



**Heitger
Consulting**

GROUP OF EXPERTS

Issue_12 Entscheiden

Entscheiden

Großes Bild und nächster Schritt

Das Jahr hatte es schon entscheidend in sich: Joe Kaeser hat sich für eine neue Siemens Konzern-Strategie entschieden, die deutschen Energie-Versorger arbeiten intensiv an der Umsetzung der Energiewende und die sonst so treuen Apple-Fans wählen nun doch selbst, ob sie das neue U2-Album in ihre Mediathek laden oder nicht – um nur wenige Beispiele zu nennen.

Spannende Entscheidungen – eigentlich etwas Aufregendes. Hat man eine herbeigeführt, schwebt man fast durch die Welt. Eine Last fällt von den Schultern. Viele gute strategische Vorentscheidungen und Mut zu handeln haben dazu beigetragen. Zu ihrem Erfolg gesellt sich immer auch Glück. Nichtsdestoweniger: Eine „geschiedene“ Situation wurde aufgehoben und, indem man sie „entschieden“ hat, wieder ganz gemacht. Dieses Ganze ist etwas Fertiges, auf das man stolz sein kann. Und: Wer „entscheidet“, ermöglicht produktives Weitermachen.

Wenn es doch nur so einfach wäre! – In unserer schnellen Zeit mit widersprüchlichen Trends, vieldeutigen Situationen, kontinuierlichen und disruptiven Veränderungen, unklaren Zielen und Bedürfnissen wird Entscheiden zur Meisterleistung – und auch zur Last. Die Entscheidungsvarianten scheinen endlos oder gar nicht vorhanden, die Folgen einer Festlegung sind selten vorhersehbar, Entscheidungen im unwägbareren Umfeld riskant. Um auch dann handeln zu können, stellen Unternehmen klassisch Prognosen an, planen mit Modellen. Alles Wahrsagerei und fauler Zukunfts-Zauber? Macht sorgfältiges, abwägendes Entscheiden überhaupt noch Sinn, wenn morgen alles schon wieder ganz anders sein könnte? Und wenn ja: Wie trifft man dann „gute“ Entscheidungen? Lohnt es sich, länger zu überlegen, oder ist vielmehr Entschlossenheit zu schnellen Experimenten gefragt?

Die Wahrheit ist: Klassische Modelle, nach denen strategisches Entscheiden bisher ablief, stoßen an Grenzen. Es bedarf neuer Ansätze. Welche das sein können und wie Menschen aus verschiedenen Bereichen – vom Polizisten über den Pokerspieler bis zur Managerin – mit Entscheidungen umgehen, thematisieren wir in dieser Issue-Ausgabe. Danke für Ihre Entscheidung, sie zu lesen, und viel Spaß dabei! ;-)

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting Team

- 3 **Strategie** „It’s all or nothing now?!“ – Die neue Flüchtigkeit von Strategie
- 11 **Wandel** Small is the New Big – Entscheiden im Wandel
- 16 **Führung** Commitment Revisited –
Was tragfähige Entscheidungen für Personen ausmacht
- 21 **Pionierarbeit** Video: Führungskräfte entscheiden

„It's all or nothing now?!“ – Die neue Flüchtigkeit von Strategie

Blenden wir in das Jahr 1998: Manche dachten, sie sei im Paläozoikum des Popbusiness verloren gegangen, doch Sängerin Cher meldete sich zurück. „Baby, it's all or nothing now“ sang sie in einem Titel ihres Albums „Believe“ und stellte damit ihren Liebsten vor die Wahl, sich für sie zu entscheiden – oder die Beziehung bleiben zu lassen. Entscheidungen gestalten Zukunft und zugleich bleibt die Zukunft ungewiss – das gilt gleichermaßen für persönliche wie für Entscheidungen zur Strategie.

Was verbirgt sich eigentlich hinter dem verzwickten Begriff „Entscheiden“? Es bedeutet, zwischen mindestens zwei Optionen eine zu wählen. Jedes Vorgehen und Handeln in Unternehmen folgt Entscheidungen. Organisationen bestehen aus Entscheidungen, die sich aufeinander beziehen. So bleiben sie in Gang und meistern ihre Herausforderungen. Dabei verwandeln Entscheidungen einen unsicheren Zustand („Was machen wir?“) in einen vorübergehend sicheren („Das!“). Dies stiftet – zumindest zeitweise – Orientierung und somit eine gewisse Klarheit („Ich weiß, was zu tun ist.“).

Keep on running oder Entscheidungen zweiter Ordnung, die aufeinander folgen
Entscheidungen zur Strategie sind so wie jene über das Design der Organisation oder personelle Besetzungen von Stellen Entscheidungen zweiter Ordnung – und damit von großer Bedeutung. Sie schaffen den

Rahmen, in dem operative Entscheidungen des Tagesgeschäfts (Entscheidungen erster Ordnung) getroffen werden. Wenn es in diesem Rahmen erfolgreich läuft, läuft es. Ganz aktuell: Der passionierte Jogger



„Wir treffen täglich viele kleine Entscheidungen, die irgendwann eine große tragen können. Das ist ein Prozess und hat viel mit der Entwicklung von Persönlichkeit zu

tun. Zu einer Entscheidung zu kommen, setzt Persönlichkeit voraus, macht sie sichtbar und bringt sie gleichzeitig hervor.“

**Univ.-Prof. Dr. med. Oskar Aszmann,
Leiter des Zentrums für Extremitäten-
rekonstruktion und Rehabilitation,
Abteilung für Plastische und Wieder-
herstellende Chirurgie, Medizinische
Universität Wien**

Florian Gschwandtner und seine drei Kollegen erfanden die App „Runtastic“, die es potenziellen „Usain Bolts von morgen“ ermöglicht, ihre Läufe zu dokumentieren und via Social Media zu teilen. Mit rasendem Erfolg: Mehr als 95 Millionen Downloads wurden schon verzeichnet. Die richtigen strategischen Entscheidungen zweiter Ordnung wie „kein überhasteter

Aufbau“ – zunächst war es ein Team von vier Personen, das am Geschäftsmodell feilte – und die konsequente, allmähliche Weiterentwicklung der digitalen App zu einer Produktfamilie mit dazu passenden Hardware-Produkten (Uhren, Pulsgurte) ermöglichen die Entscheidungen des „Daily Business“ in der operativen Umsetzung dieser Strategie. Edel und mit einem Gesamtpaket versorgt geht der Läufer von Welt an die Bewältigung der Strecke. Eine Strategie, die aufgeht.

„Losing my religion“ – klassische Modelle dienen zunehmend aus

Zur Strategie gehört ein Verständnis der eigenen Kernidentität und -kompetenzen und ein klares Bild darüber, auf welche Kundenbedürfnisse wertschaffende Antworten so erbracht werden, dass damit im Markt Gewinn erwirtschaftet werden kann. Im Fall von „Runtastic“ ist das etwa die professionelle und individuell abgestimmte Unterstützung der Laufpraxis in Verbindung mit ansprechendem Produkt-Design. Strategie im engeren Sinn beschreibt den Weg zu – hoffentlich nachhaltigem – Erfolg in Richtung des Zukunftsbildes. Gemeinsam mit dem, was ist (Ausgangspunkt), erzeugt dieses Bild Spannung und Energie für die erwünschte Zukunft („Desired Future“), es macht das „Hin-zu“ und das „Weg-von“ in der Strategie deutlich. In diese Spannung ist als Konstante die Kernidentität des Unternehmens eingeflochten, auf die sich Mitarbeiter wie Führungskräfte, aber auch Kunden und andere Stakeholder beziehen.

Die Zukunft war immer ungewiss, ihr Potential, uns zu überraschen, ist in den vergangenen Jahren aber kräftig gestiegen. Nun gehen Strategien von Prognosen aus – die selbst Entscheidungen sind – und entwickeln daraus Richtungsentscheidungen. Das wird immer riskanter und radikaler. Mit welchen Konzepten die Qualität von Strategieentscheidungen erhöht werden kann, beschäftigt Unternehmen, Berater

und Betriebswirtschaftslehre seit langem. Zu den Klassikern gehört etwa das Kernkompetenzmodell von Hamel und Prahalad (einzigartige, nicht ohne Weiteres kopierbare Fähigkeiten, die ein Unternehmen wesentlichen Kundennutzen erzeugen



„Die Frage ist: Kann ich es mir leisten, mit meiner Entscheidung zu warten? – Dann besteht immer das Risiko, dass die Konkurrenz schneller ist und den Spieler verpflichtet.“

**Vinzenz Jager, Leiter Scouting,
SK Rapid Wien & Mitbegründer der
Trainer-App „Unity11“**

lassen), das Modell der „5 Driving Forces“ von Michael Porter oder das „Blue Ocean“ Modell von W. Chan Kim und Renée Mauborgne; einen nach wie vor guten Überblick gibt Mintzberg mit seiner „Strategy Safari“. In der heutigen Wirklichkeit stellen aber Volatilität und Komplexität auch bislang bewährte Modelle in Frage und machen neue Ansätze für strategisches Entscheiden notwendig.

Die Ungewissheit der Zukunft ist es zugleich auch, die Wettbewerb, „Glück“ oder „Erfolg“ erst möglich macht – und Firmen befähigt, einen strategischen Vorsprung zu finden und zu entwickeln. Sich strukturell auf die vage Zukunft zu beziehen, ist die Basis für strategische Entscheidungsfindung. Die Zukunft in einem Wechselspiel von Respekt gegenüber ihrer Unberechenbarkeit und der Courage, mit den eigenen Annahmen auf sie einzuwirken, zu gestalten,

ist der aktuelle Anspruch an Strategen. Mit dieser achtsamen und zugleich mutigen Auseinandersetzung mit der Zukunft ist immer auch die Emotionalität angesprochen, die solche Prozesse begleitet: Angst, Mut, Begeisterung, Abwehr, die, wenn sie gut genutzt sind, wichtige Funktionen im Entscheidungsprozess haben – wach zu machen für kleinste Signale, Tatkraft zu erzeugen, gemeinsame Energie auch für hindernisreiche Umsetzungsstrecken oder Vorsicht und Abgrenzung vor unstimmgigen Optionen zu schaffen. Besonders deutlich wird das, wenn strategische Entscheidungen für disruptiven oder tiefgreifenden Wandel zu treffen sind – etwa im Zuge der Energiewende in Deutschland, die die EVUs herausfordert, in kurzer Zeit neue Geschäftsmodelle zu entwickeln; oder im Zusammenhang mit Digitalisierungsstrategien in vielen Branchen, die das eigene traditionelle Kerngeschäft nicht selten unterminieren (Handel, Printmedien, Unternehmensfunktionen wie Marketing, Vertrieb, Logistik, Produktion, etc.). Das fällt schwer und wird, wenn es gegen den Kern des eigenen gelebten Geschäftsmodells geht, oft zunächst einmal abgewehrt – wie sonst ist z.B. die Überraschung der Taxi-Branche auf die App „Uber“ zu erklären, deren Geschäftsmodell doch in anderen Feldern längst gang und gäbe ist (z.B. bei „AirBnB“)?

Wenn sich das Umfeld für das eigene Geschäft heute häufiger disruptiv und schnell wandelt, wie können dann passende Konzepte und Wege für strategische Arbeit aussehen? – Wir nähern uns aus drei Perspektiven.

Zugang 1: Wir wursteln uns durch

Ein naheliegender Weg, mit der Unwägbarkeit umzugehen, ist die Annahme, dass keine „finalen“ oder für lange Zeit richtigen Entscheidungen getroffen werden können. Das „Muddling Through“ (Charles Lindblom) löst sich aus diesem Grund von klassischer mittel- und langfristiger strategischer Planung. Es versucht nicht, das eine Richtige

zu tun, sondern den nächsten, besseren Schritt. So soll mehr Flexibilität für Richtungsänderungen auf dem Weg erhalten bleiben – ohne dabei orientierungs- oder ziellos zu sein. Die vielen kleinen Entscheidungen zur Konkretisierung und Umsetzung der Strategie orientieren sich an einem Gesamtbild der Unternehmensentwicklung („Big Picture“), das die ungefähre Richtung vorgibt und z.B. in einem Aspekt „Wachstum durch Digitalisierung“ heißen kann. Es gibt einen Zielrahmen und erste Ideen für neue Vertriebskanäle im Internet o.Ä., die weiteren Schritte und strategischen Entscheidungen entstehen unterwegs. Von Organisationen und Personen erfordert dieses „Durchwursteln“, dass Augen und Ohren offen sind, Beobachtungen gut und von vielen ins Spiel gebracht und dann rasch ausgehandelt und entschieden werden. Für Führung und Führungsteams heißt es, dass sie den größeren Rahmen entscheiden und so gestalten, dass darin viele kleine Entscheidungen oder Experimente vernetzt und zu einem kohärenten

„Jede gute Operation beginnt mit einer guten Indikation. Diese betrachtet sachliche/inhaltliche Aspekte ebenso wie persönliche und stellt fest, ob alle wesentlichen Voraussetzungen für eine Verbesserung durch einen bestimmten Eingriff gegeben sind.“

Univ.-Prof. Dr.med. Oskar Aszmann

Ganzen zusammengefügt werden oder zusammenwachsen. Sie steuern den strategischen Pfad aus dem Geschehen heraus weiter, also ganz nahe an der gelebten Strategie – mit emergenten Anteilen. Eine vielleicht scheinbar „strategielose“ Organisation bildet auf diese Weise die Komplexität und Dynamik ihrer Umwelt besser in sich ab.

Blicken wir in Richtung Osten und China, finden wir dort ein dem „Muddling Through“ ähnliches traditionelles Strategieverständnis vor, das nicht auf linearer

Zweckdefinition und Zielerreichung basiert, sondern darauf, Situationspotentiale jeweils aktuell geschickt für sich zu nutzen. Im Idealfall gelingt es dann, „zu siegen ohne zu kämpfen“. Das kann auch bedeuten, nicht zu entscheiden, beharrlich abzuwarten und die Zeit für sich arbeiten zu lassen: „Stillhalten, Nichtstun ist sinnvoll, wenn die Lage ungünstig ist, und Handeln erst wieder sinnvoll, wenn die Lage sich gewendet hat oder es gelungen ist, sie im Stillen zu wandeln. Man kann nichts erzwingen. Der dumme Bauer zieht an den Halmen des Hafers, um das Wachstum zu beschleunigen, heißt es; der kluge Bauer wässert, schützt und pflegt die Pflanze. Er begünstigt, wandelt die Situation, fasst die Pflanze aber nicht an.“ (Bernstorff/Serfass 2012)
Ganz ohne abendländisches Vorbild sind wir



„Ich unterstütze andere bei der Entscheidungsfindung vor allem durch Fragen und echtes Durchspielen von Szenarien.“

**Dr. Sabine Herlitschka, CEO,
Infineon Technologies Austria**

zu dieser Haltung übrigens nicht. Der französische Philosoph Francois Jullien verweist in diesem Zusammenhang auf die Gestalt des listenreichen Odysseus, in der ein „vorheroischer“ Typus besungen wird, der nicht plant, sondern Situationen zu seinen Gunsten nutzt. Erst mit der griechischen Klassik kam die Zeit der strahlenden – nicht selten auch tragischen – Helden, die dem Unberechenbaren der

Zukunft planerisches Umsetzen operationalisierter Visionen trotz aller Hindernisse entgegensetzen – mit viel Anstrengung und vielleicht auch wenig Aufmerksamkeit für andere unerwartete Gelegenheiten auf dem Weg, die ja zunächst einmal als solche erkannt werden wollen.

Für Unternehmen kann die Devise für Strategiegestaltung in sich schnell und ständig wandelnden Kontexten also lauten, eher Zielräume als Ziele zu definieren, um dadurch auch unerwartete strategische Potentiale aufnehmen und für sich nutzen zu können – das geht nur, wenn dafür ein nährender Boden geschaffen wird (adaptiver Organisationen und Führung, die Plattformen für Co-Kreation und Unternehmertum schafft, und dabei aber klar in Führung bleibt – kein kleiner Anspruch).

Zugang 2: Eintauchen in die Kundenwelt – und Sinn erzeugen

Wer unter komplexen Voraussetzungen entscheiden muss, tut gut daran, in das Erleben anderer Perspektiven zu investieren. Saveri und Rheingold führen in ihrem Thesenpapier „Rapid Decision Making for Complex Issues“ (2005) einen „Sensemaking“-Prozess (Weick) ins Treffen, der darauf beruht, in Zyklen interne und externe „Information Flows“ zu nutzen, um gemeinsam Muster (Sinn) einer Situation zu erkennen. „Sensemaking“ heißt hier, zunächst in die Perspektive und Lebenswelt des Kunden oder Nutzers ganz unmittelbar einzutauchen – etwa in Form strategischer „Innovation Journeys“ oder indem Zeit mit dem Kunden in seinem „Nutzungsalltag“ verbracht wird. Daran anschließend gilt es die kollektive Intelligenz des Unternehmensnetzwerks zu nutzen, um aus den Beobachtungen und Erfahrungen interdisziplinär und vernetzt Sinn für den Nutzer/Kunden zu generieren und in Strategie zu übersetzen. Nur einzutauchen ist zu wenig, es braucht die Abstraktion, das tiefe Verstehen des gegenwärtigen und potenziellen Kundennutzens und -bedürfnisses bzw. -anliegens. Im Kern

geht es um einen co-kreativen Akt: Strategieentwicklung, die vor allem in Meetingräumen stattfindet, wird durch iterative und kollaborative Schleifen von „Eintauchen“, „Analysieren und Verstehen“, „Gestalten, Entwerfen und Erproben“ und „Abstrahieren und Auswerten“ ersetzt. Die Arbeit an



„Wenn die Grundlagen einer Entscheidung noch vage sind, gilt es zu explorieren, also nach rechts und links und über den Tellerrand hinauszuschauen. Diese wichtige Phase darf nicht mit Entscheidungsschwäche verwechselt werden. Vielmehr schärft sie die Entscheidung letztlich. Eine Manager-Haltung, die immer ungeduldig nach schneller, linearer Entscheidungsfindung sucht, wird unserer komplexen Welt nicht gerecht.“

Martina Ernst, Head of Human Resources, ERSTE Bank

Strategie wird auf diese Weise greif- und erlebbarer, sowie auch emotionaler, weil ihre operative Wirkung für die Beteiligten und Betroffenen besser vorstellbar ist. Im Kern bezieht „Sensemaking“ also die eigene Kernidentität und die aktuell passenden Marktantworten aufeinander.

Diese „Greifbarkeit“ strategischer Überlegungen kann physisch oder virtuell entstehen: Web 2.0 Kollaborationsumgebungen wie „Basecamp“, „Prediki“ oder „Co:tunity“ ermöglichen es, dezentral verteiltes Wissen

von Mitarbeitern, Feedback und Ideen von Kunden auf breiter Basis zu sammeln und zu nutzen. Die Applikation „Co:tunity“ etwa, eine Entwicklung der Stockholmer Zukunftsforscher und Berater von „Kairos Future“, ermöglicht Organisationen, ihre Zukunftsfragen gemeinsam mit einer definierten User-Gruppe zu verhandeln. Mit ihren Smartphones tragen die User ihre Beobachtungen – z.B. zu gegenwärtigen Trends in der Hotelbranche – zusammen, beschreiben und beschlagworten hochgeladene Fotos und Videos und kommentieren die Ergebnisse anderer User. Im Hintergrund, aber für die Nutzer sichtbar, wird das entstehende „Mosaik“ aus vielen dezentralen Eindrücken differenziert analysiert und verwoben: im Hinblick auf Cluster, Korrelationen, etc. Auch Big Data Anwendungen schlagen in diese Kerbe, sie sind, so betrachtet, der Versuch eines strategischen „Sensemaking“ mit Daten.

Das nicht-virtuelle Pendant zu Formaten wie „Co:tunity“ sind Stakeholder-Plattformen. Sie können in Umfang, Design, Methoden, usw. sehr unterschiedlich gestaltet sein, teilen aber den Grundgedanken des gemeinsamen Sinn-Erzeugens. Marvin Weisbord und Sandra Janoff haben beispielsweise mit ihrer „Future Search“ ein bewährtes Großgruppen-Format entwickelt, das entsprechend operiert. Der Untertitel ihres gleichnamigen Buches lautet „Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action“ – die Anforderung, das ganze System in einem Raum an der strategischen Arbeit zu beteiligen, ist dabei entscheidend – so wird „sinnvoll“ Zukunft ausgehandelt. Gemeinsam durchlaufen die Stakeholder einen Prozess in drei Schritten, in denen sie die Vergangenheit, die Gegenwart (das „Hier und Jetzt“) und schließlich die Zukunft explorieren.

Zugang 3: Strategischer Wettbewerbsvorteil auf Durchreise

„Bye, bye, nachhaltiger Wettbewerbsvorteil – hello, strategische Flüchtigkeit!“ – Unternehmen müssen sich immer öfter und schneller nach strategischen Alternativen umsehen und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Der Lebenszyklus von Wettbewerbsvorteilen verkürzt sich in der aktuellen Wirtschaftsdynamik. Strategiearbeit wird dadurch nicht obsolet, sondern im Gegenteil immer wichtiger; ihr Fokus richtet sich



„Beim Poker Spielen trifft man Millionen Entscheidungen im Jahr, es geht nicht um eine einzige wichtige Entscheidung, sondern darum, statistisch öfter richtig als falsch zu liegen.“

Jens Disselhoff, ehem. professioneller Pokerspieler

aber stärker auf die Anfangs- und Endphasen der Produktzyklen („launch“ und „ramp up“ bzw. „reconfigure“ und „disengage“), die mittlere Phase der „exploitation“ – in der klassische, große Organisationen vor allem zu Hause sind – verliert in Relation zum Ganzen an Bedeutung. Rita Gunter McGrath spricht von „Transient Advantages“, also von flüchtigen („durchreisenden“) strategischen Vorteilen (HBR 2013).

Wenn die explorativen Teile des Anfangens und Endens wichtiger werden und schneller bzw. ständig zu leisten sind, brauchen Organisationen dafür andere Kompetenzen, Ressourcen und Formate als für das exploitative, auf Effizienz getrimmte Ausschöpfen

und Aufrechterhalten gegebener strategischer Vorteile. Bei Ersterem geht es darum, neue Ideen zu entwickeln, die Nase ganz dicht am Markt zu haben und auch auf schwache Signale zu reagieren, kurz: um einen anderen „Modus des Führens“ (James G. March). Wird eine Pipeline transienter Wettbewerbsvorteile etabliert, ist es deshalb insbesondere herausfordernd, die Initiativen in ihren unterschiedlichen Stadien und mit ihren widersprüchlichen Logiken und Interessen zu „orchestrieren“. Eine Führungsaufgabe, die „transiente“ strategische Entscheidungen und solche über die Gestaltung der Organisation und die Auswahl und Entwicklung von Personen involviert und aufeinander bezieht. Wie schenkt man aber beiden Modi ganz konkret konsequent Aufmerksamkeit und richtet die entsprechenden Arbeitssettings ein? Und vor allem: Wie sorgt man in allen drei Entscheidungsdimensionen – Strategie, Organisation, Personen – für ausreichend Agilität für eine Welt der schnellen strategischen Wendungen? – Rita Gunther McGrath schlägt dafür ein „Drehbuch“ mit acht Bausteinen vor:

1. **Arenen statt Industrien:** Strategische Gefahr und Inspiration kommen in vielen Branchen zunehmend weniger von den gewohnten Wettbewerbern – „Arenen“ sind die neuen Spielfelder, in denen Kundeninteresse, Angebot und Lieferung zusammentreffen.
Beispiel: Digitalisierung der Energie-Versorgung
2. **Big Pictures – experimentieren lassen:** Wettbewerbsvorteile werden nicht mehr „herbei-analysiert“. Es gilt, Freiheit zum Eintauchen in Kundenwelten und Ausprobieren zu schaffen – jedoch auf der Basis von Daten-Analyse und strategischem „Big Picture“.
Beispiel: von der Büromöbelproduktion zur „Zukunft von Arbeit“ – ganzheitliche Lösungen erproben

3. **Kennzahlen des Flüchtigen:** Transiente Vorteile brauchen neue Zahlen- und Steuerungsinstrumente, die dem Neuen auch eine Chance geben, wenn es nur kurze Episode bleiben könnte. Kleine Experimente und „trial & error“ werden zum strategischen Kernprozess.
Beispiel: Realoptionsanalyse anstatt Kapitalwertrechnung bei Investitionsentscheidungen
4. **Lösungen erfahren – Kundenerfahrungen gestalten:** Die Einstiegshürden sinken in vielen Märkten, gute Kopien folgen erfolgreichen Innovationen schneller denn je – gesamthafte Lösungen und gut designte Kundenerfahrungen bleiben aber selten und Trumpf. Also: Lebe einen Tag als dein Kunde!
Beispiel: Beratungsdienstleistungen mit „Design Thinking“ Methoden weiterentwickeln
5. **Beziehung ist Wert:** Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Wertschöpfungspartnern können ebenso nicht kopiert werden. Strategische Kooperationen werden in komplexen Systemen ohnehin wichtiger, die Kunden gewinnen im Internet an Macht. Achtung: Beziehung ist Arbeit.
Beispiel: Kunden- und Mitarbeiter-Communities eines Computer-Herstellers im Web
6. **Happy Endings:** Strategische Veränderungen sind immer auch Abschiede – für alle Beteiligten. Radikale Restrukturierungsmaßnahmen und harte Schnitte sind manchmal unausweichlich, der elegante Übergang – für Mitarbeiter und Kunden – hilft aber, transiente Potentiale zu heben.
Beispiel: vom DVD-Händler zum Streaming-Anbieter im Web in unterschiedlichen Kunden-Geschwindigkeiten
7. **Innovation zählt – systematisch!** Wenn Wettbewerbsvorteile flüchtig werden, hilft nur stetiges Innovieren. Für die Organisation heißt das: systematisch die Innovationspipeline sichern, konsequenter Schutz des Neuen und später ge-

schickte Integration in das Bestehende.
Beispiel: das erfolgreichste Produkt eines Jahres wird im kommenden Jahr nicht mehr angeboten

8. **Zeit für die Zukunft:** Strategische Experimente zu schützen heißt auch, den frühen Phasen des Explorierens, der Geschäftsmodell-Entwicklung und des Pilotierens ausreichend Zeit zu geben. Der unmittelbare Verwertungsdruck wird zurückgestellt, es geht um Räume und Formate für Erproben, Iteration und Lernen.
Beispiel: die Produkt-Innovation wird früh organisatorisch ausgegliedert und alternativ bewertet

„Natürlich können uns Entscheidungen mit weitreichenden oder unabsehbaren Folgen ins Schwitzen bringen. Weil wir uns fragen, ob wir diese auch tragen können – medizinisch oder persönlich. Deshalb hat Entscheiden für mich immer auch etwas mit Verpflichtung/Gehorsam der eigenen Berufung bzw. Weltsicht gegenüber zu tun – unabhängig von der spontanen Emotion.“

Univ.-Prof. Dr.med. Oskar Aszmann

Kreative Gewohnheit

In Zeiten transienter Wettbewerbsvorteile ist mehr zu entscheiden – wie auch noch nicht zu entscheiden – denn je. Der ständige Wandel erfordert, sich zu ihm zu verhalten. „Baby, it's all or nothing“ ist dabei selten die richtige Devise, vielmehr entscheiden Agilität und die Fähigkeit, systematisch zu improvisieren, über den Erfolg von Strategien. Der gute nächste Schritt rückt anstelle des perfekten großen Wurfes in den Fokus. Was klingt, wie ein Widerspruch – systematisch zu improvisieren – muss in volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen Entscheidungskontexten (VUKA) als Kernkompetenz entwickelt werden. Diese bewegt sich zwischen „muddling through“

„It's all or nothing now?!“ –
Die neue Flüchtigkeit von Strategie

ganz nahe am Markt (Zoom-in auf die gelebte Strategie) und klaren strategischen Rahmensetzungen (Zoom-out auf das große Ganze). So über Strategie zu entscheiden, ist anspruchsvoll – nicht zuletzt auf emotionaler Ebene, sehen doch (Identitäts-)Grenzen mitunter aus der Distanz anders aus als im Geschehen.

Quellen: Bernstorff, Graf Andreas von/Serfass, Annika (2012): Siegen ohne zu kämpfen. In: Politik & Kommunikation. Helios Media GmbH, Berlin; S. 37-38.
Gunther McGrath, Rita (2013): Transient Advantage. In: Harvard Business Review. Harvard Business Publishing. Boston 06/2013; S. 6.
Hamel, Gary/Prahalad, Coimbatore (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Business Manager. Harvard Business Publishing. Boston; S. 66-78.
Lindblom, Charles (1959): The Science of "Muddling Through". Public Administration Review, Vol. 19, No. 2 (Spring, 1959); S. 79-88. Zugriff am 10.10.2014: faculty.washington.edu/mccurdy/SciencePolicy/Lindblom%20Muddling%20Through.pdf.
March, James G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science. University of Maryland/Catonsville: Institute for Operations Research and the Management Sciences; S. 71-87.
Saveri, Andrea/Rheingold, Howard (2005): Rapid Decision Making For Complex Issues. How Technologies of Cooperation Can Help. Institute for the Future. Palo Alto; S. 34.
Weisbord, Marvin/Janoff, Sandra (2010): Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment and Action. Berret Koehler. San Francisco.

Small is the New Big – Entscheiden im Wandel

Es herrscht die reine Konfusion in der Theater-Satire „Der nackte Wahnsinn“ des britischen Autors Michael Frayn: „Ich fange an zu begreifen, wie Gott zumute war, als er da unten im Dunkeln saß und die Welt erschuf“, lässt er den Regisseur Lloyd seufzen. Wendungen und Widersprüche auf verschiedenen Ebenen (Personen, Beziehungen, Inhalte, Zeitplan) sorgen für Chaos im Ensemble und machen es Lloyd

„Im Einsatzgeschehen ist oft keine Zeit zu warten. Entscheidungen müssen reflexartig schnell getroffen werden, wenn beispielsweise jemand mit einer Waffe vor einem steht. Das Ziehen der eigenen Waffe ist antrainiert und läuft dann automatisch ab.“

Mitarbeiter des Spezialeinsatzkommandos der Deutschen Polizei

unmöglich, ein sinnvolles Ganzes entstehen zu lassen. Dass schneller, unerwarteter Wandel auch in Unternehmen in den letzten Jahren zur „neuen Normalität“ geworden ist, sorgt zwar nur im schlechtesten Fall für Konfusion, aber immer häufiger und intensiver für Spannungen zwischen sich widersprechenden Zielen und Kontexten – beispielsweise in der Gleichzeitigkeit von Qualitätszielen, von Effizienzprogrammen in Europa und Wachstumsinitiativen etwa in Asien und Innovationsansagen. Mehr Anspruch und Anspannungsgrad bei immer komplexeren und deshalb unsicheren Zukünften. Veränderungsinitiativen werden fragmentierter,

sie ausreichend wendig zu begleiten und zugleich konsequent und kohärent auf den Weg zu bringen, dafür müssen Experten und Umsetzungsverantwortliche für Change auch neue Antworten finden.

Entscheidung und Immersion

Wenn das Umfeld so dynamisch wird, sind auch Ziele für Veränderungsvorhaben flexibler zu steuern, es geht um das Halten des „Big Picture“ und die Konkretisierung der zuerst vagen Ziele auf dem Weg, also immer öfter um kleine Entscheidungen für gute nächste Schritte, nach dem Motto „small is the new big“. Die neuen stabilen Kernelemente der Change Architektur sind deshalb solche, die schnelles Erproben mit fortwährendem Auswerten und Nachjustieren verbinden. Agile Methoden und Formate wie das in Issue_10 vorgestellte „SCRUM“ oder „Design Thinking“ und „Rapid Prototyping“ bieten dafür gute Impulse. Auch Hybride, in denen Strategieumsetzung mit

„Während des Pokerns ist es nicht möglich, nicht zu entscheiden. ‚Erhöhen‘, ‚nicht erhöhen‘, ‚mitgehen‘ oder ‚wegwerfen‘ – das sind die Handlungsmöglichkeiten. Und für eine muss man sich entscheiden.“

Jens Disselhoff, ehem. professioneller Pokerspieler

Reorganisation und der Entwicklung bzw. Qualifizierung von Führung und Teambuilding verbunden werden, direkt in Pilotprojekten, können wirksame Interventionen sein.

Diese Strategie des Wandels basiert auf „Immersion“, die Entwicklung wird durch gestaltendes Eintauchen ins Tun, in das Neue, vorangebracht. Für den Prozess des Entscheidens bedeutet das, dass Beobachten, Entscheiden, direktes Erproben im Tun, Verlangsamen und Auswerten in schnellen Wechseln aufeinanderfolgen, und zwar immer für den nächsten Schritt. Die Gestalter von Wandel müssen deshalb mehr denn je kundig sein in den Feldern Strategiearbeit, Organisationsdesign, Führungskonzepte und Qualifizierungssettings – im Klienten- ebenso wie im Beratersystem. Prozessberater werden so zu Beratern der Unternehmensentwicklung. Der Fokus auf die Rolle des Prozessbegleiters in komplexen Kontexten greift zu kurz. In weniger dynamischen Umfeldern kann weiterhin wirksam mit stabilen Architekturen und Zielen gearbeitet werden, zu Beginn und an Weggabelungen von Veränderungsinitiativen wird es wichtiger, eine Diagnose der Komplexität des

Kontexts und der zu bearbeitenden Inhalte zu machen. Auf dieser Basis wird die passende Strategie des Wandels entschieden. Wir nutzen für diese Diagnoseleistung das Modell von Snowden und Boone: „A Leader’s Framework for Decision Making“ (HBR 11/2007). Die folgende Abbildung zeigt dessen vier Stufen einfacher, komplizierter, komplexer und chaotischer Kontexte und Inhalte.

Von einfach bis Chaos – ein Modell für Entscheider

Der **einfache Kontext** lässt eine Bewertung in richtige und falsche Entscheidungen zu, weil Ursache und Wirkung einen eindeutigen, stabilen Zusammenhang haben. Entscheidungen werden selten in Frage gestellt, Führungskräfte schätzen die Situation ein und stellen dann sicher, dass die entsprechenden Prozesse laufen („erkennen“, „einschätzen“, „reagieren“). Die Orientierung an bestehendem Wissen (Best Practices) und an Prozess-Reengineering sind dabei hilfreich. Beispiele für solche Entscheidungen sind hochgradig prozessorientierte Aufgaben wie Auftragsabwicklungen oder auch Weichenstellungen auf Zugstrecken. Der Zugführer sieht weder den gesamten Weg mit all seinen Kurven und Steigungen, noch das Ziel. Aber es gibt eine klar richtige und eine klar falsche „Richtungsentscheidung“ für den Zug. An jeder Abzweigung wird eine Entscheidung getroffen. Ein Zusammenspiel aus vielen richtigen Weichenstellungen ermöglicht, dass alle Züge schließlich ihr Ziel erreichen.

Bereits im nächsthöheren Niveau, dem **komplizierten Kontext**, ist die Entscheidung über richtig oder falsch Feld der Experten. Dies trifft zum Beispiel auf die Reparatur oder die Herstellung eines Autos zu. Es kann dabei mehrere richtige Antworten geben, was Konfliktpotential birgt. Die Aufgabe der Spezialisten ist es, Situation und Handlungsoptionen zu bewerten – es geht um „erkennen“, „analysieren“ und „reagieren“. Ihre Achillesferse ist zum einen zu viel

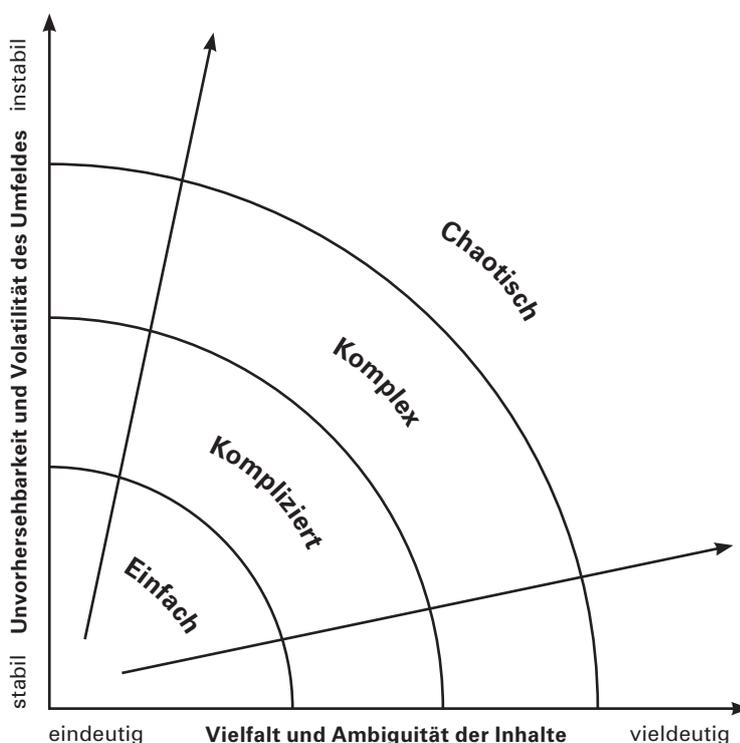


Abbildung: Kontexte für die Gestaltung von Wandel (Snowden/Boone 2007)

Analyse (sodass sie paralyisiert anstatt weiterzuhelfen) und zum anderen das Festhalten an eigenen Denkmustern. Gamification-Ansätze und Learning Journeys in andere (fachfremde) Welten können hilfreiche, öffnende Impulse sein. Gute Beispiele für komplizierte Kontexte sind die Arbeits- und Expertisefelder von „High Reliability Organizations“ (Krankenhäuser, Flugsicherung, Sondereinsatzkommandos und andere Institutionen, in denen hohe Verlässlichkeit und geringe Fehlerquoten zählen).

„Wir fahren in Deutschland immer mindestens zu zweit zu Einsätzen – so besteht die Möglichkeit, Entscheidungen zu besprechen und das weitere Vorgehen gemeinsam zu planen.“

Mitarbeiter des Spezialeinsatzkommandos der Deutschen Polizei

Im **komplexen Kontext** gibt es gar keine objektiv richtigen Entscheidungen mehr. Ursache-Wirkung-Modelle und Versuche, für Ordnung zu sorgen, schlagen fehl, weil zu viele Faktoren mitwirken, das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Snowden und Boone führen das Ökosystem des Regenwalds als Beispiel ins Treffen, aber auch die Situation der meisten Unternehmen heute. Viele globale Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Unternehmen (vom Quartalsergebnis über Entwicklungen auf Rohstoffmärkten hin zu politischen Entscheidungen, etc.) sind dabei komplex verwoben. Für Entscheidungen in solchen Umfeldern gilt es, zuerst auszuprobieren, sodass daraus Muster entstehen, erkannt und genutzt werden können („ausprobieren“, „erkennen“, „reagieren“). Diese „Systemdiagnose im Tun“ braucht Co-Kreation und die Einbeziehung verschiedener Perspektiven, geht es doch darum, verschiedene Wirklichkeitskonstruktionen aufeinander zu beziehen und aus den entstehenden Mustern etwas Innovatives zu machen. Diese Notwendigkeit des Experiments fordert

Führung heraus, weil sie „loslassen“ und „verantwortlich bleiben“ zu balancieren haben. Interaktion, Dialog und gemeinsame Aktion schaffen Wirklichkeitskonstruktion und Commitment für die gemeinsame Richtung.

„Potential-Analyse im Fußball ist eine komplexe Aufgabe. Ich versuche, auf so viel Information über einen Spieler wie möglich zurückzugreifen – durch Beobachtung, zweite und dritte Meinungen. Eine Entscheidung ist immer Ergebnis aus vielen Eindrücken.“

Vinzenz Jager

Wenn der **Kontext chaotisch** ist, beispielsweise nach einem Terroranschlag, kann nicht nach richtigen Antworten oder nach Mustern gesucht werden. Schnelle Entscheidungen sind notwendig – ohne die Situation ganz begreifen zu können oder zu wollen. Es geht darum, einzuschreiten und Ordnung wiederherzustellen, mit dem Ziel die chaotische Situation in eine komplexe umzuwandeln. Führung greift also hierarchisch durch, sie muss erkennen, wo noch Stabilität besteht und wo nicht mehr und an den richtigen Stellen intervenieren („handeln“, „erkennen“, „reagieren“). Wenn Unternehmen in chaotische Situationen geraten, empfehlen Snowden und Boone neben der Einrichtung eines Krisenstabs die Etablierung eines zweiten Teams, das sich mit den Chancen beschäftigt, die „im Chaos“ entstehen. Chaotisch ist mehr als nur krisenhaft - auch in Gründungssituationen herrscht Chaos, in dem Ordnung für Komplexität zu schaffen ist.

Die folgende Tabelle fasst die Merkmale der vier Stufen, damit verbundene Führungsaufgaben, Gefahrensignale und mögliche Reaktionen zusammen.

	Kennzeichnende Elemente	Aufgabe der Führungskraft	Gefahrensignale	Reaktionen auf Gefahrensignale
Einfache Kontexte	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederkehrende Muster und Ereignisse. • Klare Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung, die für alle Personen offensichtlich sind. Eine richtige Antwort existiert. • Bekanntes Wissen. • Führungsentscheidungen basieren auf Fakten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen, einstufen, reagieren. • Vorhandensein angemessener Abläufe sicherstellen. • Delegieren. • Best Practice einsetzen. • Informationen auf klare, direkte Weise vermitteln. • Eine umfassende, interaktive Kommunikation ist unter Umständen nicht erforderlich. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstgefälligkeit und Bequemlichkeit. • Der Wunsch, komplexe Probleme zu vereinfachen. • Festgefahrene Denkweisen. • Ratschläge anderer Personen werden nicht hinterfragt. • Zu starkes Vertrauen in Best Practices, wenn sich der Kontext ändert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationswege einrichten, um konventionelle Denkweisen zu hinterfragen. • Über das aktuelle Geschehen informiert sein, ohne in Mikromanagement zu verfallen. • Nicht annehmen, dass die Situation einfach ist. • Sich sowohl des Werts als auch der Einschränkungen von Best Practices bewusst sein.
Komplizierte Kontexte	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnose durch Experten. • Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind erkennbar, jedoch nicht für alle Personen unmittelbar ersichtlich. Mehrere richtige Antworten sind möglich. • Bekannte Wissenslücken. • Management basiert auf Fakten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen, analysieren, reagieren. • Expertengremien einsetzen. • Widersprüchliche Ratschläge anhören. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experten vertrauen zu stark auf ihre eigenen Lösungen oder glauben an die Wirksamkeit früherer Lösungen. • Paralyse durch Analyse. • Expertengremien ignorieren die Sichtweisen von Nichtfachleuten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Externe und interne Interessengruppen auffordern, Expertenmeinungen zu hinterfragen, um festgefahrenes Denken zu bekämpfen. • Andere Personen durch Experimente und Spiele dazu ermutigen, außerhalb des vertrauten Terrains nach Lösungen zu suchen.
Komplexe Kontexte	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel und Unberechenbarkeit. • Es gibt keine richtigen Antworten, aber es entstehen aufschlussreiche Muster. • Unbekannte Wissenslücken. • Antworten liegen nicht unmittelbar auf der Hand. Der einzuschlagende Weg erschließt sich von selbst. • Zahlreiche Ideen müssen beachtet werden. • Lösungskonzepte müssen kreativ und innovativ sein. • Führungsentscheidungen basieren auf Mustern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausprobieren, erkennen, reagieren. • Umgebungen schaffen und Experimente verwenden, die das Entstehen von Mustern zulassen. Interaktion und Kommunikation verstärken. • Methoden einsetzen, die die Entwicklung von Ideen fördern: Diskussion eröffnen (etwa durch Großgruppenmethoden), Grenzen festlegen, Attraktoren (Anziehungspunkte) schaffen, Dissens und Vielfalt fördern sowie Ausgangsbedingungen schaffen und auf entstehende Muster achten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Versuchung, in den gewohnten Führungsstil (Befehl und Kontrolle) zurückzufallen. • Versuchung, nach Fakten zu suchen, anstatt das Entstehen von Mustern zuzulassen. • Der Wunsch, Probleme schnell zu lösen oder Chancen schnell zu ergreifen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geduldig abwarten und Zeit zum Nachdenken nehmen. • Herausbildung von Mustern durch Einsatz interaktionsfördernder Maßnahmen anregen.
Chaotische Kontexte	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Unruhe. • Keine klaren Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung. Es ist zwecklos, nach richtigen Antworten zu suchen. • Unergründlichkeit. • Es gibt viel zu entscheiden, aber keine Zeit zum Überlegen. • Hohe Anspannung. • Führungsverhalten basiert auf Mustern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Handeln, erkennen, reagieren. • Nach praktikablen Lösungen suchen, nicht nach richtigen Antworten. • Ordnung durch sofortiges Handeln wiederherstellen (Befehl und Kontrolle). • Informationen klar und direkt vermitteln. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der auf Befehl und Kontrolle basierende Führungsstil wird länger als notwendig beibehalten. • Führungskult. • Die Chance, potenzielle Innovationen zu identifizieren, wird vertan. • Das Chaos dauert unvermindert an. 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezielle Mechanismen (beispielsweise Parallelteams) einführen, um die Chancen einer chaotischen Umgebung zu nutzen. • Berater nach dem Abklingen der Krise auffordern, die Sichtweise der Führungskraft zu hinterfragen. • Maßnahmen ergreifen, um den chaotischen Kontext in einen komplexen Kontext umzuwandeln.

Tabelle: „Kleines Handbuch für Entscheider“ (Snowden/Boone HBR 2007)

Engagement & Commitment als knappe Ressourcen

Vor allem große Organisationen antworten auf die hohe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit ihrer Entscheidungskontexte mit noch mehr Struktur, das heißt mit komplexeren Organisationsdesigns und Überstrukturierung (noch mehr Reports, Kennzahlen, Zielsysteme, etc.). Die erwünschte Kontrolle gelingt selten und Überstrukturierung hat einen

„Dass sich eine Entscheidung gut und richtig anfühlt, genügt natürlich nicht. Es braucht auch den Mut, in den Dialog zu gehen und die Leute zu fragen. Evaluationsinstrumente im Bereich Customer Experience nach außen bzw. Employer Engagement nach innen unterstützen uns dabei.“

Martina Ernst

hohen Preis. Sie geht zu Lasten der Individuen, die den erhöhten Druck und die Zielkonflikte des Systems aushalten und balancieren müssen. Wenn alle Schrauben ganz angezogen sind (Effizienzinitiativen, Innovationsprogramme, ambitionierte Wachstumsziele, Internationalisierung, etc.), kann nur noch mit mehr Arbeitseinsatz geantwortet werden, das heißt auch mehr desselben getan werden; oder mit Rückzug, der Defensivverhalten erzeugt. Es entsteht so etwas wie „rasender Stillstand“, der nicht zuletzt Arbeits- und Kooperationsbeziehungen belastet – hohes Tempo und Druck bei wenig Ergebniswirkung. Engagement und Commitment der Mitarbeiter für Wandel zu erzeugen oder fördern, ist dann schwierig, sie werden zur knappen Ressource, in vielen Organisationen herrscht Change-Müdigkeit.

Für die gerade entstehenden neuen Ideen für die Gestaltung von Wandel in VUKA-Kontexten, die klassische große Change-Architekturen ablösen und ergänzen sollen, wirft dies Fragen auf, die noch nicht beantwortet sind. Einige neue Leitplanken bewähren

sich: Das Setzen nächster guter Schritte (statt ausführlicher Masterpläne) und das fluide Mitgehen mit Strömen des Wandels statt konkreten Zielen, die Gestaltung von Communities und Plattformen des Wandels auch über Unternehmensgrenzen hinweg, das Prinzip der Immersion, usw. – diese Gestaltungsstrategien brauchen viel Containment und jedenfalls die Sicherheit eines nächsten Schritts. In anderen Worten: Auch Emergenz erfordert einen Rahmen. Wir erleben in unserer Beratungspraxis, dass die Balance zwischen fluider Gestaltung und konsequentem Dranbleiben an Veränderungen bisweilen schwierig zu halten ist – und zugleich, dass die Exploration dieser neuen Wege sehr lohnend und vor allem notwendig ist. Auch für Gestalter von Wandel heißt es jetzt also: „ausprobieren“, „Muster erkennen“, „reagieren“.

Quellen: Fritz, Robert (o. J.): Tension Seeks Resolution.

Zugriff am 16.10.2014: www.robertfritz.com/index.php?content=principles.

Snowden, David/Boone, Mary (2007): Entscheiden in chaotischen Zeiten.

In: Harvard Business Manager, Harvard Business School Publishing, 12/2007.

Commitment Revisited – Was tragfähige Entscheidungen für Personen ausmacht

In zweifelhaften Fällen entscheide man sich für das Richtige“, hat Karl Kraus einmal lakonisch bemerkt. „Nur die prinzipiell unentscheidbaren Fragen können wir [überhaupt] entscheiden“, ergänzt Heinz von Förster akademisch. – In Zeiten schnellen, unvorhersehbaren Wandels ist beides zutreffender denn je und macht die Anforderungen deutlich, die VUKA-Kontexte

„Die Qualität einer Entscheidung ist im Fußball Nachwuchsbereich relativ einfach zu messen. Im Idealfall wird ein Spieler in Jugend-Nationalmannschaften berufen, schafft den Sprung in den Profi-Fußball und wechselt erfolgreich zu einem ausländischen Verein. Als zweite Ebene läuft immer mit, ob man im Sinne eines Spielers entschieden hat – also zum Beispiel einen 11-Jährigen nicht ins 150 km von seiner Familie entfernte Internat geholt hat. Wir haben eine soziale Verantwortung, und der wollen wir auch gerecht werden.“

Vinzenz Jager

an Personen und Führung stellen. Wenn sich keine Eindeutigkeit von „falsch“ und „richtig“ mehr einstellt, sind wir im Entscheiden wieder mehr auf uns selbst zurückgeworfen, auf unser eigenes „Richtiges“, wie Kraus meint. Führung fordert dies doppelt heraus, weil es einerseits heißt, dass sie ihre eigenen Entscheidungsprozesse neu reflektieren muss („Wie entscheide ich und wie entscheiden wir in welchem Kontext?“) und sie andererseits immer auf die Entscheidungen von

Mitarbeitern über ihre Beiträge zum Ganzen des Unternehmens einwirkt. In volatilen Situationen ist sie auf diese Beiträge noch intensiver angewiesen, die zugleich immer schwerer greif- und kontrollierbar werden (nicht nur aufgrund der zunehmenden virtuellen Verbindungen). Die Frage, wie das Commitment der Mitarbeiter zur Unternehmensentwicklung gesichert und gefördert werden kann, muss deshalb neu gestellt und adressiert werden.

SCARF – Neurowissenschaft und Führung

Was tragfähige Entscheidungen für Personen ausmacht und welche sozialen Dynamiken die dafür wesentlichen Unterschiede markieren, dazu hat David Rock ein neurowissenschaftlich fundiertes Modell für Führungskräfte entwickelt. Es basiert auf der Erkenntnis, dass soziale Bedürfnisse in den gleichen Hirnregionen verarbeitet werden wie unsere primären Lebensbedürfnisse zum Beispiel nach Nahrung oder Sicherheit. Die Übereinstimmung der neuronalen Prozesse bringt mit sich, dass soziale Interaktionen die qualitativ gleichen Impulse für unser Verhalten in Gang setzen können wie eine große äußere Gefahr oder Hunger. Je nachdem, welche Affekte angestoßen sind, kann dies bedeuten, dass wir Entscheidungen eher rasch und auf Basis weniger Informationen treffen (Impuls „weg von der Gefahr“) oder umgekehrt eher risikobereit und mit einem Gefühl der Autonomie handeln (Impuls „hin zur Belohnung“). Das SCARF-Modell berücksichtigt fünf Dimensionen sozialer Erfahrungen, die dabei eine Rolle spielen (Rock 2008):

- **„Status“** meint unsere eigene Bedeutung, die wir in Relation zu anderen wahrnehmen. Gewinnen wir beispielsweise ein Tennisspiel gegen jemanden, löst dies aufgrund des empfundenen Statusgewinns im Gehirn eine Dopamin-Ausschüttung aus (übrigens auch, wenn wir nicht jemand anderes, sondern uns selbst in einer Tätigkeit überbieten). Ist unser Status bedroht (jemand stellt die Effektivität unserer Arbeit in Frage oder wir sind aus einer Aktivität ausgeschlossen) sind hingegen die gleichen Regionen aktiv wie bei körperlichem Schmerz.
- **„Certainty“** bezieht sich auf die Vorhersageleistungen unseres Gehirns, wenn es Muster in unserer Umwelt wahrnimmt und nutzt, um in Zukunft Ressourcen zu sparen (so müssen wir z.B. nicht immer wieder neu lernen, wie sich eine Teetasse anfühlt). An einen bekannten Ort zurückzukehren oder den Refrain eines Songs wiederzuerkennen löst deshalb neuronal Belohnungsreize aus. Umgekehrt steigert das Ausbleiben dieser Sicherheiten unsere Aufmerksamkeit. Für Wandel in VUKA-Zeiten sind also beide Modi von Bedeutung.
- **„Autonomy“** reflektiert unsere Wahrnehmung von Selbstbestimmtheit und Steuerung. So wirkt sich etwa Stress je nach empfundener Gestaltbarkeit der Situation unterschiedlich auf den Organismus aus. Autonomie-Verluste können z.B. durch Mikromanagement, aber auch durch Teamarbeit entstehen, letztere kann gleichzeitig zu einem Zugewinn von „Status“, zu „Certainty“ und „Relatedness“ beitragen. Für Führungskräfte ist in volatilen und komplexen Kontexten umso wichtiger, gut einschätzen zu können, wann klare hierarchische Steuerung und wann Selbststeuerung wirksam ist.
- **„Relatedness“** meint die Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Gemeinschaft. Die Entscheidung darüber, dabei zu sein oder nicht, erfolgt schnell und beeinflusst, mit welchen Mustern unser Gehirn weiter vorgeht. Wenn wir jemanden als Kon-

kurrenten wahrnehmen, sinkt etwa unsere Empathiefähigkeit signifikant. Eine Verbindung zu jemandem aufbauen zu können, und sei es nur durch Händeschütteln, unterstützt hingegen die Kooperationsfähigkeit. Studien belegen, dass in Arbeitsbeziehungen erlebtes Vertrauen wesentlicher Faktor für Mitarbeiter-Engagement ist.

- **„Fairness“** heißt, dass Geben und Nehmen als balanciert erlebt werden. Betrachten wir eine Situation oder Beziehung als unbalanciert, löst dies emotional eine Bewegung „weg von“ aus. In Organisationen kann zum Beispiel die wahrgenommene Inkonsistenz von Management-Entscheidungen ein Auslöser dafür sein (höchste Qualitätsansprüche versus Sparzwang). Wie wichtig der Fokus auf die kommunikative Begleitung von Entscheidungen ist, sowie auf klare, stabile Spielregeln und Erwartungen im Alltag aneinander, wird dadurch einmal mehr deutlich.

Wir kollaborieren, entscheiden und lösen Probleme besser, wenn unser Gehirn „hin zu“ sagt und im Belohnungsmodus ist, wenn wir Kooperation und Wettbewerb auf

„Über die Jahre habe ich erlebt und gelernt, dass die ‚wissende Intuition‘ oder der ‚gebildete Bauch‘ eine hervorragende Basis für Entscheidungen ist. Soll heißen: Je besser ich ein Thema durchdrungen habe – den Sachverhalt und den Kontext, – desto mehr kann ich mich auf meine Intuition verlassen.“

Dr. Sabine Herlitschka

der Basis von Gemeinschaft und Verbundenheit erleben. Rocks Modell arbeitet die Bedingungen für diesen Zustand heraus und gibt damit wichtige Anregungen für Führung und für die Arbeit am Kontrakt zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. Aufgrund der hohen Geschwindigkeit von Veränderungen wird dieser fragiler und zugleich wichtiger (Gefahr der Überlastung

durch den operativen Druck des Tagesgeschäfts, die Verunsicherung durch die Vielfalt des Wandels und dessen Komplexität, etc.). In unserer Arbeit mit Führungskräften hat sich das Einflechten der SCARF-Dimensionen in Inhalte und Prozesse bewährt. Für das Setzen konkreter Maßnahmen braucht es eine feine Sensorik, wann Disengagement durch Überlastung droht („weg von“) und wann es umgekehrt gilt, Aktivität („hin zu“) zu fördern. Vergleiche über die Zeit oder mit anderen (z.B. in Form von Befragungen) und Formate zur gemeinsamen Reflexion und Selbstverortung helfen dabei. Zudem unterstützen grundsätzlich die Konsistenz der Unternehmensentwicklung (Strategie, Organisationsdesign, Führung und Kultur) und alles, was längerfristige Partnerschaften stärkt (geteilte Zielbilder, Transparenz, Wertschätzung, etc.), die Tragfähigkeit von Kontrakten und Entscheidungen (Heitger/Serfass 2015). Andere Modelle wie etwa von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer oder Gamification-Ansätze kommen übrigens zu ähnlichen Schlussfolgerungen. (Sparrer/Kibéd 2000, S. 165ff; McGonical 2012; Zichermann 2013).

Noch einmal: Diagnose

Für die Aufgaben von Führung unterstreicht dies noch einmal die Wichtigkeit regelmäßiger Systemdiagnose – das heißt feststellen

„Entscheidung ist Reduktion. Als Arzt zu warten ist eine aktive therapeutische Entscheidung, wir halten uns dann Möglichkeiten offen, lassen die Zeit arbeiten, können aber, wenn notwendig, auch jederzeit andere Maßnahmen setzen. Das ist zum Beispiel in der Infekt-Chirurgie wichtig.“

Univ.-Prof. Dr.med. Oskar Aszmann

und unterscheiden zu können, in welcher Art von Umfeld man sich aktuell bewegt. Das im Kapitel Wandel vorgestellte „Kleine Handbuch für Entscheider“ (Snowden/Boone 2007) gibt dafür einen guten Leitfaden

an die Hand, indem es die wesentlichen Unterschiede zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Kontexten deutlich macht und jeweils passende Gestaltungsstrategien empfiehlt. Zugleich bleiben Führen und Entscheiden soziale Prozesse und müssen sich mehr als bisher öffnen für kluge Co-Kreation – Plattformen schaffen, auf denen Impulse von Mitarbeitern und externen Wertschöpfungspartnern aufeinander bezogen neue Lösungsoptionen kreieren, und Führung dennoch in der Letztverantwortung bleibt. Ähnliches gilt für Datenanalysen (Stichwort „Big Data“) oder die Aussagen von Prognosemärkten, in denen Mitarbeiter und/oder Konsumenten zum Beispiel die Absatzzahlen für einen Markt als Entscheidungsgrundlage co-kreativ schätzen und vorhersagen.

Zukunft: „Moon Shots for Management“

Die Grundfunktionen von Führung bleiben auch in der VUKA-Welt erhalten, nämlich die Lebensfähigkeit des Systems zu erhalten und zu fördern, und zwischen den Modi „explore“ und „exploit“ der Organisation (J. March) zu balancieren. Die Voraussetzungen, unter denen dies geleistet wird, ändern sich stark. Wenn etwa die Kontrakte zwischen Mitarbeitern und Unternehmen in disruptiven Veränderungen intensiver ausgehandelt und öfter erneuert werden, braucht es Plattformen und Communities, in denen dieses Aushandeln stattfinden kann. Gleichzeitig müssen Kernidentität und Leitplanken des Unternehmens umso klarer sein und gehalten werden (was geht, und was geht nicht mehr – für beide Seiten). Auch in Richtung Kunden wird Dialogfähigkeit und die Kompetenz, Formate für Dialog zu gestalten, wichtiger, auch sie wollen für Veränderung gewonnen werden.

Gary Hamel ist gemeinsam mit einem illustren Kreis von Managern, Unternehmern und Beratern der Frage nachgegangen, wie sich Führung und Management neu erfinden müssen, um den Anforderungen einer volatilen Welt gerecht zu werden. Das

Ergebnis sind 25 Thesen über Herausforderungen der Zukunft, die als Denk- und Diskussionsanstoß am Ende dieses Abschnitts stehen sollen (HBR 02/2009).

– Wenn Sie nicht genug haben oder die Sache anders sehen: Diskutieren Sie Ihre Thesen mit uns auf Twitter!

@groupofexperts

1. Ensure that the work of management serves a higher purpose.

Management, both in theory and practice, must orient itself to the achievement of noble, socially significant goals.

2. Fully embed the ideas of community and citizenship in management systems.

There's a need for processes and practices that reflect the interdependence of all stakeholder groups.

3. Reconstruct management's philosophical foundations.

To build organizations that are more than merely efficient, we will need to draw lessons from such fields as biology, political science, and theology.

4. Eliminate the pathologies of formal hierarchy.

There are advantages to natural hierarchies, where power flows up from the bottom and leaders emerge instead of being appointed.

5. Reduce fear and increase trust.

Mistrust and fear are toxic to innovation and engagement and must be wrung out of tomorrow's management systems.

6. Reinvent the means of control.

To transcend the discipline-versus-freedom trade-off, control systems will have to encourage control from within rather than constraints from without.

7. Redefine the work of leadership.

The notion of the leader as a heroic decision maker is untenable. Leaders must be recast as social-systems architects who enable innovation and collaboration.

8. Expand and exploit diversity.

We must create a management system that values diversity, disagreement, and

divergence as much as conformance, consensus, and cohesion.

9. Reinvent strategy making as an emergent process.

In a turbulent world, strategy making must reflect the biological principles of variety, selection, and retention.

10. De-structure and disaggregate the organization.

To become more adaptable and innovative, large entities must be disaggregated into smaller, more malleable units.

11. Dramatically reduce the pull of the past.

Existing management systems often mindlessly reinforce the status quo. In the future, they must facilitate innovation and change.

12. Share the work of setting direction.

To engender commitment, the responsibility for goal setting must be distributed through a process in which share of voice is a function of insight, not power.

13. Develop holistic performance measures.

Existing performance metrics must be recast, since they give inadequate attention to the critical human capabilities that drive success in the creative economy.

14. Stretch executive time frames and perspectives.

We need to discover alternatives to compensation and reward systems that encourage managers to sacrifice long-term goals for short-term gains.

15. Create a democracy of information.

Companies need information systems that equip every employee to act in the interests of the entire enterprise.

16. Empower the renegades and disarm the reactionaries.

Management systems must give more power to employees whose emotional equity is invested in the future rather than the past.

17. Expand the scope of employee autonomy.

Management systems must be redesigned to facilitate grassroots initiatives and local experimentation.

- 18. Create internal markets for ideas, talent, and resources.**
Markets are better than hierarchies at allocating resources, and companies' resource allocation processes need to reflect this fact.
- 19. Depoliticize decision making.**
Decision processes must be free of positional biases and should exploit the collective wisdom of the entire organization and beyond.
- 20. Better optimize trade-offs.**
Management systems tend to force either-or choices. What's needed are hybrid systems that subtly optimize key trade-offs.
- 21. Further unleash human imagination.**
Much is known about what engenders human creativity. This knowledge must be better applied in the design of management systems.
- 22. Enable communities of passion.**
To maximize employee engagement, management systems must facilitate the formation of self-defining communities of passion.
- 23. Retool management for an open world.**
Value-creating networks often transcend the firm's boundaries and can render traditional power-based management tools ineffective. New management tools are needed for building and shaping complex ecosystems.
- 24. Humanize the language and practice of business.**
Tomorrow's management systems must give as much credence to such timeless human ideals as beauty, justice, and community as they do to the traditional goals of efficiency, advantage, and profit.
- 25. Retrain managerial minds.**
Managers' deductive and analytical skills must be complemented by conceptual and systems-thinking skills.

Quellen: Förster, Heinz von (2000): Zweitausend. In: KERN. Henschel Verlag. Berlin. Zugriff am 01.12.2014: http://home.arcor.de/peter_bexte/hvf2000.htm.

Hamel, Gary (2009): Moon Shots for Management. In: Harvard Business Review. Harvard Business Publishing; Boston; S. 3.

Heitger, Barbara/Serfass, Annika (2015) Unternehmensentwicklung. Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (Erscheinungsdatum voraussichtlich im Frühjahr 2015).

McGonigal, Jane (2011): Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. Penguin Press. New York; S. 165 ff.

Rock, David (2008): SCARF: The Brain and Collaboration. Zugriff am 01.12.2014: <http://www.tmapworld.com/news-insights/viewpoints-articles/scarf-the-brain-and-collaboration>.

Sparrer, Insa/Varga von Kibéd, Matthias (2001): Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen. Carl Auer. Heidelberg.

Wimmer, Rudolf (2009): Führung und Organisation. Zwei Seiten ein und derselben Medaille. In: Revue für Postheroisches Management (4). Berlin, Stiftung Nächste Gesellschaft GmbH; S. 24, 29.

Zichermann, Gabe/Linder, Joselin (2013): The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition. McGraw Hill. New York u.a.

Video: Führungskräfte entscheiden

Leadership Development stellt sich pointierter auf die neuen Realitäten von Führung ein und orientiert sich stärker an der Unternehmensstrategie und den „Moments of Truth“: Volatile Märkte erfordern die kontinuierliche und konsequente (Neu-)Ausrichtung des Geschäfts an Kunden und ihren Bedürfnissen – in Co-Kreation. Zugleich erzeugen anspruchsvolle Ziele zu Wachstum, Innovation, Qualität und Effizienz Hochspannung. Engagement und Commitment der Mitarbeiter werden in diesem Kontext fragiler und kostbarer. Das Zusammenspiel der Führungskräfte – zwischen Ebenen, Headquarter und Geschäft, über Länder und Kulturen hinweg – entscheidet über den Erfolg. Führung ist nicht nur persönliche Leistung, sondern immer mehr Mannschaftssport. – Barbara Heitger, Judith Kölblinger und Andrea Schäfer erläutern im Rahmen der Pionierwerkstatt „Next Level Leadership Development“ ihre Thesen zu Unternehmensentwicklung, Führung und Führungskräfteentwicklung.

Das Video finden Sie in unserem YouTube-Channel:

<http://youtu.be/AfvYRE05gGw>

Heitger Consulting GmbH

Schwarzspanierstraße 15/1/5

A 1090 Wien

T +43 1 4093646

F +43 1 4093646-90

E office@heitgerconsulting.com

www.heitgerconsulting.com

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter issue.heitgerconsulting.com zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter issue.heitgerconsulting.com abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2014

Herausgeberin: Barbara Heitger

Redaktion: Barbara Heitger, Matthias Pöll,
Annika Serfass

Autoren: Paul Buchacher, Barbara Heitger,
Matthias Pöll, Linnéa Serfass

Gestaltung: Bueronardin

Illustration: Katharina Ralser

Technik: Alois Gstöttner

Videos: Christan Venosa