



# Embrasive Leadership

Ein Kompass für erfolgreiche Führung in einem paradoxen Umfeld

Peter Hofer

Spezialisierung ist heutzutage der Schlüssel zum Erfolg. Sie erfordert aber auch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren. Ein paradoxes Umfeld mit jeder Menge Konfliktpotenzial entsteht. Embrasive Leadership schafft die Grundlagen, um in einem derartigen Umfeld erfolgreich zu führen.

## Hintergrund – paradoxe Dynamiken

Aktuelle und erwartbare Entwicklungen halten Herausforderungen bereit, denen sich kein Akteur allein stellen kann. Gleichzeitig verlangt die fortschreitende Spezialisierung einen gemeinsamen Ansatz für Planungs- und Führungsmechanismen, mit dessen Hilfe die Übersicht bewahrt und die Stärken der einzelnen Akteure optimal zum Zusammenwirken gebracht werden können. In der militärischen Praxis ist aufgrund der diesbezüglichen Erfordernisse bei zivil-militärischen Interaktionen ein Tool entstanden, das darauf ausgerichtet ist, in einem konflikthaften Umfeld die gesetzten Ziele zu erreichen: *Embrasive Leadership*. Im Laufe der Zeit wurden die einzelnen Elemente des *Embrasive Leadership* zu einem Modell (vgl. Abb. 2) weiterentwickelt, welches die Arbeit in interdisziplinären Teams effektiver und effizienter gestaltet. Das Modell wurde bislang erfolgreich im Rahmen nationaler und internationaler Führungsaufgaben, der Koordination von Forschungsprojekten, dem Training von Führungskräften sowie experimenteller Fähigkeitsentwicklung angewendet und kann auch die Führung in digitalisierten Organisationsstrukturen unterstützen.

»Der *Comprehensive Approach* ist ein traditionelles Muster jener permanent erforderlichen Aktivitäten, die uns mit anderen

Akteuren innerhalb eines paradoxen Umfeldes verbinden, welches wir als das *Comprehensive Environment* bezeichnen.«<sup>1</sup> Alle Modelle des *Comprehensive Approach* verfolgen im Kern die Bündelung aller Aktivitäten zu einer gemeinsamen Zielerreichung. Doch die Konkurrenz zwischen einzelnen Akteuren erzeugt ein Umfeld, in dem logische Operatoren (vor allem »wenn ... dann ...«) keine Anwendung finden,<sup>2</sup> da jede Organisation auch immer eigene Ziele verfolgt. Das Verständnis für die Vorgänge in diesem Interaktionsumfeld ist essenziell, erhöht den eigenen Handlungsspielraum und erfordert das koordinierte Zusammenwirken mehrerer Handlungsfelder für eine wirkungsvolle, umfassende Führung, wie sie in Abbildung<sup>13</sup> ersichtlich ist.

## Das Verfahren

Ausgeprägte interdisziplinäre Methoden- und Führungskompetenz sind nötig, um die Widersprüchlichkeiten von Paradoxien auflösen zu können.<sup>4</sup> Führung in einem derartigen Umfeld muss vielfältige Einflussfaktoren identifizieren und sie als wesentlichen Bestandteil des eigenen Handelns erkennen. *Embrasive Leadership* stellt die Grundlage erfolgreicher Führung

Handlungsfelder	Beschreibung / Definitionen
Mitarbeitendenführung	Innenwirkung durch Erhöhen der Akzeptanz, Fördern der Motivation und Implementierung von Werten
Unternehmensführung	Außenwirkung durch permanenten Abgleich von Umfeld, Absicht, Zielen und Zweck
Dynamische Resilienz	Ausgewogenheit von Standfestigkeit und Flexibilität zur Wiedererlangung der Handlungsfähigkeit nach Krisen. » <i>Dynamic Resilience Design</i> beschäftigt sich mit der Frage, wie Infrastrukturen, Organisationen und Netzwerke beschaffen sein müssen, um ihre Funktionalitäten nach Krisen möglichst rasch wieder herzustellen.« » <i>Comprehensive Consequence Management</i> umfasst die gemeinsame (akteursübergreifende) Planung, koordinierte Prävention sowie Reaktion zur Bewältigung hybrider Bedrohungen.«
Entwicklungsfähigkeit	» <i>Operational Capability Research</i> ist die Identifikation eigenen Verbesserungsbedarfes auf Grundlage risikohafter Fähigkeitsdefizite und die Erarbeitung von Entwicklungsmöglichkeiten.«
Wirksamkeit im Interaktionsumfeld	Laufende Anpassung an die Bedingungen eines hochvolatilen Interaktionsumfeldes.

Abb. 1 Handlungsfelder umfassender Führung und Definitionen

**Stärken des Embrasive Leadership**

Embrasive Leadership

- ist disziplinenübergreifend;
- berücksichtigt alle Gegebenheiten der eigenen Organisation sowie des Interaktionsumfeldes als relevant;
- bezieht vielfältige Faktoren und Akteure in das eigene Denken und Handeln mit ein;
- erkennt Bewegung als Grundzustand und nimmt erforderliche Veränderungen als Chance an;
- akzeptiert Schwächen und fördert das Zusammenwirken von Stärken;
- erkennt Resilienz als Voraussetzung für Handlungsfähigkeit und bedient sich einer Organisation, die Standfestigkeit mit Flexibilität verbindet.

in einem solcherart komplexen und risikohaften Umfeld dar, in dem das eigene Handeln immer im Kontext mit dem umgebenden Interaktionsumfeld (strategisches Umfeld, eigener Operationsraum) verstanden werden muss. Ausgehend vom Zusammenhang zwischen der Absicht der Führung und den davon abgeleiteten Zielen bedarf es des optimalen Zusammenspiels der Handlungsfelder, um die Zielerreichung zu unterstützen. Erfolgreiche Führungskräfte umarmen (*to embrace*) gleichsam das strategische Umfeld, verstehen es und akzeptieren jene Umstände, die nicht verändert werden können oder sollen, um Entscheidungen zu treffen, die keine nachhaltig negativen Folgen haben. Natürlich kann Führung nicht auf alle Fragen Antworten finden, aber die klare Zielorientierung (daher die Pfeildarstellung, siehe Abb.2<sup>5</sup>) unter Berücksichtigung vielfältiger Aspekte unterstützt hochdynamische Führungsvorgänge.

Im Kern des Modells steht die Mitarbeiterführung. Akzeptanz und Motivation erhöhen die Leistung der Mitarbeiter und tragen entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Dafür sind die vier H-Faktoren *Herz, Hirn, Härte und Humor* bestimmend. Sie sollten ausgewogen sein, Dysbalancen führen zu einem seltsamen Führungsstil – übertrieben empathisch, vergeistigt, hart oder lustig. Für den Umgang mit Mitarbeitern ist das Interesse am menschlichen Gegenüber essenziell, die vier M-Faktoren – *Man muss Menschen mögen* – sind eine wesentliche Leitlinie dafür. Um *Werte* vermitteln zu können, die sich positiv auf das Unternehmen auswirken sowie motivierend und orientierend für Mitarbeiter sind, müssen Führungskräfte *Vorbild* sein.

Der Dreiklang [sic!] *Strategieentwicklung, Innovation, Controlling* vereint die scheinbar widersprüchliche Kombination von Stabilität und Wandel.<sup>6</sup> *Strategie* strebt nach langfristiger Zielerreichung, *Innovation* sucht nach Neuerungen, *Controlling* unterstützt die Stabilität durch Qualitätsmanagement und zeigt erforderliche Innovationsrichtungen auf. Für die Festlegung von *Zielen und Zweck* ist die Frage nach dem *Wozu* (zukunftsorientierte Wirkung – Zweck) essenziell, denn es ist nicht genug zu wissen, *Warum* (rückwärtsgewandte Ursache) etwas getan wird.<sup>7</sup> Führung muss den Zweck (*Wozu*) des eigenen Handelns so mit dem Umfeld, den Möglichkeiten, der eigenen Absicht und der Nachhaltigkeitsperspektive abstimmen, dass eine langfristig positiv wirkende Zielerreichung möglich wird. Dieses *Führen durch Auftrag* erfordert eine *vertrauensvolle* Umgebung, in der die Mitarbeiter kreativ sein dürfen, und Vorgesetzte, die Ziele und Grenzen so weit stecken, dass das Potenzial der Mitarbeiter sich optimal entfalten kann, und die nicht durch ein verfrühtes Eingreifen einen guten Lösungsansatz frühzeitig übersteuern. Die vier K-Faktoren *Kommunizieren, Kontrollieren, Korrigieren, Konsequenz* umreißen Grundsätze

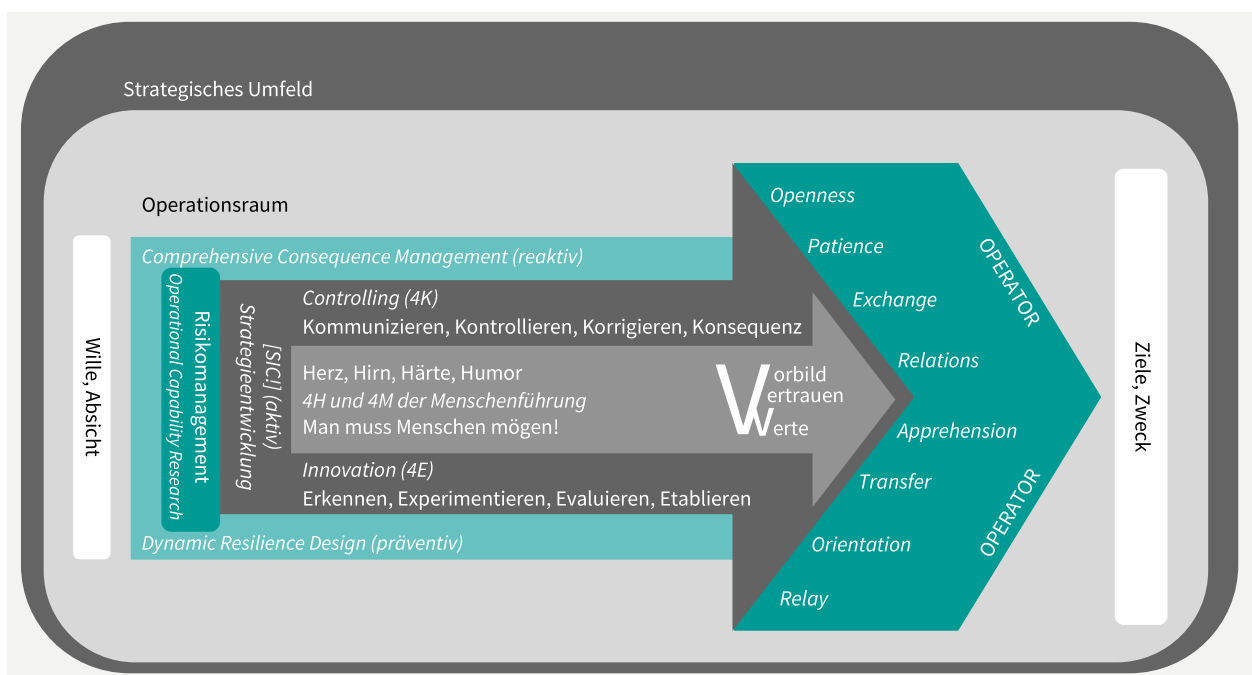


Abb.2 Das Embrasive Leadership Model

für das Controlling und ergänzen sich mit dem Innovationsmanagement, einer Schlüsselfähigkeit von Organisationen in einem paradoxen Umfeld. Der »experimentelle Vierklang« von *Erkennen, Experimentieren, Evaluieren, Etablieren* gibt den Innovationsprozess vor. Ausgehend vom Erkennen eines Anpassungserfordernisses kann kreativ experimentiert werden, die Evaluierung der Ergebnisse liefert dann jene Lösungsansätze, die in der Organisation etabliert werden. Das Risikomanagement begleitet die Strategieentwicklung und Innovation durch eine gezielte Analyse von Risikobereichen und liefert wertvolle Entscheidungsgrundlagen für *Operational Capability Research* zur Unterstützung der Fähigkeitsentwicklung.

Zur Erhöhung der Wirksamkeit im Interaktionsumfeld bietet sich das *Operator Tool* an, das die Erfordernisse der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren beschreibt:<sup>8</sup>

- *Open yourself/open heart* fordert jeden Akteur zur Interaktion mit den anderen auf.
- *Patience* weist auf die langfristige Perspektive hin, in der positive Veränderungen zu erreichen sind.
- *Exchange strengthens/excellences of disciplines* spricht die Fähigkeit an, die Stärken der Akteure zum Zusammenwirken zu bringen und unterstreicht die Rolle des Austausches.
- *Apprehend and decide* ist die umfassende und in die Tiefe gehende Auseinandersetzung mit Land und Leuten.
- *Relationships matter* beschreibt das Erfordernis, Stärken und Verantwortlichkeiten zu kennen und zu akzeptieren.
- *Translate/transfer* übersetzt die eigene Sprache, um Außenstehenden das Verständnis zu ermöglichen.
- *Orientation on operation* verschafft einen laufenden Eindruck über die Wirksamkeit ergriffener Maßnahmen, um nachsteuern zu können.
- *Relay to share* ist die Weitergabe der Erfahrungen, weil nicht jeder in den *Comprehensive Approach* eingebunden ist.

## Stärken, Grenzen und Perspektiven

Wird das *Embrasive Leadership Model* konsequent angewendet, so kommen dessen Stärken zur Geltung.

Obwohl *Embrasive Leadership* so logisch klingt und auf bewährten Modellen aufbaut, existiert auch ein limitierender Faktor, der zur Kenntnis genommen werden sollte: Es muss durch Erfahrung erlernt werden.

Erfahrene Experten des *Embrasive Leadership* beherrschen allerdings Führung auch unter erschwerten Bedingungen, sind in der Lage das strategische Umfeld zu erfassen, die Schnittstellen zu anderen Akteuren im *Comprehensive Environment* zu identifizieren und die Bemühungen der eigenen Organisation

optimal und langfristig den Verhältnissen im eigenen Operationsraum anzupassen, sodass ein nachhaltiger Erfolg gegeben ist. Durch die Kenntnis des Umfeldes können sie vorausdenken und sich in die Lage der Konkurrenten versetzen. Sie experimentieren gerne, sind interkulturell kompetent, verstehen die exogenen und endogenen Wechselbeziehungen und können in einem paradoxen Umfeld punktgenaue Entscheidungen mit hoher Nachhaltigkeit treffen.

## Anmerkungen

- 1 Hofer, P.: Dynamischer Schutz. Embrasive Leadership im Rahmen der experimentellen Fähigkeitsentwicklung der Landstreitkräfte. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, 56. Jg., 2018, H. 4, S. 451.
- 2 Vgl. Hofer, P.: Working in the Comprehensive Environment. A Prerequisite for Mission Accomplishment. In: Ebner G./Schein B./Tasso S. (Hrsg.): Interkulturalität und Diversity 2015. Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie 14/2016, Wien 2016, S. 49–50.
- 3 Vgl. Hofer, Peter (2018), a. a. O., S. 455–456;  
»Resilienz ist die Fähigkeit, tatsächliche oder potenziell widrige Ereignisse abzuwehren, sich darauf vorzubereiten, sie einzukalkulieren, sie zu verkraften, sich davon zu erholen und sich ihnen immer erfolgreicher anzupassen. Widrige Ereignisse sind menschlich, technisch sowie natürlich verursachte Katastrophen oder Veränderungsprozesse, die katastrophale Folgen haben.«  
Scharte, B. et al.: Einleitung. In: Thoma, K. (Hrsg.): Resilien-Tech. »Resilience-by-Design«. Strategie für die technologischen Zukunftsthemen, München 2014, S. 17.
- 4 Vgl. Link, K.: Paradoxe Führung: Eine Sowohl-als-auch-Perspektive in der Organisation verankern. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 85. Jg., 2016, H. 5, S. 342.
- 5 Grafik: Die grundlegenden Erkenntnisse hat mir mein Mentor Johannes Eisner vermittelt und die Erfahrungen der letzten 25 Jahre haben das auch immer wieder bestätigt. Dem Grunde nach handelt es sich dabei um zum Teil bekannte Inhalte. Die Suche nach den 4M ergibt sehr viele Treffer und eine eindeutige Herkunftszuordnung ist nicht wirklich möglich, das Gleiche gilt auch für die 4H. Die Schweizer Armee kennt die 3K (Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren) bereits seit etwa 40 Jahren. Vgl. dazu Meyer, J. W.: Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren. In: NZZ online, 19.02.2002 (der Beitrag ist online nicht mehr verfügbar). Das Modell wurde bewusst zweisprachig angelegt, um die Akronyme besser zur Wirkung zu bringen.
- 6 Vgl. Link, K., a. a. O., S. 343.
- 7 Vgl. Hofer, P./Vorhofer, P.: Strategisch denken und handeln im sicherheitspolitischen Aktionsfenster. In: ÖMZ, 54 Jg., 2016, H. 2, S. 194–195.
- 8 Vgl. Hofer, P. (2018), a. a. O., S. 456.



**Oberst des Generalstabsdienstes  
Mag. Dr. Peter Hofer**  
Leiter des Instituts für Offiziers-  
weiterbildung  
Theresianische Militärakademie,  
Wiener Neustadt  
peter.hofer@bmlv.gv.at