

## ANSICHTSSACHE

# Wenn die Unternehmenskultur die Strategie frisst

**Börsen-Zeitung, 24.5.2014**  
Kaum jemand hat in letzter Zeit das Dilemma des strategischen Managements so treffend auf den Punkt gebracht wie Siemens-Chef Joe Kaeser: „Kultur verspeist Strategie zum Mittagessen.“ Deutschlands Top-Manager sehen immer häufiger die Limitationen der oft teuer eingekauften strategischen Ansätze für die langfristige Ausrichtung ihrer Konzerne. Spätestens wenn es an die Umsetzung geht, hapert es gewaltig. Der menschliche Faktor, verwurzelt in der täglich gelebten Unternehmenskultur, dominiert die guten Vorsätze, und Ansätze der strategischen Planungsteams bleiben stecken, bevor sie auch nur die kleinste Möglichkeit hatten, sich im Praxistest zu bewähren.

### Erfolg ist Haltungssache

Was der Siemens-Chef pointiert zum Ausdruck bringt, ist für moderne Strategieforscher kaum überraschend. Für jeden Fußballtrainer erscheint es heute selbstverständlich, dass der Erfolg in erster Linie eine Haltungssache ist und die Entwicklung eines neuen Spielsystems nur gelingt, wenn die Spieler von ihrem Erfolg überzeugt sind. Diese Einsicht wird in der Umsetzung der Unternehmensstrategie vielerorts immer noch ignoriert. Zu sehr scheint hier das Denken durch die Idealwelt des Homo Oeconomicus zu dominieren.

Mitarbeiter, die bei unternehmerischen Finanzentscheidungen die Erkenntnisse der Behavioral Finance berücksichtigen und im Marketing bei der Kundenansprache Einsichten der Psychologie nutzen, sollen bei weit übergeordneten Entscheidungen zur Strategieanpassung völlig frei von psychologisch getriebenen Abweichungen zur Rationalität agieren? Das erscheint so offenkundig abwegig, dass es schwerfällt zu akzeptieren, dass genau diese Annahme immer wieder implizit getroffen wird. Und verhaltenswissenschaftlich gut erklärbare Defizite traditioneller strategischer Ansätze gewinnen gegenwärtig massiv an Gewicht, denn mit einer komplexeren Umwelt wird die Differenzierung durch eine überlegene Strategie gleichzeitig wichtiger und schwieriger.

Wie so oft fällt es aber den allermeisten Menschen fürchtbar schwer, aus dem Erkennen des Offensichtlichen die konsequenten Schlüsse zu ziehen

und sich auf etwas einzulassen, was zwar unbedingt notwendig und unabdingbar erscheint, aber doch eine Abkehr von Vertrautem bedeutet. Jeder Entscheider hat mit seiner inhärenten Tendenz zur Beibehaltung des Status quo zu kämpfen, Ängste zu überwinden und dabei auch zu akzeptieren, in der Vergangenheit manche Dinge nicht so (gut) gemacht zu haben.

Wenn Siemens-Chef Kaeser die Kraft der Kultur erkennt und die Überlegenheit von gemeinsam entwickelten und getragenen Entscheidungen akzeptiert, muss er sich schon fragen lassen, ob er nicht viele Jahre Zeit hatte, sich bereits als Finanzvorstand mit seinen Einsichten einzubringen. Wenn die Strategie nicht verspeist werden soll, weil die Mitarbeiter nicht mitspielen, stellt sich die Frage, wie die Mitarbeiter zum Mitspielen gebracht werden können.

In der Ambivalenz zwischen der Angst vor Kultur und Beharrungsvermögen einerseits und dem Wunsch nach gemeinsam getragener Strategie andererseits steckt bereits der Lösungsansatz, den der neue, weiter gedachte Strategieansatz der Behavioral Strategy beschreibt. Behavioral Strategy vereint das traditionelle strategische Management und die Einsichten der Verhaltenswissenschaften. Die Notwendigkeit, in einem gemeinsamen Denk-, Überzeugungs- und Entscheidungsprozess zu einer nachhaltig erfolgreichen Strategie zu gelangen, deren Umsetzung eine Veränderung der Kultur immer auch mit sich bringt, wird nicht länger ausgeblendet, sondern aktiv genutzt. Dabei wird deutlich, dass man Strategie anders, weiter und neu denken muss, damit sie erfolgreich im Unternehmen umgesetzt werden kann.

### Behavioral Strategy

Im Gegensatz zum traditionellen, zahlen-daten-faktenbasierten Strategieansatz arbeitet Behavioral Strategy vor allem mit der Grundidee, dass das menschliche Entscheidungsverhalten auch in strategischen Situationen sowohl von der Arbeitsweise des Gehirns als auch von der Struktur des Denkens geprägt ist. Damit integriert dieser Ansatz psychologische und neurobiologische Erkenntnisse in den Entscheidungsprozess, statt sie, wie bisher üblich, auszublenden.

Die Kenntnis der Einflüsse eigener biografischer Erfahrungen und Per-

sönlichkeitsaspekte, das Zusammenspiel dieser Faktoren in einem Leitungsteam und die Berücksichtigung kognitiver Verzerrungen bedingen eine neue, veränderte Vorgehensweise bei der Strategieentwicklung und Kommunikation. Ein gemeinsamer Strategiedenkraum ist beispielsweise zwingend notwendig, um überhaupt unter Anerkennung der Lehren zur Behavioral Strategy gute strategische Entscheidungen fällen zu können.

Ist die Strategie gemäß der wissenschaftlichen Fundamente von Behavioral Strategy anders, weil gemeinsam und tiefer durchdacht und durchfühlt, entstanden, lässt sie sich auch tiefer und emotionaler im Unternehmen verankern. Letztlich scheitern Strategien daran, dass sie nicht innig genug gemeinsam gelebt und damit auch getragen werden. Gerade die Mitarbeiter, insbesondere die der Generation Y, haben ein feines Gespür für Unstimmigkeiten und Inkongruenzen und setzen ihre Energie nur für die Themen ein, von denen sie nicht nur vom Kopf, sondern auch vom Gefühl her überzeugt sind. Sie wollen spüren, dass sich der Einsatz für diese Strategie nicht nur lohnt, sondern sinnvoll und richtig ist. Mit einer solchen Überzeugung wird die Strategie auch nicht mehr verspeist, sondern tatsächlich in der Kultur des Unternehmens gelebt.

.....  
Dr. Claudia Nagel ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Nagel & Company Management Consulting, Frankfurt, Prof. Dr. Dirk Schiereck lehrt Unternehmensfinanzierung an der TU Darmstadt.

In dieser Rubrik veröffentlichen wir Kommentare von führenden Vertretern aus der Wirtschafts- und Finanzwelt, aus Politik und Wissenschaft.

.....  
VON CLAUDIA NAGEL UND DIRK SCHIERECK

*Mitarbeiter setzen sich nur für Themen ein, von denen sie nicht nur im Kopf, sondern auch vom Gefühl her überzeugt sind.*

.....