

Christoph
MOSER

Everyone a Leader



Was **Führungskräfte**
vom Militär lernen können

avBUCH



LIEBE LESER*INNEN,

wir freuen uns, dass wir Ihnen mit unserem Buch neue Inspiration liefern dürfen und hoffen, es wird Ihnen gefallen.
Weitere Leseabenteuer mit verbrieft Fachinformation finden Sie auf www.cadmos.de.
Wenn Sie mit uns in Verbindung treten oder Ihre Erfahrungen teilen wollen, dann tun Sie das bitte unter:
<https://www.facebook.com/cadmosverlag>
<https://www.instagram.com/cadmosverlag/>
oder per Mail an info@cadmos.de



Wir freuen uns schon jetzt über Ihr Feedback!

Copyright © 2024, Cadmos Verlag GmbH, München, Englmannstraße 2, 81673 München
ISBN: 978-3-8404-8564-0, 1. Auflage 2024

Deutsche Nationalbibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.
Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Alle Rechte vorbehalten.

Viel Freude mit diesem Buch wünscht Ihnen Ihr CADMOS-Team:

Projektleitung: Brigitte Schweinegger, Cadmos Verlag
Autor: Christoph Moser
Lektorat: Agnes Trosse
Coveridee und Konzept: Christoph Moser
Grafisches Konzept Innenteil und Satz: Markus Bürger
Illustrationen Umschlag: Shutterstock/Zorana Matijasevic, csnty, Aleksandar Videnovic, eamesBot
Illustrationen Innenteil: Shutterstock/NastyaBob; pixabay/GDJ; Christoph Moser

Wir übernehmen Verantwortung:

Dieses Buch wurde anhand ausgewählter Qualitätskriterien ressourcenschonend und schadstofffrei in Cadmos Qualität für Sie hergestellt.
Das verwendete Papier für Kern und Cover ist FSC®-zertifiziert, der Druck erfolgte CO₂-neutral.
Der Inhalt ist auf Magno matt 135 g/m² mit 1,01 Volumen für Sie gedruckt, ein matt gestrichenes Bilderdruckpapier, das die Farben leuchten lässt und dem Inhalt einen hochwertigen Charakter verleiht.
Das Cover wurde auf Peyvida puro 270g/m² gedruckt einem Naturkarton mit ansprechender Optik und Haptik.
Auf Laminierung und Einschweißen in Plastikfolie verzichten wir – für unsere Umwelt und unsere Zukunft.
Gedruckt und gebunden wurde dieses Buch in der EU (wir wollen lange Transportwege vermeiden), bei unserem langjährigen, bewährten Druckpartner GRASPO (www.graspo.com).



Uns ist wichtig:

Gender-Erklärung: Alle Geschlechter sollen sich gleichermaßen wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen. Im Sinne eines flüssigen Lesevergnügens verzichten wir jedoch auf die Verwendung von geschlechterspezifischen Sprachformen (m/w/d).
Wo dies möglich ist verwenden wir neutrale Formulierungen oder bemühen uns, alle Formen mit einzubeziehen. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter!

Haftungsausschluss: Der Verlag hat den Inhalt dieses Buches nach bestem Wissen und Gewissen geprüft. Für die Richtigkeit der Angaben in diesem Buch und eventuelle Schäden, die aufgrund von Beschlüssen und Handlungen, die anhand der gegebenen Informationen getroffen wurden, wird trotz sorgfältiger Recherche keine Haftung übernommen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 4

Wie dieses Buch zu lesen ist 6

Teil 1: WARUM Führung im Militär nicht nur „Befehl und Gehorsam“ ist 8

1 Beginnen wir mit einem Gedankenexperiment 8

2 Leadership in einer vernetzten Welt 11

3 Was können wir von Führung im Militär lernen? 15

3.1 Vom Befehl zum Auftrag 15

3.2 Vom Auftrag zur Auftragstaktik 17

Notizen 25

Teil 2: WAS du von Führen durch Auftrag für dich nutzen kannst 26

4 Führen durch Auftrag 26

4.1 (WARUM + WAS) x WIE 27

4.2 Beispiele für die Struktur von Führen durch Auftrag 28

5 Wie kannst du strukturierte und nachvollziehbare Entscheidungen treffen? 36

5.1 Warum ein strukturierter Prozess? 37

5.2 Entscheidungsprozess 38

6 Welche Voraussetzungen braucht Führen durch Auftrag? 47

7 Zusammenfassung Führen durch Auftrag 49

Teil 3: WIE du Führen durch Auftrag in dein Team integrierst 56

8 Gestalte das Potenzial deines Teams 57

8.1 Entwickle deine Führungskräfte 58

8.2 Befähige deine Mitarbeiter 61

9 Dezentrale Umsetzung einer zentralen Idee 63

9.1 Klares Ziel und Ziele transformation 64

9.2 Prinzipien als Leitplanken (für dein Team) 67

10 Vernetzung als Antwort auf eine vernetzte Welt 79

10.1 Vernetzte Hierarchie 80

10.2 Vernetztes Team 85

10.3 Vernetzte Information 88

11 Zusammenfassung Führen durch Auftrag in der Organisation 94

11.1 Team 95

11.2 Richtung 95

11.3 Vernetzung 96

Zusammenfassung 100

Anhang 106

Militärische Führungsgrundsätze 106

Militärisches Führungsverfahren 107

Schritte des Führungsverfahrens 109

Vorwort

Vor allem getrieben durch Globalisierung und Digitalisierung und nicht zuletzt beschleunigt durch Pandemie, Klimakrise und geopolitische Konflikte befinden wir uns in einem hochdynamischen Geschäftsumfeld, das von Schnelligkeit, Komplexität und Unsicherheit geprägt ist. In dieser digitalen und zunehmend vernetzten Welt wird Technologie immer leichter austauschbar, Wissen hat eine immer kürzere Halbwertszeit und Entscheidungen müssen in Echtzeit, vor Ort und nahe beim Kunden getroffen werden. In diesem Umfeld wird die Führung von Menschen zu einem kritischen Erfolgsfaktor, der von Mitbewerbern nur schwer kopiert werden kann.

Die Forderung nach hoher Selbstbestimmung der Mitarbeiter, agile Strukturen, dezentrale Teams, Home Office und häufige Zusammenarbeit mit Externen stellen Führungskräfte vor große Herausforderungen. Um diese erfolgreich bewältigen zu können, bedarf es eines Wandels des Managements hin zu einem Leadership, das in der Lage ist, Rahmenbedingungen zu schaffen, um auch dezentral und autonom agierende Einheiten effektiv steuern zu können. Die klassische hierarchische Führung, die unter dem Schlagwort „Command und Control“ häufig mit dem Militär in Verbindung gebracht wird, stößt dabei zunehmend an ihre Grenzen. No Hierarchy, Agilität, Selbstorganisation und Purpose sind die Schlagworte der Beratungsfirmen, die für viele Organisationen wie Unternehmen, Verbände, NGOs (Non-Profit-Organisationen) tätig werden und schnelle Lösungen versprechen.

Aber all diese modernen Ansätze brauchen im Kern Führungskompetenz, ohne die auch die beste Methode wenig bewirken kann. Führung ist immer dann wichtig, wenn nicht alles nach Plan läuft, wenn das Risiko hoch ist und wenn kritische Entscheidungen getroffen werden müssen. Führen bedeutet also, Entscheidungen zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen.

Ironischerweise wird gerade dem Militär diese Führungskompetenz zugeschrieben, da insbesondere in Krisenzeiten immer wieder auf dessen Know-how zurückgegriffen wird, wenn es darum geht, komplexe Themen schnell zu bewältigen.

Als ehemaliger Offizier der Spezialeinsatzkräfte des Österreichischen Bundesheeres hatte ich die Möglichkeit, eine in der Öffentlichkeit weniger bekannte, dynamische Seite des Militärs, abseits von starren Hierarchien und reinen Befehlsempfängern, kennen zu lernen. Um in einem dynamischen Umfeld jenseits des Kasernenalltags erfolgreich agieren zu können, greifen westliche Streitkräfte auf eine über 150 Jahre alte und bewährte Führungsphilosophie zurück, die so genannte „Auftragstaktik“.

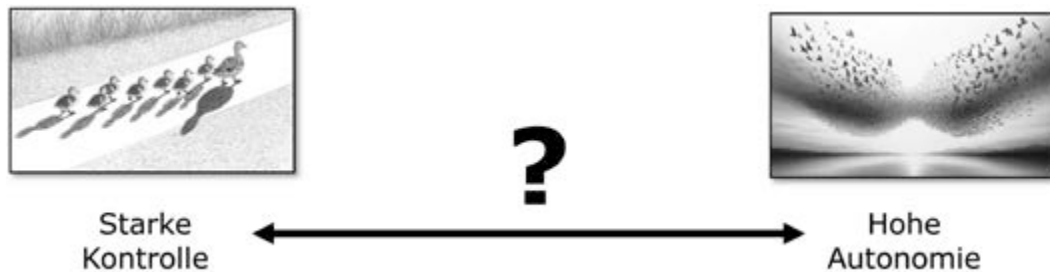
Diese Auftragstaktik, auch „Führen durch Auftrag“ genannt, ermöglicht es, zwei grundsätzlich gegensätzliche Elemente miteinander zu verbinden: Stabilität in der Zielsetzung bei gleichzeitiger Dynamik in der Zielerreichung. Das zugrundeliegende Führungsmodell,

das sich stark am Purpose orientiert, befähigt Führungskräfte aller Ebenen, das gesamte kreative Potenzial ihres Teams in eine gemeinsame Richtung zu lenken. So gelingt schnelles und eigenverantwortliches Handeln vor Ort oder beim Kunden, immer im Sinne der Organisation – ein klarer Wettbewerbsvorteil in unserer vernetzten und dynamischen Welt.

Im Rahmen meiner Führungstätigkeit in verschiedenen Bereichen der Privatwirtschaft war ich überrascht, wie einfach, universell anwendbar, höchst effektiv und doch wenig verbreitet diese grundlegenden Führungsprinzipien und -instrumente außerhalb des Militärs sind. Gerade die Stärken militärischer Führung, wie klare Zielvorgaben, strukturierte Entscheidungsfindung, transparente Kommunikation und ständige Anpassung an die jeweilige Situation, gelten heute als Kernkompetenzen des Managements. In diesem Buch zeige ich anhand vieler praktischer Beispiele, wie diese Fähigkeiten erlernt und in der eigenen Führungsrolle angewendet werden können. So werden Führungskräfte nicht nur ihre Ziele erfolgreicher erreichen, sondern auch zufriedener Mitarbeiter und Chefs haben und eine bessere Work-Life-Balance für sich und ihr Umfeld ermöglichen.



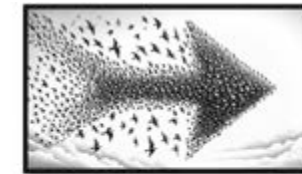
Trotz dieser eingeschränkten Planbarkeit folgert von Moltke nicht, dass Planen sinnlos sei. Im Gegenteil: Er möchte das gesamte Potenzial seiner Führungskräfte nutzen, deren individuelle Initiative und Kreativität fördern und sie gleichzeitig in eine gemeinsame Richtung lenken. Strategie definiert er als Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens, entsprechend den sich stets ändernden Verhältnissen, womit er die beiden gegensätzlichen Elemente Stabilität und Dynamik nicht mehr als Gegensätze, sondern als wechselseitige Voraussetzungen begreift. Sein besonderes Augenmerk gilt dem ursprünglichen leitenden Gedanken, also dem Zweck, den es zu verwirklichen gilt, neudeutsch als Purpose bezeichnet.



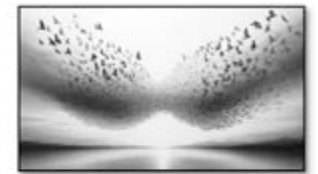
Von Moltkes Ansatz besteht also nicht in der Entscheidung zwischen Kontrolle und Autonomie, sondern in der Verbindung beider Elemente durch eben diesen gemeinsamen Zweck.



Starke Kontrolle



&



Hohe Autonomie

Durch die Vorgabe eines zentralen Ziels und dessen eigentlichen Zweck aus Sicht der Organisation (leitender Gedanke/Purpose) schuf er also eine Art informelle Kontrollmöglichkeit, die eine starke Dezentralisierung in der Umsetzung ermöglichte. Mit diesem neuartigen Führungsansatz, unter dem Begriff „Auftragstaktik“ bekannt, legte er den Grundstein für die Dominanz der preußischen und in weiterer Folge der westlichen Armeen für Generationen. Wie dieser Führungsansatz funktioniert, betrachten wir im nächsten Kapitel.

3 WAS KÖNNEN WIR VON FÜHRUNG IM MILITÄR LERNEN?

Das österreichische Bundesheer definiert Führung als ein „allgemeines, richtungsweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken auf Personen oder Organisationselemente, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen und die Organisation zu optimieren“. Führung ist gerade dann wichtig, wenn nicht alles nach Plan verläuft, wenn das Risiko groß ist und wenn es kritische Entscheidungen zu treffen gilt. Führen bedeutet also Entscheidungen zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Versuchen wir in diesem Kapitel zu verstehen, wie die Auftragstaktik, als ausgewählter militärischer Führungsansatz, funktioniert.

3.1 Vom Befehl zum Auftrag

Betrachten wir zunächst den für die damalige Zeit visionären Führungsansatz von Moltkes, um in den folgenden Kapiteln Ableitungen für uns als Führungskraft treffen zu können. Der Begriff „Auftragstaktik“ beruht auf dem Unterschied zwischen einem Befehl⁷ und einem Auftrag⁸. Während ein Befehl der militärische Oberbegriff für eine Anordnung ist, ist ein Auftrag ein Befehl mit zusätzlichem Handlungsspielraum in der Umsetzung.⁹ Den Wechsel zum vorwiegenden Führen mittels Auftrag und damit der Gewährung von Handlungsspielraum wurde im Militär als Wechsel von der „Befehlstaktik“ zur „Auftragstaktik“ bezeichnet.

⁷ Befehl ist jede von militärischen Vorgesetzten gegenüber militärischen Untergebenen getroffene Anordnung zu einem bestimmten Verhalten.

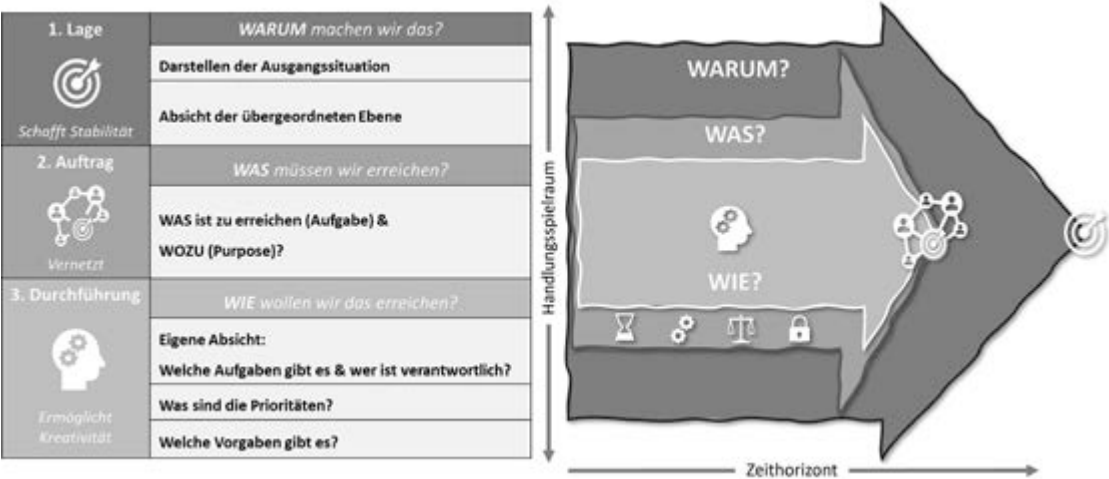
⁸ Auftrag ist eine im Einzelfall vom Vorgesetzten an Untergebene gerichtete Anordnung zur Erreichung eines Zieles. Im Rahmen der militärischen Führung ist der Auftrag als Teil des Befehls eine Anordnung mit grundsätzlicher Freiheit in der Durchführung.

⁹ Dass die beiden Begriffe umgangssprachlich oftmals synonym verwendet werden, leider auch innerhalb der Streitkräfte, führt immer wieder zu Missverständnissen. Insbesondere, da eine schriftliche Ausformulierung eines Auftrags auch als Befehl bezeichnet wird.

3. Punkt: Durchführung = WIE wollen wir das erreichen?

Im dritten Punkt wird die eigene Absicht der Führungskraft dargestellt. Hier geht es also darum, wie die Führungskraft ihre Ressourcen einsetzen will, um den Auftrag zu erfüllen. Während der Auftrag in Punkt 2 direkt vorgegeben wird, ist die eigene Absicht Ausdruck der Entscheidung der Führungskraft, wie sie ihren Auftrag mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen und innerhalb ihres Handlungsspielraums umsetzen will. Die eigene Absicht ist somit der kreative Teil der Auftragstaktik und dient als Leitlinie für die an der Umsetzung beteiligten Teams. Sie hilft bei der Nutzung des gewährten Handlungsspielraums während der Planung und Umsetzung.

Grundsätzlich sollte der Handlungsspielraum so groß wie möglich sein. Je nach Situation kann oder muss er mehr oder weniger eingeschränkt werden. Details in der Umsetzung werden nur dann vorgegeben, wenn bestimmte Maßnahmen koordiniert werden müssen (z. B. zeitliche Abhängigkeiten, Prioritäten, ...) oder bestimmte Auflagen (z. B. rechtliche Einschränkungen, Sicherheitsvorgaben, ...) dies erfordern. Auch die Situation der Führungskraft oder des Teams, wie z. B. Persönlichkeit oder mangelnde Erfahrung, kann weitere Vorgaben erforderlich machen. Die Darstellung zeigt, dass der Handlungsspielraum z. B. durch zeitliche, koordinative, rechtliche oder sicherheitstechnische Vorgaben eingeschränkt ist. Innerhalb dieses Spielraumes kann man sich jedoch frei bewegen und die volle Kreativität bei der Planung und Umsetzung nutzen.



Beispiel

3. Durchführung = WIE wollen wir das erreichen?

Punkt 3a: Eigene Absicht der Transportkompanie (Welche Aufgaben gibt es?)

Die Transportkompanie führt gemeinsame Lebensmitteltransporte

- mit 3 Transportzügen mit dem Roten Kreuz durch und
- hält einen Transportzug als zentrale Reserve zurück, um die Transportkapazität der Hilfsorganisation zu erhöhen.

Punkt 3b: Aufträge an die Züge (Wer ist wofür verantwortlich?)

- Erster Transportzug führt Lebensmitteltransporte zusammen mit dem Roten Kreuz im Bezirk Ost durch und erhöht damit die Transportkapazität.
- Zweiter Transportzug führt Lebensmitteltransporte zusammen mit dem Roten Kreuz im Bezirk Süd durch und erhöht damit die Transportkapazität.
- Dritter Transportzug hält Reservekapazitäten vor und ermöglicht eine nachhaltige Aufrechterhaltung der Unterstützungsleistung bei Nacht.

Punkt 3c: Koordinierende Maßnahmen (Welche Vorgaben, Prioritäten und Einschränkungen gibt es?)

Z. B.:

- Vierter Transportzug teilt sich auf ersten und zweiten Transportzug auf.
- Durchführen von gemeinsamen Transporten mit dem Roten Kreuz zur Erhöhung der Schutzwirkung.
- Die Transportzüge sind während der Durchführung der Transporte dem Roten Kreuz unterstellt.
- Lenken von militärischen Lastkraftwagen durch ziviles Personal ist nicht erlaubt.
- Lenken von zivilen Lastkraftwagen durch Soldaten ist bis auf Widerruf nicht erlaubt.

Erläuterung

Punkt 3a: Beschreibt die eigene Absicht des Kommandanten der Transportkompanie, d. h. wie er den Auftrag mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln erfüllen will. Er setzt drei seiner Transportzüge direkt ein und hält einen in Reserve.

Punkt 3b: Beschreibt die einzelnen Aufträge einschließlich des Purpose an die Transportzüge, teilt die Züge in Bezirke ein und stellt die Bereitschaft für die Nacht sicher.

Punkt 3c: Beschreibt die Maßnahmen, die für die Koordination notwendig sind und den Handlungsspielraum der Züge bei der Durchführung einschränken. In unserem Beispiel wird ein Zug aufgeteilt, die Transporte werden gemeinsam mit der Hilfsorganisation unter deren Leitung durchgeführt und die Lastkraftwagen dürfen nur von jeweils zugelassenem Personal gefahren werden.

Ergebnis dieser Art von Struktur ist, dass den Transportzügen klar ist,

- WARUM sie WAS tun müssen,
- WAS die anderen machen,
- WAS sie bei der Umsetzung beachten müssen.

WIE sie das Ziel erreichen, liegt innerhalb des gesetzten Handlungsspielraums ganz bei ihnen. Sie wissen, mit wem sie sich abstimmen müssen und können bei Veränderungen eigenständig und schnell reagieren und sich gegenseitig unterstützen.

- Bist du dabei zum selben Ergebnis wie mit deinem Bauchgefühl gekommen?
- Fühlt sich das Ergebnis nachvollziehbarer an bzw kannst du es jemand anderem begründen?

Jetzt kannst du Klavierstimmer in Wien googeln¹² oder ChatGPT befragen. ;) _____

Unabhängig davon, zu welchem Ergebnis du kommst, sind die dargestellten Fragen nur eine Möglichkeit, das Problem in seine Bestandteile zu zerlegen. Wir haben z. B. die Klaviere in Schulen, Musikhäusern und Firmen nicht berücksichtigt oder die einzelnen Fragen nicht mit Experten oder Google genauer beantwortet und damit im Prinzip noch kein externes Wissen genutzt. Trotzdem können wir das Ergebnis besser begründen, Fehleinschätzungen einzelnen Antworten zuordnen und korrigieren und kommen oft auch ohne genaue statistische Zahlen oftmals zu einem besseren Ergebnis. Wir hätten auch andere Fragen stellen und die Beantwortung der Fragen auf verschiedene Personen oder Teams aufteilen und so parallel an der Lösung arbeiten können.

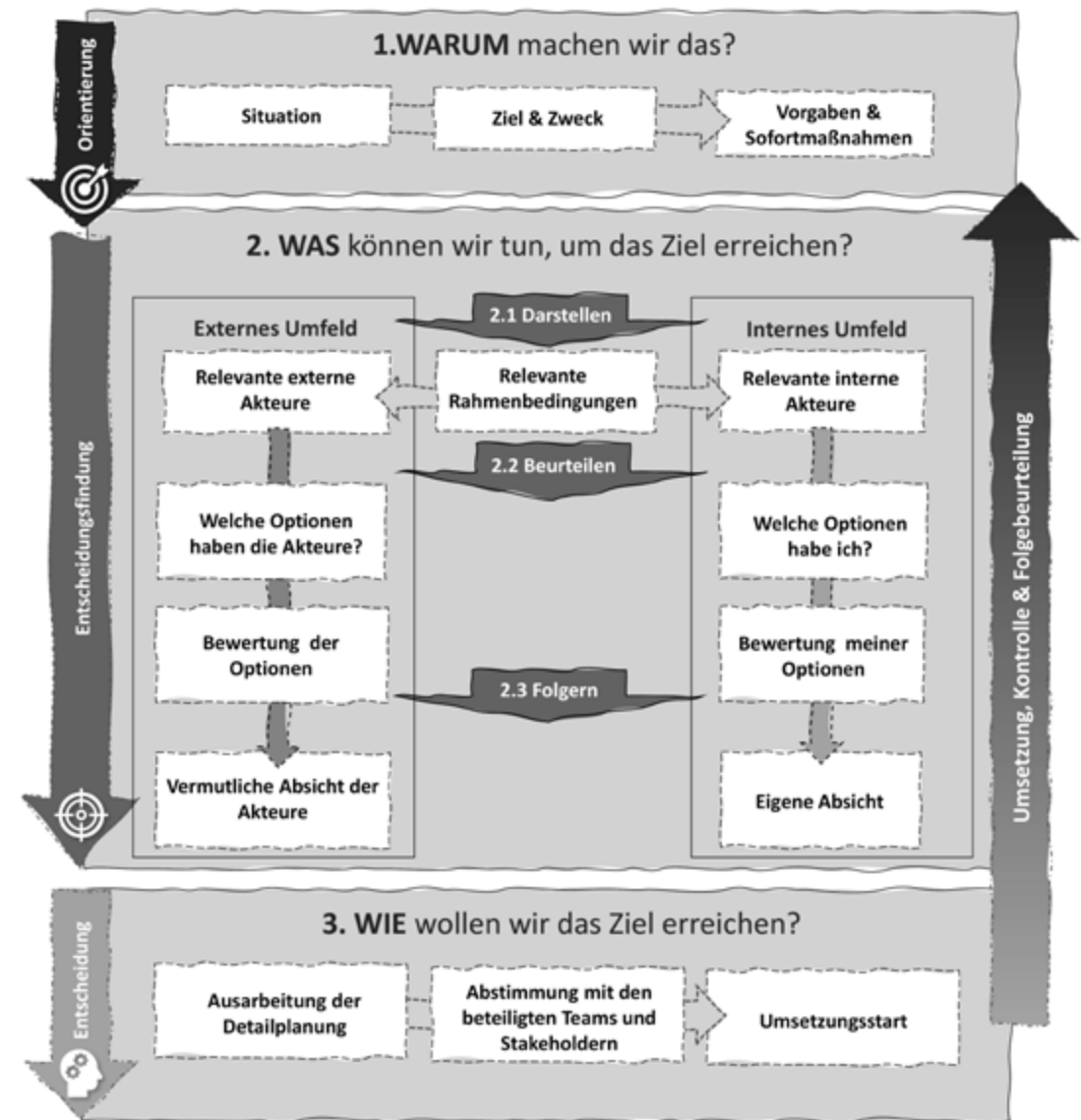
5.2 Entscheidungsprozess

*„Zeige deinen Teams, WIE sie denken sollen,
nicht, WAS sie denken müssen.“*

Basierend auf dem militärischen Führungsverfahren findest du nachfolgend ein Modell eines Entscheidungs-(findungs)-Prozesses, mit dem wir die Erkenntnisse aus dem vorangegangenen Beispiel der Klavierstimmung umsetzen. Der Prozess gliedert sich grob in die bereits bekannten drei Bereiche WARUM, WAS und WIE, auf die wir später Antworten finden möchten.

Im Folgenden findest du die einzelnen Punkte erklärt und Schritt für Schritt visuell im Entscheidungs-Canvas dargestellt. Damit du gleich siehst, wie das in der Praxis angewendet werden kann, habe ich verkürzt und auszugsweise dargestellt, wie dieser Entscheidungsfindungsprozess in unserem fiktiven Beispiel der Entwicklungsabteilung der Bank (Abschnitt 4.2.1) ausgesehen haben könnte.

¹² Im Jahr 2024 bin ich auf der WKO-Seite auf 19 gekommen. (<https://firmen.wko.at/klavierstimmer/wien>)

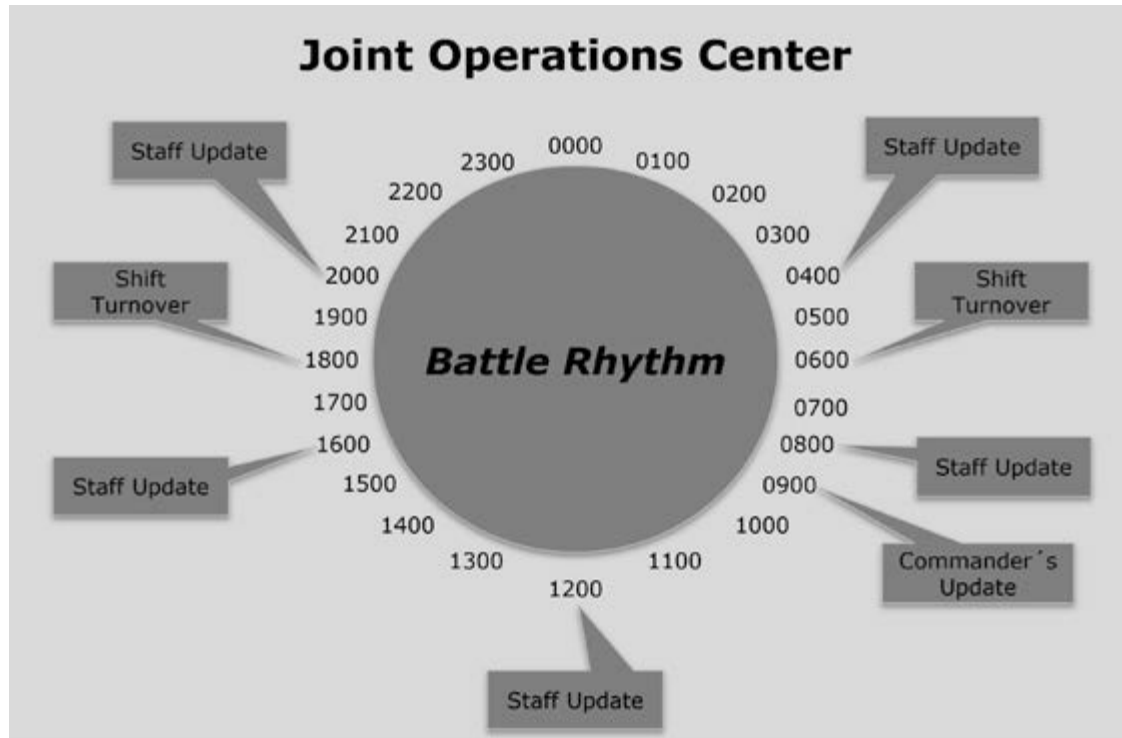


Entscheidungs-Canvas

1. WARUM? – Orientierungsphase

In der Orientierungsphase wird die Frage beantwortet, warum wir handeln müssen. Die allgemeine Situation, die Absichten der übergeordneten Ebene und deren wesentliche Leistungen sowie die Rahmenbedingungen hinsichtlich Umfang und Vorgaben werden analysiert. In dieser Phase wird auch entschieden, ob bestimmte Maßnahmen sofort umgesetzt werden müssen, wie z. B. die Freigabe von Budget, die Zuweisung von Personal oder die Einstellung von Dienstleistungen.

hohe Aktivität während des Tages hin, aufgrund der Häufigkeit der Besprechungen. Einmal am Tag um neun Uhr hat der Kommandant die Möglichkeit, alle Stakeholder direkt zu synchronisieren und den Plan anzupassen.



Beispielhafter 24 Stunden „Battle Rythm“ zur Synchronisation von Information und Aktivitäten²⁶

Was beim Militär seit Jahrzehnten Standard ist, hat sich mittlerweile auch in Organisationen etabliert, seien es beispielsweise Daily Stand-ups oder Scrum-Meetings. Wichtig ist zu erkennen, in welchen Zeiträumen regelmäßig signifikante Veränderungen auftreten, um die Häufigkeit der Synchronisationsmeetings danach auszurichten. Die Führungskraft muss nicht immer anwesend sein, die Häufigkeit richtet sich nach den Bedürfnissen der Organisation bzw. der Volatilität der Situation.

II. Meetingstruktur

Ich habe leider viele Meetings erlebt, bei denen ich und andere TeilnehmerInnen nicht wussten, worum es ging bzw. was ihr Beitrag oder der beabsichtigte Mehrwert war. Beim Militär gibt es eine vorgegebene Struktur für Meetings, je nach Zweck²⁷. Auch in anderen

Organisationen ist es hilfreich, für jedes Meeting einen klaren Zweck (z. B. Informationsweitergabe, Diskussion, Entscheidung) und eine Agenda festzulegen. Es ist auch wichtig, die Inhalte und den geschätzten Zeitaufwand vor dem Meeting zu kennen, um eine Priorisierung der Themen zu ermöglichen. Anbei ein Beispiel für einen Standard-Jour-fixe für einen Bereich mit mehreren Abteilungen/Projekten. Das Zeitintervall hängt von der Geschwindigkeit der Änderungen ab und die Dauer von der Anzahl der Themen. Im dargestellten Beispiel geht es um die Synchronisation des Bereichs und nicht um eine detaillierte bilaterale Problembesprechung. Detaillierte Diskussionen werden daher im Anschluss (dafür vorgesehene Zeit am Ende des Meetings) oder in einem separaten Termin geführt.

Beispiel: Wöchentlicher Bereichs-Jour-fixe

Zielsetzung: Informationsaustausch und Abstimmung des Bereichs für die Folgewoche

Agenda:

1. Stimmungsbarometer (max. 5 min)
 - Wie ist die generelle Stimmung in den Teams, und müssen wir etwas tun?
2. Bereichsleiter (max. 10 min)
 - Information von außerhalb des Bereichs und generelle Themen
3. Teams/Projekte (max. 20 min insgesamt)

Jedes Team-/Projekt-Lead präsentiert folgende Punkte:

 - Status quo (wenn sinnvoll: letzte Woche – diese Woche – nächste Woche)
 - Learnings, die ihr mit der gesamten Gruppe teilen wollt
 - Benötigte Ressourcen (z. B. Personen, Material ...)
 - Herausforderungen und benötigte Entscheidungen
 - Notwendige Absprachen mit anderen Teammitgliedern nach dem Meeting
4. Andere relevante Themen (max. 15 min)
 - Ausfüllen des Protokolls vor dem Meeting, um priorisieren zu können (dient auch als Reservezeit)
5. Zeit für Absprachen innerhalb der Abteilung (mind. 10 min geblockt)
 - Bilaterale Abstimmung, die sich aus Punkt 3 ergeben hat
 - Alle Team-/Projekt-Leads halten diese Zeit geblockt, um dringende Themen, die nicht für alle relevant sind, abzustimmen.

III. Digitale Synchronisation

In vielen Filmen noch Zukunftsmusik, ist die digitale Vernetzung bei den Streitkräften bereits angekommen. So sind viele Spezialeinheiten heute bereits mit Smartphones²⁸ ausgestattet, auf denen die verfügbaren Informationen je nach Bedarf genutzt und überlagert werden können. So hat jeder einzelne Soldat die Möglichkeit, eigenen Soldaten live auf einer digitalen Karte zu sehen und z. B. einen Live-Feed einer Drohne darüber zu legen.

²⁶ <https://slideplayer.com/slide/1584999/> Folie 16

²⁷ Beispielsweise – Meeting zu Orientierung (Einleiten eines Prozesses), zur Unterrichtung (Informationsupdate) oder zur Entscheidung

²⁸ <https://www.businessinsider.com/samsung-galaxy-s20-tactical-edition-for-dod-and-federal-government-2020-8>

Erfolgreich führen in herausfordernden Zeiten

Bringen Sie Ihr Team auf das nächste Level!

- ▶ Bewährte Führungsphilosophie am Puls der Zeit
- ▶ Sofort im Führungsalltag anwendbar
- ▶ Arbeitsbuch mit Praxisbeispielen und Übungen
- ▶ Kompatibel mit allen gängigen Führungsansätzen (z. B. agile, adaptive oder responsible Leadership)

In einer zunehmend globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt, geprägt von schnellem Wandel und Unsicherheit, müssen Führungskräfte neue Wege finden, ihre Teams erfolgreich zu lenken. Agile Strukturen, Home Office, dezentrale Teams sowie die Forderung nach mehr Selbstbestimmung der Mitarbeiter sind zusätzliche Herausforderungen, die es zu meistern gilt. „Everyone a Leader“ bietet einen einzigartigen Ansatz, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie als Führungskraft ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung übernehmen und selbstständig handeln können. Die Basis dafür bilden bewährte militärische Strategien, insbesondere die Auftragstaktik. Durch klare Ziele, transparente Kommunikation und Richtlinien fördern Sie die Eigenverantwortung Ihrer Teams und behalten gleichzeitig die Unternehmensziele im Blick.

Unser Autor mit langjähriger Führungserfahrung sowohl im militärischen als auch im zivilen Bereich, bietet praxisnahe Beispiele und bewährte Tools, um Manager und Unternehmer dabei zu unterstützen, ihre Teams erfolgreich durch eine sich ständig verändernde Arbeitswelt zu leiten.

„Everyone a Leader“ ist ein absolutes Must-have für eine neue Generation von Führungskräften, die bereit ist, die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt anzunehmen und diese durch innovative Führungskonzepte zu meistern.



Der Autor

Christoph Moser war Offizier der Spezialeinsatzkräfte des Österreichischen Bundesheeres, wo er an zahlreichen Auslandseinsätzen teilnahm und agile

Teams in einem dynamischen Krisenumfeld führte. Er ist Group Chief Security Officer bei der Telekom Austria Group und war davor als Resilienz-Manager bei einer internationalen Bankengruppe tätig. Er arbeitet als Führungskräftetrainer und Coach und hält Vorträge zum Thema Leadership an diversen Hochschulen, in der Österreichischen Militärakademie und in internationalen Unternehmen.

Dieses Buch wurde auf FSC®-zertifiziertem Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen CO₂-neutral gedruckt!

