

Das Prinzip Auftrag – Orientierung und Freiraum in dynamischen Märkten

Wie Klarheit, Vertrauen und Verantwortung Organisationen widerstandsfähig machen

Ein Impuls für Entscheider, Unternehmer und Führungskräfte

Mike Hoofdmann – Führungs- und Organisationsbegleiter

Einleitung: Wenn Pläne auf die Realität treffen

Meine Jahre als Militärpilot haben mir eine zentrale Lektion vermittelt: Pläne sind wichtig – aber die Realität hält sich selten daran. Im Cockpit geht es nicht nur darum, Checklisten abzuarbeiten, sondern flexibel auf unerwartete Situationen zu reagieren – technische Herausforderungen, plötzliche Wetterumschwünge oder Gegenspieler, die nicht nach Plan handeln.

Früh habe ich gelernt, Systeme als komplexe Gefüge zu verstehen: Sie sind nie isoliert, sondern bestehen aus vielen Elementen, die sich wechselseitig beeinflussen. In solchen Systemen – ob in der Luftfahrt oder in Unternehmen – greift einfaches Ursache-Wirkung-Denken oft zu kurz. Organisationen sind soziale Systeme mit einer Dynamik, die sich nur begrenzt direkt steuern lässt.

Diese Perspektive hat meinen Blick auf Führung geprägt und mir geholfen, auch in unsicheren und hochdynamischen Lagen handlungsfähig zu bleiben.

Eine dieser Situationen – eine Nachtmission über dem Mittelmeer – zeigt besonders deutlich, was es heißt, unter Druck Klarheit zu bewahren, Verantwortung zu übernehmen und auf Vertrauen zu setzen.

Ein Einsatz in einer besonders dunklen Nacht auf einem der Weltmeere hat mir diese Prinzipien wie unter einem Brennglas vor Augen geführt und soll Ihnen als Einstieg dienen.

Wenn die Nacht besonders wird

„Eine finstere Nacht über offenem Meer. Kein Licht, kein Radar, kein Funk. Nur drei Menschen, ein Auftrag und ein Ziel: unentdeckt aufklären, sicher zurückkehren. Wie vor jedem Einsatzflug bekamen wir auch diesmal ein detailliertes Briefing über die Absicht unseres Kommandanten und den konkreten Auftrag, den wir ausführen sollten. Meist waren wir danach recht entspannt und begannen routinemäßig mit den Vorbereitungen, um die Mission anzugehen. Es war locker, nie hektisch, und stets fokussiert. Inklusive des so wichtigen Humors, der uns half, mit dem Druck und dem Stress umzugehen.

Heute jedoch war etwas anders“

Nach dem Briefing lag eine ungewohnte Spannung in der Luft. Wir spürten sofort: Dieser Abend würde „besonders“ werden. Und tatsächlich wurde er es auch...

Als Einsatzpilot habe ich viele solcher Momente erlebt, und sie prägen mein Handeln bis heute. Situationen, in denen keine Anweisung mehr hilft, sondern nur Klarheit, Vertrauen und entschlossenes Handeln.

Was sich in diesem Auszug eines meiner Erlebnisse zeigt, ist mehr als ein spannender Beginn eines Einsatzberichtes. Es ist ein lebendiges Modell für modernes Führen in Organisationen, die unter Unsicherheit handeln, sich schnell anpassen müssen und Verantwortung neu denken.

Dieses Whitepaper überträgt das Prinzip der Auftragstaktik aus der militärischen Praxis auf unternehmerische Kontexte – und zeigt auf, wie strategische Führung, Dezentralisierung und vertrauensbasierte Zusammenarbeit unter dynamischen Bedingungen gelingen können.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich in den vergangenen Jahren tiefgreifend gewandelt. Wo früher langfristige Planbarkeit, stabile Märkte und vorhersehbare Entwicklungen

dominierten, herrschen heute Volatilität, Unsicherheit und Beschleunigung. Strategien müssen neu gedacht, Entscheidungen schneller getroffen und Verantwortung stärker verteilt werden. Führungspersonen stehen vor der Herausforderung, Orientierung zu geben, ohne alles kontrollieren zu können – und Handlungsspielräume zu ermöglichen, ohne Beliebigkeit zu riskieren.

Das Konzept „Führen mit Auftrag“ bietet eine mögliche Antwort auf diese Dynamik. Es schafft eine Struktur, in der Klarheit, Vertrauen und Eigenverantwortung so zusammenspielen, dass Organisationen reaktionsfähig bleiben – auch wenn sich die Lage schneller ändert, als zentrale Instanzen reagieren könnten.

1. Was ist Führen mit Auftrag?

Im Kern bedeutet das Auftragsstaktik:

"Sag mir, was du erreichen willst – aber nicht, wie ich es tun soll."

Vorgesetzte geben das Ziel und die Absicht ("Commander's Intent") vor, aber überlassen die operative Umsetzung den Teams vor Ort. Das heißt: Verantwortung übertragen, Entscheidungsfreiheit zulassen und Vertrauen in die Kompetenz der Menschen setzen.

In hochdynamischen, risikobehafteten Umfeldern wie militärischen Operationen ist das nicht Luxus – sondern Notwendigkeit.

2. Führen mit Auftrag vs. klassisches Führungsansätze

Merkmal	Führen mit Auftrag	Klassische Ansätze
Zielklarheit	Hoch	Hoch
Detailsteuerung	Gering	Hoch
Eigenverantwortung	Hoch	Gering
Flexibilität	Hoch	Niedrig
Vertrauen	Grundlage	optional
Kommunikation	Vorbereitend & verdichtend	Dauernd & kontrollierend

3. Was moderne Führung davon lernen kann

Die Anforderungen an Führung verändern sich grundlegend: Entscheidungen müssen unter Unsicherheit getroffen, Verantwortung dezentral organisiert und Orientierung trotz Komplexität gewährleistet werden.

Auftragsstaktik bietet dafür ein stabiles Grundprinzip:

- **Klare Zielbilder statt operativer Detailsteuerung**
- **Verantwortungsvolle Selbststeuerung statt Kontrollversessenheit**
- **Vertrauen in Kompetenz statt Abhängigkeit von Freigabeprozessen**
- **Reflexion und Lernen statt bloßer Ergebnisbewertung**

In einer Zeit, in der Führung häufig unter Druck gerät, gibt Auftragstaktik Sicherheit – nicht durch Regeln, sondern durch Prinzipien.

4. Die Einsatzmission als Modell

In der konkreten Nachtmission wurden folgende Prinzipien sichtbar:

- **Zielklarheit:** Der Auftrag war eindeutig, die Absicht klar kommuniziert.
- **Rollenverteilung:** Jeder in der Crew wusste, was er zu tun hatte – und was nicht.
- **Entscheidungsfreiheit:** In kritischen Momenten trafen wir Entscheidungen selbständig.
- **Vertrauen:** Kein Funkkontakt, kein Monitoring – aber volles Vertrauen, dass "Mutter" uns entgegenkommt.
- **Nachbereitung:** Strukturiertes Debriefing als Lernmoment für die Organisation.

5. Praxisübertragung: Auftragstaktik im Unternehmensalltag

Beispiel 1: Produktentwicklung im Technologiekonzern

Ein Entwicklerteam bekommt vom Management das Ziel: "Reduziert die Ladezeiten unseres Produkts um 30 Prozent." Wie sie das erreichen, bleibt ihnen überlassen. Das Team entscheidet über Architekturänderungen, technische Priorisierung und Iterationszyklen. Der Product Owner gibt Orientierung, ohne direkt einzugreifen. Der Erfolg zeigt: Auftrag + Vertrauen schlagen Steuerung + Kontrolle.

Beispiel 2: Neue IT-Strategie in der Verwaltung

Eine IT-Abteilung einer öffentlichen Verwaltung entwickelt eine neue IT-Strategie und formuliert diese nicht nur für den Vorstand, sondern verankert sie anschlussfähig in der Organisation. So wird ein Entscheidungsraum aufgespannt, der allen Mitarbeitenden Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit im Sinne der übergeordneten Strategie erlaubt. Daran anschließend übersetzt das Konzept Führen mit Auftrag die abgrenzenden Prinzipien der Strategie in operative Handlungsoptionen.

Das Ergebnis: schnellere Problemlösung, höhere Kopplung zum Markt, Kundentreue und ein deutlicher Rückgang an Entscheidungseskalationen, weil Verantwortung dort wahrgenommen wird, wo das Wissen sitzt. Der Erfolg: Auftrag + strategische Effektivität + schnelle Entscheidungen

6. Organisationstheorie trifft Einsatzpraxis

Führen mit Auftrag lässt sich auch organisationstheoretisch verankern:

- **Luhmanns Systemtheorie:** Organisationen operieren durch Kommunikation. Auftragstaktik ist eine Form, Kommunikationsdichte zu reduzieren und dennoch Entscheidungskompetenz zu erhalten.
- **Weick's Sensemaking:** In komplexen Lagen hilft kein Plan, sondern die kollektive Deutung der Situation. Auftragstaktik unterstützt genau das: Eigenes Denken im Sinne der Organisation.

7. Voraussetzungen für Auftragstaktik im Unternehmen

- 1. Klare Zielbilder und Absichten verankert in der Strategie**
- 2. Stabile Rollen und Verantwortungsbereiche**
- 3. Befähigung zu Selbststeuerung**
- 4. Vertrauensbasierte Führungsprinzipien und dadurch Verzicht auf permanente Kontrolle**
- 5. Institutionalisiertes Feedback für Nachbereitung und Lernen**

8. Reflexionsfragen für Ihre Organisation

- Ist Ihre Strategie in der gesamten Organisation verankert und anschlussfähig
- Wie klar ist der übergeordnete Zweck, das „Warum“ bei Ihren Aufträgen?
- Dürfen Ihre Teams eigene Entscheidungen treffen?
- Wann vertrauen Sie wirklich – und wann kontrollieren Sie?
- Wie gehen Sie mit Irrtümern und Fehlern in autonomen Handlungsräumen um?
- Wo könnte weniger Steuerung mehr Wirkung erzeugen?

Management Summary – Warum „Führen mit Auftrag“ jetzt zählt

Auftragstaktik ist mehr als ein Führungsprinzip – sie ist ein strategischer Wettbewerbsvorteil.

In einer Zeit, in der Märkte sich schneller verändern und höherer Dynamik unterworfen sind, als zentrale Strukturen reagieren können, gewinnen Organisationen, die Entscheidungen dort treffen, wo das Wissen ist: nah am Geschehen.

Die Effekte für Unternehmen:

- **Agilität** – weniger Freigabeschleifen, schnellere Umsetzung, höhere Wertschöpfung.
- **Innovationskraft** – neue Lösungen entstehen durch Eigeninitiative statt Vorgaben.
- **Mitarbeiterbindung** – echte Verantwortung steigert Motivation und reduziert Fluktuation.
- **Resilienz** – Handlungsfähigkeit auch in Krisen oder bei plötzlichen Marktveränderungen.

Klassische Bedenken, die ich immer wieder höre – und Antworten darauf:

- **„Verlieren wir damit nicht die Kontrolle?“**
Nein. Kontrolle wird nicht abgeschafft, sondern durch klare Zielbilder, Rollen und Entscheidungsgrenzen ersetzt.
- **„Sind unsere Führungskräfte und Teams dafür bereit?“**
Das höre ich oft. Aus meiner Sicht ist das genau der Punkt, an dem man ansetzen kann. Veränderung beginnt oft im Kleinen – aber strategisch klug platziert. Das Konzept Auftragstaktik wird anschlussfähig und schrittweise eingeführt. Befähigung, Training und eine konstruktive Fehlerkultur gehören von Anfang an dazu.
- **„Was, wenn falsche Entscheidungen getroffen werden?“**
Gegenfrage, was, wenn keine Entscheidungen getroffen werden, weil der Prozess der Entscheidungsfindung unklar und zu lang ist? Dann laufen Sie dem Markt nur hinterher. Definierte Entscheidungsräume und regelmäßige Feedbackzyklen minimieren dieses Risiko in dem Konzept der Auftragstaktik und fördern zugleich Lernen und Anpassungsfähigkeit.

Der nächste Schritt für Ihr Unternehmen

Die Einführung dieses Prinzips ist kein „Big Bang“, sondern ein gezielter Kultur- und Strukturwandel.

Welche Schritte dafür in Ihrem spezifischen Kontext sinnvoll sind, erarbeiten wir gemeinsam – praxisnah, erprobt und umsetzbar.

Kontaktieren Sie mich, und ich fliege mit Ihnen durch das Potenzial Ihrer Organisation

Kontakt zu mir



Über den Autor



Mike Hoofdmann ist ehemaliger Hubschrauberpilot der Marine, Führungskraft und Führungskräfteentwickler im Airbus-Konzern, Unternehmer und heutiger Berater.

Seine berufliche Laufbahn begann nicht mit einem Universitätsabschluss, sondern mit nur einem Ziel: fliegen.

Dieser Traum führte ihn über eine Karriere als Einsatzpilot und Fluglehrer in die Führung hochkomplexer Organisationen.

Die Einsätze im Cockpit ebenso wie seine Führungsverantwortung bei Airbus lehrten ihn, auch unter hohem Druck klare Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übernehmen und handlungsfähig zu bleiben –

besonders dann, wenn Pläne scheitern. Diese Erfahrungen prägten seine

Sicht auf Führung: nicht als Machtausübung, sondern als dynamisches Zusammenspiel von Rollen, Erwartungen, Kommunikation und Systemlogiken.

Nach 30 Jahren in Führungsrollen begleitet er heute Führungskräfte und Organisationen dabei, sich als Systeme zu verstehen und wirksam zu handeln – jenseits klassischer Optimierungslogiken.

Sein Beratungsansatz verbindet systemische Theorie mit pragmatischer Führungserfahrung, psychologischem Gespür und trockenem Humor.

Was ihn auszeichnet: keine einfachen Antworten, sondern präzise Fragen, die Muster sichtbar machen, blinde Flecken aufdecken und Veränderung ermöglichen – mit Fokus auf Funktionalität, Wertschöpfung und Menschen.