

Wieso diese Frau für die Bundeswehr nicht taugt

Stand: 08:03 Uhr | Lesedauer: 5 Minuten



Von **Carolin George**
Freie Autorin



„Ich hätte die Uniform mit Stolz getragen“, sagt Wiebke Köhler, vormals Personalvorständin bei der Axa AG

Quelle: Bertold Fabricius

„Im Grunde meines Herzens bin ich Soldatin.“ Eine 49-jährige Ex-Vorständin bewarb sich als Reserveoffizierin bei der Bundeswehr. Doch so sehr die Truppe sie wollte und sie zur Truppe wollte: Gegen das System hatte sie keine Chance.

Die Chancen standen gut. Es gab einen General, der sie wollte. Und sie selbst war bereit, Dinge zu tun für diese Idee, die nach jahrzehntelanger Karriere im Management eigentlich keine Rolle spielen sollten im Leben. Sie suchte also Schulzeugnisse zusammen und trainierte Kurzstreckenläufe, legte Mathetests ab und beantwortete Fragen zu Holocaust und Bundestagswahl. Sie bewährte sich in allen Prüfungen, die ihr gestellt wurden. Gescheitert ist die Idee trotzdem. Sie lautete: Eine 49-jährige Ex-Vorständin bewirbt sich als Reserveoffizierin [bei der Bundeswehr \(/themen/bundeswehr/\)](#).

Wiebke Köhler hat für Unternehmen wie Roland Berger und McKinsey gearbeitet, war zuletzt Personalvorständin bei der Axa Konzern AG, bevor sie ihre eigene Firma für

Strategieberatung gründete. Und sie ist Autorin. Etliche Bücher hat die Hamburgerin zum Thema Management und Führung geschrieben. Das neueste Werk ist das erste autobiografische, es ist in einem Selbstverlag erschienen und heißt: „Antreten! Wiebke will zum Bund“. Denn genau das wollte sie. „Im Grunde meines Herzens bin ich Soldatin“, sagt Köhler über sich selbst. „Ich hätte die Uniform mit Stolz getragen.“

Dabei hat sie erst seit rund drei Jahren Berührung mit der Bundeswehr. Aufgewachsen als Arzttochter in Geesthacht und seit Jahrzehnten wohnhaft in Winterhude, spielten Militär im Alltag keine Rolle für sie. „Ich wusste nichts über die Bundeswehr – so wie die meisten in Deutschland.“ Bis sie für ein Buchprojekt Führungskräfte der Armee interviewte. Köhler ging der Frage nach, wer oder was Menschen bei ihrer Arbeit wirklich begeistern kann. Ihre Antwort: authentische Führungskräfte. Sie machte sich also auf die Suche, wo diese Spezies wohl zu finden sei – und landete bei der Bundeswehr.

Etliche Interviews später war die Beraterin zum Bundeswehr-Fan geworden. Denn die Prinzipien, auf die die ehemalige Vorständin dort stieß, empfiehlt sie heute auch Führungskräften in der Wirtschaft. Die seit Jahrhunderten verfolgte Taktik des „Führen mit Auftrag“ nämlich beinhalte Aspekte, die heute neudeutsch mit Purpose, Feedback und Agilität gefasst werden.

„Es geht darum, ein Ziel zu definieren – und den Zeitraum, in dem dieses Ziel erreicht werden soll“, erklärt Köhler. „Gleichzeitig wird das ‚Warum‘ geklärt.“ Den Weg zum Ziel, sagt die Strategiefachfrau, könne die Kommandotruppe – übersetzt: das Team – selbst wählen. „Weil das die Experten sind. Besonders spannend finde ich, dass die Kommandotruppe ihre Führungskraft für ein bestimmtes Kommando selbst wählt. Und zwar nicht nach Hierarchie, sondern nach Erfahrung und Vertrauen. Das kann ich auf jedes Projekt in einem Großkonzern übertragen.“ Die Erfahrungen nach jedem Einsatz würden zudem konsequent ausgewertet und allen in der Bundeswehr zur Verfügung gestellt. „Das kenne ich in dieser Ausprägtheit von keinem Wirtschaftsunternehmen.“

Und da sie überzeugt ist, dass dies viele Menschen nicht wissen, schreibt sie seit ihren ersten Kontakten immer wieder über die Bundeswehr, vor allem auf ihrer Seite im digitalen Businessnetzwerk LinkedIn. „In den Medien ist die Bundeswehr immer dann präsent, wenn etwas schiefgeht“, sagt sie. „Das wird der Truppe nicht gerecht.“ Erst zuletzt gab es auch einmal einen anderen Blick auf die Leistungsfähigkeit der Bundeswehr,

als viele auch hochrangige Soldaten als Corona-Helfer die Gesundheitsämter oder die Arbeit in Seniorenheimen (</regionales/hamburg/article207890607/Bundeswehr-unterstuetzt-Altenheime-Dienst-am-Buttermesser.html>) unterstützten.

Mehr als 40 Texte über das Innenleben der Bundeswehr hat sie mittlerweile verfasst, dafür mit über 150 Vertretern der Bundeswehr gesprochen. Aus Interviewpartnern wurden gute Bekannte und Freunde, und Köhler begann, sich immer wohler zu fühlen in der Truppe. „Der Zusammenhalt, die Werte, die Ernsthaftigkeit, Geradlinigkeit, Echtheit und die fehlende Eitelkeit: All das berührt mich“, sagt sie. „Und zwar tief.“

Und als vor gut einem Jahr ein General ihr den Vorschlag machte, sich für einen Posten als Dozentin an einem Bundeswehr-Institut zu bewerben, da machte ihr Soldatenherz einen Hüpfen. „Ich wollte das unbedingt“, sagt sie. Aber dann bitte auch im Rang einer Reserveoffizierin, in Uniform und allem. Doch so sehr die Truppe sie wollte und sie zur Truppe wollte: Gegen das System hatte sie keine Chance.

Denn Köhler hatte sich eben nicht bei einer Firma beworben, in der der Vorstand über die Besetzung einer Stelle entscheidet. Sie hat sich bei einer Behörde beworben. Und die hat ihre Prinzipien. Anders ausgedrückt: Das System der Soldatenlaufbahn kennt keine Gnade, zumindest dann, wenn man wie Köhler nicht nur als Zivilistin auftreten möchte, sondern einen regulären Dienstposten möchte. Dann braucht man einen Dienstgrad – inklusive Musterung.

Sie bestand zwar das Assessment-Center mit all seinen Fragen zu Logik, Allgemeinbildung und Gesinnung. Aber die Musterung ergab einen zu geringen Tauglichkeitsgrad. „Ich hatte vor zehn Jahren einen Kreuzbandriss“, erzählt sie. „Ich weiß zwar nicht, inwiefern die erfolgreiche Operation von damals mich heute daran hindern sollte, als Dozentin zu arbeiten: Aber sie war der Grund, dass ich nicht genommen wurde.“

Wenn Wiebke Köhler das erzählt, dann schwingt zwar die gesammelte Enttäuschung von einem Jahr Bewerbungsprozedere mit. Ihrer Liebe zu den Soldaten bleibt sie trotz aller Unbill und trotz ihrer teilweise als wenig witzig zu erzählenden Erlebnisse treu – die Begutachtung durch den Amtsarzt (</wirtschaft/article231720121/Neuvermessung-der-Soldaten-Bundeswehr-will-Puma-Panne-verhindern.html>) zum Beispiel beschreibt

sie als würdelose Fleischschau, „die sich keine Organisation der westlichen Welt heute noch leisten könne“. Ihre E-Mails unterschreibt Köhler mit „kameradschaftlichen Grüßen“, sie bekommt weiterhin Einladungen zur Teilnahme an Übungen und gerade erst eine zur Vorstellung ihres Buches, beim Sanitätswesen in Travemünde.

Und wenn sich doch noch einmal ein Fenster auftun würde? Dann hätte die Diplom-Betriebswirtin wahrscheinlich ihre degradierenden Erfahrungen bei der Musterung schon so weit verdaut, dass sie es glatt noch einmal probieren würde. Denn sie will immer noch zum Bund. Und weil das bislang nicht geht, engagiert sie sich jetzt im Reservisten-Verband Schleswig-Holstein. Als Kassenwartin. Immerhin.

Wiebke Köhler: „Antreten! Wiebke will zum Bund“, Books on Demand, Dezember 2021.

Die WELT als ePaper: Die vollständige Ausgabe steht Ihnen bereits am Vorabend zur Verfügung – so sind Sie immer hochaktuell informiert. Weitere Informationen: <http://epaper.welt.de>

Der Kurz-Link dieses Artikels lautet: <https://www.welt.de/237191365>