

Erich R. Unkrig

MILITÄRISCHE FÜHRUNG 1

Herausforderungen an die militärische Führung
im 21. Jahrhundert

Inspirations by ILOS - November 2022



Wie in anderen westlichen Nationen auch befindet sich die deutsche Gesellschaft in einem massiven Wandel. Ausdruck dessen sind u.a. steigende Ansprüche und Erwartungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen und Gruppierungen sowie erhebliche Veränderungen in den Wertesystemen, individuellen Mindsets und Wahrnehmungen. Neben Bedürfnissen wie Geld und Macht, welche wesentliche Motivationsanreize der älteren Generationen bis Ende der 70er Jahre waren, geht es in der heutigen Informationsgesellschaft um Faktoren wie sinnstiftende Tätigkeit, Mitwirkung, soziale Anerkennung etc. Diese Bedürfnisse und die damit einhergehende Neubewertung von Arbeit hängen offensichtlich mit veränderten gesellschaftlichen Werten zusammen (siehe vertiefend: Fritz & Tomaschek 2016).

Ältere Generationen¹ >Babyboomer (1946-1964)< >Generation X (1965-1979)< sind geprägt von traditionellen Werten.	Jüngere Generationen >Generation Y (1980-1995)< >Generation Z (1996-2010)< relativieren traditionelle Werte.
<ul style="list-style-type: none">• Leistungsorientierung• Disziplin und Pflichtbewusstsein• Berufsorientierung• Kollegialität• Sicherheitsdenken• Suche nach Beständigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Leistungsorientierung <u>und</u> Freude an der Arbeit• Individualisierung <u>und</u> Orientierung an gemeinsamen Zielen• Beruf <u>und</u> Privatleben• Entschleunigung• Beständigkeit <u>und</u> Sinn

Abb.: Veränderung von individuellen Werten

Perspektivisch wird die Generation Alpha (also die nach 2010 Geborenen) komplett mit den Technologien des 21. Jahrhunderts aufwachsen. Ihre Denk- und Lebensweise ist noch um ein Vielfaches digitaler, als es bei der Generation Z, den sogenannten Digital Natives, der Fall ist. Diese Generation wird geprägt sein durch die fortschreitende Digitalisierung, die politische Instabilität, die Folgen der Coronapandemie und den demografischen Wandel. Insoweit wird sie die Führung vor neue, heute noch nicht absehbare Herausforderungen stellen.

Die militärische Führung muss auf dieses veränderte Umfeld reagieren. Unterstellte werden mehr als in der Vergangenheit grundsätzlich den Sinn, Zweck und die Gründe für Entscheidungen hinterfragen und Transparenz erwarten bzw. sogar einfordern. Darüber hinaus werden weitere Herausforderungen hinzukommen, wie bspw.

- **Änderungen in der Führungsrolle**

Die Realität militärischen Handelns ist eine komplexe Mischung aus politischen Zielen, Werten, kulturellen Faktoren, menschlichen Emotionen und militärischen Fähigkeiten. Hinzu kommt, dass die technologischen (Weiter-)Entwicklungen zu neuen Formen des Einsatzes militärischer Ressourcen führen. Militärische Führung muss sich insoweit nicht nur an die technologischen Veränderungen anpassen, sondern auch an die Art der Operationen, die von der Bundeswehr erwartet werden. Friedensoperationen, Aufgaben der inneren Sicherheit und andere nicht-kämpferische Aufgaben nehmen weiter zu und müssen in den Bereich der militärischen Führung einbezogen werden. Dies erfordert vom militärischen Führer eine erweiterte Wissensbasis und zusätzliche, auf eher zivilen Rückgriffen beruhende Fähigkeiten, damit er sich rasch im Denken, Verhalten und Handeln an die sich verändernden Situationen anpassen kann.

- **Übergreifende Kooperationen**

Übergreifende Kooperationen sind notwendig, weil sie zu Synergieeffekten und einer Rationalisierung militärischer Ressourcen führt. Dieser Trend wird langfristig wahrscheinlich auf der EU-Ebene zu integrierten Streitkräften führen. (Kamp 2015) Dies bedeutet, dass eine wirksame militärische Führung nicht nur über die Kernkompetenzen für den Auftrag der eigenen Streitkräfte verfügen muss, sondern auch über ein Verständnis der Werte, Fähigkeiten und Grenzen der anderen militärischen Partner, um gemeinsame Operationen planen und erfolgreich durchführen zu können.

- **Kollektive Führung**

Auftrags- und Einsatzszenarien werden immer komplexer. Das erfordert mehr als zu Zeiten des Kalten Krieges eine eher kollektive als individuelle Führung, um angemessene Entscheidungen zu treffen. Möglich wird dies durch Transparenz, ein gemeinsames Situationsbewusstsein und eine Netzwerkzentrierung. Der Schlüssel zum Erfolg hängt insoweit nicht von einem einzelnen Führer ab, sondern von einem System kollektiver Führung, das über den Einzelnen hinausgeht.

- **Veränderungskompetenz zur Bewältigung des technologisch bedingten Wandels**

Aufträge und Einsätze weisen grundsätzlich eine Intensität und eine technologische Komplexität von einem in der Vergangenheit nicht gekannten Ausmaß auf. Dies wird sich weiter verstärken und nicht nur zu neuartigen (Waffen-)Systemen, sondern auch zu Informationssystemen führen, die das Wesen militärischen Handelns verändern. Dieser Wandel stellt die Bundeswehr vor die Herausforderungen, sich quasi neu zu erfinden und bedeutet für den militärischen Führer, im Rahmen der Spielregeln und Möglichkeiten proaktiv den Wandel im eigenen Verantwortungsbereich zu gestalten und zu fördern. Und dies, ohne dabei die soldatische Ordnung, Effizienz und Effektivität zu beeinträchtigen.

Kompetenzorientierung in der Bundeswehr

Im Mittelpunkt der kompetenzorientierten Ausbildung (BMVg 2020) der Bundeswehr steht der Begriff „Kompetenz“. Dieser Begriff bezeichnet die Fähigkeit, durch Erfahrung und Lernen erworbenes Wissen und Können in immer wieder neuen Handlungssituationen selbstständig, verantwortungsbewusst und situationsangemessen anzuwenden. Nach der zugrundeliegenden Lerntheorie des moderaten/ gemäßigten Konstruktivismus (Gluck et al 2010) können solche Kompetenzen nur erworben werden, wenn sich Lernende diese aktiv erarbeiten. Insoweit ist Kompetenzorientierung in der Bundeswehr (wie in vielen anderen Organisationen auch) Ausdruck der Lernkultur unter der Prämisse, dass als relevant erkannte und definierte Kompetenzen tatsächlich verbindlich sind. Das hat zur Konsequenz, dass das Nachdenken über sowie das Ansprechen und Einfordern von Kompetenzen in jeder Phase ins militärische Denken, Verhalten und Handeln eingebunden sein muss und damit eine zentrale Rolle auch in der Ausbildung spielt. Denn: Kompetent handelt schließlich nur derjenige, dem es gelingt, vorhandenes oder erlerntes Wissen und Können mit motivationalen, volitionalen und sozialen Handlungsparametern problemlösend zusammenzuführen. (Klieme 2009)

Struktur der Führerausbildung in der Bundeswehr

Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr sind geprägt durch die Grundsätze der Inneren Führung. Diese werden im Bereich der militärischen Ausbildung in einem wichtigen Gestaltungsfeld konkretisiert, umgesetzt und tragen unmittelbar zur Einsatzbereitschaft der Bundeswehr bei. (siehe u.a. BMVg 2015) Dabei liegt der Fokus auf dem Aus- bzw. Weiterzubildenden und berücksichtigt das in der jeweiligen Zielgruppe vorhandene Wissens- und Erfahrungsfundament, um eine durchgängig wertschätzende, fordernde, einsatzorientierte, zeitgemäße und motivierende militärische Ausbildung zu gestalten. Sie will fordern, aber nicht überfordern, Potenziale nutzen und entwickeln, auf Teilhabe und konstruktive Kritik abzielen sowie Selbstvertrauen und Eigenständigkeit stärken. Ihr Ziel sind physisch robuste, mental starke, fachlich qualifizierte Führer, die handlungssicher und motiviert sowohl ihre Rolle annehmen als auch ihren Auftrag wahrnehmen.

Zu einer so verstandenen militärischen Ausbildungskultur gehören daher

- ein Vertrauen bildender sowie auf gemeinsamen Werten basierender wertschätzender Umgang mit den anvertrauten Menschen,
- die Bereitschaft der auszubildenden Soldaten, sich tatsächlich aktiv in die Ausbildung mit einzubringen,
- eine der jeweiligen Ausbildungssituation angemessene Menschenführung,
- der konstruktive Umgang mit Fehlern sowie ein Maß an Fehlertoleranz,
- gegenseitige Dialogbereitschaft,
- die eigenverantwortliche Möglichkeit zum Verbessern der eigenen Leistungen,
- ein Klima, das von gegenseitigem Vertrauen und Respekt in allen Ausbildungssituationen gekennzeichnet ist,
- das Fördern von Ambiguitäts - und Frustrationstoleranz.

Die Führerausbildung geschieht sowohl laufbahngebunden in der Staboffiziers-, Offiziers- und Unteroffiziersausbildung als auch dienstgradübergreifend und einsatzbezogen in entsprechenden Ausbildungseinrichtungen sowie in der Truppe selbst. Je nach Zielgruppe werden dabei in Bezug auf die Führungs- und Managementkompetenz unterschiedliche Schwerpunkte in Theorie und Praxis gesetzt und in jeweils angepassten Komplexitätsgraden vermittelt.

Mehr zu dem Themenfeld lesen Sie in unserer nächsten Ausgabe am 01. Dezember 2022:

„Innere Führung als Kern des Selbstverständnisses der Bundeswehr“

