

André Pappmehl  
Hans J. Tümmers *Hrsg.*

# Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert

Herausforderungen, Perspektiven,  
Lösungsansätze



Springer Gabler

---

André Pappmehl • Hans J. Tümmers  
Herausgeber

# Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert

Herausforderungen, Perspektiven,  
Lösungsansätze

---

# Die Schließung der Lücke zwischen Strategie und Umsetzung

Hans H. Hinterhuber

*Wie kann man ein Buch über Strategie schreiben? Darüber lässt sich überhaupt nicht schreiben. Die Strategie ist nichts weiter als die Anwendung des gesunden Menschenverstandes, und der lässt sich nicht lehren.*

Helmuth von Moltke

---

## 1 Einleitung

### 1.1 Die Neuorientierung eines Unternehmens

Ein süddeutsches Medizintechnik-Unternehmen braucht eine neue strategische Ausrichtung. Eine Reihe wichtiger Patente läuft in den nächsten drei Jahren aus, die Pipeline mit neuen Produkten ist für profitables Wachstum schlecht gefüllt. Der Geschäftsführer und Eigentümer, ein innovativer Querdenker und hemdsärmeliger Unternehmer, der fast täglich die Werke an den beiden Standorten besucht, erkennt die zunehmende Unsicherheit und Frustration, die unter den Abteilungsleitern herrscht. Es sind, so seine Erkenntnis, nicht nur die ungenügende Führungseffektivität seiner leitenden Mitarbeiter, sondern wohl auch eigene Führungsschwächen schuld an der abnehmenden Innovationskraft seines Unternehmens. Es wird ihm aber auch klar, dass die Hauptgründe für die kritische Situation seines Unternehmens die mangelnde Zusammenarbeit, auf einander nicht abgestimmte Aktionspläne in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Marketing, Produktion sowie Vertrieb, Service und Wartung sind. Die leitenden Mitarbeiter lassen durchblicken, dass dem Unternehmen sowohl eine klare Strategie wie auch die notwendige Struktur und operative Flexibilität fehlen, die eine Zusammenarbeit erschweren. Nur eine Änderung im Führungsverhalten, so das Ergebnis einer dramatischen Sitzung, von oben nach unten, vor allem aber eine klare strategische Ausrichtung, an der sich die Aktionspläne orientieren,

---

Die Ausführungen beruhen auf meinem Buch: Ergebnisorientiertes Führen mit strategischen Absichten, das im Herbst 2012 im Erich Schmidt Verlag in Berlin erscheinen wird.

---

H. H. Hinterhuber (✉)  
Hinterhuber & Partners, Falkstrasse 16, 6020 Innsbruck, Österreich  
E-Mail: hans@hinterhuber.com

können das nachhaltige Überleben des Unternehmens sichern. Es müsse jedem leitenden Mitarbeiter die Strategie, zu der er in seinem Bereiche einen Beitrag leistet, klar sein, damit er einen Aktionsplan ausarbeiten kann, der die Energien der Mitarbeiter mobilisiert und auf das Wohl der Kunden, der Mitarbeiter und des Unternehmens ausgerichtet ist. Wenn der Leiter der F&E-Abteilung A und der Leiter der Marketing-Abteilung B zwischen einer Aktionslinie 1 und einer Aktionslinie 2 wählen können, muss die Strategie sicherstellen, dass, wenn A die Linie 1 wählt, auch B sich für die Linie 1 entscheidet oder zumindest weiß, dass A sich auf der Linie 1 und nicht auf der Linie 2 bewegt.

## **1.2 Der Lösungsansatz: Führen mit strategischen Absichten**

Je rascher und tiefreichender die Veränderungen sind, desto weniger lässt sich ein Unternehmen mit dem Top-down-Ansatz, mit Anordnungen und Kontrollen von oben und ausführenden Befehlsempfängern unten, führen. Mit Anordnung und Kontrolle lässt sich kein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen.

Diese Art der Führung ist durch die Schnelligkeit und Unvorhersehbarkeit des Wandels überholt. Unternehmen müssen offen und flexibel sein, zukünftige Entwicklungen vorwegnehmen, neue Möglichkeiten rechtzeitig erkennen und nutzen, Probleme kreativ zu lösen und schlecht kalkulierte Risiken abwenden. Innovation, Produktivität und Anpassung lassen sich nicht in einem Top-down-Ansatz erzwingen, sie können nur ermutigt und in einer innovationsorientierten Unternehmenskultur angeregt und gefördert werden, und zwar dadurch, dass die Unternehmensleitung den Führungskräften Einsicht in ihre strategischen Absichten gibt; die Führungskräfte sind dann in der Lage, ihren Mitarbeitern die Ausschnitte aus den strategischen Absichten zu geben, die sie für die Ausarbeitung und Umsetzung der entsprechenden Aktionspläne benötigen.

---

## **2 Führen mit strategischen Absichten**

Je größer ein Unternehmen oder eine Strategische Geschäftseinheit sind und je globaler die Wettbewerbsarena ist, desto schwieriger werden Planung und Umsetzung aller Einzelheiten durch den Unternehmer oder Leiter der Strategischen Geschäftseinheit, umso mehr tritt auch der unmittelbare Einfluss der Führenden zurück. Napoleon hat einmal gesagt, er habe niemals einen Feldzugsplan gehabt. In der Tat trat er oft in eine Schlacht ein ohne einen bestimmten Plan, ohne auch nur eine genauere Vorstellung von der Position und den Absichten des Gegners. „Man engagiert sich“, sagt er, „und sieht dann, was zu tun ist“. Natürlich hatte er bei dem Aufmarsch der Truppen eine sehr bestimmte Idee und erwog mit Sorgsamkeit die Möglichkeiten, die sich daraus ergaben, ohne sich aber für diese oder jene im Voraus zu entscheiden. Napoleon betrachtete seine Generäle nur als Vollzieher seines Willens und räumte ihnen kein selbständiges, initiatives Handeln ein.

Er überschaute persönlich das ganze Schlachtfeld und griff an jedem Ort persönlich ein. Die Kriegsschauplätze wurden aber immer größer und zahlreicher, so dass er nicht auf allen persönlich eingreifen und dort sein konnte, wo es zu siegen galt. Napoleon scheiterte an seiner Methode der direkten Führung; sein übergroßes Selbstvertrauen, d. h. seine Vermessenheit, führte schließlich seinen Sturz herbei.

*Unserem Willen begegnet sehr bald der unabhängige Wille des Gegners*

Kein Operationsplan reicht mit einiger Sicherheit über das erste Zusammentreffen mit der feindlichen Hauptmacht hinaus . . . Gewiss wird der Feldherr seine großen Ziele stetig im Auge behalten, unbeirrt darin durch die Wechselfälle der Begebenheiten, aber die Wege, auf welchen er sie zu erreichen hofft, lassen sich auf weit hinaus nie mit Sicherheit feststellen. (Helmuth von Moltke)

Helmuth von Moltke erkannte als erster die Grenzen von zentraler Führung, von Regeln und Systemen. Diese helfen in einer unsicheren Umwelt nicht weiter. Auf ihn geht die systematische Erziehung der Unterführer zu Eigeninitiative im Rahmen von Strategien zurück, deren Sinn und Zweck ihnen vermittelt wurde. Von seinen Unterführern erwartete er, dass sie seine strategischen Absichten erkannten, richtig interpretierten und in der Lage waren, selbständig, intelligent und ohne höhere Befehle abzuwarten, so zu handeln, wie die wechselnden Verhältnisse es erforderten.

Die zentrale Führung – die direkte Methode – ist vom Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern und Zuständigen geprägt; sie zeigt aber auch, dass Unternehmer und Führungskräfte, die einen bedeutenden Teil ihrer Zeit mit Aktionsplänen und operativen Entscheidungen verbringen, keine Strategen, sondern Taktiker mit Leitungsbefugnis sind.

Führen mit strategischen Absichten: „Gib deinen Führungskräften einen Ausschnitt aus deinen strategischen Absichten und Gedankengängen, erkläre den Sinn und das Ziel deiner strategischen Absichten, fordere sie zur kreativen Mitarbeit und Weiterentwicklung der Ziele und Strategien auf, und überlasse es ihnen, mit den verfügbaren Ressourcen die Aktionspläne auszuarbeiten und umsetzen zu lassen, mit denen die angestrebten Ziele unter den sich ändernden Wettbewerbsbedingungen erreicht werden können.“

Erfolge werden erzielt, wenn die Fähigkeit und Autorität der Führungskräfte gestärkt wird, aus eigener Initiative zu handeln. Dieser Führungsgrundsatz geht auf Helmuth von Moltke zurück, der ihn theoretisch untermauert und in seinen Feldzügen mit Erfolg umgesetzt hat; er nannte diesen Grundsatz „Führen mit Direktiven“. Direktiven sind nach Moltke allgemeine Weisungen, nach denen die Unterführer freihandeln können. „Direktiven“ sind Mitteilungen der oberen an die untere Stelle, in denen nicht sowohl bestimmte Befehle für deren augenblickliches Verhalten erteilt, als vielmehr nur leitende Gedanken aufgestellt werden. Letztere dienen dann als Richtschnur bei den übrigen selbständig zu treffenden Entschlüssen. Durch die Methode der Führung mit Direktiven, aus der später die Auftragstaktik entstand, war die preußische Armee in ihrer Struktur und Befehlsführung nicht nur fortschrittlicher als alle Armeen ihrer Zeit; sie war auch fortschrittlicher als viele Unternehmen unserer Zeit.

## 2.1 Die Grenzen der Strategie-Planung

Die traditionelle Strategie-Planung geht von der Analyse der Umwelt („Marktattraktivität“) aus und richtet die Ressourcen des Unternehmens („Wettbewerbsvorteile“) an der Nutzung der Marktmöglichkeiten aus. Diese Vorgehensweise bewährt sich in einem Umfeld, in dem Märkte vorhersehbar und die entsprechenden Pläne umsetzbar sind. In einer dynamischen, volatilen und schwer interpretierbaren Welt sind die Pläne häufig bereits in dem Zeitpunkt überholt, in dem sie verabschiedet werden. Die für die Formulierung der Pläne aufgewandte Zeit ist dann verschwendet, die Umsetzung der Pläne sinnlos.

Was heute zählt, ist die Fähigkeit, den Wandel vorwegzunehmen und das Unternehmen oder die Strategische Geschäftseinheit rasch neuen Möglichkeiten und Herausforderungen anzupassen. Die alte Geschichte von den beiden Männern, die vom Bär verfolgt werden, zeigt dies: Der eine sagt zum anderen: „Wir können nicht schneller als der Bär laufen!“ Der andere antwortet: „Ich versuche nicht, schneller als der Bär zu sein; ich versuche, schneller als du zu laufen.“

Diese Strategie funktioniert, wenn wir es nur mit einem „Bären“ zu tun haben und wenn wir sicher sein können, schneller als der Konkurrent zu sein. Sie funktioniert nicht, wenn wir uns nicht umsehen, welche Konkurrenten aus welchen Bereichen und Regionen der Welt unsere Pläne und Aktionen obsolet machen könnten. Wenn sich die Marktbedingungen rasch ändern, laufen wir nicht von einem Bären davon, wir laufen über eine schmelzende Eisdecke, auf der sich eine ganze Reihe hungriger Tiere tummelt. Es genügt dann nicht, eine Route zu planen und zu laufen; wir müssen wachsam sein und unverzüglich so antworten, wie sich die Dinge um uns herum ändern.<sup>1</sup>

Führen mit Direktiven verbindet Disziplin und Handlungsfreiheit der Führungskräfte. Dieser Ansatz ist zeitgemäßer denn je; Gary Hamel schreibt: „Whatever the rhetoric to the contrary, control is the principal preoccupation of most managers and management systems“. Tony Hayward, der frühere, unglücklich agierende CEO von BP, sagte: „We have a leadership style that is too directive and doesn't listen sufficiently well. The top of the organization doesn't listen to what the bottom is saying“. Dies trifft für viele Unternehmen zu. Ich bezeichne diese Verbindung von Leitung und Gewährenlassen von Strategie und Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter, als Führen mit strategischen Absichten.

Von dieser wirksamen Verbindung von Leitung und Gewährenlassen gewinnt die Unternehmensleitung die Überzeugung, dass die von ihr verabschiedeten Strategien in entsprechenden Aktionsplänen ihren Niederschlag finden und in wirksamen Maßnahmen umgesetzt werden, um die angestrebten Ergebnisse zu erzielen. Sie kann Aufgaben stellen, deren Erfüllung auf jeden Fall in die richtige Richtung geht, mag sie auch unter Umständen nicht ganz das treffen, was sie sich gedacht hat. Persönlich fühlt sie sich durch das Führen mit strategischen Absichten auch immer imstande, nötigenfalls durch unmittelbares Eingreifen,

---

<sup>1</sup> D. Ulrich, St. Kerr u. R. Ashkenas, *The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems – Fast!*, New York 2002, S. 266–267.

**Abb. 1** Führen mit strategischen Absichten verbindet die Klarheit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mit der Selbständigkeit und Eigeninitiative der Führungskräfte. (Modifiziert nach Bungay 2011)

	Führen mit strategischen Absichten	
(+)	<i>Zentrale Führung:</i> Führen durch Weisungen und Kontrolle von oben 1	<i>Dezentrale Führung:</i> Führen mit strategischen Absichten 2
(-)	<i>Der Weg in den Untergang:</i> Weder Strategie noch Taktik 3	<i>Chaos:</i> Die Taktik bestimmt die Strategie 4
	(-)	(+)

Eigeninitiative der Führungskräfte: WIE

für den erforderlichen Ausgleich zu sorgen, neue Möglichkeiten zu erschließen, begangene Fehler wieder gut zu machen und Abhilfe zu schaffen, je nachdem die unternehmensinterne und –externe Situation Geplantes unausführbar macht oder neue Möglichkeiten eröffnet.

## 2.2 Was Führen mit strategischen Absichten nicht ist

Man umgebe aber den Feldherrn mit einer Anzahl voneinander unabhängigen Männern – je mehr, je vornehmer, je gescheiter, umso schlimmer –, er höre bald den Rat des einen, bald des anderen; er führe eine an sich zweckmäßige Maßregel bis zu einem gewissen Punkt, eine noch zweckmäßigere in einer anderen Richtung aus, erkenne dann die durchaus berechtigten Einwürfe eines dritten an und die Abhilfeschläge eines vierten, so ist hundert gegen eins zu wetten, dass er mit vielleicht lauter wohlmotivierten Maßregeln seinen Feldzug verlieren würde. (Helmuth von Moltke)

Diese Führungskonzeption ist in Abb. 1 veranschaulicht. Die Unternehmensleitung gibt den Führungskräften einen Ausschnitt aus den strategischen Absichten und setzt sie dadurch in die Lage, je nach Situation, selbständig und initiativ Aktionspläne zu entwickeln und mit den Aktionsplänen der anderen Bereiche abzustimmen, und zwar im Einklang mit der Strategie. Gleichzeitig können die Führungskräfte externe Möglichkeiten in ihren Aktionsplänen berücksichtigen, die in die gewünschte Richtung gehen oder zu einem Neudurchdenken der Strategie führen. Die leitenden Gedanken der Strategien von Jack Welch:

- Nr. 1, Nr. 2 oder Nr. 3 in jedem Marktsegment,
- Six Sigma,
- Destroy-your-business-dot-com,

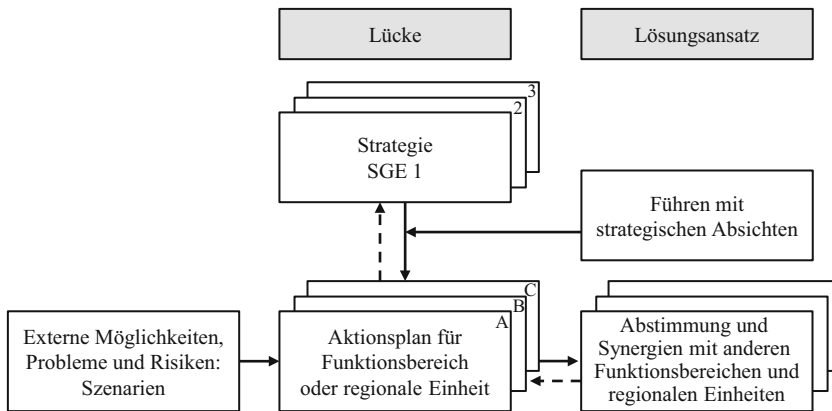
sind Beispiele für strategische Absichten, die Anregungen für dezentrales Weiterdenken und Handeln bieten.

Führen mit strategischen Absichten heißt, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter die leitenden Gedanken der Strategie der Unternehmensleitung kennen, um nach diesen selbst dann zu streben, wenn die Umstände es erfordern sollten, anders zu handeln als angeordnet war. Die Kunst der Führung mit strategischen Absichten besteht deshalb darin, ihnen eine *anregende Kraft* zu geben; sie muss *vieldeutig* sein und den Führungskräften erlauben, die von der strategischen Absicht ausgehende Energie gerade auf ihre Mühlen zu leiten, ohne das Gesamtinteresse des Unternehmens aus den Augen zu verlieren. Die strategische Absicht verbindet die Strategie mit der Initiative und Kreativität des Einzelnen. Fragebogen 1 zeigt ein Modell wie beurteilt werden kann, ob die Voraussetzungen für das Führen mit strategischen Absichten gegeben sind.

Die Voraussetzungen für die Führung mit strategischen Absichten ...	Trifft zu	Trifft nicht zu
... 1. eine gemeinsame Grundanschauung über die Strategie des Unternehmens.	1   2   3   4   5	
... 2. die richtigen Führungskräfte in den richtigen Positionen.	1   2   3   4   5	
... 3. Mitverantwortungsbewusstsein, Eigeninitiative und Selbständigkeit in abgestufter Folge auf allen Verantwortungsebenen.	1   2   3   4   5	
... 4. Leadership-Ausbildung für die Führung mit strategischen Absichten.	1   2   3   4   5	
... 5. gegenseitiges Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.	1   2   3   4   5	
... 6. Vertrauen der Führungskräfte und Mitarbeiter auf ihre Fähigkeit, mit dem Unvorhersehbaren und Unerwarteten erfolgreich im Sinn der Strategien fertig zu werden.	1   2   3   4   5	
... 7. die Einzelheiten der Durchführung werden den Führungskräften und Mitarbeitern überlassen	1   2   3   4   5	
... 8. eine Lernkultur auf den Verantwortungsebenen.	1   2   3   4   5	
Wenn die Unternehmensleitung nicht alle Fragen mit „1“ beantworten kann, sollte sie nicht mit strategischen Absichten führen.		

**Fragebogen 1** Die Beurteilung der Voraussetzungen für das Führen mit strategischen Absichten





**Abb. 2** Die Schließung der Lücke zwischen Strategie und Aktionsplänen

### 3 Die Unternehmensleitung gibt den Führungskräften einen Ausschnitt aus ihren strategischen Absichten

Führen mit strategischen Absichten ist, wie erwähnt, eine Methode, mit der die Unternehmensleitung den Führungskräften in den Funktionsbereichen und regionalen Einheiten einen Ausschnitt aus den eigenen strategischen Absichten und Gedankengängen gibt, durch den diese zur geistigen Mitarbeit bei der „Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens“ der Strategie „entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“ und bei der Entwicklung der entsprechenden Aktionspläne aufgefordert werden. Das Ziel ist, die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, dass sie das Ganze vor den Teilen sehen und zur erfolgreichen Gestaltung sowohl der Teile als auch das Ganze mit wirksamen und kohärenten Aktionsplänen initiativ und kreativ beitragen (Abb. 2). Die Unternehmen sind zu komplex geworden und das Wettbewerbsumfeld ändert sich zu rasch, so dass die obersten Führungskräfte immer weniger in der Lage sind, die Vielzahl der widersprüchlichen und oft trügerischen Informationen zu verarbeiten, die für strategische Entscheidungen benötigt werden; ihre Rolle als „peak decision maker“ ändert sich nach Maßgabe der Führung mit strategischen Absichten.

Die Einbindung der Leiter der Funktionsbereiche und regionalen Einheiten ist von entscheidender Bedeutung, weil die Führungskräfte die Aktionspläne auf der Grundlage von Elementen formulieren werden, die die Unternehmensleitung nicht nur nicht kennt, sondern häufig nicht einmal beurteilen könnte. Darüber hinaus verfügen die Führungskräfte über Eigenschaften, die ihre Vorgesetzten nicht haben und die die Strategie und die damit verbundenen Aufgaben auf eine Art interpretieren, die von der verschieden sein kann, die die Vorgesetzten annehmen. Schließlich können die Aktionspläne Initiativen enthalten, deren Auswirkungen auf und Übereinstimmung mit den Strategien nur mit Approximation und Verspätung gemessen werden können.

Die Unternehmensleitung muss deshalb den Führungskräften einen Ausschnitt aus der Strategie geben, damit diese wissen, *was* das Unternehmen will und *warum* es das will.

Die übergeordneten Stellen halten sich vor jedem Eingehen in Details fern, bestimmen Kernauftrag und Kernelemente der Strategie und überlassen die Ausarbeitung und Abstimmung der entsprechenden Aktionspläne den Führungskräften. Von diesen wird verlangt, dass sie den Sinn eines Zieles erkennen und in eigener Verantwortung diesem Sinn nach handeln und das auch dann, wenn eine Änderung der Wettbewerbssituation und der Kundenbedürfnisse ein Abweichen vom Ziel richtig erscheinen lässt. Dadurch lassen sich eventuelle, schwerwiegende Fehlerbeurteilungen beim Denkansatz der Strategie vermeiden, neue, unerwartet auftretende Möglichkeiten berücksichtigen und schlecht kalkulierte Risiken abwenden.

Diese Methode setzt eine hohe strategische und operative Kompetenz sowohl der Unternehmensleitung als auch der Leiter der Funktionsbereiche und regionalen Einheiten voraus. Sie muss unter Berücksichtigung der Persönlichkeiten und Verhältnisse mit Maß, Verständnis und ohne jede Schematisierung geübt sein. Nur dann führt sie zur *geistigen* Zusammenarbeit und zur gegenseitigen Unterstützung der Führungskräfte.

Diese Methode darf die Unternehmensleitung aber nicht abhalten, da, wo die Situation es erfordert, wo es an Ressourcen oder an Zeit fehlt oder wo das Verhalten der Führungskräfte die Erreichung der Ziele gefährdet, Weisungen an die Führungskräfte zu geben. Die Unternehmensleitung hat das Recht und die Pflicht zum Eingreifen, sobald die Gefahr besteht, dass die Aktionspläne die Strategie in unbeabsichtigte Bahnen ziehen.

Sie soll aber von diesem Recht so wenig Gebrauch machen als nur irgendwie möglich ist; die Aufgabe der Unternehmensleitung ist, eine offene, innovationsorientierte Unternehmenskultur vorzuleben und die Führungskräfte zu der in richtigen Grenzen sich entfaltenden Selbsttätigkeit und Initiative zu erziehen.

Die Unternehmensleitung muss den Dingen oft ihren Lauf lassen, um feststellen zu können, ob die eingeräumte Selbständigkeit von den Führungskräften nicht zur Willkür missbraucht wird, sie muss aber die Überzeugung gewinnen, dass die Führungskräfte so viel Professionalität und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten besitzen, dass sie jeder Lage, für die wenig oder kein Wissen existiert, gewachsen sind.

### 3.1 Über Koalitionen

Die Koalition ist vortrefflich, solange alle Interessen jedes Mitgliedes dieselben sind. Bei allen Koalitionen gehen indes die Interessen der Verbündeten nur bis zu einem gewissen Punkt zusammen. Sobald es nämlich darauf ankommt, dass zur Erreichung des großen gemeinsamen Zweckes einer der Teilnehmer ein Opfer bringen soll, ist auf Wirkung der Koalition meist nicht zu rechnen. (Helmuth von Moltke)

Die Führungskräfte haben die Pflicht, die mit den Vorgesetzten vereinbarten Ziele weiter zu entwickeln und zu ergänzen; sehen sie sich einer neuen, nicht vorgesehenen Lage gegenüber, haben sie das Recht, gleichermaßen als Stellvertreter oder in ihrem Namen

zu handeln, immer aber in den Grenzen der Strategie oder in ihrem Sinne, an deren Entwicklung sie beteiligt waren. Diese Pflicht schließt auch die Verantwortung ein, unvorhergesehene Möglichkeiten selbständig zu entdecken, sie richtig zu bewerten, darauf aufbauend eigenständige Entscheidungen im Sinne der Strategie zu treffen und diese in Aktionsplänen umzusetzen. Dazu muss zwischen der Unternehmensleitung und den Führungskräften bezüglich der Auffassungen und Überzeugungen Einvernehmen herrschen – was eine gemeinsame, von oben vorgelebte Unternehmenskultur sowie Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Führungskräften voraussetzt. Ein solches Einvernehmen ist somit nicht eine Sache des Zufalls; es ist das Ergebnis: a) einer sinngebenden und richtungsweisenden Vision und eines herausfordernden Leitbildes, das gemeinsam mit den Führungskräften erarbeitet wurde, b) einer hinreichenden Einbindung der Führungskräfte in die Ziele, Strategien und Beweggründe der Vorgesetzten, und c) eines richtigen Verständnisses der Lage des Unternehmens und seiner Entwicklungskorridore. Für die Führungskräfte ist es eine Notwendigkeit und daher auch eine Pflicht, sich ein Verständnis für die allgemeine Lage des Unternehmens, für die Trends, die sich abzeichnen, für die Entwicklung des Marktes und der Technologie, für gesellschaftliche Zusammenhänge zu verschaffen und sie im Auge zu behalten, soweit sie zu ihren Aufgaben in Beziehung stehen.

Die Führungsleitung muss überzeugt sein, dass in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle Offenheit gegenüber neuen Möglichkeiten und unternehmerische Initiative seitens der Führungskräfte günstige Folgen nach sich ziehen werden; sie muss aber bereit sein, auch die weniger glücklichen Initiativen der Führungskräfte in Kauf zu nehmen und nicht zu bestrafen.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass die Leiter der Funktionsbereiche und regionalen Einheiten die Handlungsfreiheit, über die sie verfügen, kreativ und im Interesse der Strategien nutzen und dabei die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit den anderen Funktionsbereichen und regionalen Einheiten sowie mit Lieferanten und Partnerunternehmen bis zur Grenze der Machbarkeit ausschöpfen.

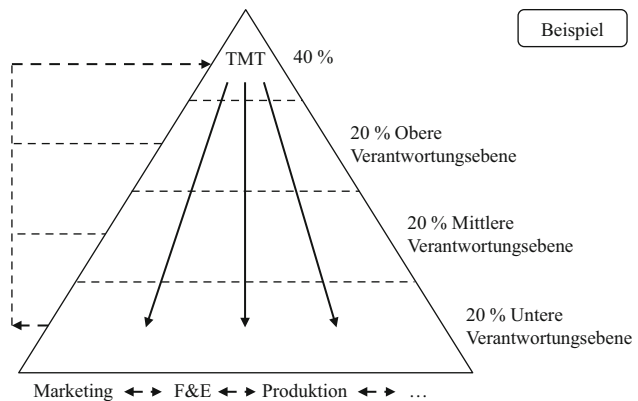
---

## 4 Fazit

Führen mit strategischen Absichten dient zusammenfassend folgenden Zwecken:

1. Sie stellt sicher, dass alle Führungskräfte in den verschiedenen Funktionsbereichen und regionalen Einheiten die verabschiedeten Strategien im Sinne der Unternehmensleitung *interpretieren*. Die Führungskräfte reagieren nicht direkt auf eine bestimmte Strategie, sondern immer nur auf ihre Interpretation der Strategie selbst. Und ihre Interpretation der Strategie ist davon abhängig, was sie vorher in sie hineingelegt haben. Bei einer Desinvestitionsstrategie z. B., für die ein Abbau von Arbeitsplätzen vorgesehen ist, reagieren die Mitarbeiter nicht auf die Situation selbst, denn sie haben ja keine Chance, ja oder nein zu sagen, sondern nur auf ihre Befürchtungen. Eine sorgfältig

**Abb. 3** Die Verbindung von Top-down- und Bottom-up-Ansatz durch Führung mit strategischen Absichten



ausgearbeitete Produktionspolitik z. B. macht die Schwerpunkte der Strategie im technischen Bereich deutlich und orientiert die spezifischen Entscheidungen in eine Richtung, die mit der Strategie übereinstimmt.

2. Sie löst *spezifische, mit den Strategien kohärente Aktionspläne* in den einzelnen Funktionsbereichen und regionalen Einheiten aus. Die Strategie ist kein Aktionsplan und kann auch nicht über weit Strecken und längere Zeiträume geplant werden; die Konsequenzen der Strategie in den Funktionsbereichen und regionalen Einheiten müssen jedoch im Einzelnen erfasst und geprüft werden. Die Kenntnis der strategischen Absichten der Unternehmensleitung bildet den Rahmen, innerhalb dessen die Leiter der Funktionsbereiche und regionalen Einheiten selbständig und initiativ im Sinne der Strategien entscheiden und handeln.
3. Sie dient der *Koordination* der einzelnen Funktionsbereiche und regionalen Einheiten im Hinblick auf die verabschiedeten Strategien. Wenn der Produktionsleiter A und der Leiter der F&E-Abteilung B zwischen einer Aktionslinie 1 einer Aktionslinie 2 wählen können, muss sichergestellt sein, dass, wenn A die Linie 1 wählt, auch B sich für die Linie 1 entscheidet oder zumindest weiß, dass A sich auf der Linie 1 und nicht auf der Linie 2 bewegt. Die fehlende Abstimmung der Funktionsbereiche und regionalen Einheiten hat umso schwerwiegendere Folgen, je höher die hierarchische Ebene ist, auf der sich die Entscheidungsträger befinden und je länger die Kette der abhängigen Entscheidungsträger ist.
4. Sie bezweckt ein *Controlling* und eine *Revision* der Strategien, wenn nicht vorgesehene oder vorhersehbare unternehmensinterne und/oder externe Ereignisse Geplantes unausführbar machen oder neue Möglichkeiten eröffnen.

Führen mit strategischen Absichten verbindet in abgestufter Form den Top-down- mit dem Bottom-up-Ansatz (Abb. 3). Das Top Management Team (TMT), trägt die Letztverantwortung für die Strategie, in deren Formulierung sind jedoch auch die unteren Verantwortungsebenen eingebunden. Persönliche Erfahrungen und Beispiele erfolgreicher Unternehmen zeigen, dass die Beiträge zur Strategieentwicklung zu etwa 40 % beim

---

TMT liegen, die restlichen sich etwa gleichmäßig auf die anderen Verantwortungsebenen verteilen. Es ist also nicht so, dass das TMT die Strategie bestimmt und die anderen Ebenen lediglich Ausführungsorgane und Befehlsempfänger sind.

---

## Literatur

- Bungay St (2011) *The art of action: how leaders close the gaps between plans, actions and results.* Nicholas Brealey, London
- Grant RM, Jordan J (2012) *Foundations of strategy.* Wiley, Chichester
- Hamel G (2012) *What matters now. How to win a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation.* Jossey-Bass, San Francisco
- Hinterhuber HH (2012) *Ergebnisorientiertes Führen mit strategischen Absichten.* Berlin

Aufgaben in den Bereichen Personalentwicklung und Personalbetreuung, Hochschulmarketing und Nachwuchskräfteförderung. 2003 wechselte sie an das Institut für Beschäftigung und Employability IBE.

**Manfred Faber** gründete 1998 das Unternehmen Faber Consult GmbH und ist im Bereich Interim Management für den Personalbereich tätig. Mit dem Finanzspezialisten Thomas Till gründete er 2011 außerdem das Unternehmen Till & Faber – einen Provider, spezialisiert auf erfahrene Interim Manager für den Finanzbereich. Nach seinem Abschluss als Diplom-Kaufmann an der Universität Saarbrücken war Manfred Faber als Personalleiter für strategische und operative HR-Themen in nationalen und internationalen Unternehmen tätig.

**Kamil Gregor** ist Forschungsassistent an der for Transformative Leadership, Palacky University, und am International Institute of Political Science, Masaryk University, Tschechische Republik. Er erwarb einen Master of Arts an der Masaryk Universität, veröffentlichte Artikel zu quantitativen Methoden in den Sozialwissenschaften und ist auch als Journalist tätig.

**Gary P. Hampson** ist Senior Research Fellow an der School for Transformative Leadership an der Palacky University und einer der Mit-Initiatoren der University For The Future. Er hat zahlreiche Artikel zum globalen Mentalitätswandel, der Geschichte integrativen Denkens, der ökologischen Bildung und der menschlichen Identität veröffentlicht. Er promovierte an der Southern Cross University in Australien und erhielt eine nationale Auszeichnung für seine Doktorarbeit. Er ist Mitherausgeber der *Integral Review*, Fellow of the Global Dialogue Institute, Philadelphia, und war 2009 Preisträger des IAU/Palgrave Essay Prize for social inclusion in higher education.

**Hans H. Hinterhuber** ist Chairman von Hinterhuber&Partners, Strategy/Pricing/Leadership Consultants, einer international tätigen Unternehmensberatung. Bis 2006 war er Direktor des Instituts für Strategisches Management der Universität Innsbruck. Heute ist er „Trusted Advisor“ für Unternehmer und oberste Führungskräfte und berät weltweit Unternehmen zu Fragen der Strategie und des Leadership. Er ist der Verfasser von über 400 wissenschaftlichen Arbeiten und 40 Büchern im Bereich der Strategischen Unternehmensführung, des Führungsverhaltens und des Innovationsmanagements. Seine Bücher „Strategische Unternehmensführung“, „Leadership“ und „Die 5 Gebote für exzellente Führung“ haben Generationen von Führungskräften und Studierenden inspiriert und sind in viele Sprachen übersetzt worden.

**Jörg Hofmann** Nach Abitur und Ausbildung Studium der Ökonomie und Soziologie an den Universitäten Stuttgart-Hohenheim, Paris und Bremen. Im Anschluss an die Diplomarbeit bei der AEG in Winnenden mehrere Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Hohenheim tätig. Seit 1987 in den Diensten der IG Metall, ab 2000 als Tarifsekretär der Bezirksleitung Baden-Württemberg. Im September 2003 folgte Jörg Hofmann als Bezirks-