

WO GEHT'S LANG?

Was macht einen guten Vorgesetzten aus? Der ehemalige Mannschaftsdienstgrad Johannes Clair berichtet, wie er Führung in der Bundeswehr erlebt hat. Bei der Ausbildung von Vorgesetzten und der Karriereplanung sieht Clair Schwächen. Das hat für auch Mannschafter negative Folgen

Der Stabsunteroffizier eines Fallschirmjägerbataillons hatte bereits die Erfahrung von zwei Einsätzen vorzuweisen, als ihn sein neuer Zugführer, ein junger Offizier, in seine Schranken wies. Der Stabsunteroffizier hatte während der allgemeinen Gefechtsausbildung von Mannschaftsdienstgraden einen Platz für einen Alarmposten vorgeschlagen, doch der junge Offizier wollte den Alarmposten an anderer Stelle sehen.

In so einem Moment wäre besonderes Fingerspitzengefühl gefragt, und natürlich militärisches Gespür, über das ein junger Soldat am Beginn der Karriereleiter aber nicht zwangsläufig verfügen kann. Der Stabsunteroffizier jedenfalls war überzeugt, dass seine Entscheidung die richtige war. Aber selbst der Hinweis auf seine Einsatz Erfahrung konnte den jungen Offizier nicht umstimmen.

BEI FEHLERN DEN KOPF HINHALTEN

Egal ob in Deutschland oder im Auslandseinsatz – eine der wichtigsten Fragen im Dienst lautet: Auf welcher Grundlage treffen Soldaten der Bundeswehr ihre Entscheidungen? Denn egal, ob es um einfaches Waffenreinigen, eine komplizierte Gefechtsausbildung oder die Verantwortung im Wachdienst geht: Jeder Entscheidung liegen eine Vielzahl von Einflüssen zugrunde. Dazu zählen die persönliche Entwicklung, die militärische Ausbildung, Vorbilder, Karrierefragen, das Verhältnis untereinander und nicht zuletzt: das Verantwortungsgefühl, also für eine Entscheidung geradestehen und bei Fehlern seinen sprichwörtlichen Kopf hinzuhalten. Vor allem im Einsatz hat dieser letzte Punkt eine besondere Qualität, denn Entschlüsse können über Leben und Tod entscheiden.

Die Ausbildung von Soldaten bei der Bundeswehr fußt auf dem Prinzip der „Inneren Führung“ und dem Grundsatz „Führen mit Auftrag“. Letzterer ist eigentlich ein Bestandteil der Inneren Führung, aber auch für sich ein elementarer Stützfehler der Bundeswehr. Daraus ergibt sich das Führungsprinzip der „Auftragstaktik“, wie sie verkürzt genannt wird. Die Chance für den Soldaten: Er kann eigene Ideen einbringen, kreativ sein und auch über unkonventionelle Lösungen nachdenken. Gleichzeitig wird er stark gefordert, weil er dafür geradestehen muss, wenn seine Entscheidungen nicht zum Ziel führen oder er einen Schaden verursacht.

NUR ZWEIMAL IM JAHR IN UNIFORM

Im Moment dienen in der Bundeswehr Offiziere und Feldwebel aus verschiedenen Phasen der Führungsausbildung. Während es vor einigen Jahren noch üblich war, dass Vorgesetzte persönlich Unteroffiziere aus der eigenen Kompanie für die Ausbildung zum Feldwebel ausgewählt haben, werden die jungen Feldwebelanwärter heute von Anfang an mehrere Jahre zentral ausgebildet, bevor sie in die Stammeinheiten versetzt werden. Ähnlich ist es mit den Offizieren. Sie werden heute erst nach Beendigung des Studiums in die Truppe versetzt, was früher anders war, zumindest beim Heer.

Der Vorteil liegt auf der Hand: Die Ausbildungsphase wird gleich zu Anfang der Karriere abgeschlossen, die Stehzeit „in der Truppe“ ist dann ohne lange Unterbrechung möglich. Gleichzeitig bedeutet dieses System aber, dass junge, unerfahrene Vorgesetzte in der Kompanie einen schweren Stand haben. Sie gelten schnell als „Paragrafenreiter“ oder „Studienheinis“, nehmen viele es doch gerade zu Beginn der Karriere

FOTOS: BUNDESWEHR, BIENER/PHOTOTEK.NET, MICHAEL GOTTSCHALK/REINHARD SCHEIBLICH, HELMUT SCHMIDT UNIVERSITÄT

Panzergranadiere üben auf dem Truppenübungsplatz in Frankenberg. Zählt die Erfahrung von Untergebenen?

mit den Vorschriften besonders genau. Außerdem verringert sich der Vorteil der Stehzeit am Stück in der Truppe durch die häufigen Versetzungen, von denen besonders Offiziere betroffen sind. Sie wechseln in der Regel alle zwei Jahre ihren Dienstposten, vor allem dann, wenn sie in den Stabsdienst aufsteigen, also Karriere machen.

Für den erfahrenen Mannschaftsdienstgrad oder altgediente Unteroffiziere wird es besonders dann schwierig, wenn die eigene Erfahrung auf den Ehrgeiz des jungen Vorgesetzten trifft, wie im oben genannten Beispiel. Für junge Offiziere ist es aber auch nicht einfach, ihre Identität als Soldat zu finden. Das hängt auch mit dem Studium an der Bundeswehr-Universität zusammen. Dort, im Studienalltag, geht es sehr zivil zu, und nicht wenige Studenten haben berichtet, nur ein- bis zweimal im Jahr die Uniform anziehen zu müssen. Später dann in der Kompanie wird das mühsam erarbeitete Vertrauensverhältnis durch die begrenzte Standzeit und karrierewichtige Versetzungen begrenzt.

Nun kann man sagen: Studium am Anfang ist sinnvoll. Aber selbst von den Studenten habe ich schon gehört, dass ihre militärische Prägung gerade durch den langen Studienblock zu Anfang eher dürrig ist und somit ihr Selbstverständnis als Soldaten nicht übermäßig ausgeprägt. Eine Lösung bestünde vielleicht darin, die zweite Studienphase, den Master, bei Zeitsoldaten auf das Ende der Dienstzeit zu verlegen. Das würde sich sicher auch positiv auf den Wiedereinstieg ins Zivilleben auswirken.

OFFIZIERE UNTER SICH

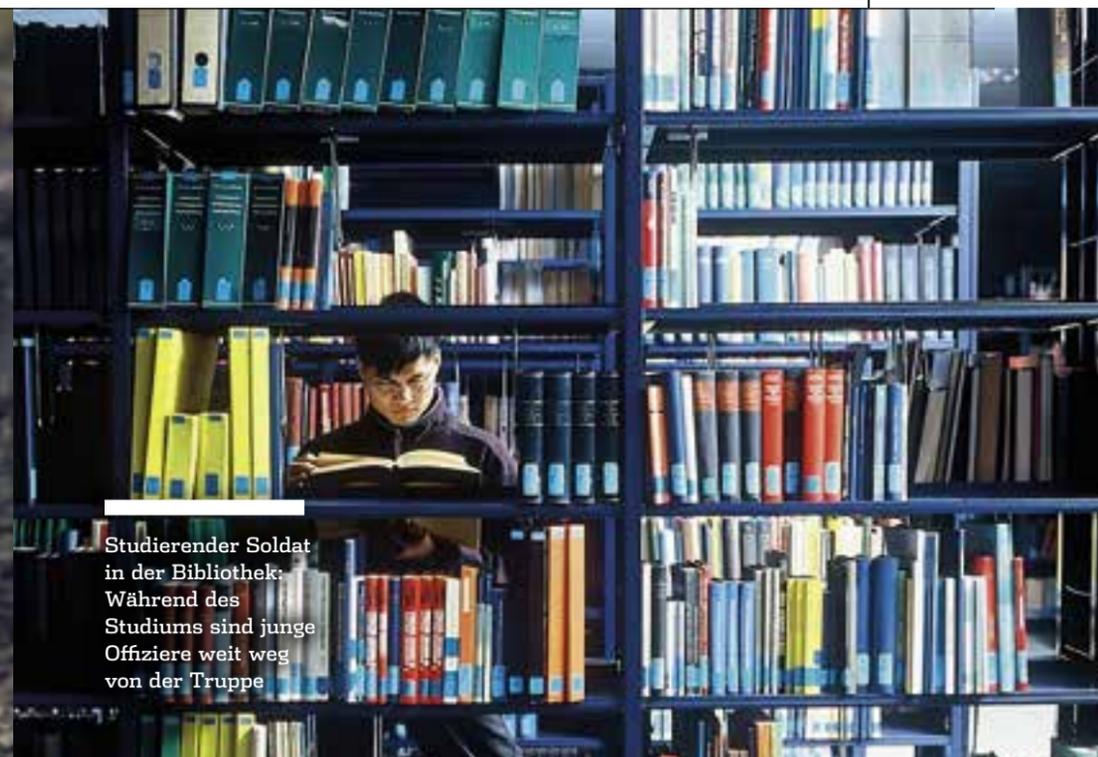
Ein weiteres Problem: Wenn junge Offiziere praktisch nur unter sich sind, bevor sie das Studium beenden, erschwert das ein Gespür für die Unterstellten. Dass sie vor dem Studium in gemeinsamen Offiziersanwärter-Bataillonen ausgebildet werden, verstärkt diesen Effekt noch.

Als positives Beispiel habe ich meinen ehemaligen Kompaniechef erlebt, der zunächst Wehrdienstleistender und Zeitsoldat in der Mannschaftslaufbahn war, bevor er sich für die Laufbahn des Offiziers entschied. Dadurch hatte er ein Gespür für die unterstellten Soldaten. Das hat nicht nur seine Führungsfähigkeit, sondern auch sein soldatisches Selbstbild entscheidend geprägt.

Mit dem scherzhaften Ausspruch „Ich weiß doch, dass ihr alle Chaoten seid!“, hat er diesen Umstand im Einsatz in Kunduz auf den Punkt gebracht: Solange die Kompanie funktionierte, der Betrieb lief und wir Soldaten uns innerhalb der linken und rechten Grenze seines Befehlsrahmens bewegten, durften wir selbst über die Mittel zur Durchführung der Aufträge auf unserer Führungsebene



Jäger bei einer Übung: Gemeinsame Ausbildung aller Dienstgradgruppen schweißt zusammen



Studierender Soldat in der Bibliothek: Während des Studiums sind junge Offiziere weit weg von der Truppe

entscheiden. Besonders Mannschaftsdienstgrade profitieren davon, wenn sie bestimmte Aufgaben wie das Waffenreinigen, das Warten der Fahrzeuge oder das Beschaffen von Ersatzteilen im Einsatz selbst organisieren können. Die jungen Soldaten, denen auf diese Weise Verantwortung übertragen wird, quittieren dieses Vertrauen in der Regel durch ein hohes Maß an Motivation. Im Rahmen der Inneren Führung handelt es sich um eine Kerntugend, dass die Untergebenen ernst genommen und zu Eigenverantwortlichkeit „gezwungen“ werden. Selbstverständlich muss sich dieses Gespür über Jahre entwickeln und kann von einem jungen Vorgesetzten nicht sofort verlangt werden.

Es hat sich übrigens gezeigt, dass die so aufgebaute Motivation schnell wieder zerstört werden kann, wenn die bewährten Mannschaftssoldaten nach dem Einsatz von einem neuen Vorgesetzten wieder wie Rekruten behandelt werden. Oder wenn selbst hohe Offiziere sich nicht trauen, den Mund aufzumachen.

PERMANENTER WETTKAMPF

So berichtete ein früheres Mitglied des Verteidigungsausschusses, wie nach der Besichtigung einer auf Hochglanz geputzten Kaserne ein junger Offizier vor dem Tor an ihn herantrat und von verschimmelten und baufälligen Duschräumen erzählte, die während der Besichtigung

bewusst ausgespart worden waren. Wie aber, so fragte der Besucher hinterher, sollen die Politiker im Verteidigungsausschuss etwas zum Besseren ändern können, wenn selbst hohe Offiziere am Standort nicht den Mut fänden, offen über Probleme zu berichten?

Vielleicht verschweigen einige Offiziere auch deshalb unbequeme Wahrheiten, weil sie befürchten, dass es ihrer Karriere schaden könnte. Offiziere befinden sich in einem permanenten Wettkampf untereinander, denn sie werden auf Grundlage eines Beurteilungssystems bewertet, das zudem viele nicht als fair empfinden. Fehler dürfen sich Offiziere nicht erlauben, wenn sie vorankommen wollen. So wenigstens sehen es die meisten Mannschaftsdienstgrade. Die Kunst, Soldaten zu führen und zu motivieren, besteht aber darin, ihnen das Gefühl zu geben, alles für sie zu tun.

SOLDATEN BRAUCHEN RÜCKGRAT

Auch die Werbung der Bundeswehr sehe ich mit Blick auf das Selbstverständnis der Soldaten kritisch. Zwar wird mittlerweile zu Recht das Dienen mit dem Slogan „Wir. Dienen. Deutschland.“ betont. Um aber junge Menschen anzusprechen, werden immer noch ein sicherer Arbeitsplatz und Action in den Vordergrund gestellt. In meinen Augen ist es ein Problem, wenn Begriffe wie Disziplin, Kameradschaft und Verpflichtung in den Hintergrund gedrängt werden, weil sie in unserer sogenannten „postheroischen“ Gesellschaft irgendwie fremd zu klingen scheinen. Diese Werte sind für Soldaten wichtig, wenn

existenzielle Dinge den Alltag überschatten: Wenn es in der Ausbildung hart auf hart kommt oder wenn im Einsatz das eigene Leben oder das der Kameraden in Gefahr ist. Es wäre zu spät, diese Begriffe erst dann zu pflegen. Denn eines scheint vielen Bürgern und Soldaten nicht im gebotenen Maß klar zu sein: Dieser Beruf unterscheidet sich von allen anderen. Wo ein Eid geleistet wird, zu schützen und zu helfen, und das notfalls auch mit Waffengewalt, sollte von Anfang an Klarheit darüber herrschen, was das in der Konsequenz bedeuten kann.

Damit die angesprochenen Werte von Soldaten und Zivilgesellschaft nicht falsch verstanden werden, muss man Soldaten diese Rolle gleichzeitig richtig vermitteln: Sie sind Staatsbürger in Uniform. Und sie brauchen ein stabiles Rückgrat, zu dem Mut und Entschlossenheit genauso wie Pflichtbewusstsein und Kameradschaft gehören. Nur dann kann sich die Bundeswehr erfolgreich von innen heraus neu erfinden und einen eigenen Akzent in unserer Gesellschaft setzen.

Und das Prinzip der „Inneren Führung“ bedeutet nicht zuletzt für Vorgesetzte, sich offen mit Problemen auseinanderzusetzen – und dass es ratsam sein kann, auf Hinweise seiner Untergebenen zu hören, sie sogar nach ihren Ideen zu fragen. Denn kein Mensch kann alle Herausforderungen allein lösen. Eine Definition von Tapferkeit im Frieden besagt: „Unabhängig von der eigenen Bequemlichkeit, Karriere oder Beliebtheit seine Pflicht tun.“ Es braucht keinen Kampfeinsatz, um als Soldat etwas zu bewegen.

JOHANNES CLAIR

Jahrgang 1985, diente nach Abitur und Wehrdienst für vier Jahre als Zeitsoldat und nahm als Infanterist Spezielle Operationen am Afghanistaneinsatz teil. Davon berichtet der Fallschirmjäger in dem Buch „Vier Tage im November“. Mittlerweile studiert Clair Sozialökonomie, arbeitet journalistisch und engagiert sich im Bund Deutscher Veteranen.