

Heiko Borchert (Hrsg.)

**Führungsausbildung
im Zeichen der Transformation**

Erscheint in:

Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie (Wien: LVAk, 2006)

Inhalt

Vorwort des Kommandanten der Landesverteidigungsakademie	5
Raimund Schittenhelm	
Führungsausbildung im Zeichen der Transformation: Einleitung	8
Heiko Borchert	
Führung und Führungspersönlichkeit im Zeichen der Globalisierung	20
Burkhard Schwenker	
Die Rolle des Menschen in sozio-technischen Systemen: Anforderungen und Implikationen für das „Informationsverarbeitungssystem Mensch“	30
Harald Schaub	
Führungskräfte im Handlungsfeld eines umfassenden Sicherheitsverständnisses: Konzeption einer Didaktik der Weiterbildung an der Bundesakademie für Sicherheitspolitik	60
Rudolf Adam	
Der strategische Führungslehrgang: Ein Beitrag zur Transformation in Österreich	80
Kurt Wagner	
NATO Transformation and Its Impact on Leadership Training and Education	99
Rainer Meyer zum Felde	
Ausbildung in der Transformation	126
Ralph Thiele	

Vernetzte Operationsführung (NetOpFü) in der Ausbildung der Luftwaffe	150
Andreas Proksa	
Die Entwicklung der Fähigkeit zur vernetzten Operationsführung im deutschen Heer	167
Alexander Sollfrank	
Transformation und Ausbildung in der Praxis: Das Beispiel der Fernausbildung Bundeswehr	176
Uwe Katzky und Olav Hansen	
Transformation und Führungsausbildung im Kontext der Schweizer Armee	196
André Blattmann	

Vorwort des Kommandanten der Landesverteidigungsakademie

Raimund Schittenhelm*

Praktisch in allen Streitkräften ist derzeit ein weitgehender Transformationsprozess im Gang, so auch im Österreichischen Bundesheer. Am 14. Juni 2004 hat der Bundesminister für Landesverteidigung den Bericht der Bundesheer-Reformkommission erhalten. Kurz darauf hat er seine Vorgaben für die weitere Planungsarbeit definiert sowie ein Projektmanagement im Bundesministerium für Landesverteidigung (BMLV) eingerichtet und mit der Streitkräfteplanung beauftragt. Nach Beschluss der neuen Streitkräftegliederung durch den Nationalen Sicherheitsrat und den Ministerrat im Mai 2005 wird diese neue Struktur zurzeit eingenommen und damit die Voraussetzungen für die bestmögliche Fortführung des Transformationsprozesses im Bereich der Truppe geschaffen. Neben der Entwicklung neuer Strukturen und Konzepte sind aber auch die militärische Führungsausbildung und eine zumindest in Österreich neue Führungsausbildung in der Sicherheitspolitik gefordert. In diesem Sinn hat sich die Landesverteidigungsakademie als höchste Bildungs- und Forschungseinrichtung des Österreichischen Bundesheeres auch gern bereit erklärt, den internationalen Workshop „Führungsausbildung im Zeichen der Transformation“ gemeinsam mit dem Düsseldorfer Institut für Außen- und Sicherheitspolitik (DIAS) e.V. zu organisieren und als Veranstaltungsort zur Verfügung zu stehen. Dies bestätigt die Vorreiterrolle, die die Landesverteidigungsakademie im Bundesheer immer wieder einnimmt.

Die Landesverteidigungsakademie geht in der militärischen Führungsausbildung seit einigen Jahren neue Wege. So nehmen zur Verbesserung der Interoperabilität unter anderem alle länger dauernden militärischen Lehrgänge, wie der Generalstabslehrgang oder der so genannte Führungslehrgang 2, der die Ausbildung zum Bataillonskommandanten ab-

* General Raimund Schittenhelm (lvak.kdt@bmlv.gv.at) ist Kommandant der Landesverteidigungsakademie, Wien.

deckt, in einer ihrer jeweiligen Ausbildung entsprechenden Funktion an einer multinationalen Übung im Ausland teil. Höhepunkte in 2005 waren die Teilnahmen an den Übungen European Challenge, die bereits im April in Deutschland stattgefunden hatte, und Viking, die im Dezember in Schweden und der Schweiz abgehalten wurde. Außerdem unterstützen internationale Trainingsteams, zum Beispiel vom Joint Force Command Headquarter in Brunssum oder in Neapel und von der NATO School (SHAPE) Oberammergau die operative Ausbildung an der Landesverteidigungsakademie. Kooperationen mit der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg sind ein weiterer Eckpfeiler unserer internationalen Ausbildung. Die im Rahmen dieser Ausbildungsvorhaben durch die Lehrgangsteilnehmer gezeigten Leistungen wurden von den jeweiligen ausländischen Dienststellen stets gewürdigt und die hohe Qualität der österreichischen Lehrgangsteilnehmer betont.

Auch auf die ministeriumsübergreifende Zusammenarbeit zwischen der Landesverteidigungsakademie auf einer Seite und der Sicherheitsakademie des Bundesministeriums für Inneres auf der anderen Seite wird im Rahmen der höheren Offiziersausbildung besonderer Wert gelegt: So werden an der Landesverteidigungsakademie Stabsspiele zum sicherheitspolizeilichen Assistenzeinsatz (also der Unterstützung der Sicherheitsbehörden durch die Streitkräfte) und zum militärischen Verfahren des Raumschutzes immer mit ranghohen Vertretern des Innenministeriums durchgeführt. Umgekehrt tragen Lehroffiziere der Landesverteidigungsakademie regelmäßig Ausbildungsinhalte wie das Führungsverfahren oder zivil-militärische Zusammenarbeit an der Sicherheitsakademie des Innenministeriums vor.

Seit dem Vorjahr nimmt die Landesverteidigungsakademie im Auftrag des BMLV am multinationalen Konzeptentwicklungs- und Experimentierprozess (CD&E) teil. Im Rahmen der bilateralen Kooperation mit der deutschen Bundeswehr arbeitet die Akademie gemeinsam mit den Experten im BMLV und den oberen Kommanden im zukunftssträchtigen Projekt Multinational Information Operations Experiment an den konzeptiven Grundlagen der Planung und Koordinierung von Informationsoperationen mit. Die hier gewonnenen Erkenntnisse fließen unmittelbar in die nationale Konzeptbearbeitung ein und wirken sich mittelbar wesentlich auf den Lehrbereich aus.

Mit der neuen Mehrparteiensoftware des Führungssimulators erfährt die militärische Führungsausbildung an der Landesverteidigungsakademie eine wesentliche Erweiterung der Ausbildungsmöglichkeiten. Durch die Darstellung von bis zu acht Parteien können damit nicht nur direkte Konfliktparteien simuliert werden, sondern auch Drittparteien, Befreiungsorganisationen, NGOs oder die Bevölkerung. Dadurch kann insbesondere in der Vorbereitung auf Auslandseinsätze eine völlig neue Qualität erreicht werden. Darüber hinaus ermöglicht die neu eingeführte Software auch die Darstellung von Katastrophenszenarien wie großflächige Überflutungen; damit könnte sich der Führungssimulator im Sinn der gesamtstaatlichen Führungsausbildung auch zu einem interessanten Ausbildungsmittel für zivile Organisationen, zum Beispiel für Feuerwehr oder Rettungsorganisationen, entwickeln.

Völlig neue Wege hat die Landesverteidigungsakademie mit der Konzipierung und Durchführung des so genannten strategischen Führungslehrganges beschritten, bei dem es erstmals gelungen ist, Führungskräfte aus praktisch allen sicherheitspolitisch relevanten Bereichen wie Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Streitkräfte, Bildung und Medien gemeinsam auszubilden und damit einen wichtigen Impuls in der Transformation der Gesellschaft zu setzen. Kurt Wagner wird diesen Lehrgang in seinem Beitrag näher vorstellen.

Der internationale Workshop „Führungsausbildung im Zeichen der Transformation“ ist aus Sicht der Landesverteidigungsakademie eine wichtige Initiative zum Erkennen der notwendigen Konsequenzen, die sich aus dem Transformationsprozess für die militärische und sicherheitspolitische Führungsausbildung ergeben. Da die Herausforderungen für die am Workshop vertretenen Staaten sehr ähnlich sind und erste, teilweise unterschiedliche Erfahrungen in der Umsetzung neuer Ausbildungsinhalte und Ausbildungsmethoden bereits vorliegen, können alle Teilnehmer von den Ergebnissen dieses Workshops profitieren. Heiko Borchert gebührt für die unkonventionelle Idee zu diesem Workshop und dessen professionelle Leitung jedenfalls besonderer Dank.

Führungsausbildung im Zeichen der Transformation: Einleitung

Heiko Borchert*

(Y)ou cannot have a process, let alone an organisation, that produces innovation. What you can have is an environment that fosters and rewards people who take intellectual risks; an environment that is open-minded enough to try out their ideas without preconceptions.¹

Neue sicherheitspolitische Herausforderungen, die die Grenzen bestehender Konzepte wie z.B. die klassische Unterscheidung zwischen „innerer“ und „äußerer“ Sicherheit sprengen, die Fortschritte im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, die die physische Vernetzung verschiedener Akteure ermöglichen und gleichzeitig die Entscheidungsprozesse beschleunigen, sowie die Notwendigkeit einer kohärenten Abstimmung zwischen den verschiedenen sicherheitsrelevanten Ressorts im Rahmen eines umfassenden Sicherheitsverständnisses erfordern neue Ansätze zur Entwicklung der sicherheitspolitischen Machtinstrumente. In diesem Kontext beschreibt Transformation einen gesamtstrategisch, multinational und ressortübergreifend angelegten sowie vorausschauend ausgerichteten Prozess zur laufenden Anpassung der außen-, sicherheits- und verteidigungspolitischen Instrumente, Planungs- und Entscheidungsabläufe an eine sich dynamisch verändernde Umwelt.²

* Dr. Heiko Borchert (hb@borchert.ch) führt ein eigenes Unternehmens- und Politikberatungsbüro und ist Direktor für Sicherheit und Verteidigung am Düsseldorfer Institut für Außen- und Sicherheitspolitik (DIAS) e.V.

¹ Jock Stirrup, „Blue Sky Thinking – United Kingdom“, *Blue Sky Thinking. World air force chiefs look at the future. A supplement to Jane's Defence Weekly*, November 2005, S. 11.

² Ralph Thiele, „Intervention und die Sicherheit zu Hause in Deutschland. Transformation der Sicherheitspolitik unter neuen Vorzeichen“, in Heiko Borchert (Hrsg.), *Weniger Souveränität – Mehr Sicherheit. Schutz der Heimat im Informationszeitalter und die Rolle der Streitkräfte* (Hamburg: E.S. Mittler & Sohn, 2004), S. 95-115, hier S. 97.

Transformation basiert somit im Kern auf erfolgreichem Veränderungsmanagement. Veränderung setzt die Fähigkeit und die Bereitschaft zum Wandel voraus. Die Fähigkeit zum Wandel umfasst all jene Mittel und Verfahren, die erforderlich sind, um Doktrin, Organisation, Ausbildung, Führung, Ausrüstung, Personal und Infrastruktur an die Herausforderung der vernetzten Sicherheitspolitik anpassen und weiterentwickeln zu können. Die Bereitschaft zum Wandel beschreibt die normativen Rahmenbedingungen, die erfüllt werden müssen, um diesen Prozess einzuleiten und zu gestalten. Ersteres ist im Rahmen der bestehenden Aufbau- und Ablaufstrukturen meist einfacher zu realisieren als Letzteres – und genau an dieser Stelle muss Führungsausbildung im Zeichen der Transformation ansetzen. Transformation als Führungsphilosophie erfordert einen Paradigmenwechsel, der sich im Selbstverständnis der beteiligten Akteure manifestieren muss, in ihrer Risikobereitschaft zum Abrücken vom Status Quo, ihrem Willen zur Durchsetzung einer neuen Idee gegen bestehende Widerstände sowie in der Leitbildfunktion für Mitarbeitende und Kooperationspartner in einem durch hohe Komplexität gekennzeichneten Umfeld.

Führungsausbildung vermittelt das Wissen und die Fertigkeiten, um Transformation initiieren und gestalten zu können. Die damit einhergehenden neuen Ansätze wie die Fähigkeits- und Wirkungsorientierung, die Vernetzte Operationsführung, die Konzeptentwicklung und deren experimentelle Überprüfung (CDE) sowie die Führung aller staatlichen und nichtstaatlichen Wirkmittel über ein gemeinsames Lagebild stellen jedoch neue Herausforderungen an die zu vermittelnden Lerninhalte sowie die anzuwendenden Lernmethoden. Wie diese Herausforderungen konkret aussehen und wie sich die Ausbildungspraxis darauf einstellen muss, ist Gegenstand des vorliegenden Sammelbandes. In der Gesamtbeachtung weisen die Beiträge für die Führungsausbildung auf fünf zentrale Handlungsfelder hin:

1. **Kultur:** Jedes Handeln ist – bewusst oder unbewusst – geprägt durch die Normen und Werte eines jeweiligen Kulturraums. Für die in einem multinationalen Umfeld stattfindende Transformation ergibt sich daraus als erste Konsequenz die Notwendigkeit zur Steigerung der kulturellen Sensibilität. Das gilt im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Akteuren aus einem anderen ministeriellen Umfeld, der Wirt-

schaft oder der Zivilgesellschaft, ganz besonders aber im Kontext von Auslandoperationen und dem dabei geforderten Verständnis für die lokalen Gegebenheiten. Förderung der Empathie, verstanden als die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen und daraus die Bereitschaft für die Akzeptanz und das Verständnis für die Belange des anderen zu entwickeln, lautet daher die Schlüsselforderung für die künftige Führungsausbildung.³ Damit eng verknüpft und für das Gelingen der Transformation von entscheidender Bedeutung ist die Wertschätzung der Risikobereitschaft: Die aus dem inneren Verständnis eines Partners abgeleitete Einsicht in dessen Stärken und Schwächen sowie die darauf aufbauenden Maßnahmen setzen ebenso das (zumindest teilweise) Abrücken von eigenen Vorstellungen und Gewohnheiten voraus wie der durch die Transformation geforderte grundlegende Umbau von Ablauf- und Aufbaustrukturen oder die Bereitschaft zum Teilen von Wissen und Erfahrungen mit anderen. Wie das einführende Zitat verdeutlicht, gelingt der erforderliche Wandel nicht in einem risikoaversen Umfeld. Führungsausbildung hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe, Fähigkeiten für die Identifizierung, die Beurteilung und den Umgang mit Risiken bereitzustellen und durch die Übertragung von Führungsverantwortung ein Umfeld zu schaffen, in dem der bewusste Umgang mit Risiken trainiert werden kann. Allerdings ist auch klar, dass Aus- und Weiterbildung alleine nicht ausreichen, um den verantwortlichen Umgang mit Risiken zu fördern. Vielmehr muss sich dieser Grundsatz als Leitlinie durch alle Managementdimensionen einer Organisation durchziehen und insbesondere in der Frage der persönlichen Entwicklung (Stichwort: Laufbahnentwicklung) niederschlagen.⁴

2. **Individuum:** Motor und Träger der Transformation ist das Individuum, das in seinem Verhalten wesentlich durch sein Umfeld geprägt wird. Die Transformation bedarf eines kulturellen Umfeldes, das auf Vertrauen, Respekt, Delegation, Eigeninitiative, Selbständigkeit und

³ Dieses Plädoyer wird von der Friedensforschung seit langer Zeit vertreten. Anstelle vieler: Dieter Senghaas, „Frieden – Ein mehrfaches Komplexprogramm“, in ders. (Hrsg.), *Frieden machen* (Frankfurt: Suhrkamp, 1997), S. 560-575.

⁴ Insbesondere für die Streitkräfte ist darüber hinaus auch auf die wichtige Voraussetzung der gesellschaftlichen Unterstützung hinzuweisen.

Eigenverantwortung basiert. Aus- und Weiterbildung können die individuellen Voraussetzung zum Umgang mit transformationsrelevanten Anforderungen nachhaltig stärken, indem sie physische, mentale und intellektuelle Fertigkeiten rollenadäquat verbessern. Von entscheidender Bedeutung sind dabei die Fähigkeiten zur Kommunikation im umfassenden Sinne, die neben sprachlicher und kultureller Kompetenz vor allem auch das erforderliche Fachwissen zum Umgang mit modernen sicherheitspolitischen Herausforderungen umfassen. Gerade weil Transformation von erfolgreichem Veränderungsmanagement abhängt, spielt die Fähigkeit zur kommunikativen Vermittlung der Beweggründe für die Transformation, ihrer beabsichtigten Ziele sowie der damit verbundenen Chancen und Risiken eine entscheidende Rolle. Transformation lebt von Promotoren und damit von Individuen, die durch ihr Verhalten und ihre Vorbildfunktion andere für die Veränderung begeistern können. Die Fähigkeit zur Motivation und zur Führung in einem Umfeld, das nicht mehr durch die klassischen Sozialisierungsprinzipien starrer Hierarchien, sondern durch „fluide“ Netzwerke geprägt ist, sind daher Kernmerkmale, die durch die Führungsausbildung entwickelt werden müssen.

3. **Methodenkompetenz:** Transformation und sicherheitspolitische Vernetzung erfolgen in einem Umfeld, das wesentlich durch zwei Merkmale geprägt ist. Erstens erschwert es die hohe Komplexität moderner Sicherheitsherausforderungen Ursache-Wirkungszusammenhänge unter Berücksichtigung aller damit verbundenen Kaskadeneffekte systematisch zu erfassen und zu beurteilen. Damit verbunden ist, zweitens, die Notwendigkeit, situationsabhängig jene Lösungen herbeizuführen, die es den staatlichen Sicherheitsinstitutionen im Verbund mit ihren Partnern erlauben, den im In- und im Ausland auftretenden sicherheitspolitischen Herausforderungen wirkungsvoll zu begegnen. Beides erfordert methodische Expertise und Ansätze, die sich weniger durch „vorgefertigte Lösungen“ als vielmehr durch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auszeichnen. In der Transformation wird dies durch CDE erreicht, wobei Verfahren der Modellbildung und der Simulation (M&S) eine besonders wichtige Rolle spielen. Diese Kenntnisse sind in der Aus- und Weiterbildung ebenso zu vermitteln wie Szenariotechniken und War Gaming sowie andere Me-

thoden, die den Umgang mit künftig möglichen Entwicklungen und den daraus für die Gegenwart abzuleitenden Konsequenzen ermöglichen.⁵ Wichtig ist dabei insbesondere die breit abgestützte Einbindung möglichst vieler Aus- und Weiterbildungseinrichtungen in solche methodische Ansätze.

4. **Organisation:** Die transformatorischen Zielsetzungen verbesserter struktureller Flexibilität und erhöhter Lernfähigkeit verändern die Ablauf- und Aufbauorganisation. Ebenso verweist die mit der Forderung nach ressortübergreifender Zusammenarbeit einhergehende organisationsübergreifende Prozessorientierung auf die Notwendigkeit von Managementsystemen, die viel stärker als bisher auf die Logik einer gesamtstaatlichen Sicherheitsarchitektur ausgerichtet werden müssen, die von Fähigkeits- und Wirkungsorientierung geprägt ist. Die Organisationsmerkmale, die dabei berücksichtigt werden müssen, lauten stichwortartig: Verflachung von Hierarchien, zunehmende Variabilität der Aufgaben bei steigender Komplexität, Bewältigung von „Mehrfachloyalitäten“ in prozessorientierten Matrixorganisationen, Vertrauensaufbau in Netzwerkorganisationen, Selbstkoordination, -organisation und -kontrolle sowie hohe Autonomie von Gruppen und Mitarbeitenden. Sicherheitspolitisch relevante Führungsausbildung muss diese organisationspezifischen Aspekte künftig noch stärker beachten als bisher. Neben betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen muss die Führungsausbildung daher in zunehmendem Maß auch Erkenntnisse der modernen Verwaltungsführung berücksichtigen, die mit der Idee der Steuerung über Wirkungen (Outputorientierung anstelle klassischer Inputorientierung) wichtige Voraussetzungen für die Transformation des Sicherheitssektors schafft. Beide Disziplinen sollten darüber hinaus die spezifischen Rahmenbedingungen des Sicherheitssektors verstärkt und in Zusammenarbeit mit der Politik- und Rechtswissenschaft in die Weiterentwicklung ihrer Theorieansätze und Forschungsprojekte einbeziehen.

⁵ So bietet z.B. das Defence College of Management and Technology an der Cranfield University einen eigenen Master in Defence Simulation and Modelling sowie zahlreiche M&S-Kurzkurse an. Siehe: <<http://www.rmcs.cranfield.ac.uk/esd/postgraduateCourses/445842>> (Zugriff: 28. Dezember 2005).

5. **Technologie:** Technologische Entwicklungen sind wichtige Treiber der Vernetzten Operationsführung und ermöglichen die physische Vernetzung der verschiedensten Akteure in einer dynamischen Systemarchitektur. Der Umgang mit Technologie und ihre Auswirkungen insbesondere auf die Doktrin sowie auf die Führungsprinzipien und -verfahren sind daher wichtige Lerninhalte, die durch die Aus- und Weiterbildung vermittelt werden müssen. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, die sicherheitspolitische Relevanz künftiger Technologieentwicklungen erkennen und beurteilen zu können. Das gilt sowohl für den künftigen Ausrüstungsbedarf der Streit- und Sicherheitskräfte als auch für die sicherheitspolitischen Implikationen der Entwicklungen in Dual-Use-Bereichen (z.B. Bio-, Informations-, Kommunikations- und Nanotechnologie). Menschliche Leistungsfähigkeit kann mittels Technologieeinsatz gesteigert werden, stößt jedoch gleichwohl irgendwann an ihre natürlichen Grenzen. Deshalb ist es wichtig, die Schnittstelle zwischen Mensch und Technik (Man-Machine-Interface) nicht nur als einen Bereich der Forschung und Produktentwicklung, sondern auch der Ausbildung zu betrachten.⁶ Gerade im multinationalen Umfeld dürfte die kulturelle Prägung der Menschen unterschiedlicher Herkunft ein wesentlicher Faktor sein, der die erfolgreiche Diffusion technologischer Innovation beeinflusst. Gleiches gilt auch für die Interaktion zwischen Führern und Operateuren auf unterschiedlichen Ebenen, die sich, angefangen von einem stark vernetzten Infanteristen der Zukunft bis zur obersten staatlichen Führung, durch ganz unterschiedliche Grade der technischen Vernetzung sowie der Bereitschaft zur Anwendung technischer Lösungen auszeichnen. Wie die durch die Vernetzte Operationsführung für die einzelnen Akteure auf jeder Führungsebene wesentlich gesteigerten Freiheitsgrade im Sinne der Auftragstaktik optimal genutzt werden können, ohne dass eine „Übersteuerung“ durch Vorgesetzte erfolgt, muss durch gemeinsame Übungen sowie durch Aus- und Weiterbildung vermittelt werden.

Vor diesem Hintergrund diskutieren die Beiträge des vorliegenden Sammelbandes unterschiedliche Facetten der Führungsausbildung im Kontext der Transformation aus betriebswirtschaftlicher, sozialwissen-

⁶ Nancy J. Wesensten, Gergeory Belenky, and Thomas J. Balkin, „Cognitive Readiness in Network-Centric Operations“, *Parameters* 35:1 (Spring 2005), S. 94-105.

schaftlicher, gesamtstaatlicher und militärischer Perspektive. Burkard Schwenkers Überlegungen zu den Merkmalen einer erfolgreichen unternehmerischen Führungspersönlichkeiten eröffnen den Sammelband. Er entwickelt seine Argumente aus der Erkenntnis, dass gute Führung darüber entscheidet, ob Unternehmen und Organisationen erfolgreich sind. Die dynamischen Veränderungen der Weltwirtschaft führen in der Industrie zu Anpassungsprozessen, die mit der sicherheitspolitischen Transformation vergleichbar sind, indem sie u.a. die Bedeutung der organisatorischen Flexibilität, der Dezentralisierung und des informationsbasierten Managements in Echtzeit hervorheben. In diesem Umfeld ist dauerhaftes Wachstum wesentlich von der Wachstumsfähigkeit („harte“ Faktoren wie Wachstumsstrategie, Wertschöpfungsstrukturen) und von der Wachstumsbereitschaft („weiche“ Faktoren wie Zuversicht, Optimismus, Selbstvertrauen, Risikobereitschaft) abhängig, wobei insbesondere Letzteres durch gute Führung besonders gefördert werden kann. Vor diesem Hintergrund verfügt eine erfolgreiche Führungskraft über die Fähigkeit, Vertrauen zu vermitteln, durch glaubwürdiges Vorleben von Werten Vorbild für die Mitarbeitenden zu sein, eine Fehlertoleranz zu fördern, die Veränderung in einem sich ständig und sprunghaft ändernden Umfeld ermöglicht und die zentrale Entscheidungsvorgabe durch Empowerment, also den bewussten Einbezug der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung und -umsetzung, ergänzt, um dadurch die Identifikation mit den gemeinsamen Zielen und Werten zu stärken.

Wie der Mensch mit der Komplexität moderner Sicherheitsaufgaben umgeht, erörtert Harald Schaub. Dabei macht er einführend klar, dass komplexe Sachverhalte nicht notwendigerweise kompliziert sind und nicht alles, was gemeinhin als kompliziert empfunden wird, auch komplex ist. Vor diesem Hintergrund diskutiert er verschiedene wissenschaftliche Ansätze zur Klassifizierung von Problemsituationen und stellt zahlreiche Techniken zu deren Bewältigung vor. Wichtig ist seine Feststellung, dass militärische und zivile Führer im Hinblick auf die zu bewältigenden Aufgaben über epistemische und heuristische Kompetenzen verfügen müssen. Erstere versetzen sie in die Lage, die sach- und lagebezogenen Anforderungen konkret zu bewältigen, letztere erlauben es ihnen, mit neuartigen, risikoreichen und unbestimmten Situationen umzugehen.

Ein wesentliches Anliegen der Transformation ist die verbesserte gesamtstaatliche Führung und damit verbunden die ressortübergreifende Zusammenarbeit. Am Beispiel der Bundesakademie für Sicherheitspolitik (BAKS) verdeutlicht Rudolf Adam, wie gegenwärtige und zukünftige Führungskräfte aus Bundes- und Länderressorts auf diese Aufgabe vorbereitet werden. Die BAKS will dazu beitragen, die Analysefähigkeit, die Entscheidungskompetenz, die Durchführungskompetenz und die Kommunikationskompetenz ihrer Teilnehmer zu stärken. Zu diesem Zweck erarbeitet sie unterschiedliche Lernangebote, wobei das Seminar für Sicherheitspolitik die eigentliche Kernveranstaltung darstellt. Ziel dieses sechsmonatigen Seminars ist es, Kenntnisse über den umfassenden Sicherheitsbegriff zu vermitteln, diesen in praxisorientierten Problemstellungen operativ handhabbar und damit nachvollziehbar zu machen, um dadurch die Entscheidungs- und Handlungskompetenz der Teilnehmenden zu stärken. Um einen optimalen Lernwert für Teilnehmende und entsendende Institutionen zu erzielen, wird darauf geachtet, dass die Seminarteilnahme nach laufbahnperspektivischen Gesichtspunkten erfolgt. Die besondere Praxisausbildung will die BAKS künftig durch den Einsatz von Modellbildung und Simulation deutlich ausbauen. Damit wird sie in der Lage sein, einen wichtigen Beitrag zur Vorbereitung, Durchführung, Auswertung und Weiterentwicklung ressortübergreifender Krisenbewältigung zu leisten.

Kurt Wagner illustriert mit dem von der Landesverteidigungsakademie betreuten strategischen Führungslehrgang einen vergleichbaren Ansatz. Der Lehrgang soll die Voraussetzungen für Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft, Verwaltung und anderen relevanten Bereichen schaffen, um die Österreichische Sicherheits- und Verteidigungsdoktrin und die daraus abgeleiteten Teilstrategien erfolgreich umzusetzen. Weil nur noch ressortübergreifende Ansätze geeignet sind, die modernen Sicherheitsrisiken zu bewältigen, erweisen sich die mit dem Lehrgang angestrebte Vermittlung von Informationen aus der Sicht der jeweiligen Ressorts sowie die Bildung persönlicher Netzwerke als wesentliche Garantien der erfolgreichen Zusammenarbeit. Als positive Erfahrungen nach der Durchführung von zwei Lehrgängen ist neben der sehr hohen Zufriedenheit der Teilnehmenden auch auf die spürbare Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Bundesministerien und die engeren

Kontakte zwischen den am Lehrgang beteiligten Wirtschaftsvertretern hinzuweisen. Insofern leistet der Lehrgang einen entscheidenden Beitrag zum Aufbau einer Strategic Community in Österreich, die ihre Wirkung im Alltag zu entfalten beginnt.

Transformationsbezogene Aus- und Weiterbildung aus militärischer Perspektive stehen im Zentrum der restlichen Beiträge. Rainer Meyer zum Felde lanciert die diesbezügliche Diskussion, indem er das Grundverständnis von Transformation aus der Sicht des NATO Allied Command Transformation (ACT) darlegt und die organisatorische und konzeptionelle Verbindung zwischen dem ACT und anderen NATO- bzw. Partnereinrichtungen der Allianz darstellt. Besondere Aufmerksamkeit schenkt er dabei dem Konzept des Effects-Based Approach to Operations (EBAO, wirkungsorientierte Operationsführung) als grundlegende Philosophie zur besseren Abstimmung militärischer und nichtmilitärischer Wirkmittel aus dem gesamten Spektrum diplomatischer, wirtschaftlicher und militärisch-polizeilicher Mittel sowie aus der Informationsdomäne. Mit Blick auf die Aus- und Weiterbildung weist er insbesondere darauf hin, dass der zentrale Stellwert von Prinzipien wie Auftragstaktik, mitdenkender Gehorsam sowie Denken und Handeln in vernetzten Wirkungszusammenhängen durch die Transformation zusätzlich verstärkt wird. Er hebt besonders hervor, dass die ressort-, streitkräfte- und sicherheitskräfteübergreifende Zusammenarbeit verstärkt geschult werden muss, weil sie die zentrale Voraussetzung für EBAO darstellt.

Ralph Thieles Grundsatzüberlegungen zur Ausbildung in der Transformation betonen die Führungsfähigkeit und das Vertrauen in die Vorgesetzten als Schlüsselgrößen. Er stellt dar, welches Individual-, Sozial-, Professions- und Fachprofil der Berufsoffizier im Zeitalter der Transformation aufweisen muss. Dabei betont er insbesondere den Wert der charakterlichen und geistigen Fähigkeiten, der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, der politischen und historischen Bildung, der interkulturellen Kompetenz, der geistigen Grundhaltung soldatischen Handelns sowie der berufsspezifischen Fertigkeiten. In konzeptioneller Hinsicht weist er darauf hin, dass die mit der Transformation einhergehende Verlagerung des Schwerpunkts von Teilstreitkräften zu bundeswehrgemeinsamen Ansätzen den Übergang zu systemischen Gesamtansätzen in der Aus- und Weiterbildung erfordert, die es in der benötigten Form noch

nicht gibt. Das bedingt auch die von ihm angeregte stärkere Verbindung von CDE mit der Ausbildung sowie die physische Vernetzung verschiedener Ausbildungseinrichtungen zum Üben streitkräftegemeinsamer und ressortübergreifender Operationen.

Andreas Proksa fasst die Ergebnisse einer Arbeitsgruppe zusammen, die sich eingehend mit der Bedeutung der Vernetzten Operationsführung (NetOpFü) für die Aus- und Weiterbildung der deutschen Luftwaffe beschäftigt hat. Besonders relevante Ausbildungsthemen sind die NetOpFü-Philosophie, Wissensmanagement, Führungsunterstützung, teamorientierte Netzwerkarbeit, Multinationalität und Interoperabilität sowie die Bedeutung der Informationstechnologie im Führungsprozess. Von besonderer Bedeutung für die künftigen Ausbildungsmaßnahmen ist die Ausrichtung auf die Befähigung des Soldaten zum Umgang mit der ihm zur Verfügung stehenden Information, um ein verbessertes Lagebewusstsein und -verständnis zu erzielen. Im Hinblick darauf strebt die Luftwaffenausbildung mittelfristig u.a. die Vernetzung ihrer Ausbildungszentren mit den Taktikzentren von Marine und Heer an. Langfristig geht es darum, Simulations- und Verfahrenstrainer flächendeckend in die Ausbildung zu integrieren sowie die direkte Vernetzung und Rückkoppelung von Einsatzerfahrungen (Lessons Learned) in die Ausbildung zu ermöglichen.

Alexander Sollfrank ergänzt diese Überlegungen aus der Sicht des deutschen Heeres. Dieses muss sich künftig in ein streitkräftegemeinsames Netzwerk integrieren, um seinen Beitrag zu streitkräftegemeinsamen Operationen zu leisten. Die Ausbildung muss daher der Bedeutung und Verfügbarkeit von Information gerecht werden, die Rolle der einzelnen Akteure im Netzwerk und dessen Möglichkeiten ebenengerecht vermitteln sowie Maßnahmen zur Übernahme von Verantwortung und zur Vermeidung von Mikromanagement vorsehen. Wesentlich ist die Erkenntnis, wie sich NetOpFü auf Führungsorganisation, Führungsverfahren und Einsatzgrundsätze auswirken kann. Unter Beteiligung der Luftwaffe, des IT-Amtes der Bundeswehr sowie der Industrie wurde daher im September 2005 im Gefechtsübungszentrum des Heeres ein Telexperiment zum Thema Lagebild durchgeführt, das Chancen und Risiken der Vernetzung verdeutlicht hat. Dieser praktische Ansatz wird 2006 fortge-

führt und durch Verfahren zur Erprobung der streitkräftegemeinsamen Feuerunterstützung (Joint Fires) ergänzt.

Die Fernausbildung der Bundeswehr ist Gegenstand des Beitrags von Uwe Katzky und Olav Hansen. Transformation legt durch die Betonung der gesteigerten Einsatz- und Leistungsfähigkeit mehr Wert auf Flexibilität bei der Vermittlung und dem Erlernen von Wissen. Im Extremfall muss Ausbildung in Echtzeit im Einsatzgebiet erfolgen. Gleichzeitig betont die Transformation die Bedeutung der Rolle des Individuums und baut seine Verantwortung im Rahmen der Auftragstaktik und Fähigkeit zur Selbstorganisation aus. Die damit einhergehende „Individualisierung“ der Streitkräfte erfordert allerdings von der Ausbildung ein deutlich stärkeres Eingehen auf die lernspezifischen Bedürfnisse des einzelnen. Die Fernausbildung berücksichtigt beide Anliegen, indem sie dem einzelnen mehr Verantwortung für die zu erlernenden Inhalte überträgt. Katzky/Hansen stellen in diesem Zusammenhang insbesondere dar, welche Rahmenbedingungen und welche didaktischen Grundüberlegungen zu berücksichtigen sind und zeigen auf, welche Elemente bei der Fernausbildung Bundeswehr konkret berücksichtigt werden.

Abschließend stellt André Blattmann vor dem Hintergrund der jüngsten Reformen in der Schweiz die Grundzüge des Entwicklungsschritts 2008/2001 der Schweizer Armee vor. Die künftige Entwicklung erfolgt innerhalb der bekannten Armeeaufträge, priorisiert jedoch die Aufgaben in den Bereichen Stabilisierung und Unterstützung bei gleichzeitiger Beschränkung auf die Kernkompetenz Verteidigung. Der zentrale Fokus des neuen Entwicklungsschritts liegt im Bereich Führungsfähigkeit, in dem bis 2011 ein Joint Recognized Ground Picture aufgebaut werden soll. Damit wird die Ausbildung besonders herausgefordert, denn die Transformation hat diese erst in Ansätzen erreicht. Der Aufbau eines Führungsverbundes in Unterstützungseinsätzen – insbesondere im Inland – erfordert die Schulung der organisations-, ressort- und ebenenübergreifenden Zusammenarbeit. Darüber hinaus wird die Fähigkeit für simulatorgestützte Raumsicherungsübungen ausgebaut. Gleichzeitig gilt es, die Akzeptanz insbesondere der zivilen Arbeitgeber für den militärischen Einsatz der Milizkader sicherzustellen. Zu diesem Zweck wird u.a. an „Bologna-kompatiblen“ Ausbildungskreditpunkten für Offiziere sowie

an der Anrechnung an ein MBA-Studium für Generalstabsoffiziere gearbeitet.

* * *

Der vorliegende Sammelband ist das Ergebnis eines vom Düsseldorfer Institut für Außen- und Sicherheitspolitik (DIAS) e.V. in Zusammenarbeit mit der Landesverteidigungsakademie im Oktober 2005 in Wien durchgeführten Workshops. Die dabei vorgestellten Präsentationen wurden zum Zweck der Veröffentlichung durch zwei weitere Ausarbeitungen ergänzt. Der Herausgeber dankt General Raimund Schittenhelm für die Bereitschaft zur Durchführung dieser Veranstaltung sowie Mag. Sandra Kick und Dr. Gunter Hauser für die Unterstützung bei deren Vorbereitung. Darüber hinaus gilt der Dank dem Engagement der Autoren, die mit ihren auf persönliche Erfahrungen und Grundsatzüberlegungen basierenden Beiträgen die Qualität des Sammelbandes bestimmen. Besonderer Dank gilt schließlich der EADS für die finanzielle Förderung sowie der Industrieanlagen-Betriebsgesellschaft (IABG), Thales Deutschland und der Ray Sono AG für die inhaltliche Beteiligung.