

Kurzessays zu den Begriffen Leadership und militärische Führung

Ausgewählte Perspektiven im Rahmen des
9. FH-Masterstudiengang militärische Führung
2019-2021

Georg Schiller (Hrsg.)

Militärwissenschaftliches Journal der
Landesverteidigungsakademie



UNSER HEER



Militärwissenschaftliches Journal der
Landesverteidigungsakademie

Georg Schiller (Hrsg.)

**Kurzessays zu den Begriffen
Leadership und militärische Führung**
Ausgewählte Perspektiven im Rahmen des
9. FH-Masterstudiengang militärische Führung
2019-2021

14/2021

Wien, Dezember 2021

Impressum:

Medieninhaber, Herausgeber, Hersteller:

Republik Österreich / Bundesministerium für Landesverteidigung
Rossauer Lände 1
1090 Wien

Redaktion:

Landesverteidigungsakademie
Institut für Höhere Militärische Führung
Stiftgasse 2a
1070 Wien

Militärwissenschaftliches Journal der Landesverteidigungsakademie

Copyright:

© Republik Österreich / Bundesministerium für Landesverteidigung
Alle Rechte vorbehalten

Dezember 2021

ISBN 978-3-903359-40-6

Druck:

ReproZ W 21-xxxx
Stiftgasse 2a
1070 Wien

Inhaltsverzeichnis

1	Widmung des Studienkommandanten 9.FH-Masterstudiengang militärische Führung Obst PRADER Klaus MSD, MA	6
2	Vorwort Leadershipseminar 2020; SCHILLER Georg, ObstltdG Mag.(FH)	8
3	Einführung der Vortragenden in die Themenbereiche Seminar Leadership	18
3.1	Das Umfeld des Militärstrategen; <i>ROTHENEDER Andreas, Bgdr Mag.</i>	18
3.2	Grundlagen eines kulturraumspezifischen Führungsverständnisses; <i>PEISCHEL Wolfgang, Bgdr Mag. Mag. PhD</i>	20
3.3	Future Military Leadership – Ansätze im multinationalen Umfeld; <i>HEISER Christian, ObstltdG Mag.(FH)</i>	29
3.4	Critical Thinking und Militär; SCHEUCHER Gregor, ObstdG Mag.(FH) MA.....	37
3.5	Kreatives und Kritisches Denken im Zeitalter der Komplexität – Schlüsselfähigkeiten für eine militärische Führungskraft; Gastkommentar ALEXA Andreas, ObstdG Mag. Prof.(FH)	50

4	Kurzessays des 9.FH-MaStG 2019-2021 militärische Führung.....	62
4.1	The Military Leader – Anforderungen und Führungsstile <i>HUMER Johannes, Obst MSD MSc MA</i>	62
4.2	Kritische Betrachtung des Begriffes „Leadership“ <i>RITZ Matthias, Obst MSD MA</i>	71
4.3	Anforderung an den militärischen Führer <i>SCHANTL Roland, Obstlt MSD MA</i>	77
4.4	Herausforderungen für den militärischen Kommandanten <i>HATZ Manfred, Obst MSD MA</i>	85
4.5	Motivation als wesentlicher Bestandteil eines zeitgemäßen Führungsverständnisses im militärischen und zivilen Umfeld <i>KRONREIF Markus, Obst MBA MSD MA</i>	93
4.6	Leadership im Luftraumüberwachungsdienst <i>OBERFELD Marc, Obst MSD MA</i>	105
4.7	Leadership/Führung <i>LEMP</i> <i>Reinhard, Obst MSD MA</i>	116
4.8	„Military Leadership, Führungsstile, Tendenzen, persönliche Erfahrungen und Rückmeldungen über Fremdwahrnehmung“ <i>ERKINGER Thomas Franz, Obst MSD MA</i>	124
4.9	Bedeutung der „dunklen Triade“ für den Erfolg von Führungskräften <i>RITTENSCHOBER Gernot, Obst MSD MA</i>	133

4.10	Die dunkle Triade – wieviel Dunkelheit braucht ein Kommandant?	
	<i>HALBARTSCHLAGER Rudolf, Obst MSD MA</i>	141
4.11	Leadership versus Management – führen wir noch oder managen wir nur?	
	<i>MAYRHAUSER Gerhard, Obst MSD MSc MA</i>	147
4.12	Monitoring und „Collective Leadership“ - Führungsverständnis bei EUMM in Georgia.	
	<i>BOGNER Johannes, Obst Akad.WPäd. MSD MA</i>	158
4.13	Digitales Führen in Zeiten des COVID-19 bedingten Home Office	
	<i>WIESER Wolfgang, Obst MSD MA</i>	172
4.14	Leadership im Einsatz mit Fokussierung auf den Begriff Führung – Erfahrungswerte	
	<i>BLASCH Christoph, Obstlt MA</i>	179
4.15	Cross-Cultural Leadership; Reflexion interkultureller Führungserfahrung in einem Auslandseinsatz	
	<i>LEITGEB Christian, Obst MSD BA MA</i>	189
5	Autoren.....	196

1 Widmung des Studienkommandanten

9.FH-Masterstudiengang militärische Führung

Obst PRADER Klaus MSD, MA

Im Rahmen des 9.FH-Masterstudienganges Militärische Führung 2019-2021, Wintersemester 2020, nahmen Sie an der Lehrveranstaltung „Leadership im Einsatz auf taktischer Ebene (Wahlpflichtfach)“ teil. Die Lehrinhalte waren vorgegeben: Grundlagen, Leadership Theorien, Fallbeispiele. Sie haben nicht nur die Lehrveranstaltung aktiv mitgestaltet, sondern sich auch mit Ihren Beiträgen in unterschiedlichen Themenbereichen mit Leadership und Führung auseinandergesetzt.

Ich bedanke mich bei Ihnen und bei ObstltdG Mag.(FH) Georg SCHILLER dafür, dieses wichtige Projekt angedacht, begonnen und bis zum Ende mit der Erstellung dieses Kurzeassays zu den Begriffen Leadership und militärische Führung bearbeitet und abgeschlossen hat! Leadership ist mehr denn je gefragt!

Hierzu möchte ich Ihnen zusammenfassend folgende Gedanken mitgeben:

„Leadership“ und nicht NUR „Management“! Zu Management-Kompetenzen zählen eher methodische Fähigkeiten, Leadership dagegen erkennt man an persönlicher Integrität und Glaubwürdigkeit.

Wann immer Sie gefragt werden, was sie von guter Führung erwarten, stehen Leadership-Kompetenzen an erster Stelle. Das heißt nicht, dass es auf methodische Fähigkeiten nicht ankommt – sie werden schlicht vorausgesetzt. Wer hier schon schwächelt, hat, was Mitarbeiterakzeptanz angeht, schlechte Karten.

Leadership – Leader – Führungspersönlichkeiten wissen und erkennen, wann es Zeit wird, Veränderungen wahrzunehmen, gemeinsame Ziele anzusteuern und synchron im Umfeld zu reagieren. Verhaltensweisen, die auch

unser „Unternehmen“ das Überleben sichern könnten – doch viele scheitern an diesen Herausforderungen.

Führungskräfte erkennen notwendige Veränderungen und können alle Beteiligten an Bord holen, erforderliche Handlungen aufeinander abstimmen und den Wandel nachhaltig implementieren. Dabei werden auch messbare Faktoren, die für Veränderungsprozesse notwendig sind, vorgestellt. Veränderungen im „Unternehmen“ heißt erfolgreich umsetzen, weil Sie die Mannschaft mitgenommen und ein gemeinsames „Wir-Gefühl“ erzeugt haben.“

Es ist daher Ihre Pflicht, als Führungskräfte, sich selbst und ihr „Unternehmen“ weiterzuentwickeln.“ Überwinden Sie mögliche Barrieren, um als Team zum Ziel zu kommen. Dabei sind immer auch Führung, Intelligenz und Kreativität gefragt.

Denn um passende Lösungen bieten zu können, müssten Führungskräfte wieder lernen, ansprechen – beurteilen – folgern und dabei die richtigen Fragen zu stellen. "Die Antworten darauf kommen von selbst, wenn der Rahmen und das Ziel definiert sind!"

Ich gratuliere Ihnen zu Ihren umfangreichen „Ausarbeitungen“ und Beiträgen zum Thema „Leadership“, die es Wert sind, einem breiten Publikum aber vor Allem Soldaten in Führungs- und Kommandantenfunktionen zugänglich zu machen. Leben Sie das vor – was Sie hier erarbeitet haben.

In diesem Sinne „Mander s´ischt Zeit!“

Obst Klaus PRADER, MSD MA

2 Vorwort Leadershipseminar 2020; SCHILLER Georg, ObstltdG Mag.(FH)

Der Begriff (militärische) Führung ist einer der zentralen Bausteine im Wesen und Verständnis von Streitkräften. Aus diesem Verständnis leiten sich nicht nur Struktur und Abläufe einer militärischen Organisation ab, sondern vor allem wie dieses Militär denkt und letztlich agiert. Der Begriff Führung wird somit prägend für jeden einzelnen Soldaten und schlägt eine Brücke bis hin zu den militärischen Organisationselementen und deren Zusammenwirken. Hinzu kommt der kulturell-historische Aspekt, der wesentlich auf der jeweiligen Gesellschaftsform aufbaut, aus der sich der militärische Führungsbegriff entwickelt hat und stetig weiterentwickelt.

Der FH-Masterstudiengang Militärische Führung stellt die höchste militärische Ausbildung innerhalb des Bundesheeres dar und unterstreicht allein schon anhand seiner Benennung des Studienganges die Relevanz des Begriffes militärische Führung. Im Rahmen des Wintersemester 2020 nahmen die Studierenden an der Lehrveranstaltung (taktisches) Leadership teil, wo explizit der Begriff Führung zentral thematisiert wurde. Abgehend von einer Einschränkung des Begriffes auf die taktische Führungsebene war es das Ziel, den Begriff umfassend aus militärischer Perspektive zu fassen. Hierzu wurden alle Führungsebenen von der strategischen bis zur umsetzenden Ebene auf Gefechtsebene und die in Umsetzung des Normbetriebes im Frieden an den Dienststellen angesprochen. Ergänzt wurde der nationale Aspekt mit Entwicklungen und Erfahrungen aus dem internationalen Kontext. Wie schon angesprochen muss auch der historische soziokulturelle Aspekt konkret berücksichtigt werden, welcher sich für das österreichische Bundesheer als nicht einfach gestaltet. Die Entwicklung der Gesellschaft hin zu einer Informationsgesellschaft im Rahmen der Digitalisierung wird auch wesentlich die militärische Führung betreffen und entsprechende Auswirkungen auf das Instrument Militär haben. Aus dieser kurzen Darstellung lässt sich bereits erkennen, dass Führung das Gravitationszentrum einer jeden Organisation bzw. jeder zwischenmenschlichen Interaktion im Berufsvollzug darstellt.

Unsere (zukünftigen) Führungskräfte stehen vor den großen Veränderungen entsprechende Umsetzungen zu veranlassen, die exemplarisch in den technischen Weiterentwicklungen, den sozial-gesellschaftlichen Änderungen aber auch in einer Veränderung der militärischen Risiken und Bedrohungen anzusprechen sind.

All diese Aspekte berücksichtigend ist das ÖBH zu gestalten und zu entwickeln, um eine zeitgemäße Organisation für die Aufgaben der Zukunft zu sein. Als fundamentale Ressource ist hier der Mensch anzusprechen, der noch immer, trotz künstlicher Intelligenz, Robotisierung, Automatisierung etc. Denken in Handeln umsetzt. Daher gilt es im Sinne eines allgemeinen Verständnisses der Führung diese strategisch so wichtige Ressource anzusprechen, zu binden, auszubilden und für die Organisationsziele einzusetzen. Die Vernetzung und der Faktor einer reduzierten Zeitressource in allen Bereichen, machen es immer herausfordernder bzw. unmöglich als Einzelner zum Erfolg zu kommen. Bedeutet dies das Ende für eine militärische Hierarchie im klassischen Verständnis oder lässt sich dieser scheinbare Widerspruch auflösen und letztlich etwas Besseres daraus erwachsen? Das ÖBH ist im Denken und Handeln ausgerichtet auf die Grundsätze nach dem Auftragsprinzip, die ultimative Führungsmaxime in der Ausbildung und für den Einsatz. Dies bedarf umfassend gebildeter und ausgebildeter Soldaten. Vertrauen und Verantwortung in diesem Prinzip sind zwei der essentiellen Grundpfeiler um die erwünschte „schöpferische Freiheit“ zur Zielerreichung erreichen zu können¹. Dies waren die Aspekte mit denen die Studiengangsteilnehmer zu konfrontieren waren, gleichzeitig konnte man auf die Reaktionen und das Einbringen der Teilnehmer gespannt sein.

Jeder Studierende des 9. FH-MaStg milFü kann bereits auf eine langjährige Erfahrungs- und Erlebniswelt in seinem Berufsfeld blicken und verfügt somit über eine Vielzahl an individuellen Eindrücken zur Thematik Führung. Hier stellt sich nun folgende Frage: welche dieser subjektiven Erfahrungen

¹ Vgl. DVBH Truppenführung, RdNr 90. 2004 BMLV

und Erkenntnisse können als allgemeine „Führungsgrundsätze²“ und Erfahrungen als kollektives und explizites Wissen für das ÖBH implementiert und weiterentwickelt werden.

Die Diversität der Studiengangsteilnehmer anhand ihrer innehabenden Funktionen in Form als Kommandant, Leiter, Stabsoffizier auf den unterschiedlichsten Führungsebenen des Bundesheeres und des Bundesministeriums für Landesverteidigung ist ebenfalls zu reflektieren und für allgemeine Ableitungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus hat ein jeder Studiengangsteilnehmer eine langjährige Vita vorzuweisen, die die unterschiedlichsten persönlichen Erfahrungen neben jenen des Normdienstes, wie zum Beispiel Einsätze im In- und Ausland, Organisationsveränderungen, persönliche kritische Lebenserfahrungen, Erfolg und vermutlich auch Misserfolg umfassen. Die weibliche Dimension konnte aufgrund der Heterogenität in diesem Studiengang nicht dargestellt werden, da kein weiblicher Offizier an dem derzeitigen Studiengang 2019-2021 nimmt und dementsprechend muss dieser Aspekt in allen Ableitungen beachtet werden und um diese Dimension ergänzt werden.

² Nicht im Sinne des Begriffs Militärische Führungsgrundsatz gemäß Militärlexikon.

Die Struktur des Seminar Leadership Wintersemester 2020 stellte sich wie folgt dar:

- Militärische Führung Allgemein –
ObstdG Mag.(FH) SCHILLER Georg
- Strategischer Führungsbegriff/Einflüsse auf die militärische und strategische Entscheidungsfindung –
Bgdr Mag. ROTHENEDER Andreas
- Zentraleuropäischer Führungsbegriff im Spannungsfeld der Geschichte und des Jetzt –
Bgdr MMag. PEISCHL Wolfgang, PhD
- Future Leadership, Entwicklung im europäischen Kontext –
ObstdG Mag.(FH) HEISER Christian
- Haus der Geschichte, österreichische Bundesheer und seine gesellschaftliche Bedeutung/Verankerung –
Vermittlungsteam Haus der Geschichte.
- Critical Thinking –
ObstdG Mag.(FH) SCHEUCHER Gregor, MA

Die inhaltliche Auseinandersetzung im Seminar unterstreicht einmal mehr, dass die Begriffe Führung – Leadership – Führen mit Auftrag, trotz der täglichen Präsenz im militärischen Alltag unterschiedlich aufgenommen, verstanden und gelebt werden. Dies mag gerade aus einer zivilen Außenwahrnehmung absurd erscheinen, da man sich vom Militär aufgrund dessen hierarchischem und auf Befehl und Gehorsam aufgebauten Systems sich eine klar und straffe Stringenz erwartet. Doch das Militär in seiner umfassenden Vielfalt vom Einzelsoldaten bis zum Dienst im Ministerium, unterscheidet sich kaum von zivilen Grundsätzen, wie sollte es auch, da der Soldat gerade in einem Wehrpflichtigen- und Milizsystem und in einer Demokratie aus dem vielfältigen sozialen Umfeld „erwächst“ und damit auch ein Spiegelbild der Gesellschaft darstellt. Aus diesem Grunde wurde auch der Aufbau des

Seminars entsprechend aufgesetzt, da trotz einer klaren militärischen Begriffsdefinition, die Begriffe zu erläutern waren und es galt, diese in der Tiefe zu erfassen und zu reflektieren galt. Gerade die Herstellung der Interoperabilität der österr. Streitkräfte im Rahmen der EU und der Zusammenarbeit Partnership for Peace im Rahmen der NATO, führen zu einer Übernahme gemeinsamer Doktrinen und Abläufe, um ein gemeinsames Wirken überhaupt herstellen zu können. Am Beginn dieser militärischen Abläufe und Verfahren steht der Begriff Führung/Command. Dieser unterscheidet sich vielleicht nicht auf den ersten Blick, doch bei einer genaueren Analyse des Begriffes und vor allem des dahinterstehenden Verständnisses tun sich fundamentale Wesensunterschiede auf. Dieser Aspekt wurde durch eine gemeinsame Erarbeitung der Begriffe und deren unterschiedliches Wahrnehmung und Auslegung im Zuge der Einführung erarbeitet. Dies war auch notwendig um sicherzustellen, dass man vom gleichen Verständnis in die weiteren Inhalte des Seminars vorstößt. Im Zuge dessen wurde nochmals die Akzentuierung des Seminars unterstrichen, dass im Fokus der Betrachtung die Organisation steht und nicht die Person an sich, im Sinne z.B. von Führungsstilen, obwohl die Person den Schlüsselfaktor im Sinne des Führenden und Geführten darstellt. Dies stellte die Teilnehmer auch vor die bewusste Herausforderung, was ist dem Individuum in beiden Rollen zuordbar und was kann als explizit kollektiv für die Organisation namhaft gemacht werden. Vorwegnehmend kann man sagen, dass eine isolierte Betrachtung in Mensch und Organisation nicht möglich ist und beides gemeinsam zu sehen ist.

Mit den Vertiefungen aus dem Bereich der Strategie und der Einbettung des ÖBH im Sinne der Führung in einem gesamtstaatlichen Verständnis und Zusammenwirken wurde ein Bottom-Down Ansatz gewählt, um die Rolle aber auch die Zwänge einer militärischen Führung zu thematisieren. Bgdr Mag. ROTHENEDER Andreas leitete von den Herausforderungen und dem Spannungsfeld auf der höchsten Führungsebene des Bundesheeres, an der Schnittstelle zur politischen Führung, den schmalen Grat für den militärischen Führer als Ausgangspunkt ab. Fundamental waren dabei die Ausführungen und Diskussion bzgl. des Aspektes der Beratungsleistung für Entscheidungsträger. Gleichzeitig wurde auch das Umfeld und dessen Einfluss

und Bedeutung auf Führungsentscheidungen aus unterschiedlichen kritischen Betrachtungswinkeln diskutiert. Was ist zu berücksichtigen, welche Gefahren und Folgen ergeben sich aufgrund der Art des Führens und etwaiger beabsichtigter und unbeabsichtigter Zwänge, die die Führung maßgeblich beeinflussen. Dabei war für die Teilnehmer klar ersichtlich, dass das Umfeld der Organisation einen wesentlichen Einfluss auf das Bundesheer hat und Gestaltungsmöglichkeiten der Führung sehr wohl maßgeblich von externen Faktoren beeinflusst wird. Negative Ausprägungen der Führung wie dunkle Triade und Cognitive Closure wurden dabei ebenso entsprechend erkannt und diskutiert.

Bundesheer ist kein isolierter Körper, sondern immer im Gesamtsystem Österreich zu fassen. Verstärkt wurden diese Eindrücke durch die Exkursion im Rahmen des Seminars in das Museum *Haus der Geschichte* am Heldplatz, dem zentralen Ort der Erinnerungen in Österreich. Ein Ort mit einer Vielzahl an Anknüpfungspunkten an die bewaffnete Macht in Österreich. Unter der fachkundigen Führung von Fr Mag^a MERAN Eva, MAS und Mag. RIEDL Stefan wurden die letzten 100 Jahre Österreichs durchstreift und Anknüpfungspunkte zum Bundesheer bzw. zur bewaffneten Macht in Österreich erforscht. Dr. SCHNEIDER Felix, vom Institut Strategie und Zeitgeschichte der Landesverteidigungsakademie stellte die hausinterne Begleitung im Rahmen dieser interessanten Zeitreise sicher. Der inneren Erwartungshaltung zum Trotz fanden sich Spuren des Bundesheeres in der Ausstellung und bestätigten so die Verbundenheit mit dem gesellschaftlichen Leben in Österreich und unterstreicht die Rolle und den Platz des Militärs innerhalb dem österreichischen Demokratieverständnis. Diese erstmalige Kooperation wurde als sehr bereichernd von allen Teilnehmern befunden und sollte zwecks der Öffnung der Perspektiven aber auch der militärischen Wahrnehmung im gesamtstaatlichen Verständnis weiter fortgesetzt werden. Die Direktorin des Museums Haus der Geschichte Frau Dr.ⁱⁿ SOMMER Monika und der Leiter des Institutes höhere militärische Führung Bgdr Mag. ROTHENER Andreas haben ihr Interesse an diesem beidseitigen akademischen Austausch bekräftigt.

Die dargestellte Verschmelzung im Rahmen der Europäischen Union in den Räumen der Hofburg, kann auch zur Überleitung der Multinationalität des Bundesheeres herangezogen werden. ObstdtG Mag.(FH) HEISER Christian stellte den Lehrgangsteilnehmern Trends und Forderungen an die zukünftigen Herausforderungen in der Domäne Command mit den Projekten MCDC „Future Leadership“ bzw. NETFORCE COMMAND vor. Digitalisierung/Automatisierung etc. sind Entwicklungen, die auch Streitkräfte immer stärker und nachhaltiger betreffen und verändern werden. Neben den Aspekten was das für die Organisationen heißen wird, ist hier natürlich auch der Kommandant bzw. Soldat von diesen Veränderungen maßgeblich betroffen. Vieles erscheint aus dem heutigen Verständnis und auch aus der derzeitigen konkreten Aufgabenumsetzung als fiktiv. Ein Blick an die Ränder der Europäischen Union lässt jedoch erste angesprochene Veränderungen erkennen, wie z.B. der massive Einsatz von Drohnen oder Maßnahmen im Cyberbereich, losgelöst von einer gezielten ausschließlich auf militärische Kräfte fokussierten Gewaltausübung. Streitkräfte in Europa denken intensiv über diese zukünftigen Bedrohungen nach und setzen bereits erste Maßnahmen, um die unmittelbaren – oft bereits existierenden - Risiken zu minimieren. Multinationale Ansätze sind jedoch nicht einfach zu gestalten, da wie bereits angesprochen der Bereich Führung, letztlich die Kontrolle der nationalen bewaffneten Macht darstellt. Nationalstaaten und deren Streitkräfte müssen letztlich bereit sein, ihre eigenen und selbstständigen Prinzipien in Frage zu stellen, um im multinationalen Verständnis integriert werden zu können. Dabei stellt sich oftmals die Problematik, dass es sich dabei meist um Kompromisslösungen handelt und eventuell daher nicht die stringenste und vorteilhafteste militärische Variante/Ableitung gewählt wird. Für Streitkräfte entsteht daraus wieder eine Verringerung bzw. Beeinflussung ihres Wirkungsgrades, was letztlich Hand in Hand mit einer Schiefelage des notwendigen Vertrauens, Coherence of Force, innerhalb der Multinationalität einhergeht.

Hier stellt sich in Folge die nationale Frage, geht man diese Schritte und Entwicklungen mit oder beharrt man auf seinem nationalen Verständnis. Bgdr MMag. PEISCHEL Wolfgang PhD trug maßgeblich mit seiner langjährigen

Expertise im Forschungsfeld des Führungsbegriffes und Auftragstaktik dazu bei, die Klammer zwischen österreichischem/mitteleuropäischem und angloamerikanischen Verständnis im Seminar kritisch für die Teilnehmer darzustellen. Die Teilnehmer wurden dadurch angespornt, ihre Wahrnehmungen selbstkritisch im Kontext Führung und Leadership zu reflektieren. Ergänzend konnten deren individuellen multinationalen Erfahrungen mit diesen Prinzipien in Diskurs gestellt werden und zeigten letztlich wie herausfordernd es ist, in Detail die Begrifflichkeiten zu erfassen und die essentiellen Auffassungsunterschiede zueinander zuführen. Der Vortrag zeigte, wie lange impliziertes Führungswissen über Generationen bestand hat und institutionell weitergelebt wird auch wenn es im Laufe der Dekaden/Jahrhunderte einer Wesens- oder sogar Organisationsveränderungen, von der Lineartaktik zum Cyberkrieg, unterliegt.

Die Studiengangsteilnehmer wählten den Beruf des Offiziers zu einer Zeit wo der Begriff Militär im heutigen zivilen Verständnis als eher starr, vielleicht auch noch wesentlich von den Ableitungen aus der Zeit des Hochs des Kalten Krieges und den großen Konflikten im Nahen Osten und in Asien geprägt war. Starre Hierarchien, Befehl und Gehorsam waren vermutlich eher jene Begriffe die man dem Militär/Bundesheer zugestand als Begriffe wie agile Organisation, Kritikfähigkeit, Kreativität, wohlgleich z.B. auf der militärischen operativen Ebene von je her von Kriegskunst gesprochen wird, wo dem Kunstbegriff doch das Kreative, Schöpferische und eine grundsätzliche Offenheit/Liberalität innewohnt. Bgdr MMag. PEISCHEL Wolfgang, PhD verwies schon in seinen Ausführungen auf die besondere Rolle des Stabes im Zusammenspiel mit dem Kommandanten im mitteleuropäischen Verständnis, wo darunter eine Beratungskompetenz verstanden wird und nicht ausschließlich ein Detailplanungsbeitrag einer unumstößlichen vorgegebenen Lösung. Moderne Konflikte, folgt man aktuellen Studien, zeichnen sich durch ihre Komplexität, unterschiedlichste Gruppierungen, Vielzahl an schnell ändernden Absichten und Ziele, in allen Domänen gleichzeitig etc. aus. Als ein Lösungsansatz zu einer effizienten und effektiven Zielerreichung ist die Nutzung einer möglichst umfassenden Kreativität und nicht die allei-

nige Expertise des Feldherrn gesucht, die vermutlich aktuell nur in Ausnahmefällen die Herausforderung moderner Szenarien bewältigen mag. ObstdG Mag.(FH) SCHEUCHER Gregor, MA konnte im Zuge seiner Ausbildung in Großbritannien, das theoretische Modell des Critical Thinking kennenlernen und als einen Ansatz zur umfassenden Betrachtung und Lösung von zukünftigen militärischen Herangehensweisen erfahren. Im Kern ist die Sollforderung, jegliche Expertise in einer Organisation zur rechten Zeit den relevanten Input zur Wirkung zu bringen, um ein Optimum an Planung und Durchführung sicherstellen zu können. Zeitgemäße Begriffe aus der zivilen Organisationslehre wie agiles Führen, Teamorientierung, Change-Management finden sich in diesem Gedankenansatz wieder. Bildlich gesprochen geht es darum bewusst Scheuklappen zu erkennen, diese zu öffnen und einen möglichst kreativen Lösungsansatz zur Problembewirkung zu zulassen. Auf den ersten Blick möchte man meinen, dass dies jegliches militärische Verständnis und jeglichen Ordnungsrahmen konterkariert. Jedoch sind die aktuellen Forderungen einer resilienten und autarken Organisation aufgrund der technischen Bedrohungen, gerade wieder im Sinne einer Renaissance des Prinzips Führen mit Auftrag zu interpretieren, In dem der Grundgedanke der Handlungsfreiheit bestimmend ist. Man könnte auch sagen, das Militär findet sich wieder in den modernen Zugängen der Organisationslehre und im Bereich Führung und Leadership. Mit diesen Inputs und gemeinsamen Diskussionen konnte der thematische Kreis im Rahmen des Leadership Seminars Wintersemester 2020 geschlossen werden.

Die folgenden thematischen Einführungen der jeweiligen Vortragenden, sollen dem Leser einen spezifischen Zugang zur Thematik zur Verfügung stellen. Diese Kurzeinführungen werden mit einem Gastbeitrag von ObstdG Mag. Prof(FH) ALEXA Andreas mit einer weiterführende Perspektive des Critical Leaderships ergänzt.

Im zweiten Abschnitt finden Sie die Reflexionen der Studiengangsteilnehmer, wo die individuellen Zugänge zur vermittelten, diskutierten aber auch in Verbindung gebrachten individuellen Erfahrungen mit Leadership und

Führung dargestellt werden. Die Essays gruppieren sich aufbauend in folgender thematischer Reihenfolge:

- Allgemeiner Begriff Führung/Leadership
- Aus organisatorischem Zugang
- Aus der Perspektive des Individuums/Kommandanten
- Aus Erfahrungen im Einsatz

Die Essays spiegeln weder die Ressortmeinung noch die Lehrmeinung wieder, sondern den individuellen Erfahrungshorizont der Studierenden mit den vermittelten Inhalten des Seminar Leadership Wintersemester 2020 am Institut für höhere militärische Führung der Landesverteidigungsakademie. Diese Publikation soll der Diskussion und der Präsenz der erbrachten Lehrinhalte im Zuge des 9.FH-MaStg militärische Führung dienen.

3 Einführung der Vortragenden in die Themenbereiche Seminar Leadership

Im folgenden Kapitel führen die vortragenden militärischen Experten mit einer thematischen Fokussierung in dem jeweiligen Expertenfeld ein. In Zusammenschau mit den Essays der Studierenden im Kapitel 4 ergibt sich ein umfassender Betrachtungsaspekt bezüglich militärischer Führung, der den Bogen von der Konzeption bis zur realen Umsetzung beinhaltet.

3.1 Das Umfeld des Militärstrategen; *ROTHENEDER Andreas, Bgdr Mag.*

Je höher ein Offizier auf der militärischen Karriereleiter nach oben steigt desto mehr muss er sich bewusstmachen, dass sich er von rein militärischen Entscheidungsprozessen, welche auf dem klassischen (taktischen) Führungsverfahren beruhen, in Richtung strategischer oder politischer Entscheidungsprozesse bewegt, welche oftmals unterschiedlichen Einflüssen und komplexen Rahmenbedingungen unterliegen.

Forscher³ bringen im Zusammenhang mit dem Verhältnis zwischen Politikern und Strategen den Begriff „Cognitive Closure“ (kognitive Verzerung) als hinderlichen Aspekt ins Spiel. Dieser charakterisiert das spezielle kognitive Bedürfnis von Personen, insbesondere von Politikern, möglichst schnell und ohne großes Abwägen zu einer eindeutigen Antwort auf komplexe Sachverhalte zu kommen und Ambiguität und Unentschlossenheit zu vermeiden. Dem zu Folge sind Entscheidungsprozesse nicht immer rational, sondern unterliegen auch anderen Einflüssen. So spielen bei außenpolitischen Entscheidungen die Weltsicht und Motive der politischen Akteure eine Rolle, Bilder aus der Jugend bzw. aus jungen Erwachsenenjahren beeinflussen spätere Entscheidungen, neue Informationen werden abgewiesen bzw. an Erwartungen, welche möglicherweise zu Überzeugungen wurden, angepasst. Politiker, welche von ihren Standpunkten überzeugt sind, neigen

³ Z.B. Lebow, Jervis, Mann.

zu Entscheidungen, bevor ein solides Beurteilungsverfahren abgeschlossen ist und brauchen dann lange, um davon abzurücken. Dazu kommen Meinungsumfragen, Politbarometer oder Beliebtheitskalen in verschiedenen Medien bzw. die Medienabbildung insgesamt.

Weitere Einflüsse sind z.B. die Übertreibung vergangener Erfolge, übertriebenes Selbstvertrauen, Unempfindlichkeit gegen Warnungen, Wunschdenken sowie selektive Wahrnehmung und Verweigerung der Realität. Hinzu kommt, dass Politiker durch Bekanntgabe ihrer Präferenzen / Erwartungen ihre Untergebenen (auch „Strategen“) ermutigen, vorwiegend unterstützende Informationen zu liefern. Die Folge aus alledem kann unberechenbares Verhalten bzw. der Zusammenbruch am Höhepunkt einer Krise sein. Dazu kommen noch Parameter wie z.B. die Politisierung der Verwaltung, die Priorität der Innenpolitik bei außenpolitischen Entscheidungen, die nationale Selbsteinschätzung (die strategische Kultur) oder Gruppendenken.

Natürlich können die hier beschriebenen Einflüsse auf jeder Führungsebene mehr oder weniger stark auftreten, es ist nur so, dass sie bei zunehmender Komplexität verstärkt in Erscheinung treten und das handelnde Personal, auch Strategen und Militärstrategen, sich in seiner Tätigkeit dieser Umstände bewusst sein muss.

Wie soll ein (Militär)Strategie nun beschaffen sein, um in einem Umfeld bestehen zu können, welches zunehmend von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist? Eine schöne Beschreibung liefert Harry R. Yarger, welcher einen Strategen folgendermaßen beschreibt:

Ein Strategie ist ...ein Schüler der Gegenwart, welcher sich der Vergangenheit bewusst, sensibel für die Möglichkeiten der Zukunft, sich der Gefahr von Voreingenommenheit bewusst, vor Mehrdeutigkeit und Ungewissheit auf der Hut ist, im Chaos besteht, bereit ist die Konsequenzen verschiedener Handlungsmöglichkeiten durchzudenken, und dann fähig ist, all das mit ausreichender Präzision für jene, die diese Vorgaben umsetzen müssen, zu artikulieren.“

Diese Eigenschaften treffen natürlich auch und besonders für einen Militärstrategen zu. Dieser muss noch dazu in der Lage sein, einerseits in Richtung der Politik und der anderen Machtinstrumente wirken zu können und sich dabei aber die Expertise und Akzeptanz innerhalb des Militärs erhalten.

3.2 Grundlagen eines kulturraumspezifischen Führungsverständnisses;

PEISCHEL Wolfgang, Bgdr Mag. Mag. PhD

Führung leitet sich im deutschen Sprachraum vom Veranlassungsverb „führen“, also von „fahren machen“ ab. Daraus ergibt sich deshalb eine wechselseitige, „synallagmatische“ Bedingtheit der Führungsbeziehung zwischen Führendem und Folgendem, weil der Führende nur so lange führt wie der Folgende im Vertrauen auf die mentalen und charakterlichen Fähigkeiten des Führenden freiwillig folgt. Dieses Vertrauen muss vom Führenden durch Vorbildwirkung und durch zuverlässige Führungsleistung laufend neu erworben werden. Herausgearbeitet wurde im Studiengang, dass dieser Führungsbegriff sich deutlich von Konzepten wie Command („in manum dare“), Management und Leadership/Leitung abhebt. Er lässt eine gewisse Kulturraumspezifität erkennen und impliziert, dass Loyalität dabei notwendigerweise nur in beiden Richtungen gedacht werden kann. Im Gegensatz zu anderen Zugängen wird hier eine beiderseitig annahmebedürftige Führungsbeziehung begründet. Der Vorwurf, dass dieser Ansatz mit dem Grundprinzip der militärischen Disziplin unvereinbar wäre, kann durch den historisch belegbaren Befund entkräftet werden, dass Verbände in denen der herausragenden Vorbildleistung der Kommandierenden eine überzeugte und unbedingte, vertrauensbasierte Gefolgschaft gegenüberstand, bei gleicher formaldisziplinärer Qualität häufig unverhältnismäßig höhere Erfolge errangen.

In diesem Führungsverständnis findet der Wille der Untergebenen Eingang in die Entscheidung und verbessert die Führungsleistung dann, wenn Bildung breit und über alle Führungsebenen hinunter ausgerollt wird, und so

die Voraussetzung dafür bildet, dass ein gewährter individueller Handlungsspielraum den Unterführer dazu befähigt, ein besseres Ergebnis zu erzielen, als durch befehlstaktische Führung zu erwarten gewesen wäre. Der „kritische“ (i.S. von κρισις – altgriechisch ursprünglich: [Meinung](#), [Beurteilung](#), [Entscheidung](#)), zur selbständigen Beurteilung bzw. Entscheidung in der gegebenen Gefechtssituation befähigte Unterführer entwickelt nach Clausewitz'schem Vorbild darüber hinaus auch ein Sensorium für den Unrechtsgehalt erhaltener Befehle.

Aus diesem, die Führungsphilosophien im kontinentaleuropäischen und insbesondere deutschsprachigen Raum prägenden Verständnis leiten sich drei wesentliche, alleinstellende Funktionen militärischer Einsatzführung ab: die *Auftragstaktik*, das *arbeitshypothetische operative Beurteilungsverfahren* (das in seiner abstrakten Grundfunktionalität auch auf die taktische Ebene ausstrahlt) und das *Widerstandsrecht bzw. die Widerstandspflicht* gegen (menschen-) rechtswidrige Befehle (dabei bildet Letztere die Grundlage für verantwortungsbewusste Führung und die demokratiepolitische Verlässlichkeit von Streitkräften).

Wer sich mit dem Wesen der ***Auftragstaktik*** und den ihr zugrundeliegenden Funktionsprinzipien beschäftigt, setzt sich dem Vorwurf aus, dies vorrangig aus historischem Interesse zu tun. Wo eine solche kritisch-analytische Auseinandersetzung mit den konstitutiven Faktoren dieser Führungsphilosophie und mit der ihr innewohnenden, nur aus ihrer Entwicklung und ihren geistesgeschichtlichen Grundlagen ableit- und verstehbaren Logik jedoch unterlassen wird, nimmt man das unvergleichlich größere Risiko in Kauf, ihre Führungsüberlegenheit-begründenden Wirkmechanismen – wenn auch unbewusst - auf dem Altar der Interoperabilität mit Führungssystemen zu opfern, die auf einem grundlegend verschiedenen, mit der Auftragstaktik inkompatiblen Bildungsansatz aufbauen. Im Sinne Goethes⁴ könnte man formulieren, dass es gelte, die „ererbte“ Leistung der Auftragstaktik durch eine

⁴ „Was du ererbst von deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen“, Goethe, Faust. Der Tragödie erster Teil, 1808, Nacht - Faust mit sich allein;

kritische Analyse aus dem Blickwinkel der, aus der digitalen Gefechtsfeldrevolution resultierenden Herausforderungen, zu „erwerben“ um sie auch unter den künftigen Einsatzbedingungen „besitzen“ und nutzen zu können.

Daher wurde im Zuge des Studienganges der Frage nachgegangen, ob die Führungsphilosophie der Auftragtaktik im Zeitalter des digitalen Gefechtsfeldes, der digitalen Operationsführung noch ihre Berechtigung bzw. frühere Bedeutung hat, ob sie sich im Laufe einer weitgehend unreflektierten Anwendung unplanmäßig, d.h. ohne einer Beurteilung entspringenden Absicht verändert, sich damit von den eigenen Wurzeln entfernt und ihr spezifisches Leistungsvermögen eingebüßt hat bzw. ob eine planmäßige Anpassung an die geänderten Bedingungen des modernen Gefechts wird erfolgen müssen.

Um diese Fragen zu beantworten wurde auf der Grundlage einer sich aus Lehrvorträgen und Hörerbeiträgen entwickelnden Diskussion begonnen, sich der Grundidee, der Kernlogik der Auftragtaktik zu besinnen, ihre geistesgeschichtlichen Grundlagen und inhärenten Funktionsprinzipien im Lichte der Anforderung der digitalen Gefechtsführung neu zu beurteilen und daraus Ableitungen für eine allfällige Adaptierung bzw. Weiterentwicklung zu ziehen. Unter die Möglichkeiten der digitalen Gefechtsführung wurden dabei insbesondere auch alle IT/AI-basierten Verfahren zur Entscheidungsunterstützung der jeweiligen Führer subsumiert.

Die Auftragtaktik lässt sich aus der Umkehrung der, Friedrich dem Großen zugeschriebenen bzw. auf ihn zurückgehenden Charakterisierung der Befehlstaktik ableiten: „Die Befehlstaktik minimiere die Chance des Misserfolgs beim durchschnittlich gebildeten Unterführerkader“. Demnach müsste eine breite, über alle Führungsebenen hinunter ausgerollte Ausbildung und Bildung, in Verbindung mit einem vom Führenden zugestandenen Handlungsspielraum die Erfolgswahrscheinlichkeit der Auftragtaktik statistisch erhöhen. Ein höherer Bildungsaufwand ohne gewährten Handlungsspielraum wäre unökonomisch – Handlungsspielraum zu gewähren, ohne den Unterführer dazu zu befähigen, durch selbständige Beurteilung einen Mehrwert für die Führungsleistung zu erbringen, wäre gefährlich. So eindrucksvoll die

Auftragstaktik ihre Wirkung als Kompensat für fehlende numerische Unterlegenheit auch unter Beweis gestellt hat, muss ihre Anwendbarkeit u.a. im Lichte der rasanten Weiterentwicklung von Streitkräftefähigkeiten, aus militärwissenschaftlicher Sicht neu beurteilt werden. Nicht neu ist die Erkenntnis, dass ressourcenüberlegene Gegner, die Personal- und Materialverluste leichter verkraften und bei denen ein Ausrollen der für die Auftragstaktik erforderlichen überdurchschnittlichen Bildung hinunter über möglichst viele Führungsebenen unwirtschaftlich wäre, es sich leisten können, ihre Verbände bis hinauf zur Brigadeebene in einem der Befehlstaktik ähnlichen Verfahren zu führen. Weil die Beurteilung durch die Kommandanten der Zwischenebenen zwar die Entscheidungsqualität erhöht aber im Gegenzug Zeit kostet, müssen auftragstaktisch geführte Kräfte hier hinsichtlich der Reaktionszeit fast zwangsläufig ins Hintertreffen geraten.

Einer der wesentlichen erfolgsbegründenden Faktoren der ursprünglichen Auftragstaktik lag darin begründet, dass bei unerwarteten Lageentwicklungen der Meldeweg zum vorgesetzten Kommandanten, dessen Entscheidung und die Befehlsübermittlungszeit nach vorne zu einem Zeitverzug geführt hatten, der durch selbständige Beurteilung und Entscheidung durch die Führer vor Ort deutlich verkürzt werden konnte. Mit der Weiterentwicklung des „digitalen Gefechtsfelds“ ergeben sich technische Möglichkeiten, die ein zeitverzugsloses „Durchschießen“ von Aufklärungs- und Zieldaten vom Sensor bis in das Kommando der operativen Führungsebene und umgekehrt von Befehlen des letzteren bis zum Waffensystem erlauben. Der dadurch erzielbare Zeitgewinn kann aber nur lukriert werden, wenn die Umsetzung von Aufklärungsmeldungen bzw. die Beurteilung der Kommandanten auf den Zwischenebenen „übersprungen“, das heißt wenn in besonderen zeitkritischen Phasen und Bereichen de facto befehltaktisch geführt und die entfallende Beurteilungsleistung der Zwischenebenen durch deutlich größere Stäbe kompensiert wird. Weil diese Möglichkeit aber eher ein punktuelles Durchbrechen als ein generelles Verdrängen des Prinzips der auftragstaktischen Führung darstellt, höheren Ebenen grundsätzlich längere Reaktionszeiten zur Verfügung stehen und Folgephasen der Kampfführung auf allen

Ebenen weniger vom Zeitdruck des unmittelbaren Gefechts (Current Operations) bestimmt sind, wird die Auftragstaktik im gegebenen Beurteilungsspielraum auch künftig das leitende Prinzip zur Erzielung von Führungsüberlegenheit trotz begrenzter materieller Ressourcen bleiben. Was für die militärische Führungslehre abgeleitet werden kann und was im Zuge der Vorträge, Hörerpräsentationen und Diskussionen im Rahmen des Studienganges ausführlich thematisiert wurde, ist die Erkenntnis, dass spezifische Beurteilungsverfahren sowohl für die auftragstaktische als auch für eine Führung, welche die Möglichkeiten des digitalen Gefechtsfeldes unter nur begrenzter Einbindung der Zwischenebenen ausschöpft, zu entwickeln und die künftigen Kommandanten in beiden Verfahren auszubilden sein werden. Über die Beherrschung beider Verfahren hinaus werden künftige Kommandanten auch dazu befähigt werden müssen, zu erkennen, wann und in welchen Bereichen zwischen den beiden Verfahren „umgeschaltet“ werden kann bzw. muss. Die Stabsdienstausbildung wird die Herausforderung zu bewältigen haben, Stabszellen auf die punktuelle Möglichkeit der direkten Gefechtskommunikation zwischen Kommanden einerseits und Sensoren bzw. Effektoren andererseits vorzubereiten, ohne dabei Störungen im System der nach wie vor gesamtheitlich auftragstaktischen Führung des Verbandes hervorzurufen.

Das in dieser spezifischen Ausprägung insbesondere im deutschen Sprachraum angewandte, *arbeitshypothetische operative Beurteilungsverfahren*⁵ basiert auf der die Führungsleistung steigernden Trennung zwischen operational-kreativer und rational-kritischer Denkfähigkeit. Nach Professor Bernd Rohrbach sind diese beiden komplementären Betriebsmodi des menschlichen Gehirns zwar für ein ausgewogenes Beurteilungsergebnis un-

⁵ Zu diesem und dem nächsten Abschnitt Vgl. Peischel Wolfgang: Zum Nutzen der Definition des Strategiebegriffes – eine perspektivische Betrachtung, in Gneisenau Blätter „Technik-Innovation-Strategie“, herausgegeben im Auftrag der Gneisenau-Gesellschaft der OSLw e.V. von Dr. Eberhard Birk, Band 9 (2010), Seite 35 f.

verzichtbar, führen aber bei gleichzeitiger Anwendung zu einer wechselseitigen Hemmung und zur Verringerung der auftragsbezogenen Denkleistung. Professor Rohrbach („Basic Synectics“) geht von zwei Denkmodi, und zwar einem *operational kreativen* und einem *rational-kritischen* aus, zwischen denen je nach dem Charakter der Aufgabenstellung und auf Basis eines entsprechenden Trainings, „umgeschaltet“ werden kann und die einander bei gleichzeitiger Anwendung hemmen. Bei einem Teil des Führungspersonals seien genetisch bedingt eher die *operational kreativen*, beim anderen eher die *rational-kritischen* Fähigkeiten stärker ausgebildet. Ein Überwiegen von kreativen Fähigkeiten dürfte für strategische und operative, ein Überhang an rational-kritischen für Umsetzungs-/Management-Aufgaben, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen beiden aber für eine Führungs-/Entscheidungs-Funktion prädestinieren.

Daraus ließe sich ableiten, dass es ein Grundprinzip, auf der auftragstaktischen Führungsphilosophie basierender, auf Führungsüberlegenheit abzielender strategischer Zwecksetzungs- und operativer Planungsprozesse, sein sollte, die *operational kreativen* Beurteilungsschritte, also das Finden gegnerischer und eigener Möglichkeiten und die Definition visionärer Zwecke *zunächst* vom hemmenden⁶ Einfluss einer *rational-kritischen* Machbarkeitsbeurteilung zu isolieren, um eine möglichst hohe kreative „Reichweite“ zu erzielen. Dies darf aber nicht dazu führen, dass unrealisierbare „Luftschlösser“ gebaut werden. Vielmehr geht es - wie im Zuge des Lehrganges herausgearbeitet wurde - darum, die dazugehörige Machbarkeitsbeurteilung entweder zeitlich nach zu staffeln oder einer gesonderten Stabsstelle zu überantworten, in jedem Fall aber darum, kreative Möglichkeitsfindung und *rational-kritische* Machbarkeitsprüfung iterativ zu koppeln, wie Clausewitz das in seinem, Hegel nachempfundenen „hermeneutischen Zirkel“ vorzeichnet.

⁶ Dieser Einfluss würde sich nach Rohrbach dann hemmend auswirken, wenn die *rational-kritische* Machbarkeitsbeurteilung - in ein und demselben Kopf - gleichzeitig mit der *operational-kreativen* Möglichkeitsfindung und Zwecksetzung ablaufen würde. Gelänge es die den beiden Betriebsmodi zuzuordnenden Beurteilungsschritte auf Stabszellen aufzuteilen die sich aus den jeweils spezifisch geeigneten Stabsoffizieren rekrutieren wäre eine gleichzeitige Abarbeitung ohne eine solche Hemmung möglich.

Im operativen Führungszyklus wird daher versucht, die beschriebene Hemmung entweder durch zeitliche Staffelung von Arbeitsschritten (Kommandantenverfahren) oder durch die Zuteilung von, den jeweiligen Denkqualitäten zuzuordnenden Beurteilungsaufgaben zu getrennten Stabszellen, zu überwinden und dadurch höhere Führungsleistung zu erzielen. Eine beim Führungsgrundgebiet 3/plans bzw. 5 angesiedelte Stabszelle hat dabei Möglichkeiten zu finden (operational-kreativer Anteil), von denen der Kommandant eine zur Arbeitshypothese für den ersten Beurteilungsdurchlauf erhebt. Die Stabsoffiziere der weiteren Führungsgrundgebiete versuchen die Arbeitshypothese aus Sicht des Gegners, aus dem Sattel zu heben (rational-kritischer Anteil). Die Möglichkeiten, welche in ihrem jeweiligen Beurteilungsdurchgang nicht falsifiziert werden konnten, werden gesammelt und dem Kommandanten zur Entscheidung vorgelegt. Das Funktionsprinzip hinter diesem Verfahren belegt eindeutig, dass sich die hier angewandte Arbeitshypothese grundlegend von einem „Vorbehaltsentschluss“ aber auch von einem „Commander’s Intent“ unterscheidet.

Mit dem hier beschriebenen, im Studiengang vertieften Verfahren werden die aus den komplementären Denkqualitäten entspringenden Ergebnisse, in einem, dem Hegel’schen Vorbild nachempfundenen, iterativen, vom mehrfachen Wechsel der Planungsrichtungen gekennzeichneten Beurteilungszyklus „dialektisch“ verwoben. Über die von Rohrbach thematisierten Kategorien hinaus, geht es bei der dialektischen Verkoppelung komplementärer Denkqualitäten vor allem auch um die Gegensatzpaare „a priori rationale vs. induktiv empirische Theoriefindung“ und „(visionäre) Zwecksetzung vs. (pragmatische) Planung“.

Die dritte im Studiengang thematisierte, für ein auftragstaktisch geprägtes Verständnis kennzeichnende Funktion, ist die der **verantwortungsbewussten militärischer Einsatzführung** verbunden mit der Bedeutung des **Widerstandsrechtes** gegen rechtswidrige Befehle. Als Grundlage dafür konnte im Studiengang die von Carl von Clausewitz definierte „Dritte Säule“ der

Anforderungen an eine militärische Führungskraft herausgearbeitet werden. Der preußische Militärtheoretiker, nennt zunächst zwei wesentliche Fähigkeitskategorien⁷ denen künftige Offiziere zu entsprechen hätten – eine fachliche und eine charakterliche. Bei der charakterlichen ist anzumerken, dass es Clausewitz dabei nicht um einen ethisch-moralisch konnotiertes Verständnis des Begriffs „Charakter“, sondern vielmehr um die klassischen Soldatentugenden (virtus) geht⁸. Er folgert, dass eine Überbetonung der ersten Fähigkeitssäule zu Spezialisten führt, die den Blick für das horizontale Zusammenwirken, für bereichsübergreifendes Denken verlieren. Aus heutiger Sicht scheint eine solche Fähigkeit gerade im Hinblick auf eine waffensystem-/waffengattungsübergreifende (Kampf der verbundenen Waffen), auf eine teilstreitkraftübergreifende operative und auf eine politikbereichsübergreifende strategische Führung unverzichtbar. Die Überbetonung der zweiten Säule führe, so Clausewitz, zu einer leichten Ideologisierung von Unterführern und Truppe, die sich unter anderem darin äußert, dass bereitwillig auch ethisch unververtretbare Befehle ausgeführt werden, solange dabei nur der „Tugend“ der unbedingten Befehlstreue entsprochen wurde. Es ginge nun darum ein Korrektiv zu schaffen, mit dem beiden Fehlentwicklungen vorgebeugt werden könnte. Dieses Korrektiv sei nun nicht in der Religion oder der Ethik zu finden – vielmehr ginge es darum, Soldaten aller Ebenen ein ausreichendes Maß an aufgeklärtem Denken, an humanistischer Allgemeinbildung zu geben und sie damit in die Lage zu versetzen beiden möglichen Fehlentwicklungen aus eigener Vernunft heraus zu begegnen. Am ehesten lässt sich diese Idee einer „Dritten Säule“ als die Forderung nach einer überdurchschnittlichen, über alle Hierarchieebenen hinunter ausgerollten huma-

⁷ Vgl. Hartmann, Uwe: Carl von Clausewitz, Erkenntnis – Bildung – Generalstabsausbildung, Olzog - München 1998, S. 10

⁸ Der durch die Veränderung der deutschen Sprache bedingte, oftmals grundlegende Bedeutungsunterschied zwischen den Werken der klassischen Kriegstheorie und dem heutigen Verständnis ist eine häufige Ursache von Fehlinterpretationen, weshalb in der Lehrveranstaltung zum Zweck der wissenschaftlichen Analyse auch die Abstützung auf das Grimm-Wörterbuch der deutschen Sprache (Deutsches Wörterbuch von Jacob Grimm und Wilhelm Grimm) hingewiesen wurde.

nistischen Allgemeinbildung begreifen. Diese dritte Säule würde die Grundlage für das Widerstandsrecht gegenüber rechts-/mensenrechtswidrigen Befehlen (damit den Garanten für die demokratiepolitische Verlässlichkeit des Militärs, für das der notwendige Eingriff in die Freiheitsrechte Dritter ein wesentliches Wirkungsprinzip seiner Schutzfunktion darstellt) darstellen. Darüber hinaus ist sie die zwingende Voraussetzung für das Führungsprinzip „Führen durch Auftrag“ (Auftragstaktik) und die Basis für die dialektische Zusammenführung der Beurteilungsergebnisse aus den oben beschriebenen, komplementären Denkqualitäten.

Anhand der beispielhaft beschriebenen Funktionsprinzipien militärischer Einsatzführung sollte dargestellt werden, wie sehr das diesen Prinzipien zugrundeliegende, kulturraumspezifische Führungsverständnis bestimmend für die Führungsleistung und die demokratiepolitische Verlässlichkeit von Streitkräften ist. Weil dieses Führungsverständnis eben Grundvoraussetzung für eine leistungsfähige und gleichzeitig auch verantwortungsbewusste Einsatzführung ist, muss es von seinen Wurzeln hergeleitet, verstanden und internalisiert werden. Der mit dem FH-Masterstudiengang „Militärische Führung“ gewählte Ansatz, Raum für die wissenschaftliche Ableitung und die Weiterentwicklung des Grundverständnisses von Führung zu geben, verdient aus diesem Grund höchste Anerkennung.

Künftige militärische Führungsfunktionen sollen auf die Wurzeln des Führungsdenkens und aus der eigenen Führungsphilosophie resultierende, grundlegende Funktionsprinzipien hingeführt werden,

- damit sie sich der alleinstellenden Leistungsmerkmale des eigenen Führungsverständnisses bewusst und in die Lage versetzt werden, daraus die den eigenen Fähigkeiten entsprechende größtmögliche Führungsleistung zu entwickeln

- und damit sie die Unterschiede zu anderen „Führungsdialekten“ erkennen können, denen man sich im Zuge internationaler Operationen ab einer gewissen Führungsebene zwar unterzuordnen hat, die aber nicht dazu führen dürfen, dass auf die Erreichung einer unter Anwendung der Grundprinzipien des eigenen Führungsverständnisses mögliche, höhere Führungsleistung, verzichtet wird.

Da einerseits eine zeitgemäße militärische Führung insbesondere im Friedensbetrieb verstärkt auch Leadership-, Management- und Leitungs-Fähigkeiten erfordert und andererseits Grundprinzipien militärischer Führung in ihrer abstrahierten Form auch im zivilen Führungsverfahren nutzbringend angewandt werden können (insbesondere dann wenn es um zeitkritische Aufgaben, unübersichtliche Lagen und darum geht, ungeordnete Räume bzw. Organisationselemente rasch zu strukturieren) war es notwendig, in der Lehrveranstaltung ergänzend auch die Unterschiede bzw. den Zusammenhang zwischen den Prinzipien von Leadership/Management und der militärischen Führung wissenschaftlich zu durchdringen, zu analysieren und unter gemeinsamer Herausarbeitung der jeweiligen Anwendungserfordernisse darzustellen, um so die Grundlage für eine aufgabenadäquate (das heißt die militärischen Führungsvorgänge sinnvoll ergänzende) Nutzung dieser Führungstechniken zu schaffen.

3.3 Future Military Leadership – Ansätze im multinationalen Umfeld; *HEISER Christian, ObstltdG Mag.(FH)*

Im Zuge der österreichischen Mitarbeit am MCDC⁹ Projekt „Future Leadership“¹⁰ durch die Abteilung Militärstrategie, konnte im November 2020

⁹ Multinational Capability Development Campaign. Information unter: <https://wss.apan.org/public/MCDCpub/default.aspx> (11.01.2021).

¹⁰ Multinational Capability Development Campaign (MCDC) Project “Future Leadership” (FUT-LEAD), as of DECEMBER 2020.

die finale Publikation fertiggestellt und zur Genehmigung an das Genehmigungsgremium vorgelegt werden¹¹. Darin finden sich Ansätze und wissenschaftliche Untersuchungen aus 13 Nationen, 21 Institutionen sowie internationaler unabhängiger Experten¹² zu Fragestellungen zukünftiger Herausforderungen militärischer Führung. In vorliegender Kurzdarstellung sollen die wichtigsten Eckpunkte des Projekts und dessen Folgerungen dargestellt werden.

3.3.1 *Problemaufriss und Betrachtungsrahmen*¹³

Durch das vermehrte Auftreten sogenannter „wicked problems“¹⁴, also Problemlagen, deren interdependenten und verwobenen Einzelkomponenten zur Analyse bzw. Lösung nicht dekonstruierbar sind, werden bisherige militärische Führungsansätze neu herausgefordert. Waren diese ursprünglich auf die Einsatzführung gegen einen systemisch gleichwertigen (militärisch, konventionell, Einhaltung völkerrechtlicher Regulative) Gegner ausgerichtet, hat sich das Einsatzspektrum maßgeblich gewandelt (subkonventionelle Akteure, hybride Szenarien, verschwimmender Rechtsrahmen, Nutzung und quasi-Militarisierung aller Machtinstrumente eines Staates (Instruments of Power) etc.). Militärische Führung wird hier in einem weiten Sinne und ohne militärischen Ebenenbezug gefasst. Es wird als die Fähigkeit von Individuen bzw. Gruppen erachtet einen Prozess im militärischen Einsatzraum einzuleiten, der andere Individuen bzw. Gruppierungen dazu veranlasst ein gewünschtes Ziel zu erreichen.

Gleichzeitig zeichnen Zukunftsanalysen ein Bild erneuter, steigender Bedeutung von Auseinandersetzungen konventioneller, zwischenstaatlicher Art bei gleichzeitiger Fortsetzung des bisherigen hybriden Ansatzes staatlicher und

¹¹ Quelle; Genehmigung voraussichtlich

¹² Vgl. MCDC FUT-LEAD, S. 55f. Anmerkung in Folge zitierte Seitenzahlen beziehen sich so nicht anderslautend zitiert auf die zur Genehmigung vorgelegte Version „MCDC Future Leadership“, Dezember 2020.

¹³ Vgl. MCDC Future Leadership, S. 1 – 13.

¹⁴ Vgl. Grint, K., ‘Wicked Problems and Clumsy Solutions: The Role of Leadership’, in Brookes, S. and Grint, K. (Eds.), *The New Public Leadership Challenge*, 2010, S. 169 – 186.

nichtstaatlicher Akteure. Ersteres jedenfalls dann, wenn eine vorangegangene Phase des hybriden Ansatzes nicht den gewünschten Strategischen Zustand hergestellt hat. Technologische Trends wie Entwicklungen in den Bereichen künstlicher Intelligenz, Human Enhancement/Biotechnik, Quantencomputer und ähnliches werden zusätzliche Anforderungen an zukünftiges Führen mit sich bringen.

Zukünftige Einsätze werden durch vier wesentliche Faktoren geprägt: Volatilität, Unsicherheit, interdependente Komplexität („wicked“) und Mehrdeutigkeit von Beobacht-, Erleb- bzw. Messbarem. Diese werden durch hybride Ansätze zusätzlich verschärft. Die Linie zwischen dem Bestreben alltäglicher staatlicher und nichtstaatlicher strategischer Zielerreichung über hybrider Konfliktaustragung hin zum (hybriden) Kampf lassen die völkerrechtlichen Zustände Krieg und Frieden nahezu verschwinden. Gleichzeitig wird das Militär als solches und somit dessen Führungspersonal anfänglich oft nicht in der Führungs- sondern in einer Unterstützungsrolle gesamtstaatlichen Handelns eingesetzt¹⁵. Um diesem Umstand erfolgreich und gesamtstaatlich koordiniert Rechnung zu tragen muss der militärische Führer in der Lage sein, Zu- und Zusammenarbeit, positive Beeinflussung im Sinne des Einbringens militärischer Notwendigkeiten und der Anwendung militärischer Führungsprinzipien zu verschmelzen. Gleichzeitig müssen Kernkompetenzen des direkten, konventionellen Führens militärischer Kampfelemente in allen Einsatzarten erhalten bleiben.

3.3.2 *Detailspekte und wesentliche Erkenntnisse*

„Leadership“¹⁶

*„Within military contexts, leadership has traditionally been considered as an individual instilling a process to influence a group towards achieving defined outcomes.“*¹⁷ Die gene-

¹⁵ Vgl. wesentliche Erkenntnisse „Leading in the hybrid and sub-threshold“, MCDC Future Leadership, S. 33 – 35.

¹⁶ Vgl. MCDC Future Leadership, S. 3 – 12.

¹⁷ MCDC Future Leadership, S.4.

relle Fähigkeit zur Führung, also die Beeinflussung anderer zur Zielerreichung, ist daher von formellem Kommando, welches durch eine Bestellung, Ernennung bzw. Einteilung erfolgt zu unterscheiden. Gerade Faktoren wie Informationsüberflut, Geschwindigkeit (intelligenter und lernender bzw. automatisierter Systeme), Vernetztheit und die Diversität (post-) moderner, westlicher Gesellschaften lassen den Archetyp des einzelnen heroischen Führers verblassen. Erfolgreiche Führung nach Außen wird daher als System von heterogenen, diversen Beeinflussern/Führern ob ihrer unterschiedlichen Zugänge und Netzwerke erfolgreicher gestaltet sein. Innerhalb des militärischen Systems bedarf es eines hohen Anpassungsgrads an das sich so ständig verändernde Gegenüber sowie ein Überdenken der überwiegend auf Hierarchie und Seniorität aufgebauten Personalauswahl und -entwicklung von Führungskräften. Gerade in jenen Szenarien, in denen Militär nicht *in lead* ist, wird Führung durch Beeinflussung der dominierende Faktor. Die Fähigkeit, vor allem in robusten militärischen Szenarien konventioneller Kriegsführung bleibt jedoch gleichzeitig der Bedarf hierarchischer Führung aufrecht. Es gilt den Spagat zwischen der Schaffung von ausreichendem Raum für kritisches Denken und Widerspruch und notwendiger Straffheit bei ungeteilter Kommandantenverantwortung zu bewältigen. Im Sinne des Vereinens aller hinter einem gemeinsamen Ziel erhöht sich die Notwendigkeit gelebter „Führung durch Auftrag“ – sei dies nun durch positive Beeinflussung oder durch konservative militärisch-hierarchische Führung. Die Fragen nach der Machbarkeit in Personalunion eines militärischen Führers sowie nach der Notwendigkeit der Berücksichtigung des derzeit geltenden Senioritätsprinzips von Personalauswahl bis Pensionierung militärischer Führungskräfte scheinen sich aufzudrängen.

3.3.3 Informationszeitalter¹⁸

Das Industriezeitalter ist Geschichte. Wir sind im Informationszeitalter angekommen. Die Auseinandersetzungen um und mit Informationen, die Nut-

¹⁸ Vgl. MCDC Future Leadership, S. 13 – 19.

zung von Deep Fake Technologien, Beeinflussung durch direkte Kommunikation mit Einzelpersonen einer Zielgruppe sind nur einige Herausforderungen des neuen Charakters von Konflikten. Der Umgang mit Big-Data und eine zielgerichtete Analysefähigkeit unter Zuhilfenahme technologischer Entwicklungen ist eine der Voraussetzungen zur erfolgreichen Einsatzführung.¹⁹ Entsprechend anpassungsfähig muss sich militärische Führung gestalten, traditionelles militärisches Denken und Handeln muss unter Berücksichtigung der bereits genannten fluiden Zuständen des hybriden (Noch)-Nicht-Kriegs dahingehend adaptiert werden.

Ergo ändert sich der Anspruch an die Generierung militärischer Führungskräfte im Sinne der kognitiven und affektiven Kultivierung. Der Impetus „Führen durch Auftrag“, welcher als intrinsische Motivationslage freien Handelns einen Glauben an den übergeordneten Zweck voranstellt, wird durch den Kampf um und mit Information unterminiert. Dem eigenen Narrativ stehen in quasi-Echtzeit mehrere Gegenarrative gegenüber. Die „Wahrheit“ ist jedoch nicht das Gegenmittel zur Lüge, nur deren Gegenteil. Der militärische Führer kann aus psychosozialer Sicht gegenüber gegnerischer Beeinflussung die Gefolgschaft daher eher mit emotionaler Intelligenz und der Wahl des situativ „richtigen“ Führungsstils²⁰ erringen, denn mit „der“ Wahrheit. Berücksichtigt man die dargestellte verwobene Komplexität zukünftiger Szenarien und die Notwendigkeit der Anpassungsfähigkeit ans Unbekannte bei gleichzeitiger Informationsüberflut, ist die Fähigkeit des kritischen, kreativen Denkens primär gegenüber linearer Analysefähigkeit ausprägend. „Dissenting Opinions“ – also den eigenen Bewertungsvorgang fordernde, anderslautende und diverse Sichtweisen („groupthink“) – sind zu nähren. Gerade militärische Organisationen, welche Befehl und Gehorsam zum Handlungsprinzip erhoben haben, müssen diese Widersprüche innerhalb der eigenen Militärkultur auflösen.

¹⁹ Für eine vertiefende Analyse der Auswirkungen von Technologieentwicklungen Vgl. MCDC Future Leadership, S. 36 – 48.

²⁰ MCDC Future Leadership, S. 22.

3.3.4 Resilienz, Agilität und Anpassungsfähigkeit²¹

Die Notwendigkeit, dass gerade Streitkräfte und deren Führungskräfte die Fähigkeit aufweisen müssen, „wicked“ Einsatzherausforderungen ohne anhaltende Beeinträchtigung in der Funktionalität einer Armee zu bewältigen („Resilienz“), wird gerade im Lichte von hybriden Herausforderungen im Informationszeitalter umso deutlicher. Absehbare technologische Entwicklungen, die immer kürzer werdenden Abstände von Technologiesprüngen vis-à-vis des Zeitbedarfs für die Bildung der Gesamtheit militärischer Führungskräfte verschärfen diesen Bedarf. Es gilt daher, mehrere Subfaktoren einer „resilienten“ militärischen Führungskraft in deren Werdegang zu berücksichtigen. Future Leadership hat daher folgende kurz dargestellten Teilbereiche beleuchtet und Bereiche („things to consider“) für die Entwicklung militärischer Führungskräfte festgehalten.

Zukünftige Einsatzräume inmitten der (eigenen) Bevölkerung generieren eine Unzahl an Stressoren und möglichen Traumata. Informationsüberfluss und automatisierte Systeme sowie eine permanente Bedrohung aus allen Domänen des Einsatzraumes wirken verstärkend. Um die Führungs- und Kampffähigkeit zu erhalten, müssen den militärischen Führern im Zuge ihrer emotionalen Intelligenzbildung somit mentale Resilienzinstrumente bereitgestellt werden. Diese generieren die Fähigkeit (individuell und als Team), eine derartige psychologische Anpassungs- und Durchhaltefähigkeit zu entwickeln, um jene signifikanten Stressspitzen bzw. die chronische Überlastung zu ertragen.

Gleichzeitig dient die Bildung dieser Fähigkeiten, verfestigte Vorurteile zu neutralisieren bzw. zu identifizieren, um die notwendige geistige Agilität und Anpassungsfähigkeit, welche gerade im hybriden Kontext von Einsätzen unerlässlich sind, zu ermöglichen. Stressmanagement und -resilienz, Selbstevaluierungsfähigkeit, kritisches Denken, Kreativität und mentale Fitness sind hier die wichtigsten Treiber. Dem gegenüber steht – und das in jedem der

²¹ MCDC Future Leadership, S. 20 – 32.

eingangs genannten Organisationen und Ländern – der durchwegs starre Apparat Militär, welcher gerade am Karriereanfang von Führungskräften diesen affektiven und kognitiven Kompetenzen neutralisierend entgegenwirkt. Hinzu kommt die Verbürokratisierung von militärischen Abläufen, die umso stärker wirkt, je länger sich die Organisation im gefühlten Frieden befindet. Gemeinsam mit zunehmender individueller Vernetzung untereinander führt dies bei gleichzeitig einhergehender Festigung von Echokammern zum Verlust der notwendigen Kompetenzen. Es gilt daher, durch eine ausbalancierte Fusion von individuellem Bottom-Up und richtungsleitendem Top-Down²² Approach, die Vielfalt an Kreativität, kritischem Kreativen Denken und klarem, gemeinsamen Ziel zu generieren.

3.3.5 *Conclusio*

Streitkräfte müssen sich ganzheitlich an die aktuellen und erwartbaren Konfliktaustragungen und Formen der Kriegsführung anpassen. Dies betrifft neben Investitionen in Fähigkeitsträger der Streitkräfte vor allem auch die Auswahl, Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie die Personalentwicklung ihrer Führungskräfte. Die zunehmenden Interdependenzen moderner Informationsgesellschaften machen auch vor den Streitkräften nicht Halt. Komplexe („wicked“) Probleme können in Analyse- und Lösungsprozessen nicht in ihre Einzelkomponenten dekonstruiert werden. Sie sind schwierig zu definieren und haben die Neigung, sich im Laufe der Zeit auf unerwartete Weise zu entwickeln.

In den meisten erwartbaren Krisen- und Konfliktsituationen ist eine Führungsrolle des Militärs, zumindest zu Beginn des Einsatzes nicht gegeben. In solchen Fällen sind Effekte innerhalb des angegriffenen Systems zu erwarten, die einer Kriegshandlung nahekommen, die Streitkräfte damit gefordert sind, obwohl Zuständigkeiten – im Sinne eines Einsatzes zur Militärischen Landesverteidigung – bei zivilen Behörden verbleiben. Hier ist militärische

²² MCDC Future Leadership, S. 32.

Führung durch positive Beeinflussung und nicht durch Hierarchie und Seniorität gefordert.

Um fundierte Entscheidungen zu treffen, benötigen Streitkräfte Führungskräfte, die kritisch denken und die Diversität ihrer Untergebenen berücksichtigen können. Gleichzeitig benötigt die Umsetzungsebene – mitunter gleichzeitig – ein straffes „Befehl und Gehorsam“-Umsetzungsverhalten. Die Genese von kritischen, kreativen, auch durch positive Beeinflussung steuernde Führungskräfte aus eben diesem Personalpool durch Bestenauswahl gestaltet sich somit zunehmend schwierig. Kreative Lösungen der Personalgewinnung zukünftigen Führungspersonal ist daher dringend gefordert, um für die Zukunft gewappnet zu sein.

3.4 Critical Thinking und Militär;

SCHEUCHER Gregor, ObstdG Mag.(FH) MA

3.4.1 Einführung

Critical Thinking und Militär – reflexhaft möchte man einen Widerspruch zwischen den beiden Begriffen vermerken: werden Stereotype für wahr gehalten ist im Militär kritisches Denken unerwünscht. Das Prinzip „Befehl und Gehorsam“²³ lässt demnach keinen Raum für ein individuelles Einbringen von Ideen. Oder das Alleinstellungsmerkmal der Uniformität erlaubt keine individuelle Meinung und keinen Freiraum zum Denken.

Es lohnt daher eine Annäherung an das scheinbar widersprüchliches Paar von *Critical Thinking* (CT) und *Militär* vorzunehmen. Die vorliegende Abhandlung vertritt die These, dass in militärischen Organisationen, anhand der grundsätzlichen Beziehung zwischen *Kommandant* und *Stab*, wesentliche inhaltliche Anteile von CT Konzepten institutionalisiert verwirklicht sind und zur Anwendung gebracht werden.

Es bedarf einer thematischen Einschränkung auf den Bereich der militärischen Führung, in welchem die konkrete Umsetzung von erteilten (und im Vorfeld beurteilten) Befehlen bzw. Weisungen davon ausgenommen werden. Es scheint plausibel, dass für die Umsetzung eine Einleitung eines kritischen Denkprozesses beispielweise im Sinne einer herausfordernden Fragestellung zum erteilten Auftrag deplatziert zu sein scheint. Dies führt geradezu in einen intra-personalen Gewissenskonflikt zum grundsätzlichen Verhältnis zwischen Befehl und Gehorsam. Dieser soll an dieser Stelle nicht weiterverfolgt werden soll.

²³ Im Sinne der im BMLV/ÖBH angewandten Allgemeinen Dienstvorschrift §7 Gehorsam, Fassung 2020, S.8.

Folglich wären die Überlegungen für Planungen im Rahmen der militärischen Führung²⁴ bzw. nach Diktion im Bundesheer für die Orientierung²⁵ und Entscheidungsfindung²⁶ (bzw. inhaltlich vergleichbarer Arbeitsschritte im Bereich der operativen und militärstrategischen Führungsebene) anwendbar.²⁷ Ist ein Befehl bzw. eine Weisung erteilt, gilt es diese(n) in unteilbarer Verantwortung mit Willensstärke umzusetzen.²⁸ Die Beurteilungsleistung im Sinne eines kritischen Denkens liegt in der Erarbeitung einer militärischen Lösungsmöglichkeit²⁹ für ein militärisches Problems³⁰ (sog. Entscheidungsfindung³¹), jedoch nicht in der Umsetzung der getroffenen Entscheidung. Die erarbeitete Lösung ist das Ergebnis eines Denkprozesses. Daher wäre

²⁴ Die militärische Führung ist ein richtungweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken auf Kommanden, Truppen, Dienststellen und einzelne Personen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen und die Organisation zu optimieren. Sie setzt Kräfte, Mittel und Information zielgerichtet nach Zeit und Raum ein. Führung ist ein ständiger Prozess und benötigt als Voraussetzung wechselseitige Informationen.

²⁵ Die Orientierung hält Rahmenbedingungen und Einschränkungen für die Auftrags Erfüllung und deren Planung fest und zieht ersten Folgerungen daraus. Vgl. hierzu Dienstvorschrift für das Bundesheer: Taktisches Führungsverfahren, 2019, Heeresdruckerei, S.49.

²⁶ Die Entscheidungsfindung dient der systematischen Erarbeitung von (Handlungs-) Optionen und einer aufbereiteten Entscheidungsfindung durch den Kommandanten. Vgl. hierzu Dienstvorschrift für das Bundesheer: Taktisches Führungsverfahren, 2019, Heeresdruckerei, S.59ff.

²⁷ Vgl. hierzu OODA-Loop von John Boyd, in diesem allgemeinen Führungsprozess beschränken sich die Beurteilungen auf die Phasen Orientate und Decide.

²⁸ Vgl. Dienstvorschrift für das Bundesheer: Taktischer Führungsprozess, 2018, Heeresdruckerei, S.16,

²⁹ Anm. d. Verf. Lösungsmöglichkeit verstanden im Sinne eines zu gebenden Befehls oder einer Weisung.

³⁰ Anm. d. Verf.: ein militärisches Problem wäre in diesem Zusammenhang inhaltlich breit gefasst zu verstehen; so kann die Problemstellung bsp. In einer militärischen Einsatzsituation die Befehlsgebung bzw. die Erarbeitung von Planungsprodukten zu militärischen Entscheidungen, welche nicht in einer Einsatzsituation getroffen werden müssen (z.B. die Produkterstellung im Rahmen eines kollaborativen Planens bzw. sachliche Beiträge zu einer gestellten Auftragsumsetzung – Machbarkeitsstudien u.ä.).

³¹ Entscheidungsfindung verfolgt das Ziel einer für den Kommandanten „(...) abgeleiteten, aufbereiteten und nachvollziehbaren Entschlussfassung [Anm. d. Verfassers Lösungsmöglichkeit].“ BMLV: Dienstvorschrift für das Österreichische Bundesheer Taktischer Führungsprozess, Wien: Heeresdruckerei, 2018, S. 126.

vor allem in der Phase der Planungstätigkeit die konzeptionelle Herangehensweise von CT zu berücksichtigen.

Zusätzlich wäre noch einzuschränken, sich die Betrachtungen auf eine idealtypische Betrachtung des Verhältnisses Kommandant und Stab beschränken. Es erscheint plausibel, dass individuelle Persönlichkeitseigenschaften eines Kommandanten und jene der Angehörigen eines Stabes zu Abweichungen der oa. Betrachtungen führen können, welche für die Zwecke der Abhandlung jedoch nicht berücksichtigt werden und ggf. einer weiterführenden Betrachtung unterzogen werden können.

Es werden daher eingangs ausgewählte konzeptionelle Annäherungen zum Begriff des CT dargestellt, in der Folge werden unterschiedliche Sichtweisen untersucht. Danach wird auf die Wesensmerkmale von Stäben eingegangen und basierend auf den konzeptionellen CT Grundlagen institutionelle Deckungsgleichheiten mit diesen bzw. deren Verwirklichung sichtbar zu machen. Thematisch wird in der Folge im Kontext des grds. Verhältnisses *Kommandant* und *Stab* die Bedeutung von Leadership und Followership kurz thematisiert und als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen identifiziert. Die wesentlichen Erkenntnisse beschließen die Abhandlung.

3.4.2 *Konzepte zu Critical Thinking*

Dem Begriff CT kann sich in mannigfaltiger Weise genähert werden und er wird in modernen Gesellschaften als grundsätzlich unentbehrlich und mehrdeutig qualifiziert.³² Daher scheint eine Einordnung der Begriffe „Kritik – kritisch“ erforderlich: das Wort kritisch bzw. Kritik muss in seiner ursprünglichen aus dem Griechischen kommenden Bedeutung betrachtet werden, im Sinne eines scheidenden, urteilenden und richtenden. Nach Wohlrapp ist damit die „(...) Kunst der Beurteilung, das Auseinanderhalten von Annahmen

³² Vgl. Winch, Christopher: Die Entwicklung kritischer Rationalität als pragmatische Aufgabe der Erziehung. In: Zeitschrift der Pädagogik, Beiheft zur Ausgabe 46, Weinheim: Beltz Verlag, 2003, S. 30.

und Tatsachen oder das Infragestellen von Argumenten und Interpretationen von Sachverhalten zu verstehen.“³³ Demzufolge ist Kritik von einer tiefsitzenden Vermutung getragen, dass eine formulierte These begrenzt, somit endlich und nicht die ganze Wahrheit sei.³⁴ Daraus kann eine grundsätzlich ideologisch vorgefasste, ja sogar ablehnende Haltung zu einem Thema oder Gegenstand ausgeschlossen werden. Trotzdem lässt Kritisches Denken ausreichend Raum für verschiedene Wahrheitsformen und (..) Erkenntnisprozesse nebeneinander bestehen.³⁵

Einen unterschiedlichen Zugang zur rationalen Argumentation bieten die Gespräche von Sokrates und Platon,³⁶ in welchen „(..) gelernt würde, Andere im Gespräch davon zu überzeugen, beliebige Meinungen und Auffassungen als die richtigen anzusehen.“³⁷ In einer zeitgenössischen Interpretation nach Winch wird darunter eine „(..) geschulte und sozial anerkannte Fähigkeit verstanden, Sachverhalte beurteilen und mit Argumenten prüfen zu können.“³⁸ Beiden Konzepten gemein scheint demzufolge eine individuelle Neugierde, eine Sachlichkeit und Rationalität, welche inhaltliche Aspekte eines Gegenstandes entfalten soll.

Ein anders gearteter Ansatz zum kritischen Denken liegt in der bewussten Verfolgung als Leitziel im Bereich der Bildung. So argumentiert Kruse, dass kritisches Denken „(..) als Kompetenz nicht erschöpfend beschreibbar [sei]“³⁹, denn kritisches Denken unterscheidet sich von wissenschaftlichem

³³ Wohlrapp, Harald: Der Begriff des Argumentierens. Über die Beziehung zwischen Wissen, Forschen, Glauben, Subjektivität und Vernunft. Würzburg: Königshausen & Neumann, 2008. S.213.

³⁴ Ebenda. S.214.

³⁵ Jahn, Dirk: Was es heißt kritisches Denken zu fördern, In: mediamanual – Texte 2013, Nr. 28, 2013, S. 5 (abgefragt am 09. September 2020).

³⁶ Vgl. Winch, a.a.O., S. 13.

³⁷ Ebenda, S. 13.

³⁸ Ebenda zitiert nach Winch, Christopher: Education, Literacy and the Development of Rationality. Journal of Philosophy of Education, Ausgabe 17, S. 187-200.

³⁹ Kruse, Otto: Kritisches denken als Leitziel der Lehre. Auswege aus der Verschulungsmisere. In: Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung, Ausgabe 19, 2010, S.79.

Denken, im Sinne einer Disziplinen- und Forschungskompetenz. Das kritische Denken greift auf Disziplinen, welche auch einen selbstreflexiven Bezug des Denkens zum Gegenstand haben, zurück.⁴⁰

Nach Willingham kann das kritische Denken lediglich als fachlich eingebundene Kompetenz lehrbar sein und verlangt eine Verbindung von Fachdisziplinen mit Methoden, Forschungs- und Reflexionskompetenz hierzu.⁴¹ Hier wäre die Reflexion hervorzuheben, welche u.a. auch Voraussetzungen des eigenen Denkens (z.B. Werte, Normen) zum Gegenstand der Kritik erheben kann. Dabei wird Reflexion nach Janich als Erkenntnisbemühung formuliert, welche sich auf vorangegangene Einsichten oder Urteile richtet, um diese zu überdenken und zu prüfen.⁴² Damit kann einem generellen Ziel kritischen Denkens nähergekommen werden, indem – Kurfiss folgend – ein Vermögen geschaffen wird, sich auf nicht erschlossene Inhalte einzustellen und diese einer rationalen Bearbeitung zugänglich zu machen. Demzufolge erscheint es nachvollziehbar, dass kritisches Denken z.B. in einer technischen Disziplin anderer Grundüberlegungen bedarf, als es im militärischen Bereich vonnöten ist. Es braucht eine fachspezifische bzw. erforderlichenfalls eine fächerübergreifende Ausprägung des Denkens. Dies erlaubt somit auch eine (Bildungs-) zielorientierte Herangehensweise.

Entgegen den bisherigen Ausführungen postuliert Willingham, dass in der konzeptiven Entwicklung der kritischen Rationalität diese als methodisch präzise zu beschreibende Fähigkeit ausprägar sei, welche sich kontextunabhängig definieren könne.⁴³ Einen Denkprozess ähnlich einem curricularem Ausbildungsgang zu erlernen erscheint auf Denkprozesse schauend schwer

⁴⁰ Ebenda.

⁴¹ Vgl. Willingham, Daniel T.: Critical Thinking. Why is it so hard to teach? In: American Educator 31/3, S.8-19 zitiert nach Kruse, Otto: Kritisches denken als Leitziel der Lehre. Auswege aus der Verschulungsmisere. In: Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung, Ausgabe 19, 2010, S.80.

⁴² Vgl. Janich, P.: Was ist Erkenntnis? Eine philosophische Einführung. München: Beck Verlag, 2000.S.138.

⁴³ Vgl. Willingham, a.a.O., S.80.

vorstellbar. Helmholtz drückt dies vergleichend mit dem physikalischen Phänomen des Kurzschlusses anschaulich aus, dass eine Person im Prozess des Verstehens ereilt. Ähnlich wäre dies mit Hans-Georg Gadamers „Horizontverschmelzung“ im Sinne eines *Passierens des Verstehens* nachvollziehbar.

Neben den oa. grundsätzlichen Annäherungen zu CT leitet Facione individuelle Kernkompetenzen zu CT ab,⁴⁴ diese sind: interpretation⁴⁵ (Interpretation), analysis⁴⁶ (Analyse – Zergliederung), evaluation⁴⁷ (Evaluation), inference⁴⁸ (Inferenz), explanation⁴⁹ (Erklärung) und self-regulation⁵⁰ (Selbstregulierung). Die Operationalisierung dieser individuellen Kompetenzen entfaltet CT in verschiedene Anteile, welche dem Prozess innewohnen. In kritischen Denkprozessen werden – abhängig vom Gegenstand des Denkens – die verschiedenen Kompetenzbereiche mehr oder weniger intensiv bean-

⁴⁴ Facion, Peter A. und Noreen C.: Critical Thinking for Life: Valuing, Measuring, and Training Critical Thinking in All its Forms. In: Inquiry, Vol. XXVIII, No. 1 abgefragt in Insight Assessment, 2015 update, S.5ff.

⁴⁵ “to comprehend and express the meaning or significance of a wide variety of experiences, situations, data, events, judgments, conventions, beliefs, rules, procedures, or criteria”, ebenda. S.5.

⁴⁶ “to identify the intended and actual inferential relationships among statements, questions, concepts, descriptions, or other forms of representation intended to express belief, judgment, experiences, reasons, information, or opinions”, ebenda.

⁴⁷ Nach Facione: “to assess the credibility of statements or other representations which are accounts or descriptions of a person’s perception, experience, situation, judgment, belief, or opinion; and to assess the logical strength of the actual or intended inferential relationships among statements, descriptions, questions or other forms of representation”, Ebenda. S.6.

⁴⁸ “To identify and secure elements needed to draw reasonable conclusions; to form conjectures and hypotheses; to consider relevant information and to reduce the consequences flowing from data, statements, principles, evidence, judgments, beliefs, opinions, concepts, descriptions, questions, or other forms of representation”, ebenda S.6.

⁴⁹ “to state and to justify that reasoning in terms of the evidential, conceptual, methodological, criteriological, and contextual considerations upon which one’s results were based; and to present one’s reasoning in the form of cogent arguments”, ebenda S.6.

⁵⁰ “self-consciously to monitor one’s cognitive activities, the elements used in those activities, and the results reduced, particularly by applying skills in analysis, and evaluation to one’s own inferential judgments with a view toward questioning, confirming, validating, or correcting either one’s reasoning or one’s results”, ebenda S. 7.

spricht/erfordert. Den Prozessen scheint zudem ein subjektiver Anteil innewohnen, welcher abhängig von persönlichen Erfahrungen, Werten, Fachwissen und der spezifischen Ausprägung der Kompetenzbereiche zu einem Urteil führt. Darin liegt das Vermögen auf unerschlossene Inhalte zu stoßen.

In Zusammenschau der verschiedenen Annäherungen zu CT können somit folgende fünf Gemeinsamkeiten erkannt werden. CT beinhaltet eine Rationalität, welche auf Fakten basieren sollte und somit eine fachliche Kompetenz zum Gegenstand aufweisen muss. Zudem wohnt dem CT ein selbstreflexives Moment inne, welches grundsätzliche Überzeugungen, Werte und Normen zum Gegenstand des Denkens machen kann. Hier wäre festzuhalten, dass eine kritische Auseinandersetzung mit institutionellen Normen nicht zwangsläufig zu einer Aufgabe dieser führen muss. Vielmehr soll ein offener Denkprozess möglich sein, dieser darf sich ebenso nicht davor scheuen wertebasierte Grundnormen einer analytischen Auseinandersetzung zuzuführen. Eine Ausbildung zu CT im Sinne einer curricularen Umsetzung von Lehr- und Qualifizierungszielen scheint schwer möglich, da kritisches Denken in Verstehens- und Verknüpfungsprozessen seinen Ursprung findet. Verstehen hebt mit Wissen zu verschiedenen Gegenstand des Denkens an, erst dadurch sind thematische Verknüpfungen herstellbar. Kritisches Denken i.S. eines Skeptizismus trägt zur Erschließung neuer Inhalte zweckmäßig bei und sollte zur Anwendung gebracht werden. Dadurch kann individuelle Weiterentwicklung im eigenen Erfahrungshorizont stattfinden. Abschließend wäre festzuhalten, dass CT bezüglich der individuellen Kompetenzen in 6 Denkphasen geteilt werden kann, welche durch die subjektiven Erfahrungen maßgeblich mitgeprägt werden.

Die Zusammenschau bietet für die folgenden Überlegungen die Ausgangsbasis. Die bisherigen Überlegungen werden an ausgewählten militärischen Organisationen gespiegelt und auf diese Weise wird der Versuch unternommen institutionelle Abbildungen von CT zu erklären.

3.4.3 *Der Stab – eine kritisch denkende Institution*

In der Militärgeschichte lässt sich die Rolle des Stabes weit zurückverfolgen, die originäre Unterstützungsrolle eines militärischen Führers in militärischen Organisationen stellt eine Grundvoraussetzung für eine effektive und v.a. effiziente Funktionsweise dar. Ein im Laufe der Zeit unverändertes Merkmal des Kommandanten liegt in der unteilbaren Verantwortung über die unterstellten Soldaten bzw. Truppen. Trotzdem kann nachverfolgt werden, dass sich Kommandanten von individuell zugeschnittenen Personengruppen unterstützen ließen. Eine Vorläuferorganisationen von Stäben lässt sich in Form von bestimmten Führungsgehilfen bis ins Altertum⁵¹ zurückverfolgen.⁵² Stäbe im engeren Sinn bildeten ihre funktionale Rolle im 18. Jahrhundert aus, so kann im Oxford Dictionary von 1781 erstmals der Begriff „staff of the army“ nachgelesen werden.⁵³ Später entwickeln sich Stäbe, welche v.a. in den Werken Scharnhorsts und der Formierung des Generalstabs eine essentielle Rolle für die militärische Führung erlangen. Es scheint sich eine grundsätzliche Erkenntnis auszuprägen, dass ein Kommandant als Einzelperson die Führung seiner Truppen bzw. Soldaten nur begrenzt wahrnehmen kann. Abhängig von der Militärkultur entwickelte sich daher ein grundsätzliches Verhältnis zwischen Kommandant und Stab in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und Rollen. Die zentrale Aufgabe des Stabes liegt – ungeachtet der jeweiligen Militärkultur – in der Unterstützung des Kommandanten.⁵⁴

Im Österreichischen Bundesheer wird der Kommandant dadurch charakterisiert, dass er die ungeteilte Verantwortung über seine unterstellten Soldaten

⁵¹ z.B. bei den Spartanern sind die Polemarchen oder unter Julius Caesar wurden Funktionen wie der Quäster (Verpflegsbeamter), Cohor praetoria (Justizbeamter), Praefectus fahorum (Festungsbaupezialist), Consortium (Kundschafter- und Nachrichtenspezialisten) als Führungsgehilfen eingeführt worden. Vgl. Kurz, H.R.: Der militärische Stab: seine Geschichte, Gestalt und Funktion. In: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, Band 122, Heft 8 (1956) S.568. <http://doi.org/10.5169/seals-26501> (abgefragt am 10. September 2020).

⁵²Vgl. Kurz, H.R.: Der militärische Stab: seine Geschichte, Gestalt und Funktion. In: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, Band 122, Heft 8 (1956) S.568. <http://doi.org/10.5169/seals-26501> (abgefragt am 10. September 2020).

⁵³ Ebenda. S. 573.

⁵⁴Vgl. Kurz, a.a.O., S.141.

hat, diese führt und in diesem Zusammenhang grundlegende Entscheidungen trifft.⁵⁵ Ungeachtet dessen bestehen Stäbe, welche in keinem grundsätzlichen Widerspruch hierzu stehen. In Zusammenschau der Entwicklung werden Stäbe als verlängerter Arm des Kommandanten bzw. als erweiterte Persönlichkeit des Kommandanten charakterisiert.⁵⁶ In diesem ist das „(...) zur Erfüllung der Führungsaufgaben notwendige Führungs- und Unterstützungspersonal zusammengefasst (..).“⁵⁷ Neben den organisatorischen Aufgaben des Stabes ist als „(...) besonderes Merkmal die Beratungspflicht gegenüber dem Kommandanten“ zu nennen. Im Rahmen dieser „(...) lässt sich der Kommandant vor der Entscheidung durch seine Stabsmitglieder beraten. Er soll diese anhören. Wenn nötig, drängen die Stabsmitglieder zur Entscheidung und zur Tat. Der Stab setzt die Entscheidung des Kommandanten loyal um.“⁵⁸ Im Rahmen der militärischen Planung informiert der Kommandant den Stab über seine Vorstellungen und Planungsvorgaben, seine Absichten und seine Entscheidungen. Umgekehrt sind „[d]ie Stabsmitglieder (..) für den gewählten Zeitpunkt und die Sachgemäßheit ihres Rates verantwortlich. Die Beratungspflicht ist mit der Regelung des Vortragsrechts verbunden.“⁵⁹ In Umsetzung der Planungstätigkeiten eines Stabes können die Tätigkeiten (im Sinne von Denkprozessen) wie folgt beschrieben werden: Erfassen von

⁵⁵ Vgl. Taktischer Führungsprozess. a.a.O., S.49.

⁵⁶ Vgl. Kurz, a.a.O. S.143

⁵⁷ Vgl. Taktischer Führungsprozess. a.a.O., S.50.

⁵⁸ Bundesministerium für Landesverteidigung: Führung im ÖBH – Anlage zum Militärstrategischen Konzept, 2007, S.33, abgefragt Intranet Bundesheer.

⁵⁹ Vgl. Taktischer Führungsprozess a.a.O., S.49.

Sachverhalten, Darstellen, Bewerten von Sachverhalten, Ziehen von Schlussfolgerungen, Kollation⁶⁰, Evaluation⁶¹, Analyse⁶², Verarbeitung⁶³, Integration⁶⁴, Interpretation⁶⁵. Facione leitet die Kernkompetenzen eines Individuums für CT her, in einer Betrachtung des Stabes als „Individuum“ finden sich die Elemente im ausgeführten Ausprägungsgrad wieder. Dies erscheint insofern nachvollziehbar, da der Prozess des kritischen Denkens eines Individuums (gem. Ausführungen im vorigen Kapitel) nun in einer Institution strukturiert umgesetzt wird.

Daher scheinen in Zusammenhang mit CT folgende Aspekte augenscheinlich: Stäbe sind verpflichtet den Kommandanten zu beraten und dies auf Basis von Sachargumenten vorzunehmen. Dem Stab wohnt somit eine Rationalität und Faktenbasiertheit inne, welche in Ausübung der Aufgaben erkenntlich wird. Dies ist wie oa. ein Wesensmerkmal von CT, welches sich im Verhältnis zwischen Kommandant und Stab widerspiegelt. Der Schluss, der Kommandant handle *per se* nicht faktenbasiert ist jedoch nicht zulässig. Dem Kommandanten kann Kraft seiner Erfahrung bzw. seiner Umsicht ein – wie Clausewitz es formuliert – divinatorisches Moment innewohnen, welches die Person zu einer Entscheidung veranlasst. Der Stab stellt folglich für diesen Entschluss den Prüfstein dar,⁶⁶ welcher nach seinen fachlichen Expertisen ebenfalls zu einem Beurteilungsergebnis kommt. Wird dieser Vorgang aus hierarchischer Perspektive betrachtet, so nähert sich der Kommandant nach dem *Top-down* Prinzip dem Stab an (z.B. durch die Vorgaben des Kommandanten oder den Prüfkriterien), der Stab agiert nach dem *Bottom-up* Prinzip, gemäß welchem die fachlichen Beurteilungen des Stabes an den Kommandanten vorgebracht werden. Somit bedarf es eines Skeptizismus des Stabes,

⁶⁰ Merkblatt für das Bundesheer: Unterstützungsverfahren Targeting und Intelligence im taktischen Führungsprozess am Modell des großen Verbandes, Wien: 2018, S92013/3-Vor/2019, S.67

⁶¹ Ebenda.

⁶² Ebenda.

⁶³ Ebenda.

⁶⁴ Ebenda.

⁶⁵ Ebenda.

⁶⁶ Vgl. Taktischer Führungsprozess, a.a.O. S.51.

dieser hebt den Erkenntnisgewinn im planerischen Kontext (Vorbereitungen von Entscheidungen).

Bestehende Planungen des Kommandanten müssen vom Stab grds. auf Effektivität und Effizienz hinsichtlich der Auftragsbefreiung hinterfragt werden. Im Falle einer konkreten Umsetzungsvorgabe durch den Kommandanten bleibt das rationale Prinzip im Stab dennoch erhalten. Der Stab ist dabei „(...) nicht ein bloßer willenloser Handlanger des Führers (.), sondern er muss danach trachten, zum intellektuellen Ergnzer und Vervollstndiger des Fhrerwillens zu werden.“⁶⁷ Wenngleich ein Kommandant die Befugnis und Macht hat, einen Entschluss ohne Einbindung eines Stabes zu treffen, besteht für den Stab dennoch die Pflicht die Vorgabe des Kommandanten einer rationalen und reflexiven Beurteilung zu unterziehen. Anders formuliert nimmt der Stab die Rolle eines Kritikers des Kommandanten ein, um auf diese Weise mögliche Schwächen bzw. Nachteile der individuellen Entscheidung eines Kommandanten zu identifizieren. Darin lässt sich das reflexive Element und der Skeptizismus ebenso wiederentdecken. Es gilt sich vor Augen zu halten, dass *in extremis* ein (durch den Kommandanten) gefllter Entschluss das Leben von Soldaten kosten kann. Es besteht daher die moralische Verpflichtung eines Stabes sich kritisch mit dem Entschluss des Kommandanten auseinanderzusetzen.

In Zusammenschau des Organismus Stab können die Kompetenzen des CT gefunden werden. In der prozessualen Umsetzung der Stabsarbeit werden durch die Stabsmitglieder die oa. Denkkompetenzen des CT im Kontext der Stabsarbeit vollzogen. Die institutionelle Beurteilung eines Stabes (im Sinne eines gruppensubjektiven Denkprozesses) repräsentiert wesentliche (im vorigen Kapitel dargestellte) CT Kernkompetenzen nach Facione. Damit ergibt sich zwingend, dass die Angehörigen eines Stabes die Denkmuster von CT auch anwenden müssen. Daneben trägt die kritische Denkleistung der Stäbe zu einer hohen Führungsleistung dieser bei. Eine hohe Führungsleistung drückt sich in Stäben durch eine hohe geistige Wendigkeit aus und bedarf

⁶⁷ Kurz, a.a.O., S.143.

einer großen Breite an Ausbildung und der Fähigkeit Zusammenhänge zu erkennen.⁶⁸ Das analytischen und reflexiven Anteile in der Denkleistung von Stäben erhöhen demnach die Chance auf eine erfolgreiche Einsatzführung und stellen die Grundvoraussetzung hierfür dar.⁶⁹ Kommandanten werden dadurch in die Lage versetzt, im Vergleich zum Gegner, rasche und effektive Entscheidungen zu treffen.

Eine Voraussetzung zur effektiven Leistungsfähigkeit von Kommandant und Stab liegt an den individuellen Persönlichkeiten des Kommandanten und des Chefs des Stabes, welcher die Aufgabe hat die Facharbeit im Stab zu leiten und zu koordinieren. Dem Chef des Stabes kommt somit eine wesentliche Schnittstellenfunktion zwischen Führungspersönlichkeit des Kommandanten und der rationalen, fachlichen Expertise des Stabes zu. Die wesentliche Eigenschaft liegt darin, die sachlich begründeten Vorschläge an den Kommandanten heranzutragen und die Entscheidung auf Basis von Fakten und Sachargumenten zu beeinflussen. Hierzu bedarf es einer entsprechenden Ausprägung der Führungspersönlichkeit⁷⁰ eines Kommandanten und eines ausgeprägten *Followership*⁷¹ innerhalb des Stabes. Weitere Überlegungen sollen an dieser Stelle zu dieser Thematik nicht angestellt werden; diese wären Gegenstand weiterer Untersuchungen, welche gleichzeitig angeregt werden.

⁶⁸ Vgl. Taktischer Führungsprozess, a.a.O., S.35.

⁶⁹ Anm. d. Verf.: in diesem Zusammenhang wäre auch die gemeinsame Ausbildung, Training und Übungen von Stäben zu erwähnen, sie tragen zur Erhöhung der Schnelligkeit in der Planungstätigkeit von Stäben bei und ist erlernbar.

⁷⁰ i.S. einer menschenorientierten Führung, welche „(...) ein allgemeines, richtungweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken auf Personen in einem Einsatz und außerhalb eines Einsatzes zur Verwirklichung einer Zielvorstellung. Es hebt die zwischenmenschlichen Beziehungen im Vorgesetzten-Mitarbeitende-Verhältnis hervor und ist auf gegenseitiger Wertschätzung und wechselseitiger Anerkennung aufgebaut. Neben der Berücksichtigung der instrumentellen Komponenten des Führungsvorganges zur Erfüllung eines Auftrages schließt sie die Persönlichkeit der Soldatinnen und Soldaten, sowie ziviler Mitarbeitenden mit ihren individuellen Fähigkeiten, Eigenschaften, Einstellungen, persönlichen Zielen und Bedürfnissen mit ein.

⁷¹ “Good followership is characterized by active participation in the pursuit of organizational goals. In many cases, this means working independently, being accountable for your

3.4.4 Zusammenfassung

Abschließend wäre festzustellen, dass – diversen CT-Konzepten folgend – wichtige Anteile in militärischen Organisationen institutionalisiert Abbildung finden. Hier wäre klar einzugrenzen, dass die Grundsätze des CT besonders in der Planungsphase von Handlungsoptionen ihr effektives Potential entfalten. Eine offene, uneingeschränkte Beurteilung von Optionen eröffnet Perspektiven für den Kommandanten. Es lassen sich Anknüpfungspunkte an CT in aufbau- und ablauforganisatorischer Hinsicht eines Stabes erkennen.

Ein besonderes Merkmal eines Stabes wäre in der Faktenorientierung zu identifizieren. Dieser Rolle fällt besondere Bedeutung zu, für den Falle einer Präferenz eines Kommandanten für eine bestimmte Handlungsoption: der Stab erfüllt hier seine Beratungsleistung, indem die Option sachlich und nüchtern einer fachlichen Beurteilung im Stab unterzogen wird. Der Stab stellt einen Prüfstein für eine Option des Kommandanten dar, dies bedarf einer personellen Zusammensetzung, welche effektives Leadership und Followership ermöglicht. Die institutionellen Voraussetzungen zur Anwendung von CT Konzepten scheinen in Stäben und in der Arbeitsweise gegenüber dem Kommandanten ausreichend geschaffen.

actions, and taking ownership of necessary tasks.” Davis, Ben: What are types of followership? Mvorganizing.org, 11. September 2019, <https://www.mvorganizing.org/what-are-types-of-followership/> (abgefragt am 27.08.2021).

3.5 Kreatives und Kritisches Denken im Zeitalter der Komplexität – Schlüsselfähigkeiten für eine militärische Führungskraft; Gastkommentar ALEXA Andreas, ObstdG Mag. Prof.(FH)

3.5.1 Einleitung

Der österreichische Trend- und Zukunftsforscher Henry Gatterer stellte fest, dass „*die Welt zur Komplexität tendiert*“⁷². Daraus abgeleitet kann festgestellt werden, dass lineares Denken nicht mehr zeitgemäß ist und durch kreatives und kritisches Denken ersetzt werden muss. Da sich das Militär in eben dieser komplexen Welt als ein Machtinstrument des Staates wiederfindet, ist es zwingend logisch, militärische Führungskräfte im kreativen und kritischen Denken zu schulen. Aber was macht jetzt kreatives und kritisches Denken aus und wie kann es an militärischen Bildungseinrichtungen in der Führungsausbildung implementiert werden? Dieser und weiteren Fragen geht dieser Artikel nach. Einleitend werden die Themenbereiche Militär und Komplexität näher beleuchtet und in weiterer Folge das kreative bzw. kritische Denken untersucht, um daraus Ableitungen für die Ausbildung von militärischen Führungskräften zu ziehen.

3.5.2 Militär und Komplexität

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass das Militär immer dann eingesetzt wird, wenn andere Instrumente oder Mittel eines Staates bzw. einer Gesellschaft nicht mehr ausreichend sind, die gesteckten Zielsetzungen zu erreichen. Diese wesentlichen Mittel des Staates werden in den *Instruments of Power* zusammengefasst. Sie umfassen die Bereiche *Diplomacy*, *Information*, *Military* und *Economy*.⁷³ Zwischen diesen doch unterschiedlichen Instrumenten bestehen wesentliche Interdependenzen, welche nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

⁷² Internet Dokument: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-welt-tendiert-zur-komplexitaet/>, abgerufen am 16.10.2020.

⁷³ Vgl. Farlin, Jeff: *Instruments of National Power*, Carlisle, 2014, S. 9. <http://publications.armywarcollege.edu/pubs/87.pdf>

Das Militär ist somit nur eine Option der Willensdurchsetzung des Staates, also des politischen Systems einer Gesellschaft, welches die politischen Zwecke auf spezifische Weise, nämlich unter Beimischung organisierter Gewalt, zu erfüllen vermag.⁷⁴ Es ist somit ein exklusives aber auch das ultimative Mittel des Staates bzw. der Gesellschaft zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit und schlussendlich des Überlebens des Staates. Streitkräfte sind das faktische Erscheinungsbild des Militärs.⁷⁵ Diese sind keine statischen, sondern dynamische Gebilde, da sich ihr Erscheinungsbild und ihr Charakter in ähnlichem Maße wie sich auch Gesellschaften insgesamt und die Gesamtheit der Gesellschaften weltweit im historischen Prozess verändern bzw. verändert haben. Streitkräfte werden ausschließlich im Namen und zum Zwecke der Sicherheit eines Staates und seiner Gesellschaft oder einer Organisation aufgestellt, bezahlt und eingesetzt und haben ein besonderes Verhältnis zu diesen. Dabei bezieht sich der Begriff der Sicherheit vor allem, aber nicht ausschließlich, auf die Sicherheit nach außen.

Das Umfeld in der das Militär seine unterschiedlichen Aufgaben zu erfüllen hat, ist von Komplexität geprägt. Auch wenn Stephen Hawking an der Schwelle zum 21. Jahrhundert feststellte, dass „*the next century will be the century of complexity*“⁷⁶, ist dies aber keine alleinige Erscheinung des 21. Jahrhunderts. Im Gegenteil. Aus der Perspektive der in einem bestimmten Zeitraum Lebenden, war die Welt, das unmittelbare Umfeld bzw. die unterschiedlichen Erscheinungsformen immer komplex. So führten und führen politische und gesellschaftliche Veränderungen oder technologische Erfindung bzw. Weiterentwicklungen unweigerlich zu mehr Komplexität. Diese ist von Vielschichtigkeit geprägt.⁷⁷ In einem systemtheoretischen Ansatz bedeutet dies, dass die Vernetzung und die dadurch entstehenden Interdependenzen von unterschiedlichen Einzelteilen, welche auf unterschiedlichen Ebenen durch

⁷⁴ Vgl. Kümmel, Gerhard: Militärische Aufträge und Legitimation der Streitkräfte. In: Garais, Sven Bernhard / Klein, Paul (Hrsg.): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft, Wiesbaden, 2006, S. 104.

⁷⁵ Vgl. Bousquet, Antoine: *The Scientific Way of Warfare*, New York, 2009, S. 10.

⁷⁶ Millennium Interview on January 23, 2000 (San Jose Mercury News).

⁷⁷ Vgl. Richter, Klaus / Rost, Jan-Michael: *Komplexe Systeme*, Frankfurt, 2002, S. 3.

ihre besonderen Eigenschaften zum Funktionieren des Gesamtsystems beitragen, erst die Komplexität entstehen lassen.

Führungskräfte müssen sich daher einerseits in komplexen Systemen zu-rechtfinden und andererseits in komplexen Situationen handeln. Diese sind aufgrund der Menge, der Vielfalt sowie der Vernetztheit der zu berücksichtigenden Elementen unübersichtlich bzw. intransparent. Erschwerend hinzu kommt eine gewisse Dynamik, durch welche diese Situationen in unbestimmten Zeitabständen einer Änderung unterworfen sind. Dadurch wird die Handhabe von komplexen Situationen herausfordernd. Dreht man beispielsweise an einem Zahnrad, so drehen sich eine Reihe anderer in unterschiedlichen Richtungen mit⁷⁸ und das Ergebnis ist nur schwer vorherzusagen.

Die Beherrschung von bzw. das Handeln in komplexen Situation verlangt daher von Führungskräften unterschiedliche Kompetenzen, wie z.B. die Fähigkeit zum kreativen und kritischen Denken. Um diese Fähigkeiten situationsadäquat anwenden zu können, ist jedoch ein fundierter Wissensvorrat, welcher durch formales, non-formales oder informelles Lernen aufgebaut und ständig erweitert wird, eine wesentliche Voraussetzung. Diese unterschiedlichen Arten des Wissenserwerbes erlauben der Führungskraft sich das notwendige fachliche bzw. sachliche Wissen anzueignen.

Formales Lernen ist auf zielgerichtete Lernprozesse zurückzuführen, die in eigens dafür eingerichteten Institutionen des Bildungssystems erfolgen. Grundlage hierfür sind vorgegebene curriculare Rahmenpläne, welche als Lernergebnisse eine bestimmte formale Qualifizierung und Zertifizierung beinhalten. Im Unterschied zum formalen Lernen stellen das non-formale Lernen und die dazugehörigen Lernorte eine andere Form von Lerngelegenheiten bereit. Zwar sind auch non-formale Lernorte durch eine klare institutionelle Strukturiertheit und Rechtslage gekennzeichnet, doch basieren diese

⁷⁸ Meck, Ute: Komplexitätsmanagement als Kompetenzmanagement, Bamberg, 2013, S. 3.

auf einer freiwilligen Nutzung im Rahmen einer offenen Angebotslage.⁷⁹ Die dritte Möglichkeit des Wissenserwerbes, das informelle Lernen, findet z.B. in der Familie, in Peer-Groups sowie im Berufsvollzug lebensbegleitend statt und kann als Fortsetzung formaler bzw. non-formaler Lernprozesse charakterisiert werden.⁸⁰

Die durch diese Lernprozesse erworbenen bzw. angeeigneten Fähigkeiten und Fertigkeiten stellen sicher, dass die Führungskraft ihren Bereich, oder anders ausgedrückt ihre Box, versteht und beherrscht. Erst Aufbauend auf dieses Wissen ist es möglich *out of the box*, also kritisch sowie kreativ zu denken.⁸¹

3.5.3 *Kreatives Denken*

Kreatives Denken ist die Fähigkeit, auf neuartige und originelle Art zu denken, indem bewusst herkömmliche bzw. bis jetzt genutzte Wege verlassen werden, um zu echten alternativen Lösungen zu gelangen.⁸² Das bedeutet, dass Herausforderungen auf einer anderen Art begegnet werden, von der Routine abgewichen wird und vorgefasste Ideen aufgegeben werden. Durch Experimentieren mit Alternativen können daher neue Ideen generiert werden, welche wiederum in neuartige Produkte oder Verfahren münden.⁸³ In diesem Sinne sind Einfallsreichtum und Schöpfergeist, also das kreative Denken an sich, in einer immer komplexer werdenden Welt unverzichtbare und wichtige Fähigkeiten und stellen die Basis jeder Innovation bzw. Weiterentwicklung dar.

⁷⁹ Vgl. Haring, Marius / Witte, Matthias D. / Burger, Timo: Handbuch informelles Lernen, Weinheim, 2018, S. 18.

⁸⁰ Vgl., Lauszus, Thomas: Formelles und informelles Lernen - Abgrenzung und Verbindung beider Lernformen, Norderstedt, 2009, S. 4.

⁸¹ Vgl. Internet Dokument: https://www.focus.de/wissen/experten/abstrakte-denkkonzepte-warum-thinking-outside-the-box-unsinn-ist-und-wie-sie-wirklich-auf-neue-ideen-kommen_id_12155168.html, abgerufen am 01.10.2020.

⁸² Kamylyis, Panagiotis / Berki, Eleni: Nurturing creative thinking, Belley, 2014, S.6.

⁸³ Sutton, Robert I.: Der Querdenker-Faktor: Mit unkonventionellen Ideen zum Erfolg, München, 2008, S. 53.

Mel Rhodes, ein US-amerikanischer Kreativitätsforscher formulierte bereits in den 1960er Jahren vier Grundelemente, die Kreativität bzw. kreatives Denken ausmachen (siehe Abbildung 1), welche nachfolgend näher erläutert werden.

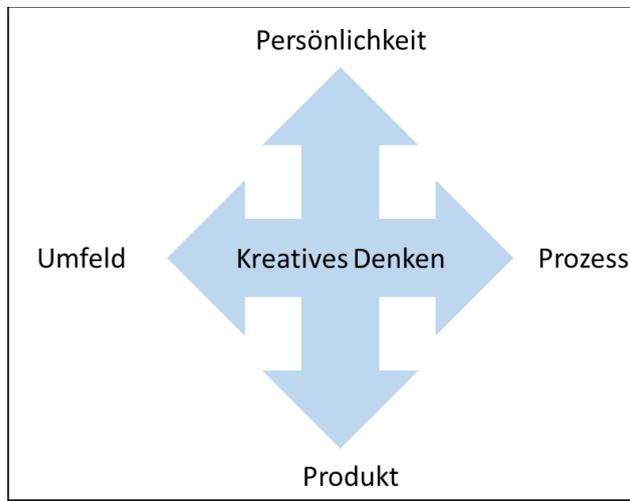


Abbildung 1: Grundelemente des kreativen Denkens

(1) Die persönlichen Voraussetzungen und Charaktereigenschaften stellen eine Grundbedingung für das Fördern bzw. Hemmen von kreativem Denken dar. Diese Persönlichkeitsmerkmale umfassen die Persönlichkeit an sich, das Lern- und Denkvermögen, das Temperament, die Gewohnheiten und Verhaltensweisen der Person.⁸⁴ In diesem Lichte sind die Offenheit bzw. Sensibilität für neue Herausforderungen und eine damit verbundene geistige Flexibilität, Schlüsselkomponenten für kreatives Denken.

Die wichtigste Voraussetzung für Kreativität stellt allerdings die Motivation der handelnden Person dar, kreative Prozesse zu initiieren und aufrechterhalten. Ohne diese ist Kreativität zwar theoretisch möglich, wird jedoch nicht

⁸⁴ Rhodes, Mel: An Analysis of Creativity, In: The Phi Delta Kappan, 1961, S. 307.

in Handlungen umgesetzt.⁸⁵ So brachte der Tatendrang und die unbändige Lust auf Ideen im Laufe der Geschichte ungewöhnliche Ideen und bahnbrechende Innovationen hervor.

(2) Kreatives Denken bedarf eines kreativen Prozesses, welcher idealtypisch die Phasen der Vorbereitung, Ideenfindung, Ideenauswahl und Umsetzungsentscheidung beinhaltet.⁸⁶ Ziel hierbei ist es durch divergentes, also offenes, unsystematisches und experimentierfreudiges Denken⁸⁷, möglicherweise unkonventionelle Lösungen für ein spezifisches Problem zu finden.

In der Vorbereitungsphase erfolgt die Problemanalyse und -definition, um einerseits die Ausgangslage festzulegen und andererseits das zu lösende Problem zu beschreiben. Relevante sowie notwendige Informationen und bereits verfügbares Wissen werden erhoben und systematisch geordnet. In der anschließenden Ideenfindungsphase werden unterschiedliche Ideen generiert, indem die gesammelten Informationen zusammengefügt werden, eine neue Struktur gebildet wird und neue Erkenntnisse erzeugt werden. Diese Phase wird durch die Anwendung verschiedener Kreativitätstechniken unterstützt. In der Phase der Ideenauswahl werden die Ideen weiterentwickelt, präzisiert und strukturiert und anschließend durch Bewertungsmethoden selektiert, um aus den zahlreichen Ideen die vielversprechendsten herauszusuchen. Abschließend erfolgt die Entscheidung, die erfolgversprechendste Lösung in die Realität umzusetzen.⁸⁸

Vergleicht man die Beschreibung der Phasen mit dem militärischen Planungsverfahren, dann lassen sich Gemeinsamkeiten feststellen. Somit kann

⁸⁵ Vgl. Jacob, Nora-Corinna: Kreativität und Innovation, Wiesbaden, 2016, S. 29.

⁸⁶ Vgl. Jacob, Nora-Corinna: Kreativität und Innovation, Wiesbaden, 2016, S. 38.

⁸⁷ Vgl. Internet Dokument: <https://lexikon.stangl.eu/16043/divergentes-denken/>, abgerufen am 16.10.2020.

⁸⁸ Vgl. Jacob, Nora-Corinna: Kreativität und Innovation, Wiesbaden, 2016, S. 40.

abgeleitet werden, dass das militärische Problemlösungsverfahren kreatives Denken einschließt bzw. voraussetzt.

(3) Das Ergebnis des kreativen Schaffensprozesses ist ein kreatives Produkt. Dieses ist entweder eine geistige immaterielle Idee oder ein sichtbares, angreifbares Produkt bzw. eine Erfindung.

(4) Wesentlich für ein schöpferisches Gestalten ist das Vorhandensein bzw. das Schaffen eines kreativen Umfeldes. Durch dieses werden Kreativitätsblockern entgegengesteuert und die persönliche Kreativität gezielt gefördert. Es hat sich gezeigt, dass Kreativität direkt mit dem Arbeitsplatz bzw. dem Arbeitsumfeld zusammenhängt. So können erstens eine innovationsfreundliche oder inspirierende Umgebung und zweitens ein gezielter Austausch von Wissen das schöpferische Denken erhöhen.

3.5.4 *Kritisches Denken*

Durch kritisches Denken wird die Fähigkeit erlangt entscheidende Fragen zu stellen bzw. gegebene Antworten bewusst zu hinterfragen. Dieses führt wiederum zu eigenen Einsichten und zu neuen Erkenntnissen.

Die Förderung kritischen Denkens ist eine der zentralen Aufgaben in der hochschulischen Bildung. So wird im Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen kritisches Denken zu einer wichtigen Zielkategorie erhoben indem festgehalten wird, dass *„es als wichtig erachtet ist, kritisches Denken und das Denken außerhalb eingefahrener Bahnen zu fördern, um sich neue Fertigkeiten, die künftig erforderlich sein werden, aneignen zu können.“*⁸⁹ In Umsetzung des europäischen Qualifikationsrahmen trat mit 15. März 2016 das Bundesgesetz über den Nationalen Qualifikationsrahmen in Kraft. Durch dieses Gesetz wurde dem Niveau 7, also dem Abschluss eines Masterstudiums, *„kritisches*

⁸⁹ Internet Dokument: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-0217_DE.pdf, S. 5, abgerufen am 16.10.2020.

*Bewusstsein für Wissensfragen in einem Bereich und an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Bereichen*⁹⁰ als ein Ziel zugeordnet. Dies bedeutet, dass Absolventen eines Studiums des Niveau 7 Wissen und Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen aufgreifen, kritisch reflektieren und in die eigene Tätigkeit einbringen können.⁹¹ Somit ist kritisches Denken in die dementsprechenden Studienpläne aufzunehmen und die Studierenden sind durch geeignete Maßnahmen darin zu schulen bzw. auszubilden.

3.5.5 Implementierung in der Führungsausbildung

Militärische Führungskräfte erleben komplexe Situation in unterschiedlichen Einsätzen. Sei es im Einsatz zur Militärischen Landesverteidigung, in Assistenzeinsätzen oder bei Einsätzen im Ausland. Durch das Vorhandensein verschiedener Interessensgruppierungen, wechselnder Allianzen, diverse Bevölkerungsstrukturen oder divergierende nationale Interessen werden Situationen und die daraus resultierenden notwendigen Handlungen komplex. Es liegt daher an dem militärischen Kommandanten seine und andere Tätigkeiten in Bezug auf die Zielerreichung kritisch zu reflektieren und durch ein innovationsförderndes kreatives Denken neue Impulse für eine positive Auftragserfüllung zu geben.

Damit diese Denk- und Handlungsweise implementiert wird, sind kritischem und kreativem Denken in den Bildungsmaßnahmen vermehrt Augenmerk zu schenken. Auch wenn Loyalität, Gehorsam und Treue als wesentliche Tugenden für eine militärische Führungskraft gelten⁹², schließt dies das selbständige, nachvollziehbare und stringente Denken nicht aus. Im Gegenteil: Kreatives und kritisches Denken ist für das erfolgreiche Bestehen und die kontinuierliche Weiterentwicklung einer Organisation unabdingbar. Und genau darin sind militärische Führungskräfte zu schulen.

⁹⁰ Internet Dokument: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20009496>, abgerufen am 16.10.2020.

⁹¹ Vgl. NQR-Koordinierungsstelle in Österreich: Handbuch für die Zuordnung von formalen und nicht-formalen Qualifikationen zum NQR, Wien, 2019, S. 49.

⁹² Pleiner, Horst: Treu bis in den Tod aus der Sicht der Militärpolitik; In: Evangelische Militärsuperintendentur (Hrsg.): Treu bis in den Tod!?, Wien, 2006, S. 21.

Im Akkreditierungsantrag für den FH-Masterstudiengang Militärische Führung aus dem Jahr 2012 wurde diesem Umstand Rechnung getragen. So lautet eine interdisziplinäre Qualifikation: „*Absolventinnen und Absolventen sind in der Lage, kritisch-analytisch zu denken*“⁹³ und eine weitere „*Absolventinnen und Absolventen tragen durch Kreativität und Innovation zur Realisierung der Organisationsziele bei.*“⁹⁴ Somit sind rein formell die Fähigkeit zum kreativen bzw. kritischen Denken in der Bildung der militärischen Führungskräfte implementiert.

In Bezug auf das kreative Denken wurden Studierende des FH-Masterstudienganges Militärische Führung ersucht, ein Haus zu zeichnen. 90 % skizzierten ein Haus, wie man es gewohnt ist (Abbildung 2). Obwohl es noch unzählige andere Haustypen (z.B. Hochhaus, Baumhaus, Bootshaus, etc.) gibt, zeigt dieses Experiment, dass Personen nur sehr eingeschränkt gewohntes Terrain bzw. eingelernte Muster verlassen, um sich auf etwas Neues einzulassen.

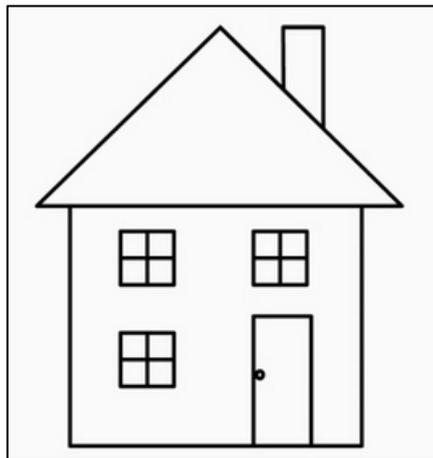


Abbildung 2: Das althergebrachte Haus

⁹³ BMLVS: Antrag auf Akkreditierung des FH-Masterstudienganges Militärische Führung, Wien, 2012, S. 23.

⁹⁴ BMLVS: Antrag auf Akkreditierung des FH-Masterstudienganges Militärische Führung, Wien, 2012, S. 22.

Daher ist es unabdingbar, dass bereits in der Bildung der militärischen Führungskräfte kreatives Denken gezielt gefördert wird, damit bisherige Denk- und Lösungsmuster bewusst verlassen und neue Lösungsmöglichkeiten erschlossen werden. Es sind daher Methoden und Techniken zu verwenden, die darauf abzielen, das kreative Denken und Verhalten der Studierenden zu entwickeln.

Durch die Lehrenden sind Impulse für das Nachdenken zu geben und ein Raum zum Reflektieren und anschließenden Diskutieren zu schaffen. Dies erfordert allerdings bei den Studierenden die Fähigkeit zum Zuhören, zum sich Inspirieren lassen sowie zum strukturierten Kommunizieren.⁹⁵ Dadurch werden Studierende angehalten Situationen zu überdenken und Ansätze aus neuen Perspektiven zu sehen, welche zunächst nicht offensichtlich sind.

Kritisch-analytisches Denken ist ein integraler Bestandteil guter hochschulischer Lehre. Dieses ist durch gezielte Stimulation der Studierenden zu schulen. Durch einen gezielten Einsatz von unterschiedlichen Medien können Studierende an diese Denkweise herangeführt werden. Kurze Filmsequenzen können beispielsweise zum sich Wundern oder zum Zweifeln führen.⁹⁶ Dadurch kann der Blick auf einen bestimmten Umstand geschärft werden. Wesentlich ist, dass nach einer Nachdenk- oder Reflexionsphase eine strukturierte Diskussion stattfinden muss. Dadurch wird das Gesehene oder Erfahrene mit anderen Studierenden geteilt, neue Sichtweisen eröffnet und die eigene Wahrnehmung überprüft. Diese Abfolge ist in die Lehrveranstaltungsplanung zu integrieren, um schlussendlich kritisch denkende Führungskräfte zu bilden.

⁹⁵ Vgl. Morris, Wayne: Creativity – Its Place in Education, 2006, S. 5.

⁹⁶ Jahn, Dirk: Was es heißt, kritisches Denken zu fördern, 2013, S.9.

3.5.6 *Conclusio*

Das Handeln in komplexen Situationen erfordert neue Lösungen und somit das Verlassen alter Denkmuster. Daher ist es notwendig militärische Führungskräfte im kreativen und kritischen Denken zu schulen und ebendieses im Berufsvollzug zu fördern und auch von den Vorgesetzten aktiv einzufordern.

Da die Komplexität alle Lebens- und Arbeitsbereiche, und somit auch das Militär erfasst hat, müssen erkannte Problemstellungen bzw. Herausforderungen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Dadurch können neuartige Ideen zu innovativen Lösungen kombiniert werden. Durch kritisches Denken werden erst Probleme erkannt, da bewusst die bisherige Handlungsweise reflektiert und hinterfragt wird. Es ist also in diesem Sinne eine Voraussetzung für Kreativität.

Militärische Führungskräfte im Zeitalter der Komplexität sollen und müssen daher ihre Handlungen und Tätigkeiten in Bezug auf die Zielerreichung kritisch hinterfragend prüfen. Der daran anschließende kreative Schaffensprozess führt zu Innovation und damit zu einer Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereiches und des Österreichischen Bundesheeres.

3.5.7 *Literaturverzeichnis*

¹ Internet Dokument: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-welt-tendiert-zur-komplexitaet/>, abgerufen am 16.10.2020.

¹ Vgl. Farlin, Jeff: Instruments of National Power, Carlisle, 2014, S. 9. <http://publications.armywarcollege.edu/pubs/87.pdf>

¹ Vgl. Kümmel, Gerhard: Militärische Aufträge und Legitimation der Streitkräfte. In: Gareis, Sven Bernhard / Klein, Paul (Hrsg.): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft, Wiesbaden, 2006, S. 104.

¹ Vgl. Bousquet, Antoine: The Scientific Way of Warfare, New York, 2009, S. 10.

¹ Millennium Interview on January 23, 2000 (San Jose Mercury News).

¹ Vgl. Richter, Klaus / Rost, Jan-Michael: Komplexe Systeme, Frankfurt, 2002, S. 3.

¹ Meck, Ute: Komplexitätsmanagement als Kompetenzmanagement, Bamberg, 2013, S. 3.

¹ Vgl. Harring, Marius / Witte, Matthias D. / Burger, Timo: Handbuch informelles Lernen, Weinheim, 2018, S. 18.

¹ Vgl. Lauszus, Thomas: Formelles und informelles Lernen - Abgrenzung und Verbindung beider Lernformen, Norderstedt, 2009, S. 4.

¹ Vgl. Internet Dokument: https://www.focus.de/wissen/experten/abstrakte-denkkonzepte-warum-thinking-outside-the-box-unsinn-ist-und-wie-sie-wirklich-auf-neue-ideen-kommen_id_12155168.html, abgerufen am 01.10.2020.

¹ Kampylis, Panagiotis / Berki, Eleni: Nurturing creative thinking, Belley, 2014, S.6.

¹ Sutton, Robert I.: Der Querdenker-Faktor: Mit unkonventionellen Ideen zum Erfolg, München, 2008, S. 53.

¹ Rhodes, Mel: An Analysis of Creativity, In: The Phi Delta Kappan, 1961, S. 307.

¹ Vgl. Jacob, Nora-Corinna: Kreativität und Innovation, Wiesbaden, 2016, S. 29.

¹ Vgl. Jacob, Nora-Corinna: Kreativität und Innovation, Wiesbaden, 2016, S. 38.

¹ Vgl. Internet Dokument: <https://lexikon.stangl.eu/16043/divergentes-denken/>, abgerufen am 16.10.2020.

¹ Vgl. Jacob, Nora-Corinna: Kreativität und Innovation, Wiesbaden, 2016, S. 40.

¹ Internet Dokument: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-0217_DE.pdf, S. 5, abgerufen am 16.10.2020.

¹ Internet Dokument: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20009496>, abgerufen am 16.10.2020.

¹ Vgl. NQR-Koordinierungsstelle in Österreich: Handbuch für die Zuordnung von formalen und nicht-formalen Qualifikationen zum NQR, Wien, 2019, S. 49.

¹ Pleiner, Horst: Treu bis in den Tod aus der Sicht der Militärpolitik; In: Evangelische Militärsuperintendentur (Hrsg.): Treu bis in den Tod!?, Wien, 2006, S. 21.

¹ BMLVS: Antrag auf Akkreditierung des FH-Masterstudienganges Militärische Führung, Wien, 2012, S. 23.

¹ BMLVS: Antrag auf Akkreditierung des FH-Masterstudienganges Militärische Führung, Wien, 2012, S. 22.

¹ Vgl. Morris, Wayne: Creativity – Its Place in Education, 2006, S. 5.

¹ Jahn, Dirk: Was es heißt, kritisches Denken zu fördern, 2013, S.9.

4 Kurzessays

des 9.FH-MaStG 2019/2021 militärische Führung

Im folgenden Kapitel sind die jeweiligen Bearbeitungen der Seminarteilnehmer dargestellt. In Zusammenschau mit den Experten im Kapitel 3 wird dem interessierten Leser somit eine aktuelle und umfassende Perspektive des militärischen Führungsbegriffes/Military Leadership im österreichischen Verständnis vermittelt.

4.1 The Military Leader – Anforderungen und Führungsstile

HUMER Johannes, Obst MSD MSc MA

4.1.1 Einleitung

Bereits Napoleon Bonaparte, Kaiser der Franzosen von 1804-1814 prägte als General und revolutionärer Diktator den Spruch: „*Ein Anführer ist jemand, der Hoffnung ansteilt*“.⁹⁷ Die Erwartungen der damaligen Soldaten an den militärischen Führer waren klar nachvollziehbar. Jeder der in den Krieg zog, wollte auf der Gewinnerseite stehen. Nur mit einer entsprechenden Hoffnung und dem Glauben an den Triumph war der Soldat effektiv. Somit musste der militärische Führer alles Mögliche unternehmen, um seine Soldaten zu überzeugen, dass sie bestens ausgerüstet und ausgebildet sind sowie von einem Kommandanten mit genialen Plan geführt werden.

Mit anderen Worten, der militärische Führer oder in Englisch „Military Leader“ musste schon damals und sollte auch heute noch seinen Soldaten Hoffnung auf einen Erfolg geben.

Auch heute liegt die grundlegende Aufgabe von „Military Leaders“ in der Erfüllung einer Mission und zugleich dem Wohlergehen der ihm anvertrauten Soldaten.

⁹⁷ Vgl. <https://www.aphorismen.de/zitat/184255> abgerufen am 28.10.2020

4.1.2 Definitionen

Wenn man nach einer zivilen Definition des Begriffes „Leader“ sucht, ergibt diese Suche viele Definitionen. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird dieser meist folgendermaßen beschrieben:

*„Leader sind Menschen, die ihre Vision mit anderen Personen teilen und sie dazu motivieren, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen. Ein Leader kann andere mit seiner Begeisterung anstecken und durch seine eigenen Taten inspirieren. Er will etwas bewegen und echte Veränderungen erreichen. Nicht selten sind Leader daher charismatische Persönlichkeiten, denen man gerne folgt“.*⁹⁸

Unter „Leadership“ versteht das Wirtschaftslexikon *„Leadership bezeichnet nicht einheitlich definiert die menschen-, verhaltens-, eigenschafts-, interaktions- und / oder motivationsorientierten Aufgaben des Managements.“*⁹⁹

In den letzten Jahren werden die Begriffe Führung oder Management zunehmend durch den englischen Begriff „Leadership“ ersetzt, wobei die Begriffe nicht gleichzusetzen sind, da sie für unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte stehen. Traditionelles Führungsverhalten beinhaltet vorrangig das Gestalten und Lenken von Organisationen durch das Beherrschen von Managementinstrumenten und den Einsatz fachspezifischer Kompetenz.

Im militärischen Sprachgebrauch wird der sehr allgemeine Begriff *Militärische Führung* ebenfalls durch den englischen Begriff „Military leadership“ abgelöst. Dieser wird bei der US Army folgendermaßen beschrieben: *„Military Leadership- The Art of influencing and directing men in such a way as to obtain their willing obedience, confidence, respect, and loyal cooperation in order to accomplish the mission.“*¹⁰⁰

„Military Leadership“ als Kunst des Führens beschreibt die Fähigkeit einer Führungsperson, einer Gruppe von untergebenen Soldaten ein militärisches Ziel und Richtung zu geben, so dass diese sich mit dem Ziel und der Haltung aktivierend identifizieren können.

⁹⁸ Vgl. <https://www.clevis.de/ratgeber/leadership/> abgerufen am 28.10.2020

⁹⁹ Vgl., <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/leadership-54083/version-277137> abgerufen 28.10.2020

¹⁰⁰ Department of The Army Field Manual FM22-100, S.3

Für den militärischen Dienstbetrieb findet sich im Militärlexikon eine konkretere Definition für den Begriff Führung: „*Führung setzt Kräfte, Mittel und Information zielgerichtet nach Zeit und Raum ein. Dabei sind im Rahmen der Möglichkeiten Bedingungen zu gestalten, unter denen alle Geführten koordiniert und dauerhaft zu ihrer besten Leistung im Sinne der von der Führungskraft vorgegebenen Ziele kommen.*“

101

Als zusätzliche Eigenschaften sind in der Vorschrift „Taktischer Führungsprozess“ unter (Truppen)Führung angeführt:

„*Die Truppenführung ist dabei als eine Kunst, eine auf Charakter, Können und geistiger Kraft beruhende schöpferische Tätigkeit zu betrachten.*“¹⁰²

Ebenfalls beschrieben wird die Militärische Führung in selbiger Vorschrift als „*Vermögen des militärischen Führers und seines Stabes, unter den jeweils vorhandenen personellen, technischen und organisatorischen Bedingungen, Führungsaufgaben wahrzunehmen. Sie ist Voraussetzung für die Auftrags Erfüllung und abhängig vom fachlichen Können des Führungspersonals und von der Leistungsfähigkeit des Führungssystems.*“¹⁰³

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Führung ein steuerndes und motivierendes Einwirken auf Personen oder Organisationselementen darstellt. Als spezielle militärische Führungsaufgabe gilt dabei richtungsweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken auf Kommanden, Truppen und einzelne Personen. Die erfolgreiche Umsetzung der Führungsaufgabe wird jedenfalls durch die Persönlichkeit des militärischen Führers maßgeblich beeinflusst. Entsprechende individuelle Werte und Charaktereigenschaften sowie allgemein gültige Anforderungen werden von einer Führungskraft erwartet.

4.1.3 Anforderungen an eine militärische Führungskraft

Auf das soldatische Führen wird in der Vorschrift Truppenführung aus dem Jahr 2004 nicht im Detail eingegangen. Es werden jedoch Aufgaben für den

¹⁰¹ MilLex 01/2019.

¹⁰² DVBH, TaktFüProz, VorNr.1001.05-01, RdNr.4., S.15

¹⁰³ Ebd. RdNr.8 S.16

militärischen Kommandanten festgelegt¹⁰⁴, grundsätzliche Führungsprinzipien und charakterliche Eigenschaften für eine erfolgreiche Menschenführung beschrieben¹⁰⁵ sowie die Anforderungen an die Persönlichkeit eines Kommandanten dargestellt.¹⁰⁶

Zusätzlich zu den im Rahmen der Lehrveranstaltung vorgetragenen theoretischen Eigenschaften für die Persönlichkeit einer militärischen Führungskraft, eines „Leader“ bzw. seines Untergebenen, einen „Follower“, den sogenannten „Top Fünf Dimensionen der Persönlichkeit“ (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, Neurotizismus) beschreibt das Konzept „Führung im Österreichischen Bundesheer“ aus 2007 im Detail die notwendigen Eigenschaften eines militärischen Führers.¹⁰⁷

Im Zeitalter der Digitalisierung und zunehmend hybrideren Konflikte in Einsatzräumen werden die Führungsaufgaben für einen Kommandanten immer umfangreicher und komplexer. Der moderne Kommandant als innovativer Denker wird mehr zum Navigator seiner Untergebenen als dass er der klassische Befehlsgeber ist. Es vollzieht sich ein Übergang vom Führen zum Anleiten.¹⁰⁸ Dennoch bleiben gewisse Anforderungen an die militärische Führungskraft immer und überall gültig.

Nur durch Erfüllung des nachfolgend beschriebenen Anforderungsprofils kann auch die Führung durch den Leader im Einsatz erfolgreich sein.

Für jede erfolgreiche Einsatzführung ist jedenfalls die Persönlichkeit des Kommandanten ausschlaggebend. Diese wird von seinem Charakter, seiner Wertvorstellung, seinem Wissen, seiner physischen, mentalen und emotionalen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie seinen Kompetenzen geprägt.

¹⁰⁴ Vgl. DVBH Truppenführung, S26

¹⁰⁵ Ebd. RdNr. 90-101, S 39-43

¹⁰⁶ Ebd. RdNr.114, S.46

¹⁰⁷ Vgl. Konzept Management 2010, Führung im ÖBH, Anlage zum MSK, WIEN 07/2007 S.15- 20

¹⁰⁸ Vgl. Dr. Daum, Arbeiten u.Führen in einer digitalisierten Welt, Fachmagazin Europäische Sicherheit & Technik 05/2020, <https://esut.de/2020/05/fachbeitraege/20159/arbeiten-und-fuehren-in-einer-digitalisierten-welt/>

Beim Militär nimmt ein Führer oder „Leader“ die Aufgaben des Kämpfers im Einsatz, des Ausbilders in der Einsatzvorbereitung aber auch des Erziehers, Organisators, Helfers und Verwalters im friedlichen Normdienst wahr.¹⁰⁹ Dabei wird seine Persönlichkeit im Wesentlichen durch sein Auftreten und Handeln für seine Untergebenen oder „Follower“ sichtbar.

Die Werte und charakterlichen Eigenschaften eines Führers, egal welcher Ebene, werden von Begriffen wie Vorbild, Pflichtbewusstsein, Selbstlosigkeit, Ehre und Courage geprägt. Ein überzeugender Führer geht mit gutem Beispiel voran. Mitarbeiter und Untergebene sind von ihm mit Respekt und Würde zu behandeln, nur so wird ein Umfeld geschaffen, welches alle Geführten ermutigt sich nach besten Kräften für die Aufgabenerfüllung einzusetzen.

Wissen, Können sowie jahrelange Erfahrung in der Ausbildung und vor allem im Einsatz erlauben in der Auftragstaktik die bestmögliche Akzeptanz von Führungsentscheidungen der übergeordneten Ebene, denn nur so ist ein Verständnis über die Entscheidungsfindung gegeben. Ein Führer sollte wissbegierig und lernfreudig sein um mit den raschen Umfeld-veränderungen vor allem wie bereits kurz angesprochen im Bereich der Digitalisierung und modernen Vernetzung Schritt halten zu können. Er muss auch loyal gegenüber seinen Vorgesetzten sein und nur selbstlos Ziele verfolgen die denen des Staates entsprechen. Natürlich sind auch die militärischen Tugenden wie Gehorsam, Ordnung und Selbstbeherrschung eine wichtige Basis jeder militärischen Organisation und somit auch wichtige Eigenschaften eines Führers.

Eigenschaften wie Mut und Tapferkeit, also die Fähigkeit in einer schwierigen mit Nachteilen verbundenen Situation trotz Rückschlägen durchzuhalten und in einer gefährlichen, riskanten Situation seine Angst zu überwinden, setzt eine enorme Leidensfähigkeit voraus und ist meist mit der Überzeugung verbunden, für übergeordnete Werte zu kämpfen.

¹⁰⁹ BH 2010, Management ÖBH2010, Konzept Führung im ÖBH, 2007, S.15

Für eine erfolgreiche militärische Auftragserfüllung im Einsatz gilt die Kameradschaft innerhalb der Organisationselementen als Grundlage für gegenseitige Hilfestellung und Verbundenheit. Nur dadurch fühlt sich der einzelne sicher und kann so das Ganze zu einem schlagkräftigen Element formen. Es liegt daher am Führer des Elementes die Kameradschaft zu fördern. Positive Erfahrungen mit gegenseitiger Unterstützung, würdevoller Behandlung, körperlich und geistig fordernder Vorhaben erzeugen gegenseitiges Vertrauen. Vertrauen in den Führer gilt dabei als das Erfolgsrezept vor allem in einer Krisensituation wie dem militärischen Einsatz.

Weitere wichtige Anforderungen an den Kommandanten sind das Wissen und Handeln auf Basis ethisch moralischer Grundlagen. Damit wird die Wertschätzung und Anerkennung anderer verstanden, ungeachtet der Herkunft, Bildung, Rasse oder Geschlecht. Die Achtung der Menschenwürde ist durch den Leader stets zu bewahren.

Da der heutige militärische Führer auch in unklaren Situationen, bei Ausfällen von Soldaten und Gerät, unter Zeitdruck und hoher körperlicher sowie seelischer Belastung handeln muss, sind hohe physische Leistungsfähigkeit, psychische Fitness, emotionale Stabilität und Frustrationstoleranz notwendig. Er muss trotz widriger Umstände und körperlicher Belastung handlungsfähig bleiben sowie seine Gefühle kontrollieren um Fehlreaktionen zu vermeiden.

In der aktuellen multiethnischen Zusammensetzung von Verbänden oder bei Einsätzen im Ausland gilt auch ein kulturelles Bewusstsein als notwendige Basis. Durch die modernen Medien wird auch eine gewisse Medienkompetenz und Kenntnis der Informationstechnologien der Kommandanten immer wichtiger. Vorhandene Ressourcenknappheit sowie unvorhersehbaren Lageentwicklungen erfordern zunehmend Improvisationsvermögen, Kreativität und Flexibilität vom Kommandanten.

Abschließend wäre noch der Leitsatz „Nicht befehlen, sondern überzeugen!“ anzuwenden. Je höher die Führungsebene desto wichtiger wird der Faktor „Überzeugen“, um die immer komplexer werdenden Aufgabenstellungen zu erfüllen. Auf welche Art und Weise ein Kommandant seine Führungsaufgaben wahrnimmt und Führungskompetenzen ausübt wird als Führungsstil oder Leadeship Style bezeichnet.

4.1.4 Führungsstil

Jeder Führer passt seinen Führungsstil auf Basis seiner Ausbildung und jahrelangen Erfahrungen der jeweiligen Situation an. Auch negative und unangenehme Erfahrungen werden eine Anpassung des persönlichen Führungsstils, egal ob bewusst oder unbewusst, bewirken.

Im Konzept „Führung im ÖBH“2007 wird darüber angeführt: *„Der Führungsstil ist Ausdruck des persönlichen Führungsverhaltens eines Kommandanten. In seinem Führungsstil deckt der Kommandant- abhängig von seiner Persönlichkeit, der jeweiligen Führungssituation sowie den Fähigkeiten und Einstellungen seiner Mitarbeiter und Untergebenen – die gesamte Bandbreite möglicher Stilrichtungen in der Führung, von Autoritär bis kooperativ, ab.“*¹¹⁰

Jeder Kommandant besitzt einen ganz persönlichen Führungsstil, welcher im Laufe seiner Erfahrungen Adaptierung oft auch unbewusst erfährt.

Der eine Kommandant agiert eher autoritär und legt die Aktivität selbst fest, weil er wahrscheinlich meint, die alleinige Entscheidungskompetenz zu besitzen und seine Untergebenen haben seine Befehle auszuführen. Auf der untersten gefechtstechnischen Ebene wird dieser Führungsstil oft mit Erfolg angewendet.

Ein anderer Kommandant wendet vielleicht einen kooperativen Führungsstil an, um die interpersonale Trennung von Entscheidung, Ausführung und

¹¹⁰ Vgl. BH2010, Management ÖBH2010, Führung im ÖBH, Anlage zum MSK, 2007, S24

Kontrolle zu mildern. Dabei bezieht er seine Untergebenen durch Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte ein. Durch die Mitwirkung erfolgt Selbstkontrolle. Ein Recht auf Kritik gegenüber dem Vorgesetzten wird eingeräumt. In militärischen Stäben mit kompetenten Fachoffizieren wird der Kommandant diesen Führungsstil einsetzen können.

Auch kann ein Kommandant den karitativen/partizipativen Führungsstil verkörpern. Er wird sich vorrangig an den Bedürfnissen seiner Soldaten orientieren, denn der Mensch steht im Mittelpunkt, die Aufgaben sind nachrangig. Der Vorgesetzte hört viel zu, fördert seine Mitarbeiter und ermutigt sie, eigene Problemlösungen zu entwerfen und eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen. Auf der strategischen Führungsebene wäre dieser Führungsstil vielleicht denkbar.

Zu guter Letzt kann ein Kommandant laissez-faire führen, indem er Aufgaben auf Mitarbeiter delegiert und dann auf ein Eingreifen verzichtet. Er regelt nichts, lässt seine Untergebenen eigenständig entscheiden und überlässt auch die Kontrolle den Mitarbeitern selbst. Den Untergebenen sich selbst zu überlassen ist keine Option beim Militär.

Jeder Kommandant wendet lageangepasst einen der oben beschriebenen Führungsstile entsprechend seiner Beurteilung für die erfolgversprechendste Auftrags Erfüllung an. Hierzu benötigt er eine entsprechende Urteilskraft.

Dabei sind jedoch immer wesentliche Grundlagen zur Steuerung des zwischenmenschlichen Bereiches einzuhalten. Dazu zählt eine Kommunikationsführung, welche die Untergebenen informiert, berät sowie lobt aber auch tadelt oder sogar bestraft. Strafen haben dabei möglichst unmittelbar zu erfolgen und müssen angemessen sein. Sie dürfen natürlich nicht kollektiv verhängt werden oder durch persönliche Gefühle geprägt sein. Auch dabei muss die Kommunikation in Form einer Stellungnahme oder Rechtfertigung des Verfehlens gegeben sein. Eine erkannte Pflichtverletzung darf vom Kommandanten nicht toleriert werden, sondern muss gegebenenfalls disziplinar entsprechend dem Heeresdisziplinalgesetz gewürdigt werden.

Ein klärendes Gespräch mit einem Mitarbeiter bewirkt sehr oft eine Steigerung der Motivation und Akzeptanz des Vorgesetzten.

4.1.5 Zusammenfassung:

Trotz der rasanten Änderungen im militärischen Aufgabenbereich und somit der Notwendigkeit für eine Anpassung durch die militärischen Führungskräfte, gelten gewisse Eigenschaften seit Jahrhunderten als Voraussetzung für eine erfolgreiche Auftragserfüllung durch einen Kommandanten. Diese sind Wissen und Können, Mut und Tapferkeit, Wertschätzung und Anerkennung, physische und psychische Leistungsfähigkeit, emotionale Stabilität sowie Improvisationsvermögen, Kreativität und Flexibilität. Auch vorbildhaftes Verhalten, Zeigen von Pflichtbewusstsein, Pflegen der Kameradschaft und selbstloses Handeln zeichnen einen guten Führer aus.

Der persönliche Führungsstil eines militärischen Kommandanten wird sich abhängig von der militärischen Lage oder Situation der Untergebenen anpassen müssen. Jeder Kommandant versucht sein Wissen und seine soziale Kompetenz für eine erfolgreiche Auftragserfüllung einzusetzen und sein Organisationselement durch Krisen zu führen und dabei weiter zu entwickeln. Entscheidend für ein erfolgreiches Führen ist die gemeinsame und gegenseitige Kommunikation des Führers (Leader) mit seinen Untergebenen (Follower).

Leadership ist mehr als den friedlichen Dienstbetrieb zu managen. Führt ein militärischer Kommandant als Vorbild, ist er innovativ, fördert er seine Mitarbeiter und ist er kommunikativ, so erreicht er für sein Team eine Steigerung in den Bereichen Loyalität, Leistungsbereitschaft Teamgeist, Verantwortung und Lernbereitschaft.

4.2 Kritische Betrachtung des Begriffes „Leadership“ RITZ Matthias, Obst MSD MA

4.2.1 Einleitung

Was ist „Leadership“ eigentlich und wie wird es definiert? Damit habe ich mich ehrlicherweise bis dato nicht oder wenn, nur unter der Wahrnehmungsgrenze beschäftigt. Doch wie mir wird es vermutlich vielen ergehen, wenn sie die Frage beantworten müssen was heißt „Leadership“ eigentlich und wie ist die Definition dafür.

Bei einem Soldaten in Kommandantenfunktion geht man selbstverständlich davon aus, dass er ein ausreichendes Maß an „Leadership“ besitzt. Aber deckt der englische Begriff „Leadership“ das ab, was wir im deutschsprachigen Raum von unseren Kommandanten und Führern erwarten?

4.2.2 „Leadership“

- Übersetzung des Begriffes „Leadership“

Benutzt man Englisch – Deutsch Wörterbücher im Internet und gibt den Suchbegriff „Leadership“ ein, kommen die folgenden ersten fünf Ergebnisse:

- dict cc¹¹¹: Führung, Leitung, Führungsetage Menschenführung und Herrschaft
- LEO¹¹²: Führung, Leitung, Herrschaft, Führerschaft und Mitarbeiterführung
- Linguee¹¹³: Führung, Leitung, Führerschaft, Mitarbeiterführung und Menschenführung

¹¹¹ Vgl. www.dict.cc/englisch-deutsch/leadership.html.

¹¹² Vgl. www.dict.leo.org/englisch-deutsch/leadership.

¹¹³ Vgl. www.linguee.de/englisch-deutsch/uebersetzung/leadership.html.

Damit ist die Begrifflichkeit abgeleitet. „Leadership“ ist also nichts was man hat, sondern wozu man in der Lage ist, nämlich zur Führung. Doch was bedeutet nun Führung also „Leadership“?

- Definition von „Leadership“

Auch hier wird, wie beim Begriff „Leadership“, im ersten Moment jeder behaupten zu wissen was „Leadership“ also Führung bedeutet und was eine gute Führung ausmacht. Bei dem Versuch eine Definition zu finden wird man aber sehr schnell feststellen, dass hier viele unterschiedliche Ansätze möglich sind. Für den einen geht es eher um Motivation für den anderen um Ergebnisse für den nächsten um Inspiration.

Im Österreichischen Bundesheer (ÖBH) ist Führung, gemäß Militärlexikon (MiLex) wie folgt definiert: „Führung ist eine allgemeine militärische Aufgabe im Einsatz, bei der eine Zielvorstellung durch allgemeines richtungsweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken auf Personen oder Organisationselemente verwirklicht und die Organisation optimiert wird. Führung setzt Kräfte, Mittel und Information zielgerichtet nach Zeit und Raum ein.“¹¹⁴ Für den Bereich Führung allgemein findet sich folgende Formulierung: „ist ein allgemeines, richtungsweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken auf Personen oder Organisationselemente, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen und die Organisation zu optimieren.“¹¹⁵

Beide Definitionen sind kurz und prägnant formuliert, wobei jedoch die zwischenmenschlichen Anforderungen an Führung und die notwendigen Persönlichkeitsmerkmale nur mit der Formulierung „motivierendes Einwirken“ angesprochen werden.

Beim Ansatz Leadership über die „Zehn Aspekte der Kunst des Leaderships“¹¹⁶ zu definieren wird diesen Bereichen wesentlich mehr Bedeutung beigemessen. Bei den zehn Aspekten handelt es sich um Vision, Motivation,

¹¹⁴ Vgl.MiLex Stand 10.09.2020, S206.

¹¹⁵ Vgl. ebd S 207.

¹¹⁶ Vgl.www.game-learn.com/was-bedeutet-leadership-zehn-begriffsdefinitionen.

Dienst, Empathie, Kreativität, Anspruchsvoll sein, Führung, Teambuilding, Risiken auf sich nehmen und Verbesserung. In weiterer Folge werden die Formulierungen zu den zehn Aspekten bewertet und wo sinnvoll in Zusammenhang mit den im ÖBH gültigen bereits dargestellten Definitionen gebracht.

○ *Vision:*

„Führen bedeutet eine Vision zu haben, und diese mit anderen zu teilen.“¹¹⁷ Die Fähigkeit Visionen zu haben ist definitiv ein Merkmal das Führungskräfte aufweisen sollen. Dadurch sind sie in der Lage Mitarbeiter zu inspirieren und auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören. Diesem Aspekt wird in der im ÖBH gültigen Formulierung keine Rechnung getragen.

○ *Motivation:*

„Der Leader versteht wie kein anderer zu motivieren, es ist eine seiner wichtigsten Funktionen als Personalmanager.“¹¹⁸ Dieser Aspekt findet sich auch in den Definition des ÖBH jedoch wird ihm nicht diese Bedeutung als „eine seiner wichtigsten Funktionen“ beigemessen.

○ *Dienst:*

„Der Leader dient dem Team und nicht umgekehrt.“¹¹⁹ Im ersten Moment scheint diese Anforderung an den Kommandanten und Führer etwas überraschend. Bei genauerer Betrachtung und unter dem Licht von Vertrauen der Gruppenmitglieder an den Kommandanten, ist es aber schlüssig, wenn jeder im Team weiß, dass es jemanden gibt, der sich voll für das Team einbringt und auf den er sich in letzter Konsequenz immer verlassen kann, weil er eben dem Team dient.

¹¹⁷ Vgl. www.game-learn.com/was-bedeutet-leadership-zehn-begriffsdefinitionen.

¹¹⁸ Vgl. ebd.

¹¹⁹ Vgl. ebd.

○ *Empathie:*

„Eine der wichtigsten Eigenschaften aller Leader, die die Grundlagen des Erfolgs bildet, ist emotionell Intelligenz. Diese Fähigkeit der Leader ist oft eine natürliche Begabung, mit der sie sich in die Lage andere versetzen können, um deren Sorgen zu verstehen und Problemlösungen zu bieten.“¹²⁰ Auch Empathie und damit die Fähigkeit sich in die Probleme anderer hineinzuversetzen und Einfühlungsvermögen zu beweisen ist eine zwingende Notwendigkeit und ist somit zurecht eine Anforderung an den Führer und Kommandanten.

○ *Kreativität:*

„Die Definition von Leadership hat ebenfalls etwas mit Kreativität zu tun. Gute Leader sind in der Lage eine Umgebung zu schaffen, die alle Teammitglieder anregt, ihre Fertigkeiten und Vorstellungskraft so zu entwickeln, dass sie ihren „persönlichen Stempel“ dem gemeinsamen Projekt und der Zukunft des Unternehmens aufdrücken.“¹²¹ Auch der Anforderung von Kreativität an den Führer und Kommandanten kann nur beigepflichtet werden. Oft werden gerade in kritischen Situationen nur kreative und innovative Lösungsansätze zum Erfolg führen.

○ *Anspruchsvoll sein:*

„Ein guter Leader legt für seine Leute die Messlatte ziemlich hoch, weil er die Ziele erreichen und das Beste aus seinem Team herausholen möchte. Nur ein Leader, der hohe Ansprüche stellt, wird großartige Ergebnisse erzielen.“¹²² Auch dieser Feststellung kann man sich grundsätzlich anschließen, wobei das permanente hohe Festlegen der Messlatte durchaus auch die Gefahr der Überforderung in sich birgt und deshalb auf diesen Umstand besonderes Augenmerk zu legen ist.

○ *Führung:*

¹²⁰ Vgl. ebd.

¹²¹ Vgl. www.game-learn.com/was-bedeutet-leadership-zehn-begriffsdefinitionen.

¹²² Vgl. ebd.

„Der Leader muss im Vordergrund stehen, um sein Team während des gesamten Prozesses bis zum Erreichen des gesetzten Zieles anzuleiten und dem Team ein Vorbild zu sein.“¹²³ Für diesen Aspekt ist die Überschrift schlecht gewählt, denn Leadership also Führung mit einem Aspekt Führung zu beschreiben ist nicht zielführend. Wenn man aber die Formulierung durchliest und hier die Vorbildfunktion in den Vordergrund stellt, kann man sich auch diesem Aspekt inhaltlich anschließen. Die Überschrift sollte aber nicht Führung sondern Vorbild heißen.

○ *Teambuilding:*

„*Wahrhaftes Leadership strebt Teamarbeit an, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.*“¹²⁴ Auch die Fähigkeit zum Teambuilding ist eine Anforderung die Kommandanten mit sich bringen müssen. Das Ergebnis des Teams wird immer besser sein als das des Einzelnen. Im ÖBH ist hin und wieder immer noch dieser Spruch „*Kommandanten sind einsam*“ zu hören, der aber eine überholte Aussage darstellt, denn letztendlich wird immer die Teamleistung zum Erfolg führen.

○ *Risiken auf sich nehmen:*

„Der Leader nimmt Risiken auf sich, die anderen nicht übernehmen können. Er ist derjenige, der ausreichend Vertrauen hat, um Entscheidungen zu treffen.“¹²⁵ Auch dieser Aspekt mit seiner Formulierung trifft perfekt auf militärische Kommandanten und Führer zu, denn an diese wird ja die Forderung gestellt in der Lage zu sein in die Gefahr hinein handeln zu können.

○ *Verbesserung:*

„*Wahres Leadership strebt ständige Verbesserung an.*“¹²⁶ Auch dieser Formulierung muss beigepflichtet werden. Wer sich nicht vorwärts bewegt, im Sinne von Verbessern, bewegt sich eigentlich zurück den die Welt bewegt sich weiter. Bruce Lee hat dafür folgende Formulierung gefunden: „*Das Leben steht nie still. Es ist ständig in Bewegung, eine Bewegung ohne Rhythmus, weil wir uns Ständig*

¹²³ Vgl. ebd.

¹²⁴ Vgl. www.game-learn.com/was-bedeutet-leadership-zehn-begriffsdefinitionen.

¹²⁵ Vgl. ebd.

¹²⁶ Vgl. ebd.

*ändern. Die Dinge leben dadurch, dass sie sich bewegen und gewinnen an Stärke, während sie dies tun.*¹²⁷

4.2.3 *Abschließende Bewertung*

Absicht war es an Hand dieser drei Definitionsansätze, die militärischen kurz und prägnant, der andere doch sehr umfassend und vielleicht ein wenig idealtypisch, zwei unterschiedlichen Herangehensweisen bei der Definition von Führung darzustellen. Die Definitionen im MiLex sind für uns Soldaten letztendlich bindend.

Der Ansatz über die Zehn Aspekte der Kunst des Leaderships stellt nur eine von vielen weiteren möglichen Definitionsversuchen dar und erhebt keinen Anspruch darauf der einzig Wahre und Richtige zu sein. Gewählt wurde er, weil er den Fokus auf die Formulierung der zwischenmenschlichen Anforderungen und der notwendigen Persönlichkeitsmerkmale für den Führer und Kommandanten legt. Dieser Bereich ist im ÖBH nicht nur bei der Definition von Führung wenig repräsentativ ausgeprägt. Auch im Bereich der Ausbildung und der Auswahl von Kommandanten und Führern liegt der Fokus nicht auf dem Bereich Menschenführung also „Leadership“, sondern deutlich mehr im Bereich militärischem Fachwissen. Vielleicht sollte man das als kleinen Denkanstoß sehen diesem Bereich mehr Augenmerk zu widmen, denn schon bei Aristoteles findet man ein Zitat, das hier eindeutig den zwischenmenschlichen Bereich in den Vordergrund stellt:

*„Derjenige der kein guter Anhänger sein kann,
kann kein guter Führer sein“¹²⁸*

¹²⁷ Vgl. <https://gedankenwelt.de/stagnation-wenn-es-weder-vorwaerts-noch-rueckwaerst-geht/>.

¹²⁸ Vgl. <https://beruhmte-zitate.de/themen/Fuehrer/>.

4.3 Anforderung an den militärischen Führer

SCHANTL Roland, Obstlt MSD MA

4.3.1 Einleitung

Das Bedrohungsbild 2030 beschreibt die gegenwärtigen (und teilweise zukünftigen) Herausforderungen des ÖBH. Es werden Charakteristika und Anlassfälle von gewaltsamen Konfliktaustragungen, welche für das ÖBH relevant sein können, definiert. Dabei stellen die immer rascher fortschreitende Globalisierung, die demographischen Entwicklungen, die Urbanisierung, die Digitalisierung und Automatisierung wesentliche Trends und Herausforderungen für das Militär dar. Daraus resultieren vielfältige Bedrohungen für Streitkräfte.¹²⁹ Aufgrund dieser Umstände sind die Ansprüche und Erwartungen an militärische Führungskräfte in den letzten Jahren gestiegen.

Ziel dieses Reflexionspapiers soll es sein, kurz den Begriff Führung zu beleuchten. Die wesentlichen militärischen Definitionen hierzu beschreiben den Sollzustand. Die Literatur erläutert verschiedenste Führungsstile. Einige davon, vor allem diejenigen, die wir im täglichen Leben als Kommandanten erfahren und erleben, werden kurz skizziert. Die Darstellung der Anforderungen an Führungskräfte und die Beschreibung dessen, was einen militärischen Führer ausmacht, sollen mit den persönlichen Erfahrungen des Verfassers verwoben werden. Abgeschlossen wird dieses Reflexionspapier mit einer kurzen Zusammenfassung über die Anforderungen an den militärischen Führer.

¹²⁹ Diese sind gem. gültigem Bedrohungsbild u.a. der konventionelle Kampf bzw. die konventionelle Kampfweise, der subkonventionelle Kampf bzw. die subkonventionelle Kampfweise; der symmetrische Konflikt; der asymmetrische Konflikt (Vgl. BMLV, Bedrohungsbild 2030 – Trend, Konfliktbild, Ableitungen, GZ S92000/98-GStb/2018, S21-33).

▪ Was bedeutet Führung

Das Militärlexikon definiert Führung wie folgt: *„Führung ist eine allgemeine militärische Aufgabe im Einsatz, bei der eine Zielvorstellung durch allgemeines, richtungsweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken auf Personen oder Organisationselemente verwirklicht und die Organisation optimiert wird. Führung setzt Kräfte, Mittel und Informationen zielgerichtet nach Zeit und Raum ein.“*¹³⁰

▪ Definitionen

Die DVBH Truppenführung (zE) definiert die Anforderungen an den Kommandanten wie folgt: *„Der Kommandant muss sich im täglichen Dienstbetrieb, im Assistenzeinsatz in Österreich, bei Einsätzen im internationalen Krisen- und Konfliktmanagement, in Kriegen und in anderen bewaffneten Auseinandersetzungen bewähren. Neben der Vorbereitung auf die Landesverteidigung hat er sich darauf einzustellen, seine Truppe kurzfristig aus dem Friedensdienst in einen unter Umständen durch Gewalt, Elend und Chaos bestimmten Einsatz zu führen. Stets muss die Absicht des Kommandanten der Truppe klar sein. Sein Wille zum aktiven Handeln muss für sie auch unter schwierigsten Bedingungen erkennbar bleiben. Seine Persönlichkeit hat großen Einfluss auf das Leistungsvermögen, die Moral und damit die Einsatzbereitschaft der Truppe. Sein Beispiel, Können und Verantwortungsgefühl, seine Haltung, Pflichterfüllung und Überzeugungskraft sind dabei ausschlaggebend.“*¹³¹

In der Anlage zum MSK, Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik werden Führungskräfte nachstehend wie folgt definiert: *„Führungskräfte sollen im Umgang mit den Mitarbeitenden über die Kompetenz verfügen, durch situatives Führen den Auftrag zu erfüllen, bzw. die Auftragsverfüllung zu unterstützen. Sie sollen eigenes und fremdes Verhalten im Kontext der eigenen Erlebnisverarbeitung im Umgang mit Gruppen erkennen und verstehen und in der Lage sein, die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten sowie gelernten Fähigkeiten und Fertigkeiten im Dienst situa-*

¹³⁰ BMLV, Militärlexikon (Stand: 01.01.2020), Seite 206.

¹³¹ DVBH(zE), Truppenführung, 2004, S. 46

*tionsangemessen anzuwenden. Dies bildet die Grundlage für kommunikatives und kooperatives Führen. Durch eine entsprechende Reflexionsarbeit können sie die Erfahrungen überprüfen und gegebenenfalls anpassen.*⁴³²

Die Definitionen von Führung gem. Militärlexikon, Anforderungen an den Kommandanten gem. der DVBH (zE) Truppenführung und die Definition von Führungskräften in der Anlage zum MSK, Menschenführung und Wehrpolitik, beschreiben den Sollzustand, der anzustreben und optimal ist. Die Zielerreichung obliegt dem jeweiligen Kommandanten.

4.3.2 Führungsstile und militärische Führer

- Unterschiedliche Führungsstile

Gute Führungskräfte verändern und verbessern ständig die Art und Weise, wie sie ihre Mitarbeiter unterstützen und Entscheidungen treffen. Des Weiteren versuchen sie ihre Organisation zu verbessern. Nachstehend werden einige Führungsstile beschrieben die wir nicht nur im ÖBH wiederfinden. Nicht jeder dieser Führungsstile ist für Kommandanten die Truppen führen, zweckmäßig.

- Kooperativer Führungsstil (demokratischer Führungsstil):

Der kooperative Führungsstil entspricht genau dem, wonach es sich anhört – die Führungskraft trifft ihre Entscheidungen basierend auf dem Input aller Mitarbeiter in der Organisation. Obwohl der Kommandant das letzte Wort hat, hat jeder Mitarbeiter das gleiche Mitspracherecht, wenn es zur Entscheidungsfindung kommt.

- Autokratischer Führungsstil:

Der autokratische Führungsstil ist genau das Gegenteil vom kooperativen Führungsstil. Hier werden Entscheidungen getroffen, ohne vorher die Mitarbeiter zu konsolidieren. Es wird erwartet, dass die vom Kommandanten

¹⁵² Anlage zum MSK, Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik, 2014, S.14

getroffenen Entscheidungen und die vorgegebene Vorgangsweise eingehalten werden.

- Laissez-faire-Führungsstil:

Der Kommandant gewährt seinen Mitarbeitern viel Handlungsspielraum für das individuelle Herbeiführen von Entscheidungen. Dabei wäre es wichtig ein entsprechendes Controlling einzusetzen um Abläufe kontrollieren zu können.

- Strategischer Führungsstil:

Strategische Führungskräfte befinden sich an der Schnittstelle zwischen dem Tagesgeschäft und der vorausschauenden Weiterentwicklung der jeweiligen Organisation. Die Kommandanten übernehmen von der Organisation die Last der Führung und stellen gleichzeitig sicher, dass die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter stabil bleiben.

- Transformationsorientierter Führungsstil:

Transformationsorientierte Kommandanten versuchen ständig, Arbeitsabläufe zu verändern und zu optimieren. Die Mitarbeiter haben dabei eine Reihe von klaren Aufgaben und Zielen, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erreichen sind.

- Transaktionsbezogener Führungsstil:

Der Kommandant honoriert genau die Leistungen, welche die Mitarbeiter individuell vollbringen. Die Aufgaben für jeden einzelnen Mitarbeiter sind klar festgelegt.

- Bürokratischer Führungsstil:

Bürokratische Kommandanten gehen strikt nach ihrem Fahrplan vor. Im Unterschied zu autokratischen Kommandanten werden hier Beiträge und Anregungen der Mitarbeiter zwar aufgenommen und erwogen, doch der Kommandant verwirft sie, sobald sie nicht mit den Regeln seiner Organisation oder der bisherigen Vorgangsweise übereinstimmen.

- Anforderungen an eine militärische Führungskraft

Das oberste Ziel einer jeden militärischen Führungskraft muss es sein im Einsatz erfolgreich zu bestehen. Die individuelle Persönlichkeit des Kommandanten ist ausschlaggebend. Diese wird beeinflusst durch den Charakter, Wertevorstellungen, Wissen, durch die psychischen, physischen, mentalen und emotionalen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Militärische Führungskräfte nehmen anlassbezogen die Funktionen des Kämpfers, Ausbilders, Erziehers, Organisators, Helfers und Verwalters war.

Unabhängig der Führungsebene bestimmen folgende Werte und Eigenschaften die Handlung eines Kommandanten: Loyalität, Pflichtbewusstsein, Selbstlosigkeit, Ehre, Integrität und Courage.

Kommandanten haben beispielgebend und überzeugend in ihren Worten und Taten aufzutreten. Mitarbeiter und Untergebene sind mit Respekt und Würde zu behandeln. Diese sollen gefordert werden und entsprechend ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten zu einer positiven Auftragserfüllung beitragen.

Physische und psychische Fitness sind wesentliche Voraussetzungen die sowohl emotionale Stabilität als auch Frustrationstoleranz erhöhen. Neben dem Fachwissen beeinflussen Vorstellungskraft und Kreativität die Kunst des Führens nachhaltig und geben Aussicht auf Erfolg in schwierigen Lagen.¹³³

Das waren nur einige Tugenden, Voraussetzungen, Eigenschaften etc. die eine militärischen Führungskraft aufweisen sollte.

- Der militärische Führer

Kommandanten werden an ihren Taten gemessen. Eine aktive Führungstätigkeit ermöglicht dem Vorgesetzten mit seinem Verhalten seine Untergebenen zur gemeinsamen Zielerreichung zu motivieren. Die Einflussnahme des Kommandanten erfolgt neben der Befehlshoheit durch sein Vorbild, die

¹³³ Vgl. Konzept „Führung im ÖBH“ Anlage zum Militärstrategischen Konzept S.15-20

Kommunikation und Motivation. Durch ständige Dienstaufsicht erleben die Soldaten ihren Kommandanten.

Die Auftragserfüllung folgt grundsätzlich standardisierten Methoden, die im Sinne des vorgesetzten Kommandos umzusetzen sind. Klare Befehle und laufende Kontrolle erleichtern die Zielerreichung.¹³⁴

Der Kommandant informiert seine Soldaten über seine Absicht, gibt ihnen klare Anweisungen zur Erreichung der jeweiligen Ziele und regelt die Bereitstellung der erforderlichen Mittel. Damit sind die Voraussetzungen für ein schnelles und entschlossenes Handeln gewährleistet.¹³⁵

4.3.3 *Persönliche Erfahrungen*

Neben dem Bedrohungsbild hat sich auch die Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten geändert. Zum Teil werden traditionelle Werte hinterfragt bzw. können sich junge Menschen schwer mit diesen identifizieren. Dieser Entwicklungsprozess hat Auswirkungen auf militärische Führungskräfte. Es ist für einen Kommandanten ein Muss, sich zum Beispiel mit moderner Informationstechnologie zu beschäftigen. Entscheidend ist die Vorbildwirkung eines militärischen Führers. Physische und psychische Fitness, Verantwortungsbewusstsein, für den Anderen da zu sein, Entscheidungsfreudigkeit, couragiertes und motiviertes Auftreten sind Grundvoraussetzungen die von einem militärischen Führer erwartet werden. Durch Offenheit, Fleiß, Wille, Ehrgeiz, Selbstdisziplin uvm. sind auch unangenehme Aufgaben oder Maßnahmen zu bewältigen.

Aus persönlicher Erfahrung lässt sich jedoch feststellen, dass vor allem junge Kommandanten im Bereich der Kritikfähigkeit Defizite aufweisen. Bei Misserfolgen wird eigenes Fehlverhalten nicht selbst eingestanden, sondern vorerst wird versucht dieses zu rechtfertigen und so mancher ist gewillt darüber

¹³⁴ Vgl. ebd. S.20f.

¹³⁵ Vgl. DVBH, Das Jägerbataillon, 2016, S49.

zu diskutieren. Dieser zum Teil mühsame Umstand dürfte ein Zeitgeist sein. Vorgesetzte sind gut beraten, sich der jungen – zukünftigen - militärischen Führer anzunehmen, ihnen behutsam „Richtung-Drall und Geschwindigkeit“ mitzugeben und ihre persönlichen Stärken weiter zu fördern. Gleichermaßen müssen Vorgesetzte sich der schwierigen Aufgabe annehmen, an den jeweiligen individuellen Schwächen des Mitarbeiters zu arbeiten. Formung und Förderung der Mitarbeiter erfordern als Investition in deren Zukunft viel Geduld und Verständnis, gehören aber zu den wesentlichsten Aufgaben des jeweiligen „Leitwolves“.

4.3.4 *Conclusio*

Neben der Änderung der Bedrohungen ist auch die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts einem Wandel unterzogen, der ebenfalls Auswirkungen auf das Militär und den militärischen Kommandanten hat.

Die Führung von Menschen, vor allem unter extremen Situationen, ist eine herausfordernde, aber elitäre Aufgabe. Die Art des Führungsstiles ist abhängig von der Persönlichkeit, wobei dieser auf Grund der individuellen Erfahrungen im Rahmen des lebenslangen Lernens natürlich auch einen Wechsel unterzogen sein kann. Jeder Kommandant ist gut beraten in die Aus- Fort- und Weiterbildung der jungen militärischen Führer zu investieren. Die Anforderungen an einen militärischen Führer sind umfangreich und herausfordernd, somit bedarf es hoher Eigenverantwortung sich persönlich permanent weiterzuentwickeln.

Ein militärischer Kommandant zu sein, unabhängig der Bedrohungen, wie auch immer die Gesellschaft sich weiterentwickelt, bedarf eines Höchstmaßes an Idealismus, Innovation, geistiger Wendigkeit und des Zurücksteckens persönlicher Interessen.

4.3.5 Literatur- und Quellenverzeichnis

BMLV, Bedrohungsbild 2030 – Trend, Konfliktbild, Ableitungen, GZ S92000/98-GStb/2018

BMLV, Militärlexikon (Stand 01.01.2020), 2020

BMLV GZ S92011/42-GStbBür/2004: DVBH(zE) Truppenführung, Wien, 2004

BMLV, Anlage zum MSK, Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik, 2014

BMLV, Das Jägerbataillon, GZ S92011/140-Vor/2016, Wien, 2016

4.4 Herausforderungen für den militärischen Kommandanten **HATZ Manfred, Obst MSD MA**

4.4.1 EINLEITUNG

Die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts unterliegt einem Wandel, welcher sich in vielen Bereichen des Lebens widerspiegelt. Betroffen davon waren seit 2010 vor allem Jugendliche und junge Erwachsene, welche sich kaum mehr mit den „traditionellen“ Werten identifizieren können und wollen. Hierarchische Strukturen und strikte Regelungen scheinen nicht mehr zeitgemäß und werden hinterfragt. Diese kritische Einstellung zeigt sich mittlerweile auch vermehrt bei der älteren Generation (50 Jahre und älter), welche bislang anerkannte Normen und Regeln neu bewerten. Dieser Entwicklungsprozess hat Auswirkungen auf Führungskräfte im zivilen, aber auch im militärischen Umfeld.

Der Führungsstil des militärischen Kommandanten, welcher 1990 noch zu einem erfolgreichen Ergebnis führte, ist in der Gegenwart vermutlich nicht mehr zielführend, da sich die Einstellung der Mitarbeiter und Untergebenen geändert hat.

Mit diesem Reflexionspapier soll die Anforderung an militärische Führungskräfte im Wandel der Zeit und als Reaktion auf gesellschaftspolitische Veränderungen betrachtet werden

▪ Der militärische Kommandant

Die Erwartungen an einen militärischen Kommandanten sind im Laufe der Zeit stark angestiegen und unterliegen vor allem einer ständigen Beobachtung durch die jeweiligen Untergebenen. War vor zwanzig Jahren der gegebene Befehl noch eine ausreichende Anweisung zum Handeln ohne viel zu hinterfragen, ist der Untergebene der heutigen Zeit viel kritischer bei der Befolgung von Befehlen.

Ein Umstand, der sich trotz wechselnder Rahmenbedingungen nicht geändert hat, ist die Vorbildwirkung in allen Situationen, sei es im Normbetrieb

oder in Krisenzeiten. „*In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst.*“¹³⁶ Dieses Zitat beschreibt eindrucksvoll eine wesentliche Eigenschaft eines militärischen Kommandanten, wobei dies alleine nicht ausreichend sein wird, die Akzeptanz zu erreichen.

▪ Definitionen

In der DVBH (zE) Truppenführung ist unter Anforderungen an den Kommandanten folgendes definiert: „Der Kommandant muss sich im täglichen Dienstbetrieb, im Assistenzeinsatz in Österreich, bei Einsätzen im internationalen Krisen- und Konfliktmanagement, in Kriegen und in anderen bewaffneten Auseinandersetzungen bewähren. Neben der Vorbereitung auf die Landesverteidigung hat er sich darauf einzustellen, seine Truppe kurzfristig aus dem Friedensdienst in einen unter Umständen durch Gewalt, Elend und Chaos bestimmten Einsatz zu führen. Stets muss die Absicht des Kommandanten der Truppe klar sein. Sein Wille zum aktiven Handeln muss für sie auch unter schwierigsten Bedingungen erkennbar bleiben. Seine Persönlichkeit hat großen Einfluss auf das Leistungsvermögen, die Moral und damit die Einsatzbereitschaft der Truppe. Sein Beispiel, Können und Verantwortungsgefühl, seine Haltung, Pflichterfüllung und Überzeugungskraft sind dabei ausschlaggebend.“¹³⁷

Darüber hinaus ist in der Anlage zum MSK, Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik, angeführt: „Führungskräfte sollen im Umgang mit den Mitarbeitenden über die Kompetenz verfügen, durch situatives Führen den Auftrag zu erfüllen, bzw. die Auftragsbefreiung zu unterstützen. Sie sollen eigenes und fremdes Verhalten im Kontext der eigenen Erlebnisverarbeitung im Umgang mit Gruppen erkennen und verstehen und in der Lage sein, die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten sowie gelernten Fähigkeiten

¹³⁶Vgl. <https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/augustinus-aurelius-im-5-jahrhundert/> [15.10.2020]

¹³⁷ DVBH(zE), Truppenführung, 2004, S.46

ten und Fertigkeiten im Dienst situationsangemessen anzuwenden. Dies bildet die Grundlage für kommunikatives und kooperatives Führen. Durch eine entsprechende Reflexionsarbeit können sie die Erfahrungen überprüfen und gegebenenfalls anpassen.“¹³⁸

Diese beiden Definitionen beschreiben den optimalen Zustand, den es anzustreben gilt. Es wurde jedoch nicht der persönliche Führungsstil des Kommandanten, sowie die individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten von Mitarbeitern betrachtet, welche im täglichen Dienstbetrieb einen starken Einfluss haben können. Die erfolgreiche Erreichung von gesteckten Zielen ist im Frieden und Einsatz eine ständige Herausforderung, der sich jeder Kommandant stellen muss, jedoch der Weg und die Richtung dorthin bleibt in seiner Verantwortung.

4.4.2 PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN

Die Verwendung als Einheitskommandant ist für einen Offizier eine der intensivsten, aber auch die interessanteste Zeit in seiner Laufbahn. In dieser Funktion stehen der unmittelbare Kontakt und die Führung von bis zu 300 Untergebenen im Mittelpunkt des täglichen Handelns und dies geht oft mehrmals über den Dienstschluss hinaus. Jede getroffene Entscheidung hat unmittelbare Auswirkungen auf einzelne oder mehrere Soldaten.

Die Verweildauer als Einheitskommandant ist im Regelfall auf fünf Jahre beschränkt und dies bedeutet für den Kader einen oftmaligen Wechsel des Führungsstils. Daher ist bei der Übernahme einer Einheit entsprechendes Fingerspitzengefühl und Menschenkenntnis erforderlich. In der Anfangsphase wird das Agieren und Reagieren im Vergleich zum Vorgänger beobachtet.

Nach einer Zeit des gegenseitigen Kennenlernens liegt es am Kommandanten, dass er seinen Führungsstil etabliert, damit seine Ideen und Vorgaben durch alle Beteiligten entsprechend umgesetzt werden. Ein wesentlicher Faktor in diesem Segment ist die Art und Weise der Menschenführung. Die

¹³⁸Anlage zum MSK, Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik, 2014, S.14

Bandbreite reicht hier vom 18-jährigen Grundwehrdiener bis hin zum 60-jährigen Unteroffizier, welche den Kommandanten aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse durchaus vor Herausforderungen stellen kann. Das Eingehen auf den Einzelnen und das Hineinhören ist ein unabdingbares Muss. Es soll aber keinesfalls als Schwäche interpretierbar sein. *„Die ganze Kunst der so schwierigen Menschenführung besteht darin, seine Untergebenen so zu behandeln, wie man selbst von seinem Vorgesetzten behandelt werden möchte.“*¹³⁹

Diese Menschenführung beinhaltet auch den Umgang mit Mängeln und Fehlern, sowie den gesetzten Maßnahmen durch den Kommandanten (Fehlerkultur). Hier ist Fingerspitzengefühl gefordert, um eine Ausgewogenheit zwischen korrigieren und unterstützen zu erzielen. Im Extremfall ist gegebenenfalls das Disziplinarrecht anzuwenden, um Fehlverhalten abzustellen. Eine übertriebene, aber auch eine nichtgesetzte Disziplinarstrafe kann Auswirkungen für den Kommandanten haben, da eine gerechte Anwendung dieser Maßnahme von den Betroffenen erwartet wird.

Im Mittelpunkt des Handelns steht aber immer die gemeinsame Aufgabenerfüllung und die Beitragsleistung jedes einzelnen Mitarbeiters. Es ist die Verantwortung des Kommandanten dies einzufordern und das Wissen und Können entsprechend zu berücksichtigen. Dazu benötigt er Kenntnisse über die Stärken und Schwächen seines Teams.

¹³⁹ <https://www.zitate.eu/autor/richard-milhous-nixon-zitate/188459> [16.10.2020]

4.4.3 FÜHRUNGSSTILE DER ZUKUNFT

In einem Artikel aus dem Jahr 2019 werden neue Leadership-Qualitäten behandelt, welche die optimalen Führungskompetenzen ermöglichen.

- Offenheit (Of)
- Mut (Mt)
- Fokus (Fo)
- Tatendrang (Td)
- Wertschätzung (Ws)
- Selbstverankerung (Sv) und Gelassenheit (Gl)
- Unternehmergeist (UG) (Diversität (Di) gestalten)¹⁴⁰

Auszugsweise werden vier dieser neuen Leadership-Qualitäten näher dargestellt.

▪ Offenheit

„Als Führungskraft reicht es nicht mehr, die eigene Meinung durchzusetzen. Komplexe Entscheidungen können nur dann sinnvoll getroffen werden, wenn unterschiedliche Standpunkte und Erfahrungswerte miteinfließen. Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen, inspiriert, verbessert die Zusammenarbeit und fördert eine offene Unternehmenskultur.“¹⁴¹

Diese Offenheit erfordert die Kritikfähigkeit des Kommandanten, wenn Mitarbeiter Bedenken äußern bzw. alternative Varianten erarbeitet haben. In diesem Fall sind zumindest die Argumente zu beurteilen, falls diese komplett neuen Sichtweisen ermöglichen.

¹⁴⁰ <https://www.trend.at/branchen/karrieren/periodensystem-fuehrung-neue-leadership-qualitaeten-10816633> , [27.10.2020]

¹⁴¹ ebenda

Ein konstruktives Zusammenarbeiten ist in einem funktionierenden Team unerlässlich, da durch das Fachwissen der Mitarbeiter ein wertvoller Beitrag zur Entscheidungsfindung geleistet werden kann.

- Mut

„Nur wenn Führungskräfte mutig sind, ausprobieren und konstruktiv mit ihren Fehlern umgehen, trauen sich auch die Mitarbeiter, Neues auszuprobieren und Fehler zu machen. Mut ist die Basis für neue Ideen und Innovation.“¹⁴²

Ein Unternehmen mit dem Anspruch einer kontinuierlichen Verbesserung kann und soll Fehler zulassen, da es ansonsten zu einem Stillstand in der Weiterentwicklung kommen kann. Dies liegt in der Verantwortung des jeweiligen Kommandanten.

- Fokus

„Führungskräfte müssen in großen Dimensionen denken und zu jeder Zeit das Big Picture vor Augen haben, um im Ideenschub unserer Arbeitswelt nicht die eigenen Ziele aus den Augen zu verlieren. Deshalb brauchen und vermitteln sie Sicherheit im Umgang mit Mehrdeutigkeiten und multioptionalen Situationen.“¹⁴³

Die Vielzahl und Vielfalt an Aufgabenstellungen nimmt rapide zu und die Priorisierung wird dadurch für den Mitarbeiter erschwert. Die Wahrnehmung des Einzelnen deckt sich nicht immer mit dem Bedarf des Unternehmens. Es ist eine wesentliche Aufgabe die Mitarbeiter auf das Schwergewicht hin auszurichten, Zwischenschritte zur Auftragerfüllung zu geben und die notwendige Kontrolle der Richtung durchzuführen.

- Wertschätzung

„Menschen arbeiten dann motiviert, wenn sie sich ernst genommen fühlen und ihre Vorgesetzten als Vorbilder wahrnehmen.“¹⁴⁴

¹⁴² <https://www.trend.at/branchen/karrieren/periodensystem-fuehrung-neue-leadership-qualitaeten-10816633>, [27.10.2020]

¹⁴³ ebenda

¹⁴⁴ ebenda

In diesem Satz ist die Rolle und Aufgabe eines Kommandanten in seinem Team beschrieben, da er durch Vorbildwirkung und Vorleben seine Mitarbeiter mitziehen kann. Der respektvolle Umgang miteinander wird einen hohen Beitrag zum Erfolg beitragen können.

- Anwendbarkeit auf das Militär

Alle oben angeführten Punkte sind auch beim Militär anwendbar und sehr viele Kommandanten wenden diese bereits in unterschiedlicher Ausprägung an. Eine Forderung ist auf jeden Fall die Wertschätzung, sowie das Eingehen auf Mitarbeiter, da ein rein autoritärer Führungsstil im 21. Jahrhundert kaum mehr zu einem erfolgreichen Ergebnis führt. Die Leistung und Motivation der Mitarbeiter steigt mit der Anerkennung der getanen Arbeit und die Einbindung in Entscheidungen.

4.4.4 CONCLUSIO

Die Verantwortung des militärischen Kommandanten ist unteilbar, jedoch liegt es an ihm, seine Untergebenen und Mitarbeiter in die Gestaltung und Planung einzubinden. Die Art des Führungsstiles ist und bleibt stark abhängig von der Persönlichkeit und somit gibt es kein Patentrezept zur Anwendung. Unbestritten scheint die Tatsache, dass jeder Kommandant einem lebenslangen Lernen unterliegt und dies kann durch Erfolge oder auch Misserfolge geschehen. Das Wissen um die Fähigkeiten und die Möglichkeiten der Anwendung des Wissens seiner Mitarbeiter ist der Grundstein für eine erfolgreiche Zeit als Kommandant.

Fakt ist, dass die Funktion des militärischen Kommandanten unabhängig von gesellschaftspolitischen Entwicklungen und Strömungen ein Höchstmaß an Idealismus, Zurückstecken von persönlichen Interessen, aber auch Innovation und Kreativität, erfordert.

4.4.5 LITERATURVERZEICHNIS

BMLV, Anlage zum MSK, Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik, Wien, 2014

BMLV GZ S92011/42-GStbBür/2004: DVBH(zE) Truppenführung, Wien, 2004

Internetquellen:

<https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/augustinus-aurelius-im-5-jahrhundert/> [15.10.2020]

<https://www.trend.at/branchen/karrieren/periodensystem-fuehrung-neue-leadership-qualitaeten-10816633> , [27.10.2020]

<https://www.zitate.eu/autor/richard-milhous-nixon-zitate/188459>
[16.10.2020]

4.5 Motivation als wesentlicher Bestandteil eines zeitgemäßen Führungsverständnisses im militärischen und zivilen Umfeld **KRONREIF Markus, Obst MBA MSD MA**

4.5.1 Persönlicher Zugang zur Thematik

Der Verfasser ist seit beinahe 40 Jahren als Mitglied der Freiwilligen Feuerwehr Abtenau in einer ehrenamtlichen Einsatzorganisation tätig und bekleidet seit Jänner 2020 die anspruchsvolle Funktion eines Bezirksfeuerwehrkommandanten im Tennengau im Salzburger Land. Daneben ist der Verfasser seit über 30 Jahren Berufsoffizier beim Österreichischen Bundesheer und wird in der Funktion des stellvertretenden Kommandanten der Luftraumüberwachung verwendet. Daher sind dem Verfasser die Eigenheiten des jeweiligen Führungsverständnisses beider Organisationen bis in die Tiefe bekannt.

Viele Bedienstete im Verteidigungsressort engagieren sich in ihrer Freizeit ehrenamtlich bei zivilen Einsatzorganisationen und sind teilweise sogar in leitender Funktion tätig.¹⁴⁵ Die absolvierte Ausbildung beim Militär und die soziale „Polung“ dieser Bediensteten begünstigt offenbar eine ehrenamtliche Tätigkeit. Eine Verwendung in einer Führungsfunktion in einer ehrenamtlichen Einsatzorganisation verlangt und bedingt aber, ähnlich wie beim Militär, Führungsqualitäten und das Erbringen von Führungsleistung.

Beide Einsatzorganisationen, das Bundesheer und die Freiwillige Feuerwehr, zeigen altruistische Organisationsstrukturen und sind sich in Bezug auf hierarchische Strukturen und Abläufe nicht unähnlich. Beide Organisationen verfolgen die Befehls- oder Auftragstaktik, wobei Vorgesetzte im Wesentlichen die Marschrichtung vorgeben und mehrere Untergeordnete diese Befehle oder Aufträge ausführen bzw. umsetzen. Auch die verwendete Terminologie ist ähnlich, so wird zum Beispiel auch bei der Feuerwehr von einem Angriff gesprochen, nämlich einem Löschangriff auf den „Feind“, in diesem

¹⁴⁵ Eine exakte Zahl der Bediensteten des BMLV, welche ehrenamtlich tätig sind, ist aufgrund der Tatsache, dass diese Tätigkeit keine Nebentätigkeit im Sinn des Beamten-Dienstrechtsgesetz (BDG) darstellt und somit nicht meldepflichtig ist, nicht eruierbar.

Fall einen Brand. Die Feuerwehr kennt auch die Verteidigung bzw. den Schutz von Objekten, wenn nämlich ein Objekt vor dem Übergreifen eines Brandes bewahrt werden soll. Obwohl hier viele Gemeinsamkeiten beobachtbar sind, gibt es doch wesentliche Unterschiede im jeweiligen Führungsverständnis. Einer dieser Unterschiede betrifft die Motivation zum jeweiligen Handeln und die Frage, ob und wie es der jeweilige Vorgesetzte schafft, seine Untergebenen so zu motivieren, dass diese die von ihm gewünschten Handlungen auszuführen.

Der Aussage, „No leadership without followership“ folgend hängen Führung und Gefolgschaft voneinander ab und bedingen einander. Gefolgschaft wird aber nur dann geübt werden, wenn die Nachgeordneten diese leisten wollen. Somit kann die Aussage mit „Keine Gefolgschaft ohne Motivation“ übersetzt werden. Diese Zusammenhänge sollen im gegenständlichen Reflexionspapier näher beleuchtet werden.

4.5.2 Zusammenhang Motivation - Leadership

In der Lehrveranstaltung Leadership tätigte der Vortragende Bgdr MMag. Wolfgang PEISCHEL, PhD in seinem Vortrag über Auftragstaktik und mitteleuropäisches Führungsverständnis in Bezug auf Motivation von Führer und Geführtem nachfolgende Aussage: „Der Reiter wirft dem Pferd sein Herz über das Hindernis voraus“. Mit dieser Feststellung lässt sich der Zusammenhang zwischen Motivation und Leadership klar darstellen. Das Pferd und der Reiter sind eine Einheit, eine Symbiose, die sich gegenseitig benötigen und bedingen, um erfolgreich an das Ziel, nämlich ein hohes Hindernis zu überspringen, zu kommen. Ohne Führung, im gegenständlichen Fall durch den Reiter, kann das Pferd das Hindernis nicht überwinden, ohne Pferd ist dies für den Reiter ebenso unmöglich. Der Reiter übernimmt also die Führung und geht, indem er sich unmittelbar vor dem Sprung im Sattel aufrichtet und nach vorne beugt, auch ein nicht unerhebliches Risiko ein. Er wird nämlich, sollte das Pferd im letzten Moment scheuen und den Sprung verweigern, unweigerlich vom Pferd stürzen und nach vorne geschleudert werden. Das weiß auch das Pferd. Dem Pferd ist bewusst, dass der Reiter stürzen und vermutlich verletzt werden wird, wenn es nicht mitgeht und den

Sprung verweigert. Es muss aber darauf vertrauen, dass der Reiter die Distanz und die Höhe des Hindernisses richtig eingeschätzt hat und somit überhaupt realistischere Weise übersprungen werden kann. Durch die richtige Führung und die passende Motivation des Geführten wird die Aktion erfolgreich sein, das hohe Hindernis wird gemeinsam übersprungen.

Was sind nun Motivation und Führung per definitionem?

Motivation. *„Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält. Im Gegensatz zu den beim Menschen begrenzten biologischen Antrieben sind Motivation und einzelne Motive gelernt bzw. in Sozialisationsprozessen vermittelt. Der Begriff der Motivation wird oft auch im Sinn von Handlungsantrieben oder Bedürfnissen verwendet.“*⁴⁴⁶

Führung. *„Führung bedeutet, das Verhalten von anderen Menschen zu beeinflussen.“*⁴⁴⁷ *„Führung ist daher eine durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele, sie beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.“*⁴⁴⁸

Beide Begriffe stehen im engen Konnex zueinander und es ist klar, dass ohne Motivation keine erfolgreiche Führung denkbar ist.

4.5.3 Motivation in der zivilen Anwendung von Leadership

Gerade in der zivilen Anwendung von Leadership ist Motivation der beherrschende Aspekt. Es geht darum, einen Menschen, der frei in seinem Willen ist, aus freien Stücken dazu zu bewegen, Tätigkeiten auszuüben, die ihm im Moment möglicherweise nicht angenehm zu erledigen, aber dennoch im

¹⁴⁶ [o.V.] Gabler Wirtschaftslexikon, Das Wissen der Experten, Online unter URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456> [28.04.2020].

¹⁴⁷ Redmann, 2018, S. 68.

¹⁴⁸ [o.V.] Gabler Wirtschaftslexikon, Das Wissen der Experten, Online unter URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168> [28.04.2020].

Sinne des Ganzen opportun sind. Die Feuerwehr besitzt eine streng hierarchische Organisationsform und die Führung geschieht im Wesentlichen mit Befehlen und Aufträgen. Das ist im Einsatzfall völlig unumstritten und muss auch so sein, weil sonst kein erfolgreicher Einsatz denkbar wäre. Dennoch ist es aber so, dass der Eintritt und der Austritt zur bzw. aus der Feuerwehr völlig freiwillig erfolgt. Das Feuerwehrmitglied kann daher jederzeit, ohne Angabe von Gründen seinen Austritt erklären, wenn es mit der Art und Weise, wie in der Feuerwehr geführt und gearbeitet wird, nicht mehr einverstanden ist. Es geht also darum, das einzelne Mitglied durch verschiedene Maßnahmen und durch einen angepassten Führungsstil möglichst lange „bei der Stange“ zu halten.

4.5.4 *Motivation als Motor für ehrenamtliches Engagement:*

Ehrenamtliches Engagement kann zweigeteilt betrachtet werden, einerseits geht es um Mitgliedschaft und Mitarbeit als „einfaches Mitglied“ ohne Führungsaufgaben, andererseits um die Bereitschaft, zusätzlich Führungsleistung als Kommandant oder Leiter erbringen zu wollen.

- Gründe für ehrenamtliches Engagement:

Die Gründe für Menschen, sich ehrenamtlich zu betätigen sind vielschichtig. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich Menschen nicht nur in Einsatzorganisationen ehrenamtlich betätigen können, sondern auch in sozialen und kirchlichen Einrichtungen, in Organisationen von Sport und Kultur und vielen mehr. Die Charakteristik für das ehrenamtliche Engagement ist aber stets gleich:

- „Das Engagement wird freiwillig ausgeübt.
- Das Engagement ist nicht auf einen materiellen Gewinn ausgerichtet.
- Das Engagement ist gemeinwohlorientiert.
- Das Engagement wird öffentlich ausgeübt bzw. findet im öffentlichen Raum statt.

- Das Engagement wird in der Regel gemeinschaftlich/kooperativ ausgeübt.¹⁴⁹

Nach Clary et.al. gibt es sechs verschiedene Begründungen (Funktionen), welche für ein Individuum ausschlaggebend sein können, ehrenamtlich tätig sein zu wollen. Folgende Funktionen werden definiert:

- a) Die Erfahrungsfunktion:
Die Freiwilligentätigkeit ermöglicht es, Neues zu erlernen, Interessen nachzugehen oder praktische Erfahrungen zu sammeln.
- b) Die Karrierefunktion:
Die Freiwilligentätigkeit dient der eigenen beruflichen Karriere, indem Kontakte geknüpft werden und für den Beruf dienliche Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben und ausprobiert werden.
- c) Die Schutzfunktion:
Die Freiwilligentätigkeit bietet Ablenkung von eigenen Sorgen, reduziert Gefühle von Einsamkeit und entlastet von Schuldgefühlen.
- d) Die Selbstwertfunktion:
Die Freiwilligentätigkeit vermittelt das Gefühl, gebraucht zu werden und steigert das Selbstwertgefühl.
- e) Die soziale Anpassungsfunktion:
Durch die Freiwilligentätigkeit wird die Einbindung in eine Gruppe verstärkt.
- f) Die Wertefunktion:
Die Freiwilligentätigkeit ermöglicht es, eigene Wertvorstellungen zum Ausdruck zu bringen, beispielsweise indem notleidenden Menschen geholfen wird.¹⁵⁰

Die sechs Funktionen nach Clary et.al. lassen sowohl Tendenzen in Richtung Egoismus, etwa bei der Karriere- und der Anpassungsfunktion, aber auch in Richtung Altruismus, etwa bei der Wertefunktion, erkennen.¹⁵¹

¹⁴⁹ Wenzel/Beerlage/Springer, 2012, S. 19.

¹⁵⁰ Vgl. Clary et.al., 1998, S. 1516 (zit. n.: Wehner/Güntert, 2015, S. 62).

¹⁵¹ Vgl. Wehner/Güntert, 2015, S. 61.

Beides ist also möglich, aber notwendig ist in jedem Fall die ausreichende Motivation zur Durchführung der ehrenamtlichen Tätigkeit.

▪ Gründe für ehrenamtliche Erbringung von Führungsleistung:

Die Gründe, warum Menschen zusätzlich zum Engagement in einer ehrenamtlichen Einsatzorganisation auch noch Führungsverantwortung übernehmen wollen, sind nicht mehr ganz einfach zu erklären. Während nämlich viele Menschen gerne und freiwillig Mitglied in einer ehrenamtlichen Einsatzorganisation sein wollen, wollen die wenigstens eine Führungspersönlichkeit sein und schon gar nicht Führungsleistung erbringen.

Der ehrenamtliche Führer muss eine Vielzahl von fachlichen und sozialen Kompetenzen aufweisen, um motivierend wirken und somit erfolgreich sein zu können. Das Ziel ist immer eine ausreichende Akzeptanz der Untergebenen zu haben. Geschichtliche Beispiele untermauern diese Feststellung. Während der Völkerwanderung gab der Führer stets die Richtung, den Weg und das Marschtempo für seinen Stamm vor. Die Akzeptanz durch sein Volk, seine Untergebenen, erreichte er durch kluge und richtige Entscheidungen, damit stand das Volk geschlossen hinter seinem Führer. Diese Akzeptanz und somit die Motivation, dem Führer zu vertrauen und blind zu folgen, musste sich dieser aber täglich neu verdienen. Wenn er einmal oder einige wenige Male versagte, war die Akzeptanz dahin und das Volk suchte sich einen neuen Führer, dem es vertrauen und blind folgen wollte.

Bestimmende Eigenschaften eines ehrenamtlichen Führers sind also Begeisterungsfähigkeit, die Fähigkeit andere mit zu reißen, strategisches Denken und analytische Fähigkeiten, also Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren, sehr gute Kontaktfähigkeit und überragende Kommunikationsfähigkeit. Die angeführten Kernkompetenzen müssen natürlich nicht alle gemeinsam oder in der gleichen Ausprägung vorhanden sein, es kommt aber entscheidend auf die Führungssituation und den Führungsumfang an.¹⁵² Letztendlich ist es immer entscheidend, in wie weit der ehrenamtliche Führer es schafft, durch

¹⁵² Vgl. Redmann, 2018, S.127ff.

Motivation seiner Untergebenen, entsprechende Handlungen sicherzustellen und so das Ziel zu erreichen. Dies sollte aber nicht gemäß der Denkweise des italienischen Staatsphilosophen Niccolò Machiavelli erfolgen, wonach der „Zweck die Mittel heiligt“ und es somit dem Führer freisteht, alle Möglichkeiten zu nutzen ohne Rücksicht auf Ethik und Moral.

4.5.5 Grenzen der Motivation in einer ehrenamtlichen Einsatzorganisation:

Motivation ist gerade im ehrenamtlichen Bereich nicht unendlich anwendbar. Sie endet dort, wo persönliche Einschränkungen auf Dauer verspürt werden. Diese Einschränkungen können zeitlicher Natur sein, indem dem Freiwilligen auf Dauer zu viel Zeit abverlangt wird, welche er nicht oder nicht mehr gewillt ist, bereitzustellen und er somit überfordert wird. Die Einschränkungen können persönlicher Natur sein, indem dem Freiwilligen die erhoffte Wertschätzung in Form von Beförderungen, Auszeichnungen oder die Möglichkeit zum „Erklimmen der Karriereleiter“ nicht entgegengebracht wird oder nicht gegeben werden kann. Schließlich können diese Einschränkungen auch organisatorischer Natur sein, indem das Steigern des „Eventfaktors“ nicht mehr möglich ist, sich der Dienstbetrieb in gleichen Abläufen erschöpft und somit nicht mehr als interessant und attraktiv wahrgenommen wird. Gerade in der heutigen eventgeprägten, schnelllebigen Welt mit andauernd hohem Tempo kann dieser Effekt rasch zu einer negativen Wahrnehmung durch den Einzelnen führen. Alle diese Einschränkungen führen zum Ergebnis, dass durch abnehmende Motivation die Haltekraft im Ehrenamt abnimmt oder einfach nicht mehr ausreicht.

4.5.6 Motivation in der militärischen Anwendung von Leadership

Auch im militärischen Bereich spielt Motivation im Themenkomplex Leadership eine große Rolle, wenn auch in einer völlig anderen Form. Durch die Anwendung von dienstrechtlichen Vorgaben und durch das enge hierarchische Korsett, das dem Militär halt einmal eigen ist, könnte vermutet werden, dass Motivation im militärischen Führungsverständnis nur eine untergeordnete Rolle spielt. Aber auch im Militär gilt der Grundsatz, wonach der Wille zur Veränderung im Kopf beginnt. Wer daher etwas nachhaltig verändern

soll, muss es vor allem wollen. Weiter gedacht heißt das, dass ohne Motivation, ohne Wille zur Leistung und zur Veränderung, keine zufriedenstellenden dienstlichen Abläufe im Normbetrieb und keine wirkungsorientierten Handlungen im Einsatz zu erwarten sind. Ohne Motivation werden sich die Untergebenen wie ein Unterseeboot auf Schleichfahrt verhalten und versuchen, mit dem Periskop jede sich annähernde Gefahr möglichst frühzeitig zu erkennen und dieser durch Ausweichmanöver zu entgehen und jedenfalls ein vorzeitiges Auftauchen zu vermeiden.

4.5.7 *Motivation im militärischen Führungsverständnis*

Grundsätzlich können völlig unterschiedliche Zugänge und Arten des Führungsverständnisses einerseits zwischen Beruf und Militär und andererseits zwischen freiwilligem Engagement und ehrenamtlicher Einsatzorganisation festgemacht werden. Was einen Ehrenamtlichen motiviert, wurde bereits in Abschnitt 3 erläutert. Im Bereich des Militärs kommen zusätzlich noch Bestimmungen des Dienstrechts als Beamter, Bestimmungen des Heeresdisziplinarrechts und Bestimmungen der Allgemeinen Dienstvorschriften hinzu. Damit wäre der Ablauf des Dienstbetriebes an sich ausreichend abgedeckt und der Motivation käme somit keine überragende Rolle mehr zu.

Auch in den allgemeinen Dienstvorschriften für das Bundesheer ist vom Soldaten u.a. gefordert, mit allen seinen Kräften den Dienst zu erfüllen¹⁵³ und alle seine Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten im Dienst einzusetzen¹⁵⁴. Daraus könnte ein Mindestmaß an zu erbringender Motivation für den Dienst abgeleitet werden. Die Realität zeigt aber, dass Dienst nach Vorschrift keinen Erfolg im Sinne einer lösungs- und wirkungsorientierten Führung bringen wird. Soldaten der Roten Armee, die während des Zweiten Weltkrieges durch drakonische Strafandrohung durch ihre Politoffiziere zum Angriff „motiviert“ wurden, stellten in der Regel ihre Angriffstätigkeiten bald ein, sobald der Druck von hinten nachließ.

¹⁵³ Vgl. ADV §3 (1)

¹⁵⁴ Vgl. ADV §3 (3)

Auch in einem hierarchischen System von Befehl und Gehorsam ist Motivation ein wesentlicher Faktor. Wenn der militärische Führer mit seinem Kommando Erfolg haben will, dann muss er es schaffen, seine Untergebenen zu motivieren, mit ihm gemeinsam das Ziel zu erreichen. Zu glauben, dass in der militärischen Führung Motivation nicht notwendig sei, weil durch Hierarchie, Dienstgrade und Befehlsverhältnisse das Führungssystem bestens geregelt sei, ist falsch.

4.5.8 Motivation auf den unterschiedlichen Führungsebenen

Motivation muss auf allen Führungsebenen erfolgen. Derjenige Kommandant, der es versteht, seine Untergebenen ausreichend zu motivieren, muss selber auch motiviert werden, um nicht „müde“ zu werden. Demzufolge bedürfen Brigadekommandanten genauso der Motivation durch ihre Vorgesetzten wie Gruppenkommandanten etliche Führungsebenen darunter.

Was motiviert nun die Kommandanten der höheren Führungsebenen? Ist es nur die zufriedenstellende Besoldung, der höhere Dienstgrad, das Ansehen als Kommandant von vielen Untergebenen? Die Freiheit des Tuns kann es nicht sein, denn es scheint, dass je höher ein Kommandant in der Hierarchie aufgestiegen ist, desto enger wird er terminlich fremdbestimmt, desto mehr wird er von Vorgaben seiner vorgesetzten Führungsebenen in seiner Entscheidungsfindung eingeschränkt und desto mehr ist er durch die teilweise vorhandene Mangelbewirtschaftung gezwungen, sich in die unteren Führungsebenen einzumischen und den Einsatz von Einzelschützen und Einzelfahrzeugen zu beurteilen und zu befehlen. Das führt sehr oft zu Frustration.

Trotz dieser beschriebenen Umstände ist es aber, in der Wahrnehmung des Verfassers, gerade im ÖBH so, dass in der Regel die Kommandanten aller Führungsebenen durchaus motiviert sind, ihren Job nicht nur auszuüben und ihre Dienststelle zu verwalten sondern den Dienst gestaltend mit Blick auf das Ganze und das Ziel zu versehen. Woher diese Kommandanten über Jahre ihre hohe Motivation beziehen, ist oft nicht klar zu eruieren, sicherlich spielen hier ein gewisser Grad an Sendungsbewusstsein und Pflichtgefühl

eine Rolle. Tatsache ist aber, dass militärische Führer aller Ebenen Motivation zur zufriedenstellenden Auftragserfüllung brauchen und das Befehls- und Unterstellungsverhältnis alleine niemals ausreicht.

4.5.9 Wodurch kann Motivation erfolgen?

Motivation kann äußerst vielfältig erfolgen. Oft reicht bereits gezeigte Wertschätzung oder gezeigtes Interesse an der Tätigkeit des Mitarbeiters. Lob und verstärktes Einbinden in das Team können motivierend wirken. Pekuniäre Zuwendungen sind meist auch motivierend, jedoch selten nachhaltig, das heißt, die motivierende Wirkung verpufft relativ rasch. Die Beförderung und das Übertragen weiterer großer Aufgaben kann ebenfalls motivierend wirken, jedoch gegebenenfalls auch die gegenteilige Wirkung erzielen. Denn nicht jeder brillante Chef des Stabes muss ein guter Kommandant werden und nicht jeder ausgezeichnete Taktiker ist auch ein brauchbarer Stratege. Die Beförderung zu „höheren Weihen“ und das Übertragen weiterer Aufgaben kann so lang erfolgen, bis der Betroffene endlich überfordert ist und damit kontraproduktiv wirken.

4.5.10 Zusammenfassung:

Führung funktioniert nicht ohne Motivation, auch nicht im militärischen Bereich. In den zivilen ehrenamtlichen Organisationen ist Motivation ein unabdingbares Mittel zur erfolgreichen Führungstätigkeit und auch beim Militär ist die Motivation der Untergebenen der Schlüssel zum Erfolg. Durch das besondere Abhängigkeitsverhältnis zwischen Leader und Follower sind beide Akteure eng an einander gebunden und brauchen und bedingen sich gegenseitig. Motivation wird vom italienischen Wort *movere* hergeleitet, welches bewegen bedeutet. Im Endeffekt ist aber bewegen zu wenig, es geht vielmehr um mitreißen und um die Fähigkeit des Führers zur Selbstreflexion.

4.5.11 Literaturverzeichnis:

Bücher:

Clary E.G. et.al.: Understanding and Assessing the motivations of volunteers: a functional approach, Journal of Personality and Social Psychology, 74(6), 1516-1530, 1998 in: Wehner, Theo/Güntert, Stefan T: Psychologie der Freiwilligenarbeit/Motivation, Gestaltung und Organisation, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2015

Redmann, Britta: Erfolgreich führen im Ehrenamt, Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH, 2018³

Wehner, Theo/Güntert, Stefan T: Psychologie der Freiwilligenarbeit/Motivation, Gestaltung und Organisation, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2015

Wenzel, David/Beerlage, Irmtraud/Springer/Silke: Motivation und Haltekraft im Ehrenamt, Freiburg: CENTAURUS Verlag & Media KG, 2012

Gesetzesmaterien:

BMLV: Verordnung der Bundesregierung über die Allgemeinen Dienstvorschriften für das Bundesheer (ADV) BGBl. Nr. 43/1979 in der Fassung der Verordnungen BGBl. II Nr. 7/1998, 134/2001 und 362/2014 sowie BGBl. II Nr. 422/2019, Wien, 2019

Internetquellen:

[o.V.]: Gabler Wirtschaftslexikon, Das Wissen der Experten, Online im www unter URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168> [28.04.2020]

[o.V.]: Gabler Wirtschaftslexikon, Das Wissen der Experten, Online im www unter URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456> [28.04.2020]

4.6 Leadership im Luftraumüberwachungsdienst **OBERFELD Marc, Obst MSD MA**

4.6.1 Einleitung

Die 35 Jahre an Erfahrung – davon fast 30 Jahre in der Einsatz-zentrale/Basisraum (EZ/B) – die der Verfasser als Berufsoffizier und Menschenführer gemacht hat, sollen in diesem Reflexionspapier im Rahmen des Seminars „Leadership“ aufbereitet und späteren Generationen verfügbar gemacht werden. Darüber hinaus werden in Folge die Besonderheiten, die der Dienst und auch der Einsatz in einer verbunkerten Anlage und den damit einhergehenden Umfeldbedingungen verlangen, dargestellt. Die hohe Belastung des eingesetzten Personals und auch der Kommandanten, vor allem in psychologischer Hinsicht, stellt eine tägliche Herausforderung dar und ist für jemanden, der sich noch nie in einer solchen Situation über längere Zeit befunden hat, vermutlich schwer verständlich. Daher soll dieses Reflexionspapier als „Augenöffner“ dienen, ohne Einzelheiten über Details des Dienstbetriebes wiederzugeben. Der Inhalt wird sich auf drei Kernbereiche beschränken. Neben den Herausforderungen im Einsatzbetrieb der Luftraumüberwachungszentrale (LRÜZ), soll einerseits die Besonderheit der „Kampfgemeinschaft“ unter Tage beleuchtet werden, die zwischenmenschlich durch die Umgangsformen der Luftstreitkräfte (LuSK) geprägt wurden und sich vom Rest des Bundesheeres doch unterscheiden dürften. Andererseits wird der Spezialfall des Radarleitdienstes (RadltD) besprochen werden, der in seiner Ausprägung auf die Auswahl des Personals strenge Maßstäbe anlegt und gleichzeitig auch nach Führungseigenschaften und Teamfähigkeit selektiert.

Auf eine gendergerechte Sprache wird im Bereich des RadltD verzichtet, da zurzeit nur männliches Personal Dienst tut. Der Bereich des Luftraumbeobachtungsdienstes und der Personalauswahl wurde entsprechend angepasst.

4.6.2 Herausforderungen, Menschenführung und Auswahl

Auf eine detaillierte Beschreibung der Organisation, Struktur und Aufgaben der Luftraumüberwachungszentrale verzichtend, ist es dem Verfasser ein Anliegen, die o.a. Kernbereiche in Bezug auf Leadership und in diesem Rahmen besonders die Wichtigkeit der Menschführung und die hohen Qualitätsanforderungen in der Personalauswahl aufzuzeigen.

4.6.3 Die Herausforderungen im Luftraumüberwachungsdienst

Als Teil der Luftstreitkräfte ist der Dienst im Diensthabenden Systems der Luftraumüberwachung (DhSys/LRÜ) durch die Command & Control – Vorgaben, die den LuSK zu eigen sind, klar reglementiert, in hohem Maße digitalisiert und daher auf IT-Systeme abgestützt. Daher ist der tägliche Dienstbetrieb eine Mischform aus Management und Führung im klassischen Sinne. Die Führung auf taktischer Ebene obliegt dem Diensthabenden Leiter/Luftraumüberwachung (LRÜ) und dem Einsatzoffizier/Abfang als sein „Erster Offizier“. Rasche Lageentwicklungen im Luftraum über Österreich oder dem benachbarten Ausland aufgrund der hohen Geschwindigkeiten in der Luftfahrt, lassen keine langwierigen Beurteilungen zu und reduzieren sich daher meist auf ein verkürztes Führungsverfahren „C“. Hierbei hat die Beurteilung der Umfeldbedingungen eine größere Bedeutung als bei anderen Verbänden des ÖBH, v.a. Wetter, Tageszeit, Sicht, ziviler Flugverkehr im

Zielgebiet, Auswirkungen auf die Bevölkerung bei Überschallanordnung oder die in diesem Fall notwendige Information an die Öffentlichkeitsarbeit/Militärkommando (ÖA/MilKdo). Diese Einschränkungen sowie der taktische und technische Klarstand der verfügbaren Luftfahrzeuge sind innerhalb von Minuten zu beurteilen und vor Alarmstartauslösung zu entscheiden. Nach dem Start der LRÜ-Einsatzbereitschaftsrotte geht die Führungsverantwortung auf den eingeteilten Radarleitoffizier bzw. -unteroffizier über, der im klassischen Sinne der Auftragstaktik den Abfang nun auf gefechts-technischer Ebene eigenverantwortlich durchführt. Hierbei hat er den größtmöglichen Handlungsspielraum, um aufgrund der hohen Geschwindigkeiten der Luftfahrzeuge, des umgebenden zivilen Flugverkehrs, eventueller Luftraumeinschränkungen und möglicher Wetterentwicklungen, rasch und flexibel reagieren zu können. Der Abfang wird nun bis zur Auftragsbefreiung durchgeführt, notwendige Folgeaufträge erfolgen im Wege des Diensthabenden Offiziers / Einsatzzentrale Luft (EZLu) auf Ebene des Kommandos Streitkräfte (KdoSK)/Fachstab Luft.

Eine weitere Herausforderung betrifft das Personal im Luftraumbeobachtungsdienst. Nicht nur die konsequente Radarbeobachtung des Luftraumes und die verzugslose Übermittlung verdächtiger Flugbewegungen, sondern auch die permanente Belastung zur Aufrechterhaltung eines 24/7-Dienstes verlangen physisch wie psychisch eine hohe Bereitschaft des eingesetzten Personals. Hierin begründet sich auch die hohe Priorität der Menschenführung im LRÜ-Dienst als Kernbereich in Leadership. So spielt der Faktor

„Mensch“ eine wesentliche Rolle in der Durchführung des Dienstes und damit in der Erfüllung des Auftrages. Dies wird auch im Leitbild der LRÜZ (s. Anhang 1) deutlich, das im Jahre 2018 durch den Verfasser erstellt wurde.

4.6.4 Der Faktor „Mensch“ im Luftraumüberwachungsdienst

Zusätzlich zu den bereits angeführten täglichen Belastungen, erschweren z.B. das beklemmende Gefühl des „Eingesperrtseins“, die „erdrückenden Felsmassen“ über einem, das künstliche Licht, die gefilterte Umluft, das Faktum keine Fenster zu haben und die gleichbleibende Temperatur und Luftfeuchte, das Arbeiten in einer verbunkerten Anlage. Dies setzt ausgewähltes und geeignetes Personal voraus. Unter diesen Bedingungen würden gegenseitiges Misstrauen, fehlender Respekt oder ein Verlust der Loyalität zu verstärkenden Negativfaktoren werden und eine Auftragserfüllung wäre kaum noch gegeben. So liegt es an den Kommandanten der jeweiligen Organisationselemente, besonders im zwischenmenschlichen Bereich und im gegenseitigen Umgang miteinander, immer die Initiative zu behalten. Sie müssen das Herz und das Ohr bei den Bediensteten haben und das Gespräch suchen. Die Vermittlung der Botschaft als spezialisiertes Fachpersonal, Teil einer besonderen „Kampf-gemeinschaft“ zu sein, ist von großer Wichtigkeit. Aber auch die Kameradschaft und das gegenseitige Verständnis wirken sich positiv auf das Befinden und die Motivation der Untergebenen aus.

Die Umgangsformen wirken für Dritte auf den ersten Blick vielleicht zu freundschaftlich und eigentlich untypisch für den militärischen Standard. Dies ergibt sich aber einerseits aus den regionalen Gepflogenheiten, die im Salzburger Pongau eher zum Amikalen neigen und andererseits aus der Tradition der LuSK, die von jeher „anders“ war, als die, anderer Teilstreitkräfte.

So ist das Duzen wesentlich häufiger anzutreffen, der Respekt geht aber dabei kaum verloren, da die zwischenmenschlichen Grenzen den meisten sehr wohl bewusst sind. „Wir sind Luftstreitkräfte!“ könnte in Analogie gesagt werden und wird quasi als Auszeichnung von den meisten Angehörigen mit Stolz getragen.

Der Personalaufwuchs muss sich an diese Gegebenheiten erst gewöhnen und wird auf väterliche Art, auch mit der nötigen Strenge, behutsam in das Gesamtsystem eingeführt. Nach 30 Jahren Erfahrung kann festgestellt werden, dass sich der Nachwuchs stets hervorragend entwickelt hat. Natürlich konnten der Wertewandel und die neuen gesellschaftlichen Lebensmodelle (z.B. Work-Life-Balance) der jüngeren Bediensteten festgestellt werden. Durch intensive Kommunikation wurden Lösungen gefunden und durch gegenseitige Akzeptanz, Kompromisse geschlossen, die bis heute fruchtbar für die Älteren, als auch für die Jüngeren sind. Hier zeigt sich auch der Vorteil einer gediegenen Personalauswahl, die nur solche Bediensteten in das System aufnimmt, die die angeführten Herausforderungen annehmen, fachlich qualifiziert sind und hohe Teamfähigkeit aufweisen. Die höchsten Anforderungen stellt die Aufnahme in den Radarleitdienst dar, die im folgenden Kapitel kurz betrachtet werden soll.

4.6.5 Personalauswahl für den Radarleitdienst

Vor der Aufnahme in den Radarleitdienst muss eine medizinische und eine psychologische Voruntersuchung bestanden werden. Ähnlich der Pilotentauglichkeit, ist es notwendig, die physischen und psychischen Kriterien zu erfüllen, um sich für den Dienst als Radarleitoffizier / -unteroffizier zu

qualifizieren. Nach Bestehen der Voruntersuchungen werden die Kandidierenden zur Hauptuntersuchung zugelassen. Die Drop-Out-Rate ist ähnlich hoch, wie in der Pilotenselektion. Sind diese Hürden gemeistert, werden die Kandidierenden in einem Assessment-Center auf ihre Teamfähigkeit, ihre psychische Belastbarkeit, die charakterliche Eignung, die Bereitschaft zum kritischen Denken und ihr grundlegendes technisches Verständnis getestet. Unter der Verantwortlichkeit des Fliegerpsychologischen Dienstes und des Fachdienstes Flugsicherung und Radarleitdienst erfolgt nun eine Bestenauswahl und die entsprechenden Empfehlungen der Leitenden. Eigene Assessoren unterstützen den Testungsbetrieb und bringen sich in die Entscheidungsfindung ein. Diese Form der Auswahl wurde auf Eigeninitiative des RadltD in enger Koordination und mit Unterstützung durch den Fliegerpsychologischen Dienst sowie der Fachdienstleitung im Jahre 2010 implementiert und stellt seitdem, neben der Pilotenauswahl, einen unverzichtbaren Schritt in der Selektion dar. Die Angenommenen beginnen nun ihre etwa zweijährige Ausbildungsphase, die mit dem Erhalt der Radarleitlizenz und der Versetzung zum Radarleitdienst endet. Ergänzend muss hier angeführt werden, dass auch Offiziere bereits als nicht für den Radarleitdienst geeignet ausgeschieden und in anderer Form im Bereich der Luftraumüberwachung eingeteilt wurden. Da diese Form der Bestenauswahl im ÖBH nicht sehr häufig ist, sollen noch einige weitere Aspekte und Folgewirkungen angesprochen werden.

Durch die fundierte Selektion von Personal werden natürlich auch Führungsqualitäten und -eigenschaften abgefragt. Diese sind, wie bereits ange-

führt, ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg von Abfangmissionen. Dies gilt für Offiziere und Unteroffiziere. Das Assessment-Center stellt somit ein Instrument im Rahmen der Qualitätssicherung dar. Besonders im Bereich der Offiziere hat sich gezeigt, dass diese eine hohe Eignung zur Übernahme von Führungsverantwortung aufweisen. Das spätere Absolvieren von Laufbahnkursen und -lehrgängen wird durch den Leiter RadltD besonders forciert, um den Radarleitoffizieren das nötige umfassende Wissen und die Kenntnisse für spätere Verwendungen, auch in anderen Bereichen des ÖBH angeeignet zu lassen. Die hohe Rate an Abwerbungen durch das KdoSK beweist einerseits die Qualitäten des betroffenen Personals, andererseits bricht der altersmäßige Mittel- und Oberbau der Offiziere in Führungsfunktionen der LRÜZ ein. Dies wird zwar als Kompliment für die Qualität empfunden, kann aber nur sehr langsam bis gar nicht durch Neuaufnahmen bzw. Umschulungsmaßnahmen kompensiert werden.

4.6.6 Schlussbetrachtungen

Zusammenfassend muss gesagt werden, dass der Faktor „Mensch“ im 24/7-Betrieb und in einer verbunkerten Anlage an oberster Stelle steht. Trotz der fliegertypischen und respektvollen Umgangsformen und den zum Teil amikalen Gepflogenheiten, müssen sich die Kommandanten der Organisationselemente den Respekt und die Loyalität täglich neu erarbeiten. Die Kommunikation und das Zwischenmenschliche sind zur Erfüllung des Auftrages stets aufrecht zu erhalten. Fördermaßnahmen für jene, die sich freiwillig einbringen wollen werden stets gesetzt und diesen Bediensteten wird auch Raum für Innovation gegeben. Dies wirkt sich in einer gesteigerten Motiva-

tion und dem selbständigen Arbeiten des Personals aus. Besonders im Radarleitdienst wird durch die umfangreiche und tiefgreifende Testung zur Personalauswahl, eine Qualitätssicherung vor allem für Führungskräfte sichergestellt.

4.6.7 *Abkürzungsverzeichnis*

24/7	24 Stunden / 7 Tage
DhSys/LRÜ	Dienst im Diensthabenden Systems der Luftraumüberwachung
EZ/B	Einsatzzentrale / Basisraum
EZLu	Einsatzzentrale Luft
IT	Informationstechnologie
KdoSK	Kommando Streitkräfte
LRÜ	Luftraumüberwachung
LRÜZ	Luftraumüberwachungszentrale
Ltr	Leiter
LuSK	Luftstreitkräfte
RadltD	Radarleitdienst
MilKdo	Militärkommando
ÖA	Öffentlichkeitsarbeit
ÖBH	Österreichisches Bundesheer

4.6.8 *Anhangverzeichnis*

Anhang 1: Leitbild der Luftraumüberwachungszentrale

4.6.9 *Anhang 1*

Leitbild der Luftraumüberwachungszentrale

Wir gehen auf ein Dreivierteljahrhundert Frieden in ÖSTERREICH zu. Ein Frieden, der teuer erkaufte werden musste und zu dem, seit Beginn der Luftraumüberwachung (LRÜ), ihre Führungs-, Melde- und Kontrollzentrale einen wesentlichen Beitrag zur Bewahrung der Souveränität beigetragen hat. Heute, in Zeiten unvorhersehbarer und asymmetrischer Bedrohungen abseits des konventionellen Konflikts, erfüllt die Luftraumüberwachungszentrale (LRÜZ) aufgrund ihrer Einzigartigkeit im ÖBH und ihrer Alleinstellungsmerkmale im Aufgabenbereich ihren Auftrag besser und genauer denn je, zum Schutz und zur Sicherheit der österreichischen Bevölkerung. Im Ge-

gensatz zu den meisten Verbänden und Einheiten im ÖBH sind wir mit unserem Personal im ununterbrochenen Dauereinsatz, 365 Tage im Jahr, zur Überwachung des österreichischen, aber auch des benachbarten Luftraumes, und damit zur Wahrung der Souveränität der Republik ÖSTERREICH. Die Unabhängigkeit nach außen sowie die Unverletzlichkeit und Einheit des Bundesgebietes zu bewahren – auch in der Luft – stellen schließlich den verfassungsmäßigen Auftrag des ÖBH dar. Dazu leisten wir einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung, getreu unserem Leitspruch:

„Vigilia pretium libertatis.“

„Wachsamkeit ist der Preis der Freiheit.“

Lange Zeit in der Öffentlichkeit kaum wahrnehmbar (v.a. aufgrund der Geheimhaltung), positionieren wir uns nun, durch unser bestens geschultes Personal, mit abgestimmten Inhalten selbstbewusst nach Innen und Außen und leisten so einen aktiven Beitrag zur Akzeptanz in der Gesellschaft.

Strukturell als eine Zentrale des Betriebsstabes der LRÜ, sind die darüberhinausgehenden Aufgaben der LRÜZ so breit gestreut, dass diese nur durch eine nachhaltige Stabsarbeit auf Einheitsebene erfüllt werden können. Unsere Planung und Durchführung sind stets gesamtheitlich und ressourcenorientiert, und selbstredend nehmen wir auch die Ergebnisverantwortung wahr. Dabei arbeiten die Organisationselemente eng zusammen, wir unterstützen uns und kommunizieren aktiv.

Als „Servicedienstleister“ der Luftstreitkräfte im Allgemeinen und der LRÜ im Besonderen, unterstützen wir die Bedarfsträger nicht nur durch gezielte, wirkungs- und einsatzorientierte Stabsarbeit, sondern wir übernehmen in der Durchführung unserer Aufgaben die Verantwortung zur Erfüllung der geforderten Zielvorgaben.

Personell stand und steht die LRÜZ vor großen Herausforderungen zur Gewinnung von Mitarbeitern, die sich bereit erklären, den Dienst unter erschwerten Bedingungen in einer verbunkerten Anlage mit künstlichem Licht,

aufbereiteter Umluft und anderen Einschränkungen, in der von ihnen erwarteten Qualität wahrzunehmen. Dies wird sich auch in Zukunft nicht ändern. Wer sich aber entschieden hat, ein unverzichtbarer Teil unseres Teams zu werden, den erwarten zusätzlich zur interessanten und fordernden Tätigkeit, eine gelebte gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen.

Nicht nur die soldatischen Tugenden, sondern vor allem Loyalität, Flexibilität, Vorbildwirkung und Teamfähigkeit prägen unser Handeln. Auf diesen Pfeilern ruht unsere Unternehmenskultur. Durch diese innere Haltung und unserem Verantwortungsbewusstsein, gepaart mit der fachlichen Expertise jedes einzelnen unserer Mitarbeiter und deren kreativen Engagements, treten wir stark nach Außen auf und vertreten sachliche Entscheidungen nachhaltig.

4.7 Leadership/Führung

LEMP Reinhard, Obst MSD MA

4.7.1 Einleitung

Niemand wird mit Leadership geboren und nimmt dann seine Rolle wie selbstverständlich in der Gesellschaft ein. Es ist eine Frage des Talenten, aber auch der Prägung eines speziellen Umfeldes und der gegebenen Zeit, die Menschen mit Leadership ausstattet und denen andere Menschen folgen wollen.

Mit folgen wollen wird der Idealfall beschrieben. Anführer sind authentisch, strahlen Kraft und Überzeugung aus, weisen ihren Untergebenen den richtigen Weg, erzeugen also Gefolgschaft. Anführen ohne Druck auszuüben, nur durch die Macht der Worte und der Überzeugung, Menschen bewegen und Dinge verändern zu können. Dieses Anführen braucht Vertrauen, dass nicht Kraft Befehl entsteht, sondern nur durch Vorbild, Beispiel und gemeinsames Erleben erwachsen kann.

Dieses Vertrauen kann in einer schnelllebigen Zeit wie der heutigen, oft nur im familiären Umfeld, in Vereinen oder aber auch während des Präsenzdienstes entstehen. Andererseits gibt es sehr viele Umfeldbedingungen heutzutage, die es jungen Menschen erschwert, Führungsaufgaben zu übernehmen bzw. in diese Rolle hineinzuwachsen.

Als Kommandant eines kleinen Verbandes, der für knapp 300 aktive Soldaten verantwortlich ist, durchschnittlich 150 – 200 Grundwehrdiener im Jahr ausbildet und letztendlich im Einsatz ca. 1000 Einsatzsoldaten führt, möchte ich meine Vorstellungen und Eindrücke über Führen/Leadership, den Herausforderungen der heutigen Zeit und der Heranbildung einer neuen Generation von Anführern beschreiben.

4.7.2 *Führungsverantwortung*

Die Führungsverantwortung eines Kommandanten ist ungeteilt und letztendlich muss er den einmal getroffenen Entschluss auch nach außen vertreten, mit all seinen Konsequenzen. Durch entsprechenden Führungsstil, Transparenz in Entscheidungsfindungen, durch konsequente Zielverfolgung und offenen Gesprächen mit Soldaten aller Dienstgrade, kann man seine Soldaten an Bord holen bzw. sich gegenüber Überraschungen oder unerfreulichen Ergebnissen absichern, nicht immer, aber doch im hohen Maße.

4.7.3 *Führungsstil*

Unterschiedliche Situationen verlangen von Kommandanten unterschiedliche Lösungsansätze, aber auch unterschiedliche Führungsstile, um den Verband zum Erfolg zu führen. Im Wesentlichen entscheidet oft die verfügbare Zeit, ob der Kommandant Entscheidungen an einzelne Personen delegiert, den Stab vor der Entscheidung einbindet oder ganz allein die Entscheidung trifft. Es ist auch grundsätzlich vorstellbar, sämtliche Soldaten an Entscheidungen teilhaben zu lassen, wenn dadurch die Unterstützung zur Erreichung des Zieles aller Soldaten erwünscht ist.

Entscheidend ist aber auch das Vertrauen des Kommandanten in seinen Stab, in den Hausverstand und das Fachwissen, in den Arbeitsstil und dessen Erfahrung, wenn die Frage der Delegation von Aufgaben bzw. der Aufbereitung von Entscheidungen heransteht. Die Erfahrungen zeigen, dass immer jüngere Offiziere, aber auch Unteroffiziere, den Stab besetzen, oftmals aber nicht den Erfahrungshorizont mitbringen, den man für diese Funktion erwarten würde. Geschuldet ist diese Entwicklung oftmals der Ressourcenlage, aber auch der queren Personalsteuerung des Systems.

In dieser Situation bedarf es der Feststellung des tatsächlichen Wissens, des Reifegrades und des Charakters der eingeteilten Dienstgrade. Ausgehend von dieser Basis muss Forderung und Förderung im Rahmen von Einzelaufträgen oder gemeinsamer Vorgaben an den Soldaten angelegt werden. Wesentlich ist auch, neben seiner individuellen Aufgabe, den Gesamtzusam-

menhang für ihn herzustellen, seinen Beitrag zu definieren. Geduldig zuhören und analysieren, nachhaltige Unterstützung in der Heranführung, aber konsequente Korrektur bei Fehlentwicklungen, bringen den gesamten Stab in die richtige Richtung, die es dem Kommandanten erlaubt seinen Führungsstil zu variieren. Diese wünschenswerte Situation tritt nur selten ein, da ein oftmaliger Personalwechsel die Ausgangssituation neuerlich in Gang setzt.

Dies gilt auch für die nachgeordneten Kommandanten, vor allem, weil die Besetzung nicht immer aus einem vollgefüllten Kader erfolgen kann, d.h. oftmals den einzig verfügbaren Offizier einzuteilen und eventuell erst für diese Aufgabe auszubilden. Auch hier gilt enge Führung, mehr Befehl den Auftrag, und konsequente Dienstaufsicht, um rechtzeitig einzuschreiten bzw. Hilfestellung zur Bewältigung der Aufgabe zu geben. Gleichzeitig erfolgt auf dieser Ebene eine Fehlprägung, da dieser oftmals auf sich allein gestellt ist und kein unmittelbares Vorbild als Einheitskommandant hat, der am Beispiel zeigt, wie es funktioniert und in die zukünftige Aufgabe einführt.

4.7.4 Transparenz

Auch hier gilt, dass die Zeit der Maßstab ist. Im Sinne: „Der informierte Soldat ist der bessere Soldat!“ Im Ausbildungs- und Einsatzrahmen wird durch die Befehlskette jene notwendige Information bereitgestellt, um den Auftrag im Sinne des taktischen Zweckes zu erfüllen. Nach gegebener Zeit ist es trotzdem notwendig, allen Soldaten Information aus erster Hand direkt zu geben und damit ein gemeinsames und korrektes Lagebild zu erzeugen. Auch kritische Fragen kann der Kommandant zulassen, ohne sein Gesicht zu verlieren.

Umso mehr ist dies notwendig, wenn in Friedenszeiten politische Verwerfungen und Neustrukturierungen den linearen Informationsfluss umgehen, bzw. der Zugang über aktuellere Quellen gegensätzliche Gerüchte bzw. Informationslagen im Kader generieren. Natürlich wäre es wünschenswert glasklare Überlegungen und Entscheidungen dem Kader zu präsentieren, doch lassen dies langwierige Entscheidungsprozesse nicht immer zu, bzw.

dringen Halbwahrheiten vorzeitig nach außen. Trotzdem ist der Kommandant angehalten zu beruhigen wo geht, seinen Wissenstand zu teilen bzw. zu erneuern, wenn konkrete Informationen bereitstehen. Wer auch hier transparent bleibt, auch wenn die Umstände noch so unbelegbar sind, der wird seine Gefolgschaft nicht so schnell verlieren.

Sensibel sind in jedem Verband Personalentscheidungen, vor allem hier gilt: „Wer transparent bleibt, dem wird nichts vorgeworfen!“ Es gilt hier die Ausschreibungen sorgfältig zu planen und umzusetzen. Obwohl der Prozess klar definiert, gibt es hier immer wieder Unmut, sofern die Entscheidung nicht nachvollziehbar offengelegt ist. Hier muss Leadership ansetzen, denn nicht nur dem „Gewinner“ ist zu gratulieren, sondern auch der „Verlierer“ braucht Aufmerksamkeit bzw. Perspektive. Nicht gegen ihn wurde entschieden, sondern für einen anderen. Seine Stärken sind zu betonen, aber auch eklatante Defizite anzusprechen, sofern vorhanden, und damit einen Weg in die Zukunft zu skizzieren.

4.7.5 *Zielverfolgung*

Jeder Entschluss ist nur so gut, als seine Umsetzung verfolgt wird. Und das ist auch eine wesentliche Kommandantenaufgabe, als Controller sozusagen. Diese Aufgabe ist in Friedenszeiten das um und auf. Was kommt am Ende des Tages bei der Mannschaft, bei den Trupps und Gruppen an, wie ist die Qualität der Umsetzung und kann damit der Auftrag gelöst werden. Vielfältig sind die Weg- und Energieverluste in der Befehlskette, beeinflusst durch die Qualität der Kommandanten und seiner Spezialisten. Nur die Kommandanten sind in der Lage während der Ausbildung nach Auftragserteilung den Informationsfluss zu überwachen bzw. festzustellen, wo es Verirrungen gibt. Festzustellen heißt nachzusteuern, den im Einsatz wird das geleistet, was geübt worden ist. Eingeschlichene Fehler reproduzieren sich am Gefechtsfeld und kosten dem Soldaten das Leben. Daher ist hier schonungslose Fehlerkultur angesagt, in konstruktiver und zielgerichteter Manier, um Verständnis zu gewinnen und Konsequenzen aufzuzeigen.

4.7.6 *Gespräche*

Der Kommandant braucht Feedback hinsichtlich seiner Entscheidungen, konstruktive Kritik zu jedem Zeitpunkt. Er braucht den einzelnen Soldaten genauso wie die Formation als Sensor zur Verifizierung bzw. Falsifizierung seiner Entscheidungen. Angst, Schmeicheleien und Opportunismus bei seinen Soldaten sind fehl am Platz, sondern Vertrauen in den Kommandanten, auch kritisch zu hinterfragen, ist gefordert. Dazu muss man ein Kommandant zum Angreifen sein, dazu muss man einen „Draht“ zu seinen Soldaten aufbauen können, muss man nahbar sein.

Aber natürlich geht das nicht von heute auf morgen, genauso wenig wie Korpsgeist in neue Strukturen eingehaucht werden kann. Gemeinsames Üben, gemeinsames Erleben, das Gefühl des Gebrauchtwerdens und gemeinsame Gespräche erzeugen diesen Boden des Vertrauens, dass den Soldaten als Sensor, als Korrekturhilfe für den Kommandanten so wertvoll macht. Gemeinsame Manöverkritik, aber auch das gesellige Beisammensein, stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl.

4.7.7 *Herausforderungen der Jetztzeit*

Junge Offiziere und Unteroffiziere stehen nach der Ausmusterung vor der Herausforderung Führungsverantwortung zu übernehmen. Sie tun dies nach langer Schulzeit, kurzer Studien- und Ausbildungszeit, oftmals mit wechselnden Bezugspersonen. Führen können bedarf aber einer Prägung und deren Schärfung am praktischen Beispiel und unter Anleitung erfahrener Kommandanten. Mehr denn je müssen hier Defizite erkannt und als Herausforderung auf dem Weg zu Leadership angenommen werden.

4.7.8 *Fehlende Vorbilder*

Führen heißt Verantwortung übernehmen, heißt sich zu expositionieren und sich vor andere schützend zu stellen, heißt aber auch sich durchzusetzen und sich einer Konfrontation zu stellen. Fehlende Zivilcourage wird von den Medien und von der Gesellschaft dann angeprangert, wenn wieder etwas passiert ist und sich alle umgedreht haben. Wie kann so etwas passieren? So

etwas passiert nicht von heute auf morgen, das geschieht unbemerkt in Jahren, wo dem Egozentrismus mehr und mehr Raum gegeben worden ist. Jeder ist sich selbst der Nächste. Nicht abhängig sein, weil man es sich leisten kann.

Jene Vorbilder, nicht Showstars, die für eine heranwachsende Generation prägend sein sollen, werden immer seltener. Sie sind aber für angehenden Führungspersonal so wichtig, um Leitlinien ihres Handelns zu erkennen und ihnen nachzufolgen. Gerade in der militärischen Heranbildung von Kommandanten wird diesem Umstand zu wenig Rechnung getragen. Und leider werden viele Kommandanten viel zu früh in Führungspositionen gebracht, ohne ihnen die notwendige Anlernzeit bzw. entsprechende Vorbilder zuzugestehen. Dabei würden ihnen fähige Mentoren, entsprechende Anschauungsbeispiele und Übungen entscheidende Fortschritte zu einem guten Kommandanten sicherstellen.

4.7.9 Entbehrungen

Wir sind in einer Wohlstandswelt angekommen, die sich die Gesellschaft hart erarbeitet hat. Nicht jeder der heute in dieser Gesellschaft lebt, kann diese Errungenschaft, vor allem die harte Arbeit und die notwendige Entbehrung, abschätzen, weil er dafür kein Problembewusstsein entwickelt hat. Woher auch! Es ist ja alles vorhanden und in Ordnung. Erst wenn es fehlt wird es wahrgenommen und umgehend auch eine Problemlösung eingefordert.

Führen heißt Vorbild sein, heißt kontinuierlich verfügbar zu sein und damit auch Entbehrungen in Kauf zu nehmen. Vor allem in Krisen nimmt Führungspersonal große Entbehrungen auf sich, um die Erfolgswahrscheinlichkeiten einer Entscheidung zu erhöhen. Personen, die das nicht gewohnt sind, werden diese Position nicht anstreben bzw. sie sogar ablehnen, um nicht aus der Komfortzone herauszumüssen. Wenige die sich dieser Herausforderung stellen, möglicherweise in komfortablen Zeiten sogar scheel für diese Entscheidung angeschaut werden.

4.7.10 *Informationstechnologie*

Ein wesentlicher Aspekt, der aktuelles und zukünftiges Führungspersonal herausfordern wird, ist die sich rasch weiterentwickelnde Informationstechnologie, die sowohl im privaten als auch im militärischen Bereich zur Anwendung kommt. Diese Technologie ist gerade dabei die Einsatzführung zu revolutionieren. Das was so mancher von Spielkonsolen bereits kennt, wird mehr und mehr auf Gefechtsstände, Einsatzfahrzeugen und direkt am Mann Einzug halten. Trotz des spielerischen Charakters geht es hier um Machtprojektion und letztendlich um Menschenleben.

Ältere Soldaten sind bereits durch den raschen Technologiewechsel herausgefordert und werden durch jüngere Kameraden ausflankiert, wiewohl auch diese bald durch die Halbierungszeit des technischen Fortschrittes in derselben Situation sein werden, bzw. durch künstliche Intelligenz unterstützt werden müssen. Führungsentscheidungen werden in immer kürzeren Zeitintervallen erfolgen, um die Führungsüberlegenheit gegenüber dem Gegner sicherzustellen.

Zusätzlich zu den menschlichen Kapazitätsgrenzen werden sich ethische und moralische Problematiken auftuen, zu denen wir noch gar keine vernünftigen Regeln aufgestellt haben. Zukünftiges Führungspersonal muss sich mit diesen Herausforderungen auseinandersetzen und mit ihren eigenen Wertevorstellungen vereinbaren. Das System selbst muss aber auch klare Regeln aufstellen bzw. das Personal so ausbilden, dass dieses mit Konflikten umgehen kann.

4.7.11 *Soziale Medien*

Soziale Medien beschleunigen die Informationsweitergabe irrsinnig schnell und tragen zu einem Lagebild aller Beteiligten bei. Gleichzeitig reduzieren sie die unmittelbare persönliche Kontaktaufnahme mit anderen Menschen mehr und mehr. Auch die Aufmerksamkeitsspannen werden verkleinert, d.h. die Konzentration auf ein Objekt bzw. auf einen Menschen ist nicht lange aufrechtzuerhalten, weil langweilig. Damit geht einher, dass Menschen Mimik, Gestik, Stimme realer Menschen und damit ihr Stimmungsbild immer

weniger einschätzen können. Das ist für Führungspersonal aber ein wesentliches Kriterium, ob man Reaktionen des Gegenübers einordnen kann oder nicht kann. Dies gilt sowohl in der Mitarbeiterführung, als auch in der Verhandlungsführung mit einem potentiellen Gegner und kann entscheidend für Erfolg oder Misserfolg sein.

4.7.12 *Fazit*

Führen heißt Menschen, Schutzbefohlene oder Kameraden zu bewegen, Dinge, Aufgaben oder Aufträge zu erledigen, im Vertrauen, dass der Anführer ihr eigenes Wohlergehen oder das Wohlergehen einer gemeinsamen Sache zum Ziel erklärt und damit den richtigen Weg vorgibt.

Wer führen will muss sorgsam ausgewählt und qualifiziert worden sein. Er muss aber sorgsam begleitet werden, um an die Herausforderungen des Führens herangeführt zu werden, am besten mit einem Mentor, der ihm als Vorbild dient.

Wesentlich für einen guten Führer sind sein situativer Führungsstil, seine transparente Entscheidungsfindung, seine konsequente Zielverfolgung und sein offener Gesprächsstil mit seinen Kameraden, um auf Vertrauen basierend Entscheidungen herbeizuführen.

Einschränkend auf die Selektion und Ausbildung von Führungspersonal wirken vermehrt der Verlust an Vorbildern bzw. der Möglichkeit diese beizustellen, die Inkaufnahme von Entbehrungen, die Herausforderung zukünftiger Technologien und der mögliche Verlust emphatischen Empfindens als Grundlage von gutem Führen.

4.8 „Military Leadership, Führungsstile, Tendenzen, persönliche Erfahrungen und Rückmeldungen über Fremdwahrnehmung“ **ERKINGER Thomas Franz, Obst MSD MA**

4.8.1 *Leadership und der militärische Führer*

Die Erwartungen und Ansprüche an militärische Führungskräfte sind in den letzten Jahren gestiegen, zum einen durch sich rasch ändernde wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen und zum anderen durch die Einstellung der Mitarbeiter und Untergebenen. Fachwissen alleine reicht oft nicht mehr aus, um die gestiegenen Erwartungen zu erfüllen. Mit zunehmender Verantwortung für Entscheidungen und Ressourcen gilt es vermehrt den Begriff des militärischen Führers zu beleuchten. Eine chinesische Weisheit besagt: „Bei ruhigem Wetter kann jeder leicht Steuermann sein!“¹⁵⁵ Dieser Spruch bezieht sich auf die geforderte Führungsleistung, wenn alles „rund“ läuft und keine wesentlichen Herausforderungen anstehen. Damit verbunden darf die Ableitung getroffen werden, dass der militärische Führer sich besonders in Krisen und Dilemmasituationen zu bewähren hat. So wie es von Lucius Annaeus Seneca beschrieben wurde: „Den guten Steuermann lernt man erst im Sturm kennen!“¹⁵⁶ Geoffrey Regan schreibt in seinem Buch „Narren, Nulpen und Niedermacher“¹⁵⁷ von der Bedeutung des Versagens von militärischen Führern. Dem militärischen Versagen kommt aufgrund der Auswirkungen militärischer Unfähigkeit eine weit größere Bedeutung zu. „In der zivilen Luftfahrt kann ein Pilot vielleicht einige hundert Menschen in den Tod befördern, ein General dagegen Zehntausende!“

Wenn man nach einer Definition von dem Begriff „leadership“ sucht, ergibt diese Suche unendlich viele Definitionen und Auslegungen. Für den militärischen Dienstbetrieb sind in der Dienstvorschrift „Truppenführung“ die

¹⁵⁵ Vgl. <https://www.aphorismen.de/zitat/23877>, abgerufen am 15.10.2020.

¹⁵⁶ Vgl. Seneca, <https://gutezitate.com/zitat/153778>.

¹⁵⁷ Regan Geoffrey, Narren, Tulpen und Niedermacher, 1998, Seite 7.

Aufgaben für den militärischen Kommandanten (Truppenführer) festgelegt¹⁵⁸:

- *die Wahrnehmung nationaler Interessen und Vorbehalte,*
- *die Zusammenarbeit mit militärischen und zivilen Organisationen,*
- *die Maßnahmen zum Schutz und zur Sicherheit der Truppe,*
- *die Nachrichtengewinnung und Aufklärung,*
- *die Verlegung und der Aufmarsch in das Einsatzgebiet,*
- *die Führungsunterstützung, besonders das Sicherstellen der nationalen Führungsfähigkeit,*
- *die nationale Einsatzunterstützung und Materialverwaltung,*
- *die nationale Personalführung und -verwaltung einschließlich der Wahrnehmung dienst- und besoldungsrechtlicher sowie der Disziplinar- und Beschwerdeangelegenheiten,*
- *die operative Information,*
- *die nationale Dienstaufsicht und der Erfahrungsgewinn aus laufenden Einsätzen,*
- *die anlassbezogene Anpassung der Organisation an geänderte Lagen und Rahmenbedingungen*
- *oder die temporäre Verstärkung der Kräfte,*
- *die Regelung des Zusammenwirkens der Kräfte mit Partnernationen insbesondere im Bereich der Logistik und Führungsunterstützung sowie der damit verbundenen*
- *Vereinbarungen zur Kostentragung (Technical Agreements),*
- *die Information der Öffentlichkeit und Zusammenarbeit mit den Medien im Heimatland, sowie*
- *weitere Unterstützungsaufgaben.*

Als zusätzliche Aufgabe ist in der Vorschrift „Truppendienst“ angeführt:

¹⁵⁸ DVBH, Truppenführung, Seite 26.

„Unterschiedliche Mentalität, zum Teil auch kulturelle, religiöse oder weltanschauliche Unterschiede und die damit verbundenen Gewohnheiten, muss der Truppenführer berücksichtigen.“¹⁵⁹

4.8.2 *Zusätzliche, neue Führungsstile*

Auf das „wie“ wird in der Vorschrift Truppenführung nicht näher eingegangen. Zusätzlich zu den im Rahmen der Lehrveranstaltung vorgetragenen Führungsstile der Gegenwart und Zukunft (MCDC) beschreibt Sarah Kampitsch in ihrem Artikel *Führungskräfte und Leadership*¹⁶⁰ drei neue Leadership Stile, welche aktuell massiv an Bedeutung gewinnen und daher hier angeführt und näher beleuchtet werden:

- Distributed Leadership
- Inspirational Leadership
- Artificial Intelligence Leadership

4.8.3 *Distributed Leadership:*

Mit „distributed“ wird ein Führungsstil beschrieben, indem der Chef seine Führungsrolle auf mehrere Personen aufteilt. Die Teammitglieder werden aktiv in den Entscheidungsprozess eingebunden und tragen Verantwortung. Daher ist es notwendig, dass Mitarbeiter mitdenken und auch eigenverantwortlich arbeiten. Dieser Führungsstil erfordert vom Chef viel Vertrauen, gerade im militärischen Bereich bedarf es einer Neuorientierung. Auf jeden Fall fördert dieser Führungsstil die Motivation und Wertschätzung der Mitarbeiter, die Rolle des Chefs wechselt von einer kontrollierenden zu einer koordinierenden Rolle.

4.8.4 *Inspirational Leadership:*

Bei diesem Führungsstil wird der Chef zum „Coach“. Die Frage nach dem „warum“ steht am Beginn jedes Arbeitsprozesses. Die Frage „Warum tun wir, was wir tun?“ steht stets im Mittelpunkt des Handelns. Das Team

¹⁵⁹ DVBH, Truppenführung, Seite 24.

¹⁶⁰ Vgl. Kampitsch Sarah, <https://www.teamazing.at/3-leadership-stile-der-zukunft/>, abgerufen am 15.10.2020.

wird durch das gemeinsame Ziel motiviert, ein Mensch der weiß warum er etwas macht, gewinnt an Motivation und Freude.

4.8.5 *Artificial Intelligence & Leadership*

Der Mitarbeiter der Zukunft kommt aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz. Auch im militärischen Bereich wird dieser Wandel vollzogen - unbemannte Flugobjekte bewirken strategische Ziele irgendwo auf einem Kriegsschauplatz ohne Anwesenheit eines Soldaten vor Ort. Vermehrt werden in der Industrie Roboter und intelligente Menschen eingesetzt, der Chef führt nur mehr teilhumane Teams. Die besondere Herausforderung des Chefs liegt in der Wertschätzung der Mitarbeiter und der Integration der Maschinen in das Team – eine neue Teamstruktur entsteht.

4.8.6 *Führer oder Leader?*

Selbst an einem hierarchischen System wie dem Österreichischen Bundesheer (ÖBH) geht die Entwicklung nicht vorüber. Es fällt uns Kommandanten oft schwer, die Kontrolle aus der Hand zu geben und dem Mitarbeiter zu vertrauen. Es ist unbestritten, dass motivierte Mitarbeiter eine höhere Arbeitsleistung erbringen. Hat der Chef früher „Geh!“ gesagt, so geht der Leader von heute mit seinem Team mit. Hat der Chef früher seine Gruppe hinterhergezogen, so ist er heute Teil des Teams und somit integriert im Team.

4.8.7 *Persönliche Erfahrungen*

Jeder Mensch passt seinen Führungsstil seinen Erfahrungen und der jeweiligen Situation an. Im Laufe einer militärischen Karriere erlebt man unendlich viele prägende Situationen, welche, und waren sie noch so negativ und unangenehm, eine Anpassung des Führungsstils bewirkt haben. Oft geschieht diese Adaptierung des persönlichen Führungsstils unbewusst und nicht vorsätzlich. Die intensivsten Erfahrungen macht ein Offizier auf der Ebene Zug und Kompanie - der direkte Umgang mit Menschen im täglichen Dienstbetrieb formt einen militärischen Führer. Durch den Wissenszuwachs durch militärische Kurse entsteht eine Wissensüberlegenheit gegenüber dem

Untergebenen, welcher auf die richtigen Entscheidungen seines Kommandanten vertrauen kann. Ständig steht man unter Beobachtung und unendlich oft wird man von seinen Untergebenen „angetestet“. Sie haben ein Recht darauf zu wissen, wie ihr Kommandant funktioniert, wie er denkt und wie er in Krisensituationen reagiert. Solche gemeinsamen Erfahrungen erzeugen gegenseitiges Vertrauen und dieses ist ein Grundstein für ein funktionierendes Team. Egal ob Zug oder Kompanie, man kennt jedes Mitglied seines Teams persönlich, man kennt seine Stärken und seine Schwächen! Nach außen hin werden Symbole wie eine Kompaniefahne oder ein Kompanieabzeichen verwendet um die Identifikation mit dem Team zu erhöhen. „Nicht befehlen, sondern überzeugen!“ lautet das Motto, wenn es darum geht, dass die Mitarbeiter solche Symbole auch mit Stolz tragen und verwenden. Trotzdem ist es in jeder Situation notwendig als Vorbild alle Normen und Richtlinien einzuhalten und die Einhaltung dieser auch zu fordern. Es sind leider beinahe immer negative Ereignisse, welche ein Team zusammenwachsen lassen. Egal ob Todesfälle im Team, oder negative Ereignisse im sozialen Umfeld des Teams, in solchen Fällen ist der Kommandant und militärische Führer gefordert. Handeln als Kommandant, mit Augenmaß und mit Würde ist notwendig. Letztendlich wächst man mit solchen Dilemmasituationen und das Team geht gestärkt aus solchen Krisen hervor.

Besonders wird von den Mitarbeitern auf den militärischen Führer geachtet, wenn es darum geht Maßnahmen zu setzen! Eine erkannte Pflichtverletzung darf nicht toleriert werden, sondern muss disziplinar gewürdigt werden. Die Strafbemessung ermöglicht eine Mitbeurteilung der bisherigen Leistungen, aber ein Tolerieren einer Pflichtverletzung wäre ein schwerwiegender Fehler! Ein Kommandant ist verpflichtet negative Maßnahmen wie Bestrafungen nach dem Heeresdisziplinalgesetz bei einer erkannten Pflichtverletzung zu setzen! Auch wenn es noch so unangenehm ist, es führt kein Weg daran vorbei.

Umso höher die militärische Ebene wird, und man die Ebene Kompanie dann Richtung Bataillonskommando verlässt, desto geringer wird die Zahl der Mitarbeiter, mit welchen man dann noch persönlichen Kontakt hat. In

dieser Phase ist es wichtig, den Kontakt zu den Zügen und Kompanien nicht zu verlieren. Die Dienstaufsicht bietet die optimale Gelegenheit nicht nur Auftragserfüllung und Wissenstand zu überprüfen, sondern auch Motivation und soziales Umfeld abzuklären. Ein Gespräch mit dem Mitarbeiter auf Augenhöhe bewirkt sehr oft eine Steigerung der Motivation und auch eine höhere Akzeptanz des Vorgesetzten.

Führt ein militärischer Kommandant als Vorbild, ist er innovativ, fördert er seine Mitarbeiter und ist er kommunikativ, so erreicht er für sein Team eine Steigerung in den Bereichen Loyalität, Leistungsbereitschaft Teamgeist Verantwortung und Lernbereitschaft.

Es macht keinen Unterschied, ob man als militärischer Kommandant im Inland ein Bataillon führt, oder ob man als Kontingentskommandant eines österreichischen Kontingentes in einer Krisenregion im Ausland führt. Letztendlich geht es immer um die Auftragserfüllung und die Führung von Menschen. Im Auslandseinsatz bringt eine mögliche andere Kultur und eine andere Religion vielleicht zusätzliche Herausforderungen mit sich, allerdings ist die Akzeptanz und Integration dieser Herausforderung Teil der Auftragserfüllung.

4.8.8 Rückmeldung und Spiegel

Das ÖBH hat, organisiert durch den heerespsychologischen Dienst, eine Möglichkeit für Führungskräfte geschaffen, die Eigenwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung durch seine Mitarbeiter zu vergleichen. Das Führungskräfte-Feedback¹⁶¹ (FüKfte-FB) ist als ein Teil eines 360 Grad Feedbacks zu verstehen, welches die Aufwärtsbeurteilung der Mitarbeiter zum unmittelbaren Vorgesetzten in den Mittelpunkt stellt. Nur wenn Führungskräfte ein qualifiziertes Feedback erhalten, werden sie die Wirkung ihres Verhaltens auf den Mitarbeiter erkennen und Entwicklungsmöglichkeiten annehmen.

¹⁶¹ Vgl. ÖBH, Heerespsychologischer Dienst, GZ S93140/21-PersFü/2012.

Die Transparentmachung von Erwartungen durch das Feedback trägt wesentlich zur Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern bei. Darüber hinaus dient diese Befragung der Steigerung der Motivation, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Verbesserung und Pflege der Kommunikation, der Kooperation und des Arbeitsklimas. Langfristig soll dadurch sowohl eine Erhöhung der Kompetenz der Führungskräfte, der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter als auch insgesamt eine Veränderung und Verbesserung des Betriebsklimas erreicht werden. Das System beruht auf Freiwilligkeit und die Durchführung wird den Kommandanten ab Ebene Bataillon aufwärts empfohlen. Nicht jeder Kommandant ist diesen Weg gegangen, oft verhindert die Angst vor einem schlechten Ergebnis die Teilnahme. Eine vertane Chance, denn nur ein korrektes Lagebild ermöglicht die Chance auf eine Verbesserung.

Das Führungskräfte-Feedback wurde als ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung von der Ebene der Kompanie bzw. Abteilung aufwärts konzipiert. Es ermöglicht Führungskräften wichtige Informationen von ihren Mitarbeitern über ihr Führungsverhalten zu erlangen, da nur wirklich beurteilbares und erlebtes Verhalten der Führungskraft durch maximal zwei unmittelbar darunterliegende Arbeiterebenen erhoben wird. Durch das Feedback wird es für die Führungskraft möglich, ihre persönliche Einschätzung mit der Sicht der Mitarbeiter zu vergleichen. Dies soll das Erkennen von „blinden Flecken“ erleichtern und in weiterer Folge dazu führen, diese zu verringern.

Das Führungskräfte-Feedback ist eine sinnvolle Ergänzung und Erweiterung der bestehenden Rückmelde-Systeme im Österreichischen Bundesheer. Allerdings stellt es im Unterschied zu anderen Feedback-Systemen, wie zum Beispiel dem Mitarbeitergespräch oder der Mitarbeiterbefragung, ausschließlich das beobachtbare und erlebte Führungsverhalten des Vorgesetzten in den Mittelpunkt.

Folgende Themenbereiche werden bei diesem Führungskräfte-Feedback abgefragt und analysiert:

- *Entscheidungsfindung*
 - *Planungs- und Organisationsfähigkeit*
 - *Entschlusskraft und Initiative*
 - *Problemlösungskompetenz*
 - *Kooperation mit anderen*
- *Umsetzen der Entscheidung*
 - *Information*
 - *Konsequenz und Durchsetzungsvermögen*
- *Umgang mit Mitarbeiter*
 - *Förderung*
 - *Wertschätzender Umgang*
 - *Identifikation*
- *Querschnittsthemen*
 - *Kommunikation*
 - *Vertrauen*

Für die Führungskraft besitzt das Feedback eine Diagnose- und Entwicklungsfunktion; für die Mitarbeiter kann es als eine Dialog- und Motivationsfunktion gesehen werden und für die Organisation bezweckt es sowohl eine Optimierungsfunktion als auch eine Verankerung einer neuen Führungs- und Betriebskultur.

Die Rückmeldung, welche der Verfasser vom Heerespsychologischen Dienst erhalten hat, war durchwegs positiv. Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung waren überwiegend deckungsgleich, in einigen, wenigen Teilbereichen gab es natürlich Verbesserungspotential. Wobei der militärische Führer und Kommandant selbst entscheidet, ob er seinen Führungsstil anpassen möchte oder ob er genau diesen Unterschied in der Wahrnehmung und Wirkung so belassen möchte.

4.8.9 Zusammenfassung:

Der persönliche Führungsstil eines militärischen Kommandanten ist einem ständigen Wechsel unterzogen. Geprägt durch die militärische Grundausbil-

dung und durch die Militärakademie versucht der junge Leutnant sein militärisches Wissen und seine soziale Kompetenz im Rahmen der Auftragserfüllung einzusetzen. Besonders prägend für unsere Entwicklung sind Erfahrungen aus der Kindheit und den jungen Erwachsenenjahren. Oft wird der junge militärische Führer an persönliche, soziale und vielleicht sogar ethische Grenzen stoßen, jedoch jede getroffene Entscheidung trägt zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit bei. Hier erfährt der Begriff vom „lebenslangen Lernen“ eine neue Bedeutung. Besonders Krisensituationen sind prägend und als Chance zu sehen, das Team weiter zu entwickeln und das „Positive“ aus dem Dilemma heraus zu nehmen. Entscheidend für ein erfolgreiches Führen ist eine ständige Kommunikation des militärischen Führers mit seinem Stab oder seinen Mitarbeitern - und dies nicht in einem Einbahnsystem. Der militärische Kommandant befindet sich ständig in einer Wechselwirkung zwischen Normbetrieb und Führung im Einsatz.

Leadership ist mehr als den Dienstbetrieb zu organisieren und zu managen. Leadership beinhaltet auch die Fähigkeiten in besonderen Situationen von Normen und Regulativen, natürlich immer im gesetzlichen Rahmen, abzugehen und zu entscheiden.

4.9 Bedeutung der „dunklen Triade“ für den Erfolg von Führungskräften

RITTENSCHOBER Gernot, Obst MSD MA

4.9.1 Einleitung

- Ausgangspunkt

Im Zuge der Lehrveranstaltung LV 11.7.1 „Leadership“ am 9.FH-MaStg Militärische Führung wurde der Begriff „dunkle Triade“ kurz angerissen und vor allem die negativen Ausprägungen beschrieben. In einer nachfolgenden Literaturrecherche zur dunklen Triade, die von Paulhus und Williams erstmals 2002 beschrieben¹⁶² und seither in unzähligen Fachartikeln diskutiert wurde, ist der Verfasser dieses Reflexionspapiers auf differenzierte Betrachtungen gestoßen.

In einer Selbstreflexion meines bisherigen Berufsvollzugs im ÖBH sind vermutete Beispiele in allen drei Ausprägungen der Triade und die Theorie des „Dark Leadership“ auffindbar, ohne diese jedoch fachlich fundiert einer persönlichkeitspsychologischen Bewertung unterziehen zu können.

Die dabei aufgetretene Frage lautet, inwieweit die Merkmale der Dunklen Triade als Motivation oder sogar als Voraussetzung für die erfolgreiche Übernahme einer Führungsaufgabe von Vorteil sind.

4.9.2 Grundlagen

- Begriffsbestimmung

Die Beschreibung der dunklen Triade umfasst „Narzissmus“ – hier als subklinisch, d. h. als nicht klinisch auffällig verstanden, als die anschaulichste Eigenschaft. Weitere Teile der Triade sind der „Machiavellismus“ und die „subklinische Psychopathie“. Diese drei sind zwar unterscheidbare, aber

¹⁶² Vgl. Furtner, 2017, S.5

stark im Zusammenhang stehende Eigenschaften, die mit unethischem, unmoralischem und selbstbezogenem Verhalten einhergehen.¹⁶³ In moderneren Untersuchungen wird in Erweiterung um den Begriff „Sadismus“ auch von der dunklen Tetradе gesprochen.

Personen mit hohen Tendenzen der dunklen Triade zeigen im Vergleich geringere Ausprägung in dem Persönlichkeitsmerkmal „Verträglichkeit“ – bestehend aus Höflichkeit, Flexibilität, Vertrauenswürdigkeit, Kooperationsbereitschaft und Toleranz¹⁶⁴. Auch andere sozial positiv bewertete Faktoren des „HEXACO Modells“¹⁶⁵ das in Erweiterung des „Big Five“¹⁶⁶ Modells neben „Verträglichkeit“, „Extraversion“¹⁶⁷, „Offenheit für Erfahrungen“, „Gewissenhaftigkeit“, „Neurotizismus“¹⁶⁸ auch „Ehrlichkeit-Bescheidenheit“ erfasst, sind bei Personen die vom Verhaltensmuster der dunklen Triade zuzuordnen sind, weniger stark ausgeprägt.

Die drei dunklen Faktoren haben einen gemeinsamen Kern, ein Streben nach einem eigenen Vorteil, unterscheiden sich in ihren Eigenschaften jedoch (s. Abb. 1).

¹⁶³ Vgl. Schiemann, 2020

¹⁶⁴ Vgl. Lee, Ashton, 2005

¹⁶⁵ Vgl. Ebd.

¹⁶⁶ Vgl. Amelang, 2001, S. 293ff

¹⁶⁷ Geselligkeit

¹⁶⁸ emotionale Labilität und Verletzlichkeit

Narzissmus und v.a. Psychopathien können in stärkerer Ausprägung auch als klinisch auffällige Persönlichkeitsstörung diagnostiziert werden, Machiavellismus wird demgegenüber als zwar negativ behaftete Anwendung von „der Zweck heiligt die Mittel“ gesehen, nicht aber als psychische Störung.¹⁶⁹

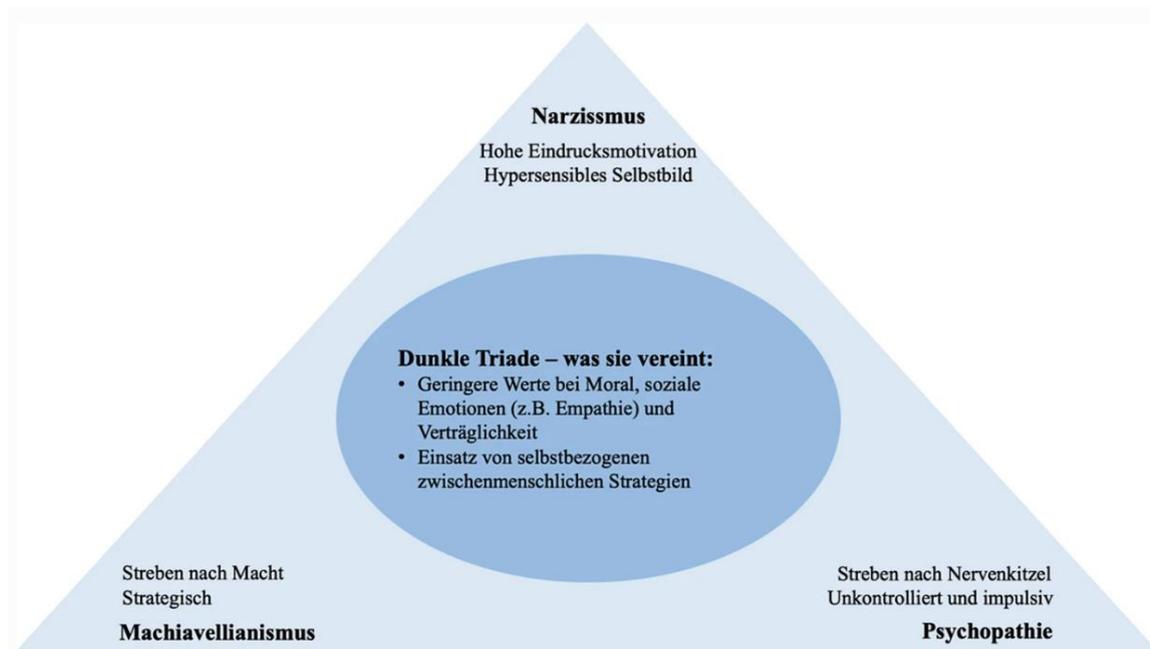


Abbildung 1: Gemeinsame und distinktive Merkmale von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie ¹⁷⁰

▪ Bezug zu Führungskräften

Mehrere Publikationen sprechen die Wahrscheinlichkeit an, dass Personen mit hohen Tendenzen zur dunklen Triade leichter in Führungspositionen gelangen¹⁷¹. Ihre manipulativen und oft unethischen Strategien scheinen dabei zu helfen, sich selbst positiv darzustellen und in der Hierarchie nach oben zu steigen. Zudem können Personen mit hohen narzisstischen

¹⁶⁹ Vgl. Schieman, 2020,

¹⁷⁰ Schieman, 2020, Abb 1

¹⁷¹ Schuler, 2014 S. 114 ff

Tendenzen als charismatisch wirken, da sie sehr von ihrem Selbst überzeugt wirken und alles dafür tun, bewundert zu werden.

Eine weitere Fähigkeit bei Personen mit hohen Ausprägungen der dunklen Triade besteht darin, die Emotionen und Gedanken anderer gut zu verstehen, auch wenn sie diese nicht selbst empfinden und sie das kalt lässt – sie können also die Emotionen und Gedanken des Gegenübers sehr gut analysieren und in weiterer Folge gut manipulieren.

Von einigen Autoren wird die Hypothese aufgestellt, dass, dass ein gewisses Maß an Ausprägung der dunklen Triade bei einer Führungskraft erwünscht ist: *„Kaum jemand in einer Führungsposition kann sich von der dunklen Triade gänzlich freimachen. Ein gewisses Maß dieser Charakteristika scheint ManagerInnen überhaupt erst zu ermöglichen, ihre Rolle richtig auszufüllen.“*⁴⁷² Es gibt auch Hinweise darauf, dass Personen mit höheren Tendenzen der dunklen Triade nicht nur leichter eine Führungsposition erlangen, sondern auch immer weiter in der Führungsebene aufsteigen. Eine mögliche Erklärung dafür ist starkes Streben nach Macht und Bewunderung, die diese Personen antreibt, immer höhere, mächtigere und angesehenere Positionen zu erreichen.

Die Frage stellt sich nun, ob dieser Aufstieg mehr positive oder wie in der Literatur mehrfach dargestellt eher negative Folgen für eine Organisation mit sich bringt.

- Auswirkung auf Organisationen

Die Auswirkungen die Führungskräfte mit starken Merkmalen der dunklen Triade auf ihre Organisation hervorrufen, sind vor allem für die zivile Wirtschaft erforscht worden. Es gibt Studien zur Wechselwirkung der drei „Triade Faktoren“ und ebenso inwieweit ein Aufeinandertreffen von gleichen Eigenschaften bei Vorgesetzten und Untergebenen zu Konflikten führt. Als anschauliches Beispiel soll hier ausgeprägter Narzissmus dienen.

Es gibt Untersuchungen zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten in Form von Betrug, Korruption, Insiderhandel, Bestechung, Unterschlagung,

¹⁷² Turner 2019, S. 2 ff

Veruntreuung, Machtmissbrauch, und vielen mehr. Neben den oft beträchtlichen finanziellen Einbußen sind Vertrauensschädigungen unternehmensintern wie -extern, gravierende Auswirkungen auf Arbeitsmoral, Reputation, Geschäftsbeziehungen und andere bedeutsame Erfolgsfaktoren von Firmen eine Folge „dunklen“ Verhaltens. Sozial unerwünschtes Verhalten am Arbeitsplatz reicht weit über direkt sichtbare finanzielle Schädigungen hinaus und beinhaltet auch Verhaltensweisen wie Lügen, Absentismus, Mobbing oder sexuelle Belästigung¹⁷³.

4.9.3 *Reflexion im Umfeld des ÖBH*

- Zusammenhang der dunklen Triade und Führung allgemein

Für die in der Literatur vor allem an Managern der zivilen Wirtschaft beschriebenen und oben kurz dargestellten Merkmale der dunklen Triade, können auch im Dienstbetrieb des ÖBH Beispiele aller Führungsebenen mit mehr oder weniger starker Ausprägung gefunden werden. Eine Möglichkeit dafür wäre den jährlichen Bericht der Bundesheer Beschwerdekommision auf Zusammenhänge mit Triade auffälligen Führungskräften hin untersuchen.

Insbesondere in einer langjährigen Phase der „Friedensarmee“ mit Verwaltungsaufgaben ohne Herausforderungen eines (auch objektiv gefährlichen) militärischen Einsatzes mit Verwundeten und Gefallenen, können sich Führungskräfte auf allen Ebenen eher als erfolgreich darstellen als in bewaffneten Konflikten. Die manipulativen Elemente der dunklen Triade können ohne die in früheren Kriegen selbstverständliche „Feuertaufe“ wirkungsvoller eingesetzt werden. Ausgeprägte Vertreter der Triade könnten damit vielleicht im Frieden sogar erfolgreicher sein als im Krieg.

Die Theorie des Verfassers ist aber, dass in einer Armee Führungskräfte mit moderat ausgeprägten Merkmalen der dunklen Triade benötigt werden, damit auch manchmal nicht logisch nachvollziehbare Aufträge vor allem in zeitkritischen Extremsituationen erfolgreich ausgeführt werden. Konkrete Beispiele für diese Theorie müssten in weiteren Untersuchungen

¹⁷³ Vgl. Burkhard, 2019, S. 1f

gefunden werden da dies den Rahmen dieses Reflexionspapiers sprengen würde. Das militärische Umfeld mit stark ausgeprägten Elementen von Befehl und Gehorsam erleichtern aber wahrscheinlich das Ausleben der negativen Eigenschaften.

Der positive Ansatz von charismatischen Führungskräften, Motivation, Führung durch Beispiel, Führungsmethodik ist im ÖBH bereits umfassend erforscht worden, inwieweit auch mäßig ausgeprägte Faktoren der dunklen Triade erfolgreiches Führen begünstigen, sollte noch weiter untersucht werden.

- Persönliche Reflexion

Bei Beschäftigung mit den Elementen der dunklen Triade und Gegenüberstellung mit den sozial positiv bewerteten Faktoren des „HEXACO“ bzw. des „Big Five“ Modells, sind Beispiele aufgetreten, die durchaus mit Faktoren der dunklen Triade assoziierbar sind.

Ein gewisses Maß an Selbstdarstellung mit dem Ziel „Der Beste zu sein“, kann bereits im Grundwehrdienst und vorbereitender Kaderausbildung auch mit einem Hang zu Narzissmus erklärt werden. Die Bedeutung von Orden, Leistungsabzeichen und Titeln sind weitere Beispiele.

Die Lösung von Personalproblemen, schwierige Verhandlungen mit Organen gegensätzlicher Interessen können durchaus Züge von Machiavellismus aufweisen und das Durchsetzen von Aufträgen, auch gegen die persönlichen Interessen von Kameraden und Untergebenen Soldaten, könnte auch Elemente der Psychopathie enthalten.

Es gibt auch Beispiele von Entscheidungen und Handlungen die von Kameraden und Vorgesetzten aller Ebenen getroffen wurden und die negative Erinnerungen wecken. Die Erklärung mit Faktoren der dunklen Triade sind in solchen Fällen im Nachhinein möglich.

Langfristig lässt sich eine starke Ausprägung der dunklen Eigenschaften nicht verbergen, die Bezeichnung „Kameradenschwein“ ist eine weniger wissenschaftliche aber treffende Beschreibung dieser dunklen Eigenschaften.

4.9.4 *Conclusio*

Die Kenntnis der „dunklen“ und auch „hellen“ Elemente der Persönlichkeitspsychologie kann die Analyse von bestimmten Verhaltensmustern erleichtern.

Ein gewisses Maß an den Faktoren der dunklen Triade ist für Führungskräfte und den Aufstieg in einer Hierarchie nach Meinung des Verfassers und durchgeführter Literaturrecherche hilfreich.

Wesentlich ist jedoch immer, die Selbstkontrolle und Ausrichtung auf die Auftragsbefüllung mit Elementen der „Verträglichkeit“¹⁷⁴ und „Ehrlichkeit- Bescheidenheit“¹⁷⁵ im Gegensatz zur rücksichtslosen Selbstverwirklichung.

¹⁷⁴ „Verträglichkeit“ – bestehend aus Höflichkeit, Flexibilität, Vertrauenswürdigkeit, Kooperationsbereitschaft und Toleranz,

¹⁷⁵ Vgl. Lee, Ashton, 2005

4.9.5 *Literatur- und Quellenverzeichnis*

- Amelang, Manfred & Bartussek, Dieter, „Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Stuttgart, 2001
- Burkhard, Alexander, Masterarbeit „Die dunkle Seite der Persönlichkeit ans Licht bringen“, Zürich, 2019
- Furtner, Marco, „Dark Leadership Narzisstische, machiavellistische und psychopathische Führung“, Wiesbaden, 2017
- Lee, K., & Ashton, M. C. Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure. In „Personality and Individual Differences“ Vol 38, Issue 7 S. 1571-1582, 2005 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S019188690400296X> [23.11.2020]
- Schiemann, S.J., Jonas, E. Streben nach Macht fern von Ethik: Die „dunkle Triade“ bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen. 2020 <https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-020-00653-9#citeas> [23.11.2020]
- Schuler, Heinz: Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung. Hogrefe, Göttingen, 2014
- Turner, Imani N. u.a., The Dark Triad's inverse relations with cognitive and emotional empathy: High-powered tests with multiple measures, in Personality and Individual Differences, Volume 139, 2019 The Dark Triad's inverse relations with cognitive and emotional empathy: High-powered tests with multiple measures - ScienceDirect. [23.11.2020]

4.10 Die dunkle Triade – wieviel Dunkelheit braucht ein Kommandant? HALBARTSCHLAGER Rudolf, Obst MSD MA

4.10.1 Einleitung

„Sie können die Wahrheit doch gar nicht vertragen!“ So antwortet der fiktive Charakter Colonel Nathan Jessup im Film „Eine Frage der Ehre“ (A Few Good Men, USA 1992) in einem Gerichtsverfahren um eine angeordnete Misshandlung eines Soldaten zur Aufrechterhaltung der Disziplin der Kampftruppe einem Anwalt auf die Frage nach der Wahrheit der gegebenen Befehle.

Behrend und uneinsichtig, versehen mit einer entsprechenden Prise Arroganz und schlussendlich sein eigenes Denkmal stürzend wird der Charakter des obersten Marine auf Guantanamo Bay, Kuba skizziert. Er wird gefördert von seinen Vorgesetzten als verlässlicher Vollstrecker der sicherheitspolitischen Vorgaben, verehrt und gleichzeitig gefürchtet von seinen Untergebenen. Er ist kaltherzig und zynisch, aber erfolgreich. Dieses – wenn auch à la Hollywood pathetisch präsentierte – Bild eines Kommandanten beinhaltet alle negativ zugeordneten Attribute des Leaderships, die sogenannte Dunkle Triade. Braucht der Prototyp eines erfolgreichen Kommandanten Dunkelheit, wenn ja wieviel? Was ist überhaupt dunkel an dieser Triade?

Diese Fragen können im Umfang dieses Reflexionspapiers weder vollinhaltlich abgearbeitet und schon gar nicht beantwortet werden. Doch sie sollen ein Fundament sein für die Auseinandersetzung eines Kommandanten mit seinem persönlichen Führungsstil. Eine Selbstreflexion mit und ohne Wiedererkennungswert, jedenfalls aber eine Anregung, den eigenen Zugang zum Thema Leadership neu zu beleuchten.

4.10.2 Die Dunkle Triade

Die Dunkle Triade bezeichnet die Persönlichkeitsmerkmale von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. Gleichgültigkeit gegenüber den

Mitmenschen zählt zum Kern dieses dunklen Dreiklangs. Je stärker diese Eigenschaften ausgeprägt sind, desto weniger fühlt ein Mensch mit anderen mit. Es wird in der Literatur aber auch festgestellt, dass Inhaber dieser Persönlichkeitsmerkmale tendenziell bis zu einem gewissen Maß erfolgreicher sind.

Auch wenn es sich bei diesen Merkmalen um einzeln konzeptualisierte Elemente der Psychologie handelt, wird in der wissenschaftlichen Literatur davon ausgegangen, dass es eine Überlagerung dieser Persönlichkeitsmerkmale gibt – ja geben muss. Die Summe dieses Dreiklangs vervollständigt in weiterer Folge stark prägend das agierende Wesen, den vermeintlich erfolgreichen Kommandanten. Im folgenden Abschnitt werden kurz die wesentlichen Merkmale der Persönlichkeitsmerkmale Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie dargestellt.

- Narzisst

Narzissmus ist ein egoistisches Interesse und eine starke Bewunderung für sich selbst. Narzissten neigen dazu, sich überwiegend mit sich selbst und den eigenen Zielen zu beschäftigen und sie finden Gefallen und Motivation durch die Bewunderung anderer. Menschen mit einer starken narzisstischen Ausprägung haben oft ein großes Talent, andere davon zu überzeugen, dass ihr Selbstbild den Tatsachen entspricht und werden daher zunächst oft als charmant wahrgenommen. Langfristig haben die meisten Narzissten aufgrund von fehlender Empathie und mangelndem Interesse an Anderen große Schwierigkeiten echte Beziehungen zu entwickeln.

- Machiavellist

Machiavellismus ist durch eine manipulative Persönlichkeit, eine zynische Missachtung von Moral und einem Fokus auf Eigennutz und persönlichen Gewinn gekennzeichnet. Menschen mit hohen Testwerten im Bereich Machiavellismus sind oft emotionslos und neigen dazu, andere zu instrumentalisieren. Sie sind in der Lage, sich von der konventionellen Moral zu lösen und andere für Ihre Zwecke zu manipulieren. Aufgrund ihrer berechnenden

Natur und Geduld haben Individuen mit starken machiavellistischen Tendenzen ein ausgeprägtes Talent, andere zu täuschen.

▪ Psychopath

Psychopathie lässt sich insbesondere durch fehlende emotionale Reaktionen identifizieren. Die fehlende, emotionale Beteiligung verleiht Menschen mit Psychopathie eine hohe Stresstoleranz, ein geringes Einfühlungsvermögen und wenig Schuldgefühle und veranlasst sie daher, extrem stimulierende Aktivitäten und Reize aufzusuchen (Sex, Gewalt, Drogen oder finanzielle Risiken), was zu Impulsivität und der Neigung zu zwischenmenschlichen Konflikten führt. Persönlichkeitsmerkmale, die mit Psychopathie verbunden werden, beinhalten fehlende Empathie oder Reue, unsoziales Verhalten und Unbeständigkeit.

▪ Die Tetrade

Der Vollständigkeit halber wird noch erwähnt, dass der Sadismus in einigen jüngeren Abhandlungen die dunkle Triade zur dunklen Tetrade erweitert. Sadistische Intentionen zielen hier im Vergleich nicht auf die sexuelle Konotierung der Begrifflichkeit ab, sondern auf die Bemächtigung des Anderen, auf ein totales Verfügen. Weniger Aggression oder Grausamkeit, sondern das Gefühl der Beherrschung ist vorrangig.

4.10.3 Wieviel „Dunkelheit“ braucht Leadership?

Im Zuge einer Studie der University of Florida wurde festgestellt, dass es so etwas wie einen kleinsten gemeinsamen Nenner gibt – nämlich je nach Tiefe der Ausprägung die Unfähigkeit mit meinen Mitmenschen zu fühlen, also den Mangel an Empathie. Eigentlich jene Eigenschaft, die unbestritten als notwendig für Führungspersonal erachtet wird.

Der wirklich interessante Aspekt dieser Studie ist jedoch ein anderer: Ein Mangel an Empathie bedeutet nicht, sich nicht trotzdem gedanklich in andere hineinversetzen zu können. Diese als kognitive Empathie bezeichnete Eigenschaft war im Zuge der Studie besonders stark ausgeprägt. Aussagen wie „Mir ist jedes Mittel recht, sofern ich damit durchkomme“ (Psychopath),

„Ich halte es für klug, wichtigen Menschen zu schmeicheln“ (Machiavellist) und „Ich übernehme gerne die Führung“ (Narzisst) waren vielfach mit dem gedanklichen Perspektivwechsel („Es fällt mir leicht, mich in die Position einer anderen Person zu versetzen“) verknüpft.

Daraus wurde abgeleitet, dass das kognitive Erkennen der Gefühlslage anderer Personen und die damit verbundenen Vorteile für den Beurteilenden durch „Besitzer der dunklen Triade“ überdurchschnittlich gut genutzt werden (können).

Aus den bisherigen Quellen könnte somit abgeleitet werden, dass die Dunkle Triade der Garant für erfolgreiche Manager und Kommandanten ist. Allerdings gibt es auch Studien, die bei der Wertung der Eignung von Führungskräften Geschlecht, Alter, Bildung oder Sozialisierung höher bewerten als die angeführten Persönlichkeitsmerkmale.

Daher suchte der Verfasser das Gespräch zum Thema mit dem Militärpsychologen Oberstleutnant Dr. Alexander Birner. Die Frage an Dr. Birner war, ob aus seiner fachlichen Beurteilung Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie noch Teil des modernen Leadership sind beziehungsweise sein sollen.

Seine Antwort war eindeutig. Eine – wenn auch durchaus homöopathische – Dosis der Dunklen Triade ist zuträglich, um eine entsprechende Führungskraft darzustellen. So können durchaus Facetten dieser Persönlichkeitsmerkmale der dunklen Triade in gewissen Führungssituationen zum Erfolg führen. Hohe Ausprägungen dieser Persönlichkeitseigenschaften führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Friktionen in Systemen.

So ist es aber durchaus zuträglich zuerst von sich selbst überzeugt zu sein, um Mitarbeiter von seiner Idee zu überzeugen und somit die entsprechende Richtung für eine konstruktive Zusammenarbeit vorzugeben. Eine Ausprägung des Narzissmus ist im eigenen Wesenszug somit nicht vermeidbar.

Und natürlich bedarf es auch einer gesunden Form des Machiavellisten. Nicht nur Untergebene sondern auch Vorgesetzte „lesen“ zu können, sich in der einen oder anderen Situation zurücknehmen, um in der Nächsten den Gewinn der Kooperation einholen zu können - all diese kleinen, alltäglichen Manipulationen erleichtern der Führungskraft die Zielerreichung.

Und auch der einfühlsamste Kommandant wird gerade im militärischen Bereich im Zuge der ultima ratio seine psychopathische Ader brauchen. Militärische Kommandanten müssen - bei allem Streben nach Vermeidung von Verlusten - in der letzten Konsequenz vielleicht auch bewusst Befehle geben, die im Sinne des Ganzen unvermeidbare Verluste herbeiführen. In dieser Phase braucht der Führer im Gefecht die dem Psychopathen zugeordnete Stresstoleranz und den – zumindest temporären – Mangel an Schuldgefühlen.

In Summe dieses zusammengefassten und nur in wesentlichen Teilaspekten wiedergegebenen Gesprächs kommt Dr. Birner aus Sicht des Militärpsychologen zu folgendem Schluss: Den Unterschied zwischen dem rücksichtslosen Repräsentanten der Dunklen Triade und dem mit grundsätzlich positiven Attributen und nur mit Grundzügen dieser negativen Ausprägung besetzten Kommandanten macht im Endeffekt die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Sich selbst ständig die Gewissensfrage stellen und die entsprechenden Ableitungen treffen zu können, sind der schmale Grat, der die Einbindung der Dunklen Triade in das Wesen eines Kommandanten gerade noch erfolgreich ohne negative Ausprägung werden lässt.

4.10.4 Selbstreflexion

Natürlich beurteilte der Verfasser im Zuge der Recherchen und Wissenserweiterung für dieses Reflexionspapier bei jeder neuen Erkenntnis seine eigene Leistung als Bataillonskommandant. Er überprüfte dabei auch seine Wesenszüge auf Inhalte und Merkmale der Dunklen Triade.

Dabei musste er feststellen, dass er in der – natürlich sehr subjektiven – Selbstreflexion als empathischer, umsichtiger und verständnisvoller aber

auch fordernder Kommandant, doch ein ordentliches Maß an narzisstischen, machiavellistischen und – wenn auch deutlich geringer ausgeprägt – psychopathischen Zügen erkennt. So wie es vermutlich jedem, in einer Kommandantenfunktion im Bundesheer Dienenden, bei näherer Betrachtung gehen wird. Wenn man bei der einen oder anderen strukturierten Gruppe im Zuge der Führungs – Begleitung genauer hinhört, wird sich diese Eigenbeurteilung bestätigen.

Wer nun neugierig geworden ist und seine Selbsteinschätzung zum Thema einer Probe unterziehen will, dem sei der Test zur Dunklen Triade unter <https://www.idrlabs.com/de/dunkle-triade/test.php> nahegelegt. Dem Verfasser bot sich am Ende ein schlüssiges Bild.

4.10.5 Zusammenfassung:

Als Conclusio wird festgehalten, dass nach wie vor die wesentlichen Eigenschaften eines (militärischen) Kommandanten in den positiven psychologischen Merkmalen liegen müssen. Empathie, Resilienz und Geduld, Leidenschaft, Verantwortungsbewusstsein, Konstruktivität und Lösungsorientierung sind ausschlaggebend für erfolgreiches Leadership. Denn „Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen sondern Vorgesetzte“ und Soldaten folgen nur dem Kommandanten ihres Vertrauens ins Gefecht.

Und doch braucht es offenbar auch Teilaspekte der Dunklen Triade um als Kommandant zu bestehen. Vorbild zu sein bedarf eines gewissen Narzissmus. Gedankengänge von Vorgesetzten und Untergebenen frühzeitig zu erkennen, zu antizipieren und damit eventuell kritische, herausfordernde Führungssituation rechtzeitig beurteilt abzuarbeiten braucht machiavellistisches Handwerk. Und dem Geben „unangenehmer“ Befehle liegt eine psychopathische Veranlagung zu Grunde.

Doch wie so oft in der Medizin gilt auch für die Psychologie von Kommandanten der alte Grundsatz: „Die Dosis macht das Gift“!

4.11 Leadership versus Management – führen wir noch oder managen wir nur?

MAYRHAUSER Gerhard, Obst MSD MSc MA

4.11.1 EINLEITUNG

Ein Blick zurück über die gesamte Geschichte hinweg zeigt, dass das Militär schon immer eine äußerst ausgeprägte Führungskultur besaß, welche vorrangig auf dem Strukturprinzip Hierarchie und dem Handlungsprinzip von Befehl und Gehorsam basiert. So ist beispielsweise schon in der Vorschrift „Truppenführung“ aus dem Jahr 1965 zu lesen: *„Die militärische Führung ist auf der Grundlage des Befehlens und Gehorchens aufgebaut. Die Disziplin, als Inbegriff der Pflichttreue und Unterordnung, ist grundlegend für den Kampfwert einer Truppe.“*¹⁷⁶ Wird der Vergleich zur aktuellen Dienstvorschrift „Truppenführung“ gezogen, so hat sich augenscheinlich nicht viel an diesem Handlungsprinzip geändert: *„Disziplin ist Voraussetzung für das Zusammenwirken und Zusammenleben der Truppe. Sie äußert sich im Gehorsam, der die Truppe zu rascher Tat nach einheitlichem Willen befähigt.“*¹⁷⁷

Geht es somit um das bewusste Einwirken von Menschen auf Menschen bzw. um die Steuerung von Gruppen oder Teams in Organisationen, hatte das Militär nie Schwierigkeiten, dies unter dem Begriff der Führung zu subsumieren.

Ganz anders in den unterschiedlichen Disziplinen der Managementtheorie, die einerseits bemüht ist, die Begriffe Führung und Management strikt zu trennen und andererseits aber sehr oft synonym zu verwenden, weshalb sich ein näherer Blick auf diese unterschiedlichen Zugänge durchaus lohnt.

¹⁷⁶ BMLV, 1965, S. 10.

¹⁷⁷ BMLV, 2004, S. 41.

4.11.2 MILITÄRISCHE FÜHRUNG VERSUS MANAGEMENT

Führung kann allgemein als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet werden. Unter Management wird hingegen gemeinhin die Leitung bzw. Führung eines Unternehmens verstanden, welche unter anderem die Planung und das Treffen von unternehmensrelevanten Grundsatzentscheidungen umfasst.¹⁷⁸

Im Folgenden soll daher betrachtet werden, worin die Unterschiede zwischen Führung, Leadership und Management liegen.

- Führung, Leadership und Management

Die in der einschlägigen Literatur schwer nachvollziehbare Diskrepanz zwischen einerseits absoluter Trennung beider Kategorien und andererseits unbedachter Vermischung beider Begriffe, erleichtert die Beantwortung dieser Frage dabei nicht unbedingt.

Eine differenzierte Betrachtung liefert beispielsweise Neuberger, der unter Führung primär eine personale und interaktionale Akzentsetzung versteht und im Management dagegen den strukturellen und institutionellen Aspekt im Vordergrund sieht. Führung wird also hier vorrangig als Menschenführung gesehen, während Management im Sinne von Unternehmensführung verstanden wird. Management greift nicht unmittelbar interaktiv ein, sondern bedient sich entsprechender Werkzeuge wie Strukturen, Techniken, Institutionen oder Systeme, die im Rahmen von beispielsweise Planungssystemen, Projektorganisationen oder Controlling-Techniken eingesetzt werden. Für Management sind nicht die Menschen, sondern Prozesse und Gebilde die bevorzugten Handlungsbezüge. Geschäftsprozesse beispielsweise werden gemanagt, Menschen hingegen geführt.¹⁷⁹

Der Wirtschaftswissenschaftler Malik hingegen verwendet die Begriffe Führung und Management als gleichbedeutend. Er begründet dies mit der,

¹⁷⁸ Vgl. Duden, 2007, S. 627.

¹⁷⁹ Vgl. Neuberger, 2002, S. 48f.

seiner Meinung nach, korrekten Übersetzung des englischen Begriffs „Management“ mit dem deutschen Begriff „Führung“ bzw. „führen“. Die korrekte Rückübersetzung von „Führung“ ins Englische ist seiner Ansicht nach daher nicht „Leadership“, sondern Management.¹⁸⁰

Ein weiterer gewichtiger Vertreter jener Managementtheoretiker, die Management und Führung synonym verwenden, ist Henry Mintzberg, der als Strategiepapst und weltweit bekannter Managementautor mit Hang zur Kritik des wissenschaftlichen Managements gilt. Er lehnt die Unterscheidung beider Begriffe ab, weil seiner Ansicht nach Manager auch führen und Führer auch managen - im Sinne von steuern - müssen. Es ist sowohl Management ohne Führung kalt und steril als auch Führung ohne Management nicht machbar, weil damit die Bodenhaftung verloren geht und den Nährboden für Selbstüberschätzung bildet. Man sollte daher Mintzberg zu Folge den Managementaspekt nicht dem Gedanken der Führung unterordnen.¹⁸¹ Wenn Mintzberg also von Managern spricht, so ist damit auch das Feld der Führung miteinbezogen.

Ähnlich auch die Ansicht von Kotter, der Management und Leadership als zwei unterschiedliche, aber sich ergänzende Handlungsmuster begreift. Es ist zwar jedes dieser Muster durch eine jeweils spezifische Funktion und charakteristische Vorgehensweise bestimmt, aber für den Erfolg einer Organisation sind sie aufgrund immer komplexerer und unberechenbarer Umfeldbedingungen absolut unentbehrlich.¹⁸² Somit sieht auch Kotter den Manager und den Führer in einer Person vereint. Management passiert nach Kotter über Hierarchien und Systeme und steht eher dem Instrumentellen, dem Expliziten näher, während Führung über Menschen und Kultur läuft und wesentlich stärker informellen und emotionalen Charakter hat.¹⁸³

¹⁸⁰ Vgl. Malik, 2019, S. 411.

¹⁸¹ Vgl. Mintzberg, 2005, S. 13.

¹⁸² Vgl. Kotter, 1999, S. 53.

¹⁸³ Vgl. Kotter, 1999, S. 16f.

Damit erklärt sich auch die weit verbreitete landläufige Meinung, dass die Führung von Menschen sehr eng mit Intuition, also mit implizitem Wissen verknüpft ist und um entsprechend erfolgreich zu sein, einen hinreichend großen Erfahrungsfundus benötigt.

Aus Sicht des Verfassers ist diese Diskussion um Trennung, Vermischung oder synonyme Verwendung der Begrifflichkeiten Leadership bzw. Management im militärischen Kontext verzichtbar, weil hier ausschließlich von Führung gesprochen wird. Zudem vertritt der Verfasser die Meinung, dass aufgrund der aktuellen Anforderungsprofile von militärischem Führungspersonal eine Trennung von Management und Führung wenig Sinn macht: Insbesondere im Friedensbetrieb hat jede militärische Führungskraft auch beispielsweise Geschäftsprozesse oder Projekte zu managen, aber auch seine ihm anvertrauten Mitarbeiter zu führen. Bezogen auf den Einsatz überwiegen aber eindeutig die typischen militärischen Führungsaufgaben und die Managementtätigkeiten treten dabei in den Hintergrund, wie im folgenden Kapitel erläutert wird.

- Das militärische Führungsverständnis

Innerhalb des Bundesministeriums für Landesverteidigung (BMLV) bzw. des Österreichischen Bundesheeres (ÖBH) wird die Bedeutung des Personals als wichtigste Ressource sehr oft betont. Der Mensch wird hierbei – zumindest im theoretischen Verständnis - im Sinne einer menschenorientierten Führung in den Mittelpunkt gestellt.¹⁸⁴ Im militärischen Führungsverständnis wird daher „menschenorientierte Führung“ definiert als „... ein allgemeines, richtungweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken auf Personen in einem Einsatz und außerhalb eines Einsatzes zur Verwirklichung einer Zielvorstellung. Es hebt die zwischenmenschlichen Beziehungen im Vorgesetzten-Mitarbeitende-Verhältnis hervor und ist auf gegenseitiger Wertschätzung und wechselseitiger Anerkennung aufgebaut. Neben der Berücksichtigung der instrumentellen Komponenten des Führungsvorganges zur Erfüllung eines Auftrages schließt sie die Persönlichkeit der Soldatinnen und

¹⁸⁴ Vgl. BMLV, 2014, S. 13.

*Soldaten, sowie ziviler Mitarbeitenden mit ihren individuellen Fähigkeiten, Eigenschaften, Einstellungen, persönlichen Zielen und Bedürfnissen mit ein.*¹⁸⁵

Die militärische Führung umfasst aber neben dem Bewirken eines zielorientierten Verhaltens der Soldaten auch den zweckmäßigen und ökonomischen Einsatz aller zur Verfügung stehenden Ressourcen im Sinne einer Optimierung der Organisation – dieser Bereich kann also durchaus den klassischen Managementaufgaben zugerechnet werden, weshalb sich auch im militärischen Kontext Führung und Management zumindest ergänzen.

Die im Rahmen der militärischen Führungsorganisation bestehende streng hierarchische Struktur in der Aufbauorganisation der Streitkräfte, ermöglicht zudem eine effiziente Zielverwirklichung und eine rasche und angemessene Reaktionsmöglichkeit auch auf unvorhersehbare Situationen. Bezogen auf die Ablauforganisation wird innerhalb des ÖBH nach der so genannten Auftragstaktik geführt, das heißt, es wird über den erteilten Auftrag unter Bereitstellung der erforderlichen Kräfte und Mittel ein zu erreichendes Ziel vorgegeben, die Art und Weise der Durchführung bleibt jedoch dem Kommandanten weitestgehend überlassen. Damit wird Führung im militärischen Verständnis zu einer kreativen Tätigkeit, welche die Beherrschung der entsprechenden Methoden, insbesondere das operative bzw. das taktische Führungsverfahren, aber auch der unterstützenden Technik, voraussetzt. Die Auftragserfüllung ist dabei ungeteilte Verantwortung des jeweiligen Kommandanten, welche wiederum durch den Grundsatz der Einheit der Führung gewährleistet wird.¹⁸⁶

▪ Aktuelle Anforderungen an die militärische Führungskraft

Aufgrund des sich in den letzten Jahrzehnten drastisch geänderten sicherheitspolitischen Umfeldes, haben sich die Anforderungen und Aufgabenstellungen für die Streitkräfte massiv gewandelt. War zu Zeiten des Kalten Krieges mit seiner Logik der nuklearen Abschreckung die Verhinderung

¹⁸⁵ BMLV, 2020, S. 206.

¹⁸⁶ Vgl. BMLV, 2007, S. 11ff.

der Nutzung österreichischen Staatsgebietes durch die großen Konfliktparteien im Kriegsfall oberstes Ziel der österreichischen Streitkräfte, so steht heute, rund 30 Jahre nach dem Zerfall des Warschauer Paktes, die aktive Friedensgestaltung zumeist unter Schirmherrschaft der Vereinten Nationen im Vordergrund internationaler sicherheitspolitischer und militärstrategischer Überlegungen. Neben der Landesverteidigung, der Aufrechterhaltung der inneren Ordnung sowie der Hilfeleistung für die eigene Bevölkerung ergänzen Schutz, Hilfe und Aufbau bei humanitären Einsätzen und bei Friedensmissionen in Einsatzräumen auf der ganzen Welt das Aufgabenspektrum des österreichischen Bundesheeres.

Unverändert geblieben ist jedoch die größte Herausforderung, die eine militärische Führungskraft zu meistern hat, nämlich die erfolgreiche Führung im Einsatz. Dabei wird unter anderem erwartet, dass auch unter schwierigsten Einsatzbedingungen Entscheidungen getroffen werden, die im Extremfall sogar das Töten aber auch den Verlust des eigenen Lebens zur Folge haben können. Insbesondere in Katastrophen-, Krisen- und Kriegssituationen werden militärische Führungskräfte mit außergewöhnlich schwierigen, widersprüchlichen und belastenden Entscheidungssituationen konfrontiert, deren Bewältigung den jeweiligen Kommandanten oft vor große Schwierigkeiten stellt.

Führung in einem Einsatz – und hier insbesondere in einem friedensschaffenden bzw. friedenserhaltenden Auslandseinsatz – umfasst diverse Besonderheiten, welche die Aufgabenerfüllung immens erschweren. Der Einsatz erstreckt sich meist über einen längeren Zeitraum, oftmals fernab der Heimat und unter schwierigen, physisch wie psychisch belastenden Lebens- und Arbeitsbedingungen. Hinzu kommen vielfach ein ungewohntes Klima und eine völlig fremde Landeskultur und Religion. Die große Entfernung von zu Hause bedeutet oft Isolation bzw. Abgeschlossenheit und führt auch dazu, dass die während eines Einsatzes – vorzugsweise in der Heimat - entstehenden oder akut werdenden Probleme, nicht oder nur sehr schwer gelöst werden und damit eine besondere zusätzliche Belastung bzw. auch eine negative Beeinträchtigung der Auftragsbefüllung darstellen können. Eine weitere Besonderheit ergibt sich aus der Tatsache, dass im Einsatzraum - im

Gegensatz zum normalen Dienstbetrieb in der Heimat - Vorgesetzte mit ihren Untergebenen sowohl permanent zusammenarbeiten, als auch zusammenleben müssen, ohne dabei großartige Rückzugsmöglichkeiten zu haben. Dies erfordert von den jeweiligen Führungskräften ganz besondere Führungsfähigkeiten. Zu all diesen Besonderheiten treten, als wohl größte Führungsherausforderung für die jeweiligen Kommandanten, die Konfrontation mit Elend und Leid, sowie die oftmals vorhandene, latente Bedrohung des eigenen und des Lebens der Kameraden. Die stellenweise ungewohnten Bedrohungsszenarien, beispielsweise die Gefährdung durch Heckenschützen, Selbstmordattentäter aber auch durch Kindersoldaten und ähnliches, erschweren die diesbezüglichen Anforderungen an die militärische Führungskraft zusätzlich. Militärisch Führende müssen auch in ungeklärten Lagen, insbesondere bei Auftreten irregulär kämpfender Kräfte, bei Ausfall von Personal und Material, unter Zeitdruck sowie unter hohem psychischen Druck und physischer Belastung handlungsfähig bleiben.¹⁸⁷

4.11.3 SCHLUSSBEMERKUNGEN

Im Fokus des Führungsverhaltens steht im militärischen Führungsverständnis eindeutig der Mensch – ohne ihn ist weder die Auftragserfüllung noch eine beabsichtigte Zielverwirklichung möglich. Die Beachtung humanistischer Grundsätze im soziokulturellen Umfeld ist daher immer integraler Bestandteil militärischer Führung. Eine Besonderheit im militärischen Umfeld sind dabei jedenfalls die erschwerten Bedingungen eines militärischen Einsatzes, der stets mit Verwundung oder sogar dem Tod der eingesetzten Soldaten verbunden sein kann und die jeweiligen militärischen Führungskräfte daher ganz besonders fordert.

Der größte Unterschied zum Führungsverständnis im Management liegt wohl in der Tatsache, dass militärische Führung insgesamt ein dem Auftrag und der Lage angemessenes Handeln verlangt, dabei jedoch keinen starren Regeln unterliegt, sondern vielmehr auf unverzichtbaren Führungsgrundsätzen und Führungsverfahren aufbaut. Führung im Sinne von Treffen

¹⁸⁷ Vgl. BMLV, 2007, S. 17. Slop, 2006, S. 66.

der notwendigen Entscheidungen ist insbesondere im Kampf, unter außergewöhnlichen Bedingungen, in ungeklärter Lage und unter Zeitdruck unerlässlich und bildet die Grundlage bei allen Einsätzen der Streitkräfte.

Internet Dokument: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-welt-tendiert-zur-komplexitaet/>, abgerufen am 16.10.2020.

Vgl. Farlin, Jeff: Instruments of National Power, Carlisle, 2014, S. 9. <http://publications.armywarcollege.edu/pubs/87.pdf>

Vgl. Kümmel, Gerhard: Militärische Aufträge und Legitimation der Streitkräfte. In: Gareis, Sven Bernhard / Klein, Paul (Hrsg.): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft, Wiesbaden, 2006, S. 104.

Vgl. Bousquet, Antoine: The Scientific Way of Warfare, New York, 2009, S. 10.

Millennium Interview on January 23, 2000 (San Jose Mercury News).

Vgl. Richter, Klaus / Rost, Jan-Michael: Komplexe Systeme, Frankfurt, 2002, S. 3.

Meck, Ute: Komplexitätsmanagement als Kompetenzmanagement, Bamberg, 2013, S. 3.

Vgl. Harring, Marius / Witte, Matthias D. / Burger, Timo: Handbuch informelles Lernen, Weinheim, 2018, S. 18.

Vgl. Lauszus, Thomas: Formelles und informelles Lernen - Abgrenzung und Verbindung beider Lernformen, Norderstedt, 2009, S. 4.

Vgl. Internet Dokument: https://www.focus.de/wissen/experten/abstrakte-denkkonzepte-warum-thinking-outside-the-box-unsinn-ist-und-wie-sie-wirklich-auf-neue-ideen-kommen_id_12155168.html, abgerufen am 01.10.2020.

Kampylis, Panagiotis / Berki, Eleni: Nurturing creative thinking, Belsey, 2014, S.6.

Sutton, Robert I.: Der Querdenker-Faktor: Mit unkonventionellen Ideen zum Erfolg, München, 2008, S. 53.

Rhodes, Mel: An Analysis of Creativity, In: The Phi Delta Kappan, 1961, S. 307.

Vgl. Jacob, Nora-Corinna: Kreativität und Innovation, Wiesbaden, 2016, S. 29.

Vgl. Jacob, Nora-Corinna: Kreativität und Innovation, Wiesbaden, 2016, S. 38.

Vgl. Internet Dokument: <https://lexikon.stangl.eu/16043/divergentes-denken/>, abgerufen am 16.10.2020.

Vgl. Jacob, Nora-Corinna: Kreativität und Innovation, Wiesbaden, 2016, S. 40.

Internet Dokument: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-0217_DE.pdf, S. 5, abgerufen am 16.10.2020.

Internet Dokument: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20009496>, abgerufen am 16.10.2020.

Vgl. NQR-Koordinierungsstelle in Österreich: Handbuch für die Zuordnung von formalen und nicht-formalen Qualifikationen zum NQR, Wien, 2019, S. 49.

Pleiner, Horst: Treu bis in den Tod aus der Sicht der Militärpolitik; In: Evangelische Militärsuperintendentur (Hrsg.): Treu bis in den Tod!?, Wien, 2006, S. 21.

BMLVS: Antrag auf Akkreditierung des FH-Masterstudienganges Militärische Führung, Wien, 2012, S. 23.

BMLVS: Antrag auf Akkreditierung des FH-Masterstudienganges Militärische Führung, Wien, 2012, S. 22.

Vgl. Morris, Wayne: Creativity – Its Place in Education, 2006, S. 5.

Jahn, Dirk: Was es heißt, kritisches Denken zu fördern, 2013, S.9.

4.11.4 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bundesministerium für Landesverteidigung [BMLV]: Dienstvorschrift für das Bundesheer (zur Erprobung)/Truppenführung, 17.08.2004, GZ S92011/42-GStbBür/2004, Wien, 2004
- Bundesministerium für Landesverteidigung [BMLV]: Führung im ÖBH/Anlage zum Militärstrategischen Konzept, 20.08.2007, GZ S92150/20-MilStrat/2007, Wien, 2007
- Bundesministerium für Landesverteidigung [BMLV]: Menschenorientierte Führung und Wehrpolitik/Anlage zum Militärstrategischen Konzept, 27.06.2014, GZ S92100/3-MilStrat/2014, Wien, 2014
- Bundesministerium für Landesverteidigung [BMLV]: Militärlexikon mit Stand 01.01.2020, 09.01.2020, GZ S92016/8-Vor/2019, Wien, 2020
- Bundesministerium für Landesverteidigung [BMLV]: Truppenführung (TF), 08.07.1965, Zl. 384.357-Op/65, Wien, 1965 (außer Kraft)
- Duden: Das Fremdwörterbuch, Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich: Dudenverlag, 2007⁹
- Kotter, John P.: Wie Manager richtig führen, München/Wien: Carl Hanser Verlag, 1999
- Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben/Wirksames Management für eine neue Welt, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2019
- Mintzberg, Henry: Manager statt MBAs/Eine kritische Analyse, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2005
- Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen, Stuttgart: Lucius und Lucius Verlag, 2002
- Slop, Helmut: Menschen führen im Auslandseinsatz. In: Truppendienst, 1/2006, Wien, 2006, S. 66

4.12 Monitoring und „Collective Leadership“ - Führungsverständnis bei EUMM in Georgia.

BOGNER Johannes, Obst Akad.WPäd. MSD MA

4.12.1 Historischer Hintergrund und Rahmen

Die „European Monitoring Mission in Georgia“ (EUMM/GEO) ist eine zivile, unbewaffnete und unparteiische Beobachtermission der EU. Sie wurde unter dem Schirm der Gemeinsamen Sicherheits- und Verteidigungspolitik/GSVP (engl.: Common Security and Defence Policy/CSDP) nach dem russisch-georgischen Krieg im August 2008 auf Basis eines durch die EU vermittelten und durch alle am Konflikt beteiligten Parteien unterschriebenen Abkommens („Sechs-Punkte-Plan“) mit dem Hauptquartier in Tiflis eingerichtet.

Der Krieg in Georgien führte zu einer international nicht anerkannten, de facto jedoch vollzogenen Abspaltung und Selbstverwaltung von Teilen des Staatsgebietes, da nach verfügbaren Informationen eine Passage zur Souveränität und territorialen Integrität Georgiens während der Verhandlungen durch Russland abgelehnt wurde.



Abbildung 1 und 2: Georgienkrieg 2008

Auf dem Gebiet der beiden selbsternannten Teilrepubliken Südossetien und Abchasien, die ausschließlich durch politische, finanzielle und militärische Unterstützung der Russischen Föderation existieren, wurden durch Russland, vor allem auch zum eigenen militärischen Nutzen, im Zusammenhang

mit dem Errichten von Stützpunkten sehr große Investitionen in die militärische und zivile Infrastruktur getätigt.

▪ Monitoring

Auf Grundlage einer internationalen Ausschreibung in Form eines EU-weiten „Call for Contribution“ werden durch alle EU-Mitgliedsstaaten mehr als 200 zivile Beobachter mit unterschiedlichen Hintergründen, jedoch mit besonderen Erfahrungen aus dem Bereich des Militärs, der Polizei oder der Zivilgesellschaft (z. B. NGOs), nach vorhergehender nationaler Nominierung aufgrund eines internationalen, zweistufigen Auswahlverfahrens für die Dauer von zumindest einem Jahr in den Einsatzraum entsandt.

Die Hauptaufgabe dort, wie aus dem Namen ableitbar, ist das Monitoring der Situation vor Ort. Dies wird erreicht durch permanente Präsenz, Beobachtung und Analyse der zivilen und militärischen Gesamtlage im Einsatzraum und das Schaffen und Halten von Kontakt mit allen Konfliktparteien. Dadurch soll, auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Formaten, ein Beitrag zur Konfliktvermeidung und insbesondere zu einer verbesserten Sicherheitssituation vor Ort geleistet werden.

▪ Mandat

Das Mandat von EUMM geht auf den im Punkt 2.1 angeführten „Sechspunkte-Plan“ zurück. Entscheidende Aufgaben für EUMM/GEO sind die Verhinderung des Ausbrechens neuerlicher Feindseligkeiten auf beiden Seiten der „Administrative Boundary Line“ (ABL) durch Stabilisierung, Normalisierung und Vertrauensbildung sowie die regelmäßige und periodische Berichterstattung an die EU und ihre Mitgliedstaaten in verschiedenen Formaten.

Hierbei ist anzuführen, dass der Punkt 5 des Abkommens, der den Rückzug der russischen Truppen auf jene Linie, hinter der sie sich vor Beginn der Kampfhandlungen befunden haben, nicht erfüllt ist. Als Konsequenz daraus hat EUMM/GEO keinen Zutritt auf das Gebiet von Südossetien und Abchasien, und somit ist die Erfüllung des Mandats durch EUMM/GEO ausschließlich auf durch Georgien verwaltetes Gebiet („Tbilisi Administrated Territory“/TAT) eingeschränkt.

- Implementierung des Mandats

Die EU-Mitgliedsstaaten tragen durch die Entsendung von weiblichen und männlichen Monitoren als die Gesichter von EUMM/GEO zum Erfolg der Mission bei. Die Auftragserfüllung erfolgt unter Abstützung auf drei Field Offices mit unterschiedlichen Schwerpunkten.



Abbildung 3 und 4: AOR EUMM/GEO und AOR an ABL zu Südossetien

- Überwachung der Administrative Boundary Line

Diese im Sechs-Punkte-Plan festgelegte Linie wird durch die Konfliktparteien unterschiedlich interpretiert. Durch Südossetien und Abchasien als „Staatsgrenze“ betrachtet und markiert, wird sie teilweise gesperrt sowie durch Spezialeinheiten kontrolliert und überwacht. Für ein- und ausreisendes Personal und transportierte Waren gilt ein spezielles Grenzmanagement.

Durch Georgien wird diese Linie, über deren exakten Verlauf es darüber hinaus vor Ort zusätzliche Uneinigkeit gibt, politisch nicht als Grenze sondern nur als vorläufige Verwaltungslinie anerkannt. Daher erfolgt naturgemäß auch keine Kontrolle des linienüberschreitenden Personen- und Warenverkehrs durch georgische Behörden.

Im Zuge der 24/7-Auftragserfüllung an der ABL durch EUMM/GEO kommt es zu einem regelmäßigen Aufeinandertreffen der unbewaffneten Monitore mit bewaffneten Akteuren aller Konfliktparteien.

- Überprüfen der Compliance Regeln

Die Überprüfung der Compliance Regeln stellt eine Besonderheit der Mission dar. Durch die russische Auslegung der Vereinbarung erfolgt eine Überprüfung der Polizeikräfte und des Militärs ausschließlich auf dem Gebiet von TAT.

Bei der täglichen Auftrags Erfüllung sind die Monitore daher regelmäßig Vorwürfen der überprüften georgischen Kommandanten ausgesetzt, da sie die Mandatserfüllung durch EUMM/GEO als einseitig kritisieren. Dazu führt ihre Sozialisation in einer nach wie vor sehr stark patriarchalisch geprägten Gesellschaft zu einem dominanten Umgang vor allem mit weiblicher Kompetenz im EUMM-Team. Durch die grundsätzlich geschlechtermäßige Durchmischung der EUMM/GEO-Patrouillen ergeben sich daraus regelmäßig Herausforderungen bei den Überprüfungen.

- *Monitoring von Human Security*

Diese Tätigkeit ist ebenfalls ausschließlich auf TAT eingeschränkt und umfasst, je nach Auftrag und Verantwortungsbereich des Field Offices, unterschiedliche Zuständigkeiten. Ein Schwerpunkt der Arbeit liegt im regelmäßigen Kontakt mit internen Vertriebenen, deren offizielle Zahl in TAT bei ca. 250.000 Menschen liegt. Dazu kommen das Monitoring unterschiedlicher Minderheiten und das Leben der Zivilbevölkerung beeinflussender und limitierender Faktoren wie z. B. die Wasser-, Strom- und Gasversorgung, „Winterization“ sowie kultureller Aspekte.

Human Security bildet im Selbstverständnis von EUMM/GEO als zivile Mission einen besonderen Schwerpunkt. Die tägliche Arbeit wird jedoch, aufgrund des mandatsbezogenen Fehlens jeglicher Kompetenzen zur Verbesserung der Situation der Betroffenen, z. B. durch das Fehlen finanzieller Mittel, ebenso wie in allen anderen Bereichen, ausschließlich auf das „Beobachten und Melden“ reduziert. Dies führt aufgrund der Gesamtsituation der Betroffenen zu Unzufriedenheit und im Zusammenhang mit der mittlerweile zwölfjährigen Präsenz von EUMM ebenfalls zu Unverständnis in der Bevölkerung.

Diese Situation, ebenso wie das im Rahmen von Human Security aktive und demonstrative Bestreben von EUMM/GEO, moderne, soziale westliche Standards und Werte der EU mit besonderen Schwerpunkten auf Gender Diversity Management und häusliche Gewalt nicht nur zu beobachten, sondern in diesen Bereichen aufklärerisch und teilweise investigativ vorzugehen, führen zu unterschiedlichen Effekten in der lokalen Bevölkerung und bei den Behörden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu erwähnen, als die georgische Kultur nach wie vor stark patriarchalisch geprägt ist, und vor allem die ländliche Bevölkerung einen täglichen Kampf um die Befriedigung der täglichen Grundbedürfnisse führt.

- Kompetenzanforderungen im Einsatzraum

- *Organisation*

Die o. a. Bereiche stellen aus Sicht des Verfassers gänzlich unterschiedliche Anforderungen an die fachliche aber auch persönliche Kompetenz der Monitore, auf die in den drei Field Offices bezogen auf die (Erst-)Einteilung der Monitore unterschiedlich Rücksicht genommen wird.

In den Ausschreibungen werden für eine beabsichtigte nachfolgende fachspezifische Einteilung diverse fachliche Qualifikationen gefordert. Dies wird jedoch teilweise dadurch konterkariert, dass aufgrund des zweistufigen Auswahlverfahrens eine endgültige Zuordnung erst nach Nominierung, jedoch vor Einteilung im Einsatzraum erfolgt. Darüber hinaus wird die (Erst-)Einteilung der Monitore durch die drei Field Offices unterschiedlich gehandhabt, und nicht selten durch aktuelle, oft kurzfristige personelle Veränderungen (z. B. interne Versetzungen) im Field Office beeinflusst.

- *Qualifikation*

Neben den durch die entsendenden EU-Staaten durchaus unterschiedlich festgelegten nationalen Qualifikationskriterien wird durch die EU als entscheidendes Auswahlkriterium ein Universitätsabschluss der Monitore gefordert. Dieser wird auch anerkannt, wenn er an einer Militär- oder Polizeiakademie erbracht wurde. Ergänzend dazu sind ein Minimum von drei Jah-

ren im praktischen Militär- oder Polizeidienst, in der öffentlichen Verwaltung, oder ein Tätigkeitsnachweis im Umgang mit Menschenrechten bzw. bei damit gefassten Organisationen erforderlich.

Als Qualifikation werden zusätzlich u. a. glaubhaft nachgewiesene Erfahrungen in einem „operational environment“, besondere Fähigkeiten des Erfassens und der Analyse von Informationen aus unterschiedlichen Quellen und das Verfassen von Berichten, verbunden mit Fremdsprachenkenntnissen, gefordert. Zusätzliche, die alltäglichen Anforderungen im Einsatzraum widerspiegelnde Qualifikationen, werden als wünschenswert gelistet.

Nach Ankunft im Einsatzraum erfolgt eine zunächst ca. dreimonatige Einführungs- und Ausbildungsphase, während der das neu angekommene Personal durch einen Mentor begleitet und angeleitet wird, und ein missionspezifisches, mehrschichtiges Training. In diesem Zeitraum soll die Fähigkeit erlangt werden, sämtliche Aufträge als Patrouillenkommandant(in) in der gesamten AOR verantwortlich und eigenständig zu erfüllen. Die Patrouille besteht in der Regel aus zwei bis vier Monitoren sowie einem Sprachmittler und einem Notarzt¹⁸⁸. Der Erfolg in dieser Einstiegsphase hängt sehr stark von diversen internen Gegebenheiten und Verfügbarkeiten ab, und führt nach Ansicht des Verfassers nicht immer zum gewünschten Ziel.

- Auftragserfüllung und täglicher Dienstbetrieb

Die Auftragserfüllung durch die Monitore erfolgt nach einem Duty Roster auf der Basis 24/7. Der tägliche Dienst dauert in der Regel ca. acht bis zehn Stunden und folgt im Wesentlichen demselben Muster: Operations Briefing im Field Office, Vorbereiten der Patrouille je nach Einteilung, Patrouillenbriefing, Durchführung und Nachbereitung der Patrouille, Debriefing und Erstellen des Berichtes. Zusätzliche Einteilungen als Reserve erfolgen ebenso wie die regelmäßige Durchführung mehrtägiger Patrouillen sowie Austauschprogramme der Monitore zwischen den drei Field Offices. Eine Besonderheit bei EUMM/GEO liegt darin, dass die Funktionen der Monitore im täglichen Dienstbetrieb durchwechseln.

¹⁸⁸ Sprachmittler und Notarzt sind als georgische Staatsbürger(innen) jeweils vertraglich an EUMM gebunden.

4.12.2 Leadership am Modell des „Collective Leadership“

Der Versuch des Verfassers, die während des Einsatzes gewonnenen Erfahrungen dem bisher erlebten bzw. vermittelten Verständnis von Leadership zuzuordnen, ist zunächst nicht erfolgreich. Eine vertiefende Recherche zum Gegenstand lässt den Begriff des „Collective Leadership“ als für die Ebene der Monitore weitestgehend zutreffend erscheinen.

Nach Petra Künkel, Executive Director des Collective Leadership Institute und Mitglied des Club of Rome, ist Collective Leadership

„... the capacity of a group of leaders to deliver their contribution to a more sustainable future through assuming joint and flexible leadership in service of the common good. [...] It invigorates networks of knowledge sharing, collective action, and mutual support.“¹⁸⁹

Future Possibilities, Engagement, Innovation, Humanity, Collective Intelligence und Wholeness beschreibt sie als Kompetenzen des Collective Leadership, die sie grafisch als Kompass darstellt.

¹⁸⁹ Künkel, Petra: Collective Leadership – Co-Creating a Better Future Together; Internet: <https://petrakuenkel.com/article/collective-leadership>; Zugriff am 23.10.2020.



Abbildung 5: Collective Leadership Compass¹⁹⁰

Nach dieser These liegt der Schlüssel von Collective Leadership in der Annahme, dass der Erfolg einer Gruppe bzw. Organisation von den Fähigkeiten des Kollektivs abhängt, und nicht von denen einer einzelnen Person. Dies wird in der Motivation der Betroffenen begründet, die durch ihre gemeinsame Vision und das Einbringen ihrer besonderen Talente und Fähigkeiten zum Erfolg beitragen. Langfristig ist Erfolg nicht ohne unterschiedliche Perspektiven und Beiträge erzielbar.

Collective Leadership ist somit ein Prozess, der zu einem großen Teil von den Beziehungen der Betroffenen zueinander abhängt, und davon ausgeht, dass jede Person „*can and should lead*“¹⁹¹. Somit unterscheidet sich Collective Leadership von anderen Formen. Entscheidend sind jedoch das Teilen von

¹⁹⁰ Vgl. Ebd.

¹⁹¹ Vgl. Preskill, Stephen/Brookfield, Stephen D.: *Learning as a Way of Leading: Lessons from the Struggle for Social Justice*, San Francisco, 2008.

Verantwortung und eine gemeinsame Entscheidungsfindung unter der Berücksichtigung der qualifizierten Beiträge des Kollektivs.¹⁹²

	Traditional Leadership Approach	Collective Leadership Approach
View of Organisations	Organisations as machines	Organisations as communities
Structure	Hierarchical, pyramid	Connected networks, flattened structure
Who leads?	Individual managers	A team
Who makes decisions?	Top management	Distributed and aligned with areas of responsibility
Basis for authority	Positional power – based on title	Personal power – based on knowledge and strengths
Communications	Top down, holding on to information, exclusive	Multi-directional, more transparent, inclusive
Diversity and Inclusion	Less likely for multiple cultural influences	More likely for multiple cultural influences
Processes	Directive – people need to be told what to do	Collective – people are capable and trustworthy to do the right thing
Accountability	Buck stops at the top	Shared
Beliefs about success	A few individuals have the skill or talent to create success	Success comes from the diverse perspectives and skills of many

Abbildung. 6: Hauptunterschiede zwischen „Traditional & Collective Leadership“¹⁹³

4.12.3 Reflexion

Ebenso wie charakterliche Eigenschaften bilden Interesse an der Tätigkeit, Engagement, permanentes Arbeiten mit Sprachmittlern, kognitive Fähigkeiten, Kenntnis und Verständnis geschichtlicher und aktueller, politischer und sozialer Ereignisse im Land und deren Verknüpfung, Blick für geografische

¹⁹² O’Neill, Cassandra/Brinkerhoff, Monica: Five Elements of Collective Leadership, Internet: <https://nonprofitquarterly.org/five-elements-collective-leadership/>; Zugriff am 26.10.2020.

¹⁹³ Wilson, Ross: Collective Leadership – The What, Why, And How, Internet: <https://growingorganisations.com/collective-leadership-what-why-how/>; Zugriff m 26.10.2020.

Details, Beobachtungsgabe und Analysefähigkeit, Fähigkeit zur interkulturellen Kontaktaufnahme mit unterschiedlichen Personengruppen im Einsatzraum und Vorkenntnisse des Monitors allesamt Variablen, die aufgrund des unterschiedlichen fachlichen, beruflichen und sozialen Hintergrunds der Monitore im täglichen Dienstbetrieb durchaus zu Herausforderungen in der Auftragserfüllung führen können.

Nachfolgende Reflexion spiegelt die Einsatzerfahrungen des Verfassers wider, der im Jahr 2016, im Alter von 52 Jahren, für insgesamt 15 Monate zu EUMM/GEO entsandt wurde.

Militärisch geprägt in den 80-er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, nach jahrelanger Kommandantenlaufbahn nach dem Grundsatz des „Führens durch Vorbild“ in Handeln und Einstellung, und nach Absolvierung von zwei vorhergehenden Auslandseinsätzen in der Gesamtdauer von 18 Monaten auf Ebene Bataillon und Brigade, war die Entsendung zu einer zivilen Mission als Abschluss der Auslandseinsatzkarriere geplant. Aus persönlicher Sicht, und objektiv bestätigt durch das Auswahlverfahren, war die Erwartung, im Einsatzraum auf durchgängig qualifiziertes Personal zu treffen, und gewohnte Leadership Skills zu erfahren und anzuwenden.

Der Besonderheit, dass ein Field Office durch ziviles Personal, aber mit dem Versuch der Anwendung von militärischen Grundsätzen hinsichtlich Führung, Struktur und Organisation geführt wird, sei hier kein gesonderter Raum gewidmet, da darüber eine gesonderte Arbeit verfasst werden könnte. Dieser Umstand hat jedoch vielschichtige Auswirkungen auf die Art der Auftragsdurchführung und somit auf die Wahrnehmung durch die lokale Bevölkerung und die Behörden auf beiden Seiten der ABL.

Leadership Skills zeigen sich aus Sicht des Verfassers in einer zivilen Mission neben fachlicher Kompetenz vor allem durch Fachwissen, durchgängiges Engagement und durch persönliche und soziale Kompetenz, z. B. im gereif-

ten Umgang mit speziellen Situationen im Anlassfall und Loyalität in der Gemeinschaft. Dies wird ergänzt durch selbstbewusstes, vorbildhaftes Verhalten und eine klare, verlässliche Sprache, die einerseits verbindend wirkt, aber durchaus auch zur Kritik, auch im Namen anderer Teammitglieder, eingesetzt werden kann.

Eine inhaltliche Befassung mit dem Thema erfolgt daher ausschließlich aufgrund täglicher, persönlicher Erlebnisse des Verfassers in seinem unmittelbaren Umfeld. Beispielhaft für die Realität in der Mission sei das Spektrum des Hintergrundes der Monitore angeführt. Im Betrachtungszeitraum befinden sich unter den ca. 40 Monitoren im Field Office des Verfassers ein ehemaliger Diplomat, drei Generäle und mehrere hochrangige Offiziere aus Militär und Polizei, die, teilweise bereits pensioniert, neben ihren Verwendungen im jeweiligen Heimatland über große Erfahrung in Auslandseinsätzen verfügen. Dazu kommen vereinzelt „Berufsmonitore“, die in Vorverwendungen über mehrere Jahre, teilweise auf unterschiedlichen Kontinenten, in unterschiedlichen Funktionen und Organisationen eingesetzt waren und ebenfalls über reiche Erfahrung verfügen.

Zur Darstellung des gesamten Spektrums wird als Gegenpol eine unter 30-jährige Monitorin gewählt, bei der sich bereits bei ihrer Vorstellung herausstellt, dass sie nicht nur über rudimentäre Englischkenntnisse, die in der Folge die persönliche Kommunikation, die Bedienung der Funkgeräte, das Führen von Interviews oder das Verfassen von Berichten nicht zulassen würden, sondern auch über keine bisherige Auslandserfahrung und über keine Kenntnisse von (Not-)Verfahren in Gefahrensituationen verfügt.

Beeinflusst durch die dem Entsendezeitraum knapp zurückliegenden Migrationsereignisse in Europa im Jahr 2015, liegt der Erfahrungsschatz insbesondere skandinavischer Monitore mit zivilem Hintergrund vor ihrer Entsendung überwiegend in der Betreuung von Migranten durch NGOs. Daraus ergeben sich, aufgrund der durchaus unterschiedlichen persönlichen und beruflichen Zugänge und Erfahrungen mit dem Thema, interessante und herausfordernde Diskussionen unter den Monitoren.

Das tägliche Training der Kollegen und die teilweise permanent notwendige Hilfestellung unter gleichzeitiger Wahrung ihrer persönlichen Würde, speziell nach dem formellen Abschluss ihrer Ausbildungsphase im Einsatzraum, stellen besondere Anforderungen an Leadership Skills und sind durchaus prägende persönliche Erfahrungen.

Für einen Offizier des ÖBH ist, im Gegensatz zu Monitoren der Bundespolizei bzw. des BMI, die Entsendung zu EUMM/GEO erst nach Absolvierung von militärischen Einsätzen im Ausland sowie der Beobachterausbildung möglich, und somit nach Ansicht des Verfassers als Belohnung zu betrachten. Daher erfolgt diese Entsendung erst in einem gewissen Lebensalter mit entsprechender menschlicher und beruflicher Erfahrung. Dem gegenüber steht eine vollkommen andere Beurteilung anderer, insbesondere der skandinavischen Staaten. Diese entsenden junges Personal, dessen Vorverwendung häufig bei NGOs erfolgt, um aufgrund der beurteilten geringen Bedrohungslage bei EUMM/GEO in einem Ersteinsatz Erfahrung zu sammeln. Daraus ergibt sich bereits eine breite Palette an Unterschieden und Herausforderungen nicht nur in der täglichen Auftrags Erfüllung, sondern auch im täglichen sozialen und beruflichen Umgang miteinander.

Neben dem unterschiedlichen Erfahrungsschatz und Alter beeinflussen auch unterschiedliche Sozialisation und Prägung in den Heimatländern, aber auch kulturelle Unterschiede den täglichen Umgang miteinander.

Aus diesen Besonderheiten, die den gemeinsamen Alltag und das Klima im Field Office prägen, ergeben sich darüber hinaus Herausforderungen in der täglichen Auftrags Erfüllung. Wenn auch die militärische Bedrohungslage im Einsatzraum als gering zu bezeichnen ist, so ergeben sich in der Auftrags Erfüllung durchaus Situationen, die aufgrund der Jahreszeit, der Wetter- oder Straßenlage, speziell bei der Auftrags Erfüllung im (Hoch-)Gebirge oder an der ABL, insbesondere beim Zusammentreffen mit bewaffnetem, militärischen Personal der abgetrennten Gebiete, Anforderungen an Engagement, Mut, Risikoeinschätzung sowie Beurteilungs-, Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit an die Verantwortlichen stellen.

Dabei sind die Handlungsweisen der Monitore durchaus unterschiedlich, und richten sich nicht immer nach den Erfordernissen der konkreten Situation. Persönliche Umstände, wie z. B. die finanzielle Abhängigkeit (z. T. der ganzen Familie des Monitors) von der Verlängerung des Entsendezeitraumes, die neben der Zustimmung des Entsendelandes ausschließlich bei positiver Beurteilung aufgrund eines mehrstufigen Verfahrens durch EUMM/GEO erfolgt, beeinflussen nicht nur in kritischen Situationen die Entscheidung oder das Verhalten vereinzelter Monitore ganz entscheidend. Sie können u. U. zu einem passiven, kritiklosen und fehlervermeidenden Verhalten bzw. zu einem Mangel an Fehlerkultur führen. Der o. a. persönliche und berufliche Hintergrund der Monitore spielt eine zusätzliche Rolle in der Bewältigung von Herausforderungen.

Die Überprüfung von Compliance-Regeln erfordert besondere Sensibilität, insbesondere, wenn die EUMM-Überprüfungsteams durch weibliche Monitore geleitet werden. Das einleitende, vereinzelte Verweigern des Händedrucks der weiblichen EUMM/GEO-Teammitglieder durch ausschließlich männliche und patriarchalisch geprägte Kommandanten der georgischen Polizei und des Militärs führen zu teilweise unberechenbaren Verhaltensweisen der betroffenen weiblichen Monitore trotz vorhergehender teaminterner Abstimmung.

Demgegenüber steht ein gezieltes, respektvolles Verhalten insbesondere der militärischen Kommandanten jenen Monitoren gegenüber, die einen militärischen Hintergrund haben. Selbst wenn dieser nicht von vorneherein preisgegeben wird, wird er durch eine gemeinsame militärische Sprache unwillkürlich „verraten“. Das Maß an gegenseitiger Akzeptanz und das Einfordern des Respekts für das gesamte Team bilden hierbei besondere persönliche Anforderungen.

4.12.4 Erkenntnisse

Als wesentliche Erfahrung, im Unterschied zu vorangegangenen Einsatzerfahrungen im militärischen Umfeld, bei denen Ausbildung und Erfahrung sämtlicher im Stab eingeteilten Personen ihrer jeweiligen Funktion entspra-

chen, ist anzuführen, dass Leadership, auch aufgrund der geringen Bedrohungslage, nicht als Führen im eigentlichen Sinn, verbunden mit dem Treffen von raschen Entscheiden in unklaren Lagen, zu verstehen ist. Leadership wandelt sich auf der Ebene des Monitors in einem schleichenden Prozess, mit zunehmender Zeit und Erfahrungsgewinn im Einsatzraum, von der Rolle des Kommandanten einer Patrouille immer mehr zur Rolle des Lehrers und Unterstützers.

Dabei ist auf die Besonderheiten der personellen Zusammensetzung im Field Office Rücksicht zu nehmen. Die Art, Qualität und Quantität der Vorverwendungen spielen, insbesondere für unerfahrenes Personal, keine bis eine mäßige Rolle. Ergänzend werden durchaus ansprechende Anforderungen nicht nur an die Fach-, sondern vor allem an die soziale Kompetenz gestellt. Als entscheidend wird persönliches Engagement, Einbringen von Fachkenntnis, Verlässlichkeit, rasches Lernen und Erfassen von Zusammenhängen, Zeigen von Interesse auch bei Tätigkeiten, für die gewohnte Leadership Skills keine Voraussetzung bilden, erkannt.

Das Verständnis, dass die persönlichen, beruflichen und fachlichen Voraussetzungen der Monitore, der oft sehr persönliche Grund ihrer Entsendung, ihre Erfahrung, Kompetenz sowie ihr Alter und Geschlecht, ihre damit verbundene körperliche Leistungsfähigkeit und speziell ihre Sozialisation in den Heimatländern, auf ihr Verhalten im Einsatzraum, und damit auch auf die Gemeinschaft der Monitore im täglichen beruflichen und privaten Umgang einen wesentlichen Effekt ausüben, sind wesentliche persönliche Erkenntnisse.

4.13 Digitales Führen in Zeiten des COVID-19 bedingten Home Office

WIESER Wolfgang, Obst MSD MA

4.13.1 Einleitung

„Führung bestimmt in entscheidendem Maße den Erfolg von Streitkräften. Schlecht geführte Verbände versagen trotz bester Voraussetzungen, professionell geführte hingegen haben die Chance auch dann erfolgreich zu sein, wenn optimale Rahmenbedingungen fehlen und im Einsatz extrem schwierige Situationen zu bewältigen sind.“¹⁹⁴

Die Rahmenbedingungen für die Führung von Organisationselementen des BMLV waren während der COVID-19 Pandemie nicht optimal. Die Digitalisierung eröffnet zwar Möglichkeiten die Führung zumindest zu erleichtern, aber die Herausforderung bleibt. In der Folge werden diese Möglichkeiten dargestellt und die Erfahrungen in der ersten Jahreshälfte 2020 am Beispiel der Luftzeugabteilung des ARB/BMLV dargestellt. Es soll gezeigt werden, wie der Führungsprozess abgelaufen ist und welche Auswirkungen der örtlichen Trennung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beobachten waren.

4.13.2 Führung und Digitalisierung

„Führung ist ein allgemeines, richtungweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken auf Personen oder Organisationselemente, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen und die Organisation zu optimieren. Führung setzt Kräfte, Mittel und Information zielgerichtet nach Zeit und Raum ein. Dabei sind im Rahmen der Möglichkeiten Bedingungen zu gestalten, unter denen alle Geführten koordiniert und dauerhaft zu ihrer besten Leistung im Sinne der von der Führungskraft vorgegebenen Ziele kommen.“¹⁹⁵

Mit Führung ist eigentlich immer die militärische Führung gemeint. Die o.a. Definition ist jedoch so weit gefasst, dass sie für alle Bereiche, in denen Führung stattfindet, anwendbar ist. Man nehme ein Beispiel aus dem Sport: Der

¹⁹⁴ BMLV: Konzept Führung im ÖBH, Anlage zum MSK, Wien, Juli 2007, S. 5

¹⁹⁵ BMLV: Konzept Führung im ÖBH, Anlage zum MSK, Wien, Juli 2007, S. 9

Quarterback und zugleich Captain einer angreifenden American Football Mannschaft wirkt auf seine Mitspieler ein, richtungweisend und steuernd durch Ansage des nächsten Spielzuges. Motivierend durch entsprechende Wortwahl. Die Zielvorstellung ist der Raumgewinn und letztendlich das Spiel zu gewinnen. Er führt also seine Mannschaft im Sinne dieser Definition.

Militärische Führung ist grundsätzlich mit militärischen Einsätzen, mit Kampf und Gefecht verknüpft. Dies sind Szenarien hoher Intensität, in welchen Führung zur Zielerreichung besonders wichtig ist. Alle militärischen Führer werden für diese intensive Art der Führung ausgebildet, unter der Annahme, dass auch Führungsaufgaben geringerer Intensität erfolgreich umgesetzt werden können. Führung ist in allen Situationen erforderlich, um die Ziele einer Organisation zu erreichen – auch im Normdienst. Militärische Führung wird immer mit der Persönlichkeit des Führers in Zusammenhang gebracht. Ein „guter“ militärischer Führer ist erfolgreich in der Zielerreichung. Er handelt einfallsreich, aber unkompliziert, mutig, schnell und trotzdem überlegt. Er setzt seine Entscheidungen mit angemessener Härte, auch gegen Widerstand, beharrlich durch.¹⁹⁶ Führung ist aber auch immer ein Prozess. Es ist die Durchführung des Führungsverfahrens unter Zugrundelegung der Führungsgrundsätze und der Zuhilfenahme der Führungsorganisation und -instrumente.¹⁹⁷ Dieser Führungsprozess kann in einer Gruppe (Stabsverfahren) oder vom Führer allein (Kommandantenverfahren) durchgeführt werden.¹⁹⁸ Und auch wenn der Führer allein entscheidet, wird er, vielleicht unterbewusst und verkürzt, diesen Prozess durchlaufen.

Digitalisierung ist ein häufig verwendeter Begriff. *„Die einfachste Definition von Digitalisierung besagt, dass analoge Inhalte oder Prozesse in digitaler Form oder Arbeitsweise umgewandelt werden.“*¹⁹⁹ Unter diesem Gesichtspunkt ist im Prinzip jede

¹⁹⁶ Vgl. BMLV: DVBH (zE) Truppenführung, Wien, August 2004, S. 48

¹⁹⁷ Vgl. BMLV: DVBH Taktischer Führungsprozess, Wien, März 2019, S. 29

¹⁹⁸ Vgl. ebd. S. 101

¹⁹⁹ Digitalisierung: Was ist das? Eine Definition. <https://digital-magazin.de/digitalisierung-definition/> [19.10.2020]

technische Entwicklung unter Verwendung von Mikroprozessoren eine Digitalisierung. Zum Beispiel verwendet jedes Elektrogerät Mikroprozessoren zur Steuerung – somit laufen deren interne Prozesse in digitaler Form ab. Aber auch die Digitalisierung von Inhalten jeglicher Art verändert die Möglichkeiten. Das digitale Verfügbar machen von Zeitungen, Büchern, etc. ermöglicht quasi jederzeit und von jedem Ort den Zugriff auf Informationen über das Internet.

In der Führung sind es vor allem die Führungsmittel, die eine Digitalisierung erleben. Die ersten Führungsmittel waren Melder und Brieftauben zur Übermittlung schriftlicher Nachrichten. Später wurden Telefon und Funkgerät erfunden, und damit die Sprachübertragung ermöglicht. Die Digitalisierung erlaubt es nun, den Umfang und die Geschwindigkeit dieser Führungsmittel zu kombinieren. Relativ große Datenmengen, auch Bilder und Grafiken, können in quasi Echtzeit übertragen werden. Dies unterstützt und erleichtert den Führungsprozess. Auch digitale Hilfsmittel, wie Computer, Tablets oder Smartphones unterstützen den Führungsprozess. Die Chancen für die Führung liegen in der höheren Flexibilität und Agilität. Um diese erfolgreich zu nutzen ist es jedoch nicht mit der Digitalisierung der Prozesse getan. Eine Anpassung der Menschen an diese neue Arbeitsumwelt ist zwingend erforderlich.²⁰⁰

Der Führer ist aber auch mit einer anderen Form der Digitalisierung konfrontiert. Die Untergebenen bzw. „Geführten“ haben mittlerweile Zugriff auf eine Vielzahl von Informationen. Der Führer ist vielleicht mehr als früher dazu gezwungen seine Führungsgrundlagen genau zu recherchieren, weil ein Fehler hier unwillkürlich aufgedeckt würde und zu einem Vertrauensverlust führen könnte.

²⁰⁰ Vgl. Daum, Thomas: Arbeiten und Führen in einer digitalisierten Welt, In: Europäische Sicherheit & Technik Mai2020, S. 52

Die wichtigste Führungsmaßnahme, vor allem in Krisensituationen, ist das persönliche Einwirken des Führers. Es kann durch Vorbildwirkung, Überzeugung oder Motivation zu erheblich gesteigerter Leistung führen.

4.13.3 COVID-19 Pandemie

Österreich ist seit Februar 2020 von der COVID-19-Pandemie betroffen. Die Erkrankung COVID-19 wird durch das Virus SARS-CoV-2 verursacht. Die Ausbreitung des Virus begann im Dezember 2019 in der chinesischen Metropole Wuhan, Provinz Hubei.²⁰¹ Am 25. Februar 2020 wurden die ersten beiden Virusinfektionen in Österreich registriert.²⁰² Am 11. März 2020 wurde die weltweite Ausbreitung der Erkrankung von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zur Pandemie erklärt.²⁰³ Die Anzahl der positiv auf das SARS-CoV-2 Virus getesteten Personen, der mit COVID-19 stationär sowie auf Intensivbetten aufgenommenen Patienten und auch der an COVID-19 Verstorbenen stieg in Österreich immer weiter an. Die Regierung ergriff Schutzmaßnahmen, um die Kapazitäten der Gesundheitsversorgung, insbesondere die intensivmedizinische Versorgung nicht zu überschreiten.

SARS-CoV-2 wird von Mensch zu Mensch übertragen. Als wirksame Schutzmaßnahmen gelten das Tragen von Masken (Mund-Nasen-Schutz, Alltagsmasken), räumliche Distanz zu anderen Menschen und Hygiene (Händewaschen etc.). Gegen COVID-19 sind bislang kein Impfstoff und keine wirksamen Medikamente bekannt. Die österreichische Bundesregierung hat seit März 2020 sukzessive Maßnahmen angeordnet, die zu beträchtlichen Einschränkungen des gesellschaftlichen Lebens führen. Durch diese Maßnahmen kam es zu einem Absinken der Neuinfektionen und über die Sommermonate entspannte sich die Lage auch im Gesundheitssystem erheblich. Daher wurden Maßnahmen größtenteils aufgehoben, jedoch stieg seit September 2020 die Zahl der Neuinfektionen kontinuierlich an. Es gelten daher österreichweit wieder Maßnahmen wie die Maskenpflicht in fast allen

²⁰¹ Vgl. <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-of-unknown-cause-china/en/> [28.10.2020]

²⁰² Vgl. <https://orf.at/stories/3155602/> [28.10.2020]

²⁰³ Vgl. <https://www.tagesschau.de/inland/coronavirus-317.html> [28.10.2020]

öffentlich zugänglichen Innenräumen sowie Verschärfungen bei Events und in der Gastronomie.²⁰⁴

4.13.4 *Digitales Führen und COVID-19*

Im BMLV wurden im Wesentlichen, die „zivilen Maßnahmen“ auf die Zentralstelle und das Bundesheer weitgehend angewendet. Für einen großen Teil der Bediensteten wurden Heimarbeitsregelungen (Home-Office) angeordnet.²⁰⁵

Das Home-Office, bei dem die Bediensteten zu Hause Dienst versehen, war eine Herausforderung für die Führung. Der unmittelbare Kontakt, somit die Möglichkeit des direkten Einwirkens auf die Bediensteten der Abteilung, war nicht gegeben. Wie kann der Führungsprozess in dieser Situation durchgeführt werden? Die Digitalisierung bietet hier einige Möglichkeiten.

Es wurde eine Kommunikationsplattform mit einer als relativ sicher geltenden Anwendung in den sozialen Medien geschaffen. Der Zugriff und die Verwendung waren einfach und allen Bediensteten grundsätzlich durch private Verwendung ähnlicher Anwendungen bekannt. Über diesen Weg erfolgte die rasche Kommunikation mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilung. In eigenen Gruppen wurde zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der einzelnen Referate kommuniziert. Direkte Absprachen waren zwischen einzelnen Bediensteten möglich. Die mündliche Kommunikation mittels Telefon ergänzte die Schriftliche.

Die Übermittlung von Dokumenten, z.B. Entwürfe für Erledigungen, erfolgte, soweit dies die Sicherheitsbestimmungen zuließen, mittels E-Mail. Diese konnten in die Bearbeitung am dienstlichen PC zwar nicht direkt einfließen, stellten jedoch eine Grundlage dafür dar. Für die aktenmäßige Bearbeitung war eine Anbindung an das sichere Militärnetz (SMN) erforderlich.

²⁰⁴ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/COVID-19-Pandemie_in_%C3%96sterreich [28.10.2020]

²⁰⁵ Vgl. Sandtner, Berthold: Führung in Krisenzeiten – Eine kurze Betrachtung der Führungsfähigkeit des ÖBH vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie, In: Legatus Doc-tus 02/2020, S. 4

Aufgrund der geringen Verfügbarkeit von GofNet-Boxen²⁰⁶ war es erforderlich, möglichst in dem Wohnort nahegelegenen militärischen Liegenschaften, zumindest für die erforderliche Bearbeitungsdauer, im SMN zu arbeiten. Das vorsorgliche Anlegen einer lokalen Kopie der erforderlichen Dokumente vom Serverlaufwerk war für die Bearbeitung „off-line“ eine wichtige Voraussetzung.

Ein weiteres Führungsmittel waren Videokonferenzen unter Abstützung auf sichere Anwendungen. Dies ermöglichte den Kontakt nicht nur akustisch, sondern auch optisch und erleichterte die Kommunikation.

Der Führungsprozess wurde unter zu Hilfenahme der o.a. Möglichkeiten durchgeführt. Aufträge wurden an die Referatsleiter erteilt, von diesen umgesetzt und von den Mitarbeitern erledigt. Die Ergebnisse wurden entsprechend vorgelegt oder besprochen.

4.13.5 *Conclusio*

„Soldaten wollen ihren militärischen Führer sehen, hören und erleben. Deshalb sucht er persönliche Verbindung zu unterstellten Führern und zur Truppe und gewinnt so ein eigenes Bild vom Leistungsvermögen seiner Soldaten.“²⁰⁷

Ist Führung an sich schon keine leichte Aufgabe, stellt eine Situation wie die COVID-19 Pandemie eine Herausforderung dar. Nicht nur, dass die technischen Voraussetzungen für eine unterbrechungsfreie Bearbeitung im Home-Office (Mangel an GofNet Boxen, o.Ä.) nicht gegeben waren, sondern vor allem die örtliche Entfernung der Mitarbeiter erschwerte das steuernde Einwirken. Die Digitalisierung ermöglicht zwar mittlerweile sich zu sehen und zu hören, das Erleben des Führers ist jedoch auch mittels Videokonferenz nicht möglich. Um einen Auftrag entsprechend im Sinne des Kommandanten bzw. Leiters durchzuführen ist vor allem die Kenntnis seiner Absicht

²⁰⁶ Mit einer GofNetBox ist es möglich über jedes, auch private oder öffentliche, WLAN mit dem SMN Verbindung aufzunehmen.

²⁰⁷ BMLV: DVbH (zE) Truppenführung, Wien, August 2004, S. 48

Voraussetzung. Diese kann qualitativ hochwertig nur im persönlichen Kontakt vermittelt werden. Dieser ist und bleibt daher eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Führen im Normbetrieb und im Einsatz.

4.14 Leadership im Einsatz mit Fokussierung auf den Begriff Führung – Erfahrungswerte **BLASCH Christoph, Obstlt MA**

4.14.1 Einleitung

Modernes Führen im 21. Jahrhundert heißt nicht unbedingt „das Rad neu erfinden“! Vom militärischem Handwerk bis hin zur Philosophie ist der Begriff „Führung“, modern „Leadership“ unzählige Male aus den verschiedensten Blickwinkeln, aber auch auf den jeweiligen (Führungs-) Ebenen bereits über Jahrtausende betrachtet und beleuchtet worden. So wurden in vorangegangenen Lehrveranstaltungen bereits Führungspersönlichkeiten wie Alexander der Große, Wellington, Churchill verglichen und Autoren wie zum Beispiel Sunzi, Machiavelli und Clausewitz aus Sicht der Führungslehre / Leadership analysiert.

In diesem Reflexionspapier soll jedoch persönliche Führungserfahrung im Zusammenhang mit Aussagen zum Führen von Laozi und Schwarzkopf dargestellt werden und einer (selbst-) kritischen Bewertung unterzogen werden.

Dies ist einerseits eine Interpretation von Laozi mit dem Begriff „Der beste Führer“, andererseits sind es sehr klare Führungsgrundsätze von Schwarzkopf. Beide Darstellungen verwendete der Autor im Zusammenhang mit dem persönlichen Führungsstil. Mehrmals befragte auch der Autor das zu führende Personal zu dessen Meinung bzw. zu dessen Auffassung zu den Aussagen von Laozi und Schwarzkopf. Dies geschah auch im Zusammenhang mit dem für den Autor wichtigen (Eigen-) Lernprozess im Bereich der Führung und forderte dabei auch zu Verbesserungsvorschlägen auf.

4.14.2 Hauptteil

▪Laozi

„Laozi (chinesisch 老子, Pinyin Lǎozǐ, W.-G. Lao Tzu – „Alter Meister“) ist ein legendärer chinesischer Philosoph, der im 6. Jahrhundert v. Chr. gelebt

haben soll. Je nach Umschrift wird der Name auch Laotse, Lao-Tse, Laudseoder Lao-tzu geschrieben.“

○ *Laozi – Zur Person*

Laozi gilt als Begründer des Daoismus (Taoismus). Das ihm in der Legende zugeschriebene Werk, welches erst durch den Han-Kaiser Jing (157–141 v. Chr.) als *Dào dé jīng* (Tao Te King, Tao Te Ching) gefasst und betitelt wurde, ist das Hauptwerk des Daoismus. Das Werk ist wahrscheinlich im 4. Jahrhundert v. Chr. entstanden.

Anhand von philologischen Untersuchungen und Exegese der überlieferten Fassungen nimmt die heutige Wissenschaft an, dass Laozi wahrscheinlich nie existiert hat, sondern dass das Werk diesen Namen in einer Zeit bekam, als lange tradierte mündliche Überlieferungen aufgeschrieben und mit einem Verfasser versehen wurden.

Laozi wird als Befürworter von begrenzter Regierungsmacht und auch als erster Liberaler interpretiert. Ebenso wird Laozis Idee des Regierens nach der Theorie der „Spontanen Ordnung“ auch hervorgehoben.

○ *Laozi – Kernaussage zum Führen*

Die dem Autor dieses Reflexionspapiers am besten passende Version der Übersetzung von Laozi aus dem Werk „Tao Te King“ über das Führen sei hier angeführt - genau zu diesem Ansatz des Führens befragte der Autor das Personal:

„Der beste Führer ist der, dessen Existenz gar nicht bemerkt wird, der zweitbeste der, welcher geehrt und gepriesen wird, der nächstbeste der, den man fürchtet und der schlechteste der, den man hasst. Wenn die Arbeit des besten Führers getan ist, sagen die Leute: „Das haben wir selbst getan“. – Laotse, Kapitel 17“

In einem anderen Licht erscheint eine andere Übersetzung, die als sehr „staatsphilosophisch“ zu betrachten ist:

„17. Reinheit des Wirkens
*Herrscht ein ganz Großer, so weiß das Volk nur eben, daß er da ist.
Mindere werden geliebt und gelobt,
noch Mindere werden gefürchtet,
noch Mindere werden mißachtet.
Vertraut man nicht genug,
so findet man kein Vertrauen.
Wie überlegt waren jene im Werten ihrer Worte!
Die Werke wurden vollbracht, die Arbeit wurde getan,
und die Leute im Volk dachten alle:
»Wir sind selbständig.«“*

o Laozi – Reflexion des Begriffs „Der beste Führer“

In der Reflexion zu Laozis Ansatz des Führens stellt sich unübersehbar die Frage: Kann diese Art der Führung militärisch überhaupt stattfinden? Ein Kommandant dessen Existenz nicht bemerkt wird, der keine Befehle oder Anordnungen gibt – undenkbar?!

Um das Verstehen der entsprechenden Führungsebene und auch den Unterschied zwischen Führungsphilosophie, Führungsstil und Führungstechnik (Führungsbegriffe nach Glasl/Lievegoed) behalf sich der Autor der nachfolgenden Grafik (siehe Abb. 1, Seite 5). Es ist möglich mit klaren Vorgaben und einer klaren Richtung ein (Langzeit-) Ziel zu erreichen. Dies benötigt jedoch viel Können des Personals, der Untergebenen, des Stabes, oder der Kommanden der nachgeordneten Ebene(n). Auf der taktischen Ebene wäre ein Führen nach der Philosophie von Laozi nicht möglich. Geht es jedoch um Strategische Ziele können Zwischenziele auf dem Wege zum auch sogenannten „End State“ sehr wohl in der Führungsphilosophie nach Laozi erreicht werden.



Abbildung 1: Das dreistufige Führungsmodell von GLASL/LIEVEGOED

Resonanzen, Rückmeldungen und Gespräche mit den Untergeben des Autors zu dieser Führungsphilosophie waren daher vielschichtig und reichten von Unverständnis bis hin zur persönlich empfundenen Wissenserweiterung. Lob und Tadel als Motivation war dem Personal besser bekannt, Belohnungen und Begünstigungen willkommen. Daher war aus deren Sicht der beste Führer „welcher geehrt und gepriesen wird“, also nach Laozi nur der Zweitbeste. Der Grundgedanke dabei war jedoch dem Personal Handlungsspielraum zu geben und Vertrauen ohne unnötiger Einflussnahme entgegenzubringen.

Für das Personal waren hingegen die Führungsgrundsätze von General Schwarzkopf mehr greifbar und besser erfassbar, womit hiermit zu dieser Führungspersönlichkeit übergeleitet wird.

4.14.3 *Norman Schwarzkopf*

„H. Norman Schwarzkopf junior („Stormin’ Norman“), KCB (* 22. August 1934 in Trenton, New Jersey; † 27. Dezember 2012 in Tampa, Florida) war

ein General der US Army. Er war von 1988 bis 1991 Kommandeur des United States Central Command und Befehlshaber der Koalitionstruppen im Zweiten Golfkrieg.“

o *Norman Schwarzkopf – Zur Person*

Norman Schwarzkopf erlebte schon in jungen Jahren das Militärleben, welches ihn prägte. Sein Vater war als hochrangiger Offizier in Iran stationiert, mit 12 Jahren folgte er ihm dorthin nach. Schwarzkopf war von dem Soldatenleben und der Arbeit eines Generals fasziniert, auch entwickelte er das Verständnis für die Kultur des Nahen Ostens. Seine internationale Schulausbildung führten ihn in die Schweiz und auch nach Deutschland. Danach absolvierte er die US Academy in Westpoint.

Der Offizier Schwarzkopf durchlief seine Laufbahn von Grund auf, beginnend als Zugskommandant. Er war zwei Mal in Vietnam, wurde auch verwundet und stieg dort zum Stabsoffizier auf. In seinem zweiten Einsatz musste er Anfang 1970 ganze Truppenverbände von Grund auf neu organisieren. Dies musste mit Prinzipien passieren, da auch das Personal immer wieder neu zusammenzuführen war. Hier ist es naheliegend, dass Schwarzkopf seine Gedanken zur Führung von Personal entwickelte und so Grundlagen zu seinen später bekannten Führungsgrundsätzen erstellt.

Als kommandierender General von US Truppen, aber auch von US Central Command (CENTCOM) fanden daher seine, von ihm in seiner 1992 veröffentlichten Autobiographie „It Doesn't Take a Hero (Man muss kein Held sein)“ definierten, Grundsätze zur Führung Anwendung. Diese Führungsgrundsätze stellen sehr gut modernes „Leadership“ in Einsätzen dar.

○ *Norman Schwarzkopf - Kernaussage zum Führen*

Die hier angeführten Führungsgrundsätze hingen und hängen noch als Folienbild immer in verschiedenen Büros/Kanzleien/HQ des Autors. Auch zu diesen wurde das Personal und Mitarbeiter befragt, wie diese Grundsätze aus deren Sicht bewertet und reflektiert werden:

„Die Führungsgrundsätze von H. Norman Schwarzkopf:

- 1) Repariere nur, was kaputt ist, nicht, was funktioniert.
- 2) Setze einfache und klare Ziele. (Sorge dafür, dass jedermann Deine Ziele versteht)
- 3) Stelle hohe Ansprüche.
- 4) Mische dich nicht unnötig in die Arbeit Deiner Untergebenen ein.
- 5) Schaffe ein Klima, in dem man aus Fehlern lernen kann.
- 6) Wenn Du Führungskompetenzen erhältst, nimm sie sofort wahr.
- 7) Entscheide Dich immer für die Lösung, die Deine innere Stimme für richtig hält.“

○ *Norman Schwarzkopf – Reflexion der Führungsgrundsätze*

Diese Führungsgrundsätze von General Schwarzkopf sind aus Sicht des Autors von der taktischen bis hin zur strategischen Ebene anwendbar. Auf operativen Ebene in allen sieben Grundsätzen, auf taktischer Ebene wird je nach Befehlstaktik oder Auftragstaktik der siebende Grundsatz „Entscheide Dich immer für die Lösung, die Deine innere Stimme für richtig hält“ nicht immer im Sinne seines Inhalts umsetzbar sein.

Das befragte Personal konnte sogar mehrere (jedoch nicht alle) dieser Führungsgrundsätze auch auf der Ebene der Gefechtstechnik in Einklang bringen: Das klare Ziel ist überall anwendbar, hohe Ansprüche wurden mit Leistungsbereitschaft verglichen. Den meisten Anklang fand jedoch der Führungsgrundsatz „Mische dich nicht unnötig in die Arbeit Deiner Untergebenen ein.“ Das hat in erster Linie mit dem Vertrauen Vorgesetzter – Untergebener zu tun und ist stark auf das Attribut „unnötig“ fokussiert. Dabei wurde dargestellt, dass es Vorgesetzte, Kommandanten und Leiter gibt, die zu akribisch aber auch zu unerfahren sind und daher das Führungsverhalten

sich auf diese Art negativ auf die Arbeit oder den Dienst des Personals auswirkt.

Dem Autor liegt der Führungsgrundsatz: „Schaffe ein Klima, in dem man aus Fehlern lernen kann“ besonders nahe. Eine entsprechende Fehlerkultur, in der auch Fehler ohne Repressalien zugelassen werden dürfen, ist für selbstreflektierendes Personal und Mitarbeiter eine besondere Motivation. Beim darauffolgenden Problemlösungsprozess ist die Einbindung dieser Mitarbeiter essentiell. Der „Lessons Identified“ und „Lessons Learned“ – Prozess ist wesentlich zur Optimierung von Abläufen, Stabsabläufen, Effizienz und Effektivität. Dahinter steht aber immer Personal, welches geführt und motiviert werden muss und das zusammenarbeiten soll um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. So kann Führungsleistung erzeugt werden und schlussendlich Führungsüberlegenheit geschaffen werden.

4.14.4 Kritische Bewertung

Für den Autor war es wichtig den Versuch zu starten und mit dem Personal über den Tellerrand in Bezug auf Führung zu blicken. Dabei wurde der Bogen im Bereich des Begriffs „Führung“ von altertümlicher Philosophie bis moderne Führungsgrundsätze gespannt.

Erste Erkenntnis: In diesem Ansatz entwickelte sich aber auch „altertümlicher Philosophie versus moderne Führungsgrundsätze“. Laozi wurde als veraltet empfunden und auf falscher Ebene interpretiert dargestellt. Die Führungsgrundsätze von Schwarzkopf waren klar und modern und fanden Anklang. Zusätzlich kamen aber unter anderen auch Clausewitz und Sunzi, aber auch Rommel auf taktischer Ebene ins Spiel. Deren Erkenntnisse und Aussagen sowie Grundsätze wurden als Gegenargumentation einbracht. Positiv waren dabei die Diskussionen, die entstanden und die Auseinandersetzung mit dem Begriff „Führung“.

Zweite Erkenntnis und Frage zu gleich: Ist es dem Autor selbst gelungen die Philosophie Laozi einerseits und modernes Leadership nach den Führungs-

grundsätzen Schwarzkopfs andererseits dem Personal zugänglich zu machen? Diese Frage ist mit „Ja“ zu beantworten. Es hat sehr positive Resonanz gegeben und es kam zur Wissenserweiterung und Verständnisbildung. Dies jedoch mit der Einschränkung, dass dabei nicht alle Mitarbeiter erreicht werden konnten, das Führungspersonal aber doch.

Dritte Erkenntnis: Die (selbst-) kritische Analyse in Bezug auf den (Eigen-) Lernprozess im Bereich Führung für den Autor selbst erstreckt sich auf Erkenntnisse in folgenden Bereichen:

- Klare und erfassbare Zielvorgaben,
- Motivation des Personals,
- Selbstreflexion für alle,
- Leistungsbereitschaft von allen,
- Vorbildwirkung durch die Vorgesetzten,
- Vertrauen in Fähigkeiten und Loyalität des Personals in beide Richtungen (nach oben und unten) in militärischen Hierarchien,
- Offenheit und rasche Informationsweitergabe

und vor allem eine ausgeprägte (und in der militärischen Führung eine befohlene) Fehlerkultur auf allen Ebenen.

Selbstkritische Abschlussbewertung: Die oben angeführten Bereiche, und dabei jeder Bereich für sich selbst, haben das Potenzial in weiteren Ausarbeitungen beleuchtet, analysieren und dargestellten zu werden. Hiermit die Abschlussfrage: Ist dem Autor in allen oben angeführten Bereichen eine erfolgreiche Umsetzung im militärischem Führen gelungen? Die Antwort fällt negativ aus. Nicht in allen Bereichen konnte die Idee umgesetzt werden. Zurückzuführen ist dies in eigenen Fällen auf Kommunikationsfehler, fehlender Informationsweitergabe und falsch verstandene Prinzipien, aber auch Unvermögen oder Unwille von Personal. Im Gegenzug muss jedoch festgehalten werden, dass es Bereiche gab und gibt, die im Bereich der modernen

Führung hervorragend funktioniert haben und noch immer funktionieren. Eine Befragung von Personals des Autors nach einem Einsatz im Jahr 2017 ergab 98% Zufriedenheit im Bereich der Führung durch den Kommandanten. Fazit nach Laozi: Also nur der zweitbeste Führer!

4.14.5 3 *Zusammenfassung*

Die Reflexion zum militärischem Führen ist in dieser Kurzdarstellung anhand von einem Philosophen und einem militärischen Führer mit Einbeziehung der persönlichen Erfahrung des Autors dargestellt worden. Wo Personal zusammengeführt wird und strukturiert eine Leistung erbringen soll, bedarf es Richtlinien und Führung. Um immer besser und zielgerichteter zu werden erfordert es Übung und die Möglichkeit Führungsleistung mitzugestalten und damit zu steigern. Erfolgreiche Organisationen fokussieren sich auf Fehlerkultur: Sie nehmen sie wahr, reflektieren und analysieren sie –und sie gestalten und optimieren sie! Nur so macht Führung im Sinne der Zielerreichung Sinn und die Zufriedenheit gemeinsam das Ziel erreicht zu haben steigert die Motivation und somit Führungsleistung.

"Zeigen Sie mir jemanden, der noch keinen Fehler gemacht hat, und ich zeige Ihnen einen Menschen, der noch nie etwas geleistet hat."

Theodore Roosevelt

4.14.6 *Literatur:*

-Laotse: Tao Te King – Das Buch des Alten vom Sinn und Leben. Düsseldorf/Köln 1952

-Glasl, Friedrich/Lievegoed, Bernard: Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden. Freies Geistesleben, Bern und Stuttgart 1993

- Schwarzkopf, H. Norman: Man muss kein Held sein: Die Autobiographie (in Zusammenarbeit mit Peter Petre. Aus dem Amerikanischem von Hans-Jürgen Baron von Koskull und Stephen Tree). Bertelsmann, München 1992.

Internetquellen:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Laozi>

https://de.wikipedia.org/wiki/Norman_Schwarzkopf_junior

4.15 Cross-Cultural Leadership; Reflexion interkultureller Führungserfahrung in einem Auslandseinsatz

LEITGEB Christian, Obst MSD BA MA

4.15.1 Einleitung

Cross-Cultural Leadership, hier verkürzt als interkulturelle Führung bezeichnet, berücksichtigt die kulturelle Diversität von Mitarbeitern zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles. Dies stellt Kommandanten vor hohe Anforderungen in Bezug auf die Erbringung erforderlicher Führungsqualitäten sowie Kenntnisse kultureller Differenzen und Gemeinsamkeiten.²⁰⁸ Fehlendes Verständnis für oder Unkenntnis über kulturelle Besonderheiten kulminieren oftmals in Missdeutungen aufgrund der Ambiguität verbaler, performativer oder symbolischer Zeichensätze, da Menschen in der Kommunikation die für sie wesentlichen, durch Sozialisation erlernten oder gesellschaftlich akzeptierten Inhalte filtern.

Der niederländische Kulturwissenschaftler und Sozialpsychologe Geert Hofstede identifizierte hierzu sechs Kulturdimensionen, welche über Indexe hoher oder niedriger Ausformung auf Akzeptanz oder Ablehnung von Gesellschaften in der interkulturellen Zusammenarbeit schließen lassen. Beispielhaft angeführt sei hier der MAS-Index (Masculinity versus Femininity), welcher das Verhältnis zwischen männlich dominierten Gesellschaften und Machtstrukturen im Gegensatz zum weiblichen Anteil der Bevölkerung wiedergibt. Ein hoher MAS-Index weist auf eine Dominanz „typisch männlicher“ Werte (z.B. soziale Kontrolle über Frauen, Stereotyp des „Versorgers“), ein niedriger MAS-Index eher auf eine Gleichstellung der Geschlechter in vielen gesellschaftlichen Aspekten hin.²⁰⁹

²⁰⁸ Vgl. Cross-Cultural Leadership, <https://leadershiparticles.leadershiptrainingtutorials.com/cross-cultural-leadership/> (Zugriff: 14.10.20).

²⁰⁹ Vgl. Cross-Cultural Leadership, wiss. Artikel, Sammlung, https://www.regent.edu/admin/stusrv/student_dev/docs/Downloads/Professional%20Skills/Comparative%20Cultural%20Etiquette/Comparative%20Cultural%20Etiquette_index.pdf (Zugriff: 14.10.20). Hofstede normiert folgende Indexe: Machtdistanz, Individualismus &

In Bezug auf das österreichische Bundesheer mit seiner jahrzehntelangen Auslandseinsatzambition stellt dieser Führungsstil nicht unbedingt ein Novum dar. Generationen von Offizieren fanden sich in Führungsfunktionen innerhalb multinational gegliederter Organisationselemente wieder. Als Kritikpunkt stellt sich hierbei allerdings das Fehlen einer adäquaten Ausbildung und Einsatzvorbereitung dar. Während Soldaten aller Dienstgrade die Differenzen und Besonderheiten der zukünftigen Gastkulturen vermittelt werden²¹⁰, scheint der Fokus auf unterschiedliche Militärkulturen und Führungsstile nur marginal vorhanden zu sein.

Beim Versuch der Identifizierung von Militärkultur als einen sub-Aspekt in Gesellschaften beschreibt Andreas Stupka in der theoretischen Dimension jene Entwicklung völkisch-nationaler und sprachlich-kultureller Abkapselung europäischer Armeen, welche im Laufe der Zeit zu einer jeweils speziellen Ausprägung in den tradierten Gepflogenheiten (teilweise auch aus der kolonialen Epoche einiger Länder), unterschiedlichen Uniformen, Unternehmenskulturen und Ausstattungen ihren Niederschlag fanden. Diese Ausprägungen und Verhaltensweisen kann man als „nationale Militärkultur“ bezeichnen.²¹¹ Als ein wesentliches Prinzip gilt hier die Disziplin, um einerseits der Willkür von bewaffneten Soldaten Einhalt zu gebieten und andererseits die Anerkennung von Sitten, Gebräuchen und Vorgaben zu gewährleisten.²¹² Militär wird daher nicht nur durch die Kultur des Staates geprägt, sondern auch durch die unterschiedlichen Ausformungen der militärischen Diszipliniertheit, die es „*exakt jene Militärkultur ausbilden lässt, die den Sitten und Gebräuchen der jeweiligen Kultur entsprechen*“²¹³.

Der Verfasser selbst war in den Jahren 2003/2004 als Teil der mittlerweile beendeten UN-Mission UNMEE („United Nations Mission in Ethiopia and

Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität, Unsicherheitsvermeidung, lang- oder kurzfristige Ausrichtung sowie Nachgiebigkeit & Beherrschung.

²¹⁰ Siehe „Code of Conduct“ Training in der unmittelbaren Einsatzvorbereitung.

²¹¹ Vgl. Andreas Stupka: Militärwissenschaften. Ihre Grundlagen und ihr System. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Militärwissenschaftliche Publikationsreihe der Landesverteidigungsakademie, Band 24/2014. Wien 2014. S. 13.

²¹² Vgl. ebda, S. 27.

²¹³ Ebda.

Eritrea“) in verschiedenen Funktionen eingesetzt. Als besondere Führungsherausforderung stellte sich das 9-monatige Engagement als Sector-Senior-Military-ObsERVER (SSUNMO) im zentralen Hochland dar, welches dieser Funktion eine quasi „tactical control“ über 66 Militärbeobachter aus 32 Nationen mit mindestens vier verschiedenen Religionsbekenntnissen und kulturellen Besonderheiten übertrug. Mit dem Hintergrund einer 7-jährigen Führungserfahrung auf Kompanie-Ebene, ausschließlich mit österreichischen Soldaten ausgestattet sowie unzureichender Ausbildung und Vorbereitung für Cross-Culture Leadership wurden somit viele interkulturelle „Führungsfehler“ begangen, von denen im weiteren Verlauf drei ausgewählte Beispiele dargestellt, bewertet und gefolgert werden.

4.15.2 Interkulturelle Führungsfehler - Beispiele

Führungsfehler 1: *Die Annahme, dass sich militärische Werte und Tugenden in allen Militärkulturen einander gleichen.*

Ausgangslage:

Der Verfasser war zu diesem Zeitpunkt Kdt einer „Team Site“ in der DMZ (Demilitarized Zone) in Eritrea und hatte sieben Offiziere aus europäischen, asiatischen und afrikanischen Nationen unterstellt. Zum Zwecke der Durchführung einer „Long-Range Patrouille“ (ca. 6-8 Stunden) fanden am Vortag ein Briefing sowie eine Befehlsausgabe statt. Festgelegt wurden unter anderem die Personalzusammensetzung (Verfasser als Kdt, LtCdr [= Mjr] aus Kenia als Fahrer) sowie der Abmarschzeitpunkt um 0700 Uhr. Am Tag darauf war der eingeteilte Fahrer zum befohlenen Zeitpunkt jedoch nicht anwesend. Nach Zuwarten erfolgte eine Nachschauhaltung in der Unterkunft, wobei festgestellt werden konnte, dass sich der kenianische Offizier erst mit dem Anlegen der Uniform und dem Vorbereiten der Ausrüstung beschäftigte. Auf Nachfrage und dem Hinweis der zeitlichen Ablage lernte der Verfasser, dass für den Teamkameraden der Zeitpunkt noch nicht unterschritten und im Plansoll war. Die Patrouille wurde daher mit einiger Verspätung angetreten.

Bewertung:

In der österreichischen Vorschriftenlandschaft ist die Tugend der Pünktlichkeit angeordnet (vgl. § 7 (1), ADV); überdies werden alle Soldaten in ihrer berufsständischen Sozialisierung daraufhin trainiert, um so eine zeitlich koordinierte Auftragserfüllung zu gewährleisten (beispielsweise das abgestimmte Heraustreten aus einem Bereitstellungsraum oder das Überschreiten einer Ablaufflinie). Aus diesen Gründen stand es für den Verfasser außer Frage, dass ein festgelegter Zeitpunkt, dessen Einhaltung keine Vorbehalte entgegengesetzt wurden, einer subjektiven Interpretation unterliegt. Dies auch deshalb, da die Streitkräfte Kenias aus den britischen Kolonialtruppen hervorgegangen sind und somit zumindest ein vergleichbares, militärisches Wertemodell mit andere europäische Armeen aufweisen. Andere Gründe wie Ablehnung der Führungsautorität oder passive Insubordination wurden zum damaligen Zeitpunkt nicht erwogen.

Folgerungen:

Eine vorausschauende Kenntnis über „fremde“ Militärkulturen, deren historischer Entwicklung, Werte und Tugenden erscheint nicht nur angebracht, sondern stellt ein dienstliches Erfordernis dar. Im Zweifelsfalle wäre dieses Wissensbasis durch den verantwortungsvollen Kommandanten selbst zu erarbeiten. Bei Zweifel an der Normung militärischer Absichten in Bezug auf differente Militärkulturen wären diese im Anlassfall einer interoperablen Abstimmung zuzuführen.

Führungsfehler 2: *die Rekrutierung und Personalbesetzung ausschließlich „westlicher“ Stabsoffiziere im das Sektor-HQ.*

Ausgangslage:

Als SSUNO hatte der Verfasser die Möglichkeit, die Stabsoffiziere für das Sektor-HQ (S1/2/3/4, Air-Liaison) selbst zu rekrutieren. Aufgrund der ähnlichen Militärkulturen und vorangegangener Auslandseinsatzerfahrungen fiel die Entscheidung mehrheitlich auf Offiziere aus kulturell verwandten Streitkräften (NOR, SWE, DAN, FIN, CHE, USA), um einerseits die Stabsarbeit im HQ zu optimieren und um andererseits auf ein gemeinsames militärisches Verständnis zurückgreifen zu können. Nach wenigen Monaten wurde diese Regelung durch den Chief-Military-Observer (CMO) wieder aufgehoben

und eine internationale Parität angeordnet. Somit wurden Offiziere aus ost-europäischen, asiatischen und afrikanischen Nationen als Stabsoffiziere designiert.

Bewertung:

Als einen ihrer Grundsätze folgen die Vereinten Nationen dem Prinzip der „national Balance“ in PSO. Dies bedeutet, dass die Nationen einen adäquaten Anteil an Positionen, zumeist im Rotationsprinzip, stellen. Überdies soll eine gewisse Ausgewogenheit vorherrschen, damit ein nationaler bzw. kontinentaler Überhang vermieden werden kann. Die Fokussierung des Verfassers auf Offiziere ähnlicher Militärkulturen erfolgte zwar in guter Absicht hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des Sektor-HQ's, verletzte aber in grober Weise jenes Prinzip. Darüber hinaus führte es, wenn auch nur fahrlässig, zu einem Vertrauensverlust der nicht berücksichtigten Nationen in das Sektor-HQ im Sinne von Abwertung oder Ablehnung.

Folgerung:

Die Kenntnis und Einhaltung von Prinzipien der UN sind für einen Kommandanten eines der obersten Gebote. Unparteilichkeit und Diversität gelten auch für die multinationale Zusammenarbeit im Friedenkontingent. Durch den Kommandanten sind Unzulänglichkeiten wie mangelnde Sprachkenntnisse oder Fertigkeiten durch begleitende Maßnahmen (Stabsarbeit, Hilfestellung, Training etc.) im Rahmen der Führungsverantwortung auszugleichen. Vor allem der in dieser PSO besonders betonte Grundsatz „lösen von afrikanischen Problemen durch Afrikaner“ wurde sträflich ignoriert. Dabei stellte sich die spätere Besetzung von Stabsmitgliedern mit afrikanischen Offizieren als Vorteil heraus, da so wesentliche Einblicke vermittelt werden konnten, welche einem kulturell „westlich“ geprägtem Offizier fehlen.

Führungsfehler 3: *das falsche Einschätzung interkultureller Spannungen zwischen den Beobachteroffizieren.*

Ausgangslage:

Im Rahmen seines SSUNMO-Engagements wurde der Verfasser zweimal mit Rassismus-Vorfällen konfrontiert, welche von afrikanischen Offizieren

gegenüber Kameraden aus westlich orientierten Kulturen vorgebracht wurden. Der SOP folgend veranlasste der CMO ein „Board of Inquiry“ zur Prüfung der Anschuldigungen, wobei dieses Untersuchungselement zwingendermaßen eine nationale/kontinentale Parität betreffend des Täters bzw. des Opfers in der Zusammensetzung aufweisen musste. Aufgrund unterschiedlicher, widersprüchlicher Aussagen und des Mangels an Zeugen konnten beide Vorfälle nicht geklärt werden. Somit wurden auch keine Konsequenzen bzw. Sanktionen veranlasst. Damit verbunden fand kein Sektor-Transfer eines der Beteiligten statt, um die Spannungen zu minimieren. Dies führte in weiterer Folge auch zu einer Nicht-Kooperation zwischen den Offizieren.

Bewertung:

Das Auftreten interkultureller Spannungen kann vielfältige Gründe haben – der Bogen spannt sich dabei über ethnische, politische und religiöse Ursachen bis hin zur kolonialen Vergangenheit europäischer und afrikanischer Nationen, welche bis in die Gegenwart Auswirkungen zeigen. Durch den Verfasser wurden auftretende, interkulturelle Spannungen zwischen Offizieren verschiedener Ethnien unterschätzt. Von einem Professionalismus in der Zusammenarbeit von Stabsmitgliedern in einem multinationalem HQ ausgehend, waren diese Vorfälle weder vorstellbar noch war der Verfasser für eine allfällige Problemlösung ausreichend ausgebildet.

Folgerungen:

Wiewohl subjektive Antipathie zum Alltag gehört, wäre potentiellen interkulturellen Spannungsfeldern durch Kommandanten eine erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Konflikten mit Auswirkungen auf den Einsatzraum (z.B. aktuell zwischen Griechenland und der Türkei, zwischen Sunniten/Schiiten etc.) ist professionell zu begegnen. Diversität muss ein notwendiges Grundkonzept von Leadership und in der Ausbildung/Einsatzvorbereitung verankert sein. Gerade in diesem Zusammenhang erweist sich kulturelles Wissen, Unparteilichkeit und Unvoreingenommenheit sowie die Kenntnis über Stärken und Schwächen der Mitarbeiter als erforderliche Fähigkeit.

4.15.3 Fazit

Cross-Cultural Leadership ist nach Meinung des Verfassers eine mittlerweile unverzichtbare Komponente in der Ausbildung von Führungskräften. Sowohl die aufwachsende Auslandseinsatzambition des Bundesheeres als auch die demografische Entwicklung in Österreich erfordern von Kommandanten interkulturelle Kompetenz, um einerseits Aufträge optimal zu erfüllen sowie aus Diversität resultierende Stärken nutzen zu können. Leadership entsteht aus Vertrauen in den Führer – subjektiv empfundene Abwertung oder Ablehnung aufgrund ethnischer, religiöser oder anderweitiger Zugehörigkeit schwächt dieses Vertrauen und damit die Einsatzbereitschaft.

Cross-Cultural Leadership wäre in der Ausbildung von militärischen Führungskräften institutionell zu verankern, Erfahrungen von Kommandanten strukturiert in den Wissenskanon des Bundesheeres einzupflegen. Zur Etablierung kann hierbei auch auf zivile Bildungsinstitutionen zurückgegriffen werden (z.B. Kulturanthropologie, Ethnologie etc.), um den Kompetenzaufbau zu beschleunigen.

4.15.4 Verwendete Literatur:

Cross-Cultural Leadership:

<https://leadershiparticles.leadershiptrainingtutorials.com/cross-cultural-leadership/>

Cross-Cultural Leadership, wissenschaftliche Artikel - Sammlung,
https://www.regent.edu/admin/stusrv/student_dev/docs/Downloads/Professional%20Skills/Comparative%20Cultural%20Etiquette/Comparative%20Cultural%20Etiquette_index.pdf

Stupka, Andreas: Militärwissenschaften. Ihre Grundlagen und ihr System. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Militärwissenschaftliche Publikationsreihe der Landesverteidigungsakademie, Band 24/2014. Wien 2014.

5 Autoren

Mag. Prof.(FH) ALEXA Andreas, ObstdG

BLASCH Christoph, Obstlt, MA

BOGNER Johannes, Obst, Akad.WPäd. MSD, MA

ERKINGER Thomas Franz, Obst, MSD, MA

HALBARTSCHLAGER Rudolf, Obst, MSD, MA

HATZ Manfred, Obst, MSD, MA

Mag.(FH) HEISER Christian, ObstltdG

HUMER Johannes, Obst, MSD MSc, MA

KRONREIF Markus, Obst, MBA, MSD, MA

LEITGEB Christian, Obst, MSD, BA, MA

LEMP Reinhard, Obst, MSD, MA

MAYRHAUSER Gerhard, Obst, MSD, MS, MA

OBERFELD Marc, Obst, MSD, MA

Mag. Mag. PEISCHEL Wolfgang, Bgdr, PhD

PRADER Klaus, Obst, MSD, MA

RITTENSCHOBBER Gernot, Obst MSD, MA

RITZ Matthias, Obst, MSD, MA

Mag. ROTHENEDER Andreas, Bgdr

Mag.(FH) SCHEUCHER Gregor, ObstdG, MA

Mag.(FH) SCHILLER Georg, ObstltdG

WIESER Wolfgang, Obst MSD, MA

Im Wintersemester 2020 nahmen die Studierenden des 9. FH-Masterstudiengang militärische Führung am Seminar Leadership teil. Der Begriff (militärische) Führung im Wesen und Verständnis von Streitkräften stand als zentraler Bausteine im Fokus des Seminars. Aus dem Führungsbegriff/-verständnis leiten sich nicht nur Struktur und Abläufe einer militärischen Organisation ab, sondern vor allem wie das Militär denkt und letztlich agiert. Der Begriff Führung wird somit prägend für jeden einzelnen Soldaten, die gesamte Organisation und deren Wirken. Die dargestellten Kurzessays der Studierenden und Vortragenden geben eine aktuelle und vielschichtige Perspektive des Begriffs militärische Führung im Bereich des österreichischen Bundesheeres.

ISBN: 978-3-903359-40-6

