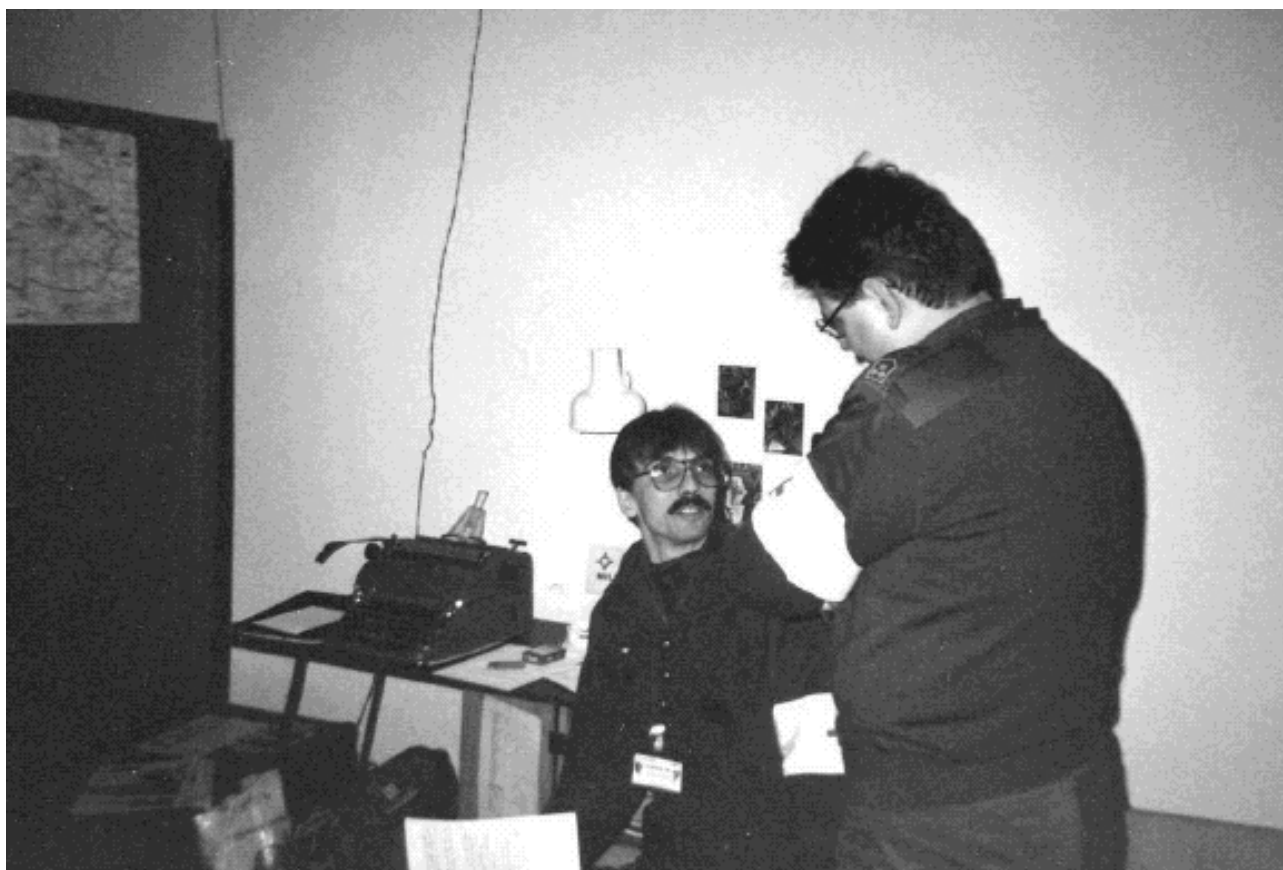


# MS

## Militär & Seelsorge

herausgegeben von der  
Evangelischen Militärsuperintendentur

Themenheft 6



*Silvia Revesz*  
**Macht und  
Machtmissbrauch**



## Themenheft 6

*Silvia Revesz*

*bearb. v. Karl-Reinhart Trauner*

# Macht und Machtmissbrauch

„Jeder Vorgesetzte ist sowohl für  
das Erteilen als auch für das  
Unterlassen von Befehlen  
verantwortlich.“ (ADV § 6,2)

(= Evang. Rundbrief, SNr. 1/2002)

Wien 2002

---

# 1 Wieso gerade dieses Thema?

---

Beim Militär mit seiner klaren hierarchischen Struktur ist die Frage nach Macht und dem, was damit zusammenhängt (Machtausübung, Machtmissbrauch, ...), in allen ihren Schattierungen immer vorhanden. Noch dazu, als die Ausübung von Macht im Extremfall schicksalhaft für Menschen sein kann.

Macht scheint - allgemein betrachtet - in unserer Gesellschaft für viele Menschen etwas zu sein, dem sie nur wenig Positives abgewinnen können (... außer sie sind selbst die Träger der Macht). Gerade im kirchlichen Kontext kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass sich die Fixierung auf die negative Bedeutung von Macht noch verstärkt und viele Menschen ausschließlich diesen Aspekt vor Augen haben. Manchmal hat man sogar das Gefühl, dass „Macht wahrnehmen wollen“ oder „Macht anstreben“ fast als etwas „Unanständiges“ betrachtet wird - gerade so, als stünde Macht der gebotenen Liebe entgegen. - Macht und Gewalt ist aber dem Leben immanent, Quantität und Qualität der Macht sind aber verschieden. Wer etwas will, uns sei es nur zu leben, muss es gegenüber seiner Umwelt durchsetzen.

Dass aber gerade auch das „Herumdrücken-um-die-eigene-Macht“ oder das „Nicht-Wahrnehmen-Wollen“ subtile Formen des Machtmissbrauches darstellen, wird erst durch die genauere Beschäftigung mit diesem Thema deutlich. Und auch dem soll der vorliegende Beitrag dienen.

Der Versuch der Erhaltung des individuellen Lebens eines Menschen und der Durchsetzung seiner Wünsche muss nicht mit dem Interesse anderer oder des kollektiven Lebens in Konflikt stehen.

Neben der physischen Gewalt besteht die psychische, die wiederum eine rationale (Verstand) und eine emotionale Komponente hat. Physische Gewalt hat im Umgang der Menschen mit der Natur über jeden Zweifel erhabene Notwendigkeit, im Umgang der Menschen untereinander zumindest eine alte Tradition. Mit der Erreichung eines relativ hohen Intelligenzniveaus und Ausnützung der rationalen Stärke im Dienste physischer Gewalt (Feuerwaffe, Atomspaltung, ...) steigt die Problematik bis hin zur Gefahr der Vernichtung jedes Lebens auf dieser Erde.

Der Turmbau zu Babel ist das biblische Bild des Verständigungsverlustes ... der vom Kleinen des Alltags letztendlich bis hin zu den Greuel des Terrorismus der Gegenwart hin reicht; um das Erleben des (Berufs-)Alltags geht es der vorliegenden Arbeit.

Von den Möglichkeiten des Zusammenlebens entweder durch Toleranz und der Konfliktlösung durch Aggression oder durch Verständigung wird die Verständigung gesucht. Machtkonzentration verleitet zu Gewalt; aber Zerschlagung der Gewalt ist keine Lösung, sondern nur der Weg zur Anarchie. Je komplizierter und schwierig durchschaubarer die Verhältnisse werden, desto mehr muss der einzelne versuchen, emotionale Stärke (Macht) zu erhalten oder zu bekommen; das wiederum ist das Ergebnis einer autonomen Persönlichkeitsstruktur, ein Ziel eigentlich einer demokratischen Ordnung, nämlich ein Bürger mit einem möglichst hohen Selbstverantwortungsgefühl, der wiederum gerade wegen seiner Stärke bereit ist, sich einem größeren System einzuordnen, ohne jedoch darin unterzugehen.

Die Arbeit ist zunächst unter dem Titel „Macht und Machtmissbrauch. Ermächtigung

Bild am Deckblatt:

Befehle geben und Befehle empfangen; selbst in der Militärseelsorgezelle. Hier MilPfarradjunkt OWM Ing. Weng und MilKur Dr. Trauner beim Gefechtsstandsbetrieb während der Übung „Surprise ‘98“ des MilKdo Wien.

*als Intervention“ für den (katholischen) kirchlichen Bereich als Präsentationsprojekt zum Abschluss der Ausbildung „Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche“ verfasst worden - und dieser Bezugspunkt scheint immer wieder durch, ist aber gerade für die Militärseelsorge als kirchlichem Arbeitsgebiet auch von Interesse -, und wurde erst in der Überarbeitung auf das Militär umgelegt. Als verrechtlichten Bezugspunkt für das Verhalten und damit auch den Gebrauch der Macht wurde die Allgemeine Dienstvorschrift (ADV) des österreichischen Bundesheeres herangezogen; sie fasst die grundlegenden Regeln zusammen und normiert sie.*

*Es muss nicht näher betont werden, dass es sich, wenn hier von „Armee, Heer, Streitkräfte o.ä.“ gesprochen wird, in erster Linie natürlich das österreichische Bundesheer als eine westliche ausgerichtete Armee in einem demokratischen Staat im Blick ist.*

*Mag. Silvia Revesz  
Dr. Karl-Reinhart Trauner, MiÖKUR*



## 2.1

## Macht - was ist das eigentlich?

Die Frage, was Macht eigentlich ist, scheint gar nicht so einfach beantwortbar. Der Begriff „Macht“ wird in vielen, sehr unterschiedlichen Kontexten verwendet und hat eine Fülle von Bedeutungen. Häufig wird Macht als Synonym für Kraft, Stärke, Einfluss, Herrschaft, Überlegenheit, aber auch für Unterdrückung und Gewalt verwendet. Dies zeigen Redewendungen besonders deutlich. Wenn gesagt wird, „jemand übe Macht aus“, ist oft „er herrscht“ gemeint. Kann eine Person ihren Einfluss in einer Gruppe erhöhen, dann „kommt sie an die Macht“.

Vielleicht wäre es hilfreich, darauf zu schauen, wo die sprachlichen Wurzeln des Begriffes liegen. Betrachtet man das Wort, könnte man meinen, es leite sich vom Verb „machen“ ab. Nach Bauer-Jelinek hat der Begriff seine Wurzeln aber im Verb „mögen“ im Sinne von „können“ oder „vermögen“<sup>1</sup>. Demnach bedeutet Macht-Haben aber, über Handlungsmöglichkeiten verfügen zu können und damit mehr als nur „etwas machen“. Über Handlungsmöglichkeiten ver-

fügen sagt noch nichts über die Art und Weise des Verfügens aus und ist somit wertneutral.

Auf Grund der vielschichtigen Verwendung des Begriffes Macht und seiner Bedeutungsfülle erscheint es wichtig, den Begriff im Folgenden mög-

lichst eng zu fassen. So definiert Friedrich Glasl Macht als „Möglichkeit eines Actors (des Machtausübenden) in einer gegebenen sozialen Beziehung, um Einflussmittel so einzusetzen, dass seine Zumutungen das Handeln eines anderen Actors (des Machtunterworfenen) derart bestimmt, dass der machtunterworfenen Actor eine geringere Möglichkeit sieht, sich der Zumutung zu entziehen.“<sup>2</sup> Ähnlich definiert auch Bauer-

Jelinek den Begriff Macht als „das Vermögen, seinen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen.“<sup>3</sup>

Damit gibt es nach beiden Definitionen zwei Elemente, die den Machtbegriff bestimmen:

- das Ziel, das ich erreichen möchte und



*Die aus dem Jahre 1910 stammende anonyme Fotografie aus Frankreich zeigt die Polizei während einer Amtshandlung am Ort des Verbrechens.*

- den Widerstand, den es zu überwinden gilt.

Dass das Überwinden des Widerstandes nicht a priori Kampf mit Sieg oder Niederlage bedeutet, sondern auch auf der Basis des Diskutierens und Argumentierens stattfinden kann, wird im alltäglichen Sprachgebrauch und Verständnis häufig übersehen. Damit wird aber auch gleichzeitig die konstruktive (= „helle“) Seite der Macht übersehen, die darin liegt, dass Situationen auch positiv verändert werden können.

Gibt es hingegen keinen Widerstand, bedarf es auch keiner Machtausübung. Die Akteure befinden sich in einem „machtfreien Raum“<sup>44</sup>. Es gibt zwar ein Ziel - das Wollen - , aber diesem wird kein Widerstand entgegengesetzt. Besonders in kirchlichen Kreisen kann man den Eindruck gewinnen, dass in diesem machtfreien Raum oft ein Idealzustand von Harmonie gesehen wird, den man zu er-

reichen oder zu verteidigen sucht. Da dieser Zustand aber instabil und zeitlich begrenzt ist, ist oft viel Energie zum Aufrechterhalten nötig. Diese Energie fehlt dann, um Macht in ihrer positiven Seite - als Veränderungskraft - wirken zu lassen.

Wird Macht hingegen ohne klare Ziele über das, was man erreichen möchte, ausgeübt, oder kommt es zu einem unbewussten, unreflektierten Gebrauch von Macht, kann das zu einer Quelle des Missbrauches werden. In diesem Fall wird die destruktive Seite der Macht sichtbarer werden als ihre positive.

Mit diesem Problem verbunden ist auch die Frage, wie und wodurch sich die Macht, die jemand zum Erreichen seiner Ziele einsetzt, legitimiert. Der Frage der Legitimation von Macht<sup>5</sup> soll im nächsten Kapitel etwas näher nachgegangen werden.

## 2.2

## Quellen der Macht

Beschäftigt man sich mit den Fragen, wem in einem System wie viel Macht zukommt, oder wer sie ausübt, oder auch wer seine Macht wie legitimiert, ist es notwendig sich über die Quellen der Macht Rechenschaft abzulegen.

Grundsätzlich hat jeder Mensch zwei Quellen der Macht, aus denen er schöpft. Es sind dies

- die eigene Person, die eigene Biografie, die persönliche Ausstrahlung und
- die Position / Funktion, die eine Person einnimmt oder die ihr zugewiesen wurde.



*Neben dem beruflichen Kontakten kommt dem persönlichen Begegnungen eine besondere Bedeutung zu; hier ergänzen einander die verschiedenen Rollenbilder. LtGen Ross, Kdt UNDOF im Gespräch mit Mjr Foditsch, QM AUSBATT/ UNDOF am Weihnachtstag 1998*

Dabei sollten, um ein stimmiges Bild zu ergeben, die beiden Rollen, die hier auch in einer Macht-hierarchie eingenommen werden, nicht allzu stark auseinanderklaffen. Zu einem entscheidenden Berührungspunkt wird neben dem beruflichen Kontakt (beim Militär) das Erleben der Kameradschaft.

Mit den Quellen eng verbunden ist auch die Frage der Legitimation von Macht. Wird einer Person eine Position, ein Amt bzw. eine Funktion zugewiesen, wird ihr auch Macht zugewiesen.

Diese Macht ist durch die Position/Funktion legitimiert. Mit der Macht ist aber auch die Verantwortung für die Art und Weise der Machtausübung verbunden. Diese besteht in einer

- institutionell-rechtlichen und/oder
- moralischen

Weise.

Bezieht eine Person ihre Macht aus der eigenen Person und nicht aus einer ihr zugewiesenen Position, gibt es auch keine äußere Legitimation. Der „Machtausübende“ ist allein auf sein Gewissen oder sein inneres Wertesystem angewiesen, um sein Handeln zu rechtfertigen. Eine Klarheit über den Zweck der Machtausübung und die eigenen Ziele sind daher besonders wichtig.

Aus beiden Quellen von Macht lassen sich nach Schmidt/Berg sogenannte „Machtbasen“<sup>6</sup> ableiten. Machtbasen sind gleichsam die Form oder die Gestalt, in der Macht ausgeübt wird:

- Macht der Information
- Macht der Beziehungen
- Macht der Expertise
- Macht der Anerkennung
- Macht der Sanktionen
- Macht des Körpers
- Definitions- und Deutungsmacht

In einer sich von Schmidt/Berg unterscheidenden Systematik geht Bauer-Jelinek von acht Quellen der Macht<sup>7</sup> aus, die aber zum Teil mit den oben genannten Machtbasen identisch sind:

- Macht der Materie

- Macht der Herkunft
- Macht der Mehrheit
- Macht des Wissens
- Macht der Gefühle
- Macht der Kontakte
- Macht der Funktion
- Macht der Überzeugung

Macht ist keine Eigenschaft wie die Haarfarbe oder die Muttersprache, sondern entsteht erst im Beziehungsgefüge zwischen zwei oder mehreren Menschen. Beim Militär ist diese Beziehung / Verbindung normalerweise institutionell zugeordnet durch Organisationsplan, besonderen Befehl, ... sowie außerdem immer in Form einer klaren Hierarchisierung (Unterstellung). Diese Hierarchisierung bedeutet zugleich ein immer vorhandenes funktionelles Machtgefälle.<sup>8</sup>

Die Machtausübung bezieht sich dabei im Rahmen des Dienstes auf einen relativ breiten Bereich des Soldaten und seiner Leistungsbereitschaft. Die ADV sieht vor: „Der Soldat hat alle seine Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten im Dienst einzusetzen. Er hat sich jeder für den Dienst notwendigen Ausbildung zu unterziehen.“ (ADV § 3, 3) Dennoch gibt es auch klar festgelegte Grenzen der Machtausübung: „Befehle, die von einer unzuständigen Personen oder Stelle erteilt worden sind, sowie Befehle, deren Befolgung gegen strafgesetzbliche Vorschriften verstoßen würde, sind nicht zu befolgen. Die Absicht, einen Befehl nicht zu befolgen, ist dem Befehlsgeber unverzüglich zu melden.“ (ADV § 7, 2)

## 2.3 *Der Umgang mit Macht*

Die gesellschaftlichen Werte sind in einem Wandel begriffen. Ein Vergleich der Normen und Werte mit den Wertvorstellungen der Gesellschaft zeigt, wie deutlich Normen und Wertvorstellungen des Militärs von jenen der Gesellschaft abweichen.

*Vergleich der verschiedenen Wertvorstellungen<sup>9</sup>*

„Traditionelle“ Werte	„Neue“ Werte
Hierarchie	Team
Zentralisierung	Dezentralisierung



Gehorsam	Partizipation
Disziplin	Selbstbestimmung
Leistung	Bedürfnisorientierung
Gemeinwohl	Individualisierung
Sicherheit und Stabilität	
	Offenheit für Neues und Flexibilität
Karriere	Persönlichkeitsentfaltung
Macht	Kompromissfähigkeit
usw.	usw.

Aus diesem Vergleich zwischen den „traditionellen“ Werten (typisch militärische Werte) und den „neuen“ Werten ist gut zu erkennen, dass die Gesellschaft immer mehr dem Trend Richtung Selbstbestimmung und Partizipation nachgeht.<sup>10</sup> Es ist



Bei einem militärischen Einsatz stellt sich der Umgang mit Macht auf eine ganz besondere Weise. Im Bild Soldaten im Assistenzeinsatz des österreichischen Bundesheeres an der Ostgrenze Österreichs (Feldpostkarte; MilKdo B, S5 Abteilung, Foto: Vzlt Jaksch)

jedoch fraglich, ob zwischen den „traditionellen“ Werten und den „neuen“ Werten unbedingt ein Widerspruch herausgelesen werden muss; denn Machtausübung bedeutet nicht zwangsweise auch „Kompromissunfähigkeit“. Die Erfahrung zeigt doch, dass gerade ein „starker“ Kommandant auf die Stimmen und Meinungen seiner Untergebenen in einem richtigen Maß einzugehen weiß, ohne dass dadurch seine Qualität als Kommandant in Frage gestellt wird; vielmehr geschieht eher das Gegenteil, nämlich dass er die Qualitäten seiner Unterge-

benen damit für sich und seine Führungsmaßnahmen ausnutzen kann und damit ein Zusammenwirken der verschiedenen Qualifikationen zustande bringt.

In kirchlichen Institutionen scheint der Hang zum Vermeiden, Relativieren und Tabuisieren des Machtthemas besonders stark zu sein. Eine allgemeine Ursache dafür könnte das Faktum sein, dass Macht von vielen Menschen tatsächlich häufig in ihrer negativen Seite wahrgenommen wird. Die „guten“ Seiten der Macht kommen hingegen nicht so leicht ins Bewusstsein; diese Feststellung gilt in besonderer Weise, wenn sie in Beziehung zu Ideologiekritik gesetzt wird. Ein mangelhaftes Differenzieren zwischen verschiedenen Macht- und Herrschaftsstrukturen schüttet hier aber das Kind mit dem Bade aus.

So bleiben im Zusammenhang von Macht und Machtgebrauch meist auch nur negative Auswirkungen in Form von Ohnmachtserfahrungen in Erinnerung. In den Medien wird ebenfalls fast ausschließlich über negative Auswirkungen von Machtgebrauch berichtet. Im Zusammenhang mit positiven Veränderungen wird das Wort Macht dagegen meist gar nicht verwendet.

Zwar sind die Fragestellungen rund um die Machtausübung innerhalb der Streitkräfte zumindest latent immer vorhanden, so

findet z.B. in der Ausbildung von Unteroffizieren oder Offizieren kaum eine systematische Behandlung des Themas statt. Ähnlich gelagerte Fragen werden allerdings im Themenfeld „Ausbildungsmethodik“ oder „Führungsverhalten“ behandelt.

Eine weitere Ursache für die Tendenz, das Machtthema (gerade auch im kirchlichen Umfeld) auszuklammern, mag darin liegen, dass Machtausüben oft mit Herrschen gleichgesetzt wird, was der gebotenen Liebe entgegenzustehen scheint. Gerne



berufen sich „Machtverweigerer“ in der Kirche auf den Satz Jesu: „Aber so ist es unter euch nicht; sondern wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der Erste sein will, der soll aller Knecht sein.“ (Mk. 10, 43f.). Aus dem Kontext heraus wird aber klar, dass es Jesus hierbei nicht um Machtgebrauch im allgemeinen, sondern um Machtmissbrauch ging.

Im Neuen Testament kann man gerade am Umgang Jesu mit der ihm verliehenen Macht ablesen, wie Machtgebrauch in der Kirche gemeint sein könnte. In der Frage Jesu an den Blinden in der Nähe Jerichos: „Was willst du, dass ich für dich tun soll?“ (Lk. 18, 41) zeigt Jesus seine Bereitschaft, Macht zu teilen. Er entscheidet nicht für den Blinden, dass es wohl das Beste wäre, wieder sehen zu können, sondern er traut diesem die Entscheidung darüber selber zu.

„Wie ein roter Faden zieht sich diese Linie des Umgangs mit Macht durch die jesuanischen Ge-

schichten. Sie beschreiben so etwas wie eine Magna Charta für den kirchlichen Machtgebrauch. Denn alle Macht in der Kirche ist da zum Ermächtigen anderer.“<sup>11</sup>

Dieser Umgang mit Macht ist durch Verschleiern, Tabuisieren, Relativieren oder Nichtwahrnehmen der eigenen Macht nicht zu erreichen, sondern nur durch ein gutes „In-Kontakt-Kommen“ mit der eigenen Macht und einen bewussten Umgang mit dieser.

In allen diesen Überlegungen liegt auch eine besondere Relevanz für die Militärseelsorge, sich mit dem Thema „Macht“ auseinanderzusetzen. Denn dadurch erhält diese Fragestellung eine doppelte Stoßrichtung:

- einerseits in Richtung auf die eigene, kirchliche Position
- andererseits hinsichtlich der wehrethischen Frage nach einer gerechten Machtausübung durch den Kommandanten.

## 2.4 *Machtausübung beim Militär*

Das Militär kennt eine Verpflichtung zur Machtausübung. Diese ist in der ADV klar festgelegt: „Jeder Vorgesetzte ist sowohl für das Erteilen als auch für das Unterlassen von Befehlen verantwortlich.“ (ADV § 6, 2)

Eine solche Machtausübung hat aber neben der Auftragserfüllung eine immanente Zielrichtung im Sinne des hierarchischen Machtgefälles bei der Menschenführung. Macht muss eingesetzt werden sowohl im Sinne des Vorgesetzten, als auch des Untergebenen. Der traditionelle militärische Ausdruck dafür ist „Kameradschaft“, die grundsätzlich nicht in einem Machtgefälle verstanden werden kann: es gibt Kameradschaft auf der gleichen Ebene (also ohne Machtverhältnis), „von oben nach unten“ wie auch von „unten nach oben“, auch wenn das Gesicht der Kameradschaft jeweils anders sein kann. „Alle Soldaten haben ihren Kameraden mit

Achtung zu begegnen, sie vor unnötiger Gefährdung zu bewahren und ihnen in Not und Gefahr beizustehen.“ (ADV § 3, 6)

Es ist bei den letzten Überlegungen bereits angeklungen, dass selbst in einem hierarchisch-funktionalen Machtgefüge, wie es sich beim Militär findet, Machtausübung immer zwei Seiten hat:

- die Verpflichtung zum Führen im Blick auf den militärischen Führer
- die Verpflichtung des Geführten.

Die Verpflichtung des Geführten wird im militärischen Sprachgebrauch mit dem Begriff „Gehorsam“ bezeichnet: „Jeder Untergebene ist seinen Vorgesetzten gegenüber zu Gehorsam verpflichtet. Er hat die ihm erteilten Befehle nach besten Kräften vollständig, gewissenhaft und pünktlich auszuführen. Das bloß buchstäbliche Befolgen von Be-

fehlen ohne Rücksicht auf die ihnen offenkundig zugrunde liegende Absicht genügt allein nicht zur Erfüllung dieser Pflicht.“ (ADV § 7, 1)

Hingegen gilt auch: Funktionale Macht zu haben verpflichtet! Diese Verpflichtung wird u.a. in

legt, dass der Machtgebrauch (Befehlsgebung, Auftragserteilung) transparent gestaltet sein muss: „Der Vorgesetzte hat, soweit nicht dienstliche Erfordernisse entgegenstehen, dafür zu sorgen, dass seine Untergebenen soweit wie möglich die Notwendigkeit der ihnen erteilten Befehle einsehen können.“ (ADV § 4, 2)



*Der Militärseelsorger zusammen mit dem Apotheker im Gespräch mit einem Kompaniekommandanten während einer Einsatzübung. OltApoth Mag. Wosolsobe, Hptm Kirchbner und MilKur Dr. Trauner während der GÜ „Energie ‘99“ am Kompaniegefechtsstand.*

Und die Machtausübung innerhalb der Streitkräfte ist eine kontrollierte und geregelte Machtausübung (und keine willkürliche); zusammengefasst wird die ideelle Grundlage der Machtausübung in den Führungsgrundsätzen, zu deren wichtigsten gehören:<sup>12</sup>

- Einheit der Führung
- Handlungsfreiheit
- Ökonomie der Kräfte
- Klares Ziel
- Einfachheit

Im Zuge der Überarbeitung des österreichischen Führungsverfahrens hinsichtlich einer internationalen Kompatibilität wurden weitere Führungsgrundsätze zusammenfassend herausgearbeitet

der Dienstaufsicht und den daraus resultierenden Führungsmaßnahmen wahrgenommen: „(3) Der Vorgesetzte ist verpflichtet, seine Untergebenen durch ständige Überwachung des Dienstbetriebes zur sachgerechten Erfüllung ihrer Pflichten anzuhalten und sie vor vermeidbarem Schaden zu bewahren.“ (ADV § 4, 3)

Die Dienstaufsicht fällt unter die „Maßnahmen im Rahmen der Dienstaufsicht“: „(5) Der Vorgesetzte hat durch Lob und Anerkennung das Interesse der Soldaten am Dienst, ihre Leistungsbereitschaft und ihr Verantwortungsgefühl zu stärken. (6) Stellt der Vorgesetzte Mängel oder Übelstände fest, so hat er unverzüglich die erforderlichen Maßnahmen zur Herstellung des vorschriftsmäßigen Zustandes zu treffen.“ (ADV § 4, 5 u. 6)

In Ergänzung zur Verpflichtung, seine Machtbefugnisse auch auszuüben, wird definitiv festge-

befehlen

- Nicht hineinbefehlen
- Rechtzeitig befehlen
- Sichere, eindeutige und klare Befehlsgebung
- Die Absicht des übergeordneten Kommandanten hat über dem Auftrag zu stehen
- Selbständigkeit, Initiative und Handlungsfreiheit erhalten

Eine Hierarchisierung der Macht, wie sie eine militärische Organisation kennt, legt auch eine Kontrolle der Machtausübung grund. Offiziell besteht neben den verschiedenen Möglichkeiten des Beschwerdewesens (vgl. ADV §§ 12-14) auch der Einwand gegen einen Befehl (vgl. ADV § 7, 5) sowie auch die Ablehnung von Befehlen (§ 7, 2). Damit handelt es sich beim Militär um eine beschränkte und kontrollierte Machtausübung.

Die Frage, ab wann der Einsatz von Macht zum Missbrauch wird, ist eine heikle Frage. Dabei scheint es außerordentlich wichtig, dass das Thema

## 3.1 Versuch einer Definition

Missbrauch, wenn es im Rahmen der Dienstaufsicht, einer Übungskritik oder eines Mitarbeitergesprächs angesprochen wird, in beschreibender und nicht wertender Weise geschieht.

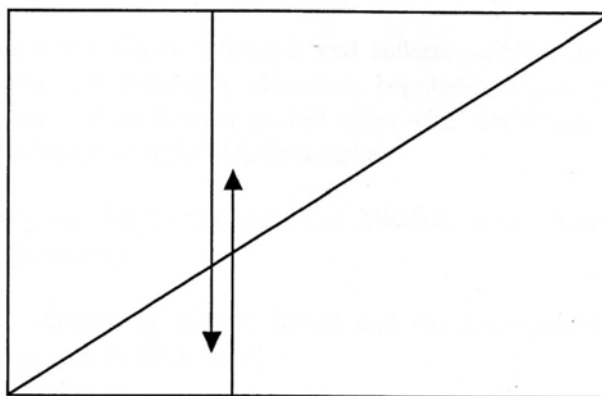
Eine Definition des Begriffes „Macht“ erschien auf Grund der Bedeutungsfülle des Wortes schon schwer. Eine Definition des Begriffes „Machtmissbrauch“ erscheint noch viel schwieriger zu sein, da jeder Form der Machtausübung eine Vielzahl von Formen des Missbrauches entsprechen. Dennoch soll mit Hilfe von drei Diagrammen darzustellen versucht werden, wie die Verteilung von Macht in einem System aussehen kann und wo mögliche Ursachen für einen Missbrauch liegen können.

Macht stellt nicht die Eigenschaft einer Person oder eines Subsystems dar, sondern sie ist eine Beziehungsgröße. Das bedeutet, dass nie auf einer Seite nur Macht und absolute Machtlosigkeit auf der anderen stünden. In einem System sind Machtverhältnisse meist in Bewegung und stillschweigend

de Übereinkünfte gewährleisten oft ein Gleichgewicht bzw. eine von allen Beteiligten akzeptierte Verteilung.

Im Diagramm ließe sich das so darstellen:

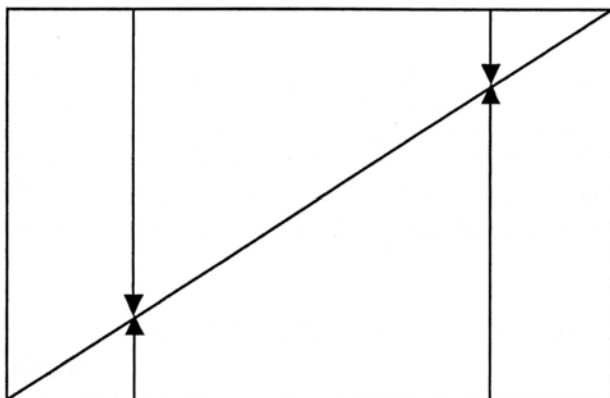
In diesem System wird je nach Leitungsstil verschieden viel Macht ausgeübt. In der Verteilung der Macht herrscht aber ein Gleichgewicht zwischen dem Machtausübenden und den Macht-



unterworfenen. In so einem „Idealfall“ wird das Thema Macht und Machtmissbrauch wahrscheinlich gar keines sein.

Aber auch folgende Verteilung der Machanteile ist möglich

Der „Machtausübende“ trifft auf Seiten des „Machtunterworfenen“ auf massiven Widerstand. Ändert er seine Ziele dann nicht oder sieht er davon ab, sie durchzusetzen, führen seine Handlungen zwangsläufig zur Verletzung der Integrität des

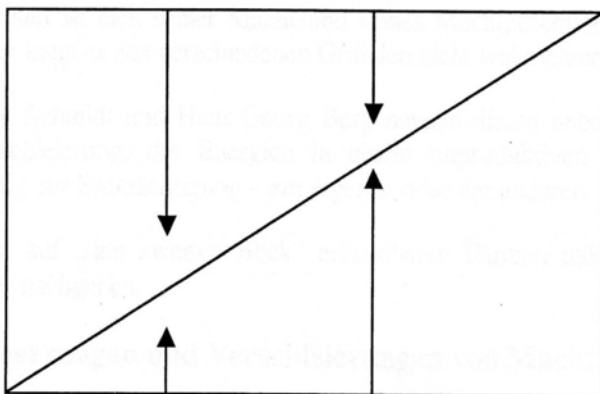




anderen<sup>13</sup>. Diese Form des Machtmissbrauches kann sich in verschiedensten Arten zeigen. Es sind dies jene Formen, die den meisten Menschen vor Augen stehen, wenn sie an das Thema Machtmissbrauch denken.

In der ADV lautet der entsprechende Abschnitt folgendermaßen: „Der Vorgesetzte darf nur solche Befehle erteilen, die im Zusammenhang mit dem Dienst stehen. Wenn es der Dienst erfordert, ist er zur Befehlsgebung verpflichtet. Befehle, die die Menschenwürde verletzen oder deren Befolgung gegen strafgesetzbliche Vorschriften verstoßen würde, dürfen nicht erteilt werden.“ (ADV § 6, 1)

Eine weitere Grundform des Machtmissbrauches ist jene, die oft erst auf den „zweiten“ Blick als solche erkenntlich ist.



Im Verweigern oder Nichtwahrnehmen der eigenen Macht entsteht ein Vakuum im Machtverhältnis, das Energien „schluckt“ oder zu Verunsicherungen führen kann. Meist liegt diesem Missbrauch ein unbewusster oder verschleierter Umgang mit der eigenen Macht zu Grunde.

Die ADV sieht eine Verpflichtung zur Übernahme der Macht vor, selbst wenn dies funktional nicht vorgesehen ist: „Wenn

1. eine Notlage sofortige Hilfe verlangt,
2. zur Aufrechterhaltung der Disziplin oder Sicherheit ein sofortiges Eingreifen unerlässlich ist,
3. eine kritische Lage die einheitliche Befehlsgebung über gliederungsmäßig nicht zusammengehörige Soldaten erfordert oder
4. der unmittelbare Vorgesetzte ausgefallen oder verhindert ist und dringende Befehle erteilt werden müssen

und keine Vorsorge für die Ausübung des Befehlsgebungsrechtes getroffen wurde, ist der jeweils ranghöchste Soldat verpflichtet, sich zum Vorgesetzten zu erklären. Mit der Erklärung zum Vorgesetzten erhält der Soldat bis zum Wegfall der genannten Voraussetzungen das Recht der Befehlsgebung gegenüber allen Soldaten, an die er diese Erklärung gerichtet hat.“ (ADV § 6, 3)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Machtmissbrauch dann vorliegt, wenn ein Machtverhältnis

- entgegen seiner Bestimmungen ausgeübt wird,
- die Integrität der Machtunterworfenen geschädigt wird oder sie entmächtigt werden,
- sich jemand bei der Ausübung von Macht selbst schädigt oder sich selbst entmächtigt, indem er sie verweigert.<sup>14</sup>



Auf seiner dritten Reise nach Mittelamerika wird der spanische Entdecker Christoph Kolumbus im Jahre 1500 verhaftet, weil er die von ihm entdeckten Inseln als Privateigentum betrachtet.



## 3.2

# Ursachen von Machtmissbrauch

Die Ursachen von Machtmissbrauch sind äußerst vielfältig und vielschichtig. Sie können in der Biografie des jeweiligen Menschen begründet liegen. Sie können aber auch darin begründet sein, wie ein System, in dem agiert wird, das Thema Macht bewertet; d. h., welche Normen und Werte bezüglich Macht bestehen.

Der Umgang mit Macht und auch der Missbrauch von Macht stehen eng mit folgenden Fragen in Verbindung:

- Wie bewusst ist mir die Macht und das Machtpotential, das ich auf Grund einer bestimmten Position habe?
- Wie weit sehe ich die Verantwortung, die mit dieser Macht und diesem Machtpotential verbunden ist?

Vereinfachend sei davon ausgegangen, von diesen beiden Fragen Missbrauch auf zwei große Ursachengruppen zurückführen:

- Jemand ist sich seines Machtpotentials bewusst und versucht seine Ziele um jeden Preis - auch gegen die Interessen anderer - durchzusetzen.
- Jemand ist sich seiner Macht und seines Machtpotentials nicht bewusst, oder er will oder kann es aus verschiedenen Gründen nicht wahrnehmen.

Eva-Renate Schmidt und Hans-Georg Berg nennen diesen unbewussten Umgang mit Macht eine „Verschleierung, die Energien in einem unproduktiven Maß hindert.“<sup>15</sup> Dies führt zwangsläufig zur Entmächtigung - zur eigenen oder der anderer. Diesen erst auf „den zweiten Blick“ erkennbaren Formen soll im nächsten Schritt etwas näher nachgegangen werden.

## 3.3

# Verzerrungen und Verschleierungen von Macht<sup>16</sup>

Stehen Träger von Positionsmacht (funktionale Macht) nicht in gutem Kontakt mit der ihnen verliehenen Macht und/oder versuchen sie diese eher zu relativieren oder zu verweigern, kann dies zur Quelle des Missbrauches werden.

Gerade diese Form des Missbrauches wird aber selten als solcher gesehen, weil er nicht mit dem scheinbar allgemeingültigen Verständnis von Schädigung und Unterdrückung verbunden wird.

### 3.3.1 Der verschleierte Umgang mit Macht

Diese Form des Machtmissbrauches liegt vor, wenn der Träger von Positionsmacht die Macht, die ihm zukommt, in Schwäche verkleidet. „Ich kann das alleine ohnehin nicht entscheiden ...“ oder „Das kann ich nicht entscheiden, solange habe ich noch nicht diese Funktion“.

Auch das Verschleppen von notwendigen Entscheidungen kann ein Indiz dafür sein, dass sich der Machtinhaber eher als Opfer der Situation sieht, anstatt Verantwortung für Veränderungen oder Entwicklungen zu übernehmen.

Umgekehrt kann dieser Fall eintreten, wenn sich ein Vorgesetzter bei seiner Machtausübung seinerseits auf Vorgaben „von oben“ ausredet, die es vielleicht in dieser Form gar nicht gibt.

Hierher gehört auch das Berufen auf nicht mehr verrückbare bzw. diskutierbare bzw. diskutierbare Vorgaben, die im Extremfall nicht einmal überprüfbar sind. Solche Befehle entziehen sich jeglicher Nachvollziehbarkeit und lassen den eigentlichen Befehlsgeber zurücktreten.



*Durch die Berufung auf eine „höhere Instanz“ entzieht man Entscheidungen oder Sachverhalte jeglicher rationaler Begründung oder Kritik.*

de, ist anzuordnen, dass dieser den Wortlaut zu wiederholen hat. Sind in einem Befehl mehrere Anordnungen enthalten, so ist eindeutig festzulegen, welcher Anordnung der Vorrang gebührt.“ (ADV § 6, 4) Sowie weiters: „Zweifel an der Richtigkeit eines Befehls sind durch Rückfragen zu klären.“ (ADV § 5, 6)

In diesem Zusammenhang ist auch die wichtige Frage nach einem richtigen Umgang mit Informationen zu nennen. Die gezielte Informationsweitergabe ist deshalb besonders wichtig, „weil sie für den militärischen Führer ein Machtmittel darstellt. Besonders im Durcheinander des Gefechts zeigt sich

dies, denn die Geführten interessieren sich vor allem für jene Informationen, die für ihr zukünftiges Schicksal besonders wichtig sind und mit der Beschaffung und Weitergabe dieser Informationen gewinnt der Führer an Führungseinfluss.“<sup>17</sup>

### 3.3.2 Der unklare Umgang mit Macht

Diese Form liegt v.a. dann vor, wenn Führungsmaßnahmen für den Untergebenen nicht nachvollziehbar sind oder die Erwartungshaltungen zwischen Vorgesetztem und Untergebenen deutlich voneinander abweichen.

Hiezu stellt die ADV klar fest: „Befehle sind so zu formulieren, dass sie leicht erfasst werden können. Bestehen Zweifel, ob der Wortlaut eines Befehls vom Befehlsempfänger richtig verstanden wur-

### 3.3.3 Der bewusste Umgang mit Macht

Die tatsächliche Macht, die eine Person auf Grund einer Position innehat, wird wahrgenommen und so auch nicht bewusst eingesetzt. Es werden statt des Pfarrers oder Vorgesetzten lieber andere Rollen wie die des Freundes, Seelsorgers oder Beraters übernommen.

Ein mit dieser Rollenkonfusion verbundener

bzw. darin begründeter Machtmissbrauch liegt dann vor, wenn im Zweifelsfall die Rollen vom Freund zum Vorgesetzten wechseln und Mitarbeiter in dieser anderen Rolle diszipliniert werden. Solche Rollenkonfusionen tragen häufig zu großer Verunsicherung im System bei.



*Klare Rollenverteilungen sind die Grundlage nicht nur für eine gelungene dienstliche Zusammenarbeit. Hier Mjr Aznach, Mjr Weissenbacher und Hptm Krenn bei der Eincheckerfeier im Camp Faouar/Syrien bei AUSBATT/UNDOF im Dezember 1998.*

### 3.3.5

## Die „Heroisierung“ von Macht

Diese Form des Machtmissbrauches ist eine Form der Selbstentmächtigung. Sie zeigt sich überall dort, wo eigene Macht an einen „Helden“ abgegeben wird. Im System einer Pfarrgemeinde bedeutet dies oft, dass allein dem Amtsträger Macht zugewiesen wird bzw. beim Militär, dass allein der Kommandant Träger der uneingeschränkten Verantwortung ist, auf dessen Initiative die Untergebenen warten.

Damit wird ihm aber auch ein Übermaß an Verantwortung - z.B. am Gemeindeleben - aufgebürdet. Der Machtmissbrauch liegt gerade in persönlicher Macht und im damit verbundenen Übertragen von Verantwortung.

### 3.3.4 Die „Autorität der falschen Liebe“<sup>18</sup>

Diese Form des Machtmissbrauches stellt sich unter dem Satz: „Ich weiß, was für dich/euch gut ist“ oder „Das ist nur zu deinem/eurem Besten“ dar. Der eigene Machtgebrauch wird damit gerechtfertigt, dass er zum Wohle des einzelnen oder des Systems diene.

Dabei ist es dem Machtausübenden gleichgültig, was der einzelne oder das System für sich als gut und wichtig erkennt.

### 3.3.6 Die Verweigerung von Macht

Hierbei handelt es sich um den Versuch, sich durch das Distanzieren und Enthalten von der Macht, die mit einer Position gegeben ist, eine „reine Weste“ zu bewahren, indem keine Entscheidungen getroffen werden, die irgend jemanden im System stören könnten. Eva-Renate Schmidt nennt dies den Versuch, eine „verantwortungslose Unschuld“<sup>19</sup> zu bewahren.

„Jeder Vorgesetzte ist sowohl für das Erteilen als auch für das Unterlassen von Befehlen verantwortlich.“ (ADV § 6, 2)



Grundsätzlich hat ein Vorgesetzter seine Machtbefugnisse persönlich wahrzunehmen, und nur in besonderen Fällen kann er seine Verantwortung delegieren. Das hat auch damit zu tun, dass ein Vorgesetzter auch durch persönliches Vorbild seine Führungsaufgaben wahrzunehmen hat. Die ADV drückt diesen Sachverhalt so aus: „Der Vorgesetzte hat seinen Untergebenen ein Vorbild solidischer Haltung und Pflichterfüllung zu sein. Er hat sich seinen Untergebenen gegenüber stets gerecht, fürsorglich und rücksichtsvoll zu verhalten und alles zu unterlassen, was ihre Menschenwürde verletzen könnte.“ (ADV § 4, 4; vgl. auch ADV § 5)

Eine wesentliche Funktion des Vorgesetzten (aller Ebenen) ist es, „gerecht und fürsorglich“ (vgl. ADV § 4, 1) zu sein. Dazu gehört oft auch eine Intervention bei Machtkämpfen zwischen Untergebenen; das gilt für untergebene Rekruten genauso wie bspw. für Stabsoffiziere. Dabei geht der Vorgesetzte oft von der Vorstellung aus, dass der, der die Macht missbraucht, stark ist, und der andere damit automatisch der Schwache, der zu schützen, zu beschützen ist.

Erst mit der expliziten Auseinandersetzung mit dem Thema Macht und Machtmissbrauch wird klar, dass diese Form der Einflussnahme i.S. einer Führungsmaßnahme leicht das Gegenteil von dem bewirken kann, was eigentlich beabsichtigt ist; d. h. den scheinbar Schwachen oft nur in seiner Schwäche verstärkt.

Es kann dabei auch nicht darum gehen, ein Subsystem oder eine Person zu schützen oder zu stützen. Vielmehr muss es darum gehen aufzuzeigen, wo Machtasymmetrien vorliegen, wodurch sie eventuell entstehen und wie sie verändert werden können. Der „Schwache“ darf nicht darin bestärkt werden, nur auf den Mächtigen und seinen Missbrauch zu schauen. Er ist zu ermutigen, eigenes

Potential und Möglichkeiten zur Veränderung wahrzunehmen.

Ermächtigung liegt darin, den Betroffenen zu diesem Perspektivenwechsel zu verhelfen und sie dabei zu unterstützen, ihre Möglichkeiten einsetzen zu lernen. Gerade dieser Perspektivenwechsel fällt oftmals aber sehr schwer, da es in vielen Fällen leichter und angenehmer ist, sich selbst als Opfer einer Situation, eines Machtmissbrauches zu sehen, als selbstbestimmt Verantwortung zu übernehmen.

Die alte Unterscheidung zwischen „Auftrag“ und „Befehl“ geht genau davon aus. Wenn in Österreich traditionellerweise die Auftragstaktik, die Ziele vorgibt und die Art und Weise der Durchführung weitgehend dem Durchführenden überlässt, angewandt wird, so erwartet man indirekt diesen selbstbewusst durchgeführten Perspektivenwechsel; Durchführung wird hier auch zu einer Führungsaufgabe.

Bemerkenswerterweise unter dem Stichwort „Gehorsam“ wird in der ADV die „selbständige Änderung“ eines Befehles oder Auftrages abgehandelt: „Wenn ein Befehl offenkundig

1. durch eine Änderung der Verhältnisse überholt ist oder

2. das dienstliche Interesse infolge von Befehlsgeber nicht vorausgesehener Umstände verletzen würde

und weder Zeit noch Gelegenheit zur Meldung an den Befehlsgeber besteht, so ist der Befehlsempfänger berechtigt, je nach Sachlage vom Vollzug des Befehls Abstand zu nehmen oder den Befehl nach eigenem Ermessen abzuändern; er hat jedoch zu trachten, soweit wie möglich die Absicht des Befehlsgebers zu verwirklichen. Der Nichtvollzug oder die Abänderung ist dem Befehlsgeber sobald wie möglich zu melden.“



Hier sind v.a. jene Führungsmaßnahmen zu verstehen, die ein Vorgesetzter setzen muss, wenn er feststellt, dass in einem ihm unterstellten Organisationselement Fragen um einen Machtgebrauch virulent werden; z.B. wenn der Bataillons-

kommandant feststellt, dass in einer seiner Kompanien das Verhältnis von Kompaniekommandant und Zugskommandanten nicht zufriedenstellend verläuft.

## 5.1

## Lageerfassung und Lagebeurteilung

Vor dem Setzen von Führungsmaßnahmen ist die genaue Erfassung und Beurteilung der Lage notwendig.

Besonderes Augenmerk ist hier darauf zu legen,

- ob Unklarheiten über die Aufgaben und Ziele herrschen,
- wie die gegenseitige Erwartungshaltung aussieht,

- ob die grundlegende Funktion (Aufgaben- und Kompetenzbereiche) geklärt ist.

Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit der

- Klärung von Zuständigkeiten,
- Kompetenzen und Hilfestellungen zu Verbesserung der Kommunikation innerhalb des betroffenen Systems.

## 5.2

## Führungsmaßnahmen

### 5.2.1 Das Klären des Selbstverständnisses trägt zur Mündigkeit bei

Notwendig ist für eine gelungene Auftrags-erfüllung eine klare Auftragserteilung, die mit einschließt, dass der Sinn des Auftrages vom Durch-

führenden auch erkannt wird. Beides ist eine Aufgabe des Vorgesetzten.

Führungsmaßnahmen müssen also darauf abzielen,

- dem Untergebenen wie auch dem Vorgesetzten beim Klären des Selbstverständnisses zu helfen
- zur Klarheit über die tatsächlichen Aufgaben, Befugnisse und Kompetenzen zu verhelfen.

Erst dadurch wird es den Untergebenen möglich, für sich zu entscheiden, wie viel Macht und damit auch Verantwortung sie bei der Umsetzung des Auftrages übernehmen können und wollen.

In manchen Fällen scheint es, dass gerade im „Unmündighalten“ des Vorgesetzten auch ein Machtmissbrauch liegen kann. Erst selbstbewusstes Handeln ist auch autonomes Handeln und erst daraus heraus ist Machtbeteiligung möglich.



*V.a. bei der Zusammenarbeit über strukturelle Grenzen hinweg ist eine für alle ein klares und von allen akzeptiertes Selbstverständnis von grundlegender Bedeutung. Hierder kath. MilPfarrer MilDek Dr. Fahrner, der evang. MilPfarrer MilKur Dr. Trauner und sein MilPfarradjunkt OStv Kobald während der Übung „Energie ‘99“ des MilKdo Wien.*

· M a c h t - verweigerung führt zu einem Machtvakuum, das entweder von jemand anderem - oft ungefragt - ausgefüllt wird oder Energien aus dem System saugt.

· Leitung ist mit einer Positionsmacht ausgestattet, die es wahrzunehmen gilt.

· Es kann aber abgesprochen werden, wie die Verteilung zwischen Vorgesetztem und Untergebenen ausschauen könnte.

## 5.2.2 Selbständiges Handeln braucht Strukturen

Ein weiterer unklarer Punkt zwischen Vorgesetztem und Untergebenen liegt manchmal in der Gestaltung verschiedener Arbeitsstrukturen. Es kann zwar immer wieder Besprechungen, ... geben, aber allein deren Abhaltung garantiert keine zufriedenstellende Klärung der offenen Fragen. Unklare Arbeitsaufträge werden in den seltensten Fällen befriedigend gelöst, und beim Vorgesetzten kann der Eindruck entstehen, die gesamte Durchführung würde ohnehin bei ihm bleiben. Die Untergebenen weisen hingegen diese Vorwürfe ihrerseits als unbegründet zurück. Hier muss festgestellt werden:

## 5.2.3 Machtverweigerung als Quelle ständigen Leidensdruckes

Vorgesetzte können in dem Sinne führen, dass sie niemanden übergehen wollen, alle in alle Entscheidungen einbinden wollen. Es soll niemand vor den Kopf gestoßen werden.

Das Paradoxe daran aber ist, dass gerade dieses Verhaltensmuster zur Quelle von Verletzungen werden kann. Einerseits will der Vorgesetzte durch eigene Entscheidungen sein Kader nicht übergehen. Dieses war aber auf Grund unklarer Aufträge nicht in der Lage, adäquat zu reagieren, was zur Verbitterung seitens des Vorgesetzten führen kann, und bei ihm den Eindruck bestätigt, dass er die ganze Arbeit alleine machen muss. Dass er selbst durch seine Machtverweigerung und Entscheidungsschwäche diesen Kreislauf am Laufen hielt, konnte der Vorgesetzte nur sehr schwer annehmen.

---

# 6 Schlussfolgerungen

---

Folgende Punkte sind deutlich geworden:

- Gerade bei klarer Verteilung und Zuweisung von Macht scheint es besonders notwendig zu sein, systemisch zu schauen und zu arbeiten, und keine vorschnellen Lösungen zu akzeptieren.

- Es trägt nicht zur Ermächtigung bei, scheinbar schwache Personen sofort zu unterstützen und zu schützen. Vielmehr ist es wichtig, zunächst aus-

zuloten, was sie machtlos macht und was zu ihrer Ermächtigung führen kann.

- Die Macht für Veränderungen liegt im System und nicht in der Hand der Führungsmaßnahmen. Führungsmaßnahmen können (und müssen) allerdings dazu beitragen, diese Macht neu zu verteilen oder bewusster damit umzugehen und sie wahrzunehmen.

## Fußnoten:

1 Vgl. dazu Bauer-Jelinek, 55.

2 Glasl, 45 zit. nach: Schmidt/Berg, 343.

3 Bauer-Jelinek, 59.

4 Ebd.

5 Vgl. dazu Bauer-Jelinek, 64-66.

6 Vgl. Schmidt/Berg, 348.

7 Bauer-Jelinek, 87.

8 Handbuch der christlichen Ethik II, 237.

9 Vgl. Abbildung in: Florian/Kalmar, 14.

10 Vgl. Kirchmaier, 61f.

11 Schmidt/Berg, 353.

12 Die ausformulierten Führungsgrundsätze der Schweizer Armee s. Anhang.

13 Vgl. dazu Bauer-Jelinek, 126.

14 Vgl. dazu ebd.

15 Schmid/Berg, 346.

16 Vgl. dazu ebd., 352.

17 Kirchmaier, 36f.

18 Schmidt, 6.

19 Ebd.

# *Literaturverzeichnis (in Auswahl)*

Bauer-Jelinek, Chr.: Die helle und die dunkle Seite der Macht, Wien 2000.

Blaschke P. H. (Hg.): De officio. Zu den ethischen Herausforderungen des Offiziersberufs, hgg. im Auftr. d. Evang. Militärbischofs vom Evang. Kirchenamt für die Bundeswehr, Leipzig <sup>2</sup>2000

Evangelisches Staatslexikon, begr. v. Kunst H. / Grundmann S., hgg. v. Kunst, R. / Herzog, R. / Schneemelcher, W., Stuttgart-Berlin <sup>2</sup>1975.

Florian, H. / Kalmar, R.: Militärische Ausbildung / Eine Orientierungshilfe für Gruppen- und Zugskommandanten, Wien 1998.

Glasl, F.: Wie geht Organisationsentwicklung mit Macht in Organisationen um, in: Organisationsentwicklung (Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung) 2/1983.

Handbuch der christlichen Ethik, hgg. v. Hertz, A. / Korff, W. / Rendtorff, Tr. / Ringeling H., 3 Bde., Freiburg-Basel-Wien 1993.

Hochholding, B.: Militärische Führung und Controlling (= Dipl.Arbeit zur Erlangung des Magistergrades für Militärische Führung (FH) an der Theresianischen Militärakademie; Manuskript), Wr. Neustadt 2000.

Kirchmaier, P.: Das Verhältnis zwischen Führer und Geführten in der militärischen Führung (= Dipl.Arbeit zur Erlangung des Magistergrades für Militärische Führung (FH) an der Theresianischen Militärakademie; Manuskript), Wr. Neustadt 2000

Litzcke, S. / Schuh, H. (Hg.): [Aufsatzsammlung zu Fragen der Führung]; in: [http://www.fhbund.de/E2W-FHBund/e2wtools.nsf/lookupDownloads/beitraege\\_is\\_13.pdf/\\$FILE/beitraege\\_is\\_13.pdf](http://www.fhbund.de/E2W-FHBund/e2wtools.nsf/lookupDownloads/beitraege_is_13.pdf/$FILE/beitraege_is_13.pdf) - Abfr. v. 31.10.01.

Meurers, B. J.: Der Umgang mit Befehl und Gehorsam im Österreichischen Bundesheer als Problem der Wehrpädagogik (= Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie - Institut für strategische Forschung 4/98 - Studien und Berichte), Wien 2000

Micewski, E. R.: Grenzen der Gewalt - Grenzen der Gewaltlosigkeit (= Studien zur Verteidigungspädagogik, Militärwissenschaft und Sicherheitspolitik 4), Frankfurt/M.-Berlin-Bern-New York-Paris-Wien 1998

Pichlkastner, K. / Meurers, B. / Fontanari, M.: Führungs- und Organisationslehre II / Führungsverhalten – Ringen um den idealen Führungsstil (hgg. v. Arbeitsgemeinschaft Truppendienst, Ausbildung und Führung 36), Wien 1998.

Pleiner, H. / Pichlkastner, K.: Allgemeiner Stabsdienst / Ein Beitrag zur Organisationskultur (hgg. v. Arbeitsgemeinschaft Truppendienst – Ausbildung und Führung 33), Wien <sup>2</sup>1996.

Schmidt, E. R.: Ausnützung von Abhängigkeitsverhältnissen am Arbeitsplatz, Referat am 1. Schweizer Kongreß gegen Gewalt und Machtmissbrauch 22./23. September 2000 - Bern (Manuskript der Referentin).

Schmidt, E. R. / Berg, H. G.: Beraten mit Kontakt: Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche; ein Handbuch, Offenbach/M. 1995.

Steiger, R.: Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte, Frauenfeld <sup>11</sup>1999



---

# *Anhang: Dienstreglement der Schweizer Armee (DR 95)*

---

## **3. Kapitel: Führung**

Die Armee ist eine grosse und vielgestaltige Institution. Ihren grundlegenden Auftrag - verteidigen, schützen, helfen - kann sie nur erfüllen, wenn viele Kräfte zusammenwirken. Truppen mit unterschiedlicher Ausbildung und Ausrüstung und Spezialisten müssen Teilaufträge erfüllen und auf das gemeinsame Ziel hin zusammenarbeiten. Die Armee braucht deshalb eine effiziente Führungsorganisation. Sie ist in Verbände gegliedert und hierarchisch organisiert.

Befehl und Gehorsam sind der deutlichste Ausdruck der militärischen Führung. Führung umfasst aber, auch im Ernstfall, sehr viel mehr als die Befehlsgebung. Wer führt, muss Ziele bestimmen, Entschlüsse fassen und Aufträge erteilen. Führen heisst auch Informationen verarbeiten und sie gezielt weitergeben. Führende müssen die Arbeit der Unterstellten koordinieren und kontrollieren, und sie müssen mit Gleichgestellten zusammenarbeiten. Sie müssen motivieren, Konflikte vermeiden oder schlichten und für das Wohl ihrer Unterstellten sorgen. Auf allen Stufen sind das Recht und die Pflicht zu führen mit Verantwortung gepaart.

Auch auf seiten der Unterstellten ist mehr gefordert als Gehorsam. Im Rahmen ihres Auftrags müssen sie diszipliniert, selbständig und eigenverantwortlich handeln. Sie müssen Vorgesetzte und Gleichgestellte informieren und mit ihnen wirkungsvoll zusammenarbeiten.

In der Armee sind alle Vorgesetzten zugleich auch Unterstellte. Wer Befehlskompetenz hat, ist seinerseits zu Gehorsam verpflichtet. Das gilt selbst für den General, der dem Parlament und dem Bundesrat verantwortlich ist. Auf allen Stufen der mili-

tärischen Hierarchie sind Disziplin und Selbständigkeit ebenso gefordert wie die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit.

In den Verbänden der Armee finden sich Bürger und Bürgerinnen verschiedener Herkunft, verschiedenen Alters und mit verschiedener Ausbildung, verschiedenen Lebensgewohnheiten und Interessen. Was sie zusammenführt, ist der gemeinsame Auftrag. Diesen zu erfüllen gelingt aber nur, wenn sich die einzelnen im Blick auf den Auftrag zu einer Gemeinschaft zusammenschliessen.

### **1. Abschnitt: Führungsgrundsätze**

#### **Führung**

1 Führen heisst: das Handeln der Unterstellten auf das Erreichen eines Ziels ausrichten.

2 Die Leistung eines Verbandes entsteht aus dem planvollen Zusammenwirken der einzelnen. Führen im Militär heisst deshalb insbesondere: den einzelnen dazu bringen, seine ganze Kraft für die gemeinsame Erfüllung des Auftrags einzusetzen, im Ernstfall auch unter Einsatz des Lebens.

#### **Führen durch Zielvorgabe**

Die Vorgesetzten bestimmen die Ziele, die erreicht werden müssen. Ihren Unterstellten lassen sie bei der Wahl des einzuschlagenden Weges möglichst grosse Handlungsfreiheit. Sie schränken diese nur dort ein, wo es zur Wahrung des Zusammenhangs nötig ist.

#### **Mitdenken und Engagement**

1 Führen durch Zielvorgaben verlangt von den Vorgesetzten Mut, Vertrauen und Respekt für die Handlungsfreiheit der Unterstellten.

2 Von den Unterstellten verlangt diese Art der Führung aktives Mitdenken und die Bereitschaft, selbständig und initiativ im Sinne des Auftrags zu handeln.

### **Verantwortung**

1 Der Vorgesetzte trägt die Verantwortung für lagegerechte und zeitgerechte Aufträge. Er erteilt Aufträge erst, wenn er die Folgen bedacht hat. Er berücksichtigt dabei die Fähigkeiten der Unterstellten.

2 Bei der Vorbereitung seiner Entschlüsse kann der Vorgesetzte Unterstellte beiziehen. Die Entschlüsse verantwortet er indessen allein.

3 Der Vorgesetzte kontrolliert, ob die gesetzten Ziele erreicht werden.

4 Der Vorgesetzte ist für das Wohl und den Schutz seiner Unterstellten verantwortlich. Er setzt sie nicht unnötig Risiken und Gefahren aus.

5 Die Unterstellten tragen auf allen Stufen ihrerseits Verantwortung. Sie sind im Rahmen der Handlungsfreiheit, die ihnen eingeräumt wird, verantwortlich für die Ausführung eines Auftrags.

### **Disziplin**

1 Das Erreichen der gesetzten Ziele setzt bei allen Angehörigen eines militärischen Verbandes diszipliniertes Verhalten voraus. Disziplin heisst: Der einzelne stellt seine persönlichen Interessen und Wünsche zugunsten des Ganzen zurück und gibt im Sinne des Auftrags sein Bestes.

2 Disziplin hat dann die grösste Wirkung, wenn sie mit Initiative und Selbständigkeit verbunden ist.

### **Information**

1 Damit die Ziele eines Verbandes erreicht werden können, müssen die Unterstellten die Absicht ihres Vorgesetzten verstehen. Der Vorgesetzte nutzt deshalb jede Gelegenheit zur Information. Wenn immer möglich, gibt er die Überlegungen

bekannt, die zu seinem Entschluss geführt haben. Diese Information ist um so wichtiger, je mehr der Vorgesetzte auf die Selbständigkeit und Initiative der einzelnen Unterstellten zählt.

2 Die Unterstellten informieren von sich aus ihren Vorgesetzten über Sachverhalte, die für die Erfüllung des Auftrags von Bedeutung sein können. Diese Information ist besonders wichtig, wenn ihre Fachkenntnisse und ihr Spezialwissen für den Erfolg des Verbandes ausschlaggebend sein können.

3 Jeder Angehörige der Armee bemüht sich, die Informationen zu erhalten, die für die Erfüllung seines Auftrags wichtig sind.

### **Kommunikation**

Die Aufgaben eines Verbandes sind oft schwierig und komplex. Sie können nur gelöst werden, wenn sich die Angehörigen des Verbandes laufend über ihre Arbeit verständigen. Regelmässige Kommunikation trägt entscheidend dazu bei, dass alle Beteiligten sich mit ihrem Auftrag identifizieren und ihr Bestes leisten können. Zwischen Vorgesetzten und Unterstellten schafft sie jenes Vertrauen, welches in Zeitnot und unter schwierigen Umständen das Führen mit knappen Befehlen und Anordnungen ermöglicht.

### **Vorbild**

Führung braucht Autorität. Diese erwächst den Vorgesetzten insbesondere aus ihrer fachlichen und persönlichen Glaubwürdigkeit. Vorgesetzte führen in erster Linie durch ihr persönliches Vorbild. Sie leben Disziplin und Engagement vor.

### **Zusammenhalt und Leistung**

Vorgesetzte und Unterstellte begegnen sich in gegenseitiger Achtung. Sie vertrauen einander und setzen sich dafür ein, den Zusammenhalt und die Leistungskraft des Verbandes zu stärken. Die Gewissheit, sich aufeinander verlassen zu können, erleichtert die Pflichterfüllung und das Erreichen des gemeinsamen Ziels.

---

# *Inhaltsverzeichnis*

---

1 Wieso gerade dieses Thema?	2
2 Macht	4
2.1 Macht – was ist das eigentlich?	4
2.2 Quellen der Macht	5
2.3 Der Umgang mit Macht	6
2.4 Machtausübung beim Militär	8
3 Machtmissbrauch	10
3.1 Versuch einer Definition	10
3.2 Ursachen von Machtmissbrauch	10
3.3 Verzerrungen und Verschleierungen von Macht	11
3.3.1 Der verschleierte Umgang mit Macht	12
3.3.2 Der unklare Umgang mit Macht	13
3.3.3 Der bewusstlose Umgang mit Macht	13
3.3.4 Die „Autorität der falschen Liebe“	14
3.3.5 Die „Heroisierung“ Macht	14
3.3.6 Die Verweigerung von Macht	14
4 Delegieren von Macht	15
5 Hinweise für Führungsmaßnahmen	16
5.1 Lageerfassung und Lagebeurteilung	16
5.2 Führungsmaßnahmen	16
5.2.1 Das Klären des Selbstverständnisses trägt zur Mündigkeit bei	16
5.2.2 Selbstständiges Handeln braucht Strukturen	17
5.2.3 Machtverweigerung als Quelle ständigen Leidensdruckes	17
6 Schlussfolgerungen	18
 Literaturverzeichnis	 19
Anhang: Dienstreglement der Schweizer Armee (DR 95)	20

---

## **Impressum:**

Medieninhaber, Herausgeber und Redaktion:

Evangelische Militärsuperintendentur - Der Militärsenior

AG Stiftgasse, A-1070 Wien, Stiftgasse 2a, e-Mail: [ev.ms-wien@gmx.at](mailto:ev.ms-wien@gmx.at)

DDr. Karl-Reinhard Trauner, MilSenior

Richtung der Zeitschrift: Interne Information über die Tätigkeiten der Evangelischen Militärseelsorge, militärische Fragestellungen sowie über das kirchliche Leben. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht unbedingt der Meinung der Redaktion entsprechen.

Druck: Heeresdruckerei, A-1030 Wien

---

## M&S – Militär & Seelsorge

Seit einigen Jahren beschäftigen sich Sondernummern des Evangelischen Rundbriefes immer wieder mit aktuellen militärelischen Fragestellungen. Im Zuge der Intensivierung dieses Arbeitsfeldes und seiner Zuweisung zum Amt des Militärseelsorgers – als Teil der Gesamtarbeit der Militärsuperintendentur – werden diese Sondernummer seit 2005 als Zeitschrift „M&S – Militär & Seelsorge“ verselbständigt. Die Evang. Militärseelsorge hat damit eine Tradition aufgenommen, die bereits unter Armeepfarrer MilDekan Dr. Werner Peyerl mit seiner Publikationsreihe „Diakonia“ einen Anfang genommen hat.

M&S sind „Themenhefte“, sie bieten also nicht wie der Rundbrief eine Themenvielfalt, sondern beschäftigen sich mit einem einzelnen Themenbereich. Pro Jahr erscheinen rund zwei bis drei solcher Themenhefte. Die bislang erschienenen Sondernummern fließen dabei nach und nach in die Reihe von M&S ein.

Die Zeitschrift ist

- ★ einerseits Information für das Militärseelsorgepersonal und
- ★ Unterlage für Unterrichte,
- ★ andererseits aber auch zur Verteilung bei Kommandanten oder anderen Interessenten

gedacht.





# M&S – Militär & Seelsorge

vorhandene und geplante  
**Themenhefte**

(Std. März 2005)

1. Johannes **Dopplinger**,  
Begründung und Problematik der Militärseelsorge angesichts des weltweit hohen Rüstungspotentials
2. Themensammlung (Arbeitstitel)
3. Karl-Reinhard **Trauner**/Peter **Steiner** (Hg.)  
Humanitäres Völkerrecht und seine Wurzeln
4. Claudia **Reichl-Ham**  
Die Militärseelsorge in Geschichte und Gegenwart
5. Karl-Reinhard **Trauner**  
Theologisches Plädoyer für eine Militärseelsorge bei Auslandseinsätzen ...
6. Silvia **Revesz**, bearb. Karl-Reinhard Trauner  
Macht und Machtmissbrauch
7. Karl-Reinhard **Trauner**/Reinhard **Marak**/Hubert Michael **Mader**  
Militärischer Einsatz und Recht
8. Herbert Rainer **Pelikan**  
Fundamentalism. Extreme tendencies in modern Christianity, Islam und Judaism
9. **Das „evangelische Wien“**. Beiträge zur evangelischen Seite einer Großstadt
10. Paul G. **Nitsche**  
Evangelischer Lebenskundlicher Unterricht (LKU) für GWD im Österreichischen Bundesheer
11. Karl-Reinhard **Trauner**  
Über den Umgang mit Menschen. Gutes Benehmen wieder gefragt
12. Sabine **Taupe**  
Frühes Christentum und Heer

Bei Interesse wenden Sie sich bitte an:  
Evang. Militärsuperintendentur - Militärsenior,  
AG Stiftgasse, Stiftgasse 2a, A-1070 Wien  
Tel.: 01/5200/52301; 3.VE: xx9v; e-mail: [ev.ms-wien@gmx.at](mailto:ev.ms-wien@gmx.at)

**M&S: Themenheft 6**

*Silvia Revesz*  
**Macht und  
Machtmissbrauch**