

# **Führungskräfteentwicklung bei der Bundeswehr Anspruch und Wirklichkeit**

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie der  
Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften  
der Helmut-Schmidt-Universität /  
Universität der Bundeswehr Hamburg

vorgelegt von

**Ralf Berkenthien**

aus Lüneburg

Hamburg 2008

Erstgutachter  
Prof. Dr. Peter Nieder

Zweitgutachter  
Prof. Dr. Peter Dehnbostel

Über das Unsichtbare wie über das Irdische  
haben Gewissheit die Götter,  
uns aber als Menschen  
ist nur das Erschließen gestattet.

Alkmaion

Für das Können gibt es nur einen Beweis: das Tun.

Marie von Ebner-Eschenbach

## Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

- A Abbildungen
- B Tabellen

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>I. Einleitung</b>	<b>3</b>
1.0 Problemstellung	3
2.0 Ausgangssituation	8
<b>II. Anspruch</b>	
1.0 Was ist eine Führungskraft?	19
1.1 Führung	19
1.2 Die Führungskraft	23
1.3 Führungserfolg als Maßstab für eine Führungskraft	25
1.4 Ansprüche an die Führungskraft	27
1.5 Ausbildung zur Führungskraft	28
2.0 Die militärische Führungskraft	30
2.1 Die militärische Führungskraft in der Vorschrift	31
2.2 Auswahl zur militärischen Führungskraft	33
2.3 Ansprüche an die militärische Führungskraft	35
2.3.1 Ansprüche der Inspekture des Heeres:	
General Bagger	40

---

2.3.2	Ansprüche der Inspekture des Heeres: General Willmann	41
2.4	Streitkräftegemeinsames Anforderungsprofil für Offiziere des Heeres	44
3.0	Ausbildung der militärischen Führungskraft	46
3.1	Grundlagen der Ausbildung	53
3.1.1	Allgemeine Grundausbildung, Spezialgrundausbildung, Vollausbildung	57
3.1.2	Der Offizieranwärterlehrgang	59
3.1.3	Der Einzelkämpferlehrgang	61
3.1.4	Die Konztanzbahn	62
3.2	Beurteilung als Maßstab für die Führungskraft	64
3.3	Zusammenfassung	70
3.3.1	Anspruch an die Führung	71
3.3.2	Persönlichkeitsbildung durch Erlebnispädagogik – eine mögliche Grundlage für die Führungskräfteentwicklung	75
4.0	Erlebnispädagogik	78
4.1	Geschichte der Erlebnispädagogik	80
4.2	Kurt Hahn, der Vater der Erlebnistherapie	84
4.2.1	Das pädagogische Konzept Kurt Hahns	85
4.2.2	Dimensionen des Lernens in der Erlebnispädagogik	89
4.2.2.1	Dimensionen des sozialen Lernens	90
4.2.2.2	Charaktererziehung und Persönlichkeitsbildung als Dimension der Erlebnispädagogik	90
4.2.2.3	Die therapeutische Dimension	92
4.2.3	Kurskonzeption von Outward Bound	93

---

4.4 Grenzen und Möglichkeiten für Erwachsene	95
4.5 Outdoor Training	97
4.5.1 Was kennzeichnet das Outdoor Training?	99
4.5.2 Outdoor Training am Beispiel der Drägerwerke in Lübeck	101
4.5.3 Voraussetzungen und Ansätze für das Outdoor Training	102
4.5.4 Potential von Outdoor Training; was kann es im Menschen hervorrufen?	106
4.6 Möglichkeiten für die Ausbildung des Offizier Nachwuchses nach dem Konzept des Outdoor Trainings	108

### **III. Wirklichkeit**

1.0 Über die Wirklichkeit	112
1.1 Konstruktivismus	113
1.2 Die Wirklichkeit in der/ unserer Wirklichkeit	118
2.0 Das Erhebungsverfahren	120
2.1 Resonanz	121
2.2 Der Fragebogen	124
3.0 Auswertung	125
3.1 Grundlegende Befehle für die Aufnahme der Offizieranwärter nach Eintritt in die Bundeswehr	126
3.2 Die Ausbildung	129
3.3 Rahmenbedingungen bei der derzeitigen Tätigkeit	138
3.4 Selbsteinschätzung der eigenen Persönlichkeit und Motivation	141

---

3.5 Vorbildfunktion	149
4.0 Folgerungen	159
4.1 Die Ausbildung	161
4.2 Das Arbeitsumfeld	164
4.3 Die Motivation	166
4.4 Innere Kündigung	168
4.5 Die Vorbildfunktion	169
4.6 Absicherungsdenken	170
4.7 Zusammenfassung	172
<b>IV. Anspruch und Wirklichkeit</b>	
1.0 Allgemeines	176
2.0 Personalauswahl	178
3.0 Die Ausbildung	182
4.0 Das Arbeitsumfeld	185
5.0 Die Motivation und Innere Kündigung	189
<b>V. Konsequenzen</b>	192
<b>Anhänge</b>	
Anhang 1: Fragebogen	

# VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN

## A. Abbildungen:

<b>Abb.1:</b> schematische Darstellung des Verhältnisses von benötigtem Spezialwissen und steigenden Führungsaufgaben.	12
<b>Abb. 2:</b> Dimensionen der Führungskraft	17
<b>Abb. 3:</b> Der Führungsprozess	21
<b>Abb.4:</b> Einflussfaktoren auf den Führungsprozess	22
<b>Abb. 5:</b> Aufgaben einer Führungskraft	25
<b>Abb.6:</b> Erweiterung der Qualifikationen	49
<b>Abb. 7:</b> Die Laufbahn des Offiziers des Truppendienstes. Prinzipdarstellung am Beispiel eines Berufssoldaten mit Studium.	56
<b>Abb. 8:</b> Prinzip eines 360° - Feedbacks	66
<b>Abb. 9:</b> Förderung der Unternehmenskultur	103
<b>Abb. 10:</b> Wirkungen von Outdoor Training	104
<b>Abb.11:</b> Einflussfaktoren auf die Wirklichkeit	120

- 
- Abb.12:** Gab es während der Grundausbildung ein persönliches Gespräch mit ihrem Bataillonskommandeur? 127
- Abb.13:** Kannten Sie ihren Fähnrichoffizier 127
- Abb. 14:** Haben ihre Vorgesetzten mit ihnen bei entsprechender Gelegenheit über das Berufsbild des Offiziers gesprochen, z.B. in Unterrichten, persönlichen Gesprächen, Fortbildungsveranstaltungen, etc.? 128
- Abb. 15:** Hatten Sie bis jetzt für ihre Lehrgänge immer alle Lehrgangsvoraussetzungen? 130
- Abb. 16:** Fühlten Sie sich für die bis jetzt besuchten Lehrgänge ausreichend vorbereitet? 130
- Abb. 17:** Hatten Sie während ihrer Ausbildung an der Panzertruppenschule ausreichend Ausbildungsmittel? 131
- Abb. 18:** konnte das erworbene Wissen beim Einsatz in der Truppe umgesetzt werden? 133
- Abb. 19:** Fühlten Sie sich durch ihre Lehrgänge auf solche Situationen vorbereitet? 135
- Abb. 20:** Glauben Sie, dass sich durch die Überwindung der Konztanzbahn ihre Persönlichkeit gefestigt oder weiterentwickelt hat? 136



---

<b>Abb. 21:</b> Glauben Sie, dass Sie durch den Einzelkämpferlehrgang ihre Persönlichkeit gefestigt oder weiterentwickelt hat?	137
<b>Abb. 22:</b> Wird bei Ihnen das Prinzip "Führern mit Auftrag" praktiziert?	139
<b>Abb. 23:</b> Lässt der Vorgesetzte Ihnen tatsächlich den Weg frei?	140
<b>Abb. 24:</b> Stellt der Dienstherr Ihnen alle Mittel zur Verfügung, um den Auftrag zu erfüllen?	140
<b>Abb. 25:</b> Glauben Sie, dass Sie den Ansprüchen Ihres Dienstherrn gerecht werden?	146
<b>Abb. 26:</b> Wie hoch schätzen Sie Ihre Motivation im täglichen Dienst ein?	146
<b>Abb. 27:</b> Wie hoch schätzen Sie die Motivation Ihrer Kameraden ein?	147
<b>Abb. 28:</b> Wie schätzen Sie die Motivation Ihrer Vorgesetzten ein?	147
<b>Abb. 29:</b> Hat das Auswirkungen auf Ihre Motivation im Dienst?	148
<b>Abb. 30:</b> Wie wirkt sich das Arbeitsumfeld auf Ihre Motivation aus?	149
<b>Abb. 31:</b> Sind Ihre direkten Vorgesetzten Vorbilder für Sie?	150

---

<b>Abb. 32:</b> Sind ihre höheren Vorgesetzten Vorbilder für Sie?	151
<b>Abb. 33:</b> Wie wichtig ist die Vorbildfunktion ihrer Vorgesetzten für Sie?	152
<b>Abb. 34:</b> Glauben Sie, dass Sie ein Vorbild für ihre Untergebenen sind?	152
<b>Abb. 35:</b> Fühlen Sie sich ehrlich beurteilt?	153
<b>Abb. 36:</b> Stellen Sie bei ihren direkten Vorgesetzten ein Absicherungsdenken fest?	154
<b>Abb. 37:</b> Sichern Sie sich nach oben ab?	154
<b>Abb. 38:</b> Warum sichern Sie sich nach oben ab?	155
<b>Abb. 39:</b> Worin sehen Sie die Hauptursachen für das Absicherungsverhalten?	156
<b>Abb. 40:</b> Haben Sie innerlich gekündigt?	156
<b>Abb. 41:</b> Worin sehen Sie die Gründe für ihre innere Kündigung?	157
<b>Abb. 42:</b> Haben ihre direkten Vorgesetzten innerlich gekündigt?	158
<b>Abb. 43:</b> Fühlen Sie sich durch ihren Dienstherrn als Führungskraft behandelt?	158

**B. Tabellen:**

<b>Tabelle 1:</b> Stundenverteilung OAL in den Überarbeitungszuständen, farbig markierte Ausbildungen kennzeichnen den truppengattungsspezifischen Anteil	52
<b>Tabelle 2:</b> Lehrgänge und vermittelter Kompetenzbereich.	72
<b>Tabelle 3:</b> Ansprüche an die Ausbildung im Bezug auf die Erlebnispädagogik	77
<b>Tabelle 4:</b> Ansprüche an die Ausbildung und die Realisierbarkeit durch die Erlebnispädagogik	110
<b>Tabelle 5:</b> Was glauben Sie wäre ihrer Meinung nach für ihre Ausbildung noch notwendig gewesen?	132
<b>Tabelle 6:</b> Worin bestand für Sie das größte Problem, Befehle gegen Widerstände durchzusetzen?	134
<b>Tabelle 7:</b> Worin sehen Sie ihre Stärken als Führungskraft?	142
<b>Tabelle 8:</b> Welche ihrer Fähigkeiten könnten für ein Wirtschaftsunternehmen interessant sein?	143
<b>Tabelle 9:</b> Welche Eigenschaften zeichnen eine militärische Führungskraft aus?	144
<b>Tabelle 10:</b> Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale	145
<b>Tabelle 11:</b> Lehrgänge und die dort vermittelten Kompetenzen	210

## **Führungskräfteentwicklung bei der Bundeswehr -Anspruch und Wirklichkeit-**

### Abkürzungsverzeichnis

OAL	Offizieranwärterlehrgang
OA	Offizieranwärter
SaZ	Soldat auf Zeit
BS	Berufssoldat
AGA	Allgemeine Grundausbildung
VA	Vollausbildung
SGA	Spezialgrundausbildung
DP	Dienstpostenausbildung
KfGA	Kraftfahrgrundausbildung
SWA	Sicherungs- und Wachausbildung
OSH	Offizierschule des Heeres
stvZugFhr	stellvertretender Zugführer
ZugFhr	Zugführer
UvD	Unterroffizier vom Dienst
GvD	Gefreiter vom Dienst
OvWa	Offizier vom Wachdienst
FvW	Feldwebel vom Wochendienst
o.w.A.	ohne weitere Angaben

## **Vorwort**

Die Erstellung der Arbeit war mir ein Anliegen; habe ich doch genau die hier beschriebene Ausbildung zum Offizier des Truppendienstes durchlaufen und konnte diese im begrenzten Rahmen zum Ende meiner Dienstzeit auch noch aktiv mit gestalten.

Die Arbeit soll dazu beitragen, dass das Verständnis für die Ausbildung in den Streitkräften nicht auf die „leichte Schulter“ genommen werden darf. Allen muss die Tragweite einer schlechten oder sogar falschen Ausbildung bewusst sein. Das, was das deutsche Bildungssystem gerade erleidet, wird auch die Bundeswehr erleiden, wenn nicht zeitnah konsequent gehandelt wird.

Im Rahmen der Erstellung der Arbeit habe ich viele Gespräche und Diskussionen mit Kameraden und Vorgesetzten geführt. Viele dieser Meinungen sind in die Arbeit eingeflossen und haben somit geholfen, ein möglichst abgerundetes Bild darzustellen. Viele Einschätzungen in der Arbeit beruhen auf dem Tagesgeschäft der Vorgesetzten, die für die Ausbildung der Führungskräfte in der Bundeswehr tätig sind. Aus diesem Grunde gilt mein Dank all denen, die mich mit Ihren Ideen und Ansichten unterstützt haben. Ganz besonders bedanke ich mich bei den Offizieren der Gruppe „Weiterentwicklung der Panzertruppen“ und hier speziell den Angehörigen des Dezernates Panzeraufklärungstruppe. Der Inhalt der Arbeit war in vielen gemeinsamen Besprechungen Thema. Er wurde dort sehr intensiv besprochen und diskutiert und hat damit auch die Arbeit stark beeinflusst.

Weiterhin gilt mein Dank Herrn Prof. Peter Nieder, der über die ganze Zeit mit Rat und Tat zur Seite stand und die Arbeit gefördert und möglich gemacht hat. Ebenso bedanke ich mich bei Prof. Peter Dehnbostel, der sich bereit erklärt hat, die Arbeit ebenfalls zu begleiten für seinen Einsatz und das Engagement.

# I.

## Einleitung

### 1.0 Problemstellung

Der Erfolg und die Zukunft eines Unternehmens wird durch die Leistung der Mitarbeiter bestimmt, so lange sie dem Unternehmen nicht im Weg sind.<sup>1</sup> Dennoch werden die Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg gesehen. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter bedeutet für einen Betrieb die Entwicklung eines wichtigen Produktionsfaktors. Das gilt nicht nur in der „freien Wirtschaft“, sondern ist durchaus auch auf den staatlichen Angestellten übertragbar. Fach- und Führungskräfte sind die wichtigste zu qualifizierende Zielgruppe.<sup>2</sup>

„Gut qualifiziertes Personal ist ein Garant für die Leistungsfähigkeit der Bundeswehr.“<sup>3</sup> Auch die reibungslose Durchführung der Landes- und Bündnisverteidigung erfordert Mitarbeiter, die entsprechend ihrer Aufgabe im „Unternehmen Staat“ ausgebildet und weitergebildet werden, um ihren Auftrag ausführen zu können. Diese Soldaten sind der Schlüssel zum Erfolg einer jeden militärischen Operation. In allen betrieblichen

---

<sup>1</sup> Wenn man die augenblickliche Anzahl von Arbeitslosen betrachtet, scheinen sich Unternehmen von diesem Erfolgsfaktor gelöst zu haben. Offensichtlich gibt es gewinnbringendere Produktionsfaktoren. Deutlich wird dieses auch durch die Tatsache, dass Unternehmen wie die Deutsche Bank ein Rekordergebnis erwirtschaftet hat und dennoch über 2.000 Mitarbeiter entlassen wird.

<sup>2</sup> Merk, Richard: Weiterbildungsmanagement, Luchterhand 1992. S. 318.

<sup>3</sup> Deutscher Bundestag – 14. Wahlperiode, Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten, Jahresbericht 2000 (42.Bericht). S.: 27.

Strukturen werden Führungskräfte eingesetzt, die für den Einsatz des Personals zuständig sind, um für den Erfolg des Unternehmens zu arbeiten. Diesen Führungskräften kommt eine der wichtigsten Aufgaben in einem Betrieb zu: Das Führen des wichtigsten Produktionsfaktors, das Führen von Menschen.<sup>4</sup>

Auch die Bundeswehr sieht in ihren Mitarbeitern mehr den Menschen, als das gesichtslose und austauschbare Rädchen im Getriebe. Besonders nach der Öffnung des Ostblocks und dem Fall der Mauer wurde deutlich, dass dieses in Armeen durchaus nicht die Regel ist. Nur drei Duschen für ca. 300 Soldaten, aber klimatisierte Fahrzeughallen bei der Nationalen Volksarmee, mögen hier nur als ein kleines Beispiel dienen.

Der verantwortungsvollen Aufgabe einer fundierten Ausbildung für alle Soldaten sieht sich die Bundeswehr besonders verpflichtet. Die Führungskräfte, die diese Aufgaben koordinieren, planen, durchführen und überwachen, sind dabei ein wichtiges Stellrad im System „Bundeswehr“.

Im Vordergrund der Ausbildung in den Streitkräften steht wiederum der Mensch. Das Material ist nur bereitgestelltes Hilfsmittel zur Erfüllung des Auftrages. Vom Stellenwert aber ist das Material das, was den Soldaten den Auftrag erleichtern, vereinfachen und zum großen Teil erst ermöglichen soll. In jedem Fall ist es die Lebensversicherung der Soldaten im Einsatz. Je schlechter die Ausrüstung ist, umso gefährlicher wird der Einsatz der Soldaten im Zeitalter der HiTech-Waffen.

Die Bundeswehr bildet ihre Führungskräfte daher in mehreren Stufen aus. Um auf diese verantwortungsvolle und fordernde

---

<sup>4</sup> vgl. II: Kapitel 1.0 ff.



Aufgabe vorbereitet zu sein, nimmt der junge Offizieranwärter zunächst am Offizieranwärterlehrgang teil, um dort die Kernkompetenzen für seine zukünftige Tätigkeit zu erhalten. Diese Kernkompetenzen sollen es ihm erlauben, den an ihn gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Ein besonderer Schwerpunkt soll dabei auf der truppengattungsspezifischen Ausbildung liegen, da der Offizieranwärter hier sein „Handwerkzeug“ für die jeweilige Truppengattung erlernt. An diesen Abschnitt schließen sich Führungspraktika und die Offizierschule des Heeres an, die sich hauptsächlich mit theoretischem Basiswissen, wie z.B. Taktik und rechtlichen Grundlagen, befasst.

Bei der Ausbildung der Führungskräfte in der Bundeswehr scheint jedoch die Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit immer größer zu werden. Zum einen hat sich das Anforderungsprofil an die Bundeswehr in den letzten Jahren erheblich verändert.<sup>5</sup> Nicht mehr die reine Landesverteidigung steht im Vordergrund, sondern die Aufgaben im Bündnis, im Erweiterten Aufgabenspektrum<sup>6</sup>. Diese Veränderungen hätten an sich schon eine totale Überarbeitung und Anpassung der Ausbildung erforderlich gemacht, da die Aufgaben bei diesen Einsätzen erheblich von denen der Landesverteidigung abweichen. Die Bundeswehr hat hier für sich Neuland betreten.

So besteht z.B. eine Aufgabe für die Panzeraufklärungstruppe darin, Fühlung zum Feind aufzunehmen die gegnerischen Truppenbewegungen nach Art und Richtung ausfindig zu machen und dieses entsprechend an die eigenen Kräfte zu

---

<sup>5</sup> Seit dem Einsatz in Somalia sind neben weiteren Einsätzen auf dem Balkan verschiedene neue Aufgaben in Afghanistan, der ehemaligen Sowjetunion, Kambodscha usw. zu erledigen.

<sup>6</sup> So bezeichnet die Bundeswehr alle Einsätze im Ausland.

melden. Dass man versucht, bei solchen Aufträgen unerkannt zu bleiben, ist selbstverständlich. Folglich werden die jungen Offizieranwärter ausgebildet, sich mit ihrem Spähtrupp so zu bewegen, dass niemand von ihnen Notiz nimmt. Das Motto lautet daher: Fahren wie das Wasser fließt und viel sehen, ohne selbst gesehen zu werden.

Bei den Einsätzen im Erweiterten Aufgabenspektrum dagegen besteht die Aufgabe darin, Präsenz zu zeigen. Checkpoints an neuralgischen Verkehrsknotenpunkten gehören dabei genauso zu den Aufgaben, wie die Bewachung von Konvois und die Überprüfung von Liegenschaften der nationalen Streitkräfte. Man soll gesehen werden und soll dabei polizeiähnliche Aufgaben wahrnehmen. Dass diese Änderung des Auftrages nicht durch wenige zusätzliche Stunden Ausbildung erreicht werden kann, liegt auf der Hand.

Bis heute werden jedoch nur sehr langsam und bruchstückhaft die Lehrgangsinhalte an die neuen Herausforderungen für die Bundeswehr angepasst. Weiterhin ist ein deutliches Anzeichen für die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit, dass ständig neue Anweisungen und ergänzende Befehle bezüglich der Führungskräfteausbildung ausgegeben werden. So ist es inzwischen üblich, dass für jeden neuen Offizieranwärterjahrgang eine neue „Weisung für die Ausbildung“ herausgegeben wird. Dass hierbei immer wieder Neuerungen zum Tragen kommen, ist nicht der Fall. Vielmehr ähneln sich die Inhalte erstaunlich stark. Offensichtlich sieht der Dienstherr aber dennoch Handlungsbedarf, um die Ausbildung an die deutlich geänderten Anforderungen anzupassen. Dabei bleibt zu prüfen, ob Lehrgangsinhalte an die Unzulänglichkeit des Menschen

angepasst werden oder ob nur die Ausbildungsmethoden unzureichend sind.

Bei den bis jetzt eingeführten Änderungen in der Ausbildung bleibt aber auch die Frage offen, ob die Bundeswehr jahrelang zu viel und überflüssig ausgebildet hat oder ob bei der Kürzung bzw. Straffung von Laufbahnlehrgängen ein reiner Sparzwang zu Grunde liegt.

**Im Folgenden soll die Ausbildung der Offiziere des Heeres und hier speziell die Offiziere der gepanzerten Kampftruppen<sup>7</sup> zur Führungskraft betrachtet werden.** Das Gebiet der Führungskräfteentwicklung innerhalb der Bundeswehr kann auf Grund der Komplexität und Vielfältigkeit nur schwer ganzheitlich erfasst werden. Darum beschäftigt sich diese Arbeit exemplarisch mit einem Ausschnitt. Je nach Teilstreitkraft und Truppengattung ergeben sich teilweise unterschiedliche fachliche Anforderungsprofile für die Offiziere. Folglich unterscheidet sich auch die Ausbildung zur Führungskraft bei der Marine von der der Luftwaffe oder des Heeres. Selbst innerhalb des Heeres gibt es fachliche Unterschiede. So liegen bei Offizieren der Logistiktruppe die Schwerpunkte nicht in der Schießausbildung, sondern eher in der Materiallogistik. Bei allen Teilstreitkräften und Truppengattungen ist aber die Änderung der Aufträge gleich. Die Landesverteidigung steht nicht länger im Vordergrund, sondern die friedensschaffenden bzw. friedenerhaltenden Aufgaben stehen an erster Stelle.

**Es soll betrachtet werden, welche Ansprüche der Dienstherr an seine Führungskräfte stellt und ob die Führungskräfte**

---

<sup>7</sup> Hiermit sind die Truppengattungen Panzeraufklärungstruppe, Panzergrenadiertruppe und Panzertruppe gemeint.

**ihnen auch wirklich gerecht werden können.<sup>8</sup> Weiterhin soll in Augenschein genommen werden, wie die jungen Führungskräfte ausgebildet und auf ihre Arbeit vorbereitet werden.<sup>9</sup> Letztlich bleibt die Frage, ob sich die Führungskräfte ausreichend auf ihre Aufgaben vorbereitet fühlen.<sup>10</sup>**

Ferner soll aber auch untersucht werden, ob es eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei der Ausbildung der militärischen Führungskraft gibt. Die Arbeit will die Stärken und Schwächen der Ausbildung der Offiziere herausstellen und betrachten, welche Eigenschaften den aus der Bundeswehr ausscheidenden Offizier für die „freie Wirtschaft“ interessant erscheinen lassen.

## **2.0 Ausgangssituation**

Bei der Ausbildung von Führungskräften kann davon ausgegangen werden, dass die Ausbildung zum „Menschenführer“ keine rein kognitive Aneignung von Wissens-elementen ist. Vielmehr wird die Führungskraft erst zum Menschenführer, wenn sie sich mit den erlernten Aspekten auseinandersetzt und darüber reflektiert und mit diesem Wissen anfängt Menschen zu führen. Dieses muss in einen engen Zusammenhang mit einer nicht unbeträchtlichen Menge an Erfahrung und Selbsterkenntnis gebracht werden. In dieser Transferleistung besteht die größte Herausforderung während

---

<sup>8</sup> siehe II. Kapitel 2.3

<sup>9</sup> siehe II. Kapitel 3.0 ff.

<sup>10</sup> z.B.: Das Durchsetzen von Befehlen gegen den Willen der Soldaten.

der Ausbildung zur Führungskraft. Weiterhin bleibt ein gewisses Maß an nicht weiter erklärbaeren Fähig- und Fertigkeiten bei Führungskräften, die ihren Erfolg ausmachen, aber nicht wissenschaftlich erfasst werden können. Hierunter fallen alle die Merkmale, die man einem „geborenen/ charismatischen Führer“ zuschreibt. Diese Fähig- und Fertigkeiten stehen in keinem Lehrbuch und sind nicht vermittelbar. Vielleicht liegt schon in diesem nicht fassbaren Bereich der Führung ein Teil des Geheimnisses der erfolgreichen Führung versteckt.

Es gibt keine allgemeingültigen und allerorts anwendbaren Regeln, nach denen man sich richten kann, um bei seinen Untergebenen ein bestimmtes Verhalten zu erreichen. Der an die Situation angepasste Führungsstil ist im Allgemeinen der erfolgreichste Führungsstil. Die Kunst für die Führungskraft besteht darin, aus einem großen Handlungs- und Führungsrepertoire auswählen zu können und das Richtige für eine bestimmte Situation zu erkennen und anzuwenden.

Für die Ausbildung der Führungskräfte bedeutet das, dass ihnen keine konkreten Anweisungen gegeben werden können. Die Ausbildung kann und muss einen Einblick in die verschiedenen Führungsstile geben und ein umfassendes Repertoire bereitstellen, aus dem der Offizieranwärter wählen kann. Der junge Offizieranwärter muss dann für sich selbst entscheiden, welchen Stil er in der jeweiligen Situation anwenden möchte. Hier Erfahrungen zu sammeln braucht viel Zeit und permanente Betreuung durch den Vorgesetzten.

Eine weitere Leistung der Führungskräfte liegt wohl darin, in Zeiten immer knapper werdender Ressourcen die Effektivität des unterstellten Bereiches weiter zu steigern. Dieses findet sowohl

für den zivilen als auch für den militärischen Bereich Gültigkeit. Aber gerade vor diesem Hintergrund gewinnt auch die Ausbildung der Führungskräfte eine ganz besondere Bedeutung. Die Ausbildung muss sehr gezielt auf die Belange des Unternehmens auf der einen Seite und der zukünftigen Führungskraft auf der anderen ausgerichtet werden.

Dieser Trend hat inzwischen nicht nur die wirtschaftlichen Betriebe in der Bundesrepublik erreicht, sondern seit einigen Jahren auch in ganz besonderem Maße die Bundeswehr.

Kleinere Umstrukturierungen gab es immer wieder. So grundlegende Veränderungen wie in den letzten Strukturen hingegen noch nie.<sup>11</sup> Besonders vor dem Hintergrund der Einsätze im Erweiterten Aufgabenspektrum und des immer knapper werdenden Wehretats stellen die Bundeswehr wieder vor neue Herausforderungen.

Hieraus resultierend muss die Aus- und Weiterbildung in den Streitkräften genauso an die genannten neuen Aufgaben angepasst werden, wie die Personalauswahl im Bezug auf diese veränderten Rahmenbedingungen angepasst bzw. überarbeitet werden muss. Stillstand und Stagnation im Ausbildungssystem der Bundeswehr bedeuten in diesem Fall auch Stillstand und Stagnation in der Ausbildung der Führungskräfte, bedeuten Stillstand und Stagnation in der Bundeswehr, bedeuten mitunter sogar Gefahr für Leib und Leben der Soldaten in den Einsätzen im Erweiterten Aufgabenspektrum. Flexibilität und Anpassung garantieren auch hier die Möglichkeit, schnell auf unerwartete Situationen reagieren zu können. Diese Flexibilität ist gerade für

---

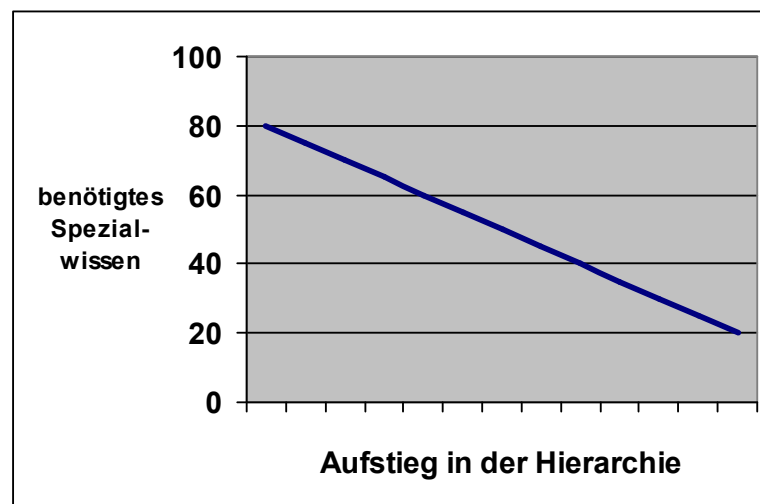
<sup>11</sup> So musste die Bundeswehr seit der Wiedervereinigung sogar Personal abbauen, was einen völlig neuen Personalentwicklungsprozess für die Bundeswehr darstellte.

ein großes Unternehmen, wie die Bundeswehr unabdingbar. Starre Konstruktionen brechen bei Belastung; flexible halten ihr deutlich länger Stand.

Aber nicht nur die Umstrukturierung und die Anpassung an veränderte weltpolitische Rahmenbedingungen machen eine Überarbeitung der Ausbildung notwendig. Auch der technologische und gesellschaftliche Wandel beeinflusst das Ausbildungssystem der Bundeswehr in ganz besonderem Maße. So führt die konsequente Einführung von computergestützten Waffensystemen immer mehr zu der Erkenntnis, dass der „einfache“ Soldat solche Systeme, aufgrund der kurzen zur Verfügung stehenden Ausbildungszeit, nicht mehr richtig bedienen kann. Auch rechnet es sich - wirtschaftlich betrachtet - kaum noch, einem Wehrdienstleistenden eine kostenintensive und lange Ausbildung zukommen zu lassen, da seine effektive Einsatzzeit, bei insgesamt nur 9 Monaten Wehrdienst, verschwindend gering ist. Die Ausbildung inklusive Lkw Führerschein, der sehr beliebt ist, ist somit kaum noch machbar, da die Dauer und die Kosten der Ausbildung in keinem Verhältnis zur tatsächlichen Verwendungszeit des Wehrdienstleistenden stehen. Auch wenn es lächerlich erscheint, hat damit die Bundeswehr bei vielen jungen Leuten deutlich an Attraktivität verloren. War doch ein Lkw Führerschein etwas, womit man auch nach der Dienstzeit noch etwas anfangen konnte.

In vielen Bereichen reicht das inzwischen überall vorhandene Basiswissen im Computerbereich nicht mehr aus, um die Systeme zu verstehen und lage- bzw. auftragsgerecht einzusetzen. Zeitintensive und finanziell aufwendige Ausbildungen müssen eine verhältnismäßig lange Einsatzzeit

am Waffensystem nach sich ziehen, um einigermaßen wirtschaftlich arbeiten zu können. Die militärische Führungskraft muss auch hier die Fachkompetenz besitzen, um die unterstellten Soldaten aus- und weiterzubilden zu können. Ferner muss die Führungskraft im Einsatz in der Lage sein, bei falscher Bedienung der Systeme schnell eingreifen zu können. Hier stellt sich natürlich die Frage, in wieweit die Führungskraft Spezialist an Waffensystemen sein muss und wie groß im Verhältnis der Anteil der Führung sein soll. Es kann sicher angenommen werden, dass mit weiterem Aufstieg in der Hierarchie der Anteil an Spezialwissen sinkt, während der Anteil an Führungsaufgaben stetig steigt, jedoch nie das eine ohne das andere bei der Führungskraft vorhanden sein darf. Dennoch muss das Spezialwissen zu Beginn der Führungsverantwortung vorhanden sein.



**Abb.1: schematische Darstellung des Verhältnisses von benötigtem Spezialwissen und steigenden Führungsaufgaben (eigene Darstellung)**



Aber auch der gesellschaftliche Wandel geht gerade an der Bundeswehr als Wehrpflichtarmee<sup>12</sup> nicht vorbei. So wirken sich Tendenzen der organisierten Kriminalität, radikal gerichtete Subkulturen und multikulturelles Personal auch auf die Bundeswehr aus. Das bedeutet in ganz besonderem Maße, dass Führungskräfte in die Lage versetzt werden müssen, solche Tendenzen zu erkennen und ihnen angemessen entgegenwirken zu können.

Auch der Wertewandel<sup>13</sup> in der Gesellschaft betrifft hier das System Bundeswehr. Die immer weiter zunehmende Individualisierung und Konzentration auf Konsum- und Freizeitdenken wirkt sich natürlich auch auf das Personal der Streitkräfte aus. Dieses gilt nicht nur für die Mannschaftssoldaten, sondern auch für Unteroffiziere und Offiziere aller Altersstrukturen. Ältere Kameraden bemängelten in gemeinsame Gesprächen, dass Soldat sein immer mehr zum Job avanciert und keine Berufung mehr ist. Junge Soldaten wollen um 08.00 Uhr zum Dienst kommen und um 16.00 Uhr wieder gehen. Der Soldatenberuf geht aber weit über diese Grenzen hinaus. So wie das Geldverdienen bei minimalen Aufwand offensichtlich im Vordergrund steht, so steht auch der Gebrauchswert einer Ware lange nicht mehr im Vordergrund; vielmehr wird der Erlebniswert hervorgehoben.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Die Wehrpflichtarmee zeichnet sich dadurch aus, dass sie einen Querschnitt der Bevölkerung darstellt, wenn man eine Wehrgerechtigkeit voraussetzt.

<sup>13</sup> Wert ist in diesem Zusammenhang wie folgt zu verstehen: „[...] als Objekt, als geschätztes oder erwünschtes Gut; Wert als Einstellung zu einem Objekt, das z.B. als richtig, gut, hässlich empfunden und beurteilt wird; Wert als Maßstab, der das Handeln lenkt und Entscheidungen über Handlungsweisen ermöglicht.[...]“ nach Fuchs, Werner; Klima, Rolf; Lautmann, Rüdiger; Rammstedt, Otthein; Wienold, Hanns: Lexikon zur Soziologie. Westdeutscher Verlag. 1988. S.: 858.

<sup>14</sup> Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Campus Verlag Frankfurt/ New York.<sup>3</sup> Einleitung.

Deutlicher Ausdruck dieser Tendenzen ist die immer stärker ansteigende Zahl der Wehrdienstverweigerer.<sup>15</sup> Es liegt nicht im Trend, sich für die Gesellschaft zu engagieren oder andere freiwillige Dienste zu erledigen. Auf der anderen Seite steigt das Anspruchsdenken immer weiter an.

Anders sieht es dann aus, wenn diese Dienste angemessen entlohnt werden. Als die Bundeswehr auf dem Balkan eingesetzt wurde, wurden den Soldaten ca. 60,-- Euro pro Tag zusätzlich zum Wehrsold gezahlt. Die Anzahl der Freiwilligen für diesen drei Monate dauernden Einsatz war erfreulich hoch. Heute sind es nur noch ca. 40,-- Euro und die Einsatzdauer hat sich verdoppelt. Es wird immer schwieriger, Freiwillige aus den Reihen der Wehrpflichtigen zu motivieren, den Dienst zu verlängern und im Ausland tätig zu werden.<sup>16</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass derzeit nun doch überlegt wird, die Einsatzdauer wieder auf drei bis vier Monate zu kürzen. Selbstverständlich gibt es dafür andere Gründe, als unzufriedene Soldaten; es sind offiziell mehr strategische Gründe.

Als besonders wichtig sind aber bei der militärischen Führung die sozial-integrativen Prozesse zu betrachten. Die militärische Führungskraft ist heute neben Ausbilder, Erzieher und Führer auch noch Schuldenberater, Familien- bzw. Beziehungstherapeut und Berater in allen Lebenslagen der unterstellten Soldaten. Neben der militärischen Ausbildung muss sich der Offizieranwärter zusehends um die privaten Probleme seiner ihm unterstellten Soldaten kümmern. Selten kommen die Soldaten direkt auf Ihren zuständigen Vorgesetzten zu. Viel öfter werden diese Probleme Gegenstand von Disziplinarverfahren.

---

<sup>15</sup> siehe Kapitel IV. Anspruch und Wirklichkeit

<sup>16</sup> Die militärische und politische Führung können hier allerdings keinen Zusammenhang erkennen.

Häufigster Auslöser ist die eigenmächtige Abwesenheit vom Dienst, d.h. die Soldaten erscheinen einfach nicht mehr zum Dienst. Ursachen sind in der Regel die Freundin oder der engere Freundeskreis, in dem es auch als „uncool“ gilt, sich zu engagieren. Nicht selten führen auch extreme finanzielle Probleme zu Straftaten, die bis in das tägliche Dienstgeschäft hineinreichen. Neben der Einleitung und Durchführung des Disziplinarverfahrens, muss der Offizieranwärter auch für die Beseitigung der Probleme sorgen, was aufgrund der teilweise sehr schwierigen familiären Verhältnisse der Soldaten eine enorme Herausforderung ist. Bei der Durchführung der Disziplinarverfahren wird der junge Offizieranwärter dann zum Staatsanwalt, Verteidiger und Richter in einer Person. Durch diese Konstellation entsteht ein nicht zu unterschätzendes Spannungsfeld, in dem sich der Offizier wieder findet.

Ohne ein entsprechendes Selbstvertrauen, Einfühlungsvermögen und konkrete Problemlösungsstrategien ist der meist gleichaltrige, oder sogar jüngere Offizieranwärter kaum in der Lage, seinen unterstellten Soldaten zu helfen. Alles das, was wir unter dem Begriff der sozialen Kompetenz zusammenfassen, braucht er, um dieser Herausforderung gewachsen zu sein.

Die benötigten fachlichen und methodischen Kompetenzen sind vor dem Hintergrund solcher sozialen Aufgaben fast als selbstverständlich zu betrachten. Dass der Offizieranwärter gegenüber seinen Unteroffizieren und Mannschaftssoldaten fachlich und methodisch kompetent ist, wird von diesen Gruppen vorausgesetzt. Neben einem sehr guten technischen Verständnis für das entsprechenden Waffensystem, sind die Planung der Ausbildung, die Einteilung der Unteroffiziere und die

ständige Dienstaufsicht<sup>17</sup> weitere Betätigungsfelder des Offizieranwärters auf denen er sich bewähren muss.

Ein Schwerpunkt der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften muss also im Bereich der sozialen Kompetenzen liegen. Neben der sozialen Kompetenz muss die militärische Führungskraft aber auch die anderen Dimensionen einer Führungspersönlichkeit abdecken: Fachkompetenz, methodische Kompetenz und Selbstkompetenz<sup>18</sup>. Wichtig beim Ausbau von diesen Kernkompetenzen ist aber, dass sie letztendlich nicht nur rudimentär vorhanden sein dürfen, sondern so weit ausgeprägt sein müssen, dass die unterstellten Bereiche diese Kompetenzen anerkennen und Vertrauen zu den militärischen Führern gewinnen. Die Führungskraft erlangt so auch die für sie wichtige Autorität. Die Kernkompetenzen werden durch die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen<sup>19</sup> erreicht.

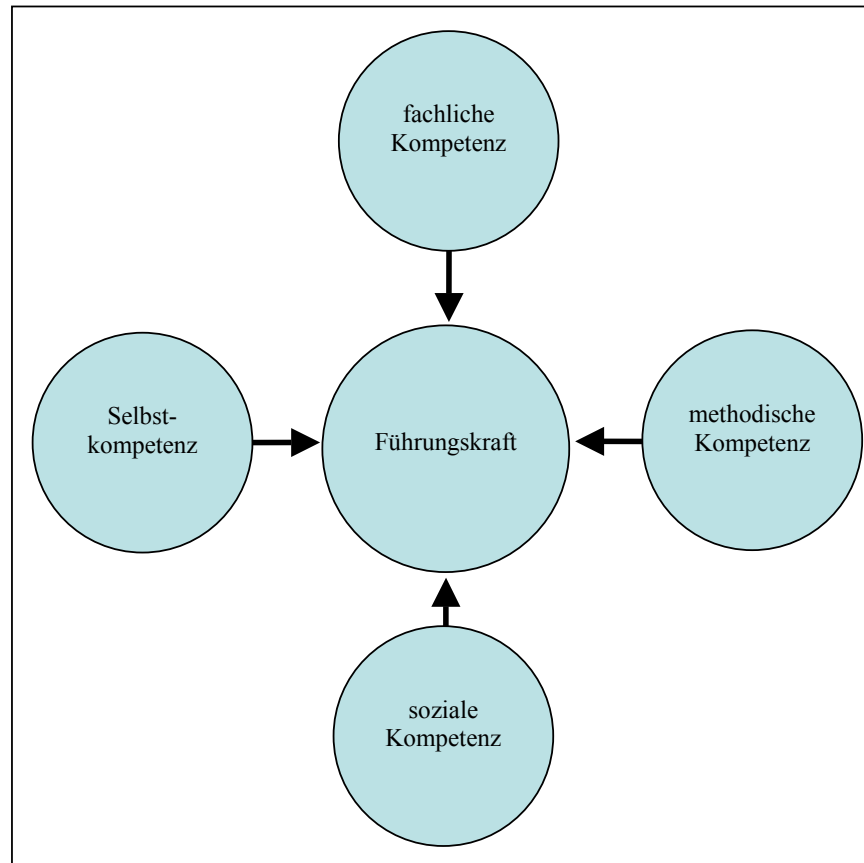
Um dieses hochgesteckte Ziel zu erreichen, bedarf es einer sehr konsequenten und zielgerichteten Ausbildung der jungen Führungskräfte, die ständig an die wechselnden Bedingungen angepasst werden muss.

---

<sup>17</sup> Der Begriff der Dienstaufsicht ist schwer zu fassen. Im Grunde meint er neben der Kontrolle der Ausbildung auch, das Eingreifen und Korrigieren von eventuell falsch vermittelten Lehrinhalten. Meint aber auch, positiv herausstellen und allgegenwärtig zu sein. Heute würde man die Dienstaufsicht sicherlich unter dem Begriff des Controllings zusammenfassen.

<sup>18</sup> Einen nicht unwesentlichen Anteil stellt hierbei die psychologische Kompetenz dar, aus der die Selbstkompetenz resultiert.

<sup>19</sup> Unter Schlüsselqualifikation versteht man Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es einem Mitarbeiter ermöglichen, bestimmte Arbeitssituationen zu bewältigen. Schlüsselqualifikationen sind größtenteils ein Produkt der Sozialisation. Sie sind nur begrenzt trainierbar. Nach Weber et. al. 1993. S.: 242.



**Abb. 2: Dimensionen der Führungskraft** (eigene Darstellung)

Eine so umfassende Ausbildung muss aus einer Mischung von fachlich orientierter Ausbildung und persönlichkeitsbildender Ausbildung bestehen.<sup>20</sup> Besonders zu beachten bei beiden Ausbildungsanteilen ist, dass theoretisch viele Grundlagen vermittelt werden können, aber der Soldatenberuf eher ein praktischer Beruf ist und daher die Praxisanteile überwiegen müssen. Hinzu kommt, dass Menschenführung gelebt werden muss. Sie kann nicht mit Papier oder anderer Unterlagen vermittelt werden, sondern muss angewandt und in vielen Bereichen auch ausprobiert werden.

<sup>20</sup> Vor dem Hintergrund, dass das Fachwissen mit steigendem Dienstgrad weniger relevant wird, muss der persönlichkeitsbildende Anteil der Ausbildung sicher einen größeren Anteil haben, als die fachliche Ausbildung. vgl. hierzu Abb. 1.

Zunächst soll aber betrachtet werden, was eine Führungskraft eigentlich ist und was sie ausmacht. Weiterhin muss in diesem Zusammenhang aufgezeigt werden, wie eine militärische Führungskraft ausgebildet wird. Besondere Berücksichtigung sollen dabei die Ansprüche an die militärische Führungskraft finden.

## II. Anspruch

### 1.0 Was ist eine Führungskraft

Um sich der Bedeutung einer Führungskraft zu nähern soll zunächst der Begriff der Führung näher betrachtet werden.

### 1.1 Führung

Unter Führung versteht man eine zielgerichtete, situationsbezogene Beeinflussung von Organisationsmitgliedern (Personal, Mitarbeiter), um ein gemeinsam zu erreichendes (Unternehmens-)Ziel zu verwirklichen.<sup>21</sup> Die Führungskraft übt also eine „persönliche Einflussnahme auf das Verhalten anderer zur Realisierung bestimmter Ziele (...)“<sup>22</sup> aus. Vereinfacht gesagt: sie ist ein Vorgesetzter, der die Organisationsmitglieder so führt, dass diese die Unternehmensziele erfolgreich verwirklichen. Da diese Ziele in der Regel nicht durch einfache Anweisungen an die Organisationsmitglieder erreicht werden können, ist ein ganz

---

<sup>21</sup> Weber, Wolfgang; Mayrhofer, Wolfgang; Nienhäuser, Werner: Grundbegriffe der Personalwirtschaft. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1993, S.: 107 und Olfert, Klaus und Rahn, Horst-Joachim: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein) 1996. Nr.: 352.

<sup>22</sup> Wagner, Dieter; Zander, Ernst; Hauke, Christoph: Handbuch der Personalleitung. C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung München 1992. S.: 52.

bedeutender Aspekt der Führungskraft das für alle verständliche Artikulieren des zu erreichenden Ziels, des zu beschreitenden Weges dorthin, sowie das Erkennen von Problemen und Konflikten, um diese dann zielorientiert lösen zu können.<sup>23</sup> Der Mitarbeiter, der Mensch also, ist in der Organisation der limitierende Faktor, den es zu jedem Zeitpunkt seiner Tätigkeit zu betreuen und anzuleiten gilt. Er steht im Mittelpunkt der Organisation. Diese zwar einfach klingenden Anforderungen, verlangen von der Führungskraft jedoch ein hohes Maß an Führungseigenschaften.

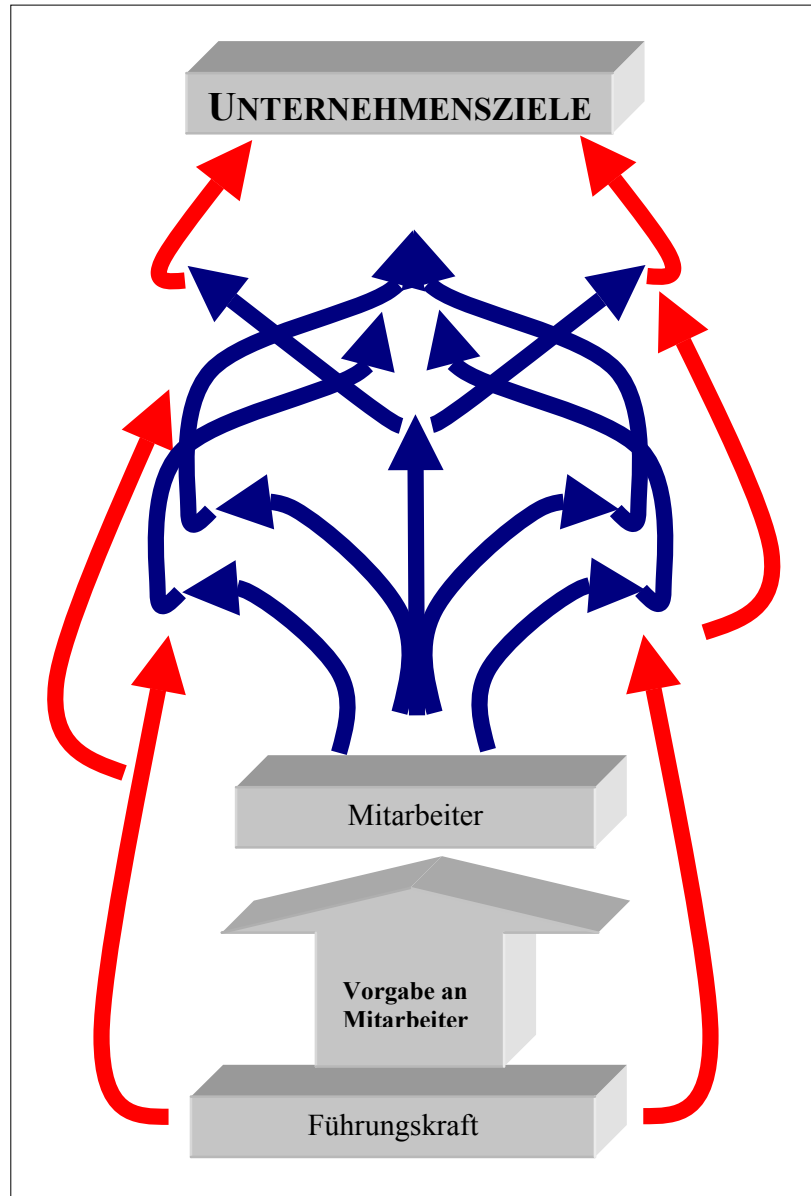
Führen hat somit auch etwas mit der Durchsetzung von Autorität zu tun. Hierbei lassen sich zwei „Führungstypen“ unterscheiden. Zum einen den Führer, der mit äußerer Autorität führt und zum anderen den, der mit innerer Autorität führt. Im ersten Fall geht es um die einfache Durchsetzung von Vorhaben, ohne auf andere Organisationsmitglieder Rücksicht zu nehmen. Im letzteren Fall geht es um eine persönliche, innere Autorität, die es dem Führer ermöglicht, seine Mitarbeiter zu inspirieren und somit anzuleiten, um Unternehmensziele zu erreichen.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Rückle, Horst; Mutafoff, Alexander; Riekehof, Ralf: Personalentwicklung. ECON Verlag, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1994. S. 36.

<sup>24</sup> Stroebe, Rainer W.: Grundlagen der Führung mit Führungsmodellen. Arbeitshefte Führungspsychologie Band 2, herausgegeben von Ekkehard Crisand. Sauer-Verlag Heidelberg 2002<sup>11</sup>. S.: 10.

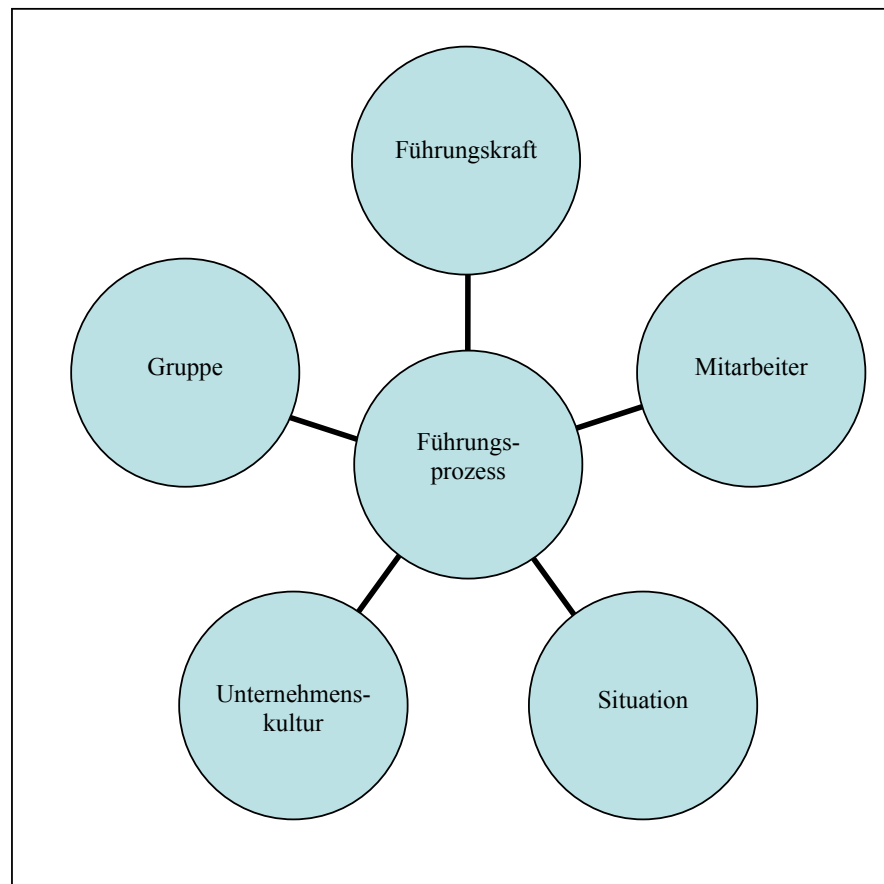




**Abb. 3: Der Führungsprozess. Die roten Pfeile symbolisieren die Eingriffe der Führungskraft (eigene Darstellung)**

Auf den hier dargestellten Führungsprozess wirken noch Einflussfaktoren von außen ein, auf die im Folgenden näher eingegangen wird: Zunächst prägt die Führungskraft selbst seine Mitarbeiter und somit auch das Vorgehen der Mitarbeiter bei der

gemeinsamen Zielerreichung. Auch die Mitarbeiter selbst prägen die Art und Weise des Vorgehens bei der Problemlösung. Unternehmensziele können in der Regel nicht von einem Mitarbeiter gelöst werden, sondern es bedarf einer Gruppe von Mitarbeitern, die gemeinsam das Ziel erreichen. Eine solche Gruppe beeinflusst u.a. durch die eigene Gruppendynamik den Führungsprozess. Das Umfeld mit seiner Unternehmenskultur, in dem die Gruppe agiert, bildet einen weiteren Einflussfaktor für den Führungsprozess. Als letzter Faktor muss die Gesamtsituation beachtet werden, die für den Führungsprozess ebenso wichtig ist.



**Abb.4: Einflussfaktoren auf den Führungsprozess** (eigene Darstellung)

## 1.2 Die Führungskraft

Was macht nun eine Führungskraft allgemein aus und welche Eigenschaften muss sie haben, um die Unternehmensziele zu erreichen und damit Führungserfolg zu haben?

„Die Frage nach den optimalen Führungseigenschaften und dem besten Führungsstil gibt es, so lange es Organisationen gibt. Die Antworten sind vielfältig, eine für alle Konstellationen gültige Antwort ist eine Illusion.“<sup>25</sup>

Die Führungskraft kann nur über die Person, die führt, erklärt und beschrieben werden. Im Schwerpunkt der Betrachtung einer „idealen“ Führungskraft stehen persönliche Eigenschaften der Person. In der Literatur werden Attribute wie Intelligenz, Durchsetzungsfähigkeit, Initiative, Autorität, Persönlichkeit, Leistungsbereitschaft usw. genannt. Von besonderer Bedeutung sind hierbei auch die wichtigsten Schlüsselqualifikationen<sup>26</sup>, wie Integrationswissen<sup>27</sup>, die selbstständige Problemdiagnose und Problembhebung, Informations- und Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz und die Fähigkeit, selbstständig zu lernen. Diese Persönlichkeitsmerkmale sollen den Führungserfolg garantieren.

Diese aufgezeigten Persönlichkeitsmerkmale sind jedoch kaum messbar und beinhalten einen hohen, subjektiven Bewertungscharakter. Zudem sind sie schwer gegeneinander abzugrenzen. Dennoch sind es genau diese Merkmale, die unter

---

<sup>25</sup> Schulz, Roland, in Personalführung 6/ 2000. Editorial Seite 1.

<sup>26</sup> Unter Schlüsselqualifikation versteht man Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es einem Mitarbeiter ermöglichen, bestimmte Arbeitssituationen zu bewältigen. Schlüsselqualifikationen sind größtenteils ein Produkt der Sozialisation. Sie sind nur begrenzt trainierbar. Nach Weber et. al. 1993. S.: 242.

<sup>27</sup> Kenntnis über größere Zusammenhänge.

anderem zur Personalauswahl oder zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden.

Eng gefasst nehmen Führungskräfte dispositive Aufgaben wahr, oder besser, sie gehören einem Leitungsgremium an.<sup>28</sup> Wird dieser enge Rahmen erweitert, kristallisieren sich drei Kriterien heraus, die eine Führungskraft kennzeichnen:<sup>29</sup>

1. hierarchische Stellung (hoch vs. niedrig)
2. Art der regelmäßig zu treffenden Entscheidungen (schlecht strukturiert/ politisch vs. operativ)
3. die durch das Unternehmen legitimierte Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen (ja vs. nein)

Die Hauptaufgabe der Führungskräfte ist, die Organisationsmitglieder so zu führen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Neben dieser Sachebene müssen aber besonders die Mitarbeiter durch die Führungskräfte betreut und angeleitet werden.

Häufig unterschätztes und missachtetes Führungsmittel ist hier die Kommunikation zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitern, die zum gegenseitigen Verständnis beiträgt. Der Unternehmenserfolg bzw. -misserfolg sowohl in der Sachdimension, aber ganz besonders auch im sozialen Bereich des Unternehmens, wird in hohem Maße den Führungskräften zugeschrieben.<sup>30</sup> Im weiteren Sinne ist also Personalentwicklung eine weitere Aufgabe der Führungskraft.<sup>31</sup>

---

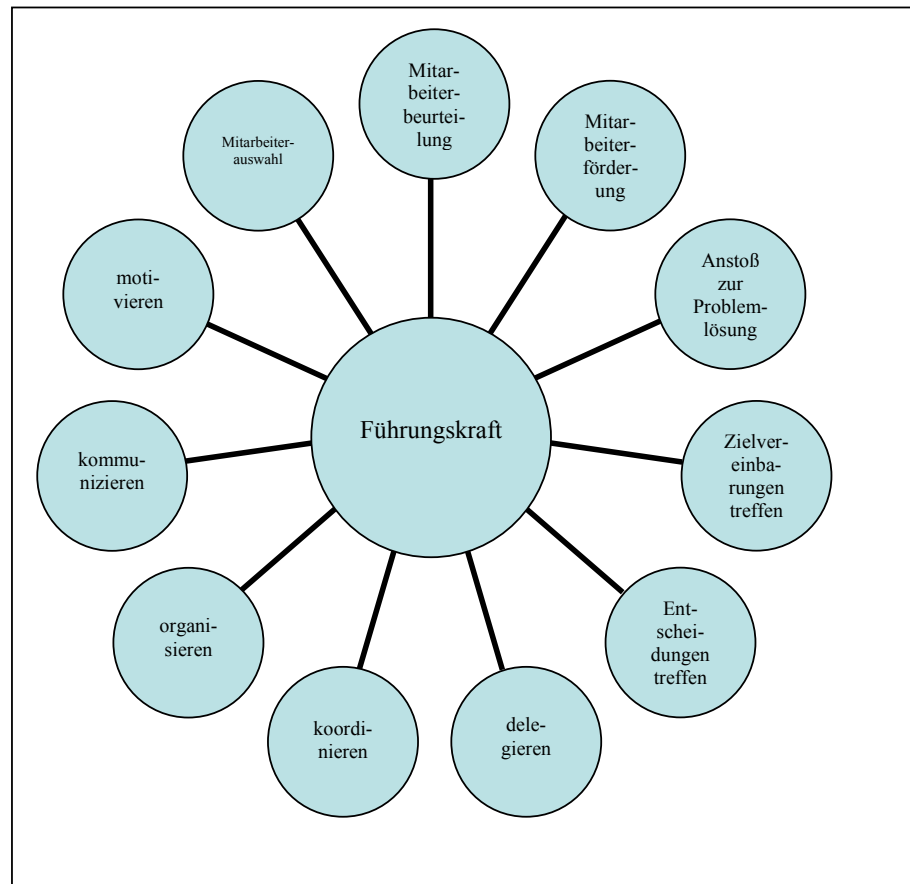
<sup>28</sup> Weber et. al. 1993. S.: 109

<sup>29</sup> a.a.O.

<sup>30</sup> vgl. Abb.3: Der Führungsprozess

<sup>31</sup> Rückle, Horst; Mutafoff, Alexander; Riekehof, Ralf: Personalentwicklung. ECON Verlag, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1994. S. 36.

Aber wie erkennt man eine erfolgreiche Führungskraft?



**Abb. 5: Aufgaben einer Führungskraft** (eigene Darstellung)

### 1.3 Führungserfolg als Maßstab für eine Führungskraft

In Studien zum Thema Gruppenführung konnte kein Persönlichkeitsmerkmal gefunden werden, welches immer mit Führungsfähigkeit korreliert.<sup>32</sup> Das bedeutet, dass das Vorhandensein von Führungseigenschaften im Einzelnen oder in

<sup>32</sup> Tewes, Uwe; Wildgrube, Klaus: Psychologielexikon. R. Oldenbourg Verlag München Wien 1999<sup>2</sup>. S.: 160.

Bündelungen als Maßstab für eine Führungskraft wünschenswert sein können, es aber keine festgelegten Merkmale gibt, die eine Führungskraft haben muss, um Führungserfolg garantieren zu können.

Der Führungserfolg ist dagegen etwas leichter messbar als die Führungseigenschaften. Zum einen dienen ökonomische Maße zur Erfolgsmessung. Unter anderem werden z.B. Umsatzsteigerungen oder der Beitrag zu Kostenreduktionen der jeweiligen Organisation bzw. Abteilung als Maß herangezogen.<sup>33</sup> Zum anderen lassen sich personale Kriterien in Organisationsbereichen, die nichts Messbares produzieren, wie z.B. Weiterbildungsbereiche oder die Bundeswehr, nur schwer vergleichen. Der Erfolg lässt sich hier am Zuverlässigsten auf dem „Umweg“ der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter der entsprechenden Führungskraft ermitteln, wenn man davon ausgeht, dass bei einem guten Arbeitsverhältnis auch eine entsprechend erfolgreiche Arbeit stattfindet. Hierbei muss jedoch auch berücksichtigt werden, dass es durchaus ein hervorragendes Arbeitsklima bei den Mitarbeitern geben kann, die eigentliche Effektivität der Abteilung jedoch äußerst schlecht ist.<sup>34</sup>

Das Thema Mitarbeiterzufriedenheit ist bei der Bundeswehr „tabu“. Es gibt keinerlei Bestrebungen hier eine entsprechende Erhebung zu machen. Das Hauptproblem ist hier auch, dass man etwas unternehmen müsste, wenn das Ergebnis nicht so positiv ausfallen sollte, wie man es erwartet. In solchen Fällen handelt man bei der Bundeswehr in der Art, dass man vorsichtshalber nicht handelt. Dabei kann eine solche Erhebung

---

<sup>33</sup> Weber, Wolfgang; Mayrhofer, Wolfgang; Nienhüser, Werner: Grundbegriffe der Personalwirtschaft. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1993, S.: 108.

<sup>34</sup> vgl hierzu Kapitel I, 3.2

sehr gute Einblicke in den tatsächlichen Alltag in der Truppe bringen und die militärische Führung in die Lage versetzen, die Effektivität der Soldaten erheblich zu steigern.

#### **1.4 Ansprüche an die Führungskraft**

Betrachtet man Stellenanzeigen in der Tagespresse, so fällt auf, dass die Unternehmen sehr hohe Ansprüche an die Führungskräfte stellen. Neben Fremdsprachenkenntnissen und uneingeschränkter Mobilität sind mehrjährige Berufserfahrung, hervorragender Umgang mit Menschen und sparsamer Einsatz von Ressourcen nur ein kleiner Ausschnitt aus dem Anforderungskatalog. Selbständiges, kreatives Arbeiten bei sehr guten PC Kenntnissen, sowie gute Kommunikations- und Organisationsfähigkeiten wird ebenfalls vorausgesetzt. Teamfähigkeit, Serviceorientierung, zielorientiertes und unternehmerisches Denken und Handeln runden das Profil ab. Fundierte Kenntnisse in den branchenüblichen Rechtsbelangen und den gängigen Entwicklungsinstrumenten und -methoden bedürfen eigentlich keiner Erwähnung.<sup>35</sup> Dass die Führungskraft eigentlich kein Geld dafür verlangt, aber dennoch gerne 60 bis 70 Stunden in der Woche arbeitet, ist selbstverständlich. Vor dem Hintergrund der sehr angespannten wirtschaftlichen Lage, sind diese Forderungen zum Teil durch den Arbeitgeber durchsetzbar.

---

<sup>35</sup> S. Stellenmarkt „Personalführung 11/ 2002“, Seite: III, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf 2002

Auch hier wird deutlich, dass in der zivilen Wirtschaft die Kernkompetenzen in einem Meer von anderen Fähigkeiten verschwinden und der Blick für das Wesentliche verloren geht.

Wie enttäuschend, wenn dann bei der Einstellung einer Führungskraft an allen Ecken und Kanten Abstriche gemacht werden müssen.<sup>36</sup>

## 1.5 Ausbildung zur Führungskraft

Für die Ausbildung der Führungskraft ist grundsätzlich die Führungskraft selbst verantwortlich. Die Ausbildung sollte mindestens ein Studium beinhalten. Gern gesehen ist ein ausländisches Studium, welches besonders wegen des Titels hohe Achtung findet. Ein solcher Titel macht sich gerade in Deutschland einfach „gut“, strahlt er doch eine Kompetenz aus, die nicht weiter angezweifelt wird, denn nur wenige wissen, was sich konkret hinter den Titeln verbirgt.<sup>37</sup> Innerhalb eines Unternehmens gibt es für junge Führungskräfte eventuell noch ein Trainee - Programm, aber auch diese werden in Ermangelung finanzieller Mittel kaum noch angeboten. Wer schon über Berufserfahrung verfügt, fängt sofort an, denn er besitzt alle vom Unternehmen geforderten Kompetenzen, sonst hätte man diese Führungskraft nicht eingestellt.

---

<sup>36</sup> siehe II: Kapitel 2.3

<sup>37</sup> Momentan wechselt die Wirtschaftsakademie Hamburg innerhalb ihrer Akademiestudiengänge gerade zu Bachelor Abschlüssen. Inhaltlich ändert sich an den Studiengängen nichts grundlegendes. Vielmehr ist es so, dass durch Hinzunahme von Lehrinhalten oberflächlicher ausgebildet wird, als vorher. Grund für den Wechsel ist unter anderem, dass man im Trend bleiben möchte.



Wenn allerdings z.B. Trainee - Programme angeboten werden, so wird auch im Rahmen dieser Programme eine Basisausbildung durchgeführt. Wie in der militärischen Grundausbildung liegt auch den Unternehmen daran, dass der angehenden Führungskraft die grundlegenden Fähig- und Fertigkeiten vermittelt werden. Wissen diese Unternehmen doch, dass das woanders erworbene Wissen selten genau auf das benötigte Profil der eigenen Firma passt. Also werden hier in einem individuell abgestimmten Programm die Fähigkeiten und Fertigkeiten auf das Unternehmensprofil angepasst und erweitert, so dass die Führungskraft dann die gewünschte Leistung auch tatsächlich erbringen kann. Solche „Eingewöhnungsprogramme“ helfen, vermeidbare Fehler auf ein Minimum zu reduzieren. Firmenspezifische Arbeitsabläufe können somit frühzeitig erklärt werden, um sonst eventuell auftretende Irritationen zu vermeiden und einen reibungsloseren Ablauf zu ermöglichen. Für die junge Führungskraft sinkt dabei auch das Risiko „verheizt“ zu werden und letztlich den Job wieder zu verlieren. Auf der anderen Seite steigt die Wahrscheinlichkeit einer adäquaten Übernahme und Wahrnehmung der Position an.

Eine ähnliche Vorgehensweise wählt die Bundeswehr bei so genannten Eignungsübenden. Wehrpflichtige oder junge Soldaten, die eine längere Verpflichtungszeit anstreben und bereits einen Beruf erlernt haben, werden in den spezifischen Bereich integriert. Kann das vorhandene Wissen gewinnbringend eingesetzt werden, werden diese Soldaten in einen, der Position entsprechenden, Dienstgrad übernommen. In der neuen Struktur der Bundeswehr ist ein weiterer Ausbau dieses Verfahrens vorgesehen. Zum einen ermöglicht man so gut qualifizierten Bewerbern und Bewerberinnen gleich in dem erlernten Beruf zu

arbeiten und ein angemessenes Gehalt zu beziehen. Zum anderen spart die Bundeswehr sich so teure und lange Ausbildungen für Spezialisten. Solche Dienstposten sind in der Regel sehr selten, so dass sich eine Ausbildung aufgrund der geringen Lehrgangsteilnehmer kaum lohnt. Zudem kann so ein Wissenstransfer stattfinden, der neue Sicht- und Arbeitsweisen aufzeigen kann.

## **2.0 Die militärische Führungskraft**

Zurzeit befindet sich die Bundeswehr wieder in einer Umstrukturierungsphase.<sup>38</sup> Ziel dieser Reform ist die strukturelle Ausrichtung des Heeres auf die wahrscheinlichsten Einsätze. Offen bleibt hierbei, wer festlegt, was ein wahrscheinlicher Einsatz ist und was nicht. Bisher hat man sich auf bürgerkriegsähnliche Szenarien wie auf dem Balkan ausgerichtet. Hierfür wurde Material angeschafft und entsprechend Personal ausgebildet. Einige Truppengattungen haben sich sogar in der Struktur gemäß dem Personalwechsel im Einsatz ausgerichtet. Nun kommt aber die Bekämpfung des internationalen Terrorismus hinzu und die Bundeswehr versucht erneut, sich an diese Herausforderung anzupassen. Auch hierfür wird Material angeschafft und Truppenteile richten sich auf den Rhythmus des Personalwechsels in Afghanistan aus.<sup>39</sup> Ein

---

<sup>38</sup> Die Bundeswehr befindet sich eigentlich dauerhaft in einer Umstrukturierungsphase. Immer wenn gerade eine Struktur eingenommen wurde, wurde die Zahl der Soldaten bisher verringert, so dass sich die Bundeswehr erneut anpassen musste.

<sup>39</sup> Interessant hierbei ist, dass bei den gepanzerten Kampftruppen die Einsatzdauer von sechs Monaten feststeht. Die Heeresfliegertruppe oder die Sanitätstruppe haben sich da mehr an die Bedürfnisse der Soldaten

wirtschaftlich orientiertes Unternehmen könnte sich eine solche Ausrichtung der gesamten Organisation auf vage Tendenzen kaum leisten.

Insgesamt bedeutet das für die Bundeswehr, dass die Landesverteidigung und auch die Bündnisverteidigung immer weiter in den Hintergrund treten und die Hauptaufgabe der Streitkräfte in Zukunft in den derzeitigen Auslandseinsätzen gesehen wird. Als klares Unternehmensziel wurde diese Vorgabe von der politischen Führung aber nicht definiert, so dass die Bundeswehr nun selbst gehalten ist zu klären, welche Einsätze die wahrscheinlichsten sein werden. Seitens der Politik wird bei jedem neuen Krisenherd zunächst eine Beteiligung deutscher Soldaten kategorisch abgelehnt, um dann wenige Wochen später einen Rückzieher zu machen und doch ein Kontingent abzustellen.<sup>40</sup>

## **2.1 Die militärische Führungskraft in der Vorschrift**

Die Vorschriften der Bundeswehr skizzieren die militärische Führungskraft ähnlich wie sie im zivilen Bereich dargestellt wird. Die Beschreibungen einer Führungskraft bei der Bundeswehr sind allerdings viel konkreter als eine der allgemeinen Beschreibungen in der Literatur.

---

angepasst und die Einsatzdauer auf drei Monate begrenzt. Warum bei den einen ausgeschlossen wird, was bei den anderen erlaubt ist, bleibt fraglich.

<sup>40</sup> Der Einsatz auf dem Balkan wurde zunächst als utopisch dargestellt. Ebenso die Kommandoführung in Afghanistan. Beide Einsätze wurden und werden bis heute ausgeführt. Aber ein Einsatz im Irak ist unmöglich!(?)

Nach der HDv 100/900 ist Führung ein „ständiger Prozess des richtungsweisenden und steuernden Einwirkens auf das Verhalten anderer Menschen, um ein Ziel durchzusetzen. Er umfasst den zielgerichteten Einsatz von Kräften und Mitteln nach Raum und Zeit und lebt von wechselseitiger Information<sup>41</sup>. Kennzeichnende Merkmale militärischer Führung sind vor allem ihre Einheit, die Wechselwirkung zwischen Befehl und Gehorsam, sowie Führen mit Auftrag, die persönliche Verantwortung des militärischen Führens und die Durchsetzung seines Willens in jeder Lage. (...).“<sup>42</sup>

Führungsfähigkeit bei der Bundeswehr zielt darauf ab, Kräfte und Mittel unter Nutzung aller benötigten und verfügbaren Informationen lageabhängig, auftragsbezogen und bedarfsgerecht so einzusetzen, dass die zur Umsetzung der politischen Ziele beabsichtigte militärische Wirkung erreicht wird.<sup>43</sup> Interessant ist, dass die Vorschrift schon auf den wechselseitigen Informationsfluss hinweist. Die Wichtigkeit von Informationsaustausch ist der Bundeswehr bewusst.

Der Beruf der militärischen Führungskraft kann als praktischer und geistiger Führungsberuf erfasst werden, der im weitesten Sinne auf Entscheiden und Handeln ausgelegt ist. Haupttätigkeitsfeld des Offiziers ist die Führung seiner Soldaten, also Menschenführung. Hierbei kommt besonders die Fürsorge für die anvertrauten Soldaten zum Tragen. Dazu gehört neben der Verantwortung für Gesundheit und Leben der Soldaten auch die Pflicht, von sich und anderen im schlimmsten Fall den Einsatz des eigenen Lebens zu verlangen. Besondere

---

<sup>41</sup> Man hat im militärischen Bereich durchaus erkannt, dass das Gespräch das wichtigste Führungsinstrument ist.

<sup>42</sup> HDv 100/900 VS-NfD, Führungsbegriffe. Oktober 1998

<sup>43</sup> Griephan Briefe: Wehrdienst, Fax-Ausgabe Nr. 14/01, Jg XXXVII, 02.April 2001. S.:3.

Bedeutung hat dieser Aspekt mit den Einsätzen im Erweiterten Aufgabenspektrum, wie z.B. im ehemaligen Jugoslawien oder in Afghanistan, gewonnen. Um Menschen unter gerade auch solchen Bedingungen zu führen, muss vom Offizier verlangt werden können, dass er geistig, seelisch und körperlich für diese Aufgaben gerüstet ist. Er muss über einen ethisch-moralisch gefestigten Charakter verfügen, was einen deutlichen Schwerpunkt auf die sozialen Kompetenzen legt. Aber auch im fachlichen Können soll der Offizier ein Vorbild für seine Soldaten sein. Doch auch hier spiegeln sich subjektive Anforderungen wider, die nur schwer gegeneinander abzugrenzen sind, denn wer gibt z.B. das Maß für Ethik und Moral vor?

## **2.2 Auswahl zur militärischen Führungskraft**

Wer einen neuen Mitarbeiter als Führungskraft für sein Unternehmen einstellen will, wird dieses nur dann tun, wenn das Unternehmen von dieser Person auch erfolgreiche Arbeit erwarten kann. Das Unternehmen erwartet einen gewissen Führungserfolg. Problematisch dabei ist, die Führungsqualitäten zu erkennen. Besonders schwer ist das bei der Einstellung von jungen Offizieranwärtern, wobei das Problem nicht an den Bewerbern liegt, sondern vielmehr am unklar definiertem Berufsbild des Offiziers und den nicht deutlich messbaren Persönlichkeitsmerkmalen, verbunden mit dem hohen Anspruch, was die militärische Führungskraft später leisten soll.

Das Berufsbild des Offiziers kann nicht genau abgegrenzt werden, da sich, wie schon beschrieben, das Anforderungsprofil

stark auf charakterliche Eigenschaften fokussiert, die schwer messbar und selten definiert sind. Es scheint kein operationalisiertes Berufsbild zu geben, das sich auf eine empirische Basis stützt. Das ermöglicht dann auch das Anforderungsprofil immer wieder zu verändern oder zu erweitern, ohne am Einstellungsverfahren etwas ändern zu müssen. Neben Zeugnissen und anderen nachweisbaren Qualifikationen, muss an der Offizierprüfzentrale besonders der Charakter des Bewerbers mit all seinen Facetten betrachtet werden.

Obwohl die Ansprüche an die militärische Führungskraft vielfältig und umfangreich sind, stützt sich die Offizierprüfzentrale auf die folgenden zwölf Ausprägungsmerkmale:

- Gewissenhaftigkeit
- soziale Kompetenz
- Urteilsfähigkeit
- psychische Belastbarkeit
- Berufsvorstellungen
- allgemeine körperliche Leistungsfähigkeit
- Führungsfähigkeit
- sprachliche Ausdrucksfähigkeit
- Lern- und Leistungsbereitschaft
- Denkvermögen
- Verhaltensstabilität
- Planungs- und Organisationsvermögen

Im Vergleich zu den umfangreichen Anforderungen, die der Inspekteur des Heeres an den Führungsnachwuchs formuliert, stellt man nur wenige Übereinstimmungen mit den zu prüfenden Merkmalen der Offizierprüfzentrale fest.<sup>44</sup> Letztlich erscheinen die Ausprägungsmerkmale der Offizierprüfzentrale aber

---

<sup>44</sup> siehe II. Kapitel 2.3

realistischer und auf die wichtigsten Anforderungen an die Führungskraft begrenzt. Man hat hier offensichtlich die Kernkompetenzen der Offizieranwärter identifiziert. Die Einstellung eines möglichst geeigneten Bewerbers steht hier mehr im Vordergrund, als das Abheben auf eine möglichst wissenschaftlich klingende und mit vielen „Trendwörtern“ gespickte Liste. Wären die immer wieder neu formulierten Persönlichkeitsmerkmale wirklich so wichtig, hätten die Auswahlkriterien schon längst angepasst werden müssen. Hier wird ganz besonders deutlich, dass die Ausrichtung der Offizierprüfzentrale sich an der Realität orientiert, während alle anderen Anforderungen nur auf dem Papier existieren und nicht wirklich als Auswahlkriterium dienen.

### **2.3 Ansprüche an die militärische Führungskraft**

Das Prinzip des Führungsgedanken unterscheidet sich wie oben beschrieben im militärischen Bereich nicht vom zivilen. Auch im militärischen Bereich ist die Führungskraft ein Vorgesetzter, der seine „Mitarbeiter“ so anleiten muss, dass zuvor angegebene Unternehmensziele erreicht werden. Das Führungsprinzip zur Erreichung dieser Ziele ist bei der Bundeswehr die Auftragstaktik<sup>45</sup>. Hierbei gibt die Führungskraft ihrem unterstellten Bereich das Ziel vor. Der Dienstherr, also die Bundeswehr als Institution, hat für die nötigen Mittel zur Erfüllung des Auftrages zu sorgen.<sup>46</sup> In der Regel ist der Gedanke der Auftragstaktik, dass dem unterstellten Bereich der Weg zur

---

<sup>45</sup> In der Vorschrift wird es „Führen mit Auftrag“ genannt.

<sup>46</sup> HDv 100/900 VS-NfD. Führungsbegriffe. Oktober 1998

Zielerreichung nicht vorgegeben wird. Besonders wichtig und anerkannt ist dabei diese Handlungsfreiheit, die der Untergebene hat, um das vorgegebene Ziel zu erreichen. Dieses Führungsprinzip erzieht den Untergebenen zur Selbständigkeit und zum eigenverantwortlichen Handeln. Alle Führungsebenen schätzen eben diese Eigenschaften der Auftragstaktik. Dem gegenüber steht das „Absicherungsdenken“, das sich mehr und mehr in der Armee verbreitet und sich bei der Anwendung der Auftragstaktik kontraproduktiv auswirkt.

Die gleichen theoretischen Ansätze über Führungskräfte dividieren sich in der Praxis wieder auseinander, da die Arbeitsumfelder sehr unterschiedlich sind. Die militärische Führungskraft unterscheidet sich von der zivilen sicherlich besonders dadurch, dass der Soldat nicht nur auf der Bearbeitungsebene tätig ist, sondern auch in der Praxis mit seinen Männern arbeitet und diese sowohl im bürokratischen Bereich, als auch unter erschwerten Bedingungen, wie z.B. im Gelände, führen muss. Er plant aber nicht nur die Ausbildung und den Personalansatz, um ein Unternehmensziel zu erreichen, sondern er nimmt auch aktiv an der Zielerreichung mit seinen Mitarbeitern teil. Das ermöglicht ihm schnelles und zielgenaues „Nachsteuern“, wenn Ziele verfehlt werden. Das ständige Arbeiten an der Basis lässt ihn den Kontakt zu seinen Mitarbeitern nicht verlieren. Ihre Probleme bleiben ihm so immer gegenwärtig. Hierin ist sicherlich ein großer Vorteil der militärischen Führungskraft gegenüber der zivilen zu sehen. Der militärische Führer ist Ausbilder, Controller und Personalentwickler in einer Person, also eigentlich genau das, was der „zivilen Literatur“ nach eine Führungskraft ausmacht. Zu ihrem Tätigkeitsfeld gehört neben der Ausbildung und der Förderung auch die Beurteilung der Soldaten. Die Art der



Tätigkeit differenziert sich stark von der eines „normalen“ Betriebes, da die Arbeitsbedingungen deutlich von üblichen Tätigkeiten abweichen und sich besonders unter z.B. widrigen Wetterbedingungen oder angespannten Materiallagen erheblich verschlechtern. Gerade in diesen Situationen muss die militärische Führungskraft auf der „Klaviatur“ der Führungsstile spielen können. Das Eingehen auf jeden einzelnen Soldaten/ Mitarbeiter steht besonders im Vordergrund.

Die besondere Herausforderung für den militärischen Führer ist also, wie schon beschrieben, dass neben fachlichen und methodischen Kompetenzen besonders die sozialen Kompetenzen ausgeprägt sein müssen. Der Umgang mit Menschen steht bei der Arbeit des militärischen Führers im Mittelpunkt. Auf diesem Gebiet wird seine „Führungs - Kraft“ besonders dann gefordert, wenn die „Mitarbeiter“ unter extremen Bedingungen arbeiten müssen. Dieses ist auf Übungen und länger andauernden Dienstperioden ohne entsprechenden Freizeitausgleich, wie z.B. Aufhalten auf Truppenübungsplätzen oder bei der Hilfeleistung der Oderflut 1997 oder der Elbeflut 2002, der Fall. Ein weiterer Aspekt bei den „Mitarbeitern“ des militärischen Führers ist die Tatsache, dass sich ein Großteil dieser „Mitarbeiter“ nicht freiwillig in diesem „Arbeitsverhältnis“ befindet.<sup>47</sup> Hier muss die Führungskraft besondere Überzeugungsarbeit leisten können und die ihr unterstellten Soldaten in ganz besonderer Weise motivieren können. Häufig muss die Führungskraft Soldaten auch gegen ihren ausdrücklichen Willen führen. Die Durchsetzungskraft, aber auch Einfühlungsvermögen, sind hier in ganz besonderem Maße gefordert. Besonders junge Führungskräfte stehen immer wieder

---

<sup>47</sup> 1998 stellten 39,9% der gemusterten Männer einen Kriegsdienstverweigerungsantrag; Tendenz steigend. IAP 9/ 99 ohne weitere Angaben.

vor erheblichen Problemen, da solche Maßnahmen die Akzeptanz bei den Untergebenen stark schwächt.

Die Bundeswehr macht häufig von dem Phänomen Gebrauch, dass eine zugewiesene Führungsrolle<sup>48</sup> ebenfalls Akzeptanz durch andere hervorruft und diese Person in dieser Rolle Führungsverhalten annimmt.<sup>49</sup> So werden junge Nachwuchsführungskräfte schnell in die Verantwortung gestellt. Durch die deutlich hierarchische Stellung werden die jungen Dienstgrade durch die unterstellten Soldaten zunächst akzeptiert. Später müssen die Offizieranwärter besonders durch meist fachliche Kompetenzen so überzeugen, dass ihre Akzeptanz auch gerechtfertigt ist. Der Verlust der Akzeptanz ist dabei ein ganz besonderes Problem für die Führungskraft, denn ohne Akzeptanz kann sie nicht mehr führen. Gerade bei jungen Führungskräften wird die fachliche Kompetenz gerne von den Unteroffizieren „ausprobiert“. Diese verfügen durch in der Regel langjährigen Einsatz auf demselben Dienstposten über Erfahrungen, die der Offizieranwärter nicht haben kann. Kann sich der Offizieranwärter hier nicht richtig bewähren ist sein Führungsanspruch in Gefahr.

Zusammenfassend muss der junge Offizieranwärter über eine gefestigte Persönlichkeit verfügen, die es ihm ermöglicht, auf der Basis von emotionaler, mentaler und motivationaler Stabilität und Flexibilität seinen Dienst zu versehen.<sup>50</sup> Daraus resultieren soziale Kompetenzen, die ihn zum Führen und Interagieren mit seinen Mitmenschen befähigen. Er muss ferner auf fachliche Qualifikationen zurückgreifen können, um sein „Handwerk“

---

<sup>48</sup> z.B.: UvD, FvW, Wachhabende, OvWa usw.

<sup>49</sup> Tewes, Uwe; Wildgrube, Klaus: Psychologielexikon. R. Oldenbourg Verlag München Wien 1999<sup>2</sup>. S.: 160.

<sup>50</sup> gem FÜAk Dokument Führungskräfteentwicklung. O.w.A.

überhaupt ausführen zu können und es entsprechend auch auszubilden.

Der Soldatenberuf steht auf der Grundlage von Frieden und Freiheit. Das Einstehen für das Grundgesetz und die Völkerrechte, so wie das Eintreten für die Menschenrechte, sind darin enthalten. Die militärische Führungskraft ist Führer, Erzieher und Ausbilder. Im Zuge der Weisungen des Inspektors des Heeres haben Generalleutnant Bagger und sein Nachfolger Generalleutnant Willmann folgende Merkmale beschrieben, die eine militärische Führungskraft kennzeichnen:

Demnach zeichnet sich eine militärische Führungskraft durch Belastungsfähigkeit, Charakter, Charakterfestigkeit, Fähigkeit zum ganzheitlichen Denken, Fähigkeit zur Gesprächsführung, Führungsbegabung und Führungsfähigkeit, Führungskompetenz, Führungsqualifikation, geistige und körperliche Leistungsfähigkeit, geistiges Format, Höflichkeit, hohe fachliche Kompetenz, Initiative, Intelligenz, kameradschaftliches Verhalten, Kommunikationsfähigkeit, Konflikt- und Konsensfähigkeit, Kreativität, Lernfähigkeit, Loyalität, Motivationsfähigkeit, Selbstkompetenz, soziale Kompetenz, sparsamer Umgang mit Ressourcen, Technikverständnis, Umweltschutz, Urteilskraft, Verantwortungsfreude, Wahrhaftigkeit und Zivilcourage aus.<sup>51</sup> Zudem soll die Führungskraft die Einsatzgrundsätze der Waffengattung, die Waffen und Waffensysteme beherrschen.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Weisung des Inspektors des Heeres „Anforderungen an den Offizier des Heeres“ vom 29.07.1994

<sup>52</sup> siehe II. Kapitel 3.0

### **2.3.1 Ansprüche der Inspektore des Heeres: General Bagger**

Es hat sich als gute Sitte gezeigt, dass bei jedem Wechsel des Inspektors des Heeres dieser seinen Dienstantritt auch jeden Soldaten spüren lässt. Er gibt also mindestens einen „neuen“ Befehl heraus und das nicht etwa, weil vorher alles schlecht war, sondern nur um zu zeigen, dass „man“ etwas tut und die Basis nicht vergessen hat. So macht sich dann auch jeder tief greifende Gedanken über die Ausbildung des Führungsnachwuchses.

Im Juli 1994 gab der Inspekteur des Heeres, Generalleutnant Bagger, die Weisung „Anforderungen an den Offizier des Heeres“ heraus. Er beschreibt keine ausdrücklichen Persönlichkeitsmerkmale, sondern umreißt das Berufsbild des Offiziers an sich und hebt dabei mehr auf die ethisch-moralische Ebene ab.

In der Weisung stehen die Anforderungen an den militärischen Führer im Kampf in einem entsprechenden Kriegsszenar im Vordergrund. Anforderungen an die Persönlichkeit spiegeln sich in Floskeln wie Haltung, Beispiel, Pflichterfüllung, Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen wider. Auch hier ist die daraus resultierende Kampfkraft der Truppe der Hauptblickpunkt. Besonders wird die Verantwortung in den Vordergrund gehoben. Die militärische Führungskraft ist Führer, Erzieher und Ausbilder in einer Person.

### **2.3.2 Ansprüche der Inspektoren des Heeres: General Willmann**

Im Juni 1998 wurden die Gedanken des Inspektors des Heeres, Generalleutnant Willmann, an die Truppe verteilt. Kernpunkt hierbei war die Einführung des gerade in Mode gekommenen Begriffs des Leadership.

Schwerpunkte dieser Überlegungen befassen sich mit dem Berufsbild bzw. dem Berufsselbstverständnis des Offiziers. Daraus abgeleitet ergeben sich Ansatzpunkte für die Ausbildung der jungen Führungskräfte. Ausschlaggebend für die Ausbildung der Offizieranwärter ist die Lokalisierung des Ausgangspunktes. Im Zentrum steht dabei der Offizier, der in der Lage ist, den sehr unterschiedlichen Aufgaben gerecht zu werden: der Führer mit Leadership.<sup>53</sup> Militärische Führer mit Leadership sollen Persönlichkeiten sein, die „(...) über einen ethisch fundierten Standpunkt verfügen, Ziele vorgeben und selbst vorangehen, kreativ Lösungen suchen und Innovationen einleiten, in schwierigen Situationen Ruhe bewahren, sich Herausforderungen stellen und die Initiative ergreifen, Rückschläge verkraften und überraschende Situationen meistern und durch Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit überzeugen.“<sup>54</sup>

Bei der Betrachtung der Initiative des Inspektors des Heeres 1998 sticht besonders die Tatsache hervor, dass nie wirklich definiert wird, was Leadership bedeuten soll. Der Begriff an sich wird zwar immer wieder angeführt, bleibt aber in seiner Greifbarkeit extrem schwammig. Wenn die Übersetzung ins Deutsche mit „Führungsqualitäten“ zu vergleichen ist, bleibt die

---

<sup>53</sup> Willmann, Helmut: Leadership. Der militärische Führer im Einsatz – Forderungen für Erziehung und Ausbildung. Bonn 1998. S.: 3.

<sup>54</sup> ebenda S.: 4.

Frage, warum man diesen Begriff, inklusive seiner Deutlichkeit, nicht verwendet, zumal die Forderung nach Klarheit und das Ansprechen von Missständen von General Willmann mehrfach gefordert wird.<sup>55</sup>

Als Grundpfeiler für Leadership im deutschen Heer sieht General Willmann die geistig-ethische Bindung und das Prinzip der Auftragstaktik. Daraus ergibt sich für ihn, dass erfolgreiches Führen aus der Summe von Führungskönnen, Teilen des Risikos im Einsatz sowie Fürsorge und menschliches Miteinander resultiert.<sup>56</sup> Leadership bedeutet, dass der Führer Soldat der Menschenwürde und Menschenrechte ist.<sup>57</sup>

Im Weiteren soll der Offizier über vielfältige Persönlichkeitsmerkmale verfügen, wie z.B. die Beherrschung<sup>58</sup> von operativen und taktischen Grundsätzen, er soll Initiative ergreifen und Durchsetzungs- und Durchhaltewillen zeigen. Psychologisches Einfühlungsvermögen, Entschlossenheit, Dialogbereitschaft und Gespür für Spannungsverhältnisse gehören ebenso zur Persönlichkeit der militärischen Führungskraft, wie Tapferkeit, Kameradschaft, Fürsorge und dem Vertrauen in die Vorgesetzten, die der jungen Führungskraft als Vorbild dienen sollen.

Für die Ausbildung dieser hochqualifizierten und professionellen militärischen Führungskraft bedeutet das, dass die Prägung des Charakters der jungen Offizieranwärter im Vordergrund stehen

---

<sup>55</sup> siehe weiter unten

<sup>56</sup> ebenda S.: 4.

<sup>57</sup> ebenda S.: 5.

<sup>58</sup> Hier wird die höchste Lernzielhöhe verwendet. Die Lernzielhöhen werden in den Stufen Kennen, Wissen, Beherrschen abgebildet. Wenn also die höchste Stufe erreicht werden soll, muss auch ein entsprechender Stundenansatz zur Verfügung stehen, um die Lernzielhöhe zu erreichen. Wie schon beschrieben, werden Ausbildungsstunden aber gerade bei diesen Themen gestrichen.

soll. Dabei soll, unter harten psychischen und physischen Bedingungen, ein Training durchgeführt werden, bei dem der Offizieranwärter durchaus Fehler machen soll und eigene Problemlösungen anbringen muss.<sup>59</sup> In der Ausbildung soll ein Profil geschaffen bzw. verfeinert werden, welches einen militärischen Führer hervorbringt, der nicht „aalglatte“ und angepasst ist, sondern durchaus über „Ecken und Kanten“ verfügt. Konkret verlangt General Willmann vier Eigenschaften bei seinen Führungskräften: Loyalität, Wahrhaftigkeit, Kreativität und Initiative.<sup>60</sup>

Diese Eigenschaften beinhalten das freie Vortragen von Missständen, aber auch die Fähigkeit, konstruktive Vorschläge zu machen. Wichtiger Aspekt dabei ist der gegenseitige Respekt, der sowohl von unten nach oben, als auch von oben nach unten geht. Die Führungskräfte dürfen keine Angst haben, unangenehme Sachverhalte oder auch Kritik zu äußern. Sind die Offizieranwärter und Offiziere in der Lage ihre Kreativität einzubringen, werden sich die Streitkräfte in ihrer Dynamik progressiv weiterentwickeln. Es müssen dabei die Synergieeffekte durch alle Ebenen genutzt werden. Auch Vorgesetzte dürfen sich in solchen Situationen nicht zu schade sein, Vorschläge von „unten“ anzunehmen und umzusetzen, ohne dabei das Gefühl zu haben, sie hätten ihr Gesicht verloren. Jede Führungskraft kann so die vorhandenen Handlungsfreiräume sinnvoll nutzen. Für die Führungskraft im Einsatz gilt dies alles ganz besonders. Toleranz und Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Menschen und deren Kulturen stehen dabei im Vordergrund. So schließt sich der

---

<sup>59</sup> Interessant ist dieser Aspekt vor der immer mehr zunehmenden Null-Fehler-Gesellschaft.

<sup>60</sup> Willmann, Helmut: Leadership. Der militärische Führer im Einsatz – Forderungen für Erziehung und Ausbildung. Bonn 1998. S.: 13.

Kreis, dass eine ethische Bindung an Menschenwürde und Menschenrechte ein grundlegendes Erziehungsziel in der Offizieranwärterausbildung sein muss.

## **2.4 Streitkräftegemeinsames Anforderungsprofil für Offiziere des Heeres**

Der Höhepunkt bei der Formulierung von Persönlichkeitsmerkmalen, die für die Offiziere der Bundeswehr zutreffen sollten, findet sich im „Streitkräftegemeinsamen Anforderungsprofil für Offiziere des Heeres.“ Scheinbar in einer Art von „Rausch“ wurden hier alle nur denkbaren positiven Eigenschaften eines Individuums zusammengetragen. Daraus soll der hohe Anspruch an den Offizier als Person abgeleitet werden. Ergebnis ist eine Liste mit vier unterschiedlichen Profilen, die sich aus verschiedenen Merkmalen zusammensetzen. Bei dieser Gelegenheit hat man sich erlaubt, diese als „Schlüsselmerkmale“ zu bezeichnen. „Schlüsselmerkmale bilden den Kern des Einstellungs-, Fähigkeits- und Fertigkeitsspektrums, das in Abhängigkeit von der jeweilig wahrgenommenen Tätigkeit, in unterschiedlicher Ausprägung von einem Offizier verlangt wird.“<sup>61</sup>

Es wurden folgende vier Profile herausgearbeitet:

### **1. Professionsprofil (Berufliches Selbstverständnis)**

---

<sup>61</sup> „Streitkräftegemeinsames Anforderungsprofil für Offiziere der Bundeswehr“, Entwurf aus dem Fachbereich Führung und Management der Führungsakademie der Bundeswehr Hamburg, 2001. S.: 4.



2. Individualprofil (charakterliche, geistige Fähigkeit und Belastbarkeit)
3. Sozialprofil (Personale Führungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Interkulturelle Kompetenz)
4. Fachprofil (funktionale Führungsfähigkeit, Sachverstand, Planungs- und Organisationsfähigkeit, Ausbildungsbefähigung und wirtschaftliches Denken und Handeln)

Die Profile enthalten 14 „Schlüsselmerkmale“, die mit über 250 (!) Schlagworten untermauert sind, welche Persönlichkeitsmerkmale beschreiben sollen, die von einem Offizier mindestens als Anlage verlangt werden können.<sup>62</sup> Was nicht oder nur als Anlage vorhanden ist, soll im Rahmen der Ausbildung vermittelt werden. Diese Eigenschaften reichen von Gestaltungsgeschick und Methodenkenntnis über Direktivvermögen und gesamtheitlichen Einwirkungsgrad bis hin zu „Herz zeigen“, Initiativkraft und logischer Stringenz. Interessanter Weise sind in diesem Zusammenhang auch Begriffe wie Verantwortung, Bescheidenheit, Glaubwürdigkeit und Realismus aufgeführt.

Offen bleibt, wann und wo diese „Schlüsselmerkmale“ vermittelt werden und wer die erfolgreiche „Verinnerlichung“ wann und wo prüft. Immerhin wird oft das Attribut „beherrschen“ verwendet, welches bei der Bundeswehr die höchste Lernzielhöhe darstellt.<sup>63</sup> Auch bleibt offen, wer die Anlagen für diese Merkmale in welcher Weise bei der Einstellung der Offizieranwärter

---

<sup>62</sup> a.a.O.

<sup>63</sup> Bei Ausbildungen sind die Ausbildungsziele bzw. Ausbildungshöhen in den Stufen Kennen, Wissen, Beherrschen abgebildet.

feststellen will. Insgesamt beinhalten die Auflistungen alle nur denkbaren positiven Merkmale mehrerer Berufsbilder.

Nachdem u.a. auch der General der Panzertruppen und Kommandeur der Panzertruppenschule unter Berufung auf das „Kerngeschäft und die Kernkompetenzen“ von Offizieren ablehnend zu diesem Vorhaben Stellung genommen hat, wurde das Streitkräftegemeinsames Anforderungsprofil für Offiziere der Bundeswehr nicht mehr erwähnt.

### **3.0 Ausbildung der militärischen Führungskraft**

Die Umstrukturierung der Bundeswehr erfordert nicht nur eine neue Struktur der Organisation Bundeswehr, sondern muss zwangsläufig auch eine Umstellung bzw. Überarbeitung der Lehrgänge für Offiziere, Unteroffiziere und für die Truppenausbildung<sup>64</sup> zur Folge haben. Fraglich bleibt dabei, warum bei einer offensichtlich so tief greifenden Reform die Lehrgänge nur überarbeitet und nicht neu erstellt werden, um den neuen Anforderungen wirklich gerecht zu werden, zumal man sich im Klaren darüber ist, dass in Zukunft die Anzahl der Auslandeinsätze mit deutscher Beteiligung weiter steigen wird. Folglich war man sich auch darüber einig, dass ein neuer Schwerpunkt der Ausbildung die Einsatzvorbereitung sein muss. Dass hier nicht gehandelt wird, ist gegenüber den Mitarbeitern ein sehr unredliches Verhalten, sagt aber sicherlich auch etwas

---

<sup>64</sup> Die Truppenausbildung umfasst die Ausbildung von Wehrpflichtigen und länger dienenden Soldaten in der Mannschaftslaufbahn.

über die vorherrschende Unternehmenskultur in der Bundeswehr aus.

Nebensächlich bei dieser Umstellung der Ausbildung ist ein eventueller Qualitätsverlust der Ausbildung. Schwerpunkt ist die Einsparung von Ressourcen, insbesondere Geld und das Einbringen zusätzlicher Themenbereiche. Taktische Gesichtspunkte werden weder in der Gesamtstruktur der Streitkräfte, noch in der Ausbildungsorganisation betrachtet. Vielmehr richtet sich die Bundeswehr gänzlich nach den Einsatzbedingungen im ehemaligen Jugoslawien aus. Zusätzliche Einsätze, wie z.B. in Afghanistan, können da schnell die Grenzen des Möglichen erreichen.

Besonders problematisch erscheint dabei die Tatsache, dass die höheren Kommandoebenen, im zivilen Bereich vergleichbar mit dem Management, diese Kürzungen und Einsparungen möglich machen und keine „erkennbaren Probleme“ zu ihnen nach „oben“ weitergemeldet werden. Ein solches Eingeständnis wäre vermutlich Ausdruck der persönlichen Unfähigkeit. Zudem darf nicht vergessen werden, dass Werte wie Loyalität und Ehre ein fester Bestandteil des Offizierberufes sind. Daraus resultierend gibt es auch keinerlei Probleme, die Ausbildungen anzupassen und die Mitarbeiter in die Einsätze zu schicken. Problematisch wird es sicherlich erst dann, wenn der erste deutsche Soldat ums Leben kommt, weil nachweislich die Ausrüstung<sup>65</sup> oder die Ausbildung unzureichend war. Die dann ausbrechenden Schuldzuweisungen kann man sich vorstellen. Jeder hat es schon immer gesagt und die anderen wollten einfach nicht handeln.

---

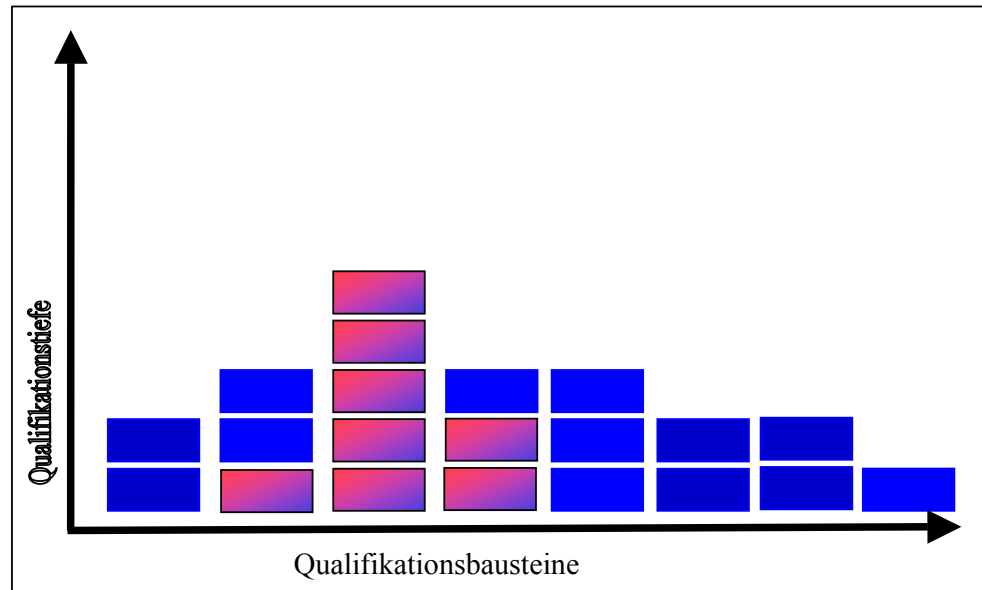
<sup>65</sup> diese wird ja zwischenzeitlich auch schon mal bei Tchibo bestellt, weil der Dienstherr nicht in der Lage war, entsprechend benötigtes Material zu beschaffen. Siehe Tagespresse im Mai 2006.

Bemerkenswert bei der Überarbeitung der Offizieranwärterlehrgänge ist, dass neue Inhalte, nämlich die neue Schwerpunktausbildung im Erweiterten Aufgabenspektrum, zusätzlich vermittelt werden sollen, ohne dass dafür mehr Zeit zur Verfügung gestellt wird. Das wirft zum einen die Frage auf, ob denn in der Vergangenheit zu viel Zeit für überflüssige Ausbildung aufgewandt worden ist. Zum anderen scheint der Begriff „Qualitätsmangel“ in der Ausbildung dabei völlig fremd zu sein. Vermutlich hat man sich derart an die eigenen Improvisationskünste gewöhnt, dass man sich über das Scheitern von Vorhaben keine Gedanken mehr macht. So ein Fall wird in der Bundeswehr offensichtlich nicht erwartet.

Ergebnis einer solchen Ausbildungspolitik ist, dass die Konzentration auf die Kernbereiche der einzelnen Truppengattungen verloren geht. Der neue Gedanke hierbei ist eine Art von Kompetenzglobalität. Der zukünftige Offizier kann vieles ein wenig, aber nichts mehr richtig. Die Bestrebungen laufen in die Richtung, dass möglichst viele Ausbildungsgebiete truppengattungsübergreifend, also querschnittlich, ausgebildet werden, wobei dann die truppengattungsspezifischen Ausbildungsinhalte immer weniger Beachtung finden.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> siehe Tabelle 1: Stundenverteilung OAL.



**Abb. 6: Erweiterung der Qualifikationen bei sinkender Qualifikationstiefe. rot alte Ausbildung, blaue neue Ausbildung (eigene Darstellung)**

Bestes Beispiel dafür ist die Einführung der Ausbildung im Erweiterten Aufgabenspektrum. Hier sollen dem jungen Offizieranwärter die Grundlagen für eine eventuelle Tätigkeit im Auslandeinsatz vermittelt werden. Vor dem Hintergrund, dass inzwischen wohl jeder Offizieranwärter mindestens einmal während seiner Dienstzeit<sup>67</sup> in einen Einsatz geht, sicherlich ein sinnvoller Gedanke.

Dieser Ausbildungsanteil war mit 98 Stunden (ca. 12 Tage) in den Offizieranwärterlehrgang zu integrieren. Fatal dabei bleibt, dass diese Stunden nicht zusätzlich aufgenommen werden und der Lehrgang um diese Zeit verlängert wird, sondern dass aus den vorhandenen Stunden durch Kürzungen in anderen Ausbildungsgebieten das Defizit ausgeglichen werden muss. Das bedeutet, dass nun versucht wird, durch so genannte

<sup>67</sup> Bezogen auf eine 12 - jährige Dienstzeit

querschnittliche Kürzungen<sup>68</sup>, die Stunden zu gewinnen. Ziel dabei ist, dass in keinem Ausbildungsgebiet wirklich so viel Zeit abgezogen wird, dass Lücken im Lehrstoff entstehen. Eine völlige Neuerarbeitung und Neukonzeption des Lehrganges kommt nicht in Frage. Dieses Vorhaben kommt der Quadratur des Kreises recht nahe. Aus unerfindlichen Gründen wird kein klarer Einschnitt vorgenommen und die gesamte Ausbildung neu konzipiert, sondern es wird überall ein wenig gestrichen, in der Hoffnung, dass es eventuell dem einen oder anderen gar nicht auffällt. Hier wären die vom Inspekteur des Heeres, Generalleutnant Willmann, geforderten Tugenden Glaubwürdigkeit, Wahrhaftigkeit und Aufrichtigkeit von großem Nutzen.<sup>69</sup>

Ergebnis ist nun, dass im Offizieranwärterlehrgang die truppengattungsspezifische Ausbildung immer weiter gekürzt wird. In diesem Lehrgang sollen in 155 Tagen (1271 Stunden) 23 Themenbereiche mit 90 Unterthemen vermittelt werden. Sport (157 Stunden  $\cong$  13%) nimmt dabei den drittgrößten Stundenanteil ein. Diese Entwicklung ist erfreulich, hat Sport doch im Vergleich mit den früheren Lehrgängen (190 Stunden  $\cong$  15%) 33 Stunden verloren. Der Deckmantel, dass nur ein gesunder, durchtrainierter Körper die Strapazen des Einsatzes überstehen kann, wird dabei aber immer durchlässiger, auch wenn ein Hauch Wahrheit an ihm hängt. Wenn dann alles so wichtig genommen werden würde wie der Sport, müssten vergleichbar wichtige Themen, wie z.B. Sanitätsausbildung, einen entsprechend gleich großen Anteil erhalten. Dennoch bleibt ein absoluter Ausbildungsschwerpunkt in der

---

<sup>68</sup> Kürzungen werden mit einem kleinen Stundenansatz aus möglichst vielen Ausbildungsgebieten vorgenommen, z.B.: in jedem Fach eine Stunde, statt in einem Fach zehn Stunden.

<sup>69</sup> siehe II. Kapitel 2.3.2

Sportausbildung, was seine Ursache sicherlich hauptsächlich darin findet, dass diese Ausbildung besonders kostengünstig ist. Allerdings sind die Stundenverhältnisse der einzelnen Themenbereiche sehr interessant verteilt.

Sanitätsausbildung wird in 5 Stunden ausgebildet (weniger als 1%). Man sollte glauben, dass dieser Ausbildung gerade vor dem Hintergrund eines möglichen Einsatzes und der damit verbundenen höheren Gefahr für Leib und Leben mehr Bedeutung geschenkt werden würde.

Lebenskundlicher Unterricht hat immerhin einen dreimal höheren Stundenanteil (16 Stunden  $\cong$  1%).

Der truppengattungsspezifische Anteil der Ausbildung wurde um insgesamt 40 Stunden, also etwa eine Woche, gekürzt. Das heißt, dass nicht einmal 50% der Ausbildungszeit für die eigentliche Qualifikation, also die Vermittlung der Kernkompetenzen für den Offizier aufgewendet wird.

Art der Ausbildung	alte Version	1. Überarbeitung	2. Überarbeitung	+/-
Gefechtsdienst aller Truppen	53	53	60	7
Panzerabwehr aller Truppen	8	13	12	4
Pionierdienst aller Truppen	4	4	4	0
ABC-Abwehr	4	4	4	0
Fliegerabwehr	9	9	8	-1
Sanitätsausbildung	5	5	5	0
Fernmeldedienst aller Truppen	7	7	6	-1
Ausbildung an Waffen und Gerät aller Truppen	19	14	12	-7
Schießen mit Handwaffen	31	31	35	4
Sport	190	190	157	-33
Formaldienst	8	8	6	-2
LeKU	16	16	16	0
Innere Führung	118	118	107	-11
Mil Sicherheit	4	4	4	0
Führung im Gefecht	65	65	65	0
Logistik	30	30	24	-6
Führungssysteme des Heeres	7	7	7	0
Methodik der Ausbildung und Didaktik	30	30	27	-3
Gefechtsdienst der PzAufkITr	281	281	256	-25
Ausbildung an Waffen und Gerät der PzAufkITr	175	175	165	-10
Schießen der PzAufkITr	134	134	129	-5
Umweltschutz	4	4	4	0
Allgemeine Dienste	69	69	60	-9
Ausbildung im Erweiterten Aufgabenspektrum	0	0	98	98
Gesamtstunden	1271	1271	1271	

**Tabelle 1: Stundenverteilung OAL in den Überarbeitungszuständen, farbig markierte Ausbildungen kennzeichnen den truppengattungsspezifischen Anteil (eigene Darstellung)**

Zu beachten bleibt bei dieser Berechnung, dass hier keine Stunden eingeplant sind, um Sondervorhaben, wie z.B. die Bereitstellung eines Ehrenzuges für das quartalsweise stattfindende Schulantreten oder für andere feierliche Anlässe, wie Volkstrauertag o.ä., durchzuführen. Alle diese von der



Lehrgangsplanung abweichenden Vorhaben können nur zu Lasten der truppengattungsspezifischen Ausbildung gehen, da die Ausbildungsinspektionen nur über diesen Stundenanteil frei verfügen können, da sie hier das Lehrpersonal selbst stellen. Truppengattungsfremde Ausbildung bleibt somit in der Regel von solchen Vorhaben unberührt, da hier andere „Abteilungen“ betroffen wären, die sich nicht so einfach Stunden streichen lassen würden.<sup>70</sup> Es ist bei der Überarbeitung der Lehrgänge auch so, dass die Möglichkeit der Kürzungen sowieso nur in den Bereichen durchsetzbar ist, auf die man direkten Einfluss hat. Das sind natürlich die truppengattungsspezifischen Anteile der Ausbildung. Auf truppengattungsfremde Inhalte hat man überhaupt keinen Zugriff. Hinzu kommt dann noch, dass einige Stundenansätze vom Heeresamt vorgegeben sind. Also bleibt den Bearbeitern nur die Möglichkeit, die eigene Ausbildung zu kürzen.

### **3.1 Grundlagen der Ausbildung**

Die Ausbildung in den Streitkräften wird fast ausschließlich von Soldaten durchgeführt. Ausgenommen davon ist das Studium an den Universitäten der Bundeswehr in Hamburg und München und verschiedene Einzelfächer an den Schulen des Heeres, wie z.B. Rechts- und Sprachenunterricht.

Es gilt festzustellen, dass die Ausbildung zum Offizier nicht an einer fixen Jahreszahl festgemacht wird. Dieses wird dem

---

<sup>70</sup> Nach unbestätigten Berechnungen kann es sich hierbei um einen Stundenansatz handeln, der zwischen 15 - 30 Stunden ( $\approx$  2-3 ½ Tage) betragen kann.

Anspruch gerecht, dass sich die Führerpersönlichkeit und damit die Führungskraft immer weiterentwickelt und, vor allem, immer weiter bildet.<sup>71</sup> Folglich sieht das Heer für die Ausbildung der Offiziere im Truppendienst eine Ausbildungszeit von mehreren Jahren vor.<sup>72</sup> Neben der militärfachlichen Ausbildung beinhaltet die Laufbahn des Offiziers in der Regel ein Studium<sup>73</sup> an einer der Universitäten der Bundeswehr.

Bis zur Erstverwendung nach dem Studium laufen die Verwendungen der Offizieranwärter relativ identisch ab. Mit Förderung auf die Hauptmannverwendung gibt es erste Unterschiede, die vor allem von den zur Verfügung stehenden Planstellen und der Laufbahn<sup>74</sup> des jeweiligen Offiziers abhängen. Die Zeiträume für Lehrgänge und Truppenpraktika sind bis zum Studium festgelegt. Bedingt durch den unterschiedlichen Abschluss des Studiums kommt es bei den „Stehzeiten“ als Zugführeroffizier zu Verschiebungen.

Die Lehrgänge, die der junge Offizieranwärter und spätere Offizier durchläuft, sind als Einheit zu betrachten, die immer wieder durch Praktika in der Truppe unterbrochen werden.

Verglichen werden kann dieses System von theoretischen und praktischen Anteilen in der Ausbildung mit dem Dualen System, das ebenso erfolgreich in der freien Wirtschaft Anwendung findet. Gerade im militärischen Bereich geben die Praktika immer wieder eine gute Gelegenheit, das Erlernte anzuwenden und im

---

<sup>71</sup> Anweisung für die Truppenausbildung (AnTrA) Nr. 1, Die Allgemeine Grundausbildung im Heer. Kapitel 1 Nr. 101.

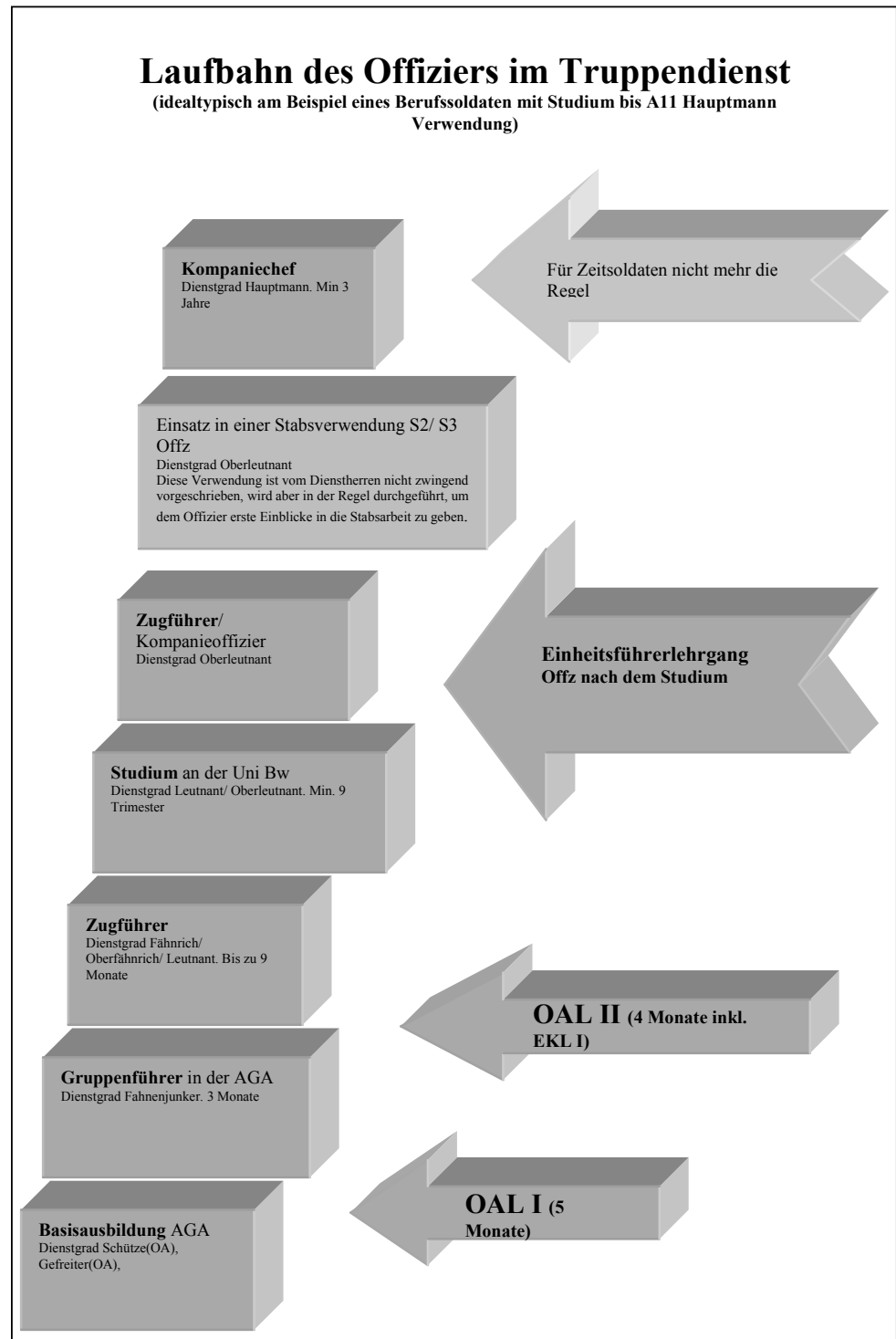
<sup>72</sup> a.a.O.

<sup>73</sup> Grundsätzlich gibt es keine Verpflichtung für den Offizieranwärter zu studieren. Es gibt durchaus Offiziere, die ohne ein Studium tätig sind. Bei der Übernahme zum Berufssoldaten ist das Studium allerdings ein Auswahlkriterium.

<sup>74</sup> von besonderer Bedeutung ist dabei, ob es sich um Zeit- oder Berufssoldaten handelt.

Rahmen der Reflexion zu vervollständigen. Der Offizieranwärter kann sich so mit jeder Führungsebene auseinandersetzen und in jede Führungsebene „hineinschnuppern“. Von besonderer Bedeutung dabei ist, dass er bei diesem System Erfahrungen auf allen Führungsebenen sammeln kann. Wichtig ist aber, dass ihm erfahrende Dienstgrade zur Seite stehen, die ihm bei seinen Erfahrungen helfen und beraten.

Im Folgenden wird die Offizierausbildung am Beispiel eines Offiziers mit Studium bis zum Erreichen des Enddienstpostens für einen Zeitsoldaten dargestellt. Alle dann folgenden Verwendungen stehen in der Regel nur noch Berufssoldaten offen. Durch die angespannte Dienstpostenlage kann ein Zeitsoldat z.B. auch auf dem Posten eines S4 Versorgungsoffiziers seinen Dienst beenden. Die Kompaniechefverwendung als Höhepunkt der Dienstzeit kann den Zeitsoldaten nicht mehr zugesichert werden. Für den Berufssoldaten ist die Kompaniechefverwendung allerdings obligatorisch.



**Abb. 7: Die Laufbahn des Offiziers des Truppendienstes. Prinzipdarstellung am Beispiel eines Berufssoldaten mit Studium (eigene Darstellung)**

### **3.1.1 Allgemeine Grundausbildung (AGA), Spezialgrundausbildung (SGA), Vollausbildung (VA)**

Nach Beendigung des Auswahlverfahrens wird der junge Offizieranwärter in eine Einheit eingezogen und durchläuft gemeinsam mit allen anderen Soldaten die Allgemeine Grundausbildung (AGA). Ziel der AGA ist es, „(...) jedem Rekruten des Heeres die folgenden Kenntnisse zu vermitteln: Grundlagen der Selbstverteidigung, Grundlagen zum Überleben auf dem Gefechtsfeld, Handeln als Soldat nach den gesetzlichen Pflichten und Rechten.“<sup>75</sup> Hinzu kommt die Steigerung der persönlichen Leistungsfähigkeit im Rahmen der allgemeinen Sportausbildung. So liegen die Schwerpunkte der AGA, neben der Sportausbildung, im Gefechtsdienst aller Truppen und im Schießen mit Gewehr.<sup>76</sup>

Nach der Erlangung dieses militärischen Basiswissens schließt sich die Spezialgrundausbildung (SGA) direkt an die AGA an. Diese Ausbildung findet in Zukunft für Offizieranwärter an der Panzertruppendelegation in Munster statt. Hier wird der Soldat zum Sicherungs- und Wachsoldaten ausgebildet und erhält seine Ausbildung auf seinem Dienstposten. Bei diesem Dienstposten handelt es sich um eine speziellere Ausbildung, die für die spätere Verwendung des Soldaten wichtig ist. Ein Soldat, der als Fahrer für ein Gefechtsfahrzeug vorgesehen ist, macht hier seine erforderlichen Führerscheine. Richtschützen werden am entsprechenden Waffensystem<sup>77</sup> ausgebildet, genauso wie zukünftige Nachschubsoldaten in die Materialbewirtschaftung

<sup>75</sup> Anweisung für die Truppenausbildung (AnTrA) Nr. 1, Die Allgemeine Grundausbildung im Heer. Kapitel 1 Nr. 102.

<sup>76</sup> ebenda: Kapitel 2, Nr. 202.

<sup>77</sup> Leopard 2, Spähpanzer Luchs oder Schützenpanzer Marder

eingewiesen werden. Der Soldat soll am Ende der SGA befähigt sein, Sicherungs- und Wachaufgaben wahrnehmen zu können und seinen Dienst auf seinem Dienstposten auszuüben.<sup>78</sup> Hier werden die ersten Grundlagen für die truppengattungsspezifischen Unterschiede gelegt. Zunächst wird der junge Offizieranwärter Richtschütze seines Waffensystems, um dann später auf dem Offizieranwärterlehrgang die Kommandantenfunktion zu erlernen.

Mit Beginn dieses Ausbildungsabschnittes (SGA) werden die Offizieranwärter von den Wehrpflichtigen getrennt und an die Panzertruppenschule versetzt. Die Ausbildungsinhalte weichen zwar nicht von denen der Wehrpflichtigen ab, werden aber, nach Möglichkeit, intensiver und zum Teil weitreichender ausgebildet. Schon hier werden die jungen Offizieranwärter angehalten, Unterrichte selbst auszuarbeiten und dann vor ihren Lehrgangskameraden abzuhalten. So werden sie langsam an die vor ihnen stehende Aufgabe herangeführt. Hinzu kommt die Vorbereitungsausbildung für den Einzelkämpferlehrgang, die allerdings hauptsächlich außerhalb der regulären Dienstzeit stattfindet.

Im Anschluss an die SGA beginnt mit der Vollausbildung der Ausbildungsabschnitt, in dem allgemeine militärische, aber auch truppengattungsspezifische Fertigkeiten vermittelt werden sollen. Ziel der Vollausbildung ist, dass der Soldat seine Aufgaben im Team/ in der Gruppe beherrscht. Grundlegende Einsatzaufgaben seiner Truppengattung sollen ebenso wahrgenommen werden, wie Aufträge im Gefecht der verbundenen Waffen; falls erforderlich soll der Soldat auch mit

---

<sup>78</sup> Anweisung für die Truppenausbildung (AnTrA) Nr. 2, Die Spezialgrundausbildung, Die Panzeraufklärungskompanie. Kapitel 1, Nr. 101.

anderen Truppengattungen zusammen wirken können.<sup>79</sup> Für den jungen Offizieranwärter in den Kampftruppen bedeutet dieses in der Regel den Einsatz als Richtschütze auf dem jeweiligen Waffensystem in den entsprechenden Gefechtshandlungen<sup>80</sup>. In diesen Ausbildungsabschnitt ist der Erwerb des Führerscheins für das in der Truppe vorhandene Großgerät<sup>81</sup> integriert. Durch diese intensive Ausbildung soll der Offizieranwärter die ersten praktischen Erfahrungen sammeln. Der Bataillonskommandeur, der Kompaniechef der Offizieranwärter, ihr Zugführer und der Fähnrichoffizier sind angehalten, Ausbildungen mit den Offizieranwärtern durchzuführen, um das berufliche Selbstverständnis zu begründen und zu festigen. Zudem sollen jungen Soldaten Tugenden, wie Disziplin, Gehorsam und Zuverlässigkeit nahe gebracht werden.

So sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, die es der jungen Führungskraft ermöglichen soll, am nun folgenden Offizieranwärterlehrgang erfolgreich teilzunehmen.

### **3.1.2 Der Offizieranwärterlehrgang (OAL)**

Der Offizieranwärterlehrgang Teil I (OAL Teil I) dauert 3,5 Monate und beginnt im 4. Ausbildungsmonat. Der Lehrgang findet für die gepanzerten Kampftruppen an der Panzertruppenschule in Munster statt. Ziel des OAL Teil I ist es,

---

<sup>79</sup> Anweisung für die Truppenausbildung (AnTrA) Nr. 3, Die Vollausbildung im Heer. Kapitel 1, Nr. 101.

<sup>80</sup> Gefechtshandlungen sind: Angriff, Verteidigung, Verzögerung

<sup>81</sup> Mit Großgerät werden die Gefechtsfahrzeuge in der Bundeswehr bezeichnet. In diesem Fall sind der Kampfpanzer Leopard 2, der Schützenpanzer Marder und der Spähpanzer Luchs gemeint.

den jungen Offizieranwärter im Dienstgrad Fahnenjunker, zu befähigen, eine Gruppe bzw. als Kommandant ein Gefechtsfahrzeug seiner Truppengattung zu führen. Dabei bildet er die ihm unterstellten Wehrpflichtigen in der Allgemeinen Grundausbildung (AGA) und anteilig in der Spezialgrundausbildung (SGA) aus.<sup>82</sup> Im Anschluss an den OAL I absolviert der Offizieranwärter das zweimonatige Truppenpraktikum, in dem er die erlernten Fähig- und Fertigkeiten anwenden soll. Hier sammelt er auch die ersten praktischen Erfahrungen im Umgang und der Führung von Menschen. Dieser erste Einsatz als eigenverantwortlicher Führer prägt den jungen Offizieranwärter schon sehr nachhaltig. Losgelöst von Übungsgünstigkeiten an der Panzertruppschule findet hier seine Ausbildung unter „wirklichen“ Bedingungen statt. Erfolg bzw. Misserfolg seiner Maßnahmen werden ihm sofort direkt vor Augen geführt. Von besonderer Bedeutung bei der Führung von jungen Wehrpflichtigen wird hier die Tatsache, dass die Soldaten kaum jünger, oft sogar älter sind als der Offizieranwärter und häufig nicht freiwillig in der Bundeswehr ihren Dienst versehen. Aus dieser Konstellation ergibt sich ein sehr interessantes und für die Führungskraft forderndes Spannungsfeld. Sich in so einer Situation durchzusetzen und Erfolg in der Ausbildung zu haben, verlangt eine flexible Anwendung von unterschiedlichen Führungsstilen. Sie müssen situationsgerecht und für jeden Wehrpflichtigen individuell angewendet werden. In dieser ersten Phase der Entwicklung zur Führungskraft bedarf der Offizieranwärter ganz besonders der Aufsicht und Anleitung durch seine Vorgesetzte. Eine Einbindung in das Unteroffizierkorps der Kompanie und Beteiligung an Vorhaben des Offizierkorps sind für den Offizieranwärter

---

<sup>82</sup> Anweisung für die Führerausbildung 12/ 96-12b, Der Offizieranwärterlehrgang, Ausbildungsrichtung Panzeraufklärer. Kapitel 1, Nr.: 102.



besonders wichtig, denn dieser Personenkreis entwickelt sich zu seiner militärischen Familie. In diesem Kreis soll er Halt und Unterstützung finden. Hier gemachte und vor allem nicht gemachte Erfahrungen können dem Offizieranwärter im weiteren Verlauf seiner Ausbildung nur schwer vermittelt werden.

Der OAL Teil II schließt sich an das Truppenpraktikum an. Hier werden die im Teil I vermittelten Inhalte vertieft und ausgeweitet. Erfahrungen aus dem Praktikum sollen verarbeitet und besprochen werden. Ferner besuchen die Offizieranwärter in diesem Teil Ihrer Ausbildung den Einzelkämpferlehrgang.

### **3.1.3 Der Einzelkämpferlehrgang**

Der Einzelkämpferlehrgang ist integraler Bestandteil des OAL II und wird im Hörsaalrahmen durchgeführt. Auf diesem Lehrgang erlangt der Offizieranwärter die Befähigung, als „Versprengter“ zu überleben, sich zur eigenen Truppe durchzuschlagen und eine auf sich gestellte Gruppe zu führen.<sup>83</sup> Besonders viel Wert wird auf das Bestehen dieses Lehrganges gelegt, da er für die Prägung der militärischen Führungskraft von enormer Bedeutung sein soll. Das Arbeiten unter extremen physischen und psychischen Belastungen soll den jungen Offizieranwärter in hohem Maß formen.

Unter solchen Bedingungen Entscheidungen zu treffen, eine Gruppe zu führen und zu motivieren erfordert viel Einfühlungsvermögen und Durchsetzungskraft. Daneben besteht

---

<sup>83</sup> Befehl für die Ausbildung im Einzelkämpferlehrgang. Kapitel 1, Nr.: 101.

ein charakterbildender Erfolg darin, dass sich der Lehrgangsteilnehmer immer wieder selbst überwinden und „Härte“ gegen sich selbst, aber auch gegen seine Kameraden zeigen muss. Es kommt dabei sowohl auf die physische und psychische Konstitution des Offizieranwärters an, als auch auf den Willen zum Durchhalten. Neben einer Stärkung des Selbstbewusstseins erlebt der Offizieranwärter hier auch eine besondere Form des Gruppenzusammenhalts und des „Wir-Gefühls“. Zudem muss er immer wieder Verantwortung tragen. Disziplin und Flexibilität werden in besonderem Maß von ihm gefordert. Die Arbeit im Team, aber auch das alleine, eigenverantwortliche Handeln werden erlernt. Leistungsfähigkeit und das Führen im Grenzbereich machen diesen Lehrgang zu einer ganz besonderen Persönlichkeitsformung der jungen Offizieranwärters.<sup>84</sup>

### **3.1.4 Die Konztanzbahn**

Diese „neue“ Ausbildungsstätte, bietet all das, was die Führerpersönlichkeit fördern, fordern und formen soll. Im Prinzip ist sie keine „Neuerfindung“. Bundeswehrtypisch wurde Altbewährtes genommen, mit einem neuen Namen versehen und in die Truppe eingeführt. „Hauptattraktionen“ sind Balancieren in großer Höhe und der Sprung aus der selbigen. Im Prinzip wurde eine Standart-Hindernisbahn „aufgemotzt“ und verfeinert. Die „Hühnerleiter“ wurde durch Wände ersetzt, die höher sind und von denen natürlich auch aus entsprechender Höhe heruntergesprungen wird. Durch Röhren kriechen ist von

---

<sup>84</sup> a.a.O.

den älteren Boeselager-Bahnen entliehen. Das Balancieren über T-Träger entspricht den Seilstegen und Balancierbalken, die einfach in eine deutliche Erhöhung verlegt wurden. Das Überwinden eines Hindernisses mit einem einfachen Seilsteg ist ebenso von der alten Boeselager-Bahn entliehen. Neu ist alleine sicherlich der Kletterturm.

Im Prinzip ist die „Kämpferbahn“ also durchaus keine Neuerung. Sie vereint Elemente von schon existierenden Hindernisbahnen, die auf jeden Fall große Anteile an Selbstüberwindung beinhalten. Da die Bahn allerdings von dem Soldaten alleine überwunden werden muss, werden der Teamgeist und das Gemeinschaftsgefühl kaum geprägt, vielmehr sieht sich der Offizieranwärter als „Einzelkämpfer“ vor der Bahn. Ob die in die Bahn gesetzten Erwartungen der Persönlichkeitsfestigung erfüllt werden können, bleibt sehr fraglich.

Grundsätzlich ist das Konzept der Bahn jedoch als sehr positiv zu bewerten. Allein die „Vermarktung“ müsste mehr „kundenorientiert“ sein, denn sie wird gut von den Soldaten angenommen. Vielleicht wäre es hilfreich, den Erlebnischarakter der Bahn mehr in den Vordergrund zu stellen.

Der Einzelkämpferlehrgang und die Überwindung der Konztanzbahn enthalten hohe Anteile an erlebnisorientierter Ausbildung, was beides in ähnlicher, stark abgeschwächter Form auch immer wieder für zivile Unternehmen attraktiv erscheinen lässt. Viele Organisationen schicken ihre Mitarbeiter auf analog angelegte Touren, um Konfliktbewältigung und Teamgeist zu schulen.<sup>85</sup> Zusammen mit dem Einzelkämpferlehrgang sind hier

---

<sup>85</sup> siehe II. Kapitel 4.5

schon beachtliche Teile einer erlebnisorientierten Ausbildung zu finden.

### **3.2 Beurteilung als Maßstab für die Führungskraft**

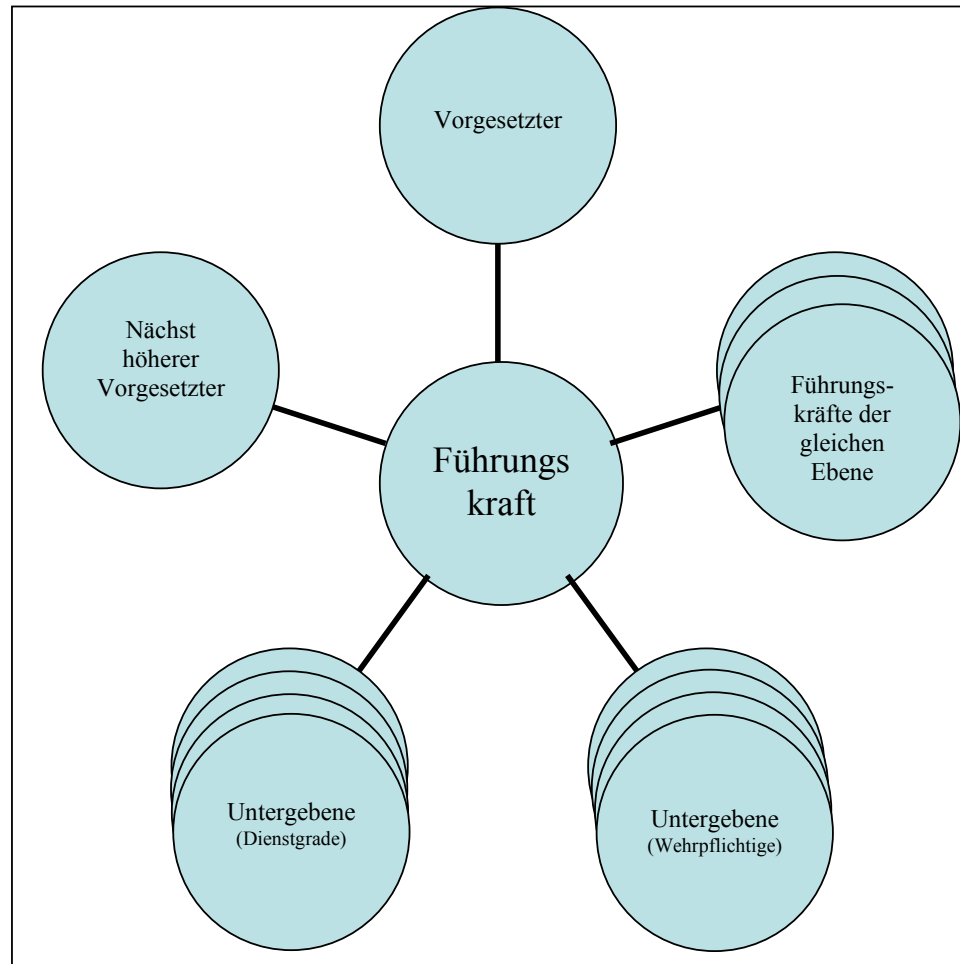
Die Bundeswehr beschränkt sich bei der Auswahl ihrer Führungskräfte für weitere Verwendungen und bei der Übernahme vom Zeitsoldaten zum Berufssoldaten ausschließlich auf die Laufbahnbeurteilungen. Beurteilung bei der Bundeswehr meint dabei eine Top – Down – Beurteilung, die ein sehr einseitiges Bild, nämlich das Bild des nächsthöheren Vorgesetzten, darstellt. Diese Art der Beurteilung stellt nur eine eindimensionale Sicht des Beurteilten dar.

Um ein absolut umfangreiches, mehrdimensionales Bild zu erhalten, sollte man nicht nur den nächsthöheren Vorgesetzten beurteilen lassen, sondern auch alle die Mitarbeiter, die im Kontakt zum Beurteilten stehen. Das Instrument des 360° - Feedbacks bietet hier sehr gute Möglichkeiten. Im Rahmen eines solchen Feedbacks kann nicht nur die Leistung der Führungskraft gemessen werden, sondern die Führungskraft kann auch ihre eigene Stellung in diesem System einschätzen und beurteilen, wo ihre Stärken und Schwächen liegen.

Wann immer man im innerbetrieblichen Bereich von Feedback redet, geht man dabei von einer Feedback-Richtung aus: Top-Down. Die grundsätzliche Vorstellung von Feedback geht aus rein hierarchischen Gesichtspunkten nur vom Vorgesetzten zum

„Untergebenen“. Völlig unvorstellbar, dass es auch umgekehrt laufen könnte.

Aus dem allgemeinen Bestreben, Dinge von allen Seiten zu betrachten, entwickelte sich das 360° - Feedback, das „Rundum-Feedback“. Ein Mitarbeiter wird hierbei nicht nur von seiner Führungskraft beurteilt, sondern auch von Kollegen, anderen Mitarbeitern und eventuell anderen Vorgesetzten und schließlich gibt der Mitarbeiter eine Selbsteinschätzung ab. Somit entsteht ein „Rundum-Bild“, das viel deutlicher die Ecken und Kanten eines Menschen aufzeigen kann, als das subjektive Bild eines Vorgesetzten. Zudem wird es dem Beurteilten deutlich gerechter. Auch für einen fundierten Abgleich der Selbsteinschätzung bietet sich ein solches Feedback an. Je mehr Mitarbeiter einen beurteilen, umso genauer kann man seine eigene Position betrachten. Bei der Navigation kann man ja auch seine Position besser bestimmen, je mehr Sterne (bzw. Navigationssatelliten) man für die Positionsbestimmung heranziehen kann.



**Abb. 8: Prinzip eines 360° - Feedbacks, bezogen auf eine militärische Führungskraft** (eigene Darstellung)

Das Top-Down-Feedback, wie es in den Beurteilungen der Bundeswehr zu finden ist, hat deutliche Mängel:

- es erfasst ausschließlich die Meinung vom Chef; der Rest der Mitarbeiter bleibt unberücksichtigt
- Willkürlichkeit
- das Feedback ist nur so gut, wie der Chef Feedback geben kann (ist er gut, ist das Feedback gut; will er nicht oder kann er nicht, ist das Feedback schlecht)
- kein Korrektiv für den „Nasenfaktor“

- Auswertung auf Beurteilungen usw. nur durch eine Person
- keine Selbsteinschätzung vorgesehen, keine Planung für Weiterentwicklungsmaßnahmen etc.
- als alleiniges Instrument für die Personalabteilung nur sehr bedingt nutzbar
- Subjektivität

Ein wünschenswertes 360° - Feedback bietet dagegen deutliche Vorteile:

- beinhaltet eine Selbsteinschätzung
- Feedback von allen Parteien
- Möglichkeit Selbst- und Fremdbild gegenüberzustellen
- Möglichkeit seine Stellung im System besser zu lokalisieren und daraus Weiterbildungsmaßnahmen abzuleiten
- Objektivität
- aussagekräftigeres Bild als Top-Down

Um allerdings den Führungserfolg mit der 360° - Feedback - Methode messen zu können, bedarf es vieler Voraussetzungen. Die Implementierung eines solchen Systems bedarf langer und gewissenhafter Vorbereitung. Akzeptanz und ein hohes Maß an Selbstkritik sind besonders bei dem Feedbackempfänger von Nöten. Aber auch die Feedbackgeber dürfen das Instrument nicht als „Rachewerkzeug“ missbrauchen. So umfangreich und anspruchsvoll dieses Instrument auch sein mag, die gelieferten Ergebnisse sind für die Führungskraft von unschätzbarem Wert. So findet dieses Instrument in der zivilen Wirtschaft immer mehr Zuspruch und wird zunehmend angewandt.

Von diesem enormen Nutzen könnte die Bundeswehr auch partizipieren, denn das aktuelle Beurteilungssystem, mit dem die Führungskräfte eingeschätzt werden, unterliegt in ganz extremen Maß der „Beurteilungsinflation“. Führungserfolg der Offiziere und Unteroffiziere ist hier selbstverständlich. Schlechte Leistungen oder Ausbildungslücken gibt es grundsätzlich nicht. Somit ist das Bild, das sich der militärischen Führung bietet sehr stark verzerrt und kaum aussagekräftig.

Eine Implementierung eines 360° - Feedbacks wäre vor so einem Hintergrund sehr wünschenswert, wenn man sich ein genaues, tatsächliches Bild verschaffen möchte und seine Weiterbildungsmaßnahmen zielgerichtet einsetzen möchte. Das spart nicht nur Geld, sondern bringt auch selbstbewusste Führungskräfte hervor, die genau ihre Stärken und Schwächen einschätzen können. Für die militärische Führung würde ein weniger verzerrtes Bild entstehen, das es ermöglicht, die Ausbildungen zur Führungskraft genauer anzupassen.

Auch die Kosten könnten in einem erträglichen Maß gehalten werden, denn kaum ein anderes Unternehmen ist in der glücklichen Lage, zwei Universitäten zu unterhalten. Hier könnte die Bundeswehr auf bestehende Ressourcen zurückgreifen und selbst ein so komplexes Beurteilungssystem implementieren, welches sogar wissenschaftlich unabhängig und entsprechend fundiert wäre.

Folge der starren Anwendung der Beurteilung ist eine extrem schnelle und hohe „Inflation“ der Beurteilungen. Möchte man also eine junge Führungskraft, die man für förderungswürdig hält, in eine neue Position bringen oder ihr ermöglichen, das Dienstverhältnis so zu verändern, dass sie z.B. in das Verhältnis



eines Berufssoldaten übernommen wird, bleibt einem nur übrig, die Beurteilung so anzupassen, dass die Führungskraft deutlich im oberen Drittel der Gesamtbeurteilten liegt. Eine Aussage, in Form von noch zu verbessernden Eigenschaften, darf nicht vorhanden sein, denn schon das kann der Grund für eine Ablehnung sein, wenn andere diesen „Mangel“ nicht in der Beurteilung haben. So entsteht eine enorme Inflation bei Beurteilungen und die von Gen Willmann gewünschten Führungskräfte mit Ecken und Kanten werden zwangsläufig aussortiert.<sup>86</sup>

Vor diesem Hintergrund ist das neu entwickelte Beurteilungssystem auch sehr kritisch zu bewerten, denn es enthält keine Art von Feedback, welches nicht vom nächsthöheren Vorgesetzten kommt. Von 16 Einzelmerkmalen zur Beurteilung der Führungskraft behandelt kein Merkmal eine Art Feedback der Untergebenen Soldaten, d.h. eine Beurteilung der militärischen Führungskraft „von unten“ gibt es nicht. Der Bereich, der im weiteren Sinne den Umgang mit unterstellten Soldaten betrachtet, wird mit sechs Merkmalen beurteilt, die allerdings „von oben“ betrachtet werden. In der freien Beschreibung wird in vier Merkmalen beurteilt, wovon sich ein Bereich mit der Eignung zur Menschenführung/ Teambefähigung befasst. Großzügig betrachtet, wird bei der militärischen Führungskraft im Hinblick auf die Ausprägungen der Persönlichkeit, nur bei ca. 1/3 der Einzelmerkmale der tatsächliche Umgang mit den Mitarbeitern betrachtet. In der Literatur wird eine einzelne Betrachtung von

---

<sup>86</sup> siehe II. Kapitel 2.3.2

Führungsmerkmalen abgelehnt, eine Bündelung einzelner Merkmale als problematisch betrachtet.<sup>87</sup>

### **3.3 Zusammenfassung**

Die Rolle der Führungskraft ist sowohl in der zivilen Wirtschaft als auch in der militärischen Welt annähernd die gleiche, wobei man sich auf militärischer Seite präzisere Gedanken gemacht hat. Militärische Führungskräfte müssen mehr über ihre Handlungen reflektieren, da häufiger das Leben von Menschen auf dem Spiel steht, als eine wirtschaftliche Lage zu beeinflussen. Die militärische Führungskraft ist im Gegensatz zur zivilen Führungskraft gezwungen ihre Mitarbeiter zu führen. Aufgrund der vielen zugeordneten Aufgaben kann kein anderer diese für sie wahrnehmen. So müssen z.B. Personalgespräche selbst durchgeführt werden, was in einem Unternehmen die Personalabteilung übernehmen kann. Auch die individuelle Karriereplanung der unterstellten Soldaten wird durch die Führungskraft vor Ort vorgenommen. Auch diese Aufgabe kann in einem Unternehmen die Personalabteilung übernehmen. Die militärische Führungskraft ist viel dichter an der Arbeit der unterstellten Mitarbeiter, als eine zivile Führungskraft. Die militärische Führungskraft führt in der Regel gemeinsam mit Ihren unterstellten Bereich die Aufträge aus und motiviert und leitet ihre Mitarbeiter durch Vorleben an. Man muss davon ausgehen, dass die militärische Führungskraft dann auch

---

<sup>87</sup> siehe hierzu: Weber, Wolfgang; Mayrhofer, Wolfgang; Nienhäuser, Werner: Grundbegriffe der Personalwirtschaft. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1993, S.: 109.

entsprechend auf die ihr übergebenen Aufgaben ausgebildet und vorbereitet wird.

Die durch die militärische Führung gemachten Vorgaben sind dabei sehr genau und auf die vermuteten Anforderungen abgestimmt. Doch immer wieder verliert man den Boden der Realität und weicht von den benötigten Kernkompetenzen ab. Auch werden offensichtlich nicht alle Kompetenzbereiche entsprechend ausgebildet, so dass eine empfindliche Lücke bei der Ausbildung zu klaffen scheint.

### **3.3.1 Anspruch an die Führung**

**Es lassen sich fünf konkrete Ansprüche herausfiltern, die von der übergeordneten Führung formuliert und in Befehlen und Weisungen festgeschrieben sind.**

1. Die Aufnahme der angehenden Offiziere muss so gestaltet sein, dass sie möglichst reibungslos in die neue „Familie“ Bundeswehr integriert werden. Hierzu müssen die jungen Führungskräfte wissen, in welcher „neuen Welt“ sie sich befinden und wie sie sich dort bewegen können. Folglich muss sich der Bataillonskommandeur um seine neuen Führungskräfte kümmern und das persönliche Gespräch suchen. Die Offizieranwärter müssen dann auch ihren Fähnrichsoffizier kennen, der ihnen in der ersten Zeit als eine Art von Vertrauensperson zur Seite stehen soll.

2. Die zukünftigen Offiziere müssen mit allen Mitteln auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Lücken in der Ausbildung darf es nicht geben. In letzter Konsequenz geht es um Menschenleben. Das heißt, die Bataillone und Kompanien sind dazu verpflichtet, die Offizieranwärter auf die Lehrgänge vorzubereiten und entsprechend alle Voraussetzungen zu schaffen.

Der Dienstherr an sich steht in der Pflicht, alle notwendigen Mittel bereitzustellen und entsprechend qualifiziertes Lehrpersonal, Material und die notwendigen Lehreinrichtungen zur Verfügung zu stellen.

Lehrgang/ Ausbildung	Vermittelter Kompetenzbereich
AGA, SGA	Fachkompetenz
OAL I & II	Fachkompetenz, Methodenkompetenz
Einzelkämpferlehrgang	Fachkompetenz, Selbstkompetenz, soziale Kompetenz
Offizierschule des Heeres	Methodenkompetenz, theoretische Fachkompetenz
Studium	Fachkompetenz, Selbstkompetenz
ZgFhr Lehrgang	Fachkompetenz
KpChef Lehrgang	Fachkompetenz

**Tabelle 2: Lehrgänge und vermitteltler Kompetenzbereich.** (eigene Darstellung)

3. Die Kernkompetenz, die eine militärische Führungskraft benötigt, ist sicherlich die soziale Kompetenz. Dieses Persönlichkeitsmerkmal zu schulen und weiter zu entwickeln, muss der größte Teil der Ausbildung

gewidmet werden. Persönlichkeitsbildende Ausbildung muss im Vordergrund der Entwicklung der Offizieranwärter stehen.

4. Die Hauptaufgabe des militärischen Führers besteht im Führen, Erziehen und Ausbilden der ihm unterstellten Soldaten. Die Auftragstaktik bildet das Fundament, das der Führungskraft das Ziel setzt, aber den Weg dorthin frei lässt. Die Bereitstellung der dafür notwendigen Mittel ist die Pflicht des Dienstherrn.
5. Die militärische Führungskraft muss Vorbild für die unterstellten Soldaten sein, um höchste Leistung zu erreichen. Diese Vorbildfunktion endet nicht mit einem Dienstgrad, sondern zieht sich durch alle Führungsebenen der Bundeswehr.

Die Persönlichkeit der jungen Offizieranwärter muss auf ganz besondere Weise geprägt und entwickelt werden, um all diesen Anforderungen gerecht zu werden. Eine gefestigte Persönlichkeit ist hierfür ein Muss. Hierzu bedarf es dann aber auch einer ganz gezielten Ausbildung, die die Persönlichkeitsentwicklung unterstützt und fördert. Man muss sich daher einer Ausbildung bedienen, die ihren Schwerpunkt in der Persönlichkeitsbildung hat. Wie Eingangs beschrieben, gibt es aber keine konkreten Handlungsanweisungen, um Führungserfolg vermitteln zu können. Die Ausbildung muss Inhalte haben, die es dem jungen Offizieranwärter ermöglichen, seine sozialen Kompetenzen auszubilden, auszuprobieren, und zu prägen. Der Offizieranwärter muss die Möglichkeit haben, diverse Handlungsmöglichkeiten auszuprobieren und selbst zu erfahren, wie Führung seiner Lehrgangskameraden auf ihn wirken. Selbstreflexion muss integraler Bestandteil einer solchen

Ausbildung sein. Der Offizieranwärter muss Führung selbst erfahren und erleben.

Sowohl im zivilen, wie auch im militärischen Bereich gilt es, sein Wissen aktiv zu halten und ständig zu erweitern. Nur so kann man den ständig steigenden Anforderungen im täglichen Leben begegnen. Technischer und gesellschaftlicher Wandel, sowie sich immer weiterentwickelnde Märkte und Organisationsstrukturen erfordern ein immer stärker differenziertes Wissen. Dieses gilt auch für die, einer Führungskraft unterstellten, Mitarbeiter. Ihre Ansprüche an eine zeitgemäße Führung, unter Berücksichtigung aller genannten Faktoren, werden mehr und mehr zur Selbstverständlichkeit. Die immer abgestufteren Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen sind ein deutliches Indiz dafür.

Die Bundeswehr benötigt folglich ein Instrument, das den beschriebenen Ansprüchen gerecht wird und einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt. Die Forderungen an die Führungskräfteausbildung liegen im Schwerpunkt wie beschrieben in der Persönlichkeitsentwicklung. Das einzusetzende Instrument muss sich im Besonderen auf dieses Ziel ausrichten und die Persönlichkeit der Offizieranwärter effektiv und nachhaltig schulen und weiterentwickeln. Rein theoretische Seminare, die in einem schönen, fünf Sterne Hotel weit ab von dem tatsächlichen Betätigungsfeld des Offiziers stattfinden und die sich auf Vorträge und kleine Gruppenarbeiten stützen, können dieses hochgesteckte Ziel sicherlich nicht erreichen, denn der Soldatenberuf ist ein eher praktischer Beruf. Es muss eine Methode eingesetzt werden, die auf der Basis praktischer Übungen die Persönlichkeit formt, fördert und weiterentwickelt und einen sehr engen Bezug zum Berufsalltag

hat. Daneben muss es unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zum Einsatz gebracht werden. Ein wichtiger Aspekt dabei muss die Transferierbarkeit des vermittelten Stoffes in das Berufsleben sein. Ferner muss es einen hohen Anteil an Erlebnissen aufweisen, die es dem jungen Offizieranwärter ermöglichen, sein Handlungsrepertoire zu erweitern und Verhaltenssicherheit erlangen. Es muss ihm die Möglichkeit gegeben werden, in unterschiedlichen Situationen führen zu können und auch geführt zu werden. In Anbetracht seines großen zukünftigen Einsatzgebietes, muss das gewählte Instrument ihn auch vor unvorhersehbare Probleme stellen, die seine Verantwortung für seine unterstellten Soldaten und seine Flexibilität fördert und fordert. Letztlich geht es auch darum seine physischen und psychischen Grenzen zu finden und zu erkennen. Es muss darum gehen, das gesamte Potential der Führungskräfte zu finden und freizusetzen. Es soll die Forderung erfüllen, Körper, Herz, Geist und Seele zu formen.

### **3.3.2 Persönlichkeitsbildung durch Erlebnispädagogik – eine mögliche Grundlage für die Führungskräfteentwicklung**

Ein Mittel, welches einen großen Teil dieser Forderungen erfüllt, ist existent und seit Jahrhunderten erprobt und in der Erlebnispädagogik zu finden. Sie stellt die Persönlichkeitsbildung in den Mittelpunkt ihrer Bestrebungen.

Persönlichkeitsbildende Schwerpunkte werden hierbei mit erlebnisorientierter Ausbildung verbunden.<sup>88</sup> Hier werden die jungen Führungskräfte vor Situationen gestellt, die ein sofortiges Handeln zwingend erfordern. Die Erlebnispädagogik basiert im Prinzip auf der Auftragstaktik, da das Betätigungsfeld die Natur ist und die Aufgaben vom Trainer vorgegeben werden. Auch die Offizieranwärter erhalten ein Ziel, welches Sie erreichen müssen und sind gezwungen, den Weg dorthin selber bzw. im Team zu finden. Sie lernen dabei sich um ihr Team zu kümmern, aber gleichzeitig nicht das übergeordnete Ziel aus den Augen zu verlieren. Besonders wichtig dabei ist dann auch, dass ihnen erfahrene Ausbilder zur Seite stehen, so dass diese Situationen gemeinsam besprochen werden können und alternative Lösungen aufgezeigt werden, ohne eine richtig bzw. falsch – Bewertung einfließen zu lassen. Nur so können die Offizieranwärter ihr Handlungsrepertoire erweitern und Verhaltenssicherheit erlangen.

Aus diesem Grund soll im weiteren dieses Mittel für eine entsprechende und ansprechende Ausbildung mit einer guten Aussicht auf den gewünschten Erfolg betrachtet werden: Die Erlebnispädagogik. Sie soll als eine Möglichkeit der Persönlichkeitsentwicklung junger Offizieranwärter genauer betrachtet werden. Wie oben beschrieben, scheint der erlebnisorientierte Ansatz derjenige zu sein, der die meisten Anforderungen erfüllen kann.

---

<sup>88</sup> vgl. II Kapitel: 4.5



Folgende (Haupt-)Ansprüche müssten dabei durch den erlebnisorientierten Ansatz erfüllt werden:

Anspruch an die Ausbildung	kann durch die Erlebnispädagogik erfüllt werden
Persönlichkeitsentwicklung	?
Charaktererziehung	?
Vermittlung sozialer Kompetenzen	?
Handlungsmöglichkeiten ausprobieren	?
Selbstreflexion	?
begleiteter Transfer	?
Verhaltenssicherheit erlangen	?
Grenzerfahrungen machen	?
Verantwortung für sich und andere übernehmen	?
Vertrauen in sich und andere gewinnen	?
Körper, Herz, Geist und Seele formen	?

**Tabelle 3:** Ansprüche an die Ausbildung im Bezug auf die Erlebnispädagogik (eigene Darstellung)

Die hier zu prüfenden Ansprüche stellen sicherlich nur die Hauptpunkte dar, die für eine militärische Führungskraft von elementarer Bedeutung sind. Dem ersten Anschein nach, ist die Erlebnispädagogik in ihrer Auswirkung und Nachhaltigkeit auf die Persönlichkeitsbildung von Führungskräften weitaus umfassender und weitreichender als andere Ansätze. Aus diesem Grund, soll zunächst die Entstehungsgeschichte und die Konzeption, so wie die Dimensionen der Erlebnispädagogik genauer betrachtet werden, um diesen Ansatz so umfassend wie möglich zu verstehen und die Transferierbarkeit auf die Ausbildung der Offizieranwärter zu betrachten.

## 4.0 Erlebnispädagogik

Unsere heutige Gesellschaft lebt ganz besonders vom Phänomen des Erlebnisses. Nicht nur einfach konsumieren, sondern aktiv erleben steht derzeit im Vordergrund unserer Gesellschaft. Erleben ist wieder modern und drückt ein neues freizeitkulturelles Lebensgefühl aus.<sup>89</sup> Das Bestreben, alles zum Erlebnis zu machen strahlt nicht nur in die privaten Bereiche, sondern auch in die beruflichen. So sagt Gerhard Schulze in seinem Buch „Die Erlebnisgesellschaft“, dass der kategorische Imperativ unserer Zeit „Erlebe dein Leben“ lautet.<sup>90</sup> Unser Leben scheint von den Prämissen „Immer, höher, immer schneller, immer weiter“ geprägt zu sein.<sup>91</sup> Auch im „ganz normalen Leben“ sind wir von Erlebnissen umgeben. Wir machen Erlebnisurlaub in einem Erlebnishotel und unsere Freizeitparks bieten uns Erlebnispaß. Beim Essen genießen wir nicht mehr, sondern erfahren ein Genuss Erlebnis.<sup>92</sup>

Diese geänderte Umwelt hat auch ganz besondere Auswirkungen auf die Unternehmenskulturen der Betriebe, da sich mit dem Wunsch nach Erlebnissen auch die Bedürfnisse und Ansprüche der Individuen geändert haben und sich auch ständig weiter ändern. Im Zuge der Konzentration der Individuen auf sich selbst, geraten Tugenden, wie Anteilnahme am Schicksal anderer, oder Sorgsamkeit im Umgang mit sich selbst und anderen immer mehr in Vergessenheit. Auch die

---

<sup>89</sup> Jagenlauf, Michael in: Bedacht, Andreas; Dewald, Wilfried; Heckmair, Bernd; Michl, Werner; Weis, Kurt (Hrsg.): Erlebnispädagogik: Mode, Methode oder mehr? Tagungsdokumentation des Forums Erlebnispädagogik. Soziale Arbeit in der Wende, Band 12. 1992<sup>1</sup>. S.: 32.

<sup>90</sup> Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft Kultursoziologie der Gegenwart. Campus Verlag Frankfurt/ New York. 1993<sup>3</sup>. S.: 59.

<sup>91</sup> Witte, Matthias D.: Erlebnispädagogik: Transfer und Wirksamkeit. Verlag edition Erlebnispädagogik 2002. S.: 7.

<sup>92</sup> a.a.O.

zunehmende Unsportlichkeit bei den Jugendlichen nimmt immer weiter zu. Fettleibigkeit zählt in den USA schon zur Hauptursache der vermeidbaren Todesursachen. Auch bei uns versuchen immer häufiger Jugendliche im Rahmen von Kuren ihr Idealgewicht wiederzuerlangen. Die Medienvielfalt, wie Computer und das reichhaltige Angebot an Fernsehprogrammen können hier sicherlich als ein Grund herangeführt werden. Solche Verfallserscheinungen sind allerdings keine Neuheit, sondern wurden schon vor über 60 Jahren prognostiziert.

Kurt Hahn, der als der Begründer der Erlebnispädagogik bezeichnet werden kann, hat dieses Phänomen schon in seiner Zeit erkannt. Seine Anschauungen und Bewertungen haben durchaus noch heute Beständigkeit. Sein Konzept wirkt heute wie damals.

Es soll zunächst aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten die Erlebnispädagogik auch noch heute oder gerade heute bieten kann und ob es ein geeignetes Instrument ist, den Führungsnachwuchs der Bundeswehr weiterzuentwickeln.

Bei genauer Betrachtung der Erlebnispädagogik wird sich zeigen, dass diese Ansätze genau die Forderungen an die Ausbildung junger Offizieranwärter erfüllt, denn ganz besondere Bedeutung gewinnt das Thema Erlebnispädagogik vor dem Hintergrund der Führungskräfteausbildung und die an die Führungskräfte gestellten Anforderungen.

## 4.1 Geschichte der Erlebnispädagogik

Die Geschichte der Erlebnispädagogik ist sehr umfangreich und reicht weit in die Geschichte der Menschheit hinein; sie ist keineswegs eine Erfindung unserer Zeit. Schon deutlich vor Christi Geburt formulierte Plato (427 – 347 v. Chr.) die ersten Ansätze der Erlebnispädagogik nach der Idee der ganzheitlichen Erziehung von Körper, Geist und Seele.<sup>93</sup> Dieses wollte er durch gymnastische Übungen, Musik und Malerei erreichen.<sup>94</sup> Immer wieder wurden diese Ansätze von der Antike bis zur Gegenwart aufgenommen und weiterentwickelt.

Daher soll im Folgenden nur auf die bekannten Wegbereiter der Erlebnispädagogik eingegangen werden, um einen Überblick zu bekommen und die später folgenden Argumentationen bezüglich der Ausbildung der Offizieranwärter einordnen zu können.

Mit dem Begriff des Erlebens hat sich schon Wilhelm Dilthey (1833 – 1911) eingehend befasst. Für ihn steht Erlebnis für besonders intensive Wahrnehmung.<sup>95</sup> Waltraut Neubert nahm diese Ansätze auf und konnte sieben Charakteristika des Erlebnisses beschreiben.

„Die Grundeigenschaft des Erlebnisses ist seine Unmittelbarkeit“<sup>96</sup>. Das Erlebnis an sich ist gekennzeichnet durch eine gegliederte Einheit (1), die sich von anderen Erlebnissen klar abgrenzt. Somit ergibt sich ein mehrseitiges Spannungsfeld (2). Bedingt durch die besonders intensive Wahrnehmung des Erlebten, entwickelt sich beim Individuum ein historischer

---

<sup>93</sup> siehe weiter unten

<sup>94</sup> Witte, Matthias D.: Erlebnispädagogik: Transfer und Wirksamkeit. Verlag edition erlebnispädagogik 2002. S.: 23.

<sup>95</sup> ebenda S.: 10.

<sup>96</sup> a.a.O.

Charakter (3) für jedes Erlebnis. Da sich ein Erlebnis nicht immer urplötzlich ankündigt, ist es eine Folge von unterschiedlichen Handlungen (4). Somit ist ein Erlebnis entwicklungsfähig (5). Durch die Empfindsamkeit der Individuen bedingt, kann das Erlebte erst durch den Objektivitätsdrang (6) an Bedeutung gewinnen. So drängt es den Menschen das Erlebte mit anderen Menschen zu kommunizieren (6). Künstler nutzen Erlebnisse oft um sich danach in Bildern, Musik oder Tanz auszudrücken. Das siebte Charakteristikum ist der Zusammenhang zwischen Leben, Ausdruck und Verstehen. Erlebnisse können von anderen Individuen nachempfunden werden, wenn das Erlebte wie gerade beschrieben Gestalt angenommen hat.<sup>97</sup> Somit ist das Erlebnis viel mehr, als allgemein angenommen wird. Vor diesem Hintergrund aber findet die Erlebnispädagogik statt. Ein Erlebnis ist die Unterbrechung des Alltags und gilt als etwas ganz besonderes.

Besonders Jean-Jacques Rousseau (1712 – 1778) hat das philosophische und pädagogische Denken sehr stark beeinflusst.<sup>98</sup> Er kann durchaus als Wegbereiter des deutschen Philanthropismus bezeichnet werden. Sein Buch „Emile oder über die Erziehung“ 1762 war ein ganz entscheidender Baustein auf diesem Weg. Er prangerte die damalige restriktive Erziehung an und plädierte für eine kindgerechte Erziehung, die den Kindern Raum lassen sollte, Kind zu sein. Kaum ein anderer hat sich hinsichtlich der Erziehung solche Gedanken gemacht, die auch heute noch von großer Bedeutung für unser Leben sind. Einsamkeit und Einfachheit waren die grundlegenden Mittel, um sich zu einem „reinen Menschen“ zu entwickeln. Nur Einsamkeit

---

<sup>97</sup> a.a.O.

<sup>98</sup> Heckmair, Bernd; Michl, Werner: Erleben und Lernen. Einstieg in die Erlebnispädagogik. Luchterhand Verlag GmbH & Co. KG, Neuwied, Kriftel, Berlin. 1993. S.: 3.

und Einfachheit ermöglichen einen Blick auf das Wesentliche. Alle anderen Güter, besonders materieller Art, verstellen eben diesen Blick.

Das Zeitalter Rousseaus, die Aufklärung, war durch die Förderung der Vernunft, Lernen im Unterricht, Erwerb des Wissens, Training der Denkfunktion gekennzeichnet. Rousseau erkannte, dass zur menschlichen Existenz aber mehr gehören muss: Erfahrung durch die Sinne und den Körper, Sensibilität für inneres Empfinden und Gewahrwerden der Gefühle. Nicht der Lehrer soll bei der Erziehung im Mittelpunkt stehen, sondern der Zögling. Der Lehrer soll nur das pädagogische Umfeld schaffen, in dem sich der Zögling entfalten kann. Jede Einmischung des Pädagogen bezeichnete Rousseau als negative Erziehung. Unterrichtsprinzip soll Handlung, Erfahrung und Erlebnis sein. So sagte Rousseau, dass gerade die Erfahrung Kinder nachhaltig beeinflussen wird, denn was man ihnen sagte, vergessen sie schnell wieder, aber was sie getan haben und was man ihnen tat, werden sie immer behalten. Rousseau: "Leben ist nicht atmen, leben ist handeln" Nach Rousseau hat nur der gelebt, der erlebt hat.

Auch Johann Heinrich Pestalozzi (1746 – 1827) betätigte sich auf dem Feld der Erlebnispädagogik. Er kam zu der Aussage, dass Erziehung und Bildung nur dann sinnvoll geschehen können, wenn der Zögling über authentische und vitale Erfahrungen zu Erkenntnissen kommt.<sup>99</sup> Pestalozzi war der Auffassung, dass das Sozialverhalten nicht durch Zurechtweisungen und Regeln geprägt wird, sondern durch das Verständnis, welches man durch Erfahrungen erwirbt. Er wollte ganzheitliche Lernerfahrungen mit „Kopf, Herz und Hand“.

---

<sup>99</sup> Witte, Matthias D.: Erlebnispädagogik: Transfer und Wirksamkeit. Verlag edition Erlebnispädagogik 2002. S.: 24.

Dieser Dreiklang stellt noch heute eine zentrale Bedeutung für die Erlebnispädagogik dar.

Diese und viele andere Grundlagen des Lernens durch erleben wurden schon in dieser Zeit von Rousseau, Pestalozzi und anderen „Zeitgenossen“ erkannt.

In der Zeit von 1890 - 1933, die Zeit der Reformpädagogik, wird durch die reformpädagogischen Bestrebungen der Begriff des Erlebens wieder „neu entdeckt“. Die Reformpädagogik zeichnet sich durch Begriffe wie Erlebnis, Augenblick, Unmittelbarkeit, Gemeinschaft, Natur, Echtheit und Einfachheit aus. Erlebnis wird zum Modewort des beginnenden 20. Jahrhunderts. Hier trifft man unweigerlich auf Kurt Hahn, den Begründer der Erlebnistherapie. Hahn hat die Ideen der Einfachheit, der Natur und des Erlebens, der Unmittelbarkeit und des Augenblickes nicht für seine Erlebnistherapie erfunden, sondern diese Prinzipien in neuer Weise zueinander in Beziehung gesetzt und Gewichtungen vorgenommen. So wurde auch die Tradition der Landerziehungsheimbewegung, die die herkömmliche Schule überwinden wollte, von Kurt Hahn aufgenommen und weiterentwickelt. Hahns Ansatz basiert dabei auf drei historischen Säulen:<sup>100</sup>

- Platons Auffassung der sittlichen Erziehung
- das Modell der pädagogischen Provinz nach Platon, Goethe, Pestalozzi und Lietz
- das moralische Äquivalent des Krieges in der Erziehung, welches William James forderte

---

<sup>100</sup> ebenda: S.:29.

Auch diese alten Sichtweisen gelten heute mehr denn je. Daher versucht man genau diese Ansätze heute verstärkt umzusetzen. Materielle Schwerpunktbildung und die zunehmende Individualisierung stellen immer größer werdende Probleme in unserer Gesellschaft dar. Umso verständlicher, dass auch die Bundeswehr versucht, diesem Trend entgegenzuwirken und die Ausbildung mehr erlebnisorientiert gestalten will und muss.

Auch wenn Kurt Hahn keine der Ideen der Erlebnispädagogik selbst erfunden hat, so hat er doch Konzeptionen entwickelt, die auch heute von besonderer Bedeutung für die Erlebnispädagogik sind. Er selbst nahm auch nie in Anspruch, der Erfinder der Erlebnispädagogik zu sein. Max von Baden, der letzte deutsche Reichskanzler, der eng mit Kurt Hahn zusammen arbeitete antwortete einst auf die Frage nach der Besonderheit der Hahnschen Schulen: „Hier ist alles gestohlen, und das ist gut so (...)“<sup>101</sup> Dennoch, oder gerade deswegen kann Kurt Hahn als Vater der Erlebnispädagogik bezeichnet werden.

## **4.2 Kurt Hahn, der Vater der Erlebnistherapie**

Kurt Hahn wurde 1886 als Kind jüdischer Eltern geboren, studierte Philologie und Philosophie in Oxford und Göttingen. Hahn war als politischer Berichterstatter, Redenschreiber und Berater auf politischem Feld tätig. Er war engster Vertrauter des letzten Reichskanzlers Prinz Max von Baden der 1920 das Landerziehungsheim „Schloß Salem“ am Bodensee gründete. Hahn unterstützte ihn dabei und wurde als Leiter der Schule zum

---

<sup>101</sup> a.a.O.



charismatischen Pädagogen, der es verstand, Schüler, Kollegen und sein Umfeld für sich und seine Ziele einzunehmen. Die Opposition zum national-sozialistischen Gedankengut und seine jüdische Abstammung führten zur Verhaftung und Verbannung. Nach England emigriert gründet er dort 1933 in Schottland eine Schule nach dem Vorbild des „Schloß Salem“ und 1941 die erste Kurzschule in Aberdovey in Wales.<sup>102</sup>

Nach dem Krieg kehrte Hahn nach Deutschland zurück und engagierte sich beim Wiederaufbau der Landerziehungsheime und Kurzschulen in Deutschland. Er verstarb 1974.

#### **4.2.1 Das pädagogische Konzept Kurt Hahns**

Zwar hat Kurt Hahn kein Pädagogikstudium absolviert, jedoch hat er bereits Existierendes so kombiniert, dass er damit neue Akzente gesetzt hat.<sup>103</sup> Hiermit hat er einen Teilbereich der Pädagogik entscheidend neu beeinflusst. Er war ein pädagogischer Pragmatiker, welcher altes und neues so zusammenstellte, dass es seinen Zielen gerecht wurde. Ziel seiner Arbeit war es, seine Schüler zum sittlichen Menschen zu erziehen. Hahn plädierte - ganz im Sinne der pädagogischen Provinz - für die Trennung der Kinder von den Eltern, da viele Eltern nicht in der Lage seien, die verantwortungsvolle Aufgabe der Erziehung zu übernehmen. So löste Kurt Hahn die Zöglinge aus ihrer gewohnten Umgebung und isolierte sie so von den

---

<sup>102</sup> Schwarz, Karl: Die Kurzschulen Kurt Hahns. Ihre pädagogische Theorie und Praxis. A. Henn Verlag, Ratingen bei Düsseldorf 1968. S.: 49.

<sup>103</sup> Heckmair, Bernd; Michl, Werner: Erleben und Lernen. Einstieg in die Erlebnispädagogik. S.: 17.

negativen Einflüssen des städtischen Lebensraumes. Auf diesem Wege sollte eine harmonische Persönlichkeitsentwicklung garantiert werden. Zusammen mit Erziehern und fernab der Familie sollten sich die Zöglinge voll und ganz ihrer körperlichen, künstlerischen und geistigen Ausbildung widmen.

Das moralische Äquivalent zum Krieg will er durch den Dienst am Menschen und durch eine sittliche, dem Menschen zugewandte, Betätigung erreichen.

Kurt Hahn bezeichnete sein Erziehungsmodell als Erlebnistherapie, da er vier „Verfallserscheinungen“ in der Gesellschaft ausmachen konnte:<sup>104</sup>

- 1. Mangel an menschlicher Anteilnahme:** Verfall des Mitgefühls, Trend sich oberflächlichen Empfindungen hinzugeben. Die Folge war die Schnelllebigkeit der Gesellschaft. Verantwortung wird auf Hilfsorganisationen und Institutionen übertragen. Nach Meinung von Hahn war dieses der schlimmste Verfall.
- 2. Mangel an Sorgsamkeit:** Auch hier sah Hahn die Ursachen im Verfall des Mitgefühls, welche als Folge eine Verkümmern der Phantasie und ein Nachlassen des Gedächtnisses hätten. Es gibt eine mangelnde Bereitschaft, sich mit exakter Arbeit und Detailbeobachtungen zu befassen. Kurt Hahn leitete daraus ab, dass bei einem anhaltenden Trend das Handwerk dem Niedergang im Zuge der Industrialisierung geweiht sei.

---

<sup>104</sup> ebenda: S 24.

3. **Verfall körperlicher Tauglichkeit:** Passivität, mangelnde Selbstdisziplin gegenüber Rausch- und Beruhigungsmitteln
4. **Verkümmern der Initiative und Spontaneität:** Grundlage für die Krankheit des Zuschauens. Mensch wird zum Konsumenten degradiert, das Erleben wird zum passiven Akt abgestuft

Hahn führte diese „Verfallserscheinungen“ auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wie z.B. die steigende Industrialisierung zurück und stellte damit eine Gefährdung für die Charakterbildung Jugendlicher in den vorhandenen Schulsystemen fest.

Gemeinsam mit dem Reeder Lawrence Holt gründete Kurt Hahn 1941 die erste Bildungsstätte, die ausschließlich kurzzeitpädagogische Kurse durchführte, in Aberdovey, an der Westküste von Wales.<sup>105</sup> Holt benannte diese Schule nach dem englischen Seemannsspruch Outward Bound, der meint, dass alles zum Auslaufen des Schiffes vorbereitet ist, also die Zöglinge auf das Leben vorbereitet werden.<sup>106</sup> Somit war der Grundstein für eine Reihe von Programmen und Einrichtungen gelegt, die das Hahnsche Bildungskonzept umsetzten.

---

<sup>105</sup> Ziegenspeck, Jörg: Kurt Hahn und die internationale Kurzschulbewegung. Ein Beitrag zum 100. Geburtstag des Reformpädagogen. In: Ziegenspeck, Jörg (Hrsg.): Kurt Hahn. Erinnerungen – Gedanken – Aufforderungen. Beiträge zum 100. Geburtstag des Reformpädagogen. Schriften – Studien – Dokumente zur Erlebnispädagogik Band 2. Verlag Klaus Neubauer, Lüneburg 1987. S.: 125.

<sup>106</sup> ebenda S.: 118.

Um den vier „Verfallserscheinungen“ entgegenzuwirken, entwickelte Hahn seine Erlebnistherapie mit folgenden Punkten:<sup>107</sup>

1. **Körperliches Training:** gegen den Verfall der körperlichen Tauglichkeit und Voraussetzung für den Einsatz beim Rettungsdienst (Ausdauer, Schnellkraft, Sprungkraft und Körperbeherrschung). Es wurden verschiedene Sportarten wie Bergsteigen, Kanufahren, Segeln, Skilaufen, Reiten, Volleyball und Kletterübungen angeboten. Die Schüler sollten die Sportart finden, für welche sie unbegabt waren und sollten Herr über diese Schwäche werden. So wollte man das Erlebnis der Selbstüberwindung hervorrufen. Erfolge im Sport sollten zum Erlebnis der Selbstentdeckung führen und zu weiteren Aktivitäten motivieren.
2. **Expedition:** mehrtägige Touren zu Wasser und/ oder zu Land. Hier waren die Schüler von der Planung (Routen - Vorräte) bis hin zur Durchführung gefordert. Auf diesem Weg sollte die Initiative gefördert werden.
3. **Projekt:** handwerkliche, künstlerische oder literarische Tätigkeit, die an den Samstagen von den Schülern sorgfältig zu bearbeiten war. In einem Trimesterbericht sollte die gesamte Arbeit dokumentiert werden. Hahn wollte hier das Forschen sowie die sorgfältige Beschäftigung mit sich selbst fördern und dem Verfall der Sorgsamkeit entgegenwirken.
4. **Rettungsdienst:** soll dem Verfall menschlicher Anteilnahme entgegenwirken. Integraler Bestandteil des Lehrplanes,

---

<sup>107</sup> Breß, Hartmut: Erlebnispädagogik und ökologische Bildung. Förderung ökologischen Bewusstseins durch Outward Bound. Schriftenreihe erleben & lernen Band 3. Luchterhand Verlag GmbH 1994. S.: 130.

abhängig von Standort der Ausbildungsstätte See- oder Bergrettung. Hier wurden zwei Ziele erreicht. Zum einen lernen die Schüler sich selbst und andere zu schützen und im Notfall auch Hilfe leisten zu können und damit nicht nur die eigene Gesundheit zu erhalten. Zum anderen sollte durch die selbstlose Aktivität so ein neues Lebensgefühl vermittelt werden.

Die Intensität der Erlebnisse müsste, so die Überlegung Hahns, möglichst hoch sein, um möglichst tiefe „Einprägungen“ in das Bewusstsein der jungen Menschen zu erzielen. „Heilsame Erinnerungsbilder“, die auch Jahre später noch abrufbar sind, sollten bei späteren „Bewährungsproben“ steuernd wirken.<sup>108</sup>

#### **4.2.2 Dimensionen des Lernens in der Erlebnispädagogik**

Das Lernen in der Erlebnispädagogik hat verschiedene Dimensionen. Neben der anthropologischen, der religiösen und der ökologischen auch die bedeutenden Dimensionen des sozialen Lernens, der Therapie sowie der Charaktererziehung und Persönlichkeitsbildung.

---

<sup>108</sup> Heckmair, Bernd; Michl, Werner: Erleben und Lernen. Einstieg in die Erlebnispädagogik. S.: 24.

#### **4.2.2.1 Die Dimension des sozialen Lernens**

Schlauchbootfahren und Segeltörns sind geradezu Archetypen des Gruppenlernens in der Erlebnispädagogik. Der Spaß in der Gruppe und die Auseinandersetzung in der Gruppe, die Rollenverteilung, all dies eröffnet eine Vielzahl von Feldern sozialen Lernens. Es steigert das „Wir-Gefühl“ und die Gemeinschaftsleistung. Die Schüler lernen, dass die Gruppe dem einzelnen Sicherheit und Entlastung bringen kann. Die schulischen Inhalte werden so Mittel zum Zweck.<sup>109</sup>

Materieller und emotionaler Überfluss bewirkt einen Mangel an sozialem Lernen.

#### **4.2.2.2 Charaktererziehung und Persönlichkeitsbildung als Dimension der Erlebnispädagogik**

Durch die Leitsätze „Learning by doing“ und „Lernen durch Kopf, Herz und Hand“ versteht sich die Erlebnispädagogik als ganzheitliches Bildungskonzept.<sup>110</sup> Kurt Hahn hoffte auf diese charakterbildende Wirkung des Natursports und auf die Prägung der Persönlichkeit durch das Erlebnis. Sein Erziehungsideal war der tatkräftige, humanitär gesinnte Mensch, dessen Beziehungsraum Gemeinschaft und Staat sind. Die bildende

---

<sup>109</sup> Breß, Hartmut: Erlebnispädagogik und ökologische Bildung. Förderung ökologischen Bewusstseins durch Outward Bound. S.: 209ff.

<sup>110</sup> Ziegenspeck, Jörg: Kurt Hahn und die internationale Kurzschulbewegung. Ein Beitrag zum 100. Geburtstag des Reformpädagogen. S.: 117.

Kraft von Erlebnissen in und mit der Natur lässt sich in der Tat dreiteilen.

Lernen durch den Kopf meint die kognitive Funktion: Zusammenhänge erkennen, Wissen erwerben, Informationen verarbeiten. (Wissen über Techniken, Wetterkunde, Geologie, erste Hilfe, Gebrauch von Karten, Bergrettung, Landschaftskunde, usw.)

Lernen mit dem Herz meint die sensomotorische Dimension. Die innere und äußere Natur sinnlich begreifen, erfahren, ertasten, erfühlen.

Lernen durch Handeln und mit der Hand bedeutet im Denksystem Kurt Hahns die zentrale Rolle der Handwerker und der handwerklichen Tätigkeit. Im Landerziehungsheim Salem soll es nach dem Konzept Kurt Hahns Bauern und Handwerker geben; dem Verfall der Sorgfalt stellt Kurt Hahn die Methode des Projekts gegenüber, in dem Fähigkeiten, Interessen und Hobbys der Schüler und Jugendlichen gefördert werden sollten.

Charakterbildung und Ausformung der Persönlichkeit galten schon immer als die wichtigsten Ziele der Erlebnispädagogik. Fasziniert von den englischen Internaten baute Kurt Hahn das System der Kurzschulen auf, in denen Jugendliche zu verantwortungsbewussten, demokratischen Menschen erzogen werden sollten.

### 4.2.2.3 Die therapeutische Dimension

Kurt Hahn sprach Zeit seines Lebens von Erlebnistherapie. Sie sollte gegen die vier Verfallserscheinungen - Verfall der körperlichen Leistungsfähigkeit, der Sorgfalt, der Initiativekraft und der Nächstenliebe - gesetzt werden. Kurt Hahn war ein Romantiker, beseelt von der Idee des Helfens und Heilens, überzeugt von den reinen Ursprüngen, auf die man zurückgreifen muss.

In der heutigen Zeit finden sich für diese Erziehungsmethode viele Anwendungsbereiche. Nicht nur die Praxis hat damit auf die Erlebnisarmut einer reglementierten und durchorganisierten Welt reagiert, in der sich Jugendliche ihre „Kicks“ durch Drogenkonsum, waghalsige Autofahrten, kleinere Einbrüche und Diebstähle, Schlägereien und S-Bahn-Surfen holen. Auch in der Wissenschaft hat man realisiert, dass es ein Streben nach Risiko und Abenteuer gibt, bzw. dass der Erlebniswert der Dinge nun wichtiger geworden ist, als der Gebrauchswert. Die zunehmende Sicherheit in allen Bereichen bewirkt eine Reduzierung des individuellen Gefährdungspotentials. Leben ist kein Risiko, keine Herausforderung mehr. Die Langeweile, Leere und Gleichförmigkeit des Alltags, die auch durch die vielen Fernsehprogramme nicht kaschiert werden kann, führt - sozusagen unter der Oberfläche der sinnlichen und sozialen Wahrnehmung - zu einer partiell gesteigerten Risikobereitschaft in banalen Situationen. Wichtiger als Nützlichkeit und Funktion ist der Erlebniswert der Dinge. Diese Erlebnisorientierung wird als die moderne Suche nach Glück interpretiert. Der moderne kategorische Imperativ lautet also nicht erst seit Gerhard Schulze: Erlebe dein Leben.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> siehe S.: 88.



### 4.2.3 Kurskonzeption von Outward Bound

Die ursprünglich von Hahn aufgestellten Inhalte und Zielsetzungen stellen einen Interpretationsrahmen und Leitfaden für die Entwicklung von zahlreichen Varianten dar. Die Konzepte sind teils wie folgt modifiziert:<sup>112</sup>

1. Outward Bound Kurse = ein- bis zweiwöchige Veranstaltungen
2. Bedeutung von Rettungskursen; wird durch professionelle Organisationen durchgeführt; heute nur Erste Hilfe
3. Expeditionen werden verkürzt und Teilnehmer fast nur physisch beansprucht
4. Beginn der 70er Jahre werden Managerkurse an den Bergschulen eingerichtet
5. Kursangebot wird weiter diversifiziert
6. Stärkere Betonung der Reflexion von Erlebnissen

#### Wirkungen von Erlebnispädagogik

1. Ganzheitlichkeit (didaktisches, methodisches Prinzip: alle Sinne ansprechen)
2. Erlebnispädagogik (didaktisches, methodisches Prinzip: Challenge [Herausforderung]) spezielle Situationen, die von hohen äußeren Reizen geprägt sind (Tour, Dienst, Projekt, Sport) Rückkopplung mit Punkt 3 „Interaktion“ ist gefordert, um die Situationen zu meistern.
3. Interaktion

---

<sup>112</sup> Breß, Hartmut: Erlebnispädagogik und ökologische Bildung. Förderung ökologischen Bewusstseins durch Outward Bound S.: 148ff.

Wirkungen (starker) Erlebnisse werden später wieder erinnert und helfen dadurch in „schwierigen“ Situationen.

### **Erlebnispädagogische Angebote -Merkmale-**

- überwiegend natursportliche Aktivitäten im Outdoor-Bereich
- Elemente/ Bausteine wie Projekte, Touren, Solo und verschiedene Dienste
- ein hohes Maß an Gruppenselbststeuerung
- Zeit für gruppendynamische Prozesse
- subjektive Ängste bei objektiver Sicherheit und dadurch pädagogisch vertretbar und zumutbar
- Ernstsituation nicht aufgesetzte oder aufgepfropfte Situationen
- ständiger Wechsel zwischen Aktion und Reflexion

Das von Hahn entwickelte Konzept findet sich nicht nur auf dem Einzelkämpferlehrgang wieder, sondern taucht auch immer wieder in der Ausbildung der Offiziere auf. Das Prinzip der Erlebnispädagogik muss den Ausbildern in der Bundeswehr bewusst gemacht und zielgerichteter eingesetzt werden, um künftig noch mehr Einzug in die Lehrgänge der Offizieranwärter zu erhalten. Die Erfolge, die Kurt Hahn seiner Zeit verzeichnen konnte, werden auch heutzutage durchaus erzielt. Die Verfallserscheinungen, die Hahn ausmachte, sind besonders in der jetzigen Zeit noch ausgeprägter vorzufinden als damals.

Für Führungskräfte scheint dieser erlebnispädagogische Ansatz ideal, um die Persönlichkeit der Offizieranwärter zu prägen. Dieses wird besonders deutlich, wenn man hier die schon formulierten Ansprüche an die militärische Führungskraft betrachtet.

Die hier beschriebenen Ansätze kann man in der zivilen Wirtschaft wieder finden. Auch die Bundeswehr erfüllt in der Ausbildung der Offizieranwärter einen großen Teil der von Hahn geforderten Ausbildungen. Wichtig zu beachten bleibt aber, sich auf diese Prinzipien zu besinnen und diese konsequent in der Ausbildung der Führungskräfte umzusetzen.

Heute werden diese Ideen und Konzepte in speziellen Trainings für Erwachsene umgesetzt und angeboten. Neben einer Vielzahl an freizeitorientierten Angeboten gibt es auch auf die individuellen Situationen in unterschiedlichen Unternehmen maßgeschneiderte Angebote Mitarbeiter weiterzubilden und weiterzuentwickeln. Diese Ausbildungen werden unter dem Begriff des Outdoor Trainings zusammengefasst, die im weiteren genauer betrachtet werden sollen.

#### **4.4 Grenzen und Möglichkeiten der Erlebnispädagogik für Erwachsene**

War der Mitarbeiter einer Firma früher lediglich Arbeitskraft, so ist er heute mehr denn je Individuum mit allen Ansprüchen auf seine Individualität. Es waren beinahe ausschließlich die fachlichen Qualifikationen der Beschäftigten, die ein Unternehmen interessierten. Einfühlungsvermögen, Toleranz oder Kooperationsfähigkeit sollte der Mitarbeiter „von Natur aus“ mitbringen. Was soziale Instanzen wie Elternhaus, Freunde und Schule nicht geschafft haben, vermochte auch der Betrieb nicht nachzuholen.

Mitarbeiter stellen heute aber ganz andere Ansprüche an ihren Betrieb. Gerade die Erlangung solcher Kompetenzen wird in Weiterbildungsmaßnahmen vom Betrieb gefordert. Nicht mehr die Stückzahlen sollten zukünftig weiter in den Fokus rücken, sondern die Arbeitszufriedenheit. Mit steigender Arbeitszufriedenheit sinken die Fehlzeiten und es lassen sich höhere Stückzahlen bei höherem Qualitätsstandart produzieren.

Lange Zeit haben die Bildungs- und Personalentwicklungsabteilungen den Wandel ignoriert. In der Automobilindustrie erkannte man, dass außerfachliche Interaktion Gegenstand einer betrieblichen Bildungsmaßnahme werden kann. Die Erfolge, die hier erzielt wurden, sind bemerkenswert. Es sind zwei wesentliche Faktoren, die die soziale Dimension in der Binnenstruktur der Unternehmen so bedeutsam werden lassen: Zum einen der nach oben geschnellte Mechanisierungsgrad, der Arbeitsplätze mit ganzheitlicherem Aufgabenzuschnitt schuf, und zum anderen die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, mit der die Unternehmen eine höhere Produktivität und damit mehr Profit erzielen können. Der Generalist ist auf allen Ebenen gefragt. Um solche Qualifikationen der Mitarbeiter zu fördern, bedient man sich in der Wirtschaft auch immer mehr der erlebnispädagogischen Mittel. Was allerdings in der Sozialpädagogik und Jugendarbeit Erlebnispädagogik heißt, wird in der Personalentwicklung und Betriebspädagogik als Outdoor Training bezeichnet.

## 4.5 Outdoor Training

Anfang der 70er Jahre, gefördert durch die Aktualität der gruppendynamischen Ansätzen, wurden in den USA und später in England die ersten Outdoor Seminare entwickelt, die sich ernsthaft und unter pädagogischen Aspekten den Mitarbeitern der Unternehmen widmeten.<sup>113</sup> Erst 1980 etablierte sich auch auf dem europäischen Festland der Anbieter „Outdoor – Centre“ mit der Durchführung solcher Seminare.<sup>114</sup>

Großen Unternehmen nahmen sich der Idee an und es entstanden Konzepte, die einerseits eine engere Verzahnung von Ausbildung und Produktion mit Hilfe projektorientierter Lernformen gewährleisten und auf der anderen Seite personale und interpersonale Kompetenzen stärken sollten.

Heute hat sich der Bereich Outdoor im Wesentlichen in zwei Bereiche aufgeteilt. Zum einen der Freizeitbereich, der sich auf den „Fun und Action - Faktor“ beschränkt und in diesem Zusammenhang Aktivitäten wie Riverrafting, Bungeejumping oder Canyoning anbietet.<sup>115</sup> Zum anderen die Anbieter, die das Outdoor Training als Instrument zur Persönlichkeitsentwicklung anbieten.<sup>116</sup> Dieser Bereich soll im weiteren genauer betrachtet werden.

Führungskräfte sollen durch Outdoor Trainings in ihrem Leistungs- und Führungsverhalten gestärkt werden und ihre

---

<sup>113</sup> Renner, Hans-Georg; Strasmann, Jochen (Hrsg.): Das Outdoor - Seminar in der betrieblichen Praxis. Windmühle GmbH Verlag und Vertrieb von Medien, Hamburg 2003. S.: 11.

<sup>114</sup> a.a.O.

<sup>115</sup> Hufenus, Hans-Peter: Handbuch für Outdoor Guides. Theorie und Praxis der Outdoorleitung. Ziel – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH. Augsburg 2003<sup>2</sup>. S.: 17.

<sup>116</sup> a.a.O.

Persönlichkeit auf diesem Wege weiterentwickeln. Neben der Persönlichkeitsentwicklung verbessern die Outdoor Trainings auch die Teamentwicklung, das Kooperationsverhalten und das Kommunikationsverhalten.<sup>117</sup>

Die ausreichende Basis an Fachwissen ist bei Führungskräften vorhanden, es mangelt an individuellen Potentialen wie Kooperationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Toleranz. Die Führungskräfte werden im Outdoor Training mit einem für sie weitgehend unbekanntem Umfeld konfrontiert, in dem sie, gemeinsam mit anderen, ungewohnte Aufgaben erfüllen sollen. Ebenso wie im klassischen erlebnispädagogischen Lernprozess wird mit einem, zugegebenermaßen ebenfalls konstruierten, Wechselspiel zwischen Individuum, Gruppe und Natur ein spannungsreiches Lern- und Erfahrungsfeld geschaffen, voll von physischen, psychischen, sozialen und intellektuellen Herausforderungen. Diese Ganzheit soll einen möglichst eindringlichen Kontrast zum beruflichen wie privaten Alltag schaffen, um so alternative Verhaltensweisen zu provozieren. Die Aktivitäten sind durch ihren Ernstcharakter gekennzeichnet und machen deutlich, dass Fehler unter freiem Himmel Konsequenzen nach sich ziehen, die nicht wegzudiskutieren sind und neben der eigenen Person auch die Gruppe betreffen. Man kann sich hier nicht hinter langen Diskussionsbeiträgen verstecken und versuchen, das Thema todzureden. Es ist sofortiges und authentisches Handeln gefordert.<sup>118</sup> Die Reflexionsdauer bei solchen Kursen wird auf 40% geschätzt und trägt somit auch zur Transfersicherung bei. Lernziele solcher Maßnahmen sind bei Managern wie bei Azubis der Abbau von

---

<sup>117</sup> Renner, Hans-Georg; Strasmann, Jochen (Hrsg.): S.: 15.

<sup>118</sup> Knoblauch, Rolf in Schad, Niko; Michl, Werner (Hrsg.): Outdoor Training. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil. Schriftenreihe erleben & lernen Band 6. Luchterhandverlag 2002. S.: XI.

Berührungsängsten, Entwicklung von Vertrauen in sich und seine Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, lernen, genau und sorgsam zu arbeiten, Informationen an richtige Stellen weiterzugeben und Kooperations- und Teamfähigkeiten zu entwickeln. Auch Kreativität, Kontinuität und Formen der Motivation werden hier vermittelt.

Die Erlebnispädagogik richtete sich in der Vergangenheit an Jugendliche und Heranwachsende. Die Möglichkeiten für Erwachsene sind aber nicht minder gut. Im folgenden soll aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten sich auch in der Erwachsenenpädagogik zeigen.

#### **4.5.1 Was kennzeichnet ein Outdoor Training?**

Outdoor Trainings sollen hier nicht mit Incentiveveranstaltungen oder Überlebenstrainings verwechselt werden. Bei beiden Arten des Outdoor Trainings sind die pädagogischen Qualitäten zweifelhaft. Irgendwo dazwischen liegt die Wahrheit. Um hier eine ausschweifende Diskussion um eine Definition des Outdoor Trainings zu vermeiden, sollen die sieben Merkmale eines Outdoor Trainings als Grundlage dienen, wie sie Niko Schad beschreibt.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Schad, Niko: Outdoor Training – Regenwürmer oder Spanferkel. In: Schad, Niko; Michl, Werner (Hrsg.): Outdoor Training. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil.: Schriftenreihe erleben & lernen Band 6. Luchterhandverlag 2002. S.: 7.

Dabei kann man vom Outdoor Training sprechen, wenn es:

- in der Regel unter freiem Himmel stattfindet
- die Natur als Lernfeld verwendet
- eine hohe physische Handlungskomponente hat
- sich die Konsequenzen der Handlungen direkt auswirken
- mit Herausforderungen und Grenzerfahrungen gearbeitet wird
- einen Mix aus klassischen Natursportarten, speziellen künstlichen Anlagen und vielen Vertrauensübungen gibt
- das Team ein wichtiger Motor der Veränderung darstellt

Einen Grund für die Unschärfe bei der Betrachtung des Begriffes Outdoor Training mag sicherlich daran liegen, dass diese Disziplin der Erwachsenenpädagogik sich langsam entwickelt hat. Eine unzählige Vielzahl von Anbietern tummeln sich heute unter diesem großen Sammelbegriff und bieten dabei eine sehr breite Palette an Angeboten an. Das größte Problem im Bereich des Outdoor Trainings ist, den richtigen, seriösen Anbieter zu finden.<sup>120</sup> Die seriösen Anbieter solcher Maßnahmen, werden aber eben diese Punkte erfüllen und sicherlich auch ein pädagogischen Grundkonzept anbieten, die die Sinnhaftigkeit, die Hintergründe der Übungen und den anschließenden Transfer beschreiben und sicherstellen.

Das Merkmal eines Outdoor Trainings an sich bleibt aber das Handeln und die daraus resultierenden Konsequenzen, die sich sofort auf den Ablauf des Trainings auswirken!<sup>121</sup> „Lernen durch Tun ist die Maxime.“<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Hufenus, Hans-Peter: S.: 18.

<sup>121</sup> Schad, Niko: Outdoor Training – Regenwürmer oder Spanferkel. In: Schad, Niko; Michl, Werner (Hrsg.): Outdoor Training. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil. S.: 9

<sup>122</sup> Renner, Hans-Georg; Trefzner, Markus. S.: 13.



## 4.5.2 Outdoor Training am Beispiel der Drägerwerke Lübeck

Viele Unternehmen, wie zum Beispiel die Mercedes Benz AG, Opel AG, die Deutsche Bahn AG oder die Robert Bosch AG führten Outdoor Trainings durch. Vorreiter in der Anwendung der Erlebnispädagogik in der Erwachsenenbildung sind aber wohl die Drägerwerke in Lübeck, die hier auch als Beispiel dienen sollen. Dr. Christian Dräger ermöglichte, dass in seinem Unternehmen Führungskräfte nicht nur auf die konventionelle Art in Seminarräumen weiterentwickelt werden, sondern auch auf einem seiner Zeit noch unkonventionellen Weg, auf dem der freien Natur. Er erkannte dass „...hervorragende Leistungen von Mitarbeitern das Ergebnis von Lernen durch eigenes Tun und aus Fehlern sind, dass Führung nur durch Kooperation und Vorbild wirkt.“<sup>123</sup> Dr. Dräger forderte seine Personalentwickler auf, neue Wege zu suchen und zu beschreiten. Es sollte der richtige Weg zur Persönlichkeitsentwicklung gefunden werden. So ermöglichte er, dass das Richtige richtig und aufrichtig gemacht werden konnte.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Henschel, Henning; Welp, Ingelore: Wilderness Experience. Motivation ohne Befehl und Gehorsam. Signum Wirtschaftsverlag 2002. "Wir danken."

<sup>124</sup> a.a.O.

### 4.5.3 Voraussetzungen und Ansätze für das Outdoor Training

Im Gegensatz zum Lernen im Seminarraum wird die Führungskraft ganzheitlich gefordert und gefördert. Losgelöst von fachlichen Problemen ermöglicht das Outdoor Training volle Leitungsentfaltung der Teilnehmer. Der Gedanke von Pestalozzi, dass der Mensch das besser behält und zukünftig verwerten kann, was er selbst getan hat, oder was ihm getan wurde, greift im Hier und Heute unvermindert. „Tell me, and I will forget, show me, and I may remember, involve me, and I will understand.“<sup>125</sup>

Der Prägungsgrad einer eigenen Erfahrung oder einer eigenen Handlung ist deutlich höher, als das im Lehrsaal Gesagte. Solche Erfahrungen stehen der Führungskraft nachhaltiger zur Verfügung und erweitern so sein Handlungsrepertoire. Der Vorteil des Lernens in der Natur besteht auch darin, dass die Natur keine Fehler verzeiht. Sie verlangt nach sofortiger Handlung und gibt direkt Feedback. Entweder Dinge funktionieren oder nicht. Wenn man es versäumte Feuerholz zu sammeln und somit nicht in der Lage war ein Feuer für sein Nachtlager zu entfachen, wird durch die Erfahrung des Frierens gelernt, diesen Fehler nicht zu wiederholen. Schlechte Orientierungsleistung auf einer Gebirgstour kann zu sehr kräfteaubenden Umwegen führen.<sup>126</sup> „Die Natur geht keine faulen Kompromisse ein.“<sup>127</sup>

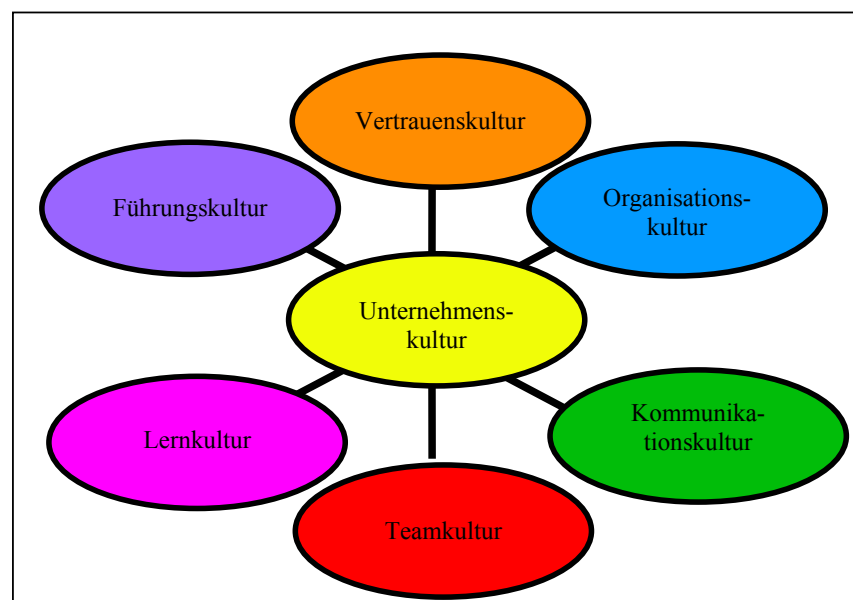
---

<sup>125</sup> Renner, Hans-Georg; Strasmann, Jochen (Hrsg.): S.: 37.

<sup>126</sup> Schad, Niko: Outdoor Training – Regenwürmer oder Spanferkel. In: Schad, Niko; Michl, Werner (Hrsg.): Outdoor Training. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil. S.: 9.

<sup>127</sup> Henschel, Henning In: Henschel, Henning; Welp, Ingelore: Wilderness Experience. Motivation ohne Befehl und Gehorsam. S.: 16.

Der Ansatz eines solchen Trainings ist dabei ganzheitlich zu betrachten. Das Outdoor Training fördert und fordert nämlich nicht nur die Führungskraft, sondern hat auch durchaus positive Einflüsse auf die Unternehmenskultur. Ein nicht zu vernachlässigender „Nebeneffekt“ des Outdoor Trainings ist das Selbst- und Fremdvertrauen, welches hier in allen Situationen gefordert und gefördert wird. Diese neu geschaffene Vertrauensbasis wirkt sich dann unweigerlich auch auf die Unternehmenskultur aus.<sup>128</sup>



**Abb. 9: Förderung der Unternehmenskultur.** (eigene Darstellung. nach Henschel, Henning: Alles, was in Gottes freier Natur geschieht, ist wertvoll. In: Henschel, Henning; et. al. S.: 20.)

Outdoor Training setzt dabei in den für eine Führungskraft interessanten Weiterentwicklungsbereichen an, die über fachlicher Qualifikation stehen.

<sup>128</sup> Renner, Hans-Georg; Strasmann, Jochen (Hrsg.): S.: 18.



**Abb. 10: Wirkungen von Outdoor Training.** (eigene Darstellung. nach Henschel, Henning: Alles, was in Gottes freier Natur geschieht, ist wertvoll. In: Henschel, Henning et. al. S.: 18.)

Persönlichkeitsentwicklung muss gewollt werden. Ohne den Willen und den Mut, sich selbst besser kennen zu lernen und somit persönlich weiterzuentwickeln ist das Outdoor Training nutzlos.<sup>129</sup> Der Seminarteilnehmer muss neben diesem Mut auch die Bereitschaft zum Risiko mitbringen und auch Verantwortung für sich und sein Team übernehmen können und wollen.<sup>130</sup> Der Lernerfolg ist dann aber garantiert, da man sich nicht wie im Seminar ausruhen und zurücklehnen kann, ohne dass man Folgen zu erwarten hätte. Die Natur verlangt die volle Aufmerksamkeit und ein hohes Maß an Empathie in die Situation und seine Teamkameraden. Fehler sind zu vermeiden! „Nicht

<sup>129</sup> Gleiches gilt aber auch für das übliche indoor Seminar; wer sich nicht weiterentwickeln will, wird dieses auch nicht tun.

<sup>130</sup> Henschel, Henning In: Henschel, Henning; Welp, Ingelore: Wilderness Experience. Motivation ohne Befehl und Gehorsam. S.: 22.

theoretische Lösungen, sondern reale Handlungen bringen den Lernerfolg.“<sup>131</sup>

Outdoor Training ist dabei keine reine Aktionveranstaltung und es handelt sich auch nicht um eine Extremsportart. Sie muss von Profis vorbereitet, begleitet und nachbereitet werden. Ohne Anleitung und professionelle Transfersicherung kann sich kein Lernerfolg einstellen.

„Effektive Teams schweißt man über formale Aufgaben- und Betriebsstrukturen und über gemeinsame, tragfähige Erlebnisse und Erfahrungen zusammen.“<sup>132</sup> Alles das, was man unter sozialer Kompetenz versteht, kann folglich am besten auf dem Weg der gemeinsamen Erlebnisse und Erfahrungen nachhaltig vermittelt werden. Es müssen, um solche Effekte zu bewirken, Erlebnisse geschaffen werden, die die Führungskraft zwingen, Grenzen zu beschreiten. Eine Nacht im wohl vorbereiteten Zelt, nahe einem schönen Hotel falls schlechtes Wetter aufzieht, ist dabei nicht zielführend. Vielmehr ist es diese Nacht weit weg von der Zivilisation durchzuführen, ohne Handy und Hilfe von anderen. Das Team muss auf sich allein gestellt sein und handeln. Man kann annehmen, dass je härter die Rahmenbedingungen dabei sind, um so besser und höher der Lernerfolg ist. Dabei ist darauf zu achten, dass die Härte nicht in Extreme übertrieben wird. Der Anbieter dieser Maßnahmen ist gefordert, das richtige Maß anzulegen.

Dennoch ist es nicht nur das Handeln in der Natur, das den Lernprozess bestimmt. Eine gute Vorbereitung und Unterweisung der Seminarteilnehmer ist ebenso unerlässlich,

---

<sup>131</sup> Henschel, Henning In: Henschel, Henning; Welp, Ingelore: Wilderness Experience. Motivation ohne Befehl und Gehorsam. S.: 95

<sup>132</sup> ebenda S.: 18.

wie eine gute Nachbereitung. Der Kreis schließt sich erst wieder, wenn die am Tage bzw. in einem Abschnitt gemachten Erfahrungen begleitet reflektiert werden. Erst hier können die Teilnehmer Feedback erhalten und über Entscheidungen und deren Folgen diskutieren. Erst hier wird dem Teilnehmer sein Verhalten deutlich gemacht und kann auch erst dann den Grundstein für eine Verhaltensänderung gelegt werden, hier setzt die Transferleistung und Ergebnissicherung ein.<sup>133</sup> Die kleinen, täglichen Schritte führen hier zum besten Erfolg.

Ziel des Outdoor Trainings ist dabei auch nicht, jeden zum abgehärteten Naturburschen zu formen. Vielmehr soll sich die Führungskraft hin und wieder auf einen Dialog mit der Natur einlassen, um das eine oder andere von ihr zu lernen.

#### **4.5.4 Potential von Outdoor Training, was kann es im Menschen hervorrufen?**

Man kann durchaus davon ausgehen, dass Führungskräfte nur einen bedingten Teil ihres Potentials ausschöpfen, weil sie ihr Gesamtpotential vermutlich gar nicht kennen, da sie nie an ihre wahren Grenzen gehen mussten. Somit schöpfen Unternehmen dieses vorhandene Potential auch gar nicht in vollem Umfang aus.<sup>134</sup>

Das Argument, man habe für die Entwicklung der Führungskräfte keine, oder nur sehr wenig Zeit, weil sie dann zu lange

---

<sup>133</sup> ebenda S.: 21.

<sup>134</sup> ebenda S.: 25.

unproduktiv sind, kann also nicht gelten. Der Gewinn an deutlich mehr oder sogar voller Ausschöpfung des Potentials wiegt sicher viele mehr, als der „Ausfall“ der Führungskraft für eine Woche. Auch hier gilt: Ohne Invest kein Gewinn. Ein solcher Gewinn liegt dann auch nicht nur bei der Führungskraft, sondern bei der gesamten Organisation.

Outdoor Training ist dabei sehr vielschichtig angelegt und hat viele Handlungsdimensionen. Dadurch werden auch immer verschiedene Kompetenzpotentiale aus unterschiedlichen Persönlichkeitsschichten bei der Bewältigung von Aufgaben in der Natur angesprochen. „Diese ganzheitliche Beteiligung kognitiver, emotionaler und körperlicher Bezüge garantiert eine verhaltenswirksame Verankerung im emotionalen Gedächtnis.“<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup> ebenda S.: 96.

## **4.6 Möglichkeiten für die Ausbildung des Offiziersnachwuchses nach dem Vorbild des Outdoor Trainings**

Vor dem Hintergrund der erlebnispädagogischen Ansätzen Kurt Hahns und den Möglichkeiten des Outdoor Trainings ergeben sich auch hervorragende Möglichkeiten für die Führungskräfteausbildung der Bundeswehr.

Das benötigte Mittel zur Ausbildung der jungen Offizieranwärter scheint mit der Erlebnispädagogik und dem Outdoor Training gefunden zu sein.

Die Ansprüche von Rousseau, Förderung der Vernunft, Erfahrungen durch die Sinne und den Körper machen, den Zögling in den Mittelpunkt der Ausbildung stellen, bei der der Ausbilder lediglich das pädagogische Umfeld zu schaffen hat, und das Prinzip der Handlung, der Erfahrung und des Erlebnisses unter der Maxime: Leben ist nicht atmen, Leben ist handeln, finden sich im Outdoor Training wieder.<sup>136</sup>

Auch die Ansprüche Pestalozzis, dass der Zögling authentische und vitale Erfahrungen sammeln muss um Erkenntnisse zu erlangen und sein Sozialverhalten zu prägen und dieses unter dem Motto: Lernerfahrung mit Kopf, Herz und Hand, finden sich im Outdoor Training wieder.<sup>137</sup>

Die anthropologische und ökologische Dimension der Erwachsenenbildung, sowie das soziale Lernen und die

---

<sup>136</sup> vgl. Kapitel 4.1, S.: 92

<sup>137</sup> a.a.O.



Charaktererziehung und die Persönlichkeitsentwicklung werden in diesen Programmen abgebildet.<sup>138</sup>

Die Erlebnispädagogik bietet mit dem Instrument des Outdoor Trainings<sup>139</sup> sehr gute Möglichkeiten, die Persönlichkeitsentwicklung voranzutreiben und den Charakter der Teilnehmer zu stärken. Outdoor Training bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, im Team zu agieren und die Führungsrolle, aber auch die Geführtenrolle zu erleben. Es bietet die Möglichkeit Dinge auszuprobieren und die daraus resultierenden Folgen direkt zu erfahren und somit auch die Verantwortung für das eigene Handeln zu tragen. Ferner können die Teilnehmer Verhaltenssicherheit erlangen und gewinnen Vertrauen in die eigenen Fähig- und Fertigkeiten, aber lernen auch, anderen im Team zu vertrauen. Outdoor Training bietet die Möglichkeit, Grenzerfahrungen zu machen und das gesamte soziale Verhalten im Rahmen von Selbstreflexion, aber auch im Rahmen der angeleiteten Reflexion zu prägen.

Damit sind alle im Kapitel I, 3.3 beschriebenen Ansprüche durch die Erlebnispädagogik erfüllt.

---

<sup>138</sup> vgl. Kapitel 4.1, S.: 99.

<sup>139</sup> Es soll hier davon ausgegangen werden, dass es sich um ein seriöses und professionell durchgeführtes Outdoor Training handelt, in dem die Transferleistungen durch fachkundige Trainer gewährleistet wurde, so, wie die Literatur und die Erfahrungen der Trainer es vorsehen.

<b>Anspruch an die Ausbildung</b>	<b>kann durch die Erlebnispädagogik erfüllt werden</b>
Persönlichkeitsentwicklung	✓
Charaktererziehung	✓
Vermittlung sozialer Kompetenzen	✓
Handlungsmöglichkeiten ausprobieren	✓
Selbstreflexion	✓
begleiteter Transfer	✓
Verhaltenssicherheit erlangen	✓
Grenzerfahrungen machen	✓
Verantwortung für sich und andere übernehmen	✓
Vertrauen in sich und andere gewinnen	✓
Körper, Herz, Geist und Seele formen	✓

**Tabelle 4:** Ansprüche an die Ausbildung und deren Realisierbarkeit durch die Erlebnispädagogik (eigene Darstellung)

Damit ist ein Instrument gefunden, welches sich hervorragend für die Ausbildung der Offizieranwärter eignet und aufgrund der Rahmenbedingungen in der Bundeswehr und den vorhandenen Mitteln der Bundeswehr gut durchführbar ist.

Besonders eignet sich das Outdoor Training, weil es sich sehr leicht an die Rahmenbedingungen der Bundeswehr anpassen lässt, denn der „Außendienst“, also das Leben und Überleben in der freien Natur ist sicherlich eine der Hauptbetätigungs- und Trainingsfelder der Ausbildung in der Bundeswehr. So finden viele Ausbildungen in der Grund- und Spezialausbildung im Gelände statt. Auch das Vorgehen mit Gefechtsfahrzeugen

findet nur in der Natur mit allen guten und widrigen Umständen statt. Der Transfer wird also sehr gut zu schaffen sein.

Im weiteren soll nun die Wirklichkeit, oder das, was wir oder auch ich als Wirklichkeit empfinden, genauer betrachtet werden und überprüft werden, wie weit die Bundeswehr mit Ihren Ansprüchen von der Wirklichkeit entfernt ist, oder wie dicht sie sich an der Wirklichkeit befindet.

### **III.**

## **Wirklichkeit**

### **1.0 Über die Wirklichkeit**

Bei der Erfassung der Wirklichkeit stößt man unweigerlich auf die Frage, was die Wirklichkeit eigentlich ist.

Kann nun eine Umfrage die Wirklichkeit darstellen oder stellt sie nur die Wirklichkeit des Befragers, oder nur die der Befragten dar? Sicher ist, dass eine Befragung immer noch die beste Möglichkeit ist, viel über Abläufe und persönliche Meinungen in Systemen zu erfahren und eine Meinung zu erhalten, also eine Aussage, die die Mehrheit der Befragten getroffen hat. So kann man am besten feststellen, was die Mehrheit denkt, aber auch feststellen, was eine Minderheit denkt.

Ferner stellt sich dabei die Frage nach Auswertungsfehlern, die die Person, die die Befragung und die Auswertung durchführt, macht. Bei der Auswertung einer Umfrage fließt die Wirklichkeit, also das, was der Auswerter für die Wirklichkeit hält, in hohem Maße in die Interpretation der Ergebnisse mit ein. Besonders bei der Kategorisierung von offenen Fragen liegt viel im „Auge des Betrachters“. Grundsätzlich stellt eine Umfrage immer nur eine

Momentaufnahme dar. Sie ist zudem geprägt von dem emotionalen Zustand der Befragten und auch des Auswerter. Ist der Befragte von vielen Umfragen, die er beantworten soll, genervt oder lehnt er Befragungen grundsätzlich ab? Ist er guter Laune, weil gerade alles „rund“ läuft oder gab es, bevor er mit der Beantwortung der Fragen begann, Spannungen in seinem Arbeitsumfeld? Oder aber benutzt der Befragte eine Umfrage als „Abrechnung“ mit dem System? Zudem werden aus Bequemlichkeit oder Zeitmangel offene Fragen ungern und damit unvollständig beantwortet. So entstandene Lücken verfälschen das Gesamtbild und damit auch die Wirklichkeit.

## 1.1 Konstruktivismus

Unser Weltbild entsteht zunächst in unseren Köpfen. Unsere Sinnesorgane nehmen die Reize der Umwelt auf und unser Gehirn konstruiert somit unser Bild von der Welt.<sup>140</sup> „Wir konstruieren die Welt räumlich dreidimensional, zeitlich geordnet und gerichtet, regelmäßig, sogar naturgesetzlich strukturiert, kausal vernetzt.“<sup>141</sup>

Hauptsächlich wird unsere Wirklichkeit dabei sprachlich konstruiert. Was wir wissen, wissen wir zum großen Teil über Sprache und versprachlichte Erfahrungen.<sup>142</sup> Unsere Wirklichkeit konstruiert sich dabei hauptsächlich aus deduktiven

---

<sup>140</sup> Wickler, Wolfgang; Salwiczek (Hrsg.): Wie wir die Welt erkennen. Erkenntnisweisen im interdisziplinären Diskurs. Grenzfragen Band 27. Verlag Karl Alber freiburg/ München 2001. S.: 16.

<sup>141</sup> a.a.O.

<sup>142</sup> Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Lucius & Lucius Stuttgart<sup>6</sup>. S.: 3.

Schlussfolgerungen. So ziehen wir z.B. Rückschlüsse auf die Existenz von Gegenständen (z.B. des Planeten Neptun), auf die Eigenschaften oder Aktivitäten von Gegenständen oder Personen, von der Ursache auf die Wirkung (Prognosen), auf Wahrheits- bzw. Falschheitsbeziehungen und vieles mehr.<sup>143</sup> Die so konstruierten Welten sind dabei nicht identisch, sondern weichen extrem voneinander ab. So kann das, was in unserem Kulturkreis als höflich und nett gilt, bei einem Stamm der Ureinwohner des Amazonasgebietes als sehr unhöflich gelten.<sup>144</sup>

Wir ziehen Schlüsse aus Erlebten und planen auf dieser Grundlage für die Zukunft. Teilweise haben diese Schlüsse und die daraus folgenden Handlungen Erfolg, teilweise scheitern wir damit.<sup>145</sup> Aus Erfolg und Scheitern festigt sich unser Bild der Wirklichkeit jeden Tag etwas mehr. Perfekt wird die Wirklichkeit jedoch nie, da die Konstruktionen unserer Wirklichkeit in unserem Gehirn produziert werden. Unser Gehirn kann nicht objektiv arbeiten, sondern nur subjektiv. Zudem passt es sich immer wieder an geänderte Rahmenbedingungen an. Hin und wieder tun wir auch unlogische Dinge, die gegen unsere Erfahrung und unser Verständnis der Wirklichkeit sind. Unsere Handlungen sind nicht vollkommen, sondern effektiv, denn Effektivität wird in unserer Wirklichkeit belohnt und führt zu einem angeblichen Erfolg.

---

<sup>143</sup> Schüling, Herrmann: System und Evolution des menschlichen Erkennens. Ein Handbuch der evolutionären Erkenntnistheorie. Band 5: Die Genesis des schlussfolgernden Denkens. Georg Olms verlag Hildesheim, Zürich, New York. 2002. S.: 1

<sup>144</sup> Als Beispiel mögen hier die Tischgewohnheiten amerikanischer Offiziere gelten. Ist es bei uns unhöflich beim Essen eine Hand unter dem Tisch zu halten, so ist es bei den amerikanischen Offizieren höflich, zunächst alle Speisen in mundgerechte Stücke zu schneiden, das Messer an den Rand zu legen und dann nur noch mit der Gabel zu essen, wobei die freie Hand unter den Tisch genommen wird.

<sup>145</sup> Wickler, Wolfgang; Salwiczek (Hrsg.): Wie wir die Welt erkennen. Erkenntnisweisen im interdisziplinären Diskurs. Grenzfragen Band 27. Verlag Karl Alber freiburg/ München 2001. S.: 16.

Also muss auch die Wirklichkeit des Betrachters, das, was er sich konstruiert hat, bei der Erfassung der Wirklichkeit berücksichtigt werden. Das heißt, dass unsere Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, selbst von uns erfunden wurde. So ist z.B. der Klang des Martinhorns an sich für uns bedeutungslos. Es ist einfach eine Abfolge von Tönen. Erst mit der Verbindung zu einem Polizei-, Feuerwehr- oder Krankenwagen ergibt sich für uns der Sinn, dass irgendwo Gefahr droht. Diesen Zusammenhang haben wir uns konstruiert. Das wird auch immer dann deutlich, wenn z.B. ein Zivilwagen der Polizei mit Blaulicht und Sirene fährt: Man sucht unweigerlich ein „offizielles“ Fahrzeug in der erwarteten Lackierung und sieht den Zivilwagen erst sehr spät, da er grundsätzlich nicht in das Konstrukt passt. Bewusst wird einem Individuum so etwas z.B. dann, wenn man im Ausland Urlaub macht und die Warnsignale von Einsatzwagen anders als die heimischen klingen. Zunächst ist man in solchen Fällen kurz irritiert, bis einem die Transferleistung zum eigenen, konstruierten Zusammenhang gelingt.

Jedes Individuum lebt so in seiner ganz eigenen Welt mit seiner ganz eigenen Ansicht der Dinge. Gerade bei der Interpretation von Abläufen in unserer Umgebung konstruiert sich jeder seine eigene Wirklichkeit. Man glaubt an das, was in die eigene Vorstellung von der Welt passt. Letztendlich gibt es so viele Wirklichkeiten wie es Menschen gibt.<sup>146</sup>

So führte Alex Bavelas<sup>147</sup> einige Experimente durch, bei denen Versuchspersonen wahllos genannte Zahlenpaare als passend

---

<sup>146</sup> Watzlawick, Paul (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. R. Piper & Co. Verlag München Zürich 1981

<sup>147</sup> ebenda S.: 14.

oder nicht passend deklarieren mussten. Am Ende dieser Versuchsreihe glaubte jede Versuchsperson tatsächlich, eine Regelmäßigkeit gefunden zu haben, obwohl es keine gab. Jede Person war aber überzeugt, dass es eine Regelmäßigkeit geben müsste, denn der Versuchsleiter hatte es ihr ja erklärt. So hat sich jedes Individuum seine eigene Wirklichkeit der Zahlenpaare konstruiert und im Auge der Versuchsperson sind die Regelmäßigkeiten auch nachvollziehbar.<sup>148</sup>

Mentale Modelle bestimmen, was wir als Wirklichkeit einstufen und was nicht. Diese Modelle helfen dem Individuum, sich in seiner Welt zu orientieren. Diese Modelle ermöglichen es sogar, gewisse Einzelheiten, die nicht wirklich selbst durch Erfahrung gewonnen wurden, oder aber auch fehlende Teile des Modells, selbst einzufügen und somit das Modell immer weiter zu vervollkommen.

Wirklichkeit ist für das einzelne Individuum das, was man sich selbst erklären kann, was einem als logische Kausalität erscheint. Als Wirklichkeit wird folglich aber auch das verstanden, was andere einen logisch nachvollziehbar erklären.

„Wahre“ bzw. die „echte“ Wirklichkeit kann man nur dann erkennen, wenn man Dinge von außen betrachtet, sich von seinen Vorurteilen und Klischees löst und sich dann logische Kausalitäten erkennen lassen. Da sich aber kein Individuum von seinen Vorurteilen und Klischees komplett freisprechen kann, wird es immer eine getrübe Wirklichkeit geben. Diese „Trübe“ wird immer dann zunehmen, wenn man sich selbst gegenüber besonders unvoreingenommen und wertfrei sein muss. Da uns auch dieser Vorgang kaum gelingen wird, müssen wir uns die

---

<sup>148</sup> a.a.O.



trübe Wirklichkeit durch logische Kausalitäten etwas erhellen. Sicher ist: Es gibt keine reine Wirklichkeit. Auch wenn wir glauben möchten, dass zwei und zwei vier ergibt, stellt sich letztlich doch die Frage, wer uns dieses Rechenkonstrukt so logisch erklärt hat, dass wir es als Wirklichkeit betrachten. Denn eines ist in diesem Zusammenhang auch sicher: Eins und eins ist nicht gleich zwei ( $1 + 1 = 2$ ), denn auf der einen Seite ( $1 + 1$ ) steht offensichtlich nicht das gleiche (=) wie auf der anderen Seite (2).

Damit schließt sich der Kreis, dass unsere Wirklichkeit sprachlich konstruiert ist. Die von uns benötigten Kausalitäten und dazugehörigen Vokabeln werden meist auf verbalem Wege kommuniziert.

Dennoch brauchen wir Wirklichkeiten, auch wenn sie konstruiert und teilweise vom Gehirn selbstständig ergänzt sind. Ohne einen solchen fundamentalen Rahmen könnte kein Individuum existieren, da es sich in der Welt nicht mehr zurechtfinden würde. Dieser Rahmen beinhaltet auch unsere Vorurteile und Klischees, die es uns erleichtern, unsere Umwelt zu kategorisieren. Ohne Vorurteile, Klischees und Kategorien wäre unser Gehirn überlastet, da die Flut von Eindrücken, die wir täglich aufnehmen, so groß ist, dass wir sie nicht jedes Mal neu verarbeiten können. Fast alle Eindrücke müssen schnell in Kategorien eingeordnet werden, damit möglichst viele Eindrücke verarbeitet werden können. Bei Säuglingen kann man erkennen, dass sie häufig an Reizüberflutung leiden, da ihnen die Kategorien fehlen. Die Konstruktion ihrer Wirklichkeit ist in vollem Gange.

## 1.2 Die Wirklichkeit in der/ unserer Wirklichkeit

Gerade bei der Bundeswehr sind die jungen Führungskräfte einer ganz speziellen Sozialisation unterworfen. Aus dieser Sozialisation resultiert eine soziale Erwünschtheit von Verhaltensmustern, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden muss. Ganz besonders ist die soziale Erwünschtheit bei der Bewertung der eigenen Persönlichkeitsmerkmale zu berücksichtigen. Von der Bundeswehr gewünschte Tugenden, Werte und Normen werden auf besonderen Lehrgängen vermittelt. Auch das Persönlichkeitsmerkmal der „Fähigkeit zur Menschenführung“ wird auf vielen Lehrgängen in den Mittelpunkt der Ausbildung gestellt. Nach diesem Merkmal gefragt, wird die Führungskraft sich mit diesem erlernten Merkmal identifizieren und sich die Eigenschaft selbst zuschreiben, ohne zu reflektieren, ob die Eigenschaft wirklich im fragten Maße ausgeprägt ist.

Besonders interessant sind dabei auch Fragen nach dem Selbst- und Fremdbild der Führungskräfte. Grundsätzlich neigt ein Individuum dazu, sich positiv gegen andere abzugrenzen, wenn es von seinen Leistungen und Fähigkeiten überzeugt ist. Analog dazu werden die Leistungen und Fähigkeiten anderer etwas negativer als die eigenen bewertet. Dieses Phänomen ist auch bei der vorliegenden Umfrage mehrfach zu beobachten.

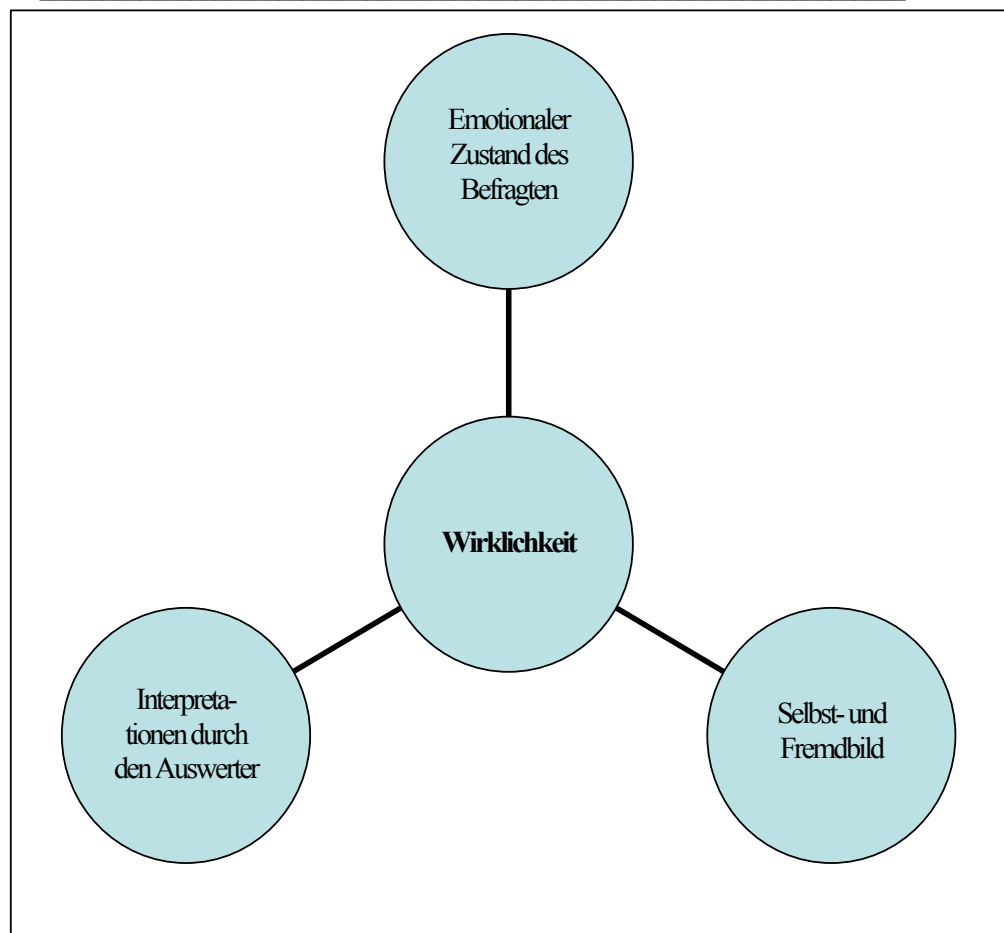
Zu beachten bleibt, dass die hier beschriebene Wirklichkeit nicht der tatsächlichen Wirklichkeit entspricht, da viele Faktoren auf die Betrachtung der Wirklichkeit einfließen.

Auf der anderen Seite erleben wir nur das, was wir uns für unsere Welt aufgebaut haben. Folgen nun mehrere Individuen

diesen Anschauungen, glauben auch immer mehr an diese, so konstruierte Wirklichkeit. Es entsteht sozusagen ein Konsens über die Konstruktion der Wirklichkeit und deren Aussehen.

So sollen in dieser Arbeit auch keine reinen Wirklichkeiten entdeckt werden, sondern es soll nur nach einem Konsens über die vermutete Wirklichkeit in der Bundeswehr gesucht werden: Kausalitäten, denen möglichst viele Individuen folgen können, um so eventuell Dinge zu ändern und anzupassen, die vermutlich falsch laufen.

Im Folgenden muss Wirklichkeit als das verstanden werden, was der Autor sich als Wirklichkeit konstruiert hat. Eine Veränderung in der Bundeswehr kann nur dann erfolgen, wenn möglichst viele diesen Konstruktionen folgen können und bereit sind, Veränderungen anzupacken und durchzusetzen.



**Abb.11: Einflussfaktoren auf die Wirklichkeit** (eigene Darstellung)

## 2.0 Das Erhebungsverfahren

Um die Wirklichkeit bei der Führungskräfteentwicklung der Bundeswehr zu betrachten, bietet sich eine Befragung der Beteiligten, der Führungskräfte, an. Bei der hohen Anzahl an Offizieren ist die Betrachtung aller Führungskräfte sehr aufwendig und würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

Durch eigene Erfahrung in der Ausbildung zur militärischen Führungskraft und die damit verbundene Nähe zu den

Kampftruppen<sup>149</sup> des Heeres, wurde dieser begrenzte Bereich der Offiziere in den Mittelpunkt der Befragung gerückt. Marine und Luftwaffe, sowie alle Ämter, Behörden und Unterstützungsbereiche des Heeres und der gesamten Bundeswehr, bleiben unberücksichtigt.

## 2.1 Resonanz

Es wurde eine Teilerhebung in Form eines Fragebogens<sup>150</sup> bei insgesamt 18 Bataillonen im gesamten Bundesgebiet durchgeführt. Dabei wurden die Fragebögen in jeweils sechs Panzergrenadierbataillone, sechs Panzerbataillone und sechs Panzeraufklärungsbataillone versandt. Die unterschiedlichen Gesamtanzahlen von Bataillonen innerhalb einer Truppengattung wurden nicht betrachtet und auf eine entsprechende Gewichtung verzichtet, da die Ausbildung der Offizieranwärter zum größten Teil querschnittlich<sup>151</sup> durchgeführt wird und daher nur wenige Teile der Ausbildung truppengattungsspezifisch sind.

Pro Bataillon wurden zehn Offiziere im Dienstgrad Leutnant bis Hauptmann befragt. Für die Eingrenzung auf diese Dienstgradgruppe gibt es zweierlei Gründe:

---

<sup>149</sup> Panzertruppe, Panzergrenadiertruppe, Panzeraufklärungstruppe.

<sup>150</sup> Der standardisierte Fragebogen befindet sich im Anhang.

<sup>151</sup> Querschnittlich bedeutet in diesem Zusammenhang, dass viele der Ausbildungsinhalte gleich sind und unabhängig von den truppengattungsspezifischen Besonderheiten auch überall gleich vermittelt werden.

Zum einen schließt die Ausbildung zum Offizier „offiziell“ mit dem Erreichen des Dienstgrades Leutnant ab. Das bedeutet, diese jungen Führungskräfte haben alle wichtigen Stationen im Rahmen ihrer Ausbildung zur militärischen Führungskraft absolviert. Der Lernprozess dauert aber weiterhin an.

Zum anderen erreichen sowohl Zeitsoldaten<sup>152</sup> als auch Berufssoldaten in der Regel den Dienstgrad Hauptmann, mindestens aber den Dienstgrad Oberleutnant. Höhere Dienstgrade werden nur von Berufssoldaten erreicht.<sup>153</sup> So kann sichergestellt werden, dass die Befragung nicht nur bei Berufssoldaten durchgeführt wurde, die sicherlich ein anderes Berufsbild verinnerlicht haben, als jene Offiziere, die die Bundeswehr nach Ablauf der Verpflichtungszeit wieder verlassen.<sup>154</sup> Die Berufssoldaten werden folglich eine andere Wirklichkeit repräsentieren als die Zeitsoldaten.

Auf diesem Wege haben 180 Offiziere der Kampftruppen den Fragebogen im Januar 2002 erhalten. Die Anzahl der Rückläufer liegt bei 76 Fragebögen, also ca. 42%.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage der Repräsentativität.

Von Repräsentativität wird in der Regel dann gesprochen, wenn man von der befragten Gruppe Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit schließen kann.<sup>155</sup> Wie hoch aber der prozentuale Anteil an der Grundgesamtheit sein muss, bleibt in

---

<sup>152</sup> Bei einer Verpflichtungszeit von 12 Jahren.

<sup>153</sup> ausgenommen Reserveoffiziere

<sup>154</sup> Es darf sicherlich davon ausgegangen werden, dass Berufssoldaten weniger Kritik am System und der Ausbildung der Bundeswehr üben, als Zeitsoldaten.

<sup>155</sup> Voß, Werner (Hrsg.): Taschenbuch der Statistik. Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag München Wien 2000. S.: 23, 49.

der Literatur offen. Durch die hohe Anzahl an zurückgesendeten Fragebögen kann sicherlich bei Ergebnissen auf die Grundgesamtheit der Offiziere der Kampftruppen geschlossen werden. Für diesen Bereich darf somit von einer repräsentativen Umfrage gesprochen werden. Zudem fokussiert sich die gesamte Arbeit nur auf den beschriebenen Bereich der Offizierausbildung.

Auf die Grundgesamtheit aller Offiziere in allen Truppengattungen und Teilstreitkräften kann nicht geschlossen werden. Für diesen Bereich ist die Umfrage nicht repräsentativ. Schlussfolgerungen und Lösungsansätze sind damit nicht allgemeingültig.

Insgesamt ist die Repräsentativität einer Erhebung immer problematisch. Um Ergebnissen von Umfragen mehr Gewicht zu verleihen, wird in Medien gerne von einer repräsentativen Umfrage gesprochen. Die Verwendung dieses Fachbegriffs impliziert beim Leser, dass er sich auf das Ergebnis verlassen kann. So spricht das ZDF Polit-Barometer grundsätzlich von repräsentativen Umfragen, da hier 1000 Personen der wahlberechtigten Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland befragt wurden. Ob so Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gemacht werden können, bleibt sehr fraglich, da die Zahl der wahlberechtigten Personen in der Bundesrepublik nicht genannt wird. Das Statistische Bundesamt gibt die Zahl der Wahlberechtigten Bevölkerung für die Bundestagswahl 2005 mit 61,9 Millionen Wahlberechtigten an.<sup>156</sup> Eine Repräsentativität in dem oben beschriebenen Sinne muss durchaus angezweifelt werden.

---

<sup>156</sup> Statistisches Bundesamt. Der Bundeswahlleiter. O.w.A.

Eine allgemeingültige Definition des Begriffes der Repräsentativität gibt es nicht. So mag und muss jeder selbst entscheiden, ob er den Ergebnissen, Schlussfolgerungen und Konstrukten einer Umfrage Vertrauen schenkt oder nicht. Letztendlich muss beachtet werden, was erreicht werden soll und wer es zu erreichen versucht. Jedes Ergebnis kann sowohl in die eine Richtung, als auch in die andere Richtung interpretiert und dargestellt werden. Eine Tatsache bleibt bei allen Umfragen, Auswertungen und Interpretationen bestehen: Der Trend ist in der Regel klar zu erkennen. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit soll das Erkennen von Trendbewegungen auch als Ergebnis genügen. Ob und wie eine solche Arbeit wie diese überhaupt Auswirkungen auf die Ausbildung von Führungskräften haben kann, bleibt ungewiss.

## 2.2 Der Fragebogen

Bei dem Fragebogen handelt es sich um insgesamt 47 Fragen. Davon sind acht dichotom geschlossene Fragen<sup>157</sup>, eine einfach geschlossene Frage<sup>158</sup>, 14 offene Fragen<sup>159</sup> und 24 beinhalten eine 5er Rating Skala. Ein Rating bietet sich immer dann an, wenn der Befragte eine Einschätzung innerhalb einer gewissen Bandbreite abgeben soll. Ein 5er Rating empfiehlt sich, da so eine wirkliche Mitte vorhanden ist und die Bandbreite nicht so groß ist, wie z.B. bei einem 7er Rating. Zu beachten bleibt, dass

---

<sup>157</sup> Antwortmöglichkeit nur Ja oder Nein.

<sup>158</sup> Hier handelt es sich um Persönlichkeitsmerkmale, denen man zustimmt oder nicht.

<sup>159</sup> Es muss eine Antwort durch den Befragten formuliert werden.



ein negativer Wert gegen 0 geht und ein positiver Wert bis 5 reicht. So wird dem „Schulnoteneffekt“ entgegengewirkt.

### **3.0 Die Auswertung**

Die Fragen, die den Offizieren im Rahmen der Umfrage gestellt wurden, sind aus den unterschiedlichen Forderungen der Generalinspekteure sowie aus Vorschriften abgeleitet worden. So lässt sich die Abweichung zwischen Anspruch und Wirklichkeit gut darstellen.

Der Begriff der Erlebnispädagogik und des Outdoor Trainings wurden in der Befragung bewusst weggelassen, um die Befragten nicht in diese Richtung zu lenken und ggf. das Ergebnis zu beeinträchtigen. Wie oben beschrieben, könnte ein Hinweis auf die Erlebnispädagogik oder das Outdoor Training den Befragten erst auf die Idee bringen, in diese Richtung zu denken. Das soll in jedem Fall vermieden werden, um nicht ein Ergebnis vorwegzunehmen und den Befragten zu beeinflussen.

Es werden aber die allgemeinen Voraussetzungen für die Durchführung von Outdoor Training abgefragt und geprüft, ob die Rahmenbedingungen in der Bundeswehr vorhanden sind, um ein entsprechendes Training durchzuführen.

### **3.1 Grundlegende Befehle für die Aufnahme von Offizieranwärtern nach Eintritt in die Bundeswehr**

Die ersten drei Fragen ergeben sich aus den Forderungen des Inspektors des Heeres, nachdem jeder Offizieranwärter ein persönliches Gespräch mit seinem Bataillonskommandeur haben soll und persönlich durch einen Fähnrichoffizier betreut werden muss. Ferner soll bei entsprechender Gelegenheit, wie gemeinsamen Veranstaltungen, über das Berufsbild des Offiziers gesprochen werden.<sup>160</sup>

Durch diese Forderung soll der jungen Führungskraft der Einstieg in die Bundeswehr erleichtert werden. In den Gesprächen soll der Offizieranwärter seinen nächst höheren Vorgesetzten kennen lernen und erste Eindrücke über die Besonderheiten des Soldatenberufs erhalten. Zugleich soll dem Führungsnachwuchs auf diesem Wege das Berufsbild des Offiziers näher gebracht werden. So bekommen die jungen Soldaten auch erste Kontakte zum Offiziercorps, der neuen „Familie“ für die Zeit bei der Bundeswehr. Unsicherheiten und die teilweise gewöhnungsbedürftigen Sitten und Gebräuche innerhalb des Offiziercorps sollen so an den Offizieranwärter weitergegeben werden. Bataillonskommandeur, Fähnrichoffizier und das gesamte Offiziercorps sind hierzu gefordert und prägen das Verhalten der zukünftigen Offiziere. Gespräche, gemeinsame Mittagessen, Weiterbildungsveranstaltungen im Rahmen des Offiziercorps und andere gesellschaftliche Anlässe im Offiziercorps sollen zu diesem Zweck genutzt werden. Auf diesem Wege soll den Offizieranwärtern die ganz spezielle Unternehmenskultur der Bundeswehr näher gebracht werden.

---

<sup>160</sup> vgl. II. Kapitel 3.0

Frage 1: Gab es während der Grundausbildung ein persönliches Gespräch mit ihrem Bataillonskommandeur?

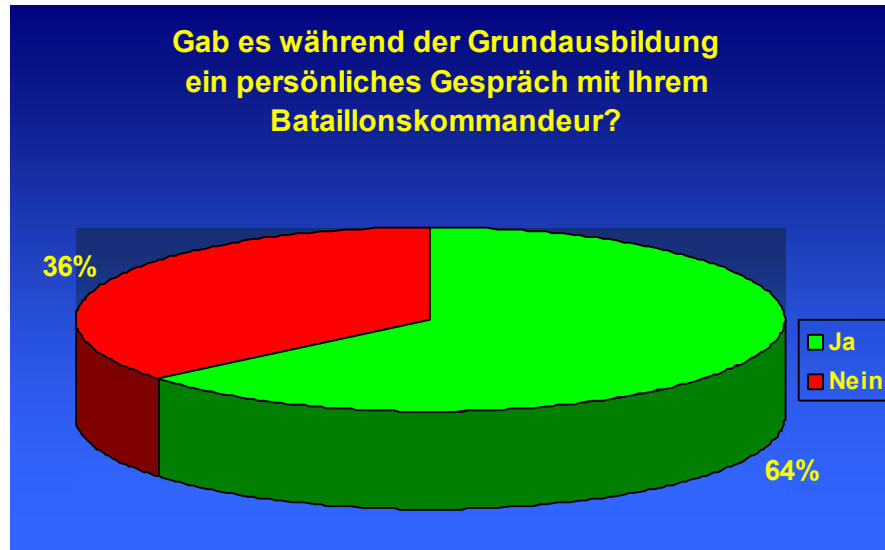


Abb.: 12

Frage 2: Kannten Sie ihren Fähnrichoffizier?



Abb.: 13

Frage 3: Haben ihre Vorgesetzten mit ihnen bei entsprechender Gelegenheit über das Berufsbild des Offiziers gesprochen, z.B. in Unterrichten, persönlichen Gesprächen, Fortbildungsveranstaltungen, etc.?

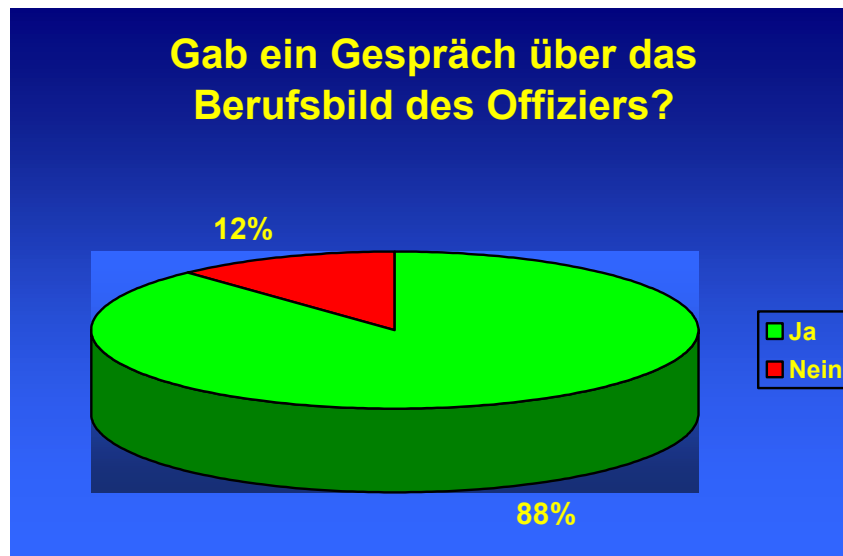


Abb.: 14

Interessant ist hierbei, dass 36% der Befragten kein Gespräch mit ihrem Bataillonskommandeur hatten und 21% ihren Fähnrichoffizier nicht kannten. Das bedeutet, dass man sich um ein gutes Drittel des Führungsnachwuchses nicht, wie gefordert, gekümmert hat. Hier muss jeder einzelne Offizieranwärter betrachtet werden. Für den einzelnen, jungen Offizieranwärter muss das Gefühl entstehen, dass es egal ist, ob er nun im Bataillon dient oder nicht. Ferner bleiben ihm die grundlegenden Bestandteile der Unternehmenskultur der Bundeswehr verschlossen. Wenn schon der Bataillonskommandeur in mehr als zwei Monaten<sup>161</sup> keine Zeit findet, sich der jungen Offizieranwärter anzunehmen, ist das eine klare

<sup>161</sup> Diese Zeit verbringt der Offizieranwärter im Bataillon bis er an die Panzertruppschule nach Munster versetzt wird, um dort seine Ausbildung fortzusetzen.

Selbstdarstellung des Arbeitgebers. Was würde der Bataillonskommandeur sagen, wenn ihn sein Brigadekommandeur über Monate nicht empfängt, um ihn kennen zu lernen, weil er etwas vermeintlich Wichtigeres zu tun hat?

In dieser frühen Phase der Ausbildung eine sicherlich zweifelhafte Darstellung des neuen Arbeitsplatzes. Erfreulich aber, dass 88% der Befragten wenigstens mit anderen Offizieren über das Berufsbild des Offiziers gesprochen haben und sich somit über ihre zukünftige Tätigkeit orientieren konnten.

Wenn in dieser Einstiegs- und Grundausbildungsphase von einer Prägungsphase gesprochen werden kann, fehlt einem Drittel des Führungsnachwuchses bereits ein Grundverständnis vom Berufsbild und der Kameradschaft in der Bundeswehr.

### **3.2 Die Ausbildung**

Die folgenden Fragen beschäftigen sich mit der Ausbildung der Führungskräfte. Auch diese Fragen folgen der Anforderung des Inspektors des Heeres, dass für die Ausbildung alles getan wird, was nötig ist.<sup>162</sup>

Frage 4: Hatten Sie bis jetzt für ihre Lehrgänge immer alle Lehrgangsvoraussetzungen?

---

<sup>162</sup> vgl. II. Kapitel 3.0



Abb.: 15

Frage 5: Fühlten Sie sich für die bis jetzt besuchten Lehrgänge ausreichend vorbereitet?

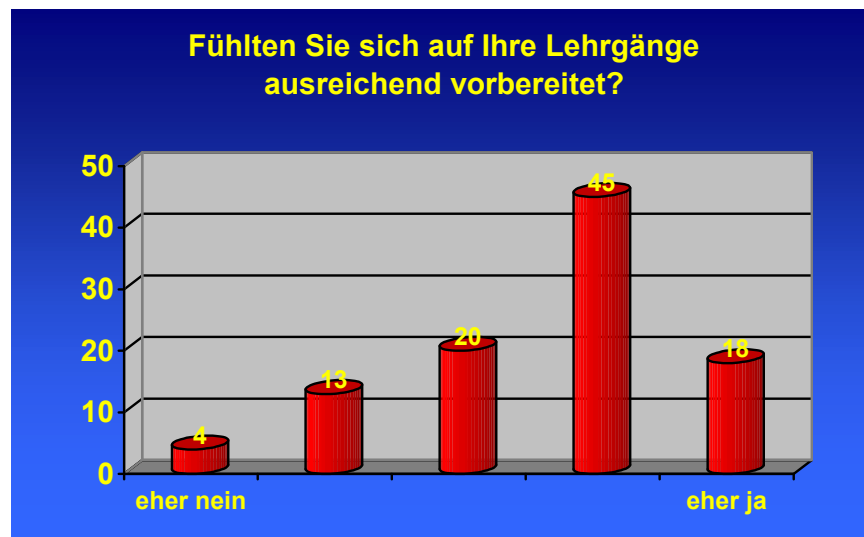
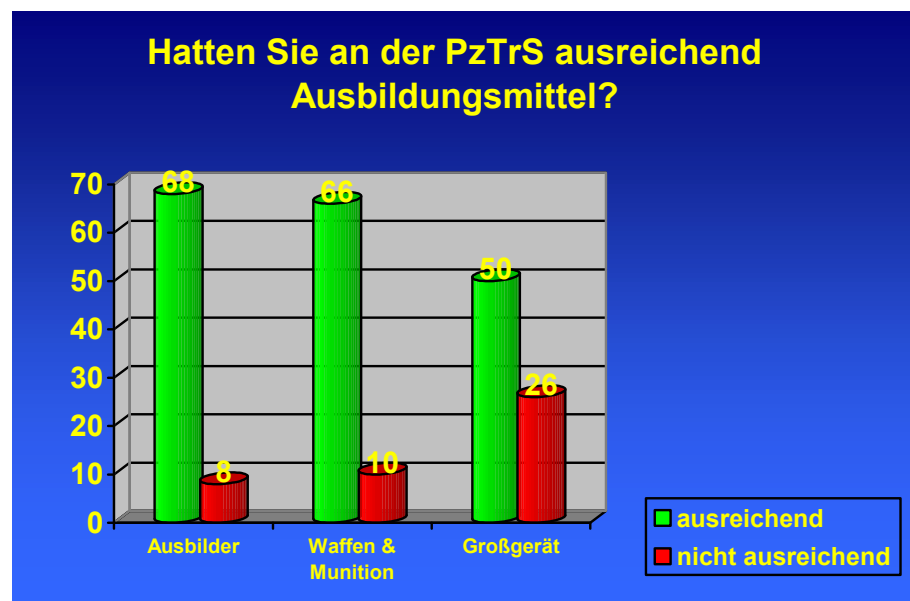


Abb.: 16

Obwohl ein Drittel der Befragten nicht alle nötigen Lehrgangsvoraussetzungen für die entsprechenden Lehrgänge mitbrachten, fühlten sich dennoch 63% ausreichend vorbereitet.

Das offensichtliche Bild von Desinteresse an der richtigen Lehrgangsvorbereitung seitens der Bataillone ist sehr erschreckend. Wie muss sich eine Führungsnachwuchskraft fühlen, wenn der Arbeitgeber sich so mangelhaft um die Ausbildung seiner Mitarbeiter kümmert?

Frage 6: Hatten Sie während ihrer Ausbildung an der Panzertruppenschule ausreichend Ausbildungsmittel?



**Abb.: 17**

Die Ansprüche des Dienstherren bezüglich der Ausbildung sind beträchtlich. Wenn auch offensichtlich ausreichend Lehrpersonal und entsprechende Mengen an Waffen und Munition zur Verfügung stehen, fehlt es letztlich doch an wichtigem Großgerät. Hier wird deutlich, was die Bundeswehr in der Öffentlichkeit gerne verneint: Es gibt zu wenig einsatzbereites Großgerät. Dieses ist deswegen alarmierend, da fehlende

Basisausbildung am Großgerät, dem eigentlichen Handwerkszeug des Offiziers der Kampftruppen, später nicht mehr nachgeholt wird und so Lücken entstehen, die kaum noch gefüllt werden können. Hier geht Wissen unwiederbringlich verloren. Denn das, was diese jungen Offizieranwärter nicht gelernt haben, können sie später auch nicht weitergeben.

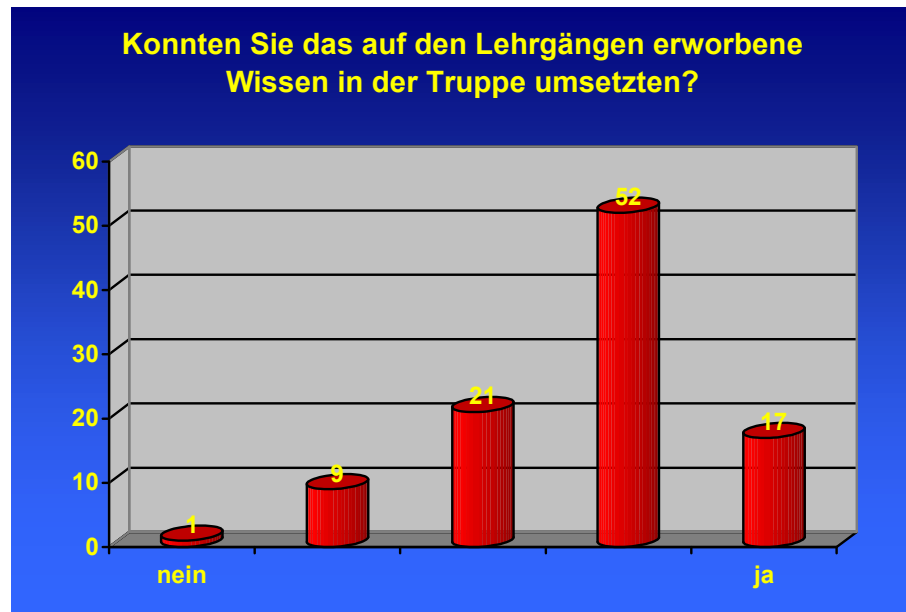
Die Frage, ob die Befragten glauben, dass für ihre Ausbildung alles notwendige getan wurde, bejahten 63%. Allerdings äußerten 39% der Befragten Wünsche für ergänzende Ausbildungen. Hauptsächlich wünschten sich 8% der Befragten mehr Ausbildung in der Materialbewirtschaftung. Mehr Praxisausbildung, mehr Ausbildung am Großgerät und mehr Gefechtsausbildung wünschten sich je 5%.

Was glauben Sie wäre ihrer Meinung nach für ihre Ausbildung noch notwendig gewesen?	Angabe in %
keine Angabe	61%
Materialbewirtschaftung	8%
Sprachenausbildung	4%
mehr Praxis	5%
mehr Belastungssituationen	3%
psychologische Ausbildung	3%
Gefechtsdienst	5%
bessere Vorbereitung auf Lehrgänge	4%
mehr Umgang mit Großgerät	5%
Einsatzvorbereitung (Erweitertes Aufgabenspektrum)	4%

**Tabelle 5** (alle Angaben gerundet)

Auf die Frage, ob das erworbene Wissen beim Einsatz in der Truppe umgesetzt werden konnte, antworteten die Befragten wie folgt:





**Abb.: 18**

Das erworbene Wissen konnte von den meisten Befragten umgesetzt werden, was dafür spricht, dass die Inhalte der Lehrgänge richtig gewählt sind.

Als eine der größten Herausforderungen für eine Führungskraft kann sicherlich das Durchsetzen von Befehlen gegen den ausdrücklichen Willen von Untergebenen gezählt werden.<sup>163</sup> Gerade in unserer heutigen Gesellschaft von Individualisten wird es immer schwieriger, Entscheidungen durchzusetzen, die die Freiheit eines einzelnen einschränken. Auf der anderen Seite zeichnet sich eine Führungskraft besonders dadurch positiv aus, wenn sie ihren unterstellten Bereich so führt, dass auch unbeliebte Maßnahmen von allen oder einzelnen getragen

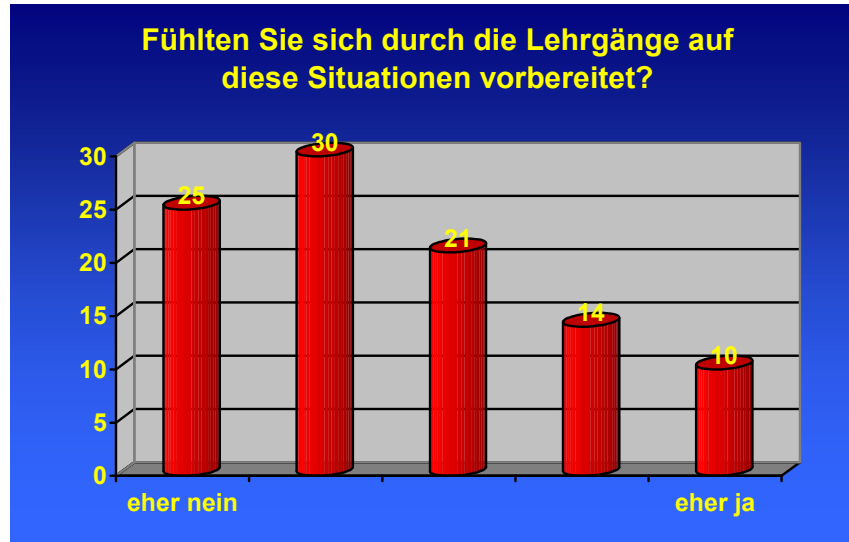
<sup>163</sup> vgl. II. Kapitel 3.0

werden. 74% der Befragten gaben an, Befehle schon gegen Widerstände von Soldaten durchsetzen zu müssen. Größtes Problem bestand vor allem darin, Einsicht bei den unterstellten Soldaten zu erreichen. Auffällig ist hier schon, dass 5% den mangelnden Rückhalt durch ihre Vorgesetzten bemerken. Bemerkenswert ist aber auch, dass sich 40% der Befragten offensichtlich gar keine Gedanken darüber gemacht haben, worin das Problem eigentlich bestanden hat. Das bedeutet, dass sich dieser Personenkreis offensichtlich nicht reflektiert.

Worin bestand für Sie das größte Problem, Befehle gegen Widerstände durchzusetzen?	Angabe in %
keine Angabe	40%
Eingriff in persönliche Bereiche der Soldaten	5%
Einsicht/ Verständnis bei den Soldaten erzeugen	29%
eigene Motivation	5%
kein Problem	13%
Umstellung des Führungsstils	3%
Rückhalt durch Vorgesetzte	5%

**Tabelle 6:** (alle Angaben gerundet)

Auf solche Situationen fühlten sich mehr als die Hälfte der Befragten nicht vorbereitet, obwohl diese offensichtlich sehr häufig auftreten.



**Abb.: 19**

Durch erlebnisorientierte Ausbildung soll die Persönlichkeit der Offizieranwärter gefestigt und weiterentwickelt werden. Zu diesem Zweck werden alle Führungskräfte auf den Einzelkämpferlehrgang geschickt und die Konztanzbahn wurde entworfen. Diese beiden erlebnisorientierten Bausteine der Ausbildung müssen von jedem Offizieranwärter durchlaufen werden. Dieses sind im weiteren Sinne die Maßnahmen, die mit einem Outdoor Training verglichen werden können. Auch hier steht neben der taktischen Ausbildung auch die Persönlichkeitsentwicklung im Fokus. Ob der Transfer aus dem Einzelkämpferlehrgang auf die Persönlichkeitsentwicklung des einzelnen Teilnehmers allerdings fachgerecht durchgeführt wird, bleibt sehr zweifelhaft.

Auf der Konztanzbahn waren allerdings nur 59% der Befragten, von denen die Mehrheit (71%) keinen Einfluss auf die eigene Persönlichkeit festgestellt hat. Eine Persönlichkeitsveränderung, in welcher Form auch immer, kann wohl auch kaum durch das ein- oder zweimalige Überwinden eines Hindernisparcours hervorgerufen werden.



**Abb.: 20**

Den Einzelkämpferlehrgang hingegen haben 84% besucht. 53% der Befragten gaben auch an, dass der Lehrgang die Persönlichkeitsbildung beeinflusst hat. Interessant ist aber auch die Beobachtung, dass 19% keine Beeinflussung der Persönlichkeit durch den Einzelkämpferlehrgang bei sich festgestellt haben. Ob dieses an fehlender Anleitung liegt, bleibt dabei offen. Wenn man die Anlage der Ausbildung betrachtet, erfüllt sie einen Großteil der Bedingungen für ein Outdoor Training und müsste bei entsprechender Anleitung durch die Trainer in jedem Fall eine Weiterentwicklung der Offizieranwärter nach sich ziehen. Man muss also davon ausgehen, dass hier die Tragweite und die Möglichkeiten der Ausbildung nicht erkannt werden und wertvolle Ergebnisse des Trainings nicht zum

Tragen kommen und somit verloren gehen. Durch die Anlage des Lehrganges und durch die lange Dauer der Ausbildung sollte dieses Ergebnis eigentlich anders ausfallen. Bei den Befragten, die keine Persönlichkeitsveränderung festgestellt haben, kann dieses aber auch auf einen inneren Widerstand gegen diesen Lehrgang zurückzuführen sein. Immerhin sind die physischen und psychischen Belastungen sehr hoch. Oftmals wird an diesem Lehrgang bemängelt, dass kein wirklicher Sinn in ihm zu erkennen sei, da viele Aktionen keinen wirklichen Hintergrund erkennen lassen, die einsichtiges Befolgen der Befehle erwarten lassen. So kann vermutlich erklärt werden, warum einige Lehrgangsteilnehmer nicht zugeben wollen, dass sie der Lehrgang doch geprägt hat. Der Transfer für den Berufsalltag und die eigene Persönlichkeit wird nicht geschaffen.



Abb.: 21

### **3.3 Rahmenbedingungen in der derzeitigen Tätigkeit**

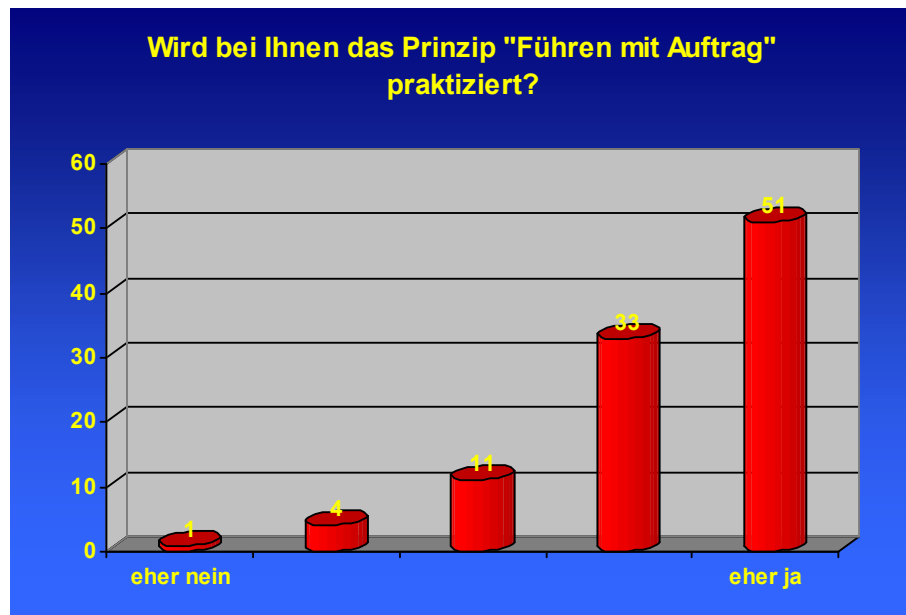
Der nächste Fragenblock beschäftigt sich mit dem Tätigkeitsbereich, der laut Vorschrift im Führen, Erziehen und Ausbilden der unterstellten Soldaten liegen sollte. In diesem Zusammenhang wird auch abgefragt, ob das Prinzip des „Führen mit Auftrag“, also der Auftragstaktik, tatsächlich in der Truppe Anwendung findet, wie es die Vorschrift und die Inspekture des Heeres fordern.

Ferner sollen die Persönlichkeitsmerkmale aufgezeigt werden, die nach Meinung der Befragten eine militärische Führungskraft ausmachen.<sup>164</sup>

70% der Befragten gaben an, dass ihr Schwerpunkt im Dienst das Führen, Erziehen und Ausbilden ist. Dennoch gaben insgesamt 20% an, dass ein zusätzlicher Schwerpunkt im administrativen Tätigkeitsbereich und der Organisation liegt. Immerhin 8% gaben an, dass die Materialbewirtschaftung eine Schwerpunkttätigkeit im täglichen Dienst darstellt. Oftmals wurde bemängelt, dass durch den hohen administrativen Aufwand für die eigentliche Aufgabe, das Führen, Erziehen und Ausbilden, keine Zeit bleibt. In diesem Zusammenhang stellt sich dann die Frage, ob der administrative Aufwand so hoch ist, weil falsch geführt wird. Grundsätzlich hat die Bundeswehr das Prinzip „Führen mit Auftrag“ implementiert und mit großem Erfolg angewandt.

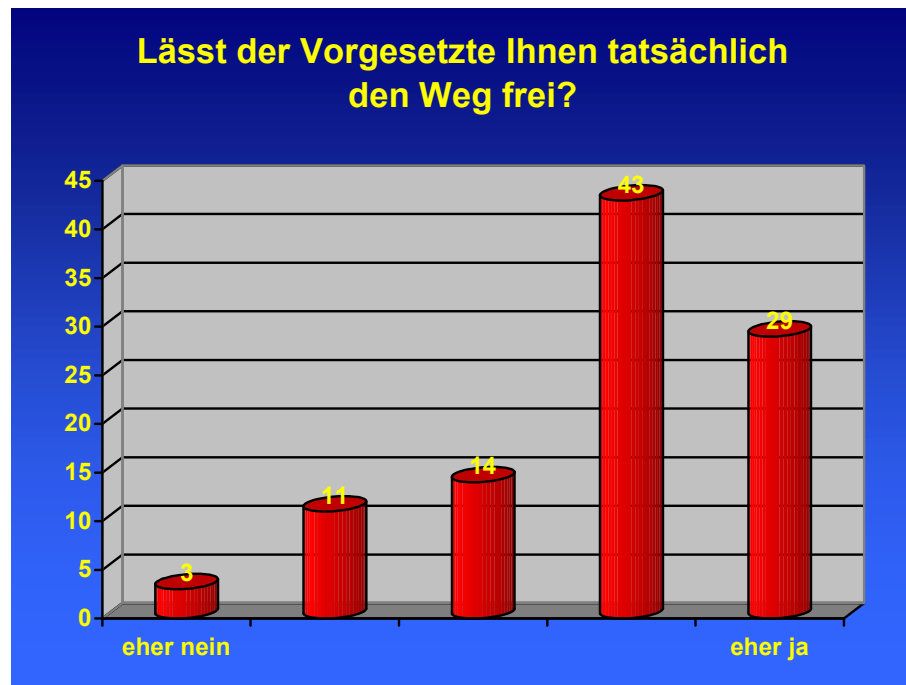
---

<sup>164</sup> vgl. II Kapitel 3.0

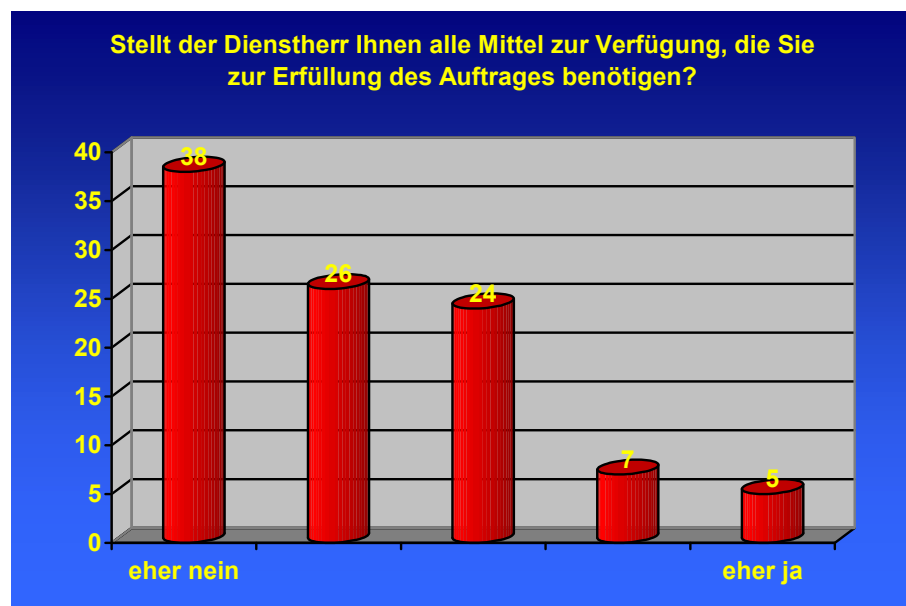


**Abb.: 22**

Erfreulich, dass das Prinzip, für das die Bundeswehr bekannt ist und welches das Zentrum der Inneren Führung der Bundeswehr ist, weitestgehend Anwendung findet. 84% der Befragten gaben an, dass das Prinzip „Führen mit Auftrag“ auch tatsächlich praktiziert wird.

**Abb.: 23**

Gut zu bewerten ist dann auch, dass immerhin 72% der Befragten bejahen, dass ihnen der Weg auch tatsächlich frei gelassen wird.

**Abb.: 24**



Leider wird dieses Prinzip dann doch von Seiten des Dienstherrn torpediert. In der Definition vom Prinzip „Führen mit Auftrag“ heißt es, dass der Dienstherr die Mittel zur Verfügung stellt, die für die Erfüllung des Auftrages notwendig sind.<sup>165</sup> **64%** der Befragten geben aber an, dass die zur Verfügung gestellten Mittel nicht ausreichend sind. Fehlt ein Baustein in diesem Prinzip, ist es an sich zum Scheitern verurteilt. Liegen die Ursachen allein in der Mittelknappheit?

### **3.4 Selbsteinschätzung der eigenen Persönlichkeitsmerkmale (Selbstbild vs Fremdbild) und Motivation**

Menschenführung, Vorbildfunktion, Führungswille, Flexibilität und Organisationsfähigkeit sind die am häufigsten genannten eigenen Stärken der Befragten. Menschenführung, Führungswille und Organisationsfähigkeit sind auch die Eigenschaften, die nach Meinung der Befragten für ein ziviles Unternehmen von besonderer Bedeutung sein könnten. Vorbildfunktion, fachliches Können, Führungswille und Organisationsfähigkeit werden als die Eigenschaften genannt, die die militärische Führungskraft auszeichnen.

Bemerkenswert hierbei ist, dass die genannten Eigenschaften die sind, die die Befragten bei sich selbst erkennen und deshalb der Meinung sind, dass es eben diese positiven Merkmale sind, die sowohl ein ziviles Unternehmen, als auch die militärische Führungskraft, braucht. Hier ergibt sich ein erfreulich stimmiges Bild.

---

<sup>165</sup> vgl. II. Kapitel 3.0

Worin sehen Sie ihre Stärken als Führungskraft?	Angabe in %
keine Angabe	3%
auftragsbezogenes Arbeiten	3%
Belastbarkeit/ Durchhaltefähigkeit	4%
Entschlussfreude	3%
fachliches Können	5%
Flexibilität	8%
Führungswille/ -anspruch	9%
Konflikt-/ Konsensfähigkeit	3%
Leistungswille	3%
Loyalität	1%
Menschenführung	16%
motivieren können	5%
Organisationsfähigkeit	8%
Ruhe/ Gelassenheit	3%
schnelle Auffassungsgabe	3%
soziale Kompetenz	7%
Teamfähigkeit	5%
Verantwortungsbewusstsein	1%
Vorbildfunktion	9%

**Tabelle 7** (alle Angaben gerundet)

---

Welche ihrer Fähigkeiten könnten für ein Wirtschaftsunternehmen interessant sein?	Angabe in %
keine Angabe	5%
Disziplin	3%
Durchhaltefähigkeit	3%
Durchsetzungsvermögen	5%
Entschlussfassung	7%
Flexibilität	7%
Führungswille/ -anspruch	13%
Loyalität	2%
Menschenführung	21%
motivieren können	5%
Organisationsfähigkeit	20%
soziale Kompetenz	4%
Teamfähigkeit	7%

**Tabelle 8** (alle Angaben gerundet)

Welche Eigenschaften zeichnen eine militärische Führungskraft aus?	Angabe in %
keine Angabe	4%
Belastbarkeit/ Durchhaltefähigkeit	7%
Disziplin	4%
Durchsetzungsvermögen	4%
Ehrlichkeit	3%
Entschlusskraft	6%
fachliches Können	10%
Flexibilität	6%
Führungswille/ -anspruch	8%
Leistungswille	4%
Loyalität	6%
Menschenführung	6%
motivieren können	4%
Organisationsfähigkeit	8%
soziale Kompetenz	6%
Teamfähigkeit	3%
Vorbildfunktion	10%

**Tabelle 9** (alle Angaben gerundet)

Konkret nachgefragt, welche Persönlichkeitsmerkmale bei ihnen besonders ausgeprägt sind, antworteten die Befragten so:

Ausprägung Persönlichkeitsmerkmale	Angabe in %
keine Angabe	4%
Belastungsfähigkeit	11%
Charakter	1%
Charakterfestigkeit	3%
Fähigkeit zum ganzheitlichen Denken	4%
Fähigkeit zur Gesprächsführung	4%
Führungsbegabung und Führungsfähigkeit	6%
Initiative	4%
Intelligenz	0%
kameradschaftliches Verhalten	8%
Kommunikationsfähigkeit	2%
Konflikt-/ Konsensfähigkeit	4%
Kreativität	1%
Technikverständnis	2%
Urteilkraft	3%
Wahrhaftigkeit und Zivilcourage	1%
Führungskompetenz	10%
Führungsqualifikation	8%
geistige und körperliche Leistungsfähigkeit	2%
geistiges Format	0%
Höflichkeit	0%
hohe fachliche Kompetenz	4%
Lernfähigkeit	0%
Loyalität	5%
Motivationsfähigkeit	2%
Selbstkompetenz	0,30%
soziale Kompetenz	4%
sparsamer Umgang mit Ressourcen	1%
Umweltschutz	0,30%
Verantwortungsfreude	6%

**Tabelle 10** (alle Angaben gerundet)

Belastungsfähigkeit und Führungskompetenz sind dabei die am meisten ausgeprägten Persönlichkeitsmerkmale.

Interessant, aber in diesem Zusammenhang nicht verwunderlich, ist auch das Selbstbild der Befragten. 81% glauben den Ansprüchen ihres Dienstherrn gerecht zu werden.

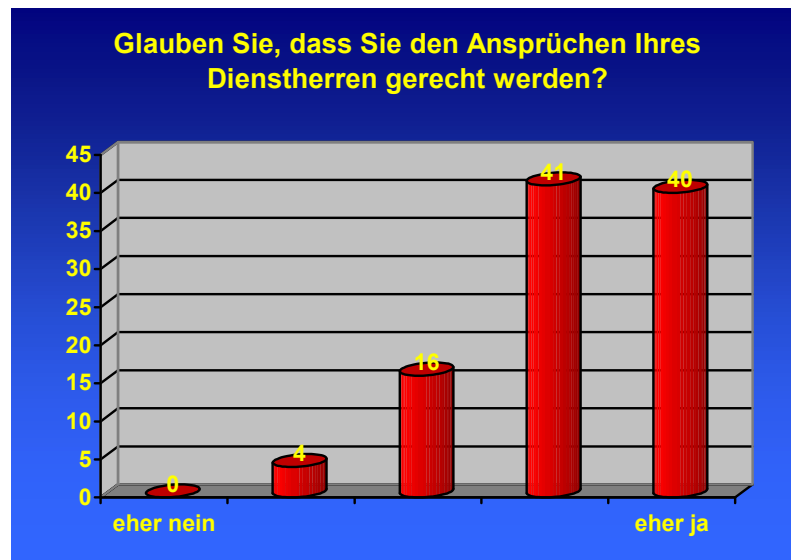


Abb.: 25



Abb.: 26

Entsprechend hoch ist folglich auch die eigene Motivation im täglichen Dienst. 75% der Befragten geben an, eine hohe bis sehr hohe Motivation zu haben.



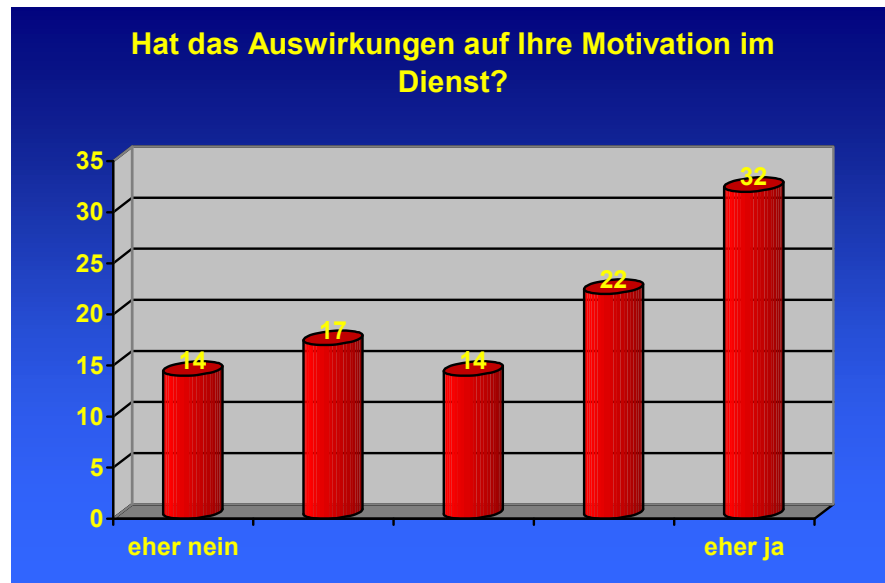
Abb.: 27

Dieser Trend verschiebt sich allerdings beim Fremdbild. Bei der Nachfrage nach der Motivation anderer Kameraden ist eine deutliche Verschiebung zur Mitte zu erkennen.



Abb.: 28

Die Motivation von Vorgesetzten wird dann wieder besser bewertet, wobei die Befragten bei Höchstbewertungen weiter vorsichtig geblieben sind. Auch dieses Ergebnis kann als normal und durchaus positiv bewertet werden.



**Abb.: 29**

Ob die Motivation im Zusammenhang mit der eigenen Motivation steht, scheint es mehr Unstimmigkeit zu geben. 54% sehen einen Zusammenhang, 31% sehen eher keinen. Im Gegensatz zu den Vorgesetzten wirkt sich das Arbeitsumfeld viel mehr auf die Motivation der Befragten aus. Kameraden, Betriebsklima, Versorgungslage, usw. haben deutlich stärkere Auswirkungen, wie 80% angaben.



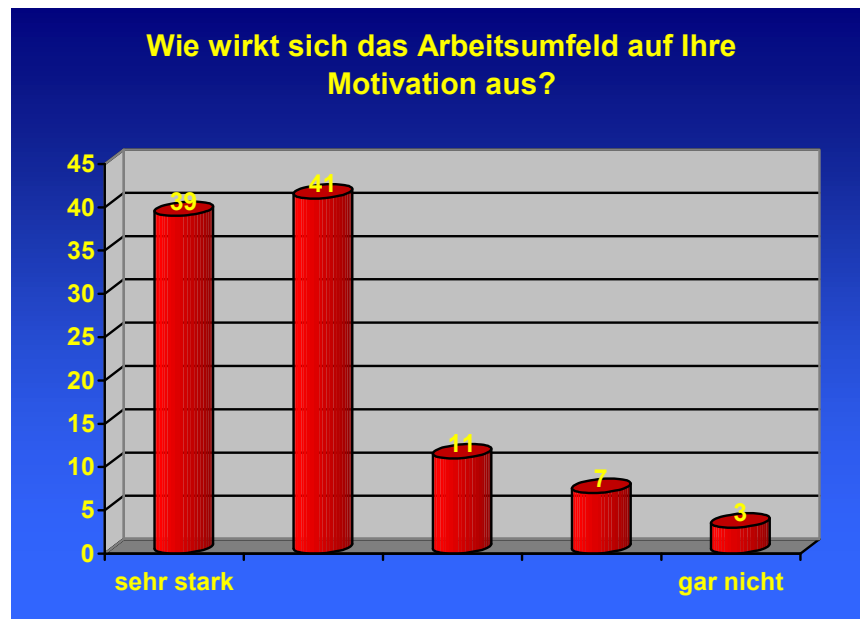


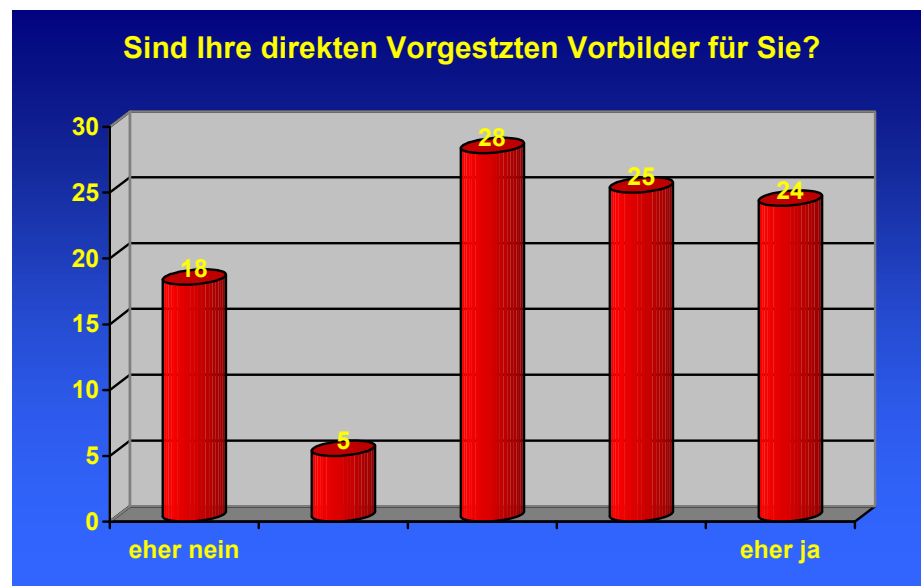
Abb.: 30

### 3.5 Vorbildfunktion

In diesem Zusammenhang stellt sich dann auch die Frage nach der Vorbildfunktion. Immerhin wurde sie als ein besonders wichtiges Persönlichkeitsmerkmal für die militärische Führungskraft identifiziert. Auch General Willmann hat darauf hingewiesen, dass es zur Persönlichkeit eines Offiziers gehört, ein Vorbild für seine jüngeren Kameraden zu sein und diese ihnen vertrauen sollen.<sup>166</sup> Sicherlich ist es auch so, dass junge Offizieranwärter, gerade in den ersten Tagen bei der Bundeswehr, stark durch Vorbilder geprägt werden. Wohl jeder junge Offizieranwärter hat sich ein positives Vorbild gesucht, dem er nacheifern konnte und das so war, wie man selbst gerne

<sup>166</sup> siehe II. Kapitel 2.3.2

werden wollte. Auf der anderen Seite hat man sich auch negative Vorbilder gesucht, bei denen klar war, dass man genau so nicht werden wollte. Hierbei spielen aber sicherlich auch die vier Dimensionen der Führungspersönlichkeit eine Rolle.<sup>167</sup> Fachliche, methodische, soziale und selbstkompetente Führungskräfte können ein besseres Vorbild sein als solche, denen eine oder sogar mehrere Dimensionen fehlen.



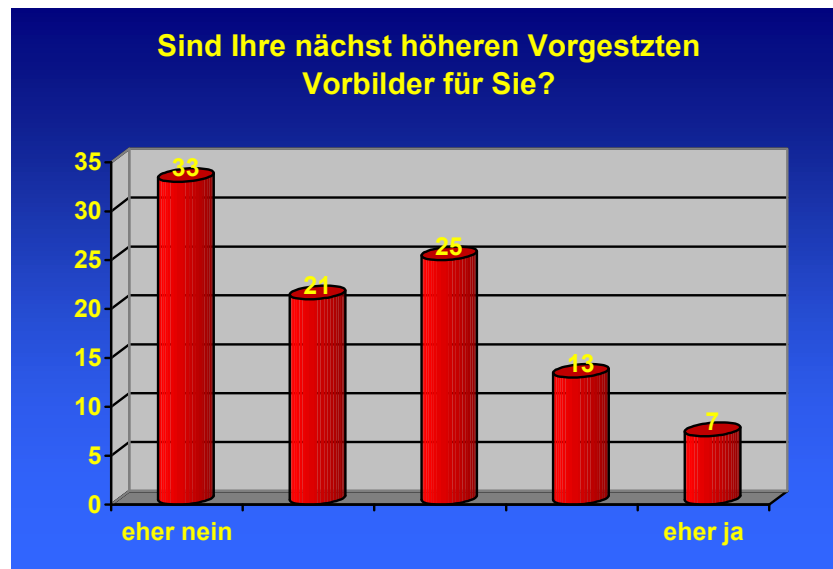
**Abb.: 31**

Bei den direkten Vorgesetzten ergibt sich schon ein interessanter Einschnitt bei der negativen Bewertung. Entweder sind die Vorgesetzten absolut kein Vorbild oder nur mehr oder weniger ein Vorbild.

Einen vergleichbaren Einschnitt vor der schlechtesten Bewertung findet sich auch bei den höheren Vorgesetzten. Hier scheint das Votum deutlich zu sein. Es gibt absolut keine

<sup>167</sup> vgl. II. Kapitel 1.2

Vorbilder, wie 54% der Befragten angaben. Insgesamt betrachtet, schneiden die höheren Vorgesetzten sehr schlecht ab. Besonders dramatisch wird dieses Ergebnis, wenn man es vor dem Hintergrund der für die Befragten so wichtigen Einschätzung der Vorbildfunktion betrachtet und welchen Stellenwert General Willmann dieser Funktion zugeordnet hat.



**Abb.: 32**

Gerade diese Dienstgradgruppen der höheren Vorgesetzten sind jene Dienstgrade, die eigentlich nur kurze Kontakte zu den Befragten haben. Wenn man diese Tatsache ebenfalls berücksichtigt, erscheint das Auftreten und das Verhalten dieser Personengruppe gegenüber ihren jungen Führungskräften sehr negativ zu sein. Bemerkenswert ist dieses Verhalten besonders auch dann, wenn man betrachtet, dass die Vorbildfunktion für 75% der Befragten als wichtig bis sehr wichtig eingeschätzt wird. Dieses stützt ja auch den Anspruch von General Willmann.



Abb.: 33

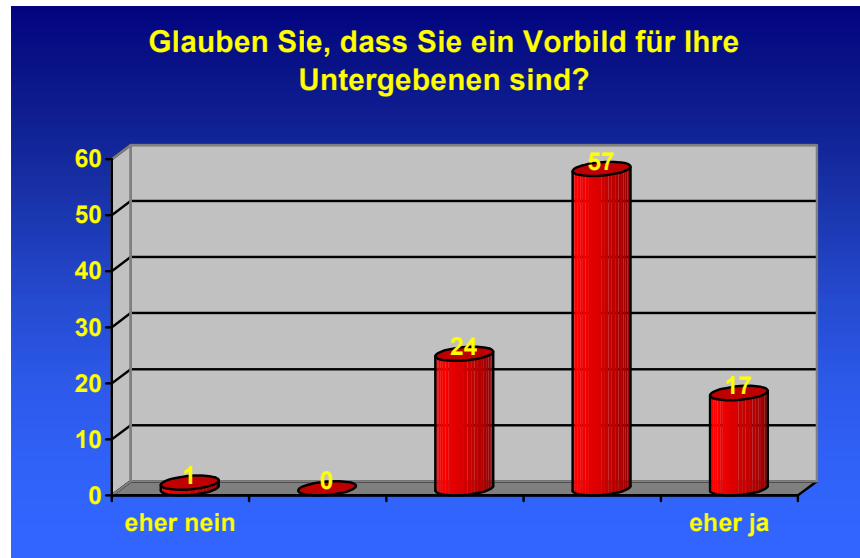
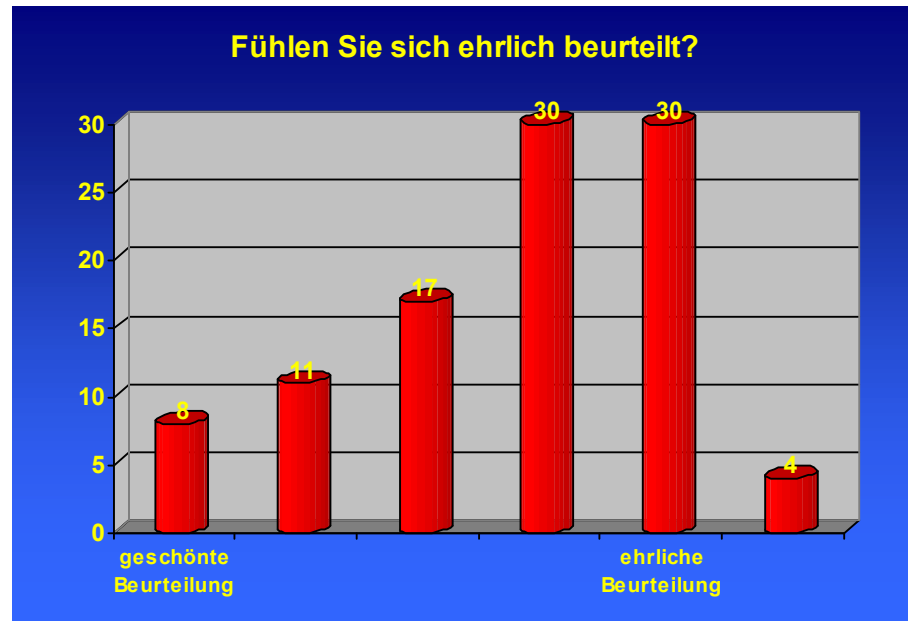


Abb.: 34

Aber vermutlich unterliegen die höheren Vorgesetzten genau dem gleichen positiven Selbstbild im Bezug auf den

Vorbildcharakter der eigenen Person. Dass man kein Vorbild sein könnte, liegt offensichtlich nicht im Bereich des Denkbaren. Aber auch das Gegenteil wird von nur 17% der Befragten angegeben. Immerhin halten sich 74% eher für ein Vorbild.



**Abb.: 35**

Zum Thema Beurteilung spiegelt sich hier das sehr positive Selbstbild der Befragten wider. Immerhin fühlen sich 60% der Befragten ehrlich bzw. zutreffend im Bezug auf die Beschreibung und Bewertung ihrer Persönlichkeitsmerkmale beschrieben. Aber auch 19% glauben, dass ihre Beurteilung geschönt wurde, um die Möglichkeit zur Förderung offen zu halten.

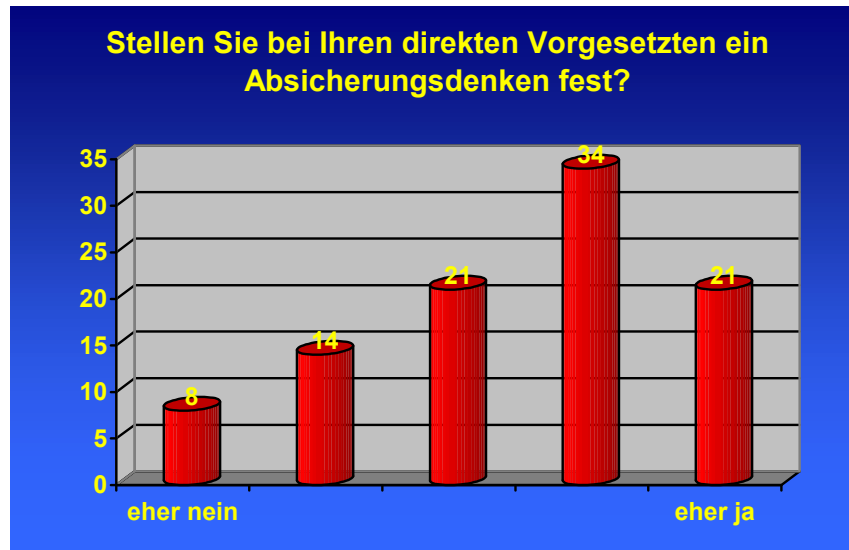


Abb.: 36

Zudem stellen 55% der Befragten ein Absicherungsdenken bei ihren Vorgesetzten fest.

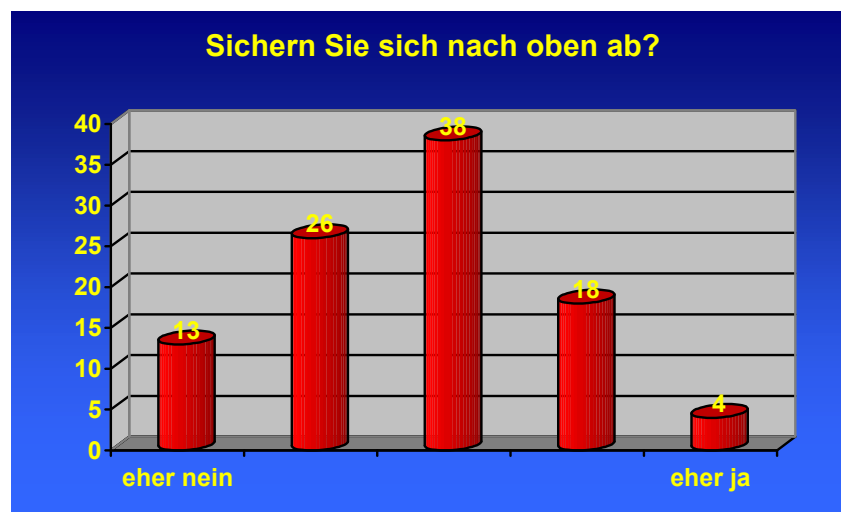
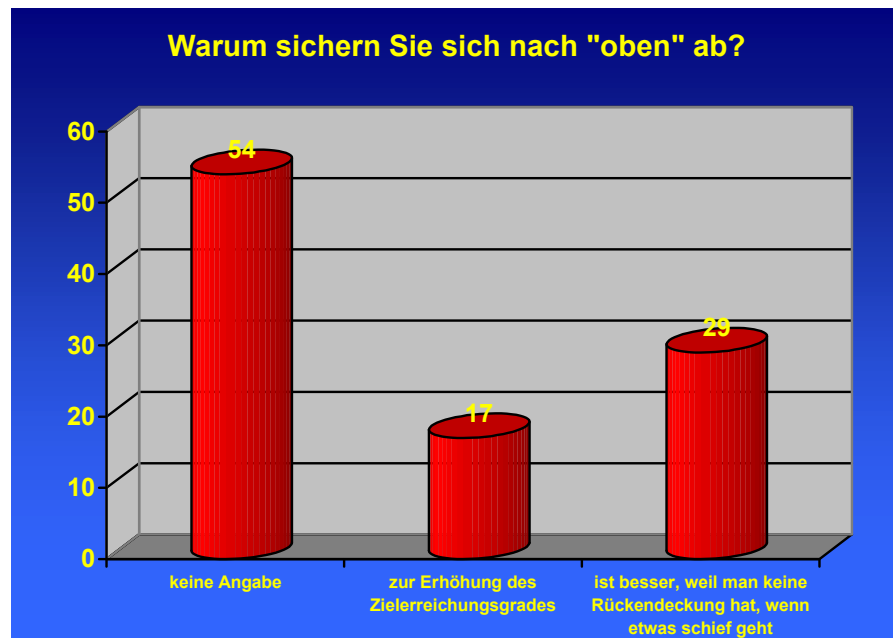


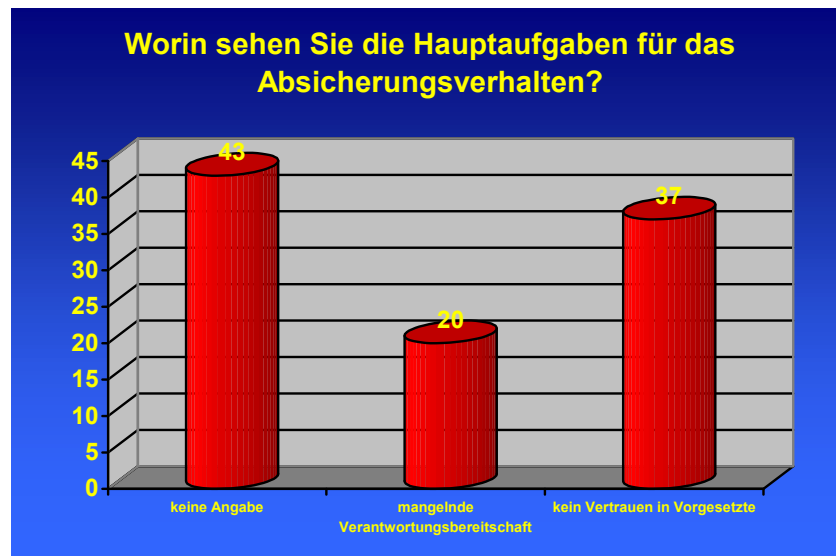
Abb.: 37

Die Befragten selbst geben an, dass sie sich eigentlich nicht absichern. Zu beachten bleibt, dass auch hier das Selbstbild wieder positiv dargestellt wird. Man neigt natürlich dazu, sich selbst besser zu bewerten als andere. Als Gründe für eine Absicherung wurden nur zwei Argumente angegeben.

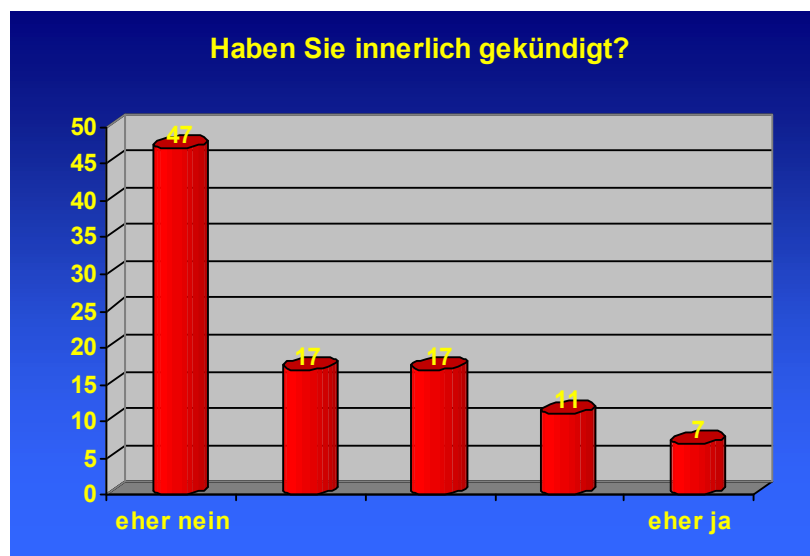


**Abb.: 38**

54% machten keine Angaben, 17% gaben an, so den Zielerreichungsgrad zu optimieren und 29% sagten, „das es besser sei, da man keine Rückendeckung hat, wenn etwas schief geht.“

**Abb.: 39**

Auch bei den Antworten, worin die Befragten die Hauptursachen für das Absicherungsverhalten sehen, sind sehr bedenkenswert. 43% machten hierzu keine Angabe. 20% führen das Verhalten auf mangelnde Verantwortungsbereitschaft zurück und 37% sehen kein Vertrauen zu Vorgesetzten als Grund für die Absicherung. Dieses Ergebnis macht auch klar, dass die Auftragstaktik in Gefahr gerät.

**Abb.: 40**



Erfreulich zu sehen, dass zumindest die „innere Kündigung“ bei der Bundeswehr sehr langsam Einzug hält. Aber auch hier haben schon 17% ihrem Arbeitgeber innerlich den Rücken zugekehrt.



**Abb.: 41**

Die Gründe für die innere Kündigung begrenzen sich auch auf zwei Aussagen. 19% glauben, dass die Bundeswehr mit ihren Mitteln und von der inneren Struktur so am Ende ist, dass sie eigentlich ihre Aufgaben nicht mehr wahrnehmen kann. 13% geben an, dass sie keinerlei Perspektive in der Bundeswehr sehen.

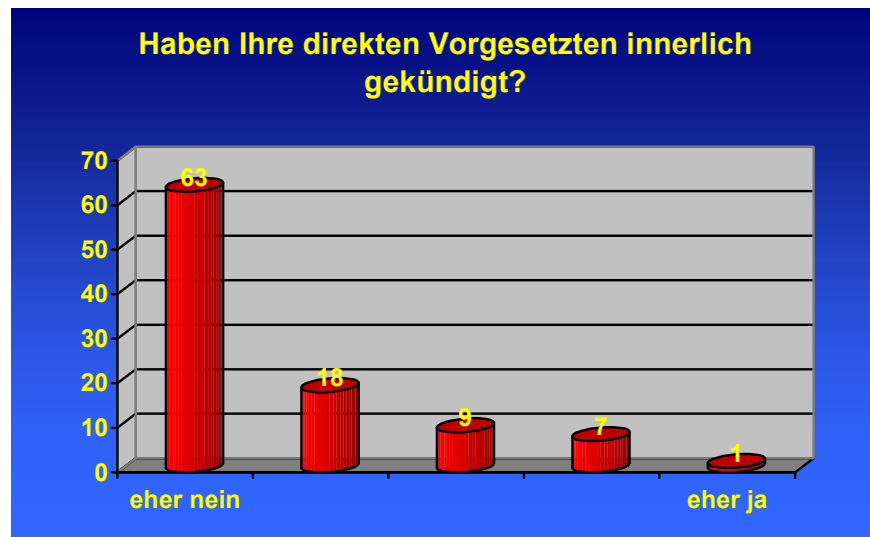


Abb.: 42

Immerhin geben die Befragten an, dass sie eine innere Kündigung bei ihren Vorgesetzten auch nicht feststellen können.

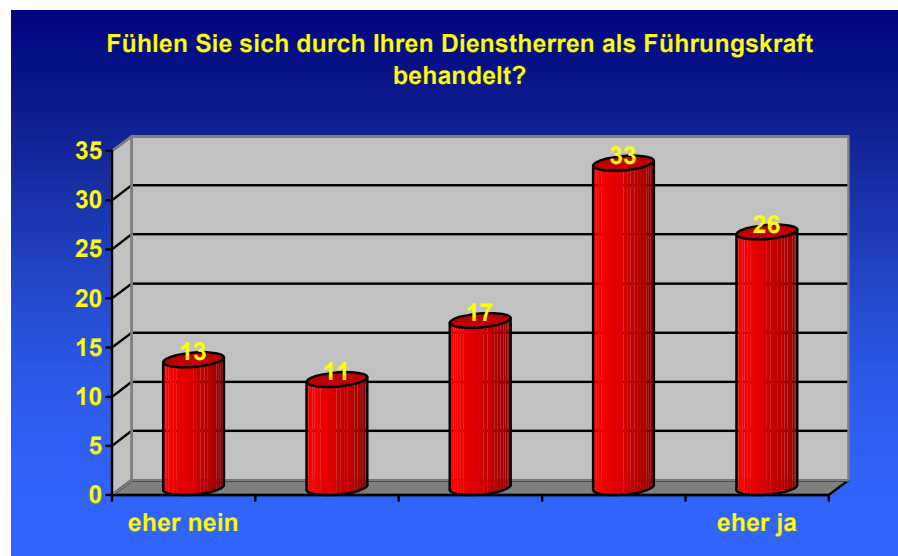


Abb.: 43

Bemerkenswert ist auch die Tatsache, dass sich 59% der Befragten als Führungskraft behandelt fühlen. Immerhin überlässt die Bundeswehr einem jungen Oberleutnant schon einen Zug mit 30 Wehrpflichtigen, 10 Unteroffizieren und Material im Wert von mehreren Millionen Euro. Wenn aber dieser junge Oberleutnant telefonieren will, muss er das Telefonat bei der Vermittlung anmelden und teilweise auch noch begründen.

Nur 24% der Befragten fühlt sich nicht als Führungskraft behandelt. Gründe dafür sind keine Anerkennung für die Soldaten (7%), keine Rücksichtnahme auf die Soldaten (16%) und Illoyalität auf Seiten des Dienstherrn (7%). Auch schlechte Ausrüstung (6%) und zu viel Bürokratie (7%) werden als Schwächen des Dienstherrn angemahnt.

#### **4.0 Folgerungen**

Bei der Aufnahme der jungen Offizieranwärter sollte eine reibungslose Integration in die „Familie Bundeswehr“ gewährleistet sein, damit die neuen Mitarbeiter sich sicher im Umfeld Bundeswehr bewegen können. Dieses trägt auch zu einer frühen Bindung an das Unternehmen Bundeswehr bei. Vielmehr sieht es aber so aus, dass sich die Bataillonskommandeure kaum kümmern (64%). Auch fehlen in einigen Bereichen die Vertrauenspersonen (Fähnrichoffizier) und hin und wieder wird auch das so wichtige Gespräch über das Berufsbild nicht durchgeführt.

Einem Drittel der Befragten fehlten die notwendigen Lehrgangsvoraussetzungen und nur knapp über die Hälfte der Befragten war ausreichend vorbereitet (63%) und hatte auf den Lehrgängen ausreichend Ausbildungsmittel (61% im Durchschnitt) zur Verfügung.

Erlebnisorientierte Ausbildung zur Entwicklung der Persönlichkeit wird zögerlich angewandt und führt nur im Falle des Einzelkämpferlehrgangs zu einem Erfolg. Hier liegen aber sicherlich die größten Möglichkeiten, die Persönlichkeitsentwicklung der Offizieranwärter weiter und nachhaltiger zu fördern. Der Lehrgang müsste vermutlich nicht einmal inhaltlich überarbeitet werden, sondern nur das Lehrgangspersonal so geschult werden, dass der Transfer sichergestellt werden kann und es damit zu Reflexionen kommen kann.

Im Führen, Erziehen und Ausbilden sehen noch 70% den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit. Die Auftragstaktik wird auch noch fast überall angewandt, aber bei der Freiheit der „Wegwahl“ und der Bereitstellung der Mittel liegen die größten Defizite.

Dass höhere Vorgesetzte Vorbilder sind, können 54% nicht bestätigen. Bei direkten Vorgesetzten geht das immerhin noch 23% der Befragten so. Von einer Vorbildfunktion kann kaum gesprochen werden.

## 4.1 Die Ausbildung

Der Wille, seinen Führungskräften eine gute und fundierte Ausbildung zukommen zu lassen, ist gegeben. Auch hier sind die Ansprüche an alle Beteiligten hoch, aber erfüllbar. Durch klare Vorgaben kann keiner von Lehrgangsinhalten und Lehrgangsziele überrascht werden. Jeder weiß, woran er ist und auf was er sich eingelassen hat.

Aber auch hier fehlt es an Konsequenz. Es muss für Hörsaalleiter möglich sein, Offizieranwärter auch aus der Laufbahn zu entlassen, wenn Lehrgangsziele nicht erreicht werden.

Zurzeit ist es den Inspektionen kaum möglich, einen nicht geeigneten Offizieranwärter aus der Laufbahn zu entlassen. Es gibt hier eine Art „self fulfilling prophecy“. Wer an der Offizierbewerberprüfzentrale in die Laufbahn übernommen wurde, schafft auch alle Lehrgänge. Die Möglichkeit, die Nichteignung später festzustellen, ist so gut wie ausgeschlossen. Letztendlich muss der Ausbilder durch unzählige Aktenvermerke und persönliche „Nachhilfestunden“ dafür Sorge tragen, dass der Lehrgangsteilnehmer auch das Lehrgangsziel erreicht. Durch dieses Verfahren ist es auf der einen Seite in letzter Konsequenz so, dass Willkür seitens der Ausbildungsinspektion nahezu ausgeschlossen werden kann, auf der anderen Seite kann man sich aber nicht von ungeeigneten Offizieranwärtern trennen. Ergebnis ist, dass man „Glück“ haben kann und der Offizieranwärter erfüllt die sportlichen Anforderungen nicht. Ein Ausschluss aus der Offizierlaufbahn ist dann relativ einfach möglich, da eine eindeutig messbare Forderung nicht erfüllt werden konnte. Dieser Beweis ist unumstößlich. Eine Entlassung

des Offizieranwärter wegen mangelnder Eignung, Leistung oder Befähigung ist im Vergleich dazu nur mit dem genannten Aufwand möglich. Ergebnis ist, dass auch ungeeignete Offizieranwärter in den Laufbahnen verbleiben, da der Aufwand, sie wegen fehlender Eignung, Leistung oder Befähigung zu entlassen, viel zu groß ist.<sup>168</sup> Aber nur, weil dieser Aufwand zu groß ist, darf man nicht dazu übergehen, nicht geeignete Mitarbeiter in der Bundeswehr zu behalten. Einen solchen Luxus kann sich heute kein Unternehmen leisten. Auch die Bundeswehr bildet da keine Ausnahme.

In diesem Zusammenhang muss man auch wiederholt von mangelnder Konsequenz sprechen. Zu viele Ausnahmen und Abweichungen von der Regel schaffen ein Bild, nach dem man sich an keine Vorgaben halten muss und jeder nach seinen ganz eigenen Vorstellungen handelt.

So lässt sich auch erklären, warum öfter Lehrgangsvoraussetzungen bei einigen Offizieranwärtern nicht gegeben sind. Wenn der entsendende Verband davon ausgehen kann, dass man schon eine Ausnahmeregelung findet, ist die Notwendigkeit für die Schaffung aller Voraussetzungen nicht mehr gegeben. Andere Vorhaben sind dann in der Priorisierung höherwertig und die Ausbildung des Nachwuchses wird zunächst zurückgestellt. Immer wieder entstehen so Lücken in der Ausbildung eines einzelnen oder aber auch mehrerer Offizieranwärter. Jede einzelne Lücke ist vielleicht noch auszugleichen, aber in der Summe ergibt sich ein nicht wieder gutzumachender Schaden. Erschwerend kommt hinzu, dass, je

---

<sup>168</sup> Der Versuch, einen Wehrpflichtigen nicht zu befördern, da Eignung und Leistung nicht zu erkennen waren hat ca. 50-70 Arbeitstunden gekostet. Gemessen an dem Erfolg einer solchen Maßnahme, ist der Aufwand unverhältnismäßig hoch.

höherwertiger die Lehrgänge werden, umso höher auch die anschließende Verwendung durch den Lehrgangsteilnehmer in der Truppe ist. Es reicht nicht aus, nur die nächste Ausbildungsstufe und den damit verbundenen Lehrgang zu betrachten. Es muss hier weiter als bis zum nächsten Lehrgang gedacht werden.

Aber auch Ausbildungsinhalte müssen innovativ weiterentwickelt werden. Wenn der Überarbeitungsaufwand zu groß wird oder sich Inhalte so grundlegend ändern, darf auch der Mut zur Neuerstellung von Lehrgängen nicht fehlen. So hätte spätestens die Einführung des Erweiterten Aufgabenspektrums in die Ausbildung der Offizieranwärter zu einer kompletten Neuausrichtung des Lehrgangs führen müssen. Immerhin hat sich der Auftrag der Bundeswehr von der reinen Landesverteidigung dahingehend geändert, dass nun diese Einsätze im Erweiterten Aufgabenspektrum im Vordergrund stehen. Die Stundenstreichungen waren im Prinzip zu umfangreich, als dass man die schon vorhandenen Lehrgangsinhalte in ihren Stundenansätzen in unveränderter Form hätte behalten können. Es hätte zu totalen Streichungen von Ausbildungsthemen kommen müssen, die sowieso schon mit so wenig Stunden angesetzt sind, dass der Lernerfolg stark in Zweifel gezogen werden muss.

Warum man von einer Lehrgangsverlängerung bzw. Neukonzeption abgesehen hat, bleibt fraglich. Auch hier bedarf es Mut, die Lehrgänge nicht weiter zu überarbeiten, sondern neu zu erstellen. Noch mag ein wirklicher Nutzen nicht zu erkennen sein, aber in wenigen Jahren, wenn die Bundeswehr sich auch intern weiter umstrukturiert hat, macht eine Neuerstellung sicherlich Sinn.

Gerade bei der Ausbildung seiner Führungskräfte darf nicht das Reagieren auf geänderte Strukturen und Aufträge Schwerpunkt der Lehrgangsbearbeitung sein, sondern das Agieren und Antizipieren von Inhalten und Ausrichtungen der Führungslehrgänge. Auch in der militärischen Taktik versucht man, die Initiative an sich zu reißen, um nicht durch Maßnahmen des Gegners zu Schritten gezwungen zu werden, die man gar nicht ausführen wollte. Also versucht man, dem Gegner seinen Willen aufzudrängen, um sich möglichst viele Möglichkeiten des Handelns offen zu halten. Ebenso sollte man es mit der internen Ausrichtung der Bundeswehr halten.

## **4.2 Das Arbeitsumfeld**

Der Arbeitgeber ist dafür verantwortlich, dass seine Mitarbeiter alles das erhalten, was sie zur Erfüllung ihrer Aufträge benötigen. Je höher der Qualitätsanspruch des Unternehmens ist, um so qualitativ höher sollten auch die bereitgestellten Mittel sein. Als Indikator einer ausgeglichenen Unternehmenskultur kann die Arbeitszufriedenheit ebenso herangezogen werden, wie auch als Maß für Führungserfolg einer Führungskraft. Häufig kann man auch aus der Höhe der Fehlzeiten seiner Mitarbeiter Rückschlüsse auf das Betriebsklima und den Führungserfolg seiner Führungskräfte schließen. Ein deutlicher Beweis für diese Zusammenhänge sind sicherlich die signifikant zahlreichen Krankmeldungen an Tagen, an denen äußerst unangenehme Ausbildungen, wie Leistungsmärsche oder Durchschlageübungen, stattfinden. „Verkauft“ man hier seinem



unterstellten Bereich solche Ausbildungen gut und gestaltet man sie interessant, so gehen diese Zahlen merklich zurück.

Die Einflussfaktoren auf das Arbeitsumfeld der Bundeswehr sind sehr zahlreich und liegen durch unterschiedliche Aufträge oftmals außerhalb des Einflussbereiches der Führungskraft. Hier kommt es ganz besonders auf die Argumentationen der Führungskraft an, wie motiviert die Mitarbeiter sich an den Aufträgen beteiligen. Kontraproduktiv ist sicherlich ein Verhalten, wie es derzeit von der übergeordneten Führung gezeigt wird. Sich immer hinter den Politikern zu verstecken kann als Feigheit interpretiert werden.

Häufig gaben die Befragten an, dass ihre Vorgesetzten kein Rückgrat besäßen. Gerade von seinen Vorgesetzten muss man erwarten können, dass sie Missstände ansprechen und sich bis zu einem gewissen Grad auch vor ihre Untergebenen stellen. Immerhin gelten sie als wichtige Vorbilder, nach denen sich junge Führungskräfte ausrichten sollen und wollen.

Also sind die höheren Vorgesetzten ganz besonders gefordert, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter wohl fühlen und höchst motiviert an ihren Aufträgen arbeiten können. Dabei muss zum einen eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die auf Vertrauen basiert, und zum anderen müssen auch die materiellen Voraussetzungen vorhanden sein. Hier liegt in der aktuellen Lage der Bundeswehr das Hauptproblem. Auf der anderen Seite lässt sich kaum ein Problem so leicht beheben, wie ein materielles Problem. Wichtig dabei ist, dass alle beteiligten Parteien die Notwendigkeit dieser materiellen Misere erkennen.

So lange das Unternehmen an sich kontrovers behandelt wird, scheint Besserung kaum in Sicht. Auch hier fehlt gerade der politischen Führung die Konsequenz, bestehende, im Grundgesetz verankerte, Einrichtungen zu akzeptieren und entsprechend zu unterstützen. Das Infragestellen der Bundeswehr hilft dabei keinem. Lediglich die Attraktivität des Arbeitsplatzes sinkt rapide, denn wer möchte schon in einem Unternehmen tätig sein, das ständig in die negativen Schlagzeilen gerät und von seinem Aufsichtsrat in seiner Existenz in Frage gestellt wird?

### 4.3 Motivation

Die Offiziere der Kampftruppen, die für die Bundeswehr arbeiten, zeichnen sich durch vielfältige Persönlichkeitsmerkmale aus. Besonders ausgeprägt ist die Fähigkeit der Menschenführung. Ebenso stark ist der Führungswille und die Organisationsfähigkeit bei Offizieren<sup>169</sup> ausgebildet. Besonders wichtig für die jungen Offizieranwärter, ist aber der uneingeschränkte Wille, zu führen, zu organisieren und seinen Untergebenen eine gutes Vorbild zu sein. Auch in ständig wechselnden Lagen bestehen die Soldaten und beweisen somit ein hohes Maß an Flexibilität. Insgesamt sind auch die sozialen Kompetenzen hervorragend bei Soldaten in Führungspositionen ausgebildet.

---

<sup>169</sup> auch bei Unteroffizieren und längerdienenden Mannschaftssoldaten sind diese Merkmale sehr stark ausgeprägt.

So sind auch die befragten Offiziere der Meinung, dass die o.g. Persönlichkeitsmerkmale bei ihnen selbst besonders ausgeprägt sind. Ferner glauben sie, dass es auch genau diese Merkmale sind, die sie später für zivile Unternehmen interessant erscheinen lassen. Mit diesem Selbstbewusstsein ausgestattet, ist es denn auch nicht verwunderlich, dass sich über 80% der Befragten den Aufgaben ihres Dienstherrn gewachsen sehen und glauben, dass sie seinen Ansprüchen gerecht werden. Mit dieser Einstellung und einer großen Portion Idealismus ausgestattet, fühlen sich dreiviertel aller befragten Offiziere auch hoch bis sehr hoch motiviert, ihren täglichen Dienst zu versehen. Der Idealismus und die hohe Motivation ermöglichen es immer wieder, aus den schlechten Grundvoraussetzungen das Bestmögliche herauszuholen und einen großen Teil der Aufträge zu erfüllen. Wie lange sich eine solche Konstellation allerdings aufrechterhält, bleibt sehr ungewiss. Irgendwann wird, wenn die Mittelbereitstellung weiterhin so mangelhaft bleibt, die Offiziere und auch Unteroffiziere der Mut verlassen. Viele Führungskräfte werden innerlich kündigen. Bis jetzt ist dieser Fall erst bei ca. einem Fünftel der Befragten eingetreten, aber man kann davon ausgehen, dass diese Zahl stetig steigen wird, wenn nicht massiv von der übergeordneten Führung und der Politik gegengesteuert wird. Vor allem die beiden Hauptgründe für die innere Kündigung müssen die übergeordnete Führung aufhorchen lassen: Handlungsunfähigkeit des eigenen Systems und Perspektivlosigkeit werden der Bundeswehr von den eigenen Führungskräften attestiert.

Zivile Unternehmen haben über Jahre hinweg das Problem der inneren Kündigung bei ihren Mitarbeitern ignoriert. Erst als die Qualität der Produkte so stark nachließ, dass auch der Absatz stagnierte, begegnete man dem Problem. Es wäre töricht, von

der militärischen Führung zu glauben, dass es ein solches Problem in der Truppe nicht geben könnte. Warum man gerade aus den Fehlern anderer bei der Bundeswehr nicht lernen will, bleibt rätselhaft.

#### **4.4 Innere Kündigung**

Mit der inneren Kündigung wird auch die Motivation der Führungskräfte sinken. Schon heute schätzen die Befragten die Motivation ihrer Kameraden deutlich schlechter als die eigene Motivation ein. Die Motivation der Vorgesetzten wird zwar wieder besser bewertet, aber auch hier zeichnen sich Tendenzen ab, die keine positive Entwicklung erwarten lassen. Sicherlich sind Selbst- und Fremdbild immer in Richtung Selbstbild zum Positiven verschoben, aber aus der Tatsache, dass die Motivation der Kameraden und der Vorgesetzten unterschiedlich eingeschätzt wurde, lässt eine Sensibilität für das Thema erkennen. Auch die Auswirkungen einer schlechten Motivationslage kennt jeder aus eigenen Erfahrungen. Diese sind zwar entscheidend von der „Tagesform“ abhängig, doch bei grundsätzlichen Problemen am Arbeitsplatz wird sich wenig Motivation bei den Mitarbeitern einstellen.

## 4.5 Die Vorbildfunktion

Immer wieder wurde von den Offizieren geäußert, dass die Vorbildfunktion eine wichtige Eigenschaft der Führungskräfte sei. Von sich selbst glauben immerhin 74%, dass sie ein gutes Vorbild für ihre Untergebenen darstellen. Zum einen will man selbst immer ein gutes Vorbild abgeben, zum anderen erwartet man aber auch, gute Vorbilder zu haben. Das Bild, das sich aus der Befragung ergibt, ist allerdings sehr alarmierend. Die direkten Vorgesetzten werden noch mehr oder weniger als Vorbilder herangezogen, aber die höheren Vorgesetzten dienen den jungen Führungskräften nicht als Vorbild.

Wenn die eigenen Führungskräfte es nicht für erstrebenswert halten, so zu werden, wie ihre Vorgesetzten, liegt schon einiges im Argen. Verbunden mit den fehlenden Vorbildern geht auch ein Vertrauensverlust einher. Das Verstecken hinter politischen Argumentationen und der Hinweis auf den akuten Geldmangel lassen die jungen Offiziere nicht mehr durchgehen. Man erwartet mehr Einsatz der übergeordneten Führung für das Unternehmen Bundeswehr und fordert auch, dass die Missstände gegenüber der politischen Führung endlich in aller Deutlichkeit angesprochen werden. Immer wieder äußerten die Befragten, dass sie sich sowohl von ihren militärischen Führern, wie auch der politischen Führung, im Stich gelassen fühlen.

Die Vorbildfunktion ist deshalb so wichtig, weil junge Offizieranwärter Vorgesetzte brauchen, denen sie nacheifern und in dessen Fußstapfen sie treten wollen und sollen. Nur negative Vorbilder zu haben bedeutet auch, keinen optimalen Weg zu kennen. Gerade im Gespräch mit älteren Offizieren wird

die Wichtigkeit einer positiven Vorbildfunktion immer wieder unterstrichen.

Als Vorbilder zählen hierbei auch gar nicht diejenigen Vorgesetzten, die immer mit den Offizieranwärtern zufrieden sind und sie loben, sondern viel mehr die, die konstruktive Kritik üben können. Das ist das Mittel, das den angehenden Führungskräften am besten auf ihrem Weg zum Menschenführer unterstützt. Das bedeutet aber auch, dass die jungen Offiziere Kritik annehmen und umsetzen können. Ihnen muss klar sein, dass es ihnen hilft und nicht ihre Laufbahn beendet.

#### **4.6 Absicherungsdenken**

Aus Misstrauen, mangelnder Rückendeckung und dem eigenen Willen, vor seinen Vorgesetzten möglichst gut dazustehen, entwickelt sich eine „Absicherungsgesellschaft“ in der Bundeswehr. Man ist offensichtlich nicht mehr bereit, für seine Befehle und Maßnahmen gerade zu stehen. Auch wenn die Befragten der Ansicht sind, sie würden sich nicht so sehr nach oben absichern, wird es bei wichtigeren Entscheidungen schon getan. Außerdem sehen sie es bei ihren Vorgesetzten, die sich ebenfalls absichern. Die Unternehmenskultur der Bundeswehr ist auch hier stark angeschlagen. Die eigenen Führungskräfte werden offensichtlich so allein gelassen, dass man sich davon verabschiedet, Entscheidungen selber zu treffen. Die Verantwortungsbereitschaft sinkt weiter.

Wenn tatsächlich die Erfahrung die Summe aller Fehler ist, dann wird man bald keine erfahrenen Soldaten mehr haben. Die Angst Fehler zu machen ist so groß, dass kaum einer der Befragten die Verantwortung für sein Handeln übernehmen will. Viele wählen dann lieber den nach oben abgesicherten Weg. Dieses Phänomen ist aber kaum bundeswehrtypisch, da auch sonst Führungskräfte, die Verantwortung tragen wollen, eher rar gesät sind.

Zudem werfen knapp ein viertel aller Befragten der Bundeswehr vor, sie auch gar nicht als Führungskraft zu behandeln. Die Schwächen, die diagnostiziert werden, reichen von zu viel Bürokratie über schlechte Ausrüstung, bis hin zum Vorwurf, dass der Dienstherr sich seinen Soldaten gegenüber illoyal verhält und keinerlei Rücksicht auf die Belange seiner Angestellten nimmt. Kann ein Arbeitnehmer seinem Unternehmen ein schlechteres Zeugnis ausstellen?

Auch hier wäre es unsinnig anzunehmen, dass das der Unmut einiger weniger sei. Man darf hier nicht vergessen, dass nicht irgendeiner, der von der Materie keine Ahnung hat, ein solches Urteil abgibt. Politiker, die nie gedient haben lenken die Geschehnisse der Armee und behaupten für sie nur das Beste zu wollen. Aber reden hier nicht die Blinden von der Farbe?

Welches Unternehmen würde einen Sozialpädagogen mit der genauen statischen Berechnung einer frei schwebenden Dachkonstruktion für das Berliner Olympiastadion beauftragen? Vorwürfe hinsichtlich solcher Personalbesetzungen sind daher legitim. Die Tatsache, dass der Primat der Politik das so vorsieht, kann als Begründung nicht ausreichen. Schon hier

müssen die Rahmenbedingungen an die Bedürfnisse der Bundeswehr angepasst werden.

## **4.7 Zusammenfassung**

Die Anforderungen an eine militärische Führungskraft beziehen sich nach den Vorgaben in Vorschriften und den Ausführungen der Inspekture des Heeres weitestgehend auf den Persönlichkeitsbereich. Dennoch werden in den Lehrgängen überwiegend fachliche Qualifikationen vermittelt. Die anzustrebenden fachlichen Qualifikationen werden in den Forderungen aber nicht weiter erwähnt. Das militärische „Handwerk“ scheint hier kaum zu existieren. Die Anzahl der Persönlichkeitsmerkmale, die bei der Führungskraft vorhanden sein und weiterentwickelt werden sollen, ist dabei unverhältnismäßig groß.

Aber auch die Anforderungen an Führungskräfte im zivilen Bereich sind enorm hoch. Die Wunschliste der Arbeitgeber wächst zusehends und verliert sich in einem zu komplexen und umfangreichen Konglomerat aus tatsächlich benötigten Persönlichkeitsmerkmalen und gewünschten Merkmalen. Offensichtlich wächst die Anzahl der gewünschten Merkmale immer mehr, so dass die wirklich benötigten immer weiter in den Hintergrund treten. Es ist sowohl im zivilen, wie auch im militärischen Bereich unabdingbar, diese Vermischung der Anforderungen aufzulösen und die tatsächlich benötigten Kompetenzen von den nicht benötigten zu trennen. Die Besinnung auf Kernkompetenzen muss im Vordergrund stehen.



Zu hohe Anforderungen an Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen erwecken den Wunsch nach immer mehr. Die Endlichkeit solcher Anforderungen ist dabei nicht so offensichtlich, als dass man sich auf ein realistisches Maß beschränken würde. So wie sich Unternehmen im Angesicht der äußerst angespannten wirtschaftlichen Lage immer weiter auf ihr eigentliches Kerngeschäft beschränken und dabei ganze Unternehmensbereiche durch Outsourcing abgegeben werden. Hier muss eine Rückbesinnung und Konzentration auf die Kernkompetenzen stattfinden.

Dass die Festigung und weitere Prägung der Persönlichkeit der Offizieranwärter im Vordergrund der Ausbildung steht, ist durchaus gut und notwendig für die späteren Verwendungen als Offizier und Menschenführer. Die Ausbildung der Führungskräfte in der Bundeswehr muss sich aber auch stark auf fachliche Schwerpunkte richten und zudem die Persönlichkeit der jungen Führungskraft weiterhin ausprägen und weiterentwickeln. Begünstigend hierzu wirkt sich auch aus, dass durch gut geplante praktische und theoretische Ausbildung die Persönlichkeit sozusagen als „Nebenprodukt“ weiterentwickelt wird. Der erlebnisorientierte Ansatz<sup>170</sup> ist dabei in der Ausbildung auch keine „Neuentdeckung“, sondern rückt weiter ins Bewusstsein der Führung. Dieser Ansatz verbindet die praktische Ausbildung hervorragend mit der Ausprägung von Charakter und Persönlichkeit. Neben dieser Art von Ausbildung müssen aber Rahmenbedingungen geschaffen werden, die für den Ausbildungserfolg unabdingbar sind. Unabdingbar dabei ist auch, dass die Schaffung dieser Rahmenbedingungen zwangsläufig mit finanziellen Aufwendungen verbunden ist. Sie ergeben sich nicht automatisch oder sind natürlich vorgegeben.

---

<sup>170</sup> vgl. II Kapitel 4.0

Immer wieder wird betont, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens die wichtigsten Produktionsfaktoren sind und Fach- und Führungskräfte die wichtigste zu qualifizierende Zielgruppe ist.<sup>171</sup> Wenn diese Ansicht keine leere Floskel sein soll, dann muss dem Unternehmen auch klar sein, dass die Qualifikation der Mitarbeiter nicht kostenfrei zu bekommen ist. Dass man versucht einen möglichst hoch qualifizierten Arbeitnehmer einzustellen ist sicherlich legitim, aber man muss einen realistischen Rahmen einhalten und sich auf die gewünschten Kernqualifikationen beschränken. Viel mehr zu fordern, als man benötigt ist unredlich und nicht im Sinne der Sache. Es darf auch nicht unberücksichtigt bleiben, dass der Arbeitnehmer natürlich versucht, sich seine Qualifikationen vergüten zu lassen, was auch legitim ist. Warum soll man Qualifikationen bezahlen, die überflüssig sind?

Die Bundeswehr hat sicherlich die hohen Anforderungen erkannt, die mit der Ausbildung der Führungskräfte verbunden sind. Eigene Schulen und große Abteilungen, sowie die ständige Überwachung der Ausbildung und Anlehnung an das Duale System mit dem steten Wechsel zwischen Theorie und Praxis, mögen dafür als Beweis dienen. Die derzeit stattfindende zaghafte Einführung einer Art von Ausbildungscontrolling ist sicherlich der richtige Gedanke, nur die Ausführung solcher Vorhaben ist eher als mangelhaft zu bewerten. Anstatt hier z.B. eigenes Wissen aus den eigenen Universitäten einzusetzen, werden externe Firmen beauftragt, ein Controlling einzuführen.

Die Aufnahme der angehenden Offiziere in die militärische Gemeinschaft und die Ausbildung der Nachwuchsführungskräfte

---

<sup>171</sup> Merk, Richard: Weiterbildungsmanagement, Luchterhand 1992. S. 318.

ist in Anweisungen und Befehlen klar und gut festgelegt. Eine derartige Operationalisierung ist zweckmäßig und schafft nahezu gleiche Bedingungen für alle.

## IV. Anspruch und Wirklichkeit

### 1.0 Allgemeines

Die Ansprüche, die der Dienstherr an seine Offiziere stellt sind hoch. Die geforderten Kompetenzen gehen deutlich über das Anspruchsniveau hinaus, welches an zivile Führungskräfte gestellt wird und die Anforderungen steigen weiter. So bedeutet das „Agieren im internationalen Umfeld“ im militärischen Bereich viel mehr, als im zivilen Bereich. Auch werden die bei den jungen Offizieranwärtern gewünschten Persönlichkeitsmerkmale mehr und ausgeprägter gefordert, als es im zivilen Bereich erforderlich ist. Ob der junge Offizier anschließend seine Aufgaben auch besser erfüllt, als die Offiziere, die noch unter anderen Einstellungsbedingungen ausgebildet wurde, bleibt sehr fraglich. Man richtet sich hier schon sehr nach der Mode im Personalbereich. Über Sinn oder Unsinn von solchen Forderungen wird nicht reflektiert, man ist „en vogue“. Interessant und beruhigend bleibt die Tatsache, dass die Offizierprüfzentrale nur nach zwölf Persönlichkeitsmerkmalen die Bewerber betrachtet und auswählt. Sie lässt sich nicht durch Modeerscheinungen von einer konsequenten und fundierten, auf das nötigste beschränkte, Auswahl der Offizieranwärter abbringen.

Ob die Offiziere diese Anforderungen im späteren Dienst gerecht werden kann nach den Ergebnissen der Umfrage mit Recht

angezweifelt werden. Die zu erwartenden Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild einmal vernachlässigend, kann man feststellen, dass die einzelnen Persönlichkeitsmerkmale bei den Offizieren sicherlich gut ausgeprägt sind. Ob dieses als direkt als Folge der Ausbildung gewertet werden darf, ist zweifelhaft. Interessant bleibt aber die Tatsache, dass die Bundeswehr ihren Auftrag „offiziell“ immer erfüllt. Somit erfüllen die Offiziere die Anforderungen des Dienstherrn. Hier begegnet man aber wieder der „self fulfilling prophecy“. Jeder, der an der Offizierprüfzentrale eingestellt wurde, besteht alle Lehrgänge und wird letztlich auch Offizier, erfüllt also die Anforderungen. Die Realität zeigt aber, dass schon die Notwendigkeit besteht, Lehrgangsteilnehmer abzulösen. Ein großes Problem das der Dienstherr hier hat ist das „Beamtentum“ der Soldaten. Eine Kündigung ist nicht so ohne weiteres möglich. Einfacher ist es, einen schwächeren oder nicht geeigneten Offizier mit „durchzuziehen“. Hier beginnt dann die Inkonsequenz, die letztlich in einer großen Unzufriedenheit innerhalb des Systems führt. Wenn man sich allerdings nicht selbst belügen will, muss man feststellen, dass die Unzufriedenheit in der Bundeswehr stetig wächst. Damit einhergehend ergeben sich alle Probleme, die in der Umfrage zu Tage getreten sind. Vorgesetzte gelten nicht mehr als Vorbilder, Offizieranwärter werden nicht so aufgenommen, wie es gefordert ist und Lehrgangsvoraussetzungen werden vorsichtshalber nicht geschaffen, denn jeder besteht den Lehrgang sowieso. Es dürfen dem Lehrgangsteilnehmer keine Laufbahnnachteile entstehen. Eignung, Leistung und Befähigung sind nicht mehr die Maxime. Man muss nur seine Zeit absitzen und wird schon rechtzeitig befördert. Das marode und nicht zeitgemäße Beurteilungssystem wirkt diesem Trend nicht entgegen, sondern fördert ihn noch. Die Innere Kündigung findet somit immer mehr

Anhänger. Wozu soll man sich auch bemühen, wenn alle weiterkommen und es keinen Selektionsprozess gibt?

Sicher kann man feststellen, dass sich die Bundeswehr in einer sehr kritischen und angespannten Lage befindet. Die Ansprüche an die einzustellenden Offizieranwärter sind klar definiert. Man muss sich nur darauf besinnen, welche es waren und was dann später als „nice to have“ hinzugefügt wurde. Besonders die Merkmale, die eingeführt wurden, weil es gut klingt, sind gefährlich, da es grundsätzlich keine Notwendigkeit für deren Einführung gab. So macht man sich das Leben selbst schwer, ohne dass es eine Notwendigkeit dafür geben würde. Auch wenn es Zeiten gab, in denen eine ausführlichere Beschreibung der Anforderungen sicherlich modern und zeitgemäß war. Heute, wo man sich auf sein Kerngeschäft zurückbesinnt und genau untersucht, welche Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmale für eine Führungskraft nötig sind und welche nicht, bedürfen auch solche Anforderungen der genauen Prüfung. Hat man sich auf ein Mindestmaß festgelegt, soll davon aber auch nicht abgewichen werden.

## **2.0 Personalauswahl**

In der Personallage des Heeres gab es schon im Oktober 2001 ein Fehl von 672 Offizieren.<sup>172</sup> Obwohl die Gesamtzahl der Bewerbungen nur leicht rückgängig ist, im Jahr 2001 ist sie sogar um 100 Bewerbungen gestiegen, ist die Bedarfslage nicht

---

<sup>172</sup> Personalinformation November 2001 vom Personalamt der Bundeswehr Abteilung I, S.: 10. o.w.A.

gedeckt. Bei diesem Anstieg muss beachtet werden, dass die Laufbahnen nun auch weiblichen Bewerbern geöffnet wurden, was zu einem nicht unbeträchtlichen Zuwachs an Bewerbungen geführt hat. Auch die schlechte Lage am Arbeitsmarkt darf nicht vernachlässigt werden. Viele junge Leute sehen die finanzielle Sicherheit, die die Tätigkeit bei der Bundeswehr mit sich bringt. In der heutigen Zeit ist dem einen oder anderen dabei der Spatz in der Hand lieber, als die Taube auf dem Dach.

Zu beachten bleibt auch, dass die Anzahl der ungedienten Bewerber, also Bewerber, die direkt von der Schule oder einer anderen Ausbildung in die Bundeswehr eintreten, seit 1997 stetig sinkt. Lediglich die Anzahl der Soldaten, die sich aus dem aktiven Dienst heraus bewerben, steigt.<sup>173</sup> Dieses ist deswegen nicht beruhigend, da die Bundeswehr anscheinend nicht mehr Personal mit ausreichender Qualifikation rekrutieren kann. In einer Darstellung der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 28. Februar 2002 wird berichtet, dass gerade diese Problematik enorme Ausmaße annimmt. Die Rede ist davon, dass es immer schwieriger wird, gut- und hochqualifizierte Soldaten zu bewegen, Berufssoldat zu werden. Hier muss Ursachenforschung betrieben werden, warum die Offiziere und besonders die guten Offiziere, den Dienst aufgeben und sich neu orientieren. Gerade in der sehr stark angespannten wirtschaftlichen Lage ist es bemerkenswert, warum diese Offiziere einen sicheren Arbeitsplatz gegen einen sehr unsicheren Arbeitsplatz eintauschen. Die Anzahl der Anträge auf Übernahme zum Berufssoldaten sind von 741 Anträgen 1997 auf 425 Anträge im Jahr 2001 gesunken.<sup>174</sup> Unter Berufung auf den Bericht von Brigadegeneral Löchel, den

---

<sup>173</sup> ebenda: S.: 12.

<sup>174</sup> Personalinformation November 2001 vom Personalamt der Bundeswehr Abteilung I, S.: 14. O.w.A.

Ausbildungsbeauftragten beim Generalinspekteur, konnte aus dem 64. Offizieranwärterjahrgang kein Offizier gefunden werden, der Berufssoldat werden wollte.<sup>175</sup>

Auch bei der Einstellung von freiwillig längerdienenden Wehrpflichtigen gilt Masse statt Klasse. Die Einheiten beschwerten sich darüber, dass nicht einmal Grundqualifikationen bei den jungen Soldaten vorhanden sind. Bei Einstellungen in höhere Laufbahnen werden häufig Bewerber eingestellt, die sich zuvor vergebens bei Polizei, BGS und in der öffentlichen Verwaltung beworben haben. Für sie ist die Bundeswehr also höchstens „dritte Wahl“.<sup>176</sup> Die Bundeswehr scheint sich auf diesem Wege, wie andere Armeen auch, zum sozialen Auffangbecken der Republik zu entwickeln. Problematisch an diesem Trend ist, dass zur Erfüllung der Einstellungsquoten Abstriche bei den Qualifikationen zugelassen werden. Die Frage dabei bleibt, was wichtiger ist: Quote oder Qualität.

Um den Einstieg bei der Bundeswehr attraktiver zu gestalten, gibt es für Offizieranwärter die Möglichkeit, eine widerrufliche Verpflichtungserklärung abzugeben. Das ermöglicht den noch nicht ganz entschlossenen Offizieranwärtern in den Beruf „hineinzuschnuppern“ und bei Nichtgefallen, in den Status eines Wehrpflichtigen zu wechseln. Von dieser Alternative machen inzwischen 54% aller Bewerber Gebrauch.<sup>177</sup> Die tatsächliche Inanspruchnahme des Widerrufs nimmt auch von Jahr zu Jahr zu, was zu einem Fehl in der Bedarfsdeckung führt, welches nur sehr schwer auszugleichen ist. Brigadegeneral Löchel weist in

---

<sup>175</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.02.2001 o.w.A.

<sup>176</sup> a.a.O.

<sup>177</sup> Bei weiblichen Bewerberinnen liegt der Anteil bei 80%. Personalinformation November 2001 vom Personalamt der Bundeswehr Abteilung I, S.: 13. O.w.A.



seinem Bericht an den Generalinspekteur immer wieder darauf hin, dass bundeswehrintern mehr Werbung für den Berufssoldaten gemacht werden muss. Ferner fordert er die Führungskräfte auf, sich intensiver um geeignete Offizieranwärter zu kümmern und ihnen entsprechende Förderungen und Perspektiven zu bieten.

Die Offizieranwärter, die nicht über die minimalen Anforderungen verfügen und dennoch eingestellt werden, können den Erwartungen auch nur sehr schwer gerecht werden. Der Arbeitgeber tut sich damit keinen Gefallen und dem Arbeitnehmer auch nicht. Es darf die Qualität der Mitarbeiter nicht über einer Quote liegen, es sei denn, die Qualität der Arbeit ist ihm gleichgültig. Soll die Quote höherwertig sein, kann man auf ein Anforderungsprofil auch verzichten. Schon hier gilt, dass der Mut erbracht werden muss, einen Einstellungsjahrgang auch mit zu wenig Personal zu starten. Durch die Einführung der Widerrufsmöglichkeit für Offizieranwärter kann sowieso nicht garantiert werden, dass immer die benötigte Anzahl an Offizieranwärtern für die vakanten Dienstposten zur Verfügung stehen. In dem Moment, wo zu viele Offizieranwärter von ihrem Widerrufsrecht Gebrauch machen, kann eine Deckung des Personalbedarfs nicht mehr sichergestellt werden. Hier muss man „Mut zur Lücke“ haben. Die daraus resultierenden Probleme müssen dann auch von der übergeordneten militärischen Führung getragen werden. Es gilt, den Preis für Qualität auch tatsächlich zu zahlen. Bei einer Steigerung der Attraktivität des Soldatenberufes werden auch die Bewerberzahlen wieder ansteigen.

### 3.0 Die Ausbildung

Deutlich wird aus den Wünschen der Befragten nach einer geänderten Ausbildung, dass die Änderung des Auftrages der Bundeswehr zwingend eine Neukonzeption der Lehrgänge notwendig gemacht hätte. Eine bloße Überarbeitung ist nicht ausreichend.

Es wird somit nicht alles Notwendige für die Ausbildung der Offizieranwärter getan. Die Bataillone kommen der Aufforderung nicht nach, die Lehrgangsvoraussetzungen für die Offizieranwärter zu schaffen. Die Gründe dafür müssen gefunden werden. Desinteresse der vorgesetzten Führer kann ausgeschlossen werden. Denn sollte es Desinteresse sein, ist ein so entstandenes Bild eines Arbeitgebers nicht wieder gutzumachen. Problematisch genug ist es schon, dass man ein gewisses Desinteresse unterstellen kann, denn offensichtlich halten die vorgesetzten Kompaniechefs und Bataillonskommandeure andere Aufträge für wichtiger. Anders betrachtet haben sie offensichtlich so viele andere Aufträge, dass sie für den Führungsnachwuchs keine Zeit mehr aufbringen können. Egal, aus welchem Blickwinkel man es betrachtet, die Schuld für dieses Versäumnis trifft den Arbeitgeber. Andere Aufträge dürfen nicht wichtiger sein. Ein solcher Missstand muss allerdings auch von den betroffenen Stellen geäußert werden und viel wichtiger, es muss ihnen zugehört werden, ohne ihnen gleich Versagen oder falsches Zeitmanagement vorzuwerfen. Dazu muss allerdings eine Unternehmenskultur vorherrschen, in der Missstände wirklich angesprochen werden können. Ob das in einer so stark hierarchischen Struktur überhaupt möglich ist, bleibt fraglich, aber die Bundeswehr sollte den Mut und die

Professionalität zeigen, hier die Hierarchien zu überwinden und sich der Sache zu widmen. Darüber hinaus muss der Dienstherr seinen Führungskräften aller Ebenen vertrauen und dieses Vertrauen auch zum Ausdruck bringen. Prinzipiell also das, was mit der befohlenden Aufnahme der jungen Offizieranwärter bezweckt werden soll, nämlich die Vermittlung der ganz besonderen Unternehmenskultur innerhalb der Bundeswehr. Auch hier greift das Prinzip, dass man nichts verlangen kann, was man selbst nicht bereit ist zu tun. Gut ist immerhin, dass über die besonderen Anforderungen und Bedingungen des Soldatenberufs gesprochen wurde, so dass ein erster Einblick in die „Welt der Soldaten“ gewährt ist. Ein großer Teil der Unternehmenskultur kann somit weitergegeben werden.

Auch für eine möglichst einheitliche Ausbildung ist durch eine Vielzahl an Befehlen und Anweisungen im Prinzip gesorgt.

Die Lehrgangsziele sind in den Vorschriften und Anweisungen klar und deutlich formuliert. Jeder hat Einsicht in diese Vorgaben, so dass allen Beteiligten immer gegenwärtig ist, was von ihnen gefordert wird. Das gilt sowohl für die Ausbilder, als auch für den Lehrgangsteilnehmer. Problematisch wird es dann, wenn die Lehrgangsvoraussetzungen nicht geschaffen sind. Wieder ca. ein Drittel der befragten Offiziere gab an, nicht alle Lehrgangsvoraussetzungen gehabt zu haben. Hierbei spielt es kaum eine Rolle, für welchen Lehrgang die Voraussetzungen fehlten, da davon ausgegangen werden darf, dass es keine überflüssigen Lehrgänge gibt bzw. Lehrgänge, die nicht so wichtig sind, als dass man auf die ordentliche Vorbereitung verzichten könnte. Dass sich trotz der fehlenden Lehrgangsvoraussetzungen immerhin noch 63% der Befragten ausreichend vorbereitet fühlten, darf nicht darüber

hinwegtäuschen, dass hier Ausbildungen nicht durchgeführt wurden, die zur Kompetenzvermittlung bei den jungen Führungskräften führen sollten. Es fehlen schon Grundfähig- und Grundfertigkeiten. Ob dieses fehlende Wissen wieder aufgeholt werden kann, bleibt ebenfalls fraglich.

Die Entscheidung, die ein Vorgesetzter der Offizieranwärter hier einsam in seiner Kompanie oder seinem Bataillon fällt, nämlich einen Lehrgang zu beschicken, obwohl Voraussetzungen nicht geschaffen wurden, ist sehr zweifelhaft. Auf der anderen Seite dürfen dem Offizieranwärter auch keine Laufbahnnachteile dadurch entstehen, dass er in Ermangelung an Lehrgangsvoraussetzungen einen Lehrgang nicht besuchen konnte und dadurch nicht befördert werden kann. Folge einer solchen Verkettung ist, dass Lehrgangsvoraussetzungen zugesprochen werden, ohne dass die dafür notwendigen Prüfungen tatsächlich abgelegt wurden.<sup>178</sup> Oder man schickt den Offizieranwärter ohne die geforderten Nachweise an die Truppschule in der Hoffnung, dass fehlende Voraussetzungen dort nachträglich ausgebildet, zumindest aber zuerkannt werden oder eine Ausnahmeregelung getroffen wird, so dass in keinem Fall Laufbahnnachteile für den Betroffenen entstehen.

Auch hier gilt aber, dass ein solcher Zustand nicht akzeptiert werden kann. Die Lehrgangsplanung für Offiziere steht mit dem Eintritt in die Bundeswehr. Damit kommt kein Lehrgang überraschend. Sollte dann absehbar werden, dass ein Offizieranwärter seine Lehrgangsvoraussetzungen nicht erreicht, muss hier durch frühes Aufzeigen so entgegengewirkt werden, dass Ausbildungen noch abgehalten werden können. Besondere Vorhaben der Kompanie oder des Bataillons dürfen keine

---

<sup>178</sup> Ausbildungsnachweise werden so per „Hand auflegen“ vergeben.

Ausrede sein, dass ein Offizieranwärter nicht, wie gefordert, ausgebildet auf einen Lehrgang geschickt wird.

Aus der Tatsache, dass auch 63% der Befragten angaben, dass ihrer Meinung nach alles Notwendige für die Ausbildung getan wurde, lässt sich schließen, dass eventuell einige Lehrgangsbedingungen der Überprüfung bedürfen. Auf jeden Fall äußerten die Befragten den Wunsch der intensiveren Vorbereitung und Ausbildung im Bereich der Materialbewirtschaftung. Auch wurde grundsätzlich mehr Praxisausbildung und mehr Ausbildung im Gefechtsdienst mit Großgerät gefordert. Gerade diese Forderungen der Betroffenen machen deutlich, dass an Gefechtsausbildung und Ausbildung am Großgerät nicht gespart werden darf. Auch wurde der Wunsch geäußert, intensivere Sprachausbildung und eine umfangreichere Einsatzausbildung für den Einsatz im Erweiterten Aufgabenspektrum durchzuführen. Hier stellen die jüngeren Offiziere offensichtlich schon jetzt selbst Ausbildungslücken fest und wünschen sich andere Schwerpunkte in der Ausbildung.

#### **4.0 Das Arbeitsumfeld**

Aber auch an den Ausbildungsinstituten der Bundeswehr muss für entsprechende Rahmenbedingungen gesorgt werden. Das, was Ausbildungsanweisungen und –befehle fordern, muss auch umgesetzt werden. Kommandanten von Gefechtsfahrzeugen müssen auch am Gerät ausgebildet werden. Der Austausch eines Kampfpanzers Leopard 2 gegen einen Unimog wirkt

unglaublich. Wenn der Lehrgangsteilnehmer sich alles vorstellen und ständig in der Ausbildung improvisieren muss, dann kann man ihm auch ein Buch mit Ausbildungsinhalten an die Hand geben. Gewisse Dinge lernt man nur dadurch, dass man sie tatsächlich auch praktiziert.<sup>179</sup> Autofahren lernt man auch am besten im Auto und nicht über das Fernsehen. Hauptursache für den Ausfall des Großgerätes ist häufig das hohe Alter des Materials. Zusammen mit der schlechten Versorgungslage, die auch Generalleutnant Willmann schon diagnostizierte, ergibt sich eine äußerst schlechte Ausgangslage für eine effiziente Ausbildung. Auch bei dieser Ausbildungsmethode stellt sich die Frage, ob so entstandene Lücken wieder zu schließen sind.

Die schlechte Materiallage wird schon seit geraumer Zeit als höchst alarmierend beschrieben. Glaubwürdig vertreten wird diese Meldung aber nicht. Immer wieder wird dem nächst höheren Vorgesetzten ein Bild der Herrlichkeit vorgespielt. Einsatzlagen werden „schön geschrieben“, damit nicht der Eindruck entsteht, man hätte seinen Bereich nicht im Griff. Verheerend an diesem Verhalten, das sich durch alle Ebenen zieht, ist, dass so bei den höheren Kommandobehörden der Eindruck entsteht, das Gejammere stamme von einigen Wenigen, denn mit Masse sind die Meldungen positiv. Hier befindet sich die Bundeswehr in einem Teufelskreis. Wenn man ständig dieses Bild vorspielt, darf man sich auch nicht wundern, wenn man den tatsächlichen Zustand nicht vermitteln kann. So wird man unglaublich und kann seinem Dienstherrn nur schwer Vorwürfe machen, dass er nicht alle nötigen Mittel zur Verfügung stellt. Auf der anderen Seite können die höheren Kommandobehörden auch nicht so naiv sein, zu glauben, dass

---

<sup>179</sup> vgl. II. Kapitel 4.1

mit einem immer kleiner werdenden Etat immer mehr Aufträge bewältigt werden können. Einsparungen, Effizienz und Qualität der Arbeit wirken sich in ihrem Zusammenspiel nicht in ewig steigenden Tendenzen aus. Hier ist das optimale Verhältnis zwischen Mitteln und Aufträgen irgendwann erreicht. Eine weitere Verringerung einer Komponente zerstört das Gleichgewicht wieder.

Es bleibt auch festzuhalten, dass die Hälfte aller Befragten das auf dem Lehrgang erworbene Wissen in der Truppe umsetzen konnten. Es stellt sich folglich die Frage, welche Inhalte nicht so vermittelt wurden, dass sie ihre Anwendung in der Truppe finden. Zu beachten bleibt aber, dass viele Ausbildungsinhalte erst deutlich nach dem besuchten Lehrgang ihre Anwendung finden. Das findet seine Ursache auch darin, dass viele Ausbildungen auf einer höheren Ebene stattfinden. Ein großer Vorteil dieser Methode ist, dass früh ein Verständnis für die übergeordnete Führung geschaffen wird. Viele Entscheidungen, die auf diesen höheren Ebenen getroffen werden, sind somit für den unterstellten Bereich besser verständlich. Auch erleichtert es das Handeln im Sinne der übergeordneten Führung, wenn man deren Intentionen nachvollziehen kann. Das kann den Führungskräften helfen, gerade unangenehme Befehle in ihrem Zuständigkeitsbereich durchzusetzen. Dieses ist wichtig, da die Befragten angaben, dass das Erzeugen von Einsicht bei der Befehlsgabe eines der größten Probleme für sie sei. Auch kommt das Durchsetzen von Befehlen offensichtlich immer häufiger vor. Nachteil der Ausbildungsmethode ist, dass das für die eigene Ebene notwendige Wissen nur beiläufig vermittelt wird und teilweise muss sich der Offizieranwärter das nötige Wissen in der Verwendung selbst aneignen. Solche Zustände können sicher nicht im Sinne einer fundierten Ausbildung sein.

Durch die Umstellung des Einzelkämpferlehrgangs ist es heute so, dass deutlich mehr Offizieranwärter überhaupt am Lehrgang teilnehmen und die Durchfallquote sinkt.<sup>180</sup> Im Falle der Befragten haben 84% der Offiziere den Lehrgang besucht. Die Hälfte (53%) glaubt auch daran, dass sich der Lehrgang auf die eigene Persönlichkeit ausgewirkt hat, was 19% der Befragten nicht feststellen konnte.

Bei diesem Ergebnis spielt sicherlich wieder der schlechte Ruf des Lehrgangs eine Rolle. Viele junge Offizieranwärter lehnen diesen Lehrgang grundsätzlich ab.<sup>181</sup> Neben den oben beschriebenen Gründen sind auch die Ausbildungsmethoden sehr umstritten. Vielen fehlt das Verständnis für die Sinnhaftigkeit vieler Befehle und Maßnahmen auf dem Lehrgang. Die Art und Weise der Behandlung der Lehrgangsteilnehmer ruft immer wieder starke Kritik hervor und erscheint kaum noch zeitgemäß. Das führt sicherlich dazu, dass sich einige Offizieranwärter diesem Lehrgang ganz verschließen und andere es nicht zugeben werden, dass sie sich trotz der Ablehnung in ihrer Persönlichkeit weiterentwickelt haben. Sicher ist aber, dass viele, die den Lehrgang bestanden haben, sehr stolz auf ihre dort erbrachten Leistungen sind.

Immerhin wird das Prinzip des Führens mit Auftrag<sup>182</sup> weiterhin verfolgt. Die Hauptbestandteile dieses Prinzips sind eindeutig. Bereitstellung aller, für die Erfüllung des Auftrags notwendigen Mittel durch die Bundeswehr. Wie das vom Dienstherrn

---

<sup>180</sup> Wer vor dieser Umstellung auf den Lehrgang geschickt wurde, konnte sich mit Hilfe von Ausreden gut vor dem Lehrgang „drücken“. Von dieser Möglichkeit wurde rege Gebrauch gemacht.

<sup>181</sup> Häufiger Kommentar in den Fragebögen war, dass man „Dummfick“ nicht braucht.

<sup>182</sup> Im Weiteren als Auftragstaktik bezeichnet.



vorgegebene Ziel erreicht wird, liegt ganz alleine in der Hand der Führungskraft, das heißt, dass die Führungskraft entscheidet, auf welchem Weg sie das Ziel erreichen möchte.<sup>183</sup> Die damit verbundene Gestaltungsfreiheit und Selbstständigkeit, sind sicherlich einer der beliebtesten Aspekte für eine Tätigkeit bei der Bundeswehr. Dieses Prinzip fördert neben der Selbstständigkeit auch die Persönlichkeit der Führungskräfte. Gilt es doch in diesem Zusammenhang auch für seine getroffenen Entscheidungen die volle Verantwortung zu übernehmen. Wenn einem auch Fehler zugestanden werden, ist dieses Prinzip hervorragend geeignet, Unternehmensziele unter starker Selbstbeteiligung seiner Mitarbeiter zu erreichen. Gerade in Zeiten, in denen der Ruf nach Beteiligung und Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter immer lauter wird, ist diese Führungsmethode die Erfüllung der Forderung.

## **5.0 Die Motivation und Innere Kündigung**

Ein wichtiger Bestandteil der Methode ist dann eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert. Ohne dieses Vertrauen wird es der Unternehmensführung nicht möglich sein, an dem Auftragsprinzip festzuhalten. Die größte Gefahr für die Auftragstaktik besteht darin, dass eine Kontrolle der Aufträge durch die Unternehmensführung sicherlich notwendig ist, aber nicht zur Haupttätigkeit der Führung avancieren darf. Wird die Kontrolle der Aufträge und der von den Führungskräften eingeschlagenen Wege zu groß, wird der Weg zur Zielerreichung nicht mehr wirklich frei gelassen und das Prinzip

---

<sup>183</sup> Ein beliebter Ausdruck hierfür ist: Der Weg ist das Ziel

der Auftragstaktik ist hinfällig. Nur mangelndes Vertrauen kann der Grund dafür sein, dass man immer wieder kontrollierend und damit auch steuernd in die Arbeit der Mitarbeiter eingreift. Wenn das der Fall ist, reagieren sie sicherlich mit Frust und Unverständnis und mit einem Verlust der Motivation. Folge ist, dass alle Mitarbeiter eine Gleichgültigkeit entwickeln werden, die schädlich für das Unternehmen ist. Nach dem Motto, wenn sowieso alles kontrolliert wird, dann können die das auch gleich alleine machen und ich mache nur noch genau das, was mir gesagt wird. Eine solche Entwicklung entspricht nicht mehr der gewünschten Beteiligung. Innere Kündigungen sind die sichere Folge. Die Auswirkung auf den Unternehmenserfolg ist immens. Schlechtere Qualität in geringeren Stückzahlen, sowie eine schlechte Stimmung in der Belegschaft, verbunden mit einer unerwünschten Unternehmenskultur, die nicht länger auf Vertrauen basiert. Eine Umkehrung dieses Prozesses verlangt eine frühzeitige Erkennung und den unbedingten Willen der Unternehmensleitung, diesem Trend entgegenzuwirken. Dass man der inneren Kündigung nicht von heute auf morgen begegnen kann, muss dabei allen Beteiligten klar sein.

Obwohl überragende 84% der befragten Offizieranwärter angaben, dass die Auftragstaktik in ihrem Bereich praktiziert wird, sagten noch 72%, dass ihnen der Weg zur Zielerreichung auch tatsächlich freigestellt ist. Die Methode der Beteiligung und des eigenverantwortlichen Handelns wird zunehmend eingeschränkt. Damit gerät die Auftragstaktik in Gefahr. Erschwerend kommt dann hinzu, dass die Bundeswehr nach Meinung von 64% der Befragten Offiziere nicht ausreichend Mittel für die Auftragserfüllung zur Verfügung stellt. Das bedeutet auch, dass sich diese Führungsmethode nicht mehr in aller Konsequenz durchführen lässt.

Da die Bundeswehr keine Produktion hat und keine Bilanz im wirtschaftlichen Sinne ein Geschäftsjahr abschließt und sie auch keinen Aktionären oder anderen Anteilseignern Rechenschaft ablegen muss, könnte man die genannten Faktoren ignorieren. Da man aber bemüht ist, sich als ein modernes Unternehmen zu präsentieren und die Auftragstaktik ein von zivilen Unternehmen stark bewundertes Prinzip ist, kann man sich einen derartigen Vertrauensverlust seiner Mitarbeiter nicht leisten. Auch für die Nachwuchsgewinnung ist es wichtig, dass die Führungsmethoden auch über die Grenzen der Bundeswehr hinaus bekannt sind und positive Beachtung finden.

## V.

### Konsequenzen

Dass die Bundeswehr zu viel oder überflüssig ausgebildet hat, kann so nicht bestätigt werden. Sicherlich hat sie es versäumt, die Lehrgangsinhalte an die Realität und die Bedürfnisse der Bundeswehr anzupassen. Die Hauptursache hierfür kann in den sehr knappen finanziellen Mitteln gesucht werden, die der Bundeswehr zur Verfügung stehen. Aber auch interne Versäumnisse führen dazu, dass die Bundeswehr nicht so ausbildet, wie es die Aufträge erfordern. Insofern driften Anspruch und Wirklichkeit bei der Führungskräfteentwicklung immer weiter auseinander.

Mit der Konzentration auf erlebnisorientierte Ausbildung vor dem Hintergrund, die Persönlichkeit und die soziale Kompetenz der Offizieranwärter zu entwickeln, aber auch die Selbstkompetenz zu fördern, ist sicherlich der richtige Schritt in die richtige Richtung. Das erlebnisorientierte Ausbilden findet immer mehr begeisterte Anhänger. Viele Firmen schicken ihre Führungskräfte auf aufwendige Lehrgänge, um gruppendynamische Prozesse in einer Abteilung anzuregen und die Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeiter zu stärken und weiterzuentwickeln. Die Vermittlung sozialer Kompetenzen, die immer mehr als **die** Schlüsselqualifikation für Führungskräfte identifiziert wird, steht hierbei im Vordergrund.

Gerade diese soziale Kompetenz in Verbindung mit dem Lebensalter eines ausscheidenden Zeitsoldaten und der

während der Dienstzeit gemachten Führungserfahrung machen die ehemaligen Offiziere besonders Interessant für Führungsaufgaben im zivilen Umfeld, denn Sie haben sich in der Regel sehr intensiven erlebnispädagogischen Situationen im Laufe Ihrer Dienstzeit hingegeben und haben in echten Krisenzeiten Mitarbeiter geführt und Projekte zum Abschluss gebracht.

Wenn man bedenkt, welche Möglichkeiten die Bundeswehr für die Ausbildung ihres eigenen Personals vorhält und nicht anwendet, obwohl die Ansprüche gestellt werden, könnte man meinen, sie will gar nicht, dass die Offiziere den Ansprüchen entsprechend ausgebildet werden.

Für die Ausbildung in der Bundeswehr bietet sich das erlebnispädagogische Konzept ganz hervorragend an. Die Tätigkeit des Soldatenberufes an sich verspricht eine Menge unterschiedlicher Erlebnisse. Natur, Umgang mit technischen Geräten und mobilem Großgerät, sowie der Umgang mit Menschen aller Schichten und Altersklassen. Alles das, wovon ein „kleiner Junge träumt“. Besonders der Außendienst bietet außergewöhnliche Möglichkeiten, den erlebnisorientierten Ausbildungsansatz zu verwirklichen. Durchschlageübungen von mehreren Tagen Dauer und freilaufende Übungen mit Großgerät stellen dabei die Höhepunkte einer erlebnisorientierten Ausbildung dar.

Das Gute an dem erlebnisorientierten Konzept ist, dass es in der Bundeswehr in großen Teilen schon praktiziert wird. Nur die Zielrichtung ist eben nicht die pädagogische, sondern die taktische. Das heißt, erlebnisorientierte Ausbildung wird relativ unreflektiert durchgeführt. Wenn man es schafft neben der

taktischen Ausrichtung auch die pädagogische Ausrichtung zu beachten, hätte man im gleichen Lehrgang einen doppelten Erfolg.

Sowohl der Einzelkämpferlehrgang als auch andere Ausbildungsabschnitte wie längere oder auch kürzere freilaufende Übungen erfüllen einen Großteil der erlebnispädagogischen Konzepts. Das Trainings- und Leitungspersonal muss nur dahingehend geschult werden, die anschließende Transferleistung zu erfüllen. Durch die Anlage der Übungen und der Lehrgänge müssen nun die pädagogischen Ansätze noch integriert werden. Hierzu bedarf es nur weniger Eingriffe in die bestehenden Konzeptionen. Es muss noch deutlich gemacht werden, wann ein taktischer Anteil endet und in einen pädagogischen überführt.

Viel mehr Aufmerksamkeit muss dann auf die zielgerichtete Reflexion und den zielgerichteten Transfer gelegt werden. Um diesen Anteil müssten Übungen und Lehrgänge ergänzt werden, denn diese Anteile fehlen bis heute komplett.

Es würde sich anbieten, ausgebildete Outdoor Trainer z.B. von Outward Bound zu engagieren, die das Lehrgangspersonal schulen, um den Transfer- und Reflexionsanteil zukünftig in den Lehrgängen selbst durchzuführen.

Weiterhin wäre denkbar, dass man den Persönlichkeitsentwicklungsanteil der Offizieranwärterausbildung komplett an einen Anbieter wie Outward Bound outsourced, so dass ein kompletter Ausbildungsteil durch dieses Personal durchgeführt wird. Dazu könnten die Trainer in den Bereich der Bundeswehr kommen und die Kurse vor Ort in den

Liegenschaften, auf dem bundeswehreigenen Gelände und den Übungsplätzen der Bundeswehr durchführen.

Auch wäre es möglich, dass prädestinierte Teilstreitkräfte entsprechende Konzepte entwerfen und dann als interner Anbieter solche Kurse durchführen. Hier wären Segeltouren bei der Marine, Gebirgstouren mit Hilfe der Gebirgsjägertruppe denkbar. Die Fernspähtruppe könnte Orientierungstouren anbieten. Hier wären Elemente wie Floßbau, Abseilaktionen Überwinden von Gewässern u.v.m. kombinierbar.

Die Trainings könnten so in Ausbildungsinspektionen vorbereitet und durchgeführt werden. Die Dauer könnte den Erfordernissen der entsprechenden Zielgruppe angepasst werden und integraler Bestandteil der Laufbahnlehrgänge werden, wie es heute ein Einzelkämpferlehrgang oder ein Fallschirmspringerlehrgang schon ist.

Man könnte sogar so weit gehen, dass man solche Bausteine auch zivilen Unternehmen anbieten könnte, wenn man dann über ausreichend geschultes Personal verfügt. Wie schon beschrieben, hält die Bundeswehr alles notwendige an Personal, Material und an Erfahrung zur Durchführung solcher Maßnahmen bereit. Es fehlt lediglich an dem entsprechenden Bewusstsein, dass solche Maßnahmen und Ausbildungsabschnitte dem Outdoor Trainings Konzept entsprechen und nur besser und anders reflektiert werden müssen.

Das Personal könnte in diesem Zusammenhang z.B. im Rahmen des Studiums an den Universitäten der Bundeswehr auf solche Aufgaben als Trainer in Outdoor Trainings ausgebildet und

vorbereitet werden. Die Lehrstühle der Pädagogik und der Soziologie sollten durchaus in der Lage sein, das hierfür notwendige Wissen weiterzugeben und die Offiziere professionell auszubilden.

Diese Maßnahmen mögen für die Bundeswehr etwas merkwürdig und fremdartig klingen und die Machbarkeit könnte im ersten Schritt angezweifelt werden. Da sich die Bundeswehr aber auch als moderne Streitkraft darstellt, wäre so ein Vorgehen sicherlich sehr zukunftsorientiert. Die Bundeswehr verfügt über das notwendige Personal in den schon bestehenden Ausbildungsinspektionen an den Truppschulen, die notwendigen Gerätschaften, die notwendige Logistik und das notwendige wissenschaftliche Potential. Im Prinzip muss es nur richtig kombiniert und integriert werden. Dieser Schritt wäre aber auch nicht allzu groß, denn grundsätzlich führt die Bundeswehr schon seit ihrem Bestehen Outdoor Trainings durch, nur wusste bzw. weiß sie es nicht.

Dass erlebnisorientierte Ausbildung ausgezeichnete Möglichkeiten bietet, die Persönlichkeit der Offizieranwärter zu prägen, steht außer Frage. Auch die Forderung und Förderung individueller Potentiale wird durch die Ausbildung bewirkt. Persönliche Leistungssteigerung und Vertiefung der sozialen Kompetenzen sind ebenfalls ein Produkt der Erlebnispädagogik. Zudem ist der Außendienst die einzige Möglichkeit, das erlernte Wissen auch anzuwenden und in unterschiedlichen Situationen anzuwenden. Sonst bietet sich dem Offizier kaum die Möglichkeit, sein eigentliches Handwerk realitätsnah anzuwenden. Die Krönung dieser Ausbildungen sind freilaufende



Übungen<sup>184</sup>. Hier muss das komplette erlernte Wissen Anwendung finden. Die erworbenen Erfahrungen auf solchen Übungen sind anders überhaupt nicht zu erreichen.<sup>185</sup>

Die Bundeswehr hat bisher nur zwei Instrumente ausgebaut, die im Schwerpunkt die Persönlichkeit der jungen Führungskräfte bewusst weiterentwickeln sollen. Zum einen besucht jeder Offizieranwärter im Rahmen des Offizieranwärterlehrgangs Teil II den Einzelkämpferlehrgang und zum anderen werden Hindernisbahnen zu so genannten Konztanzbahnen aus- bzw. umgebaut.<sup>186</sup> Da die Konztanzbahnen noch relativ neu sind und daher nicht bundesweit flächendeckend vorhanden sind, ist es erklärbar, dass nur 59% der Befragten bisher die Bahn überhaupt überwunden haben. Auffallend ist jedoch, dass alle Befragten die Panzertruppenschule durchlaufen haben und nicht im Rahmen der dort stattfindenden Ausbildung die Bahn besucht haben. Zudem ist eine Persönlichkeitsentwicklung sicherlich erst nach mehrmaligem Überwinden der Bahn möglich.

Das zweite persönlichkeitsfördernde Instrument ist der Einzelkämpferlehrgang, der in der Truppe nicht ganz unumstritten ist. Durch die Umstellung des Offizieranwärterlehrgangs wird der Lehrgang nun im Rahmen des OAL durchgeführt und in der dort bestehenden Gemeinschaft. Ursprünglich wurde man alleine auf den Lehrgang entsandt und versuchte, als Einzelkämpfer im

---

<sup>184</sup> Solche Übungen finden in der Regel im freien Gelände, also nicht auf Übungsplätzen statt. Das jeweilige Großgerät kommt aber dennoch zum Einsatz. Leider wurden solche Übungen immer weiter eingeschränkt und werden kaum noch durchgeführt, da sie extrem kostenintensiv sind, da viele Manöverschäden unweigerlich die Folge waren. Zudem fanden solche Manöver auch immer weniger Akzeptanz in der Bevölkerung.

<sup>185</sup> Noch heute zehre ich von den Erfahrungen, die ich auf den drei freilaufenden Übungen gemacht habe. So viel konnte man auf keinem Lehrgang lernen.

<sup>186</sup> vgl. hierzu Kapitel 3.1 ff.

wahrsten Sinne des Wortes zu bestehen. Der Einzelkämpferlehrgang hat wohl noch bis heute einen schlechten Ruf. Er gilt als besonders hart, da die Durchfallquoten in der Vergangenheit sehr hoch waren und sich viele „Geschichten“ um den Lehrgang und seine Inhalte rankten. Zudem gab es immer wieder Aufsehen, da die Härte durch die Ausbilder in einigen Fällen derart auf die Spitze getrieben wurde, dass Soldaten nicht bestehen konnten. Immer wieder waren disziplinäre Verfehlungen Gegenstand im Bericht des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages. Nach einer daraus resultierenden Umstrukturierung des Lehrganges relativierte sich die Lage zusehends. Durch die Beschickung des Lehrgangs im Hörsaalrahmen konnten Schwellenängste der Lehrgangsteilnehmer stark dezimiert werden, da neben den ungewohnten Lebensbedingungen und verstärkten Anforderungen, wenigstens das persönliche Umfeld den Soldaten vertraut ist. Die Verfehlungen nehmen auch immer weiter ab. Das mag zum einen daran liegen, dass ein großer Teil des Lehrpersonals ausgetauscht wurde und zum anderen, dass ständig ein betreuender Hörsalleiter der entsendenden Truppschule vor Ort ist. Außerdem spricht für die gemeinsame Teilnahme, dass der Teamgeist eines solchen Hörsaals extrem gefördert wird. Vorteilhaft ist das auch für das spätere Zusammenarbeiten.

Durch die ständige Verkleinerung der Bundeswehr ist der Kreis der Führungskräfte sehr übersichtlich geworden, so dass man immer wieder auf „vertraute Gesichter“ stößt. Ein Lehrgangziel ist es sicherlich, seine eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen. Man lernt aber auch die Stärken und Schwächen der Kameraden kennen, was bei späteren gemeinsamen Verwendungen als durchaus positiv zu bewerten ist.

Als ein weiteres wichtiges Instrument zur Persönlichkeitsentwicklung könnten freilaufende Übungen<sup>187</sup> avancieren. Die Abschaffung von freilaufenden Übungen hat auch zu einem Erfahrungsverlust und damit zu einem Wissensverlust geführt.

Eine Wiederaufnahme solcher Übungen ist besonders empfehlenswert, da gerade hier der Druck eines Einzelkämpferlehrgangs fehlt. Zudem kann hier im Verbandsrahmen, also auf Kompanieebene oder Bataillonsebene geübt werden. Eine komplexe, der Realität sehr nahe kommende Übung ist das Resultat. Die Motivation bei solchen Übungen, seinen Auftrag zu erfüllen, ist dabei sehr hoch, da hervorragende Duellsimulatoren für die Waffensysteme der Bundeswehr angeschafft wurden, die den Kampf zwischen zwei Parteien sehr genau und realitätsnah abbilden können. Der Kampf zwischen zwei Gegnern kann auf allen Ebenen der Waffen abgebildet werden. So wird die Wirkung von Handfeuerwaffen genauso abgebildet, wie der Waffeneinsatz eines Kampfpanzers. Wo früher aufwendige Schiedsrichtergestellungen notwendig waren, die nach einem Kampf die Übung anhielten und festlegten, wer „gewonnen“ hat, entfallen somit zum großen Teil. Diskussionen, wer wen zuerst und mit welcher Wirkung getroffen hat, entfallen komplett, da die Simulationssysteme z.B. die Ausfälle unmittelbar anzeigen. So kann ein Treffer zum totalen Ausfall eines Fahrzeugs führen; es können aber auch nur Teilsysteme von dem Treffer betroffen sein, wie z.B. Hydraulik, Funk oder das Triebwerk. Andere Systeme können weiter genutzt werden.

---

<sup>187</sup> so werden Übungen beschrieben, die Abseits von begrenzten Übungsplätzen im freien Gelände, also der Öffentlichkeit, durchgeführt werden.

Auch der Zeitansatz für solche Übungen weicht von den üblichen tageweisen Ausbildungen ab. Fünf bis zehn Tage lange Übungen sind in ihrer Wissensvermittlung optimal und schaffen für alle Beteiligten realitätsnahe Bilder. Der Zusammenhalt innerhalb der Besatzungen und Kompanien wird stark gefördert, da man nicht nach wenigen Stunden wieder zu Hause ist und somit gezwungen wird zusammen den Auftrag zu erfüllen und durchzustehen. Der erlebnisorientierte Ansatz ist offensichtlich.

Somit erfüllen freilaufende Übungen praktisch alle Anforderungen bezüglich der erlebnisorientierten Ausbildung und der Persönlichkeitsbildung, die von der übergeordneten Führung verlangt werden. So zwangsläufig erlangte taktische und praktische Erfahrungen fallen hier als „Nebenprodukt“ mit ab.

Man hat aber auch schon andere Instrumente weiter ausgebaut. Die Erweiterung der Gefechtsübungszentren geht ebenfalls in die Richtung der freilaufenden Übungen. Hier wird ebenfalls unter Einsatz der Simulationssysteme eine Übung mit zwei Parteien durchgeführt, die gegeneinander Antreten. Durch die sehr genaue Planung der Übung und den begrenzten Räumen bleibt allerdings kaum Raum zur Improvisation der eingesetzten Führer, wie es bei tatsächlich freilaufenden Übungen der Fall ist. Bei Übungen in den Gefechtszentren werden hauptsächlich spezielle Situationen geübt, die selten in einem länger dauernden Zusammenhang stehen, da die Übungsräume sehr begrenzt sind.

Der Nutzen von Lehrgängen zeigt sich im Alltag. Seitens der Bundeswehr soll der Schwerpunkt der Tätigkeit Führung, Erziehung und Ausbildung sein. Dass das nicht die einzigen

Tätigkeiten im täglichen Dienst sind, ist selbstverständlich. Die Führung eines Zuges, einer Kompanie oder auch eines Bataillons bringt eine Vielzahl von Herausforderungen mit sich. Besonders dort, wo viele Menschen aus unterschiedlichen Schichten unter verschiedenen Voraussetzungen arbeiten, gibt es besonders auf der menschlichen Ebene eine Menge Probleme aller Facetten, die es zu bewältigen gilt.

Der Schwerpunkt der Tätigkeit verschiebt sich sehr stark auf den administrativen Bereich, wie 20% der Befragten angaben. Damit verbunden ist auch ein hoher zeitlicher Aufwand. Diese Zeit fehlt dann später wieder für andere, wichtigere Aufgaben.

Die Bundeswehr ist ein sehr komplexes System und durch seine staatliche Verwaltung vermutlich nicht ganz so flexibel wie ein ziviles Unternehmen.

Grundsätzlich bleibt aber anzumerken, dass auch ein Unternehmen dieser Größe beweglich bleiben muss. Dieses muss nicht nur wegen ständiger Umstrukturierungsprozesse, an die die Bundeswehr sich anpassen muss, so sein, sondern auch aus dem Grund, dass Menschen für die Bundeswehr arbeiten. Diese Menschen unterliegen allen Umwelteinflüssen und vor allem dem Wertewandel. Sich diesen, sich ständig ändernden Rahmenbedingungen anzupassen, ist äußerst schwierig. Aber die unterschiedlichen Individuen unserer Gesellschaft verlangen eine zeitgemäße Behandlung, auch oder gerade in der Bundeswehr. Das verlangt von allen Beteiligten schon eine grundsätzliche Flexibilität, sich auf seine Mitarbeiter und deren Bedürfnisse einzustellen.

Es muss für die Bundeswehr nun auch „back to the roots“ heißen. Die Reduzierung aller Ansprüche auf das, was wirklich nötig ist, die Besinnung auf das Kerngeschäft. Das gilt nicht nur für die Auftragserfüllung, bei der auch die militärische Führung sagen muss, dass gewisse Aufgaben nun nicht mehr durch die Bundeswehr erledigt werden können, sondern dass man sich auf die wichtigsten Aufträge beschränkt, die dafür aber wieder 100%-ig wahrnimmt.

Die Rückbesinnung auf das absolut Notwenige gilt aber auch für die Anforderungen an das Personal. Man muss sich von zu vielem schmückendem Beiwerk befreien. Nicht nur, dass es immer schwerer wird, so viele Persönlichkeitsmerkmale gewissenhaft zu prüfen, man hängt sich die eigenen Ziele auch so hoch, dass man sie kaum erreichen kann und schreckt zudem noch Bewerber ab. Es darf außerdem nicht vergessen werden, dass die Aussichten, einen tatsächlich so hervorragend qualifizierten Bewerber für die Bundeswehr zu gewinnen, eher gering sein werden. Dafür reichen dann die Rahmenbedingungen nicht aus. Ferner ist die Anlage der Ausbildung so ausgelegt, dass die gewünschten Persönlichkeitsmerkmale durchaus erreicht werden können.

In diesem Zusammenhang muss auch überprüft werden, ob denn überhaupt jeder Offizieranwärter die gleiche Ausbildung durchlaufen muss. Auch hier sollte man sich auf die Qualifikationen beschränken, die der Offizier für seine spätere Verwendung tatsächlich braucht.

Es muss im Vorfeld ausgeplant werden, welche Aufgabe der Offizier in Zukunft wahrnehmen soll. Hierzu müssen die Laufbahnziele zu Beginn der Laufbahn feststehen. Das erfordert

sicherlich zunächst viel Planung und Flexibilität, gibt aber sowohl der Bundeswehr, als auch dem Offizieranwärter, Sicherheit, was seine spätere Verwendung angeht. Vor allem aber bietet eine solche Einplanung dem Offizieranwärter eine persönliche Perspektive. Man kann sich somit auf die notwendigen Qualifikationen des Bewerbers beschränken.

Z.B. kann man bei einem Offizieranwärter, der für eine Verwendung im IT-Bereich eingestellt werden soll, auf Qualifikationen bezüglich Menschenführung und Taktik Abstriche machen, wenn man weiß, dass er kaum unterstelltes Personal haben und auch keine Einheiten im Gefecht führen wird. In einem solchen Fall muss zusätzlich geprüft werden, ob der Offizieranwärter überhaupt Verwendungen als Zugführer oder Kompaniechef benötigt. Die Spezialisierung auf bestimmte Tätigkeitsbereiche findet somit nicht erst mit Abschluss der Ausbildung an der Führungsakademie der Bundeswehr statt, sondern schon viel früher und viel konkreter. Zudem kann der Offizier schneller in seine Funktion gebracht werden.

Es fehlt in unserer schnellen, modernen Zeit zunehmend die Möglichkeit, sich lange zu orientieren, also entscheidet man sich für eine Laufbahn und geht seinen Weg. Man kann nicht immer alle global ausbilden und dann Spezialwissen abfordern. Für Spezialwissen, braucht man auch Spezialisten, welche man z.B. in Anbetracht der zunehmenden Technisierung der Waffensysteme immer mehr benötigt. So kann dieser Weg sicherlich nicht der verkehrte sein.

Dass man neue Wege gehen muss, zeigt sich überall. Sinkende Bewerberzahlen und die schlechte Moral in der Truppe sind das deutliche Anzeichen hierfür. Es liegt auch nicht an mangelndem

Willen, Befehle und Anweisungen umzusetzen. Man scheitert offensichtlich nur immer wieder an der Realität. Wenn das wiederholt so ist, wird es Zeit, die Anforderungen an die Realität anzupassen.

Eine völlige Umgliederung in einem Zug ist nicht notwendig, aber die Bundeswehr muss Schritt für Schritt komplett neu organisiert und strukturiert werden. Sie sieht sich immer gerne als innovatives Wirtschaftsunternehmen, dann muss sie sich aber auch so verhalten. Auch Um- und Neustrukturierungen gehören zu einem modernen Unternehmen ganz selbstverständlich zum Geschäft. Das erfordert allerdings viel Mut und die Bereitschaft, auch neue Wege zu beschreiten. Für solche Umstrukturierungen müssen aber auch die Mittel bereitgestellt und die Mitarbeiter auf diese Maßnahmen vorbereitet werden.

Die Bundeswehr muss sich auch deshalb ständig an wechselnde Rahmenbedingungen anpassen, weil gerade der Ausbildungs- und Personalbereich eines Unternehmens Dienstleistungsbetriebe innerhalb des Unternehmens sind. Das bedeutet, dass sich diese Bereiche an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anpassen müssen und sich kundenorientiert, also auf die Auszubildenden ausgerichtet, verhalten müssen. Man muss sich viel mehr nach den Wünschen der Kunden (Offizieranwärter) richten und ihre Kritik, sowohl die positive, aber ganz besonders auch die negative, in neue Konzepte umsetzen.

Dass alles gut ist und so läuft, wie es sich die Führung vorgestellt hat, ist selbstverständlich, bedeutet aber nicht, dass man seine Konzepte nicht weiter bearbeiten muss. Ausbildung in



allen seinen Facetten und mit allen seinen Anforderungen ist ein progressiver Prozess, der niemals zum Stillstand kommen darf.

Ausbildung ist eine Dienstleistung, die sich nach den Kundenwünschen richten muss. Um so nicht ins Hintertreffen zu gelangen und vor dem Hintergrund, dass es Lücken in der Ausbildung gibt, die nur sehr schwer zu schließen sind, muss ein ausgesprochenes Ausbildungscontrolling dringend implementiert werden. Ein Fragebogen mit zurzeit fünf sehr allgemein gehaltenen Fragen, die zudem nur schwer auszuwerten sind, da es sich hauptsächlich um offene Fragen handelt, die dann später kategorisiert werden müssen, kann der Sache nicht gerecht werden.

Auch hier braucht es Mut, sich von seinen Untergebenen bzw. seinen Mitarbeitern sagen zu lassen, wo sie die Stärken und Schwächen der Ausbildung sehen. Je größer dann die Datenbasis wird, umso genauer kann ausgewertet werden, wer mit seinen Ausbildern „abrechnen“ wollte und wer das System voranbringen will. Auch hier gilt: Wer seine Stellung im System genau lokalisieren will, muss sich auch von allen Beteiligten sagen lassen, wo sie die Position sehen. Man kann auch nicht nach nur einem Stern navigieren.

Bei der Auswertung der Befragung hat es sich zudem gezeigt, dass man in der Bundeswehr im Begriff ist, die Auftragstaktik zu ruinieren. Wenn die Auftragstaktik eine der Grundfesten der Bundeswehr ist, aber nicht mehr richtig praktiziert werden kann, steht man vor sehr ernstzunehmenden Problemen, denn die bestimmende Größe für das Führen von Menschen im Heer ist

der Auftrag<sup>188</sup>. Das gesamte Gefüge kommt damit aus dem Gleichgewicht. Die Gründe liegen hauptsächlich in den knappen finanziellen Ressourcen und in dem mangelnden Vertrauen der übergeordneten Führung in seine unterstellten Bereiche. Damit ist die Unternehmenskultur innerhalb der Bundeswehr geprägt von Misstrauen und Kontrolle.

Ziel muss es sein, wieder eine Unternehmenskultur zu schaffen, die von Vertrauen geprägt ist und in der sich Führungskräfte wieder wie Führungskräfte von ihrem Dienstherrn behandelt fühlen. Auch bedürfen die Führungskräfte die Kompetenzen und Mittel, die sie zur Erreichung der Unternehmensziele benötigen. Ständige Kontrolle und Einmischung der übergeordneten Führung sind ebenso schädlich, wie zu starker Mangel an benötigten Mitteln. Abbau von Bürokratie und Mut, auch Fehlentscheidungen treffen zu dürfen, ohne gleich Auswirkungen auf seine Karriere zu befürchten, bilden eine Basis, auf der eine Führungskraft wieder sicher agieren kann.

Damit muss auch die Einführung eines besseren, bzw. ausgebauten Beurteilungssystems und ein verbessertes Auswahlverfahren für Berufssoldaten eingeführt werden. Hier müssen vakante Stellen innerhalb der Zielgruppe ausgeschrieben werden, auf die sich die Führungskräfte bewerben können. Somit entsteht ein „richtiges“ Bewerbungsverfahren, in dem sich der Abteilungsleiter seine neuen Bewerber auch persönlich ansieht. Die betroffenen Führungskräfte müssen an dem „Einstellungsverfahren“ für die Stelle in ihrer Einheit beteiligt werden.

---

<sup>188</sup> Steer, Anton (Hrsg.): Menschen führen im Heer. Report Verlag GmbH, Frankfurt am Main 1989.

Dieses Verfahren erscheint zunächst zwar sehr aufwendig, aber im zivilen Bereich werden vakante Stellen auch ausgeschrieben. Es ist im Prinzip sogar ein Vorrecht der Führungskraft, sich seine Mitarbeiter selbst auszusuchen und nicht irgendjemanden „vor die Nase“ gesetzt zu bekommen. Die Personalentwicklung der Bundeswehr muss hier deutlich flexibler werden und die betroffenen Personen viel mehr an den Prozessen beteiligen. Es gilt sich auch in diesem Bereich an die Realität anzupassen.

Durch die Anwendung modernerer Personalinstrumente und angepasster Ausbildungsmittel, sowie die Bereitstellung der notwendigen Mittel, wird es der Bundeswehr möglich sein, eindeutige Perspektiven für junge Offizieranwärter aufzuzeigen. So kann man auch den sinkenden Bewerberzahlen begegnen. Nur ein gutes Gehalt kann da nicht ausreichen. Vor allem scheint die Bundeswehr auch hier stark an Boden zu verlieren, wenn man die jährlichen Tarifrunden betrachtet und feststellt, dass die Gewerkschaften mindestens 3% mehr Lohn für ihre Mitglieder erreichen und die Beamtengehälter nicht einmal an die Inflationsrate angepasst werden können. Solche Tatsachen fördern die Attraktivität der Bundeswehr nicht besonders. Somit hat nun der Geldmangel innerhalb der Armee auch den Bereich Personal erreicht.

Ein Veränderungsprozess muss von der übergeordneten Führung initiiert werden, aber der unterstellte Bereich muss dann auch bereit sein, Kompromisse einzugehen. So müssen in Zukunft die Meldungen an die übergeordnete Führung auch den Tatsachen entsprechen. Die Vorgesetzten haben ein Recht zu erfahren wie gut bzw. auch wie schlecht der Zustand der Einheiten ist. Es ist zwingend erforderlich, dass man sich

gegenseitig vertrauen kann und auf dieser Basis eine ehrliche Arbeit leistet.

Mehr Selbstkritik auf Seiten der übergeordneten Führung, aber auch auf allen anderen Führungsebenen, ist die Voraussetzung, wenn man ernsthaft etwas verändern will. Die von General Willmann geforderten Offiziere mit Ecken und Kanten sind da sicherlich der richtige Ansatz. Problematisch bleibt nur, dass sich das jetzige Verhalten so festgesetzt hat, dass eine Verhaltensänderung nur schwer zu verwirklichen sein wird. Immer wieder wird betont, dass der Offizier sich Werten wie Loyalität und Ehre besonders verpflichtet sehen muss. Wie weit darf aber diese Loyalität seinem Arbeitgeber gegenüber gehen? Ist man nicht gerade dann unloyal, wenn man Missstände verschweigt und diese nicht klar angesprochen werden, wo die Mängel sind? Das kann sicherlich eher als falsch verstandene Loyalität betrachtet werden. In keinem Fall dient das einer Veränderung der Unternehmenskultur innerhalb der Bundeswehr.

Um die Verhaltensänderung der Führungskräfte zu erreichen und damit die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern, müssen die Grundvoraussetzungen hierfür geschaffen werden:

Aus den gemachten Beobachtungen ergeben sich mehrere Punkte, die in einer Umstrukturierungsphase in der Bundeswehr eingebracht werden müssen, wenn man Anspruch und Wirklichkeit wieder dichter zusammenbringen möchte.

- Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen der Bundeswehr

- Rückbesinnung auf das Kerngeschäft der Bundeswehr bzw. definitive Festlegung auf einen klaren Auftrag
- Schaffung aller notwendigen Rahmenbedingungen
- Neukonzeption der Lehrgänge für die Führungskräfte
- Festlegung der tatsächlich benötigten Fähig- und Fertigkeiten der Führungskräfte
- Anpassung der Unternehmenskultur auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen, so dass Missstände offen angesprochen werden können
- Qualität von Personal muss vor Quantität gehen
- mehr Beteiligung der betroffenen Vorgesetzten an Personalentscheidungen
- Anpassung der Personalarbeit mit modernen Instrumenten, wie z.B. ein 360° - Feedback
- Perspektiven für die Offizier müssen von Beginn an erkennbar sein
- Anpassung an die Realität in allen Belangen der Bundeswehr
- erhöhtes Maß an Selbstkritik
- mehr erlebnisorientierte Ausbildung nach dem Vorbild von gesteuerten Outdoor Trainings, die in die bestehende Lehrgangskultur der Bundeswehr einfach integriert werden kann
- verstärkte Wiederaufnahme von großen, freilaufenden Übungen
- Steigerung der Attraktivität des Soldatenberufes

Die Bundeswehr hat das Potential, sich diesen Veränderungen zu stellen und einen Veränderungsprozess zu initiieren. Fraglich bleibt nur, ob sie die Mängel erkennt und bereit ist, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen.

Lehrgang/ Ausbildung	vermittelter Kompetenzbereich	besser in der Zukunft
AGA, SGA	Fachkompetenz	
OAL I	Fachkompetenz	Sozialkompetenz
OAL II	Fachkompetenz	Sozialkompetenz
Einzelkämpferlehrgang	Fachkompetenz, Selbstkompetenz	Sozialkompetenz
Offizierschule des Heeres	Methodenkompetenz, theoretische Fachkompetenz	
Studium	Fachkompetenz	
ZgFhr Lg	Fachkompetenz	Sozialkompetenz
KpChef Lehrgang	Fachkompetenz	Sozialkompetenz

**Tabelle 11:** Lehrgänge und die dort vermittelten Kompetenzen

Alles mündet in Wahrhaftigkeit und den Willen, auch neue Weg zu beschreiten. Alles, was auch immer für Persönlichkeitsmerkmale gefordert sind, endet doch in der Wahrhaftigkeit. Es bedarf dazu gar keiner teuren und aufwendigen Ausbildung. Die jungen Führungskräfte müssen in eine Unternehmenskultur eingebettet sein, in der Fehler erlaubt sind und ehrliches, aufrechtes Handeln belohnt wird. Die Wahrheit darf nicht zum Karriereende führen, sondern zum weiteren Aufstieg. Wenn alle ehrlich miteinander umgehen, können die Besten weiterkommen und die schlechteren müssen freigesetzt werden. Wer die Leistung nicht bringt, geht. Wenn die Bundeswehr sich als Wirtschaftsbetrieb sehen will, muss sie dies auch mit allen Konsequenzen tun. Dazu gehören auch unangenehme Dinge wie Entlassungen und schlechte Beurteilung. Jemand der schlecht beurteilt wird und die Leistung nicht erbringt, kann sich rein theoretisch auch nicht im Job wohl

fühlen. Es ist in diesen Fällen für beide Seiten von Vorteil, wenn man sich trennt.

Soldaten, die für sich in Anspruch nehmen, Kameraden in gefährliche Situationen zu schicken, Kameraden sogar in den Tod zu schicken, sind nicht in der Lage sich gegenseitig die Wahrheit zu sagen und Fehler und Missstände offen anzusprechen?

Kommunikation ist wichtig. Die Führungskraft lebt vom Informationsaustausch und der ehrlichen und aufrichtigen Kommunikation.

Alle müssen bereit sein, Veränderungen zu erkennen und durchzusetzen und auch neue Wege zu beschreiten. Die hohen Ansprüche an das Führungspersonal der Bundeswehr können erfüllt werden, wenn man nur bereit ist, die dafür notwendigen Schritte einzuleiten. Wenn alle die uneingeschränkte Bereitschaft haben, die Bundeswehr zur Not auch mal mit unkonventionellen Mitteln voranzubringen, steht einer fundierten Ausbildung der Offizieranwärter auf der Basis von taktischen und pädagogischen Grundlagen nichts mehr im Wege.

## Literaturverzeichnis

Monographien:

**ASWERSUS, BIRGIT:** Unternehmensphilosophie und Personalentwicklung. Waxmann Verlag GmbH, Münster/ New York 1993

**BLEECK, DIETRICH:** Das Markenzeichen muss besser ausgebildet werden! In: Hartmann, Uwe und Strittmatter, Meike (Hrsg.): Reform und Beteiligung/ Ideen und innovative Konzepte für die Innere Führung in der Bundeswehr. G. Fischer Verlag, Frankfurt a.M. 1994, S.: 192 – 206.

**BREB, HARTMUT:** Erlebnispädagogik und ökologische Bildung. Förderung ökologischen Bewusstseins durch Outward Bound. Schriftenreihe erleben & lernen Band 3. Luchterhand Verlag GmbH 1994.

**DIEKMANN, ANDREAS:** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt's Enzyklopädie 1995.

**FISCHER, TORSTEN:** Schule als sozialer Körper – Schule ein sozialer Erfahrungsraum. Analyse und Kritik des pädagogischen Konzeptes der Kurt - Hahn – Schulen unter Berücksichtigung ihres Beitrages zur Theorie und Praxis einer Schule mit erhöhter Erziehungsfunktion. Schriften – Studien – Dokumente zur Erlebnispädagogik Band 8. Verlag edition Erlebnispädagogik Lüneburg. 1992

**FLEISCHER, MICHAEL:** Der Beobachter dritter Ordnung. Über einen vernünftigen Konstruktivismus. Athena Verlag Oberhausen 2005.

**FRIEDRICHS, JÜRGEN:** Methoden empirischer Sozialforschung. Westdeutscher Verlag GmbH Opladen 1980<sup>14</sup>.



**FUCHS, WERNER; KLIMA, ROLF; LAUTMANN, RÜDIGER; RAMMSTEDT, OTTHEIN; WIENOLD, HANNS:** Lexikon zur Soziologie. Westdeutscher Verlag. 1988.

**HECKMAIR, BERND; MICHL, WERNER:** Erleben und Lernen. Einstieg in die Erlebnispädagogik. Luchterhand Verlag GmbH & Co. KG, Neuwied, Kriftel, Berlin. 1993

**HEINEN, KLAUS** (Hrsg.): Bundeswehr im Umbruch? Sinn-Fragen der Inneren Führung. Mering : Hampp 1990.

**HENSCHEL, HENNING; WELPE, INGELORE:** Wilderness Experience. Motivation ohne Befehl und Gehorsam. Signum Wirtschaftsverlag 2002.

**HUFENUS, HANS-PETER:** Handbuch für Outdoor Guides. Theorie und Praxis der Outdoorleitung. Ziel – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH. Augsburg 2003<sup>2</sup>.

**JAGENLAUF, MICHAEL** in: Bedacht, Andreas; Dewald, Wilfried; Heckmair, Bernd; Michl, Werner; Weis, Kurt (Hrsg.): Erlebnispädagogik: Mode, Methode oder mehr? Tagungsdokumentatin des Forums Erlebnispädagogik. Soziale Arbeit in der Wende, Band 12. 1992<sup>1</sup>

**KNOBLAUCH, ROLF IN SCHAD, NIKO; MICHL, WERNER (HRSG.):** Outdoor Training. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil. Schriftenreihe erleben & lernen Band 6. Luchterhandverlag 2002.

**LÖSER, JOCHEN, VON HORN, ALPHART:** Kämpfen können, um nicht kämpfen zu müssen. Menschenführung zwischen Frust und Lust. Universitas Verlag 1990.

**MERK, RICHARD:** Weiterbildungsmanagement, Luchterhand 1992  
**NEUBERGER, OSWALD:** Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Lucius & Lucius Stuttgart<sup>6</sup>

**NEUBERGER, OSWALD:** Personalentwicklung. Ferdinand Enke Verlag Stuttgart 1994<sup>2</sup>

**OLFERT, KLAUS** (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftlehre. Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein) 1996

**PÖRKSEN, BERNHARD** (Hrsg.): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Carl-Auer-Systeme Heidelberg 2004.

**RENNER, HANS-GEORG (HRSG.)**: Das Outdoor-Seminar in der betrieblichen Praxis. Hamburg: windmühle, Verlag und Vertrieb von Medien 2003.

**RENNER, HANS-GEORG; STRASMANN, JOCHEN (HRSG.)**: Das Outdoor - Seminar in der betrieblichen Praxis. Windmühle GmbH Verlag und Vertrieb von Medien, Hamburg 2003.

**RÜCKLE, HORST; MUTAFOFF, ALEXANDER; RIEKEHOF, RALF**: Personalentwicklung. ECON Verlag Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1994

**SCHAD, NIKO; MICHL, WERNER (HRSG.)**: Outdoor Training. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil.: Schriftenreihe erleben & lernen Band 6. Luchterhandverlag 2002.

**SCHÜLING, HERRMANN**: System und Evolution des menschlichen Erkennens. Ein Handbuch der evolutionären Erkenntnistheorie. Band 5: Die Genesis des schlussfolgernden Denkens. Georg Olms verlag Hildesheim, Zürich, New York. 2002.

**SCHULZE, GERHARD**: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Campus Verlag Frankfurt/ New York.<sup>3</sup>

**SCHWARZ, KARL**: Die Kurzschulen Kurt Hahns. Ihre pädagogische Theorie und Praxis. A. Henn Verlag, Ratingen bei Düsseldorf 1968

**TEWES, UWE; WILDGRUBE, KLAUS**: Psychologie-Lexikon. R. Oldenbourg Verlag München, Wien 1999<sup>2</sup>

**VOLLMER, GERHARD**: Wieso können wir die Welt erkennen? Neue Beiträge zur Wissenschaftstheorie. Hirzel Stuttgart 2003.

**VOß, WERNER** (Hrsg.): Taschenbuch der Statistik.  
Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag München Wien  
2000

**WAGNER, DIETER** (Hrsg.): Handbuch der Personalleitung.  
C.H.Beck'sche Verlagsbuchhandlung München 1992

**WAGNER, DIETER; ZANDER, ERNST; HAUKE, CHRISTOPH:**  
Handbuch der Personalleitung. C.H. Beck'sche  
Verlagsbuchhandlung München 1992

**WITTE, MATTHIAS D.:** Erlebnispädagogik: Transfer und  
Wirksamkeit. Verlag edition **ERLEBNISPÄDAGOGIK 2002**

**ZIEGENSPECK, JÖRG W.:** Kurt Hahn: Erinerungen – Gedanken –  
Aufforderungen. Beiträge zum 100. Geburtstag des  
Reformpädagogen. Verlag Ed. Erlebnispädagogik. Lüneburg.  
1997<sup>2</sup>.

**Zeitschriftenartikel:**

**BÖHM DR., HANS:** Arbeitsfeld Personalmanagement: Trends, Chancen, Perspektiven. In: Personalführung Heft 9 1999. S.: 16 – 24.

**HAMMER, GERHARD; AFFEMANN, RUDOLF:** Persönlichkeitsorientierte Führungskräfteentwicklung. In: Personalführung. Heft 29 1996, S.: 390 – 398.

**ROYL, WOLFGANG:** Die Komplexität von Menschenführung. In: Der Mensch im Mittelpunkt. Report Verlag. Frankfurt a. M. Bonn. S. 27 – 56.

**SCHERF, THOMAS:** Prozessorientierte Führungskräfteentwicklung. In: Personal. Heft 48 1996, S.: 581 – 585.

**LINNEWEH, KLAUS:** Führen kann nur, wer sich selbst führen kann. In: Management Berater November 2000. S.: 35-43.

**EHLERT, WOLFGANG:** Potentiale fördern. Zentren für Nachwuchsgewinnung im Aufwind. In: IFDT Heft 44/ 2000. S.: 18-23.

**HILB, MARTIN:** Freiwillige Loyalität statt Abhängigkeit. In: Organisation und Personalwirtschaft. Heft 6/99. S.: 75-77.

**FLECKENSTEIN, BERNHARD:** Leadership hat Konjunktur. Die neue Bundeswehr braucht eine kompetente Führerelite. In: IFDT Heft 6/ 1999. S.: 22-27.

**SCHÖNEN-HÜTTEN, ELLEN:** Führung 2000: Die Führungskraft der Zukunft. In: Die Personalvertretung. Heft 4/ 99. S.: 150-164

**RUDOW, BERND:** Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte. In: Personalwirtschaft Sonderheft 5/ 99. S.: 14-18.

**KRUMPHOLZ, DORIS:** Die Konsequenzen des Wertewandels für Organisationen und Führungskräfte. In: Gruppendynamik. 29.Jahrg., Heft 4/ 1998. S.: 349-358.

**WILDEMANN, BERND:** Kennzeichen von Leadership-Verhalten. In: Personalwirtschaft- Heft 2/ 1999. S.: 22-27.

**NIEDER, PETER:** Erfolgreich führen durch Vertrauen. In: Personalwirtschaft. Heft 2/ 1999. S.: 36-39.

**FRIEDRICH, PETER:** Mitarbeiterführung zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Personalführung. Heft 2/ 1999. S.: 14-16.

**Artikel aus Bundeswehrarchiven und Vorschriften:**

**„STREITKRÄFTEGEMEINSAMES ANFORDERUNGSPROFIL FÜR OFFIZIERE DER BUNDESWEHR“**, Entwurf aus dem Fachbereich Führung und Management der Führungsakademie der Bundeswehr Hamburg, 2001

**ANWEISUNG FÜR DIE FÜHRERAUSBILDUNG 12/ 96-12B**, Der Offizieranwärterlehrgang, Ausbildungsrichtung Panzeraufklärer

**ANWEISUNG FÜR DIE TRUPPENAUSBILDUNG (ANTRA) NR. 1**, Die Allgemeine Grundausbildung im Heer.

**ANWEISUNG FÜR DIE TRUPPENAUSBILDUNG (ANTRA) NR. 2**, Die Spezialgrundausbildung, Die Panzeraufklärungskompanie

**ANWEISUNG FÜR DIE TRUPPENAUSBILDUNG (ANTRA) NR. 3**, Die Vollausbildung im Heer

**BEFEHL FÜR DIE AUSBILDUNG** im Einzelkämpferlehrgang

**DEUTSCHER BUNDESTAG – 14. WAHLPERIODE**, Unterrichtung durch den

**DEUTSCHER BUNDESTAG 14. WAHLPERIODE**: Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Heidi Lippmann und der Fraktion der PDS zur Festlegung von Mindestanforderungen für Soldaten. O.w.A.

**EDER, MAXIMILIAN**: Menschenführung als Fachausbildung für den Offizier der Bundeswehr – Forderungen an die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Offiziere zum Erwerb der Berufstüchtigkeit im Frieden sowie in der Krise und im Krieg. Sperrvermerk, keine weiteren Angaben.

**ELSER, GERHARD**: Führerausbildung geht jeder anderen Ausbildung vor! In: Truppendienst, Heft 36 1997. S.: 244 – 250.

**FISCH, RUDOLF PROF. DR.:** Schwierige Führungssituationen – ihre Diagnostik und Hinweise für Lösungen. In: Verwaltung und Fortbildung 27. Jhrg. Nr. 3/99. S.: 147-162.

**FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG** vom 28.02.2001

**FRISE, ERNST:** Prüfen Sie Ihr Führungsverhalten. In: Truppendienst, Heft 36 1997. S.: 59 – 60.  
Führungsakademie der Bundeswehr, Fachgruppe Betriebs- und Organisationswissenschaften: Gesamtkonzept Allgemeine Führungslehre. O.w.A.

**FÜHRUNGSKADEMIE DER BUNDESWEHR,** Fachgruppe Menschenführung: Dokumentation Führungsseminar 02. – 04. Juni 1992.

**FÜHRUNGSKADEMIE DER BUNDESWEHR,** Lehrgangsarbeit von Thomas Fischer: Führen mit Auftrag – Anspruch und Wirklichkeit. 1999 Sperrvermerk, keine weiteren Angaben.

**FÜHRUNGSKADEMIE DER BUNDESWEHR,** Lehrgangsarbeit von Dr. Jörg Friedrich: Persönlichkeitsbildung junger Führungskräfte im Heer. 1999 Sperrvermerk, keine weiteren Angaben.

**GRIEPHAN BRIEFE:** Wehrdienst, Fax-Ausgabe Nr. 14/01, Jg XXXVII, 02. April 2001

**HDv 100/900** VS-NfD, Führungsbegriffe. Oktober 1998

**KÜGLER, ECKEHARD:** Führerausbildung. Es kommt auf die Schlüsselqualifikationen an. In: Truppenpraxis Beiheft 1 1990. S.: 83 – 88.

**LEHNSDORF, PETER; MÜLLER, MARTIN:** Entbürokratisierung der Streitkräfte – oder: Der Umgang mit einer neuen Führungslehre in der Bundeswehr im Frieden. In: Reeb, Hans – Joachim; Mörchel, Siegfried-Michael (Hrsg.): Menschenführung, praktisches Handbuch für Vorgesetzte in der Bundeswehr. Regensburg, Berlin, Bonn, Walhala 1992.

**MARK, KURT:** Die Überwindung der Grenzen militärischen Denkens. In: Truppenpraxis Heft 1 1991. S.: 24-25.

**PERSONALINFORMATION NOVEMBER 2001** vom Personalamt der Bundeswehr Abteilung I,

**RETZER, RUDOLF:** Das Kriterium „Fähigkeit zur Menschenführung“ in Führerauswahl und Dienstaufsicht im Heer. Sperrvermerk, keine weiteren Angaben.

**SAGER, WILHELM:** Politische Bildung und Menschenführung in der Bundeswehr. In: Rissener Rundbrief Nr. 10. S.: 325 – 328.

**STEER, ANTON (Hrsg.):** Menschen führen im Heer. Report Verlag GmbH, Frankfurt am Main 1989

**STEER, ANTON:** Von Konstanten und Variablen. Ausgewählte Aspekte der Weiterentwicklung der Führerauswahl im Heer. In: Truppenpraxis, Heft 34 1990. S.: 18 – 23.

**STROEBE, RAINER W.:** Grundlagen der Führung mit Führungsmodellen. Arbeitshefte Führungspsychologie Band 2, herausgegeben von Ekkehard Crisand. Sauer-Verlag Heidelberg 2002<sup>11</sup>

**TRUPPEN UND FÜHRER-AUSBILDUNG IM HEER.** Einfluss moderner Ausbildungstechnologie. In: Wehrtechnik, Heft 22 1990. S.: 10 – 12. Wehrbeauftragten, Jahresbericht 2000 (42.Bericht).

**WEISUNG DES INSPEKTEURS DES HEERES** „Anforderungen an den Offizier des Heeres“ vom 29.07.1994

**WENDROTH, HANNES:** Zeitgemäße Menschenführung in der Bundeswehr. Sperrvermerk, keine weiteren Angaben.

**WICKLER, WOLFGANG; SALWICZEK (HRSG.):** Wie wir die Welt erkennen. Erkenntnisweisen im interdisziplinären Diskurs. Grenzfragen Band 27. Verlag Karl Alber freiburg/ München 2001.



**WILLMANN, HELMUT:** Leadership. Der militärische Führer im Einsatz – Forderungen für Erziehung und Ausbildung. Bonn 1998

**ZIESE, NICOLE:** Wie findet man den Führungsnachwuchs? Instrumente der Personalbeschaffung im europäischen Vergleich. In: Personal Heft 9/2000. S.: 490-494

**BECK, HANS-CHRISTIAN:** Ausbildung und Erziehung in der Bundeswehr im Lichte der jüngsten Erfahrungen. Zentrum Innere Führung 1998. Ohne weitere Angaben.

Munster, den 14.12.2001

Im Rahmen einer Untersuchung für das Institut Personalmanagement an der Universität der Bundeswehr Hamburg, wird die Führungskräfteentwicklung bei der Bundeswehr näher betrachtet. Hierbei ist es unumgänglich, die Realität so genau wie möglich zu erfassen.

**Anbei erhalten Sie einen Fragebogen, mit der Bitte, diesen „in einer ruhigen Stunde“ auszufüllen.**

**Die Beantwortung der Fragen ist freiwillig!** (Die Daten werden nach Maßgabe des BarchG dem BA-MA zur Verfügung gestellt. Sollte das BA-MA auf die Unterlagen verzichten, werden diese spätestens in zwei Jahren vernichtet.)

Es ist wichtig, dass Sie den Fragebogen ehrlich beantworten. Die Befragung findet anonym statt. Es werden -bis auf ihre Truppengattungszugehörigkeit- keine persönlichen Daten abgefragt, so dass Sie als Antwortender nicht zurückverfolgt werden können.

Bei „offenen Fragen“ reicht eine Beantwortung in Stichworten völlig aus. Bei anderen Fragen wird ihnen eine Skala von 1 bis 5 vorgegeben, wobei die 5 eine positive Bewertung ausdrückt und die 1 eine negative. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder möchten, lassen Sie diese Frage einfach aus! Wenn es um Begriffserklärungen geht, sehen Sie bitte nicht in der entsprechenden Fachliteratur nach, sondern beantworten Sie die Frage so, wie Sie den gefragten Begriff verstehen. Es geht hierbei nicht um richtig oder falsch!

Wenn Sie den Bogen ausgefüllt haben, senden Sie ihn ohne Absender bitte an folgende Adresse:

Hptm Berkenthien -persönlich-  
Panzertruppenschule  
Gruppe Weiterentwicklung, Dezernat 4  
Postfach 11 51  
**29623 Munster**

Für ihre Mitarbeit möchte ich mich schon jetzt recht herzlich bedanken!

1. Gab es während der Grundausbildung ein persönliches Gespräch mit ihrem Bataillonskommandeur?

**Ja**  **Nein**

2. Kannten Sie ihren Fähnrichoffizier?

**Ja**  **Nein**

3. Haben ihre Vorgesetzten mit ihnen bei entsprechender Gelegenheit über das Berufsbild des Offiziers gesprochen, z.B. in Unterrichten, persönlichen Gesprächen, Fortbildungsveranstaltungen, etc.?

**Ja**  **Nein**

4. Hatten Sie bis jetzt für ihre Lehrgänge immer alle Lehrgangsvoraussetzungen?

**Ja**  **Nein**

Kann ich nicht beurteilen

5. Fühlten Sie sich für die bis jetzt besuchten Lehrgänge ausreichend vorbereitet?

1 2 3 4 5  
eher nein eher ja

6. Hatten Sie während ihrer Ausbildung an der PzTrS ausreichend Ausbildungsmittel?

Ausbilder:	ausreichend	<input type="radio"/>	nicht ausreichend	<input type="radio"/>
Waffen und Munition:	ausreichend	<input type="radio"/>	nicht ausreichend	<input type="radio"/>
Großgerät:	ausreichend	<input type="radio"/>	nicht ausreichend	<input type="radio"/>

7. Glauben Sie, dass für ihre Ausbildung alles Notwendige getan wurde?

**Ja**  weiter mit 9 **Nein**  weiter mit 8

8. Was wäre ihrer Meinung nach noch notwendig gewesen?

---

---

---

---

---

9. Konnten Sie das auf Lehrgängen erworbene Wissen in der Truppe umsetzen?

- 1  
nein
- 2
- 3
- 4
- 5  
ja

10. Mussten Sie schon Befehle gegen Widerstände ihrer Soldaten durchsetzen?

- Ja**  weiter mit 11
- Nein**  weiter mit 13

11. Worin bestand für Sie dabei das größte Problem?

---

---

---

---

---

---

12. Fühlten Sie sich durch ihre Lehrgänge auf solche Situationen ausreichend vorbereitet?

- 1  
eher nein
- 2
- 3
- 4
- 5  
eher ja

13. Welche Ausbildungsinhalte konnten Sie bis jetzt noch gar nicht gebrauchen?

Ich konnte alle gebrauchen

Folgende Ausbildungen halte ich für überflüssig:

---

---

14. Sehen Sie den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit im Führen, Erziehen und Ausbilden ihrer Soldaten, oder gibt es andere Schwerpunkte im Dienst?

Schwerpunkt war Führen, Erziehen und Ausbilden:

Die Schwerpunkte lagen eher in folgenden Bereichen:

---

---

---

---

15. Worin sehen Sie ihre Stärken als Führungskraft?

---

---

---

---

16. Welche Fähigkeiten, die Sie in ihrer Ausbildung erlernt haben, könnten ihrer Meinung nach für einen Wirtschaftsunternehmen interessant sein?

---

---

---

---

17. Welche Eigenschaften zeichnen ihrer Meinung nach die militärische Führungskraft aus?

---

---

---

---

18. Waren Sie schon auf der Konzertbahn?

**Ja**    weiter mit 19

**Nein**    weiter mit 20

19. Glauben Sie, dass sich durch die Überwindung der Bahn ihre Persönlichkeit gefestigt oder weiterentwickelt hat?

1  
eher nein

2

3

4

5  
eher ja

20. Waren Sie auf dem Einzelkämpferlehrgang?

**Ja**    weiter mit 21

**Nein**    weiter mit 22

21. Glauben Sie, dass sich durch den Lehrgang ihre Persönlichkeit gefestigt oder weiterentwickelt hat?

1  
eher nein

2

3

4

5  
eher ja

22. Glauben Sie, dass Sie den Ansprüchen ihres Dienstherrn gerecht werden?

1  
eher nein

2

3

4

5  
eher ja

23. Wie hoch schätzen Sie ihre Motivation im täglichen Dienst ein?

1  
sehr niedrig

2

3

4

5  
sehr hoch

24. Wie schätzen Sie die Motivation ihrer Kameraden ein?

1  
sehr niedrig

2

3

4

5  
sehr hoch

25. Wie schätzen Sie die Motivation ihrer Vorgesetzten ein?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| sehr niedrig          |                       |                       |                       | sehr hoch             |

26. Hat das Auswirkungen auf ihre Motivation im Dienst?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| eher nein             |                       |                       |                       | eher ja               |

27. Wie wirkt sich ihr Arbeitsumfeld (Kameraden, Betriebsklima, Versorgungslage, ihre Tätigkeit usw.) auf ihre Motivation aus?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| sehr stark            |                       |                       |                       | gar nicht             |

28. Was verstehen Sie unter „Leadership“?

---

---

---

---

---

29. Was verstehen Sie unter „Sozialer Kompetenz“?

---

---

---

---

---

30. Welche der aufgeführten Persönlichkeitsmerkmale treffen ihrer Meinung nach auf Sie zu?

	<b>Merkmal</b>	<b>trifft auf mich zu</b>
	Belastungsfähigkeit	
	Charakter	
	Charakterfestigkeit	
	Fähigkeit zum ganzheitlichen Denken	
	Fähigkeit zur Gesprächsführung	
	Führungsbegabung und Führungsfähigkeit	
	Initiative	
	Intelligenz	
	kameradschaftliches Verhalten	
	Kommunikationsfähigkeit	
	Konflikt- und Konsensfähigkeit	
	Kreativität	
	Technikverständnis	
	Urteilkraft	
	Wahrhaftigkeit und Zivilcourage	

	<b>Merkmal</b>	<b>trifft auf mich zu</b>
	Führungskompetenz	
	Führungsqualifikation	
	geistige und körperliche Leistungsfähigkeit	
	geistiges Format	
	Höflichkeit	
	hohe fachliche Kompetenz	
	Lernfähigkeit	
	Loyalität	
	Motivationsfähigkeit	
	Selbstkompetenz	
	soziale Kompetenz	
	sparsamer Umgang mit Ressourcen	
	Umweltschutz	
	Verantwortungsfreude	

31. Welche dieser Merkmale haben Sie während der Ausbildung bei der Bundeswehr erlernt bzw. besonders ausgeprägt? (Mehrfachnennungen möglich!)

Nr.: \_\_\_\_\_



32. Sind ihre Vorgesetzten Vorbilder für Sie?

direkte Vorgesetzte (Kp Chef, Btl Kdr)

1  2  3  4  5  
eher nein eher ja

höhere Vorgesetzte (ab Brigade aufwärts)

1  2  3  4  5  
eher nein eher ja

33. Wie wichtig ist eine Vorbildfunktion ihrer Vorgesetzten für Sie?

1  2  3  4  5  
unwichtig sehr wichtig

34. Glauben Sie, dass Sie ein Vorbild für ihre Untergebenen sind?

1  2  3  4  5  
eher nein eher ja

35. Fühlen Sie sich ehrlich (nicht gerecht!) beurteilt, d.h. sehen Sie ihre Persönlichkeitsmerkmale von ihrem Vorgesetzten richtig eingeschätzt, oder glauben Sie, dass die Beurteilung „geschönt“ wurde, um ihnen alle Möglichkeiten zur Förderung offen zu halten?

1  2  3  4  5  
geschönte Beurteilung ehrliche Beurteilung

36. Wird bei ihnen in der Einheit das Prinzip „Führen mit Auftrag“ praktiziert?

1  2  3  4  5  
eher nein eher ja

37. Lässt der Vorgesetzte ihnen tatsächlich den Weg frei?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| eher nein             |                       |                       |                       | eher ja               |

38. Stellt der Dienstherr ihnen alle Mittel zur Verfügung, um den Auftrag zu erfüllen?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| eher nein             |                       |                       |                       | eher ja               |

39. Stellen Sie bei ihren direkten Vorgesetzten ein Absicherungsdenken fest?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| eher nein             |                       |                       |                       | eher ja               |

40. Sichern Sie sich „nach oben“ ab?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| eher nein             |                       |                       |                       | eher ja               |

41. Wenn 3, 4 oder 5 angekreuzt wurde: Warum machen Sie das?

---

---

---

---

42. Worin sehen Sie die Hauptursachen für dieses Verhalten?

---

---

---

---

43. Das Problem der „Inneren Kündigung“ gewinnt nicht nur in der freien Wirtschaft immer mehr an Bedeutung, sondern auch im militärischen Bereich.  
Haben Sie „innerlich gekündigt“?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| eher nein             |                       |                       |                       | eher ja               |

44. Wenn Sie 3, 4 oder 5 angekreuzt haben, was sind ihre Gründe dafür?

---

---

---

---

45. Stellen Sie eine „Innere Kündigung“ bei ihren direkten Vorgesetzten (KpChef, Btl Kdr) fest?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| eher nein             |                       |                       |                       | eher ja               |

46. Fühlen Sie sich durch ihren Dienstherrn als Führungskraft behandelt?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| eher nein             |                       |                       |                       | eher ja               |

47. Wenn Sie 1, 2 oder 3 angekreuzt haben, wo sehen Sie Schwächen des Dienstherrn?

---

---

---

---

**Ich bedanke mich für ihre Mitarbeit**

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, die vorliegenden Dissertation „Führungskräfteentwicklung bei der Bundeswehr – Anspruch und Wirklichkeit“ selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt zu haben.

Bei der Verfassung der Dissertation wurden keine anderen als die im Text aufgeführten Hilfsmittel verwendet.

Ein Promotionsverfahren zu einem früheren Zeitpunkt an einer anderen Hochschule oder bei einem anderen Fachbereich oder Fakultät wurde nicht beantragt.

Ralf Berkenthien

Reppenstedt, 05.05.2008