

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Cynthia Montgomery**
Titel: Der Strategie. So werden Sie die Führungskraft, die Ihr Unternehmen braucht
Jahr: 2012
Verlag: Campus
Umfang: 256 Seiten
ISBN: 978-3-593-39588-3
Web: www.campus.de



Was hat Strategie mit Führung zu tun?

Welche Inhalte erwarten Sie, wenn Sie ein Führungsseminar buchen? Die meisten Führungskräfte, denen ich diese Frage stelle, antworten darauf mit Kommunikationsfähigkeiten, Führungsstil, Teamführung und natürlich Motivation. Niemand hat je «Wie entwickle ich die richtige Strategie» oder «Was brauche ich, um der Strategie zu sein, den das Unternehmen braucht» genannt. Offiziell ist das kein Thema für Führungsseminare.

Da gibt's aber noch die andere Seite. Vor einiger Zeit habe ich einen alten Studienfreund zufällig wiedergetroffen, wir haben uns auf einen Kaffee verabredet um ein bisschen zu plaudern. Er hat in der Zwischenzeit eine beachtliche Karriere aufzuweisen und ist heute in der Generaldirektion eines hervorragend aufgestellten multinationalen Unternehmens. «Was hat sich seit der Beförderung geändert?» Vieles. In meinem vorherigen Job war ich vor allem für die Zielerreichung zuständig. Heute wollen meine direkten Mitarbeiter von mir vor allem wissen, in welche Richtung wir steuern, wo es in Zukunft hingeht und auch ganz allgemein, wie ich mir die Zukunft vorstelle.

Wenn Leadership das ist, was Leader tun, dann gehört Strategieentwicklung offensichtlich mit in das Leadership-Repertoire. Und wie steht es mit Motivation, Führungsstil, Teamführung. «Meine direkten Mitarbeiter sind motiviert, sonst wären sie nicht da, wo sie sind und sie haben mich einschätzen gelernt. Jeder hat seinen Bereich, sie sollen zusammenarbeiten, nicht mehr und nicht weniger.»

Natürlich ist das nur die Aussage einer einzelnen Person. Ich frage mich aber, ob es nicht anderen Top-Kadern

ähnlich ergeht. Das Buch «Der Strategie» scheint im zweiten Teil des Titels darauf eine klare Antwort zu geben: So werden Sie die Führungskraft, die Ihr Unternehmen braucht. Die Autorin schöpft ihre Sicherheit aus der langjährigen Erfahrung in der Arbeit mit Leadern an der Harvard Business School. Sie leitet als Professorin für Business Administration den renommierten Strategiekurs für Top-Manager.

Zu Struktur und Inhalt

Das Buch ist wie immer beim Campus Verlag schön aufgemacht, die Schrift perfekt lesbar - auch bei sehr kleinen Schriften in den sauber designten Grafiken. Das Führungsgeschenk ist also schön verpackt. Schauen wir uns einmal im Inneren um. Das Inhaltsverzeichnis verrät schon beim ersten Kapitel, was man erwarten darf. «Was ich von und mit Studenten gelernt habe» weist auf die Art und Weise der Vermittlung hin. Wir haben es nicht mit einem Lehrbuch zu tun, sondern - wie in der amerikanischen Management-Literatur üblich mit einem Sachbuch, dass die Inhalte beispielhaft fast anekdotisch transportiert. Viele ausgewiesene Professoren renommierter Unis schrieben so, ganz nach dem Motto: «You can't bore people into buying.» Irgendwie haben sie schon recht. Ich freue mich also schon auf ein süffig dargereichtes Management-Ragout, dass aufgrund der illustren Inhaltgeber reich gewürzt sein dürfte.

Zunächst erzählt Cynthia Montgomery, wie sie dazu gekommen ist, ein Buch über die Beziehung von Leadership

und Strategie zu schreiben. «Führung und Strategie sind untrennbar.» Für Sie hat Strategie also klar etwas mit Führung (besser Leadership) zu tun. Danach lässt die Autorin uns an einer Fallstudie (dafür ist Harvard ja bekannt) teilhaben, so wie sie es mit den Kursteilnehmern tut. Der Fall heisst Masco. Es handelt sich um einen hervorragenden Sanitär-Betrieb, der ins Möbelgeschäft einsteigen will. Diese erste Fallstudie soll uns davor warnen, unsere Experimentennase zu hoch zu halten. Das Abenteuer geht gründlich schief und alle stehen da wie begossene Pudel. Diese erste Erkenntnis ist wichtig, denn die Autorin möchte vor allem zeigen, dass das Ganze nicht einfach eine intellektuelle Zahlenspielerei mit Trendexplorationen ist, sondern viel mit Werten, mit Sinnhaftigkeit und mit dem Vertrauen in seine/ihre Idee zu tun hat. Sie entzaubert den Supermanager und zeigt in 3 Beispielen, wie das Leben und auch das Business seine Haken schlägt.

«Führung und Strategie sind untrennbar.»

Das in hervorragenden Kurzstories über Ingvar Kampland (IKEA), de Sole (Turn Around bei Gucci) und (natürlich) über Steve Jobs. Dabei verschweigt Montgomery nicht (wie üblich) die negativen Seiten, sie heroisiert nicht, sondern sie erzählt, und macht sich die dazu nötigen Gedanken, um zu einem neuen Verständnis der Strategiearbeit zu kommen. Dazwischen werden die Kernaussagen der Stories ausgewertet und in einer einfachen Botschaft das Wesentliche herausgeschält: Die Wichtigkeit des Zweckes «ein guter Zweck adelt», die Notwendigkeit des Mehrwertes mit einer ebenso einfachen wie spannenden Grafik, das Strategierad und wenige dafür klipp und klare Aussagen, wie eine gute Strategie formuliert werden soll. Schliesslich werden wir mit der Schumpeters «Schöpferischen Zerstörung» konfrontiert, die mutmassen lässt, dass auch die beste Strategie vergänglich ist. Das Unternehmen muss sich immer wieder neu erfinden und braucht dazu – hier ist Leadership gefragt – eine Integri-

onsfigur für den Wandel, jemanden, der/die die Strategie lebt (Kapitel 6) und den Schwung behält (7). In einem Schlusskapitel wendet sich Montgomery noch dem Strategen als Menschen zu und redet den Angesprochenen ins Gewissen. Ich habe bei der Lektüre fleissig Notizen für das eigene Unternehmen gemacht, mich mit den Fragen auseinandergesetzt und ein paar Erkenntnisse gewonnen, die ich sonst nur im Gespräch mit einem guten Fachcoach finden könnte.

Zusammengefasst

Ist nun das Buch ein Buch über Führung? Nein und Ja! Nein, weil es die Themen, die in den klassischen Büchern über Führung beschrieben sind, kaum schneidet, sie auch da links liegen lässt, wo ein Bezug möglich wäre und auch sinnvoll erscheint. Ja, weil in der Führungsstileuphorie immer wieder vergessen wird, weshalb Führung geschieht. Es geht darum, mit der Unternehmung einen sinnvollen Beitrag zum Umfeld zu stiften. Nur dann wird es dem Unternehmen möglich sein, nachhaltig sinnvolle Arbeit zu schaffen, die wiederum ein Weiterbestehen der Unternehmung und ein sich Entwickeln über die reine Lebensfähigkeit hinaus ermöglicht. Das ist Führung – nur nicht so direkt! Wenn Sie noch nie ein Buch über Strategie gelesen haben dann ist dieses Buch ein guter Startpunkt, weil es das Wesentliche beleuchtet und sich nicht in den ewig gleichen Toolboxes verliert. Haben Sie allerdings schon einige gelesen, dann ist nichts wirklich neu. Die Frische, mit der Cynthia Montgomery an die Sache herangeht, die Lust zu lehren und dabei zu lernen von einer Person, die sich einfach auf dem Lehren ausruhen könnte ist schon bemerkenswert. Ich habe schon viele gelesen und dieses Buch vermochte es trotzdem, mich zu essentiellen Fragen anzuregen. Was will man mehr?

Gelesen von:

Dr. oec. HSG Philipp Mähr
Goethestrasse 70
9008 St. Gallen
philipp.maehr@maehrconsulting.ch
0041 71 244 95 09

