

Führung und Autorität im Militär . mehr Besonderheiten oder mehr Gemeinsamkeiten mit dem nicht-militärischen Bereich?

(Impulsvortrag beim Kongress „Führungs-Autorität“ am 17.09.2015 in Heidelberg)

Wenn von Führung und Autorität im Militär die Rede ist, stößt man weit verbreitet auf Sichtweisen, die aus vordemokratischer Zeit bzw. aus der Militärgeschichte stammen. Als Stichworte seien genannt:

- Kommiss
- Kasernenhofen und Drill
- blinder Gehorsam oder gar Kadavergehorsam



Es ist mein Ziel, Ihnen mit diesem Impuls zu verdeutlichen, wie sich das Führungsverständnis im Militär weiterentwickelt hat. Dabei beabsichtige ich herauszuarbeiten, dass es zwar einige Besonderheiten von Führung und Autorität im Militär gibt, im Hinblick auf den Einsatzauftrag von Streitkräften auch geben muss, dass aber die gesellschaftliche Entwicklung zu einer zunehmenden Angleichung von Führung und Autorität im militärischen wie nicht-militärischen Bereich geführt hat. Dabei reflektiere ich meine Erfahrung aus 42 Jahren erlebter Praxis in der Bundeswehr und anschließender 10-jähriger Erfahrung in gesellschaftlichen Organisationen einschließlich einer Geschäftsführertätigkeit im Kinder- und Jugendhilfebereich. Seit meinem ersten Studium der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre in den 1970er Jahren habe ich die in Selbst- und Fremdbeobachtung gewonnenen Eindrücke auch an stets an Führungstheorien gespiegelt.

Eine Anmerkung: wenn ich im Folgenden das Wort „Mitarbeiter“ verwende, so meine ich immer **Mitarbeiter** und **Mitarbeiterinnen**. Die Sprache wird jedoch sperrig, wenn man dieses ständig wiederholt.



Ich erwähnte eben, dass es im Hinblick auf den Einsatzauftrag von Streitkräften Besonderheiten von Führung-Autorität geben muss. Ich komme später darauf zurück. Zunächst möchte ich jedoch meinen Fokus auf Führungs-Autorität im normalen Friedensdienstbetrieb legen. Hier wurde in Deutschland schon in den 1950er Jahren –als ein Element zur Verankerung der neuen deutschen Streitkräfte in der demokratischen Gesellschaft – eine für Streitkräfte neue Führungsphilosophie entwickelt. Diese wurde unter dem Begriff „Innere Führung“ inzwischen zu einem Markenzeichen und sogar zu einem Exportartikel der Bundeswehr. Insbesondere die jungen Demokratien in Mittel- und Osteuropa zeigten in der Zeit des Aufbaus demokratischer Strukturen Anfang der 1990er Jahren hohes Interesse an dieser Führungsphilosophie.

Von Anfang an beinhaltete die Innere Führung explizit zeitgemäße Menschenführung als wesentliches Element. Dieses hat zwei Gründe. Der erste ist ein sozial-ethischer. In einem demokratischen Staat gelten die Grundrechte für alle Bürger, auch für Soldaten, soweit deren Rechte nicht aufgrund besonderer Anforderungen eingeschränkt werden müssen, was im Üb-

rigen stets einer gesetzlichen Grundlage bedarf. Allerdings ist die Menschenwürde von solchen Einschränkungen ausgenommen, diese ist auch für Soldaten unantastbar. Dieses muss sich im Führungsverständnis niederschlagen.

Zum Zweiten gibt es eine funktionale Begründung. Im Militär – wie in der gesamten Gesellschaft – kennzeichnen Komplexität und Arbeitsteilung die Prozesse. Das Abstützen auf formale Autorität, wie es im militärischen Prinzip von Befehl und Gehorsam zum Tragen kommt, hat durch die zunehmende Technisierung tritt seit Jahrzehnten in seiner Bedeutung zurück. Ebenso wie Verantwortungsträger in der Gesellschaft sind auch militärische Vorgesetzte immer weniger in der Lage, die komplexen Abläufe im Detail zu durchschauen.

Man kann z.B. bei einer technischen Störung in Flugzeugen oder Panzern, die heutzutage mehr fliegende oder gepanzerte Computer darstellen, **Untergebene** nicht mehr mit Detailbefehlen oder gar mit Drill führen. Vielmehr erteilt man hochspezialisierten eigenverantwortlich handelnden **Mitarbeitern** Aufträge. Und man muss sich auf deren Ausführung verlassen können, weil eine Detailkontrolle nicht möglich ist. Das Leben eines militärischen Flugzeugführers hängt ebenso von der zuverlässigen Arbeit seiner Wartungsscrew ab wie das Leben der Passagiere eines zivilen Airliners.

In meiner letzten Position als Chef eines zentralen Unterstützungsbereichs der Bundeswehr hatte ich Verantwortung für rund 65.000 Menschen. Diese erfüllten Aufgaben in einer gewaltigen Spannbreite, von der Logistik, also Lagerhaltung, Instandsetzung, Transport und Feldlagerbau, über Satellitenkommunikation, ABC-Abwehr, Truppenrundfunk bis hin zur Militärpolizei, um nur die wichtigsten Bereiche zu nennen. Es versteht sich von selbst, dass in einer solchen Position nur ein Führen mit Aufträgen und mit konsequenter Delegation von Verantwortung in Frage kommt.



Führung umfasst in der sachlogischen Dimension bekanntlich die Phasen Zielvorgabe, Planung, Koordination der Durchführung und Kontrolle der Ergebnisse. Hierfür ist fachliches Können erforderlich. Da sie auf das Handeln von Menschen bzw. sozialen Gruppen ausgerichtet ist, steht neben der sachlogischen aber auch eine personenbezogene Dimension. Diese beinhaltet vorrangig die Funktion der Motivation. Hier ist soziale Kompetenz gefragt.

In beiden Dimensionen hat das Informieren, also die Verteilung von Informationen, instrumentellen Charakter. Sachlogisch sind Informationen Voraussetzung für planvolles, koordiniertes Handeln.

Um es in der Terminologie der sog. Auftragstaktik der deutschen Streitkräfte zu sagen: damit der untergeordnete Führer im Rahmen seine Auftrags eigenständig entscheiden kann, muss er die Absicht der übergeordneten Ebene kennen. In der sozialen Dimension sind Informationen ein wesentliches Instrument der Motivation. Das verfügbar Machen, aber auch das Zurückhalten von Informationen, wirken unmittelbar auf die Motivation der Mitarbeiter. Seine Mitarbei-

ter informiert zu halten, **kein** Herrschaftswissen zurückzuhalten, ist dabei ein Ausdruck der persönlichen Wertschätzung,



Im Bereich der Motivation gibt es z.T. deutliche Unterschiede zwischen dem militärischen und dem nicht militärischen Bereich – und das Folgende das mag für einige von Ihnen vielleicht überraschend sein. Im nicht militärischen Bereich, insbesondere in der Wirtschaft, verfügen Vorgesetzte über ausgeprägte Instrumente der extrinsischen Motivation, die auf materielle Besser- aber auch Schlechterstellung zielen. Ich nenne als Stichworte Gehaltserhöhungen, Boni bzw. Prämien, Karriereförderung auf der einen bzw. Kündigung auf der anderen Seite. Solche materiellen Motivatoren sind im militärischen Bereich nur gering vorhanden. Die Gehälter werden durch den extern vorgegebenen Stellenplan bzw. ein Gesetz bestimmt und sind durch die Vorgesetzten nicht beeinflussbar. Die Möglichkeiten von Leistungsprämien sind äußerst gering. Die Karriereplanung erfolgt durch zentrale Personalführungsmaßnahmen. Zwar kann der Vorgesetzte mittels der regelmäßig erfolgenden Leistungsbeurteilungen einwirken, die jede für sich jedoch nur begrenzt wirksam sind. Denn Karriereentscheidungen werden zunehmend in Auswahlkonferenzen getroffen, die auf einem ganzen Bündel von Lehrgangsergebnissen und Beurteilungen basieren, die i.d.R. von verschiedenen Vorgesetzten erstellt worden sind.

Etwas stärker sind im Militär die negativen Sanktionsmöglichkeiten ausgeprägt, wo ein disziplinares Instrumentarium zur Verfügung steht. Solche Sanktionen stehen allerdings – im Gegensatz zu früheren Streitkräften – unter dem Vorbehalt gerichtlicher Überprüfung, wodurch evtl. Willkür enge Grenzen gezogen werden. Dabei ist die schärfste Sanktion, eine Kündigung von Soldaten durch deren direkte Vorgesetzte, ausgeschlossen. Denn eine Entlassung aus dem Dienstverhältnis ist nur durch das Urteil eines Gerichts möglich. Und sie erfolgt nur in Fällen schwerwiegender Dienstvergehen, die i.d.R. auch schwere Straftaten beinhalten.

Alle diese Regelungen dienen der Objektivierung und Verrechtlichung von Personalmaßnahmen, was prinzipiell zu begrüßen ist. Allerdings begrenzen sie deutlich die Einflussmöglichkeiten des einzelnen Vorgesetzten – und damit ihre potentielle motivatorische Wirkung.



Womit ich mich nun der Frage nähere, woraus unter solchen Rahmenbedingungen Autorität von Führungspersonal entsteht. Die historisch geprägten Anschauungen gehen davon aus, dass Autorität im Militär vorrangig aus der formalen Position resultiere. Jemand hat Autorität, weil er eine Vorgesetztenposition bekleidet. Das trifft teilweise zu und ist eine Voraussetzung für das Funktionieren des komplexen Systems Militär, das auch bei personellen Ausfällen funktionieren muss. Allerdings folgt aus den vorstehenden Überlegungen zu den gering ausgeprägten Instrumentarien extrinsischer Motivation, dass die aus der formalen Position resultierende Autorität militärischer Vorgesetzter in keiner Weise ausreichend ist. Sie wirkt – wenn überhaupt – nur kurzfristig, vor allem, wenn jemand neu in seine Position hineinkommt.

Zwingend notwendig ist die Ergänzung der formalen durch überzeugende personale Autorität. Letztere resultiert aus fachlichem Können und/oder Persönlichkeitsmerkmalen, die im Führungsverhalten sichtbar werden müssen.

Fachliche Autorität entsteht durch Ausbildung und Erfahrung. Aus den oben skizzierten Überlegungen zu Komplexität und Arbeitsteilung folgt, dass fachliche Autorität nur noch in Ausnahmefällen durch direktes Vormachen des Vorgesetzten erfolgen kann, vielmehr tritt die Fähigkeit zum Formulieren von Visionen und Zielen, zum Strukturieren von Prozessen und zur Koordination von Spezialisten in den Vordergrund. Letztere erfordert die Fähigkeit zur Kommunikation mit Experten aus verschiedenen Fachgebieten. Die Bundeswehr hat daraus die Folgerung gezogen, erstens allen Offizieren als Regelausbildung ein akademisches Studium zukommen zu lassen, und zweitens in der Weiterbildung für höhere Verantwortungsebenen, also der Staboffiziersausbildung, den Fokus auf diese Fähigkeit zur Kommunikation über die Fachgebiete hinaus zu legen.

Fachliche Autorität ist aber nur die eine Seite der Medaille. Mindestens ebenso wichtig – und auf höheren Führungsebenen sogar wichtiger – ist Autorität, die aus der Persönlichkeit der Führungskraft erwächst. **Der** Schlüssel ist dabei vorrangig die Wertschätzung, die jemand seinen Mitarbeitern entgegenbringt. Diese muss durch Empathie und durch Glaubwürdigkeit unterfüttert werden, gepaart mit dem Bemühen um gerechte Behandlung der Mitarbeiter. Dabei gibt es Dinge, die man lernen kann, andere, die sich durch Erfahrung herausbilden müssen.



Meine persönliche Erfahrung ist dabei: auf der untersten Ebene steht, dass man seine Mitarbeiter wo immer möglich loben sollte, im Gegensatz zu dem früher üblichen Spruch im Militär „Das größte Lob für meine Soldaten ist, dass sie keinen Anpfeiff bekommen“. Und im täglichen Umgang sollte man öfters einmal „Danke“ sagen – so viel Zeit muss sein – und das kostet übrigens nichts.

Anspruchsvollere, aber durchaus auch erlernbare Fähigkeiten sind Kommunikationsbereitschaft, Zuhören können und wollen, auch oder gerade, wenn die Mitarbeiter Kritik an einem selbst äußern. Ein wichtiger Aspekt – und das erfordert Charakter – ist die Bereitschaft, bei Pannen nach außen die Verantwortung zu übernehmen und nicht Mitarbeiter vorzuschieben, selbst wenn diese einen Fehler gemacht haben. Gefordert ist also **Einstehen**. Dass Pannen intern aufgearbeitet und ggf. auch sanktioniert werden, ist davon unberührt. Und im gegenteiligen Fall, wenn etwas gut geklappt hat, sollte der Vorgesetzte sich beim Lob nicht vordrängen. Denn das Lob gebührt in aller Regel dem Team. Hier empfiehlt sich also **Zurückstehen**. Darüber hinaus sollte man nichts versprechen, was man nicht halten kann und – am Wichtigsten – halten, was man versprochen hat. Dieses ist die Basis von Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Dazu zwei Beispiele aus meiner persönlichen Führungserfahrung: erstes Beispiel: mit meinen direkt unterstellten Kommandeuren habe ich jeweils eine enge

Kommunikationsbeziehung aufgebaut und gepflegt. Dieses geschah durch häufige Kontakte, Telefon- bzw. Videokonferenzen und regelmäßige persönliche Besprechungen, um auf dieser sog. „001-Schiene“ laufend einen Abgleich über die Zielvorstellungen sowie über führungsrelevante Probleme herbeizuführen, die nicht der Routinebearbeitung zwischen den Stäben überlassen werden sollten. 001 ist dabei die Codierung des Dienstpostens des jeweiligen Chefs einer Einheit. Nach einiger Zeit gelang es so, auf dieser 001-Schiene ein besonderes Vertrauensverhältnis und eine Angleichung der Wertvorstellungen aufzubauen, Hierdurch wurde u.a. auch eine Früherkennung von sich anbahnenden Problemen möglich, ehe sie aufgrund der Routinebearbeitung der Führung irgendwann „auf die Füße fielen“.

Zweites Beispiel: bei meinen Truppenbesuchen habe ich konsequent das Gespräch nicht nur mit den Vorgesetzten vor Ort, sondern auch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und insbesondere mit den Personalvertretungen gesucht. Von den mir dabei vorgetragenen Problemen habe ich mir einige wenige – i.d.R. nicht mehr als drei – zu eigen gemacht, von denen ich wusste, dass ich sie würde rasch beeinflussen können. Deren Abarbeitung habe ich dann nicht den Routinen der Stabsarbeit überlassen, sondern sie persönlich bis zu einer Lösung verfolgt und der jeweils besuchten Dienststelle eine direkte Rückkopplung über das Ergebnis gegeben. Durch geschickte Auswahl gelang es so, zu einer ansehnlichen Erfolgsquote zu kommen. Mit solchen Techniken – man könnte auch sagen Tricks – gelingt es, Vertrauen aufzubauen.

Meine bisherige Ableitung geht davon aus, dass der militärische Vorgesetzte – anders als Führungspersonal im nicht militärischen Bereich – nur geringe Möglichkeiten zur extrinsischen Motivation hat. Und das in einer Gesellschaft, bei der materielle Anreize zunehmend im Vordergrund stehen. Diese gesellschaftliche Entwicklung ist natürlich auch am Militär nicht vorbeigegangen. Stand früher – zumindest in der Idealvorstellung – das Dienen im Vordergrund, also eine intrinsische Motivation, so wird der Soldatenberuf heute weitgehend als ein Job wie andere auch betrachtet. Die Militärsoziologie beschreibt diesen Trend mit dem Schlagwort „institutional vs. occupational militaries“.



Bei den nur gering ausgeprägten Instrumenten der extrinsischen Motivation muss der militärische Vorgesetzte versuchen, Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren bzw. einen Beitrag zu deren intrinsischer Motivation zu leisten.

Dieses erfolgt vorrangig durch den Ausdruck von persönlicher Wertschätzung, durch Kommunikation, durch die Verdeutlichung gemeinsamer Ziele, und durch persönliche Glaubwürdigkeit. So erreicht man, dass die Mitarbeiter sich einem Team zugehörig fühlen, in dem sie sich für die gemeinsame Zielsetzung einbringen. Aufgrund meiner persönlichen Erfahrung stelle ich die These auf: je höher die Führungsebene, desto wichtiger wird dieser Anteil der Motivation im Führungsverhalten.

Nun ist ein solches auf intrinsische Motivation zielendes Führungsverhalten natürlich kein Spezifikum des Militärs, sondern es findet auch im nicht militärischen Bereich Anwendung. Allerdings scheint mir, dass in letzterem wegen der gegebenen materiellen Anreizmöglichkeiten die Notwendigkeit einer Motivation der Mitarbeiter durch wertschätzendes Führungsverhalten nicht immer genügend berücksichtigt wird. Entsprechende Beobachtungen und Berichte sprechen für diese Vermutung.

Bemerkung am Rande: in der auf personaler Autorität basierenden Führungserfahrung liegt für viele Arbeitgeber ein Anreiz, ehemalige Zeitsoldaten der Bundeswehr für ihr Unternehmen zu gewinnen. Und ich habe auch aus Verwaltungen bzw. dem Bildungsbereich einen entsprechenden Feed Back erhalten.

Lassen Sie mich nun zu der Frage der Besonderheiten von Führungs-Autorität im Einsatz zurückkommen. Auch hier ein zunächst überraschender Befund: die Bereitschaft von Soldaten der Bundeswehr, in Auslandseinsätze zu gehen – mit den entsprechenden Unbequemlichkeiten und Risiken – ist wohl nicht nur, vielleicht sogar nicht primär intrinsisch motiviert. Vielmehr liegen hier massive materielle Anreize zu Grunde. Für Einsätze im Ausland wird eine Zulage gezahlt, die im Fall Afghanistan bei rund 3.000 €– steuerfrei – pro Monat liegen. Also eine deutliche Angleichung an die üblichen Motivatoren in der Gesellschaft.



Was die Führung in den Einsätzen, insbesondere in Gefechtssituationen und damit im Krieg, betrifft, so endet hier meine persönliche Erfahrung. Ich habe Auslandseinsätze nur bei Besuchen meiner Soldaten und nicht in Führungsverantwortung kennengelernt. Auch wenn ich dabei einmal während eines Raketenangriffs in den Bunker musste, ist mir die reale Gefechtserfahrung erspart geblieben. Insofern beruhen die folgenden Anmerkungen aus dem, was in der Literatur bzw. in Berichten von Soldaten mit Einsatzerfahrung zu finden ist.

In der amerikanischen militärsoziologischen Forschung findet man hinsichtlich des Militärs die Unterscheidung zwischen „hot organization“ und „buerocratic organization“. Schon früher wurde beschrieben, dass die Führungssituation in der hot organization, also im Gefecht, maßgeblich von den Bedingungen innerhalb der sog. kleinen Kampfgemeinschaft bestimmt wird, also von Teams, in denen die Soldaten aufeinander eingeschworen sind. Gerne wird dabei das Bild des Wolfsrudels angeführt, für das Rudyard Kipling eines seiner Dschungelgesetze formulierte. Dieses Bild deutet darauf hin, dass in einem Team nicht primär rationale, sondern emotionale, z.T. sogar instinktive Dynamiken ablaufen. Die wichtigste Kategorie in einem solchen Team ist dabei das Gefühl bei den Teammitgliedern, sich uneingeschränkt aufeinander verlassen zu können. Und was die Führungsebenen oberhalb der kleinen Kampfgemeinschaften betrifft, so spielen die Glaubwürdigkeit der Vorgesetzten und daraus resultierendes Vertrauen ihrer Soldaten eine zentrale Rolle.

Hier ist eine Parallele zur Führungskultur im Friedensdienstbetrieb gegeben, die auf Wertschätzung, Glaubwürdigkeit und eben Vertrauen basiert. Von daher wird in den offiziellen Verlautbarungen der Bundeswehr postuliert, dass sich die Innere Führung auch im Einsatz

bewährt habe (Weißbuch 2006, S. 75). Diese pauschale Aussage ist allerdings kritisch zu hinterfragen.



Die Forschung zur Bundeswehr im Einsatz hat erst vor weniger als 10 Jahren begonnen. Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich die Wahrnehmung von Gefechtssituationen – und damit wohl auch des Phänomens Führung in solchen Situationen – vom Routinebetrieb deutlich unterscheidet.

Denn Waffengebrauch, kämpfen können, ggf. töten müssen und getötet zu werden, bedeuten existenzielle und ethische Herausforderungen für die Soldaten. Von daher ist zu erwarten, dass die Mentalität und das Führungsverständnis der sogenannten „Generation Einsatz“, die in der Bundeswehr inzwischen höchste Führungspositionen erreicht hat, Veränderungen erfahren. Der formulierte Gegensatz zwischen „hot organization“ vs. „buerocratic organization“, findet sich auch in der aktuellen Diskussion um das Selbstverständnis der Bundeswehrsoldaten wieder, z.B. in einem vor kurzem publizierten Diskussionsbeitrag junger Offiziere der Kampftruppen, die die Eignung der Inneren Führung für den Einsatz hinterfragen.

Der Historiker Klaus Naumann vom Hamburger Institut für Friedensforschung spricht von einer Spannung zwischen dem Bild des „Sozialarbeiters in Uniform“ und dem des „Kämpfertyps“, Hieraus entsteht Rollenstress, oder – um eine Formulierung eines Militärsoziologen zu verwenden – eine „Paradoxie der psychologischen Überforderung“.

Es wird weiter zu beobachten sein, inwieweit hierdurch die Grundlagen der Inneren Führung berührt werden.



Lassen Sie mich kurz resümieren: Führung und Autorität im Militär in Deutschland haben sich in den letzten Jahrzehnten mehr und mehr in Richtung des zivilen Führungsverständnisses entwickelt, zum einen als Folgerung aus den Grundrechten der Verfassung, zum anderen aus funktionalen Notwendigkeiten. Das Führungspersonal in der Wirtschaft hat dabei – der Verschiebung gesellschaftlicher Wertvorstellungen entsprechend – mehr materielle Anreizmöglichkeiten als militärische Vorgesetzte, was tendenziell zu einer Vernachlässigung personenbezogener Motivatoren führen kann. Vorgesetzte im Militär haben zwar eine starke formale Position, können aber nur erfolgreich sein, wenn es ihnen gelingt, personale Autorität zu entwickeln und in ihr Führungsverhalten zu integrieren. Empathie, Wertschätzung für die Mitarbeiter und Glaubwürdigkeit sind dabei Schlüsselqualifikationen. Das macht führungserfahrene ehemalige Soldaten zu interessanten Bewerbern in der Wirtschaft. Das Führungsverständnis der Bundeswehr war auch für die jungen Demokratien interessant, die sich nach Auflösung der Ost-West-Konfrontation der NATO angeschlossen hatten.

Einen fundamentale Unterschied findet man bei der Führung in Einsätzen und insbesondere im Krieg. Denn Waffengebrauch, töten und ggf. getötet werden sind Extremsituationen, wie sie im nicht militärischen Bereich nicht vorkommen. Einzige Ausnahme ist ggf. der Einsatz von Polizisten in der Terroristenbekämpfung. Was dieses für das Führungsverständnis in der Bundeswehr bedeutet, wird zu beobachten sein.