

Titelthema

# Mittelstand in Europa

Krisenbewältigung und Wirtschaftswachstum

Special

## Wirtschafts- kanzleien

Titelthema

**Zwischenbilanz der EU**  
Parlamentspräsident Schulz

Special

**Neue Marktstrukturen**  
Internationaler Wettbewerb

Special

**Einkauf von Leistungen**  
Moderne Vergütungsmodelle

# »Behavioral Strategy«

## Interview mit der Buchautorin

[Teil 2] **UMAG** ▶ *Wie verhält es sich denn jetzt mit der Entwicklung von Strategien? Muss das immer ein mühsamer Prozess sein? Ist der große Wurf so selten?* ▶ Nein, an der ein oder anderen Stelle gelingt das schon. Es gibt ja einige Industrien, die immer wieder große Würfe machen müssen, etwa die Automobilindustrie oder die IT. Und es gibt einige Industrien, die jetzt vor ähnlich großen strategischen Entscheidungen stehen wie der Energiesektor. Dabei stellt sich aber halt stets die Frage, ob man das alles nicht schon vor fünf Jahren hätte wissen können. Wer aber hat damals darüber nachgedacht und wie hat man nachgedacht?

**UMAG** ▶ *Gibt es denn tausend Strategien oder sind es am Ende zwei oder drei, die nur abgewandelt zur Ausführung kommen? Die BWL will Unternehmen ja immer wettbewerbsfähiger machen, also Erlöse steigern, Kosten senken und Wachstum erzielen. Sind das die wenigen Wege für alle oder gibt es eine kreative Vielfalt der Strategien?* ▶ Beides. Ich denke, dass sich Strategien bezogen auf Märkte, Produkte und Kunden in ein Grundraster einordnen lassen und dann in vielen Ausprägungen entstehen. Denn was sind Märkte und Zielgruppen? In der Praxis geht es doch darum, was eine Neuentwicklung konkret bedeutet, eine Weiterentwicklung von etwas, die Aufgabe einer Produktlinie oder bloß ihre Umgestaltung, also große und kleine Veränderungen. Eine enorme Breite und Tiefe an Optionen, die es so aussehen lassen, als sei das alles etwas sehr Spezielles, aber in Wirklichkeit ist es das wohl nicht. Strukturell lassen sich Strategien daher in ein Raster einordnen.



**Dr. Claudia Nagel**

Geschäftsführende  
Gesellschafterin

Nagel & Company  
GmbH, Frankfurt/M.

**UMAG** ▶ *Grundmuster werden also adaptiert und individualisiert. Strategien werden um so variantenreicher, je konkreter sie werden. Die Menschen, die diese Strategien machen, sind ja aber nicht perfekt. Welche Schwächen erkennen Sie bei Unternehmern, bei Top-Managern, bei Politikern?* ▶ Es gibt einige natürliche und menschliche Schwächen. Die erste besteht darin, dass sich jemand selbst gar nicht gut genug kennt, dass er nicht wirklich weiss, was er mag und was nicht. Ich glaube auch, dass der Umstand, dass jemand lange an der Spitze einer Organisation steht oder sich hochgearbeitet hat, nicht mehr so kritikfähig und kritisierbar macht. Entweder ist Kritik nicht mehr zugelassen oder das Umfeld denkt, es dürfe kein bestimmtes Feedback mehr geben. Das ist ein wichtiger Punkt. Das Fehlen dieser offenen, ständigen, sich weiterentwickelnden Selbst-

reflexion ist eine zentrale Schwäche. Ein zweiter blinder Fleck bezieht sich darauf, dass jemand gar nicht so genau weiss, wie die Leute, mit denen er Entscheidungen trifft, eigentlich »ticken«. Man kennt sich und hat ein paar Sachen zusammen erlebt, aber die Tiefe der Persönlichkeit verstanden zu haben in einem Team, ist sehr selten. Hier geht es um die inneren Motive und um die Antreiber, die biographischen Erfahrungen, die Sehnsüchte, die Wünsche, die Hoffnungen, die Träume. Alles Dinge, über die man nicht sprechen darf, wenn man in Deutschland Generalverantwortung trägt. Aber wieso?

Es ist doch außerordentlich wichtig, was mich selbst und die anderen Mitentscheider ausmacht, als Mensch, charakterlich, in meinem Wesen, im Naturell. Diese ganz persönlichen Merkmale gehö-

ren auch in das Raster, in dem wesentliche Entscheidungen getroffen werden. Wir unterschätzen hier die menschlichen Einflüsse. Die meisten Unternehmer und die meisten Manager meinen, dass sie in der Lage sind, objektive Entscheidungen zu fällen. Dabei ist ihnen klar, dass sie die eine oder andere Entscheidung aus dem Bauch treffen, aber, salopp gesprochen: Sie kennen halt ihren Bauch nicht gut genug. Eben das ist aber wichtig. Genau zu wissen, was die Gefühle machen und bedeuten, wann und warum der Bauch rebelliert und vor allem, warum er vor manchen Dingen immer zurückschreckt, welche persönlichen Erfahrungen dahinter stecken. Wichtig ist aber auch, die innere Verfassung der Mitentscheider zu kennen, denn die fließt ja in den Prozess ein. Die größte Illusion im Management ist also zu glauben, man könne jemals objektive Entscheidungen treffen.

**UMAG ▶ Nun ist das ja verführerisch in einem Unternehmen, das ein modernes Rechnungswesen hat, eine Buchhaltung, eine Produktion, in der mit geringen Fertigungstoleranzen gearbeitet wird, so dass Wiegen, Messen und Zählen normal sind. Die Organisation meldet mir zurück, dass ich sie objektivieren kann.** ▶ Sie können immer nur einen Teil objektivieren. Sie können messen, wie groß der Output ist. Sie können die Produkte zählen, sie können die Qualität der Produkte bestimmen, sie können auch die Fehler im Prozess quantifizieren und qualifizieren, aber was sie nicht messen können, ist, durch welche Qualitäten der Menschen diese Ergebnisse entstanden sind. Das ist sehr komplex. Für mich steht im Fokus, was die Menschen hineingeben in den Prozess. Der Input ist viel schwieriger zu ermitteln als der Output. Daher sollte man ja Strategien dadurch verbessern, dass man den Diskurs der Entscheider betrachtet.

**UMAG ▶ Das Buch widmet sich also der Optimierung des Inputs und weniger der Methodik, mit dem Input umzugehen?** ▶ Doch. Es hat zwei Themen: Die nachhaltige Verbesserung der Kommunikation im Entscheidungsprozess sowie die inhaltliche Auseinandersetzung mit allen bewussten und noch unbewussten Argumenten, und zwar, bevor es zu langfristigen Entscheidungen kommt. Das sind die beiden wesentlichen Punkte. Der Input sollte immer so vielseitig und vielfältig wie möglich sein, um viele Aspekte in den Dialog einzuführen.

Insofern wünsche ich mir, dass die Menschen in einem Managementteam wahrnehmen, dass jenseits dessen, was sie bisher geglaubt haben, was in Entscheidungsprozesse einfließt, sehr viel unterhalb der Wahrnehmungsschwelle passiert und dass es gut ist, diese verborgenen Inhalte ins Bewusstsein zu nehmen und damit zu arbeiten, sie also im Diskurs öffentlich zu thematisieren und zu nutzen. Tatsächlich hat ja alles, was sich in uns abspielt, evolutionstechnisch Nutzen. Niemand sollte meinen, dass das, was sich ohne bewusste Wahrneh-

mung abspielt, nicht interessant oder hilfreich wäre, ganz im Gegenteil. Dabei handelt es sich oft um Einsichten, Gefühle und Einschätzungen, die integriert werden sollten. Für den förderlichen Umgang mit diesem erweiterten Input gibt es Regeln, es muss also niemand



**Buchvorstellung im Hessischen Hof in Frankfurt/M.**

fürchten, zu viel von sich zu zeigen. Persönliche Statements haben ihre eigene Autorität. Und es gibt in solchen Gesprächen die »Do's« und »Don'ts«, also Konsens, wie man so einen Denkraum gestaltet.

**UMAG ▶ Was müssen Unternehmer und Top-Manager lernen, um ihre Führungsrolle noch mehr auszufüllen? Welche Regungen sollten in Strategiesitzungen zugelassen sein und toleriert werden?**

▶ Man muss sich trauen, sich zu öffnen. Das ist das alles Entscheidende. Zu wagen, das zu sagen, was einem wirklich durch den Kopf geht, jenseits von Positionen, Hierarchien und politischen Interessen. Zu dieser konstruktiven Offenheit, das beizutragen, was sich in einem abspielt, gehören positive Gefühle wie Freude, wenn man an schöne Themen denkt, aber eben auch Befürchtungen, wenn man andere Dinge in sich wahrnimmt. Beides einzubringen, ist ein wichtiger Baustein im Entscheidungsprozess. Man braucht nur den Mut, etwas von sich zu zeigen, von dem man glaubt, dass es dort nicht hingehört. Zu lernen ist, dass es genau das ist, das da hingehört, weil das Nachdenken über Zukunft diese Art von Gefühlen einbinden muss.

Es geht also um eine vernünftige Form von Ehrlichkeit persönlicher Beiträge, wobei mir der Begriff der Offenheit noch wichtiger ist, weil Offenheit heißt, dass ich mich öffne und zugleich offen bin für die Ideen des anderen. Also, dass ich auch zuhöre, was andere sagen, und nicht immer die Person mit der Idee verwechsle. Das geschieht ja leider oft. Das heißt aber auch, dass ich die Mitentscheider öffnen muss von außen, wenn sie nicht den Drang haben, sich selbst zu öffnen. Ich muss ein Klima schaffen, in dem jeder seinen Beitrag leistet und ein gemeinsames Gefühl entsteht, dass jeder Beitrag relevant ist. In Führungsgremien sollte Verständnis dafür bestehen, dass das, was einem durch den Kopf geht, eine Stimme des Unternehmens oder der Organisation ist. Man ist ja nie der einzige, der etwas denkt. ■

▶ Die Fragen stellte Dr. Reinhard Nenzel



**Literatur**

Dr. Claudia Nagel »Behavioral Strategy«. **Denken und Fühlen im Entscheidungsprozess. Das Unbewusste und der Unternehmenserfolg** • Bonn 2013 • 167 S. • 48,- Euro • Unternehmer Medien GmbH • ISBN 978-3-937960-18-0 • Bestellung unter: [www.unternehmermagazin.de/shop/](http://www.unternehmermagazin.de/shop/)

**Fortsetzung in UMAG 7/8-2013**