

## **Führung & Kultur bei der Bundeswehr - 10 überraschende Erkenntnisse!**

Anlässlich des Verfassens meines aktuellen Buches über „**Führung im Grenzbereich**“ bin ich in den letzten Monaten u.a. intensiv mit der Bundeswehr im Gespräch gewesen. Neben der Offiziersschule des Heeres und der Führungsakademie der Bundeswehr konnte ich mit den Fallschirmjägern und dem KSK (Kommando Spezialkräfte) sprechen, habe die Abteilung Cyber- und Informationstechnik (CIT) im BMVg interviewt und daneben auch die anderen Waffengattungen Marine und Luftwaffe kennenlernen dürfen. Insgesamt habe ich mit über 20 Führungspersönlichkeiten verschiedener Ebenen sprechen können und einen umfangreichen Einblick in die Führungsprinzipien der Bundeswehr erhalten. Für die große Unterstützung seitens der Bundeswehr möchte ich mich an dieser Stelle sehr bedanken!

Die Bundeswehr scheint seit dem Abschaffen der Wehrpflicht aus der Mitte der Gesellschaft verschwunden zu sein und taucht nur dann in der Presse auf, wenn es um nicht funktionierendes Gerät (Flugzeuge, Waffen, Fahrzeuge usw.) oder um mögliche Verdachtsfälle von Rechtsradikalität geht. Auch wenn diese beiden Themen natürlich ihre Berechtigung auf Berichterstattung haben, so wird das der Bundeswehr als Ganzes doch nicht gerecht.

Durch den intensiven Austausch mit den zahlreichen, sehr kompetenten, nahbaren, erfahrenen Führungspersönlichkeiten hat sich nicht nur mein Verständnis und Respekt für die Bundeswehr sprunghaft erhöht. Es sind vor allem einige überraschende Einsichten aufgetaucht, die nachdrücklich dem Bild entgegenstehen, welches wir als Zivilisten von der Bundeswehr haben. Da ich vermute, dass viele andere Mitbürger ein ähnlich verzerrtes Bild von der Bundeswehr haben, habe ich meine Top 10 der überraschenden Erkenntnisse hier zusammengefasst.

### **1. Kein Widerspruch: Eine Hierarchie haben und agil arbeiten!**

Es stimmt, die Bundeswehr ist sehr hierarchisch. Eine solche Vielzahl an Diensträngen ist so in der zivilen Welt nicht mehr zu finden. Dennoch bietet die Hierarchie eine klare Struktur, die das Chaos vermeidet. Die Vielzahl an Führungskräften wird intensiv und gründlich auf ihre jeweiligen Rollen vorbereitet. Das Rollenverständnis und die Verantwortung, die mit Führung einhergeht, werden jedem Soldaten von früh an beigebracht. Daneben werden Prinzipien trainiert, die dafür sorgen, dass jeder zum Mitdenken erzogen wird, seine Meinung offen ausspricht und für die jeweils nächsthöhere Stufe ausgebildet wird. Vor allem aber: es wird das Prinzip „Führen mit Auftrag“ oder auch Auftragstaktik gelehrt. Dabei geht es darum, dass der Vorgesetzte das Ziel vorgibt, auch erläutert, warum (Purpose) dieses Ziel relevant ist und bis wann es zu erledigen ist. Das „Wie“ der Zielerreichung wird aber dem Team überlassen. Dieses Prinzip kennen wir aus der digitalen Start-up-Welt, unter dem Schlagwort „agiles Arbeiten“ – nur wurde es dort gar nicht erfunden! Diese Taktik wurde bereits von den preußisch-deutschen Streitkräften im 19. Jahrhundert entwickelt und angewendet – und die Bundeswehr lebt diese Taktik seit ihrem Bestehen fort.

Daneben wird das Prinzip einer rollengebundenen Führung in Kommandos vorgelebt, bei denen der bestgeeignete Soldat das Kommando führt, nicht zwingend der Ranghöchste. Auch gibt es viel situative Führung bei der Bundeswehr, abhängig von der jeweiligen Lage, ob im Einsatz, im Training oder im Hörsaal.

## **2. Nicht die Start-up Szene hat's erfunden: moderne Führung und Bundeswehr**

Die Bundeswehr lehrt einen klaren Führungsprozess, der mit seinen Stufen von der Beauftragung (das Ziel) bis hin zum Debriefing bei jedem Projekt, Einsatz und Auftrag durchgeführt wird. Diese Klarheit gibt jedem Handeln Stringenz und Planbarkeit. Soldaten werden für die nächsthöhere Stufe ausgebildet, so dass sie im Fall der Fälle vom Vorgesetzten übernehmen könnten – was in einem Einsatz schon mal vorkommen kann. Auch werden vor jedem Einsatz alle möglichen taktischen und operativen Szenarien durchgespielt und ein Handlungsraum abgesteckt. Damit ist der jeweilige Kommandoführer im Einsatz ermächtigt, innerhalb dieser gesetzten Grenzen den Auftrag zu erfüllen. Es gibt ihm gleichzeitig auch Freiheitsgrade, situative Entscheidungen zu treffen und Anpassungen im Handeln vorzunehmen – mit dem Ziel, den Auftrag in der vorgegebenen Zeit zu erfüllen. Dieses Prinzip nennt die Bundeswehr Auftragstaktik – sie war über Jahre die einzige Armee, die neben der sonst üblichen Befehlstaktik auch nach diesem Prinzip geführt hat.

## **3. Das 1x1 guter Führung**

Führung hat viel damit zu tun, seinem Team das Ziel zu erläutern. Das beginnt bereits damit, das Ziel soweit in Teilziele herunter zu brechen, dass es für den jeweiligen Kollegen relevant und nachvollziehbar wird. Vor allem sollte klar werden, wie der Einzelne konkret zum Erreichen des Gesamtziels beitragen kann. Denn: das motiviert! Wichtig ist dabei so zu kommunizieren, dass die Empfänger auf allen Ebenen die Nachrichten vollumfänglich verstehen.

Eine Führungskraft sollte auch Aufmerksamkeit darauf verwenden, das „Warum“ eines Ziels zu erklären, viel zu kommunizieren und transparent in ihren Zielen und Entscheidungen zu bleiben. Der Purpose des Handelns – bei der Bundeswehr „die Absicht der übergeordneten Führung“ genannt – erläutert und motiviert die Zielsetzung und setzt die Soldaten in die Lage, auch bei einem möglichen Ausfall des Vorgesetzten im Gefecht den Auftrag weiter auszuführen und zum Erfolg zu bringen.

Ebenso wichtig ist es, mit eigenem Beispiel voranzugehen. Dabei ist das eigene Auftreten, das glaubwürdige Vorleben von Kompetenzen wie auch Werten enorm wichtig. Authentizität und Glaubwürdigkeit spielen eine große Rolle.

Eine Führung ist auch immer adressatengerecht und differenzierend. Der eine Mitarbeiter braucht einen engeren Austausch, mehr Feedback und gemeinsames „Problem Solving“; der nächste läuft lieber an der langen Leine und meldet sich nur zu den vorher vereinbarten Meilensteinen. Eine Führungskraft sollte in ihrem Führungsstil und ihrer Kommunikation darauf bestmöglich Rücksicht nehmen.

Eine gute Führungskraft muss nicht zwingend in allem der beste Experte sein – dafür hat sie das Team. Aber dennoch schadet es nicht, ab und an zu zeigen, dass man selbst auch eine gute Fachlichkeit besitzt und noch weiß, wovon man redet.

Die Bundeswehr lehrt diese Prinzipien. Es kommt darauf an, die richtige Balance zwischen „Führen“ und „Folgen“ zu finden, also auch Aufgaben und Entscheidungen zu delegieren und Freiräume zu schaffen. „Wer führen will, muss dienen können“, so ein General der Luftwaffe.

Es stimmt auch die Aussage: Jeder kann Führung lernen, wenn er das möchte. Und trotzdem gibt es auch viele Fälle, in denen eine hohe Fachlichkeit aus einer Person den besseren Experten und die weniger gut geeignete Führungskraft macht. Führung auszuüben muss man auch wollen!

#### **4. Blinder Gehorsam ist längst passé**

Das Prinzip „Befehl & Gehorsam“ löst erst einmal Unbehagen aus. Jeder denkt dabei wohl an Machtmissbrauch und blinden Gehorsam. Allerdings findet sich genau dieses nicht mehr bei der Bundeswehr. Kadavergehorsam gibt es schon lange nicht mehr. Die Soldaten werden dazu ausgebildet, kritisch ihre Meinung zu sagen und kreativ Probleme zu lösen. Eine Lage wird von allen Beteiligten im Diskurs erörtert, jeder ist dazu angehalten, seine Vorschläge zur Lösung einzubringen. Wenn dann eine Entscheidung gefällt wurde, gilt allerdings auch der Befehl zur Auftrags Erfüllung. Das ist im Konzern nicht anders.

Im Gefecht wird nicht mehr diskutiert – da ist Handeln angesagt. Dafür gibt es zwingend eine Nachbereitung, in der die Dinge transparent auf den Tisch kommen und kritisiert werden können. Von „blindem Gehorsam“ ist man hier meilenweit entfernt.

#### **5. Befehl & Gehorsam – was das wirklich bedeutet**

Befehl & Gehorsam ist im Soldatengesetz klar geregelt. Dieses Gesetz bestimmt, was ein Vorgesetzter vom Soldaten verlangen darf und was nicht. Dort ist festhalten, dass Befehle, die gegen Gesetze verstoßen, nicht ausgeführt werden dürfen. Ebenso, dass Befehle, die gegen die Würde des betroffenen Soldaten verstoßen, nicht ausgeführt werden müssen. Daraus ergibt sich, dass jeder Soldat per Gesetz dazu angehalten ist, den jeweiligen Befehl dahingehend kritisch zu hinterfragen, ob er legal und mit seinen Werten vereinbar ist.

Das Prinzip „Befehl & Gehorsam“ begünstigt damit nicht Machtmissbrauch, sondern verhindert ihn auf gesetzlicher Basis. Auch wird in der Ausbildung der Offiziere darauf geachtet, dass jeder Offizier und jeder Soldat zum Mitdenken und Mitargumentieren ausgebildet und angehalten wird (in modernen kriegerischen Auseinandersetzungen wird der mitdenkende Soldat benötigt und kein Kadavergehorsam). Insofern gehen bei Entscheidungslagen der eigentlichen Entscheidung folgerichtig intensive Diskussionen voraus, bei denen jeder am Tisch dazu angehalten ist, seine Meinung zu äußern (die er natürlich begründen können sollte). Sobald dann aber eine Entscheidung gefallen ist, schuldet der Soldat dem Vorgesetzten „die Gehorsamspflicht“ (laut Soldatengesetz).

Auch in der Konzernwelt ist es so, dass ein Vorgesetzter seinem Mitarbeiter zu einer bestimmten Aufgabe anweisen kann. Lediglich die Konsequenzen einer Gehorsamsverweigerung sind zwischen Bundeswehr und ziviler Welt verschieden: so wird ein Mitarbeiter, der den Auftrag seines Vorgesetzten nicht ausführt, ggf. verwarnt werden, erhält vielleicht eine Beförderung oder Gehaltserhöhung nicht. In der Bundeswehr zieht eine Gehorsamsverweigerung eine strafrechtliche Konsequenz nach sich.

Daneben gibt es bei der Bundeswehr das Führungsprinzip der „Inneren Führung“. Diese konstituiert praktisch die „Unternehmenskultur“ der Bundeswehr und legt den rechtlichen und kulturellen Rahmen der Bundeswehr fest. Dass die Soldaten dem deutschen Grundgesetz und der Verfassung dienen und diese Grundlage als die Legitimation ihres Handelns verstehen. Das Prinzip regelt klar, welche Pflichten man als Vorgesetzter gegenüber seinen Soldaten hat, die prinzipiengetreu als „Bürger in Uniform“ gesehen und behandelt werden. Dahinter steht auch: selbständiges Denken und Handeln „im Sinne der übergeordneten Führung“.

## **6. Starke Tugenden: „Wir dienen“**

Der Slogan der Bundeswehr „Bundeswehr. Wir. Dienen“ könnte nicht besser beschreiben, mit welcher Haltung die Soldaten ihrer Aufgabe nachgehen: mit dem Wissen um ihre gesellschaftliche Verantwortung. Sie sind in ihrem Handeln eng an das Grundgesetz angebunden und leben eine enge Verfassungstreue vor. Dabei eint sie eine große Ernsthaftigkeit, die u.a. durch „das scharfe Ende des Soldatenlebens“ gekennzeichnet ist. Sie nehmen sich selbst nicht zu wichtig und glauben vor allem daran, mit ihrem Job das Richtige zu tun, für die Sicherheit von Deutschland und seiner Bürger zu sorgen. Viel Purpose. Ganz ohne Pathos. Mit viel Demut und Bescheidenheit. Selbst bei dem Hochleistungsverband, dem Kommando Spezialkräfte (KSK) war nur lapidar zu hören: „Wir sind vielleicht speziell, aber als Personen nichts Besonderes!“

## **7. Gemeinschaftsgeist und Kameradschaft**

In den Gesprächen wurde deutlich, dass durch den hohen Einsatz – möglicherweise das eigene Leben, die (Un-)Versehrtheit von Körper und Seele, das lange Verweilen an unwirtlichen, feindlichen Orten jenseits der Heimat – ein großes Zusammengehörigkeitsgefühl entsteht. Statt blindem Gehorsam gilt hier viel eher: blindes Vertrauen in den Kameraden. Und das ist auch nötig, denn es könnte das eigene Leben oder das eines Kameraden kosten. Auch das Wissen darum, dass die Aufgabe nur gemeinsam erfolgreich erledigt werden kann, eint die Soldaten. Einzelspieler haben hier keine Chance – sie gefährden den Einsatzerfolg und das Leben aller. Insofern wird Gemeinschaftsgeist großgeschrieben.

## **8. Balance zwischen Individuum und Gemeinschaft**

In den Verbänden der Bundeswehr werden einsatzfreudige, ehrgeizige Soldaten gesucht. Sie werden aber sehr früh in körperlichen und psychologischen Übungen darauf trainiert zu erkennen, dass die gesteckten militärischen Aufgaben nur im Team, als Gemeinschaft, zu bewältigen sind. Auch sind die Übungen nach dem Prinzip „train as you fight“ so real konzipiert, dass jedem schnell klar wird, dass es Leben kosten könnte, hier als Einzelspieler zu agieren.

Durch diese Trainings und das Agieren als Team entsteht ein enges Band des Vertrauens, das maßgeblicher Erfolgsfaktor für die Kommandos ist.

## **9. Warum Drill nichts Schlechtes ist**

Drill klingt in den Ohren eines Zivilisten erstmal nach Schikane und Monotonie. Dabei bezeichnet es nichts anderes als das stetige, häufige Einüben von bestimmten Abläufen und Prozessen. Der Drill ist dabei keine Schikane, sondern überlebenswichtig. Das instinktive Handeln, zum Beispiel das ohne große gedankliche Anstrengung ablaufende Nachladen des Gewehrs sorgt dafür, dass im Gefecht die volle Handlungsfähigkeit des Soldaten erhalten bleibt. Es verhindert unter Stress einen Tunnelblick und ist daher „mission critical“.

## **10. Fokus auf Ausbildung**

Die Bundeswehr ist im Unterschied zur zivilen Welt ein geschlossener Personalkörper. Bis auf sehr wenige Ausnahmen (z.B. Meteorologie) werden alle Positionen mit Personen aus der Bundeswehr selbst besetzt, nicht von außen. Soldaten, die nach ihrem Schulabschluss in die Bundeswehr eintreten, bleiben meistens mindestens die 12 Jahre ihrer Dienstverpflichtung – oder auch länger – und wachsen in dieser Zeit in größere Aufgaben hinein. Die längere Verweildauer der Soldaten führt dazu, dass die Bundeswehr eine andere Zeitachse im Fokus hat und die Ausbildung daran ausgerichtet hat. Nicht nur

wird insgesamt sehr viel mehr Wert auf eine gründliche, umfassende und vielfältige Ausbildung gelegt. Ein Soldat wird gezielt in unterschiedlichste Verwendungen geschickt, um ihn möglichst breit auszubilden. Auch findet die Weiter- und Ausbildung durch interne Akademien und Schulen statt, nicht durch externe Dienstleister. Man bildet länderübergreifend und international mit befreundeten Nationen (USA, UK, Israel, NATO) aus und sorgt dafür, dass Lernen als fortlaufendes Thema begriffen wird. Nach jedem Einsatz und Training gibt es ein verpflichtendes Debriefing. Alle Erfahrungen werden mit den Partnerländern ausgetauscht und als kodifiziertes Erfahrungswissen in die Ausbildung mit übernommen.

**Das Fazit:** Auch die Bundeswehr hat Mängel, an denen gearbeitet werden muss (welche Behörde, welches Unternehmen nicht?). Aber es gibt auch eine Vielzahl an inspirierenden Führungspersönlichkeiten, an Fachkompetenz, Einsatzwillen, Leidenschaft, gekoppelt mit Kameradschaftsgeist, Bescheidenheit, Demut und einem ausgeprägten Gefühl von „wir dienen“. Das beeindruckt! Dafür sollten wir den Soldaten zumindest Respekt zollen. Und im Bereich „Führung“ komme ich zu dem Schluss – es lohnt sich, näher hinzuschauen!