

## Buchrezension

# Siamesische Zwillinge: Strategie und Führungskonzeption

Viele fühlen sich berufen, über Strategie und Führungskonzeption zu philosophieren. Nur wenige sind auserwählt. Ein solcher ist der Innsbrucker Betriebswirtschaftler Hans H. Hinterhuber. Seine Schriften gehören zu dem Besten, was es auf diesem Gebiet gibt. Dies gilt auch für dieses Buch.

Das vorliegende Buch hat zwar einen etwas antiquierten Ober- und Untertitel, der jedoch über den begleitenden Untertitel das Interesse des Lesers weckt. Der Autor hat nicht zuletzt in seiner langjährigen Beratungstätigkeit herausgefunden, dass zwischen Führung und Strategien, Strategien und Aktionsplänen, Aktionsplänen und deren Umsetzung sowie Umsetzung und angestrebten Ergebnissen in der Unternehmenspraxis beachtliche Lücken bestehen. Diese Lücken müssten intelligent geschlossen werden, um tatsächlich erfolgreich zu agieren. Angesichts eines kaum noch berechenbaren Marktumfeldes, in dem alles von allem abhängt und das einzig Beständige der permanente Wandel sei, verlaufe der Weg von den in der Beletage der Unternehmen ausgedachten Strategien hin zu handfesten operativen Handlungsergebnissen nicht mehr linear von oben nach unten.

**VERANTWORTUNGSVOLLES MITDENKEN.** Das überkommene Top-down-Modell, nach dem das Top Management die Strategien festlegt, die mittleren Führungskräfte diese in Aktionspläne transponieren und die Mitarbeiter die Aktionspläne weisungsgebunden realisieren, sei – so Hinterhubers Grundthese – obsolet geworden. Eine erfolgreiche Umsetzung von Unternehmensstrategien könne stattdessen nur auf der Basis kollektiver Anstrengungen über alle Hierarchieebenen hinweg erreicht werden. Hierzu bedürfe es

einer strategischen Teilhabe und einer Personalführung, die darauf abziele, verantwortungsvolles Mitdenken und Eigeninitiative – kurz eine unternehmerische Haltung der Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Ebenen zu fordern und zu fördern. Eine Führung mit strategischer Teilhabe bedeute, dass die nachgeordneten Führungskräfte sowohl ei-



Helmuth Karl Bernhard von Moltke, geb. 1800 in Mecklenburg-Schwerin, gestorben 1891 in Berlin, Gründer der Moltkeschen Führung.

nen Einblick in die strategischen Absichten der Unternehmensleitung als auch eigene Handlungsspielräume für die Strategieumsetzung erhielten. Dies sollten sich alle Führungskräfte ins Gebetbuch schreiben! Hinterhuber fordert vor diesem Hintergrund eine partizipative Führungskonzeption, die sich nicht nur auf die taktische Führung beschränkt, sondern die strategische Führung und damit eine der traditionellen Domänen des Top Managements explizit miteinbezieht. Diese Führungskonzeption ist

nicht völlig neu. Sie wurde vorgedacht von keinem Geringeren als Helmuth von Moltke (1800–1891). Hinterhuber ist zu Recht ein glühender Anhänger der hochaktuellen von Moltkeschen Führungsdoktrin. Der preußische Militärstrategie revolutionierte die militärische Führung im 19. Jahrhundert, indem er die bis dato vorherrschende Führung nach dem ehernen Prinzip Befehl und Gehorsam durch eine „Führung mit Direktiven“ ersetzte. Direktiven der militärischen Führung haben eine andere Qualität als Befehle an die nachgeordneten Führungsebenen. Es sind nach von Moltke nur „leitende Gesichtspunkte“, die als Richtschnur für die von den Unterführern eigenständig zu treffenden taktischen und operativen Entscheidungen dienen.

**EIGENINITIATIVE FORDERN.** Eine Führung mit Direktiven kann nur funktionieren, wenn die Unterführer den Zweck der ihnen übermittelten Direktiven verstehen. Sie dürfen nicht dafür sanktioniert werden, dass sie anders handeln als von oben vorgegeben wurde, sofern dies die Umstände erfordern. Maßgebend ist alleine, dass ihr „eigenmächtiges“ Handeln dem übergeordneten Ziel dient.

Von Moltke forderte, die militärischen Führungskräfte sorgfältig auszuwählen und auszubilden, damit sie stets vorbereitet seien, im Rahmen der Direktiven eigene taktische und operative Handlungskompetenz zu ent-

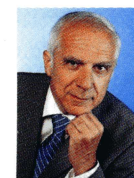


Hans H. Hinterhuber: Führen mit strategischer Teilhabe. Wie sich die Lücken zwischen Strategie und Ergebnissen schließen lassen. Erich Schmidt Verlag Berlin 2013, 174 Seiten, 29,95 Euro

wickeln und diese im Felde umzusetzen. Dies gilt auch in unseren Unternehmen.

Hinterhuber hat die Doktrin der „Führung mit Direktiven“ gut verarbeitet und transponiert auf die zeitgemäße Unternehmensführung. Das Buch ist ein überzeugender Appell an Top Manager und Firmenpatriarchen, sich von einsamen Entscheidungen zu verabschieden, die Eigeninitiative der Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Ebenen zu fordern und zu fördern und diese zu unternehmerischem Mitdenken und Mitmachen im Rahmen klar kommunizierter strategischer Absichten einzuladen. Strategie und Führungskonzeption sind also siamesische Zwillinge. Das Buch ist unbedingt lesenswert!

## Der Autor



Prof. Dr. Robert Fieten, wissenschaftlicher Berater der Beschaffung aktuell