

Managementkonzepte aus Arbeitnehmersicht

Von Hans-Erich Müller

Prof. Dr. Müller lehrt an der FH für Wirtschaft in Berlin.

■ Workaholics kennen wir – aber Workonomics? Was bedeuten eigentlich neudeutsche Zauberwörter wie Change Management, Balanced Scorecard, Empowerment und andere mehr? Alex Hauser-Ditz, Winfried Heidemann, Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Norbert Kluge und Susanne Gesa Müller, allesamt Mitarbeiter der Hans-Böckler-Stiftung, haben 26 dieser Managementkonzepte analysiert, die eines gemeinsam haben: Der Mensch steht darin im Mittelpunkt.

Besonders gefällt zunächst die systematische Vorgehensweise. Beantwortet werden folgende Fragen: Worum geht es inhaltlich in den Konzepten? Wie werden die Beschäftigten berücksichtigt? Inwieweit decken sich die Interessen von Unternehmern und Beschäftigten? Wo bestehen Handlungsansätze für Betriebsräte und Management? Wie sind die Ansätze aus Beschäftigten- und Mitbestimmungssicht zu bewerten?

Genau diese Sicht der Beschäftigten und ihrer Vertretungen ist in traditionellen Management-Lehrbüchern unterbelichtet. Dort wird Mitbestimmung höchstens als ein flankierender Faktor für den Unternehmenserfolg betrachtet. Dass in diesem Buch aber die Arbeitnehmer/innen ins Zentrum dieser Unternehmenskonzepte gerückt werden – darin liegt der Stellenwert dieses Buches des Bund-Verlages auch für die Managementlehre.

Ich will auch sagen, was ich vermisse: Zu einer „beschäftigungsorientierten Unternehmensstrategie“ gehört eigentlich, dass auch Initiativen zur Beschäftigungssicherung („Beschäftigten statt entlassen“) vorkommen. Außerdem haben die Autoren – entlang der klassischen Ebenen Organisation, Gruppe und Individuum – nur solche Konzepte ausgewählt, bei denen personelle Fragen ausdrücklich dazugehören. So sind dann etwa beim Thema Unternehmenswertorientierung zwei weniger bekannte Konzepte vertreten, nicht aber das einflussreiche Konzept der

„wertorientierten Unternehmensführung“, auch als Shareholder-Value bekannt. Danach stellt sich Erfolg, auch für die Beschäftigten, ein, wenn die Steigerung des Unternehmenswerts und nicht der Mensch im Mittelpunkt steht.

Nach immer wieder neuen, oft nur modischen Managementkonzepten ist beim Publikum ein gewisses Maß an Ermüdung und Misstrauen zu beobachten. Nicht auf die kapital-, arbeits- oder kundenorientierte Unternehmensführung kommt es an, sondern zuallererst auf deren Wirksamkeit für das Ganze. Dazu gehört jedoch auch, dass in der jeweiligen Unternehmenssituation Engpassfaktoren in den Vordergrund rücken. Wie die Interessen der Arbeitnehmer/innen und der internationalen Kapitalmärkte zusammenführen? – Das ist keine leichte Aufgabe. Neben den Flickenteppich von Konzepten tritt immer mehr die systematische Entwicklung.

Strategisch handeln heißt, die richtigen Dinge tun. Dieses Buch aus dem „Brain Trust“ Hans-Böckler-Stiftung ist, wenn man sich schnell über bekannte und weniger bekannte Managementkonzepte informieren will, die den Menschen als kritischen Erfolgsfaktor ansehen, als Orientierungshilfe ausgezeichnet. Es kann auch

»In diesem Buch ist die Sicht der Beschäftigten nicht unterbelichtet, wie es in traditionellen Management-Lehrbüchern der Fall ist.«

als Gegengift gegen falsch verstandenes Shareholder-Value-Management und engstirniges Denken in kurzfristigen Finanzzahlen verwendet werden. Wie aber Spreu von Weizen angesichts der Vielzahl der Konzepte trennen? Die Debatte bleibt spannend. ■



Susanne Gesa Müller (Hrsg.): **Der Mensch im Mittelpunkt**. Köln, Bund Verlag 2003. ISBN 3-766334-905, 192 Seiten, 22,90 Euro