

**Vortrag**  
**Stv Chef des Generalstabes**

**ACI Business Event**

**17 04 2012**

# Führungsherausforderungen in Krisenzeiten



## Agenda

- **Ansätze zur Krisenfrüherkennung**
- **Reaktion bei krisenhaften Entwicklungen**
- **Überraschende Ereignisse**
- **Lessons Learned Prozess**
- **Plakative Beispiele**

*„Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten“*

*Sun Tzu*

## **Allgemeines 1/2**

- **Es gibt – trotz technologischem Fortschritts – Grundkonstanten, die eine erfolgreiche Führung ausmachen**
- **Normierte Führungsverfahren (laufende Lagebeurteilung)**
- **Führungsgrundsätze**
  - **Klares Ziel**
  - **Einheit der Führung**
  - **Initiative**
  - **Schwergewichtsbildung**
  - **Kooperation**
  - **Ökonomie der Kräfte**
  - **Reservenbildung**
  - **Beweglichkeit**
  - **Einfachheit**
  - **Überraschung und Täuschung**
  - **Synchronisation**
  - **Schutz und Sicherheit**
  - **Informationsüberlegenheit**
- **Strukturierte Instrumente (Nachrichtendienste, Einsatzführungskommanden usw.)**

## Allgemeines 2/2

### ➤ Beobachtung der sicherheitspolitischen Lage

**Ziel: Krisenfrüherkennung**

**Zweck: Krisen erkennen**  
**Krisen beeinflussen**  
**Krisen verhindern**

Keymessage: Krisen möglichst noch im Vorfeld  
meistern → bevor sie ausbrechen

## Felder der Beobachtung

- Multidimensional
- Inhaltlich: sicherheitspolitischer „Vierklang“
- Geographisch: Krisenräume

**Multidimensional** meint: Holistischer Ansatz (z.B. von Facebookgeneration bis zur demographischen Entwicklung, soziale Netzwerke, wirtschaftliche Entwicklungen, Bankenwesen, etc.)

### Sicherheitspolitischer Vierklang:

- Innenpolitik
- Außenpolitik
- Wirtschaftspolitik
- Militärpolitik

Es gilt Krisenstaaten und –räume umfassend in den vier Bereichen, Inneres, Äußeres, Wirtschaft und Militär zu beobachten. Hier v.a. auch das Wechselspiel. Jeder Bereich hat Auswirkungen auf die anderen.

## Felder der Beobachtung

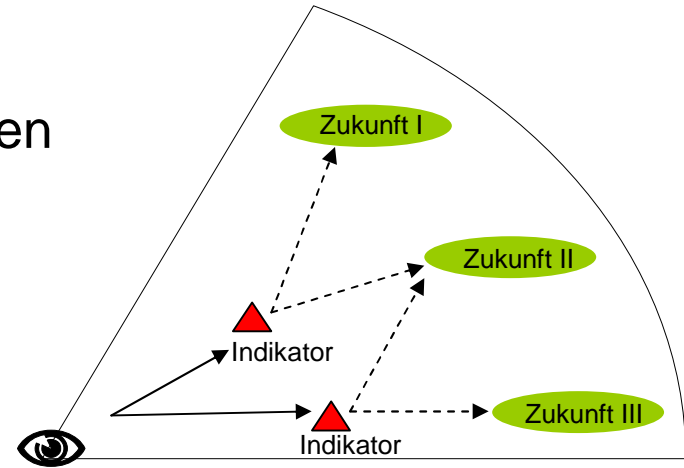
- Multidimensional
- Inhaltlich: sicherheitspolitischer „Vierklang“
- Geographisch: Krisenräume



**Keymessage:** Es gilt permanent sogenannte langfristige Krisentreiber zu beobachten und zu analysieren (z.B. Lebensmittelpreise)

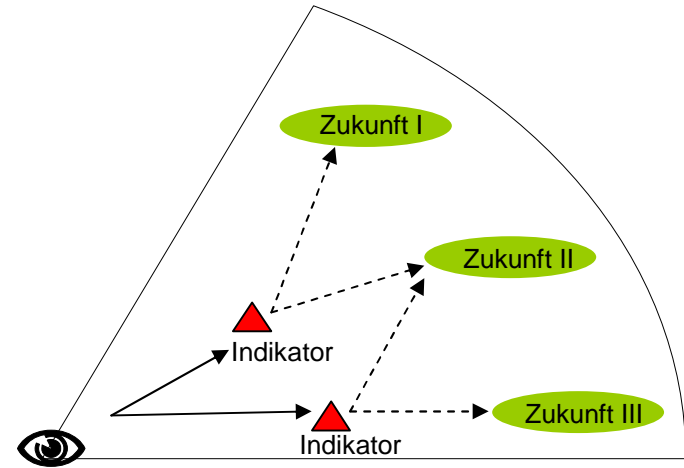
# Techniken der Prognose

- Ziel: Prognosen erstellen, Tendenzen aufzeigen
- Szenariotechnik
  - **Entwicklung aus Faktenwissen**
  - **Beobachtung von Indikatoren**
  - **Prognosen**
- Möglichkeiten zur Einflussnahme
  - **Handlungsoptionen** frühzeitig und „comprehensive“
  - Vor allem auf negative **Entwicklungen**
  - „**Vierklang**“: z.B. **militärisch (ORF-Baon)**, **Entwicklungshilfe**, ...
- Möglicherweise existieren unterschiedliche **Zugänge** zwischen **Politik** und (Militär), aber auch zwischen politischem Wille und unternehmerischen, wirtschaftlichen **Sichtweisen**
- Eine gute **Führung** berücksichtigt diese Umstände





## Techniken der Prognose



**Keymessage:** Antizipationskraft schafft Handlungsspielraum  
**Führung verlangt hohe Fähigkeit zur Antizipation!**

# Überraschende Ereignisse

- nicht lineare Entwicklungen



**Keymessage:** Diese erfordern entsprechend entschlossenes Handeln!



## Maßnahmen in der Krise

- rascher Aufbau eines klaren **Lagebild**
- **Sofortmaßnahmen** zum Erhalt, der Erhöhung oder der Wiedererlangung der **Handlungsfreiheit**  
(Manchmal sind auch risikoreiche Sofortmaßnahmen notwendig, z.B. Auslösen einer Evakuierungsoperation)
- Schaffung von **Entscheidungsgrundlagen**
- rascher gesamtstaatlicher **Planungsprozess**
- **Sofortmaßnahmen** (z.B.: Evakuierung)
- **Bewältigung** der Krise kann wieder nur in einem umfassenden Ansatz im Vierklang erreicht werden (z.b.: Militärischer Einsatz alleine ist zu wenig, um einen Staat zu stabilisieren)

## Maßnahmen in der Krise

**Keymessage:** Handeln ins Ungewisse erfordert klare Strukturen und Abläufe!

## Voraussetzungen 1/2

- Entschlusskraft und -fähigkeit zur koordinierten Umsetzung
  - **erfordert Mittel und Fähigkeiten**
- Fähigkeit zum Zusammenwirken
  - **z.B.: Krisenstab**
- Einheitliche Führung
- Es muss ein einheitlicher und von allen **akzeptierter** Planungs- und Führungsprozess existieren
- Flexibilität bei Planung und Durchführung
- Vernetzung/Kooperation, auch international

## Voraussetzungen 1/2

**Keymessage:** eingelaufene Krisenmechanismen (innerhalb des Militärs, aber auch v.a. gesamtstaatlich) müssen vorhanden sein. Diese erst in der Krise implementieren und zusammenfinden zu lassen wäre zu spät!!

## Voraussetzungen 2/2

- Klares Ziel zur Bewältigung der Krise
- „Mut zum Risiko“
- fehlendes **klares Ziel** zu Operationsbeginn führt zum Scheitern bzw. zu unerwünschten Entwicklungen (z.B.:Irak, Afghanistan)
- weitere Beobachtung der sicherheitspolitischen Lage
  - „**Blick über den Tellerrand**“



## Voraussetzungen 2/2

**Keymessage: Anwendung der guten alten Führungsgrundsätze auch auf strategisch/militärstrat. Ebene!!**





## Krise als Chance

- Die Bewältigung einer Krise als Chance nutzen, **vor, während** und **danach**
  - **Aktive Krisenkommunikation**
  - **Streben, sich bietende Chancen zu nutzen**
- keine Furcht vor, sondern Arbeit mit **Medien**

**Keymessage:** Krisen bieten immer Chancen für Verbesserungen, Umsetzung eigener Ziele

## Lessons Learned

- Während der Krise
  - **Krisenbegleitung durch unabhängiges „Lessons Identified“-Team**
- Unmittelbar nach der Krise „*Hot Washup*“
  - **Aufarbeitung mit wissenschaftlichen Methoden**
    - semi-strukturiertes Interview
    - Selbstbild – Fremdbild
- Langfristig
  - Ableitungen in allen Bereichen
  - Folgerungen für die Organisation
- Wille der Führung zur Durchsetzung der **Lessons Learned** erforderlich!
- **Einsatzauswertung**
  - unterstützender Prozess zur Verbesserung der Auftragserfüllung und Verbesserung der Fähigkeitenentwicklung durch
    - Erkennung von Defiziten,
    - Nutzung von Verbesserungsmöglichkeiten und
    - Kommunikation von bewährten Methoden u. Anwendungen

auf der Grundlage der Erfahrungen aus Einsätzen und Übungen.

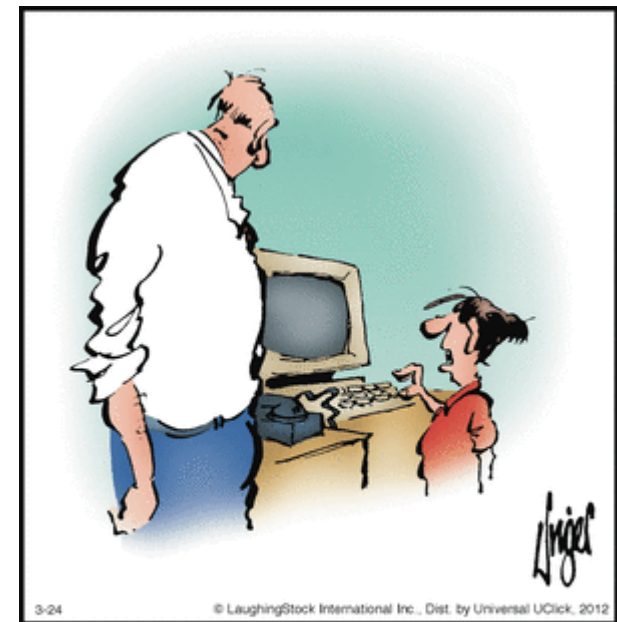
## **Lessons Learned**

**Keymessage: psychologische/menschliche Komponente  
beachten!**



3-26 © LaughingStock International Inc., Dist. by Universal UClick, 2012  
“Whaddya mean, ‘Don’t get mad at him’?  
He bought a diamond necklace for his  
girlfriend with *my* credit card!”

# Fragen ?



3-24 © LaughingStock International Inc., Dist. by Universal UClick, 2012  
“When you go to the bank tomorrow,  
you should find an extra \$50,000  
in your savings account.”