



Aspekte Militärischen Führens

von

Christian E. O. Millotat / Manuela R. Krueger



Bedeutung von Führung

Der frühere Bundeskanzler Gerhard Schröder gratulierte in DER SPIEGEL im Dezember 2008 Helmut Schmidt zum Geburtstag mit den folgenden Worten: „Sucht man nach einem Begriff für das Besondere, das Einzigartige der Kanzlerschaft von Helmut Schmidt, dann ist es – im besten Sinne des Wortes – ‚Führung‘.“ Vor dem deutschen Bundestag sagte Schmidt 1986: „Ein Staat braucht eine Führung, die das Management einer Krise beherrscht und beherrschen will.“ Angesichts der in unser Land quellenden Flüchtlingsströme, den diffus wirkenden Konzepten zu ihrer Steuerung, die in den Medien referiert werden und der terroristischen Attentate im November 2015 in Frankreich und Afrika, stellt sich die Frage, wo die Führung durch die Politik zum Bewältigen dieser krisenhaften Entwicklungen bleibt. Die Bürger in Deutschland vermissen offensichtlich Führung in einer chaotischen Lage. Das Thema Führung ist brand-aktuell.

Das Führen in der Bundeswehr auf den tradierwürdigen Grundlagen der preußisch-deutschen Militärkultur ist weitgehend unbekannt. Es wird all zu oft als kommissig, hierarchisch, weil angeblich vom Prinzip von Befehl und Gehorsam dominiert, rigide, dem in der zivilen Welt praktizierten Führen entgegengesetzt und unzeitgemäß charakterisiert.

Im Folgenden soll deutlich werden, wie das Führen in der Bundeswehr auf der Grundlage eines verordneten soldatischen

Tugenden- und Pflichtenkatalogs, dem Kitt und Motor der soldatischen Gemeinschaft, von nachstehenden Elementen der preußisch-deutschen Militärkultur bis auf den heutigen Tag bestimmt wird.

Dem Führen mit Auftrag, auch Auftragstaktik genannt.

Dem preußisch-deutschen Generalstabssystem, seinem besonderen Miteinander von militärischen Führern und ihren Generalstabsoffizieren und dem von ihnen entwickelten Führungsprozess zur Entscheidungsfindung, Befehlsgebung sowie Kontrolle.

Besonderheiten des deutschen militärischen Führens werden mit kurzen historischen Exkursen verdeutlicht. Ein Beispiel aus dem Kosovo-Einsatz soll den Wert deutscher Führungsprinzipien in der Praxis skizzieren. Was die Wirtschaft aus dem Bereich des militärischen Führens gegebenenfalls lernen kann, ist Außenstehenden nur schattenhaft bekannt. Einige Gedanken hierzu werden am Schluss vorgestellt.

Die Begriffe TruppenführerInnen, militärische FührerInnen und SoldatInnen werden im Text ohne weibliche Form angegeben, schließen sie jedoch mit ein. Wenn von Generalstabsoffizieren gesprochen wird, sind die Admiralstabsoffiziere einbezogen.

Grundlagen des militärischen Führens in der Bundeswehr

Das Führen im Heer der Bundeswehr ist in der Heeresdienstvorschrift (HDv)

100/200 von 2009 Führungssystem der Landstreitkräfte für den nationalen und multinationalen Bereich dargestellt. Diese Dienstvorschrift hat auch Leitcharakter für Marine und Luftwaffe. Sie ist eng mit der Dachvorschrift des Deutschen Heeres, der HDv 100/100 Truppenführung von Landstreitkräften von 2007 verzahnt. Beide Dienstvorschriften werden etwa alle 10 Jahre aufgrund von Einsatzerfahrungen der Bundeswehr und neuen Entwicklungen überarbeitet. Ihre Grundsätze zum militärischen Führen haben sich seit der Beteiligung der Bundeswehr in Auslandseinsätzen nur marginal verändert. Die Erarbeitung einer neuen HDv 100/100 hat 2015 begonnen. Sie wird an Dienstvorschriften der NATO enger angelehnt sein. Die Besonderheiten deutschen militärischen Führens sollen in ihr erhalten bleiben. Ein oberflächlicher Vergleich der in ihnen dargestellten Führungsverfahren und Stabsysteme mit denen anderer NATO-Streitkräfte führt zu dem Eindruck, in ihnen bestünden gleiche Auffassungen nach so vielen Jahren der Zusammenarbeit in den Jahrzehnten des Kalten Krieges und in den heutigen internationalen Krisenreaktionseinsätzen. Eine gründliche Analyse zeigt aber, dass es in diesen Bereichen noch immer erhebliche Unterschiede gibt. Sie sind das Ergebnis historischer Prozesse, die in allen Streitkräften unterschiedlich verlaufen sind und fortwirken. Dieser Umstand erschwert die Beurteilung des Leistungsvermögens von Truppenführern und Stabsystemen anderer Streitkräfte.

Nationale Führungsebenen

Die politisch-strategische Führung – in Deutschland Bundesregierung und Parlament – erteilt den Auftrag zum Einsatz der Streitkräfte, immer in Bündnisstrukturen und nach Beratung durch den höchsten Soldaten der Bundeswehr, den Generalinspekteur.

Internationale Krisenreaktionseinsätze bedürfen eines Mandats des Sicherheitsrats der Vereinten Nationen. Die Führung der Streitkräfte im Friedensdienst- oder Grundbetrieb und im Einsatz findet auf drei miteinander verflochtenen Ebenen statt:

- Für Einsätze der Bundeswehr legt die militärstrategische Ebene – in Deutschland das Bundesministerium der Verteidigung – den anzustrebenden militärischen Endzustand sowie die militärstrategischen Zielsetzungen zum Erreichen der politischen Zielsetzungen fest. Sie schlägt der politisch-strategischen Führung militärische Handlungsoptionen vor und setzt diese nach der Entscheidung in militärstrategische Weisungen um.
- Die operative Ebene – in Deutschland das Einsatzführungskommando – setzt die politischen Absichten und militärstrategischen Vorgaben in streitkräftegemeinsame Weisungen an die taktische Ebene um und führt Joint Operations der Streitkräfte.
- Die taktische Ebene der Truppenführung – in Deutschland die Kontingentführer in den Einsätzen – führt die Operationen durch, die zum Erreichen der militärstrategischen Zielsetzungen erforderlich sind. Dazu setzt sie militärische Kräfte und Mittel auf der Grundlage taktischer Führungsgrundsätze ein, die in Dienstvorschriften niedergelegt sind. Nur wer dieses Ordnungsgesüst beherrscht und beachtet ist vor Fehlern gefeit, die entstehen, wenn sich politische, diplomatische, militärische und andere

Akteure nicht führungsebenengerecht verhalten. Auf dem Balkan und in Afghanistan hat das zu Verwundeten und Gefallenen geführt.

Definition von militärischer Führung

In der HDv 100/200 Nr. 1001 von 2009 wird Führung wie folgt definiert: „Führung ist ein Prozess steuernden Einwirkens auf das Verhalten von Menschen, um ein Ziel zu erreichen. Sie umfasst den zielgerichteten Einsatz von Kräften und Mitteln sowie Information nach Raum und Zeit.“

Diese Definition trifft für alle Bereiche zu, in denen geführt werden soll und geführt wird, also auch auf die Bewältigung der Herausforderungen, welche sich aus der derzeitigen Flüchtlingswelle ergeben. „Merkmale militärischer Führung“, wird dann ausgeführt, „sind die Einheit der Führung, die Wechselwirkung von Befehl und Gehorsam sowie das Führen mit Auftrag, die unteilbare, persönliche Verantwortung militärischer Führer und die Durchsetzung ihres Willens. Militärische Führung zeigt sich u.a. dadurch, dass allen Soldatinnen und Soldaten jederzeit bewusst ist, welchen Beitrag sie zur Erfüllung des Auftrags zu leisten haben.“

Erläuterung der Begriffe zur militärischen Führung

Einheit der Führung auf der Grundlage eindeutiger Unterstellungsverhältnisse ist Voraussetzung dafür, dass Truppenführer ihre ungeteilte Führungsverantwortung wahrnehmen können. Auch Truppenführer multi- und internationaler Kräfte tragen die ungeteilte Verantwortung für die Erfüllung ihres Auftrags. Befehl und Gehorsam befähigen zu rascher Tat nach einheitlichem Willen. Die Pflicht zum Gehorsam ist jedoch nicht absolut und unbedingt, sondern nach Maßgabe des Soldatengesetzes begrenzt.

Führen mit Auftrag, ein Kernstück der preußisch-deutschen Militärkultur, auch Auftragstaktik genannt, ist oberstes Führungsprinzip im Heer und in der Bundeswehr.

Führen mit Auftrag beruht auf gegenseitigem Vertrauen und verlangt von jedem Soldaten neben gewissenhafter Pflichterfüllung und dem Willen, befohlene Ziele zu erreichen, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, zur Zusammenarbeit und zu selbstständigem, schöpferischem Handeln im Rahmen des Auftrags. Der militärische Führer unterrichtet über seine Absicht, setzt klare, erfüllbare Ziele und stellt die erforderlichen Kräfte und Mittel bereit. Einheiten zur Durchführung befiehlt er nur, wenn Maßnahmen, die dem gleichen Ziel dienen, miteinander in Einklang zu bringen sind oder politische oder militärische Auflagen es erfordern. Unterstellten Führern gewährt er Freiheit bei der Durchführung des Auftrags. Sie ist Voraussetzung für schnelles, entschlossenes Handeln und dient der Stärkung der Eigenverantwortlichkeit.

Militärische Führer werden dazu erzogen, diesen Freiraum zu nutzen. Führungsstil und Dienstaufsicht müssen dem Rechnung tragen können. Auftragstaktik setzt die Bereitschaft der Vorgesetzten voraus, das Auftreten von Fehlern in der Durchführung hinzunehmen. Dies findet jedoch seine Grenzen, wenn die Erfüllung des Auftrags und Leib sowie Leben von Soldaten unnötig gefährdet würden.

Exkurs zum Führen mit Auftrag

Dieses Führungsprinzip, das bis heute im Deutschen Heer und in den anderen Teilstreitkräften sowie militärischen Organisationsbereichen ausgeformt wurde, ist das Ergebnis eines

langen historischen Prozesses in der Königlich Preußischen Armee, im Reichsheer nach 1871, in der Reichswehr nach 1918, in der Wehrmacht und in der Bundeswehr. Die seit den Scharnhorstischen Militärreformen zu Beginn des 19. Jahrhunderts sich immer mehr durchsetzende Überzeugung, dass jeder Soldat zu selbstständigem und entschlossenem Handeln erzogen werden soll, ist die Grundlage, auf der sich das Führen mit Auftrag entfalten kann.

Führen mit Auftrag ist unter den besonderen Bedingungen in früheren deutschen Streitkräften entstanden und immer weiter entwickelt worden. In Armeen mit anders verlaufenen historischen und gesellschaftlichen Prägungen hat eine vergleichbare Entwicklung nicht stattgefunden. Dieser Sachverhalt erschwert Verbündeten das Führen mit Auftrag zu verdeutlichen oder nachzuahmen, bei welchen das Maß an Selbstständigkeit, das Soldaten eingeräumt wird, enger als in Deutschland ist. Das Führen mit Auftrag ist in der Bundeswehr das Führungsprinzip, das dem mündigen Staatsbürger in Uniform, der nach den Grundsätzen der Inneren Führung handelt, führt und geführt wird, besonders gerecht wird. Die Grundsätze des Führens mit Auftrag durchziehen die deutschen Dienstvorschriften, nach ihnen wird ausgebildet und sie werden im Truppenalltag praktiziert.

Deutsche Truppenführer und ihre Stäbe

Den Truppenführern steht ein Stab zur Seite. Dessen Aufgabe ist es, sie in allen Bereichen der Führung zu unterstützen. Der Stab informiert seinen Truppenführer rechtzeitig, berät ihn, bereitet seine Entscheidungen vor, erarbeitet dessen Befehle und überwacht deren Ausführung. Die Angehörigen

eines Stabes haben keine eigenständige Befehlsmöglichkeit. Sie befehlen im Auftrag des Truppenführers, sofern keine anderen Regelungen getroffen sind. Der Truppenführer führt die ihm unterstellten Truppen im Rahmen des ihm erteilten Auftrags, im Sinne der Absicht der übergeordneten Führung, nach den Führungsgrundsätzen und dem geltenden Recht. Er trifft in seinem Aufgabenbereich alle grundlegenden Entscheidungen. Die Stäbe werden von einem Chef des Stabes geführt. Sie sind in Generalstabs- und Spezialstabsabteilungen gegliedert:

G1/J1: Personalwesen, Innere Führung und Informationsarbeit; G2/J2: Beurteilung der Lage der gegnerischen Kräfte/Akteure sowie militärische Sicherheit; G3/J3: Aktualisierung der Planung, Befehlsgebung und Führung laufender Operationen; G4/J4: Logistische Unterstützung; G5/J5: Planung und Befehlsgebung zukünftiger Operationen; G6/J6: Führungsdienst und Führungsunterstützung; G7/J7: Ausbildung und Übung vor dem und im Einsatz; G8/J8: Wirtschafts- und Fürsorgeangelegenheiten, Planung, Verteilung und Bewirtschaftung der Haushaltsmittel; G9/J9: Zivil-Militärische Zusammenarbeit. Hinzu kommen die Leiter der Spezialstabsabteilungen, z.B. Pioniere, Feldjäger und Leitende Sanitätsoffiziere.

Der Chef des Stabes, früher als Chef des Generalstabes des jeweiligen Großverbandes bezeichnet, führt den Stab und koordiniert dessen Arbeit. Er ist der erste Berater des Truppenführers und ihm gegenüber für die Funktionsfähigkeit des Stabes verantwortlich. Er informiert den Stab über alle wesentlichen Entscheidungen des Truppenführers. Sind dieser und sein Stellvertreter nicht zu erreichen, trifft der Chef des Stabes die

notwendigen Entscheidungen. Sein ständiger Vertreter ist der G3/J3.

Exkurs zu Besonderheiten deutscher Generalstabsoffiziere gegenüber anderen Streitkräften

Alle Stäbe der NATO-Streitkräfte haben einen Chef des Stabes sowie Abteilungen. Aber nur die Deutschen haben Generalstabsoffiziere, auch Führergehilfen genannt, mit besonderen Rechten und Pflichten, die sich seit den Scharnhorstischen Militärreformen in den Befreiungskriegen gegen Napoleon Bonaparte zu Beginn des 19. Jahrhunderts entwickelt haben und neben dem Führen mit Auftrag ein weiteres Kernelement der preußisch-deutschen Militärkultur bis auf den heutigen Tag sind. Wie in anderen Streitkräften entlastet der Generalstabsoffizier seinen Truppenführer und Vorgesetzten in Ämtern, Kommandobehörden und im Ministerium auf allen Feldern der Stabsarbeit.

Nach deutscher Tradition und Auffassung liegt aber seine Hauptaufgabe darin, seine Vorgesetzten in allen Angelegenheiten mit dem Recht auf Gehör zu beraten. Für die Sachgemäßheit seines Rates trägt der Generalstabsoffizier seinen Vorgesetzten gegenüber die volle Verantwortung. Alle Stabsoffiziere, d.h. die Dienstgrade Major bis Oberst, beraten ihre Vorgesetzten, wenn sie dazu aufgefordert werden. Der Generalstabsoffizier berät aber kraft Amtes in allen Angelegenheiten der Führung und ist befugt, seine Vorgesetzten zu Entscheidung und Tat zu drängen. Der Vorgesetzte soll ihn anhören. Der Generalstabsoffizier hat die Pflicht, abweichende Auffassungen vorzubringen. Der nach seiner Dienststellung höchste Generalstabsoffizier eines Großverbandes, eines Amtes oder in einer Abteilung des Ministeriums ist an allen Phasen des Führungsprozesses beteiligt.

Zusammen mit seinem Vorgesetzten wertet er den Auftrag aus, beurteilt die Lage und entwickelt den Entschluss. Dabei kann hinterher kaum noch festgestellt werden, wer welchen Beitrag geleistet hat. Er ist das „alter ego“ seines Vorgesetzten. Der jeweilige Vorgesetzte ist jedoch alleine befugt zu entscheiden. Wenn dieser eine Entscheidung getroffen hat, führt sie der Generalstabsoffizier loyal aus.

Herausragende Beispiele dieser besonderen Form der Zusammenarbeit zwischen Truppenführern und ihren Chefs des Generalstabes sind in der deutschen Militärgeschichte zahlreich. In seinen Erinnerungen beschrieb Generalfeldmarschall Paul von Hindenburg das Verhältnis zu seinem Chef des Generalstabes von 1914 bis 1916 auf dem östlichen Kriegsschauplatz und Ersten Generalquartiermeister, Stellvertreter, als Chef der Obersten Heeresleitung von 1916 bis 1918, General der Infanterie Erich Ludendorff, wie folgt: „Ich selbst habe mein Verhältnis zu General Ludendorff oft als das einer glücklichen Ehe bezeichnet.“ Wie will und kann der Außenstehende das Verdienst des einzelnen in einer solchen scharf abgrenzen? Man trifft sich im Denken wie im Handeln, und die Worte des einen sind oftmals nur der Ausdruck der Gedanken und Empfindungen des anderen.“

Blücher und Gneisenau haben 1814 und 1815 dieses nur in Deutschland bestehende Verhältnis in den Feldzügen der Befreiungskriege gegen Napoleon begründet. In Großverbänden hat nur der Generalstabsoffizier mit der höchsten Dienststellung dieses besonders enge Verhältnis zu seinem Truppenführer, der Chef des Stabes einer Kampfbrigade und einer Division, in einem multinational strukturierten heutigen Korpsstab und Abteilungsleiter im

Bundesministerium der Verteidigung. Jüngere Generalstabsoffiziere arbeiten mit ihren Vorgesetzten jedoch in der gleichen Weise zusammen. Sie haben die Pflicht, sie zu beraten. Jeder Generalstabsoffizier hat direktes Vortragsrecht bei seinem Vorgesetzten.

Verbündete Offiziere lehnen eine Beratung durch Generalstabsoffiziere in der Regel ab. Sie würden einen Offizier, der die ausdrückliche Pflicht zur Beratung hat, nicht neben sich dulden, denn dies wäre ihrem Autoritäts- und Führungsverständnis abträglich. Deutsche Generalstabsoffiziere, die in NATO-Verwendungen sowie in multinational strukturierten Truppenteilen ihre alliierten Vorgesetzten beraten wollen, stoßen daher häufig auf Unverständnis, wenn sie versuchen, beharrlich ihren Rat zu geben und sich Gehör zu verschaffen.

Für die im Januar 2016 in der Bundeswehr dienenden 35.507 Offiziere gibt es 1.200 Planstellen für Generalstabs- und Admiralstabsoffiziere. Diese werden in einem Auswahlverfahren ermittelt und über zwei Jahre lang an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg ausgebildet sowie häufig zusätzlich an ausländischen Akademien geschult. Aus ihrem Kreis rekrutieren sich die Masse der 202 Generale und Admirale der Bundeswehr sowie viele der 1.260 Obersten. Die deutschen Generalstabsoffiziere, 1946 im Prozess von Nürnberg als Kriegsverbrecher angeklagt, aber freigesprochen und im zurückliegenden ideologischen, utopischen und pädagogischen Zeitalter der 70er Jahre als „elitär“ angefeindet, wird noch immer als qualitativ so effektiv beurteilt, dass die U.S. Army, das kriegserfahrenste Heer unserer Zeit, einen deutschen Chef des Stabes angefordert hat, der in ihrem Hauptquartier in Wiesbaden diesen Dienstposten

mit großem Erfolg wahrnimmt. Die Bruderschaft der Generalstabsoffiziere liegt wie ein Netz über der Bundeswehr zum Vorteil ihrer Arbeitsmethoden und ihres Führens im Frieden, im internationalen, multinational verflochtenen Krisenreaktionseinsatz und im Krieg.

Deutscher militärischer Führungsprozess

Der Führungsprozess der Landstreitkräfte, der modifiziert auch in der Luftwaffe, Marine, in der Streitkräftebasis, aber auch im Ministerium als Grundlage der Entscheidungsfindung dient, ist ein weiteres Kernstück der preußisch-deutschen Militärkultur. Generationen von Generalstabsoffizieren haben ihn entwickelt. Die Führung der Streitkräfte erfolgt durch einen klaren, straffen und einheitlichen Führungsprozess. Er dient sowohl der Planung zukünftiger als auch der Führung laufender Operationen und ermöglicht, auch unter Zeitdruck, gleichzeitig zu führen und zu planen. Die Ziele des Führungsprozesses sind, rechtzeitig zu einem zweckmäßigen Entschluss zu kommen, schnell eine ausreichende Befehlslage herzustellen, allen Beteiligten die erforderliche Zeit zu verschaffen und Befehle in eigenes Handeln umzusetzen. Der Führungsprozess findet seit langem auch im Friedensdienstbetrieb der Bundeswehr Anwendung und wird zunehmend für das Bewältigen nicht originär militärischer Aufgaben in internationalen Krisenreaktionseinsätzen genutzt.

Kern des Führungsprozesses ist die Entscheidungsfindung. Im Grundsatz ist er immer gleich anzuwenden. Er ist jedoch flexibel, damit die militärischen Führer stets auf das Unwägbarere reagieren können. Inhalt, Umfang und Ablauf des Führungsprozesses können daher immer den aktuellen Bedingungen angepasst werden. Der Führungsprozess prägt die Stabsarbeit. Der Truppenführer entscheidet, wie er sich selbst

in den Prozess einbringt, d.h. welche Anteile er gemeinsam mit dem Stab bestreitet und welche er sich selbst vorbehält. Er ist hierbei frei und soll seine Persönlichkeit und seinen Führungsstil zur Geltung bringen. Truppenführer haben stets die Auswertung des Auftrags zu billigen und den Entschluss persönlich zu fassen. Der Führungsprozess vollzieht sich in einem fortwährenden Zyklus der Phasen:

- Lagefeststellung und Kontrolle
- Entscheidungsfindung
- Planung
- Befehlsgebung
- Erneute Lagefeststellung und Kontrolle

Die einzelnen Phasen werden unter Leitung des Chefs des Stabes in den Hauptquartieren und auf den Gefechtsständen von den Generalstabs- und Spezialstabsabteilungen bearbeitet und zusammengeführt, in der Regel zu einem mündlichen Lagevortrag zur Entscheidung oder Lagevortrag zur Unterrichtung des Truppenführers. Sie werden mit der Befehlsausgabe durch den Truppenführer abgeschlossen. Lagefeststellung und Kontrolle umfassen für alle Einsatzformen Informationen über den Gegner oder die Konfliktparteien, über die eigene Lage und weitere Aspekte, welche die Operationsführung beeinflussen können, wie die Gelände- und Umweltbedingungen sowie die Medien.

Die Lagefeststellung bildet die Grundlage für das weitere Verfahren. Sie hat eine permanente Funktion, welche den gesamten Führungsprozess begleitet. Bei echtzeitnahen Lageinformationen, die während des Führungsprozesses gemeldet werden, ist stets zu prüfen, ob und wie sie zusätzlich berücksichtigt werden müssen.

Die Entscheidungsfindung besteht aus der Auswertung des Auftrags, der

Beurteilung der Lage und dem Entschluss. Die Auswertung des Auftrags bestimmt Inhalt und Ablauf der Beurteilung der Lage. Kräfte, Raum und Zeit sowie Information sowie andere Elemente der Lage sind zu beurteilen und Folgerungen für das eigene Handeln werden gezogen. Die Kriterien für die Entscheidung sind entweder vorgegeben oder müssen vom Auftrag abgeleitet werden. Am Ende dieser Phase steht die Entscheidung des militärischen Führers. Er fasst sie persönlich im Entschluss zusammen, stellt so seine Absicht eindeutig dar und legt die Grundzüge der beabsichtigten Operationsführung fest.

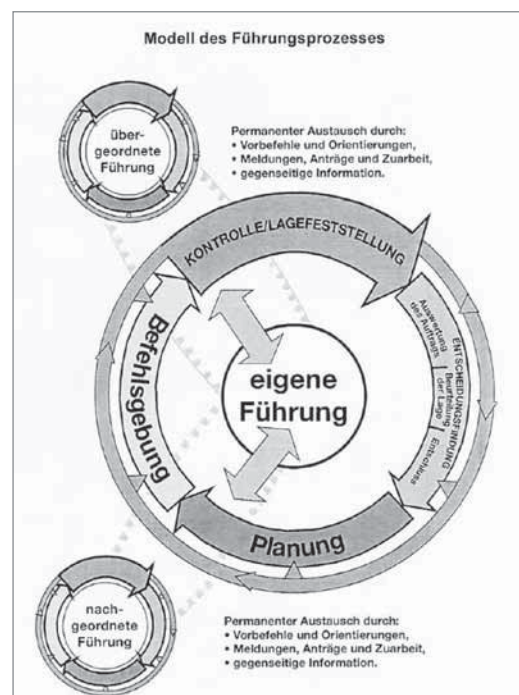
Im Mittelpunkt der Planung steht die Entwicklung des Operationsplans, in dem auf der Basis des Entschlusses des Truppenführers das Zusammenwirken der Kräfte und Mittel im Einsatz räumlich und zeitlich auf das im Auftrag vorgegebene Ziel hin koordiniert wird. Der Operationsplan wird meist grafisch erstellt, wenn notwendig mit schriftlichen Ergänzungen. Durch die Befehlsgebung wird der Operationsplan in Handlungen der Truppe umgesetzt.

Nach der Befehlsgebung verschafft die erneute Lagefeststellung und Kontrolle militärischen Führern ein Bild davon, wie ihre Befehle umgesetzt werden, wie sich eine Operation entwickelt und wie der Zustand der Truppe ist. Sie ist als ständiger Soll-Ist-Vergleich unverzichtbarer Teil der permanenten Lagefeststellung. Bei der Vorbereitung künftiger Operationen planen die verschiedenen Führungsebenen mit unterschiedlichem Planungshorizont: Korps ab 72 bis 96 Stunden, Division ab 48 bis 72 Stunden und Brigade ab 24 bis 48 Stunden. Auf jeder dieser Führungsebenen findet ein eigener Führungsprozess statt. Das Durchgreifen auf niedrigere Führungsebenen ist zu vermeiden.

Exkurs zum militärischen Führungsprozess

Der militärische Entscheidungsvorgang entlang eines strukturierten Führungsprozesses wurde Schritt für Schritt im 19. Jahrhundert entwickelt. Die vor allem vom älteren Moltke und seinen Nachfolgern als Chefs des Generalstabes der Armee weiterentwickelten Verfahren der Stabsarbeit sowie das

Miteinander in den Stäben, das Entscheidungsverfahren Beurteilung der Lage, die Bedeutung des Entschlusses, den der Truppenführer persönlich zu fassen hat, die herausgehobene Stellung des Chefs des Stabes, eine Befehlsgebung, die den nachgeordneten Führern im Sinne der Auftragstaktik möglichst große Handlungsfreiheit einräumt und die Planungshorizonte der verschiedenen Führungsebenen berücksichtigt, sind noch immer Grundsätze der Stabsarbeit in der Bundeswehr und der militärischen Führer.



Deutsche Axiome für erfolgreiches-militärisches Führen

General der Artillerie Ludwig Beck, Chef des Generalstabes des Heeres bis zu seinem Rücktritt 1938, hat am 15. Oktober 1935, dem 125. Jahrestag der Kriegsakademie, der Ausbildungsstätte der Generalstabsoffiziere und Vorläuferin der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg, als Voraussetzung für erfolgreiches militärisches Führen zeitlos gültig formuliert: „Die Erfassung und Behandlung militärischer Fragen in ihren Zusammenhängen bis zum Urgrund in systematischer Denkarbeit, die Schritt um Schritt [...] will sorgsam erlernt und geübt sein. Nichts wäre gefährlicher als sprunghaften, nicht zu Ende gedachten Eingebungen, mögen sie sich noch so klug oder genial ausnehmen, nachzugeben oder auf Wunschgedanken, mögen sie noch so heiß gehegt werden, aufzubauen. Wir brauchen Offiziere, die den Weg logischer Schlussfolgerungen in geistiger Selbstzucht systematisch bis zu Ende gehen, deren Charakter und Nerven stark genug sind, das zu tun, was der Verstand diktiert.“

In der HDv 100/100 von 2007 wird als Quintessenz über das militärische Führen in deutschen Streitkräften festgestellt: „Truppenführung ist eine Kunst, eine auf Charakter, Können und geistiger Kraft beruhende schöpferische Tätigkeit. Ihre Lehren lassen sich nicht erschöpfend darstellen. Sie verträgt weder Formeln noch starre Regelungen, doch müssen klare Grundsätze jeden Truppenführer leiten.“

Und, als Forderung an militärische Führer aller Ebenen gerichtet, wird dort ausgeführt: „Entschlossenes Handeln ist das wichtigste Erfordernis im Einsatz, Beharrlichkeit eine Voraussetzung für den Erfolg. Die Gunst einer Lage wird niemals ausgenutzt, wenn auf

Befehle gewartet wird. Jeder Soldat muss sich stets bewusst sein, dass Unterlassen und Versäumnis ihn schwerer belasten können als ein Fehler im Handeln.“

Diese Aussagen gründen auf Auffassungen sowie Formulierungen des älteren Moltke und des Generals Ludwig Beck. Hierzu werden folgende soldatische Tugenden und Pflichten von militärischen Führern in der HDv 100/100 als Kitt und Motor der soldatischen Gemeinschaft gefordert: Tapferkeit, Gehorsam, Pflichtbewusstsein, Disziplin, Selbstbeherrschung, Gewöhnung an Leistung, Härte gegen sich selbst, Wagemut, Selbstvertrauen und der Wille zum Erfolg. Aber zum soldatischen Wertekatalog gehören auch die Pflicht zur Kameradschaft und das Gebot zu nie rastender Fürsorge für die Untergebenen. Sie mildern das Miteinander von Führern und Geführten in der hierarchischen Struktur Armee sowie das Prinzip von Befehl und Gehorsam zwischen Führern und Geführten ab. Das Prinzip Führen mit Auftrag mit seinen Freiräumen und Gestaltungsmöglichkeiten fördert einen kooperativen Führungsstil in der Bundeswehr. Das in ihr praktizierte militärische Führen verbindet facettenreich instrumentale, auf Lösungen ausgerichtete Handeln mit menschlichen Komponenten. Es ist daher nicht kommissig, rigide und vom Prinzip von Befehl und Gehorsam dominiert, sondern sehr zeitgemäß.

Beispiel des Führens in

Krisensituationen aus der Praxis

Militärisches Führen in der Landes- und Bündnisverteidigung der NATO – sie wird angesichts der krisenhaften Entwicklungen jenseits ihrer Ostgrenze zur Zeit wiederbelebt – im multinationalen Verbund ist immer ein Führen in einer Krisensituation: Aufmarsch von Bündnisstreitkräften in ein Dispositiv der strategischen Gegenkonzentration

mit der Krisenmanagementfunktion, einen Gegner abzuschrecken und bei dessen Scheitern durch die Gefechtsarten Verzögerung, Verteidigung und Gegenangriff einen Gegner durch Kampf mit dem Ziel, den Frieden wieder herzustellen, niederzuringen.

Einsätze wie auf dem Balkan und in Afghanistan sind auch immer Kriseneinsätze, die neben dem Aufeinanderprallen unterschiedlicher Militärkulturen zunehmend durch außermilitärische Felder, für die nichtmilitärische Akteure in einem Einsatzgebiet verantwortlich sind, bestimmt werden.

In internationalen Krisenreaktions-Einsätzen müssen die Führer multinational strukturierter Truppenkörper zunächst die Voraussetzungen für die Einheit der Führung, die Stabsorganisation und die anzuwendenden Führungsprinzipien im Konsens mit den beteiligten Truppenteilen schaffen. Beim Kosovo-Einsatz 2001/2002 bestand die Kosovo Force aus 40.000 Soldaten aus 38 Nationen. Im Hauptquartier waren Soldaten aus 18 Nationen eingesetzt. Mit ihnen musste die Stellung des Chefs des Stabes, den bei der Stabsarbeit anzuwendenden militärischen Führungsprozess und das Führen mit Auftrag bei der Stabsarbeit vereinbart werden. Bei der mehrwöchigen Vorbereitung des Schlüsselpersonals des Hauptquartiers wurden diese Ziele in hohem Maße im Konsens mit den Partnern erreicht und der Einsatz in Pristina mit einem funktionierenden Stab konnte beginnen. Die Stabsarbeit wurde mittels einer an die deutsche HDv 100/200 angelehnte Stabs- und Felddienstordnung, die gemeinsam verfasst wurde, geleistet. Natürlich ist es im Verlauf des Einsatzes immer wieder zu Friktionen gekommen. Sie konnten aber gemeinsam überwunden werden. Es zahlte sich aus, dass gemeinsam nach

dem Goethewort: „Wer klare Begriffe hat, kann befehlen.“ gehandelt wurde und nicht nach dem spanischen Sprichwort „... es gibt keine Wege, Wege entstehen beim Gehen.“

Die Rechtsgrundlage für den internationalen Einsatz im Kosovo, die Resolution 1244 des Sicherheitsrats der Vereinten Nationen vom 10. Juni 1999, schuf eine Parallelstruktur der internationalen Akteure: Die militärische Säule bestand aus der Kosovo Force mit dem Auftrag *Maintaining a secure Environment* und die Zivile, die UNMIK-Administration, aus Vertretern der Vereinten Nationen, der Europäischen Union und der OSZE zum Aufbau staatlicher Strukturen. Beide Handlungsstränge wurden lediglich auf Zusammenarbeit angewiesen und nicht unter eine Oberleitung gestellt.

Das führte dazu, dass die Kosovo Force neben ihren originären militärischen immer mehr Aufgabenfelder der UNMIK-Administration übernehmen musste, die diese nicht wahrnahm. Dazu gehörten: Die Unterstützung der ersten Parlamentswahlen und das Ansiedeln von Rückkehrern aus vielen Teilen der Welt. Hinzu kamen die Hilfe bei der Krankenversorgung der Bevölkerung, das Knüpfen von Kontakten zu den religiösen Führern, die Reparatur des Eisenbahnnetzes bis zur Grenze von Mazedonien und der Ausbau des Flughafens von Pristina. Vor allem der Aufbau einer nach Führungsebenen strukturierten Organisation neuer staatlicher Strukturen zum Anziehen der Wirtschaft mit zwischen der Truppe und der UNMIK-Administration definierten Aufgabenfeldern sowie Kompetenzen und tragfähigen Verfahren der Zusammenarbeit waren eine Herausforderung.

Nach einem Blitzeinschlag fiel im Juli 2002 das einzige Kraftwerk im Kosovo

zum Erzeugen elektrischer Energie aus. Es gab Tote und Verletzte. Der Unfall war vorzusehen, denn von der UNMIK-Administration war mehrfach gefordert worden, einen Katastrophenschutzplan für diesen jederzeit möglichen Fall zu erarbeiten, die benötigten Kräfte aus Polizei und dem Kosovo Protection Corps festzulegen und Rettungsmaßnahmen zu üben. Bei Eintritt des Unfalls waren keine Maßnahmen ergriffen worden. Der eigene Entschluss nach Beratung durch den Stab, die Truppe bei den Rettungsarbeiten und der Versorgung von Verletzten in unseren militärischen Krankenversorgungseinrichtungen nach militärischen Grundsätzen einzusetzen, führte zu geordneten Verhältnissen.

Dieses Beispiel zeigt, wie der militärische Führungsprozess erfolgreich zum bewältigen außermilitärischer Aufgaben angewendet werden konnte. In Bosnien und Herzegowina herrschte ein ähnliches Nebeneinander des militärischen und zivilen Stranges. Es war durch das Friedensabkommen von Dayton vom 14. Dezember 1995 initiiert worden, was die Einheit der Führung der internationalen Organisationen im Lande behinderte. In international zusammengesetzten Teams, bestehend aus Offizieren und zivilen Mitarbeitern, praktizierte man ebenfalls deutsche Verfahren der Stabsarbeit und der Entscheidungsfindung sowie das Führen mit Auftrag. In Afghanistan war das Nebeneinander militärischer und ziviler Akteure noch komplizierter als auf dem Balkan. Zurzeit werden die Erfahrungen, die dort gemacht wurden, ausgewertet.

Den Führern in internationalen Krisenreaktionseinsätzen und ihren Stäben sind mehr und mehr außermilitärische Felder im Bereich von Post-Conflict Reconstruction-Maßnahmen zugewachsen. Auch bei nicht

vorliegenden Befehlen zu ihrer Bewältigung kann sich ein vom Sicherheitsrat der Vereinten Nationen eingesetzter militärischer Handlungsstrang in einem Einsatz nicht verweigern. Im dargestellten Fall war entschlossenes Handeln erforderlich, um eine Katastrophenlage in den Griff zu bekommen, die durch nicht Handeln der Führer entstanden wäre. Der Stab hat dabei auf der Grundlage professionell durchgeführter Führungsprozesse hervorragend beraten. Alle Akteure neben den Soldaten aus Politik, Diplomatie, Polizei oder einer Non Governmental Organization (NGO) sind in solchen Einsätzen gut beraten, wenn die strukturierten Entscheidungsprozesse des Militärs an eigene Bedingungen adaptiert, sie angewendet und nicht aus dem „hohlen Bauch heraus“ ohne Beratung durch einen qualifizierten Stab agiert würden.

Management in der Wirtschaft und militärisches Führen

Management in der Wirtschaft und militärisches Führen sind seit langem immer wieder in Bezug zueinander gesetzt worden. Karl Marx zum Beispiel, verglich dieses Verhältnis in seinen Ökonomisch-philosophischen Manuskripten aus dem Jahre 1844 folgendermaßen: „Wie eine Armee militärischer, bedarf eine unter dem Kommando desselben Kapitals zusammenwirkende Arbeitermasse industrieller Oberoffiziere (Dirigenten, managers) und Unteroffiziere (Arbeitsaufseher, foremen, overlookers, contre-mâitres), die während des Arbeitsprozesses im Namen des Kapitals kommandieren.“

Aber auch seitens des Managements der Wirtschaft selbst sind immer wieder Analogien zum Militär gezogen worden. Eine starke Verwobenheit von Militär und Wirtschaft hat stattgefunden. Das wird z.B. durch gegenseitige

Begriffsübernahmen der jeweiligen Fachsprache deutlich. Die bislang als sogenannten „Männerdomänen“ geltenden Bereiche Militär und Management unterliegen derzeit einem tiefgreifenden Veränderungsprozess. So wird in Dienstvorschriften der Bundeswehr seit längerem von Soldatin und Soldat, Generalinspekteurin und Generalinspekteur, Chefin und Chef des Stabes formuliert. Das Coaching, ein Konzept der Wirtschaft zur Problembewältigung und Unterstützung bei unternehmerischen Herausforderungen, wird seit etwa 12 Jahren als Beratungskonzept u.a. für Spitzenkräfte der Bundeswehr genutzt. Das Erreichen von Spitzenpositionen in den Streitkräften ist durch die Zulassung von Frauen zu allen Verwendungen seit 2001 möglich geworden. Teile der politischen Führung bemühen sich darum, durch die Einführung von Frauenquoten in Führungsebenen der Wirtschaft, mit diesen Entwicklungen gleichzuziehen.

In der Managementliteratur findet sich oft ein enger Bezug zum Militär, z.B. auf Generalmajor Carl von Clausewitz und sein Hauptwerk Vom Kriege. Die gegnerische Seite soll, nach Auffassung von Clausewitz, als Verhandlungspartner für Friedensverträge angesehen werden. Seine Erkenntnis von der leitenden Aufgabe der politisch-strategischen Ebene und der von ihr zu entwickelnden Strategie, wird in der Wirtschaft ebenfalls angewendet.

Heute differenziert die Wirtschaft in Teilstrategien. Die Strategie bezieht sich dabei auf längerfristige Zielerreichung zur Nutzenoptimierung. Kurzfristige Entscheidungen werden als Taktik bezeichnet, deren Kombination sich zu einer Strategie zusammenfügt, wie beim Militär die politisch-strategische, militärstrategische und taktische Ebene. Langfristige Zieldefinitionen

und die Entwicklung eines Plans zur Zielerreichung, beim Militär der Operationsplan, werden als heute essentielle Aspekte unternehmerischen Handelns gesehen. Seit den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde schon in den USA der Strategiebegriff in Kursen der Wirtschaft und der Universitäten gelehrt.

Bis in die 1980er Jahre prägte Reinhard Höhn nachhaltig das auf dem preußisch-deutschen Generalstabssystem gründende Führungsverständnis im Management in Deutschland. Sein Harzburger Modell vermittelte Führungskräften der Wirtschaft Wissen, wie sie im Mitarbeiterverhältnis mit der Delegation von Verantwortung und der damit verbundenen Stellenbeschreibung führen können.

Der Leiter der Bundesagentur für Arbeit (BA), Frank-Jürgen Weise, Oberst der Reserve und von 1972 bis 1984 Soldat, hat in einem Führungskompass. Führung in der BA den in der HDv 100/200 dargestellten Führungsprozess für seinen Amtsbereich umgesetzt und adaptiert. Nach ihm wird in der BA erfolgreich geplant und geführt. Er nutzt ihn auch bei der Steuerung der Flüchtlingsströme unserer Zeit, für die er zusätzlich Verantwortung übernommen hat. Bei aller Vermischung zwischen militärischem Führen und Management der Wirtschaft bleiben aber Unterschiede.

Militärische Führung vollzieht sich auf der Grundlage soldatischer, verordneter Tugenden und Pflichten. Die Pflicht zur Kameradschaft sowie zu nie rastender Fürsorge der Vorgesetzten mildern Härten der militärischen Hierarchie und das in ihr geltende Prinzip von Befehl und Gehorsam ab. Sie befördern einen kooperativen Führungsstil nach dem Prinzip des Führens mit Auftrag mit seinen großen

Freiräumen für alle Soldaten. Angehörige der Wirtschaft, deren Kompetenzen sowie Wirkungsmöglichkeiten ein Arbeitsvertrag regelt, unterliegen weder einem solchen Pflichtenkatalog, noch einer besonderen Gesetzgebung sowie keinem Sanktionenkatalog bei Fehlverhalten, wie die Soldaten bei der Ausführung ihres Berufs. Truppenführer und ihre Gehilfen durchlaufen einen langen Auswahl- und Schulungsprozess, werden im militärischen Führen und Entscheiden und vor allem in der Menschenführung ausgebildet. Dies ist auch zunehmend in der Wirtschaft der Fall. Vor diesem Hintergrund werden Militär und Wirtschaft in den Bereichen militärischen Führens und Management, aber dennoch ihre Besonderheiten behalten.

Autoren:

Generalmajor a.D. Millotat war in seiner letzten Verwendung Befehlshaber im Wehrbereichskommando II. Er war Brigadekommandeur der Panzergrenadierbrigade 38, Stabsabteilungsleiter III im Führungsstab des Heeres sowie Direktor Ausbildung und Lehre an der Führungsakademie d.Bw. Er verfügt über reichhaltige Einsatzerfahrung.

B.Ed. Manuela R. Krueger: Nach dem Abitur Ausbildung zur Make-up Artistin, seit 2010 selbstständige Friseurmeisterin. Masterstudentin an der Technischen Universität Darmstadt in den Fachbereichen Geschichte und Körperpflege. Lehrkraft an der Deutschen Angestellten-Akademie GmbH Wiesbaden. Co-Leiterin und Managerin des Forum Mainz der Deutschen Atlantischen Gesellschaft e.V. Mitglied des Arbeitskreises Militärgeschichte e.V. Veröffentlichungen zu militärhistorischen, aktuellen Fragen der Führung und Uniformkunde sowie Buchbesprechungen im In- und Ausland. Kontakt: manuela.krueger@gmx.net