

**„Bildung ist das, was übrig bleibt,  
wenn alles Gelernte vergessen ist.“**

**&**

**Militärische Führungsausbildung**

**Ein Widerspruch?**

*von Karl-Heinz Wiedner*



**FH-BaStg MilFü**

## **Bildung und Heerführung in der griechischen Antike**

Nach Einführung der Demokratie im antiken griechischen Stadtstaat Athen und den Reformen von Solon und Kleisthenes (594 – 507 v. Chr.) war jeder gebildete und freie Bürger Athens berechtigt, an der Volksversammlung (ekklesia), dem zentralen Organ der Verfassung, welches für Gesetzgebung, Wahl der Staatsbeamten und alle wesentlichen wirtschaftlichen und politischen Entscheidungen zuständig war, teilzunehmen.

Damit verbunden war aber auch die Pflicht, im Verteidigungsfall auf eigene Kosten im Heer zu dienen und aktiv am öffentlichen Leben teilzunehmen, indem man die Ehre und die Bürde politischer und verwaltungstechnischer Ämter übernahm und sich würdig und uneigennützig dem Wohle der Allgemeinheit zur Verfügung stellte.

Jeder freie Bürger konnte für jedes Amt kandidieren und, um eine Gleichbehandlung zu gewährleisten, wurden Ämter mit der Zeit sogar durch das Los verteilt. Die Wiederwahl in ein Amt war jedoch ausgeschlossen, um so bereits im Ansatz das Entstehen einer neuen Herrscherschicht oder Tyrannei auszuschließen.

Ausgenommen von dieser Regelung waren lediglich die Ämter der zehn Strategen. Diese führten die Athenischen Heere und Flotten in Kriegszeiten an. Sie mussten über eine entsprechende Ausbildung in der Führung von Truppen und im Kriegshandwerk verfügen und waren im Gegensatz zu den anderen Beamten erneut wählbar. Erst unter Perikles, dieser wurde von 443 – 429 v. Chr. jährlich wiederkehrend von den Bürgern Athens zum obersten Strategen (Leiter des Staates und Feldherrn) wiedergewählt, wurde dieser Grundsatz missachtet.<sup>1)</sup>

Bildung alleine war den Athenern also ganz offensichtlich nicht ausreichend zur Führung der Truppen und zur Verteidigung und Durchsetzung der Interessen Athens.

*„Bildung ist das, was übrig bleibt, wenn alles Gelernte vergessen ist.“<sup>2)</sup>*

---

<sup>1)</sup> Über die Auswahl und Stellung des Heerführers vgl.:

- Kinder, Hermann. Hilgemann, Wener: dtv-Atlas Weltgeschichte. München 2000. S. 46-60.
- [www.histokomp.de/altertum-griechenland-klassik.php](http://www.histokomp.de/altertum-griechenland-klassik.php) [Stand 16 01 08].
- [www.stud.phzh.ch/michael.schuler/pages/gs\\_athen.html](http://www.stud.phzh.ch/michael.schuler/pages/gs_athen.html) [Stand 16 01 08].
- [www.welt-geschichte.de/html/das\\_leben\\_in\\_athen.html](http://www.welt-geschichte.de/html/das_leben_in_athen.html) [Stand 16 01 08].

<sup>2)</sup> Das Zitat wird mehreren berühmten Persönlichkeiten zugeschrieben, stammt aber mit hoher Wahrscheinlichkeit von Georg Kerschensteiner, einem deutschen Reformpädagogen (1874 – 1932).

Wie passt also dieses Motto zur Festschrift anlässlich des zehnjährigen Bestehens des Fachhochschul-Studiengangs „Militärische Führung“, der Bildungseinrichtung zur Basisausbildung der Berufsoffiziere des Österreichischen Bundesheeres?

Haben doch wie vorweg dargestellt bereits die Erfinder und Entwickler eines humanistisch, pluralistisch, demokratischen Gesellschaftssystems festgestellt, dass Bildung alleine nicht ausreicht, um für alle Ämter und Aufgaben in einem Gemeinwesen qualifiziert zu sein. Warum sonst wären für das Amt der Strategen zusätzliche zur Bildung auch noch andere Qualifikationskriterien erforderlich gewesen?

Um die zentrale erste Frage schlüssig zu beantworten, ist eine Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten *Bildung* (einschließlich der damit im Zusammenhang stehenden weiteren Begriffe) und *militärische Führung* unerlässlich.

### **Bildung: – Lernen, Wissen, Erziehung –**

Bildung ist ein sprachlich, kulturell und historisch unterschiedlich belegter Begriff mit einer sehr komplexen Bedeutung. Eine präzise, oder besser noch einheitliche Definition des Bildungsbegriffs zu finden erweist sich daher als äußerst schwierig, variieren die Ansichten darüber doch erheblich, unterschiedlich nach der bildungstheoretischen Ausrichtung und der jeweiligen Interessenslage der Betrachtung.

Eine umfassende Darstellung und Analyse des Bildungsbegriffes würde den Rahmen dieser Ausarbeitung bei Weitem sprengen, daher wird nur auf einige grundlegende Aussagen und Zusammenhänge in der Folge weiter eingegangen.

Als Bildung bezeichnet man gemeinhin die Formung des Menschen im Hinblick auf sein „allgemeines Menschsein“. Der moderne, dynamische und ganzheitliche Bildungsbegriff steht dabei für den lebenslangen Entwicklungsprozess des Menschen, bei dem er seine geistigen, kulturellen und lebenspraktischen Fähigkeiten, seine personalen und sozialen Kompetenzen ständig erweitert.<sup>3)</sup>

---

<sup>3)</sup> Vgl. Goeudevert, Daniel: Der Horizont hat Flügel. Die Zukunft der Bildung. München 2001.

Ein Kennzeichen der Bildung, das sich in nahezu allen Bildungstheorien wieder findet, ist das reflektierte Verhältnis zu sich selbst als Person, zu anderen Personen, zur Gesellschaft im Allgemeinen und zur Welt.

Die Fähigkeit des Menschen, zu lernen, sich Wissen anzueignen, ist die Grundlage für Erziehung und Bildung.

Bildung kann sich also nicht ohne Information und Wissen vollziehen, vielmehr baut sie auf Information, Wissen und reflektierten Umgang mit Information und Wissen auf.

Demnach ist Bildung:<sup>4)</sup>

- die Fähigkeit, mit Gelerntem, mit Information, mit Wissen kritisch umzugehen,
- nicht nur Wissen zu reproduzieren,
- sich erforderliche Information eigenverantwortlich und selbstständig zu beschaffen,
- diese im Gesamtkontext entsprechend zu bewerten und einzuordnen,
- damit sich letztlich wieder Wissen anzueignen, und zwar so, dass dies auch durch andere Personen und die Gesellschaft nachvollziehbar und somit gemeinschaftsfähig ist.

Während also unter Erziehung eher die Persönlichkeitsentwicklung durch äußere Steuerungsimpulse verstanden wird (das durch Verantwortliche geleitete Erlernen und sich Aneignen von Regeln, Normen und Verhalten), bezieht sich Bildung im Wesentlichen auf Prozesse und Ergebnisse der individuellen Verarbeitung und Aneignung.

Zusammenfassend und stark vereinfacht, lässt sich Bildung durch die nebenstehende Graphik wie folgt darstellen:



Graphik erstellt vom Verfasser.

<sup>4)</sup> Vgl. Hentig, von. Hartmut: Bildung. Ein Essay. 5. Auflage. München/Wien 2004.

Wissen umfasst dabei die Wissensinhalte (Faktenwissen) einer Person oder einer Gruppe von Personen, aber auch die Fähigkeit, an Wissen heranzukommen (wo schlage ich nach?).

Denken und Interpretieren umfasst die unterschiedlichen Strategien des Erkenntnisgewinns, wie Problemlösen, Beschreiben, Erklären usw.

Kommunizieren ist in diesem Zusammenhang die Fähigkeit eines Menschen, verstanden zu werden, die Gedanken, Ideen, Thesen usw. anderen transparent zu machen und umgekehrt, sich in die Gedankenwelt anderer aktiv hineinzusetzen.

Trotz einer gewissen Spannung zur vorherrschenden Funktion des Bildungs- und Ausbildungssystems, auf die Berufstätigkeit vorzubereiten, in der oft ganz andere Fähigkeiten und Einstellungen verlangt werden, ergeben sich für Erziehung und Bildung allgemein akzeptierte und anerkannte Ziele.

Bildung zielt vorrangig auf die Vermittlung und den Erwerb der grundlegenden Fähigkeiten:

- Selbstbestimmungsfähigkeit,
- Mitbestimmungsfähigkeit,
- Solidaritätsfähigkeit.

Bildung hat demzufolge in allen Grunddimensionen menschlicher Fähigkeiten vorstatten zu gehen, das bedeutet:<sup>5)</sup>

- handwerklich-technische Bildung,
- Ausbildung zwischenmenschlicher Beziehungsmöglichkeiten,
- Wahrnehmungs-, Gestaltungs- und Urteilsfähigkeit,
- ethische und politische Handlungsfähigkeit,
- Kritikbereitschaft und -fähigkeit, einschließlich der Fähigkeit zur Selbstkritik,
- Argumentationsbereitschaft und Argumentationsfähigkeit,
- Fähigkeit zu vernetztem Denken,

---

<sup>5)</sup> Vgl. Klafki, Wolfgang: Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemäße und kritisch-konstruktive Didaktik. Beltz, Weinheim und Basel 1996.

- Toleranz, Achtung und Einfühlungsvermögen in andere Personen,
- Verantwortungsbewusstsein,
- Gerechtigkeitsempfinden.

## Militärische Führung

Edwin P. Hollander, Professor für Psychologie und anerkannter, weltweit tätiger Experte in der Führungsforschung schreibt in seinem „Handbook of Social Psychology“:<sup>6)</sup>

*„Whenever people become involved in joint activities, a leadership structure develops.“*

Führung findet also automatisch statt, Führungsstrukturen entwickeln sich von selbst, sobald mehr als eine Person zu einer Tätigkeit oder Aufgabenerfüllung zusammenwirken.

Um Chaos, Anarchie und einen Wildwuchs zu vermeiden, gilt es daher gerade im militärischen Bereich, einerseits geordnete Führungsbeziehungen zu schaffen, und andererseits (und das ist die Kernaufgabe der Bildungseinrichtungen der Streitkräfte) den Führenden/Führungskräften/Kommandanten jenes Wissen, jene Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, die letztlich zum Kompetenzerwerb in der Praxis führen.

Das Führungsverständnis des Österreichischen Bundesheeres ist festgeschrieben in der Anlage „Führung im ÖBH“ zum Militärstrategischen Konzept.

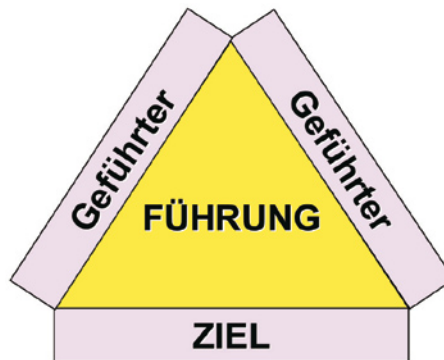
Dieses führt zum Begriffsverständnis „militärische Führung aus“:<sup>7)</sup>

*Unter militärischer Führung wird ein richtungsweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken auf Kommanden, Truppen, Dienststellen und einzelne Personen verstanden, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen und die Organisation zu optimieren. Dies muss auch und insbesondere unter extremen Rahmenbedingungen gelingen. Die Führung erstreckt sich dabei auf alle Maßnahmen, die zur Erreichung des Zieles notwendig sind.*

<sup>6)</sup> Vgl. Hollander, Edwin P.: „Leadership and Power“ In: Gardner, Lindsey. Elliot, Aronson: Handbook of Social Psychology. Volume II. New York 1985.

<sup>7)</sup> BMLV: Management ÖBH 2010. Führung im ÖBH. Wien 2007.

Führung ist demnach die Interaktion und das zueinander in Beziehung setzen von drei Bereichen:<sup>8)</sup>



Führung erfolgt dabei unmittelbar oder mittelbar, abhängig von der Reichweite der Einflussnahme, Weite des Planungshorizontes, Größe der Organisation und der Zahl der zu Führenden, im Besonderen aber abhängig von der jeweiligen Situation (Szenario) in welchem die Führung faktisch erfolgt.

Spezifische Eckpfeiler der militärischen Führung in allen Demokratien – und somit besonders zu berücksichtigen – sind:

- das Primat der Politik mit zivilem Oberbefehl und parlamentarischer Kontrolle,
- Bindung an Recht, Gesetz und moralische Werteeinstellungen,
- Prinzip von Befehl und Gehorsam, aber auch Begrenzung der Befehlsbefugnisse,
- Mitverantwortung der Geführten (auch im Gehorsam).

Bei allem Herausgehoben-Sein ist der Führende, das muss jedem Führenden bewusst sein und gilt auch in militärischen Strukturen, in seiner Stellung selbst nicht ungefährdet. Er muss ständig seinen Wert und Nutzen nachweisen, sowohl gegenüber vorgesetzten Ebenen, im Besonderen aber auch gegenüber Unterstellten. Er wird stets an seinem Tun und an seinen Taten und dem situationsgerechten Handeln gemessen.

<sup>8)</sup> Graphik erstellt vom Verfasser.

## **Der erfolgreiche militärische Führer: Aus- und Bildungserfordernisse**

Was macht den „erfolgreichen militärischen Führer“ heute und in der Zukunft aus?

Welche Ausbildungs- Erziehungs- und Bildungserfordernisse müssen aus der Zieldefinition „erfolgreicher militärischer Führer“ abgeleitet werden?

Und wie verhält es sich mit dem Generalthema dieses Festbandes „*Bildung ist das, was übrig bleibt, wenn alles Gelernte vergessen ist*“ also dem Wissen, dem Können in Verbindung mit der erfolgreichen militärischen Führung?

Mit der zu dieser Thematik vorhandenen Literatur ließen sich Bibliotheken füllen. Exemplarisch herausgreifen möchte ich daher in diesem Beitrag drei Zitate, welche sehr prägnant und umfassend das Gesamtspektrum des militärischen Führers ansprechen.

Der US-Army General Walter F. Ulmer formuliert wie folgt:<sup>9)</sup>

*„In any Army, in any time, the purpose of ‚leadership‘ is to get the job done. Competent military leaders develop trust, focus effort, clarify objectives, inspire confidence, build teams, set the example, keep hope alive, rationalize sacrifice.*

*For this century or the next, there is little mystery about requisite leader competencies or behaviours. Desirable qualities and skills may vary a bit, but the basic formula for leader success has changed little in 2,000 years.“*

Colonel M.D. Capstick führt aus:<sup>10)</sup>

*„Today’s soldiers are older and better educated than their World War II counterparts. Most are married, have children, and are more than capable of making their own decisions; they therefore expect and demand that their experience, expertise, and professionalism be respected.“*

<sup>9)</sup> Ulmer, Walter F (ret’d): „Military Leadership into the 21<sup>st</sup> Century.“ In: Taylor, Robert L. Rosenbach, William E. (eds.): Military Leadership. Boulder 2000.

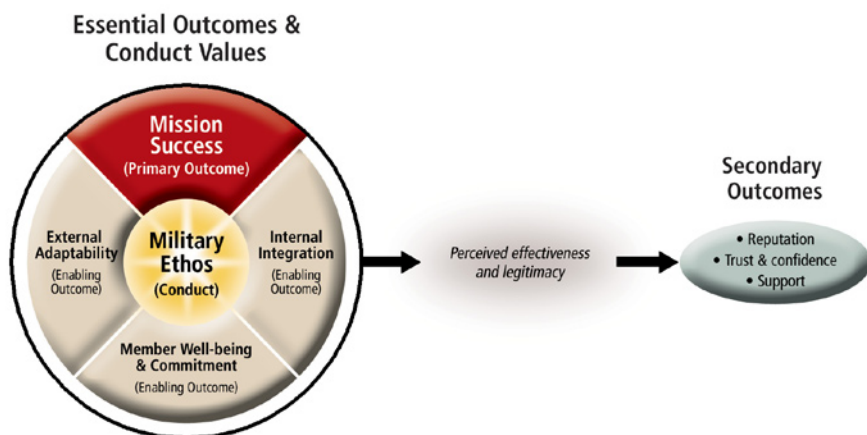
<sup>10)</sup> Capstick, M.D.: „Command and Leadership in Other People’s Wars.“ In: McCann, Carol. Pigeau, Ross (eds.): The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience. New York 2000.



Die Kanadische Armee stellt einleitend in den konzeptionellen Grundlagen zur Leadership Doctrin voran:<sup>11)</sup>

*„Directing, motivating, and enabling others to accomplish the mission professionally and ethically, while developing or improving capabilities that contribute to mission success. Effective leaders get the job done, look after their people, think and act in terms of the larger team, anticipate and adapt to change, and exemplify the military ethos in all they do.“*

Vereinfacht aber sehr einprägsam fasst eine Graphik in „Leadership in the Canadian Forces“: Conceptual Foundations zusammen:<sup>12)</sup>



Keines der oben angeführten drei Zitate und auch nicht die dargestellte Graphik spricht „Wissen“ dezidiert als Grundvoraussetzung der erfolgreichen militärischen Führung an und dennoch ist uns allen bewusst, dass militärische Führung ohne „Wissen“ unmöglich funktionieren kann. Versteckt ist „Wissen“ natürlich in den obigen drei Zitaten integriert. Wie sollte *team building, clarifying of objectives, respecting professionalism, etc.*, um nur einige Beispiele anzuführen, ohne „Wissen“ von statten gehen?

Nach Dale E. Zand (Professor of Management and Organizational Behaviour at the Stern School of Business, New York University) sind in seinem

<sup>11)</sup> Canadian Defence Academy/Canadian Forces Leadership Institute: Leadership in the Canadian Forces. Kingston 2005. S. 3.

<sup>12)</sup> Ebd. S. 19.

Buch „The Leadership Triade“ die wesentlichen drei Elemente für (zivile) Führungskräfte in der heutigen Informationsgesellschaft:<sup>13)</sup> **knowledge** (Wissen), **trust** (Vertrauen) und **power** (Kraft), unter die alle anderen Erfordernisse zusammengefasst werden können.

Für den militärischen Führer wären diese drei Elemente, folgt man den bisherigen Ausführungen, um ein viertes Element „**military ethos**“, in dem Recht- und Gesetzmäßigkeit, moralische Verantwortung in Befehl und Gehorsam, Kameradschaft und Disziplin eingebettet sind, zu erweitern.

Wissen ist die Grundvoraussetzungen um Entscheidungen zu treffen, Wissen befähigt uns erst, Informationen zu bewerten, einzuordnen und in eine Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Wissen ist Grundvoraussetzung von zielgerichteter Kommunikation, welche es erst ermöglicht, dass Entscheidungen auch in Handeln umgesetzt werden können.

Das zweite Element Vertrauen beinhaltet sowohl das Selbstvertrauen des Führers, als auch das Fremdvertrauen durch die Geführten.

Es resultiert also aus dem Wissen über die eigene Leistungsfähigkeit (Selbstvertrauen), aus dem Wissen über die Leistungsfähigkeit des Führers und der Qualität seiner Entscheidungen und der Leistungsfähigkeit der Organisation (des Teams), letztlich aber auch aus der Erfahrung hinsichtlich der Integrität des Führers und der Geführten.

Aus Wissen und Vertrauen entsteht Kraft. Diese Kraft drückt sich aus in der Fähigkeit, Teams zu bilden, Teams zu entwickeln, die Geführten zu motivieren, Entscheidungen in Handeln umzusetzen und durchzusetzen, Ziele zu definieren, letztlich auch in unklaren, krisenhaften Situationen entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben und den Auftrag unter Einhaltung des militärischen Ethos zu erfüllen: *to get the job done, mission success!*

Die nebenstehende Graphik verdeutlicht wie das Gedankengebäude erfolgreicher militärischer Führung aussehen kann.<sup>14)</sup>

<sup>13)</sup> Vgl. Zand, Dale E.: The Leadership Triad. Knowledge, Trust, and Power. Oxford 1996.

<sup>14)</sup> Graphik erstellt vom Verfasser.



„Bildung ist das, was übrig bleibt, wenn alles Gelernte vergessen ist“ versteht sich daher im Konnex mit der militärischen Führungsausbildung dahingehend:

- sich Wissen anzueignen, sich der Begrenztheit des Wissens jedoch ständig bewusst zu sein,
- das Erfordernis des lebenslangen Lernens zu akzeptieren,
- sich erforderliche Information eigenverantwortlich und selbstständig zu beschaffen,
- diese Information im Gesamtkontext entsprechend zu bewerten und einzuordnen,
- erfolgreich Teams zu bilden und die Leistungsfähigkeit von Personen und Teams weiterzuentwickeln,
- Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit zu entwickeln, aber auch Vertrauen durch die Geführten zu erlangen und in die Geführten zu haben,

- um somit auch in unklaren und krisenhaften Situationen entscheidungs- und handlungsfähig zu sein und zu bleiben, als Führer und als Team,
- um Aufträge unter Einhaltung ethisch, moralisch und rechtlichen Prinzipien erfolgreich bewältigen zu können, als Führer und als Team.

Im Rahmen der Entwicklung des Bachelorstudiengangs Militärische Führung an der Theresianischen Militärakademie wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass in den Ausbildungsmodulen dieser Bildungsauftrag für die Führungsebene Teileinheit und Einheit umgesetzt wird.

Damit ist sichergestellt, dass der zeitlose und umfassende Auftrag der Gründerin der Akademie für die Ausbildung der militärischen Führungskräfte **„Mach‘er mir tüchtige Offiziers und rechtschaffene Männer“** auch in Zukunft erfüllt werden kann: MISSION SUCCESS.