

Unternehmensführung. Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele

Hans-Erich Müller

Oldenbourg Verlag, München 2010 287 S., 34,80 €

ISBN 978-3-486-59729-5

»Strategie« gilt als Königsdisziplin der Unternehmensführung. Die Praxis vermittelt oftmals ein anderes Bild. Nahezu immer wird Unternehmensstrategie als »Sachzwang« vertreten, als einzig einschlagbarer Weg. Auch Kolleginnen und Kollegen in Betriebsräten, Wirtschaftsausschüssen und Aufsichtsräten bewegen sich in diesem Korsett: Das strategische Konzept des Vorstands wird ihnen als absolute Lösung präsentiert, Alternativen werden als unwirtschaftlich bezeichnet. Interessenvertreter haben nicht die Ressourcen für eine »Strategiesafari«, bei der die Arbeit des Managements überprüft und Alternativen gefunden werden könnten. Orientierung und Hilfe bietet Hans-Erich Müller, Professor an der Fachhochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin, mit seinem Buch »Unternehmensführung«. Was ist neu und hilfreich? Strategieperspektiven: Strategien werden nicht einfach nur durch langfristige Planung gebildet, sondern ebenso wichtig ist das schrittweise Entstehen von Strategien. Strategie als Führung erfordert integrative Persönlichkeiten, die keine »Entweder-oder-Entscheidungen« treffen. Sie suchen nach Perspektiven, die nicht unmittelbar offenkundig sind, betrachten vielfältige Ursache- und Wirkungsbeziehungen, behalten das Ganze im Auge und sind in der Lage, neuartige Lösungen für gegensätzliche Perspektiven zu finden. Bei der Strategie geht es um das Ganze. Bei der Zielbildung, der Entwicklung der Geschäfts- und Unternehmensstrategie und bei der organisatorischen und personellen Umsetzung sind gegensätzliche Perspektiven zu integrieren. Müller hat die Kritik am traditionellen Begriff von Strategie und Führung aufgenommen und sie zu einem Gesamtbild für »Gute Unternehmensführung« vertieft. Entstanden ist dabei vor allem ein neuer Blick auf Bekanntes, weil Müller die Beiträge zur aktuellen Strategiearbeit in den Unternehmen kritisch betrachtet, Perspektiven wechselt und dies mit über 50 Fallstudien illustriert. Das Buch ist gut gegliedert und eine Vielzahl gelungener Schaubilder erleichtert die Lesearbeit. Eine empfehlenswerte Lektüre für Betriebsräte, Aufsichtsräte und andere Akteure in den »wirtschaftlichen Angelegenheiten«. Ein wichtiger Beitrag zum »strategischen Lernen« – auch für die Mitbestimmungspraxis!

Jürgen Krack

DialogTraining, Hamburg