

# Compliance Berater

9 / 2021

## Betriebs-Berater Compliance

26.8.2021 | 9.Jg  
Seiten 313–356

### EDITORIAL

**Fünf Jahre Geschäftsgeheimnis-Richtlinie – eine Erfolgsgeschichte? | I**

Prof. Dr. Christian Alexander

### AUFSÄTZE

**Führen mit Auftrag | 313**

Dr. Jan Asmus Bischoff, LL. M.

**Wie gelingt ein glaubwürdiger Purpose? | 318**

Dr. Niklas Schaffmeister und Simon Aschermann

**Compliance revisited – Scheuklappen abnehmen,  
Unternehmenskultur voraus! – Teil 2 | 325**

Jan-Michael Mergler, LL. M., und Thomas Konetschny

**Zum Anwendungsbereich des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes  
auf Konzerngesellschaften | 332**

Dr. Malte Passarge, RA

**EU-Hinweisgeberrichtlinie: Wie Unternehmen die Direktive  
effektiv umsetzen | 336**

Moritz Homann

**Perception Workshops als Kernelement eines umfassenden,  
weltweiten Integrity & Compliance Engagement-Programms | 341**

Dr. Katja Nagel, Tobias Heine und Dr. Nadine Gröger

### RECHTSPRECHUNG

**BGH: Wirksamkeit von Pauschalierungsklausel für Schäden durch  
Kartellabsprachen – Schienenkartell VI | 345**

**BGH: Grenzen der Verbandsgeldbuße II | 353**

## CB-BEITRAG

Dr. Jan Asmus Bischoff, LL. M.\*

# Führen mit Auftrag

## Die Führungskonzeption der Bundeswehr und Ihre Herausforderungen

„Führen mit Auftrag“ – als „Mission Command“ von den NATO-Partnern übernommen und vergleichbar mit dem Management by Objectives – räumt als oberstes Führungsprinzip der deutschen Landstreitkräfte den Untergebenen maximale Handlungsspielräume ein. Trotz seiner über hundertjährigen Geschichte ist es damit modern. Damit Führen mit Auftrag funktioniert, müssen jedoch bestimmte Voraussetzungen sowohl in der Art und Weise der Führung als auch beim Personal erfüllt sein. Führen mit Auftrag ist das Produkt bestimmter gesellschaftlicher, technischer und militärischer Entwicklungen in der Vergangenheit. Die Rahmenbedingungen haben sich verändert und erschweren das Führen mit Auftrag in der Praxis.

### I. Einleitung

Negativschlagzeilen in ungewohnt hoher Zahl prägten die Berichterstattung über die Bundeswehr in den vergangenen Jahren. Neben den gewohnten Themen – Mängel bei der Beschaffung von Großgerät und schlechte Einsatzbereitschaft – häuften sich die Berichte über Fälle von Rechtsextremismus, das Verschwinden von Munition und Sprengstoff sowie die zögerliche Aufarbeitung all dieser Vorkommnisse. Die Affäre um den terrorverdächtigen Offizier Franco A. verleitete die damalige Bundesministerin der Verteidigung gar zu der Aussage, die Bundeswehr habe ein Haltungsproblem sowie Führungsschwäche auf verschiedenen Ebenen<sup>1</sup>. Bereits einige Jahre vorher hatte sie eine neue Fehlerkultur in der Bundeswehr gefordert<sup>2</sup>.

Diejenigen, die Militär mit Kadavergehorsam, Kasernenhofton und falschem Korpsgeist verbinden, wurden in ihrer Auffassung bestätigt. Für Angehörige der Bundeswehr hingegen, die beansprucht, ihren Führungsnachwuchs von der ersten Stunde an zu „Führern, Auszubildenden und Erziehern“ heranzubilden<sup>3</sup>, war das Attestieren von Führungsproblemen eine schallende Ohrfeige.

In Anbetracht dieser Ereignisse lohnt ein genauer Blick, wie die Bundeswehr Führung versteht und lebt. „Führen mit Auftrag“ als oberstes Führungsprinzip der deutschen Landstreitkräfte (II.), das auch von unseren NATO-Partnern als „Mission Command“ übernommen wurde<sup>4</sup>, ist trotz einer über hundertjährigen Geschichte weiterhin sehr modern (III.). Damit „Führen mit Auftrag“ etwa auch in der Unternehmensführung funktioniert, müssen jedoch bestimmte Voraussetzungen gegeben sein (IV.). Hier bestehen für die Bundeswehr Herausforderungen (V.).

### II. Begriff des Führens mit Auftrag

Führen mit Auftrag ist ein Führungsprinzip der deutschen Landstreitkräfte, das in seiner Anwendung weder auf eine bestimmte Dienst-

gradgruppe, noch auf die Führung von Truppen allein im Gefecht begrenzt ist:

„Als Führungsprinzip prägt [Führen mit Auftrag] die innere Einstellung von [Truppenführerinnen und Truppenführern] und deren Führungsstil ebenso wie das Verhalten der Untergebenen. Das systematische Gewähren, Annehmen und Einfordern von Freiraum und die Forderung nach Initiative und Kreativität der unterstellten [Führerinnen und Führer] sind die Prinzipien, die alle Hierarchieebenen durchdringen.“<sup>5</sup>

Militärische Vorgesetzte sollen also Untergebenen bei der Erfüllung von Aufträgen ein Maximum von eigenem Gestaltungsspielraum einräumen. Sie sollen im Auftrag das zu erreichende Ziel vorgeben, den Weg dahin allerdings nicht. Nur dort, wo das Handeln unterschiedlicher unterstellter Truppen koordiniert werden muss, sind sogenannte Auflagen als Beschränkungen des Auftrags nach Kräften, Raum und Zeit zulässig<sup>6</sup>.

Die Idee des Führens mit Auftrag, verbunden mit dem Erfordernis selbständig denkender Soldaten, fügt sich in die Konzeption der Inneren Führung ein<sup>7</sup>. Mit der Inneren Führung – dem Leitbild des Staatsbürgers in Uniform bzw. der Armee in der Demokratie – sollte bewusst zu der

\* Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder und ist keine offizielle Äußerung der Bundeswehr.

1 Interview vom 30.4.2017, zitiert nach <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2017-04/ursula-von-der-leyen-bundeswehr-kritik-haltungsproblem-soldat-terrorverdacht>, zuletzt besucht am 27.6.2021.

2 Aktuelle Stunde vom 8.10.2014, BT-Plenarprotokoll 18/56, S. 5182f.

3 Vgl. etwa Zielbild des Offiziers im Heer, verfügbar unter <https://www.bundeswehr.de/resource/blob/177494/a912f94f61f50348d16ed8c8e3bd7510/zielbild-offizier-des-heeres-data.pdf>, zuletzt besucht am 27.6.2021.

4 Vgl. für die NATO: ATP 3.2.2, Command and Control of Allied Land Forces, 2016; für die USA: ADP 6-0, Mission Command: Command and Control, 2019; für die Niederlande: Koninklijke Landmacht LAND-CA-02 Tactical Activities, 2016.

5 Bereichsvorschrift C1-160/0-1001, Truppenführung, 2017, Rn. 602.

6 Id, Rn. 603.

7 Vgl. Id, Rn. 601.

moralischen Bankrotterklärung deutscher Streitkräfte im Zweiten Weltkrieg ein Kontrapunkt gesetzt werden<sup>8</sup>. Entwickelt hat sich das heutige „Führen mit Auftrag“ allerdings aus der sogenannten preußischen Auftragstaktik, die insofern älter ist als die Innere Führung.

### III. Auftragstaktik – Eine Ideengeschichte

Auftragstaktik als Führungsprinzip im Gefecht entwickelte sich im Laufe des 19. Jahrhunderts als Antwort auf gesellschaftliche, technische sowie militärische Umbrüche. Zum besseren Verständnis von „Führen mit Auftrag“ lohnt es sich, diese Entwicklung nachzuzeichnen.

#### 1. Die Katastrophe von Jena und Auerstedt 1806

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts galt die preußische Armee aufgrund der Erfolge Friedrichs des Großen als ein Musterbeispiel für die Armeen Europas und sogar Amerikas<sup>9</sup>. Die sogen. Doppelschlacht von Jena und Auerstedt am 14.10.1806 revidierte jedoch dieses Bild, als Napoleon die preußische Armee in die Flucht schlug<sup>10</sup>.

Für Eingeweihte war der Ausgang der Schlacht allerdings nicht vollkommen überraschend. Nicht nur war ein großer Teil der Armeeführung bereits unter Friedrich dem Großen in Amt und Würden gewesen, sodass die Armeeführung nach heutigem Maßstabe im Pensionsalter war<sup>11</sup>. Auch die innere Kultur wurde kritisiert:

„Ein jeder sah mit Erwartung auf seinen Vorgesetzten und verlangte über jede Kleinigkeit Befehle und Ordres, den stillen Vorsatz bei sich hegend, die Fehler derselben herauszufinden. Hierüber vergaß ein jeder seine Schuldigkeit zu tun, die bei einem Offizier in etwas mehr als in Befolgung des geradezu gegebenen Befehls besteht.“<sup>12</sup>

Von einer Fehlerkultur kann also keine Rede sein. Gebildete Offiziere wurden als ein Graus angesehen, man hatte wie eine Maschine zu gehorchen<sup>13</sup>. Für dieses Funktionieren wie ein Uhrwerk war die preußische Armee schließlich international zu Ansehen gekommen. Das aufstrebende Bürgertum, das die Werte der Aufklärung verinnerlicht hatte, schaute auf die Armee herab. Demgegenüber führte Napoleon eine Armee von Freiwilligen ins Felde, die – ursprünglich aus der Not der *levée en masse* geboren – vermehrt auf Selbständigkeit setzen musste und die insgesamt flexibler geführt wurde<sup>14</sup>.

#### 2. Die Reform des preußischen Staates und seiner Armee

Die Niederlage führte zu einem grundlegenden Umbau des preußischen Staates, bekannt als die Stein-Hardenbergschen-Reformen. Auf der Seite des Militärs konnten die Heeresreformer – insbesondere Scharnhorst und Gneisenau – ihre schon vor Jena und Auerstedt geforderten Reformen angehen<sup>15</sup>. Auch wenn nach der Niederlage Napoleons die Restauration versuchte, das Erreichte wieder rückgängig zu machen, so war die Saat gesät: Körperliche Strafen wie das Spießrutenlaufen waren verboten. Zur Bildung der Offiziere wurde 1810 in enger örtlicher und zeitlicher Nähe zur Humboldt-Universität die preußische Kriegsschule geschaffen, deren Direktor später Clausewitz werden sollte. Dienstposten wurden nicht mehr aufgrund von Anciennität und Stand, sondern nach Eignung und Leistung vergeben.

#### 3. Die Auftragstaktik entsteht

In der sich anschließenden fast fünfzigjährigen Friedensperiode traten zu den bereits genannten gesellschaftlichen Veränderungen technische Entwicklungen: Preußen beschaffte als Vorreiter 1840 Hinterladergewehre, sodass Soldaten nicht mehr im Stehen ihre Waffe

laden mussten, sondern in Deckung gehen konnten<sup>16</sup>. Ebenso wurde die Reichweite der Gewehre und Artillerie gesteigert, sodass die bisher notwenige geschlossene Gefechtsgliederung zur Vorbereitung und Durchführung eines Bajonettangriffs zu erheblichen Verlusten führen musste. Die nunmehr gebotene Auflockerung führte dazu, dass der Kommandeur sein Bataillon im Gefecht nicht mehr unmittelbar mit Stimme führen konnte; für die höheren Truppenführer war die Führung einer Armee vom Feldherrenhügel aus unmöglich geworden<sup>17</sup>. Insofern setzte sich in der preußischen Armee – wenn auch zunächst zögerlich – der Gedanken durch, dass bis hin zur untersten Ebene Soldaten zum selbständigen Handeln befähigt sein müssen. In den Verordnungen für die Höheren Truppenführer forderte der Generalstabschef Helmut von Moltke 1869 daher:

„Vielfach sind die Situationen, in welchen der Offizier nach eigener Einsicht handeln muss. Es würde sehr verkehrt sein, wollte er auf Befehle warten in Momenten, wo oftmals keine Befehle gegeben werden können; aber am ersprießlichsten für das Ganze ist in der Regel sein Wirken da, wo er den Willen seines Vorgesetzten vollzieht.“<sup>18</sup>

Wenn hier von dem Vollzug des Willens des Vorgesetzten die Rede ist, so darf dies nicht missverstanden werden. Helmut von Moltke ging es hier nicht um den strengen Wortlaut eines Befehls. Vergleichbar mit § 133 BGB war der mutmaßliche, wohlverstandene Wille des Vorgesetzten – im Militär heute die Absicht der übergeordneten Führung genannt – maßgeblich.

Auch wenn nach Abschluss der Einigungskriege in der Literatur ein Streit zwischen den Anhängern der Auftragstaktik und den Anhängern der Normaltaktik (heute Befehlstaktik genannt), für die Selbständigkeit ein Graus war, entbrannte, hatten in der Praxis die höheren Truppenführer den Gedanken der Selbständigkeit weitgehend bereits verinnerlicht<sup>19</sup>. Demgemäß von diesem dogmatischen Streit unbeeindruckt waren – mit kaiserlichem Segen – die entsprechenden Dienstvorschriften bis hin zum Ersten Weltkrieg im Sinne der Auftragstaktik gefasst<sup>20</sup>.

#### 4. Verantwortungsfreude und Abweichen vom Auftrag – Die Erfahrungen des Ersten Weltkriegs

Um die Erfahrungen des Ersten Weltkriegs umzusetzen, erließ 1921 der damalige Chef der Heeresleitung Hans von Seeckt die Vorschrift „Führung und Gefecht der verbundenen Waffen (F. u. G.)“. Die F. u. G. hielt an dem bewährten Konzept der Auftragstaktik fest und forderte

8 Zentrale Dienstvorschrift A-2600/1 Innere Führung Selbstverständnis und Führungskultur, Rn. 201 ff.

9 Jörg Muth, *Command Culture*, Denton 2011, S. 16.

10 Siegfried Fiedler, *Taktik und Strategie der Revolutionskriege*, Augsburg 1988, S. 140.

11 Dirk W. Oetting, *Auftragstaktik*, Frankfurt a.M., 1993, S. 32; vgl. auch Fiedler (Fn. 10), S. 144.

12 Zitiert nach Oetting (Fn. 11), S. 42.

13 Oetting (Fn. 11), S. 34; Fiedler (Fn. 10), S. 142.

14 Vgl. auch Marco Sigg, *Der Unterführer als Feldherr im Taschenformat*, zugl. Univ.Diss Zürich, Paderborn 2014, S. 36.

15 Fiedler (Fn. 10), S. 140 ff.; Oetting (Fn. 11), S. 49 ff.

16 Ortenburg, *Waffen der Einigungskriege*, Augsburg 1990, S. 60.

17 Vgl. Gerhard P. Gross, *The Myth and Reality of German Warfare*, Lexington 2016, S. 38.

18 Verordnungen für die höheren Truppenführer vom 24.6.1869, Rn. 6.

19 Oetting (Fn. 11), S. 121 ff.

20 Vgl. etwa Felddienstordnung vom 23.5.1887, S. 1; Exerzier-Reglement für die Infanterie von 1888, S. 92 ff., Grundzüge der höheren Truppenführung, 1.1. 1910, S. 1.

ausdrücklich Verantwortungsfreude. Der militärische Führer sollte nicht aus Angst vor Fehlern untätig bleiben<sup>21</sup>. Maßgeblich bei der Befehlserteilung war der Auftrag als das „zu erreichende Ziel.“<sup>22</sup> Die Wahl des Weges zum Ziel sollte dem militärischen Führer hingegen grundsätzlich frei bleiben. Stellt der militärische Führer fest, dass ein Befehl nicht (mehr) passt, verlangte die F. u. G. von ihm ein sogenanntes Abweichen vom Auftrag:

„Wenn der Auftrag als Grundlage des Handelns nicht mehr ausreicht und durch die Ereignisse überholt ist, muss der Entschluss diesen Verhältnissen Rechnung tragen. Der Führer trägt die volle Verantwortung, wenn er einen Auftrag nicht ausführt oder ändert. Stets muss er dabei im Rahmen des Ganzen handeln.“<sup>23</sup>

Das Ignorieren eines Befehls war also kein Ungehorsam, es wurde vielmehr gefordert. Trotzdem sollte der militärische Führer „im Rahmen des Ganzen“, also im Sinne der Absicht der übergeordneten Führung handeln.

### 5. Selbständigkeit und Kadavergehorsam in der Wehrmacht

Diese Kerngrundsätze wurden teilweise wörtlich 1933 in die Heeresdienstvorschrift 300/1 „Truppenführung“<sup>24</sup> übernommen, die damit auch die zentrale taktische Vorschrift für die Wehrmacht im Zweiten Weltkrieg wurde. Insbesondere der Westfeldzug zeigte, wie die bewegliche Kriegführung der Panzertruppen auf der einen Seite und Selbständigkeit auf der anderen Seite sich ergänzten<sup>25</sup>. Je mehr Deutschland in die Defensive gedrängt wurde und durch die politische Führung Haltebefehle ausgegeben wurden, war für Selbständigkeit kein Raum mehr. Viel schwerer wiegt, dass dieselben Offiziere, die ursprünglich zu Selbständigkeit erzogen worden waren, es in moralischer Hinsicht weitgehend an eigenständigen Gewissensanstrengungen fehlen ließen. Nur die wenigen Soldaten des militärischen Widerstandes wagten es, ihr eigenes Gewissen zu befragen. Die meisten Offiziere verwirklichten die Absicht der politischen Führung<sup>26</sup>.

## IV. Voraussetzungen für erfolgreiches Führen mit Auftrag

Nach der militärischen sowie moralischen Niederlage Deutschlands übernahm die Bundeswehr dennoch die in militärischer Hinsicht erfolgreiche Vorschrift „Truppenführung“ in weiten Teilen wörtlich<sup>27</sup>; wie oben beschrieben wurde sie allerdings eingebettet in die Konzeption der Inneren Führung. Auch wenn die Vorschriften zur Truppenführung seitdem mehrfach grundlegend neu gefasst wurden, hat das „Führen mit Auftrag“ weiterhin Bestand.

Führen mit Auftrag lässt sich nicht auf Operationsführung anwenden, es funktioniert grundsätzlich ebenso im Friedensbetrieb. In der Privatwirtschaft findet es im „Management by Objectives“ gewisse Parallelen<sup>28</sup>.

Führen mit Auftrag allein durch Vorschrift zu verordnen, springt jedoch zu kurz, es muss gelebt werden. Damit Vorgesetzte – und dies gilt auch im zivilen Kontext – in der Praxis erfolgreich mit Auftrag führen können, müssen gewisse Voraussetzungen gegeben sein. Die aktuelle Vorschrift Truppenführung benennt diese wie folgt<sup>29</sup>:

- eindeutige Formulierung durch Vorgesetzte ihrer eigenen Absicht mit einer realistischen Zielsetzung;
- die Zuweisung bzw. Anpassung erforderlicher Kräfte, Mittel und Zeit sowie Informationen zur Auftragsdurchführung durch Untergebene;
- den Willen, Verantwortung zu delegieren, ohne sich der Gesamtverantwortung zu entziehen;

- die Bereitschaft und Fähigkeit, Handlungsfreiheit im Sinne der übergeordneten Führung zu nutzen;
  - die Bereitschaft, Fehler zu akzeptieren;
  - Übereinstimmung in Denken und Handeln.
- Einige dieser Punkte müssen näher erläutert werden.

### a) Formulierung einer eigenen Absicht als „Idee des Gefechts“

Wie Moltke bereits mahnte, dürfen Untergebene trotz aller Selbständigkeit oder Verantwortungsfreude den „Willen der Vorgesetzten“ – die sogenannte Absicht der übergeordneten Führung – nicht aus dem Blick verlieren. Damit dies möglich ist, müssen Vorgesetzte gegenüber Untergebenen ihre Absicht formulieren: Bevor Vorgesetzte an Untergebene einzelne Aufträge erteilen, legen sie offen, was sie insgesamt wie, wann, wo und wozu erreichen möchten, sodass Untergebene ihre jeweiligen Aufträge in das Gesamtbild einordnen können. Nur so können Untergebene, wenn sie später feststellen sollten, dass sich die Gesamtumstände geändert haben, vom (expliziten) Auftrag abweichen und dennoch im Sinne des Ganzen handeln. Diese maximale Transparenz, die sich auch in der Gliederung schriftlicher Befehle mit einem eigenen Punkt „3.a. Absicht“ widerspiegelt, mag für Führungskräfte aus der Privatwirtschaft überraschend sein, in der nach Erfahrung des Autors nicht selten – sei es aus Vertraulichkeitserwägungen, sei es wegen einer Kultur des „Führens mit Wissensvorsprung“ – Informationen auf einer „need to know“-Basis geteilt werden.

### b) Zuweisung erforderlicher Kräfte, Mittel, und Zeit

Neben den zuvor genannten Informationen benötigen Untergebene die erforderlichen Kräfte, Mittel sowie Zeit zur Erfüllung ihres Auftrags. Dies klingt zunächst banal, es birgt jedoch Herausforderungen: Damit Untergebene einen *eigenen* Handlungsspielraum zur Gestaltung haben können, benötigen sie auch Kräfte und Mittel, über die sie eigenverantwortlich verfügen können. Werden Ressourcen hingegen unter vermeintlichen Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten gepolt, gehen damit auch die Handlungsspielräume verloren und Führen mit Auftrag wird unmöglich.

### c) Gesamtverantwortung der Führung und gegenseitiges Vertrauen

„Verantwortung ist unteilbar“. Dieser Satz wird dem militärischen Führernachwuchs von Beginn der Ausbildung eingebläut. Es schickt sich also für Vorgesetzte nicht, Fehler gegenüber den eigenen Vorgesetzten mit Fingerzeig auf Untergebene zu entschuldigen. Vorgesetzte können im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung Mängel im Wege der Dienstaufsicht abstellen lassen. Bei gelebter Fehlervermeidungskultur birgt dies die Gefahr, dass Vorgesetzte ihre Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung letztlich verlieren und dass sie im Rahmen der Dienstaufsicht die Handlungsfreiheit weitgehend kassieren. Führen mit Auftrag geht jedoch davon aus, dass Vorgesetzte ihren Untergebenen vertrauen und auch darauf vertrauen

21 D. V. Pl. Nr 487, Führung und Gefecht der verbundenen Waffen (F. u. G.) vom 1.9.1921, Rn. 5.

22 D. V. Pl. Nr 487 (Fn. 21), Rn. 7.

23 D. V. Pl. Nr 487 (Fn. 21), Rn. 9.

24 H. Dv. 300/1 Truppenführung (T. F.) vom 17.10.1933.

25 Vgl. Oetting (Fn. 11), S. 193 ff.; Sigg (Fn. 14), S. 249 f.

26 Vgl. Sönke Neitzel, Deutsche Krieger, Berlin 2020, 216 ff.

27 Vgl. HDv 100/1, Grundsätze der Truppenführung des Heeres (T. F./G.), 1956.

28 Oetting (Fn. 11), S. 332 ff.

29 C1-160/0-1001 (Fn. 5), Rn. 602.

können, dass die delegierte Verantwortung nicht missbraucht, sondern im wohlverstandenen Sinne genutzt wird. Dies setzt ein gleiches Wertegerüst voraus. Umgekehrt müssen auch Untergebene darauf vertrauen können, dass ihnen das Gebrauchmachen von der delegierten Verantwortung nicht zum Schaden gereicht.

#### d) Bereitschaft und Fähigkeit, Handlungsfreiheit im Sinne der übergeordneten Führung zu nutzen

Untergebene müssen die eingeräumte Handlungsfreiheit nutzen können und wollen. Das „Können“ setzt eine hinreichende fachliche Qualifikation durch Ausbildung voraus. Das „Wollen“, in der F. u. G. auch als Verantwortungsfreudigkeit bezeichnet, erfordert eine systematische Erziehung hierzu insbesondere durch ein tägliches Vorleben dieser Verantwortungsfreudigkeit.

Da Verantwortung in der Privatwirtschaft oftmals auch mit erhöhten Vergütungsforderungen einhergeht und da qualifiziertes Personal ohnehin teuer ist, kann es aus unternehmerischer Sicht Sinn ergeben, diesen Weg nicht zu beschreiten. Will ein Unternehmen hingegen qualifiziertes Personal langfristig binden, führt eine „Befehlstaktik“ jedoch unweigerlich zu Frustration und letztlich zum Exodus der Guten.

#### e) Fehlerkultur versus Fehlervermeidungskultur

Wie eben ausgeführt, setzen Gesamtverantwortung und gegenseitiges Vertrauen einen vernünftigen Umgang mit Fehlern voraus. Vorgesetzte müssen damit leben, dass Untergebene Probleme im Rahmen der Handlungsfreiheit anders lösen, als die Vorgesetzten es getan hätten. Sofern auch die zweitbeste Lösung zum Ziel führt, ist der Auftrag trotzdem erfüllt, und das Eingreifen der Vorgesetzten verbietet sich, da kein „Fehler“ vorliegt.

Werden echte Fehler gemacht, muss differenziert werden: Wollen Vorgesetzte ihre Untergebenen dazu animieren, eigenständig Dinge auszuprobieren, dürfen diese nicht in der ständigen Sorge vor der Ahndung von Fehlern in Untätigkeit verharren, da im Grundsatz „Unterlassen und Versäumnis eine schwerere Belastung bilden als ein Eingreifen in der Wahl der Mittel“<sup>30</sup>. Eine Fehlervermeidungskultur ist Gift für Verantwortungsfreude, wie sich aus dem eingangs zitierten Befund aus dem Jahr 1806 ergibt. Eine Fehlerkultur bedeutet jedoch nicht, dass Schlendrian bei der Ausübung des Dienstes geduldet werden muss. Ferner muss klar sein, dass für das Ausprobieren Grenzen bestehen, die durch das gemeinsame Wertekonstrukt gesetzt werden.

#### f) Übereinstimmung in Denken und Handeln

Vorgesetzte wie Untergebene müssen durch das gleiche Wertegerüst geprägt sein und „dieselbe Sprache“ sprechen. Andernfalls besteht das Risiko, dass eingeräumte Handlungsspielräume unzweckmäßig genutzt werden. Dieses Wertegerüst kann durch dieselbe Sozialisierung in der Schule, im sozialen Umfeld sowie besonders in der militärischen Ausbildung erworben werden. Für multinationale Verbände, die im Einsatz bis auf unterste Ebenen gemischt eingesetzt werden, liegt hier eine besondere Herausforderung: die Sozialisierung ist unterschiedlich und Englisch stellt für die meisten Soldatinnen und Soldaten nicht die Muttersprache dar.

### V. Herausforderungen für Führen mit Auftrag in der Bundeswehr

Führen mit Auftrag wurde bereits wiederholt für tot erklärt, sei es wegen der überbordenden Bürokratisierung der Streitkräfte in den

1980er-Jahren oder wegen der geänderten sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen nach der Beendigung des Kalten Krieges<sup>31</sup>. Dies hat der zentralen Rolle des Führens mit Auftrag in der Vorschrift „Truppenführung“, die in der Zeit mehrfach grundlegend überarbeitet wurde, keinen Abbruch getan. Dennoch darf man nicht aus den Augen verlieren, dass Führen mit Auftrag das Produkt bestimmter gesellschaftlicher, technischer und militärischer Entwicklungen in der Vergangenheit war. Die Rahmenbedingungen haben sich verändert und erschweren das Führen mit Auftrag in der Praxis.

#### 1. Bildungsniveau und Aussetzung der Wehrpflicht

In den Jahren vor Jena und Auerstedt schaute das (Bildungs-)Bürgertum auf das Militär herab. Die Idee eines gebildeten Kampftruppenoffiziers war dem Militär ein Graus. Erst die Reformen nach Jena und Auerstedt führten hier zu Veränderungen: Fortan waren Eignung und Leistung ausschlaggebend. Die Wehrpflicht erlaubte den Streitkräften, ihren Nachwuchs aus der Mitte der Gesellschaft zu ergänzen, was sich langfristig auch auf den Führungsnachwuchs auswirkte. Mit der Aussetzung der Wehrpflicht im Jahre 2011 darf bezweifelt werden, dass der Personalnachwuchs der Bundeswehr die gesamte Breite der Bevölkerung widerspiegelt. Dies bedeutet nicht, dass die Bundeswehr keinen gebildeten Führungsnachwuchs mehr gewinnen kann. Aus eigener Erfahrung kann der Autor berichten, dass es exzellenten Offiziersnachwuchs gibt; es wird nur schwerer, Ungediente für den Dienst zu gewinnen.

Führen mit Auftrag setzt jedoch nicht nur gebildete Vorgesetzte voraus: auch Untergebene müssen intellektuell in der Lage sein, die ihnen eingeräumten Spielräume zu nutzen. Und hier muss die Frage gestellt werden, ob die Bundeswehr, die (wenn überhaupt) nur mit Mühe die politisch vorgegebene Personalstärke erreicht, eine vernünftige Personalauswahl betreiben kann.

#### 2. Politischer Handlungsdruck

Die Bundeswehr ist eine Armee in der Demokratie und unterliegt als solche der demokratischen Kontrolle. Verteidigungsminister müssen sich nicht nur für ihr eigenes Handeln, sondern aufgrund ihrer politischen Gesamtverantwortung für die Streitkräfte insgesamt vor dem deutschen Volke rechtfertigen. In demselben Maße, in dem Medien der politischen Leitung wegen Missständen auf unteren Ebenen Vorwürfe machen, ist die politische Leitung gezwungen, über diverse Führungsebenen hinweg zur Förderung eines „Narratives“ Maßnahmen zur Demonstration der Handlungsfähigkeit zu ergreifen, die wiederum die Handlungsfreiheit der unteren Ebenen einschränken. Dies hat auch auf unteren Ebenen die Tendenz befördert, Probleme nicht mehr im Sinne der Subsidiarität dort zu lösen, wo sie entstanden sind, sondern zu eskalieren. Parallelen zu dem eingangs zitierten Bericht aus dem Jahre 1806 zum Umgang mit Fehlern sind zu erkennen.

#### 3. Regelungsdichte

Ebenso wie im Zivilen die Regelungsdichte zugenommen hat, ist dies auch in den Streitkräften passiert: Arbeitszeitregelungen, Lenk- und Ruhezeiten, Ladungssicherungsvorschriften, Gefahrgutvorschriften, Datenschutzvorschriften, Arbeitsschutzregelungen etc. bestimmen wie in einem zivilen Betrieb maßgeblich den Dienstalltag der Batail-

30 D. V.Pl. Nr 487 (Fn. 21), Rn. 5.

31 Vgl. *Oetting* (Fn. 11), S. 307 ff.

lionskommandeure und Bataillonskommandeurinnen. Erst wenn diese Dinge umfassend – angesichts ihrer teilweise persönlichen Haftung als Dienststellenleiter oder -leiterin – bearbeitet sind, können sie sich den „eigentlichen“ militärischen Aufgaben widmen.

#### 4. Digitalisierung des Schlachtfeldes

Die Auftragstaktik reagierte insofern auf technische Veränderungen, als der Feldherr angesichts der gesteigerten Waffenreichweiten und die hierdurch notwendige Auflockerung sowie die Größe der Millionenheere nicht mehr in der Lage war, vom Feldherrenhügel die Bewegungen seiner Bataillone zu dirigieren. Im Zeitalter der Digitalisierung und der ständig schrumpfenden Streitkräfte ist es technisch hingegen möglich, durch sogenanntes „Blue Force Tracking“ den Standort der eigenen Kräfte über alle Ebenen nachzuverfolgen und Befehle zu erteilen. Zwar sind die ungefilterten Datenmengen, die etwa eine Division allein für alle eigenen Fahrzeuge auszuwerten hätte, so gigantisch, dass sich der Durchgriff noch verbietet. Allein die theoretisch bestehende technische Möglichkeit wird Begehrlichkeiten auf Ebene der höheren Kommandoebenen wecken, bis auf die unterste taktische Ebene durchzuregieren. Die Operation NEPTUNE SPEAR, bei der Präsident Obama am 2.5.2011 den Zugriff auf bin Laden über Drohnenaufnahmen unmittelbar verfolgte, mag insofern ein Vorbote sein.

#### 5. Mangelwirtschaft und Micromanagement

Durch die Mangelwirtschaft der vergangenen Jahre ist kaum ein Verband so ausgerüstet, wie er in seiner Grundgliederung ausgerüstet sein sollte. Damit Übungsvorhaben dennoch stattfinden können, muss das vorhandene Großgerät innerhalb der Verbände und Großverbände, teilweise aber auch darüber hinaus, umverteilt werden. Dies erfordert ein Micromanagement auf höheren Ebenen, was dem unterstellten Bereich den eigenen Handlungsspielraum nimmt. Ohne diese eigenen Handlungsspielräume ist ein Führen mit Auftrag unmöglich.

#### 6. Absicherung und formalisiertes Wahrheitsdenken

Als Reaktion auf die immer weiter erodierende Leistungsfähigkeit der Soldatinnen und Soldaten wurde das jährliche Absolvieren der sogenannten Individuellen Grundfertigkeiten (IGF) verordnet. Diese umfassen gewisse sportliche und schießtechnische Mindestleistungen. Alljährlich spielt sich im letzten Quartal dasselbe Theater ab: Verbände und Großverbände lassen sich von ihren Einheiten in regelmäßigen Abständen melden, zu wieviel Prozent die IGF-Leistungen erfüllt wurden, bis endlich alle erfüllt haben. Bei manchen Soldaten kommen Zweifel auf, wie diese angesichts ihrer Statur alle Leistungen erfüllen konnten. Doch ob tatsächlich die körperliche Leistungsfähigkeit oder die Schießfertigkeiten erhalten oder gar gesteigert wurden, ist zweitrangig. Wichtig ist die Meldung „IGF zu 100% erfüllt“ zum Jahresende.

Dieses Phänomen ist paradigmatisch für eine Geisteshaltung in den Streitkräften: Angesichts der beschriebenen Regelungsdichte ist es nahezu unmöglich, sich vollständig vorschrittkonform zu verhalten. Dies ist jedoch allen bewusst, und ein Wegschauen wird hingenommen, da ansonsten die Ausübung des Dienstes unmöglich würde. In der Zeit des Autors als Grundwehrdienstleistender Ende der 1990er Jahre war es vollkommen üblich, dass zu haushaltsrechtlich geforderten Überprüfungen der Vollzähligkeit des Materials die Überbestände

an Tarnnetzen oder Schraubenschlüsseln in der Kaserne von Keller zu Keller transportiert wurden, damit die Prüfer sie nicht entdecken. Wenn diese Praxis den Wehrpflichtigen so unverblümt erklärt wurde, erscheint es fraglich, dass die Prüfer nicht ebenso von dieser Praxis wussten und sie stillschweigend duldeten. Insofern sind die aktuellen Berichte über den Umgang mit Munition im Kommando Spezialkräfte und das Entdecken von buchhalterisch nicht erfasster Munition nicht weiter verwunderlich. Es hat zwar eine andere Qualität als nicht erfasste Schraubenschlüssel oder Tarnnetze, die dahinterstehende Geisteshaltung ist jedoch dieselbe.

## VI. Zusammenfassung und Ausblick

Führen mit Auftrag ist ein Führungskonzept, das trotz seines Alters sehr modern ist. Verantwortung wird auf die untersten Ebenen delegiert, sodass diese Ebenen ihr volles kreatives Potenzial entfalten können. Durch das Formulieren und Teilen klarer Absichten stellt die übergeordnete Führung sicher, dass stets der Zusammenhang der Operationsführung gewahrt bleibt und alle Kräfte ihre Spielräume im Sinne des großen Ganzen nutzen.

Damit Führen mit Auftrag funktioniert, müssen einerseits bei der Auftragserteilung gewisse Dinge berücksichtigt werden: Aufträge müssen Ziele vorgeben, aber nicht den Weg dahin; Vorgesetzte müssen ihre Absicht klar und deutlich vermitteln, sodass Untergebene verstehen, was sie zum Erfolg des Ganzen als wesentliche Leistung beitragen müssen. Darüber hinaus müssen Voraussetzungen gegeben sein, die sich nicht bloß in der Art und Weise der Auftragserteilung erschöpfen: Untergebene müssen willens und in der Lage sein, Freiräume zu nutzen; es muss wechselseitiges Vertrauen bestehen, dass Freiräume entsprechend genutzt werden dürfen. Nur so kann Führen mit Auftrag auch gelebt werden.

Für die Bundeswehr steht Führen mit Auftrag im Mittelpunkt der taktischen Ausbildung. Der Führungsnachwuchs lernt, Aufträge so zu erteilen, dass sie im Sinne eines Führens mit Auftrag umgesetzt werden können. Unabhängig von der Ausbildung wird der Führungsnachwuchs aber mindestens ebenso durch den täglichen Dienst geprägt. Im täglichen Dienst wird es aufgrund technischer, gesellschaftlicher und militärischer Veränderungen aber zusehends schwerer bis unmöglich, Führen mit Auftrag zu leben. Insofern war die Kritik durch Frau von der Leyen als Beschreibung eines Problems vielleicht berechtigt, ohne allerdings zu den Ursachen vorzudringen.

---

#### AUTOR



*Oberstleutnant Dr. Jan Asmus Bischoff, LL. M.(NYU) ist Hörsaalleiter an der Offizierschule des Heeres in Dresden. Zuvor war er (Syndikus-) Rechtsanwalt. Er studierte in Hamburg und New York.*