



ACADEMIA  
SUPERIOR  
Gesellschaft für Zukunftsforschung

## KURZZUSAMMENFASSUNG

### LEADERSHIP IN TURBULENTEN ZEITEN – RESILIENZ UND ENTSCHEIDUNGSSHEURISTIKEN (DAUMENREGELN) BEI DISRUPTIVEN VERÄNDERUNGEN

Themenbereich: Umgang mit Krisen und Veränderung auf Leadership-Ebene, Verbesserung der Resilienzfähigkeit (Ausgangspunkt SURPRISE FACTORS SYMPOSIUM 2013 zum Thema „Grenzerfahrungen“)

Kooperation: ACADEMIA SUPERIOR & LIMAK & JKU Institute of Human Resrouce & Change Management

Kernfragen:

- Wie kann man Führungskräfte, Unternehmen und Regionen krisenresilenter machen?
- Welche Kompetenzen, Ressourcen, Einrichtungen oder Voraussetzungen tragen dazu bei, mit disruptiven Veränderungen positiv umzugehen?
- Die Zeiten werden zunehmend turbulenter, disruptive Veränderungen nehmen zu (wirtschaftlich, technologisch, gesellschaftlich, politisch, etc.). Wie verhalten sich Führungskräfte bei disruptiven Schocks? Auf welche Kompetenzen greifen sie zurück, um Krisen zu erkennen und zu bewältigen? Welche Verhaltensmuster liegen dem zugrunde?
- Wie kann man den Standort OÖ krisenresilienter machen?

Methode:

- Interviews mit 40 Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen (Großkonzerne bis KMUs; von Banken, Versicherungen, Industrie, Bildung, Technologie, Bau, Energiewirtschaft, Kunststoffindustrie bis Flugzeugbau) über den Umgang mit disruptiven Schocks: Schocks, die zur Insolvenz des Unternehmens führen hätten können oder geführt haben.



#### Wissenschaftliche Basis:

- Organisationen verfügen über Veränderungskompetenzen (sog. Dynamic Capabilities), sie setzen sich zusammen aus:
  - Sensing (systematische Umfeldbeobachtung, Chancen und Gefahren identifizieren)
  - Seizing (Fähigkeit, relevante Entscheidungen zu treffen; Entscheidungsmuster)
  - Reconfiguring (Steuerung von Wandelprozessen)
- Reicht die Veränderungskompetenz aus, folgt das Unternehmen dem Pfad (Nutzung bestehender Kompetenzen, Resilienz), reicht sie nicht aus (z.B. bei disruptiven Schocks), kommt es zum Musterbruch (Ad-hoc-Lösungen)
- Führungskräfte auf allen Ebenen nehmen in Krisenzeiten eine Schlüsselrolle ein
- Führungskräfte entwickeln über Erfahrungen Entscheidungsheuristiken (Daumenregeln)
- Bei disruptiven Schocks können Daumenregeln ihre Gültigkeit verlieren, es sind oft rasche Entscheidungen gefragt, Leadership ist notwendig
- Grundlage sind Dynamic Managerial Capabilities (Umfeldbeobachtung, Entscheidungsfindung, Rekonfiguration von Routinen, Prozessen oder Werten und Normen)
- An Mustern festhalten oder Bruch? Haben Muster zur Krise geführt?
- Untersuchung über tatsächliche Fähigkeiten und Entscheidungsheuristiken von Führungskräften gibt es derzeit noch kaum. Studie beschreitet Neuland und beschreibt individuelle Veränderungskompetenzen und Daumenregeln zur Bewältigung von Krisen.



### **Ergebnisse individuelle Kernkompetenzen:**

- Strategische Wachsamkeit, um disruptive Schocks frühzeitig zu identifizieren; Hinterfragung der eigenen Beobachtungsmuster: Woran würde man potenziell disruptive Krise erkennen?
- Reflexion von Entwicklungsszenarien, Denken in Szenarien erhöht das Verständnis der Situation
- Symbolische Entscheidungen, um kollektivem Stillstand vorzubeugen und Vertrauensstatus zu sichern
- Proaktives Nutzen von Krisen für Neuerungen; Krise als Chance zu erkennen, verlangt Nerven und Risikobereitschaft

### **Ergebnisse Krisenbewältigung in Teams:**

- Schaffen von gemeinsamen Bezugsrahmen, konstruktiver Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen und Kritik
- kohäsive Teams sind in Krisenzeiten leistungsfähiger; präventive Maßnahmen, um im Ernstfall ein eingespieltes Team zu haben
- effektives Selbstmanagement, klare Prioritätensetzung und Delegieren von allem, was nicht überlebenskritisch ist
- offene, intensive und klare Kommunikation, Ziele klar formulieren, Mitarbeiter einbinden

### **Ergebnisse Krisenkompetenz der Organisation:**

- personenunabhängige Entscheidungskorridore und Prozesse, die in der Krise mehr Freiraum bekamen; Kodifikation und Dokumentation von Entscheidungen
- Institutionalisierung von unternehmensinternen Think Tanks oder „war rooms“ für Analysen und die Früherkennung von Schocks; Gremien wie „Risk Boards“ mit Personen aus unterschiedlichen Funktionalbereichen für kollektive Entscheidungen
- Unternehmen möglichst breit aufstellen und diversifizieren, einhergehend mit unternehmenskulturellem Wandel; bei radikalem Wandel Austausch der ersten und zweiten Führungsebenen
- Nutzung von Allianzen und Netzwerken zur Prävention und Bewältigung (externer Blick durch externe Netzwerke), auch interne Netzwerke bzw. externe Berater mit Krisenerfahrung

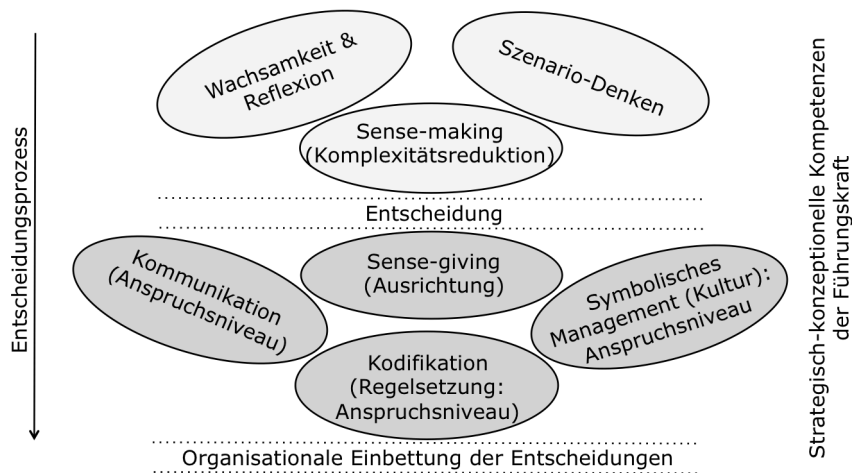


## ZUSAMMENFASSUNG: ABLEITBARE DAUMENREGELN (ENTSCHEIDUNGSHEURISTIKEN)

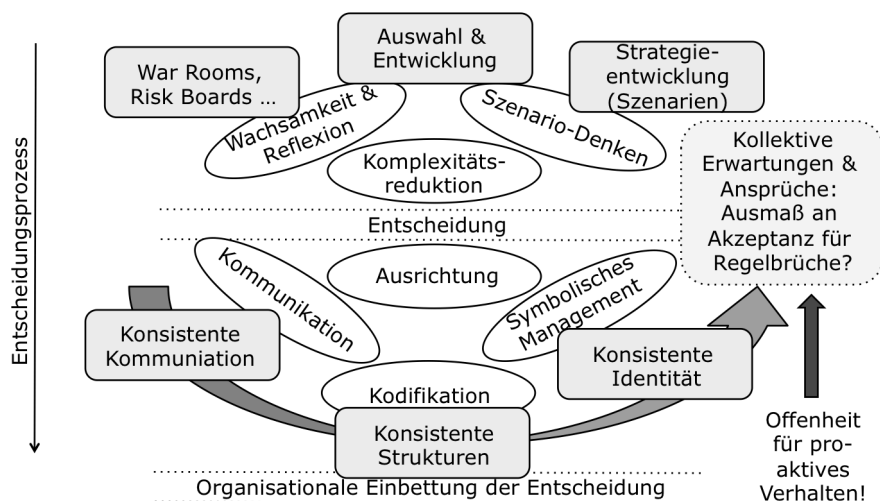
| Generalisierte Entscheidungsheuristik  | Komponente der Dynamic Managerial Capability      | Organisationale Unterstützung  |
|--|---|--|
| Beobachte aufmerksam das Umfeld und hinterfrage regelmäßig deine Beobachungskriterien!               | Strategische Wachsamkeit                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategieentwicklungsprozesse</li> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> </ul>                           |
| Denke in unterschiedlichen Entwicklungsszenarien!  | Reflexion von Entwicklungsszenarien               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategieentwicklungsprozess</li> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> </ul>                            |
| Treffe deine Entscheidungen gut sichtbar und setze symbolische Gesten in Richtung Mitarbeiter!       | Symbolische Entscheidungen                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> <li>• Etabliertes Kommunikationssystem</li> </ul>                        |
| Nutze die Mehrdeutigkeit zu deinen Gunsten um Neuerungen durchzusetzen!                              | Proaktivität                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> <li>• Flexibilitätsoffene Unternehmenskultur</li> </ul>                  |
| Schaffe ein gemeinsames Verständnis über die Situation und mögliche Lösungsalternativen!             | Gemeinsamer Bezugsrahmen                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Stabile Organisationseinheiten</li> </ul>                                    |
| Forme ein funktionales & kohäsives Team, wo Ziele, Spielregeln und Rollen klar sind!                 | Leistungsfähige Teams                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung (Ziele, Zuständigkeiten etc.)</li> <li>• Führungskräftetrainings</li> </ul>             |
| Konzentriere dich auf die wichtigen Themenfelder und delegiere weniger entscheidende an Mitarbeiter! | Prioritätensetzung & delegative Entlastung        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> <li>• Teamentwicklung (u.a. Verantwortungsbereiche)</li> </ul>           |
| Forme eine passende Plattform für schnelle und regelmäßige Kommunikation!                            | Strategische Krisenkommunikation                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsweites Kommunikationssystem</li> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> </ul>                |
| Formuliere einfache kodifizierte Entscheidungsregeln als Strategische Leitplanken für Mitarbeiter!   | Funktionale Entscheidungskorridore & Kodifikation | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Entscheidungskompetenzen</li> <li>• Eindeutige Organisationsstrukturen &amp; -prozesse</li> </ul> |
| Schaffe Rollen und Abteilungen für effektive Krisenprävention und schnelle Entscheidungen!           | Institutionalisierung                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Entscheidungsgremien &amp; -wege</li> <li>• Funktionaler Formalisierungsgrad</li> </ul>           |
| Verbreite deine Geschäftsfelder und forcieren kulturellen Wandel wenn notwendig!                     | Diversifikation & kultureller Wandel              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modularisierung der Strukturen</li> <li>• Moderat-diverse Unternehmenskultur</li> </ul>                 |
| Greife auf Allianzen und Netzwerke zurück um Frühinformationen und Lösungsideen zu bekommen!         | Allianz- & Netzwerkbildung                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allianzen &amp; Netzwerke</li> <li>• Diversifikation</li> </ul>   |



- Resiliente Führungskräfte müssen sich in komplexen Situationen ein Bild von den Kernherausforderungen machen und Szenarien durchspielen können
- Supporteinheiten zur strategischen Analyse und Entscheidungsunterstützung
- szenariorientierte Strategieentwicklungsprozesse
- krisenerprobte Führungskräfte einsetzen oder durch Trainings weiterbilden
- Führungskräfte benötigen konzeptionelle Kompetenzen und Verantwortungsspielraum, um Krisenbewältigungsmaßnahmen einzuleiten
- konsistente Kommunikationsstrategien und formale Regelrahmen und eine Balance zwischen Effizienz- und Innovationsorientierung im Unternehmen helfen



- die wahre Kunst liegt darin, die Chance der Krise zu erkennen und unternehmerisch für die Weiterentwicklung des Unternehmens zu nutzen





## Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Resilienz für den Standort Oberösterreich:

### Systemelastizität:

- **Cluster:** flexibles Innovations Ökosystem aus Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Ausbildungsinstitutionen und politischen Akteuren. Ambidexterity: gleichzeitig effizient und flexibel – Koppelung von Exploitation (Standardisierung, Effizienzorientierung) und Exploration (Flexibilität, Innovation) in Clusterverbänden. Entscheidende Rolle von Führungskräften (Gesamtkontext und strategische Perspektive) und Cluster-Managern (Boten mit Verbindungs- und Übersetzungsfunktion). Flexibilität durch Vernetzung mit anderen Clusterverbänden weit über die Region hinaus
- **Allianzen:** Gezielte Ansiedlungspolitik; politische Aufgabe, Allianzangebote durch Ansiedlung attraktiver Unternehmen zu schaffen; Diversifizierung fördern, um Resilienz zu steigern; Mix von wettbewerbsfähigen Clustern in wenigen Kompetenzbereichen und Investition in nachwachsende Technologiefelder zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit
- **Forschungsintensität:** hohe Forschungsintensität generiert frühzeitig Wissen und ermöglicht interdisziplinäre Analysen für die Region
- **Foresight-Management mittels Think-Tanks:** Krisen früher erkennen, als für einzelne Unternehmen möglich; gezieltes Sammeln und Auswerten von Wissen aus Forschungseinrichtungen, aufbereiten und der Region zur Verfügung stellen (durch Veranstaltungen, Netzwerktreffen, Aussendungen, Berichten)
- **Arbeitsmarktflexibilität:** Rahmenbedingungen schon vor der Krise schaffen, um Arbeitsmarktflexibilität zu steigern und Konzepte für Arbeitsstiftungen zu entwickeln (flexibel Arbeitsmärkte und das Angebot an Arbeitsstiftungen senken den Kostendruck auf Unternehmen in Krisenzeiten), so kann durch Effizienz und Qualifizierung die Wettbewerbsfähigkeit über die Krise kurz- und langfristig erhöht werden.

### Führungskompetenzen:

- **Führungskrafttrainings:** im Unternehmen (maßgeschneidert auf die Bedürfnisse) oder extern (Erfahrungslernen von anderen Führungskräften); wichtiger Bestandteil sind die Reflexionsfähigkeit der eigenen Situation im Marktumfeld und die Entwicklung von strategisch-konzeptionellen Kompetenzen
- **Mobilität:** Zufluss an Potenzialen und Wissen aus anderen Regionen und Ländern; Willkommenssignale für Führungskräfte aus anderen Ländern setzen; Förderung der Mobilität bringt Erfahrungsschätze aus anderen Regionen, die in disruptiven Krisen besonders wirksam werden können