

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.03.2014, Nr. 58, S. 16

Rezension: Sachbuch
WIRTSCHAFTSBÜCHER

Von Moltke als Vorbild

Führung ist auch in Unternehmen keine Einzelaufgabe

Der bekannte Innsbrucker Betriebswirtschaftler Hans H. Hinterhuber hat sich seit vielen Jahren mit Büchern und Artikeln auch in dieser Zeitung große Verdienste um das Thema strategische Unternehmensführung erworben. Seine Ausarbeitungen sind konzeptionell fundiert, haben Substanz und sind für Unternehmer gut lesbar. Dies gilt auch für das vorliegende Buch, das mit "Führen mit strategischer Teilhabe" zwar einen etwas altväterlich anmutenden Obertitel hat, jedoch über den begleitenden Untertitel das Interesse des Lesers zu wecken vermag.

Ein Blick in das Vorwort und die darin enthaltenen hilfreichen Übersichten macht deutlich, worum es dem Autor geht: Er 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 - so Hinterhubers Argumentation - müssten intelligent geschlossen werden, um die Unternehmen in die Lage zu versetzen, ihre Kapitalkosten nachhaltig zu verdienen.

Angesichts eines kaum noch berechenbaren und prognostizierbaren Marktumfeldes, in dem alles von allem abhängt und das einzig Beständige der permanente Wandel sei, verlaufe der Weg von den in der Beilage der Unternehmen ausgedachten Strategien hin zu handfesten operativen Handlungsergebnissen nicht mehr konsequent linear von oben nach unten. Das in den Textbüchern seit Jahrzehnten propagierte überkommene "Top-down-Modell", nach dem das Topmanagement die Strategien festlegt, die mittleren Führungskräfte diese in Aktionspläne und eine zielführende Arbeitsorganisation transponieren und die Mitarbeiter die Aktionspläne weisungsgebunden realisieren, sei obsolet geworden.

Nach Hinterhuber kann eine erfolgreiche Umsetzung von Unternehmensstrategien nur auf der Basis kollektiver Anstrengungen auf allen Hierarchieebenen erreicht werden. Hierzu bedürfe es einer strategischen Teilhabe und einer Personalführung, die darauf abziele, verantwortungsvolles Mitdenken und Eigeninitiative, kurz eine unternehmerische Attitüde der Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Ebenen zu fordern und zu fördern. Eine Führung mit strategischer Teilhabe bedeute, dass die nachgeordneten Führungskräfte sowohl einen Einblick in die strategischen Absichten der Unternehmensleitung als auch eigene Handlungsspielräume erhalten. Im Kern propagiert Hinterhuber eine partizipative Führungskonzeption, die sich nicht nur auf die taktische Führung beschränkt, sondern die strategische Führung und damit eine der traditionellen Domänen des Topmanagements und seiner unmittelbaren Entourage explizit mit einbezieht.

Die vorgestellte Führungskonzeption des Innsbrucker Wissenschaftlers ist nicht völlig neu. Das konzeptionelle Rüstzeug hat er sich seit Jahren bei keinem Geringeren als Helmuth von Moltke (1800 bis 1891) geholt. Hinterhuber erweist sich in seiner Schrift einmal mehr als glühender Anhänger der von Moltkeschen Doktrin. Der über ein universelles Weltbild verfügende Militärstrateg Helmuth von Moltke revolutionierte die militärische Führung im 19. Jahrhundert, indem er die bis dato vorherrschende Führung nach dem ehernen Prinzip Befehl und Gehorsam (Kadavergehorsam, Anmerkung des Rezensenten) durch eine "Führung mit Direktiven" ersetzte. Direktiven der militärischen Führung haben eine andere Qualität als Befehle an die nachgeordneten Führungsebenen.

Es sind laut von Moltke nur "leitende Gesichtspunkte", heute würde man von Aufträgen sprechen, die als Richtschnur für die von den Unterführern eigenständig zu treffenden taktischen und operativen Entscheidungen dienen. Eine Führung mit Direktiven bedingt, dass die Unterführer den Zweck der ihnen übermittelten Direktiven verstehen und nicht sanktioniert werden, wenn sie immer dann, wenn es die Umstände erfordern, anders handeln, als von oben vorgegeben wurde, sofern dies dem Kampfauftrag dient. Von Moltke fordert, die militärischen Führungskräfte sorgfältig auszuwählen und auszubilden, damit sie stets vorbereitet seien, im Rahmen der Direktiven eigene taktische und operative Handlungskompetenz zu entwickeln und diese im Felde umzusetzen.

Getreu seinem Motto "Erst wägen, dann wagen" bedeutete Strategie für von Moltke nicht mehr als die Anwendung des gesunden Menschenverstandes mit dem Ziel, stets vorbereitet zu sein. Er erkannte ganz im Gegensatz zu Napoleon Bonaparte als Erster die Grenzen der zentralen Führung von oben, die im Übrigen ein gerüttelt Maß an Misstrauen gegenüber den Unterführern beinhalte. In dem chaotischen Umfeld einer kriegerischen Auseinandersetzung sei bei einer solchen Führung der Weg in die Niederlage vorprogrammiert - eine Erfahrung, die auch der berühmte Korse machen musste.

Hinterhuber hat die Doktrin der "Führung mit Direktiven" gut verarbeitet und diese transponiert auf die zeitgemäße strategische Unternehmensführung. Gleichwohl ist die Schrift nicht nur eine Eloge auf Helmuth von Moltke - wohl aber eine Einladung zur Lektüre seiner Schriften -, sondern ein überzeugender Appell an Topmanager und Firmenpatriarchen, sich von einsamen Entscheidungen zu verabschieden, die Eigeninitiative der Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Ebenen zu fordern und zu fördern und diese in strukturierter Form zu unternehmerischem Mitdenken und Mitmachen im Rahmen klar kommunizierter strategischer Absichten einzuladen.

Der Innsbrucker Wissenschaftler begnügt sich erfreulicherweise nicht mit der Rolle des einsamen Rufers in der Wüste; vielmehr stellt er Methoden und Checklisten vor, die in der Praxis helfen können, die Lücken zwischen Strategie und Ergebnissen zu schließen.

ROBERT FIETEN

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

Hinterhuber, Hans H.

Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.03.2014, Nr. 58, S. 16

Ressort: Seitenüberschrift: Wirtschaft
Ressort: Wirtschaft

Artikeltyp: Rezension: Sachbuch

Serientitel: Wirtschaftsbücher

Sach-Codes: BETR Betriebswirtschaft

Dokumentnummer: FD1201403104216941

Dauerhafte Adresse des Dokuments: https://www.genios.de:443/document/FAZ__FD1201403104216941

Alle Rechte vorbehalten: Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main