

Stoa für Manager

FAZ, Nr. 237, 11.10.04
S. 12

Hans Hinterhuber entwickelt die Unternehmensstrategie als umfassende Theorie des praktischen Handelns

Hans Hinterhuber: Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 2004, 197 Seiten, 24,90 Euro.

Das Werk des bekannten Innsbrucker Betriebswirtschaftsprofessors ist von der ersten bis zur letzten Zeile lesenswert. Es beginnt mit einem Zitat Marc Aurels („Laß alles weg, was nicht unbedingt notwendig ist“) und endet mit dem Anliegen Hans Hinterhubers, „Führende noch erfolgreicher zu machen und vielleicht auch innerlich weiterzubringen“. Daß der Autor selbst erfolgreich mit seinem Thema umgegangen ist, bestätigen ihm gleich vierzehn bekannte Praktiker der strategischen Führung, darunter ein Brigadegeneral, in ihren Leserstimmen am Ende des Buchs. Letzterer kommt nicht von ungefähr: Hinterhuber beschäftigt sich besonders intensiv mit der Militärstrategie, die im Mainstream betriebswirtschaftlicher Darstellungen der Unternehmensführung eher ein Schatten-dasein fristet (und dann auch in der Regel auf Carl von Clausewitz beschränkt bleibt).

Zunächst aber erläutert der Verfasser die drei Schlüsselemente der Führungskunst, und zwar in Anlehnung an Sokrates und seine Schüler. Das sokratische Verständnis von „Leadership“ läßt sich nach Hinterhuber kaum auf den heutigen „superaktiven, egozentrischen, berechnenden und aggressiven Manager“ anwenden. Die stoischen Führungsprinzipien umfaßten vielmehr die Entwicklung einer Vision, das Schaffen von Werten, die Einhaltung einer Richtung sowie die Übernahme einer mutigen Vorbildfunktion. Die Kunst des Führens verlange deshalb eine radikale Änderung der eigenen Lebensweise im Sinne einer inneren Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen und seinen „Stakeholdern“. Die Stoa fordere dazu auf, vernunftgemäß zu handeln, nach dem zu streben, was in un-

serer Macht steht, und stets das Nützliche für die anderen mit dem Angenehmen für einen selbst zu verbinden. Negative Gefühle wie Gier, Gewalt und Angst seien unter rationale Kontrolle zu bringen, dagegen müßten positive Emotionen wie Liebe, Selbstlosigkeit oder Unparteilichkeit durch die Vernunft gefördert werden. Das bleibende Verdienst der Stoa besteht zwar in der Tugendlehre, die nach Zenon „Folgerichtigkeit und Übereinstimmung mit sich selbst und stete Harmonie der äußeren und inneren Lebensführung“ anstrebt. Es hätte sich hier jedoch angeboten, ergänzend auf die Weiterführung der stoischen Ethik durch Platon und Aristoteles einzugehen.

Im zweiten Kapitel entwickelt der Verfasser die Unternehmensstrategie als eine umfassende Theorie des praktischen Handelns. Die Verknüpfung mit dem gewählten philosophischen Ansatz sieht er im positiven Denken hinsichtlich möglicher Chancen und in einer optimistischen, Heiterkeit und Lebensfreude vermittelnden Einstellung. Gemäß dem friderizianischen Grundsatz „Ein guter General muß auch ein guter Schauspieler sein“ befürwortet er anstelle einer direkten Strategie auf der Ebene der Produkte, Preiskämpfe und Marktmacht eine auf psychologische Faktoren setzende indirekte Strategie. Sie suche den Erfolg auf ungewöhnliche Weise, indem man zum Beispiel den Konkurrenten durch bestimmte Marktsignale beunruhigt oder durch eine Verkürzung der Lieferfristen aus dem Gleichgewicht zu bringen versucht.

Von der im dritten Kapitel ausführlich behandelten Militärstrategie erwartet sich Hinterhuber Anregungen zum Weiterdenken und praktischen Handeln in den Unternehmen. Sie fänden sich bereits bei Sun Tzu in China, der im 4. Jahrhundert vor Christus Vorstellungen von der Weisheit, der Aufrichtigkeit, dem Wohlwollen, dem Mut und der Strenge des Befehlshabers entwickelte, aber auch im „Principe“ Niccolò Machiavellis, welcher unter anderem be-

reits die Einrichtung eines Generalstabs vorschlug. Dessen preußische Variante als Führungs- und gleichzeitig Lebensschule wird ausführlich behandelt, ausgehend von Gerhard von Scharnhorst und dessen Schüler Neidhardt von Gneisenau über Carl von Clausewitz bis zum „Höhepunkt des strategischen Denkens“ in Gestalt Helmuth Graf von Moltkes.

So kompetent und im einzelnen lehrreich und spannend dies auch dargestellt wird, es bleibt doch ein „weiter Weg von der Militärstrategie zu Leadership“. Nach Clausewitz ist es einfach schwierig, „allgemeingültigen Grundsätzen in der Ausführung treu zu bleiben“. Der Verfasser sieht dies ähnlich, wenn er schreibt: „Die einzigen allgemeingültigen und unveränderlichen Grundprinzipien sind Antizipation, Flexibilität, Wahrung der Handlungsfreiheit, Disziplin und gesunder Menschenverstand.“ Aus dem reichen Gedankengut Moltkes überzeugen vor allem seine Warnung vor (unheiligen) Koalitionen und das Führen mit Direktiven, die an die Stelle des Kadavergehorsams treten und die Führung durch das Delegationsprinzip individualisieren. Von daher leuchtet es auch ein, daß für Jack Welch, den langjährigen CEO von General Electric, Moltkes Führungswerte – Einfachheit, Selbstvertrauen, Realitätssinn – nach eigenem Bekunden wichtiger waren als Zahlen.

Am Schluß seines auch gestalterisch gut gemachten Buches fordert der Verfasser den Aufbau einer „Leadership Company“, als ein wissensbasiertes Netzwerk, in dem herausfordernde Ziele vereinbart werden und die Führenden den Mitarbeitern inspirierend, mit Respekt, offen, präsent und mit Humor begegnen. Das Bild des Löwenmännchens auf der Umschlagseite paßt dazu vielleicht nicht ganz so gut wie das Schlußzitat von Albert Schweitzer: „Das einzige Wichtige im Leben sind die Spuren von Liebe, die wir hinterlassen, wenn wir gehen.“ HARTMUT KREIKEBAUM