

Luzerner Führungsmodell

Führungskräfte bieten Orientierung

In komplexen und volatilen Situationen ist die Orientierung durch Führungskräfte besonders wichtig, damit Mitarbeitende Unsicherheit und Mehrdeutigkeit überwinden können. Prozesse wie das Luzerner Führungsmodell unterstützen die Verantwortlichen bei solchen Herausforderungen.

Von Dr. oec. Patrick Hofstetter

Moderne Umfeldler in Wirtschaft, Bildung, Politik und Gesellschaft zeichnen sich durch zunehmende Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity) aus. Das zugehörige Akronym «VUCA» wurde am United States Army War College geprägt, wo es Ende der 1980er-Jahre Eingang ins Curriculum der strategischen Führungsausbildung fand. Mit dem Ende des Kalten Krieges wurden vermeintliche oder tatsächliche Gewissheiten aufgehoben, ohne dass neue folgten. Um die Jahrtausendwende hat VUCA den Sprung in die Managementliteratur geschafft. Es lässt sich schwerlich bestreiten, dass die Welt seither noch volatil, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger geworden ist.

So unterschiedlich der Alltag in Unternehmen und Streitkräften sein mag, so vergleichbar sind im Kern die Herausforderungen der jeweiligen Führungskräfte.

Hier wie dort tragen die Menschen ein Bedürfnis in sich, Komplexität und Unsicherheit zu reduzieren sowie Volatilität und Mehrdeutigkeit zu bewältigen. Indem Führungskräfte ihren Teams Orientierung bieten, erzeugen sie Sicherheit und Eindeutigkeit, Stabilität und Verständnis. Damit werden erst die Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit in einer VUCA-Welt geschaffen – in der Schweiz genauso wie in den Vereinigten Staaten.

Der Blick auf die Streitkräfte lohnt sich deshalb ebenso diesseits des Atlantiks. Auch in der Schweiz können Führungsprozesse, die auf VUCA-Situationen ausgerichtet sind, mit geringem Transferaufwand in die zivile Realität übertragen werden. Ein Exkurs in die Führungsausbildung der Schweizer Armee hebt dabei die Wichtigkeit der konsequenten Orientierung von Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten hervor.

Führungsprozesse zur Krisenbewältigung

Die Kaderanwärterinnen und Kaderanwärter lernen bereits auf der untersten Stufe, in der Unteroffiziersschule, dass Führung Orientierung bedingt. Dies lässt sich trefflich an der 5-teiligen Befehlsstruktur erkennen (siehe Box «Fünf-Punkte-Befehl der Schweizer Armee»). Unter Zeitdruck können Punkt 4 und 5 weggelassen werden; Orientierung, Absicht und Aufträge bleiben jedoch unerlässlich.

Fünf-Punkte-Befehl der Schweizer Armee

1. Orientierung
2. Absicht
3. Aufträge
4. Besondere Anordnungen
5. Standort des Vorgesetzten

Damit die Inhalte auch unter hohem Druck abrufbar bleiben, ist die Orientierung stan-



Abbildung 1: Ein Gruppenführer der Schweizer Armee orientiert sein Team über die bevorstehende Aktion. Bild: Mattias Nutt Photography.

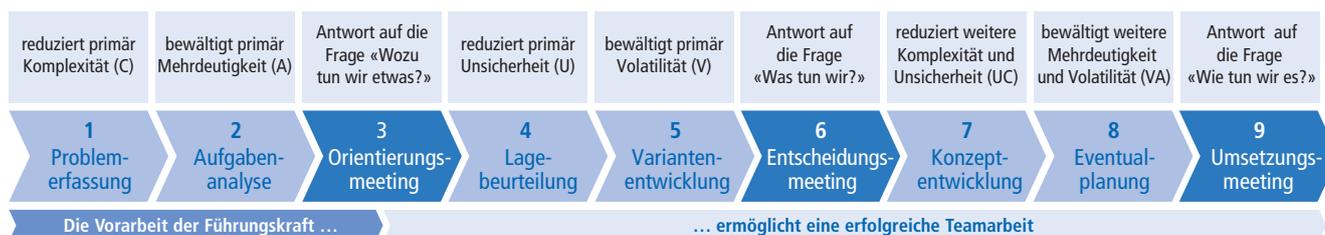


Abbildung 2: Der Planungsprozess des Luzerner Führungsmodells sieht vor, dass die Führungskraft nach erfolgter Vorarbeit die Teamarbeit im Rahmen eines Orientierungsmeetings lanciert. Darstellung: Universität Luzern.

dardisiert: die Chefin oder der Chef informiert a) über das Gelände, b) den Gegner, c) den eigenen Auftrag und d) die Nachbargruppen. Danach können die Soldatinnen und Soldaten die Absicht des oder der Vorgesetzten und darin wiederum ihren eigenen Auftrag richtig einordnen. Dieser umfassende, sinnvermittelnde Ansatz steht im Gegensatz zu einem auf Gehorsam reduzierten Führungsverständnis und ist ideal für ein VUCA-Umfeld ausgerichtet – die Chefin oder der Chef begegnet der eigenen Gruppe auf Augenhöhe und fordert ein Denken im Gesamtrahmen (siehe Abbildung 1).

Im Kern ist diese sogenannte Auftrags-taktik – im Gegensatz zur Befehlstaktik – weder neu noch auf die unterste Führungsstufe beschränkt; dass ihre Durchsetzung eine Führungsaufgabe für sich ist und nicht allen Vorgesetzten gelingt, steht auf einem anderen Blatt. Doch auch darin gleichen sich Armee und Privatwirtschaft: Schlagworte garantieren noch keine Kultur. Eingängige und nachvollziehbare Prozesse können jedoch gerade Nachwuchskräften dabei helfen, den Mut zu sinnvermittelnder Führung aufzubringen. Ein strukturiertes Vorgehen ist in VUCA-Umfeldern besonders hilfreich; es dient der Führungsperson als innere Leitlinie, damit sie ihren Mitarbeitenden Orientierung bieten kann.

Transfer in die Privatwirtschaft

Die Bewältigung von besonderen und ausserordentlichen Situationen betrifft nicht die Armee allein, weshalb der Bevölkerungsschutz die aus dem Militär kommenden Prozesse für die zivilen Blaulichtorganisationen (u.a. Polizei, Feuerwehr und Zivilschutz) übernommen und angepasst hat. Spätestens seit Ausbruch der Coronapandemie dürfte aber offensichtlich geworden sein, dass privatwirtschaft-

liche Unternehmen genauso gefordert sind, in volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umfeldern angepasst zu agieren.

Dieser weitere Transferschritt wird seit 2017 in einem Kooperationsprojekt der Universität Luzern mit der Höheren Kaderaus- und Weiterbildung der Armee, die ebenfalls in Luzern angesiedelt ist, realisiert. Im Rahmen des *MAS in Effective Leadership* lernen Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Privatwirtschaft und Verwaltung einerseits das prozessgesteuerte Führungshandwerk und vertiefen andererseits ihr Hintergrundwissen auf Basis der aktuellen akademischen Forschung. Die entsprechenden Führungsprozesse werden zudem in Bachelor- und Masterseminaren des Wirtschaftsstudiums ausgebildet.

Basierend auf der Erfahrung der vergangenen Jahre wurden dabei die Führungsprozesse der Armee in ein privatwirtschaftliches Umfeld transformiert und damit der Prototyp des *Luzerner Führungsmodells* begründet. So werden die Unterschiede zwischen militärischen Besonderheiten (etwa die Fokussierung auf eine Gegenseite) und zivilen Gegebenheiten (etwa der Entscheidungsfindung durch Gremien) reflektiert, ohne die Stärke der VUCA-tauglichen Vorgehensweise zu verlieren.

Das Luzerner Führungsmodell

Abbildung 2 veranschaulicht die Bedeutung der Orientierung anhand des Planungsprozesses, der Teil des Luzerner Führungsmodells ist. Zeitliche und personelle Ressourcen lassen es nicht zu, dass sich ein Team in einer gemeinsamen Findungsphase verliert. Hier ist eine Führungskraft gefragt, welche dem Team Orientierung bietet und den Sinn der gemeinsamen Arbeit vermittelt. Indem sie in einem ersten Schritt das neuartige Problem erkennt,

zerlegt und priorisiert, reduziert sie Komplexität. In einem zweiten Schritt schränkt die strukturierte Aufgabenanalyse Unsicherheit und Mehrdeutigkeit ein.

Die vorgezogenen ersten beiden Schritte «Problemerkennung und Aufgabenanalyse» erlauben damit der Führungskraft, ihr Team rasch und effektiv auf das gemeinsame Ziel auszurichten und damit der gemeinsamen Tätigkeit Sinn zu verleihen. Dies erfolgt im Rahmen des Orientierungsmeetings (Schritt 3), womit die Führungsperson die eigentliche Teamarbeit lanciert. Damit und im weiteren Verlauf der Planungs- und Führungsprozesse schafft sie die Voraussetzungen dafür, dass alle Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten zugunsten des Projekts, der Aktion, der Aufgabe einsetzen. Ein entsprechendes Buchprojekt ist in Arbeit, um das Luzerner Führungsmodell breiter zugänglich zu machen.

Fazit

Orientierungslosigkeit ist bereits in ruhigen Zeiten eine schwierige Ausgangslage; in volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umfeldern («VUCA») ist es für Führungskräfte umso wichtiger, ihrem Team Orientierung zu bieten. Gerade Nachwuchskräfte profitieren von klaren Führungsprozessen, um unter Druck zielgerichtet und trotzdem agil zu bleiben. Prozesslandschaften wie das Luzerner Führungsmodell helfen dabei, in der «VUCA»-Welt die Orientierung zu behalten.



Dr. oec. Patrick Hofstetter ist Leiter Weiterbildung der Universität Luzern. Zudem unterrichtet er Führungsprozesse im Grundstudium und in der Weiterbildung. In der Schweizer Armee ist er Generalstabsoffizier und angehender Bataillonskommandant.