

## Führen in anspruchsvollen Lagen

# «Der Kern aller Geschäftsprozesse sind Menschen»

Feuerwehren, Soldaten und humanitäre Helfer arbeiten und führen in überaus anspruchsvollen Lagen. Führungslehren aus diesen Kontexten lassen sich teilweise übertragen und bieten auch Einblicke für konventionellere Berufe. Wir sprechen darüber mit Reto Wegmann von der Uni Luzern.

Interview geführt von Dave Husi

**Herr Wegmann, wir sprechen heute über «Führung in anspruchsvollen Lagen». Warum eigentlich?**

Das moderne Geschäftsleben ist sehr dynamisch oder wird mindestens so wahrgenommen. Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird, entscheidend ist für den Erfolg. Wahrscheinlich entscheidender als die technologischen Tools, die dabei eingesetzt werden. Die Menschen und ihre Fähigkeiten müssen wirkungsvoll und gleichzeitig schonend eingesetzt werden. Und dabei spielt eben «Führung» eine entscheidende Rolle. Zudem scheint mir, der Bedarf nach Verständnis von Führung ist auch darum so hoch, weil das Thema in der Bildungslandschaft nur oberflächlich behandelt wird.

personen tatsächlich gefordert ist. Muss der CEO wissen, was «transaktionale Führung» ist, und muss der Bauleiter die wesentlichen Merkmale von «menschenorientierter Führung» aufzählen können? Aus meiner Sicht eben nicht unbedingt. Die Abstrahierung hilft in diesen Fällen wenig bei der Umsetzung. Führung hat nicht nur mit Wissen zu tun, sondern auch mit Erfahrung. Trotzdem fehlen in der Ausbildungslandschaft Plattformen, um echte Führungserfahrung sammeln zu können.

**Was ist denn «Führung» Ihrer Meinung nach?**

Es ist wirklich nicht so einfach. Einige Personen tun sich sogar schwer mit dem Begriff «Führung» an und für sich. Es tönt sehr nach Hierarchie, Befehl und veralte-

wie Ihnen jede fähige Stabsmitarbeiterin, jeder fähige Handwerker und alle Fachspezialisten bestätigen können.

**Was sind eigentlich «anspruchsvolle Lagen» und warum soll ich mich dafür interessieren?**

Anspruchsvolle Lagen sind Lagen mit Zeitdruck, Unsicherheit, Handlungsdruck oder solche, in denen Scheitern zum Verlust von Menschenleben führt. Es gibt ganze Branchen, die hauptsächlich in solchen Lagen operieren, z.B. die Feuerwehr, die Notfallmedizin oder auch die humanitäre Hilfe.

**Wie unterscheidet sich Führung in solchen Lagen von der Führung unter «normalen» Bedingungen? Auf was muss ich dabei achten?**

Verschiedene Forschungsergebnisse zeigen, dass sich in gefährlichen, hektischen oder anderweitig extremen Situationen Führungslehren ableiten lassen, die eben allgemeingültig sind. Solche Kontexte sind in diesem Sinne ideal, um zu lernen. Dies gilt für die Wissenschaft und für Firmen, aber auch für Einzelpersonen.

---

**«Führung hat nicht nur mit Wissen zu tun, sondern auch mit Erfahrung. Trotzdem fehlen in der Ausbildungslandschaft Plattformen, um echte Führungserfahrung sammeln zu können.»**

---

**Oberflächlich? Eine Online-Suche auf einer Weiterbildungsplattform zeigt mir mehr als 100 Lehrgänge in der Schweiz zum Thema «Führung».**

**Dabei sind all die firmeninternen Kurse noch nicht einmal eingerechnet.** Das stimmt natürlich. Aber fragen Sie Führungspersonen, was man in solchen Lehrgängen behandeln soll. Jede befragte Person wird Ihnen eine andere Antwort geben. Trotz einer Vielzahl von Fachbegriffen ist unklar, was von den Führungs-

ten Vorstellungen von Unternehmenskulturen. Angelsächsisch sieht es ein wenig besser aus. Dort tönt es nicht altbacken, und die aus meiner Sicht hilfreiche Unterscheidung zwischen Leadership und Management ist dort auch sprachlich klar. Für mich ist Führung das Ausrichten von Menschen auf ein gemeinsames Ziel. Dabei halte ich die Vorstellung für absurd, dass Führung exklusiv eine Aufgabe für einen Chef oder eine Chefin ist. Führung findet auch seitlich und nach oben statt,

Schlüsselerkenntnisse sind bspw. die Unverzichtbarkeit von «Ownership», das «Besitzen» des Auftrags, das echte innere Gefühl von persönlicher Verantwortung. Oder die Idee des immerwährenden Lernens, nicht nur in Ausbildungsblöcken, sondern auch und gerade während Einsätzen.

**Eignet sich in Extremsituationen ein bestimmter Führungsstil besonders?**

Nein. Zentral sind aber kognitive Fähigkeiten und Adaptabilität. Forschung im

militärischen Umfeld zeigt, dass Ausbildung nach Handbüchern und Standardrichtlinien einen negativen Effekt auf die Resultate von Gefechtssituationen haben kann. Nicht keinen Effekt, sondern tatsächlich einen negativen. Komplexe Lagen müssen rasch und häufig ohne Hilfsmittel analysiert und mit einem breiten Erfahrungsschatz verknüpft werden können, um handlungsrelevante Erkenntnisse zu gewinnen. Das bedingt vor allem Training, also entsprechende praktische Übungen, und nicht unbedingt Ausbildung in Form von Wissenstransfer.

**Sie arbeiten an der Universität Luzern. Was macht denn diese zum Thema «Führung»?**

Die Uni Luzern führt immer wieder Forschungsprojekte zu Führungsfragen durch. Mit den Ergebnissen versuchen wir, uns in den Dialog und in die Praxis einzubringen. Ausserdem bieten wir einen weiterbildenden Master an, den «MAS in Effective Leadership». Dieser richtet sich an Führungspersonen aus Wirtschaft und Verwaltung und thematisiert ausschliesslich Führungsbereiche. Das unterscheidet ihn vom eMBA, welcher sich in der Regel aufs betriebswirtschaftliche Tagesgeschäft fokussiert. Wir wollen Chefs und Chefinnen aber im Führen schulen, nicht in der Verwaltung des Tagesgeschäfts.

**Sie haben Software entwickelt, Projekte geleitet, militärische Verbände kommandiert und Auslandseinsätze**

**für das Aussendepartement geleistet. Gibt es Gemeinsamkeiten dieser Kontexte?**

Die gibt es. Die offensichtlichste Gemeinsamkeit ist, dass es überall um Menschen geht. Menschen sind der Kern der allermeisten Geschäftsprozesse, und das wird auf absehbare Zeit auch so bleiben, künstliche Intelligenz und Digitalisierung hin oder her. Solange Menschen arbeiten, wird Führung ein Menschengeschäft bleiben. Sie können diesen Menschen grüne Uniformen anziehen, weisse Blusen oder blaue «United Nations»-T-Shirts, das ist völlig egal. Es bleiben Menschen. Umgang mit Menschen kann kaum in Schulzimmern und Hörsälen allein vermittelt werden.

**Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen für die Praxis?**

Nun, das muss eigentlich die Praxis wissen. Es wäre vermessen, wenn Universitäten der Praxis vorgeben, was ihre Probleme zu sein haben. Aber wesentlich ist, dass die einzelnen Fähigkeiten für erfolgreiche Führung trainiert werden können. Entsprechend muss ich mein Personal ausbilden und Plattformen schaffen, um Erfahrungen sammeln zu können.

**Gibt es ein Fazit? Gibt es die Führungsregel, die für alle und überall gilt?**

Die Wissenschaft kennt meines Wissens keine solche «silver bullet». Nach meiner persönlichen Meinung gibt es aber drei Hauptthemen: Erstens muss ich Entscheidungen fällen und diese begründen und vermitteln können. Es gibt erlernbare Ins-

**ZUR PERSON**



**Reto Wegmann** studierte Informatik, Militärwissenschaften und Internationale Beziehungen. Er führte Projekte, Teams, Einsätze und Ausbildungsprogramme in der Privatwirtschaft, in der Verwaltung und in anderen Organisationsformen. An der Universität Luzern forscht er zur Leistung von Führungsteams bei internationalen Naturkatastrophen, zudem ist er Programmleiter des Weiterbildungsprogramms «MAS in Effective Leadership» ([www.effectiveleadership.ch](http://www.effectiveleadership.ch)).

trumente, die dabei helfen können. Zweitens muss ich die betroffenen Menschen, also Unterstellte, Kunden, Chefs und alle anderen involvierten Parteien, sinnvoll einbeziehen und deren Schwächen und Stärken kennen. Drittens muss ich mit den Informationen umgehen können und auch handlungsfähig bleiben, wenn die Informationen unklar oder unvollständig sind. Wenn ich das alles im Griff habe, dann ist schon sehr viel erreicht.



**Wir bleiben dran, bis es passt.**

Sind Sie auf der Suche nach einer qualifizierten Fachperson für Ihr Personalwesen? Oder suchen Sie eine neue Herausforderung im HR?

Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifizierten Fachleuten für die Berufsgruppen HR, Finanzen, Sales, Bau, Industrie, IT und Gesundheit. [www.careerplus.ch](http://www.careerplus.ch)