

# Rezensionen

## Selbststeuerung von Unternehmen



Campus Verlag 2009, 252 Seiten  
D: 38,90 € | A: 40,— € | CH: 66,— Fr.\*  
\* unverbindliche Preisempfehlung,  
Preisänderung und Irrtum vorbehalten  
ISBN 978-3-593-38825-0



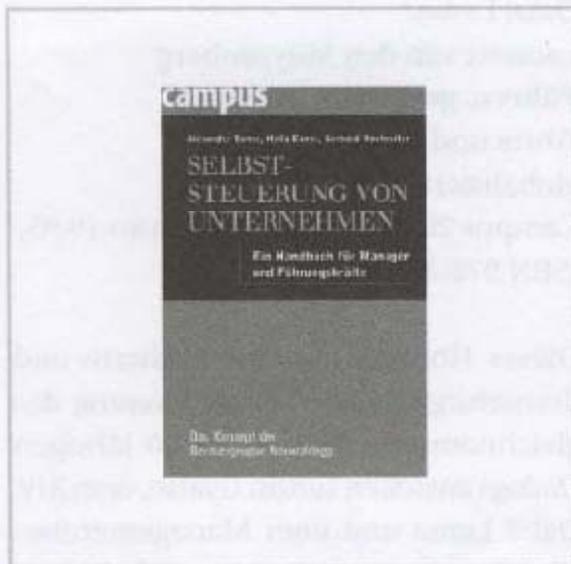
"Zum ersten Mal liegt mit dem Konzept der Selbststeuerung der Beratergruppe Neuwaldegg ein systemisches Managementwerkzeug vor, das verständlich und ganz konkret Anleitungen gibt, wie Steuerungs- und Entscheidungsaktionen wirksamer gestaltet werden können. Das Konzept ist bereits Basis meiner täglichen Arbeit."  
DI Herbert Ortner, Vorstandsvorsitzender Palfinger AG

Das Buch ist Ihnen überaus gut gelungen. Ich habe ja bereits damals in Wien das Steuerungssystem mit grünen Band und roter Schleife kennengelernt und finde es extrem hilfreich. Zum Buch ist weiters zu sagen, dass es sehr gut und einfach, wie auch spannend, zu lesen ist, was ja bei Managementbüchern nicht immer der Fall ist.  
Mag. (FH) Ing. Norbert Maleschitz, Produktionsleiter, Banner GmbH

# Reze n s i o n

## Zeitschrift für Organisationsentwicklung

OrganisationsEntwicklung Nr. 2 | 2009



Alexander Exner/Hella Exner/  
Gerhard Hochreiter

### **Selbst-Steuerung von Unternehmen**

Ein Handbuch für Manager  
und Führungskräfte

Campus 2009, 252 Seiten, Euro 39,  
ISBN 978 3 593 38825 0

Dieses Buch bewegt sich im Spannungsfeld von Steuerung und Selbststeuerung von Organisationen, also dem Anspruch von Führungskräften, ihren Verantwortungsbereich zu gestalten, andererseits der Erfahrung, dass diese Bereiche eine eigene Dynamik und Würde haben, die sich den Steuerungsimpulsen nicht nahtlos fügen. Aus dieser Polarität resultiert ein neuartiges Selbstverständnis der Führungsrolle, die Aspekte wie probierendes Verhalten, Selbstbeobachtung, Reflexionsschleifen, paradoxe Effekte oder gemeinsames Lernen umfasst, aber auch Bescheidenheit über das, was man in dieser Rolle vermag. Gerade aus dieser

Zurückhaltung, das ist eine der scheinbaren Paradoxien, entsteht die Chance für umso nachhaltigeren Einfluss, dessen Wirkung allerdings nicht vollständig erklärt werden kann und muss.

All das sind bekannte Gedankengänge aus dem systemischen Verständnis von Unternehmensführung, an dem die Autoren seit Jahren gemeinsam arbeiten. Diese langjährigen praktischen und theoretischen Erfahrungen sind hier nun zusammengetragen worden. Im Unterschied zu den vielen anderen Büchern, die zu diesem Paradigma inzwischen vorliegen, zeichnet sich dieser Band vor allem durch seine durchdachte didaktische Konzeption aus. Die Darstellung ist verständlich und bedient sich nicht des üblichen, zuweilen nicht einfach zugänglichen Jargons, sie ist angereichert durch

zahlreiche Fallbeispiele und überaus eingängige Visualisierungen. Das Buch gibt darüber hinaus zahlreiche konkrete Anregungen für die eigene Praxis und die kritische Reflexion der eigenen Rolle.

Es richtet sich gezielt, wie im Untertitel angekündigt, an Manager und Führungskräfte, ist aber natürlich auch geeignet für Trainer oder Berater, die einen verständlichen und dennoch anspruchsvollen Einstieg in das systemische Verständnis von Unternehmensführung suchen. (JF)

Nr. 2 | 2009 Dr. Joachim Freimuth

# Rezension

Wirtschaftsblatt 08/05/2009

wirtschaftsblatt.at 

## UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Weshalb Betriebe wie Biotop funktionieren

Ein Buch der Beratergruppe Neuwaldegg zeigt Managern, wie sie herausfinden können, wie „ihr“ Unternehmen tickt und wo sie bei konkreten Krisen am effizientesten eingreifen können.

Geht es darum, Unternehmen zu beschreiben, wird oft das Bild einer Maschine herangezogen. Sie gelten als etwas beherrschbares, das beliebig umgebaut werden kann. „Diese Metapher greift unserer Meinung nach zu kurz“, sagt Alexander Exner, Gesellschafter bei der Beratergruppe Neuwaldegg und Aufsichtsratsvorsitzender der Palfinger AG. Passender sei das Bild eines Biotops: Ein Unternehmen ist ein lebendiger Organismus, der seine eigenen Gesetzmäßigkeiten im Bezug auf Umwelteinwirkungen entwickelt. Und: Wird von außen etwas verändert, kann die Reaktion eines Biotops oft nicht eindeutig vorausgesagt werden. Plötzlich tritt eine Gelsenplage auf, oder der Gartenteich kippt sogar. „Jeder Hobbygärtner kennt solche Phänomene“, sagt Exner.

Um zu führen, müssen Manager zuerst den „naturwüchsigen Lauf“ ihres Unternehmens kennenlernen. Diesen entwickelt jedes Unternehmen im Verlauf seiner Geschichte – egal, ob es schon seit Generationen oder erst seit Kurzem existiert. Dazu gehört zum Beispiel die Art und Weise, wie Entscheidungen gefällt werden. „Gerade Krisenmanager nehmen sich für diesen Prozess zu wenig Zeit und wundern sich anschlie-

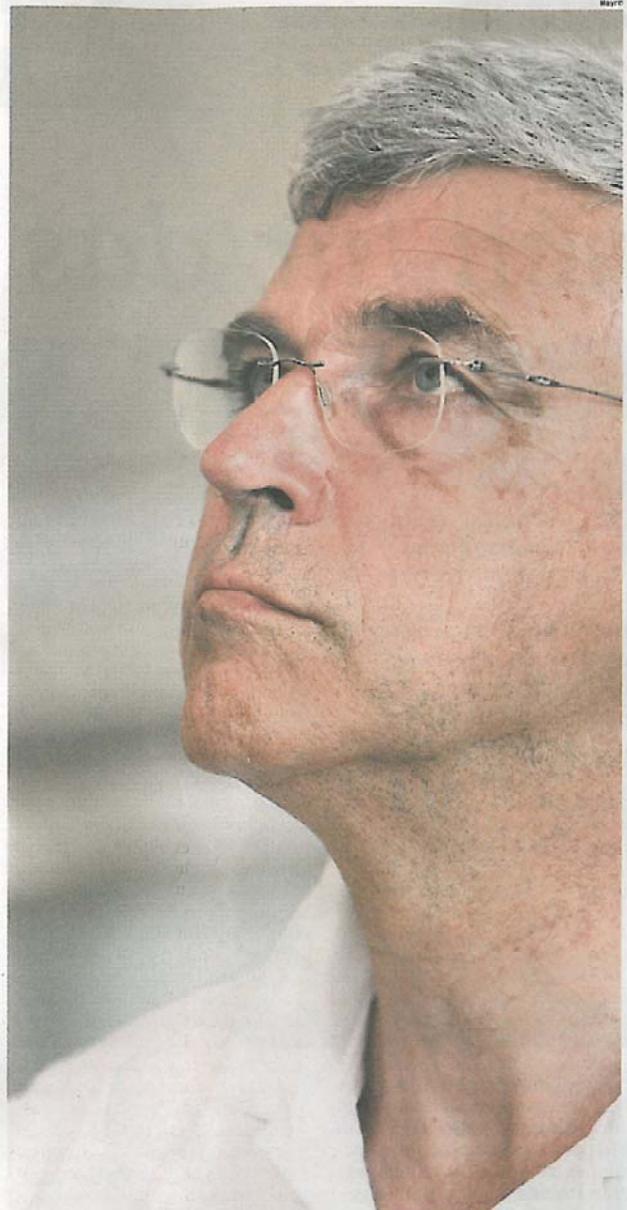
ßend, dass es mit der Sanierung nicht wie gewünscht klappt“, sagt Exner.

**Kontrollinstanz nötig.** Im Buch „Selbststeuerung von Unternehmen“ behandeln die Autoren die Mechanismen zur Selbststeuerung lebendiger Organismen. „Unternehmen nehmen, ähnlich wie ein Biotop, Impulse von außen in nicht vorhersehbarer Weise auf, verarbeiten sie oder ignorieren sie auch ganz einfach“, sagt Exner. Jedes Lebewesen und jedes Unternehmen begreift sich als einzigartig und möchte darin auch nicht gestört werden. Funktioniert ein Unternehmen nach diesen Prinzipien, so gibt die so genannte „Grüne Schleife“ den Ton an.

Auf Eigendynamik allein sollten Manager allerdings nicht vertrauen. „Es braucht eine Kontrollinstanz“, sagt Exner. Dieses „Rote Band“ schreitet ein, sobald sich das Unternehmen auf Abwegen befindet und der weitere Lebensweg bedroht ist; ähnlich einem Bodyguard. In einer konkreten Krise wird dieses Einwirken von außen meist als verstörend empfunden. Ziel des „Roten Bandes“: Den Organismus durch Änderungen bestehender Muster, Relationen und Normen wieder auf Kurs zu bringen, sodass die nachhaltige Lebensfähigkeit erneut gesichert ist. Bevor Manager jedoch darangehen können, solche Steuerungsimpulse setzen zu können, müssen sie erst einmal eine kritische Beobachterposition von außen einnehmen. „Nur so weiß ich, wie mein Unternehmen tickt“, sagt Exner.

BEATRICE BÖSIGER  
beatrice.boesiger@wirtschaftsblatt.at

wirtschaftsblatt.at 



„Ein Unternehmen kann nur über seinen individuellen Lebensweg verstanden werden“, sagt Alexander Exner

### BUCH-TIPP



#### Selbststeuerung von Unternehmen

A. Exner, H. Exner, Gerhard Hochreiter:  
Campus Verlag:  
252 S.; 38,90 €

Seit es Manager gibt, zerbrechen sie sich über die Frage nach einer effizienten Unternehmenssteuerung den Kopf. Die Beratergruppe Neuwaldegg hat ein Modell entwickelt, wie sich Unternehmen selbst steuern und gibt Managern Werkzeuge in die Hand, um möglichst effizient eingreifen zu können.

# Reze n s i o n

## MAO 31. Jg, Heft 1/09

Wenn Sie als PE-ler und Berater Strategieklausuren moderieren, in denen es nicht wie beim SBKW (Strategischer Bedarfsklärungs-Workshop) um die Identifizierung von strategisch relevanten Vorgaben, sondern um die Weiterentwicklung des Unternehmens geht, werden Sie ein neues Buch von drei Beratern der „Neuwaldegger“ als empfehlenswerte Quelle verwenden können:

EXNER, Alexander, EXNER, Hella, HOCHREITER, Gerhard: Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte, Frankfurt (Campus) 2009 (EURO 38,90)

Als literaturkundiger MAO-Leser wird Ihnen einiges bekannt vorkommen. Trotz dieser kleinen Einschränkung wird Ihnen die gut lesbare Arbeit eine Hilfe sein. Die dargestellten Praxisbeispiele regen an und die umfangreiche „Toolbox“ (S. 193 ff.) wird insbesondere die Kollegen befriedigen, die immer gern noch etwas für ihren Werkzeugkasten haben wollen. Daß zu einer überzeugenden „tool“-basierten Beratung oder Begleitung von Klientengruppen auch noch eine gewisse „handwerkliche Einstellung“ i.S. von SENNETT (2007, S. 84 ff.) treten muß, übersehen allerdings viele der „tool“-Sammler.

# Reze n s i o n

## Die Presse 01/05/2009

44

### **Buchpräsentation:**

### **Wirksames Management in unsicheren Zeiten**

Unter diesem Motto lud die Beratergruppe Neuwaldegg vergangene Woche zum Medien-Round-Table und zur Buchpräsentation. Die These: Unternehmen können als Biotopie erfasst werden, die im Laufe ihrer Lebenswege prägnante Eigendynamiken und Muster zur Selbststeuerung entwickeln, um in ihren Umwelten zu überleben. Mehr dazu in der Neuerscheinung der international tätigen Beratergruppe „Selbststeuerung von Unternehmen“.

[www.neuwaldegg.at](http://www.neuwaldegg.at)

# Rezension

## Computerwelt 23/04/2009

### .06 Buchvorschlag: Selbststeuerung für Unternehmen



Die aufgestellte These: Unternehmen können am besten als Biotope erfasst werden, die im Lauf ihrer Lebenswege prägnante Eigendynamiken und Muster der Selbststeuerung entwickeln, um in ihren Umwelten zu überleben. Ohne der Kenntnis dieser Muster bleiben Steuerungsversuche zu oft Experimente mit mehr als unsicherem Ausgang. Hintergrund für das Gespräch ist das neu erschienene Buch der Beratergruppe: „Selbststeuerung von Unternehmen“.

Die Herausforderungen für Führungskräfte sind derzeit besonders groß. Damit steigt auch die Bedeutung von Steuerungsentscheidungen im Unternehmen: Effektives und nachhaltiges Handeln ist jetzt ganz besonders gefragt. Aber: „Die meisten Manager haben ein unklares Bild von der Steuerung ihres Unternehmens“, sagt Alexander Exner, Gründungsmitglied der Beratergruppe Neuwaldegg und Aufsichtsratsvorsitzender bei Palfinger. „Unser Konzept, Unternehmen als Biotope – also lebendige Organismen – zu sehen, verdeutlicht, dass gelingende Steuerung wesentliche Voraussetzungen erfordert. Ein Muss für wirkungsvolles Managen ist das Erkennen zentraler Selbststeuerungsmuster des Unternehmens“, so Exner weiter. Das Wissen um diese Muster ermöglicht Managern, wirkungsvolle Ansatzpunkte für die Beeinflussung „ihres“ Biotops zu finden. Versteht man die Eigenlogik seines Verantwortungsbereiches, steigt auch die Wirksamkeit des Managements deutlich.

„Topführungs-kräfte mischen häufig bei zeitintensiven operativen Entscheidungen mit. Dabei wäre es wichtiger, sie könnten sich auf das Wesentliche in ihrem Unternehmen konzentrieren, gerade in Umbruchzeiten“, sagt Gerhard Hochreiter, Senior Consultant der Beratergruppe Neuwaldegg. Mit dem Konzept der Beratergruppe Neuwaldegg können Führungskräfte ihre Steuerungsarbeit professionalisieren und mehr Zeit für zentrale Entscheidungen finden. „Wenn ich weiß, wie mein Unternehmen ‚tickt‘, was seine inneren Strukturen sind und welche Steuerungsmuster sich daraus entwickelt haben, kann ich leichter die passende Aktion setzen – oft wird sie verstörend sein müssen“, ist Hochreiter überzeugt. Eine der größten Herausforderungen dabei ist der Wechsel der Perspektiven: Manager müssen sich in die Beobachter-Position begeben um dann wieder in die Umsetzer-Position zu wechseln. „Aber auch das kann man mit unserem Konzept sehr gut trainieren“, argumentieren die Autoren. Die Berater geben Managern mit ihrem Ansatz systemisches

Management-Werkzeug in die Hand, das verständlich und konkret Anleitungen gibt, wie Steuerungs- und Entscheidungsaktionen wirksamer gestaltet werden können.

„In der Krise braucht es im Management-Team noch mehr Klarheit und vor allem den Fokus auf die Zeit nach der Krise“, so Hochreiter weiter. „Ich muss als Manager erkennen können, was zu welchem Zeitpunkt im Unternehmen möglich ist, wo es nur um leichte Korrekturen geht und wo ein echter Umbruch notwendig ist.“ Dazu ist es wichtig, die Geschichte und Unternehmensidentität zu kennen – und damit die Stärken und Eigenarten. Sich dieser Historie bewusst zu sein, hilft wirkungsvolle Aktionen zu setzen. Sich beispielsweise zu fragen, wie in der Vergangenheit mit kleineren und größeren Krisen umgegangen wurde, kann auch zu Entspannung führen – wenn man erkennt, dass schwierige Zeiten bereits erfolgreich überwunden wurden. Gemeinsame Einschätzungen des Managementteams von Unternehmens- und Umfeldentwicklung, von Beziehungen zu besonders sensiblen Kontakten und von Maßnahmen der Gegensteuerung sind besonders jetzt regelmäßig vorzunehmen. Ergebnisse dieser Analyse werden einerseits „Fire Fighting“-Maßnahmen sein (müssen), andererseits muss aber trotz allem in jedem Fall die Vision verfolgt werden, wie sich das Unternehmen – auch nach der Krise – entwickeln soll.

#### DAS BUCH UND DIE AUTOREN

Alexander Exner, Hella Exner, Gerhard Hochreiter: Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte. Das Konzept der Beratergruppe Neuwaldegg. Campus Verlag 2009, 252 Seiten, ISBN 978-3-593-38825-0  
Alexander Exner ist Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg sowie Aufsichtsratsvorsitzender und Mitglied des Strategieteams von Palfinger.  
Hella Exner ist Gesellschafterin der Exner Beratung und in den Bereichen prozessorientierte Unternehmensberatung sowie systemisches Coaching tätig.  
Gerhard Hochreiter ist Senior Consultant der Beratergruppe Neuwaldegg und vorwiegend in den Bereichen systemische Unternehmensentwicklung und -steuerung tätig.

# Rezension

## Medianet print 21/04/2009

PRIME NEWS

medianet - 3

**Round Table** Thema: Wirksames Management für instabile Zeiten; Unternehmen als „lebendige Organismen“

## Management in der Krise

Alexander Exner: „Viele Manager haben ein unklares Bild von der Steuerung ihres Unternehmens.“



A. Exner, Neuwaldegg-Gründungsmitglied, Aufsichtsratsvorsitzender Palfinger.

Wien. Wirksames Management für instabile Zeiten – dieses Thema diskutierte gestern ein Round Table der Beratergruppe Neuwaldegg.

„Die meisten Manager haben ein unklares Bild von der Steuerung ihres Unternehmens“, sagt Alexander Exner, Gründungsmitglied von Neuwaldegg und Aufsichtsratsvorsitzender der Palfinger AG. „Unser Konzept, Unternehmen als Biotope – lebendige Organismen – zu sehen, verdeutlicht, dass gelingende Steuerung wesentliche Voraussetzungen erfordert. Ein Muss für wirkungsvolles Management ist das Erkennen zentraler Selbststeuerungsmuster des Unternehmens“, so Exner. Das

Wissen um diese Muster ermögliche Managern, wirkungsvolle Ansatzpunkte für die Beeinflussung „ihres“ Biotops zu finden.

### Wie tickt das Unternehmen?

„Topführungskräfte mischen häufig bei zeitintensiven operativen Entscheidungen mit. Dabei wäre es wichtiger, sie könnten sich auf das Wesentliche in ihrem Unternehmen konzentrieren“, so Gerhard Hochreiter, Senior Consultant bei Neuwaldegg. „wenn ich weiß, wie mein Unternehmen ‚tickt‘, was seine inneren Strukturen sind und welche Steuerungsmuster sich daraus ent-

wickelt haben, kann ich leichter die passende Aktion setzen.“ Hochreiter: „Ich muss als Manager erkennen können, was zu welchem Zeitpunkt im Unternehmen möglich ist, wo es nur um leichte Korrekturen geht und wo ein echter Umbruch notwendig ist.“ Ergebnisse dieser Analyse würden einerseits „Fire Fighting“-Maßnahmen sein (müssen), andererseits müsse die Vision verfolgt werden, wie sich das Unternehmen – auch nach der Krise – entwickeln soll. (red)

Buchtipp: A. Exner, H. Exner, G. Hochreiter: „Selbststeuerung von Unternehmen“, erschienen im Campus Verlag 2009.

## Medianet online 21/04/2009

### Management in der Krise



A. Exner, Neuwaldegg-Gründungsmitglied, Aufsichtsratsvorsitzender Palfinger © Palfinger

Round Table zum Thema: Wirksames Management für instabile Zeiten; Unternehmen als „lebendige Organismen“. Alexander Exner: „Viele Manager haben ein unklares Bild von der Steuerung ihres Unternehmens.“

Wien. Wirksames Management für instabile Zeiten – dieses Thema diskutierte gestern ein Round Table der Beratergruppe Neuwaldegg. „Die meisten Manager haben ein unklares Bild von der Steuerung ihres Unternehmens“, sagt Alexander Exner, Gründungsmitglied von Neuwaldegg und Aufsichtsratsvorsitzender der Palfinger AG. „Unser Konzept, Unternehmen als Biotope – lebendige Organismen – zu sehen, verdeutlicht, dass gelingende Steuerung wesentliche Voraussetzungen erfordert. Ein Muss für wirkungsvolles Management ist das Erkennen zentraler Selbststeuerungsmuster des Unternehmens“, so Exner. Das Wissen um diese Muster ermögliche Managern, wirkungsvolle Ansatzpunkte für die Beeinflussung „ihres“ Biotops zu finden.

### Wie tickt das Unternehmen?

„Topführungskräfte mischen häufig bei zeitintensiven operativen Entscheidungen mit. Dabei wäre es wichtiger, sie könnten sich auf das Wesentliche in ihrem Unternehmen konzentrieren“, so Gerhard Hochreiter, Senior Consultant bei Neuwaldegg; „wenn ich weiß, wie mein Unternehmen ‚tickt‘, was seine inneren Strukturen sind und welche Steuerungsmuster sich daraus entwickelt haben, kann ich leichter die passende Aktion setzen.“ Hochreiter: „Ich muss als Manager erkennen können, was zu welchem Zeitpunkt im Unternehmen möglich ist, wo es nur um leichte Korrekturen geht und wo ein echter Umbruch notwendig ist.“ Ergebnisse dieser Analyse würden einerseits „Fire Fighting“-Maßnahmen sein (müssen), andererseits müsse die Vision verfolgt werden, wie sich das Unternehmen – auch nach der Krise – entwickeln soll. (red)

Buchtipp: A. Exner, H. Exner, G. Hochreiter: „Selbststeuerung von Unternehmen“, erschienen im Campus Verlag 2009.

# Reze n s i o n

## socialnet. 05/2009

### Alexander Exner, Hella Exner u.a.: Selbststeuerung von Unternehmen

Alexander Exner, Hella Exner, Gerhard Hochreiter: Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte. Campus Verlag (Frankfurt) 2009. 252 Seiten. ISBN 978-3-593-38825-0. D: 38,90 EUR, A: 40,00 EUR, CH: 66,00 sFr.  
Reihe: Management.

#### Thema und Ziel

Das von den Autoren entwickelte Modell der "Unternehmens(Selbst) Steuerung" soll Managern nur ein adäquates Bild von der Funktionsweise eines Unternehmens liefern, sowie auch ein detailliertes Steuerungskonzept mit praktisch erprobten Instrumenten.

#### Inhalt

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 sucht das vorliegende Buch. 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 passende 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 funktioniert – da er erst auf dieser Grundlage gute Entscheidungen treffen kann. Wie man sich als Manager 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

Die theoretische Grundlage des Buches – die soziologische Systemtheorie – wird gut nachvollziehbar und leicht verständlich erläutert. Ergänzt wird dies mit vielen praktischen Beispielen und „Übersetzungen“ in die Welt des Managements. Der Anspruch der praktischen Anwendbarkeit wird größtenteils erfüllt. Der abwechslungsreich gestaltete Aufbau (Theoriesplitter, Leitfragen, Symbole für spezifische Herausforderungen oder Leitsätze, etc.) entspricht sicher dem Wunsch vieler Leser nach schneller Orientierung.

Rezensentin

**Prof. Dr. Ruth Simsa**

Wirtschaftsuniversität Wien

Institut für Soziologie, NOP Institut

E-Mail [Mailformular](#)

#### Zitervorschlag

Ruth Simsa. Rezension vom 05.05.2009 zu: Alexander Exner, Hella Exner, Gerhard Hochreiter: Selbststeuerung von Unternehmen. Campus Verlag (Frankfurt) 2009. 252 Seiten. ISBN 978-3-593-38825-0. In: socialnet Rezensionen unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/7748.php>, Datum des Zugriffs 14.05.2009.

#### Dieses Buch kaufen



Ihre Bestellung unterstützt den Rezensitionsdienst. Vielen Dank!

#### Weitere Rezensionen zu ähnlichen Themen

Leider liegen aktuell keine passenden Rezensionen vor.

#### Alle passenden Rezensionen anzeigen

#### Keine interessante Rezension verpassen?

Nutzen Sie den kostenlosen **Newsletter**.

#### Hilfe & Hinweise

für **RezensentInnen**, **Verlage**, **AutorInnen** und **LeserInnen**.



# Rezeption

## Personal Manager 3/2009

24

Autorin  
**Iris Schatzl**

Human Resources/  
Personalentwicklung,  
Allianz Elementar  
Versicherungs-Aktiengesellschaft

Iris.Schatzl@allianz.at



Foto: Allianz Elementar Versicherungs-AG

## Selbststeuerung von Unternehmen

Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte  
Von Alexander Exner, Hella Exner, Gerhard Hochreiter

Dem eigenen Anspruch, ein Handbuch für Manager\* zur effektiven Unternehmenssteuerung zu sein, wird dieses Buch mehr als gerecht. Es besticht durch eine einfache Sprache, gute Nachvollziehbarkeit, Konzentration auf das Wesentliche und eine extrem hohe Praxistauglichkeit.

Das dargestellte Modell der Beratergruppe Neuwaldegg geht davon aus, dass ein Unternehmen ein lebendiges System ist, das sich grundsätzlich selbst steuert – weil es leben will! Ein Unternehmen ist mit einem Biotop vergleichbar: Es ist ein lebendes, in sich geschlossenes und dennoch durchlässiges System, das auf Basis seiner inneren Strukturen und Muster entscheidet, ob und wie es auf Einflüsse von außen (inklusive der Interventionen von Managerinnen) reagiert.

Sich selbst nicht als „Steuerzentrale“ des Unternehmens, sondern als eine – wenn auch sehr relevante – Unternehmensumwelt von vielen zu sehen, die auf das System einwirkt, ist die Denkweise, auf die sich die Managerin einlassen muss.

Wenn die Führungskraft diese – sehr spezialisierte – Sicht auf das Thema Unternehmenssteuerung annimmt, gibt ihr das Buch hilfreiche Anregungen für die eigene Unternehmensanalyse und Priorisierung von

Themen. Die Autoren erläutern anhand von Praxisbeispielen, wie Entscheiderinnen die Selbststeuerung des Unternehmens effektiv und effizient planen und den gewünschten Zustand stabilisieren können.

Als Erweiterung widmen die Autoren ein eigenes Kapitel der Frage, wie sich das Neuwaldegger Konzept in einem besonders kritischen Umfeld anwenden lässt. Spätestens hier sollte meiner Meinung nach ein Querverweis zur Fragestellung „In welcher Phase befindet sich das Unternehmen?“ zu finden sein – ein Thema, das ich schon im Analyseteil des Buches vermisst habe.

Besonders ansprechend und leicht zu lesen ist das Buch durch seine übersichtliche Struktur und Gestaltung: Eine 20-seitige „Executive Summary“ fasst die wesentlichen Aussagen zusammen, Icons am Textrand verweisen auf besonders wichtige Leitsätze, Theorie-Input oder Leitfragen. Die zahlreichen Illustrationen wirken auflockernd, die Abbildung von Original Flip-Charts in den Praxisbeispielen sind anschaulich, wenn auch mitunter etwas zu klein geraten und damit schwer lesbar.

Neben den ausführlichen, aktuellen Praxisbeispielen profitiert dieser Ratgeber besonders von der Toolbox, die alle vorgestellten

Werkzeuge in ihrer Handhabung Schritt für Schritt nochmals erklärt.

Die angeregte Selbstreflexion der Managerin-Identität („Wie ticke ich als Managerin und wie beeinflusse ich dadurch die Organisation?“) empfinde ich als gute Idee. Naturgemäß ist sie mir als Personalentwicklerin etwas zu oberflächlich betrachtet. Einen Fragebogen im Anhang, um die Verteilung der sechs dargestellten Persönlichkeitsstile in meiner Person im Verhältnis zueinander zu erkennen, halte ich für wünschenswert.

Mir persönlich hat diese Lektüre einige Denkanstöße für mein Aufgabengebiet „Management Development“ gegeben und wird sich sicherlich in meiner Beratungsarbeit gut anwenden lassen.

### Zusammengefasst:

Ein äußerst empfehlenswertes Handbuch für alle, die sich mit Management und Organisationsentwicklung beschäftigen und dabei „schnell ins Tun kommen wollen“.

\* Um die Lesbarkeit zu verbessern, wird im Folgenden die weibliche Form verwendet, wiewohl die männliche gedanklich miteinbezogen ist.

### LESEPROBE



Praktischer Nutzwert	*****
Lesbarkeit/Schreibstil	*****
Verständlichkeit	*****
Gliederung/Übersichtlichkeit	*****
Meine persönliche Empfehlung für Personalverantwortliche	*****

# Rezension

## Personal Manager 3/2009

Bücher im Blick

service



Foto: Reizenzein

Autor  
**Walter Reizenzein**

Management Partner DBM,  
„Die Outplacement Company“

wreisenzein@dbmaustria.at

### Selbststeuerung von Unternehmen Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte

Von Alexander Exner, Hella Exner,  
Gerhard Hochreiter  
Campus Verlag 2009  
252 Seiten, 38,90 Euro  
EAN 9783593388250  
[www.campus.de](http://www.campus.de)

Dieses Buch ist für Manager und Managerinnen geschrieben, die mit der anspruchsvollen Aufgabe betraut sind, ein Unternehmen beziehungsweise einen Unternehmensteil zu steuern, und dies noch wirkungsvoller tun möchten. In Unternehmen die gewünschten Steuerungswirkungen zu erzielen, ist alles andere als selbstverständlich. Warum Absicht und Wirkung oft weit auseinanderliegen, wird deutlich, wenn Sie sich mit dem in diesem Buch vorgestellten Modell der „Unternehmens(Selbst)Steuerung“ – kurz U(S)S – beschäftigen. Es ermöglicht Ihnen nicht nur einen ungewohnten Blick aufs Unternehmen, sondern gibt Ihnen auch praktikable Instrumente an die Hand, um Ihre Effizienz in der Steuerung deutlich zu erhöhen. Das U(S)S-Modell konfrontiert Sie damit, Ihr Unternehmen als „lebendigen Organismus“ zu begreifen, der sein eigenes, für ihn funktionales Steuerungssystem besitzt, das von außen nicht durchschaubar ist – es ist ein Rätsel, das sich nur begrenzt entziffern lässt. Unternehmens(Selbst)Steuerung zeigt Ihnen jedoch einen praktikablen Weg auf, wie Sie mit drei zentralen Grundwidersprüchen von Unternehmenssteuerung praktisch umgehen können.

Das Autorenteam, bestehend aus Alexander und Hella Exner sowie Gerhard Hochreiter, erleichtert die Lesbarkeit ihres Handbuchs durch verschiedenste Werkzeuge: Da gibt es zum einen eine „Management Summary“ als Schnelldurchlauf, Leitsätze sind im Fließtext gekennzeichnet, sogenannte Theoriesplitters ergänzend in Kästen zusammengefasst. Außerdem leben die neun Kapitel des Buches von Beispielen: Drei ausführliche behandeln die Unternehmen Palfinger, Mach und Pfeifer. Weitere Kurzbeispiele sind im Text kursiv herausgehoben.

#### Worum geht es?

Die Autoren gehen der Frage nach, was für die Steuerung eines Unternehmens wesentlich ist. Dabei betrachten sie Unternehmen durch verschiedene „Brillen“ – und skizzieren unterschiedliche Organisationsmodelle:

1. Das Bild des Unternehmens als „lebendiger Organismus“, der sich nicht ohne weiteres von außen steuern lässt, dessen Ziel es ist, „zu leben“.
2. Das Bild der „Unternehmensidentität“ als soziales System, das auf nichts anderem als auf Kommunikation und Handlungen beruht. Beispiele dafür liefern der Sportartikelhändler Intersport Bründl sowie ein Schweizer Spezialist für Drehen.

3. Das Bild des „Lebensweges“ mit all seinen großen und kleinen Veränderungen. Dieses erläutern die Autoren am Beispiel von Alphatec, einem Unternehmen für elektronische Messungen.

Im beschriebenen Modell der Unternehmens(Selbst)Steuerung nehmen Manager zuerst eine Außenbetrachtung vor, bevor sie sich daran machen, Steuerungsimpulse in der Firma zu setzen.

Diese Steuerungsimpulse können sogenannte „naturwüchsige“ sein, das heißt, sie führen vorhandene Muster fort. Es kann sich aber auch um „störende Steuerungen“ handeln, die massive Eingriffe in bewährte Muster, also Regelbrecher, darstellen. Im nächsten Schritt wechselt der Betrachter nun vom Beobachten ins Tun und wählt aus der Fülle der Aufgaben jene, die am wirkungsvollsten für den Unternehmenserfolg sind. Welche das sind, hängt von seiner Position im Unternehmen ab. Das Zielpublikum des Buches ist sehr breit. Es richtet sich an Unternehmer, Manager, Berater, aber auch an Personalverantwortliche.

#### Warum ist dieses Buch auch aktuell?

Mögliche Instrumente für die derzeitige Wirtschaftskrise wie „das Neuwaldegger Krisenbett“ reißt das Buch zumindest im letzten Kapitel mit 14 Seiten an.

Praktischer Nutzwert	****
Lesbarkeit/Schreibstil	****
Verständlichkeit	***
Gliederung/Übersichtlichkeit	****
Meine persönliche Empfehlung für Personalverantwortliche	**