



ARMIS et LITTERIS

Schriftenreihe der
Theresianischen Militärakademie
37. Ausgabe

DAS NEUE THERESIANISCHE FÜHRUNGSMODELL

Von der Trinität der Führung

ObstdG Ing. Mag.[FH] Georg KUNOVJANEK MSD PhD
Obst Mag.[FH] Georg MAIER



WIR SCHÜTZEN ÖSTERREICH.

   [bundesheer.at](https://www.bundesheer.at)



UNSER HEER



ARMIS ET LITTERIS

Schriftenreihe der
Theresianischen Militärakademie
Ausgabe 1/2022

DAS NEUE THERESIANISCHE FÜHRUNGSMODELL

Von der Trinität der Führung

Impressum

Amtliche Publikation der Republik Österreich/ Bundesministerium
für Landesverteidigung

Medieninhaber, Herausgeber und Hersteller:

Republik Österreich / Bundesministerium für Landesverteidigung BMLV, Roßauer
Lände 1, 1090 Wien

Redaktion:

BMLV, Institut für Offiziersausbildung / Theresianische Militärakademie,
Wr. Neustadt

Umschlaggestaltung, Satz und Layout:

Entwicklungsabteilung / Theresianische Militärakademie

Titelbild:

Johann Peter Krafft, Gemeinfrei,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=36334047>

Druck:

BMLV / Heeresdruckzentrum, Arsenal, 1031 Wien, Kelsenstraße 4

ISBN: 978-3-9504893-4-7

© Alle Rechte vorbehalten.

Jänner 2022

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	9
2. Einleitung.....	11
3. Von der Führung im militärischen Kontext.....	15
3.1. Militär, Menschenbild und Macht	17
3.2. Militär zwischen Verwaltung und Herrschaft.....	19
3.3. Führungshandeln zwischen Notwendigkeit und Gelegenheit.....	23
3.4. Führungsprozess zwischen Entscheidungsdistanz und Führungsruhe	25
3.5. Konflikt als zentrale Kraft	32
4. Von der Vermittlung der Führungskompetenz	36
4.1. Einführung in die Methoden der Lehre in der Taktik.....	36
4.2. Methoden der Lehre in der Taktik in der Offiziersgrundausbildung	40
4.3. Anwendung der Methoden in der Offiziersgrundausbildung.....	47
4.4. Die Rolle der Intuition in der Taktikausbildung	50
4.5. Voraussetzungen für die Anwendung des Methodensets in der Lehre.....	54
5. Von den Bausteinen des „neuen“ Theresianischen Führungsmodells	58
5.1. Grundlegende Eigenschaften für erfolgreiche Führung	58
5.2. Das Problem und die bestimmenden Faktoren	61
5.3. Die Führung und deren Ebenenbezug.....	63
5.4. Die Entscheidung als Problemlösung.....	64
5.5. Problem-Layering als Umsetzung des Theresianischen Führungsmodells.....	66

6. Von der Kunst des Führens	71
6.1. Kunst versus Wissenschaft	72
6.2. Komplexität versus Reduktion	75
6.3. Empirie versus Rationalität.....	76
6.4. Führungsverantwortung versus Technologie	78
6.5. Von der Komplexität des Theresianischen Führungsmodells.....	82
7. Anhang	84
8. Literaturverzeichnis	105
9. Curriculum Vitae	109

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führung zwischen Denken-Planen-Tun	16
Abbildung 2: Gestaltungs- versus Verhinderungsmacht	19
Abbildung 3: Das Problem verortet nach Kraft-Zeit-Raum	20
Abbildung 4: Führung nach Niccolo Machiavelli.....	23
Abbildung 5: Entscheidungsdistanz	25
Abbildung 6: Führungsruhe.....	26
Abbildung 7: Führungserfolg als Ergebnis der Balance zwischen Führungs- moment, Führungsruhe und Entscheidungsdistanz	27
Abbildung 8: Verordnete versus Gewollte Führung	28
Abbildung 9: Intersubjektiver Entscheidungsprozess.....	29
Abbildung 10: Methoden der Lehre in der Taktik und ihre Zuordnung in der Offiziersgrundausbildung	40
Abbildung 11: Didaktisches Konzept der Vermittlung der Taktik in der Offiziersgrundausbildung	56
Abbildung 12: Die Einteilung der militärischen Führungskräfte nach Kurt von Hammerstein.....	59
Abbildung 13: Grundlegende Eigenschaften erfolgreicher Führung.....	60
Abbildung 14: Die erste Ebene des Theresianischen Führungsmodells.....	62

Abbildung 15: Die zweite Ebene des Theresianischen Führungsmodells	63
Abbildung 16: Die dritte Ebene des Theresianischen Führungsmodells	65
Abbildung 17: Das Cynefin-Framework.....	66
Abbildung 18: Das Theresianische Führungsmodell und seine verschiedenen Layer	67
Abbildung 19: Das Taktische Führungsverfahren	68
Abbildung 20: Das Planungsverfahren und die Zuordnung zu den Ebenen des TFM.....	69

1. Vorwort

Das Bild am Einband zeigt Erzherzog Karl in der Schlacht von Aspern in der Mitte seines Stabes bei der Führungstätigkeit. Erzherzog Karl ist einer der drei großen militärischen Denker im deutschsprachigen Raum am Übergang vom 18. zum 19. Jahrhundert. Neben Clausewitz und Jomini gilt er als der Mitbegründer der Militärwissenschaft in Europa. Die Phrase „Armis et Litteris“, geprägt durch Erzherzog Karl, ist zum Ausdruck der Verbindung von Militär und Wissenschaft bzw. von der Notwendigkeit einer militärischen und akademischen Führungsausbildung geworden. Dieser Spruch ist noch heute über dem Eingang in das Innere der Burg zu Wiener Neustadt zu lesen.

Das Bild zeigt alle Elemente des in diesem Buch dargestellten „neuen“ Theresianischen Führungsmodells in sehr eindrucksvoller Art und Weise. Die Führung, in Person des Erzherzogs und seines Stabes, ist trotz der chaotischen Szenerie weiterhin aufrecht und organisiert am Werk. Trotz verwundeter und toter Soldaten führen sie weiter. Das problemhafte an der Situation bleibt jedoch klar erkennbar, bestimmt durch Kraft, Zeit und Raum. Ebenso ist Führung als Ergebnis einer Idee vom Gefecht über die Entwicklung eines Planes bis zur konkreten Umsetzung in der Darstellung fassbar. Diese konkrete Umsetzung zeigt sich einerseits in der Versorgung der Verwundeten und andererseits auch an dem im Hintergrund weitertobenden Gefecht. Der Prozess der zur Entscheidung führt ist zwar bildlich nicht sichtbar, aber aus der Darstellung durchaus ableitbar.

Erzherzog Karl erfasst die Situation, bewertet sie und trifft mittels seiner Urteilskraft eine Entscheidung. Diese wird durch seine richtungsweisende Armhaltung an den Stab kommuniziert. Alle Ebenen des „neuen“ Theresianischen Führungsmodells – die Trinität der Führung – finden sich also in diesem Schlachtengemälde wieder. Was ist nun so neu an diesem Führungsmodell? Zum einen werden diese offensichtlichen Elemente eines Führungsmodells erstmals zueinander in Verbindung gesetzt dargestellt. Zum anderen wird auf dem „alten“ Theresianischen Führungsmodell nach Pichlkastner aufgesetzt.

Dieses beschreibt eher ein Kompetenz- bzw. Tugendmodell, als ein Führungsmodell, bleibt jedoch die Basis für das „neue“ Theresianische Führungsmodell.

Theresianisch ist das Führungsmodell nicht nur deshalb, weil vermutlich ein Großteil der in der Schlacht bei Aspern tätigen Offiziere an der 1751 gegründeten Theresianischen Militärakademie ausgebildet wurden, sondern vor allem deshalb, weil nach diesem Modell nach wie vor an der Alma Mater Theresiana ausgebildet wird. So alt dieses Führungsmodell auch ist, so neu ist es in der Fortführung der Gedanken von Pichlkastner und in der Darstellung nach Kunovjanek und Maier.

Unser Dank gebührt in erster Linie Brigadier in Ruhe Mag. Karl Pichlkastner für sein „altes“ Theresianisches Führungsmodell bzw. sein „neues“ Theresianisches Kompetenzmodell. Bedanken wollen wir uns auch bei ao. Univ. Prof. MMag. DDr. Christian Stadler für seine Ideen und Gedanken zum intersubjektiv nachvollziehbaren Entscheidungsprozess. Besondere Anerkennung möchten wir Ing. Mag. Dr. Kurt-Martin Lugger und seinem Team der Personal- und Organisationsentwicklung der Karl-Franzens-Universität Graz für die experimentelle Umsetzung des Theresianischen Führungsmodells im Rahmen des Combined Leadership Trainings aussprechen.

2. Einleitung

Ausgehend vom Theresianischen Führungsmodell nach Pichlkastner¹, welches im Zuge dieses Buches in das Theresianische Kompetenzmodell übergeführt wird, ist die Darstellung des Führungsbegriffes in einem „neuen“ Theresianischen Führungsmodell, welches sich in erster Linie mit der Führung und nicht mit den dieser zu Grunde liegenden Kompetenzen auseinandersetzt, das Ziel. Dabei wird auf Ausarbeitungen zum Thema zurückgegriffen, die bereits an anderer Stelle publiziert wurden. Der Abschnitt zur Führung im militärischen Kontext fußt auf einem Artikel in der Österreichischen Militärischen Zeitschrift (ÖMZ).² Für die Beschäftigung mit den Methoden der Lehre in Bezug auf die Truppenführung wird ebenso eine Veröffentlichung in der ÖMZ angestrebt.

Die Gliederung des Buches orientiert sich an dem Modell des „Goldenen Kreises“ nach Simon Sinek, dem „Warum-Wie-Was“.³ Es wird also zunächst einmal geklärt warum die Auseinandersetzung mit Führung essentiell für die Entwicklung einer militärischen Denkschule und daraus abgeleitet für ein Führungsmodell ist, welches universell im Rahmen des Berufsvollzugs von zivilen und militärischen Führungskräften zur Anwendung gelangen kann. Im nächsten Schritt wird der Art und Weise der Vermittlung der entsprechenden Führungskompetenz, also wie diese Denkschule entwickelt wird, nachgegangen. Zu guter Letzt steht das „neue“ Theresianische Führungsmodell mit seinen Bausteinen selbst im Mittelpunkt der Betrachtungen. Was für ein Modell kann dieser spezifisch militärischen Denkschule zu Grunde gelegt werden? Diese Dreiteilung wird durch grundlegende Überlegungen zur Führung als künstlerisch kreativem Akt von Führungskräften abgerundet.

-
- 1 Pichlkastner, K.: Das Theresianische Führungsmodell, „Mach er mir tüchtige Officirs und rechtschaffene Männer darauß“, Armis et Litteris, Wiener Neustadt 2014.
 - 2 Kunovjanek, G; Maier, G.: Die Militärische Führung im Lichte von Niccolo Machiavelli - Gedanken zum modernen Führungsbegriff aus historisch-philosophischer Sicht, Artikel in Österreichische Militärische Zeitschrift, LIX. Jahrgang, Ausgabe 5/2021, Wien 2021.
 - 3 Sinek, S.: Frag immer erst: warum, Wie Führungskräfte zum Erfolg inspirieren, München 2021, S. 39ff.

Die Auseinandersetzung mit Führung im militärischen Umfeld ist diesem immanent. Bei der Beschäftigung mit dem Führungsbegriff hilft die Analogie zum Kriegsbegriff von Clausewitz. Das Chamäleon Krieg bewegt sich zwischen drei Eckpunkten: dem bloßen Verstand [der Regierung], der freien Seelentätigkeit [dem Feldherrn] und dem blinden Naturtrieb [dem Volk].⁴ Die Ausprägungen der Führung können in gleicher Weise zwischen drei Eckpunkten verortet werden. Führung bewegt sich zwischen dem Führungsdenken [dem Ziel-Denken, dem bloßen Verstand], dem Tun [Durch- oder Ausführen, dem blinden Naturtrieb] und dem Planen und Führen [dem Führen an und für sich, der freien Seelentätigkeit]. Führung als richtungsweisendes steuerndes Einwirken zur Erreichung einer Zielvorstellung⁵ ist nicht nur von den drei extremen Ausprägungen gekennzeichnet, sondern auch von der Ebene auf der sie erfolgt mitbestimmt.

Im militärischen Kontext wird Führung auf der militärstrategischen, der operativen, der taktischen und der gefechtstechnischen Ebene geleistet. Je nach Ausprägung nähert man sich einer der drei Extremformen der Führung an. Das Zieldenken ist dabei eher der strategischen und operativen Ebene – im Sinne von strategischen bzw. operativen Zielvorgaben – das Planen und Führen – als Ausrichtung am Ziel und konkrete Zielerreichungsmaßnahmen – dem Bereich von der operativen zur taktischen und das Tun bzw. Ausführen – als Umsetzung der Maßnahmen – von der taktischen zur gefechtstechnischen Ebene zuzuschreiben. Gekennzeichnet ist die Führung auch von dem Verhältnis Führer und Geführter. Analog zum Gegensatzpaar des Angreifers und des Verteidigers bei Clausewitz, welches sich im Kriegsbegriff auflöst, ist das Gegensatzpaar vom Führer und Geführten zu fassen, welches sich dialektisch im Führungsbegriff synthetisiert. Diese Dialektik der Führung hat wesentlichen Einfluss auf die Art und Weise der Führung.

4 Vgl. Hartmann, Uwe: Carl von Clausewitz: Erkenntnis, Bildung, Generalstabsausbildung, Olzog Verlag, München 1998, S. 65.

5 BMLV: DVbH Führungsbegriffe, Wien, November 2005, S. 65.

Militärisch wird zwischen zwei Führungsprinzipien unterschieden. Die Befehlstaktik gibt neben dem Ziel auch vor wie dieses zu erreichen ist⁶, während die Auftragstaktik nur an einer Zielsetzung orientiert⁷ ist. Zweites führt eher zu einem gewollten Durchführen, weil der Geführte durch die freie Wahl der Durchführung quasi vom alleinigen Geführten auf die Ebene des Führers (bezogen auf die Wahl der Durchführung) gehoben wird. Weil also die Vernunft gebietet den Auftrag auszuführen, weil man am Plan zur Erreichung des Zieles mitwirken kann, führt das Prinzip der Auftragstaktik zum gewollten Erreichen des Zieles. Die Befehlstaktik als zweites Prinzip in diesem Zusammenhang folgt strikt dem Prinzip von Befehl und Gehorsam und trennt Führer und Geführten.

Dies leitet über zu den Hauptbestandteilen des Führungshandelns. Grundsätzlich benötigt Führung einen Ausgangspunkt, einen Endpunkt (das Ziel) und den Weg dorthin. Der Endpunkt (Ziel, Vision) wird von der obersten Führungsebene (taktische, operative, strategische Führungsebene, bezogen auf die jeweilige Führungssituation) vorgegeben, auf Grund von einem, vom Soll-Zustand abweichenden, Ist-Zustand, der durch die Führung erfasst wird. Der Soll-Zustand wird von der Führung als Ziel vorgegeben und determiniert schließlich den Weg, welcher durch das durchführende Element beschritten werden soll. Es spielen also alle Ausprägungen der Führung in unterschiedlicher Stärke eine Rolle, die Führung bewegt sich gleichsam zwischen diesen Eckpunkten und nimmt einem Chamäleon gleich verschiedene Formen an. Betrachtet man den Ebenenbezug so ist zu erkennen, dass je tiefer die Ebene, umso unmittelbarer die Führung wird, sie wird vom Führungsdenken immer mehr zum Ausführen, zum Handeln.

Ziel der vorliegenden Abhandlung ist es, Gedanken und Ideen zum Führungsbegriff bereitzustellen. Verschiedene Modelle werden hier in Verbindung zueinander gesetzt. Führung ist mehrdimensional und wird hier in dieser Mehrdimensionalität dargestellt. Dabei wird durch einen hohen Abstraktionsgrad ein fokussiertes Verständnis vom Führungsbegriff vermittelt. Die Essenz

6 Vgl. BMLV: DVbH Führungsbegriffe, Wien, November 2005, S. 34.

7 Vgl. ebd., S. 28.

der Führung wird dabei in kompakter Form präsentiert. Die Suche nach den Faktoren erfolgreicher, aber auch nicht erfolgreicher Führung steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei wird der Kern eines jeden Führungsprozesses, der kleinste gemeinsame Nenner der Führung, dargestellt.

Dies soll den geneigten Leser dazu ermutigen in einer Selbstreflexion seinen Entscheidungsprozess zu überprüfen und eine einfache Handlungsempfehlung für erfolgversprechende Entscheidungen liefern. Es geht hier nicht um Mechanismen, sondern vor allem um die Lösung von Problemen in krisenhaften Situationen. Welche Rolle spielen dabei Kunst, in Form einer gestaltenden Kreativität, und Wissenschaft, als evidenzbasierte Herangehensweise zur Problemlösung. Auch wird hier der Frage des Zusammenspiels von Empirie und Rationalität im Zuge der Entscheidungsfindung nachgegangen. Wann und vor allem wo ist welcher der beiden Bereiche in welcher Ausprägung erfolgversprechend oder muss sogar zur Anwendung gelangen? Daneben soll auch noch der Frage nachgegangen werden, ob die Führungsmechanismen bzw. -prozesse noch zeitgemäß sind und wie sich die Komplexität von Problemstellungen auf Lösungsmechanismen auswirkt. Die technologische Entwicklung und die dadurch veränderten Rahmenbedingungen in denen Führung passiert, haben die Frage nach den richtigen bzw. passenden Prozessen der Führung aufgeworfen. Diesen Fragen wird in vorliegender Abhandlung nachgegangen. Am Ende soll ein intersubjektiv nachvollziehbares und reproduzierbares Führungsmodell stehen, welches Führungskräfte in die Lage versetzt erfolgreich zu führen.

3. Von der Führung im militärischen Kontext

Für Organisationen unterschiedlicher Größe war und ist der Begriff der Führung ein sehr zentraler. Dies gilt auch und vor allem für das Militär. Dabei kann auf eine lange historische Entwicklung des Führungsbegriffes zurückgeblückt werden. Die Konzepte der Vergangenheit in ein zeitgemäßes Licht gerückt, können einen wertvollen Beitrag zum Verständnis von Führung und dessen Wesen leisten. Neben vielen berühmten historischen Persönlichkeiten, wie Platon, Spinoza oder etwa Clausewitz, hat sich auch der Staatsphilosoph und Machttheoretiker Niccolo Machiavelli mit der Führung, im politischen aber auch militärischen Kontext, auseinandergesetzt.

Führung ist zwischen Denken, Planen und Tun verortet. Diese drei Ausprägungen von Führung sind historisch gewachsen und heute eindeutig den unterschiedlichen Ebenen der Führung zuordenbar. Hierbei ist zu beachten, dass alle drei Ausprägungen, allerdings in unterschiedlicher Gewichtung, auf allen Führungsebenen zur Anwendung kommen. Dabei lässt sich festhalten, dass je tiefer die Ebene desto unmittelbarer wird die Führung.

Führen heißt dabei Entscheiden⁸ und Entscheiden bedeutet schließlich Lösungswege finden. Niccolo Machiavelli wird vor allem mit Staatsphilosophie und Machtpolitik in Verbindung gebracht. Seine Auseinandersetzung mit der Rolle des Staates und noch mehr mit der Rolle des Herrschers für den Staat ist allseits bekannt. Vielfach zitiert und doch im Kern oft missverstanden, teilt er das Schicksal mit so manch anderem großen Philosophen. Man denke in diesem Zusammenhang nur an Clausewitz und die Miss-Interpretation des absoluten Krieges. Machiavelli wird nicht nur in Verbindung mit der Staatsführung zitiert, sondern er hat auch einen großen Wert für die Betrachtung der militärischen Führung.

8 Liessmann, Konrad Paul: In Wirklichkeit ist alles ganz einfach – Aufbau und Reduktion von Komplexität in sozialen Systemen, in: *Armis et Litteris* 7/2001, Wiener Neustadt 2001, S. 18.

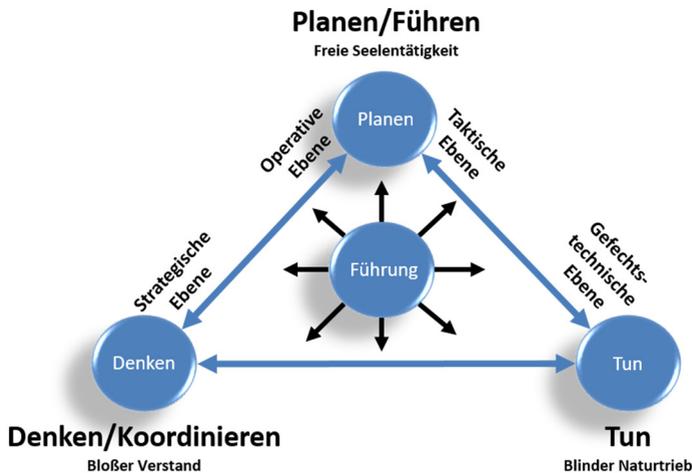


Abbildung 1: Führung zwischen Denken-Planen-Tun⁹

In seinen Werken beschäftigt sich Machiavelli mit der Beschaffenheit von Herrschaft und da die Person des Herrschers oft ident mit der Person des Heerführers war, haben seine Ausführungen eine unmittelbare Relevanz für das Militär. Er bringt in seinen Werken klar den Unterschied zwischen Management und Leadership zum Ausdruck. Sein Fokus liegt klar auf der Herrschaft – dem Gestalten, der Neuerschaffung und dem Führen – und nicht so sehr auf der Verwaltung – dem Ordnen und der reibungslosen Regelung der Staatsgeschäfte.¹⁰ Im vorliegenden Text werden Aspekte der militärischen Führung im Lichte von Niccolò Machiavelli aufgezeigt und in einen zeitgemäßen Kontext gestellt. Dies soll zeigen, dass die [militärische] Führung von heute auf einem soliden historischen Fundament steht, welches sich nicht erst mit so bedeutenden Persönlichkeiten wie Carl von Clausewitz, Erzherzog Karl oder anderen nachfolgenden militärischen Denkern manifestiert hat.

⁹ Abbildung durch die Verfasser erstellt.

¹⁰ Vgl. Machiavelli, Niccolò: Der Fürst, Stuttgart 1978, S. XX.

3.1. Militär, Menschenbild und Macht

Das Militär hat in Machiavellis Darstellung des Staates einen wesentlichen Stellenwert. Neben der Religion und den Gesetzen nennt er das Heerwesen als die dritte Säule eines Staates.¹¹ Später sieht er in der Religion lediglich ein Instrument des Staates und nicht mehr eine tragende Säule des Staatswesens.¹² Die Gesetze schaffen die Einheit nach innen und das Heer erhält das Gemeinwesen nach außen. Anders als die großen griechischen Denker sieht Machiavelli den Menschen nicht als mündiges Vernunftwesen, sondern als Wesen, das zur Vernünftigkeit erzogen (gezwungen) werden muss. Grundsätzlich ist der Mensch bei ihm aber entwicklungsfähig – die Interpretation seines Menschenbegriffs ist daher doch nicht so negativ wie man glauben könnte.¹³ Es geht also für ihn darum dem Menschen jenen Ansporn zu geben, dass er dem Müßiggang entsagt.

Der Schlüssel zu einem funktionierenden Staatswesen ist daher für Machiavelli neben der Rolle des Herrschers auch eine entsprechende Verfassung. Der Schlüssel zu einer funktionierenden Führung wiederum ist die Orientierung am Menschen. Führung wirkt stets mit, für aber auch gegen Menschen. Zudem benötigt Führung – im dialektischen Sinn – Führungskräfte auf der einen Seite und andererseits die Geführten. Aus der Sicht Machiavellis braucht es die Führung – durch den Herrscher mit Hilfe einer Verfassung – um Menschen den genannten Ansporn zu geben. Interessant ist auch seine Sicht auf die Ausgestaltung des Heeres. Sein Vergleich der Wehrpflicht (Volksbewaffnung) mit dem Berufsheer (Söldner) ist in vielen Staaten immer wieder aktuell. Da, wie bereits dargestellt, zu Lebzeiten Machiavellis der Fürst nicht nur Herrscher, sondern zugleich auch oberster Heerführer war, gelten viele der Aussagen in seinen beiden Hauptwerken, der Fürst und die Discorsi, auch für das Militär.

11 Vgl. Machiavelli, Niccolo: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. LII.

12 Vgl. ebd., S. LV.

13 Vgl. ebd., S. LI.

Ähnlich wie bei Platon gibt es hier zwei sehr gegensätzliche oder zumindest sehr unterschiedliche Werke zum selben Thema. Platon hat in seiner *Politeia* den Idealstaat beschrieben, wie der Staat eben sein soll, und in den *Nomoi* den Realstaat dargelegt, wie er denn so ist. Machiavelli tut es ihm mit seinen beiden Werken über die Herrschaft gleich. Im *Fürst* beschreibt er den idealen Herrscher bzw. die ideale Herrschaft und in den *Discorsi* beschränkt er sich auf die, in der römischen Geschichte gezeigten Ausprägungen von Macht und Herrschaft. Dies ist der Kern der Dialektik Machiavellis aus dem er seinen Machtbegriff ableitet. Wie für viele Staatsphilosophen (z.B. Spinoza in seinem politischen Traktat) ist eine gemeinsame Bedrohung für Machiavelli gemeinschaftsstiftend. Dies setzt voraus, dass diese Bedrohung auch von allen als solche wahrgenommen wird. Man schließt sich dann zusammen um gemeinsam mehr Macht zu haben und die Bedrohung abwehren zu können.

Staaten bilden sich also durch Druck von außen und im Umkehrschluss zerfallen sie, wenn dieser Druck nachlässt und das Volk sich dem Müßiggang hingibt.¹⁴ Da setzt die Verfassung mit ihren Gesetzen an und erlegt den Bürgern Pflichten auf, die sie vor dem Auseinanderdriften bewahren. Spinoza hat den Machtbegriff, der der Führung zu Grunde liegt in „*potentia*“ und „*potestas*“ unterschieden.¹⁵ Der erste Begriff umschreibt die schöpferische, gestaltende Macht, die in der Krise in den Vordergrund treten sollte und der zweite Ausdruck umreißt die verhindernde, behindernde Ausprägung von Macht, in der sich die einzelnen Akteure gegenseitig in ihrer Machtausübung hemmen.

14 Vgl. Machiavelli, Niccolo: *Discorsi*, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 9.

15 Vgl. Hampe, Michael; Schnepf, Robert (Hrsg.): *Baruch de Spinoza, Ethik in geometrischer Ordnung* dargestellt, Berlin 2006, S. 224.

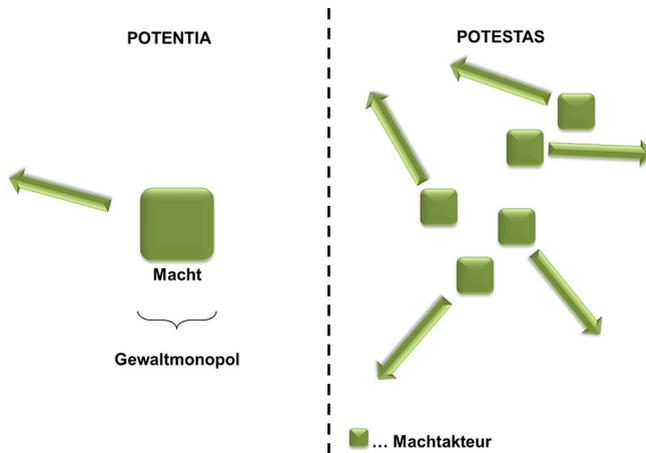


Abbildung 2: Gestaltungs- versus Verhinderungsmacht¹⁶

3.2. Militär zwischen Verwaltung und Herrschaft

Für das Militär – die militärische Führung – heißt das, dass man eine Problemstellung bzw. eine Bedrohung braucht, die von allen als solche erkannt wird, um diese dann gemeinsam zu lösen bzw. ihr entgegenzutreten. Das Problem regt also zur Zusammenarbeit an. Hier ist die militärische Führungskraft gefragt, den Geführten das Problem sichtbar zu machen.¹⁷ Denn gibt es kein Problem, so bewegen sich [militärische] Führungskräfte in der Sphäre des Managements – dem Ordnen von Dingen – und nicht im Bereich des Leaderships – dem Gestalten und Führen von Menschen. Leadership braucht eine Herausforderung, Krise oder eben ein Problem (den Führungsmoment), um in Gang gesetzt zu werden.¹⁸ Ein Problem ist stets in Kraft, Zeit und Raum verortet. In der Problemlösung ist die Führung bzw. das Führungshandeln (der

¹⁶ Abbildung durch die Verfasser erstellt.

¹⁷ Vgl. Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Frankfurt am Main 2015, S. 59.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 148.

Entschluss / die Entscheidung] mit dem Problem in Deckung zu bringen – oder anders ausgedrückt, die Lösung muss das Problem adressieren.

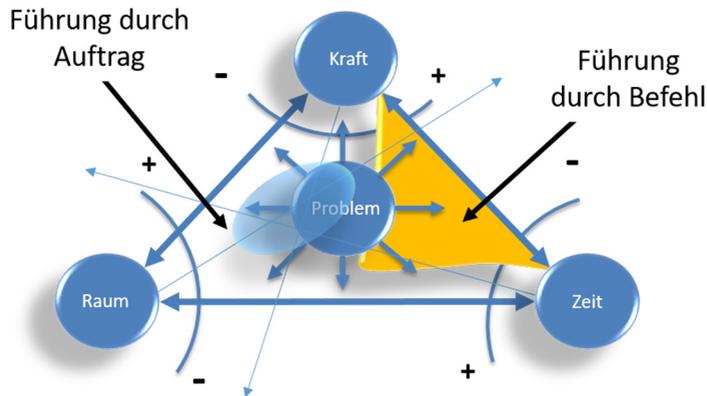


Abbildung 3: Das Problem verortet nach Kraft-Zeit-Raum¹⁹

So hat der Konflikt / die Krise eine durchaus starke gestalterische Kraft in sich.²⁰ Nur im Diskurs, im Zwist oder auch Streit kann es nach Machiavelli eine Entwicklung geben.²¹ Er sieht in der sogenannten Not – der Notwendigkeit – „[...] die letzte und stärkste Waffe [...]“²², um einen Entschluss zu erzwingen und Dinge in Gang zu setzen. Bestimmt ist die Führungstätigkeit – das Führungshandeln – von eben dieser Notwendigkeit [necessitá], dem Glück [fortuna] und der Tugend, im Sinne der Initiative [virtú]. Der Führungsmoment muss aber nicht aus einer Notwendigkeit heraus erwachsen, er kann vielmehr auch bewusst herbeigeführt werden, nämlich dann, wenn sich eine Gelegenheit [occasione] eröffnet. Der Führungsmoment ist das gezielte Auslösen – durch Not oder Gelegenheit – des Führungshandelns.

¹⁹ Abbildung durch die Verfasser erstellt.

²⁰ Vgl. Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Frankfurt am Main 2015, S. 164.

²¹ Vgl. Machiavelli, Niccolò: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 19.

²² Ebd., S.326.

Wir wissen nun was Führung nach Machiavelli auslöst, was der Führungsmoment, der Auslöser des Führungshandelns ist, doch wie gestaltet sich nun die Führung und welche Ausprägungen nimmt sie an? Zunächst geht es darum, für die Lösung eines Problems einen Plan zu entwerfen, basierend auf einem dazu gefassten Entschluss. Machiavelli hatte bereits ein sehr ausgeprägtes Fehlerbewusstsein²³ und ging davon aus, dass ein Entschluss nie perfekt sein kann, wenn er eine Lösung des Problems in einer ansprechenden Zeit hervorbringen soll.²⁴ Positiv streicht er die Notwendigkeit eines schnellen Entschlusses hervor.²⁵ Er ist somit ein Vertreter der heuristischen Entscheidungsfindung. Ein schneller Entschluss bedingt die Entscheidungsfindung mit begrenztem Wissen – also unvollständigen Informationen – in möglichst kurzer Zeit.

Diese Entscheidungsfindung im Führungshandeln ist auch als Kommandantenverfahren bekannt. Ist ausreichend Zeit zur Verfügung um einen Entschluss zur Lösung eines Problems zu treffen, ist die Einbindung verschiedener Wissensquellen (z.B. Führungsgehilfen / Stabsoffiziere) möglich, man spricht dann vom Stabsverfahren. Die Zeit ist für das Führungshandeln, und da vor allem für die Entscheidungsfindung, von großer Bedeutung, wobei die Entscheidungen durch mehr Beurteilungszeit in ihrer Qualität nicht unbedingt besser werden. Genau darauf reflektiert Machiavelli mit seiner Aussage zur Notwendigkeit.

Der Entschluss bildet die Basis für einen Plan zur Zielerreichung / Problemlösung. Befindet sich der Plan in der Umsetzungsphase, so liegt die Aufgabe der (militärischen) Führungskraft zunächst im Ermöglichen eines reibungslosen Ablaufs. Wir befinden uns hier klassischer Weise im Management. Nun kann der Plan verschiedenen Einflüssen ausgesetzt werden – er wird es auch immer sein – und dies kann zu einem Abgehen vom eingeschlagenen Weg,

23 Vgl. Machiavelli, Niccolo: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 88.

24 Vgl. ebd., S. 26.

25 Vgl. ebd., S. 399.

gewollt oder erzwungen, führen. Ein Plan ist stets ein kontrollierter Irrtum.²⁶ Die Mehrdeutigkeit ist stetiger Begleiter des Führungshandelns, sie spiegelt sich im Entschluss, der Durchführung und auch im Problem wider.

Hier kommt ebenfalls die Fehlertoleranz Niccolò Machiavellis zum Vorschein. So lässt sich daraus schließen, dass eine Entscheidung nicht richtig oder falsch ist, sondern in ihrer Mehrdeutigkeit als mehr oder weniger brauchbar einzustufen bleibt.²⁷ Falsch ist jedoch keine Entscheidung zu treffen. Wirken bestimmte Faktoren auf eine Zielerreichung ein, so hat die Führungskraft sich zu entschließen was zu tun oder nicht zu tun ist – auch nichts zu tun bedarf einer Entscheidung. Diese Einflüsse stellen somit die sogenannten Führungsmomente dar, die ein Führungshandeln auslösen. Anders als bei der eingangs durchgeführten Planung zur Problemlösung ist nun die Führungskraft gefordert, weitgehend alleine einen Folgeentschluss, der weder richtig noch falsch ist, zu fassen – sich in die Sphäre des Leadership zu begeben.

Sprenger, welcher viele Gedanken Machiavellis aufgreift und in die heutige Zeit transferiert hat, spricht hier von einer „[...] *fundamental dilemmatischen Existenz* [...]“²⁸ einer Führungskraft. Eine Entscheidung ist dabei stets zum Zeitpunkt an dem sie getroffen wurde zu beurteilen.²⁹ Der Entscheider trifft die Entscheidung persönlich und muss diese auch verantworten. Das findet sich bei Machiavelli basierend auf den Schilderungen des römischen Geschichtsschreibers Titus Livius auch wieder.³⁰ Einer Problemlösung – einer Entscheidung zur Problemlösung – liegt immer ein gewisser Tatendrang – eine Initiative – zu Grunde. Diese bei Machiavelli als virtù [Tugend] bezeichnete Triebfeder des Handelns, strebt den jeweiligen Störeinflüssen (z.B. dem Zufall / der Überraschung bzw. der Erwartung – fortuna) entgegen, oder nutzt sie sogar aus, um den Erfolg zu erzielen.

26 Vgl. Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Frankfurt am Main 2015, S. 219.

27 Vgl. Sprenger, Reinhard: Magie des Konflikts, München 2020, S. 69.

28 Ebd. S. 69.

29 Vgl. Meissner, Philip: Entscheiden ist einfach, Frankfurt am Main 2019, S. 17.

30 Vgl. Machiavelli, Niccolò: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 38.

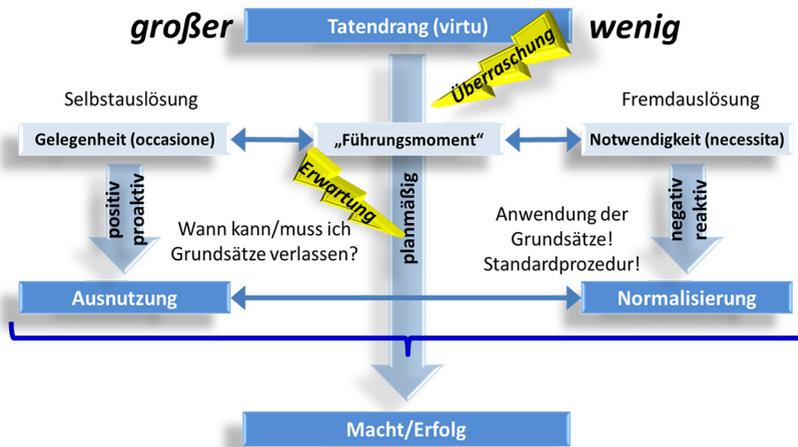


Abbildung 4: Führung nach Niccolò Machiavelli³¹

Die Störfaktoren führen entweder im einen Extrem zu einer Notwendigkeit [necessità], die es zu beseitigen, oder im anderen Extrem zu einer Gelegenheit [occasione], die es auszunutzen gilt. Zwischen diesen beiden extremen Ausprägungen bewegt sich der Führungsmoment. Dabei ist die Führungskraft zwischen Fremd- und Selbststeuerung verortet.

3.3. Führungshandeln zwischen Notwendigkeit und Gelegenheit

In den beiden Extremsituationen stehen damit jeweils unterschiedliche Werkzeuge zur Verfügung. Bei der Ausnutzung einer sich bietenden Gelegenheit, um vielleicht eher oder besser zum Erfolg zu gelangen, stellt sich die Frage nach dem Verlassen der Grundsätze [Führungsgrundsätze und -prinzipien] des Führungshandelns. Vor allem, wann kann oder muss ich sogar diese Grundsätze außer Acht lassen um erfolgreich zu sein? Um aus einer aufgezwungenen Notwendigkeit wieder in eine Normalisierung zu kommen, ist die Einhaltung und Anwendung der genannten Grundsätze angezeigt. Diese Standardprozedur hilft in zeitkritischen und vielleicht sogar existentiellen Pha-

31 Abbildung durch die Verfasser erstellt.

sen möglichst rasch einen Normalzustand zu erreichen und womöglich dann sogar in die Ausnutzung zu kommen.³² Am Ende steht die Zielerreichung mit der Lösung des Anfangsproblems.

Machiavelli hat diese Konzeption in seinen beiden Hauptwerken ausformuliert und zum einen an der Untersuchung der Aufzeichnungen von Titus Livius als reale Anwendung im Römischen Imperium dargestellt und zum anderen idealistisch als Handlungsanweisung für einen Fürsten formuliert. Da Machiavelli den Konflikt, egal welcher Prägung, als durchaus wertvoll für die Weiterentwicklung von Gemeinwesen ansah, war für ihn die Führungspersönlichkeit notwendigerweise ein Mensch, der in Krisen handlungsfähig blieb. Der Konflikt stellt These und Antithese einander gegenüber, um in einer Synthese zu einem Ergebnis zu gelangen. Für ihn war der Krieg das Sinnbild dieser Dialektik (die Kriegsgegner als These und Antithese, der Friede als deren Synthese) der Krise und hier war die Führungskraft besonders gefordert. Erfolgreich führen konnte nur jener, der „[...] in den Zeiten des Friedens das Kriegswesen nicht vernachlässigt hatte.“³³ Was bedeutet dies für die militärische Führung in unserer Zeit?

Führen benötigt ein Problem / eine Krise, denn ohne Problem oder Krise keine Führung. Ziel des Führens ist es die krisenhafte Situation zu lösen, wobei die „Überlebenseicherung“ im Fokus der militärischen Führungshandlungen steht.³⁴ Führungslernen ist Erfahrungslernen, das heißt um krisenfest zu werden bedarf es des Trainings solcher Krisensituationen. Militärisches Handeln erfolgt meist in einer Krise oder zur Auflösung derselben. Das Militär handelt grundsätzlich zur Herstellung und / oder Beseitigung eines Rechtsrahmens (wie auch immer dieser gestaltet ist). Das militärische Führungshandeln ist daher stets systemverändernd. Problemstellungen, die es militärisch zu lösen gilt sind, weil meist von existentieller Bedeutung, nur gemeinsam lösbar. Das Militär ist um die Idee der Zusammenarbeit herum aufgebaut. Es geht dabei

32 Vgl. Sprenger, Reinhard: Magie des Konflikts, München 2020, S. 127.

33 Vgl. Machiavelli, Niccolò: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 71.

34 Vgl. Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Frankfurt am Main 2015, S. 54f.

nicht um die Summe der Einzelleistungen, sondern um den gleichzeitigen Einsatz aller zur Zielerreichung.³⁵

3.4. Führungsprozess zwischen Entscheidungsdistanz und Führungsruhe

Führung und im speziellen die militärische Führung ist das Ermöglichen von Zusammenarbeit. Es geht hier um die vorausschauende Überlebenssicherung im Rahmen einer zusammenarbeitsstiftenden Problemlösung, zu der sich die militärische Führungskraft entschlossen hat. Entschließen bedeutet Lösungswege zu finden und zu kommunizieren. Dabei stellen bei Machiavelli Entscheidungsdistanz und Führungsruhe zwei zentrale Begriffe dar. Die Entscheidungsdistanz ist die notwendige räumliche und zeitliche Distanz des Entscheidungsträgers zum Geschehen und drückt das Vertrauen zu den nachgeordneten Ebenen aus.

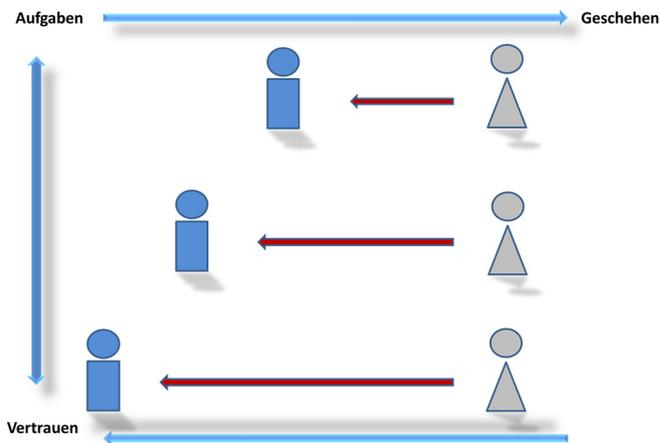


Abbildung 5: Entscheidungsdistanz³⁶

35 Vgl. Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Frankfurt am Main 2015, S. 55.

36 Abbildung durch die Verfasser erstellt.

Hier geht es Machiavelli um das Bewusstsein der „[...] Würde seiner [der Führungskraft] Stellung [...]“³⁷ Sich der jeweiligen Ebene, in der man das Führungshandeln vollzieht, bewusst sein, ist für ihn wesentlich, um erfolgreich seine Ziele zu erreichen.³⁸ Im engen Zusammenhang mit der Entscheidungs-
distanz steht die Führungsruhe. Diese ist die Möglichkeit, Entscheidungen ohne gravierende zusätzliche Einflüsse von außen zu treffen und fördert die Eigenverantwortung.

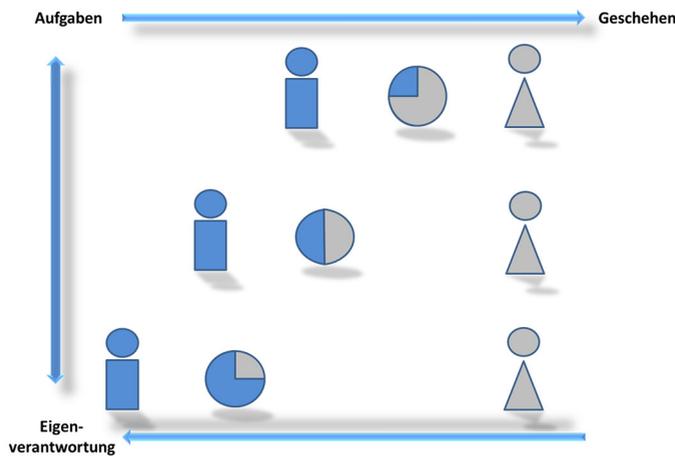


Abbildung 6: Führungsruhe³⁹

Machiavelli beschreibt bzw. umschreibt diesen Begriff folgendermaßen: „Bei der Leitung großer Dinge ist es das Beste, wenn einer allein den Oberbefehl führt“⁴⁰. Man könnte darunter natürlich auch die Einheit der Führung als Führungsgrundsatz verstehen. Hier ist allerdings gemeint, dass – bezogen auf

37 Machiavelli, Niccolo: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 374.

38 Vgl. Machiavelli, Niccolo: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 330.

39 Abbildung durch die Verfasser erstellt.

40 Vgl. Machiavelli, Niccolo: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 333.

die Führungsebene – jeweils die entsprechende Führungskraft zu entscheiden hat. Die Einmischung aus höheren Ebenen heraus oder in niedrigere Ebenen hinein führt zum Verlust der Führungsruhe und reduziert die notwendige Entscheidungsdistanz.⁴¹ Die Lösung der Führungsaufgaben / der Probleme durch die jeweilige Ebene schafft die Möglichkeit für die übergeordnete Ebene sich ihren Aufgaben zu widmen. Mischt sich die vorgesetzte Führungsebene in das Führungshandeln der nachfolgenden Ebenen ein, so fehlt ihr die Zeit (aber auch Kraft und Raum) sich um die Sicherstellung der notwendigen Voraussetzungen zum Führungshandeln der Nachgeordneten zu kümmern. Man taucht förmlich in das Geschehen ein und verliert seinen Handlungsspielraum. Der Führungserfolg erschließt sich über das ausgewogene Verhältnis zwischen Entscheidungsdistanz, Führungsruhe und den Führungsmoment.

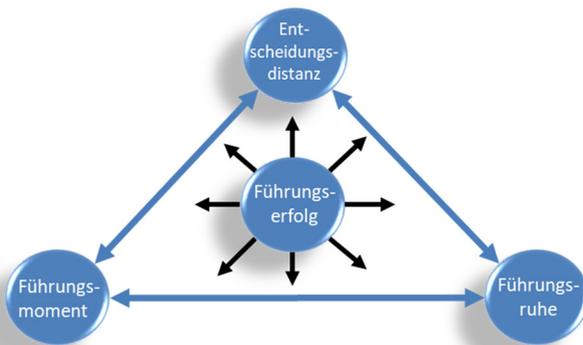


Abbildung 7: Führungserfolg als Ergebnis der Balance zwischen Führungsmoment, Führungsruhe und Entscheidungsdistanz⁴²

Vertrauen und Eigenverantwortung sind zudem die Grundbausteine des Führungsprinzips der Auftragstaktik und somit wesentlich für eine moderne (militärische) Führung. Dabei spielt auch eine Ebenenverschiebung, welche mit der ebenenbezogenen Einheit der Führung einhergeht, eine große Rolle.

41 Vgl. ebd., S. 332.

42 Abbildung durch die Verfasser erstellt.

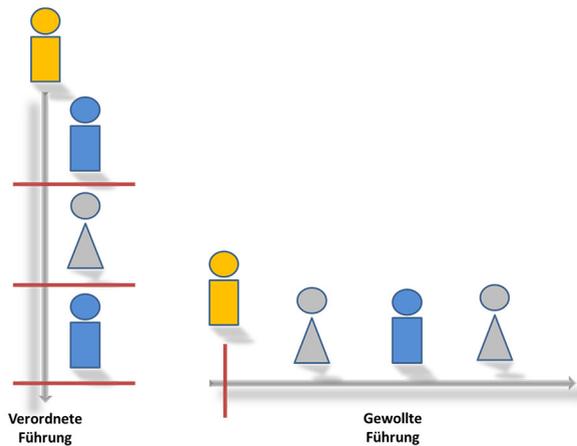


Abbildung 8: Verordnete versus Gewollte Führung⁴³

Die Führungskräfte der nachgeordneten Ebenen werden, durch die Nicht-einmischung in ihren Führungsbereich, durch Aufrechterhaltung einer gewissen Führungsdistanz und Sicherstellung der daraus resultierenden Führungsruhe, hierbei auf die Ebene des Entscheiders gehoben [Ziel und Mittel zur Umsetzung werden vorgegeben, die Durchführung muss selbst geplant werden] und es kommt zu einem gewollten Führen. Abgeleitet aus dem philosophischen System von Kant⁴⁴, durchläuft der Weg zu einem Entschluss / einer Entscheidung im Wesentlichen drei Ebenen. Die Verstandes-Ebene dient dazu die gegebene Situation darzustellen, die Fakten aufzuführen. Diese Fakten werden in der Vernunft-Ebene einer Bewertung zugeführt, um dann mit Hilfe der Urteilstkraft zu folgern was zu tun ist. Das Ergebnis dieses Prozesses ist der Entschluss.

⁴³ Abbildung durch die Verfasser erstellt.

⁴⁴ Vgl. Liessmann, Konrad Paul: Die großen Philosophen und ihre Probleme, Wien 2003, S. 80f.

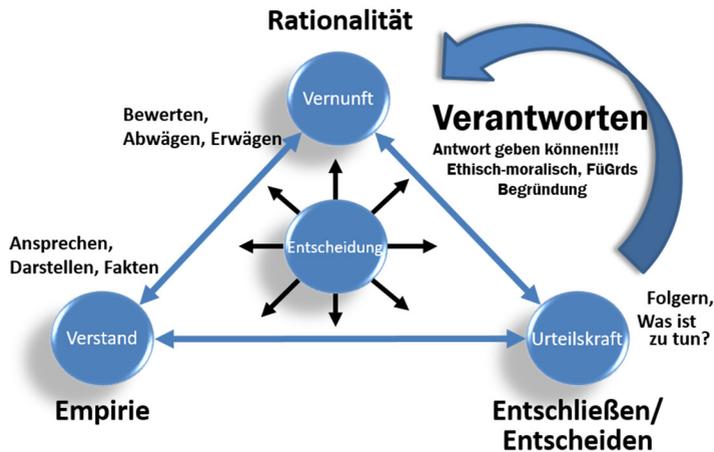


Abbildung 9: Intersubjektiver Entscheidungsprozess⁴⁵

Um die Entscheidung besser fassen zu können, sei hier auf einen anderen Philosophen verwiesen, der sich dieser Thematik in seinen Werken ebenfalls gewidmet hat. Sören Kierkegaard spricht bei der Entscheidung von der Umsetzung einer Möglichkeit in die Wirklichkeit.⁴⁶ Dabei wird aus mehreren Möglichkeiten zum Handeln eine Entscheidung getroffen – man „scheidet“ sich hierbei von den anderen Möglichkeiten. Es stehen im Entscheidungs-moment also mehrere Handlungsmöglichkeiten einer Handlungswirklichkeit gegenüber. Bezogen auf die Entscheidung endet damit die Handlungsfreiheit, diese ist nur im Rahmen der Möglichkeiten sichtbar. Ist eine Entscheidung getroffen verliert sich diese Freiheit. Für Kierkegaard bringt dieser Verlust der Freiheit eine gewisse Angst vor dem Entscheiden mit sich – nämlich dann, wenn sich die Führungskraft dieses Freiheitsverlustes bewusst ist.⁴⁷ Diese Angst zu entscheiden gilt es zu überwinden.

45 Abbildung durch die Verfasser erstellt.

46 Vgl. Liessmann, Konrad Paul: Die großen Philosophen und ihre Probleme, Wien 2003, S. 126.

47 Vgl. ebd., S. 126.

Mit der Aufgabe der Freiheit erfährt der Entscheider eine Schuld, im Sinne einer bewussten Trennung von den anderen Möglichkeiten. Diese Schuld führt zur Verantwortung für eine Entscheidung und macht den Entscheidungsträger erst zu einer Führungskraft, sie [die Verantwortung] führt dazu, dass derjenige welcher Entscheidungen trifft, als Einzelner sichtbar bleibt und nicht zum Verschwinden gebracht wird.⁴⁸ Wichtig ist es dabei Antwort geben zu können, warum man sich als Führungskraft so entschieden hat. Schließlich weiß man erst im Nachhinein was man entschieden hat.⁴⁹ Dies geschieht im Rahmen der Verantwortung auf der Vernunft-Ebene. Dieser Ablauf liegt allen Entscheidungen zu Grunde [im Sinne einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit], ob sie nun militärischer Natur sind oder nicht.⁵⁰ Der hier beschriebene Prozess ist somit der kleinste gemeinsame Nenner eines Führungsverfahrens.

Im Zusammenhang mit diesem Führungsverfahren und den Begriffen Entscheidungsdistanz bzw. Führungsruhe sind noch die unterschiedlichen Anforderungen an die damit verbundenen Pläne zur Problemlösung auf den jeweiligen Führungsebenen näher zu betrachten. Der Plan, der auf der Entscheidung im Prozess folgt, hat entsprechend der Führungsebene eine andere / unterschiedliche Reichweite seiner Umsetzung. Hier ist der Konnex zur Entscheidungsdistanz bzw. Führungsruhe. Die sogenannte Befehlsreichweite – wie lange der Plan in seiner Umsetzung wirken soll – ist direkt proportional zur Entscheidungsdistanz und der daraus resultierenden Führungsruhe. Je größer diese beiden Parameter sind umso weiter reicht die Wirkung des Planes bzw. des Befehls.

Die Führungskraft, welche unmittelbar im Geschehen verhaftet ist, hat ihren Fokus auf der Lösung des vorliegenden Problems und genauoweit reicht die Wirkung des Befehls. Je weiter man die Ebenen nach oben schreitet, desto mehr treten die Ereignisse bzw. Konsequenzen, die auf die unmittelbare

48 Vgl. Liessmann, Konrad Paul: Die großen Philosophen und ihre Probleme, Wien 2003, S. 127.

49 Vgl. Sprenger, Reinhard: Magie des Konflikts, München 2020, S. 71.

50 Vgl. Machiavelli, Niccolo: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 26.

Problemlösung folgen, in den Mittelpunkt des Planens. Ist die unmittelbare Folgephase nach der Lösung des Problems noch durch den sogenannten Planungshorizont der Führung – jene Auseinandersetzung mit den Folgen der Problemlösung und der weiteren Zielerreichung – auf dieser Ebene abgedeckt, deckt der Befehl der übergeordneten Ebene den Planungshorizont der nachgeordneten Ebene bereits ab. Hier wird klar warum für eine Zielerreichung, an der mehrere Führungsebenen beteiligt sind, die Faktoren Entscheidungsdis- tanz und Führungsrufe so essentiell sind.

Das Funktionieren des Gesamtsystems – der Führungserfolg – ist von diesen abhängig. Generell gilt hier, dass der Planungshorizont der nachgeordneten Ebene gleich der Befehlsreichweite der übergeordneten Ebene ist. Hier wird die Forderung Machiavellis nach der ebenenbezogenen Einheit der Führung wieder deutlich gezeigt und begründet, wobei dazu auf allen Ebenen eine entsprechende Initiative zum Führungshandeln von Nöten ist. Ein Mangel an Entschlossenheit (Initiative/virtú) führt letztlich selten zum Erfolg. Um die Entschlussfreudigkeit zu unterstützen, sieht Machiavelli – neben der Not (nec- esitatá) als ultimativer entscheidungsfördernder Kraft – vor allem ein klares Herausarbeiten der Unterschiede zwischen den zur Entscheidung heranste- henden Alternativen. Auch hier kommt die positive Kraft des Konflikts in der Sichtweise von Machiavelli wieder klar zum Vorschein.⁵¹ Führung bleibt somit selbst kontrovers, ist also „[...] immer Führung im Dilemma.“⁵² Darüber hinaus befindet sich die Führungskraft nicht nur im Führungshandeln in einem Konf- likt, sondern sie muss darüber hinaus im Stande sein das Imperfekte und die Mehrdeutigkeit auszuhalten.⁵³

51 Münkler, Herfried: Über den Krieg, Stationen der Kriegsgeschichte im Spiegel ihrer theore- tischen Reflexion, Weilerswist 2002, S. 50.

52 Vgl. Sprenger, Reinhard: Magie des Konflikts, München 2020, S. 117.

53 Vgl. ebd., S. 142.

3.5. Konflikt als zentrale Kraft

Der Konflikt ist für Machiavelli der Normalzustand, die friedliche Koexistenz eine Kulturleistung, wobei dies darin begründet liegt, dass das Begehren stets stärker ist als das Besitzen. Diese Asymmetrie zwischen Haben und Wollen ist auch der Ausgangspunkt für den Tatendrang [virtù].⁵⁴ Hat man einen Zustand erreicht in dem das Wollen und das Haben eins sind, beginnt der Tatendrang zu schwinden und Instabilität und Unfrieden steigen empor.⁵⁵ Hier zeigt sich die durchaus positive Bewertung des Konfliktes durch den Florentiner, denn diese Asymmetrie fördert die Entwicklung und ist ein mächtiger Antrieb zum Gestalten.⁵⁶ Machiavelli sieht, wie oben bereits beschrieben, die Führung und somit auch die Entscheidungsbefugnis in der Krise oder bei wichtigen Vorhaben immer in der Hand einer Person.

Diese Einheit der Führung ist für ihn vor allem im Konflikt von sehr großer Bedeutung.⁵⁷ Dennoch weiß er um die Wichtigkeit eines kritischen Beraters einer Führungskraft. Die Auswahl eines vertrauensvollen, kritischen Führungshelfen zur Überprüfung und Prüfung des eigenen Führungshandelns ist bei Machiavelli von besonderer Bedeutung. Meissner etwa spricht davon einen Kritiker zu finden und zu versuchen ihn zu verstehen.⁵⁸ Diese Person soll nach der Auffassung von Machiavelli Initiative und Intelligenz zeigen.⁵⁹ Hier beschreibt er das Zusammenspiel von Alpha – dem Entscheider in der Krise, der Führungskraft – und Omega – dem Verwalter, oder Manager – im Führungshandeln. Anleihe nimmt er am politischen System des Römischen Reiches.

Die Führung im Frieden obliegt den Konsuln, den Tribunen und dem Senat, dies kann analog zum stabsdienstlichen Führungsverfahren im Militär von

54 Vgl. Sprenger, Reinhard: Magie des Konflikts, München 2020, S. 91.

55 Vgl. Münkler, Herfried: Über den Krieg, Stationen der Kriegsgeschichte im Spiegel ihrer theoretischen Reflexion, Weilerswist 2002, S. 39 u. 47.

56 Vgl. Machiavelli, Niccolo: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 19.

57 Vgl. ebd., S. 333.

58 Vgl. Meissner, Philip: Entscheiden ist einfach, Frankfurt am Main 2019, S. 77ff.

59 Vgl. Machiavelli, Niccolo: Der Fürst, Stuttgart 1978, S. 96f.

heute gesehen werden. Ist die Krise jedoch ausgebrochen und entsteht ein hoher Zeitdruck, so ist die Konzentration der Führungsentscheidung in der Person des Kommandanten [der jeweiligen Führungsebene] angezeigt, dieses bereits genannte Kommandantenverfahren ist mit dem römischen Diktatoren-System in der Schilderung Machiavellis zu vergleichen.⁶⁰ Dieses System bedarf der Einsetzung eines kritischen Omegas als Rückkoppelung – im Sinne eines Konfliktes im Kleinen zur Generierung von brauchbaren Führungsentscheidungen – für die Führung in der Krise. Dieser kritische Geist des Beraters – im militärischen Sinne, des Stabsoffiziers oder Stellvertreters – ist vor der Entscheidung einzusetzen, nicht erst wenn die Entscheidung bereits getroffen wurde.

Machiavellis Denken ist dialektischer Natur und so ist auch die Führung in seinem Licht von einer Dialektik durchzogen. Der Zusammenhang zwischen Tugend, Gelegenheit und Notwendigkeit in seinen Werken spiegelt sich im Führungshandeln heutiger [militärischer] Führungskräfte wider. Der nötige Eigenantrieb, die Initiative ist – basierend auf einer Herausforderung / einem Problem – der Kernpunkt einer erfolgreichen Zielerreichung. Für Machiavelli [wie auch bei Spinoza und anderen] ist die Gefahr, die Bedrohung oder, im Sinne unseres Verständnisses, das Problem das Einende. Druck, egal in welcher Form, schweißt zusammen.⁶¹ Erfolgt dies durch Gesetze im Inneren oder aber auch durch einen Feind von außen.

Das Problem das eint ist meist von umfassendem Charakter, oder anders gesagt, je fundamentaler ein Problem ist, umso mehr fordert es zur Zusammenarbeit auf. Dabei spielen der Führungsmoment und dessen Erkennen eine entscheidende Rolle. Das Führen durch Auftrag [die Ebenenverschiebung] – oder im österreichischen Verständnis die Auftragstaktik – beruht auf der Forderung Machiavellis die Einheit der Führung auf der jeweiligen Führungsebene sicherzustellen. Daraus ergeben sich die Zusammenhänge zwischen

60 Vgl. Machiavelli, Niccolo: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 96f.

61 Vgl. Machiavelli, Niccolo: Gesammelte Werke in einem Band, Frankfurt o.J., S. 831.

Entscheidungsdistanz und Führungsrufe einerseits und andererseits deren Verhältnis zum Führungsmoment – Aktion versus Reaktion.

Der Fokus liegt in seinen Ausführungen stark auf dem Herrscher / der Führungskraft, allerdings ist, abgeleitet von der Einheit der Führung im Zusammenwirken mit der schnellen Entscheidungsfindung durch einen einzelnen – dem Kommandantenverfahren – auch das Stabsverfahren in seinen Werken erkennbar. So zum Beispiel in der Beschreibung des politischen Systems – Demokratie im Frieden versus Diktatur als Notsystem in Krisenzeiten – in der römischen Republik. Wie wichtig die Erfahrung der Führungskraft im Führungshandeln ist, zeigt sich in der Forderung nach in der Krise handlungsfähigen Führungskräften.⁶² Führungshandeln ist demnach Erfahrungshandeln. Es muss das Wissen und die Umsetzungsbereitschaft entsprechend herangebildet werden.

Das Wissen um und über den Konflikt und die Bereitschaft in die Situation hinein zu handeln sind Kernkompetenzen der (militärischen) Führungskraft. Der Umgang mit Mehrdeutigkeit – in allen Phasen der Führung – und die Auseinandersetzung mit Entscheidungsabläufen unter Zeitdruck ist in einer modernen Führung von großer Bedeutung. Für eine Führungskraft ist zur Umsetzung eines effektiven Führungshandelns in krisenhaften Situationen ein adaptiver Führungsstil – der den Mehrdeutigkeiten Rechnung trägt – angezeigt. Ein Festhalten an einem starren Ablauf birgt zudem die Gefahr des verpassten Erfolgs in sich. Anders gesagt: „Das Schema tötet den Geist!“⁶³ Auch plädiert Machiavelli in diesem Zusammenhang für eine gewisse Fehler-toleranz, die einem raschen und brauchbaren Entschluss zu Grunde gelegt ist. Die Qualität von Entscheidungen – und deren Umsetzung – liegt nicht nur in der Führungskraft begründet, sondern hängt sehr stark auch von den umsetzenden Kräften ab.

62 Vgl. Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Frankfurt am Main 2015, S. 172ff. bzw. Machiavelli, Niccolò: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977, S. 71.

63 Middeldorf, Eike: Taktik im Russlandfeldzug, Erfahrungen und Folgerungen, Darmstadt 1956, S. 235.

Eine exzellente Entscheidung kann durch eine schlechte Umsetzung konterkariert werden und umgekehrt. Hier sind für eine erfolgreiche Führung [Synthese] beide Faktoren – Führungskraft [These] und Geführte [Antithese] – untrennbar miteinander verbunden. Darüber hinaus zeigt sich abermals die dialektische Durchdringung von Führung. Genauso wichtig wie dieses Verhältnis für die Qualität der Führung ist, ist das Zusammenspiel von Führer und Führungsgehilfen. Der Führungsgehilfe stellt dabei seinen kritischen Geist in den Dienst der Führungskraft, um dessen Entscheidungen qualitativ zu verbessern. Macht ist für Machiavelli die Kraft, welche es der Führungspersönlichkeit ermöglicht, einerseits die Rahmenbedingungen des Führungshandelns zu schaffen und andererseits die Krise durch gezielte Führungshandlungen zu meistern.

Krise, Macht und Zwang sind für ihn durchaus notwendige Faktoren, um das Bestehen und das Überleben des Gemeinwesens zu ermöglichen. So ist unter Berücksichtigung der heutigen Gegebenheiten in Politik, Wirtschaft, Bildung und anderen Bereichen Machiavelli ein Realist mit in der Geschichte bereits erprobten Handlungsempfehlungen, dem es heute teilweise auch noch zu folgen gilt. „Never miss a good crisis!“⁶⁴

64 Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Frankfurt am Main 2015, S. 213.

4. Von der Vermittlung der Führungskompetenz

Im Rahmen des Militärs stehen Führung und Taktik in einem sehr engen Verhältnis zueinander. Dies zeigt sich vor allem darin, dass die Truppenführung als Synthese aus Führungslehre und Taktik verstanden werden kann. Um militärische Kräfte erfolgreich nach Zeit und Raum einsetzen zu können ist eine ausgeprägte Führungskompetenz notwendig. Diese kann durch eine methodisch abwechslungsreiche Ausbildung in der Taktik gefördert und entwickelt werden. Eine Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Methoden der Taktikausbildung scheint in diesem Zusammenhang als besonders beachtenswert. Wie wird also das Wissen der Taktik vermittelt – welche besonderen Methoden besitzt die Taktikausbildung?

4.1. Einführung in die Methoden der Lehre in der Taktik

Wenn wir uns der Taktikausbildung annähern wollen, so muss dies über den Begriff der Führung erfolgen. Dies deshalb, weil die Taktik genau dieser Führung dienen soll. „*Mach er mir tüchtige Officirs und rechtschaffende Männer darauß*“⁶⁵, lautete der Auftrag Maria Theresias an Feldmarschall Graf Daun. Hier haben wir implizit schon die Grundlage für eine Führungsausbildung erhalten. Der Offizier galt und gilt nach wie vor als militärischer Führer – er führt also seine Soldaten. Das Anleiten dieser zu einem bestimmten Verhalten, einem Tun und Handeln, schließt sprachliche und auch mentale Handlungen mit ein.⁶⁶ Das „Entscheiden“ als vorrangige mentale Leistung eines Führers, neben der Willensäußerung, steht hier im Fokus.

Nach Liessmann heißt Führen Entscheiden und der Geführte hat entschieden, dem Gesagten zu Folgen.⁶⁷ Der Zweck der Führung ist dabei das „Überle-

65 Maria Theresia: Mündlicher Auftrag an FM Graf Daun. Historisch viel zitierter Ausspruch, mit Dokumenten nicht belegbar, 1751.

66 Vgl. Pichlkastner, K.: Das Theresianische Führungsmodell, Wiener Neustadt 2014, S. 1.

67 Vgl. Liessmann, Konrad Paul: In Wirklichkeit ist alles ganz einfach – Aufbau und Reduktion von Komplexität in sozialen Systemen. In: Armis et Litteris 7/2001, S. 18.

ben“ des „Unternehmens“ zu sichern.⁶⁸ In der einen Definition nach Sprenger ist das Unternehmen auf die Wirtschaft bezogen, doch kann im militärischen Kontext auf der Makroebene [politisch-strategisch-operativ], das Unternehmen mit dem Gemeinwesen, dem Staat, gleichgesetzt werden. Es handelt sich beim Gemeinwesen also um einen Zusammenschluss mehrerer Menschen zum Zweck des guten Lebens und der Verteidigung vor Gefahren. Dieser Zusammenschluss führt auch zur Vermehrung der Macht. Spinoza sieht den Einzelnen nicht in der Lage, sich im Zustand des Naturrechts selbst vor allen Bedrohungen zu schützen.⁶⁹ Unter diesem Gesichtspunkt kann das Unternehmen aber auch als die Teileinheit, die Einheit oder der Verband verstanden werden. Dies ist die unmittelbarere Mesoebene, die taktische Führung. Hinabsteigend auf die Mikroebene sind die Kampfgemeinschaft und der unmittelbare Kamerad das „Unternehmen“, dessen „Überleben“ durch [gefechtstechnische] Führung zu erzielen ist.

Das Ziel der Führung ist dabei der Erfolg in der Überlebenssicherung. Die militärische Führung hat sich diesbezüglich an den möglichen besonderen Bedingungen des Einsatzes zu orientieren. Das System Militär basiert nicht auf der Leistung Einzelner sondern fußt auf der Gesamtleistung aller.⁷⁰ Diese Zusammenarbeit ist die fundamentale Idee, auf der das Militär aufgebaut ist. Deren Leistung durch gleichzeitigen Einsatz aller⁷¹, ist eines der wesentlichen Prinzipien, welches sich auch in der Taktik wiederfindet – der sogenannte Kampf der verbundenen Waffen.⁷² Führung ist, wie bereits erwähnt, demnach das Ermöglichen von Zusammenarbeit.

Die wesentliche Triebfeder für diese Zusammenarbeit und damit die Grundvoraussetzung für Führung ist eine gemeinsame Aufgabe, ein Problem. Um wieder Sprenger zu folgen, wird hier bewusst von Problemen und nicht unbe-

68 Vgl. Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Frankfurt am Main 2015, S. 18.

69 Vgl. Spinoza, Benedikt; Bartuschat, Wolfgang: Politischer Traktat. Lateinisch - deutsch = Tractatus politicus, 2. Aufl., Hamburg 2010, S. 17.

70 Vgl. Pichlkastner, K.: Das Theresianische Führungsmodell, Wiener Neustadt 2014, S. 5.

71 Vgl. Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Frankfurt am Main 2015, S. 54.

72 Vgl. BMLV: DVbH Truppenführung, Wien 2004, S. 147.

dingt von Zielen gesprochen.⁷³ Das Problem ist der durchaus stärkere Begriff; und zwar ist jedes Problem ein Ziel, aber nicht jedes Ziel ein Problem.⁷⁴ Das charakteristische an einem Problem, das zur Zusammenarbeit auffordert, ist die Tatsache, dass es alleine, wie bereits bei Spinoza angeführt, nicht bewältigbar ist. Der Grad der Zusammenarbeit ist dabei abhängig von der Charakteristik des Problems, umso existentieller dieses ist, umso stärker wird die Zusammenarbeit gefördert. Im militärischen Kontext sind diese Problemstellungen oder besser Einsatzaufgaben so gestaltet, dass sie bis an die physischen und psychischen Grenzen heranführen.

Trotz der Intensität einer Problemstellung, muss diese als solche auch erkannt werden, sie muss quasi selbsterklärend sein. Wird ein Problem nicht als solches erkannt, fördert es keine Zusammenarbeit.⁷⁵ Dies ist auch bei der Ausbildung mit einzubeziehen. Äußerst komplexe Szenarien sind vor allem am Anfang der Führungsausbildung zu vermeiden, da sie die [eindeutige] Identifizierung eines Problems be- oder verhindern.

Führung als Überlebenssicherung im Rahmen einer zusammenarbeitstiftenden Problemlösung, für die sich der militärische Führer entschieden hat, braucht also ein Problem, um überhaupt erst in Erscheinung zu treten. Führung steht also in Wechselwirkung zu einem Problem. Die Methode zur Lösung des Problems wird durch verschiedene Faktoren mitbeeinflusst. Zum einen finden wir diese Faktoren in der Elementartaktik und der Führungslehre [taktische Prinzipien, Normen, taktische Verfahren, Einsatzgrundsätze, Formen des Manövers, Gefechtsbild und taktisches Führungsverfahren, sowie Führungsprinzipien, Führungsgrundsätze] wieder, zum anderen sind sie in den realen Einsatzbedingungen begründet. Sawkin führt dazu folgendes aus: *„Die Einsicht in den Zusammenhang und die Wirkungsweise der Gesetze des Krieges und des bewaffneten Kampfes gestatten, die effektivsten Methoden und Verfahren zur gezielten Einflußnahme auf die Bedingungen zu finden, unter denen diese*

73 Vgl. Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Frankfurt am Main 2015, S. 58ff.

74 Vgl. ebd. S. 60.

75 Vgl. ebd. S. 59.

*Gesetze wirken, und die bei gegebener Lage bestmöglichen Entschlüsse zu fassen und zu verwirklichen.*⁷⁶ Die taktischen Problemstellungen sind dabei immer in der Wechselwirkung von Kraft, Zeit und Raum zu verorten. Führung und Taktik bewegen sich aber auch zwischen Denken, Planen und Ausführen.⁷⁷

Hier knüpft die Taktik direkt an. Mit dem „taktischen Führungsverfahren“⁷⁸ wird eine Problemlösungsmethode angeboten, die die oben beschriebenen Eigenschaften in sich vereint. Daher ist die Taktik, als ein Teil der Führungsausbildung ein wesentlicher Aspekt, um die Führungsfähigkeit der Offiziere zu entwickeln. Der dialektische Zusammenhang zwischen den beiden Begriffen Führung und Taktik ist schließlich die Truppenführung.⁷⁹ Die Vermittlung von taktischem Wissen berührt sowohl die Führungslehre als auch die Taktik in gleicher Weise und ist somit als Teil der Truppenführung zu verstehen.

Das Methodenset, welches zur Vermittlung des Wissens in der Taktik zur Verfügung steht, ist sehr umfangreich. Zum einen ist es ebenen- und zum anderen funktionsbezogen. Neben diesem Ebenenbezug beschäftigen sich die Methoden der Lehre in der Taktik auch mit den Fragen nach dem „Warum, Was und Wie“ der Taktik. Der Offizier muss wissen warum Taktik für den Berufsvollzug wichtig ist. Dieses „Warum“ zielt auf das Verstehen der Taktik als Problemlösungsmethode ab. Die Denkschule, die der Taktik zu Grunde gelegt ist, soll verstanden werden. Die Verbindung von empirischen und rationalen Elementen zu einer verantwortbaren Urteilskraft steht bei diesem Verstehen des „Warums“ im Vordergrund. Bei der Frage nach dem „Was“ geht es um die grundsätzlichen Prinzipien, die der Taktikausbildung als Basis dienen. Welche Methoden begünstigen die Entwicklung von Führungskompetenz einerseits und andererseits welche Methoden oder „Was“ aus der Taktik unterstützt die militärische Einsatzführung. Bei der Frage nach dem „Wie“ geht es in erster

76 Sawkin, W. J.: Grundprinzipien der operativen Kunst und der Taktik, Militärverlag der Deutschen Demokratischen Republik, Berlin 1974, S. 7.

77 Vgl. Kunoyjanek, Georg; Maier, Georg: Die militärische Führung im Lichte von Niccolò Machiavelli, In: Österreichische Militärische Zeitung, LIX. Jahrgang, Heft 5, Wien 2021, S. 555.

78 Vgl. BMLVS: DVBH Taktisches Führungsverfahren, Wien 2012, S. 17ff.

79 Vgl. BMLV: DVBH Taktischer Führungsprozess, Wien 2019, S. 15.

Linie um die konkreten Arbeitstechniken, welche mit dem Methodenset der Lehre in der Taktik vermittelt werden. In der Offiziersgrundausbildung wird das taktische Fundament gelegt. Daher wollen wir hier einen Blick auf die Vermittlung der Wissensbasis in der Taktik werfen.

4.2. Methoden der Lehre in der Taktik in der Offiziersgrundausbildung

In der Heranbildung der potentiellen Führungskräfte des Österreichischen Bundesheeres (ÖBH) werden die grundlegenden Elemente der Truppenführung vermittelt. Dies geschieht unter Ausnutzung eines Methodensets, welches dem Offizier am Ende des Bachelorstudienganges Werkzeuge an die Hand geben soll, die den Berufsvollzug ermöglichen.

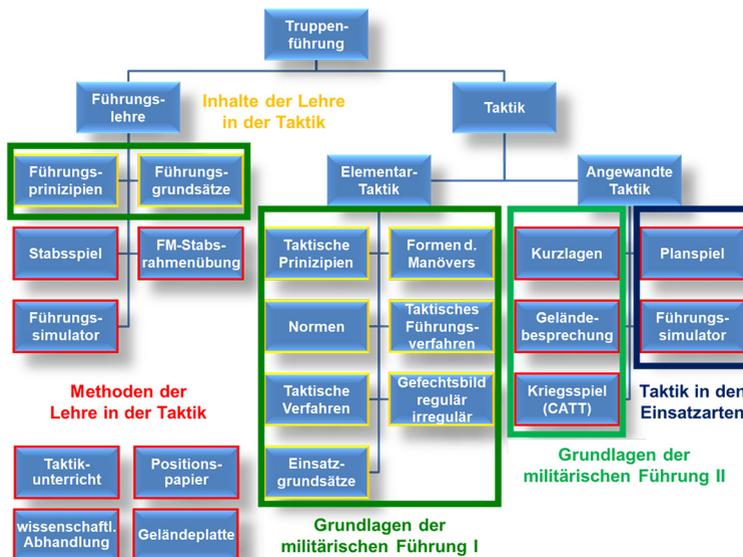


Abbildung 10: Methoden der Lehre in der Taktik und ihre Zuordnung in der Offiziersgrundausbildung⁸⁰

⁸⁰ Abbildung durch die Verfasser erstellt.

Dazu verfolgt die Lehre in der Taktik einen stetigen Wechsel zwischen Theorie und Praxis. Dabei wirkt die Ausbildung auf der gefechtstechnischen Ebene – Zug und Kompanie – unterstützend. Vor allem hier findet sich ein ausgeprägter Praxisbezug. Im Folgenden werden die Methoden, welche in der Offiziersgrundausbildung, aber auch in der Fort- und Weiterbildung ihre Anwendung finden, dargestellt.

4.2.1. Der Taktikunterricht

Die Unterrichtsform soll vor allem an die Thematik heranführen und die wesentlichen Grundlagen in einer theoretischen Art und Weise vermitteln. Um mit Hilfe des taktischen Führungsverfahrens Entscheidungen treffen zu können und diese in konkrete Handlungen umzusetzen, braucht es grundlegende Kenntnisse, welche in den Lehrveranstaltungen in Gestalt eines Unterrichts vermittelt werden. Unterstützt wird der Unterricht eines Vortragenden durch Elemente der Selbstaneignung, z.B. mit Hilfe von elektronisch bereitgestellten Unterlagen in Form von Computerunterstützten Ausbildungselementen [CUA]. Dazu zählen Unterrichte über Taktische Zeichen und deren grundlegende Anwendung oder etwa über das Gefechtsbild des Österreichischen Bundesheeres. Im Rahmen der Vermittlung der Grundlagen werden Inhalte auch selbst erarbeitet, präsentiert und im Anschluss darüber diskutiert. Wesentlicher Inhalt dieser Art der Vermittlung sind Themen aus der Führungslehre und der Elementartaktik. Der Taktikunterricht liefert so die Basis für die Anwendung der weiteren Methoden in der Ausbildung.

4.2.2. Das Positionspapier und die wissenschaftliche Abhandlung

Um die eigenständige Auseinandersetzung mit Inhalten der Truppenführung zu forcieren, werden durch die Studierenden kurze schriftliche Arbeiten verfasst, die einerseits der Steigerung der Ausdrucksfähigkeit des einzelnen dienen und andererseits die Vertiefung in ein bestimmtes Thema aus der Truppenführung verlangen. Die Herausforderung besteht darin, den Sachverhalt auf ein bis zwei Seiten darzustellen und dabei die Regeln für das Verfassen

wissenschaftlicher Arbeiten anzuwenden und einzuhalten. Themen sind hier beispielhaft die Auseinandersetzung mit den Führungsprinzipien – Auftrags- und Befehlstaktik – oder etwa mit den taktischen Faktoren – Kraft, Zeit und Raum.

Im Rahmen der Erstellung von Seminararbeiten oder der Bachelorarbeit werden einzelne Militärakademiker immer wieder mit Aufgabenstellungen bzw. Themen aus der Taktik konfrontiert. Diese Methode wird zwar nicht auf alle Studierenden eines Jahrganges angewendet, führt aber zur vertiefenden Auseinandersetzung einzelner mit den entsprechenden Inhalten. Dabei werden beispielsweise historische Ereignisse aus taktischer Sicht analysiert und hinsichtlich unterschiedlicher Elemente aus der Führungslehre, der Elementartaktik oder der angewandten Taktik dargestellt.

4.2.3. Die Geländeplatte

Die erste Verbindung von theoretischen und praktischen Elementen in der Ausbildung in der Truppenführung ist die Vermittlung von Führungs- und Einsatzgrundsätzen in Situationen an der Geländeplatte. Dabei handelt es sich um eine Art Geländesandkasten, der mit Modellen von Gebäuden, Fahrzeugen, Bewuchs, etc. ausgestattet ist und auf einem Modellgelände erlaubt unterschiedliche Szenarien darzustellen. Hier wird den Offiziersanwärtern erstmals der Bezug von vor allem Kraft und Raum, aber auch Zeit nähergebracht. Anhand von Standardszenarien werden die Grundsätze dargestellt, erläutert und so auf dem Modell erste Bilder erzeugt, die dem Verständnis der Auszubildenden dienen. Die Geländeplatte kann auch in Verbindung mit anderen Vermittlungsmethoden, wie den Kurzlagen zur Anwendung gelangen. Auch in einer digitalisierten Variante kann die Geländeplatte umgesetzt werden. Im Rahmen der Implementierung von Mixed Reality [z.B. Microsoft HoloLens] in die Führungsausbildung gibt es die Anwendung eines digitalen Geländesandkastens, welcher es ermöglicht auf dieser digitalen Oberfläche Szenarien darzustellen und interaktiv durchzuarbeiten.

4.2.4. Die Kurzlagen

In der Ausbildung der Offiziere des ÖBH wird sehr viel Wert auf die Vermittlung des Prozesses zur Entscheidungsfindung gelegt. Hier liegt der Fokus auf der Anwendung des taktischen Führungsverfahrens mit den stabsdienstlichen Werkzeugen. Das heißt, es werden alle Schritte des Planungsprozesses mit einer großen Tiefe durchlaufen. Vor allem in der Offiziersgrundausbildung stellt sich jedoch die Frage nach den Anforderungen hinsichtlich der Werkzeuge zur Entscheidungsfindung der frisch ausgemusterten Offiziere in ihrer Erstverwendung. Diese ist ohne Zweifel auf der gefechtstechnischen an der Schnittstelle zur taktischen Ebene. Die Sichtbarmachung des Prozesses im Kommandantenverfahren⁸¹, auch als verkürztes Führungsverfahren bezeichnet, ist hierbei die große Herausforderung. Zusätzlich muss hier auch die Prozessorientierung zu Gunsten einer Ergebnisorientierung etwas hintangestellt werden.

Der Vorteil der Anwendung des verkürzten Führungsverfahrens im Rahmen der Bearbeitung der Kurzlagen ist die Erhöhung der Anzahl an Entscheidungsfindungen im Vergleich zur klassischen Vermittlung des gesamten Planungsverfahrens im Rahmen des taktischen Führungsverfahrens. Kurzlagen zeigen [mittels einer Prinzipskizze] ein Szenario mit der Beschreibung der Situation [auf nur einer Seite] und liefern so die Grundlage für die Lösung dieser kurzen Ausgangslage. Ziel der Bearbeitung von Kurzlagen ist der Entschluss mit Begründung. Dabei wird vor allem das „Verstehen lehren“ in den Mittelpunkt der Vermittlung gestellt. Dazu werden im Rahmen der Kurzlagen einfache Ausgangsszenarien mit vielen Variationsmöglichkeiten genutzt, um auch hier, nicht nur im Rahmen der angewandten Taktik, Lösungswege zu finden, sondern auch die Elemente der Führungslehre und Elementartaktik weiter zu schärfen. Der Transfer, der im Lehrsaal theoretisch behandelten Kurzlagen ins Gelände, stellt dabei eine weitere Steigerung der Anforderungen an die Studierenden dar.

81 Vgl. BMLVS: DVbH Taktisches Führungsverfahren, Wien 2012, S. 21ff.

4.2.5. Die Geländebesprechung

Diese Methode der Wissensvermittlung kommt sowohl auf der taktischen als auch auf der gefechtstechnischen Ebene zur Anwendung und ist im Wesentlichen eine Fortführung der beiden oben beschriebenen Methoden. Auf der taktischen Ebene werden die bereits im theoretischen Teil behandelten Kurzlagen ins Gelände transferiert und durch den Einblick in selbiges zur Verbildlichung der Inhalte genutzt. Die Beurteilungen werden mit Unterstützung einer Handkarte und unter Anwendung des verkürzten Planungsverfahrens durch- und einer Lösung zugeführt. Der Fokus liegt hier in der, auf das Gelände bezogenen, richtigen Umsetzung, der in den Grundlagenunterricht vermittelten Grundsätzen und Prinzipien.⁸² Auf der gefechtstechnischen Ebene werden diese Grundlagen auf Ebene der Kompanie noch weiter verdichtet.⁸³ Dies wird durch diverse Führungsübungen unterstützt. Die Geländebesprechungen auf taktischer Ebene haben zum Ziel, vor allem im Bereich des Entschlusses mit Begründung und der daraus resultierenden Befehlsgebung (Gefechtsbefehl), die Kompetenzen der Militärakademiker zu verbessern. Auch hier gibt es eine digitale Unterstützung (Holopackage der Firma Realsim) mittels Mixed Reality.⁸⁴ Dabei werden Hologramme in das Sichtfeld der Studierenden eingespielt, die so reale Bilder liefern und die entsprechenden Führungshandlungen auslösen.⁸⁵

4.2.6. Das Kriegsspiel

Das Kriegsspiel wird als Vermittlungsmethode in der Taktik auf unterschiedlichen Plattformen genutzt. Zum einen dient es der Überprüfung von Planungsergebnissen und zum anderen hilft es in der Phase der Entsch-

82 Vgl. Königshofer, Josef Franz: Unsere Verantwortung – Leistung fördern – Persönlichkeit fördern. Prinzipien, Methoden und Anforderungen im Führungstraining, Theresianische Militärakademie, Wr. Neustadt 2015, S. 18ff.

83 Vgl. BMLVS: DVBH Taktisches Führungsverfahren, Wien 2012, S. 20.

84 Vgl. <https://www.realsim.info/newpage05130f9e> [13.09.2021]

85 Vgl. gutelehre.at/projekt?tx_gutelehre_default%5Baction%5D=show&tx_gutelehre_default%5Bcontroller%5D=Project&tx_gutelehre_default%5Bproject%5D=13676cHash=bc7968a4d00916c06203ea50e137b5de [13.09.2021]

dungsfindung diese auch zu treffen. Die Plattformen, die dafür zur Verfügung stehen, können Simulationssysteme (Combined Arms Tactical Trainer – CATT), die Geländeplatte, der Geländesandkasten, die Karte oder aber auch ein abstraktes Spielfeld sein. Interessant ist vor allem Letzteres, weil hier nicht die Unterstützung der Entscheidungsfindung oder die Überprüfung/Synchronisation einer getroffenen Entscheidung im Fokus stehen, sondern das Kennenlernen und Anwenden von Grundsätzen und Prinzipien – im Wesentlichen das Zusammenspiel von Kraft, Zeit und Raum.

Es kann im Rahmen des abstrakten Kriegsspiels sowohl in Einzel- als auch in Stabsarbeit eine Aufgabenstellung bearbeitet und dabei das Hauptaugenmerk auf die oben genannten Grundsätze gelegt werden. Zwei Parteien treten dabei gegeneinander an und folgen bestimmten vorher festzulegenden Regeln. Dabei geht es um eine ständige Abgleichung von Soll- und Ist-Zustand. Basierend auf diesem Soll-Ist-Vergleich werden dann die entsprechenden Entscheidungen durchgespielt. Es geht hier im Wesentlichen um die Umsetzung von Beurteilungen in konkrete Handlungen. Dabei werden auch die zur Verfügung stehenden Mittel synchronisiert. Der Ausbildungswert der abstrakten Variante liegt darin, dass aufbauend auf verschiedene Szenarien, verschiedene Grundsätze und Prinzipien sichtbar gemacht werden. So kann zum Beispiel der Führungsgrundsatz „klares Ziel“ oder „Schwergewichtsbildung“ sehr anschaulich in einem Kriegsspiel vermittelt und gezeigt werden. Diese abstrakte Methode kann auch konkret in das Gelände übertragen werden und so Führung, sowie die damit einhergehenden Prinzipien, Grundsätze und Gesetze, erlebbar machen.⁸⁶ Das Kriegsspiel kann somit in der Lehre von Beginn an zum Einsatz gebracht werden.

86 Vgl. https://gutelehre.at/projekt?tx_gutelehre_default%5Baction%5D=show&tx_gutelehre_default%5Bcontroller%5D=Project&tx_gutelehre_default%5Bproject%5D=10396cHash=38ddd86c4eed1ef5ebcb7e0c6451f009 [13.09.2021]

4.2.7. Das Planspiel

Mit dem Planspiel – bestehend aus einer schriftlichen und einer graphischen Ausgangslage – kann die Schulung von Kommandanten und Stäben, aber auch die Ausbildung der künftigen Offiziere im Bereich der Taktik betrieben werden. In der klassischen Taktikausbildung wurden die Inhalte mit Masse unter Zuhilfenahme dieser Methode vermittelt. Die „Taktiklage“ erlaubt es, alle Teilschritte des Planungsverfahrens auf Basis einer konkreten Ausgangslage zu bearbeiten. Es fördert dabei vor allem das Verständnis für das Zusammenspiel der einzelnen Beurteilungsschritte zu einem Ergebnis. Hier geht es zwar nicht darum die Entscheidungsfreude zu fördern, sondern darum die Werkzeuge dieser Methode kennenzulernen und entsprechend anwenden zu können. Während bei den Kurzlagen klar das Planungsverfahren vom Typ „C“ [Kommandantenverfahren] im Fokus steht, geht es im Planspiel um die Anwendung des Planungsverfahrens vom Typ „A“, entweder im Rahmen eines Stabsspiels oder in der Einzelausbildung der Offiziere unter Zuhilfenahme der stabsdienstlichen Werkzeuge.⁸⁷

4.2.8. Der Führungssimulator

Anders als beim Kriegsspiel mittels CATT ist die Führungssimulation [basierend auf einem computergestützten Simulationsprogramm] auf die Umsetzung der Führungsprozesse in Handlungen ausgerichtet, deren Auflösungsgrad bei weitem nicht das gefechtstechnische Detail des CATT umfasst. Der Führungssimulator erreicht daher von seinem Auflösungsgrad nicht die Ebene der Gefechtstechnik, sondern ist eindeutig der taktischen Ebene zuzuordnen. Es werden damit auch nicht die Bilder vermittelt, die man vor allem in der Offiziersgrundausbildung zu vermitteln hat. Primär wird das Führen im Gefecht mit dieser Methode nähergebracht und gefördert. In der Führungssimulation können somit alle Entscheidungsprozesse, aber auch die Entscheidung unterstützende Handlungen – etwa des Bataillons- oder Brigadestabes – abgebildet und durchgeführt werden.

⁸⁷ Vgl. BMLVS: DVBH Taktisches Führungsverfahren, Wien 2012, S. 22.

4.2.9. Die Truppenübung

Im Rahmen der Offiziersgrundausbildung erfolgt das praktische Üben im Felde vor allem auf der gefechtstechnischen Ebene, im Rahmen der Führungsausbildung im Truppenoffizierslehrgang [außerhalb des akademischen Rahmens des Fachhochschul-Bachelorstudienganges]. Trotzdem kommen auch auf dieser – zwar grundsätzlich drillmäßige Verfahren – die taktischen Grundsätze zur Anwendung. Das Führen im Gefecht ist somit die alle anderen Methoden aufnehmende Entwicklung der Führungskompetenz in Bezug auf konkrete Führungshandlungen. Diese Methode vervollständigt das Methodenset, auf der einen Seite ausgehend von der theoretischen Vermittlung hin zur angeleiteten, reflektierten praktischen Umsetzung auf der anderen Seite. Nun soll kurz dargestellt werden, wie und vor allem wann die hier beschriebenen Methoden ihre Anwendung in der Offiziersgrundausbildung finden können.

4.3. Anwendung der Methoden in der Offiziersgrundausbildung

Im Rahmen der Offiziersgrundausbildung werden die beschriebenen Methoden zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit unterschiedlichem Zweck angewendet. Im Wesentlichen geht es aber neben diesem Methodenset auch um die Frage worauf in der Führungsausbildung – diese bedient sich der Taktik als Hauptwerkzeug – der Fokus zu legen ist. Hier gilt es abzuwägen, ob nun der Prozess oder das Ergebnis im Vordergrund stehen sollte. Da die Ausbildung an der Militärakademie zu allererst die notwendigen Kompetenzen für die Führungstätigkeit der jungen Offiziere schärfen soll, muss zuerst einmal geklärt werden welche Kompetenzen dies nun sind. Erst dann kann die Ausbildung, je nach Notwendigkeit, auf das eine oder andere ausgerichtet werden.

Im Kompetenzatlas von Heyse und Erpenbeck finden wir vier Kompetenzbereiche – Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Sozial-kommunikative Kompetenz, Fach- und Methodenkompetenz – aus

denen heraus die jeweiligen Kompetenzen auszuwählen sind.⁸⁸ Hier stechen einige, für den Offiziersberuf relevante Teilkompetenzen hervor. Selbstmanagement, Ausführungsbereitschaft, Belastbarkeit, ergebnisorientiertes Handeln, Entscheidungsfähigkeit, systematisch-methodisches Vorgehen, Beurteilungsvermögen, Planungsverhalten, Problemlösungsfähigkeit und Gewissenhaftigkeit sind jene Kompetenzen, die für die Tätigkeit als Offizier aus den 64 Teilkompetenzen besonders beachtenswert erscheinen.⁸⁹ Letztlich sollen diese Teilkompetenzen durch die Anwendung der Taktikausbildung verbessert werden.

Daraus lässt sich aber auch ableiten, dass zum Beispiel die Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit durch Anwendung der Methode der Kurzlagen besonders gefördert wird, hier aber gleichzeitig der Fokus nicht so sehr am Prozess, sondern am Ergebnis liegt. Andererseits haben wir zur Förderung des systematisch-methodischen Vorgehens die Methode des Planspiels, welche eine Grundausrichtung am Prozess erfordert. Genauso wie ein steter Wechsel zwischen Theorie und Praxis zu erfolgen hat, muss auch ein Wechsel zwischen Ergebnis- und Prozessorientierung erfolgen, um die für den Offiziersberuf relevanten Kompetenzen weiterzuentwickeln. Die oben genannten Teilkompetenzen könnte man auch unter der Bezeichnung „Führungskompetenz“ zusammenfassen.

Kann man nun mit den beschriebenen Methoden das sogenannte Bauchgefühl, welches meist am Anfang eines Entscheidungsprozesses steht, positiv ausprägen, um Abläufe schnell und vor allem in ihren Ergebnissen anwendbar zu machen? Rasche und vor allem brauchbare Beurteilungsverfahren bedingen einen Erkenntnisvorrat und sind damit in gewisser Weise beeinflussbar und nicht von der Natur gegeben.⁹⁰ So kann durch das Durchlaufen verschiedener Szenarien ein gewisser Erfahrungsschatz in Bezug auf das Treffen von

88 Vgl. Heyse, Volker; Erpenbeck, John: Kompetenztraining, 64 Informations- und Trainingsprogramme, Stuttgart 2004, S. XIV.

89 Vgl. Ebd., S. XXI.

90 Vgl. Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen, Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann, München 2008, S. 27.

Entscheidungen geschaffen werden. Dieser ist umso gewinnbringender je vielfältiger die Szenarien und Situationen waren, in denen diese Erfahrungen gesammelt wurden. Dies deshalb, weil die verschiedenen Situationen verhindern einem bestimmten Schematismus anheim zu fallen.

Die Gefahr, die bei dieser Form der Entscheidungsfindung entsteht, falls man sich nicht verschiedener Szenarien bedient, ist die Generierung eines Schemas, welches vermeintlich zu erfolgreichen Lösungen führt. Je allgemeiner dieses Schema ist, weil die Situationen aus denen es ableitbar ist kein spezifisches Schema zulassen, umso besser ist es für eine adaptive Anwendung in unterschiedlichen Entscheidungssituationen.⁹¹ Im Rahmen der Taktik und des taktischen Planungsverfahrens kann sich ein solches Schema nur an der Elementartaktik orientieren. Hier sind die Grundsätze und leitenden Prinzipien verankert. Diese einzuhalten hilft Entscheidungen nachvollziehbar zu gestalten, auch wenn der Prozess des Planungsverfahrens verkürzt angewendet wird. Die Bauchentscheidung folgt somit auch den Grundzügen des Planungsverfahrens, aber auf einer unterbewussten, durch Erfahrung eingelernten – evolvierten – Ebene.

Neben der Mischung von Theorie und Praxis, von Prozess- und Ergebnisorientierung, stellt auch der Wechsel zwischen den verschiedenen Ebenen eine Bereicherung hinsichtlich des Erfahrungslernens dar. Dabei ist die Interaktion der Ebenen – taktische und gefechtstechnische Ebene – besonders wichtig. Zu sehen welche Auswirkungen die Planung der übergeordneten auf die untergeordnete Führung hat und dies in der Ausbildung im Rahmen der Gefechts-technik praktisch zu erfahren, ist von großem Wert für die Heranbildung einer Verantwortung für die eigenen Entscheidungen. Letztendlich dienen alle diese Ausbildungsbausteine dem einen Zweck, eine Denkschule zu vermitteln und damit ein taktisches Grundverständnis herzustellen auf dem in der Fort- und Weiterbildung der Offiziere aufgebaut werden kann.

91 Vgl. Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen, Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann, München 2008, S. 69f.

4.4. Die Rolle der Intuition in der Taktikausbildung

Dabei geht es nicht darum, das Ergebnis über den Prozess zu stellen, sondern um die Darstellung, dass selbst einer vermeintlichen Bauchentscheidung ein Prozess zugrunde liegt. Bei der Anwendung des Planungsverfahrens „A“ – dem stabsdienstlichen Planungsverfahren – ist der Prozess klar und sichtbar.⁹² Die Einzelschritte werden nach tradierten Überlieferungen, teilweise in Lehrskripten zusammengefasst, vermittelt und zur Anwendung gebracht. Die Ausführung der Einzelschritte ist zwar nicht normiert – im Sinne einer Regelung in einer verbindlichen Vorschrift – aber im Großen und Ganzen, in verschiedenen Lehrskripten, klar geregelt. Hier ergeben sich nur stabsspezifische Unterschiede, da die Produkte des Planungsverfahrens und seiner Einzelschritte ja eben nur im jeweiligen Stab interpretationsfrei verstanden werden müssen.

Anders sieht dies beim Planungsverfahren „C“ – dem Kommandantenverfahren – aus. Hier „passieren“ die Schritte teilweise im Verborgenen und scheinen damit auch keinem klaren Verfahren zu folgen. Der Entschluss mit Begründung liefert nach einem verkürzten Verfahren – mit unterschiedlich verwendeten Einzelschritten, abhängig von der Situation – ein Planungsergebnis nach relativ kurzer Beurteilungszeit. Meist gleicht ein in kurzer Zeit gefasster Entschluss einem Bauchgefühl und scheint einer gewissen Intuition zu folgen. Egal ob nun das Planungsverfahren „A“ oder „C“ zur Anwendung gelangt, gibt es mindestens drei Schritte die zu durchlaufen sind.

4.4.1. Intersubjektiver Entscheidungsprozess

Zur Wiederholung wird nochmals kurz auf den Prozess nach Kant eingegangen. Auf der Verstandesebene gilt es zunächst die Faktenlage darzustellen. Dieser erste Schritt ist empirischer Natur und dem Ansprechen im sogenannten taktischen Dreiklang⁹³ gleichzusetzen. Als nächsten Teil gilt es nun die

92 Vgl. BMLV: DVBH Taktischer Führungsprozess, Wien 2019, S. 91ff.

93 Vgl. BMLVS: DVBH Taktisches Führungsverfahren, Wien 2012, S. 18.

Situation mittels der Vernunft abzuwägen. Die Rationalität hilft hier das Vorliegende einer Bewertung zuzuführen. Dies repräsentiert den zweiten Aspekt des taktischen Dreiklangs. Darauf folgt die Entscheidungsfindung durch die, auf den beiden ersten Schritten fußende Urteilkraft. Vermittels dieser komme ich zur begründeten⁹⁴ Folgerung bzw. zum Entschluss meines Beurteilungsprozesses. Dies ist der dritte Schritt des taktischen Dreiklangs.⁹⁵ Dieses Verfahren⁹⁶ ist im grundsätzlichen Aufbau intersubjektiv, wird aber im Einzelnen durch die jeweilige Führungskraft unterschiedlich mit Leben erfüllt.

Die Schritte im Kommandantenverfahren sind nicht bis ins Detail ausformuliert und genau unterteilt. Anwendung findet was in der Situation auch Sinn macht. Hier lässt sich die Verbindung zum klassischen Bauchgefühl herstellen. Dieses besteht laut Gigerenzer aus zwei Elementen: einfachen Faustregeln und der Verarbeitung dieser durch die evolvierten Fähigkeiten des Gehirns.⁹⁷ Die Faustregeln sind, im militärischen Kontext, die schon mehrfach genannten Grundsätze und Prinzipien und werden mit bereits erlebten Situationen in Verbindung gesetzt. Die evolvierte Fähigkeit⁹⁸ die hier zum Tragen kommt ist das Wiedererkennungsgedächtnis. Diese Fertigkeit wird durch Erfahrung bzw. Übung erst zu dieser Fähigkeit. Hier sieht man wiederum die notwendige Verbindung von Theorie und Praxis, das eine kann ohne das andere seine volle Wirkung nie zur Geltung bringen. Letztlich, und das soll hier klar zum Ausdruck kommen, ist ein intuitiv gefasster Entschluss, auch wenn er einem Bauchgefühl gleicht, stets rational fassbar.

94 Anm. d. Verf.: Die Begründung liegt darin, dass der Entscheider Antwort geben können muss in Bezug auf seine Entscheidung. Hier stehen neben den Prinzipien und Grundsätzen taktischer Natur vor allem ethisch-moralische Aspekte im Vordergrund.

95 Anm. d. Verf.: Der taktische Dreiklang besteht aus den Schritten Ansprechen, Bewerten und Folgern. Diese Systematik findet sich in allen Schritten des Taktischen Planungsverfahrens wieder, stellt aber für sich genommen die Kernpunkte einer Entscheidungsfindung dar.

96 Vgl. Kunovjanek, Georg; Maier, Georg: Die militärische Führung im Lichte von Niccolò Machiavelli, In: Österreichische Militärische Zeitung, LIX. Jahrgang, Heft 5, Wien 2021, S. 560.

97 Vgl. Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen, Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann, München 2008, S. 26.

98 Vgl. ebd. S. 27.

4.4.2. Auswirkung auf die Taktikausbildung

Was bedeutet dies nun für die Taktikausbildung? Um Entscheidungen treffen zu können, bedarf es der Kenntnis von Problemlösungsmethoden. Die im Militär verwendete wissenschaftliche Methode ist das taktische Führungsverfahren mit dem darin enthaltenen Planungsverfahren. Des Weiteren braucht man die Kenntnis der verschiedenen Werkzeuge innerhalb des Verfahrens. So erhält man quasi einen, wie es Gigerenzer nennt, adaptiven Werkzeugkasten.⁹⁹ Mit diesen Werkzeugen ist man dann in der Lage, sowohl den stabsdienstlichen, als auch den vom Kommandanten durchgeführten Prozess anzuwenden. Es entwickelt sich somit eine spezifische militärische Denkweise – eine eigene Denkschule.

In der Taktikausbildung ist neben der Entscheidungsfreude auch die adaptive Anwendung des Planungsverfahrens zu fördern. Um die evolvierten Fähigkeiten des Gehirns in Bezug auf die militärische Entscheidungsfindung zu entwickeln, sind neben der Taktik auch andere Aspekte aus den Militärwissenschaften zur Erzeugung eines entsprechend großen Wiedererkennungsgedächtnisses heranzuziehen. So kann aus dem Bereich der Militärpsychologie oder der Militärgeschichte der Erfahrungsschatz, der als Basis für Entscheidungen herangezogen werden kann, wertvoll ergänzt werden.

Das Bewusstmachen der Abläufe und Mechanismen hinter den Entscheidungsprozessen hilft, sich selbst als Führungskraft in seinen Entscheidungen zu verstehen. Daher ist es unabdingbar unterschiedliche Methoden in der Taktikausbildung zur Anwendung zu bringen, um die Vielfalt an Werkzeugen in der persönlichen Werkzeugkiste zu erhöhen. Beim Einsatz der Methoden in der Ausbildung ist aber auch darauf zu achten, dass möglichst viele und unterschiedliche Szenarien zur Verwendung gelangen, um hier der Gefahr der Schematisierung von Entscheidungsabläufen entgegen zu wirken. Auch hier ist Adaption der Schlüssel zum Erfolg. Diese Forderungen haben jedoch

⁹⁹ Vgl. Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen, Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann, München 2008, S. 71.

behutsam und mit Augenmaß umgesetzt zu werden. Eine Überforderung hat, speziell am Anfang der Taktikausbildung, verheerende Folgen für den weiteren Berufsvollzug.

4.4.3. Vom Zusammenhang zwischen Prinzipien, Grundsätzen und Gesetzen¹⁰⁰

Wenn man sich im Rahmen der Taktikausbildung mit den Methoden beschäftigt, kommt man zwangsläufig mit den Begriffen Prinzip und Grundsatz in Berührung. Diese Prinzipien und Grundsätze sind Aspekte, welche vor allem im Rahmen der Elementartaktik vermittelt werden. Was ist nun unter diesen Begriffen zu verstehen und was bedeuten sie für die Ausbildung? Prinzipien sind allgemein gültige, weitgehend zeitlose Leitlinien für das Handeln. Prinzipien sind Gesetzmäßigkeiten oder Ideen, die einer Sache zugrunde liegen, nach denen etwas wirkt.¹⁰¹ Zu den Prinzipien im Rahmen der Elementartaktik zählen hier die Befehls- und Auftragstaktik als grundsätzliche Führungsphilosophie. Prinzipien haben als Ideen einen den anderen Begriffen übergeordnete Funktion. Grundsätze sind feste Regeln, die jemand zur Richtschnur seines Handelns macht.¹⁰² Diese lassen im Gegensatz zu den Prinzipien einen stetigen Wandel erkennen, welcher aus der Entwicklung des Krieges, seiner Mittel und Methoden herrührt.

Die Veränderung der Grundsätze – in unserem Fall der Führungs- und Einsatzgrundsätze – liegt nicht in deren Form, sondern in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung. Die Ausgestaltung der Einsatzgrundsätze zum Beispiel ist dabei vor allem vom technologischen Fortschritt beeinflusst. Die Prinzipien sind im Vergleich zu den Grundsätzen, obwohl diese Begriffe oftmals synonym verwendet werden, die beständigeren Leitlinien für das Handeln als Führungskraft. Die Gesetze sind im militärischen Zusammenhang als Normen zu verstehen, die sich aus den Prinzipien und Grundsätzen ableiten lassen. Diese sind

100 Vgl. Sawkin, W. J.: Grundprinzipien der operativen Kunst und der Taktik, Militärverlag der Deutschen Demokratischen Republik, Berlin 1974, S. 9-73.

101 Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Prinzip> [13.06.2018]

102 Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Grundsatz> [13.06.2018]

meist sehr spezifisch und daher vom Grad der Veränderung der Einsatzszenarien und der darin verwendeten Mittel und Verfahren abhängig. Aus dem hier genannten lässt sich ableiten, dass eine Ausbildung stets an den beständigeren Prinzipien zu orientieren sein wird. Diese Ausrichtung kann als prinzipiengeleitete Lehre verstanden werden. Die Prinzipien, Grundsätze und Gesetze sind im adaptiven Werkzeugkasten schließlich die Universalwerkzeuge der militärischen Führungskraft.

4.5. Voraussetzungen für die Anwendung des Methodensets in der Lehre

Vermeehrt ist in der jüngeren Vergangenheit zu beobachten, dass sich in den diversen Lehrgängen eine sehr starke Prozessorientierung herausgebildet hat. Das bedeutet, vielfach werden von den Lehrgangsteilnehmern Checklisten, sogenannte Bearbeitungshilfen, herangezogen, um eine taktische Problemstellung strukturiert abarbeiten zu können. Diese Orientierung am Prozess, am Schema, verhindert jedoch die Auseinandersetzung mit dem „Zweck“ der einzelnen Bearbeitungsschritte. Diese Prozesshörigkeit steht zudem in einem krassen Widerspruch zur vielgerühmten Auftragstaktik, sie entspricht eher einer befehlstaktischen Herangehensweise. Bei der Taktik handelt es sich aber um eine Denkschule und nicht um ein Orientieren an Checklisten, ohne über den Beurteilungsschritt im Detail nachzudenken. Sawkin zitiert hier Suworow mit dessen Aussage: *„Die Methodik unter mir. Ich stehe höher als die Regeln.“*¹⁰³ Diese Aussage stellt eine klare Abkehr vom Schematismus dar, aber im Gegenzug dazu ist sie ein Bekenntnis zur Initiative und Kreativität in der Planung und im Gefecht.¹⁰⁴

Um die Offiziere vom Festhalten an einem Schema zu befreien sind einige Voraussetzungen nötig. Zunächst ist der Umgang mit der Taktik und der Ausbildung derselben zu überdenken. Sie ist kein Selbstzweck, sondern dient in ers-

103 Sawkin, W. J.: Grundprinzipien der operativen Kunst und der Taktik, Militärverlag der Deutschen Demokratischen Republik, Berlin 1974, S. 25.

104 Vgl. ebd. S. 25.

ter Linie der Problemlösung. Wie die Angst vor dem Umgang mit Schusswaffen dem Soldaten seinen Berufsvollzug erschwert, wenn nicht sogar unmöglich macht, so hindert die Angst vor der Taktik den Offizier an seiner Auftragserfüllung als militärischer Führer. Die frühzeitige Auseinandersetzung mit ihren Methoden ist beim Entgegenwirken gegen diese Angst das eine. Doch abseits dieser Auseinandersetzung mit den verschiedenen Werkzeugen ist die Etablierung einer gewissen Fehlerkultur im Allgemeinen ebenso voranzutreiben.¹⁰⁵

Dies ist deshalb notwendig, weil eben nur derjenige, welcher sich Entscheidungssituationen stellt, Erfahrungen sammeln kann und so sein Wiedererkennungsgedächtnis anreichert. Dabei passieren immer auch Fehler, diese sind aber nicht auszumerzen, sondern sollen auch zum Erfahrungsgewinn beitragen. Erst wenn Fehlermachen nicht dämonisiert wird, kann sich eine Entscheidungsfreude entfalten, die den Offizier dazu ermächtigt, auch unter großem Druck, mit unvollständigen Informationen, rechtzeitig, wenn möglich, richtige bzw. brauchbare Entscheidungen zu treffen.¹⁰⁶ Weiter fördert diese Fehlerkultur auch das Abrücken vom Schema – es tritt dadurch auch immer mehr der Inhalt und nicht die Form in den Fokus der Entscheidungsfindung. Zudem begünstigt eine heuristische Entscheidungsfindung, das Detail zugunsten von für die Entscheidung essentiellen Informationen zu ersetzen.

Fehler zu tolerieren und daraus die entsprechenden Erfahrungen zu generieren muss aber Hand in Hand gehen mit einem hohen Maß an Verantwortung. Verantworten heißt letztlich Antwort geben können auf die Frage: Warum habe ich so entschieden? Fehler in der Ausbildung zu begehen ist notwendig, um auch eine gewisse Demut vor dem Entscheiden zu erlernen. Diese Demut ist zu hegen und zu pflegen und darf niemals in eine Angst vor dem Entscheiden umschlagen.¹⁰⁷ Hier liegt eine große Herausforderung für das Ausbildungspersonal im Rahmen der Taktikausbildung. Der Abfolge und Wahl der richtigen

105 Vgl. Kunovjanek, Georg; Maier, Georg: Die militärische Führung im Lichte von Niccolò Machiavelli, In: Österreichische Militärische Zeitung, LIX. Jahrgang, Heft 5, Wien 2021, S. 562.

106 Vgl. BMLV: DVBH Taktischer Führungsprozess, Wien 2019, S. 18.

107 Vgl. Kunovjanek, Georg; Maier, Georg: Die militärische Führung im Lichte von Niccolò Machiavelli, In: Österreichische Militärische Zeitung, LIX. Jahrgang, Heft 5, Wien 2021, S. 560.

Methoden in der Taktikausbildung kommt dabei eine wesentliche Bedeutung zu. Das didaktische Gebäude zur Erreichung einer ausgeprägten Führungsfähigkeit ist aus einer Mischung von verschiedenen Methoden gebaut und ermöglicht es so möglichst viele verschiedenartige Erfahrungen zu sammeln.

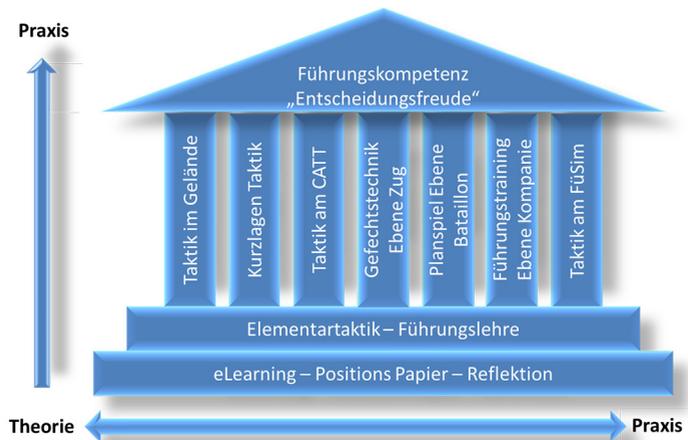


Abbildung 11: Didaktisches Konzept der Vermittlung der Taktik in der Offiziersgrundausbildung¹⁰⁸

Taktik und hier im speziellen das „Taktische Führungsverfahren“ wird als militärwissenschaftliche Problemlösungsmethode zur Entscheidungsfindung herangezogen und ist somit ein wesentlicher Beitrag zur Führungsausbildung. Zur Vermittlung kommt ein umfangreiches Methodenset zur Anwendung, welches letztlich zu einem adaptiven Werkzeugkasten aufwächst. Zusammen mit den entsprechenden Rahmenbedingungen sind die verschiedenen Methoden bzw. Werkzeuge und die dahinterstehende Denkschule wichtig, um dem Offizier die Möglichkeit zu geben als Führungskraft im Berufsalltag zu bestehen. Neben der physischen Leistungsfähigkeit zählen mentale Stärke und interkulturelle Kompetenz zu den Rahmenbedingungen für erfolgre-

¹⁰⁸ Abbildung durch die Verfasser erstellt.

iches Führungshandeln.¹⁰⁹ Die mentale Stärke wird durch wachsendes Selbstvertrauen unterstützt, das sich parallel zu den evolvierten Fähigkeiten des Gehirns – dem Wiedererkennungsgedächtnis – entwickeln soll. Die Mischung der verschiedenen Werkzeuge, der Wechsel von Theorie und Praxis, sowie der verschiedenen Ebenen ermöglicht ein Anwachsen der Erfahrung. Führung ist eine vor allem mentale Leistung der Führungskraft, es geht hier um das Denken, Planen und Entscheiden. Das Bestehen in Situationen, die einer Entscheidung bedürfen, fördert also die mentale Leistungsfähigkeit bzw. letztlich auch die Führungsfähigkeit.

109 Vgl. Pichlkastner, K.: Das Theresianische Führungsmodell, Wiener Neustadt 2014, S. 11.

5. Von den Bausteinen des „neuen“ Theresianischen Führungsmodells

Nach der historischen Analyse des Führungsbegriffs und der Herausarbeitung der zeitlos anwendbaren Prinzipien von Führung wurden die Methoden für die Vermittlung der für die Führung wesentlichen Kompetenzen und Fertigkeiten dargestellt. Die folgenden Betrachtungen führen diese Erkenntnisse aus der historischen Untersuchung des Führungsbegriffs bei Machiavelli und die Methoden in der Lehre der Taktik zusammen. Dabei entsteht ein Führungsmodell, das einerseits die Art und Form des Problems, andererseits die Führungstätigkeit auf unterschiedlichen Ebenen als Antwort darauf und schließlich die damit verbundene methodische Hinterlegung zur Vermittlung einer Denkschule zur intersubjektiven Lösung von Problemstellungen verbindet.

Das Modell wirkt trotz eines hohen Komplexitätsgrades abstrakt einfach und wird dadurch sehr wirkmächtig. Trotz eines einfachen Schemas, dem man in diesem Sinn zu folgen hat, ist dieses Schema so offen, dass eine individuelle und situationsbedingte Anpassung möglich bleibt. Die Anwendung des Theresianischen Führungsmodells soll Führungskräfte in die Lage versetzen mit mangelhaften Informationen zeitgerecht brauchbare Entscheidungen zu treffen. Zudem liefert eine Auseinandersetzung mit diesem Modell eine Möglichkeit zur Reflektion des eigenen Führungshandelns.

5.1. Grundlegende Eigenschaften für erfolgreiche Führung

Zwei zentrale Faktoren spielen hier eine wesentliche Rolle, eine gewisse Menschenorientierung und ein entsprechender Grad an Adaptionfähigkeit. Die Menschenorientierung folgt dem Grundgedanken, dass Führung immer für, mit oder gegen Menschen gerichtet ist. Anders als beim Management oder der Verwaltung wird hier nicht organisationsorientiert gewirkt, sondern auf das Verhalten von Menschen abgezielt. Die Führungskraft hat dabei abseits eines reinen „Funktionierens“ die Aufgabe auf den unterschiedlichen Einflus-

sebenen auf die Geführten und die, gegen die diese Führung gerichtet ist, zu wirken.

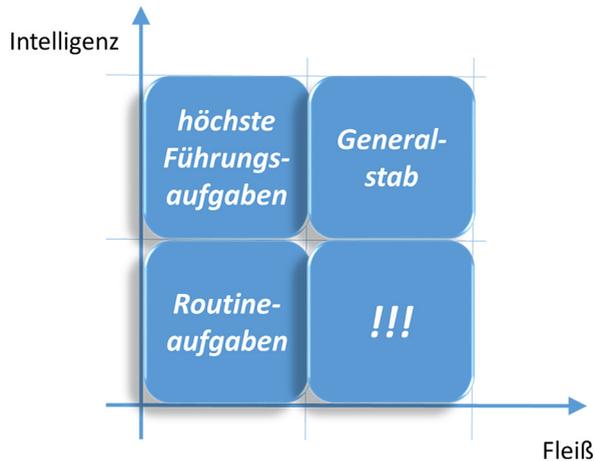


Abbildung 12: Die Einteilung der militärischen Führungskräfte nach Kurt von Hammerstein¹¹⁰

Die Bereits angeführte Dialektik zwischen Führungskraft und Geführten – sowohl die eigenen als auch jene Menschen gegen die gewirkt wird, auch diese werden „geführt“ – kommt hier wieder zum Vorschein. Für eine erfolgreiche Führung ist neben diesem Faktor auch eine gewisse Menschenkenntnis von Nöten. Die Führung ist nämlich bezogen auf das Verhältnis von Führer zu Geführtem nicht nur von brauchbaren Entscheidungen getragen, sondern vor allem durch eine brauchbare Umsetzung derselben. Eine Entscheidung kann noch so gut sein, wenn die Umsetzung nicht adäquat ist, so wird Führung nur bedingt gelingen. Damit die Umsetzung gelingt muss die Führungskraft jene Menschen mit der Umsetzung beauftragen, welche auch in der Lage sind diese bestmöglich zu gewährleisten. Die Auswahl der geeigneten Umsetzungskräfte ist hier wesentlich. Dazu dient eine einfache Methode nach Kurt von Hammer-

¹¹⁰ Vgl. Enzensberger, Hans Magnus: Hammerstein oder Der Eigensinn, Suhrkamp, Frankfurt am Main 2019, S. 77f.

stein, nach der er als Chef der Heeresleitung, in den 30-er Jahren des vorigen Jahrhunderts, seine Offiziere zu beurteilen pflegte.

Diese überzeichnende Einteilung der militärischen Führungskräfte ist nichts anderes als der Ausdruck der oben angedeuteten Menschenkenntnis. Die Einteilung der geeigneten Menschen zur Auftragsumsetzung ist eine der grundlegenden Voraussetzungen – neben einer brauchbaren Entscheidung – zur Erlangung des Führungserfolges.

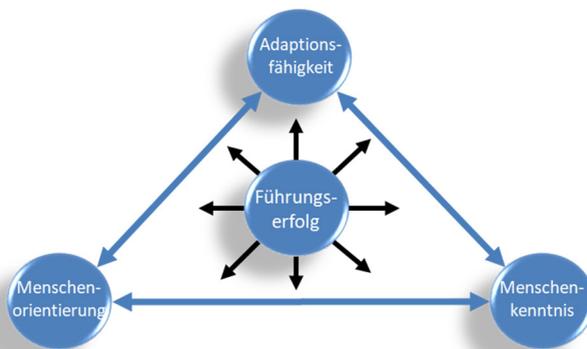


Abbildung 13: Grundlegende Eigenschaften erfolgreicher Führung¹¹¹

Dieser ist also nicht nur das Ergebnis einer ausgewogenen Balance zwischen Führungsmoment, Führungsdistanz und Führungsruhe, sondern auch von einer ausgewogenen Balance zwischen Menschenorientierung, Adaptionsfähigkeit und Menschenkenntnis. Die Adaptionsfähigkeit ist in dem Sinn eines situativen Führungsstils zu verstehen, welcher zu effektiver Führung in extremen Situationen führt. Diese situative Anpassung des Führungshandelns ist neben den beiden Humanfaktoren wesentlich. Zu erkennen welche Führungsinstrumente aus dem adaptiven [Führungs-] Werkzeugkasten wann erfolgversprechend sein können und welche es nicht sind, ist genauso wichtig

¹¹¹ Abbildung durch die Verfasser erstellt.

wie die richtigen Menschen mit der Umsetzung des Auftrages zu beaufschlagen. Hier kommen die Erfassung der Situation, bestehend aus Führungsmoment, Führungsdistanz und Führungsrhythmus, mit dem richtigen Ressourceneinsatz – Mensch und Führungswerkzeug – basierend auf einer brauchbaren Entscheidung zur Deckung.

5.2. Das Problem und die bestimmenden Faktoren

Der Auslöser einer Führungshandlung ist ein Führungsmoment. Dieser Moment wirft in den meisten Fällen ein Problem auf, welches den planmäßigen Ablauf einer Handlung beeinflusst. Es kann nun sein, dass die Erreichung des geplanten Ziels durch dieses Problem erschwert, be- bzw. sogar verhindert wird. Hier setzt die Führungshandlung an. Das Problem ist stets durch Kraft, Raum und Zeit definiert. Bestimmte Einflüsse respektive Kräfte werden zu einer bestimmten Zeit in einem bestimmten Raum auf mein planvolles Vorgehen wirksam. Im militärischen Kontext liegt auch der Entwicklung eines Planes immer eine Aufgabe oder Problemstellung zu Grunde. Im Zuge der Zielerreichung haben Probleme, die zum Ursprungsproblem hinzutreten eben den oben beschriebenen Einfluss auf den ursprünglichen Plan. Die Ausprägung der drei Faktoren charakterisiert dabei die Problemstellung, sowohl bei der Erstplanung, wie auch bei der Folgebeurteilung dieses Planes.

Die Position des Problems zwischen den Faktoren bestimmt also dessen Charakter, wobei alle drei Faktoren, allerdings in unterschiedlicher Gewichtung zum Problem beitragen. Das Problem ist dabei aus militärischer Sicht so umfassend, dass es nur durch das Zusammenwirken aller Elemente gelöst werden kann. Dieser Zusammenhang zwischen Kraft, Zeit und Raum stellt die erste Ebene, den ersten Layer des Theresianischen Führungsmodells dar. Sucht man nun nach der Lösung für das Problem, bedient man sich also der Führung als den zentralen Faktor um die Problemlösung zu ermöglichen, so muss diese [die Führung] das Problem adressieren.

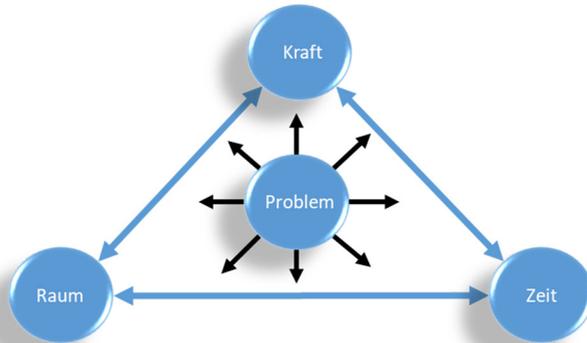


Abbildung 14: Die erste Ebene des Theresianischen Führungsmodells¹¹²

Die Führung oder besser gesagt die Führungshandlung muss problemadäquat sein. Letztlich bestimmt das Problem welche Ausprägung von Führung notwendig ist um erfolgreich zu sein. Dabei darf nicht vergessen werden, dass der primäre Adressat von erfolgreicher Führung immer die davon betroffenen Menschen sind. Damit liegt nahe, dass der vorrangige Faktor, welcher ein Problem charakterisiert, die Kraft darstellt. Diese ist in erster Linie die dynamische der drei Komponenten, sie bewegt sich in Raum und Zeit. Hier wird auch die Argumentation von Clausewitz nachvollziehbar, wenn er davon spricht, dass Krieg weder Handwerk noch Kunst ist.¹¹³ Beides setzt nicht den Menschen in den Mittelpunkt sondern ein beliebiges Objekt, ein Ding eben.

Probleme stellen in dieser Kraft-Raum-Zeit-Beziehung immer einen Ursache-Wirkung-Zusammenhang dar, der je nach Typologie des Problems unterschiedlich gestaltet ist. Welcher Typ von Problem vorliegt ist abhängig von der Art des Ursache-Wirkung-Zusammenhangs. Dies ist vor allem für die Anwendung des Entscheidungs-Layers von Bedeutung. Die Charakterisierung der Probleme erfolgt mittels des Cynefin-Modells.¹¹⁴ Hier wird zwischen fünf Ausprägungen von Problemen unterschieden. Die unterschiedlichen Ausprä-

¹¹² Abbildung durch die Verfasser erstellt.

¹¹³ Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, Nikol Verlag, Hamburg 2016, S. 135.

¹¹⁴ Vgl. Heise, Gregor: Komplexität meistern mit dem Cynefin-Framework, 2017. <https://www.heisetraining.at/komplexitaet-meistern-mit-cynefin-framework/> [21.12.2021]

gungen bedürfen vor allem im Entscheidungs-Layer einer unterschiedlichen inhaltlichen Ausgestaltung. Damit sind, in Abhängigkeit vom Charakter des Problems, die Faktoren der dritten Ebene des Theresianischen Führungsmodells in Anlehnung an das Cynefin-Framework inhaltlich zu adaptieren.

5.3. Die Führung und deren Ebenenbezug

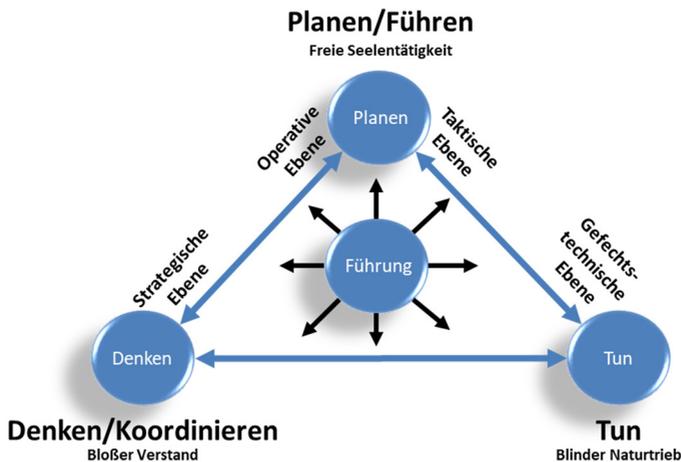


Abbildung 15: Die zweite Ebene des Theresianischen Führungsmodells¹¹⁵

Bei der Beschäftigung mit dem Führungsbegriff hilft die bereits beschriebene Analogie zum Kriegsbegriff von Clausewitz. Das Chamäleon Krieg bewegt sich also zwischen drei Eckpunkten: dem bloßen Verstand, der freien Seelentätigkeit und dem blinden Naturtrieb. Die Art der Führung kann, je nach Ausprägung, zwischen diesen drei Eckpunkten bestimmt werden. Führung bewegt sich zwischen der Idee, dem Plan und der Durchführung. Die Art der Führung ist nicht nur von diesen drei extremen Ausprägungen bestimmt, sondern kann daraus abgeleitet auch unterschiedlichen Ebenen, auf der sie erfolgt, zuge-

¹¹⁵ Abbildung durch die Verfasser erstellt.

ordnet werden. Militärische Führung findet auf der militärstrategischen, der operativen der taktischen und der gefechtstechnischen Ebene statt.

Auf allen Ebenen finden sich die Faktoren Denken, Planen und Tun, allerdings in unterschiedlicher Gewichtung, wieder. Die Ausprägung und Art der Führung ist somit auch ebenenabhängig. Die Idee, das Führungsdenken ist dabei eher der strategischen und operativen Ebene, das Planen dem Bereich von der operativen zur taktischen und das Tun von der taktischen zur gefechts-technischen Ebene zuzuschreiben. Führung beinhaltet immer alle drei Faktoren, aber wie bereits dargestellt, je nach Ebene und Problemstellung in unterschiedlicher Gewichtung.

Wenn man die bisher beschriebenen Ebenen übereinander legt sollte die Führung sich mit dem Problem in Deckung bringen lassen. Selbiges gilt auch für die jeweils anderen Faktoren der jeweiligen Ebene des Führungsmodells. Das Denken ist maßgeblich durch den Faktor Raum beeinflusst, das Tun, die konkrete Handlung vom Faktor Zeit und die Durchführungsplanung, das Führen an und für sich, ist stark abhängig vom Faktor Kraft, also den Akteuren in dem konkreten Problem.

5.4. Die Entscheidung als Problemlösung

In der dritten Ebene des Theresianischen Führungsmodells geht es um die Entscheidung als dem Ergebnis der Führungshandlung. Diese Entscheidung fußt auf einer wissenschaftlichen Methode, welche in einem dialektischen Vorgehen zu einer Problemlösung beiträgt.

Hier treffen Empirie und Rationalität als Gegensätze aufeinander, um sich mittels der Urteilskraft zu einer Entscheidung zu synthetisieren.¹¹⁶ Dieses Prinzip des Ansprechens, Bewerten und Folgern ist wesentlich, um gut begründet und vor allem nachvollziehbar zu einer Entscheidung zu gelangen. Hier lassen

¹¹⁶ Vgl. Kunovjanek, Georg; Maier, Georg: Die militärische Führung im Lichte von Niccolò Machiavelli, In: Österreichische Militärische Zeitung, LIX. Jahrgang, Heft 5, Wien 2021, S. 560.

sich schon wesentliche Kriterien der Wissenschaftlichkeit erkennen. Hinzu tritt noch die Verantwortung für die Entscheidung, also Auskunft darüber geben zu können warum man die Entscheidung so getroffen hat wie sie getroffen wurde. Betrachtet man die inhaltliche Ausgestaltung der Schritte dieses Verfahrens, so muss hier nochmals auf die Einteilung der Typen von Problemen nach dem Cynefin-Framework eingegangen werden.

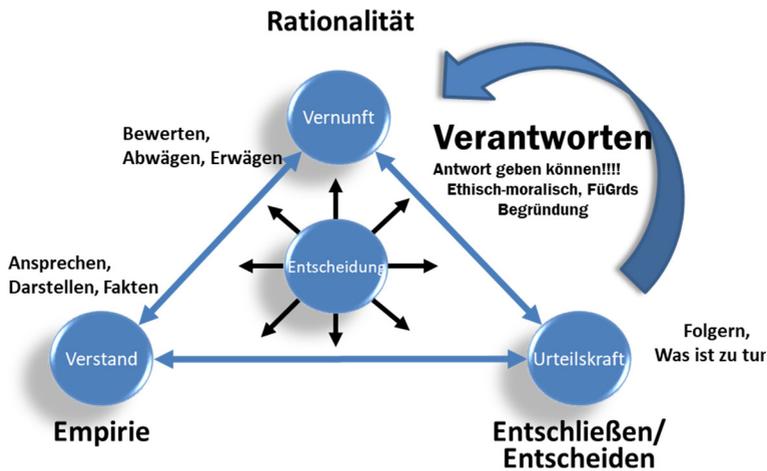


Abbildung 16: Die dritte Ebene des Theresianischen Führungsmodells¹¹⁷

Bei einem offensichtlichen Problem ist das klassische Ansprechen-Bewerten-Folgern mit dem darauf aufbauenden Entschluss anzuwenden. Hier ist das Bewerten als Kategorisierung des Problems zu verstehen, auf deren Basis dann mittels der Urteilstkraft eine Entscheidung zu fällen ist. Ist die Problemstellung von komplizierter Art so ist im Rahmen der Rationalität eine Analyse hinsichtlich der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge anzustellen und darauf aufbauend die Entschlussfassung durchzuführen. Bei einem komplexen Problem ist im Rahmen der Empirie mittels Experiment festzustellen, wie sich die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung darstellen, um nach Mustern

¹¹⁷ Abbildung durch die Verfasser erstellt.

zu suchen, welche die Grundlage für eine Bewertung und die anschließende Entscheidung sind.

In chaotischen Problemlagen sind Entscheidungen ohne ausreichende Informationen, also heuristisch zu treffen. Durch mehrmaliges Durchlaufen des Prozesses kann dann im Zuge einer stetigen Annäherung ein Zustand der Normalisierung erreicht werden. Die Offenheit des Entscheidungs-Layers lässt also eine Anwendung auf die unterschiedlichen Problemlagen zu. Legt man nun diese Ebene über die beiden anderen, so sollte die Entscheidung mit der Führung und dem Problem in Deckung sein. Auch der Bezug der drei Faktoren zu den drei Faktoren der jeweiligen anderen Ebenen ist hier einfach zu erkennen.

5.5. Problem-Layering als Umsetzung des Theresianischen Führungsmodells

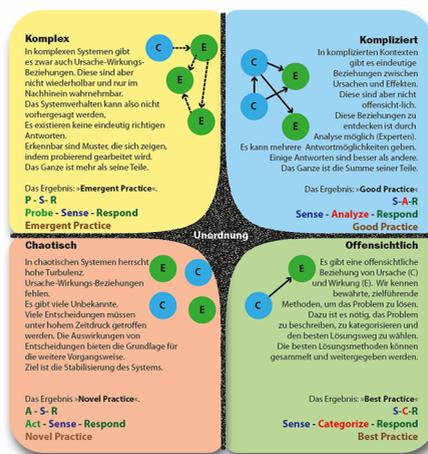


Abbildung 17: Das Cynefin-Framework¹¹⁸

118 Heise, Gregor: Komplexität meistern mit dem Cynefin-Framework, 2017. <https://www.heisetraing.at/komplexitaet-meistern-mit-cynefin-framework/> [21.12.2021]

Verstand, Denken und Raum bilden eine Achse in der es um die Analyse der vorliegenden Problemstellung geht. Dieser Teil ist wesentlich, um feststellen zu können um was es sich den bei dem Problem überhaupt handelt. Die Achse Vernunft, Führen und Kraft ist für die Bewertung der vorliegenden Situation und die Aufbereitung einer Entscheidung essentiell. Mit ihr startet die Synthese zur Problemlösung. Schließlich vervollständigt die dritte Achse Urteilkraft, konkretes Tun und Zeit das Modell und führt das Problem einer Lösung zu und schließt die Synthese ab. Einem Molekül gleich liegen nun alle drei Ebenen [Layer] übereinander und beeinflussen einander auf unterschiedlichen Wegen gegenseitig. Dieses Modell ist auf alle Problemlagen anwendbar und wird durch die spezifische Ausgestaltung der einzelnen Faktoren an die jeweilige Situation angepasst.

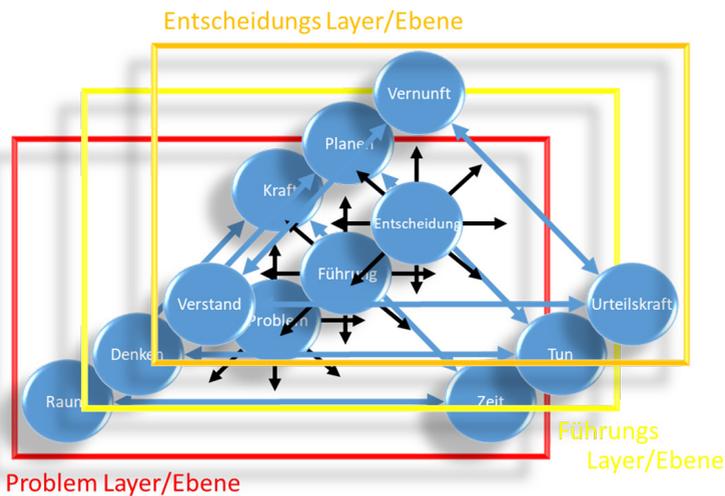


Abbildung 18: Das Theresianische Führungsmodell und seine verschiedenen Layer¹¹⁹

Doch wie passt dieses Modell, welches ein Problem auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet und bearbeitet, zum militärischen Führungsverfahren?

¹¹⁹ Abbildung durch die Verfasser erstellt.

Dazu richten wir unseren Blick zunächst auf das Taktische Führungsverfahren, welches den Kern des militärischen Führungsprozesses darstellt. Die sieben Elemente dieses Verfahrens spiegeln sich auch in den Bausteinen des Theresianischen Führungsmodells wider.

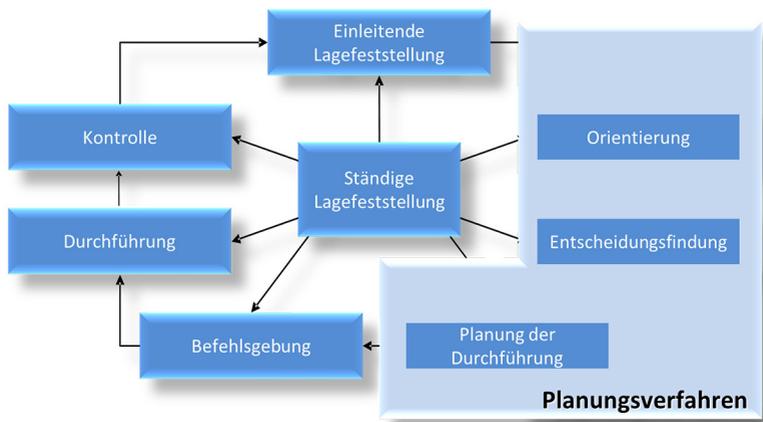


Abbildung 19: Das Taktische Führungsverfahren¹²⁰

Sowohl auf den jeweiligen Ebenen des Modells als auch auf den beschriebenen Achsen finden sich Bezüge zum Führungsverfahren. So wird die erste Ebene des Theresianischen Führungsmodells durch die Lagefeststellung und die Orientierung abgedeckt. Es wird hier das Problem nach den taktischen Faktoren identifiziert und dargestellt. Die zweite Ebene des Theresianischen Führungsmodells spiegelt sich im ganzen Taktischen Führungsverfahren wider. Vom Problemaufriss über die Zielformulierung, die Planung der Umsetzung bis zur Umsetzung durchläuft das Führungsverfahren die gesamte zweite Ebene des Theresianischen Führungsmodells. Die dritte Ebene wird vor allem durch die Entscheidungsfindung repräsentiert geht aber über diese bei weitem hinaus und kann als eigenes Führungsverfahren verstanden werden, in dem sich das gesamte Taktische Führungsverfahren wiederfindet. Wenn wir nun nur das

¹²⁰ BMLVS: DVBH Taktisches Führungsverfahren, Wien 2012, S. 17.

Planungsverfahren als Teil des Führungsverfahrens herausgreifen, lassen sich die verschiedenen Layer des Theresianischen Führungsmodells zu den einzelnen Schritten zuordnen, wobei der Layer der sich mit der Führung beschäftigt über das Planungsverfahren hinausreicht, da er ja auch das konkrete Handeln, das Tun beinhaltet.

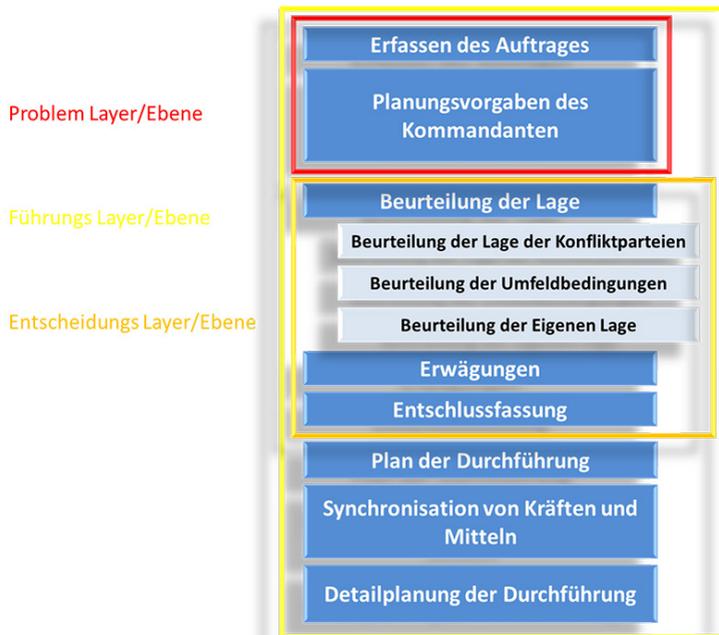


Abbildung 20: Das Planungsverfahren und die Zuordnung zu den Ebenen des TFM¹²¹

Hier zeigt sich klar der Nutzen der Ausbildung mit den Methoden der Taktik um die Führungskompetenz von potentiellen Führungskräften zu fördern und zu entwickeln. Das Taktische Führungsverfahren, mit dem darin integrierten Planungsverfahren, berührt die unterschiedlichen Ebenen/Layer des Theresianischen Führungsmodells in unterschiedlicher Ausprägung und wendet

¹²¹ BMLVS: DVBH Taktisches Führungsverfahren, Wien 2012, S. 49-104.

dieses in Denken, Planung und Umsetzung zur Lösung einer [militärischen] Problemstellung an. Damit schließt sich der Kreis von der ideengeschichtlichen Auseinandersetzung mit dem Führungsbegriff über die Methoden der Entwicklung von Führungskompetenz hin zu dem der Problemlösung zu Grunde liegenden Modell. Die abschließende Beschäftigung mit den Parametern einer kunstvollen Führung, oder anders ausgedrückt mit der Kunst des Führens, beschließt die Ausarbeitung zum „neuen“ Theresianischen Führungsmodell.

6. Von der Kunst des Führens

Was macht kunstvolles Führen aus und welche Parameter sind hierbei zu berücksichtigen? Auf der Suche nach der Kunst des Führens wird man bei verschiedenen großen Denkern fündig. Daraus sollen, in konsequenter Weiterführung der Auswahl der einleitend verwendeten Philosophen, wiederum vor allem Clausewitz und Machiavelli herangezogen werden. Clausewitz spricht in seinem Werk „Vom Kriege“ in erster Linie von der Kriegskunst. *„Die Kriegskunst im eigentlichen Sinn wird also die Kunst sein, sich der gegebenen Mittel im Kampf zu bedienen, und wir können sie nicht besser als mit dem Namen Kriegsführung bezeichnen.“*¹²² Da Krieg die extremste Form einer Problemstellung darstellt und sich Führung mit der Lösung von Problemen auseinandersetzt, ist die Kriegskunst in diesem Zusammenhang die extremste Ausprägung der Kunst des Führens.

Die gegebenen Mittel sind jene Ressourcen, die es zur Erzielung des Erfolges braucht, bezogen auf die Führung sind dies der Mensch – als Führungskraft und Geführter – sowie die richtigen Führungswerkzeuge. Führung geht dabei in seiner höchsten Ausprägung über die Kunst hinaus und greift in den Bereich der Wissenschaft ein. Wie sich diese beiden Sphären der Auseinandersetzung mit der Kompetenzentwicklung von Führungskräften zueinander verhalten und welche ergänzenden Überlegungen die Balance zwischen Kunst und Wissenschaft begünstigen soll im Folgenden kurz angesprochen werden. Ziel ist auch hier nicht eine Lösung zu präsentieren, sondern den Geist zu weiteren Überlegungen anzuregen. Die Förderung der Reflektionsfähigkeit sowie die Argumentationsfähigkeit sollen hier gesteigert werden. Dabei ist eine durchaus kritische Würdigung angestrebt.

¹²² Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, Nikol Verlag, Hamburg 2016, S. 106.

6.1. Kunst versus Wissenschaft

„Alles Denken ist ja Kunst. Wo der Logiker den Strich zieht, wo die Vorder-sätze aufhören, die ein Resultat der Erkenntnis sind, wo das Urteil anfängt: da fängt die Kunst an.“¹²³ In Fortführung dieses Zitates sind, bezogen auf das Theresianische Führungsmodell, Verstand und Vernunft der Sphäre der Wissenschaft zuzurechnen. Eine wissenschaftlich akademische Ausbildung/Bildung ist somit Vorbedingung für eine Urteilsbildung, für das Treffen einer Entscheidung bzw. eines Entschlusses. Wie die Fakten und deren Bewertung schließlich in einen erfolversprechenden Entschluss gefasst werden und dieser zur Umsetzung gelangt ist dann Kunst, die Kunst des Führens. „Die Welt, in der wir leben, ist gefährlich, unübersichtlich, bisweilen auch unberechenbar. In einer solchen Zeit brauchen wir Akademiker und Experten mehr denn je.“¹²⁴ Vielfach wird davon gesprochen, dass die Welt sich zunehmend unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig präsentiert.¹²⁵

Haben diese Faktoren nun eine „neue“ Auswirkung auf Führung oder hat sich nur das Bezugssystem von lokaler bzw. regionaler Perspektive auf eine globale Sichtweise geweitet? Letztlich sind Probleme die ein Führungshandeln auslösen immer schon durch diese Faktoren gekennzeichnet, allerdings hat sich der mögliche Konfliktraum zunehmend entgrenzt. „Je schneller sich die Zeit überwinden lässt, umso kleiner wird die Welt.“¹²⁶ Auch Hybridität ist ein Faktor den es seit langer Zeit im Zuge von Konflikten zu beobachten gilt. Wenn man das Wesen der Hybridität als die „Verschleierung der Wirklichkeit zur Wehrlosmachung des gegnerischen Willens“¹²⁷ versteht so ist diese Erscheinungsform des Konfliktes stets Begleiter des Menschen gewesen und wird es in Zukunft auch noch sein.

123 Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, Nikol Verlag, Hamburg 2016, S. 135.

124 Rieks, Ansgar: Geistiger Stillstand ist Rückschritt: Gedanken zu „Bildung und Offizierberuf“, German Institute for Defence and Strategic Studies, Hamburg 2021, S. 4.

125 Vgl. Marahrens, Sönke [Projektltg.]: Führen von morgen, Deutsche Übersetzung Juli 2021, MCDC 2019/20, German Institute for Defence and Strategic Studies, Hamburg 2021, S. 1f.

126 Precht, Richard David: Jäger, Hirten, Kritiker – Eine Utopie für die digitale Gesellschaft, Goldmann Verlag, München 2018, S. 164.

127 Definition der Verfasser.

Führung speziell im Konflikt als ultimatives Problem hat sich mit diesem Phänomen also auch schon in der Vergangenheit auseinandersetzen müssen. Komplexität als Faktor welcher vor allem auf der potentiellen globalen Ausdehnung des Konfliktes bzw. der Problemzonen beruht, wird zudem noch von einer Informationsflut begleitet, welche auf den ersten Blick dazu verleitet diese mit ebenso komplexen Lösungen zu beantworten.¹²⁸ Neben dem kunstvollen Urteil ist hier jedoch eine akademische Bildung der Führungskräfte deshalb notwendig, um für komplexe Probleme „einfach“ Lösungen zu finden. Sich nicht in der Komplexität zu verlieren um rechtzeitig Entscheidungen treffen zu können ist eine wesentliche Kompetenz von modernen Führungskräften.

Dies ist angesichts technologischer Entwicklungen, auf welche noch an anderer Stelle näher eingegangen wird, von enormer Bedeutung. Dabei ist nicht die Komplexität des Problems zu reduzieren, dies kann zu unbrauchbaren bzw. falschen Lösungen führen, sondern die Lösungen sind so „einfach“ zu gestalten, dass sie in erster Linie das Problem adressieren und rechtzeitig zur Umsetzung gelangen.¹²⁹ Informationsüberlegenheit, im Sinne eines zielgerichteten Umgangs mit Informationen, führt zur Führungs- und daraus abgeleitet zur Entscheidungsüberlegenheit. Die Fähigkeit mit Hilfe der Heuristik rechtzeitig brauchbare Entscheidungen in Handlungen umzusetzen, kann dazu führen Probleme erfolgreich zu lösen (oder aber in einem Konflikt den Gegner hinsichtlich seiner Entscheidungen zu unterlaufen und schließlich zu besiegen).

Entscheidend bleibt hier das System von Führungskraft und Geführten, welches sich über die verschiedenen Führungsebenen fortsetzt. Dieses Verhältnis setzt auch eine entsprechende Durchsetzungsmacht voraus. Wie bereits dargestellt soll diese im Sinne einer „Potentia“ die Handlungen und natürlich

128 Vgl. Rieks, Ansgar: Geistiger Stillstand ist Rückschritt: Gedanken zu „Bildung und Offizierberuf“, German Institute for Defence and Strategic Studies, Hamburg 2021, S. 4f.

129 Vgl. Marahrens, Sönke [Projektlitg.]: Führen von morgen, Deutsche Übersetzung Juli 2021, MCDC 2019/20, German Institute for Defence and Strategic Studies, Hamburg 2021, S. 11f.

auch die Führung kanalisieren.¹³⁰ Dies zum Zweck einer erfolgreichen Führung, um diese zu erreichen sind beide Bereiche, die Wissenschaft als Basis einer Entscheidung und die Kunst als die kreative – im Sinne einer erschaffenden Kreativität – Urteilskraft zur Entscheidungsfindung und Umsetzung in eine konkrete Handlung, notwendig. *„Mit einem Wort: wenn sich ein menschliches Wesen mit bloßem Erkenntnisvermögen ohne Urteil ebensowenig als umgekehrt denken läßt, so können auch Kunst und Wissen nie ganz rein voneinander geschieden werden.“*¹³¹ Das Militär hat im Zusammenhang mit nichtlinearen Denkansätzen, dem Umgang mit der Heuristik und dem Denken jenseits von Normen grundsätzlich eine Herausforderung zu bestehen.

Die Sozialisation militärischer Führungskräfte folgt nach wie vor tradierten Wertemodellen, welche allerdings nicht auf alle Probleme anwendbar sind. Speziell bei komplexen Herausforderungen sind aber genau solche Denkmotive für die Entscheidungsfindung notwendig. Die Implementierung des kritischen Geistes im Machiavellistischen Sinn ist hier notwendig. Diese Andersartigkeit, die durchaus als unbequem empfunden werden kann, zuzulassen ist für die Entwicklung von Entscheidungskompetenz essentiell. *„Ein Offizier, der voll von guten Ideen ist, aber keine Gelegenheit hat, Initiative zu beweisen, verbraucht allmählich seinen Energievorrat, wird apathisch und beginnt oberflächlich zu arbeiten.“*¹³² Hier setzt die akademische Bildung des Offiziers an, denn: *„Zu dieser Initiative und Selbstständigkeit sind nur gebildete, entschlossene und willensstarke Offiziere fähig.“*¹³³ Wissenschaft und Kunst bedingen einander in einem dialektischen Zusammenhang, eine Entscheidung basiert stets auf beidem.

130 Vgl. Kunovjanek, G; Maier, G.: Die Militärische Führung im Lichte von Niccolo Machiavelli - Gedanken zum modernen Führungsbegriff aus historisch-philosophischer Sicht, Artikel in Österreichische Militärische Zeitschrift, LIX. Jahrgang, Ausgabe 5/2021, Wien 2021, S. 556.

131 Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, Nikol Verlag, Hamburg 2016, S. 135.

132 Iwanow, D. A.; Saweljew, W. P.; Schemanski, P.W.: Grundlagen der Truppenführung, Militärverlag der DDR, Berlin 1973, S. 146f.

133 Ebd., S. 146f.

6.2. Komplexität versus Reduktion

Der Ansatz welcher beim Umgang mit komplexen Problemen angewandt werden kann liegt nicht in der Reduktion der Komplexität des Problems, sondern in der Reduktion des der Problemlösung zu Grunde liegenden Prozesses. Diese Prozessreduktion kann in Verbindung mit der Berücksichtigung der komplexen Problemfaktoren zu brauchbaren Ergebnissen in ansprechender Zeit führen.¹³⁴ Dies ist durch die Anwendung des Theresianische Führungsmodells auch in nichtlinearen und komplexen Problemlagen möglich. Eben auf Grund seines reduzierten aber offenen und andere Faktoren berücksichtigenden Charakters ist dieses Modell auch in modernen, komplexen Situationen anwendbar.

Von komplexen Problemen spricht man dann: *„Wenn die Zusammenhänge zwischen Ereignissen nicht klar sind, handelt es sich um komplexe Situationen oder vertrackte Probleme. Allen Analysen zum Trotz sind diese Probleme äußeren Einflüssen unterworfen, von denen nicht alle bekannt sind.“*¹³⁵ Die Disziplin der Heuristik hilft hier den Prozess zu optimieren, also den Denkansatz mit dem eine Lösung erarbeitet werden kann ohne alle Faktoren bis ins Detail zu kennen. Vor allem die Hybridität, deren Zweck wie bereits beschrieben die Verschleierung der Wirklichkeit ist, stellt hier besondere Herausforderungen an eine entsprechende heuristische Vorgehensweise. Diese Denk- bzw. Problemlösungsmethode muss geübt sein, um sie erfolgreich anwenden zu können.

Die klassische militärische Führungskräfteausbildung verfolgt einen reduktionistischen Ansatz zur Lösung von vor allem komplizierten Problemen.¹³⁶ Diese kognitive Prägung wird dann oftmals auch im Rahmen der Lösung von komplexen Problemen angewandt. Die potentiellen militärischen

134 Vgl. Gigerenzer, Gerd: Risiko, Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, Pantheon, München 2020, S. 47f.

135 Marahrens, Sönke (Projektltg.): Führen von morgen, Deutsche Übersetzung Juli 2021, MCDC 2019/20, German Institute for Defence and Strategic Studies, Hamburg 2021, S. 12f.

136 Vgl. ebd., S. 11f.

Führungskräfte sind daher schon in ihrer Grundausbildung mit alternativen (heuristischen) Lösungsmethoden zu konfrontieren und in deren Anwendung stets weiterzuentwickeln. Das Denken abseits von Checklisten und Schemata basierend auf einem einfachen Modell, welches situationsbedingt adaptiert werden kann, ist hier der zu verfolgende Ansatz. „In einer Gesellschaft, die sich an Menschen ausrichtet, darf nicht zu viel normiert werden, um abweichendes Denken und Verhalten nicht zu beschneiden.“¹³⁷ Dies bedingt auch eine akademische Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Denk- und Lösungsansätzen.

Je mehr adaptiv einzusetzende Führungswerkzeuge zur Verfügung stehen umso größer wird der adaptive Werkzeugkasten der Führungskraft.¹³⁸ Mit einem kreativen Einsatz dieser Werkzeuge im Sinne ihrer Anwendung abseits des normativen, konformen Gebrauchs werden Führungsentscheidungen zu erfolgreichen Problemlösungen führen, auch für komplexe Herausforderungen.

6.3. Empirie versus Rationalität

Der Denkprozess einer Führungskraft setzt sich aus der sinnlichen Erkenntnis (der sinnlichen Erfahrung) und der rationalen Erkenntnis (dem abstrakten Denken) zusammen.¹³⁹ Ähnlich wie die Theorie die Praxis braucht, um das Denken in konkrete Handlungen zu transferieren, braucht die Empirie die Rationalität, um zu Problemlösungen zu gelangen. Die Versuchung der Empirie eine überzeichnende Rolle zuzugestehen ist groß.¹⁴⁰ Dinge quantifizierbar zu machen übt einen großen Reiz auf Führungskräfte aus.

137 Precht, Richard David: Jäger, Hirten, Kritiker – Eine Utopie für die digitale Gesellschaft, Goldmann Verlag, München 2018, S. 199.

138 Vgl. Marahrens, Sönke [Projektlgt.]: Führen von morgen, Deutsche Übersetzung Juli 2021, MCDC 2019/20, German Institute for Defence and Strategic Studies, Hamburg 2021, S. 14.

139 Vgl. Iwanow, D. A.; Saweljew, W. P.; Schemanski, P.W.: Grundlagen der Truppenführung, Militärverlag der DDR, Berlin 1973, S. 227.

140 Vgl. Precht, Richard David: Jäger, Hirten, Kritiker – Eine Utopie für die digitale Gesellschaft, Goldmann Verlag, München 2018, S. 160.

Führung an Ergebnissen festzumachen und diese auch noch messen zu können ist dem Menschen eine starke Verlockung. *„Doch in einer Gesellschaft, in der viele schlaue Apparaturen alles messen, ist es nicht leicht, den Tag anders zu bewahren als in Daten. Wer sich unentwegt misst, tritt zu sich selbst in eine exzentrische Position. Er behandelt sich selbst als Objekt, statt einfach nur zu sein.“*¹⁴¹ Um mittels der Urteilskraft eine Entscheidung zu treffen, braucht es mehr als nur den messbaren Teil einer Problemstellung.

Die Beurteilung, das Bewerten der empirisch erhobenen Daten, die Bedeutungssetzung der Fakten ist der wesentliche Teil um Entscheidungen treffen zu können. Denn es muss stets bewusst bleiben: *„Die messbare Seite der Welt ist nicht die Welt, sondern nur die messbare Seite der Welt.“*¹⁴² Um das Messbare richtig einschätzen und bewerten zu können ist die Rationalität im Sinne eines abstrakten Denkvermögens notwendig.

Dieses abstrakte Denkvermögen bedarf einer entsprechenden [akademischen] Bildung. Bildung ist nach Precht immer auch Herzensbildung, die nicht nur auf Verstand und Vernunft basiert sondern Fragen der Moral und Urteilsbildung miteinfließen lässt.¹⁴³ *„Messen und Messbares richtig einzuschätzen ist eine Bildungsfrage.“*¹⁴⁴ Hier geht es nicht nur um das Erkennen von vorliegenden Fakten, sondern um deren Interpretation und deren Zusammendenken zu möglichen Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit. Es geht *„[...] von der lebendigen Anschauung zum abstrakten Denken und von diesem zur Praxis [...]“*¹⁴⁵ Nur auf das abstrakte Denkvermögen zurückzugreifen ist genauso unvollständig für die Erarbeitung einer Problemlösung wie sich nur der Empirie zuzuwenden.

141 Vgl. Precht, Richard David: Jäger, Hirten, Kritiker – Eine Utopie für die digitale Gesellschaft, Goldmann Verlag, München 2018, S. 160.

142 Ebd., S. 160.

143 Vgl. ebd., S. 171.

144 Ebd., S. 171.

145 Iwanow, D. A.; Saweljew, W. P.; Schemanski, P.W.: Grundlagen der Truppenführung, Militärverlag der DDR, Berlin 1973, S. 227.

Erst das Aufbauen auf der Anschauung einer Situation ermöglicht dem abstrakten Denken eine Entscheidungsgrundlage zu liefern. Beides dient im Entscheidungs-Layer des Theresianischen Führungsmodells der Sphäre der Wissenschaft, während die Urteilskraft zur Entscheidungsfindung als kreativer Schaffungsakt der Sphäre der Kunst zuzuordnen ist. „[...] *wo Schaffen und Hervorbringen der Zweck ist, da ist das Gebiet der Kunst; die Wissenschaft herrscht, wo Erforschen und Wissen das Ziel ist.*“¹⁴⁶ Das Theresianische Führungsmodell verbindet also zum einen Kunst und Wissenschaft, zum anderen die Komplexität des Problems mit der Reduktion in der Problemlösung und weiter auch Empirie mit Rationalität.

Die Offenheit des Modells und dessen Anwendung geht Hand in Hand mit der akademischen Bildung der Führungskräfte, welche dieses zur Anwendung bringen sollen. Diese Bildungskomponente hat, wie bereits kurz angedeutet, auch eine hohe Relevanz für den Umgang mit Technologien, die auch zur Unterstützung der Entscheidungsfindung herangezogen werden können oder diese gänzlich zu übernehmen im Stande sind.

6.4. Führungsverantwortung versus Technologie

Hier soll der Frage nachgegangen werden, ob das Auslagern der Entscheidung an technische Einrichtungen (Künstliche Intelligenz, Entscheidungsautomaten, kybernetische Systeme, etc.), also die Enthumanisierung der Entscheidungsfindung die Zukunft der Führung sein kann. Betrachtet man die Führungsleistung so liegt der Schluss nahe, dass eine Enthumanisierung der Entscheidungsfindung zwangsläufig zur Führungsüberlegenheit führen muss. Die Führungsleistung ist abhängig von der Quantität und der Qualität der Führungsentscheidungen.¹⁴⁷ Die technisch unterstützte Entscheidungsfindung ermöglicht es Entscheidungen in größerer Anzahl pro Zeiteinheit zu treffen. Informationen können in großer Menge viel schneller verarbeitet werden, als dies einem Menschen möglich ist.

146 Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, Nikol Verlag, Hamburg 2016, S. 135.

147 Vgl. BMLV: DVBH Taktischer Führungsprozess, Wien 2019, S. 41f.

In Bezug auf die Quantität von Führungsentscheidungen ist die Technologie dem Menschen im Vorteil. Doch wie sieht es mit der Qualität der Entscheidungen aus und woran misst man diese. Vielfach sind Entscheidungen hinsichtlich ihrer Qualität erst im Nachhinein beurteilbar. In der konkreten Situation wirken sehr viele Faktoren auf eine Entscheidung ein. Viele dieser Faktoren sind auch nur schwer messbar, man denke hier an die Erfahrung einer Führungskraft, an ihre Intuition, die sogenannten evolvierten Fähigkeiten des Gehirns. Dieses Wiedererkennungsgedächtnis nährt sich aus dem Sammeln von unterschiedlichen Erfahrungen. Diese sind wiederum mit entsprechenden Emotionen gekoppelt, die es so ermöglichen trotz Informationsdefizits gute und brauchbare Entscheidungen zu treffen.

Diese Fähigkeit braucht der Mensch, da er nicht in der Lage ist viele Informationen so zeitgerecht zu verarbeiten, dass er zu einer brauchbaren Entscheidung kommt, die auch noch ihre Wirkung entfalten kann. Im Gegenteil je mehr Information zur Verfügung steht und umso detailreicher sich diese darstellt umso schlechter werden die Entscheidungen im Sinne einer zeitgerechten Entscheidungsfindung. Hier liegt der große Vorteil der maschinenunterstützten Entscheidungsfindung. Die Technik erlaubt es hohe Informationsmengen in sehr kurzer Zeit zu verarbeiten und daraus Entscheidungen bzw. Entscheidungsvorschläge zu erstellen.¹⁴⁸ Selbstlernende Algorithmen sind durchaus in der Lage eine Art Wiedererkennungsgedächtnis aufzubauen, allerdings fehlt die emotionale und die ethisch/moralische Komponente bei der Entscheidungsfindung.

Die Qualität der Entscheidung ist um mit Kierkegaard zu sprechen auch vom Grad der zu überwindenden Angst bei der Entscheidung abhängig. Diese Angst, begründet auf der Befürchtung um Konsequenzen die noch keiner kennt, ist, wenn sie überwunden wird eine zutiefst menschliche Emotion, die

¹⁴⁸ Vgl. Thomßen, Linda: Mit künstlicher Intelligenz zu besseren Entscheidungen, 2020. <https://aktuell.uni-bielefeld.de/2020/03/27/mit-kuenstlicher-intelligenz-zu-besseren-entscheidungen/> [16.12.2021]

von einem Algorithmus so nicht „nachempfunden“ werden kann.¹⁴⁹ Diese Angst führt, wenn sie überwunden wird Kierkegaard zur Folge, zu einer Schuld. Auch diese Emotion dürfte in einem enthumanisierten Entscheidungsprozess fehlen. Diese Emotionen sind aber die Grundlage für eine Reflexion der Entscheidung und somit von großer Bedeutung für die Übernahme von Verantwortung für den getroffenen Entschluss und auch für dessen Qualität.

Antwortgeben ist jedoch nur dann möglich, wenn man weiß wie die Entscheidung überhaupt zustande gekommen ist. Entscheidungen bzw. Entschlüsse „[...] bestehen nicht nur aus Ergebnissen oder gar Lösungen, sondern der Weg, der Akt der Entscheidung, ist selbst von größter Bedeutung.“¹⁵⁰ Bei Algorithmus-basierten Entscheidungsabläufen ist der Weg der Entscheidungsfindung allerdings kaum mehr nachvollziehbar.¹⁵¹ Die Maschine kann somit kaum Verantwortung für eine Entscheidung übernehmen. Somit sind neben fehlenden emotionalen Faktoren auch die nicht wahrnehmbare Verantwortung limitierende Einflüsse auf die Auslagerung von Entscheidungsprozessen an Technologie.

Die Integration von Hormonen in maschinelle Entscheidungsprozesse könnte einen Ansatz darstellen, dieses Defizit der Technik in Zukunft zu kompensieren.¹⁵² Kognitive Fähigkeiten und Emotionen sind für die Entscheidungsfindung beide notwendig, vor allem dann wenn es darum geht zu wissen wann man die Verantwortung zum Führen zu übernehmen hat, dies ist für die Führungskraft zur Problemlösung essentiell.

149 Vgl. Liessmann, Konrad Paul: Die großen Philosophen und ihre Probleme, Wien 2003, S. 126.

150 Precht, Richard David: Künstliche Intelligenz und der Sinn des Lebens, Goldmann Verlag, München 2020, S. 154.

151 Vgl. Klimczak, Peter; Kusche, Isabel; Tschöpe, Constanze; Wolff, Matthias: Menschliche und maschinelle Entscheidungsrationale, Zur Kontrolle und Akzeptanz Künstlicher Intelligenz, In: Zeitschrift für Medienwissenschaft. Heft 21: Künstliche Intelligenzen, Jg. 11 [2019], Nr. 2, S. 40f. <https://doi.org/10.25969/mediarep/12631> [16.12.2021]

152 Vgl. Wolfangel, Eva: Das richtige Gefühl, Künstliche emotionale Intelligenz, 2018. <https://www.spektrum.de/news/emotionen-perfektionieren-kuenstliche-intelligenz/1566366> [16.12.2021]

Betrachtet man präskriptive Künstliche Intelligenz in Verbindung mit autonomen Systemen so verschwimmt die Entscheidungsfindung mit der konkreten Umsetzung der Entscheidung.¹⁵³ Diese Trennung von Entscheidung und Durchführung ist aber für die Führung und die Führungsverantwortung von grundlegender Bedeutung. *„Im Vergleich zur Steuerung im biologischen Organismus und in der Maschine besteht eine charakteristische Besonderheit der Tätigkeit der Kommandeure und Stäbe bei der Truppenführung im Gefecht darin, daß der Führungsprozeß deutlich von der Durchführung des Gefechts getrennt ist.“*¹⁵⁴ Bei dem Einsatz von präskriptiver KI (vor allem bei autonomen Systemen) wird diese Trennung aufgehoben und damit auch das dialektische Prinzip zwischen Führungskraft und Geführten.

Die Verantwortung für Entscheidungen und deren Umsetzung fallen damit zusammen und sind von außen nicht mehr nachvollziehbar. Die zeitlichen Vorteile liegen hier zwar auf der Hand allerdings ist so ein Instrument abhandengekommen, welches ein verantwortungsvolles, reflektiertes Führen ermöglicht. Zudem wird durch die Verschmelzung von Entscheidung und Umsetzung auch der Erfahrungsgewinn der Führungskräfte in Bezug auf die Entwicklung einer Entscheidungskompetenz be- bzw. verhindert.¹⁵⁵ Die Führungskräfte verlernen schlichtweg das Entscheiden.

Der Einsatz von Technologie beim Planen und Entscheiden kann sehr hilfreich, aber auch sehr schädlich sein. Die Einbindung hat reflektiert und bedacht zu erfolgen. Eine Beschäftigung mit den Herausforderungen der Nutzung von Technologien im Entscheidungsprozess hat für alle Führungskräfte stattzufinden. Vor allem für die ethisch/moralische Dimension im Rahmen der Führungsverantwortung ist eine akademische Auseinandersetzung mit dieser angezeigt.

153 Vgl. Marahrens, Sönke [Projektlgt.]: Führen von morgen, Deutsche Übersetzung Juli 2021, MCDC 2019/20, German Institute for Defence and Strategic Studies, Hamburg 2021, S. 38.

154 Iwanow, D. A.; Saweljew, W. P.; Schemanski, P.W.: Grundlagen der Truppenführung, Militärverlag der DDR, Berlin 1973, S. 18.

155 Vgl. Marahrens, Sönke [Projektlgt.]: Führen von morgen, Deutsche Übersetzung Juli 2021, MCDC 2019/20, German Institute for Defence and Strategic Studies, Hamburg 2021, S. 41.

6.5. Von der Komplexität des Theresianischen Führungsmodells

„Wir sagen also, der Krieg gehört nicht in das Gebiet der Künste und Wissenschaften, sondern in das Gebiet des gesellschaftlichen Lebens.“¹⁵⁶ Ersetzen wir den Begriff des Krieges durch den Führungsbegriff so kann man hier in Analogie zum Krieg die Führung als soziale Interaktion verstehen. Führung und damit auch die verschiedenen Führungsmodelle, so auch das Theresianische Führungsmodell, unterliegen als soziale Interaktion zwischen Menschen und Gruppen von Menschen einer hohen Komplexität. Führung ist hinsichtlich der ihr zu Grunde liegenden Zusammenhänge unklar und immer von äußeren Einflüssen, die nicht alle bekannt sind, abhängig.¹⁵⁷ Trotz dieser Komplexität sind Kunst und Wissenschaft Teil einer erfolgreichen Führung, auch wenn sie nicht gleichbedeutend mit der Führung zu verstehen sind.

Schon alleine diese Tatsache, dass Führung zum einen Kunst und Wissenschaft in sich birgt, aber weder als Kunst noch als Wissenschaft alleine zu verstehen ist, zeigt eine gewisse Komplexität. *„Das Wesentliche des Unterschiedes besteht darin, daß der Krieg [Anm. d. Verf.: die Führung] keine Tätigkeit des Willens ist, die sich gegen einen toten Stoff äußert wie die mechanischen Künste, oder gegen einen lebendigen, aber doch leidenden, sich hingebenden Gegenstand, wie der menschliche Geist und das menschliche Gefühl bei den idealen Künsten, sondern gegen einen lebendigen, reagierenden.“*¹⁵⁸ Darum wurde nach einem offenen und adaptiven Modell gesucht, welches in der Lage ist, unter Ausnutzung unterschiedlicher Perspektiven, diese Komplexität zu fassen und der kreativ denkenden Führungskraft ein Werkzeug oder besser einen Werkzeugkasten an die Hand zu geben, der einer erfolgreichen Führung dienen soll.

Mit dem vorliegenden mehrschichtigen Theresianischen Führungsmodell wird ein Denkanstoß in diese Richtung gegeben und eine kritische Reflektion

156 Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, Nikol Verlag, Hamburg 2016, S. 136.

157 Vgl. Marahrens, Sönke [Projektlitg.]: Führen von morgen, Deutsche Übersetzung Juli 2021, MCDC 2019/20, German Institute for Defence and Strategic Studies, Hamburg 2021, S. 13.

158 Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, Nikol Verlag, Hamburg 2016, S. 136.

angeregt. Dabei wird neben den theoretischen Grundlagen, den Methoden zur Aneignung der entsprechenden Führungskompetenz, dem Modell selbst auch eine kritische Auseinandersetzung mit den, aus Sicht der Autoren, wesentlichen Faktoren des Modells bereitgestellt. Führung ist kein Zustand, sondern eine Handlung, ein Prozess der ständig neu zu beurteilen bleibt und sich stets anzupassen hat. Dennoch ist es die Hoffnung der Autoren, ein im Kern beständiges und universelles Modell zu präsentieren, welches Führungskräfte nicht nur zum Reflektieren und Nachdenken anregt, sondern sie auch zu erfolgreicher Führung befähigt.

7. Anhang

Das nachfolgende Theresianische Führungsmodell nach Pichlkastner ist die Vorbedingung für das „neue“ Theresianische Führungsmodell. Auf den darin beschriebenen Rahmenbedingungen für erfolgreiches Führungshandeln, die Kompetenzen und Tugenden, setzt das Führungsmodell nach Kunovjanek und Maier auf. Brigadier in Ruhe K. Pichlkastner hat bei den Autoren den Keim gepflanzt, um sich mit Führung, aufbauend auf den in seinem Modell genannten Kompetenzen und Tugenden, eingehender auseinanderzusetzen. Daher wird hier im Anhang das „alte“ Theresianische Führungsmodell nach Pichlkastner mitveröffentlicht. Um letztlich das „neue“ Theresianische Führungsmodell zu verstehen, ist auch eine Auseinandersetzung mit dem von nun an Theresianisches Kompetenzmodell genannten Konzept notwendig. Hier wird der Grundstein für die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Reproduzierbarkeit des „neuen“ Theresianischen Führungsmodells gelegt.

Das Theresianische Kompetenzmodell¹⁵⁹

„Mach er mir tüchtige Officirs und rechtschaffene Männer darauß“

[Mag. Karl Pichlkastner, Brigadier in Ruhe; ehem. Studiengangleiter FH-BaStg MilFü]

Brauchen wir ein neues Modell?

Wie aus dem Untertitel hervorgeht, handelt es sich eigentlich um etwas Bekanntes. Es wird der durch die Stifterin der Militärakademie erteilte Auftrag

159 Durch die Autoren Kunovjanek, G.; Maier, G. im Zuge der Erstellung der vorliegenden Abhandlung adaptierte Bezeichnung des Theresianischen Führungsmodells nach Pichlkastner.

„Mach er mir tüchtige *Officirs* und *rechtschaffene Männer darauß*“¹ in den Mittelpunkt der folgenden Überlegungen gerückt. In der heutigen Terminologie würde man zu diesem Auftrag Mission sagen, welche den Verantwortungsbe-
reich, den Daseinszweck und die Kernfähigkeit einer Institution zusammen-
fasst. Entscheidend wird wohl sein, dass ihn jeder in dieser Institution kennt,
versteht und lebt². Das Letztere wird meistens zu wenig berücksichtigt. Ich
kenne viele Missionen, von den meisten ist mir jedoch nur in Erinnerung, dass
es sie irgendwo als Manifestation gibt: meist niedergeschrieben in Dokumen-
ten, oft auch öffentlich präsentiert im Aushang. Versucht man sich die kon-
kreten Inhalte in Erinnerung zu rufen, wird es schon schwieriger; erst recht
stellt sich die Frage, ob man deren ‚lebendig werden‘ im Tun und Handeln der
Personen feststellen könne. Dem Tun und Handeln wird ein breites Verständnis
zugrunde gelegt, in welchem dann sowohl sprachliche wie mentale Handlun-
gen (z. B. auch die Urteilsbildung und die Wahrnehmung) eingeschlossen sind.³

Aus dem o. A. wird deutlich, dass das Theresianische Kompetenzmodell⁴
als Mission einerseits nach innen, andererseits aber auch nach außen insbe-
sondere auf den Kunden sowie auch auf die gesellschaftliche Umwelt abzielt.
Mit diesen beiden Intentionen ist jedoch nur ein Aspekt eines Kompetenzmo-
dells⁵, nämlich der der Erfüllung eines internen Zwecks abgedeckt. Wie ver-
hält es sich als allgemeines Orientierungsmuster für Führung? Kann man als
Führungskraft, welche auch außerhalb der Institution und des einschlägigen
Wirkungsbereichs tätig ist, aus dem Modell sinnvolle Ableitungen für eigenes
Führungshandeln ableiten? Können daraus - um in der Sprache der Total Qua-
lity Managementsysteme zu sprechen - Anregungen für die Hervorbringung
exzellenter Leistungen durch Führung gewonnen werden?

1 Theresia, M. [1751]. Mündlicher Auftrag am FM Graf Daun. Historisch vielzitiertes Aus-
spruch. Mit Dokumenten nicht belegbar.

2 Vgl.: Drucker, P. [2009], S. 124.

3 Vgl.: Markowitsch, J. [2001], S. 115.

4 Durch Kunovjaneek, Maier geänderte Bezeichnung.

5 Durch Kunovjaneek, Maier geänderte Bezeichnung.

Was ist der Sinn des Modells?

Bei der Frage nach dem Sinn des Modells bietet sich an, in einem ersten Schritt die Leistung und Führung kurz zu analysieren, um grobe Aussagen zu den Kriterien der Qualität dieser generieren zu können. In Anlehnung an Wilhelm Schmid wird unter Sinn der Zusammenhang und unter Sinnlosigkeit die Zusammenhanglosigkeit verstanden. Der Zusammenhang, der Sinn ergibt, lässt sich am ehesten aus der Struktur, aus den Elementen, die irgendwie aufeinander bezogen sind, kurz aus deren Ordnung erschließen.⁶ Es müssen daher die einzelnen Elemente und deren Beziehungen in den Blick genommen werden, um deren Struktur interpretieren zu können.

Nehmen wir an, dass unseren Absolventen durch ihr Führungshandeln exzellente Leistungen mit ihren Unterstellten gelingen. Woran erkennt man diese? Bevor diese Frage beantwortet werden kann, sind die beiden Begriffe kurz zu beleuchten. Leistung [Output] ist das Ergebnis eines abgeschlossenen Arbeitsprozesses, der aus einer Reihe von sachlich zusammengehörigen Arbeitsschritten besteht. Führen heißt entscheiden und der Geführte hat entschieden, dem Gesagten zu folgen.⁷ Beim Zusammenführen dieser beiden Definitionen wird deutlich, dass von Seiten der Führungskraft vor allem klare Vorstellungen hinsichtlich ‚Was gilt, es zu erreichen?‘ vorhanden sein müssen und dass von den Geführten insbesondere die Identifikation mit dem zu Erreichenden gefordert wird.

Der Blick ist auch darauf zu richten, welche Leistungen im Rahmen der definierten Abläufe erstellt / erarbeitet werden müssen, damit die geplanten Ergebnisse eintreten? Die geplanten Ergebnisse sind Ziele. Die Zielerreichung kann durch Messung [Kennzahlen, Indikatoren, Meilensteine] und durch verbale Reflexion und Beurteilung erfasst werden. Mit den zu erzielenden Ergebnissen sollte bei den Interessensgruppen eine konkrete Wirkung [Outcome/ Impact] erreicht werden. Leistung und Wirkung zielen auf die Ergebnisqualität,

6 Vgl.: Schmid, W. [2007]. S. 46f.

7 Vgl.: Liessmann, K.P. [2001], S. 18.

die Effekte treten durch eigene und fremde Beiträge auf (es wurde ‚das Richtige‘ gemacht). Die Prozessqualität ergibt sich aus den gestalteten Abläufen und die Strukturqualität aus dem Ressourceneinsatz; beide zielen auf die Effizienz (es wurde ‚richtig‘ gemacht).

Effektivität und die Effizienz haben sich als notwendige Kriterien für den Erfolg herausgestellt. Hinzutreten muss jedoch noch die ethisch moralische Dimension als hinreichendes Kriterium. Es kommt nicht nur darauf an, das Richtige zu tun und dies auch richtig auszuführen, sondern das Führungshandeln muss auch gut sein, mit anderen Worten ausgedrückt ethisch-moralisch verantwortbar sein. Die Tragweite des Letzteren wird sich wohl erst so richtig einschätzen lassen, wenn später auch der Kontext des Führungshandelns konkreter ins Auge gefasst wird.

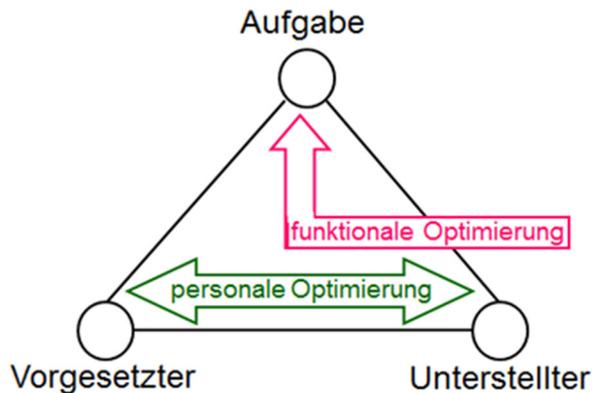


Abbildung 1: Prinzip der doppelten Optimierung⁸

Vorerst soll aus dem bisher Ausgeführten ein kurzes Resümee in Form eines Prinzips als Orientierungshilfe abgeleitet werden. Es erfolgt in Anlehnung an das Prinzip der doppelten Optimierung nach Rupert Lay. „Gleich gute Lösungen der gestellten Aufgaben vorausgesetzt, führt der besser, dem im

8 Erstellt durch Verfasser.

Prozess der Aufgabenlösung eine funktionale und personale Optimierung gelingt.“⁹

Es sollte sich in Zukunft sowohl die Aufgabe [funktionale Optimierung] besser lösen lassen als auch die handelnden Personen [personale Optimierung] mit einer ‚gestärkten Leistungsbereitschaft‘ aus diesem Prozess hervorgehen. Beim Führungshandeln sind daher die Kriterien der Effektivität, Effizienz und die ethisch-moralische Verantwortung sowie das Prinzip der doppelten Optimierung zu berücksichtigen.

Die Analyse der Bedingungen für Führungshandeln sollte mit der Herannahme der vier Basiskompetenzen nach Heyse / Erpenbeck nun vorläufig abgeschlossen werden. Diese Selbstorganisationsdispositionen sind nur über das Handeln in vorwiegend schwierigen und nicht durch einfache Verstandesoperationen lösbaren, dissonanten Situationen erschließbar.¹⁰ Die personale Kompetenz, die Aktivitäts- und Handlungskompetenz, die sozial-kommunikative Kompetenz, sowie die Fach- und Methodenkompetenz werden als Basiskompetenzen im ‚KompetenzAtlas‘ weiter untergliedert. Sie spiegeln in ihrer Struktur die Vielfalt an Anforderungen wider und geben mit unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten die Antworten auf unterschiedliche Erfordernisse von Institutionen. Führungshandeln stützt sich jedenfalls ‚als mathematisches Produkt‘ auf alle vier Basiskompetenzen mit mehr oder weniger starken Ausprägungen ab. Fehlt jedoch eine dieser vier Basiskompetenzen gänzlich, so fehlt auch eine Voraussetzung für sinnvolles Führungshandeln.

In einem weiteren Schritt geht es um den Bezug zur Praxis des Berufsfeldes und in der Folge um den Bezug zur Praxis der hochschulischen Institution. Es erhebt sich die Frage, ob die Aussagen zum sinnvollen Führungshandeln den Erfordernissen der beruflichen Praxis entsprechen. Dabei muss der Blick vor allem in das Wesen militärischer Organisationen und deren maßgeblichen Herausforderungen gerichtet werden, welche sich aus aktuellen und mögli-

⁹ Lay, R. [1997]. S. 235.

¹⁰ Vgl.: Heyse, V. & Erpenbeck, J. [2004]. S. XIII ff.

chen künftigen Konfliktszenarien ergeben. In der Folge ergeben sich daraus Ableitungen für den Aufgaben- und Berufsvollzug von Offizieren.

Die Praxis der hochschulischen Institution mit den zu vermittelnden Kompetenzen und zu fördernden Tugenden hat die Erfordernisse des Berufsfeldes zu berücksichtigen, aber auch einen Beitrag zu deren Weiterentwicklung zu leisten. Geht man davon aus, dass durch die Ausbildungsleistungen zumindest ein mittelbarer Einfluss auf das Führungshandeln der Absolventen ausgeübt wird, so stellt sich die Frage nach deren Eigenschaften. Gelingt es uns, tüchtige Offiziere und rechtschaffene Frauen und Männer hervorzubringen? Anders formuliert: Woran erkennen wir überhaupt, ob sie tüchtig und rechtschaffen sind?

Was ist das Wesen des Militärs?

Bei der Frage nach dem Wesen des Militärs bietet sich an, nach dem binären Code dieses Subsystems der Gesellschaft zu fragen, weil sich die für diese Sozietät [Institution, Organisation] relevanten Interaktionen anhand dieses Codes von denen anderer Sozietäten abgrenzen lassen. Wenn sich beispielsweise die Interaktionen der Wirtschaft sich von anderen mittels des Codes ‚zahlen versus nicht zahlen‘ unterscheiden, es sich in der Wissenschaft beispielsweise um ‚wahr versus nicht wahr‘ dreht, so geht es beim Militär um ‚einsatzbereit versus nicht einsatzbereit‘.¹¹ Das heißt, dass sich die sinnvollen systemspezifischen Interaktionen des Militärs um das Herstellen der Einsatzbereitschaft und um die Möglichkeiten des Einsatzes dieser Kräfte zur Umsetzung sicherheitspolitischer Ziele ranken. Militärische Führung hat sich daher an den möglichen besonderen Bedingungen eines Einsatzes zu orientieren und dadurch erhalten die relevanten Interaktionen zudem eine spezifische Struktur. Die Bewältigung von Einsatzaufgaben lässt bisweilen die Grenzen der physischen und psychischen Belastbarkeit als wesentliche Einflussfaktoren auf Erfolg oder Misserfolg sichtbar werden.

¹¹ Vgl.: Liessmann, K.P. [2001], S. 10.

Um militärische Führung zu verstehen, muss man zudem Individuum und Gemeinschaft gemeinsam denken. Diese wechselseitige Abhängigkeit ist ein weiteres wesentliches Merkmal des Militärs und wird im Prozess des Führens erfassbar. Auf der Metaebene kann man unter Gemeinschaft die Gesellschaft verstehen und unter ‚Individuum‘ die zum Schutz der Gesellschaft eingerichteten Organisationen, wobei auch auf dieser Ebene eine analoge Interdependenz zwischen beiden vorhanden ist. In einer militärischen Organisation geht die Leistung Einzelner meist in der Gesamtleistung auf, wobei mangelnde Leistungen Einzelner sich sehr oft entscheidend auf die Gesamtleistung auswirken können.

Zur Veranschaulichung können die Leistungen im Rahmen des Exerzierdienstes herangezogen werden. Einerseits erzielt das Erscheinungsbild der jeweiligen Formation [Kommandant und Unterstellte bilden eine Einheit] als Ganzes [Geschlossenheit, Abstimmung, Exaktheit] seine Wirkung beim Beobachter und andererseits beeinträchtigt jede individuelle Fehlleistung dieses Erscheinungsbild massiv. Man ist also hinsichtlich des zu erzielenden Ergebnisses aufeinander angewiesen. Orientierungsmuster des gemeinsamen Handelns müssen für alle sowohl von der fachlichen Seite eindeutig und ausführbar sein als auch eine hohe Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft bedingen.

Ähnlich verhält es sich beim Kampf der verbundenen Waffen [Truppenführung], bei dem es letztendlich darauf ankommt, dass durch optimales zeitliches und örtliches Zusammenwirken eine Überlegenheit erzielt und so dem Gegner die Handlungsfreiheit genommen wird. Das Prinzip der Auftragstaktik erfordert trotz der Freiheit in der Durchführung des erhaltenen Auftrages ein zielorientiertes Handeln im Sinne der Absicht der vorgesetzten Stelle, wobei man hinsichtlich des gemeinsamen Erfolges auf die Leistungen der jeweiligen Zusammenwirkenden angewiesen ist. Die durch die jeweiligen Organisations-elemente zu erbringenden Leistungen sollten ‚zahnradartig‘ ineinandergreifen, wobei diese über ihre hierarchische Struktur vernetzt sind. Die Notwendigkeit des gemeinsamen Denkens in fachlicher Hinsicht und die einer weitgehenden

Vorhersagbarkeit der Handlungsmuster werden sichtbar. Unter Einsatzbedingungen jedoch muss auch häufig in schlecht strukturierten Situationen mit variierenden Einflüssen gehandelt werden. Dies erschwert oft ein planmäßiges Agieren. Idealerweise wäre auch durch geeignete Initiativen den möglichen sich plötzlich bietenden Chancen und etwaigen ‚Fehlentwicklungen‘ im Zuge des Gefechtes zu begegnen.

Die Mission der Stifterin findet eine zusätzliche Interpretation in der durch sie geschaffenen höchsten militärischen Auszeichnung, den Militär-Maria-Theresien-Ritter-Orden. Nur ganz besonders hervorragende und in ihren Folgen weitreichende Taten in Kampf und Führung befugten einen Offizier, sich selbst darum zu bewerben. Entscheidend für die Ordenswürdigkeit war, wer eine über die Norm (Pflicht) hinausgehende Leistung erbracht hatte. Artikel 21 legt als Beurteilungsmaßstab fest, dass „[...] alle diejenigen Thaten [sic], welche ohne Verantwortung hätten unterlassen werden können, aber dennoch unternommen worden, des Ordens würdig sind [...]“¹². Damit wird deutlich, dass bei Führungskräften besonders die Initiative, die Selbstständigkeit und die Eigenverantwortung gefördert werden sollten, was später inhaltlich – zumindest in Ansätzen – im Prinzip der ‚Auftragstaktik‘ seinen Niederschlag finden wird.

Was sind die maßgeblichen Herausforderungen?

Werfen wir einen Blick auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen, welche den Aufgabenvollzug militärischer Organisationen prägen und somit auch die Eigenschaften der jungen Offiziere bestimmen. Ich versuche sie folgend auf den Punkt zu bringen. Schon Clausewitz hat den Krieg mit dem Begriff des Chamäleons, als eines sich den wechselnden Bedingungen anpassenden Tieres, beschrieben, welches sich dadurch der ‚Beobachtbarkeit‘ und ‚Greifbarkeit‘ seiner Feinde entzieht. Die Bedrohungsformen sind vielfältiger denn je geworden und kaum durchschaubar, weil den Interaktionen rivalisierender Akteure und Systeme auf Grund ihrer Komplexität eine schwer zu beeinflus-

¹² Hirtenfeld, J. [1857]. S. 9.

sende Dynamik innewohnt und daher Ungewissheit vorherrscht. Herwig Münkler spricht in seinem Buch ‚Die neuen Kriege‘¹³ von der Entstaatlichung von Kriegen, verweist auf die Verselbstständigung von bewaffneten Konflikten und deren enger Verflochtenheit mit dem Leben der meist mittelbar und zeitweilig auch unmittelbar involvierten Zivilbevölkerung. Die kaum zu durchschauende internationale Vernetzung der maßgeblichen Akteure zur Sicherstellung der benötigten Ressourcen ist eine weitere Facette dieser neuen gewaltsamen Konflikte.

*„Der Krieg ist also ein Akt der Gewalt, um den Gegner zur Erfüllung unseres Willens zu zwingen. Die Gewalt rüstet sich mit den Erfindungen der Künste und Wissenschaften aus, um der Gewalt zu begegnen. Unmerkliche, kaum nennenswerte Beschränkungen, die er sich selbst setzt unter dem Namen völkerrechtlicher Sitte, begleiten sie, ohne ihre Kraft wesentlich zu schwächen.“*¹⁴ Es wird die Vielfalt der Möglichkeiten der Gewaltanwendung deutlich. Asymmetrie bedeutet in diesem Zusammenhang, dass man versucht quantitative und qualitative Überlegenheit an Mitteln durch Anwendung von Maßnahmen, welche insbesondere auf die Schwächung der Bereitschaft zur Konfliktaustragung gerichtet sind, auszugleichen.

Dies wird durch das nachfolgende Zitat noch unterstrichen. *„Da der Gebrauch der physischen Gewalt in ihrem ganzen Umfange die Mitwirkung der Intelligenz auf keine Weise ausschließt, so muss der, welcher sich dieser Gewalt rücksichtslos, ohne Schonung des Blutes bedient, ein Übergewicht bekommen, wenn der Gegner es nicht tut. Dadurch gibt er den anderen das Gesetz, und so steigern sich beide bis zum Äußersten, ohne dass es andere Schranken gäbe als die der innewohnenden Gegengewichte, [...] Nie kann in der Philosophie des Krieges selbst ein Prinzip der Ermäßigung hineingetragen werden, ohne eine Absurdität zu begehen.“*¹⁵ Clausewitz beschreibt sehr deutlich dieses sich wechselseitig Hochschaukeln der Gegner. Es wird die in einem

13 Münkler, H. [2004]. Die neuen Kriege.

14 Clausewitz, C.v.. Vom Kriege I.1.2 zit. nach Stadler, Ch. [2009]. S.76.

15 Clausewitz, C.v.. Vom Kriege I.1.3 zit. nach Stadler, Ch. [2009]. S.76.

bewaffneten Konflikt innewohnende Dynamik zwischen den Konfliktparteien deutlich, was eine Intervention Dritter zur Friedensschaffung und Stabilisierung wegen der Gefahr vom Geist des Geschehens mitgerissen zu werden oder wirkungslos zu bleiben äußerst schwierig macht.

Militärische Konfliktlösung als Beitrag zu umfassenderen Lösungen hat sich dieser Bedingungen bewusst zu sein und beim konkreten Aufgabenvollzug das Handeln am Spagat zwischen Berechenbarkeit, welche für das Zusammenwirken militärischer Organisationen unerlässlich ist, und Ungewissheit, welche vor allem persönliche Antworten des militärischen Führers einfordert, auszurichten.

Richten wir den Blick auf eine weitere Entwicklung, welche den Aufgabenvollzug von Organisationen in der Masse der westlichen Gesellschaften prägt. Es ist dies die zunehmende Verrechtlichung aller Lebensbereiche und eine damit einhergehende Informationsüberflutung mit einzuhaltenden Normen. Mit diesem Problem zusammenhängend kann man deutlich eine Flucht in indirekte Tätigkeiten und damit ein Anwachsen von bürokratischen Strukturen wahrnehmen. Man spezialisiert sich beispielsweise in einem Stab, vermeidet damit das involviert werden in direkte Tätigkeiten und ‚füttert‘ aus einer ‚sicheren Nische‘ heraus die an der unmittelbaren Leistungserbringung Beteiligten durch weitere Manifestationen aus einer spezialisierten Sichtweise. Damit ist man dann tatsächlich die ‚Verantwortung los‘, denn das Heraussuchen und Verarbeiten der Informationen ist dann die Pflicht der Umsetzenden. Im günstigsten Fall wird noch ein gewisses Service in Form gut strukturierter digitaler Datenbanken angeboten. Ich ertappe mich immer wieder dabei, wie ich beim ‚ent-geisterten‘ Durchwühlen von Ordnern und Dokumenten plötzlich feststelle, dass ich spätestens nach dem siebenten geöffneten Fenster nicht mehr weiß, was im ersten war und dass ein Blick auf die Uhr mir rät, mich endlich meiner eigentlichen Arbeit zu widmen.

Diese durchaus übertriebene Schilderung sollte dennoch dazu beitragen, den Kontext des Führungshandelns von Offizieren zu erhellen. Auf den Punkt

gebracht: Welcher Geist umgibt den Offizier vor Ort bei der Erfüllung einer Einsatzaufgabe, der nach dem bisher Gesagten doch ziemlich ‚verlassen‘ erscheint. Wollen wir uns dies in unserer Phantasie vorstellen, so ist es nützlich sich die Aussage von John Milton, *Paradise Lost* [Das verlorene Paradies] über den Geist und seinen Raum in Erinnerung zu rufen: *„Es ist der Geist sein eigener Raum, er kann in sich selbst einen Himmel aus der Hölle, und aus dem Himmel eine Hölle schaffen.“*¹⁶

Wie können wir uns dies vorstellen? Was herrscht in diesem Raum vor, dass derart Gewaltiges möglich ist? Sind es die unterschiedlichen Wertvorstellungen, Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen der in diesem Raum Befindlichen? Die des führenden Offiziers und seiner Unterstellten, die des Gegners bzw. der Gegner, die der möglicherweise involvierten Bevölkerung, die der Medien, welche sensationsgeladene Bilder bis hinein in die ‚Wohnzimmer‘ überall auf der Welt liefern wollen? Oder ist es die aufgeladene Spannung, welche durch den Wettstreit der psychischen und/oder der physischen Leistungen entstanden ist? Die Ungewissheit, die Belastbarkeit, welche Grenzen signalisieren? Viel Unbewusstes und vielleicht auch die bisweilen aufkeimende Angst? Das zu erreichende Ziel des erhaltenen Auftrages mit risikobehafteten Möglichkeiten der Zielverfolgung? Was von diesen Elementen, welche die Bestandteile der ‚Geistwolke im Raum‘ bilden, behält die Oberhand? Woran orientiert er/sie seine/ihre Entscheidung und wie wird der eigene Willen mit den Unterstellten umgesetzt, sodass er/sie dies verantworten kann? *„Wie ein einzelner Mensch eine bestimmte Situation bewertet, hängt davon ab, welche Erfahrungen er im Verlauf seines bisherigen Lebens mit diesen und ähnlichen Situationen gemacht hat.“*¹⁷ Es dringt aus der Geistwolke das zu der Person durch, wofür sie persönlich den besten Zugang bietet.

Das Theresianische Kompetenzmodell¹⁸ kann und will auch Erfahrungen nicht ersetzen, aber es soll als einfaches Instrument das Reflektieren eigener

16 Milton, J. *Paradise Lost* zit. nach Zimbardo, Ph. [2007]. S. 1.

17 Hüther, G. [2012]. S. 23.

18 Durch Kunovjaneek, Maier geänderte Bezeichnung.

Orientierungsmuster und somit des Führungshandelns unterstützen und die eigenverantwortliche Weiterentwicklung fördern.

Zeitgemäße Tüchtigkeit?

Beginnen wir mit der Tüchtigkeit. Ich stütze mich bei der Definition auf ein Zitat von Wolfgang Brezinka [1987] ab: *„Tüchtigkeit ist die durch eigene Anstrengung erworbene, von der Gemeinschaft positiv bewertete, relativ dauerhafte Eigenschaft eines Menschen, bestimmten Erfordernissen voll und ganz genügen zu können.“*¹⁹ Das bedeutet, dass Tüchtigkeit immer mit Erfordernissen verbunden ist, die es zeitgemäß festzulegen gilt. Die Arten der Tüchtigkeit hängen von den Arten der Erfordernisse ab. Diese werden maßgeblich von den zugeordneten Aufgaben bestimmt.

Daher muss ein Blick in das Wesen der Organisationen getan werden, die den Aufgabenvollzug von Offizieren als Führungskräfte und Experten prägen. Aus diesen Überlegungen lassen sich in der Folge die Eigenschaften als fachliche und moralische Erfordernisse, mit dem aktuellen Begriff als Kompetenzen und mit dem traditionellen Begriff als Tugenden ableiten. Wenngleich Kompetenzen eher auf die Aufgabe und ihren sachlichen Hintergrund und Tugenden auf das Selbst mit dessen ethisch-moralischer Verfasstheit beziehen, wird deutlich, dass in diesem Zusammenhang keine Differenzierung zwischen diesen beiden Begriffen stattfindet.

Unter den Bedingungen des soeben Gesagten sind jetzt die Eigenschaften abzuleiten. Tüchtig heißt somit, dass die jungen Offiziere über physische und mentale Stärken verfügen müssen. Dies ist die Grundlage eines ‚gesunden‘ Selbstwertgefühls [sich seiner Wirksamkeit und seines Wertes als Person bewusst sein] und wird sehr oft auch als Mut und Tapferkeit sichtbar. Das Selbstwertgefühl ist ein menschliches Grundbedürfnis. *„Das Selbstwertgefühl ist die Disposition, sich selbst als kompetent im Umgang mit den grundlegen-*

19 Brezinka, W. [1987]. S. 53.

den Herausforderungen des Lebens zu erfahren, und dass man es wert ist und es verdient glücklich zu sein.“²⁰

Das Selbstwertgefühl besteht grundsätzlich aus zwei Komponenten, welche sich auf Grund ihrer Abhängigkeit auch wechselseitig beeinflussen. Die eine Komponente ist die Selbstwirksamkeit. Es ist das Gefühl genügend Selbstvertrauen und Selbstsicherheit in die Funktionsfähigkeit der eigenen Fähigkeiten zu besitzen. Mit dem eigenen Denken und Handeln ist es möglich, den Herausforderungen des Lebens zu begegnen. Die andere Komponente ist die Selbstachtung. Sie äußert sich in einer bejahenden Haltung zu einem Recht auf ein glückliches Leben. Damit einher geht auch die Forderung nach Anerkennung, Respekt und Liebe.

„Die Selbst-Wirksamkeit erzeugt das Gefühl, dass man die Kontrolle über sein eigenes Leben hat.“²¹ Das Selbst gestaltet und ist nicht nur passiver Zuschauer in einem Strudel der Ereignisse. „Die Selbstachtung ermöglicht ein wohlwollendes, nicht-neurotisches Gemeinschaftsgefühl mit anderen Individuen [...]“²² Beide Komponenten sind wesentlich für die Ausprägung des Selbstwertgefühls. „Ein hohes Selbstwertgefühl ist also gleichbedeutend mit dem sicheren Gefühl, im Einklang mit dem Leben zu sein und in dieses Leben zu passen. Das heißt, es ist gleichbedeutend mit dem bereits beschriebenen Gefühl der eigenen Kompetenz und Wertigkeit.“²³

Die Entwicklung einer den Aufgabenvollzug adäquaten körperlichen Leistungsfähigkeit einschließlich eines ausgeprägten Gesundheitsbewusstseins bildet die eine Komponente. Die andere Komponente bildet die mentale Stärke als eine Methode zur positiven Lebensgestaltung. Sie trägt dazu bei, initiativ nach geeigneten Vorstellungen zu suchen und diese ‚leidenschaftlichen‘ Gedanken in reales Verhalten und Handeln umzusetzen. Eine wichtige Bedeutung hat das, die beiden Komponenten verbindende UND, welches auf

20 Branden, N. [2009]. S. 42.

21 Ebd. S. 42.

22 Ebd. S. 42.

23 Ebd. S. 42.

die Reflexionsfähigkeit als Verbindung der beiden verweist und gleichsam als ‚Motor‘ der Entwicklung fungiert. Reflexionsfähigkeit als die intellektuelle Komponente ist eine Voraussetzung für Selbstführung und diese ist eine notwendige Bedingung für die Führung anderer.

Eine weitere wichtige Eigenschaft der Tüchtigkeit ist die interkulturelle Kompetenz. Sie baut auf dem Selbstwertgefühl auf und fördert die erforderliche Offenheit gegenüber dem sogenannten ‚Fremden‘. Sie trägt insbesondere dazu bei, sich Kenntnisse und Erfahrungen betreffend anderer Kulturen, Personen, Nationen, Verhaltensweisen etc. anzueignen, sich mit eigenen Wertvorstellungen, Erwartungen, Interessen und Bedürfnissen reflexiv auseinanderzusetzen und sich in jene des Gegenübers hineinzuversetzen. Sie wird letztlich im Einfühlungsvermögen (Empathie) als Steuerungshilfe für kognitive und emotionale Prozesse sichtbar, was eine wichtige Voraussetzung für das ethisch-moralisch verantwortungsvolle Handeln darstellt. Dies ist der fließende Übergang von der Tüchtigkeit zur Rechtschaffenheit.

Zeitgemäße Rechtschaffenheit?

Rechtschaffenheit bezeichnet die Eigenschaften eines Menschen, welche von der eher persönlichen Dimension (Anstand, Anständigkeit, Aufrichtigkeit, Beständigkeit, Ehrlichkeit) über die soziale, eher zwischenmenschliche Dimension (Fairness, Geradheit, Geradlinigkeit, Integrität, Lauterkeit, Makellosigkeit, Redlichkeit, Unbescholtenheit, Unbestechlichkeit) bis zur gesellschaftlichen Dimension (Vertrauenswürdigkeit, Wahrhaftigkeit, Zuverlässigkeit, Loyalität) reichen.²⁴

Rechtschaffenheit leitet vom Beruflichen zum allgemein Menschlichen über und räumt in ihrer Forderung den moralischen Idealen unzweideutig den Vorrang ein. Man kommt auch nicht umhin, diese Eigenschaften in Verbindung mit dem umfassenderen moralischen Wert der Gerechtigkeit zu sehen, wobei sowohl im beruflichen wie auch privaten Kontext sich dieses Orientierungs-

²⁴ Vgl.: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Rechtschaffenheit>.

muster im verantwortungsvollen Handeln des Menschen ausdrücken sollte. Es muss daher auch beim effizienten, effektiven und verantwortungsvollen Führungshandeln sichtbar werden.

Zusammenfassend nochmals mit anderen Worten ausgedrückt: Neben den Eigenschaften, die in Richtung des ‚das Recht einhalten‘ zielen, wird auch die Tugend der Gerechtigkeit als Wert für das Führungshandeln sichtbar. Legalität und Moralität fordern von der Führungskraft adäquate Antworten ein, woraus sich eine besondere Verantwortung ergibt.

Zusammengefasst bedeutet daher der Auftrag *„Mach er mir physisch und mental starke sowie interkulturell kompetente Offiziere, die sich beim Führungshandeln ihrer Vorbildwirkung und Tiefe der Verantwortung bewusst sind.“*²⁵



Abbildung 2: Theresianisches Kompetenzmodell^{26 27}

25 Entwickelt vom Verfasser.

26 Erstellt durch Verfasser.

27 Durch Kunovjaneek, Maier geänderte Bezeichnung.

Welche Kompetenzen werden benötigt?

Bei den zu vermittelnden Kompetenzen wird vom Modell des Kompetenzatlas nach Heyse / Erpenbeck²⁸ ausgegangen und ein Bezug zu den Kardinaltugenden hergestellt. Aus dem Handeln von Absolventen lässt sich auf die erworbenen Kompetenzen und Tugenden schließen. Der Berufsvollzug sollte davon geprägt sein. Um diesen besser einschätzen zu können, richtet man den Blick auf die zu erledigenden wesentlichen Aufgaben. Betrachtet man das ‚Wie‘ des Aufgabenvollzugs [‚Jemand ist kompetent, weil er die Aufgaben regelmäßig auf eine bestimmte Art erledigt‘], so sollten die vier Basiskompetenzen und davon abgeleitet die Kompetenzanforderungen sowie deren Ausprägungen sichtbar werden. Im Handeln und Verhalten drücken sich implizit auch die in einer Institution maßgeblichen Normen und Werte aus, welche durch die Personen internalisiert wurden und was auch mit dem Begriff der Tugenden bezeichnet werden kann. Diese Analogie zwischen den Begriffen Kompetenz [Fähigkeit selbstorganisiert zu denken und zu handeln] und Tugend [internalisierte Werte] erleichtert beispielsweise die Hereinnahme der Kardinaltugenden in die inhaltliche Auseinandersetzung.



Abbildung 3: Kompetenzen und Tugenden²⁹

28 Vgl.: Heyse, V., & Erpenbeck, J. [2004]. S. XXI.

29 Erstellt durch Verfasser.

Die personale Kompetenz orientiert sich an der Tugend des rechten Maßes und wird geprägt durch das Urteilen über die Folgen eigenen Handelns. In letzter Konsequenz geht es um die persönliche Verantwortung der Person, welche sich - bei Fehlen von Normen oder in einem möglichen Spannungsfeld zwischen Legalität und Moralität - der Notwendigkeit auch eigener letzter Gewissensentscheidungen bewusst sein muss.

Die sozial-kommunikative Kompetenz orientiert sich an der Tugend der Gerechtigkeit und wird geprägt durch den Einsatz der eigenen kommunikativen und kooperativen Möglichkeiten. In letzter Konsequenz geht es um die Gestaltung der Beziehung zu Unterstellten, Vorgesetzten, Gleichgestellten und sonstigen relevanten Stellen im Sinne eines optimalen Zusammenwirkens vor dem Hintergrund der Berücksichtigung oft divergierender Werteinstellungen, Erwartungen, Interessen und Bedürfnissen.

Die Fach- und Methodenkompetenz orientiert sich an der Tugend der Klugheit und stützt sich auf fachliches und methodisches Wissen sowie Erfahrungen und Expertise. In letzter Konsequenz geht es um das Entwickeln von Vorstellungen, welche anzuwendenden Praktiken den Aufgabenvollzug bestmöglich unterstützen und welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung sich bieten.

Die Aktivitäts- und Handlungskompetenz orientiert sich an der Tugend der Tapferkeit und wird, durch mehr oder weniger Antrieb Gewolltes in Handlungen umzusetzen, geprägt. In letzter Konsequenz geht es um den ‚Willen zum Sieg‘ [Schach-Matt setzen, Handlungsfreiheit nehmen], welcher gleichsam als ‚Motor‘ fungiert und die vorangegangenen Kompetenzanforderungen auf eine typische Weise lebendig werden lässt.

Transferiert man die Eigenschaften des Theresianischen Kompetenzmodells³⁰ in die Terminologie des KompetenzAtlas, könnte unter der Aktivitäts- und Handlungskompetenz vor allem die Belastbarkeit und Entscheidungsfähigkeit, unter der sozial-kommunikative Kompetenz die Problemlösungsfähigkeit

³⁰ Durch Kunovjaneek, Maier geänderte Bezeichnung.

higkeit und das Integrationsmanagement, unter der personale Kompetenz die normativ-ethische Einstellung und die Verlässlichkeit und unter der Fach- und Methodenkompetenz das Beurteilungsvermögen und die Analytischen Fähigkeiten angesprochen werden.

Bei der Vorgangsweise zu deren Festlegung ist es entscheidend von den Aufgaben des Berufsfeldes auszugehen, Lernergebnisse davon abzuleiten und die Kompetenzen zu integrieren. Erfolgt dies geplant, so ist es möglich, festgestellte Ausprägungen den Studierenden in Form eines erworbenen Kompetenzprofils widerzuspiegeln.

Wie können wir das Aneignen ermöglichen?

Kommen wir zum Abschluss der Ausführungen noch kurz auf das Erlernen von Kompetenzen, mit anderen Worten auf das Aneignen dieser, zurück. Die Kernaussage im European Foundation for Quality Management (EFQM) - Modell legt die Latte sehr hoch: *„Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessensgruppen erfüllen oder übertreffen.“*

Es muss den Studierenden klargemacht werden, dass sie als Absolventen die nach außen hin wirksamen Leistungsträger für die Interessensgruppen sind. Die Leistungen des Institutes für Offiziersausbildung werden in letzter Konsequenz in den Leistungen der Absolventen sichtbar. Die hochschulische Institution hat die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass die Studierenden sich eigenverantwortlich die erforderlichen Kompetenzen aneignen können. Als Absolventen erkennt man sie an den geschilderten Eigenschaften, ausgestattet somit mit einer optimalen Handlungskompetenz für den Berufsvollzug. Es liegt aber an ihnen mit ihren Leistungen die Erwartungen der Dienststellen, an denen sie den Dienst versehen, zu erfüllen.

Was liegt wohl näher als die Ausbildung so zu gestalten, dass man den Studierenden zutraut, dass sie in der Lage sind, ihre Entwicklung selbst in

die Hand zu nehmen. Verständlich kommunizierte Lernergebnisse, transparente und nachvollziehbare Prüfungsmodalitäten erleichtern ihnen die Reflexion ihrer Leistungen und ermöglichen persönliche Standortbestimmungen. Lassen wir uns als Lehrende von einer Begeisterung für das Fach tragen und bemühen wir uns, dass sich diese Begeisterung auf die Studierenden überträgt. Es gilt aber auch zu akzeptieren, dass diese unter Umständen nicht geteilt wird. *„Entscheidend dafür, was eine Person von der Welt wahrnimmt, worum sie sich kümmert, was sie als bedeutsam erachtet, wie sie sich äußert oder verhält – und damit wie und wofür sie ihr Gehirn benutzt –, sind nicht die objektiven Gegebenheiten, sondern die jeweilige subjektive Bewertung dieser Gegebenheiten durch die betreffende Person. Und die wird eben sehr maßgeblich bestimmt durch die von dieser Person im Lauf des bisherigen Lebens gemachten Erfahrungen und die daraus entstandenen inneren Einstellungen, Haltungen und Vorstellungen.“*³¹ Dies muss im Rahmen der Gestaltung von Aneignungsprozessen immer wieder unermüdlich angesprochen werden, um zur Reflexion anzuregen.

Mit dem Ausspruch von Gandhi: *„Wir müssen der Wandel sein, den wir in der Welt zu sehen wünschen.“* soll abschließend zum Aneignen von Kompetenzen und Tugenden als Bedingung eigenverantwortlichen Handelns ermuntert werden.

Literaturverzeichnis:

Branden, N. [2009]. Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls. Erfolgreich und zufrieden durch ein starkes Selbst. 9. Auflage. München. Piper Verlag GmbH.

Brezinka, W. [1987]. Tüchtigkeit. Analyse und Bewertung eines Erziehungszieles. München, Basel. Ernst Reinhardt.

³¹ Hüther, G. [2012]. S. 71.

Drucker, P. [2009]. Die fünf entscheidenden Fragen des Managements. Weinheim. WILEY-VCH Verlag.

Fasching, W. [2010]. Mental fit im Alltag. 11 Mentaltipps zum praktischen Anwenden. Salzburg. Colorama.

Heyse, V., & Erpenbeck, J. [2004]. Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag.

Hirtenfeld, J. [1857]. Die Satzung des Militär-Maria-Theresien-Ritter-Ordens.

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Rechtschaffenheit>.

Hüther, G. [2012]. Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden. 11. Aufl. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht.

Lay, R. [1997]. Über die Kultur des Unternehmens. Düsseldorf und München. Econ.

Liessmann, K.P. [2001]. In Wirklichkeit ist alles ganz einfach – Aufbau und Reduktion von Komplexität in sozialen Systemen. In Armis et Litteris 7/2001. Wiener Neustadt. BMLVS Eigenverlag.

Markowitsch, J. [2001]. Praktisches Akademisches Wissen. Werte und Bedingungen praxisbezogener Hochschulbildung. Wien. WUV Universitätsverlag.

Münkler, H. [2004]. Die neuen Kriege. Reinbeck bei Hamburg. Rowohlt Verlag GmbH.

Schmid, W. [2007]. Glück. Alles, was Sie darüber wissen müssen, und warum es nicht das Wichtigste im Leben ist. Frankfurt am Main und Leipzig. Insel-Verlag.

Stadler, Ch. [2009]. Krieg. Wien. Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Zimbardo, Ph. [2008]. Der Luzifer-Effekt. Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen. Heidelberg. Spektrum Akademischer Verlag.

8. Literaturverzeichnis

BMLV: DVBH Führungsbegriffe, Wien, November 2005.

BMLV: DVBH Truppenführung, Wien 2004.

BMLVS: DVBH Taktisches Führungsverfahren, Wien 2012.

BMLV: DVBH Taktischer Führungsprozess, Wien 2019.

Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, Nikol Verlag, Hamburg 2016.

Enzensberger, Hans Magnus: Hammerstein oder Der Eigensinn, Suhrkamp, Frankfurt am Main 2019.

Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen, Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann, München 2008.

Gigerenzer, Gerd: Risiko, Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, Pantheon, München 2020.

Hampe, Michael; Schnepf, Robert (Hrsg.): Baruch de Spinoza, Ethik in geometrischer Ordnung dargestellt, Berlin 2006.

Heise, Gregor: Komplexität meistern mit dem Cynefin-Framework, 2017. <https://www.heisetraining.at/komplexitaet-meistern-mit-cynefin-framework/> [21.12.2021]

Heyse, Volker; Erpenbeck, John: Kompetenztraining, 64 Informations- und Trainingsprogramme, Stuttgart 2004.

Hartmann, Uwe: Carl von Clausewitz: Erkenntnis, Bildung, Generalstab-sausbildung, Olzog Verlag, München 1998.

Iwanow, D. A.; Saweljew, W. P.; Schemanski, P.W.: Grundlagen der Truppenführung, Militärverlag der DDR, Berlin 1973.

Klimczak, Peter; Kusche, Isabel; Tschöpe, Constanze; Wolff, Matthias: Menschliche und maschinelle Entscheidungsrationaliät, Zur Kontrolle und Akzeptanz Künstlicher Intelligenz, In: Zeitschrift für Medienwissenschaft. Heft 21: Künstliche Intelligenzen, Jg. 11 [2019], Nr. 2, S. 39–45. <https://doi.org/10.25969/mediarep/12631> [16.12.2021]

Königshofer, Josef Franz: Unsere Verantwortung – Leistung fordern – Persönlichkeit fördern. Prinzipien, Methoden und Anforderungen im Führungstraining, Theresianische Militärakademie, Wr. Neustadt 2015.

Kunovjanek, G; Maier, G.: Die Militärische Führung im Lichte von Niccolò Machiavelli - Gedanken zum modernen Führungsbegriff aus historisch-philosophischer Sicht, Artikel in Österreichische Militärische Zeitschrift, LIX. Jahrgang, Ausgabe 5/2021, Wien 2021.

Liessmann, Konrad Paul: In Wirklichkeit ist alles ganz einfach – Aufbau und Reduktion von Komplexität in sozialen Systemen, in: Armis et Litteris 7/2001, Wiener Neustadt 2001.

Liessmann, Konrad Paul: Die großen Philosophen und ihre Probleme, Wien 2003.

Machiavelli, Niccolò: Der Fürst, Stuttgart 1978.

Machiavelli, Niccolò: Discorsi, Gedanken über Politik und Staatsführung, Stuttgart 1977.

Marahrens, Sönke (Projektltg.): Führen von morgen, Deutsche Übersetzung Juli 2021, MCDC 2019/20, German Institute for Defence and Strategic Studies, Hamburg 2021.

Meissner, Philip: Entscheiden ist einfach, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2019.

Middeldorf, Eike: Taktik im Russlandfeldzug, Erfahrungen und Folgerungen, Darmstadt 1956.

Münkler, Herfried: Über den Krieg, Stationen der Kriegsgeschichte im Spiegel ihrer theoretischen Reflexion, Weilerswist 2002.

Pichlkastner, K.: Das Theresianische Führungsmodell, „Mach er mir tüchtige Officirs und rechtschaffene Männer darauß“, Armis et Litteris, Wiener Neustadt 2014.

Precht, Richard David: Jäger, Hirten, Kritiker – Eine Utopie für die digitale Gesellschaft, Goldmann Verlag, München 2018.

Precht, Richard David: Künstliche Intelligenz und der Sinn des Lebens, Goldmann Verlag, München 2020.

Rieks, Ansgar: Geistiger Stillstand ist Rückschritt: Gedanken zu „Bildung und Offizierberuf“, German Institute for Defence and Strategic Studies, Hamburg 2021.

Sawkin, W. J.: Grundprinzipien der operativen Kunst und der Taktik, Militärverlag der Deutschen Demokratischen Republik, Berlin 1974.

Sinek, S.: Frag immer erst: warum, Wie Führungskräfte zum Erfolg inspirieren, München 2021.

Spinoza, Benedikt; Bartuschat, Wolfgang: Politischer Traktat. Lateinisch - deutsch = Tractatus politicus, 2. Aufl., Hamburg 2010.

Sprenger, Reinhard: Magie des Konflikts, München 2020.

Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2015.

Thomßen, Linda: Mit künstlicher Intelligenz zu besseren Entscheidungen, 2020. <https://aktuell.uni-bielefeld.de/2020/03/27/mit-kuenstlicher-intelligenz-zu-besseren-entscheidungen/> [16.12.2021]

Wolfangel, Eva: Das richtige Gefühl, Künstliche emotionale Intelligenz, 2018. <https://www.spektrum.de/news/emotionen-perfektionieren-kuenstliche-intelligenz/1566366> [16.12.2021]

Sprenger, Reinhard: Magie des Konflikts, München 2020.

Sprenger, Reinhard: Radikal führen, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2015.

Stadler, Ch.: [2009]. Krieg. Wien. Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Thomßen, Linda: Mit künstlicher Intelligenz zu besseren Entscheidungen, 2020. <https://aktuell.uni-bielefeld.de/2020/03/27/mit-kuenstlicher-intelligenz-zu-besseren-entscheidungen/> [16.12.2021]

Wolfangel, Eva: Das richtige Gefühl, Künstliche emotionale Intelligenz, 2018. <https://www.spektrum.de/news/emotionen-perfektionieren-kuenstliche-intelligenz/1566366> [16.12.2021]

Zimbardo, Ph.: [2008]. Der Luzifer-Effekt. Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen. Heidelberg. Spektrum Akademischer Verlag.

9. Curriculum Vitae

Ing. Mag. [FH] Georg Kunovjanek, MSD PhD

Geb. 1971; Oberst des Generalstabsdienstes; 2003 ausgemustert an der Theresianischen Militärakademie; Waffengattung Fernmelder; 2003-2004 FM-ZgKdt einer mobilen Radarstation beim Radarbataillon; 2004-2008 Hauptlehrroffizier für digitale Vermittlungssysteme an der Fernmeldetruppende-
schule; 2008-2010 Abteilungsleiter der Grundlagenabteilung der Fernmeldetruppende-
schule; in diesem Zeitraum Absolvierung des Bataillonskommandanten-Lehr-
ganges [7. LuCh „Sicherheitsmanagement“) an der Landesverteidigungsaka-
demie; 2010-2013 Absolvierung des XIX. Generalstabslehrganges; 2013-2018
Referatsleiter Referat Taktik und Versorgung im Institut für Offiziersausbildung
an der Theresianischen Militärakademie; apr14-oct14 AusIE bei ISAF in Afgha-
nistan; feb16-oct16 ChdStb 7.JgBrig in Klagenfurt; 2018-dato Ltr Direktion
des FH-Bachelorstudienganges „Militärische Führung“; PhD in „Interdiscipli-
nary Legal Studies“ an der Universität Wien

Mag. [FH] Georg Maier

Geb. 1970, Oberst; 2001 ausgemustert an der Theresianischen Militäraka-
demie; Waffengattung Infanterie; 2001-2003 AusbO und KpKdt JgB18; 2003-
2006 StbO JgB18; dec06-jun07 AusIE Syrien; 2006-2014 stvLtr Ref Perso-
nalaufbringung AusIE beim HPA; sep10-sep11 AusIE Georgien; 2014-dato HLO
Gefechtstechnik und Führungstraining am FH-Bachelorstudiengang „Militäri-
sche Führung“; Doktorand im PhD-Programm „Educational and Communica-
tion Sciences“ an der FH Burgenland





DAS NEUE THERESIANISCHE FÜHRUNGSMODELL

Von der Trinität der Führung

ObstDg Ing. Mag.[FH] Georg KUNOVJANEK MSD PhD
Obst Mag.[FH] Georg MAIER

ISBN: 978-3-9504893-4-7



AT/028/048



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“
des Österreichischen Umweltzeichens,
UW-Nr. 943