

Wenn Strategie, dann so

Reinhart Nagel: *Lust auf Strategie – Workbook zur systemischen Strategieentwicklung*, Klett-Cotta, Stuttgart 2007, 149 S., EUR 18,00

Der emotional angehauchte Titel des Buches, der Lust in Verbindung mit Strategie bringen möchte, ist nicht nur ein Zugeständnis an die Gesetze des heutigen Buchmarketings. Reinhart Nagel will mit seinem handlichen Workbook auch für eine in die Krise geratene Beratungsdisziplin werben. Strategische Unternehmensberatung verkauft sich nicht mehr so leicht wie noch in den neunziger Jahren. Das hat nach Meinung des Vorstandsmitglieds der osb International Consulting AG mehrere Gründe. Zum einen haben Unternehmen heute in ihrem Management höhere Strategiekompetenzen an Bord und benötigen deshalb weniger „Autoritätsimports von außen“. Zum anderen stehen die Beratungsbudgets der Firmen unter Kostendruck; die groß dimensionierten Berater-„Pyramiden“ mit einem Senior-Berater an der Spitze und zehn Junior-Beratern unter ihm will oder kann man sich heute nicht mehr überall leisten, beobachtet Nagel.

Nutzen für Berater

Wodurch macht dieses Workbook nun „Lust auf Strategie“? Und vor allem: Wem macht es Lust? Der Autor hat es sowohl für Berater wie für Manager geschrieben. Es ist indes zu bezweifeln, ob es Manager erreicht, denn es enthält bis auf zwei Beispiele keine Erfolgsgeschichten, keine überzeugenden Beispiele, keine Praxisberichte. Das Buch legt den Fokus eindeutig auf die Methoden und Abläufe von strategischen Beratungsprozessen. Deshalb werden Berater wohl den größeren Nutzen davon haben.

Was heißt systemisch?

Das große Verdienst von Reinhart Nagel ist die Einführung des systemischen Ansatzes in die Beratungsmethodik, die er zusammen mit Rudi Wimmer bereits in dem Buch „Systemische Strategieentwicklung“ publiziert hat. Das vorliegende Workbook macht noch einmal sehr deutlich, was systemische Strategieberatung von klassischer Unternehmensberatung unterscheidet. Es sind drei Faktoren:

- : **Beteiligung und Repräsentanz:** Beraten werden nicht einzelne „Strategiebeauftragte“ oder die Geschäftsführung, sondern Teams, die alle wichtigen Geschäftseinheiten und Funktionsbereiche der Organisation vertreten. Dieser Pfeiler in der Beratungsarchitektur ist wichtig, „denn wenn man die Verantwortlichen und die Teilsysteme nicht ausdrücklich in den strategischen Prozess einbindet, belässt man die Akzeptanz der Strategie dem Zufall“, so Nagel.

- : Organisationsentwicklung und Lernen: Der systemische Beratungsprozess blendet den Zusammenhang zwischen Strategieentwicklung und Organisationsstruktur nicht aus, sondern nutzt im Gegenteil die Strategiefragen für entsprechende Klärungen und Lernprozesse innerhalb der Organisation: „Fast immer kommen in einem Strategieprozess seit langen unausgesprochene Machtthemen, Statusfragen oder manchmal auch destruktive Kommunikationsmuster auf den Tisch. Ein guter Strategieprozess schafft immer auch Raum für diese latenten Themen der jeweiligen Organisation, die neben den sachlich-strategischen Themen mitbearbeitet werden können... Bei einem hierarchieübergreifend angelegten größeren Strategieprozess kann diese Kommunikationsintervention im Idealfall auch die Kooperationsfähigkeit über die Hierarchieebenen hinweg verbessern.“
- : Erprobung und Umsetzung: Durch die Umsetzung strategischer Entscheidungen noch im Laufe der Beratung wird die Überprüfung der strategischen Entwicklungsfähigkeit der Organisation ermöglicht und gewinnt der strategische Prozess an Realitätscharakter, Attraktivität, Motivationskraft und praktischem Wert. Nagel plädiert für die „bewusste Verzahnung des Gestaltungsprozesses mit der operativen Umsetzung“, um die Strategieentwicklung zu stärken. „Zu den zentralen Schwachstellen des konventionellen Strategieansatzes“, betont Nagel, „gehört die unzureichende Umsetzung der strategischen Festlegungen... Erst wird gedacht, dann erst in die Praxis umgesetzt und dies häufig auch von verschiedenen miteinander in Konkurrenz stehenden Personengruppen oder Hierarchieebenen.“ Als Strategieberater versucht Nagel dagegen, „von Beginn an die Strategieumsetzung parallel zu den betriebswirtschaftlichen Fragen mitzubearbeiten. Konkret bedeutet dies, dass innerorganisatorische Macht- und Einflussbeziehungen und das Zusammenwirken von Subsystemen nicht ausgeblendet werden“.

Besondere Note

Vor diesem Hintergrund bekommen die von Nagel vorgestellten methodischen Konzepte und Instrumente für die Strategieberatung eine besondere Note. Die Wettbewerbsanalyse nach dem Modell von Michael Porter wird auf diese Weise zur Vorstufe einer kreativen Suche nach dem „Blue Ocean“ des Unternehmens – also dem Bereich, der im Gegensatz zu dem von den Wettbewerbern umkämpften „Red Ocean“ ganz neue, konkurrenzlose Märkte verheißt. Und die aus der SWOT-Analyse gewonnenen strategischen Optionen finden sich in einer „Tetralemma“-Situation wieder, in der systematisch nach der „fünften Position“ gesucht wird, die alle bisherigen Standpunkte und Optionen in sich aufnimmt und gleichzeitig überwindet.

Die Instrumente und Methoden der Strategieberatung, die das Workbook versammelt, sind allesamt lang erprobt, solide und könnten in den Augen von Beratern und Managern, die sich gerne am ultimativ Neuen orientieren, fast uninteressant erscheinen. Die Darstellung der Thematik durch Reinhart Nagel ist angenehm unpräzise und signalisiert: Hier versteht jemand sein

Handwerk und widersteht jeder Versuchung, sich zum Zauberer oder Guru zu stilisieren. Wenn Strategieberatung, dann so!

Richard Häusler

Copyright © **stratum®** GmbH



Ihr Kontakt zu **stratum®**

stratum® GmbH
Boxhagener Straße 16
Alte Pianofabrik
10245 Berlin

Fon 030.22325270
Fax 030.22325271

www.stratum-consult.de
info@stratum-consult.de

Mehr Rezensionen?

Lesen Sie regelmäßig im **stratum®** : Newsletter oder in unserem Service-Bereich – beides unter: www.stratum-consult.de