

Anforderungen an den Führer im Einsatz

Anmerkungen aus Sicht eines betroffenen Kommandeurs

Von Rainer Buske



Als mir im Februar 1999 durch meinen damaligen Brigadekommandeur befohlen wurde, als zweites Kontingent die TF PRIZREN ab Juli 1999 im Kosovo zu stellen und zu führen, stand mein Bataillon noch mitten in der Ausbildung, die wir für das erste Kontingent KFOR gerade im Begriff waren durchzuführen. Das PzGrenBtl 401 verlegte als 2. MechVerband nach Prizren vom Juli bis November 1999 zu einer Zeit, als der Kosovo noch längst nicht befriedet war. Massengräber, Gräueltaten auf beiden Seiten, durch Serben an Kosovo-Albaner und durch letztere als Rache und Vergeltung an den Serben, waren an der Tagesordnung. Auch wenn meine Soldaten zu keiner Zeit direkte Ziele von Angriffen wurden, so verstarb einer unserer Feldwebel bei einem Unglück im Zuge einer Patrouillenfahrt. Das Kontingent verfiel in einer Art Schockstarre, und zum ersten Male vernahm ich Begriffe wie „Krisen-interventionsteam“, „Truppenpsychologie“, „Peers“, „Debriefing“, „Defusion“ und ähnliches mehr. Niemand hatte mir als verantwortlichem Bataillonskommandeur jemals beigebracht, wie man eine Trauerfeierlichkeit organisiert, eine Todesnachricht überbringt oder gar mit traumatisierten Soldaten umgeht. Neun Jahre später, im Jahr 2008, stand ich als Kommandeur des PRT KUNDUZ in vergleichbarer, wenngleich weitaus dramatischerer Lage, die leider Gottes für viele Soldaten und Führer unterschiedlichster Einsatzkontingente mittlerweile bittere und erlebte Wahrheit wurde. In der Rückschau behaupte ich heute, dass ich persönlich in Afghanistan ohne die im Kosovo gemachten Erfahrungen in meiner Führungsverantwortung als Kommandeur nicht oder nicht so bestanden hätte. Ich meine damit

nicht, ob ich der taktischen Lage gerecht geworden bin, sondern ich zielle auf die Fähigkeit, unter schwierigsten Bedingungen Menschen zu führen und als **Führer im weiten Feld der Menschenführung** zu bestehen. Dieser Beitrag beschäftigt sich daher nicht mit taktischen Fragestellungen, die sich seit 2008 ohnehin gravierend verändert haben. Allerdings glaube ich schon, dass Fragestellungen der Menschenführung einsatzunabhängig und in gewisser Weise universell Gültigkeit besitzen. Die Einsatzvorbereitung und ebenso die Methoden des gesamten Netzwerkes gelebter Innerer Führung im Einsatz haben sich seither ständig zum Positiven weiterentwickelt und brauchen keinen Vergleich mit Alliierten zu scheuen. Was ich als gravierenden Mangel noch 1999 empfunden hatte, wurde seither nachhaltig und entscheidend verbessert. Dennoch erkenne ich Felder, die zum Erfolg oder Misserfolg eines Führers im Einsatz führen können, die ich an dieser Stelle skizzieren möchte. Die Liste ist nicht vollständig. Sie ist auch nicht objektiv, sondern entspringt ganz bewusst meiner subjektiven Wahrnehmung und Bewertung. Sie trifft aber den Kern, um den es sich aus meiner Sicht dreht.

Die erste Anmerkung lautet: Sie müssen Ihr **Handwerkszeug** beherrschen. Das hört sich wie eine Binsenweisheit an und ist auch eine. So banal dies auch klingen mag, aber Sie kommen nun einmal nicht darum herum, Ihre Hausaufgaben zu erledigen. Glaubt man amerikanischen Studien, was Soldaten im Einsatz von ihrem Vorgesetzten am meisten erwarten, und welchem Vorgesetzten sie am ehesten folgen, dann sagt die überwältigende Mehrheit aller Soldaten: „Wir folgen

demjenigen, der sein Handwerk beherrscht, der Profi ist“. Es verbirgt sich hierunter die Erwartungshaltung, dass der Vorgesetzte seine Soldaten ungeachtet aller Risiken und Gefahren heil nach Hause bringt oder wenigstens nicht ohne Not in große Gefahr führt. Es ist eine sicherlich gut verständliche Überlebensstrategie. Drastisch ausgedrückt: Wenn Sie keine Ahnung haben, dann merken das Ihre Soldaten geradezu seismographisch und kündigen Ihnen die Gefolgschaft. Verlieren Sie bei der ersten kitschigen Situation die Nerven, dann folgt man Ihnen nicht. Sie, die Vorgesetzten, müssen sich die Achtung Ihrer Männer erst erdienen und erarbeiten. Die Achtung und den nötigen Respekt schenkt man Ihnen nicht, nur weil Sie einen höheren Dienstgrad besitzen.

Die zweite Anmerkung betrifft die Fähigkeit zur **Menschenführung**. Diese Fähigkeit, und dies in Grenzsituationen eines Einsatzes, unterscheidet die breite Masse der Vorgesetzten von den wirklich Guten. Sie können noch so viele Lehrgänge besuchen, alles was Sie erlernen, sind richtige und wichtige Grundsätze und Verfahren. Das hilft Ihnen, aber wer charakterlos ist und keine Ahnung von Menschenführung hat, dem helfen auch Lehrgänge nicht wirklich. Sie müssen zu allererst **Vorbild** sein. Nichts ist wichtiger als genau dies. Sie müssen mit gutem Beispiel vorangehen. Das heißt nicht, dass Sie stets der Erste sind, der beim 3 000 m-Lauf durchs Ziel geht, aber Sie müssen sich den Herausforderungen und Entbehnungen stellen, auch der Gefahr, die Sie Ihren Soldaten abverlangen. Wenn Sie sich in Ihrem Gefechtsstand verkriechen und bei Anschlägen im Feldlager bleiben, dann verlieren

Sie jede Glaubwürdigkeit – und dies nicht nur im Einsatz. Wer bei einem Ausbildungsbiwak einer Grundausbildungseinheit bei schneidigen Temperaturen meint, die Truppe kann brav in Zelten campieren, aber der Herr Ausbilder fährt ins warme Lager oder nach Hause, der hat verloren bevor er angefangen hat. So einfach ist das. Natürlich weiß auch die Truppe, dass ein 58 Jahre alter Mann wie ich nicht jede Nacht im Zelt campieren kann, weil meine alten Knochen das nicht mehr mitmachen. Die Truppe registriert aber schon genau, ob ich glaubwürdig bin oder nicht. Haben Sie die Glaubwürdigkeit erst einmal verloren, dann erhalten Sie diese nie wieder zurück.

Die nächste Anmerkung lautet **„Information und Kommunikation“**, und das aus gutem Grund. Ein Vorgesetzter muss mit seiner Truppe sprechen, und zwar nicht nur mit seinen Offizieren und im Dienstgrad Gleichgestellten, sondern mit wirklich allen. Kleinigkeiten machen den Unterschied aus. Ich habe viel Energie aufgewendet und mir teure Zeit genommen, in vielen kleineren Gesprächsrunden für alle präsent zu sein, meinen Willen zu begründen, Hindernisse und Härten zu erklären, sehr oft auch einfach den Kummerkasten abzugeben. Im Einsatz in Kunduz war ich regelmäßig bei allen Zügen, dies vor allem bei den so oft angegriffenen Fallschirmjägern, aber auch bei den Instandsetzern, den Versorgern, den „Drinnies“ wie wir sagten, und nicht nur bei den „Draussies“. Gerade bei Anschlagssituationen mit Tod und Verwundung ist dies entscheidend wichtig. Wenn es besonders eng wird, müssen Sie zu Ihren Leuten gehen und sich öffnen. Aus eigenem Antrieb kommen nur wenige zu Ihnen. Es ist eine Bringeschuld des Vorgesetzten! Ich habe gerade bei den erfahrenen Zugführern immer wieder um Rat gefragt und war mir nicht zu schade, als Oberst einen Hauptfeldwebel um einen taktischen Vorschlag zu bitten. Die Burschen sind weit cleverer, als viele glauben. Kommen Sie runter vom hohen Ross, wenn Sie denn auf einem sitzen, ohne sich zu verkumpeln und anzubiedern! Halten Sie engen Kontakt zu dem Pfarrer, zu dem Truppen-

psychologen, zu den Spießern, allesamt mein Frühwarnsystem, was die Sorgen und Nöte meiner Soldaten angeht, und wirklich entscheidende Ratgeber. Und lassen Sie Fürsorge walten. Kümmern Sie sich um Ihre Soldaten. Liegt einer mit Grippe im Lazarett, besuchen Sie ihn. Ist er ein Opfer eines Anschlages geworden, gehen Sie zu ihm hin. Nehmen Sie sich die Zeit, es wird Ihnen tausendfach zurückgegeben.

Die nächste Anmerkung ist pragmatischerer Natur. General Guiderian hatte stets gefordert, dass die Truppe eine **„Fahrkarte bis zur Endstation“** benötigt. Er meinte damit das Angriffsziel, ich meine damit **meine Absicht, meine 3 a**, wie es im Befehlsschema heißt. Sie müssen Ihren Soldaten eindeutig erklären, was das Ziel ist, um das es sich dreht, und wie Sie es erreichen wollen. Erklären Sie es so, dass es alle verstehen. Ich habe bei Kontingentbeginn oder bei Kontingentwechsel stets alle ungeachtet des Dienstgrades in den Speisesaal befohlen und mit einfachen Worten erklärt, was ich von Ihnen will und was auf die Soldaten zukommt. Das führte nicht selten zur Betroffenheit aber eben auch zur Klarheit des Handelns. Ich habe besondere Situationen oder Lageänderungen immer kommuniziert. Vielfach eignen sich Anlässe, im Zuge derer Truppe angetreten ist, wie Medallparades etc. Noch besser sind Gespräche mit Zügen bei einem Bier oder am Lagerfeuer. Ihre

Entscheidungen, die Sie treffen, sollten umfangreich vorbereitet sein. Alles Diskutieren hat dann irgendwann sein Ende. Mit anderen Worten: Schmeißen Sie Ihre 3 a nicht ohne Grund um, sondern bleiben Sie bei Ihrer Absicht. Öffnen Sie der Beliebigkeit nicht Tür und Tor. Das gilt auch für formale Dinge wie die Kleiderordnung. Formale Disziplin ist wichtig wenngleich nicht sonderlich beliebt. Aber ich habe schon genau vorgegeben, welche Abzeichen getragen werden dürfen, wie ich es mit der Grußpflicht halte, welche Kopfbedeckung getragen wird u.v.m. Und ich habe es vorgelebt und durchgesetzt. Auch hieran richtet sich die Truppe aus. Eine Truppe, die über eine gesunde formale Disziplin verfügt, die besteht im Einsatz weit besser, als ein Haufen, der sich Phantasieuniformen hingibt und sich ansonsten durch Vielfalt und Beliebigkeit auszeichnet.

„Führen von vorne“ ist auch so ein entscheidender Grundsatz. Jeder gute Truppenführer führt von vorne. Eine Truppe will mitgerissen und nicht angeschoben werden. Sie unterliegen aber der Versuchung, sich an den Gefechtsstand zu binden, weil die Führungs- und Fernmeldemittel Sie dazu einladen. Denn im Gefechtsstand, dort haben Sie die beste Technik, sie verfügen über LUNA-Aufklärungsbilder und solchen des TACP nahezu in Echtzeit. Fernmeldemittel und FüInfoSys, fast scheint es, als ob Sie Ihre Truppe per Joystick führen könnten. Ich



habe mich nie an den Gefechtsstand binden lassen, wenngleich ich natürlich viele Stunden dort verbrachte. Aber wenn es knallt, müssen Sie nach vorne, besser noch, Sie sind bereits draußen und in der Nähe. Truppe will Sie gerade dann sehen, wenn es zu Anschlägen gekommen ist. Bei schwierigen Operationen war ich fast immer mit Draußen, nicht in erster Linie, das ist nicht meine Aufgabe, aber dicht genug dran, um die Lage beurteilen und führen zu können. Den Gefechtsstand mitsamt seiner modernen Technik führt Ihr Chef des Stabes oder Ihr Stellvertreter, dafür haben Sie ihn. Alle Technik verhindert nicht, dass Falsch- und Fehlmeldungen im Gefechtsstand aufschlagen. Technik ist wunderbar, vermittelt Ihnen aber nicht das Gespür für Situationen, den so entscheidenden „Siebten Sinn“, der auf Erfahrung beruht. Ich habe oft eingegriffen, weil mir Lagemeldungen suspekt vorkamen, die sich dann vor Ort als blanker Unsinn herausstellten. „50 % aller Meldungen sind falsch, und mit dem Rest kann man nichts anfangen“. Das sagte kein Geringerer als Fieldmarshall Sir Montgommery, und der musste es wissen. Übrigens: Sie müssen bei Anschlägen raus zu Ihrer Truppe, unter allen Umständen. Ich habe bei jedem Anschlag sofort mein CPT-Team auffahren lassen, meinen Chef des Stabes eingewiesen und bin losgefahren. Wie entscheidend wichtig dies ist, soll Ihnen folgendes Beispiel erläutern: bei einem IED-Anschlag wurde unsere Reserve alarmiert, die umgehend auffuhr. Eine Frau Oberfeldwebel schlug beim Aufsitzen so unglücklich mit dem Kopf an die Tür ihres DINGO, dass sie ins Rettungszentrum verbracht wurde. Ich fuhr raus zur Anschlagstelle und kam ca. drei Stunden später wieder ins PRT zurück. Ich ging sofort in das Rettungszentrum und besuchte besagte Frau Oberfeldwebel. Ohne mich zu begrüßen fragte sie mich: „Herr Oberst, waren Sie draußen?“ So „ticken“ Ihre Soldaten, und das gilt es zu berücksichtigen.

Aus meiner Sicht erlaube ich mir einige Anmerkungen zur **Anwendung des Führungsprozesses** und Eigentümlichkeiten, die ich so in Kunduz erlebt habe.

Zu unserem Handwerk gehört selbstverständlich die Anwendung unseres Führungsprozesses, der Beurteilung der Lage. Am Rande bemerkt sei darauf hingewiesen, dass wir allemal in einem multinationalen Umfeld agieren und interagieren, mithin Englisch als Betriebssprache und die Anwendung von NATO-Standards eine Selbstverständlichkeit geworden sind, die es gilt in der Ausbildung und in der Personalauswahl zu berücksichtigen. Zur erlebten Praxis gehört es aber ebenso, dass sich der Führungsprozess bei Anschlagssituationen auf ein Führungsgespräch an der Karte so gut wie immer reduzierte. Im Regelfalle hatte ich selten mehr als fünf Minuten Zeit, um einen Gefechtsbefehl vorzubereiten und per Funk herauszugeben. Hierzu habe ich im Gefechtsstand immer mein „A-Team“ zusammengezogen. Dazu gehörten meine besten und leistungsfähigsten Offiziere und Unteroffiziere. Mein Chef des Stabes, mein Stellvertreter, der J 2 und der J 3, dazu ein exzellenter Gefechtsstandsoffizier und ein ebenso guter Gefechtsstandsfeldwebel. Alle anderen habe ich schlichtweg aus der Operationszentrale verwiesen und sie nur bei Bedarf herangezogen. Man glaubt ja gar nicht, wer da alles auf einmal aus Neugierde oder auch aus Angst in den Gefechtsstand drängt. Allen voran der unvermeidliche Pressestabsoffizier, dem der Presse-/Infostab bereits im Nacken saß, weil man in Deutschland durch vor Ort ansässige Reporter mal wieder als erstes darauf aufmerksam gemacht wurde, dass in Kunduz „etwas passiert“ ist. Ich habe sie alle auf später vertröstet und erst einmal das Wichtigste zuerst erledigt. Am Ende will die Truppe, die draußen im Feld steht, ihren Führer persönlich hören. Sie will hören, dass er ruhig und beherrscht am Funk spricht. Sie will spüren, dass er die Nerven behält und die Lage unter Kontrolle hat. Je hektischer es im Gefechtsstand (und am Funk) zugeht, je mehr Menschen sich in derartigen Situationen dort aufhalten, je chaotischer und unhandbarer entwickelt sich die Lage. Sorgen Sie mit aller Macht für Ruhe und umgeben Sie sich gerade in Grenzsituationen mit Ihren besten Männern und Frauen. Es mag sich bitter anhören, aber das „B-Team“ kommt spä-

ter dran, nämlich dann wenn sich die Lage beruhigt hat. Ein weiteres Phänomen kommt hinzu. Wir haben immer „MINIMIZE“ befohlen, wenn wir angegriffen wurden. Alle Fernmeldenetze wurden bis auf solche, die wir zur Führung unbedingt benötigten, abgeschaltet. Der Grund ist einfach: es muss verhindert werden, dass Anschlagmeldungen ungefiltert unter Ausschaltung des Dienstweges nach Deutschland gelangen. Wie sonst soll das zuständige Regionalkommando Nord oder das EinsFüKdo handlungsfähig bleiben, wenn bei Anschlägen die Presse oder andere zivile oder militärische Stellen vorab informiert wurden, Spekulationen eskalieren und im schlimmsten Falle Angehörige aus dem Fernsehen oder durch Pressevertreter vom Tod ihres Sohnes, der Tochter, des Ehepartners erfahren? Was sich selbstverständlich anhört, ist es leider nicht. Nach und nach habe ich einen Kanal nach dem anderen trockengelegt, über den Details von Anschlägen unauthorisiert (und meistens falsch oder maßlos übertrieben) nach Deutschland übermittelt wurden. Auch hier sei wieder der Presse-/Info-Stab genannt. Gleiches gilt aber auch für die Sanität (PECC!), den MAD oder auch BND-Vertreter, der Einsatzwehrverwaltung u. ä. m. Wenn Sie als verantwortlicher Kommandeur den Überblick und ihre Handlungsfreiheit bewahren wollen, dann unterdrücken Sie mit aller Macht diesen zwar menschlich verständlichen, nichtsdestotrotz groben Unfug in seiner Entstehung.

Die nächste Anmerkung lautet: **Vorgesetzte müssen authentisch sein.** Das heißt nicht, dass Vorgesetzte keine Macke haben dürfen. Sie dürfen auch schrullig sein. Sie müssen aber aufrichtig, fair und glaubhaft bleiben. Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können. Wenn Sie Ihre 3 a ausgegeben haben, dann erläutern Sie diese und ziehen Sie Ihre 3 a konsequent durch. Seien Sie präsent und dialogbereit. Ich habe so manches Bier mit meinen Männern und Frauen getrunken. Wir haben es auch hin und wieder krachen lassen. Sie müssen ja nicht gleich selber mit der Gitarre auf der Bühne auftreten, aber die Truppe muss auch mal Dampf

ablassen dürfen, und zwar kontrolliert. In der Summe baut sich auf diese Weise ein Persönlichkeitsbild von Ihnen auf, das die Truppe aufnimmt und akzeptiert. Genau das bedeutet **Authentizität**. Schwanken Sie aber in Ihrer Gemüts-haltung und in Ihren Entschlüssen hin und her, weiß man nicht, was Sie wollen und wie Sie es wollen, dann sind Sie unglaubwürdig – das genaue Gegenteil von Authentizität. Verweigern Sie der Truppe den Halt und die Haltung, wenn es am wichtigsten ist, bei Anschlägen mit Todesfolge, dann sind Sie als Führer unrettbar verloren.

Zur Authentizität gehört in gewisser Weise auch das Minenfeld **Politik und Medien**. Es ist nun einmal eine Tatsache des Lebens, dass die Presse lästig aber wichtig ist. Schlimmer noch, die Presse bekommt früher oder später eh alles raus, was sie will. Die Presse ist wie eine Bulldogge, sie wühlt und bohrt. Sie will Sensationen, wenigstens aber eine Story. Merkt die Presse, dass sie belogen wird, dann haben Sie einen Gegner, der nicht zu beherrschen ist. Auf der anderen Seite sollten Sie sich davor hüten, aus Angst oder im vorauseilenden Gehorsam Dinge preiszugeben, die Sie hinterher bereuen. Aber ein Vorgesetzter muss heutzutage mit der Presse umgehen können, weil das, was er macht und tut, immer Wirkung in der Öffentlichkeit entfaltet. Und vergessen Sie nicht: Ihre Truppe hört genau zu, was Sie so von sich geben. Insofern unterliegen Sie einem permanenten Druck von unten, ausgeübt von Ihren Soldaten. Sie unterliegen aber auch einem immer stärker werdenden Druck von oben, durch vorgesetzte Dienststellen und vor allem durch den **Primat der Politik**. Wie weit darf sich ein Vorgesetzter in den Medien aus dem Fenster lehnen und wo darf er das nicht? **Wo fängt „political correctness“ an und wo hört Auftragstaktik auf?** Aus diesem Dilemma werden Sie nicht entlassen. Ich habe mich im Zweifel immer für meine Truppe entschieden und notfalls Ärger mit meinen Vorgesetzten in Kauf genommen. Dabei hat

mich die Presse immer fair behandelt. Es gab gar keinen Grund, mich abzuschotten. Es gab aber Vorgänge, wo meine Äußerungen auf der politischen Ebene Anstoß fanden. Hierzu folgendes Beispiel, das illustrieren soll, wie sehr Sie als Vorgesetzter mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen umgehen müssen:

Es war die Zeit der politischen Debatte über eine erneute Mandatsobergrenzenerhöhung, die der Verteidigungsminister augenscheinlich gerne vermieden hätte. Ich aber erklärte das genaue Gegenteil im Fernsehinterview. Meine Soldaten riskierten jeden Tag ihr Leben. Wir hatten einen Raum abzudecken, der so groß war wie Hessen. Hierfür standen mir keine 1 000 Mann zur Verfügung. Eine Fallschirmjägerkompanie patrouillierte Tag und Nacht einen Umkreis von bis zu 8 km um das Feldlager herum, um die stetig steigende Zahl von Raketenangriffen auf das Feldlager zu unterbinden. Ca. 140 Mann auf 150 qkm im Schichtdienst 7 Tage die Woche und 24 Stunden am Tag!! Nur mal so zum Vergleich: die gleiche Kompanie hätte in der Vorverteidigung zur Abwehr deutschen Territoriums gegen den Angriff des Warschauer Paktes einen Raum von ca. 6 qkm abzudecken gehabt. Ich hatte also jeden Grund, mehr Truppe zu fordern. Meine Soldaten hingen an meinen Lippen, als ich das Live-Interview gab. Natürlich konnte ich darauf verweisen, bereits mehrfach entsprechende Anträge auf dem Dienstweg gestellt zu haben (alles andere wäre unlauter gewesen). Was hätte ich aber anderes sagen sollen als die Wahrheit, so wie ich sie sah? Gleiches widerfuhr mir bei der Diskussion um die Frage, ob denn meine Soldaten im Einsatz gefallen waren, oder ob es sich doch „nur“ um einen qualifizierten Dienstunfall gehandelt hätte?¹ Ob denn Krieg in Kunduz herrschte, wo doch der damalige Generalinspekteur gebetsmühlenartig versicherte, die Probleme in Kunduz seien vorübergehender Natur und beherrschbar. Von Krieg könne überhaupt keine Rede sein! Das

ist das Dilemma, in dem Sie stecken, und auch das hat mit Glaubwürdigkeit und Authentizität zu tun. Ich bin ein mündiger Staatsbürger in Uniform, obendrein Kommandeur des PRT KUNDUZ, ich trage schwer an meiner Verantwortung, aber ich habe einen Kopf zum Denken und werde meiner Verantwortung schon noch gerecht werden. Im Übrigen, wie oft hörte ich Totschlagargumente, die allesamt das Zaubermantelwortchen „Der Minister will ...“ im Mund führten. Ich habe den damaligen Verteidigungsminister Jung mehrfach zu Besuch in Kunduz unter vier Augen sprechen können. Er zeigte sich jedes Mal konsterniert, als ich ihn mit derartigen Aussagen konfrontierte. Kein einziges Mal stimmten die Behauptungen. Daher meine Schlussfolgerung: Ruhe bewahren und den gesunden Menschenverstand einschalten. Es ist nicht der Minister, der bis auf Ihre Ebene durchgreift sondern seine Führungsgehilfen, die meinen, in seinem Sinne und nicht selten im vorauseilenden Gehorsam handeln zu müssen.

Der Umgang mit **Besuchern** ist auch so ein Fact of Life, um den Vorgesetzte nicht herumkommen. Das Besucheraufkommen kann den Dienstbetrieb zuweilen an den Rand des Stillstandes bringen. Zwar versicherte mir das EinsFüKdo stets aufs Neue, den Besucherandrang auf das absolut Notwendigste eingegrenzt zu haben, doch erschien es uns vor Ort so, als ob jeder, der meint kommen zu müssen, tatsächlich auch kam. Und so gut wie immer erschienen die Besuchergruppen am Freitag, unserem Base-Day (im Zuge dessen das PRT bis auf Routineoperationen wenigstens vormittags mal eine Auszeit nahm). Der Auswahl des Besucherführers, dem VISO (Visitor Staff Officer), kommt große Bedeutung zu. Dabei kann die Truppe nicht davon ausgehen, dass die Besucher, auch solche aus dem politischen Raum, fundierte Grundkenntnisse über den ISAF-Einsatz mitbringen. Ich war zuweilen schon konsterniert ob der schieren Ahnungslosigkeit, die so man-

¹ Derartige Diskussionen standen 2008 tatsächlich im Vordergrund. Gott Lob sind diese Fragestellungen seitdem geklärt.

cher Besucher an den Tag legte. Ebenso wie bei Pressevertretern habe ich aber Besucher überwiegend als Chance angesehen, Dinge zu transportieren, die uns wichtig waren. Das gilt natürlich allemal für militärische Vorgesetzte, die selbstverständlich in großer Schlagzahl das PRT besuchten. Das gilt aber genauso gut für politische Mandatsträger, die ein verfassungsmäßiges Recht haben, sich vor Ort zu informieren. Bei manch einem hatte ich so meine Zweifel, ob denn der Verfassungsauftrag Anlass für den Besuch war, aber schlussendlich gilt hier die gleiche Schlussfolgerung wie für Medienvertreter. Und dennoch, es bedarf schon einer leistungsfähigen Stabsorganisation, um dem Andrang der Besucher mit all ihren Sonderwünschen und Begehrlichkeiten Herr zu werden. Dieses ist bereits in der Einsatz vorbereitenden Ausbildung vorzuhalten, denn es will geübt sein und darf sich nicht erst im Einsatz finden.

Der Umgang mit Tod und Verwundung ist sicherlich eine der sensibelsten Themenstellungen, auf die Sie sich halt nur sehr eingeschränkt vorbereiten können. Dabei hat die Bundeswehr gerade

chologie, der Einsatz von Truppenärzten und Militärpfarrern, das ganze Instrumentarium der Fürsorge, PTBS und dessen Behandlungen, Psychiatrie, Peers, Familienbetreuungscentren, die Liste der Fortschritte ist schon beachtlich. Alle Theorie, die Sie in der Einsatz vorbereitenden Ausbildung genießen und vermittelt bekommen, hilft Ihnen nicht, wenn Sie sich charakterlos verhalten, ihren Sinn für Anstand und Gerechtigkeit verlieren oder schlichtweg in derartigen Grenzsituationen die Nerven verlieren. Hier zeigt sich ultimativ, ob Sie als Kommandeur, als Vorgesetzter egal auf welcher Ebene auch immer, bestehen oder scheitern. Dazu gehört auch die Fähigkeit zu Trauern. Trauern will gelernt und organisiert sein. Die Truppe braucht den Raum und die Zeit, um zu trauern und Abschied zu nehmen, zu reflektieren und neuen Mut zu schöpfen. Lassen Sie dies zu und beteiligen Sie sich daran. Ich kann gar nicht oft genug betonen, wie wichtig Gesprächsrunden sind. Schämen Sie sich nicht, auch persönliche Trauer und Betroffenheit zuzulassen und zu zeigen. Die Truppe braucht Abschiedsrituale.

Aber: verhindern Sie unter allen Um-



in diesem Bereich in der Zeit seit 1999, meines Einsatzes im Kosovo damals als Bataillonskommandeur, ganz entscheidende Fortschritte gemacht. Truppenpsy-

ständen eine Art Schockstarre. Führen Sie die Truppe zügig aber behutsam wieder an den Einsatz außerhalb des Lagers heran. Unmittelbar betroffene Teilein-

heiten habe ich zwei bis drei Tage in Ruhe gelassen, um sie dann zunächst nur am Tage und in Räumen einzusetzen, die ruhig waren, z. B. dem PAT TALOQHAN. Andere, nicht betroffene Teileinheiten sind bereits am Tag nach der Trauerfeier sofort wieder raus gefahren. Die Truppe fordert das ein. Der Auftrag geht halt trotz aller Betroffenheit weiter. Hardliner, die sich schnoddrig über die emotionalen Bedürfnisse der Soldaten hinwegsetzen, werden in derartiger Lage scheitern, dessen bin ich mir sicher. So gehört es auch in der Rückschau für mich persönlich zu den emotional schönsten Momenten meines Einsatzes, wie sehr mir gerade die besonders betroffenen Fallschirmjäger in derartigen Grenzsituationen durch kleinere oder größere Gesten ihr Vertrauen aussprachen. Dieses Vertrauen müssen Sie sich erarbeiten, es fliegt Ihnen nicht von alleine zu und wird Ihnen nicht geschenkt. Es ist aber die eigentliche Grundlage für wirklich erfolgreiche Zusammenarbeit.

In diesem Zusammenhang sei die Frage gestattet, was eigentlich unsere Soldaten motiviert? Natürlich treffen monetäre Argumente zu. Manch einer ist wohl auch des Abenteuers wegen dort oder mit der ehrlichen Absicht, humanitär zu helfen. Aber mit der berühmten Formel der „Verteidigung der deutschen Sicherheit am Hindukusch“ erreichen Sie kaum einen einzigen deutschen Soldaten. Es ist der **Korpsgeist**, die **Gruppendynamik**, das **Zusammengehörigkeitsgefühl**, das die Soldaten motiviert und zusammenhält. Und weil das so ist, sind wir Vorgesetzte gut beraten, alles in unserer Macht stehende vor, während und nach dem Einsatz zu tun, um diesen Zusammenhalt zu fördern. Gewachsene Teileinheiten, Gruppen, Trupps etc. müssen zusammen gehalten werden. Widerstehen Sie der Versuchung, durch Kalbung gewachsene Teileinheiten zu zerschlagen, um neue zu bilden. Die Teileinheit ist die alles entscheidende Stellgröße. Die Kompanie als Identifikationspunkt ist wichtig, aber noch wichtiger ist die Teileinheit, der Zugführer, der Gruppen- und Truppführer, der Buddy! Und wenn es zum Treueschwur im Zuge

von Anschlägen kommt, dann orientieren sich alle Soldaten zu allererst an ihrer Teileinheit und hier vor allem am Zugführer. Der Zugführer ist der alles entscheidende Mann. Der Kompaniechef, der Kompaniefeldwebel und auch der Kommandeur sind wichtig, aber entscheidend ist der Zugführer. In manchen Situationen haben sich Chef und Spieß zurückgenommen und den Zugführer machen lassen. Viele durch Anschläge schwer traumatisierte Kameraden haben sich erst nach dem Gespräch und der Fürsorge ihres Zugführers durchgebissen und sind geblieben. Im Übrigen: der Afghanistan-Einsatz ist nicht der Krieg der Generäle oder Obristen. Er ist der Krieg der Zugführer und der Gruppen- und Truppführer, die draußen oft auf sich allein gestellt operieren. Nur zu oft sind es blutjunge Feldwebel und Oberfeldwebel. Das ist die Realität. Vor diesem Hintergrund kann ich gar nicht genug betonen, wie wichtig es ist, sich gerade diesen Männern und Frauen im Rahmen der Fürsorge besonders zuzuwenden.

An die **physische und psychische Belastbarkeit** werden größte Anforderungen gestellt, auch an die persönliche Durchhaltefähigkeit der Kommandeure und Führer aller Ebenen. Dies betrifft die psychische als auch die physische Durchhaltefähigkeit gleichermaßen. Körperliche Fitness, oft belächelt, ist die Grundvoraussetzung. IGF ist das Minimum, darunter geht gar nichts. Eine Kugel macht halt keinen Halt vor Drinnies, die zufällig mal draußen sind. Die Kugel unterscheidet auch nicht zwischen Mann und Frau. Selbst das Abzeichen des Roten Kreuzes gewährt mittlerweile keinen ausreichenden Schutz mehr. Ich hatte schon so meine Gründe, warum ich meine Sanitäter „Kampfsanis“ genannt hatte, ein Titel, auf den diese Männer und Frauen sichtbar stolz waren. Wer

frühzeitig schlapp macht, den frisst der Einsatz auf. Genauso richtig ist aber auch, dass kein Mensch auf dieser Welt sechs oder wie in meinem Falle neun Monate stets und ständig 20 Stunden Dienst leisten kann, ohne zusammenzubrechen. Früher, bei 72-Stundenübungen, da haben wir auf die Zähne gebissen und uns ohne Schlaf durchgekämpft, weil wir wussten, dass nach 72 Stunden „Übungsende“ herrscht. Im Einsatz gibt es kein Übungsende. Es handelt sich für wahr auch nicht um eine Übung. Sie müssen Ihren persönlichen Rhythmus finden. Auch Sie, die Vorgesetzten, benötigen Schlaf und Erholung. Ich hatte es mir angewöhnt, ohne Gewissensbisse zu haben nachmittags zuweilen für 30 Minuten ein Nickerchen zu halten, wenn es der Auftrag hergab. Sicherlich nicht jeden Tag, aber so einmal die Woche vielleicht. Ich wusste halt, dass ich nachts wach und führungsfähig sein musste. Die Zeit war gut investiert. Schlafmanagement ist wichtig, für Sie selber als auch für Ihre Soldaten. Ich bin trotz aller Belastung regelmäßig zum Sport gegangen und habe mir meine Auszeiten gegönnt. Denn: in den ersten zwei Monaten arbeiten Sie wie ein Tier. Nichts und gar nichts scheint Sie zu bremsen. Sie fühlen sich unbegrenzt belastbar und meinen, alles persönlich machen oder kontrollieren zu müssen. Euphorie und Adrenalin tragen Sie. Sie kommen mit vier Stunden Schlaf aus. Dann setzt die Erschöpfung ein. Körperliche Symptome zeigen Ihnen an, dass Sie am Limit sind. Migräne, Schlaflosigkeit, Unruhe, Magen- und Darmprobleme, allesamt sichere Indikatoren Ihres Körpers, dass Sie sich überfordern. Alles fällt Ihnen schwerer, Sie sind reizbarer und Ihre Urteilsfähigkeit lässt nach. Nach sechs Monaten sind Sie vollkommen ausgelaugt. Ich war nach neun Monaten völlig erschöpft, physisch und psychisch, wie noch nie in meinem Le-

ben zuvor. Wenn Sie nach Ihrem Einsatz nicht lernen, wieder runter zufahren, entsprechende Präventivkuren oder Urlaube zu genießen, das Erlebte zu verarbeiten, dann reden wir sehr schnell über Burn Out oder PTBS. Ich persönlich war traumatisiert, als ich aus Kunduz zurückkehrte. Ich hatte aber das Glück, über ein persönliches Umfeld zu verfügen, das mich auffing. Zum ersten Male in meinem Leben besuchte ich eine Kurklinik und lernte, mit dem Erlebten, dem Trauma, umzugehen. Heute weiß ich, dass ich über mein Limit gegangen bin, damals in 2008. Wenn man in Führungsverantwortung steht, dann verdrängt man so etwas – leider.

Abschließend kann ich für mich feststellen, dass der Afghanistan-Einsatz die schönste Führungsverwendung war, die ich jemals bekleidet habe. Sie war für mich zugleich, auch im Vergleich zum Kosovo-Einsatz 1999, die sicherlich anstrengendste und bei weitem gefährlichste Herausforderung meines Lebens. Die mir anvertrauten Soldaten waren für mich als militärischer Führer der Fokus meiner Überlegungen, der Kern meiner Sorgen und zugleich auch der Rückhalt, den ich brauchte. Ich bin stolz auf sie alle und freue mich auch heute noch über die vielen Verbindungen, die den Einsatz überdauert haben.

■

Bilder: PzGrenBtl 401, PzGrenBtl 112

Oberst Rainer Buske
ist
Leiter
Zentraler Bereich/Stab
am
Ausbildungszentrum MUNSTER.