



Selbststeuerung von Unternehmen

Alexander Exner, Hella Exner, Gerhard Hochreiter

Campus Verlag, 2009

242 Seiten

Euro 38,90

Unternehmenssteuerung ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Das merken Manager spätestens dann, wenn ihre Steuerungsversuche ins Leere laufen, wenn sich Unternehmen also anders verhalten als gewollt, was eher die Regel als die Ausnahme ist. Wie aber erklärt sich diese Kluft zwischen hehrer Absicht und tatsächlicher Wirkung und – mindestens ebenso wichtig – wie lässt sich die Wirksamkeit des eigenen Managerhandelns erhöhen?

Die Antwort auf diese Fragen findet sich im vorliegenden Buch und damit ist den Autoren das seltene Kunststück gelungen, den Leser sowohl mit profunder, aber trotzdem leicht verständlicher Theorie zu versorgen als auch mit höchst praktischen Tools und Instrumenten, um das hier propagierte Steuerungsverständnis auch auf die eigene Praxis anwenden zu können.

Den Ausgangspunkt bildet die Überlegung, womit es die Manager beim Steuern denn eigentlich zu tun haben, "was" sie da also zu steuern versuchen. Denn je nach Organisationsverständnis gelangt man auch zu unterschiedlichen Steuerungsverständnissen, die zu unterschiedlichen Entscheidungen und Handlungen führen, die schließlich besagte Wirkungen zeitigen. Das passendste Organisationsverständnis nach Ansicht der Autoren ist, Unternehmen als "lebendige Systeme" zu verstehen, die – so wie alle lebendigen Systeme – ein zentrales Charakteristikum aufweisen: Lebendige Systeme steuern sich selbst auf Basis der eigenen inneren Muster, weshalb die Autoren ihren Ansatz treffender Weise auch "Unternehmens (Selbst)Steuerung" genannt haben. Will ein Manager daher bei seinen Steuerungsentscheidungen möglichst wirksam sein, hat er daher vor allem anderen eine Aufgabe zu meistern. Er muss ein Verständnis für die in seinem eigenen Unternehmen spezifisch gültigen Muster entwickeln – ein gutes Gefühl dafür, wie sein Unternehmen "tickt" – da er erst auf dieser Grundlage gute Entscheidungen treffen kann. Wie man sich als Manager – alleine oder gleich im Managementteam - dieses Verständnis erarbeiten und dann die besten Hebel und Ansatzpunkte für Interventionen finden kann, wird Schritt für Schritt erklärt, mit konkreten Anleitungen und Tools unterstützt und anhand ausführlicher Praxisbeispiele verdeutlicht.

Fazit: Ein höchst praktisches Modell für all jene, die mit Steuerungsaufgaben betraut sind