



Kolumne des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages

Vertrauen, Stehzeit, Vollausrüstung

„Fehlerkultur“ ist bisher nicht im militärischen Jargon gelistet. Es gibt nicht einmal eine Abkürzung dafür. Sich den Umgang mit Fehlern bewusst zu machen, gehört im Militär also eher zu den neueren Themen. Aber zweifellos handelt es sich hier um einen nicht unwesentlichen Aspekt der Inneren Führung.

Ich bin deshalb dem Inspekteur des Heeres, Generalleutnant Jörg Vollmer, dankbar dafür, dass er jetzt eine Tagung mit fünfzig länger dienenden Heeresoldaten aller Verwendungen durchgeführt hat – zwei Tage sehr schön aus dem Alltag herausgelöst auf Schloss Neuhausen nahe Strausberg –, bei der wir beide Erkenntnisse sammeln konnten.

Letztlich ging es dabei natürlich nicht um bessere Tricks zur Fehlervermeidung oder -kaschierung, sondern um eine weiter verbesserte Führungskultur auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens zwischen Führern und Geführten. Sich trauen, Fehler zu melden, und sich stark genug fühlen, sich vor seine Leute zu stellen, das wäre das Ziel.

Ein Begriff war für mich in der Diskussion zentral, und er hat zwei ganz unterschiedliche Konsequenzen. Der Begriff lautet „Zeit“.

Es ist gefühlt immer zu wenig Zeit für das Wichtige da. Zu wenig Zeit für das Kennenlernen der unterstellten Kameradinnen und Kameraden (die man später auch noch beurteilen soll), zu wenig Zeit zur Herausbildung von Vertrauen,

zu wenig Zeit für unaufgeregte persönlich durchgeführte Dienstaufsicht. Warum? Zu viel Büroarbeit, zu kurze Stehzeiten, zu häufige Einsatzverpflichtungen.

Dem müsste sich leicht gegensteuern lassen vor allem durch längere Stehzeiten der Zugführer, Kompaniechefs, Bataillons-, Brigade- und Divisionskommandeure. Wenn die sogenannten „Pflichttore“ für den weiteren Aufstieg aber so knapp sind, dass nach zwei Jahren schon wieder Platz gemacht werden muss für den nächsten, dann braucht das Heer mehr, auch andere Pflichttore. Das lässt sich lösen, soll auch passieren.

Komplizierter ist es beim zweiten Diskussionsstrang zum Thema „Zeit“. Kann es sein, dass die Zeit der militärischen Führer aufgefressen wird durch zu viel Mikromanagement, durch eine digitale Alles-an-alle-Kommunikationskultur, durch das ständige Durchgreifen und Nachsteuern übergeordneter Ebenen, durch eine langsame Erosion des Prinzips „Führen mit Auftrag“?

Interessant war in der Diskussion der Befund, dass Auftragstaktik im Einsatz offenbar noch eher praktiziert wird als im Grundbetrieb. Ist also zu Hause an manchen Stellen das Problem nicht „zu wenig Zeit“, sondern „zu viel Zeit“, um immer wieder in die Prozesse untergeordneter Ebenen hereinfunkeln zu können? Wo sitzen die „Zeitdiebe“ (Michael Ende)? Wer verursacht so viel „Anti-Arbeit“ (Dilbert)?

Für das Zuviel an Kommunikation und das Zuwenig an Autonomie unterer Ebenen gibt es neben dem fatalen elektronischen Nachrichten-Overkill-Trend (gegen den nur „Funkdisziplin“ hilft) vielleicht eine große objektive Ursache: die Notwendigkeit militärischer Mangelverwaltung. Wo ständig Lücken bei Material und Personal für Tagesbetrieb, Ausbildung und Übung gefüllt werden müssen, haben die übergeordneten Führungsebenen eine zusätzliche, nicht selbstgewählte Koordinationsrolle. Um die Ressourcen gerecht zu verteilen, brauchen sie Informationen, immer wieder, ständig, von allen. So sozialisiert ein System „Kontrollfreaks“.

Abhilfe ist dringend erforderlich. Die angekündigten „Trendwenden“ bei Personal und Material gehen in die richtige Richtung. Aber eingeebte Mentalitäten müssen sich dann mit ändern.

Zum Schluss eine Relation, die man gut oder schlecht finden kann. Gefragt nach dem Verhältnis von gutem zu schlechtem Führungsverhalten nach eigenem Erleben in der Bundeswehr kam die Diskussionsrunde, so habe ich es mir notiert, auf 70 zu 30.

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