

# Lessons Learned?

„Fehlerkultur“ – das war ein seltsames Wort, das die neue politische Leitung des Verteidigungsministeriums recht bald nach Amtsantritt dem militärischen Sprachgebrauch hinzufügte: Man wolle eine bessere Fehlerkultur in der Bundeswehr entwickeln.

Das scheint heute auch tatsächlich bitter nötig zu sein, denn der absolute Wille zur Fehlervermeidung in jedem Einzelfall führt allzu oft zur Vermeidung der Wahrnehmung von Verantwortung überhaupt. Immer gibt es gute Gründe, nicht selbst zu entscheiden, die Entscheidung Nachfolgern zu überlassen, sich den Verzögerungen der Mitzeichnungsbürokratie willenlos zu ergeben, jedes scheinbare Risiko gerichtsfest zu vermeiden.

Soldaten wissen, dass in der Vermeidung jeglichen Risikos die größte Gefahr liegen kann. Oder wie Roosevelt es im Zweiten Weltkrieg so treffend formulierte: „Das einzige, wovor wir uns zu fürchten haben, ist die Furcht selbst“. Soll heißen, die Lähmung der eigenen Tatkraft durch die Fixierung auf die schwierigen Umstände oder den scheinbar übermächtigen Gegner.

Ich erlebe die Furcht, Fehler zu machen, täglich bei meinen Besuchen und Gesprächen in der Bundeswehr. Deshalb findet dann z. B. Ausbildung nicht statt, deshalb kommt Ausrüstung um Jahre verspätet, deshalb dauern Kasernenbauten so ewig lange und deshalb versinkt die Einrichtung eines neuen Feldlagers im Chaos der Nichtzuständigkeit abenteuerlicher *public private partnership*-Modelle.

Die gegenwärtige Hochkonjunktur dieser Fehlervermeidungsmentalität liegt nicht in so etwas wie bösem Willen einer aktuellen Führungsgeneration begründet, sondern in *Strukturen*, die bestimmte attentistische Verhaltensmuster nahelegen – und auch in abschreckenden *Mythen*, die gern weiter erzählt werden.



*Der Wehrbeauftragte Dr. Hans-Peter Bartels im Gespräch mit einem Panzergrenadier beim Truppenbesuch des Deutschen Gefechtsverbandes NATO Response Force in Munster*

**Strukturen:** Viele Verantwortliche haben Stehzeiten, die viel zu kurz sind, damit sich ihre Verantwortung und ihr Führungsstil auch mittel- und langfristig auswirken könnten. Höheren Kommandeuren, die schon vor Ablauf von zwei Jahren weiterversetzt werden (um das wertvolle „Pflichttor“ Kommandeur wieder freizumachen) und in dieser Zeit noch einen Auslandseinsatz absolvieren, fehlt die Zeit für den Kampf um die eigenen Entscheidungen. Und der als immer enger empfundene Rechtsrahmen im zivilen wie auch im militärischen Teil der Bundeswehr dämpft Initiative und Tempo.

**Mythen:** Oft ist das geltende Recht grundsätzlich viel flexibler und lösungsorientierter anwendbar, als es dem Nicht-Juristen oder dem Das-geht-nicht-das-könnte-angefochten-werden-Prüfjuristen scheint. Anfechtbarkeit ist keine Krankheit, sondern ein Grundprinzip des demokratischen Rechtsstaats. Deshalb gibt es Parlamente und z. B. Verwaltungsgerichte. Und wo wird die Wahrnehmung der zugewiesenen

Verantwortung wirklich von oben karriereschädlich sanktioniert? (Falls das aber doch so wäre, müsste es unbedingt thematisiert werden!)

Wenn ich Problemen in der Bundeswehr an der einen oder anderen Stelle detailliert nachgehe, dann finde ich meist nicht einen Einzelnen, der zurechenbar falsch entschieden hat (das kommt vor), sondern eine Struktur der Verantwortungsdiffusion, wo der eine die Zuständigkeit für das beklagenswerte Ergebnis dem anderen zuschiebt. Das ist dann allerdings kein Ausweis für eine höhere Art „kollektiver Führung“, sondern für kollektive Verantwortungslosigkeit.

„Fehlerkultur“ heißt übrigens auch: Das Lernen aus selbst gemachten oder beobachteten Fehlern ist ein unersetzbares Ausbildungsprinzip. Jede Übung beweist das.

*Dr. Hans-Peter Bartels  
Wehrbeauftragter des  
Deutsche Bundestages*