



## Führungskultur mit Vertrauen

Der „Dienstherr Bundeswehr“ wird, unabhängig von einer Weisungslage, konkret durch die unmittelbaren Vorgesetzten verkörpert. Das sind unsere Teileinheitsführerinnen, Teileinheitsführer, Kompaniechefinnen, Kompaniechefs, Kommandeurinnen und Kommandeure. Bei langfristiger Personalbindung und dem Rückgriff auf eigenes Personal bis in die höchsten Führungsverwendungen hinein beeinflusst die heutige Führungspraxis in Verbindung mit Personalbeurteilungen und Verwendungsentscheidungen für kommende Jahre und Jahrzehnte die Moral, Schlagkraft sowie das Erscheinungsbild der Truppe. In der gelebten Führungskultur erleben und bemängeln die Soldatinnen und Soldaten des Sachausschuss Innere Führung:

### 1. Verunsicherung

Soldatinnen und Soldaten erleben eine umfassende und zunehmende Unsicherheit im Umgang mit Informationen, E-Mails, Aufträgen und Bitten von Vorgesetzten, dazu über undurchsichtige Entscheidungswege, Verantwortlichkeiten sowie mangelnder Dienstaufsicht und Scheu vor Verantwortung. Wenn aber unklar bleibt:

- was die übergeordnete Führung beabsichtigt,
- was „mein Auftrag und Verantwortungsbereich“ ist,
- welche Aufträge denn Priorität genießen und
- wie die erbrachte persönliche Leistung durch Vorgesetzte gesehen wird,

gleichet der tägliche Dienst zuweilen einer Nebelfahrt, die nur durch die Leitplanken der europäischen Arbeitszeitrichtlinie begrenzt wird.

### 2. Vertrauensverlust

Unter keinen Umständen darf es zum Vertrauens- und Kontrollverlust gegenüber Vorgesetzten kommen, wenn wir bedenken, dass diese für uns verbindlich entscheiden, befehlen und uns in Extremsituationen bewusst einer Gefahr bis hin zum Tod aussetzen müssen. Unstrittig ist, dass es klarer Regelungen durch Vorgesetzte und deren Befolgung bedarf, um als Gruppe, Einheit und Verband auch in kritischen Situationen zu überleben. Das hierzu notwendige Vertrauen in den Vorgesetzten und seine Entscheidungen wächst über einen sehr langen Zeitraum, durch das Erleben von integren Vorgesetzten, welche die Entscheidungswege und Sachzwänge in der Bundeswehr nachvollziehbar erklären. Soldaten in der Bundeswehr sind dabei selbst in Uniform, fern der Heimat und im Einsatz deutsche Staatsbürger. Kein Soldat möchte sich als verschleißbare „personelle Ressource“ betrachtet wissen und in einer Excel-Tabelle operativ geführt werden, um später in einer übergeordneten Behörde verplant zu werden, ohne Wissen über die konkrete Situation vor Ort.

### 3. Abdankung der Inneren Führung

Defizite in der Anwendung der Prinzipien der Inneren Führung, teils der Unerfahrenheit, Überlastung oder fehlenden Ausbildung geschuldet, werden insbesondere in Vorfällen körperlicher und psychischer Misshandlungen nach Außen sichtbar.



## Die Gemeinschaft Katholischer Soldaten fordert:

1. Daueraufgabe ist es, charakterliche Defizite in der Führung zu erkennen und konsequent abzustellen. Hierzu bedarf es der Bereitschaft und Zeit bei den Vorgesetzten aller Ebenen, den Menschen in den Mittelpunkt ihres Dienstes zu stellen. Führungsverwendungen bedingen eine gereifte Persönlichkeit und einen tadellosen Charakter, der sich im Verhalten in und außerhalb der Bundeswehr zeigt. Sie dürfen insofern auch nicht als Pflichttor, das zügig und ohne Vorfälle überstanden werden muss, propagiert werden. Heranwachsende Vorgesetzte sind mit Augenmaß für die übertragende Aufgabe auszuwählen und durch lebenserfahrene Vorgesetzte eng zu begleiten, um hierdurch die notwendigen Kompetenzen rechtzeitig zu erwerben.
2. Zeit- und Gestaltungsfreiräume zur Förderung von Kameradschaft und einem gemeinsamen „Wir. Dienen. Deutschland“-Gefühl in Verbindung mit Handlungssicherheit, die von Klarheit und Transparenz in der Kommunikation über die Führungsebenen hinweg getragen wird. Eine Kultur von Integrität, gegenseitiger Wertschätzung, Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen, die auf unterster Führungsebene beginnt und gelingt, wenn sie sich bis in die Leitungsebene des Bundesministeriums der Verteidigung konsequent fortsetzt.
3. Renaissance einer Kultur des „Staatsbürgers in Uniform“ mit Soldatinnen und Soldaten, die sich mit Sachverstand und Rückgrat in Dienst und Gesellschaft einbringen. Soldatinnen und Soldaten dienen dem Ansehen unserer Bundeswehr, wenn sie sich nicht auf einen professionellen Krieger, Befehlsausgeber und -Empfänger oder Bürokraten reduzieren lassen. In der Gesellschaft sind alle Soldaten, insbesondere ranghohe Offiziere und Generale als glaubwürdige Partner gesellschafts- und sicherheitspolitischer Diskurse unverzichtbar. Als aktive und mündige, die Freiheitliche demokratische Grundordnung deutlich bejahende, zuweilen kritische Staatsbürger in der Gemeinde und Öffentlichkeit bezeugen Sie vernehmbar eine Bundeswehr inmitten unserer Gesellschaft.

Unsere Vorgesetzten, Chefs und Kommandeure, die im Ernstfall in Sekundenbruchteilen über Leben und Tod entscheiden sollen, sind gleichsam auf das notwendige Vertrauen in ihre Vorgesetzten sowie der ihnen anvertrauten Untergebenen angewiesen. Führungsstärke, gepaart mit dem richtigen „ethischen Kompass“, empfinden wir als ebenso unverzichtbar wie deren fachliche Kompetenz und körperliche Belastbarkeit.

Liegen wir richtig? Wir freuen uns über Ihr Feedback!



Oliver Ponsold



 [infue@kath-soldaten.de](mailto:infue@kath-soldaten.de)  
 [katholische-soldaten.de](http://katholische-soldaten.de)  
<https://facebook.com/GemeinschaftKatholischerSoldaten>