

Wie kognitive Strukturen von Managern die Veränderungsfähigkeit beeinflussen

Wie gut es einem Unternehmen gelingt, sich kontinuierlich strategisch zu verändern, hängt stark davon ab, in welchem Ausmaß das Top-Management in der Lage ist, Trends zu erkennen, Entscheidungen zu treffen und Veränderungen tatsächlich umzusetzen.

Unter „Dynamic Capabilities“ versteht man die Fähigkeit von Unternehmen, die eigene strategische Ausrichtung kontinuierlich zu hinterfragen und an geänderte Umweltbedingungen anzupassen (siehe auch [wissens.blitz 81](#)). Dynamic Capabilities bestehen laut dem bekannten Management-Forscher David Teece aus drei Komponenten: (i) *sensing*, strategische Möglichkeiten im Unternehmensumfeld wahrnehmen und erkennen, (ii) *seizing*, strategische Entscheidungen treffen, und (iii) *transforming*, Kompetenzen und Ressourcen anpassen, um Veränderungen umzusetzen. In den letzten Jahren wurde zunehmend die Bedeutung des Top-Managements für Dynamic Capabilities deutlich. Neben psychologischen Faktoren wie Führungsstil oder Risikofreudigkeit spielen kognitive Prozesse von Managern eine wesentliche Rolle bei der Veränderungsfähigkeit (Helfat & Peteraf, 2015).

Sensing: Veränderungen erkennen

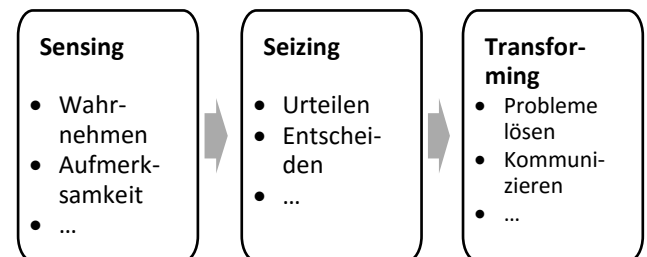
Um Trends im Unternehmensumfeld zu erkennen, müssen diese zunächst vom Top-Management wahrgenommen werden. Der kognitive Prozess der Wahrnehmung basiert auf dem Erkennen von Mustern und ist stark von Vorwissen und Erfahrung geprägt. Neue Technologien können beispielsweise nur erkannt werden, wenn man weiß, welche Technologien bereits im Einsatz sind. Wahrnehmung ist außerdem stark davon abhängig, worauf eine Person ihre Aufmerksamkeit richtet: Wenn man beispielsweise nur nach möglichen neuen Technologien Ausschau hält, kann es sein, dass man darüber immer wieder kehrende Kundenwünsche „übersieht“.

Seizing: Optionen nutzen

Sich für oder gegen eine strategische Option zu entscheiden, kann für das Unternehmen „lebenswichtig“ sein. Das wohl bekannteste Beispiel ist Kodak, das sich als Pionier der Analog-Fotografie gegen digitale Technologien entschied, was letztlich zur Insolvenz des Unternehmens führte. Allerdings handelt es sich beim Seizing um eine komplexe Entscheidung unter Unsicherheit, bei der im Vorfeld nicht klar ist, welche Option besser oder schlechter ist. Um unterschiedliche Optionen beurteilen zu können, müssen meist viele Komponenten (gesellschaftliche Entwicklungen, Geschäftsmodell, ...) berücksichtigt werden. Top-Manager unterscheiden sich in den kognitiven „Methoden“, mit denen sie solche Entscheidungen treffen – z.B. eher „rational“ anhand von Berechnungen, eher „intuitiv“ mit Heuristiken oder nach Bauchgefühl.

Transforming: Veränderungen umsetzen

Ist die Entscheidung für eine Veränderung gefallen, müssen die bestehenden Kompetenzen und Ressourcen im Unternehmen angepasst und die Mitarbeitenden dazu gebracht werden, sich strategisch neu auszurichten. Das Anpassen der bestehenden Ressourcen und Kompetenzen kann als komplexe Problemlösungs-Aufgabe betrachtet werden, bei der beispielsweise der Aufbau von Personalkompetenzen im Bereich neuer Technologien, oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder geplant und umgesetzt werden muss. Bei der Kommunikation von Veränderungsentscheidungen ist die richtige Sprache ein wichtiges Instrument, das Mitarbeitende für oder gegen die Veränderung mobilisieren kann. Verwendete Begriffe, Analogien und Metaphern können bei den Mitarbeitenden positive oder negative Assoziationen und in Folge dessen die entsprechenden Emotionen auslösen.



Fazit

Kognitive Strukturen (Vorwissen, Expertise) und kognitive Prozesse (Aufmerksamkeit, Entscheiden, Problemlösung, Kommunikation) von Managern spielen eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Identifikation und Umsetzung strategischer Veränderungen.

Literatur:

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.



Dr. Barbara Kump

schreibt auf www.wissensdialoge.de zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen