

Führen mit Auftrag

Schaller

2025

ISBN 978-3-8006-7560-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Philipp D. Schaller
Führen mit Auftrag


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Führen mit Auftrag

**Agiles Management,
inspiriert vom preußisch-
deutschen Militär**

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von
PROF. DR. PHILIPP D. SCHALLER

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Philipp D. Schaller ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management an der Hochschule Harz. Der Ex-Offizier und systemische Berater (SG) engagiert sich daneben in der Unternehmensberatung. Als Major der Reserve berät er seit Ende seiner aktiven Dienstzeit die Bundeswehr in Organisations- und Managementfragen und lehrt an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg. Professor Schaller ist Mitglied des Promotionszentrums Sozial-, Gesundheits- und Wirtschaftswissenschaften (SGW) und der European Group for Organizational Studies (EGOS). Seine Forschungsschwerpunkte und -interessen liegen in den Bereichen Organisationsentwicklung, Entrepreneurship und zukunftsfähige Managementansätze.

vahlen.de

beck-shop.de
FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print 978 3 8006 7560 9
ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7561 6
ISBN E-Book (ePUB) 978 3 8006 7562 3

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © slasny1988 – depositphotos.com (modifiziert)



vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.beck.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

VORWORT

Clausthal-Zellerfeld im Mai 2024

Extrem egalitäre Managementansätze sind bislang weitgehend gescheitert. Auch der Traum von den dazugehörigen hierarchielosen Organisationsmodellen scheint ausgeträumt. Bis auf Weiteres werden wir uns also damit abfinden müssen, dass arbeitsteilige Leistungserbringung, zumindest ab einer bestimmten Größenordnung, immer Ein- und somit auch Unterordnung bedeutet. Statt zu versuchen, eine hierarchische Aufbauorganisation vollständig zu überwinden, setzt fortschrittliches Management heutzutage auf einen subsidiären Ansatz, d. h. auf flächendeckendes »Empowerment« kombiniert mit einem inspirierenden »Purpose« als Richtschnur für das weitgehend selbstbestimmte Handeln der Mitarbeitenden.¹ Die daraus entstehenden Organisationen gelten als hinreichend flexibel (um nicht zu sagen »agil«), um für die Herausforderungen einer immer komplexeren Welt gewappnet zu sein. So effektiv solche Managementformen sein mögen, so schwierig scheint ihre Umsetzung: Je größer und älter eine existierende Organisation ist, desto schwerer tut sie sich vermeintlich damit, einen fortschrittlichen, subsidiären Managementansatz und ein entsprechendes Organisationsdesign zu entwickeln und dauerhaft umzusetzen. Tatsächlich gibt es eine Großorganisation, der dies bereits im 19. Jahrhundert gelungen war, also lange bevor »Agilität« oder »Management« überhaupt gängige Begriffe waren: Dem preußischen Militär. Auch deshalb handelt es sich dabei um einen besonders spannenden Fall für die Management- und Organisationsforschung.

Als Preußen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts mit einigen glanzvollen militärischen Siegen im Rücken den Kern eines deutschen Nationalstaats bildete, wurde aus der preußischen eine deutsche Armee. Sie übernahm den eigentümlichen preußischen Managementansatz, der bald als »Auftragstaktik« bezeichnet werden

sollte. Bewährt, teilweise sogar mystifiziert, fand die Auftragstaktik über die Reichswehr und Hitlers Wehrmacht schließlich ihren Weg in die Bundeswehr, wo sie unter der Bezeichnung *Führen mit Auftrag* noch heute in Ehren gehalten, praktiziert und weiterentwickelt wird. Es ist daher richtig, von einer preußisch-deutschen Tradition zu sprechen, auch wenn diese Bezeichnung etwas sperrig klingen mag.² Weil etliche Nationen beim Versuch, die Auftragstaktik bzw. das *Führen mit Auftrag* in ihre Armeen einzuführen, gescheitert sind, wird sie von manchen als »Geheimwaffe« betrachtet. Dass der Ansatz aber den Organisationen, die ihn einsetzen, eine besondere Effektivität verleiht, daran besteht spätestens seit dem frühen 20. Jahrhundert wenig Zweifel. Wieder andere können kaum glauben, dass ein solch progressives, dezentrales und dem Menschen zugewandtes Konzept in einer Armee überhaupt funktionieren kann, noch dazu in einer preußisch-deutschen. Sie betrachten es deshalb als eine »Wunderwaffe«.

Allerdings ist das *Führen mit Auftrag* weder eine Geheim- noch eine Wunderwaffe und ganz sicher keine »Silver Bullet«, die man bspw. in Form eines Befehlschemas einfach implementieren könnte. Vielmehr ist es immer wieder verblüffend, wie vielschichtig, wohl durchdacht und zeitgemäß dieser Managementansatz ist, aber auch wie voraussetzungsvoll. Wie im »agilen« Management basiert seine Funktion auf Selbstorganisation durch Subsidiarität und Selbstbeschränkung der Führung. Dieser Ansatz setzt ein konsequent gelebtes positives Menschenbild voraus, also etwas, das man bis heute selten in Unternehmen und anderen Organisationen findet. Ganz sicher jedoch erwartet man es nicht im Militär, schon gar nicht im Preußen des 19. Jahrhunderts. Zwar funktionierte die Auftragstaktik auch unter König, Kaiser und Diktator in beeindruckender Weise, konzeptionell restlos überzeugend wird sie aber erst, in dem Moment, in dem sie in eine freiheitliche Demokratie eingebettet ist, wie im Falle der Bundeswehr. Mit der »Inneren Führung« bekam die Auftragstaktik seit Gründung der Bundeswehr schließlich eine passgenaue philosophisch-organisationskulturelle Basis. Erst der »Staatsbürger in Uniform« besitzt die äußere Freiheit, die wahres Commitment und damit wahre Subsidiarität zulässt.

Als Fallschirmjägeroffizier der Bundeswehr wurde ich nach den Prinzipien des *Führens mit Auftrag* ausgebildet. Und obwohl ich sie nie in einem Auslandseinsatz in der »scharfen« Anwendung erlebte, nahm ich in vielen Übungen wie im täglichen Dienst die Eleganz des Ansatzes wahr und sah seine Leistungsfähigkeit mit eigenen Augen – auch im Vergleich mit weit zentralistischeren Ansätzen anderer Nationen. Jahre später fühlte ich mich auch in meiner akademischen Laufbahn und meiner Nebentätigkeit als Unternehmensberater immer wieder an das *Führen mit Auftrag* erinnert. Ich erkannte viele Parallelen mit zeitgenössischen zivilen Managementansätzen, insbesondere mit dem sogenannten »agilen Management«, das mittlerweile in der Unternehmenspraxis ebenso weit verbreitet wie entzaubert scheint. Aber auch deutliche Unterschiede zu solchen zivilen Konzepten konnte ich erkennen.

Ich vermutete, dass Unternehmen und andere zivile Organisationen Aspekte dieses militärischen Ansatzes für das eigene Management heranziehen und davon profitieren könnten. Schließlich ist die Auftragstaktik bzw. das *Führen mit Auftrag* ein seit über 100 Jahren zu einer hohen Reife entwickelter, permanent optimierter und wortwörtlich »kämpferprobter« Managementansatz.

Die fein austarierten Bestandteile des *Führens mit Auftrag* erschließen sich mir zugegebenermaßen aber erst jetzt, durch die historische und theoretische Auseinandersetzung damit. Das Ergebnis dieses Erschließungsprozesses liegt nun, etwas in Form gebracht, vor Ihnen. Im Schwerpunkt will ich darin den für Viele sicherlich überraschenden Managementansatz und Teile seines Entstehungskontext beschreiben und illustrieren (Deskription). Wo es sich anbietet, versuche ich darüber hinaus, einzelne Aspekte dieses Ansatzes mit der zeitgenössischen Managementtheorie abzugleichen, um so mögliche Erklärungen für deren Funktionsweise anzubieten (Explication).

Auch wenn es so aussieht, als würde ich es mir damit leicht machen, soll dieses Buch keine fertigen Lösungen liefern. Ich halte es schlicht für unwahrscheinlich, dass Managementrezepte aus vergangenen Zeiten und anderen Kontexten unverändert weiter funktionieren können. Vielmehr sollen Sie, liebe Leserin, lieber Leser, eingeladen werden, frei zu assoziieren, auch Parallelen zu ziehen, ggf. zu staunen oder abgestoßen zu sein oder zu widersprechen. Kurzum, wenn das Buch Sie berührt und zu Gedanken anregt, die einen Ausgangspunkt für eigene, passgenaue Lösungen in einer komplexen Welt hervorbringen, habe ich alles erreicht, was ich mit diesem Buch erreichen kann.

Es erwartet Sie ein umfangreiches Managementbuch, das Planungs-, Organisations-, Führungs-, und Kontrollaspekte behandelt. Ich empfehle, das Buch von Anfang bis Ende zu lesen. Natürlich ist auch ein selektiver Einstieg möglich. Dazu finden Sie im ersten Abschnitt (1.1) einige Denkanstöße mit entsprechenden Verweisen auf die dazugehörigen Buchabschnitte. Wer einen stärker historisch betonten Zugang sucht, dem sei zunächst der militärgeschichtliche Anhang (Kapitel 6) empfohlen.

Ich wünsche Ihnen erhellende Momente bei der Lektüre.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

INHALTSVERZEICHNIS

1	FÜR IDEEN ÖFFNEN	13
1.1	(Selektiver) Einstieg	14
1.2	Militär und Wirtschaft	19
1.2.1	Trennendes	20
1.2.2	Verbindendes	22
1.3	Komplexität als geteilte Herausforderung	25
1.4	Auftragstaktik als Antwort des preußisch-deutschen Militärs	27
2	KOMPLEXITÄT UMARMEN	35
2.1	Einsichten Clausewitz'	36
2.2	Strategie und Operationen nach Moltke	43
2.2.1	Ebenen der Militärstrategie	43
2.2.2	Primat der Politik und Aufgaben der Militärstrategie	45
2.2.3	Die Schlacht von Königgrätz	48
2.2.4	Strategie als System von Aushilfen	52
2.2.5	Theoretische Einordnung	55
2.2.6	Phase des strategischen Unvermögens	58

3	DIFFERENZIERT MANAGEN	65
3.1	Denken und tun	66
3.1.1	Iteration und Formalismus	66
3.1.2	Der Führungsprozess der BW-Landstreitkräfte	70
3.1.2.1	Lagefeststellung	70
3.1.2.2	Entscheidungsfindung	71
3.1.2.3	Planung	73
3.1.2.4	Befehlsgebung	74
3.1.2.5	Kontrolle	75
3.1.3	Den Gegner überfordern	76
3.1.4	Ambidextrie	78
3.2	Exploitation: Planung des Planbaren und dessen Grenzen	82
3.2.1	Stäbe als Planungsinstrument	82
3.2.2	Beispiel Eisenbahn	85
3.2.3	Kontextdifferenzierung statt generalstabsmäßiger Taylorismus	87
3.2.4	Schlieffen und die Grenzen des Planbaren	90
3.2.4.1	Kontext der Planbarkeitsillusion	90
3.2.4.2	Der Schlieffenplan als Management-Pathologie	93
3.2.4.3	Handlungsfreiheit als Friktion	97
3.2.4.4	Vorbereitung statt Detailplanung	100
3.3	Exploration: Organisation hierarchischer Selbstorganisation	104
3.3.1	Begrenzte Führung durch den Generalstab	105
3.3.2	Hierarchie	107
3.3.3	Institutionalisierte Subsidiarität	111
3.3.4	Flexible Strukturen	115
3.3.5	Zweckmäßigkeit im historischen Kontext	119
3.3.6	Freiheit der Form	122
3.3.6.1	Schematismus damals und heute	122
3.3.6.2	Unabhängiges Denken, Intuition und Grundsätze	125
3.3.6.3	Die Normlosigkeit als Norm	126
3.3.7	Programmierung und Verantwortlichkeit	128
3.3.8	Motivationseffekte	131

4	FÜHREN UND DIENEN	133
4.1	Führung mittels Auftrag	135
4.1.1	Bescheidenheit und Selbstbeschränkung der Führung	135
4.1.2	Alignment durch Absichtsbekundung	138
4.1.3	Koordination durch Auftragserteilung	142
4.1.4	Exkurs zur soldatischen Motivation	149
4.1.4.1	Kernfaktoren	149
4.1.4.2	Zivile Äquivalente	155
4.1.5	Mittelzuteilung und Effectuation	161
4.2	Führungsgrundsätze und -charakter	164
4.2.1	Entlastung von Führung	164
4.2.2	Fokussierte Kommunikation	165
4.2.3	Fachliches Verständnis	168
4.2.4	Offensivdenken	169
4.2.5	Führen von vorn	174
4.2.6	Schwerpunktbildung	176
4.2.7	Ringeln um die Initiative	182
4.2.8	Festigkeit, Beharrlichkeit, Einfachheit	187
4.3	In Freiheit dienen	191
4.3.1	Freiheit zu gehorchen?	191
4.3.2	Treues Dienen	195
4.3.3	Ergebnis- statt Verlaufskontrolle	199
4.3.4	Gehorsam, aktive Disziplin und Eigenmächtigkeit	202
4.3.5	Optimistisches Menschenbild	209
4.3.6	Der Mensch bei Clausewitz	214
4.3.7	Vertrauen und Umgang mit Fehlern	218

5	UMGANG MIT KOMPLEXITÄT	225
5.1	Reduktionsversuche	225
5.1.1	Technologie	226
5.1.2	Bürokratie	234
5.2	Komplexitätserhöhung	238
5.2.1	Modell komplexitätsgerechtes Management	239
5.2.2	Komplexitätstauglichkeit am Beispiel Bundeswehr	245
6	MILITÄRGESCHICHTLICHER ANHANG	249
6.1	Auftragstaktik – ein historischer Überblick	249
6.1.1	Vorgeschichte	250
6.1.1.1	1806–1815: Die Heeresreformen zeigen Wirkung	250
6.1.1.2	1815–1858: Der Formalismus des Exerzierplatzes kehrt zurück	252
6.1.1.3	1858–1871: Der Neuanfang bewährt sich unübersehbar ...	253
6.1.2	Entstehung und Wirkung	255
6.1.2.1	1871–1888: Die Auftragstaktik wird institutionalisiert	255
6.1.2.2	1890–1900: Die Verteidigung der Auftragstaktik	259
6.1.2.3	1900–1914: Die Auftragstaktik setzt sich vollends durch ...	261
6.1.2.4	1914 und danach: Wirkung der Auftragstaktik	263
6.1.3	Führen mit Auftrag – Die Auftragstaktik in der Bundeswehr	264
6.1.4	Die Genese der Auftragstaktik als Kulturwandel	267
6.2	Das lange 19. Jahrhundert als Zeitstrahl	274
	LITERATURVERZEICHNIS	279
	ANMERKUNGEN	285