

## Das Theresianische Führungsmodell.

„Mach er mir tüchtige Officirs und rechtschaffene Männer darauß“

Karl Pichlkastner

### **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 „*Mach er mir tüchtige Officirs und rechtschaffene Männer darauß*“<sup>1</sup> in den Mittelpunkt der folgenden Überlegungen gerückt. In der heutigen Terminologie würde man zu diesem Auftrag Mission sagen, welche den Verantwortungsbereich, den Daseinszweck und die Kernfähigkeit einer Institution zusammenfasst. Entscheidend wird wohl sein, dass ihn jeder in dieser Institution kennt, versteht und lebt<sup>2</sup>. 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 Dokumenten, oft auch öffentlich präsentiert im Aushang. Versucht man sich die konkreten 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 Handlungen (z. B. auch die Urteilsbildung und die Wahrnehmung) eingeschlossen sind.<sup>3</sup>

Aus dem o. A. wird deutlich, dass das Theresianische Führungsmodell als Mission einerseits nach innen, andererseits aber auch nach außen insbesondere auf den Kunden sowie auch auf die gesellschaftliche Umwelt abzielt. Mit diesen beiden Intentionen ist jedoch nur ein Aspekt eines Führungsmodells, nämlich der der Erfüllung eines internen Zwecks abgedeckt. Wie verhält 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 Quality Managementsysteme zu sprechen - Anregungen für die Hervorbringung exzellenter Leistungen durch Führung gewonnen werden?

### **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.<sup>4</sup> 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 die/der Geführte hat entschieden, dem Gesagten zu folgen.<sup>5</sup> 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, 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. Hinzu treten 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.

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 Prozess der Aufgabenlösung eine funktionale und personale Optimierung gelingt.*“<sup>6</sup> 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.

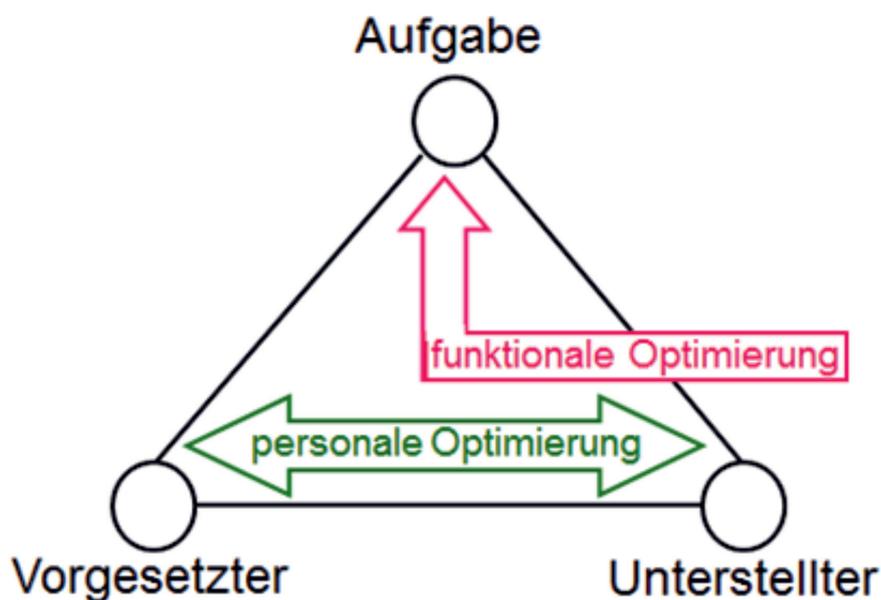


Abbildung1: Prinzip der doppelten Optimierung<sup>7</sup>

Die Analyse der Bedingungen für Führungshandeln sollte mit der Hereinnahme 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.<sup>8</sup> 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 möglichen 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 Absolventinnen/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‘.<sup>9</sup> 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.

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 Organisationselemente 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 [...]“<sup>40</sup>. 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 beeinflussende Dynamik innewohnt und daher Ungewissheit vorherrscht. Herwig Münkler spricht in seinem Buch ‚Die neuen Kriege‘<sup>41</sup> 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.“<sup>42</sup> 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.“<sup>43</sup> Clausewitz beschreibt sehr deutlich dieses sich wechselseitig Hochschaukeln der Gegner. Es wird die in einem 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 das 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.“*<sup>44</sup>

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 sie/er ihre/seine Entscheidung und wie wird der eigene Willen mit den Unterstellten umgesetzt, sodass sie/er 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.“*<sup>45</sup> Es dringt aus der Geistwolke das zu der Person durch, wofür sie persönlich den besten Zugang bietet.

Das Theresianische Führungsmodell kann und will auch Erfahrungen nicht ersetzen, aber es soll als einfaches Instrument das Reflektieren eigener 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.“*<sup>46</sup> 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 grundlegenden Herausforderungen des Lebens zu erfahren, und dass man [sic] es wert ist und es verdient glücklich zu sein.“*<sup>47</sup>

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 [sic] die Kontrolle über sein eigenes Leben hat.“*<sup>48</sup> 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 [...]“<sup>19</sup> 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.“<sup>20</sup>*

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 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 hineinzusetzen. 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.<sup>21</sup>

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 Orientierungsmuster 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.“<sup>22</sup>

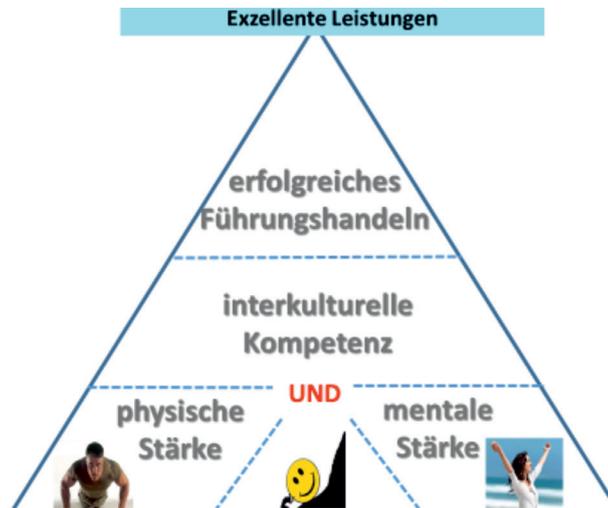


Abbildung 2: Theresianisches Führungsmodell<sup>3</sup>

### Welche Kompetenzen werden benötigt?

Bei den zu vermittelnden Kompetenzen wird vom Modell des Kompetenz Atlas nach Heyse/Erpenbeck<sup>24</sup> ausgegangen und ein Bezug zu den Kardinaltugenden hergestellt. Aus dem Handeln von Absolventinnen/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 Tugenden<sup>25</sup>

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 Führungsmodells in die Terminologie des KompetenzAtlas, könnte unter der Aktivitäts- und Handlungskompetenz vor allem die Ausführungsbereitschaft, die Belastbarkeit und die Entscheidungsfähigkeit, unter der sozial-kommunikativen Kompetenz das Beziehungsmanagement, die Sprachgewandtheit und die Integrationsfähigkeit, unter der personalen Kompetenz die normativ-ethische Einstellung, die Eigenverantwortung und das Selbstmanagement sowie unter der Fach- und Methodenkompetenz das Fachwissen, das Beurteilungsvermögen und das systematisch-methodische Vorgehen 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 klar gemacht werden, dass sie als Absolventinnen/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 Absolventinnen Absolventen sichtbar. Die hochschulische Institution hat die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass die Studierenden sich eigenverantwortlich die erforderlichen Kompetenzen aneignen können. Als Absolventinnen 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, wofür 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.“*<sup>26</sup> 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.

## Endnoten

- 1 Theresia, M. (1751). Mündlicher Auftrag an FM Graf Daun. Historisch vielzitatierter Ausspruch. Mit Dokumenten nicht belegbar.
- 2 Vgl.: Drucker, P. (2009). S. 124.
- 3 Vgl.: Markowitsch, J. (2001). S. 115.
- 4 Vgl.: Schmid, W. (2007). S. 46f.
- 5 Vgl.: Liessmann, K.P. (2001.) S. 18.
- 6 Lay, R. (1997). S. 235.
- 7 Erstellt durch Verfasser.
- 8 Vgl.: Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2004). S. XIII ff.
- 9 Vgl.: Liessmann, K.P. (2001). S. 10.
- 10 Hirtenfeld, J. (1857). S. 9.
- 11 Münkler, H. (2004). Die neuen Kriege.
- 12 Clausewitz, C.v. Vom Kriege I.1.2 zit. nach Stadler, Ch. (2009). S.76.
- 13 Clausewitz, C.v. Vom Kriege I.1.3 zit. nach Stadler, Ch. (2009). S.76.
- 14 Milton, J. Paradise Lost zit. nach Zimbardo, Ph. (2007). S. 1.
- 15 Hüther, G. (2012). S. 23.
- 16 Brezinka, W. (1987). S. 53.
- 17 Branden, N. (2009). S. 42.
- 18 Branden, N. (2009). S. 42.
- 19 Branden, N. (2009). S. 42.
- 20 Branden, N. (2009). S. 42.
- 21 Vgl.: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Rechtschaffenheit>.
- 22 Entwickelt vom Verfasser.
- 23 Erstellt durch Verfasser.
- 24 Vgl.: Heyse, V., & Erpenbeck, J. (2004). S. XXI.
- 25 Erstellt durch Verfasser.
- 26 Hüther, G. (2012). S. 71.

## Literatur

- 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.
- 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.