

„Gutes Führen – essenzielle Grundlage“

Es wird Zeit wieder die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen



Foto: privat

Militärisches Führen ist als Teil der Kriegstüchtigkeit unverzichtbar. Die Notwendigkeit wurde bereits vor Jahrhunderten eindeutig und umfassend beschrieben. Dabei unterscheidet sich diese Art der Führung fundamental von reinem Verwaltungshandeln und in einigen Merkmalen auch von Führen in anderen Bereichen. Durch die krasse Vernachlässigung dieser Erkenntnis in den letzten Jahrzehnten wird die Bundeswehr strukturell am Herstellen der Einsatzbereitschaft gehindert.

Sowohl die politische als auch die militärische Führung fordern nachdrücklich gutes Führen. So betont z.B. der Inspekteur des Heeres die besondere Relevanz des Themas in seiner Absicht („3a“). Er fordert die weitere Entwicklung der Führungskultur, die auf Verantwortung, Vertrauen und Vorbild basiert, als seine „4. Operationslinie“. Gleichzeitig wird soldatisches Verwaltungshandeln, Absicherungsdenken, „Null-Fehler-Mentalität“, Überbetonung juristischer Begründungen, Zentralismus, Entscheidungsscheu, Abwarten, Regelungsdichte, Zuständigkeitsausreden, Verantwortungsflucht kritisiert.

Wo stehen wir da?

Das grundlegende Zielbild

Eigentlich weiß man ganz genau, was man will. *Zeitgemäße* Führung hat eine lange und intensive Tradition im deutschen Militär. Ausgehend von den theoretischen Überlegungen von Clausewitz und seinem „fachlicher Kontrahent“ Jomini über Scharnhorst, Moltke und die Heeresreformer – nach dem Desaster von Jena und Auerstedt – sind die Grundlagen deutscher Führungsverständnisses entstanden.

Während Jomini in seinen Traktaten die Überlegenheit der sorgfältigen und intensiven Vorausplanung lobt und damit vor allem den angelsächsischen Raum geprägt hat, fordert Clausewitz die permanente neue Lagebeurteilung, um den kontinuierlichen Friktionen im Krieg wirksam zu begegnen.

Errungenschaften wie Wehrpflicht, Generalstabswesen, Stäbe und Führungsgrundgebiete Beurteilung der Lage, Verantwortungsdelegation und Auftragstaktik sind nur einige der Errungenschaften, die die heutige *deutsche militärische Führungskultur* geschaffen haben. Diese wird durch die *Führungsphilosophie* und die *Führungskompetenz* bestimmt.

Heutzutage wird die Führungsphilosophie gerne mit den Stichworten „*Innere Führung*“, die vor allem das Handeln aus innerer Überzeugung im rechtlichen und ethischen Kontext fordert und „*Führen mit Auftrag*“, das Ebenengerechte Wahrnehmung von Verantwortung verlangt, definiert.

Die Führungskompetenz entwickelt sich aus einem dreistufigen Ansatz. Zunächst wird das *Führungskönnen* durch intensive Wissensvermittlung geschult, anschließend führt reichhaltige Erfahrung zu *Führungsvermögen*. Diese wirkt auf längere Sicht charakterbildend und ergibt das *Führungsverhalten*.

An einen Führer werden dabei hohe Anforderungen gestellt: Er soll sich als Staatsbürger in Uniform wahrnehmen, einen tadellosen Verhaltenskodex und ein freiheitlich demokratisches Wertesystem besitzen. Teamgeist, Vorbild, Kameradschaft, Fürsorge, Loyalität, Initiative, kritisches Denken, Fehlerkultur, interkulturelle Kompetenz, körperliche Fitness, den Willen zum Kampf und noch einiges mehr sollten ihn prägen.

Damit soll er die ihm zugedachte Aufgabe als Führer, Ausbilder und Erzieher wahrnehmen. Diese Gesamtheit, die sowohl für Unteroffiziere als auch Offiziere gilt, wird in anderen Armeen oft nicht so ganzheitlich gesehen. Insbesondere die Funktion des Ausbilders wird oft abgekoppelt.

Wie erreicht man das wünschenswerte Führungsverhalten?

Gerne wird heute das Zielbild mit „zeitgemäße Menschenführung“ oder noch einfacher mit „gutem Führen“ umschrieben.

In die Ausbildung der Führer wird sehr viel Zeit investiert, oft mehr als die Hälfte der Dienstzeit. Dabei ist das Erlernen der Führungsgrundsätze noch der einfachste Teil. Schwierig wird es erst mit der eigenen praktischen Anwendung. Hier ist von Vorgesetzten Geduld, Fehlertoleranz und helfende Dienstaufsicht gefragt. Während der Führer selbst Führungswillen, Initiative und Lernbereitschaft zeigen muss. Über die Zeit entwickelt sich dann meist ein akzeptabler Führungsstil.

Was ist jedoch der entscheidende Faktor?

Albert Schweizer hat einmal gesagt: „*Das gute Beispiel ist nicht nur eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen. Es ist die einzige.*“

Ich teile das, vielleicht nicht so absolut, aber im Wesentlichen. Nach meiner Erfahrung wirkt das Vorbild der Vorgesetzten, die man kennen lernt, besonders nachhaltig. Sowohl im Positiven wie leider auch im Negativen. Man nimmt sich ein Beispiel und versucht Dinge nachzumachen oder auch schlechte Erlebnisse auf jeden Fall in der eigenen Führung zu vermeiden. Der andauernde Einfluss wirkt erzieherisch und prägend. Solange die überwiegen-

de Zahl der beispielgebenden Vorgesetzten die Führungskultur auch leben, ergibt sich eine kontinuierliche Weiterentwicklung. Natürlich wirken auch Gleichgestellte und Untergebene in ihrem Verhalten wechselseitig aufeinander ein, aber nicht ganz so stark.

Wie sehen die Rahmenbedingung dazu heute aus?

Positiv ist in jedem Fall zu vermerken, dass die Grundsätze der deutschen militärischen Führungskultur eine lange Tradition und Verwurzelung in den Streitkräften haben. Man weiß, was man will. Zudem nutzt man auch heute noch sehr viel Zeit für Ausbildung und Erziehung. Das Vorgehen in der Ausbildung erfolgt dabei schrittweise und zweckmäßig strukturiert. Negativ ist anzumerken, dass man dem überbordenden Verwaltungsdenken keinen Einhalt gebietet. Bereits 1925 hat der damalige General der Infanterie Hans von Seeckt in seinem berühmten „Hufnagelerlass“¹ über entsprechende Fehlentwicklungen berichtet. Man hat daraus nicht wirklich gelernt.

Leider ist inzwischen auch die Fehlertoleranz deutlich gesunken. Viel „soldatisches Verwaltungshandeln“, Überbetonung juristischer Begründungen und individuelles Absicherungsdenken haben sich ausgebreitet. Dazu kommt eine extrem hohe Regelungsdichte.

Zentralismus, Entscheidungsscheu, Abwarten, Zuständigkeits- und Verantwortungsflucht sind oft die Folge. Der fehlende Freiraum für Auftragstaktik wird kritisiert.

Die kontinuierlichen Diskussionen um die Ausgestaltung der Dienstzeitregelung sind ein gutes Beispiel für das Unbehagen und den Unmut auf vielen Ebenen.

Dazu kommt die umfassende und detailverliebte Umsetzung europäischer und nationaler Regelungen in den militärischen Bereich. Betriebsschutz, Brandschutz, Gender, Umweltschutz, Nachhaltigkeit und vieles mehr. Diese nehmen zu viel Raum ein und minimieren in ihrer Summe die Freiräume.

Damit ist es sehr schwer, dem gewünschten Zielbild der guten Führung und militärischen Effizienz zu folgen.

Fazit

Das Grundgesetz sieht für die deutsche Verteidigungsfähigkeit, insbesondere aus historischen Gründen, eine sehr rigide Gewaltenteilung vor. Art 87 a und Art 87b trennen konsequent Zuständigkeiten der Streitkräfte und der Wehrverwaltung. Ob-

wohl nicht in der Verfassung vorgegeben, werden diese Verantwortlichkeiten erst im BMVg zusammengebunden, wobei der nichtmilitärische Anteil erheblich größer ist. Die ursprünglich angedachte Balance zwischen den Zuständigkeiten hat sich über Jahrzehnte zu einer drastischen Dominanz der Verwaltung entwickelt.

Insoweit ist es für führende Militärs auch nicht einfach, sich von einem raumgreifenden Verwaltungsdenken zu emanzipieren, auch wenn die eigene Erfahrung, Erziehung und Prägung das fordert. Gerade die Einsatzerfahrungen zeigen die zwingende Notwendigkeit militärischen Führens und entsprechender juristischer und verwaltungsrechtlicher Freiräume / Ermessensspielräume.

Die Dominanz der Verwaltung ist jedoch nicht zufällig entstanden. Es ist zwar nachvollziehbar, dass durch Jahrzehnte des Friedens und der zunehmenden Unwichtigkeit der Streitkräfte die Regelungsdichte und der Bürokratismus zugenommen haben, aber trotzdem gibt es dafür auch Verantwortliche: Die politische Führung.

Nachdem die Masse der anderen Ressorts fast ausschließlich vom Verwaltungshandeln geprägt ist, und viele Verantwortliche eine solide juristische Ausbildung, aber nur Wenige militärische Erfahrungen haben, ist den Entscheidungsträgern oft die Notwendigkeit einer besonderen militärischen Führungskultur fremd. Der eine oder andere gewinnt Erfahrung als Reservist oder durch Truppenbesuche in Einsatzgebieten, aber verinnerlicht haben das eher Wenige.

Die jetzige politische Forderung, die Einsatzbereitschaft so umfassend und schnell wie möglich herzustellen, fordert die militärische Führung in besonderer Weise.

Hier ist es unverzichtbare politische Verantwortung, für diese Aufgabe auch die entsprechenden Rahmenbedingungen zu gestalten. Es reicht eben nicht, nur Haushaltsmittel bereitzustellen und in aufwändigen, sehr bürokratischen Verfahren Material zu kaufen.

Es gilt zwingend schnell verwaltungsfreie Ermessensspielräume für die militärische Führungskultur zu schaffen.

Die derzeit politisch Verantwortlichen haben es in der Hand!

In Treue fest!



Norbert Wagner
Generalmajor a.D.

¹ Hufnagelerlass: Denkschrift vom 5. Dezember 1925 des damaligen Chefs der Heeresleitung Hans von Seeckt, General der Infanterie, über die zunehmende Bürokratisierung des Geschäftsganges innerhalb der Heeresleitung.