



„Die militärische Verantwortung für Kärnten“

Neuer Veranstaltungsort:
CMA – Stift Ossiach

38.

KÄRNTNER NOTFALLTAGE

34. Fachtagung für Katastrophen- und Krisenmanagement

4.– 6. Mai 2023
CMA – Stift Ossiach

www.aekktn.at



„Das taktische Führungsverfahren als
Problemlösungsmethode im Einsatz“

04.05.2023





Agenda

- Vorstellung
- Ziel/Zweck
- Exzerpt: Hintergrundwissen
- Definitionen
- Führungssystem
- Das Führungsverfahren





Curriculum Vitae

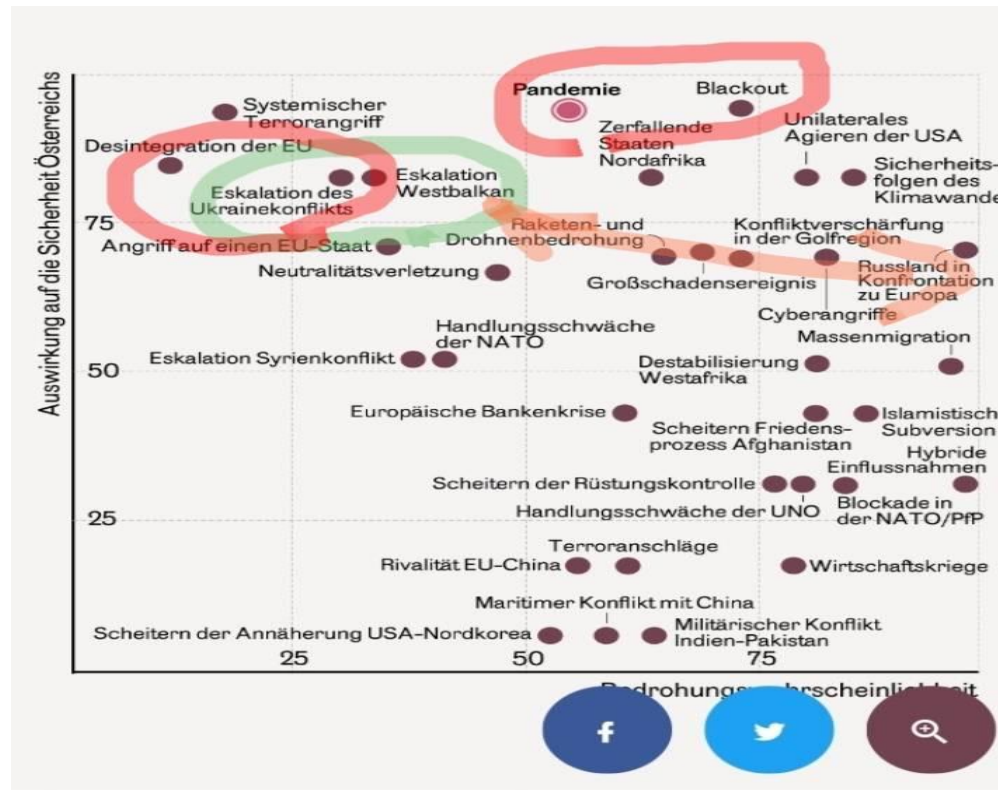
verheiratet, 2 Kinder
Krumpendorf/Wörthersee
Sport → KLF → „Stresstoleranz“

- **Geboren 1970 in Graz**
 - **1988 Matura**
 - **1988 - 1989: Offiziersanwärter – Jahr (EF) in Graz**
 - **‘89 - ‘91: Zeitsoldat (Infanterie) & tlw. Sportstudium**
 - **‘91 - ‘94: Theresianische Militärschule (MilAk)**
 - **‘94 - 2001: Salzburg, Enns, Wien (ZgKdt, KpKdt, LOffz)**
 - **2001 - 2019 : 7.Jägerbrigade (KpKdt, tak BKdt, AbtLtr Einsatz & stv Stabschef)**
 - **seit 01.11.2019: Stv Militärkommandant & Leiter Stabsarbeit**
 - **seit 2008: Gastlehrer an der MilAk und LVAK**
 - **Ausbildung: Kommandantenlaufbahn (FüLG) und höhere Führung (MaStg) = Masterstudien (MSD, MA)**
 - **sonst. Ausbildungen: intern. Kurse (PSO, SOC, COC), mil Fallschirmjäger, Lufttransport, Alpin, staatl. Trainer**
-
- **Auslandseinsätze-/Erfahrungen : Bosnien, Kosovo, Afghanistan, Armenien, Libanon**
 - **internationale Kooperationen: GBR, USA, DEU, ITA, SVN und NATO OCC E&F**
 - **Inlandseinsätze: Sicherungseinsatz „YUGO-Krise“, KatHiE Pinzgau, 11x Grenzeinsatz/B, AssE „COVID“**





Ziel/Zweck und Hintergründe



Risikomatrix des Verteidigungsministeriums: Horizontal ist die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos dargestellt, vertikal die angenommene Auswirkung auf die Sicherheit Österreichs. Ganz oben: Systemischer Terrorismus und: Pandemie.





Ziel/Zweck

➤ Ziel:

- Angebot und Information über eine Problemlösungsmethode
- Gedankenanstöße und Hintergrundwissen

➤ Zweck:

- Gemeinsames Führungsverständnis weiterentwickeln
- Verbesserte Zusammenarbeit und Abläufe („Standardisierung“)

➤ NICHT-Ziel:

„Schulmeistern“





Hintergrundwissen „Führung“

- **Taktik <> (Operation) <> Strategie**
- **historische Beispiele/Begründer:**
 - Alexander der Große (~ 300 v.Chr., strat&tak Fäh, Durchhaltefähigkeit)
 - Napoleon (18. → 19.Jht, Talent)
 - Clausewitz (19.Jht, Strategie, Taktik, Unternehmensführung)
- **Methode → Verfahren („zur Problemlösung“)**
- **Logistik (Leontos, Jomini)**



Carl von Clausewitz nach einem Gemälde von Karl Wilhelm Wach (um 1818)

Clausewitz wurde durch sein unvollendetes Hauptwerk *Vom Kriege* bekannt, das sich mit der Theorie des **Krieges** beschäftigt. Seine Theorien über **Strategie**, **Taktik** und **Philosophie** hatten großen Einfluss auf die Entwicklung des Kriegswesens in allen westlichen Ländern und werden bis heute an **Militärakademien** gelehrt. Sie finden auch im Bereich der **Unternehmensführung** sowie im **Marketing** Anwendung.



Strategie

Grand Strategy

Vitale Interessen

Ressourcen

Garantie-Fortbestand

Sicherheit





(militär)strategisches Denken



**...Let's
concentrate
on Europe
first!**

Pazifik ← WW II → Europa





Führungssystem

-

Führungsverfahren





„Wozu ein Führungsverfahren?“





Definitionen (1)

I. Führung

1. Militärische Führung

Der Begriff der „Führung“ kann verschiedenartig definiert werden. **Führung** setzt **Ziele und Teilziele** fest, veranlasst und kontrolliert die Durchführung zur Zielerreichung im Zusammenwirken personeller, materieller und informationsbezogener Ressourcen.

Die **militärische Führung** ist ein **richtungweisendes, steuerndes und motivierendes Einwirken** auf Kommanden, Truppen, Dienststellen und einzelne Personen, **um eine Zielvorstellung zu verwirklichen** und die Organisation zu optimieren. Sie setzt **Kräfte, Mittel und Information** zielgerichtet nach Zeit und Raum ein.

Führung ist ein ständiger Prozess und benötigt als Voraussetzung **wechselseitige Informationen.**



Definitionen (2)

2. Zivile Führung

Zivile Führung ist richtungweisendes und steuerndes Einwirken auf Organisationen **nach deren jeweiligem Organisationszweck**. Zivil bedeutet hierbei die Gemeinschaft aller Staatsbürger mit staatlichen und nichtstaatlichen Einrichtungen und deren Tätigkeiten. Zivile Führung wirkt daher auch auf das Militär ein und verwirklicht das Primat der Politik.

Führung in der Wirtschaft **bezweckt grundsätzlich Markterfolg** und ist vom **Nutzen bestimmt**, Führung in NPO bezweckt die Erfüllung nicht nutzenorientierter selbst gewählter Aufgaben und ist von **Ideen bestimmt**.



Führungssystem

- 34 Das **Führungssystem** dient der Erfüllung militärischer Führungsaufgaben im Normdienst und unter Einsatzbedingungen.

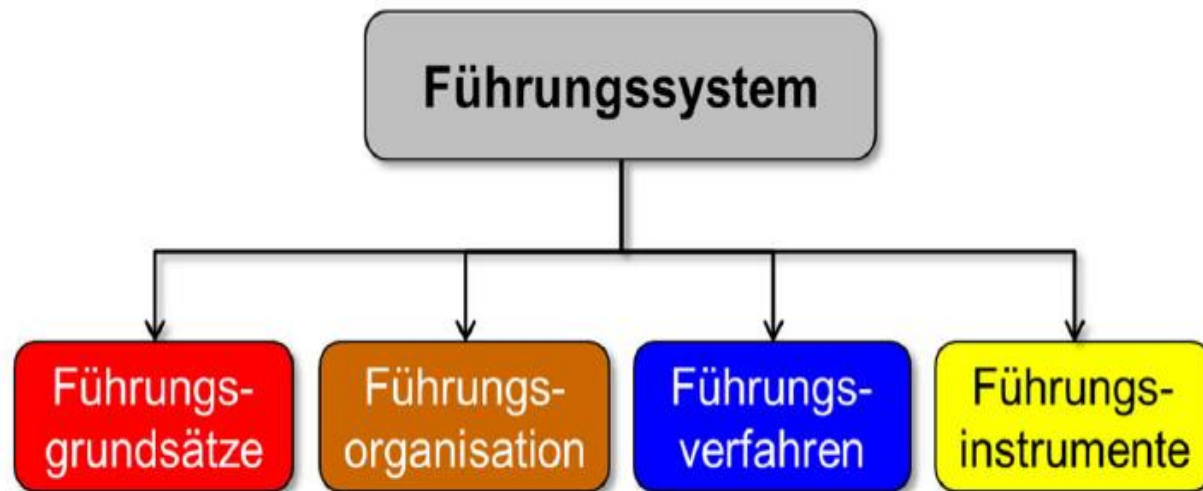
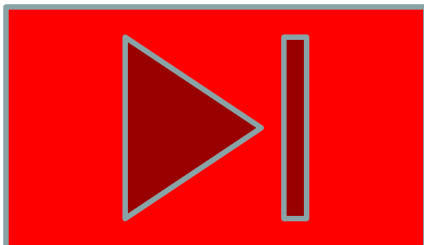


Abb. 1: Das Führungssystem





Führungsgrundsätze (1)

1. Klares Ziel

- abgestimmt auf Kräfte / Mittel / Zeit

2. Einheit der Führung

- hinsichtlich Kräfte/ Raum / Befehlsverhältnisse

3. Initiative

- Handlungsfreiheit nutzen

4. Schwergewichtsbildung

- Abstimmung auf wesentliche Leistung

5. Kooperation

- ZMZ, Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen

6. Ökonomie der Kräfte

- Einsatz gem. Ausbildung / Ausrüstung / Org

7. Reservenbildung

- Kräfte / Mittel um Einsatzverlauf beeinflussen zu können





Führungsgrundsätze (2)

8. Beweglichkeit

- Ideenreichtum, Transport, SG-Verlagerung

9. Einfachheit

- Organisation, Abläufe

10. Überraschung & Täuschung

- Ungünstiges Kräfteverhältnis ausgleichen

11. Synchronisation

- Aller Kräfte und Mittel, Synchromatrix

12. Schutz und Sicherheit

- Eigene Kräfte, Bevölkerung

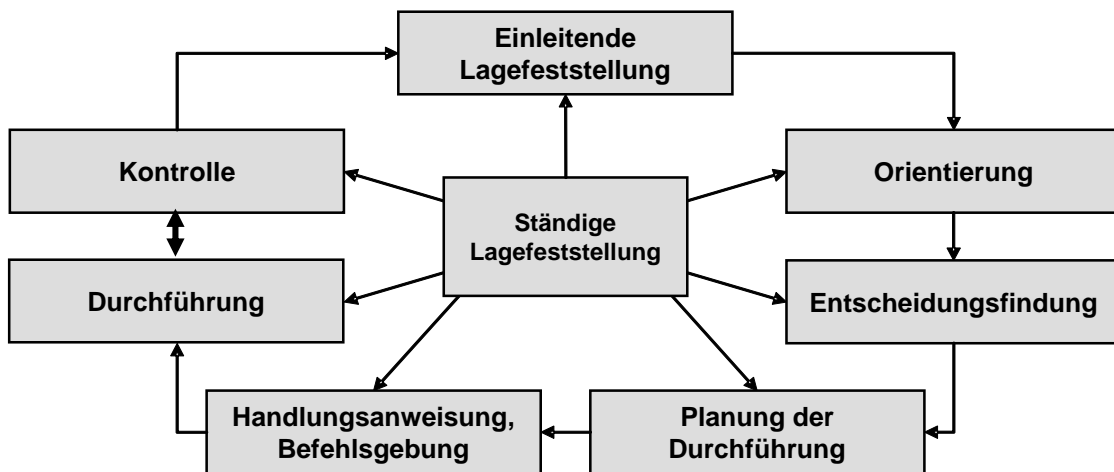
13. Informationsüberlegenheit

- ständige Lagefeststellung, kritischer Info-Bedarf, Medien

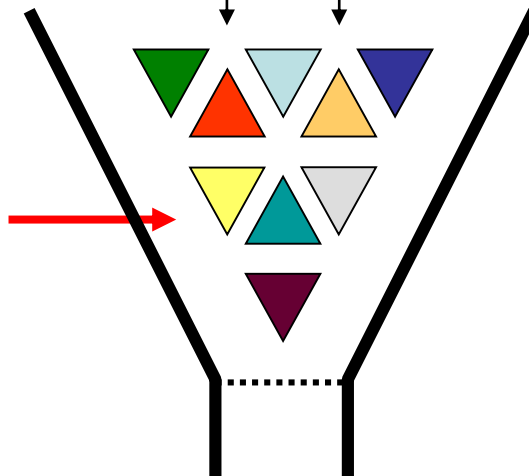




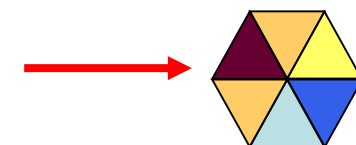
Führungsverfahren (FüVf)



Analyse



Synthese





Definitionen (4)

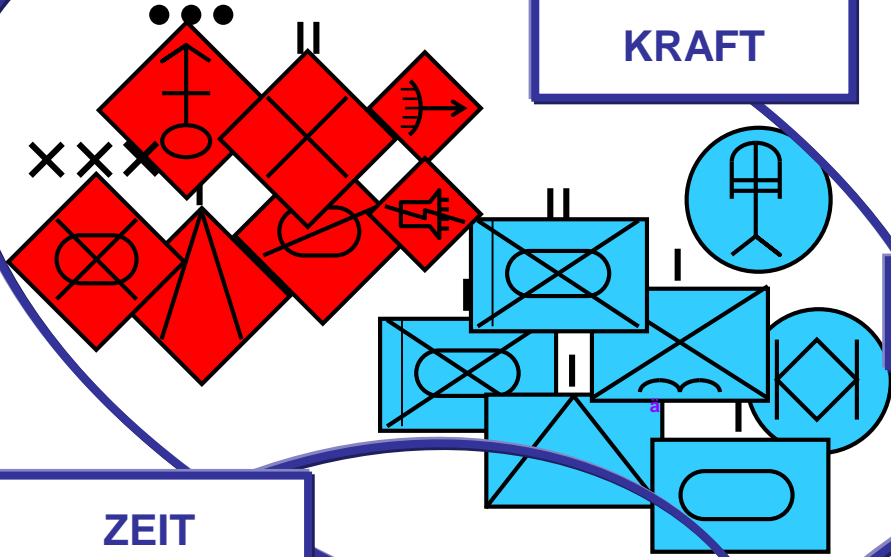
Das taktische Führungsverfahren ist ein **Regelkreis festgelegter Führungsvorgänge** zum Zwecke eines **sachlich objektiv abgeleiteten** und **argumentierbaren Einsatzes** von militärischen Kräften und Mitteln im Gefecht, aber auch in Einsätzen in denen vorrangig nicht mit Kampf zu rechnen ist.





Faktoren

KRAFT



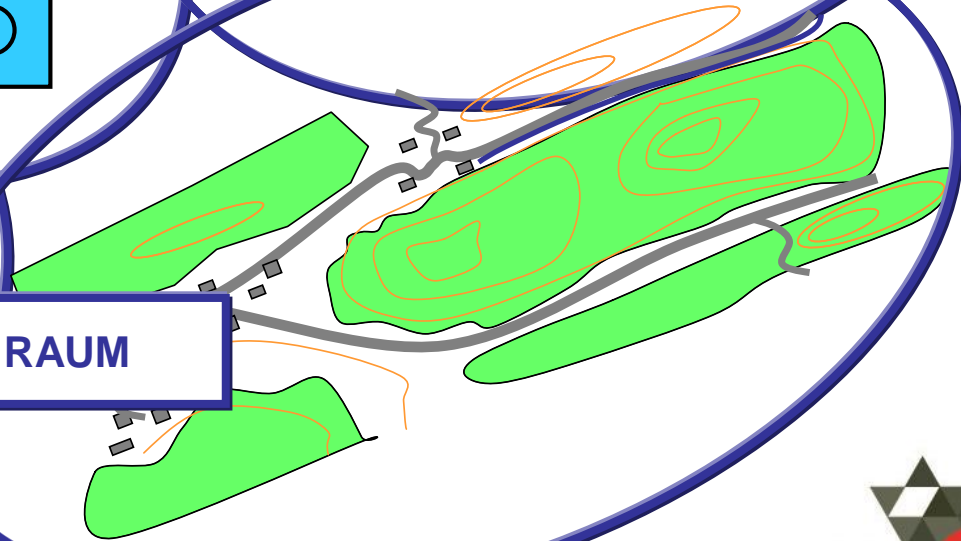
INFORMATION



ZEIT

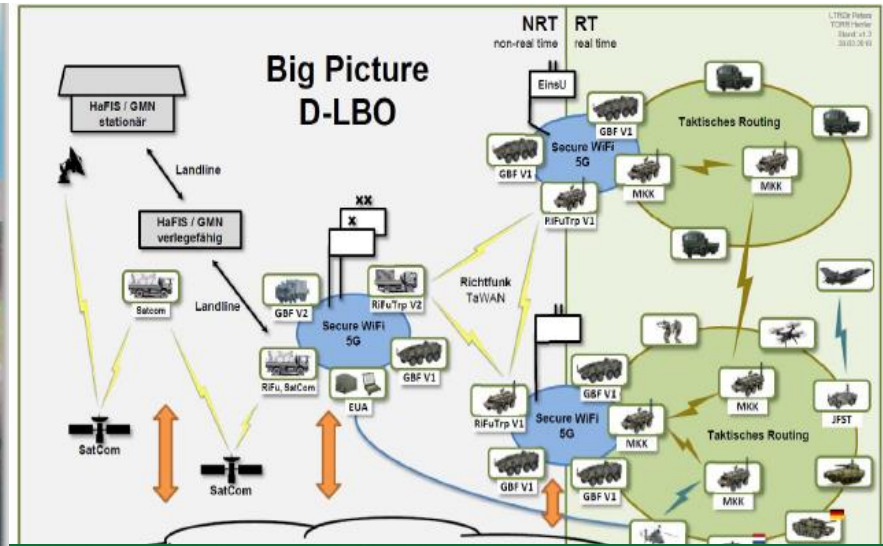


RAUM





Rasante Entwicklung der Rahmenbedingungen und „Domänen“



Lagebild Soldat



Sinn eines FÜVf?

References:

Maps: ÖMK: NL 33-02; NL 33-02:24,29,30;
Relevant Documents: OpOrd No.1

TZ: Z

OPERATIONS OVERLAY (Beispiel ANGRIFF)

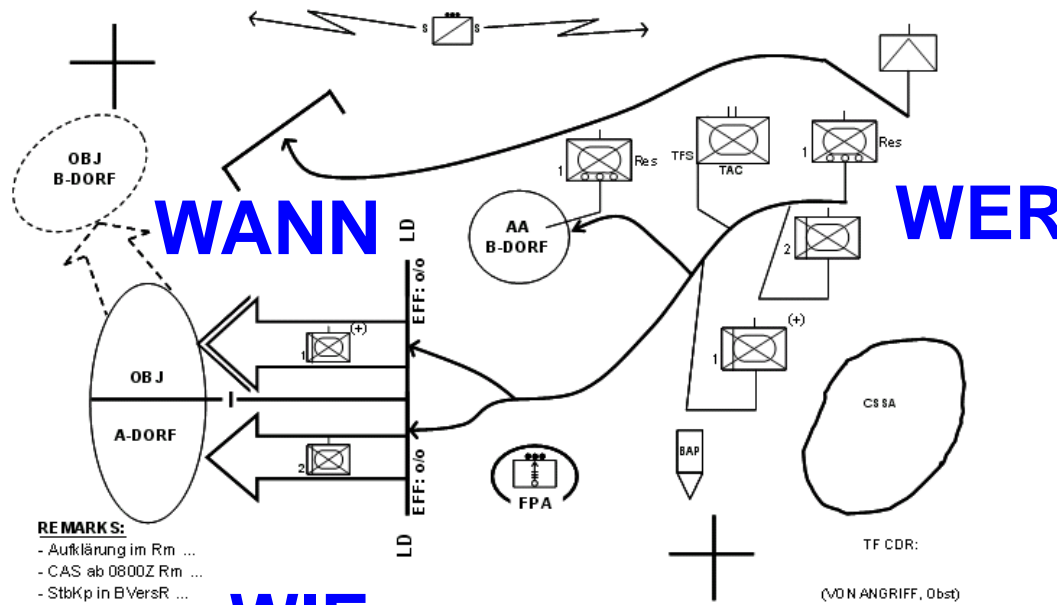
Copy No 1 of 10 copies
TF SAFEGUARD
TAC
D-Day 0810Zsep07

WAS
WO

WANN

WER

WIE

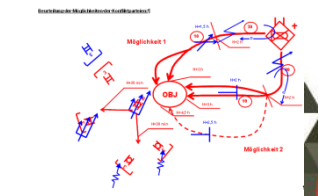
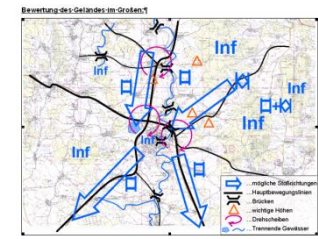


RE MARKS:

- Aufklärung im Rm ...
- CAS ab 0800Z Rm ...
- StbKp in BVersR ...

TF CDR:
(VON ANGRIFF, Obst)

vorwiegend grafisch!

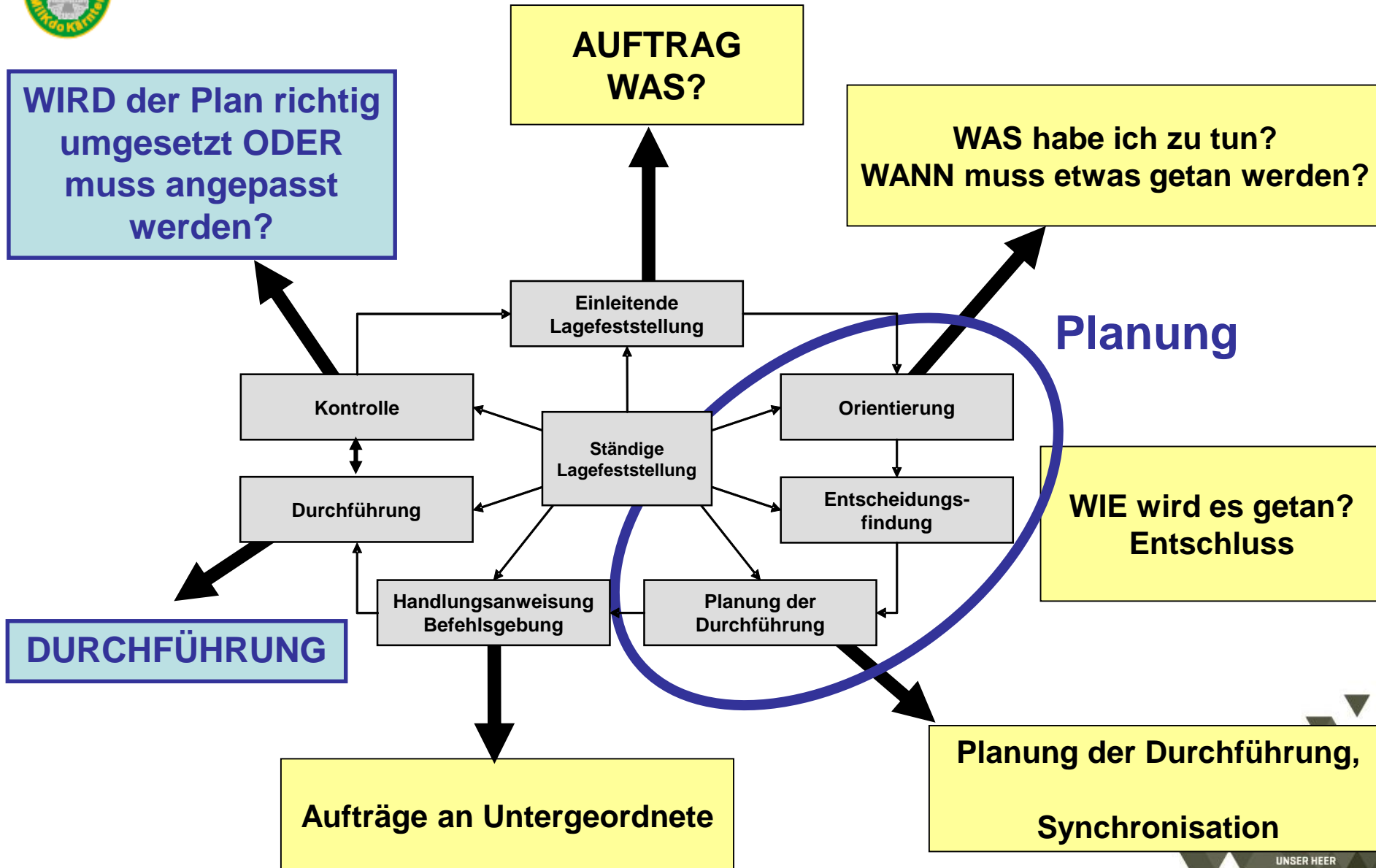


Ergebnis = Plan der Durchführung





FüVf - das Schema





Planungsverfahren (PIVf, Teil des FÜVf)

- **A: abgeschlossenes Stabsverfahren**
(Vollbeiträge der Führungsgrundgebiete)

- **B: ergänzendes Stabsverfahren**
(Teilbeiträge der Führungsgrundgebiete)

- **C: Kommandantenverfahren**
(Zuarbeiten/Ergänzungen durch den Stab)

(Effekt basierte Unterstützungsverfahren laufen parallel)





Anwendung FüVf (1)

- 21.Jhdt. → „das FüVf lebt“
- „erlaubt ist, was nützt“
- Problem nicht bekämpfen - LÖSEN !!!
- logische Faktorenreduktion - Trichterprinzip
- grafisch
- Folgerungsblatt (Smartboard, Folie, Flipchart, Whiteboard...)
- Die Beurteilung „*holt Dich ein*“





Stabsdienst (S-Funktionen)

Führungsgrundgebiete (FGG)

- FGG1: Personal
- FGG2: Nachrichtengewinnung (Aufkl+ milSih)
- FGG3: Einsatzführung (+ ZMZ)
- FGG4: Logistik
- (FGG5: *Einsatzplanung u. -vorbereitung = international*)
- FGG6: Führungsunterstützung (IKT)
- (FGG7: *Ausbildung = international*)
- FGG8: Budget + Finanzen
- (FGG9: *ZMZ/A (CIMIC =international)*)
- (InfoOps: *Informationsoperationen (national ÖA&Komm)*)





Anwendung FÜVf (2)

➤ anzuwendendes Prinzip:

„Darstellen → Beurteilen → Folgern“

➤ Effekt basiertes Handeln:

Task Verbs → Effect Verbs → Action Verbs





FüVf – die Schritte





Einleitende Lagefeststellung (Initial assessment of the situation)

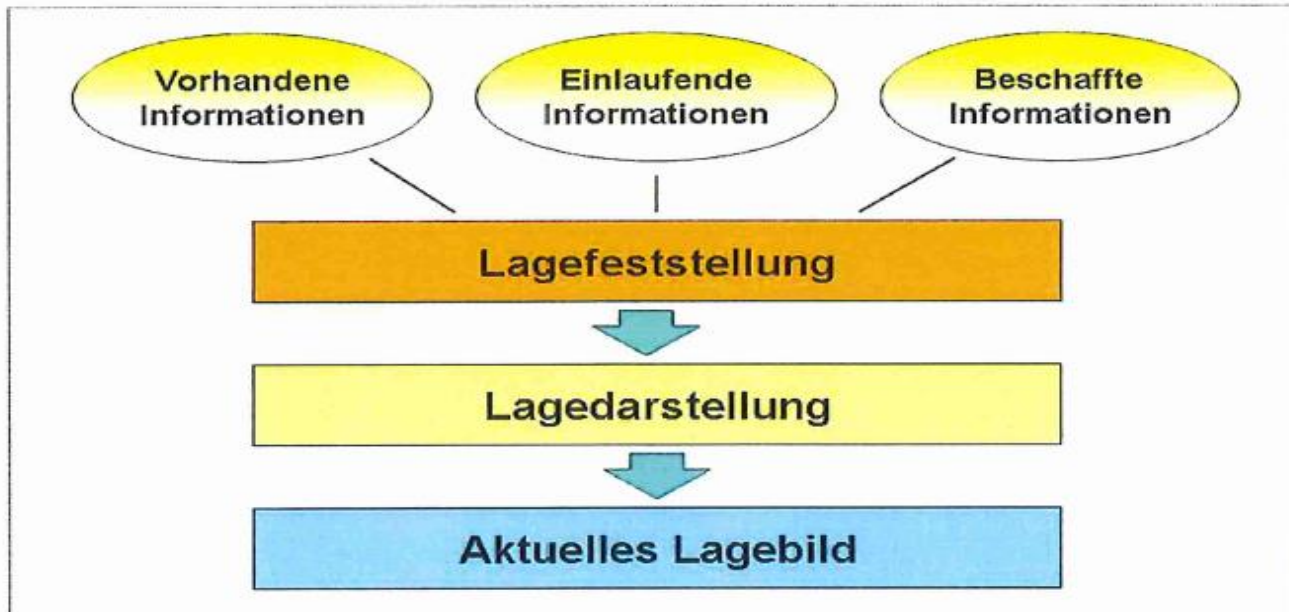


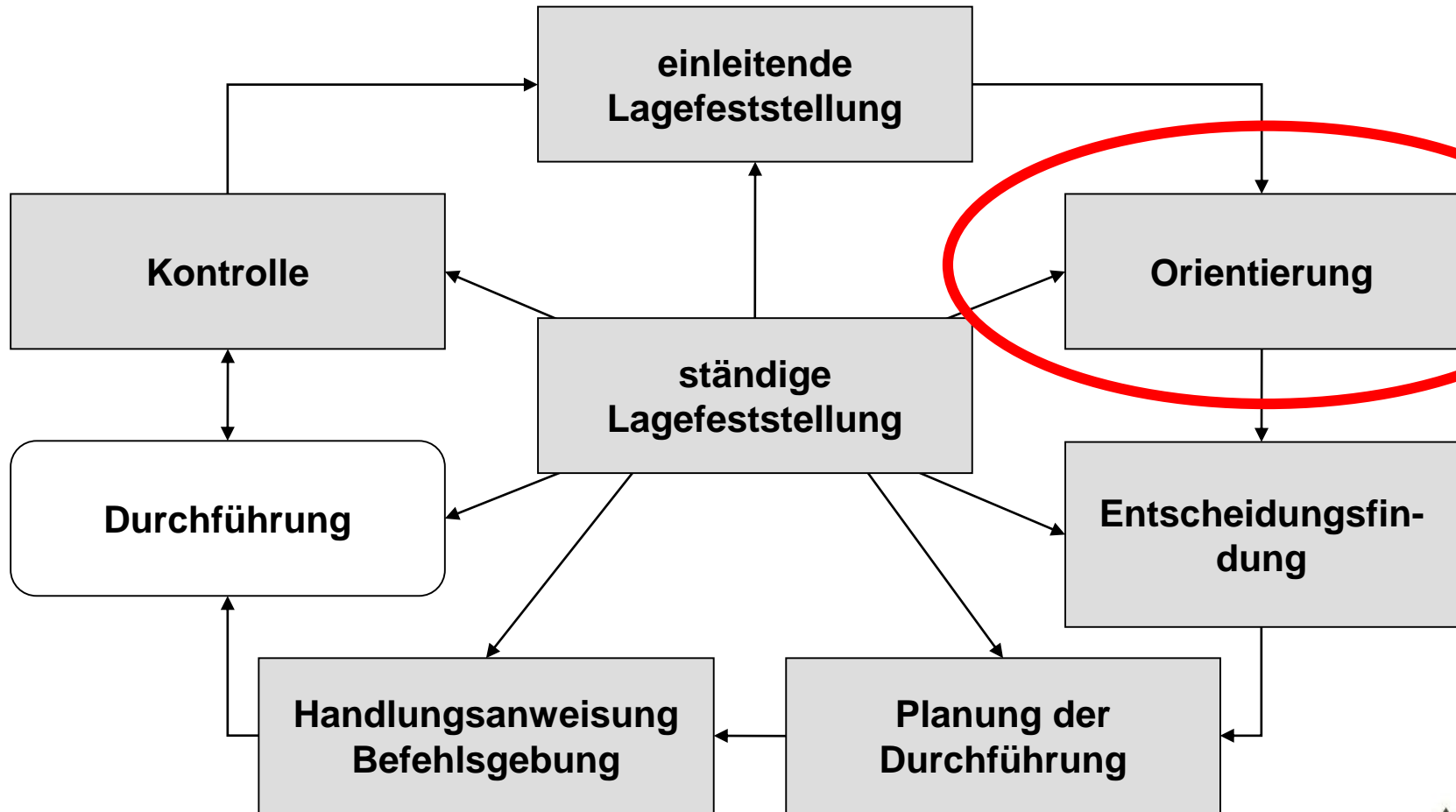
Abbildung: Erstellen des Lagebildes

Das mit dem Auftrag ausgelöste Führungsverfahren wird mit der Lagefeststellung begonnen. Zu diesem Zweck sind die bereits vorhandenen und in der Folge einlaufenden Informationen zu erfassen, bei Bedarf durch noch einzuholende Informationen gezielt zu ergänzen und im Hinblick auf die Lage auszuwerten. Damit wird der **Ist-Zustand betreffend Gefahren- und Schadenslage, eigener Lage und allgemeiner Lage** festgestellt.





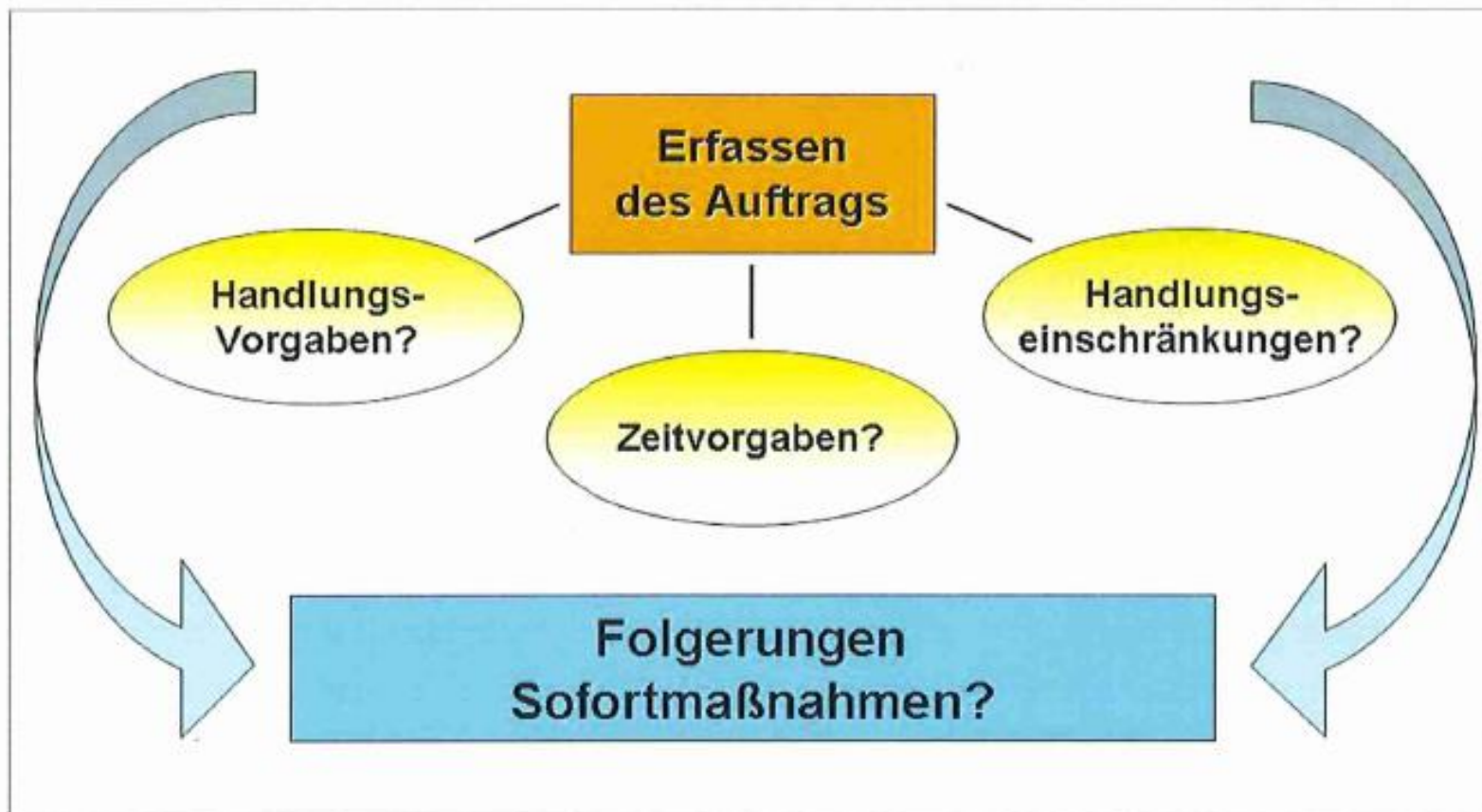
FüVf – die Schritte





Erfassen des Auftrages (1)

EdA





Erfassen des Auftrages (2)

EdA

- **Sofortmaßnahmen**
 - Vorinformationen
 - Richtlinien f. d. Stabsarbeit
 - Deckung Informationsbedarf und Absprachen
 - Anträge
 - Feststellen des eigenen „Aggregatzustandes“ und Verfügbarkeit von Kräften und Ressourcen

- **Einschränkungen d. Handlungsspielraumes**
 - nachgestaffelte Verfügbarkeit von eigenen Teilen, ...

- **Wesentliche Leistung → Task Verbs!**

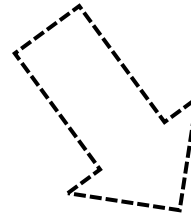
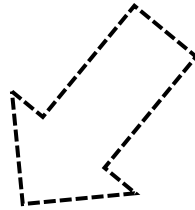
tak Ziel - wesentliche Leistung - EGld





Task Verbs – Effect Verbs – Action Verbs

Task Verbs (TV)



Effect Verbs (EV)
(Zustandsänderung)

Was ist zu tun?

Ableitung
wesentliche Leistung

Action Verbs (AV)
(Wirkung,
Handlungen)

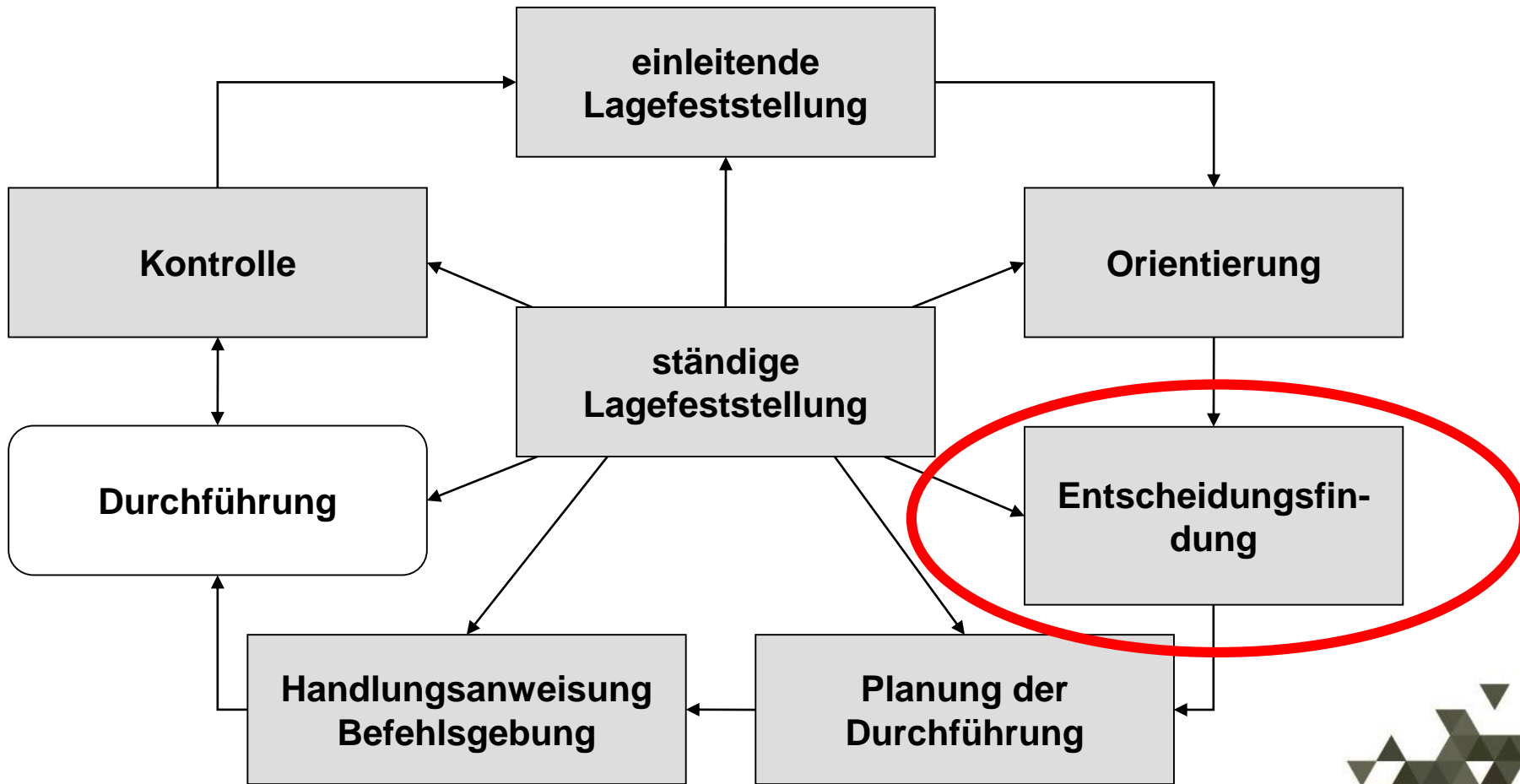
Wie ist es zu tun?

Variantenentwicklung





tak FÜVf – die Schritte





Entscheidungsfindung Militärspezifisch

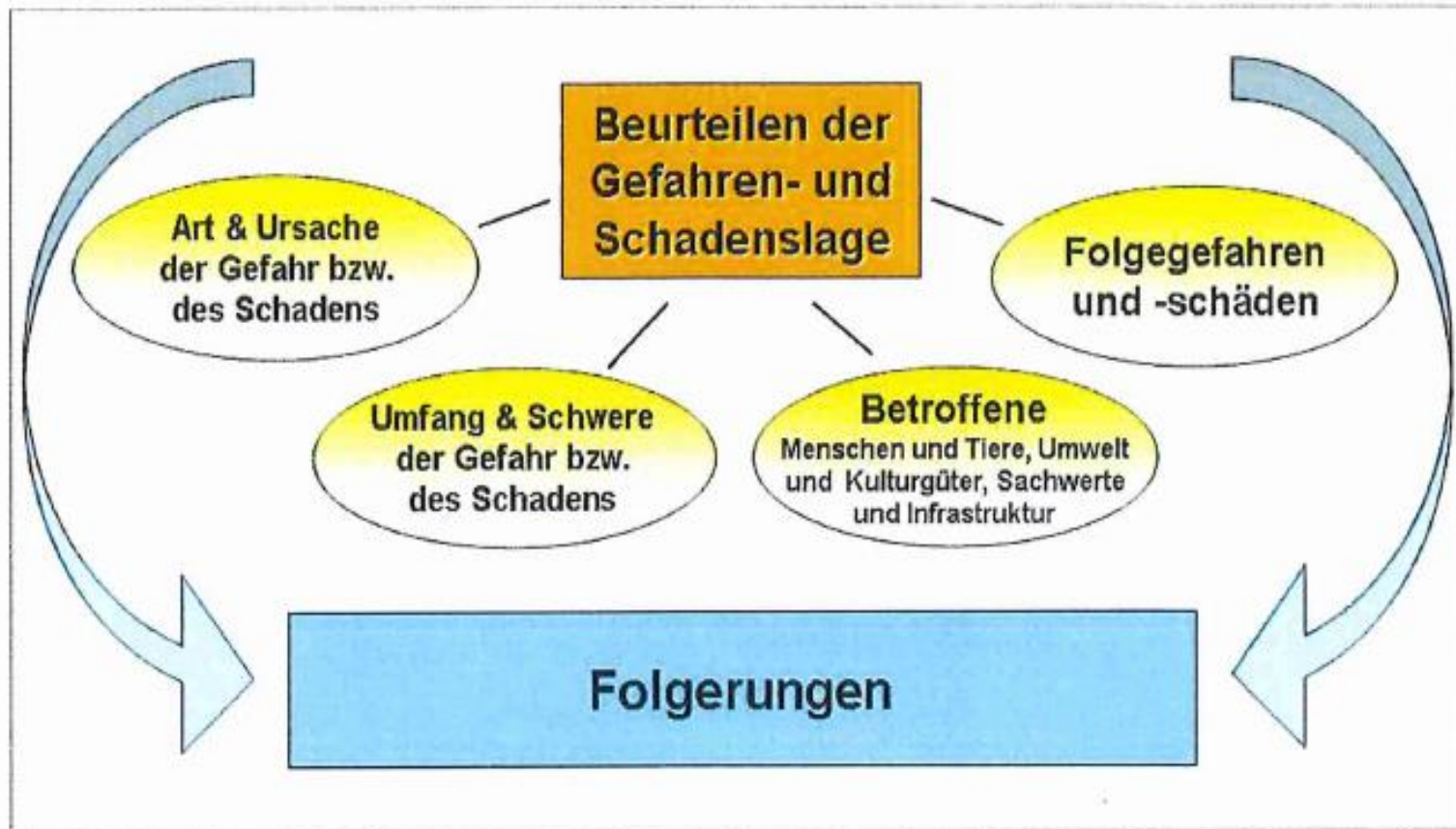
- **Beurteilung der Lage**
 - **Beurteilung der Lage der Konfliktparteien**
 - **Beurteilung der Umfeldbedingungen**
 - **Beurteilung der eigenen Lage**

- **Erwägungen**
- **Entschlussfassung**



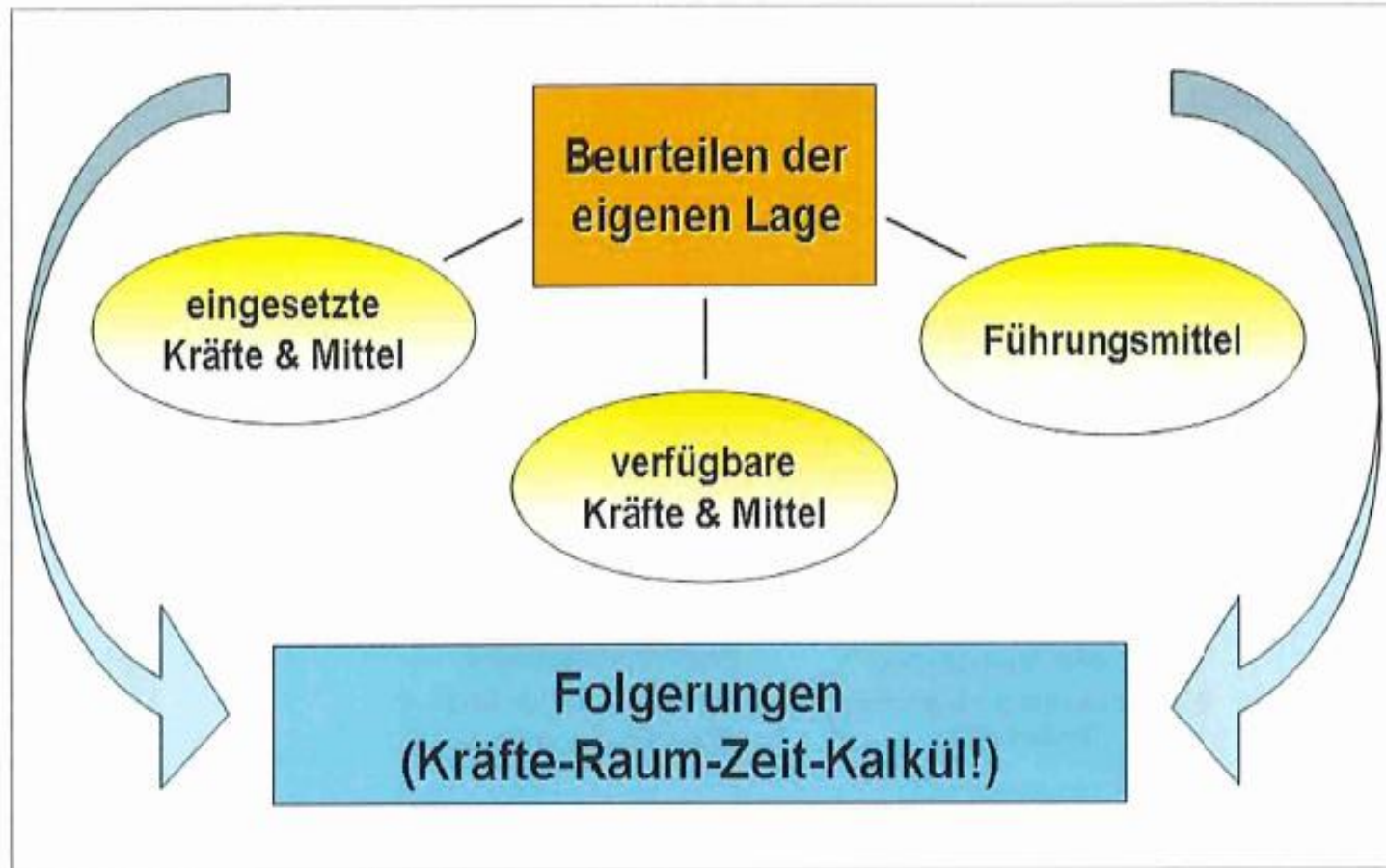


Entscheidungsfindung Krisenmanagement (1)



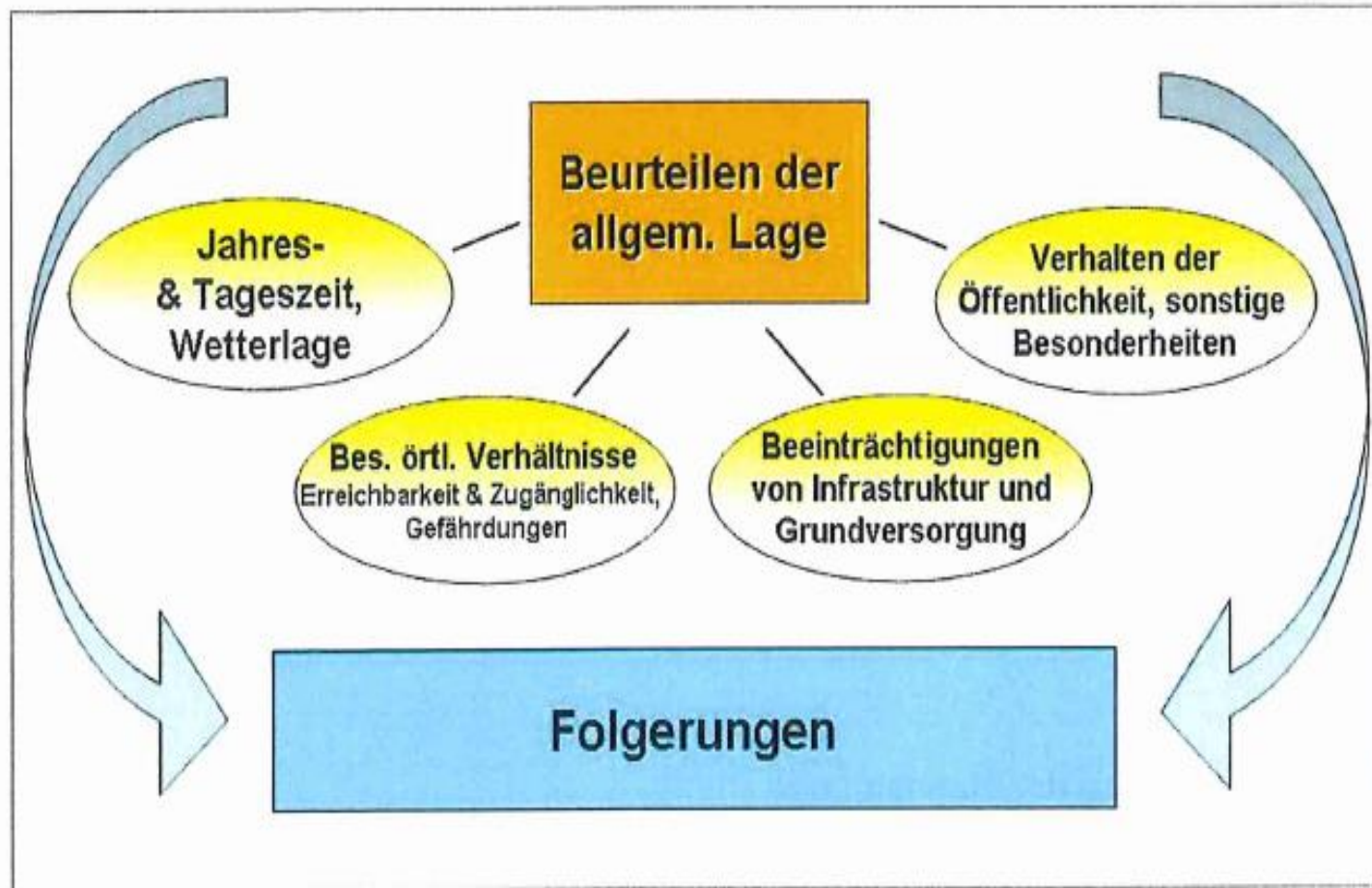


Entscheidungsfindung Krisenmanagement (2)





Entscheidungsfindung Krisenmanagement (3)



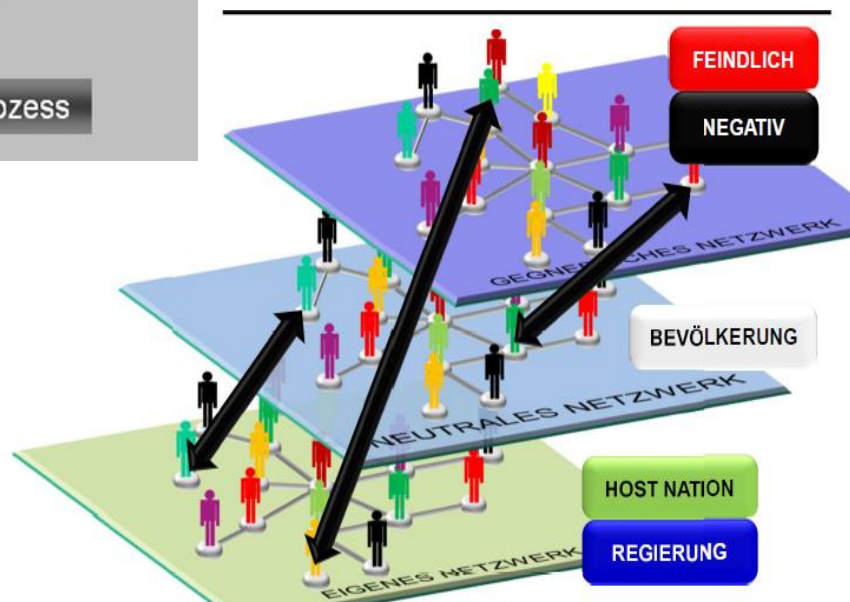
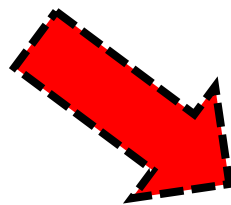
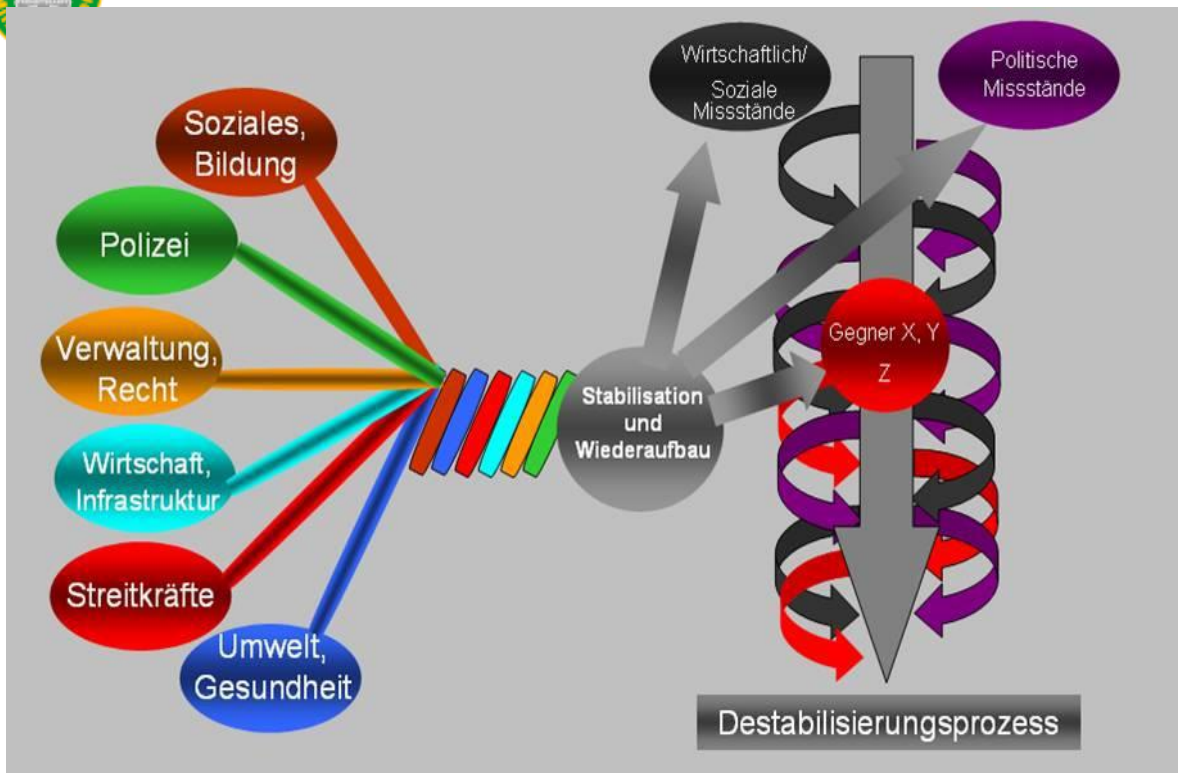


Erweiterung BdL

- „viele Akteure“
- Netzwerkdenken
- Systemanalyse
- Risikoanalyse



Systemanalyse <> Risikoanalyse





Beurteilung der Umfeldbedingungen

- **Beurteilung des Geländes**
 - Bewertung des Geländes im Großen (**vorgezogen**)
 - Einfluss des Geländes auf die Einsatzführung der **Konfliktparteien**
 - Taktisch zusammengehörendes Gelände (wGldTe, EGld)
 - Einfluss des Geländes auf die **eigene** Einsatzführung

- **BdUmfBed** von Klima/Wetter, Sicht und Tageszeit

- **BdUmfBed** Lage der Bevölkerung sowie staatlicher und nichtstaatlicher Org

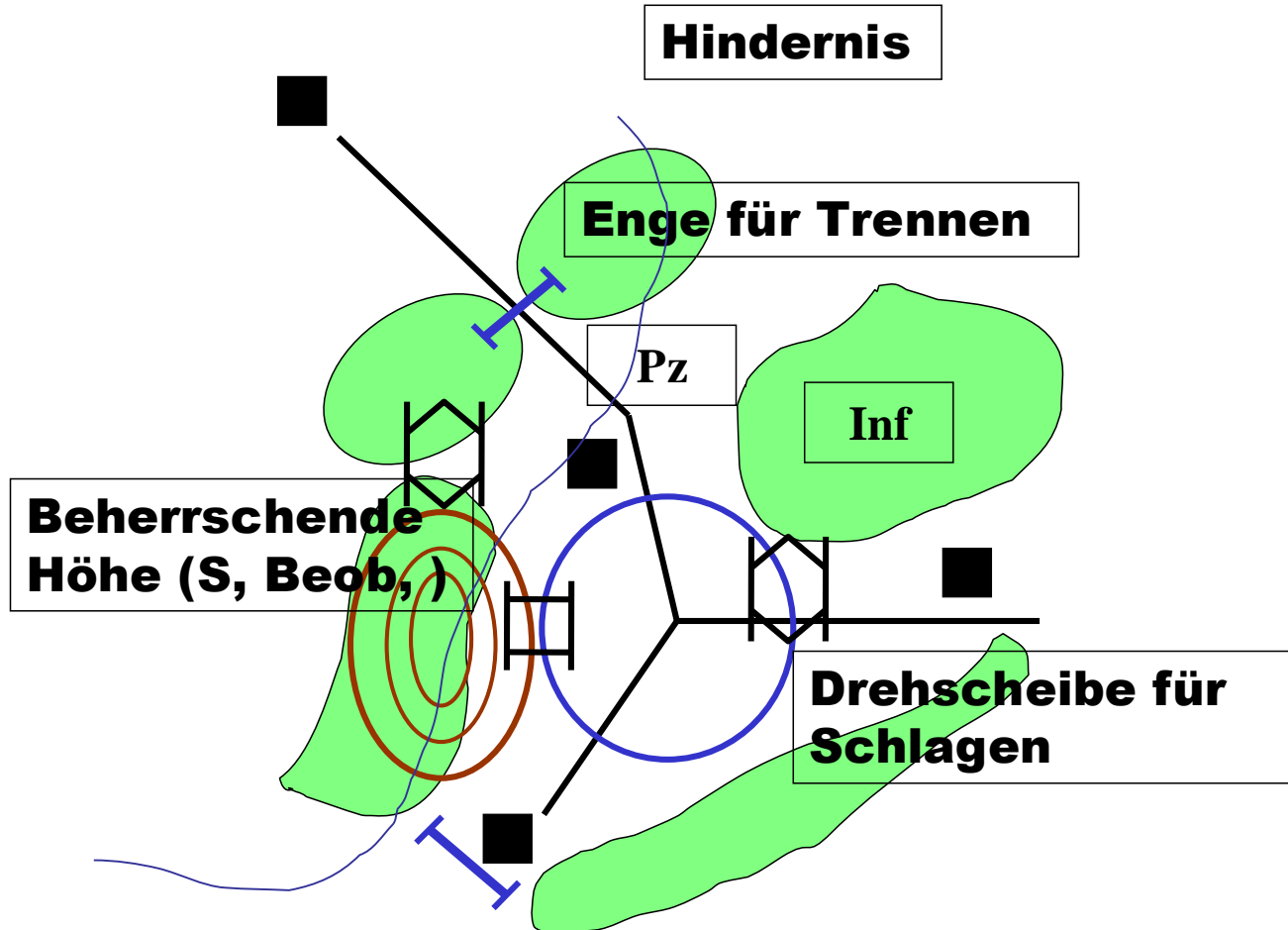
- **BdUmfBed** Medienlage

- **BdUmfBed** andere Faktoren





Bewertung des Gld im Großen grafisch





Taktisch zusammengehörendes Gld (takZGld)

- Zusammenwirken der Kräfte bzw. Beherrschung des Raumes (Domäne)
- Grundlage für Wirkungsbereiche und Führungslinien
- Taktisch zusammengehörendes Gld in einer Hand (Ausnahme zu großer Raum – Teilen oder Vstk)





Erwägungen

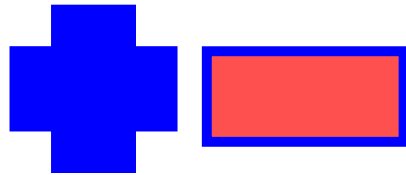
- Zu Beginn alle gezogenen Folgerungen festhalten
„aus d. BdL hat sich ergeben“:
- In FüSyst/auf Folie alles einzeichnen, was sich bis jetzt ergeben hat (Folgerungsblatt)
- Erwägen:
 - Varianten!!
 - Reserven
 - Prüfkriterien
- Vor- und Nachteile anführen (+ / -)



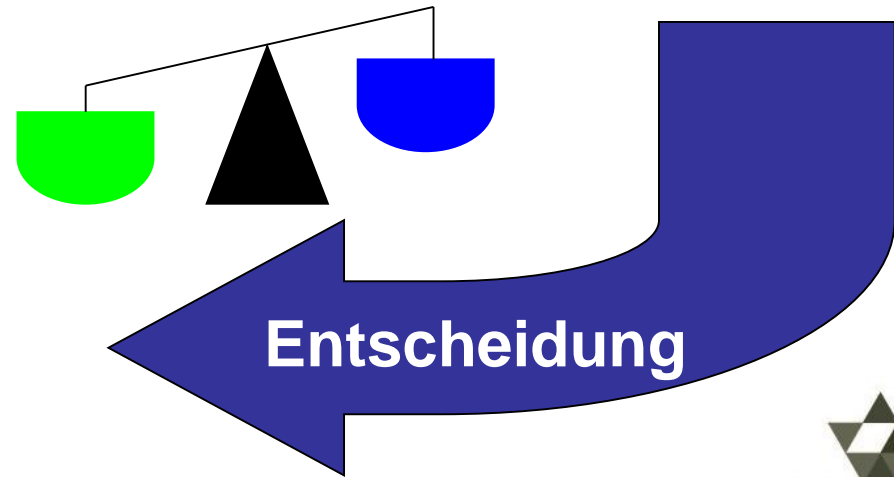
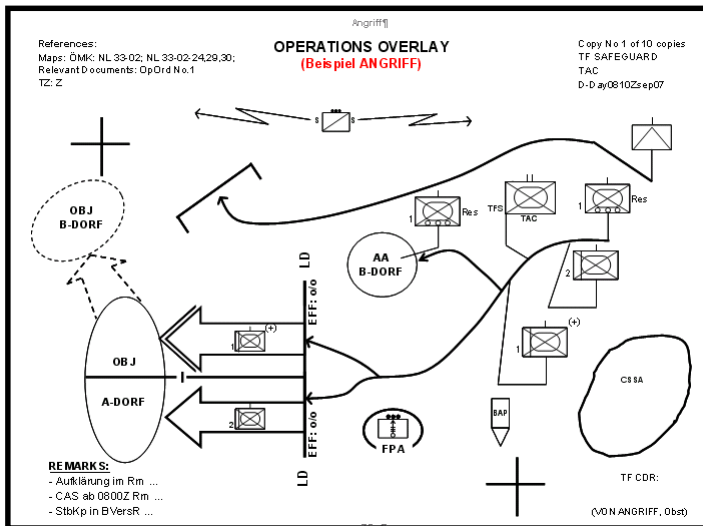
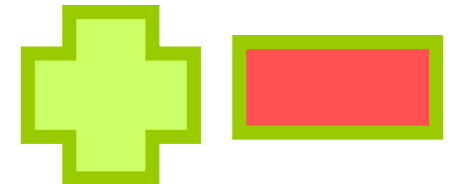
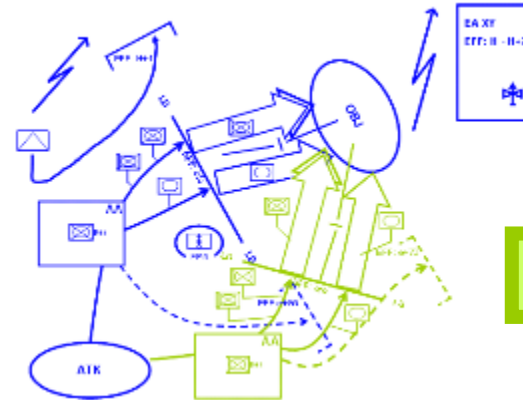


Erwägungen und Entschluss

WIE wird der Auftrag umgesetzt?



Ordnung des Geländes auf die Ebene des Angriffs





„taktisches Lagezentrum“ (TOC)



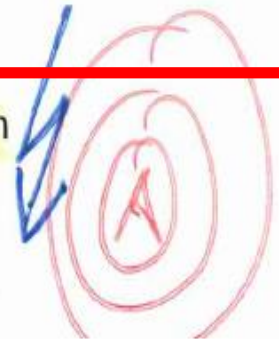


Beispiel eines FÜVf (1)

Auszug 39. Ministerratsbeschluss

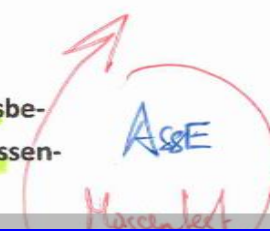
Am ersten Dezember-Wochenende werden am Samstag, 5. Dezember und Sonntag, 6. Dezember alle Landeslehrer/innen, Bundeslehrer/innen, Verwaltungspersonal und Kindergartenpädagog/innen und sonstiges Personal getestet.

Die Abwicklung und Abnahme der Tests erfolgt koordiniert durch das Bundesministerium für Landesverteidigung und läuft über rund 100 Teststationen in allen Bezirkshauptstädten. Für große Flächenbezirke sind zusätzliche Teststationen möglich.



Geschäftszahl: 2020-0.794.971

Assistenzeinsatz des Bundesheeres zur Unterstützung der Gesundheitsbehörden bei der organisatorischen und logistischen Abwicklung der Massentests - Assistenzanforderung



Folgerung:

Unklare Faktoren <> Zeitdruck



Beispiel eines FÜVf (2)

Auszug 39. Ministerratsbeschluss

Dabei werden operative Impf-Verantwortliche („Impfkoordinatoren“) in (öffentlichen) Einrichtungen, Dienststellen und (größeren) Betrieben etabliert, die gemeinsam mit Landesbeauftragten und dem Österreichischen Bundesheer die Umsetzung der Impfungen sicherstellen. Die jeweiligen Impfstellen können die benötigten Mengen an Dosen und das



Folgerung:

Kapazitäten <> Zeitdruck

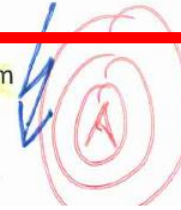


Beispiel eines FÜVf (3)

Auszug 39. Ministerratsbeschluss:

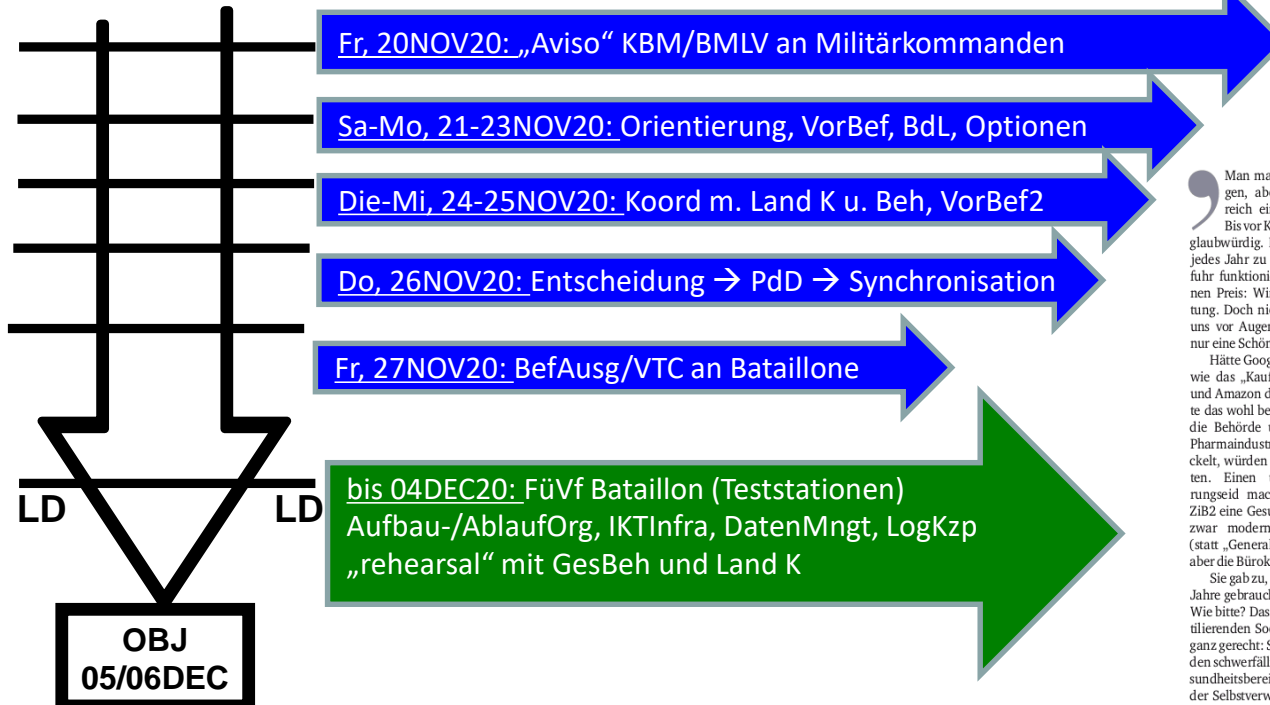
Am ersten Dezember-Wochenende werden am Samstag, 5. Dezember und Sonntag, 6. Dezember alle Landeslehrer/innen, Bundeslehrer/innen, Verwaltungspersonal und Kindergartenpädagog/innen und sonstiges Personal getestet.

Die Abwicklung und Abnahme der Tests erfolgt koordiniert durch das Bundesministerium für Landesverteidigung und läuft über rund 100 Teststationen in allen Bezirkshauptstädten. Für große Flächenbezirke sind zusätzliche Teststationen möglich.



Folgerung für die Länder:
„das macht alles das ÖBH“

BdL KonfIP: „Bildungspersonal“ = kritische Klientel



Verwaltung von vorgestern

Man mag sich über manches aufregen, aber letzten Endes ist Österreich ein solide verwaltetes Land: Bis vor Kurzem war diese Geschichte glaubwürdig. Bestätigung fand sie so wie jedes Jahr zu Weihnachten – die Müllabfuhr funktionierte. Natürlich hat das seinen Preis: Wir haben eine teure Verwaltung. Doch nicht nur die Pandemie führt uns vor Augen, dass wir möglicherweise nur eine Schönwetterbürokratie haben.

Hätte Google die Stopp Corona-App sowie das „Kaufhaus Österreich“ fabriziert und Amazon die Impfung organisiert, hätte das wohl besser funktioniert. Und hätte die Behörde und nicht die globalisierte Pharmaindustrie einen Impfstoff entwickelt, würden wir noch lange darauf warten. Einen unbeabsichtigten Offenbarungseid machte Dienstagabend in der ZiB2 eine Gesundheits-Sektionschefin, die zwar modern „Chief Medical Officer“ (statt „Generaldirektor für öffentliche Gesundheit“) heißt, aber die Bürokratie von vorgestern vertreten muss.

Sie gab zu, dass man für den elektronischen Impfpass 22 Jahre gebraucht hätte und jetzt dank der Krise „nur“ zwölf. Wie bitte? Dass die Dame vom derzeit besonders hyperventilierenden Social-Media-Mob „gefressen“ wurde, ist nicht ganz gerecht: Sie ist erst seit Dezember im Amt und erzählte den schwerfälligen bürokratischen Status quo (wozu im Gesundheitsbereich viel zu viele Mitredende gehören, auch der Selbstverwaltungskörper der Krankenkassen sowie ein

LEITARTIKEL
VON MARTINA SALOMON



Die Pandemie war ein peinlicher Offenbarungseid für die Bürokratie

„Bestanden“ hat den Härtesten bisher nur das Bundesheer

lähmender Vollzugsföderalismus). Selbst das läppische Personal-Bild auf der eCard dauerte Jahrzehnte – davor hatte man erzählt, dass es unmöglich sei. Die eCard selbst wurde von der Ärztestandesvertretung jahrelang bekämpft und ist dank Datenschutzbedenken nicht sehr funktionell. Dazu kommt noch, dass das Land zu den Schulferien traditionell zusperrt.

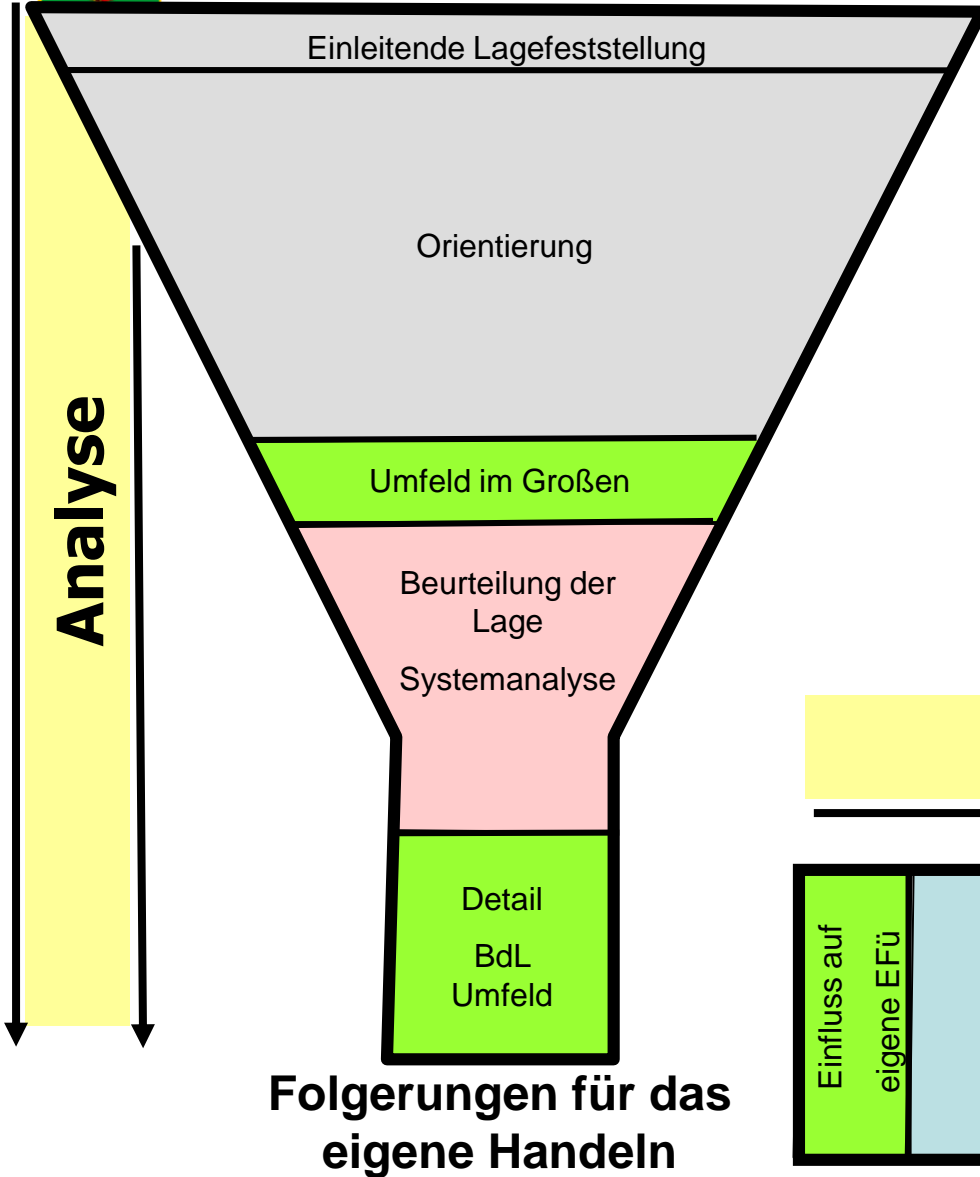
Eine bis dato eher wenig geliebte Institution macht den besten Job: das Bundesheer. Vielleicht liegt das auch an der „Befehlsstruktur“: Beamte müssen vorsichtig, korrekt, abwägend sein. Ein Minister muss anordnen – und in einer Pandemie schneller als sonst sein. Dafür scheint Rudolf Anschöber das Naturell zu fehlen. Noch dazu bleiben ausgerechnet die für die Pandemie wichtigen Stellen seines Ministeriums lange unbesetzt: die Legistik, der Gesundheitsdirektor, der noch immer vakante Oberste Sanitätsrat. Letzterem ist das Impfgemisch zugeordnet, dessen Strategie zu wenig berücksichtigt wurde.

Der Impfstart war, freundlich ausgedrückt, „pomali“. Dass andere (etwa Frankreich) noch weniger weiterbringen, darf keine Ausrede sein. Letztlich können wir aber dennoch auf die Verlässlichkeit unserer Bürokratie hoffen: Alle, die das wollen, werden gepömpf. Irgendwann, wenn diese Monate wie ein böser Traum hinter uns liegen, muss sich die Politik aber um einen effizienteren Staat kümmern.



Auftrag, Lageinformationen

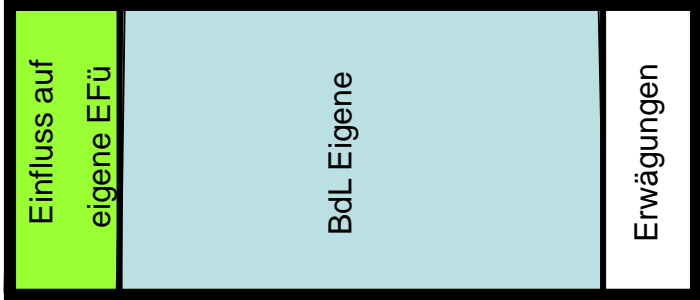
Zusammenfassung (1)



D – B – F:

**Grafisch
schriftlich**

Synthese



Entscheidung

1 Option





Zusammenfassung (2)

mit FüVf: Problemlösung!

**Ergänzung durch Unterstützungsverfahren
(Effekte, Targeting...)**

Kernkompetenz von Führungskräften

SG: grafisch und nachvollziehbar





„depending on your questions...“

