

## Combined Security Transition Command Afghanistan

### Pandemie und Einsatz

Der Auftrag von Combined Security Transition Command Afghanistan (CSTC-A) ist es in Zusammenarbeit mit den regionalen Train, Advise, Assist Commands effektive, leistbare und nachhaltige afghanische Sicherheitskräfte zu generieren. Das Augenmerk liegt hierbei einerseits in der Beratung und Ausbildung und andererseits in der teilweisen Sicherstellung der Finanzierung und Versorgung der afghanischen Sicherheitskräfte. CSTC-A deckt hierbei die militärstrategische, hier Schwergewicht, und die operative Ebene ab.

### Auswirkungen von COVID-19

Mit Ende Februar 2020 wurde bei Resolute Support Mission (RSM) begonnen, sich intensiv mit der Bedrohung durch COVID-19 zu beschäftigen. In einem ersten Schritt wurde mittels Operations Research ein Modell der zu erwartenden Erkrankungen innerhalb der RSM-Kräfte erstellt. Die Herausforderung bestand darin, ein adäquates Modell zu finden, welches den spezifischen Gegebenheiten gerecht wurde. So waren Alter und Gesundheitszustand der Angehörigen von RSM, aber auch die durch das Camp-Leben bedingte Bevölkerungsdichte nicht mit bekannten Beispielen vergleichbar.

### Reduktion der Interaktionen

Die Modellberechnungen ergaben, dass der zu erwartende Patientenanstieg mit den zu Verfügung stehenden sanitätsdienstlichen Kapazitäten nicht zu bewerkstelligen sein wür-



Grafik: CSTC-A Quelle: rs.nato.int

de. Diese Beurteilung löste mehrere Maßnahmen aus, von welchen eine, nämlich die Reduktion der Interaktion mit der afghanischen Bevölkerung, einen wesentlichen Einfluss auf die Auftragsbefreiung hatte.

### Umstieg auf virtuelle Kanäle

In Umsetzung dieser Vorgabe wurde seitens CSTC-A eine Kategorisierung der Beratertätigkeiten durchgeführt. Nur jene, die eine direkte Auswirkung auf die Erreichung operativer oder militärstrategischer Effekte hatten, wurden persönlich, also Face to Face, durchgeführt. Alle an-

deren Beratertätigkeiten wurden auf virtuelle Kanäle (Videotelefonkonferenz, E-Mail, WhatsApp, etc.) verlagert. Der Umstieg auf virtuelle Kanäle gestaltete sich relativ einfach, da sowohl die NATO als auch die afghanischen Sicherheitskräfte, vor allem im Großraum Kabul, über entsprechende Mittel verfügten.

Wenige Monate nach Implementierung dieser Maßnahmen konnten mittels des Operations Assessment die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen untersucht werden. Es zeigte sich, dass dort wo bereits persönliche Beziehungen zwischen Berater und dem zu Beratenden aufgebaut worden waren, es kaum qualitative Einbußen gab. Zu solchen kam es vor allem in jenen Bereichen wo die Präsenz des Beraters vor Ort notwendig war. Beispiel hierfür waren vor allem Inspektionen von Einrichtungen oder Tätigkeiten zur Planung von Einsätzen.

### Conclusio

Die Erkenntnis war, dass virtuelle Beratertätigkeit in Afghanistan temporär den persönlichen Kontakt ersetzen konnte, auf lange Sicht hin jedoch ein alleiniges abstützen auf diese virtuelle Methode zu einem Effektivitätsverlust führt.

Autor: Göd  
Christoph.Goed@bmlv.gv.at



### EDITORIAL

Das abgelaufene Jahr 2020 kann aufgrund des Auftretens von COVID-19 und der daraus resultierenden Auswirkungen - auch auf den Lehrbetrieb des IHMF - als durchaus turbulent bezeichnet werden. Dennoch soll die Pandemie nicht den Blick auf die erreichten Leistungen trüben. Über die Kernprozesse Lehre und Forschung hinaus ist es vor allem gelungen, alle Bearbeitungen hinsichtlich der weiterentwickelten höheren Offiziersausbildung erfolgreich abzuschließen und vorzulegen.

Ein Kernstück dieser ist sicher der weiterentwickelte FH-MaStg MilFü als zentrales Element der neuen Generalstabsausbildung. Das 1. Semester konnte nunmehr abgeschlossen werden und die ersten Eindrücke hinsichtlich des Studienplanes 2020 sind sehr gut. Dazu tragen auch die

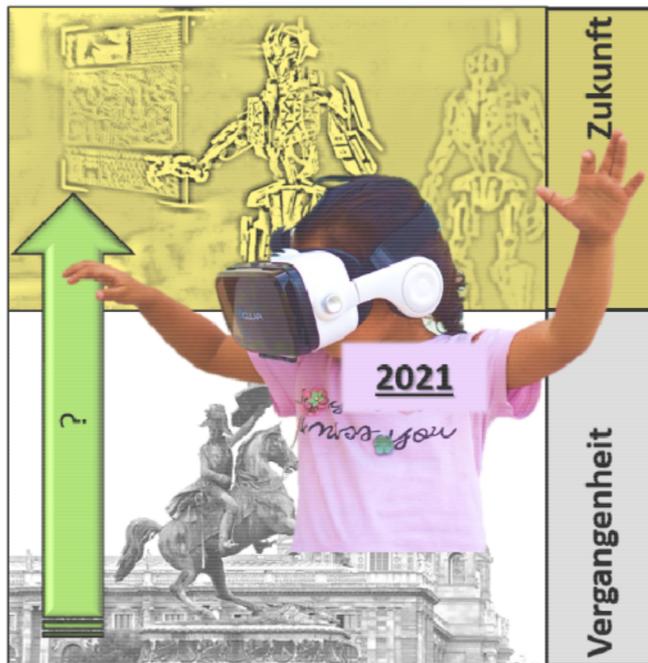
bisherigen Leistungen der Lehrgangsteilnehmer ganz entscheidend bei.

In der nächsten Zukunft wird es darum gehen, diesen Schwung einerseits innerhalb der Generalstabsausbildung mitzunehmen und andererseits auf die anderen neuen bzw. adaptieren Ausbildungsangebote auszuweiten. Dazu zählt insbesondere die MB01-Grundausbildung, der höhere Stabslehrgang, welcher im März 2021 beginnend, seine Premiere feiern wird.

Parallel dazu ist allerdings im 1. Halbjahr noch der 9. FH-MaStg MilFü nach dem Studienplan 2015 zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

Autor: Rotheneder [Andreas.Rotheneder@bmlv.gv.at](mailto:Andreas.Rotheneder@bmlv.gv.at)

# Der Begriff „Leadership“ im Österreichischen Bundesheer



Grafik:  
Fotomontage  
des Autors  
Quelle:  
pexels.com

## Expertise im Bereich Führung

Die tägliche Notwendigkeit von Führung/Leadership für ein gemeinsames soziales Interagieren zum Zwecke einer Zielerreichung, sind unbestrittene Grunderfordernisse für das Funktionieren von Organisationen. Dem Militär wird von jeher eine besondere Expertise im Bereich der Führung zugesprochen. Die militärischen Erfahrungen, Misserfolge und Siege über die Jahrhunderte in einem existenziellen Aufgabenbereich prägen bis heute die jeweilige Militärkultur aus der sich das nationale militärische Verständnis von „Führung“ entfaltet.

Am Wendepunkt von einer Industrie- zu einer Informationsgesellschaft erfordern diese Entwicklungen, vor allem aufgrund der technischen Möglichkeiten (digitale Netzwerkarchitektur, globale Kommunikationsmöglichkeiten, Künstliche Intelligenz), eine Analyse im militärischen Bereich für zu veranlassende Veränderungen. Aspekte wie der Wandel von einer streng hierarchisch geprägten Organisationsform hin zu agilen Organisations- bzw. Gesellschaftsformen werden auch im Militär analysiert und erprobt.

## Zugang zu Wissen und Information

Aus diesen Ableitungen erwartet man eine optimierte militärische Einsatzführung vor allem in den Bereichen der Effizienz und der Reduzierung der zeitlichen Komponente. Zentral können hier als Schlüsselfaktoren der permanente und zeitverzugslose Zugang zu Wissen/Information und auch jegliche verfügbare aber unerkannte Expertise als kritische Ressourcen für die Entscheidungsaufbereitung angesprochen werden. Im militärischen Kontext ist dieser Begriff um den Bereich Intelligenz zu ergänzen.

Cross-funktionale und selbstorganisierte Teams sollen einen möglichst umfassenden und effektiven Zugang zur Problemlösung unterstützen. Basierend auf diesen optimierten vernetzten Grundlagen soll ein besseres Lagebild zur Entscheidungsfindung für die Führungskraft/Leader zur Verfügung stehen. Betrachtet man in einem erweiterten Sinne z.B. Joint Operations Planning Groups oder tagesaktuell die Einsatz- und Krisenstäbe im Kampf gegen die COVID-Krise, dann erkennt man, dass diese neuen Ansätze bereits immanent im militärischen Denken implementiert sind.

## Militär als agile und sich entwickelnde Organisation

Neben der grundsätzlichen Forderung einer erfolgreichen Zielerreichung durch eine effiziente Führungsleistung, steht im militärischen Verständnis vor allem der Faktor der Führungsüberlegenheit gegenüber anderen Akteuren im Zentrum. Jene gewährleistete Führungsüberlegenheit trägt fundamental zum militärischen Führungsgrundsatz der Handlungsfreiheit bei. Handlungsfreiheit erfährt eine Renaissance als ein adäquater Ansatz zur Resilienzsteigerung jeglicher Organisationen gegen immer schwieriger greifbare Bedrohungs- und Sicherheitsrisiken im Zeitalter der Digitalisierung ([www.hybridcoe.fi/publications-and-readings](http://www.hybridcoe.fi/publications-and-readings)).

## Leadership Seminar Wintersemester 2020

Der 9. FH-Masterstudiengang militärische Führung reflektierte im Zuge des Leadership Seminars im Wintersemester 2020, die persönlichen Führungserfahrungen und stellen diese mit den Führungserfordernissen des Jetzt und der Zukunft kritisch gegenüber. Es zeigte sich, dass trotz einer Unterordnung in eine doch sehr klare und normierte Führungskonzeption der militärische Führungsbegriff im ÖBH in seiner realen Umsetzung doch eine beachtliche Breite von unterschiedlichen Ausprägungen aufweist.

Geschuldet ist das den unterschiedlichen organisatorischen Strukturen, wie z.B. Führungsebenen, Teilstreitkräften, Organisationsformen, Ablauf- und Aufbauorganisationen, aber auch dem jeweiligen individuellen Führungsstil, welcher trotz dieser engen aber notwendig verbindenden Klammer möglich ist. Experten des Bundesheeres erweiterten die Perspektiven der Studiengangsteilnehmer anhand von Vorträgen insbesondere im Bereich der Militärkultur des ÖBH, als Fundament für das eigene Verständnis, zukünftigen multinationalen Konzeptionen im Bereich Command und Soft-Skills-Aspekte wie Critical Thinking. Abgerundet wurden diese Betrachtungen durch die Darstellung der Komplexität und der faktischen Realität im Verständnis des strategischen Führungsbegriffes, von dem letztlich sich das Bundesheer im Jetzt wiederfindet (Lehrskriptum: Prinzipien der Strategie, IHMF/LVAk, Wien 2020).

## Individuelles Führungsverständnis

Abschließend diskutierten die Studiengangsteilnehmer anhand von Essays die Inhalte des Seminars mit ihrem individuellen Führungsverständnis.

Autor: Schiller  
Georg.Schiller.6@bmlv.gv.at

# Die Vorbereitung auf den FH-Masterstudiengang 2022-2024

## „Wer rastet, der rostet“

Im Winter 2020 begann die Potentialbestimmung für den Fachhochschul Masterstudiengang Militärische Führung / 23. Generalstabsausbildung. Die Auswahl wurde im Vorjahr planmäßig mit rund 150 Offizieren unter Federführung des Kommandos Streitkräfte in neun Senaten gestartet. Den Endpunkt der ersten Phase bildete die Auswahlprüfung im September des Vorjahres. In der Folge konnten sich für die weitere Teilnahme 48 Offiziere qualifizieren. Der nächste Schritt war die traditionell hochwertige Fortbildung an der Landesverteidigungsakademie, welche im Zeitraum Jänner/Februar 2021 in Form zweier Kurzlehrgänge umgesetzt wurde.

Die Lehrgänge verfolgen zwei grundsätzliche Zielsetzungen: der Vermittlung eines aktuellen Wissensstandes zu ausgewählten Themen sowie der Verbesserung der individuellen Fähigkeiten im Bereich der taktischen Führung. In Entsprechung der erwähnten Zielsetzungen wurden die Themenkomplexe Emergente Technologien sowie Taktik in der Verzögerung und im Freien Entschluss ausgewählt.

### Emergente Technologien

Die rasante technologische Weiterentwicklung, sei es im Bereich der Robotik, der Nutzung von künstlicher Intelligenz, Quantum-computing, den Materialwissenschaften, der Bedeutung des Weltraums, usw. macht eine Beschäftigung mit dem Thema erforderlich.

Es wurde Überblickswissen zum aktuellen Stand der Forschung und der Entwicklung bzw. den Trends zur



militärischen Nutzung der Entwicklungen zu den angeführten Themen vermittelt. Dabei stand vor allem die Verortung der Europäischen Union im Kontext anderer globaler Akteure im Vordergrund. Zudem sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einer bewussten Reflexion über die absehbare Transformation der Kriegsführung und das Interesse an einer näheren thematischen Auseinandersetzung angeregt werden.

Rüstung bedarf entsprechender Kontrollregime, augenscheinlichstes Beispiel hierfür sind die nuklearen Rüstungskontrollregime. Eher unbekannt in diesem Zusammenhang ist die Nutzung bestehender Formate für die militärische Nutzung emergenter Technologien - ein Bereich der ebenso behandelt wurde.

### Domänen und Taktische Führung

Das Bild zur aktuellen bzw. künftigen Kriegsführung wurde zudem abgerundet, indem die Offiziere in Grundzügen mit dem Bereich der Multi Domain Warfare vertraut ge-

macht wurden sowie Überblickswissen zur Cyber Domäne angeboten wurde. Abgerundet wurden die Lehrgänge mit taktischen Planungsaufgaben im Bereich der Einsatzart Verzögerung und in der Umsetzung des Freien Entschlusses im Rahmen der Lagenserie Campus.

Für beide Lehrgänge konnten hochkarätige Lektoren, sei es aus dem Institut für Höhere Militärische Führung oder externen Dienststellen gewonnen werden, sodass dem Anspruch „Wissen aus erster Hand zu vermitteln“ entsprochen werden konnte.

### Ausblick

Im März 2021 ist die Aufnahmeprüfung für den Fachhochschul Masterstudiengang Militärische Führung / 23. Generalstabsausbildung vorgesehen und im Sommer ist der finale Schritt der Potentialbestimmung eingeplant, welcher sich der sozialen Dimension der Offiziere in Form eines Assessment Centers widmen wird.

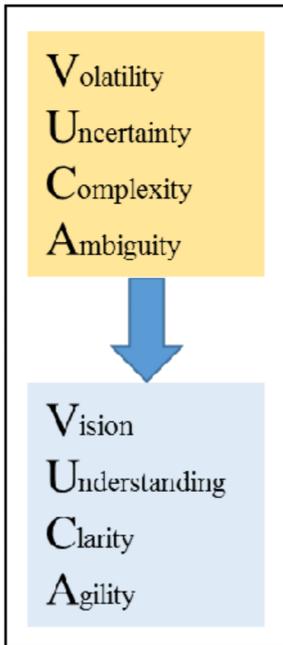
Grafik:  
Symbolbild  
Taktische  
Planung  
Quelle:  
Scheucher

### Fakten zum Auswahlverfahren

- Beginn mit 150 Offizieren
- Zwei Prüfungsrounden zu absolvieren
- 48 Offiziere für die Aufnahmeprüfung qualifiziert
- Assessment Center im Sommer 2021
- Entwicklungsjahr 2021-2022
- Lehrgangsbeginn Sommer 2022

Autor: Scheucher  
Gregor.Scheucher@bmlv.gv.at

# Die „VUCA-Welt“ und ihre Bedeutung



Grafik: Alexa  
Quelle: IHMF

In den letzten Jahren hat sich der Begriff der VUCA-Welt in vielen Bereichen manifestiert. Dieser wurde ursprünglich beim Militär verwendet, um das geänderte Umfeld von Einsätzen ziel- und zweckorientierter zu betrachten. Mittlerweile wurden die vier angeführten Aspekte z.B. auf die Unternehmensführung oder auf die Führung und Steuerung von logistischen Netzwerken übertragen.

Das Akronym „VUCA“ steht für „Volatility“, „Uncertainty“, „Complexity“ und „Ambiguity“ und soll die veränderten Rahmenbedingungen, unter denen Entscheidungsprozesse ablaufen, erläutern, beschreiben und somit die Denk- und Handlungsweise von Führungskräften eben auf diese ausrichten.

## Volatility - Volatilität

Volatilität beschreibt die Schwankungsbreite, die Intensität sowie die Geschwindigkeit von Veränderungen innerhalb einer Zeitspanne. Eine hohe Volatilität bedeutet, dass mit hohen und unvorhersehbaren Ausschlägen in kurzen Zeitintervallen zu rechnen ist. Das heißt, die Auswirkungen von Ereignissen sind heftiger als in weniger volatilen Zeiten.

Daher müssen die eigenen Entscheidungszyklen schneller sein als die Entscheidungsprozesse des Mitbewerbers oder, militärisch ausgedrückt, des Gegners.

## Uncertainty - Unsicherheit

Unsicherheit bedeutet, dass Ereignisse und ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten nur sehr schlecht eingeschätzt werden können. Planungen sind daher mit einem höheren Risiko verbunden und haben dementsprechend einen kürzeren Horizont.

Dies erfordert ein Planen und ein Handeln auch ohne vollständigen Überblick über die Situation. Es sind daher Steuerungsmaßnahmen in der Realisierung von Maßnahmen unabdingbar.

## Complexity - Komplexität

In komplexen Systemen können Zusammenhänge nicht mehr in einfachen Ursache-Wirkungs-Mechanismen erklärt werden. Die jeweiligen Komponenten eines Systems sind nämlich so eng miteinander verbunden, dass die Veränderung einer Komponente nicht absehbare Folgen hat. Durch die Verknüpfung der Umwelt sowie mit anderen Systemen ergeben sich weitere Interdependenzen, welche eine Voraussagbarkeit der Reaktionen erschwert.

Um Entscheidungen treffen zu können ist daher die Komplexität zu reduzieren. Dies kann durch Zerlegung in Teilaspekte erfolgen, die dann einfacher zu überschauen und zu lösen sind.

## Ambiguity - Ambiguität

Ambiguität beschreibt die Mehrdeutigkeit einer Situation oder einer Information. Dabei können Sachverhalte widersprüchlich bzw. ambivalent sein. Diese Ambiguität erschwert die Entscheidungsfindung und die Möglichkeit der Fehlinterpretation steigt, was wiederum die Unsicherheit erhöht. Ambiguität ist vor allem eine Folge der exponentiell wachsenden Daten- und Informationsflut, deren Verlässlichkeit nicht mehr eindeutig bewertet werden kann.

Es müssen die Daten auf Validität geprüft werden, um die richtigen Informationen daraus zu generieren.

## Antwort auf VUCA

Die Antwort auf VUCA ist wiederum VUCA (siehe Graphik). Damit ist eine klare, eindeutige Vision gemeint, welche von den Führungskräften unterschiedlicher Ebenen verstanden und durch selbstverantwortliches Handeln umgesetzt wird.

Es geht also um die Verlagerung der Entscheidungsbefugnis auf dezentrale Teams, welche vor Ort Entscheidungen im Sinne der übergeordneten Ebene treffen können.

Autor: Alexa  
[Andreas.Alexa@bmlv.gv.at](mailto:Andreas.Alexa@bmlv.gv.at)

## GEPLANTE AKTIVITÄTEN

- Vorbereitungslehrgang, FH-MaStg 2022-2024/23. GStbAusb 8. - 19. Februar 2021
- Aufnahmeprüfung FH-MaStg 2022-2024/23. GStbAusb 1. - 5. März 2021
- 1. Höherer Stabslehrgang 8. - 26. März 2021
- Besuch Delegation Multinationales Kommando Operative Führung, Ulm 22. - 25. März 2021
- Ausbildungsunterstützung Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 9. - 11. März 2021

## IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber und Hersteller  
Republik Österreich/BMLV  
Roßauer Lände 1, 1090 Wien  
Redaktion  
Landesverteidigungsakademie Wien  
Institut für Höhere Militärische Führung, Mag. Kick  
Stiftgasse 2a, 1070 Wien  
[www.lvak.intra.bmlv.at/ihmf/startseite\\_ihmf.html](http://www.lvak.intra.bmlv.at/ihmf/startseite_ihmf.html)  
Copyright  
© Republik Österreich/BMLV  
Alle Rechte vorbehalten  
Periodikum der Landesverteidigungsakademie,  
ReproZ W

