

Strategie neu denken

Börsen-Zeitung, 8.8.2014
Behavioral Strategy. Claudia Nagel. Unternehmer Medien, Bonn 2013. ISBN 978-3-937960180, 167 Seiten, 48,00 Euro.

Dank der Etablierung von Behavioral Finance und Behavioral Economics wird zunehmend klar, dass auch in der Welt der Wirtschaft die Zeit der Rationalität vorbei ist. Die beiden Forschungsrichtungen, die das menschliche Verhalten, Intuition, oder auch das berühmte „Bauchgefühl“ zum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen machen, gehen davon aus, dass unbewusste Einflussfaktoren zu kognitiven Verzerrungen führen. Sie versuchen, aus psychologischen Erkenntnissen die für Finanzmärkte und Ökonomie relevanten Aussagen abzuleiten. Zu Zeiten der klassischen Nationalökonomie hingegen gehörte die Psychologie zur Wirtschaftstheorie noch dazu.

Der menschliche Faktor

Claudia Nagel geht in ihrem Buch „Behavioral Strategy“ den nächsten Schritt und zeigt, welche bedeutende Rolle Gedanken und Gefühle, „gewissermaßen der menschliche Faktor“ bei strategischen Entscheidungen spielen. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass der Mensch eben kein Homo oeconomicus ist, der streng rational agiert. Sie will, wie sie in der Einleitung schreibt, keine Ratschläge und Rezepte, sondern Anregungen geben, wie Manager Gedanken und Gefühle im Strategieprozess ganzheitlich wahrnehmen und verarbeiten können. Denn dass ausgerechnet bei strategischen Überlegungen Psychologie und Neurobiologie keinen Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben sollen, ist abwegig, auch wenn das Modell des Homo oeconomicus etwas anderes sagt. Nur dann, wenn der CEO oder Geschäftsführer wisse, wie er zu dem geworden ist, der er ist, und warum, lerne er die Schwachpunkte seiner Entscheidung richtig kennen, so Nagel. Zahlen, Daten und Fakten als alleinige Entscheidungsgrundlage haben ausgedient, die umfangreichen „spezifisch menschlichen Fähigkeiten und Kompetenzen, die über Verstandesarbeit, Vernunft und Logik weit hinausgehen“, sollen bewusst und besser als bislang für die langfristige Zukunftsplanung erschlossen werden, wie Nagel fordert. Bisherige Tabuthemen der Wirtschaft wie etwa Angst bzw. ganz allgemein Gefühle und das Unbewusste müssten dafür geöffnet werden. Strategie müsse neu und anders gedacht werden, auch um sie erfolgreich im Unternehmen umsetzen zu können – und um die Mitarbeiter zum Mitmachen zu bewegen.

4-Stufen-Modell

Die im Fach Ordnungspsychologie promovierte Autorin hat dazu vier Stufen einer zeitgemäßen Strategieentwicklung erarbeitet. In einem ersten Schritt soll der Unternehmer sich selbst reflektieren: Er soll sich damit auseinandersetzen, welchen Einfluss seine Persönlichkeit auf das Geschehen im Unternehmen hat, ohne dass es ihm bewusst ist, und wie seine biografischen Erfahrungen seine Denk-

modelle beeinflussen. Zudem geht es um die Frage, wie das Gehirn Zukunft entwirft und Entscheidungen fällt. Im zweiten Schritt geht es um das Management-Team: Wie gut kennt der CEO seine Führungskräfte und wie kann er sie entwickeln? Wichtig an der Stelle ist die Kenntnis, wie soziale Abwehrmechanismen funktionieren. Der dritte Schritt dreht sich um den Themenkomplex der unbewussten Regungen und wie sie sich auf den vermeintlich rationalen Entscheidungsfindungsprozess im Team auswirken. Im vierten Schritt „Implementierung und Kulturveränderung“ geht es um die aus den ersten drei Schritten resultierende Unternehmens- und Führungskultur. Die Umsetzung der ersten drei Stufen diene zudem auch der Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, wie Nagel schreibt – ein in Zeiten des kommenden Fachkräftemangels nicht zu unterschätzendes Argument.

Die allgemeinen psychologischen Ausführungen lassen sich so oder zumindest so ähnlich auch in anderen Büchern nachlesen, in denen es um die menschlichen Aspekte wirtschaftlichen Handelns geht. Es finden sich bei Nagel auch etliche Binsenweisheiten wie etwa die, dass sich Denken und Fühlen nicht voneinander trennen lassen, Gefühle die Basis aller Kommunikation sind und dass Angst ein außerordentlich wichtiges Gefühl ist, das aber oft verleugnet wird – von seinen positiven Effekten auf das Entscheidungsverhalten ganz zu schweigen. Oder dass es den meisten Menschen – so auch Top-Managern – schwerfällt, sich endgültig und eindeutig zwischen mehreren Möglichkeiten zu entscheiden. Und dies insbesondere angesichts großer Unsicherheit, unter der strategische Entscheidungen zu treffen sind. Auf eine Wahl jedoch kann nicht verzichtet werden, denn ein Sowohl-als-auch geht zumeist schief. Auch nicht eben neu ist die Erkenntnis, dass sich jeder – auch Unternehmen – Faust- bzw. Entscheidungsregeln basierend auf Gefühlen und Erfahrungen bedient, was zwar in manchen Momenten hilfreich sein, aber manchmal eben auch zerstörerisch wirken kann.

Das Urteil anderer im Blick

Richtig ist aber die Aufforderung der Autorin, sich ins Bewusstsein zu rufen, wann und warum eine Vorgehensweise zu einem erfolgreichen Ergebnis geführt hat und wann eben nicht. Dabei gilt es auch, das Urteil anderer in die Gedanken mit einzu-beziehen. Nagels Verdienst ist die Übertragung des aktuellen Forschungsstandes von Verhaltens- und Neurowissenschaft auf den Bereich der strategischen Entscheidungsfindung, die durch die Langfristigkeit und Tragweite eine eminente Bedeutung für Unternehmen hat. Sie verdeutlicht, dass strategisches Denken nichts rein rationales ist, sondern sehr persönliche Komponenten beinhaltet. Das Buch ist ein gelungener Appell, sich mit sich selbst und seinem Entscheidungsverhalten zu beschäftigen, sich der psychologischen Prozesse bewusst zu werden und seine Muster kennen zu lernen – was allerdings für Manager bereits selbstverständlich sein sollte. ba