

# Auftragstaktik in Gefahr

„Zu viel Bürokratie“ – das ist eine Klage, die ausnahmslos jeder zu hören bekommt, der nach Problemen in der Bundeswehr fragt. Bürokratie rückt vielleicht manchmal an die zweite oder dritte Stelle auf der Hitliste der Bundeswehr-Probleme, wenn zum Beispiel gerade mal wieder umstrukturiert wird, für die Hubschrauber sämtliche Ersatzteile fehlen oder verdoppelte Werft-Liegezeiten den Übungsplan der Flotte über den Haufen werfen. Aber bürokratische Überregulierung ist stets als Thema präsent, überall. Dabei ist nicht gemeint, dass der Trend zu komplexerer Technik und komplexeren Truppenstrukturen, dass allgemein zunehmende Internationalität und auch spezifische Auslandseinsätze natürlich komplexere Regeln nach sich ziehen. Jeder versteht das. Aber das Kafkaeske, das Schwejsche, das Teutonische einer Regelungswut, die am deutschen grünen Tisch alles besser weiß – das nervt.

In einem Feldlager zeigte man mir einen bis zum 41. Kontingent immer wieder erneuerten Befehl, der deutschen Soldaten verbietet, auch einmal außerhalb der Kaserne zu essen. Weil es gefährlich wäre? – Nein, Schulklassen aus Partnergemeinden sind in der nahen Stadt unterwegs und essen. Firmenleute, EU-Personal, alle dort stationierten NATO-Partner dürfen draußen essen. Und wenn sich wirklich mal einer den Magen verderben sollte – es gibt Ärzte, sogar ein Lazarett, Standard Kreiskrankenhaus. Kommt in Berlin auch vor. Doch der Befehl gilt, und natürlich hält man sich daran. Wer übernimmt nun irgendwann die gewaltige Verantwortung, ihn endlich aufzuheben? Oder sichert sich hier jemand auf Kosten der Soldaten maximal gegen einen theoretisch denkbaren Vorwurf ab?

Anderes Beispiel: Muss die Bundeswehr wirklich Geld dafür ausgeben, amerikanische Luft-Luft-Flugkörper an eine deutsche Norm anzupassen, die nirgendwo sonst gilt? Oder kann man die Norm anpassen?

Es gibt viele solcher Beispiele, wo pragmatisch betrachtet nicht die Technik oder die Organisation verändert werden müsste, sondern die Regel ihrer Anwendung, von der Feu-

erwehr, die im Bedarfsfall nicht durch militärisches Zweitrollenpersonal ergänzt werden darf, bis hin zur multinationalen Ausbildung – nach nationalen Regeln. Und worüber die Spieße zu Recht klagen – dass ihnen Aufgaben der Wehrverwaltung einfach mal zusätzlich übertragen wurden –, gehört auch dazu.

Wenn nun diese militärische Liebe zur Bürokratisierung nur Geld und Nerven kosten würde, wäre es ärgerlich genug. Aber die Überregulierung und Verregelung von allem und jedem hat auch andere Folgen, die noch schwerer wiegen. Sie untergräbt die Auftragstaktik. Verantwortung wird weg-reguliert. Aus der Bürokratie-Perspektive muss jede Gefahr, Fehler zu machen, ausgeschlossen werden. Lernen aus eigenen Fehlern ist von gestern, Null-Abweichungstoleranz ist heute.

Das mag im Grundbetrieb und im vollständigen globalen Frieden egal sein. Für eine Welt aber, die unvorhergesehene Gefahren, die unübersichtliche Lagen und unvollkommene Mittel bereithält, ist die Absicherungsmentalität der Totalregulierer selbst eine Gefahr. In solchem Denken dürfen militärische Führer nicht sozialisiert werden! Sie müssen Entscheidungen treffen und Verantwortung persönlich wahrnehmen wollen. Das ist die Führungstradition der Bundeswehr.

Bürokratie wuchert. Schon Bismarck schrieb über den praktischen Teil seiner Juristenausbildung in preußischen Ämtern 1837: „[...] der Mangel an höheren Aufgaben brachte es mit sich, dass [die höheren Beamten] kein ausreichendes Quantum wichtiger Geschäfte fanden und in ihrem Pflichteifer sich über das Bedürfnis der Regierten hinaus zu tun machten [und] in die Neigung zur Reglementiererei [...] gerieten“.

Wenn man aber weiß, dass es immer wieder diese „Neigung zur Reglementiererei“ gibt, muss man Regeln finden, die sie begrenzen.

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

