

Titelthema

# Familienunternehmen

Investitionen | Einkauf | Vertrieb

Special

## Unternehmer- nachfolge

Titelthema

**Optimale Lösungen**  
Fünf große Mittelständler

Extra

**Schwerpunkt Schweiz**  
Wirtschaft und Steuerrecht

Kapitalanlage & Vermögen

**Erstklassige Adressen**  
Die branchenbesten Anbieter

# »Behavioral Strategy«

## Interview mit der Buchautorin

[Teil 3] UMAG ▶ *Der Strategiebegriff hat ja seine Denktradition. Was halten denn große Militärs vom »Menscheln«?* ▶ Für Clausewitz hat die Kriegskunst viel mit moralischen Kräften zu tun. Der chinesische General Sunzi war bereits 500 v. Chr. an diesem Punkt: »Wenn Du den Feind und Dich selbst kennst, brauchst Du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten. Wenn Du Dich selbst kennst, aber nicht den Feind, wirst Du für jeden Sieg den Du erringst, eine Niederlage erleiden. Und wenn Du weder den Feind noch Dich selbst kennst, wirst Du in jeder Schlacht unterliegen.« Beide Herren plädieren für Selbstreflexion und für Klarheit über die eigene Persönlichkeit. Man muss eben nicht nur sich selbst kennen, sondern vor allem auch den Menschen auf der anderen Seite. Beides ist sehr wichtig.



**Dr. Claudia Nagel**

Geschäftsführende  
Gesellschafterin

Nagel & Company  
GmbH, Frankfurt/M.

UMAG ▶ *Die Voraussetzung für jeden anspruchsvollen, zuverlässigen Strategiediskurs wäre also, in dem betreffenden Gremium ein Klima des Vertrauens zu schaffen?* ▶ Es geht darum, eine Atmosphäre herzustellen, in der Hierarchieunterschiede aufgehoben sind, in der eine demokratische Gleichheit besteht, etwas beitragen zu können. Im Prinzip bis zu dem Moment, in dem die Entscheidung fällt. Dabei kommt es darauf an, ob der Vorsitzende Primus inter pares ist oder ein Alleinentscheider. Das wirft dann andere Fragen auf. Aber für die Phasen des gemeinsamen Denkens und der Entwicklung der strategischen Ausrichtung, der Sammlung, der Vorbereitung, der gemeinsamen Überlegungen braucht es eine situative Kooperationsbereitschaft. Da muss man bereit sein, sich zu öff-

nen und sich ganz mit diesem Thema und den anderen im Raum vor dem Hintergrund der gemeinsamen Zielsetzung auszutauschen.

UMAG ▶ *Was würde denn passieren, wenn plötzlich ganz überraschend Zweifel am aktuellen Zustand des Unternehmens aufträten?*

▶ Nun, das wäre interessant und müsste ausgehalten werden. Wenn zwei Vorstände oder zwei Mitglieder des Strategieteam feststellen würden, dass sie eigentlich ein ganz verschiedenes Verständnis derselben Kundengruppe hätten, wäre es an der Zeit, sich zu verständigen, da das Verständnis das Verhalten prägt. Neues zu suchen, kann also auch bedeuten, noch nicht erkannte Widersprüche und Aporien aufzudecken, vielleicht auch Schwächen, die man gar nicht sehen wollte oder konnte.

UMAG ▶ *Niemand sollte also Angst vor unliebsamen Erkenntnissen haben?* ▶ Nein. In einem Strategieprozess ist damit zu rechnen, dass zunächst einmal die Einschätzung der Gegenwart und der Vergangenheit schlechter werden könnte als sie war, um durch die Bearbeitung dieses Befunds in eine nachhaltig bessere Zukunft zu kommen, wobei die Begriffe besser und schlechter hier nicht sehr hilfreich sind. Tatsächlich geht es darum zu verstehen, dass das, was man bisher als gemeinsames Denken betrachtet hat, eben gar keine Übereinstimmung war. Diesen Grunddissens zu erkennen, hilft, den fehlenden Konsens herzustellen. Einigkeit richtet jedes Unternehmen stärker aus als divergierende Grundannahmen. Dadurch wird dann auch klar, warum man weniger erfolgreich war als man hätte sein können.

**UMAG ▶ Was heißt das denn konkret? Wie sieht die Einladung in einem Strategiekreis aus, anders miteinander zu verfahren ? ▶** Unternehmer und Top-Manager könnten ihren Teammitgliedern sagen: Ich habe verstanden, dass ich mit meinem Naturell bestimmte Entscheidungen in einer bestimmten Art und Weise fälle. Ich habe mich mit mir selbst befasst und möchte mich mit Ihnen und Ihrer Persönlichkeit befassen. Ich möchte verstehen, woher Sie kommen und aus welcher Richtung Sie argumentieren. Ich möchte, dass wir uns in unseren Entscheidungsprozessen hinsichtlich der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens mit unseren Vorstellungen, Wünschen, Ideen, Hoffnungen und Ängsten einbringen, um so unbefangenen ein völlig neues Bild der Zukunft des Unternehmens zu malen.

**UMAG ▶ Muss das Rad denn wirklich neu erfunden werden? ▶** Ein völlig neues Bild würde vor allem aus sehr viel mehr Pinselstrichen bestehen. Sehr viel mehr Aspekte aber bedeuten sehr viel mehr Qualität und sehr viel mehr Energie. Ohne dass der Entwurf deshalb zu komplex würde. Ganz im Gegenteil! Das detailreichere Bild nimmt die Komplexität vorweg. Die Implementierung von Strategien scheitert ja oft an Widerständen, weil Vieles nicht vorbedacht wurde, was man hätte vorausdenken können. Die Umsetzung lässt sich deutlich effizienter steuern. Die Ziele und die Subziele sind viel klarer und die Bedingungen sind schon vorreflektiert. Im Übrigen spürt das mittlere Management, ob die Unternehmensleitung in eine Richtung will oder nicht. Veränderungsprozesse scheitern ja auch daran, dass Mitarbeiter bemerken, dass auf der Führungsebene Uneinigkeit besteht.

**UMAG ▶ Wodurch verrät sich diese Uneinigkeit? Sie wird ja nicht am »Schwarzen Brett« angeschlagen? ▶** Oft nur durch klitzekleine Signale. Eine Belegschaft ist ja sensibel und nimmt jenseits der Bewußtseinschwelle wahr, ob die Chefetage sich geeinigt hat oder nicht, ob der eine will und der andere denkt, was ist das denn schon wieder? Oder ob einer zögert: Vielleicht doch nicht. Ich mache das in meinem Bereich so, wie es immer war. Das merken die Leute selber.

**UMAG ▶ Welche Hemmungen treffen Sie an, Ihren Ratschlägen zu folgen? ▶** Strategiearbeit ist die Königsdisziplin. Das heißt, dass der Unternehmenslenker schon weiß, dass er das kann. Er steht ja nicht zufällig an der Spitze. Aber sich selbst noch einmal zu hinterfragen ist eine narzisstische Kränkung, also sich selbst auf den Grund zu gehen und außerdem noch mit anderen Menschen intensiver zu sprechen. Das fällt Menschen ohne reife Persönlichkeit schwer. Je klüger und weiser jemand im Laufe seines Lebens geworden ist, desto eher erkennt er, wie ein guter Prozess funktioniert. Insofern verstehen die Besten bald, während die, denen Souveränität fehlt, länger brauchen.

**UMAG ▶ Welche Hilfestellung geben Sie an diesem Punkt ? ▶** Ich glaube, ich kann Menschen die Angst nehmen vor diesem Prozess. Man spürt ja, wenn man sich darauf einlässt, wie bereichernd das ist. Dass die Angst, sich zu öffnen, unbegründet ist, weil das, was man selbst beiträgt und was andere beitragen, in dem neuen Miteinander zu etwas Besserem führt. Und dass es gar nicht so wichtig ist, ob ich jetzt den Vorschlag gemacht habe oder der Kollege, weil man das im Team später ohnehin vergisst. Wenn es wirklich einen gemeinsamen Denkprozess gibt, zählt nur das Ergebnis. Genauso, wie es auch das Unternehmensergebnis ist, auf das sich die Strategiearbeit ausrichtet.

**UMAG ▶ Würden Sie einen solchen Strategieprozess als schmerzhaft oder als befreiend beschreiben? ▶** Meine Erfahrung ist, dass die Reflexion seiner selbst und Anderer, wenn man ein Gefühl dafür gewonnen hat, Freude macht und ganz neue Begeisterung hervorruft. Man muss halt nur die Angst vor der Angst nehmen. Dabei helfe ich. Die Möglichkeiten zu erleben, die in diesem Ansatz stecken, und die Freiheit, die für die Organisation entsteht, haben etwas sehr Wohltuendes. Ich glaube überhaupt, dass persönliche Freiheit eine wichtige Voraussetzung ist, um sich in solche Prozesse zu begeben. Je komplexer, neurotischer, unfreier jemand ist, desto mehr wird er erst blockieren. Aber das macht nichts. Gerade hier kann man helfen.

**UMAG ▶ Ihr Buch handelt davon, wie man Strategien findet. Aber geht es dabei nicht sogar generell um wichtige Beschlüsse? ▶** Ja, alle langfristigen Entscheidungen sind letztlich strategischer Natur, während alle operativen Entscheidungen Problemlösungen sind, für die man keinen so tiefen Öffnungsprozess braucht. Es geht um die ungewisse Zukunft, von der niemand weiß, wie sie wird, um diese gemeinsame Ungewissheit, die gut gestaltet werden will. Top-Manager neigen noch mehr als Unternehmer dazu, ihre Angst, die in Anbetracht der Ungewissheit normal ist, in Zahlen, Daten und Fakten abzubilden, sie also messbar zu machen, um sie zu objektivieren. Statt dessen wäre zuzugeben, dass man nicht weiß, was kommt, und man dürfte nichts festlegen, was sowieso nicht existiert. In meinem Sinne mutig zu sein, heißt, Szenarien zu entwickeln und sie auszuhalten.

**UMAG ▶ Unternehmen profitieren also insgesamt davon, wenn an der Spitze der Organisation Offenheit Einzug hält? ▶** Ja. Wenn das Managementteam einander zugewandt interagiert, verändert das die ganze Unternehmenskultur. Das verändert alles, nicht nur das Problemlösungsverhalten, weil der Führungsstil ja auch in den Bereichen und Abteilungen wirkt. Die menschlichen Merkmale der Mitarbeiter werden viel nutzbarer. Das mikropolitische Machtspiel in Managementteams, die mangelnde Bereitschaft, zu kooperieren, ändert sich.

Dabei geht es auch um das eher weibliche Prinzip des Dialogs und des Diskurses, weil es Kooperationsverständnis bedingt. Diese Haltung und die Empathie, um einen Tisch zu sitzen und offen zu reden, gibt es ja in Unternehmen kaum. Vielleicht, weil alles, was zu sehr subjektiv schien, ausgeblendet wurde. Diese Wiederbelebung des nicht Rationalen weckt Qualitäten neu, die abgespalten wurden. Oder als beherrschbar gelten, was anmaßend ist. Und eine Illusion. Diese Dinge kehren wieder als Problem und wollen mühsam analysiert werden: Um was geht es eigentlich in unseren Konflikten? ■

▶ Die Fragen stellte Dr. Reinhard Nenzel

