

# HANDBUCH INNERE FÜHRUNG



BUNDESWEHR



**WIR.  
DIENEN.  
DEUTSCHLAND.**



## HANDBUCH INNERE FÜHRUNG



**BUNDESWEHR**

## INHALT

<b>A)</b>	<b>Grußworte</b> . . . . .	<b>6</b>	<b>C)</b>	<b>Soldatsein und Innere Führung</b> . . . . .	<b>82</b>
	<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>14</b>	<b>13.</b>	Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform . . . . .	<b>84</b>
<b>B)</b>	<b>Einsatzbereite Armee und Innere Führung</b> . . . . .	<b>24</b>	<b>14.</b>	Soldatisches Selbstverständnis und innere Haltung . . . . .	<b>90</b>
<b>1.</b>	Wir. Dienen. Deutschland. . . . .	<b>26</b>			
<b>2.</b>	Dienen wofür? . . . . .	<b>28</b>			



<b>3.</b>	Einsatzbereitschaft . . . . .	<b>32</b>	<b>15.</b>	Die Rollentrias Führen, Ausbilden und Erziehen . . . . .	<b>94</b>
<b>4.</b>	Führungskompetenz . . . . .	<b>37</b>	<b>16.</b>	Verantwortung . . . . .	<b>100</b>
<b>5.</b>	Menschenführung als „Gute Führung“ . . . . .	<b>41</b>	<b>17.</b>	Persönlichkeitsbildung und Persönlichkeitsentwicklung . . . . .	<b>104</b>
<b>6.</b>	Führen mit Auftrag . . . . .	<b>48</b>	<b>18.</b>	Bausteine der Persönlichkeitsbildung . . . . .	<b>108</b>
<b>7.</b>	Dienstaufsicht und Umgang mit Fehlern . . . . .	<b>52</b>	<b>19.</b>	Weltanschauung, Spiritualität, Glaube . . . . .	<b>114</b>
<b>8.</b>	Resilienz und mentale Stärke . . . . .	<b>56</b>	<b>20.</b>	Selbstführung, Selbstdisziplin und Handlungssicherheit . . . . .	<b>120</b>
<b>9.</b>	Umgang mit moralischen Konflikten . . . . .	<b>62</b>			
<b>10.</b>	Gemeinschaft und Kameradschaft . . . . .	<b>64</b>			
<b>11.</b>	Umgang mit Trauma, Tod und Trauer . . . . .	<b>70</b>			
<b>12.</b>	Umgang mit psychischen Erkrankungen und Traumafolgestörungen . . . . .	<b>76</b>			
			<b>D)</b>	<b>Eid, Treue und Innere Führung</b> . . . . .	<b>126</b>
			<b>21.</b>	Werte, Normen, Tugenden . . . . .	<b>128</b>
			<b>22.</b>	Bundeswehr und Gesellschaft . . . . .	<b>132</b>
			<b>E)</b>	<b>21. Jahrhundert und Innere Führung</b> . . . . .	<b>174</b>
			<b>30.</b>	Legitimation von Einsätzen . . . . .	<b>176</b>
			<b>31.</b>	Kriegsbild und Innere Führung . . . . .	<b>182</b>
			<b>32.</b>	Vernetzte Sicherheit . . . . .	<b>186</b>
			<b>23.</b>	Rechtsverständnis und Wertebewusstsein . . . . .	<b>138</b>
			<b>24.</b>	Verfassungstreue . . . . .	<b>144</b>
			<b>25.</b>	Tradition und militärisches Brauchtum . . . . .	<b>150</b>
			<b>26.</b>	Pflichterfüllung und Gehorsam . . . . .	<b>156</b>
			<b>27.</b>	Fürsorge und Betreuung . . . . .	<b>160</b>
			<b>28.</b>	Vertrauen . . . . .	<b>166</b>
			<b>29.</b>	Beteiligung . . . . .	<b>170</b>
			<b>33.</b>	Anschlussfähigkeit . . . . .	<b>190</b>
			<b>34.</b>	Gesellschaftliche Trends . . . . .	<b>194</b>
			<b>35.</b>	Digitale Entwicklungen . . . . .	<b>200</b>
			<b>36.</b>	Medienkompetenz . . . . .	<b>206</b>
			<b>37.</b>	Vielfalt und Inklusion . . . . .	<b>210</b>
			<b>38.</b>	Reservistendienstleistende . . . . .	<b>216</b>
			<b>39.</b>	Veteranenwesen . . . . .	<b>222</b>
			<b>40.</b>	Verständnis für Veteranen . . . . .	<b>226</b>
			<b>41.</b>	Seiteneinstieg . . . . .	<b>230</b>
			<b>F)</b>	<b>Anhang</b> . . . . .	<b>236</b>
				Autorenverzeichnis . . . . .	<b>238</b>
				Abbildungsverzeichnis . . . . .	<b>240</b>
				Baukasten Innere Führung . . . . .	<b>242</b>
				Impressum . . . . .	<b>246</b>

# GELEITWORT



„Alle Bürger eines Staates sind geborene Verteidiger desselben.“ Scharnhorst formulierte diesen Satz inmitten der Zeitenwende des frühen 19. Jahrhunderts, in der die napoleonischen Kriege die bisherige Staatenordnung in Europa buchstäblich vom Tisch fegten. Fast 200 Jahre spä-

ter ist unser sicherheitspolitisches Umfeld vor allem durch den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine, aber auch durch Megatrends wie Digitalisierung, den Klimawandel und die Verschiebungen globaler Kräfteverhältnisse massiv in Bewegung. Kurz gesagt: Es knirscht im Gebälk der Weltordnung.

Die aktuelle Zeitenwende spiegelt sich in den Forderungen der Nationalen Sicherheitsstrategie vom Juni 2023 nach einem neuen Ansatz von Wehrhaftigkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit.

Das Kriegsbild der Zeitenwende ist geprägt von der Gleichzeitigkeit aller denkbaren Erscheinungsformen der kriegerischen Auseinandersetzung. Gerade in der russischen Kriegsführung gegen die Ukraine sehen wir einen ressourcenintensiven Abnutzungskrieg, Drohneinsätze, Informationskampagnen und Cyberattacken. Dazu gehören aber auch menschenverachtende Kriegsverbrechen, die bewusste Zerstörung von Infrastrukturen und hybrider Kriegsführung.

Wehrhaftigkeit im Sinne eines entschlossenen Eintretens für unsere Freiheit und unsere Werte benötigen wir sowohl in der Bundeswehr als auch in der Gesellschaft, um in diesem Kriegsbild bestehen zu können. Für die Streitkräfte schließt Wehrhaftigkeit immer auch Kriegstüchtigkeit mit ein. Kriegstüchtigkeit bedeutet für mich dabei viel mehr als materielle und personelle Einsatzbereitschaft. Diese beiden Faktoren sind ohne Frage wichtig. Von entscheidender Bedeutung ist jedoch die aller Einsatzbereitschaft zugrunde liegende Kampfmoral. „Kämpfen können, um nicht kämpfen zu müssen“ – ein Grundsatz des Kalten Krieges – ist in der Zeitenwende nicht mehr ausreichend. Wir müssen gewinnen wollen – weil wir gewinnen müssen.

Die Zeitenwende muss für uns also zu einer Gedankenwende führen – wir brauchen einen Mentalitätswandel hin zur Wehrhaftigkeit. Darauf müssen wir Führung und Führungsprinzipien in der Bundeswehr konsequent ausrichten. Darunter verstehe ich nicht nur die Rückbesinnung auf und Stärkung des Führens mit Auftrag oder den Staatsbürger bzw. die Staatsbürgerin in Uniform. Es geht insbesondere um eine neue Qualität von Führung. Das heißt Agilität, Risikofreude und Verantwortungsübernahme durch jeden von uns – und zwar dort, wo sie hingehört: auf die niedrigstmögliche Ebene. Dort, wo sich Entscheidungen unmittelbar auswirken. Nur so werden wir kriegstüchtig.

Die Zeitenwende stellt uns als Soldatinnen und Soldaten, als zivile Angehörige der Bundeswehr, als Vorgesetzte und



In Kontakt treten und zum Gespräch finden.  
General Breuer bei einer Spießtagung in Hannover im Mai 2023.

Untergebene, vor allem aber als Kameradinnen und Kameraden vor große Herausforderungen. Einfache Antworten und vorgefasste oberflächliche Meinungen sind fehl am Platz. Ich empfehle Ihnen daher: Nutzen Sie die Impulse und Anregungen dieses Handbuchs zur Inneren Führung, um Wehrhaftigkeit zu verstehen und in Ihrem Dienstalltag zu leben. Fragen Sie, diskutieren Sie, bringen Sie sich ein. Jeden Tag aufs Neue. Es kommt auf uns alle an.

Carsten Breuer  
General  
Generalinspekteur der Bundeswehr

# VORWORT

Wir. Dienen. Deutschland. – so lautet der hohe Anspruch, den wir an uns stellen. Ein Anspruch, der für Soldatinnen und Soldaten den Einsatz ihres Lebens zur Verteidigung unseres Landes und damit die größtmögliche Einschränkung des Rechts auf körperliche Unversehrtheit bedeuten kann. Damit uns dies gelingt, dafür haben wir die Innere Führung. Mit ihr richten wir seit Aufstellung der Bundeswehr, in steter Spiegelung der Realität, unser Selbstverständnis auf die Einsatzbereitschaft hin aus. Ihre Geschichte, Gedankengänge, Grundsätze und Wertmaßstäbe dazu sind heute wichtiger denn je.

Die Herausforderungen, vor denen wir stehen, sind enorm. Es kommt darauf an, dass wir uns Klarheit über zeitgemäßes Dienen verschaffen und die richtigen Schlussfolgerungen ziehen – für uns selbst, für unser Zusammenwirken innerhalb der Bundeswehr und auch für unser Handeln in Politik und Gesellschaft. Auf diese Weise entwickeln wir gemeinsam die Innere Führung weiter und können uns auch in den nächsten Jahrzehnten auf sie verlassen. Das neue Handbuch Innere Führung bietet dafür wichtige Impulse. Das Initialdokument zur Entstehung der Streitkräfte der Bundesrepublik Deutschland, die „Himmeroder Denkschrift“ von

1950, enthält wegweisende und bis heute gültige Forderungen. Ausbildung wird demnach ergänzt durch Charakterbildung und Erziehung. Heute verwenden wir dafür Begriffe wie Persönlichkeitsbildung und Persönlichkeitsentwicklung.

Das erste Handbuch Innere Führung erschien 1957. Über 65 Jahre später haben sich Sprache und Gesellschaft verändert. Zwar sind Schlagkraft, Resilienz auch unter Kriegsbedingungen, Kampfeswille einschließlich – vom scharfen Ende der Streitkräfte her denkend – des Willens und der Fähigkeit zum Siegen auf dem Gefechts-

feld wieder Aspekte deutscher Streitkräfte geworden. Lange Zeit jedoch standen sie weder im Fokus noch gelangten sie mit Nachdruck in den dienstlichen Alltag der Soldatinnen und Soldaten oder der zivilen Angehörigen der Bundeswehr. Auch in Politik und Gesellschaft waren sie nicht präsent.

Die Innere Führung als dynamische Konzeption bereitet uns alle auf die vielfältigen Herausforderungen von Gegenwart und Zukunft mit einem bekenntenden Zeugnis unserer Vergangenheit vor. Dabei setzt die Innere Führung bereits im Frieden an, wirkt



Die Mitarbeitenden des Zentrums Innere Führung stehen für qualitativ wertige Produkte und geliebte Führung.

aber für alle Angehörigen der Bundeswehr ebenso in einer Krise, bei der Bedrohung von Bündnispartnern bis hin zur Bündnisverteidigung und auch der Verteidigung Deutschlands selbst. Gleichzeitig kann und muss die Innere Führung in den verschiedenen Szenarien des modernen Krieges wirken. Die Innere Führung trägt wesentlich dazu bei, kämpfen zu wollen, kämpfen zu können und sich am Ende durchzusetzen, zu gewinnen. Sie bildet den Rahmen für die Angehörigen der Bundeswehr, alles zu tun, um diesen Kampf bestmöglich vorzubereiten und zu unterstützen.

Wir leben in einer Welt in großer Gefahr und Unordnung. Russland und andere autoritäre Regime stellen die internationale Friedensordnung ernsthaft in Frage. Sie errichten Einflusszonen, um geopolitische Interessen ohne Achtung des humanitären Völkerrechts durchzusetzen. Sie schrecken weder vor dem Einsatz ihrer Streitkräfte noch vor der Drohung mit Massenvernichtungswaffen zurück. Dazu modernisieren sie ihre Streitkräfte in rasantem Tempo mit neuester Technologie. Parallel dazu und oftmals schon im Vorfeld setzen sie Mittel hybrider Kriegführung ein. Sie manipulieren freie und geheime Wahlen und stoßen damit direkt in das Herz von Demokratien. Mit den Mitteln der Desinformation und Propaganda schüren sie innere Spannungen in demokratischen Gesellschaften. Ihr Ziel ist es, die Demokratie unter Druck zu setzen, Gesellschaften zu spalten und die politische Handlungsfähigkeit demokratisch gewählter Regierungen zu untergraben. Die Wirtschaft dient ihnen genauso als Machtmittel wie das Lenken von Flüchtlingsströmen oder das Herbeiführen von Umweltkatastrophen. Sie sind skrupellos in der Wahl ihrer Mittel. Überraschungen wird es für uns daher immer geben. Die Hoffnung, man hätte ausreichend Zeit, sich auf kriegerische Auseinandersetzungen jahrelang vorzubereiten, hat sich als falsch erwiesen. Die hybride Kriegführung

verwischt die Grenze zwischen Krieg und Frieden und schafft sich ausweitende Grauzonen. Hinzu kommt die weiterhin gefährliche Bedrohung durch den internationalen Terrorismus. Der Frieden ist bereits der Ernstfall.

Aus dieser Bedrohungsanalyse sind mehrere Schlussfolgerungen zu ziehen:

1. Der politische Auftrag der Bundeswehr, die freiheitliche demokratische Grundordnung zu schützen, die territoriale Integrität Deutschlands und seiner Verbündeten zu wahren und die politische Souveränität zu erhalten, gilt unverändert. Die Bundeswehr schützt und verteidigt damit unsere Art zu leben und ganz konkret die Menschen in unserem Land. Glaubwürdige militärische Abschreckung ist dafür unverzichtbar.
2. Deutsche Streitkräfte müssen weltweit einsetzbar sein, um Staaten zu stabilisieren und den internationalen Terrorismus zu bekämpfen.
3. Zukunftstechnologien, insbesondere die Kombination von künstlicher Intelligenz und Robotik, werden die Kriegführung revolutionieren. Es muss jedoch bei der unteilbaren Verantwortung des Menschen für die Verwendung neuartiger Waffensysteme bleiben.
4. Parallel dazu müssen demokratische Staaten ihre Widerstandsfähigkeit (Resilienz) stärken – die ihrer kritischen Infrastrukturen, aber auch die ihrer offenen Gesellschaften.
5. Am Schutz der Demokratie gegen innere und äußere Feinde sollte sich jede Staatsbürgerin und jeder Staatsbürger, besonders die in Uniform, aus innerer Überzeugung beteiligen. Passivität oder Beiseitestehen stärkt die Feinde der Demokratie.

Die Bundesregierung hat im Juni 2023 die Nationale Sicherheitsstrategie vorgelegt. Damit wird auf die skizzierten Herausforderungen reagiert. Die entscheidende Frage für die Bundeswehr lautet, wie sie bereits im Frieden zu höchster Einsatzbereitschaft gelangen und damit in Krise und Krieg bestehen kann. Worauf müssen sich die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr einstellen? Das Gefecht unter den Bedingungen einer hochtechnologisierten und weithin digitalisierten Kriegführung stellt höchste Ansprüche an die physische und psychische Belastbarkeit. Trotz vielfältiger Aufklärungsmittel wird das Gefechtsfeld nicht gläsern sein. Ganz im Gegenteil: Unter den Bedingungen hybrider Kriegführung werden Unübersichtlichkeit und Ungewissheit zunehmen. Die Bereitschaft zu Eigeninitiative und selbständigem Handeln in unklarer Lage sowie das Vertrauen untereinander bleiben entscheidend für den Erfolg. Gefechte sind allerdings nur ein kleiner, wenn auch besonders anspruchsvoller und oftmals auch entscheidender Ausschnitt aus dem Kriegs- und Konfliktbild. Darüber hinaus zielen Desinformation und Propaganda auf die Soldatinnen und Soldaten als Träger des Kampfes. Ihre Kampfkraft soll so weit wie möglich reduziert werden – auch indem die Verankerung der Soldatinnen und Soldaten in der Gesellschaft gelöst und das Vertrauen in die Politik untergraben wird. Gegner streben an, Gefechte zu gewinnen, ohne einen Schuss abzugeben. Die Angehörigen der Bundeswehr müssen daher in ihrer Loyalität gefestigt und im kritischen Denken geübt sein, damit sie Halb- und Unwahrheiten erkennen und sich nicht verunsichern lassen. Da auch die Gesellschaft insgesamt Angriffsziel ist, sitzen Staatsbürgerinnen und Staatsbürger mit und ohne Uniform im selben Boot. Sie sollten sich gegenseitig in ihrer Abwehrkraft stärken – durch eine breite sicherheitspolitische Debatte, gemeinsame Übungen und gegenseitige Wertschätzung. Die Zeiten freundlichen Desinteresses sind vorbei. Sie

sind abgelöst durch großes Interesse an der Verteidigungsfähigkeit unseres Landes und damit auch erhöhter Aufmerksamkeit.

Der Frieden schwimmt in einem Grundrauschen hybrider Kriegführung. Eine Eskalation ist jederzeit möglich – indem beispielsweise eine laufende Informationskriegführung um wirtschaftliche Maßnahmen oder sogar konventionell geführte Angriffe mit Streitkräften erweitert wird. Daraus resultieren höchste Anforderungen an die Einsatzbereitschaft: Im Vordergrund steht die militärische Abschreckung eines Gegners, und wenn diese versagt, der Kampf. Es geht weiterhin um politische und militärische Kooperation mit Verbündeten und Partnern, um die Abschreckung und die Aussichten auf einen Sieg zu erhöhen. Es geht um intellektuelle Überlegenheit, um Propaganda und Desinformation zu entlarven.

Es stellt sich die Aufgabe, die Einsatzfähigkeit und Einsatzbereitschaft der Bundeswehr auf die neuen Herausforderungen auszurichten. Mit der Inneren Führung als Führungs- und Organisationskultur der Bundeswehr gelingt dies. Ebenso wie damals bei ihrer Aufstellung in der jungen Bundesrepublik Deutschland.

Die Innere Führung fordert Soldatinnen und Soldaten als freie Menschen, die als gute Staatsbürgerinnen und Staatsbürger politische Verantwortung übernehmen und so zur vollwertigen Soldatin oder zum vollwertigen Soldaten werden. Auf diesem Dreiklang beruht die Einsatzbereitschaft der deutschen Streitkräfte mit ihrem einzigartigen Prinzip des „Führens mit Auftrag“. Dass die Soldatinnen und Soldaten Befehle aus Einsicht befolgen sollen und nicht nur aus Zwang, dass sie am besten wissen, wie ein Auftrag ausgeführt wird, dass sie vom Auftrag abweichen sollen, wenn ein Befehl offensichtlich nicht mehr der Lageentwicklung angemessen ist, dass sie aus Gewissensgründen einen Befehl nicht ausführen, all



Bei Autorentreffen wurde über Inhalte und gegenseitige Bezugnahmen diskutiert. So entstand aus unterschiedlichen gedanklichen Ansätzen das neue Handbuch.

das zeigt, wie viel Freiheit die Bundeswehr ihren Angehörigen gewährt und wie sehr sie ihnen vertraut, damit verantwortlich umzugehen – selbst in den Extremsituationen eines Krieges. Komplexität und Dynamik waren noch nie so hoch wie in der heutigen Zeit und die Innere Führung war daher noch nie so zeitgemäß wie heute.

Wir als Angehörige des Zentrums Innere Führung arbeiten daran, Zusammenhänge zu erklären und Erfahrungen und Erkenntnisse zu Grundsätzen der Inneren Führung zu verdichten und zu vermitteln. Auch die Sprache, die wir in Text und Rede pflegen, sollte jederzeit zum Ausdruck bringen, dass die Soldatinnen und Soldaten in Freiheit die-

nen und keinesfalls kleine Rädchen in einem großen Getriebe sind. Die Bundesflagge auf unserer Uniform oder in Kasernen und Feldlagern symbolisiert unsere Verpflichtung, die Artikel unseres Grundgesetzes jederzeit zu achten. Das Eiserne Kreuz auf unseren Gefechtsfahrzeugen symbolisiert die Verpflichtung, sich auch im Gefecht tapfer, ritterlich und ehrenhaft zu verhalten – auch, wenn der Gegner sich selbst nicht an das internationale Völkerrecht hält.

Voraussetzung für die Wahrnehmung von Verantwortung ist umfassende Bildung und fachliches Können. Die der Persönlichkeitsbildung zugrunde liegende soldatische Erziehung ist eine unverzichtbare Ergänzung

zur militärischen Ausbildung und Führung. Erst die Rollentrias aus Führen, Ausbilden und eben Erziehen erlaubt den Vorgesetzten, ihre umfassende Verantwortung erfolgreich wahrzunehmen.

Im Kern zielen die Grundsätze der Inneren Führung auf die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr. Der Wille zur Eigeninitiative und zur Übernahme von Verantwortung bleibt trotz der enormen Technologisierung unabdingbar für den Erfolg in Krieg und Einsatz. Zudem wächst mit der Erfahrung die eigene Resilienz und die der Gruppe. Herausfordernde Aufgaben können so selbstbestimmt gemeistert werden. Die Gestaltung des militärischen Dienstes orientiert sich an aus der Kriegswirklichkeit abgeleiteten erzieherischen Zielen, 365 Tage im Jahr.

Zur Ungewissheit des Krieges gehört, dass Informationen widersprüchlich oder lückenhaft sind. In solchen Situationen helfen die Werte des Grundgesetzes und die Grundsätze der Inneren Führung. Sie sind ein verlässlicher Kompass, an dem wir jederzeit unser Handeln vertrauensvoll ausrichten können.

Die Innere Führung ist, das zeigen die Themen dieses Handbuchs, eine umfassende Konzeption. Sicherheitspolitische Analysen, Kriegs- und Konfliktbilder, die Beziehungen zwischen Politik, Gesellschaft und Militär und schließlich die Menschenführung in der Bundeswehr wie auch das Selbstverständnis ihrer Angehörigen – all dies bindet die Innere Führung zu einem harmonischen Ganzen zusammen. Der Gedankenreichtum vieler Generationen in der Bundeswehr, aber auch in Politik und Gesellschaft, spiegelt sich darin wider. Dabei ist die Innere Führung weder Dogma noch unverbindliche geistige Spielerei. Sie ist eine überaus praxisnahe Konzeption, die zur Weiterentwicklung einlädt. In diesem Handbuch finden sich viele individuelle Angebote zur Befassung mit den wirklich wichtigen Fragen für

alle Angehörigen der Bundeswehr. Es soll uns ermutigen, Verantwortung zu übernehmen.

Innere Führung bedarf der verständlichen und beispielhaften Darstellung und der Erläuterung aus der Praxis heraus. Zum Verständnis der Grundprinzipien und ihrer Anwendung ist dieses Handbuch hilfreich, eben um die Inhalte der Konzeption der Inneren Führung für alle Angehörigen der Bundeswehr fassbar zu machen und die Einsatzbereitschaft der Führungs- und Organisationskultur der Bundeswehr zu verdeutlichen. Jeder und jede Interessierte findet in diesem Buch neben einer Klärung der Begrifflichkeiten Anregungen und individuelle Beschreibungen der Schlüsselbegriffe unserer Inneren Führung aus dem Leben für das Leben.

Rund 40 Autorinnen und Autoren aus den militärischen Organisationsbereichen der Bundeswehr sowie einige Reserveoffiziere haben die Beiträge dieses Handbuch verfasst. Sie repräsentieren vielfältige Führungsebenen, Dienstgrade, Funktionen und Dienststellungen. Unser Dank gilt allen Beteiligten für eine langanhaltende gute Zusammenarbeit, die viele Anregungen einschloss.

Die Mitarbeitenden des  
Zentrums Innere Führung,  
im Oktober 2023



**Bundeswehr**  
Wir. Dienen. Deutschland.

# EINLEITUNG

Die Innere Führung in ihren Grundlagen und Zielen, Grundsätzen und Gestaltungsfeldern verständlich und glaubwürdig zu vermitteln – diese Aufgabe ist so alt wie die Konzeption der Inneren Führung selbst. Das ist eine Aufgabe, die uns alle angeht, weil die Innere Führung allen Menschen in der Bundeswehr täglich begegnet, sie persönlich betrifft.

## Innere Führung als Aufgabe und Herausforderung

Unsere gemeinsame Führungskultur durchdringt und bestimmt den gesamten Dienst in der Bundeswehr. So war das von Anfang an vorgesehen und angelegt. Innere Führung darf daher nicht als Expertenthema gelten, das man gerne wegdelegiert. Innere Führung ist kein lästiges Lehr- und Prüfungsfach, sondern geistige DNA und kultureller Kern der Bundeswehr.

Dies gilt umso mehr für Zeiten, die durch rasche Lageänderungen, tiefgreifende Umbrüche und neue Herausforderungen geprägt sind. Als dynamische Konzeption entwickelt die Innere Führung seit ihren Anfängen immer wieder zeitgemäße Vermittlungsformate, um Menschen an ihren individuellen Abholpunkten anzusprechen. Innere Führung will die Menschen in ihrer Lebenswirklichkeit erreichen und für sich gewinnen. Innere Führung lebt davon, dass sie von allen verstanden, gemeinsam gestaltet und als funktionierende Führungs- und Organisationskultur in der Bundeswehr, sei es im Dienstalltag oder im Einsatz, authentisch erlebt, vorgelebt und schlussendlich gelebt wird.

Angesichts des Kriegsgeschehens in der Ukraine ist deutlich geworden, welchen

Stellenwert eine glaubwürdige Führungskultur nicht nur für Streitkräfte, sondern gerade auch für die Resilienzbildung einer gesamten Gesellschaft hat. Demgegenüber wurde ebenso deutlich, welche Probleme und Defizite ein System wie Russland und seine Streitkräfte haben, die dem fatalen Irrglauben erliegen, ohne eine solche Führungskultur auskommen zu können. Wer mit Desinformation und Propagandalügen in den Krieg geschickt wird, wer nicht wirklich weiß, wofür er kämpft, verliert nicht nur auf dem Gefechtsfeld seine Orientierung, wie Betroffene wiederholt berichtet und beklagt haben.

Die Frage nach dem ‚Dienen wofür‘ stellt die entscheidende Fragestellung dar, auf die alle Angehörigen der Bundeswehr eine überzeugende Antwort brauchen. Erst die daraus entstandene Einsicht liefert die Legitimation und Motivation zum Dienen und Kämpfen – oder kürzer gefasst zur Einsatzbereitschaft.

## Warum ein Handbuch Innere Führung?

Mit diesem Handbuch wird ein Baustein geschaffen, um Orientierung zu geben, die Sinnfrage zu beantworten und die Motivation zur gemeinsamen Auftrags Erfüllung zu fördern. Es soll diese Orientierung auch in Bezug auf den Platz der Bundeswehr in der Gesellschaft und möglichen Konflikten zur Politik und deren Primat bieten. Die eingängigste Antwort auf den Sinn unseres Dienstes findet sich in der griffigen Formel **‚Wir. Dienen. Deutschland.‘**, der das Handbuch besonders verpflichtet ist. Dieser Leitspruch fasst unser Selbstverständnis und unsere Identität in einer vordergründig einfachen



Aussage zusammen. Der kurze Satz hat es aber bei näherer Betrachtung in sich.

‚Wir‘ spricht alle Angehörigen der Bundeswehr an, ob in Uniform oder in Zivil. Es appelliert an Kameradschaft und Kollegialität – als eine Wertegemeinschaft und als vertrauensvolles Miteinander zur wirkungsvollen Auftrags Erfüllung. Dieses ‚Wir‘ sucht

Ob Ausbildung oder Einsatz: Innere Führung ist stets Grundlage für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben.

keinen Sonderstatus, sondern fügt sich mit dem Leitbild von der ‚Staatsbürgerin und von dem Staatsbürger in Uniform‘ in den freiheitlichen demokratischen Rechtsstaat und seine Gesellschaft ein.

‚Dienen‘ steht in einer guten Tradition der persönlichen und bewussten Bereitschaft, sich mit seinen Fähigkeiten und Kräften für die gemeinsame Sache und für andere einzusetzen. Im Dienst der Bundeswehr kommt dies als ‚treues Dienen‘ besonders zum Ausdruck: als Verpflichtung und Überzeugung zugleich. Für Soldatinnen und Soldaten kann Dienen damit auch Einsatz und



Opferbereitschaft bis zur Hingabe des eigenen Lebens bedeuten. Der sittliche Wert eines so verstandenen Dienens steht damit unerreichbar über dem materiellen Motiv des bloßen Verdienens.

‚Deutschland‘ steht für all das, wofür es sich zu dienen, einzustehen, zu kämpfen und in letzter Konsequenz das eigene Leben einzusetzen lohnt. Wir schützen ein Leben in Frieden, in Freiheit, Sicherheit und Vielfalt in einem demokratischen und weltoffenen Rechtsstaat. Voraussetzung ist der Stolz auf unsere Heimat und unser Vaterland – als eine von der Völkergemeinschaft geachtete und angesehene Kulturnation, die aus ihrer leidvollen Geschichte gelernt hat und sich ihrer besonderen Verantwortung bewusst ist. Dieser Stolz hat nichts mit Überheblichkeit, übersteigertem Nationalismus oder gar Rassismus gemein. Das Deutschland, dem wir dienen, steht vielmehr für Verständigung und Versöhnung, Verantwortung und Verlässlichkeit.

Das hier vorliegende ‚Handbuch Innere Führung‘ greift im Titel bewusst auf eine bekannte Vorgängerversion zurück, ohne sie nachahmen zu wollen.

**Das Handbuch Innere Führung von 1957**

Das in der Schriftenreihe Innere Führung 1957 erschienene ‚Handbuch Innere Führung. Hilfen zur Klärung der Begriffe‘ war als konzeptionelles Kompendium vorrangig für Offiziere gedacht, das auf Referatsinhalte eines Sonthofener Offizierlehrgangs zur Inneren Führung zurückgriff. Im damaligen Handbuch waren auch heute noch sehr bedenkenswerte Grundsatzüberlegungen und Begriffsklärungen formuliert, ohne die Innere Führung als Konzeption und Führungskultur selbst zu definieren. Dies soll nun mit dem neuen Handbuch ergänzt werden. Die Neuauflage wird der Dynamik der Konzeption wie auch den Veränderungen in der Gesellschaft gerecht.

**Inhaltliche Beiträge zum Handbuch**

Neben dieser Einleitung samt einer Begriffsbestimmung der Inneren Führung enthält das Handbuch im Hauptteil mehr als drei Dutzend Einzelthemen. Diese Beiträge decken das weite Spektrum der Inneren Führung mit ihren Gestaltungs- und Handlungsfeldern sowie ihre künftigen Herausforderungen ab und sind vier großen Themenblöcken zugeordnet:

1. Einsatzbereite Armee und Innere Führung
2. Soldatsein und Innere Führung
3. Eid, Treue und Innere Führung
4. 21. Jahrhundert und Innere Führung

Das Handbuch lässt Angehörige der Bundeswehr selbst zu Wort kommen. Es wurde in großen Teilen von Soldatinnen und Soldaten sowie zivilen Beschäftigten aus der gesamten Bundeswehr mitgeschrieben. Sie

haben in den drei Dutzend Beiträgen zu den genannten Themenblöcken ihre eigenen Vorstellungen und Gedanken, Erfahrungen und Erwartungen eingebracht. Der französische Philosoph Blaise Pascal hat einmal geschrieben: „Die besten Bücher sind die, von denen jeder Leser meint, er hätte sie selbst machen können.“

Die Darstellungsform der Beiträge reicht von der Ich-Perspektive mit persönlichen Erfahrungsinhalten über Reflexionen mit kritischen Fragestellungen bis zu informativen Sachdarstellungen. Auch dies ist Ausdruck der Vielfalt in der Bundeswehr. Das ist zudem Zeichen unserer Kommunikationskultur und entspricht dem Geist der Inneren Führung, der seit jeher für einen authentischen und kritisch-loyalen Diskurs steht. Aus einer solchen Selbstbetrachtung können zudem Gespräche und Erkenntnisgewinne entstehen. Aus der gedanklichen

Verarbeitung des Gelesenen entsteht persönliche Aneignung, wie es der Schweizer Staatsrechtler und Ethiker Carl Hilty einmal formuliert hat: „Die Bildung kommt nicht vom Lesen, sondern vom Nachdenken über das Gelesene.“

Die Hauptzielgruppe des Handbuches ist natürlich das militärische, aber auch zivile Führungspersonal, das Verantwortung in der Rollentrias Führung, Ausbildung und Erziehung trägt. Dieser Personenkreis ist in seiner Vorbildfunktion und mit seiner Prägekraft besonders angesprochen und gefordert, wenn es um die Ausgestaltung und das Vorleben der Inneren Führung geht. Dieses Handbuch ist daher auch als Führungs- und Ausbildungshilfe sowie als Beispielsammlung gedacht, um möglichst viele Multiplikatoren einschließlich der Zielgruppen in Politik und Gesellschaft für die Sache der Inneren Führung zu gewinnen.

Wegweisender Auftakt:  
Das „Handbuch Innere Führung.  
Hilfen zur Erklärung der Begriffe“  
von 1957.





Die Bundeswehr als Bestandteil der deutschen Gesellschaft unterstützt in zivilen Notlagen. Herausragend sind Hilfeinsätze bei Hochwassern: In der ersten Phase nach den Verwüstungen im Ahrtal 2021 halfen auch Angehörige der Bundeswehr.

Die Innere Führung kann als Konzeption, Führungskultur und Selbstverständnis der Bundeswehr auf eine lange und wechselvolle Geschichte zurückblicken. Bereits im Oktober 1950 legten ausgewählte Militär-Experten mit der ‚Himmeroder Denkschrift‘ den geistigen Grundstein für die Innere Führung. Parlamentarier aus den damaligen politischen Lagern rangen in intensiven Befassungen um ein tragfähiges Fundament für eine Führungskonzeption künftiger westdeutscher Streitkräfte. Im Kern ging es der Inneren Führung stets darum, einen funktionsfähigen Ausgleich zwischen den staatsbürgerlichen Freiheitsrechten und den

militärischen Pflichten und Erfordernissen zu gewährleisten. Es geht um eine bestmögliche Synthese von persönlicher Freiheit und militärischer Einsatzbereitschaft.

#### Zur Weiterentwicklung und Zukunft der Inneren Führung

Mit dem Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform wird das Individuum idealtypisch mit Staat, Gesellschaft und Bundeswehr verbunden. Es gewährleistet mit seinen drei Komponenten Mensch – Bürger bzw. Bürgerin – Soldat bzw. Soldatin den wesentlichen Beitrag der Inneren

Führung zur Einsatzbereitschaft der Bundeswehr. Dieses Leitbild muss stets von neuem mit Leben erfüllt werden, um glaubwürdig zu bleiben.

Wir blicken heute in eine Zukunft, die unter den düsteren Vorzeichen von Krisen und Kriegen, Ressourcenkämpfen und komplexen globalen Herausforderungen wie Überbevölkerung, Klimawandel und Migration steht. Neben politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Veränderungen stehen wir gleichzeitig vor einem rasanten technologischen Wandel, der sich beispielsweise in Begriffen wie Digitalisierung, Nanotechnik, Robotik und weitere Technologien fassen lässt. Diese Innovationen spielen gerade für die künftige Militärtechnologie eine entscheidende Rolle und dürfen daher nicht vernachlässigt werden. Für das Menschenbild der Inneren Führung stellen sie eine besondere Herausforderung dar.

Die Welt, in der wir heute und in Zukunft leben werden, wandelt sich zunehmend mit großen Brüchen und Schüben. Man verwendet dafür heute gerne das Fremdwort ‚Disruption‘. Es bezeichnet einen Veränderungsprozess, der nicht langsam und kontrollierbar erfolgt, sondern unerwartet eintritt und bisherige Strukturen von Grund auf zerstören kann. Derartige Prozesse bergen Risiken und Chancen zugleich in sich. Die Herausforderung im Umgang mit solchen Ereignissen besteht darin, einerseits die notwendige Kontinuität und Resilienz zu wahren, andererseits die Möglichkeiten und Vorteile der neuen Entwicklung zu erkennen und für sich zu nutzen. Das erfordert aber die Bereitschaft und Befähigung zu Analyse und Agilität.

Die globalen Probleme unserer Zeit, die das zivilisierte Fortbestehen der Menschheit auf diesem Planeten gefährden, erfordern teilweise eine Abkehr von bisherigen Denkmustern und eine Neubesinnung auf wirklich tragfähige Werteordnungen und Lebensfor-

men. Globale Verantwortung benötigt eine internationale Solidarität, die bei jeder und jedem einzelnen beginnen muss, jedoch nicht durch Einzelinteressen oder nationale Vorbehalte entkräftet werden darf. Diese Solidarität als Weltgemeinschaft muss ihre Entsprechung auf allen Verantwortungs- und Entscheidungsebenen finden. Sie ist der Garant für die Einheit in der Vielfalt. In der Bundeswehr beginnt das bereits mit der Kameradschaft und dem Zusammenhalt auf den unteren Führungsebenen und reicht bis zur täglich gelebten Bundeswehrgemeinsamkeit. Die Integration der Bundeswehr in der Gesellschaft und im Staat als Ziel der Inneren Führung stellt die nächste Stufe dieser Solidargemeinschaft dar. Darüber hinaus gilt es, die Innere Führung als ein Angebot und einen Ankerpunkt zugleich für eine Anschlussfähigkeit im Bündnisrahmen zu präsentieren. Mit ihrem Wertefundament kann sie wertvolle Bausteine für die europäische und NATO-Wertegemeinschaft liefern, um die strategische Bündnisresilienz auch mit ethischen Argumenten zu legitimieren und zu stärken. Die Konzeption der Inneren Führung kann dank ihrer langjährigen Entwicklungsgeschichte einen signifikanten Beitrag zu einem gemeinsamen europäischen Führungsverständnis leisten. Denn die Frage nach dem ‚Dienen und Kämpfen wofür‘ erschöpft sich nicht in nationalen Erklärungsmodellen.

Dieses Handbuch will einen Beitrag dazu leisten, um Antworten auf die wichtigen Fragen unserer Zeit geben zu können. Dazu bedarf es auch einer möglichst gemeinsamen Vorstellung von den wesentlichen Begriffen und Inhalten der Inneren Führung. ■

## BEGRIFFSBESTIMMUNG INNERE FÜHRUNG

Es gibt Dinge, die nicht so einfach sind, um sie mit einem Satz erklären zu können. Innere Führung ist als die Führungs- und Organisationskultur der Bundeswehr komplex. Eine einfache Beschreibung liegt nicht auf der Hand.

ist die sogenannte **LIMO**-Formel, die die Ausbildung in Innerer Führung prägte und prägt. Die Umsetzung der unterschiedlichen Ziele der Inneren Führung in eine plakative, leicht zu merkende Formel von der „**Legitimation** soldatischen Dienens, **Integration** der Streitkräfte in den Staat und der Soldaten in die Gesellschaft, **Motivation** der Soldaten zum Dienst und Gestaltung der inneren **Ordnung**“ ist auch heute noch tragfähig.

„Die Innere Führung umfasst die geistige und sittliche Grundlage der Streitkräfte.“

Im Folgenden wird – auch aufbauend auf diesen Beschreibungen – eine neue, verdichtete Definition aus dem Mutterhaus der Inneren Führung angeboten:

AR A-2600/1, Nr. 107

Dieser Umstand bot immer wieder Anlass zur Kritik und Nachfragen. Gleichwohl sind im Laufe der Zeit Beschreibungen der Inneren Führung vorgelegt worden. Herausragende Bedeutung hatten und haben die unterschiedlichen Ansätze der Schule der Bundeswehr für Innere Führung, heute Zentrum Innere Führung.

Der zweite Kommandeur der Schule, Brigadegeneral Ulrich de Maizière, ließ 1960 in einem internen Schulwettbewerb eine erste Beschreibung erarbeiten. Diese „Koblenzer Definition“ war für fast zwei Jahrzehnte die Grundlage des Erklärens, was Innere Führung ist. Mit der Stärkung der Inneren Führung durch Umbenennung der Schule zum Zentrum wurde 1981 eine neue Ziel-Beschreibung veröffentlicht, die im Kern bis heute Bestand hat. Dieser Kern

### DEFINITION

*Die Innere Führung ist die Führungs- und Organisationskultur der Bundeswehr. Mit der Inneren Führung verwirklichen wir die Werte und Normen des Grundgesetzes in der Bundeswehr. Sie gibt Antworten auf die Frage nach dem Sinn des Dienens und sorgt für die Integration aller Bundeswehrangehörigen in unserem Staat und unserer Gesellschaft.*

*Mit ihrem Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform trägt sie wesentlich zur Einsatzbereitschaft der Bundeswehr bei. Innere Führung lebt von der Mitgestaltung und der Verantwortung aller Bundeswehrangehörigen, insbesondere der Vorgesetzten.*



INNERE FÜHRUNG

ZENTRUM  
INNERE  
FÜHRUNG

## ZWÖLF LEITSÄTZE DER ORGANISATIONS- UND FÜHRUNGSKULTUR

- Die Innere Führung bestimmt als verbindliche Führungskonzeption den gesamten Dienst in der Bundeswehr.
- Von den Werten und Normen des Grundgesetzes geleitet, beruht die Innere Führung auf einem rechtlichen und ethischen Fundament und beantwortet die Frage nach dem „Dienen wofür?“.
- Aus geschichtlicher Erfahrung und Verantwortung ist sie dem Primat der Politik und einem gewissengeleiteten Gehorsam besonders verpflichtet.
- Ihr Hauptziel ist die bestmögliche Auftragserfüllung und Einsatzbereitschaft nach dem Prinzip des Führens mit Auftrag.
- Sie beruht auf einem Menschenbild, das Menschenwürde, Selbstbestimmung und Verantwortung des Individuums in den Mittelpunkt stellt.
- Mit dem Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform garantiert sie die Einbindung der Streitkräfte in die Demokratie und fördert die Integration in Staat und Gesellschaft.
- Das Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform erfordert eine Persönlichkeitsbildung, die Orientierung gibt, Verhaltenssicherheit fördert und Resilienz bildet.
- Als Führungskultur hat sie sich seit Jahrzehnten in Einsätzen und im täglichen Dienstbetrieb bewährt. Als Organisationskultur bildet sie den Rahmen für auftragsorientierte Zusammenarbeit.
- Innere Führung wird von allen Angehörigen der Bundeswehr als Kern ihres beruflichen Selbstverständnisses erfahren. Dieses Verständnis beinhaltet auch eine Verpflichtung zu Fürsorge, Betreuung und rechtlicher sowie sozialer Sicherheit.
- Ihrem Anspruch wird die Innere Führung vor allem dadurch gerecht, dass sie mit ihren Zielen, Grundsätzen und Gestaltungsfeldern insbesondere von motivierten Vorgesetzten überzeugend vorgelebt wird.
- Als dynamische Konzeption mit einem unveränderbaren Kernbestand ist die Innere Führung auf beständige Weiterentwicklung angelegt, um zeitgemäß und zukunftsfähig zu bleiben.
- Im Bündnis und im Hinblick auf ein gemeinsames europäisches Führungsverständnis ist sie anschlussfähig. ■



Unser Grundgesetz: Starkes Fundament für eine wehrhafte Demokratie.



EINSATZBEREITE ARMEE  
UND INNERE FÜHRUNG



## WIR. DIENEN. DEUTSCHLAND.

Begriffe wie „Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform“ oder „Selbstverständnis“ müssen so „übersetzt“ werden, dass jede und jeder versteht, was damit gemeint ist. Die Frage nach dem „Dienen wofür“ soll nicht dazu führen, lange über eine Antwort nachdenken zu müssen. Unser in den letzten Jahren ein wenig in Vergessenheit geratenes Selbstverständnis **„Wir. Dienen. Deutschland.“** steht mit den drei leicht zu merkenden Worten eigentlich für alles, was wir mit der Inneren Führung verbinden sollten. Es stellt damit den Markenkern der Inneren Führung dar. Das „Wir“ soll nicht nur für das Miteinander aller Angehörigen der Bundeswehr unabhängig von ihrem Status stehen. Es ist auch Ausdruck von soldatischer Gemeinschaft, Kameradschaft, Vielfalt und ausdrücklich identifikationsstiftenden Aspekten wie Truppengattungszugehörigkeit oder die kleine Kampfgemeinschaft. Damit sind sogenannte „tribal cultures“, wie sie der renommierte Historiker Sönke Neitzel in seinem Buch „Deutsche Krieger: Vom Kaiserreich zur Berliner Republik – eine Militärgeschichte“ beschreibt, eingeschlossen – solange sie nicht unserem gemeinsamen Grundverständnis widersprechen. Mit dem Wort „Wir“ ist aber auch jede und jeder Einzelne gemeint und damit unser Verständnis von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform. Darunter verstehen wir freie und eigenverantwortlich denkende und handelnde Soldaten, die sich ihrer Rechte und Freiheiten genauso bewusst sind, wie ihrer Pflichten und Grenzen für das eigene Handeln. Das heißt, wir erwarten von allen Soldaten, dass sie bei der Auftragserfüllung immer auch selbst zwischen gut und böse und zwischen richtig und falsch unterscheiden und die Grenzen von Gehorsam befolgen.

Das zweite Wort **„Dienen“** ist Kern unseres Selbstverständnisses – abgeleitet aus dem

Eid und fußend auf dem Grundgesetz. Insofern ist damit nicht ein uneingeschränkter Gehorsam gemeint, sondern ausdrücklich das eigenverantwortliche Dienen im Sinne der Grundlagen unseres Staates. Es steht aber auch für das besondere Treueverhältnis zwischen unserem Staat und jedem Einzelnen von uns. Damit kommt zum Ausdruck, dass nicht nur wir mit unserem Dienst etwas geben, sondern dass wir uns darauf verlassen können, dass uns von Seiten des Dienstherrn eine besondere Verpflichtung entgegengebracht wird. Damit gemeint sind sowohl eine gute Ausrüstung und verantwortungsbewusste Entscheidungen über den Einsatz der Bundeswehr wie etwa eine besondere Fürsorge im Falle von Verwundung oder Tod.

Das dritte Wort **„Deutschland“** umfasst den Sinn unseres Dienstes in der Bundeswehr – also das „Dienen wofür“. Wenn es unser Auftrag ist, das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes tapfer zu verteidigen, dann ist damit alles gemeint, was unser Land ausmacht: das Territorium mit seiner Infrastruktur und seinen kulturellen Werten, alle Menschen in Deutschland, unsere Werte und Interessen, unser Weltbild. Im erweiterten Sinn steht es auch für die europäische und die transatlantische Wertegemeinschaft. Wir dienen also für Freiheit und Demokratie, Menschenwürde, Frieden, Gerechtigkeit, Gleichheit, und Solidarität.

**„Wir. Dienen. Deutschland.“** begleitet uns in unserem Dienstalltag und erinnert uns damit tagtäglich daran, dass die Innere Führung keine losgelöste Theorie ist. Dieses Selbstverständnis ermahnt uns zugleich, dass es keine Entschuldigung dafür gibt, gute Führung, treues Dienen und soldatische Gemeinschaft heute und morgen nicht zu erleben. ■

# DIENEN WOFÜR?

Manch einer von uns hat sich nach dem schwierigen Ende des Afghanistaneinsatzes Fragen gestellt: „Wofür haben wir das gemacht? Wofür sind unsere Kameraden gefallen? Wofür waren wir dort im Einsatz?“ Der Afghanistaneinsatz war **der** Schwerpunkttauftrag der Bundeswehr über weit mehr als ein Jahrzehnt. Er bietet ein eindrückliches Beispiel für die grundlegende Frage nach dem „Dienen wofür?“.

Ich selbst kann und will niemandem sagen, wofür jemand dienen soll. Vielmehr will ich versuchen zu beschreiben, wofür ich diene. Vielleicht kann dies Anregung zum Nachdenken und vielleicht auch zum Nachahmen sein oder sogar zu ganz anderen Schlüssen führen. Hoffentlich dient dieser Beitrag aber als Inspiration zum kritischen Nachdenken.

Ich spreche nicht über den Dienst als Staatsdiener ohne Uniform. Ich spreche aus soldatischer Perspektive. Damit wird rasch deutlich, dass die Frage nach dem „Dienen wofür?“ zu kurz greift. Es muss tiefer gehen und heißen: „Wofür kämpfen?“, „Wofür sterben?“ und notfalls auch „Wofür töten?“ Wer glaubt, dass es – nach John Lennons Song „Imagine“ – ein „Nothing to kill or die for“ gebe, der sollte aus meiner Sicht den Soldatenberuf nicht ergreifen.

Wir sind in unserer Erlebnisgesellschaft etwas aus der Übung, über das Dienen zu reden. Noch weniger sind wir fähig, über Opferbereitschaft nachzudenken. Daher staunen derzeit etliche Bundesbürgerinnen Bundesbürger darüber, dass so viele Menschen in der Ukraine bereit sind, für ihr Land, für ihre Freiheit, für ihre Eigenständigkeit, für ihre Kultur zu kämpfen und auch zu sterben.

Vor hundert Jahren war klar, dass das deutsche Wort „Opfer“ das freiwillige Geben von etwas ist. Heute ist der Ausdruck „Du Opfer!“ ein Schimpfwort der Jugendsprache und meint, man sei ein (unfreiwilliges) Opfer. War das Sterben unserer Kameraden in Afghanistan ein Betriebsunfall? Ein Mangel an Arbeitsschutz? Waren sie Opfer? Nein! Sie haben vielmehr ein Opfer gebracht.

Bei der anderen Interpretation unserer gefallenen Kameraden – als (Unfall-)Opfer – können wir uns die Frage nach dem „Wofür“ sparen: Ein Betriebsunfall im Einsatz hat keinen Sinn. In der Begegnung mit den Hinterbliebenen können wir nur stammeln; hier gibt es kein höheres Ziel, für das der geliebte Mensch gestorben ist.

Dienst wird seit alters her für einen Dienstherrn geleistet. Früher war dies ein Fürst, ein König, ein Kaiser – im Regelfall also eine Person. Bemerkenswerterweise verwenden wir auch ohne derartige Potentaten den Begriff weiter. „Ich bin jetzt 30 Jahre lang Soldat – und bin dem Dienstherrn noch nie begegnet!“, erklärte mir einmal ein Vorgesetzter. In der Tat ist der Dienstherr schwer greifbar – es ist weder der Bundeskanzler oder die Bundeskanzlerin noch unser Minister oder unsere Ministerin. Unser Dienstherr in der Bundeswehr ist – so lassen wir es uns von den Juristen erklären – die Bundesrepublik Deutschland, unser Staat.

Wir sind deutsche Soldatinnen und Soldaten. Wir haben unsere Hand weder auf die Fahne der Vereinten Nationen noch auf die Europafahne, auch nicht auf die Fahne eines Bundeslandes gelegt. Daher muss bei der Frage nach dem „Wofür“ die Nation eine Rolle spielen. Eine Antwort darauf ist unser

Slogan, so einfach und schwierig zugleich: **Wir. Dienen. Deutschland.**

In unserem Eid schwören und im Gelöbnis geloben wir, unserem Vaterland treu zu dienen und das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes tapfer zu verteidigen. Ungeachtet eines möglichen Wertewandels bleibt klar: Wir verteidigen in erster Linie das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes.

Unser Land ist aber fest im Bündnis verankert: Unsere Freiheit basiert auf der NATO. Dies kann nur gelingen, wenn alle an einem Strang ziehen und im Fall der Fälle auch zuverlässig in der Bündnisverteidigung zu Hilfe eilen. Daher diene ich auch für die Freiheit und Souveränität unserer Partnernationen.

Recht und Freiheit schließen in jedem Fall Fremd- und Willkürherrschaft aus. Landesverteidigung ist damit die hinsichtlich des „Wofür“ eindeutige Aufgabe der Bundeswehr. Beim Einsatz im internationalen Krisenmanagement auf fremden Kontinenten wird das Ganze schwieriger. Die Älteren erinnern sich an den Verteidigungsminister Peter Struck, der die umstrittene Formel ausgab, dass Deutschlands Sicherheit nicht nur in Bad Hindelang, sondern auch am Hindukusch verteidigt werde.

Noch deutlicher habe ich als junger Soldat die Problematik des politischen „Wofür“ erlebt: Als im Frühjahr 1999 die Spannungen zwischen den Ethnien im Kosovo stärker wurden, wurde ein Dokument publik – als „Hufeisenplan“ bekannt – mit dem die ethnische Vertreibung der Kosovo-Albaner umgesetzt werden sollte. Das brachte das Fass zum Überlaufen. Ich schloss mich sofort der allgemeinen Empörung an:

„Das dürfen wir nicht zulassen!“ „Wir müssen eingreifen!“ Das tat die NATO auch, zunächst mit der Operation Allied Force gegen Serbien, später mit dem Kosovo-Force-Einsatz. Noch im selben Jahr wurde allerdings bekannt, dass der für die moralische Legitimation so wichtige Hufeisenplan eine offensichtliche Fälschung (vermutlich des bulgarischen Geheimdienstes) war. Meine lesson identified: Man kann nicht abschließend die einzelnen politischen Begründungen für einen Streitkräfteeinsatz beurteilen, man kann nur seiner Regierung (und seinem Parlament) vertrauen. Und: Die Berufszufriedenheit ausschließlich an die Realisierung eigener politischer Ziele beim Einsatz der Bundeswehr zu hängen, kann eine Anleitung zum Unglücklichsein werden – siehe Afghanistan.

Meine persönliche Linie: Wir leben in einer unerlösten Welt; einer Welt, in der es immer Ungerechtigkeit, Gewalt, ja das Böse, geben wird. Daher braucht es Menschen, die bereit sind, das Böse aufzuhalten. Diese Aufhalter sind „eine mit starker physischer Kraft ausgerüstete Ordnungsmacht, die sich den in den Abgrund Stürzenden erfolgreich in den Weg stellt, [...] die Welt vor dem Zerfall zu bewahren“ (Dietrich Bonhoeffer). Diese Aufhalter sind nicht selten Soldatinnen und Soldaten, diese Aufhalter sollten auch wir sein. Dabei gibt es also nicht nur ein „Wofür“, sondern auch ein „Wogegen“. Wenn wir in Afghanistan verhindert haben, dass die damals gefährlichste Terrorgruppe, El Kaida, ihren dortigen Logistik- und Ausbildungs-Hub für weltweite Anschläge weiter betreiben konnte, dann haben wir das Böse aufgehalten. Gleiches gilt für das Aufhalten des sogenannten Islamischen Staates. Dafür diene ich.

Wer einmal in den Streitkräften, wer einmal in der Truppe ist – bereits im Frieden, vor allem aber im Einsatz, der erlebt Kameradschaft. Kameradschaft geht viel weiter, muss viel weiter gehen als die Kollegialität des Beamtentums. Kameradschaft erhält ihren sittlichen Ernst durch die Bereitschaft und Verpflichtung, Kameradinnen und Kameraden niemals zurückzulassen, jederzeit aus einer Notlage zu retten, im Zweifelsfall sogar bereit zu sein, für sie zu sterben. Im Neuen Testament heißt es: „Niemand hat größere Liebe als die, dass er sein Leben

lässt für seine Freunde“ (Johannes 15, 13). Kameradschaft ist hingebungsvoller Dienst für den Kameraden und die Kameradin. Wer am scharfen Ende unseres Berufes Seite an Seite mit Kameradinnen und Kameraden steht, der weiß tagtäglich um das „Wofür“ auf Grundlage gemeinsamer Werte und braucht keinen ideologischen Überbau.

Es gibt ein weiteres „Wofür“. Die Mehrheit in Uniform besitzt Vorgesetztenverantwortung. Damit dienen wir – nur scheinbar paradox – den uns anvertrauten Menschen. „Ich will



Routiniert steuern Soldatinnen und Soldaten auf Ziele zu und nehmen diese ins Visier. Jeder Auftrag ist ein Aufbruch ins Ungewisse. Innere Führung ist dabei der innere Wertekompass für lageangepasste, werteorientierte Entscheidungen.

der erste Diener meines Staates sein“, sagte Friedrich der Große und lebte das auch, denn er hatte verstanden: Führen heißt dienen. Der Alte Fritz erntete Unverständnis bei anderen Monarchen seines Zeitalters, aber Bewunderung und Loyalität seiner Untertanen. Viele Grundprinzipien guter Führung – Führen von vorne, Führen durch Vorbild, Führen mit Vertrauen, rastlose Fürsorge – sind im Kern ein Dienen für die (Kampf-)Gemeinschaft. Oder wie es wieder die Bibel sagt: „Der Größte unter euch sei euer aller Diener“ (Matthäus 23,11).

Nun scheinen die hier betrachteten Wofür-Gedanken etwas nebeneinander zu stehen. Doch am Ende sind sie eng miteinander verknüpft: Wir Individuen in der Bundeswehr dienen Deutschland, denn wir sind ein Teil Deutschlands mit seiner Verfassung, seiner Rechts- und Werteordnung und seiner Gesellschaft. Daher dienen wir auch Deutschland, wenn wir einander als Kameradinnen und Kameraden sowie als Vorgesetzte dienen. ■

# EINSATZBEREITSCHAFT



Eine Vielzahl an technischen Hilfsmitteln unterstützt soldatisches Handeln. Zu deren Beherrschung und Anwendung bedarf es unter Einsatzbedingungen einer gefestigten Persönlichkeit.

Die bisherigen Grundpfeiler der deutschen Außenpolitik, wie die Überzeugung eines regelbasierten Multilateralismus, gegenseitige Vertrauensbildung, Transparenz und Kooperation mithilfe von Maßnahmen der Abrüstung, Rüstungskontrolle und der Wandel durch Handel, stehen seit der russischen Invasion in der Ukraine auf dem Prüfstand.

Die mit dem Angriffskrieg verbundene Energiekrise rückte auch die deutsche Außen- und Sicherheitspolitik in den innenpolitischen und gesellschaftlichen Fokus. Die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr und deren Kosten werden seitdem nicht länger nur in Fachausschüssen des Bundestages thematisiert. Zugleich gibt es erstmals seit dem Ende des Kalten Krieges in Politik und



Einsätze und Übungen können mit besonderen Belastungen verbunden sein. Innere Führung stärkt die Einsatzbereitschaft.

Gesellschaft wieder eine reelle Bedrohungswahrnehmung. Nicht zuletzt deshalb hat sich Deutschland sowohl den europäischen Sanktionen gegen Russland angeschlossen als auch massive Investitionen in die Bundeswehr beschlossen.

Der Krieg in der Ukraine wirkt sich jedoch nicht nur auf politisch-strategischer Ebene aus, sondern hat auch unmittelbaren Einfluss auf alle Soldatinnen und Soldaten. Mit dem Ende des Kalten Krieges wandelte sich die Bundeswehr im Zuge der Auslandsein-

sätze zu einer Einsatzarmee. Internationale Friedenssicherung, Konfliktbewältigung und Krisenvorsorge mit Bündnispartnern bildeten mehr und mehr den Schwerpunkt.

Obwohl Landes- und Bündnisverteidigung immer verfassungsrechtlicher Grundauftrag blieb, war für die Organisation und Ausbildung der Einheiten und Verbände das internationale Krisenmanagement planungsleitend. Von der Personalgewinnung über die Ausbildung bis zu den Einsatzgrundsätzen bestimmte das internationale Krisen-

management das Selbstbild der Streitkräfte. Ausbildungen, Übungen und damit auch Einsatzgrundsätze waren vorrangig auf die Gestellung von Einsatzkontingenten für Auslandseinsätze ausgerichtet.

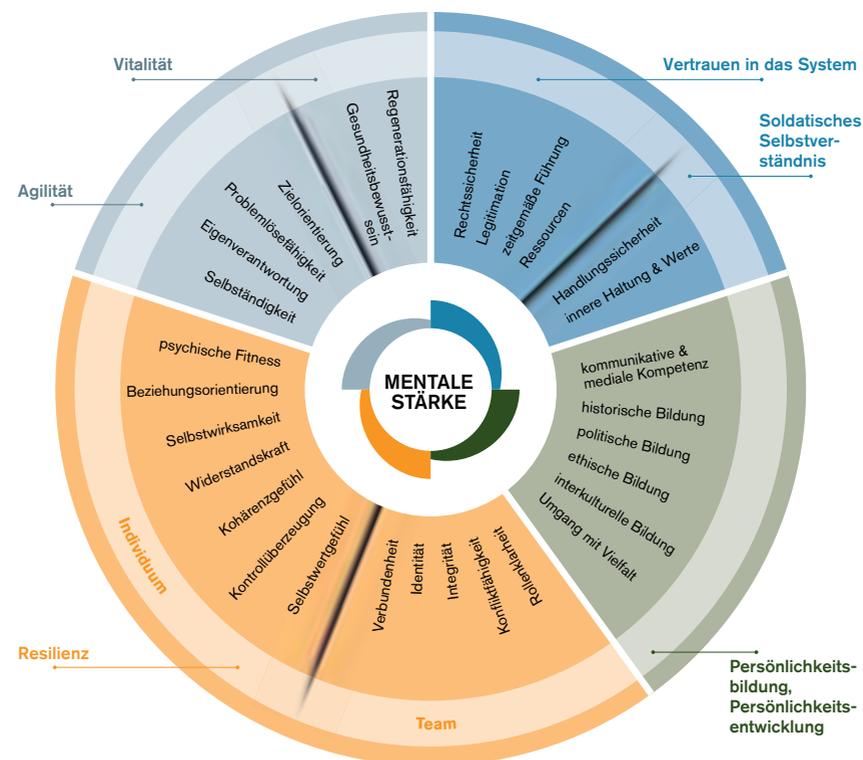
Eine für Landes- und Bündnisverteidigung gerüstete Bundeswehr unterscheidet sich jedoch von Streitkräften, die im Schwerpunkt im internationalen Krisenmanagement eingesetzt sind. Zur erfolgreichen Landes- und Bündnisverteidigung braucht es andere militärische Fähigkeiten, zum Beispiel die Fähigkeit zum Einsatz teilstreitkraftübergreifender Kräfte mit der notwendigen Integrationsfähigkeit deutscher Streitkräfte in multinationale Verbände und umgekehrt. Neben einer hierauf ausgerichteten Ausbildung, zum Beispiel durch Truppenübungen von Großverbänden, wird hierzu vor allem auch ein anderes Mindset benötigt, es muss ein Umdenken stattfinden. Während die Teilnahme an Auslandseinsätzen auch von Freiwilligkeit geprägt war, setzt die Landes- und Bündnisverteidigung die permanente personelle Einsatzbereitschaft aller Soldatinnen und Soldaten voraus. Eine monatelange Vorbereitung von ausgesuchtem Personal auf eine konkrete Auslandseinsatzoption kann und wird in einem Szenario der Landes- und Bündnisverteidigung nicht möglich sein. Die Vorstellung einer Kaltstartfähigkeit als Ausdruck dafür, jederzeit einsatzbereit zu sein, ist heute in aller Munde. Der Weg dorthin dürfte jedoch noch weit und mühsam sein.

Die Verpflichtung aus dem Diensteid ist ihrer konkreten Bedeutung wieder fassbarer geworden. Allen Soldatinnen und Soldaten muss bewusst sein, warum sie dienen, wofür sie im Ernstfall kämpfen und was dies für die eigene Person, die Familie und die Gesellschaft bedeutet. Dies ist keine unverbindliche Floskel, sondern in der Konsequenz der Kern des beruflichen Selbstverständnisses. Die Soldatinnen und Soldaten können ihren Auftrag nur erfüllen, wenn sie die

Überzeugung verinnerlicht haben, dass sie der richtigen Sache dienen. Das heißt, mit allen Kräften dafür einzutreten, dem eigenen Urteilsvermögen zu vertrauen und zu wissen, wofür man dient und kämpft. Auch eine ausgeprägte mentale Stärke und psychische Belastbarkeit steigern, neben der physischen Robustheit, die Leistungsfähigkeit im Gefecht. Die ungebrochene Moral der ukrainischen Bevölkerung angesichts der enormen russischen Übermacht zeigt das deutlich.

Zum treuen Dienen gehört die Vorbereitung auf den Ernstfall mit der Entschlossenheit, Deutschland und seine Verbündeten zu verteidigen. Damit verbunden sind die Bereitschaft zum Kampf und in letzter Konsequenz die Bereitschaft, das eigene Leben als höchstes Gut zu opfern. Es bedeutet auch, private Einschnitte und Härten hinzunehmen, die eigenen persönlichen Belange unterzuordnen und dadurch für die gemeinsamen Werte einzustehen. Der Soldatenberuf ist eben kein Beruf wie jeder andere. Die Soldatinnen und Soldaten sind mit der Ausübung militärischer Gewalt beauftragt, um Deutschland, seine Bevölkerung und die verfassungsmäßige Ordnung vor Angriffen von außen zu schützen. Dieser Auftrag des Grundgesetzes setzt den Maßstab und erfordert nicht nur soldatischen, sondern politischen und zivilgesellschaftlichen Mut, sich den Anforderungen der Landes- und Bündnisverteidigung zu stellen. Die Bundeswehr ist – ungeachtet der Übernahme vieler Nebenaufgaben – in erster Linie für die militärische Verteidigung der Bundesrepublik Deutschland im Bündnisrahmen verantwortlich.

Das Glück einer jahrzehntelangen Friedensperiode hat im Bewusstsein großer Teile der deutschen Gesellschaft die Gefahr eines Krieges verblasen lassen. Auch die Soldatinnen und Soldaten müssen darauf wieder intensiver vorbereitet werden. Damit verbunden sind auch die Wert-



Mentale Stärke als ganzheitliches Konzept.

schätzung und Fürsorgepflicht gegenüber den Soldatinnen und Soldaten. Die Fürsorge- und Betreuungsmöglichkeiten des Dienstherrn, insbesondere in Gestalt des Psychosozialen Netzwerkes aus dem Zentralen Sanitätsdienst der Bundeswehr, dem Psychologischen Dienst der Bundeswehr, dem Sozialdienst der Bundeswehr und der Militärseelsorge, stehen hier an erster Stelle. Ebenso unverzichtbar ist die Betreuung und Beratung durch die Lotsinnen und Lotsen für Einsatzgeschädigte. Auch eine entsprechende Gesetzgebung ist für die Erhaltung und Wiederherstellung der personellen Einsatzbereitschaft der Streitkräfte unerlässlich.

Das (Vor-)Leben einer soldatischen Haltung und des „richtigen Mindsets“ ist mit den Prinzipien „Führen durch Vorbild“ und „Führen mit Auftrag“ eng verbunden. Gerade militärische Vorgesetzte sind hier als Vorbilder in Haltung und Pflichterfüllung gefragt und gefordert. Sie erzeugen durch ihr persönliches Beispiel die notwendige Glaubwürdigkeit zur Verteidigung der freiheitlichen demokratischen Grundordnung, zunächst in Führung, Erziehung und Ausbildung und – falls erforderlich – auch im Krieg.

Um die individuellen Grundfertigkeiten und Grundlagen der Einsatzbereitschaft zu er-

werben, bedarf es einer auf den Auftrag angepassten Aus-, Fort- und Weiterbildung. Sie muss realitätsnah, fordernd und intensiv gestaltet werden und dem Grundsatz „train as you fight“ („übe so, wie Du kämpfst“) folgen. Eine solche Ausbildung fördert nicht nur die Kameradschaft innerhalb der kleinen Kampfgemeinschaften und Teams, sondern schafft auch gegenseitiges Vertrauen, demonstriert gute Führung und schafft damit die Voraussetzungen zum Bestehen in schwierigen Situationen – individuell und gemeinsam. Eine realitätsnahe Ausbildung schult nicht nur die notwendigen militärischen Fähigkeiten, sie sichert auch die Handlungsfähigkeit und Resilienz in Ausnahmesituationen, in denen physiologische Angstreaktionen oder körperliche Erschöpfung den Menschen lähmen können.

Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wie die zunehmende Fokussierung auf Individualität, Freizügigkeit und eine ausgewogenere Work-Life-Balance erschweren es, der Gesellschaft als Trägerin der Bundeswehr die Notwendigkeit persönlicher Entbehrungen begreiflich zu machen. Andererseits sind flexible Arbeitsmodelle Grundvoraussetzung für die Gewinnung qualifizierten Personals in bestimmten Lebensphasen. Diese Gemengelage muss bei der personellen Ausstattung der Bundeswehr berücksichtigt werden.

Der historisch-politischen Bildung kommt bei der Persönlichkeitsbildung hierbei eine besondere Bedeutung zu, um die Soldatinnen und Soldaten auf die Erfordernisse in der Landes- und Bündnisverteidigung vorzubereiten und zu verdeutlichen, warum es sinnvoll und notwendig ist, die Bundesrepublik mit ihren Werten sowie deren Bürgerinnen und Bürger zu schützen. Dabei ist die Vermittlung der im Grundgesetz verbrieften Werte und Normen essenziell.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Einsatzbereitschaft ist das Vertrauen der Ange-

hörigen der Soldatinnen und Soldaten in die Leistungsfähigkeit der Bundeswehr als System und in die Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen. Nur wenn ein ausreichend großer familiärer und sozialer Rückhalt und Verständnis für die herausfordernde Aufgabe des Soldatenberufs existieren, können die Soldatinnen und Soldaten auch im Kampf bestehen. Dazu trägt auch eine positive öffentliche Wahrnehmung in der Gesellschaft und das Vertrauen in die Angehörigen der Bundeswehr bei.

Mit einer gemeinsamen Wertebasis, dem fachlichen Können, der notwendigen Haltung und dem Selbstvertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit können die Soldatinnen und Soldaten den Anforderungen für eine erfolgreiche Landes- und Bündnisverteidigung gerecht werden. Sie müssen sich aber auch darauf verlassen können, dass Staat und Gesellschaft hinter ihnen stehen. Dieser Gegenseitigkeitsvertrag beinhaltet nicht nur die Legitimation militärischen Handelns, sondern auch die entsprechende Fürsorge bei Verwundung und Tod. Die Innere Führung trägt mit ihren Grundsätzen, Gestaltungsfeldern und Aktivitäten seit ihren Anfängen wesentlich dazu bei, diese Voraussetzungen für die Einsatzbereitschaft zu schaffen und zu erhalten. Sie ist damit ein unverzichtbarer Garant für die Einsatzbereitschaft. ■

## FÜHRUNGSKOMPETENZ



Führung braucht Gemeinsamkeit:  
Für gemeinsame Zielorientierung ist klare  
Zielsprache wichtig.

Führungskräfte wirken auf das Verhalten anderer Menschen ein, um eigene, gemeinsame oder vorgegebene Ziele zu erreichen. Um dabei erfolgreich zu sein, benötigen sie Führungskompetenz. Das Umfeld, in dem Führungskräfte heutzutage wirken müssen, unterliegt einem dynamischen Wandel. Es ist von hoher Komplexität geprägt und wird zudem durch die Megatrends unserer Zeit beeinflusst. Hierzu zählen insbesondere die (De-)Globalisierung, die fortschreitende Digitalisierung mit zunehmender Automatisierung, eine omnipräsente Konnektivität, Fortentwicklung von Algorithmen und künstlicher Intelligenz sowie die Nutzbarmachung von Big Data, aber auch eine Individualisierung der Gesellschaft, Gesundheit und Neo-Ökologie im Zeitalter des Klimawandels.

Die damit einhergehende Herausforderung wird mit dem VUKA-Begriff (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) treffend beschrieben. Er verweist darauf, dass Führungs-

kräfte anpassungsfähig sein müssen und situativ unterschiedliche Führungsmethoden flexibel und schnell anwenden können müssen, um in einer VUKA-Welt bestehen zu können.

Militärische und auch zivile Führungskräfte der Bundeswehr arbeiten in einem fordernden und sehr differenten Umfeld. Kennzeichnend ist hierbei ein häufiger Wechsel von Dienstposten mit teils diametral unterschiedlichen Anforderungsprofilen. So erfordert das Führen einer Truppe im Gefecht ein anderes Verhalten als die Führung eines Teams in höheren Kommandobehörden. Das sogenannte „Gesetz des Instruments“ beschreibt mit der Beobachtung „Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel“ ein Grundproblem von Führungskräften ohne die notwendigen Kompetenzen. Methodenkompetenz und Agilität in Bezug auf Führungsmethoden und Managementverfahren sind der Schlüssel zum Erfolg.

Die Aufgabe von Führungskräften ist es dabei, den Überblick zu bewahren, Ordnung im Chaos zu schaffen, Ruhe in das Team zu bringen und durch klar formulierte Aufträge die Stärken aller Beteiligten so zu nutzen, dass auch komplexe Situationen erfolgreich bewältigt werden können. Auch in den besten Teams bedarf es regelmäßig einer Priorisierung und Richtungsvorgabe sowie der Zuordnung klarer Verantwortlichkeiten.

Für den Erfolg gibt es keine Patentlösung! Eine für alle Fälle gültige Definition, wie Führung zu sein hat, gibt es ebenfalls nicht. Sie wäre auch wenig hilfreich oder sogar kontraproduktiv. Denn so unterschiedlich Rahmenbedingungen und Aufträge sind, so unterschiedlich sind auch die Menschen, die als Führungskraft eingesetzt werden. Führungsstile spiegeln dabei den Charakter und den Wertekanon der Führungskraft, aber wie auch der Organisation als Ganzes wider.

An der Zielerreichung gemessen, können la-gebedingt unterschiedliche Stile erfolgreich sein. Selbst „Gute Führung“, so durchdacht dieses Konzept ist, führt nicht zwangsläufig zum Erfolg. Erfolg schafft vielmehr die Spielräume für „Gute Führung“. Menschen mit dominantem Verhalten und engen Führungsvorgaben sind ebenso unter erfolgreichen Führungskräften zu finden wie Teamplayer. Auch wenn es nicht einfach zu ertragen ist: Unter den erfolgreichsten Führungskräften waren nicht immer nur nette Menschen.

Teams sind in der Lage, sich auf unterschiedliche Führungsstile einzustellen. Allerdings haben alle Führungsstile Grenzen, in Bezug auf die Zielerreichung und die Menschen, die geführt werden. Diese werden dort überschritten, wo dominantes Verhalten von Führungskräften die Kreativität und Eigenverantwortung der Geführten erstickt und in der Extremausprägung durch toxisches Verhalten deren Gesundheit gefährdet. Ebenso kann das Fehlen von Vorgaben die Ziele aus dem Fokus geraten lassen. Umgekehrt müssen aber auch Führungskräfte in der Lage sein, mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten im Team umgehen zu können.

Führungskräfte und Geführte wirken als Ganzes. Der Mensch als soziales und emotionales Wesen steht in der Gegenseitigkeitsbeziehung Führungskraft – Mitarbeiter im Vordergrund. Deshalb gibt es grundlegende Feststellungen für erfolgreiches Führen, die sich in den Kompetenzen einer Führungskraft wiederfinden sollten.

Führungserfolg beruht letztlich auf einem Führungskönnen, das von Persönlichkeit und Charakter, Professionalität und Souveränität geprägt ist. Das positive Menschenbild und die Persönlichkeitsbildung der Inneren Führung bilden dafür wesentliche Grundlagen. ■

## ERFOLGREICHES UND MODERNES FÜHREN

- **Die Zielerreichung muss oberste Prämisse sein.**  
Eine Organisation setzt Führungskräfte wie auch das jeweilige Team ausschließlich aus diesem Grund ein und bezahlt sie dafür.
- **Führungskräfte müssen sich darüber bewusst sein, dass ihnen Macht nur auf Zeit übertragen wurde.**  
Eine Führungskraft zu sein, ist mit Befugnissen gegenüber anderen Menschen verbunden. Diese Macht dient jedoch nicht der Person, sondern dem Amt und ist zeitlich befristet. Sie muss darum als Verantwortung verstanden werden.
- **Führungskräfte benötigen Durchsetzungsstärke.**  
Durchsetzungsstärke ist Grundvoraussetzung, um eigene und vorgegebene Ziele durchzusetzen. Sie ist die Grundlage nach innen, um im Team die Richtung festzulegen, sowie nach außen, um Widerstände im System zu überwinden. Sturheit, Kompromisslosigkeit und Beratungsresistenz sind nicht mit Durchsetzungsstärke zu verwechseln.
- **Wer führt, muss sich selber kennen.**  
Nur die Führungskraft, die um eigene Stärken und Schwächen weiß und diese akzeptiert, kann diese auch bei anderen erkennen und akzeptieren. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Introspektion (Blick in das eigene Ich) sind somit unabdingbare

Voraussetzungen für erfolgreiches Führen.

- **Eine Führungskraft muss authentisch und vorbildlich sein.**  
Menschen spüren sehr schnell, wenn andere Menschen etwas vorzugeben versuchen, was sie nicht sind. Diese wahrgenommene Differenz lässt an der Person insgesamt zweifeln. Nicht jeder Führungsstil passt zu jeder Person. Hier gilt es, bei sich zu bleiben und „echt“ zu sein. Von Geführten etwas zu verlangen, das man selbst nicht zu geben bereit ist, untergräbt Vertrauen und schwächt die Leistungsbereitschaft.
- **Führungskräfte sollten über einen gefestigten Wertekanon verfügen.**  
Das eigene Handeln erhält hierdurch eine moralische Richtschnur und schützt vor toxischen Führungsformen.
- **Führungskräfte müssen Teams befähigen, leistungsfähig zu sein.**  
Führungskräfte, die dies nicht im Blick haben, sind überflüssig oder sogar ein Hindernis für Effektivität und Effizienz. Dazu müssen sie Freiräume schaffen und Teammitglieder weiterentwickeln und fördern, um deren Fähigkeiten bestmöglich einzusetzen zu können.
- **Führungskräfte müssen sich zurücknehmen und delegieren können.**  
Überdominantes Verhalten erstickt Kreativität und Innovation und führt

zu einer „Ja-Sager-Kultur“. Souveränität, Gelassenheit und Kompetenz sollten Seniorität ersetzen. Mikromanagement führt nicht zu zielführenden Ergebnissen und macht Teams schon auf mittelfristige Sicht dysfunktional. Auszuhalten, dass das Team bessere Ideen hat als man selbst, zeugt von Größe. Erfolg muss immer geteilt werden. Eine Führungskraft, die das Team ausschließlich für den eigenen Erfolg nutzt und sich selbst in den Vordergrund drängt, ist charakterlich nicht ausgereift.

- **Führungskräfte sollten ihre Teams entwickeln.**

Teams sind stark, wenn Führungskräfte in der Lage sind, Stärken der Teammitglieder gezielt weiterzuentwickeln und Schwächen durch zielgerichtete Maßnahmen auszugleichen. Stichwort: Selbstbefähigung (Empowerment).

- **Kommunikation ist der Schlüssel für erfolgreiche Teams.**

Es ist meist genug Zeit, um Dinge zu erklären. Wenn Ziele und Rahmenbedingungen erläutert und verstanden wurden, werden die notwendigen Maßnahmen akzeptiert und selbst Härten ertragen. Zudem werden Missverständnisse vermieden. Dies gilt auch in zeitkritischen Situationen, die keine langen Erklärungen erlauben. Eine gute Kommunikations- und Gesprächskultur schafft die Voraussetzung für Vertrauen und Handlungssicherheit.

- **Menschlichkeit zählt.**

Das Leben und die Schicksale der Mitwirkenden beeinflussen das Arbeitsumfeld. Hier gilt es besonders in schwierigen Zeiten, individuelle

und angemessene Lösungen zu finden, um Motivation und Leistungsfähigkeit zu erhalten. Gegenseitiges Vertrauen und die Offenheit, sich auf seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzulassen, ist hierfür die geeignete Grundlage.

- **Diversität macht Teams besser.**

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Kompetenzen sind in der Lage, eine ganzheitlichere Sicht auf Problemstellungen zu erzeugen und damit zu verbesserten Lösungen beizutragen. Die Führung ist aufgrund der Diversität allerdings fordernd.

- **Führungskräfte müssen in ihren Kompetenzen agil sein.**

Führungskräfte, die ungeachtet von Team, Führungsebene und Aufgabenstellung stets gleich leiten und agieren, werden mit zunehmender inhaltlicher Aufgabenvielfalt keinen Mehrwert erzeugen. Eine erfolgreiche Führungskraft muss immer in der Lage sein, sich auf wechselnde Anforderungen flexibel einzustellen und ihr Verhalten anzupassen. Dies gilt vor allem im Umgang mit den Teammitgliedern. Unterschiedliche Lebensphasen sowie bestehende familiäre und soziale Verpflichtungen lassen sich durch die Arbeitsbedingungen vergangener Zeiten nicht bewältigen. Am Ende zählt, dass gute Ergebnisse geliefert und Ziele erreicht werden. Die Führungskraft hat sich dabei ebenfalls weiterzuentwickeln. Wer heutzutage über unzureichende digitale Führungskompetenz verfügt, wird weder sein Team überzeugen noch die notwendigen Ergebnisse erzielen.

## MENSCHENFÜHRUNG ALS „GUTE FÜHRUNG“



„Auf das Erreichen eines (...) Zieles ausgerichteter ständiger Prozess des planenden und steuernden Einwirkens auf das Verhalten anderer Menschen“ – so definiert die Konzeption der Bundeswehr den Begriff Führung. Sie lehnt sich an eine in der Wirtschaft gängige Definition an und bleibt damit im Grunde ebenso abstrakt wie unkonkret. Folgt man dieser Auffassung, so bliebe Führung allein darauf ausgelegt, ein Ziel unter allen Umständen zu erreichen – koste es, was es wolle. Dies kann nicht der alleinige Auftrag sein, und er ist es auch nicht.

Denn zum einen besteht ein Ziel meist aus vielen Teilzielen, die ein Erreichen des eigentlichen Ziels erst ermöglichen; zum anderen besteht die Bundeswehr aus Menschen. Sie können sich erst dann optimal betätigen, wenn sie mit ihren individuellen Kompetenzen gefordert und gefördert werden, wenn ihre vorhandene Motivation auch langfristig erhalten bleibt und wenn

Besprechung, Erfahrungsaustausch, Meeting. Viele Begriffe für immer wieder neue Gespräche zur Entscheidungsfindung.

sie insgesamt zufrieden sind. In der Inneren Führung wird dieser Ansatz mit einem Leitspruch zur Menschenführung konkretisiert: „Wer Menschen führen will, muss Menschen mögen.“ Damit entfällt auch der Anspruch, das Ziel um jeden Preis erreichen zu müssen.

Dass Führung nicht einfach nebenher funktioniert, keine Nebenfunktion in einer Vielzahl anderer Aufträge sein kann, ist offenkundig. Gerade gute Führung verlangt zudem nach weit mehr als einer lauten, vermeintlich schneidigen Stimme, die Aufträge zuweist.

Gute Führung muss Profession sein. Wer gut führen will, muss Führung als praktisches Handeln sehen, als wirksame Tätigkeiten. Sie bedarf einer Vielzahl von Fähigkeiten, die man vor allem im Handeln selbst und durch die Orientierung an positiven Vorbildern erwirbt. Auch die eigene Weiterentwicklung und Persönlichkeitsbildung ist ein Teil davon.

Gute Führung muss eine Führungskultur begründen, die sich nicht als Selbstzweck versteht. Vielmehr müssen kompetente Führende das ehrliche Anliegen haben, ein vertrauensvolles Umfeld und agile Strukturen zu schaffen, in denen die ihnen Anvertrauten erfolgreich handeln können. Gute Führung bedeutet auch mehr als Führen. Es reicht eben nicht, Menschen und Aufträge lediglich zu verwalten.

In einer zunehmend komplexen Welt werden nur Teams, die ihre Kompetenzen voll entfalten können, die Vielzahl unterschiedlicher, zum Teil vernetzter Herausforderungen meistern können. Hier wird sich der Aspekt „Führung“ zum Ansatz „Agiles Leadership“ weiterentwickeln müssen. Wer erfolgreich, wirksam und gut führen und damit den Auftrag erfolgreich erfüllen will, muss agil denken können und entsprechend handeln.

Eine gute Führungskraft besitzt ein ehrliches Interesse an den ihr anvertrauten Menschen und vertraut ihnen, ohne jedoch Fehlentwicklungen zu ignorieren. Sie besitzt ein positives Menschenbild, weiß um die individuellen Stärken der Teammitglieder und wertschätzt diese. Sie kennt auch die eigenen Stärken und Schwächen. Sie schafft ein Umfeld, das von Respekt und Fairness geprägt ist, in dem der offene Dialog wie auch eine konstruktive Fehlerkultur (vor-) gelebt werden und die Motivation gedeihen kann. Schließlich gelingt erst in einem angstfreien Raum kreatives, konstruktives und zielorientiertes Denken und Handeln. Wesentlich sind zudem Authentizität und die Bereitschaft, zu reflektieren, beständig zu lernen, neugierig zu bleiben und sich auf Neues einzulassen.

Natürlich trägt man als Führungskraft – erst recht im militärischen Kontext – die Verantwortung für Menschen und für Entscheidungen in Bereichen, bei denen man viele Informationen zusammenführen muss und in denen ein Gesamtüberblick wie auch das Abwägen von Optionen vonnöten sind. Dieser Ansatz stärkt die agile Struktur und damit den Leadership-Gedanken.

Wollen wir für die Zukunft gewappnet sein, so müssen wir an eine modern gestaltete Ausbildung künftiger militärischer Führungskräfte denken. Der Leitsatz von David Marquet, einem ehemaligen Captain der U.S. Navy, „Give control to create leaders“ („Gib Kontrolle ab, um Führungskräfte zu erschaffen“) kann einer der Bausteine sein, um der Verantwortung als militärische Führungskraft gerecht zu werden und den demokratischen Prozess in hierarchischen Strukturen zu stärken. Jedes Mitglied eines Teams ist verantwortlich für die erfolgreiche Auftragsbefüllung. Erst wenn sich wirklich alle dessen voll bewusst sind und sich damit identifizieren, werden wir auch in Zukunft den Herausforderungen gewachsen sein. Dies soll im Folgenden verdeutlicht werden.



Grundbetrieb im Standort und einsatzorientierte Gefechtsausbildung spiegeln die Bandbreite im persönlichen Umgang miteinander wider.

Menschen führen zu dürfen, ist ein Privileg, das so komplex wie interessant zugleich ist. Daher ist es lohnenswert, sich den Begriff Menschenführung genauer anzuschauen. Klar sollte sein: Der Mensch steht im Mittelpunkt, denn den Mensch gilt es zu führen. Es mag offensichtlich sein, dass Menschenführung sich zunächst mit den zu Führenden beschäftigt. Im Kern mag dies auch durchaus korrekt sein, würde allerdings dem wichtigsten Element von Menschenführung, dem Führenden, nicht gerecht wer-

den. Menschenführung fängt bei diesem an. Ausschließlich dann, wenn eine Person imstande ist, sich selbst zu führen, kann auch die gute und erfolgreiche Führung anderer gelingen.

#### Führen Sie sich selbst!

Doch was bedeutet es, sich selbst zu führen? Grundsätzlich beruht Selbstführung auf der Fähigkeit, sich selbst wahrnehmen zu können und bereit zu sein, sich selbst



Soldaten besprechen bei der Befehlsausgabe das Vorgehen während einer Feindkontakt-Übung.

zu reflektieren und zu hinterfragen. Wer das beherzigt, wird an Herausforderungen wachsen, aus Fehlern lernen und Erfolge einordnen können. Sich selbst müssen militärisch Führende stets fragen, welchen Anteil sie an den Ergebnissen des ihnen unterstellten Bereichs haben, ob sie selbst das vorleben, was sie von anderen verlangen, und was sie über sich selbst lernen konnten. Sind sie sich dessen nicht bewusst, führt dies nicht nur zu einer falschen Selbstwahrnehmung, sondern vor allem zu Stillstand. Werden Ausbildungsabschnitte nicht nachbereitet, wiederholen sich Fehler zwangsläufig. Das sorgt für Frust beim unterstellten Bereich und bei sich selbst. Völlig unabhängig davon, welcher Ebene die Führenden angehören, ist dies essentiell, um als Führungskraft zu wachsen. Je höher die Führungsebene, desto wichtiger ist die kritische Selbstreflexion, unabhängig von Alter

oder Dienst erfahrung. Ein „Mir kann keiner mehr etwas beibringen“ zeugt von Überheblichkeit und Arroganz, wohingegen ein „Was kann ich / was können wir besser machen?“ Auftragsorientierung und Ehrlichkeit offenbart.

Betrachten wir nun die zu Führenden. Militärische Führer stehen vor der Herausforderung zunehmender Individualisierung und unterschiedlicher Bedürfnisse. Im Sinne des übergeordneten Auftrags ist es keineswegs einfach, diese zu berücksichtigen und gleichzeitig das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

#### Fordern und fördern Sie!

Denn ausschließlich dann, wenn Menschen sich wahrgenommen fühlen, werden sie bereit sein, ihren Beitrag zu leisten. Ein stetes

und stumpfsinniges Erinnern an ihre Dienstpflichten ist zwar im Kern sachlich korrekt, wird die Soldatinnen und Soldaten aber heutzutage nicht mehr erreichen. Sie wollen gehört und wahrgenommen werden, mit anderen Worten: Sie sollen wertgeschätzt werden. Dies erfordert Zeit, welche an anderer Stelle fehlen wird. Allerdings gilt es, diese Zeit zu investieren. Sie müssen ihre Soldatinnen und Soldaten kennen und um ihre Stärken und Schwächen wissen. Das kurze Gespräch auf dem Flur oder während einer langen Übung kann oft mehr bewirken als die sture Distanz zum unterstellten Bereich. Beherrschend bleibt das Prinzip „Fordern und Fördern“. Tragen die Soldatinnen und Soldaten ihren Teil zur Auftragserfüllung erfolgreich bei, sollte dies entsprechend gewürdigt und gelobt werden. Dem Soldaten oder der Soldatin den Wunsch zur Teilnahme an einem Lehrgang zu erfüllen, schafft Motivation. Dauerhaft gute Arbeit mit dem sparsamen Hinweis zu kommentieren, es sei schließlich der Auftrag, schafft über kurz oder lang Frustration.

#### Setzen Sie Ziele!

Fordern Sie bei alldem bestmögliche Professionalität von sich und ihren Untergebenen. Nur das Bestmögliche ist gut genug, um Menschen auf das Äußerste dieses Berufs vorzubereiten. Das sind Vorgesetzte ihren Soldatinnen und Soldaten schuldig. Das bedeutet aber die Bereitschaft und die Fähigkeit, das von anderen Geforderte selbst zu erbringen und vorzuleben. Einen Auftrag bestmöglich erfüllen zu können, erfordert jedoch vor allem, dass dieser jeder und jedem klar und bekannt ist. Militärische Führer müssen Ziele setzen und den Schwerpunkt auf deren Erreichung legen. Dies ist nicht nur ein taktischer Grundsatz, sondern ein wichtiger Baustein erfolgreicher Menschenführung. Ausschließlich dann, wenn dem unterstellten Bereich ein klares Ziel gesetzt und dieses konsequent verfolgt wurde, kann der Auftrag erfolgreich erfüllt werden. Für

die Soldatinnen und Soldaten schafft diese Erwartbarkeit etwas, auf das sie hinarbeiten können, und die Chance, ihren eigenen Verbesserungsprozess bei der Zielverfolgung zu erkennen.

Wer sich zu viele Schwerpunkte gleichzeitig setzt, macht vieles parallel und läuft dabei zwangsläufig Gefahr, keines seiner Ziele richtig zu erreichen.

#### (Über-)Tragen Sie Verantwortung und verlassen Sie sich auf Ihre Soldatinnen und Soldaten!

Bei zweifelhafter oder gar fehlender Zielvorgabe (entgegen dem sogenannten 3-Alpha-Prinzip) durch Ebenen sind im Sinne der übergeordneten Führung die Schwerpunkte selbst zu setzen. Verantwortung ist durch den militärischen Führer zwingend zu übernehmen und zu tragen. Was oftmals bedeuten kann, sich schützend vor seine Soldatinnen und Soldaten stellen zu müssen und für sie einzustehen. Diese Verantwortung ist jedoch nicht nur zu tragen, sondern vor allem zu übertragen. Um gesetzte Ziele zu erreichen, ist es unabdingbar, dem unterstellten Bereich Verantwortung zu übertragen, gepaart mit dem Vertrauen auf die erwartete Umsetzung. Das Prinzip „Führen mit Auftrag“ spielt hier eine entscheidende Rolle. Indem Handlungsspielräume, Mitwirkung und vor allem Mitverantwortung gewährt werden, werden auch Eigenständigkeit und Kreativität des unterstellten Bereichs gefördert. Dies ermöglicht Lösungsansätze, die selbst gar nicht betrachtet wurden und bezieht die Soldatinnen und Soldaten ausdrücklich in die Auftragserfüllung mit ein. Das Delegieren von Aufträgen dient auch dazu, Führende in ihrer Führungsverantwortung zu entlasten. Das setzt nicht nur Vertrauen voraus, sondern vor allem die Akzeptanz, dass nicht immer der selbstgedachte Ansatz gewählt wird. Das entbindet den militärischen Vorgesetzten allerdings nicht von der Kont-



Vertrauen schenken und aktiv Verantwortung übertragen: Nur, wer als militärisch Führender auch zurückstehen kann, erlaubt es den Soldatinnen und Soldaten, das eigene Potenzial voll zu entfalten.

rolle. Das eigene Ego und der eigene Perfektionismus („Ich mache es lieber selbst!“) müssen zugunsten des Auftrags zurückstehen, was keinesfalls Führungsschwäche bedeutet, sondern vielmehr Führungsstärke. Als Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform brauchen unsere Soldatinnen und Soldaten diese Autonomie, damit Kreativität und Eigenständigkeit entstehen können. Solange das Ziel nicht verfehlt wird, ist es zweitrangig, wie es erreicht wurde.

Vertrauen zu schenken fördert die Identifikation mit den gesetzten Zielen und belebt das Interesse und vor allem die Freude an den Aufgaben. Manche Soldatinnen und Soldaten wachsen über sich hinaus, wenn sie erst einmal Verantwortung übernehmen durften. Dabei muss der Auftrag allerdings den jeweiligen Fähigkeiten entsprechen. Andernfalls könnte Frustration beim unterstellten Bereich die Folge sein. Das heißt jedoch nicht, dass man Soldatinnen und Soldaten nicht mit anspruchsvollen Aufträgen fordern sollte. Ein simples „Ich weiß, dass ich mich auf Sie verlassen kann!“ bewirkt hier manchmal Großes, spornt

zu maximalen Leistungen an und beweist Wertschätzung.

Menschen machen Fehler. Überträgt man ihnen Aufträge mit der dazugehörigen Verantwortung, werden zwangsläufig auch Fehler aufkommen. Sollen sich Menschen weiterentwickeln, ist es unabdingbar, Fehler zu machen. Diese müssen allerdings auch zugelassen werden. Hier haben militärische Führer eine weitere Aufgabe. Denn an ihnen liegt es, wie sie mit Fehlern umgehen. Grundsätzlich gibt es hierbei zwei Handlungsmöglichkeiten: Die Sanktionierung oder die Möglichkeit, Raum zur Verbesserung zu geben.

#### **Fördern und etablieren Sie eine positive Fehlerkultur!**

Die Sanktionierung von Fehlern hat im militärischen Bereich einen deutlich drastischeren Charakter als in zivilen Berufsständen. Im Äußersten können Fehler über Leben oder Tod entscheiden, über Erfolg oder Misserfolg von Gefechten oder Operationen. Daran gilt es, sich tagtäglich zu orientieren.

Allerdings wäre es oftmals verfehlt, den Soldatinnen und Soldaten Vorsatz, also das absichtliche Begehen von Fehlern zu unterstellen. Ohne außer Acht zu lassen, dass auch Fehlertoleranz ihre Grenzen hat, sind es gerade schwerwiegende Fehler, aus denen Menschen am meisten lernen. Genau hier muss Fehlerkultur beginnen und ansetzen. Werden Fehler zum falschen Zeitpunkt und in der falschen Art und Weise sanktioniert, kann man seine Soldatinnen und Soldaten langfristig verlieren. Wird ihnen stattdessen der Rücken gestärkt und die Möglichkeit zur Besinnung und Verbesserung gewährt, werden sie diesen Fehler nicht mehr wiederholen. Zudem werden hierdurch ihr Verantwortungsgefühl und ihr Wille zum Einsatz für die Bundeswehr nachhaltig gestärkt. Allerdings dürfen sich Fehler auch nicht ständig wiederholen. Die Betroffenen müssen ihre Lernwilligkeit unter Beweis stellen, damit Vertrauen in sie überhaupt erst entstehen kann. Es wird allerdings auch Situationen geben, in denen Fehler nicht hinzunehmen sind, da sie die Erfüllung des Auftrags gefährden. Hier muss zwangsläufig die Notwendigkeit der Auftragserfüllung an erster Stelle stehen.

Der militärische Führer und die militärische Führerin gewinnen das Vertrauen des unterstellten Bereichs nur, wenn sie sich nicht davor scheuen, eigene Fehler zuzugeben. Dies zeigt Menschlichkeit und erhöht die Glaubwürdigkeit. Zu viele Fehler verringern sie jedoch gleichermaßen. Authentische Führer fordern daher ausdrücklich ein Feedback ein, denn dies zeigt die eigene Bereitschaft, beständig besser werden zu wollen. Auch der Zugführer oder die Einheitsführerin darf sich mit den Mannschaften zusammensetzen, um sich ein ehrliches Lagebild zu verschaffen. Mit Sicherheit werden dabei Entscheidungen zur Sprache kommen, die der unterstellte Bereich nicht nachvollziehen konnte oder die zu Frustration geführt haben. Vielleicht wird dies dem militärischen Führer oder der militärischen Führerin selbst erst bei der Aussprache bewusst. Der einfachste Weg bleibt daher die direkte Kommunikation mit den unterstellten Soldatinnen und Soldaten, um Konflikte frühzeitig zu begegnen. ■

#### **ZUSAMMENFASSUNG**

Menschenführung ist als wesentliches Gestaltungsfeld der Inneren Führung eine Kernaufgabe jedes militärischen Führers. In ihrem Mittelpunkt steht der Mensch. Richtige Menschenführung legt den Grundstein für die Anerkennung der unterstellten Soldatinnen und Soldaten und ihr erfolgreiches Handeln unter schwierigen Bedingungen. Gute Vorgesetzte teilen Entbehrungen und Härten mit ihren Soldatinnen und Soldaten und nehmen sich Zeit für sie. Es ist ihre Pflicht, sich für die Frauen und Männer, die Sie führen dürfen, zu interessieren und jeden Tag dafür zu arbeiten, dass diese bestmöglich zur Auftragserfüllung beitragen können. Wer delegiert und Verantwortung abgibt, traut seinen Soldatinnen und Soldaten zu, dass sie den Auftrag erfüllen werden – auch am scharfen Ende ihres Berufs. Denn wer dazu ausgebildet wird, zum Schutz der freiheitlichen demokratischen Grundordnung Gewalt anzuwenden und diese gegebenenfalls auch erfahren zu müssen, hat nur das Bestmögliche an Ausbildung und Übung verdient. Militärische Führer haben die Chance, ihre Soldatinnen und Soldaten durch ihr Vorbild und ihre Führung zu prägen und sie als Soldaten und vor allem auch als Menschen weiterzubringen. Ein guter Menschenführer ist sich dieses Privilegs täglich bewusst.

# FÜHREN MIT AUFTRAG



Das militärische „Führen mit Auftrag“, auch als „Auftragstaktik“ bekannt, beschreibt nicht nur eine bestimmte Vorgehensweise, sondern steht für eine ganze Führungsphilosophie.

Dieses Denken ist neben dem des militärischen Führungsdenkens in der Bundeswehr sowie dem Führen mit Stäben dem Grunde nach auch in den Hilfsorganisationen, Feuerwehren, Polizeien sowie in der Verwaltung und in der Wirtschaft verortet. Somit ist dieses Führungsprinzip nicht nur im militärischen Bereich von Bedeutung, sondern ebenso in der polizeilichen wie nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr bis hin zum Katastrophenschutz, der Zivilen Verteidigung und dem Zivilschutz. Auch bei

Die Einweisung in Lage, Absicht und Auftrag ist nicht nur im Gelände grundlegend für erfolgreiches Handeln.

verbündeten Streitkräften gibt es ein hohes Interesse an diesem traditionellen Ansatz, der ein Eckpfeiler des deutschen soldatischen Selbstverständnisses ist. Das gilt auch für die Briten bis hin zu den baltischen Staaten. Mithin bildet das Prinzip Führen mit Auftrag den Ansatz für ein ressort-, ebenen- und institutionsübergreifendes Handeln.

Führen mit Auftrag gilt in der Bundeswehr für Soldatinnen und Soldaten aller Dienstgrade und auf allen Führungsebenen. Insbesondere das dynamische und komplexe Einsatzumfeld, sei es in Stabilisierungsoperationen oder in der Landes- und Bündnisverteidigung, erzwingt vor allem bei Landoperationen das Führen mit Auftrag. Damit sind auch die Soldatinnen und Soldaten der untersten Ausführungsebene ohne formale Vorgesetzteneigenschaft und ohne nachgeordneten Bereich eingebunden. Sie müssen den Auftrag, den ihre unmittelbare Vorgesetzte oder ihr unmittelbarer Vorgesetzter erhalten hat, kennen und verstehen. Fällt der oder die Vorgesetzte aus, können sie so den Auftrag weiter ausführen. Dieser Auftrag ist als Befehl definiert, der ein Ziel beschreibt, das in bestimmter Zeit und in einem bestimmten Raum erreicht werden soll. Zudem benennt er die von der Führung verfolgte Absicht. Dies gewährt dem Empfänger bzw. der Empfängerin weitgehende Handlungsfreiheit in der Durchführung und der Wahl der anzuwendenden Mittel. Führen mit Auftrag erfordert jedoch eigene Urteils- und Entschlusskraft sowie selbständiges und verantwortungsvolles Handeln. Der Auftrag gibt hierbei das Ziel an, in der Regel aber nicht den Weg dorthin. Die militärische Führerin bzw. der militärische Führer unterrichtet über ihre Absicht bzw. seine Absicht, setzt klar definierte Ziele und stellen die

erforderlichen Mittel bereit. In der Absicht muss der Wille der Vorgesetzten unmissverständlich zum Ausdruck kommen. Einzelheiten befiehlt der oder die Vorgesetzte nur, wenn Maßnahmen, die demselben Ziel dienen, miteinander in Einklang zu bringen sind oder wenn Auflagen es fordern.

Die „Absicht der übergeordneten Führung“ ist der erste Schlüsselbegriff des Führens mit Auftrag. Nur mit Kenntnis der Absicht seiner Vorgesetzten und seines Vorgesetzten ist es den Unterstellten möglich, auch dann in dessen Sinne zu handeln, wenn die erhaltenen Befehle durch die Entwicklung des Gefechtes überholt sind und neue Befehle ausbleiben. Damit ist die Ausführungsebene als unterste Ebene der Hierarchie gleichzeitig potenzielle Führungsebene. Folglich kommt dem Auftrag eine zentrale Bedeutung zu.

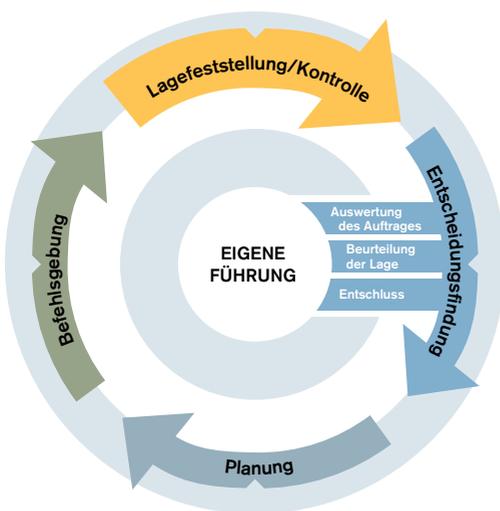
Der zweite Schlüsselbegriff ist die Selbständigkeit und steht mit der Absicht in unmittelbarem Zusammenhang. Die Bedeutung liegt hier im raschen Ausnutzen der erkannten Lage durch mitdenkenden Gehorsam. Dies ist Voraussetzung für das Beherrschen schnell wechselnder Lagen. Diese Selbständigkeit beinhaltet die Bereitschaft, entgegen einem veralteten Befehl zu handeln, sofern die Lage dies erfordert. Selbstständigkeit ist dabei allerdings nicht mit Eigenmächtigkeit zu verwechseln! Die Initiative verlangt jedoch, dass der militärische Führer oder die militärische Führerin einen Entschluss fasst. Dabei ist die Frage der Zweckmäßigkeit zweitrangig, denn ein falscher Entschluss ist besser als gar keiner. Passiver Gehorsam und das ledigliche Ausführen von Befehlen sind unzureichend, wenn eine Mehrleistung erforderlich ist.

Vorgesetzte müssen also Freiraum für selbständiges Denken und Handeln lassen, damit die Initiative nicht verloren geht. Untergebene sind hierdurch verpflichtet, diesen Freiraum zu nutzen. Dieses Führungsverständnis setzt allerdings ein Bewusstsein und soldatisches Selbstverständnis voraus, das auf einem souveränen, freiheitlichen und kreativen Menschenbild beruht. Dieses Menschenbild ist in der Inneren Führung mit dem Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform angelegt. Daher wird „Führen mit Auftrag“ auch als ein Grundsatz der Inneren Führung betrachtet.

Der dritte Schlüsselbegriff ist das Können, das als Voraussetzung für die Selbstständigkeit die Beherrschung der Einsatzgrundsätze und -verfahren also das militärische Handwerkszeug, und das Wissen um die eigenen Fähigkeiten zur Grundlage hat. Das gegenseitige Vertrauen ist der vierte Schlüsselbegriff. Hier ist das Vertrauen des

militärischen Vorgesetzten in die Fähigkeiten der Geführten ebenso gemeint, wie das Vertrauen gegenüber dem Vorgesetzten, nur solche Befehle zu erteilen, die ausführbar, rechtmäßig und legitim sind. Nur so entsteht echter Zusammenhalt als ausschlaggebender Faktor für die Leistungsfähigkeit der Truppe in einer schwierigen Lage, Not und Gefahr. Dem fachlichen Können des militärischen Führungspersonals auf allen Ebenen kommt somit eine ausschlaggebende Bedeutung zu. Die geforderte Qualität ist das Ergebnis einer guten Ausbildung und militärischen Erziehung, intensiven Übens sowie der Erfahrung im Einsatz, gepaart mit einem von Zuverlässigkeit, Disziplin und Selbständigkeit bestimmten Charakter. An dieser Stelle liegt die Herausforderung des Führens mit Auftrag, da es sich um ein Ideal handelt, das in der Realität immer vom Charakter und der Individualität sowie dem situationsbedingten persönlichen Führungsstil der jeweiligen Akteure abhängig ist. Daraus kann sich eine entsprechend große Spannweite eines gelungenen Führens mit Auftrag ergeben. Somit ist hier jeder und jede Einzelne gefordert! Zudem wird deutlich, dass für dieses Führungsideal Bildung, Ausbildung und Erziehung von grundlegender Bedeutung sind.

Weitere Voraussetzung für das Gedeihen des Prinzips Führen mit Auftrag ist, dass den Einheiten und Verbänden ausreichend Freiraum für eigene Vorhaben zum Üben ihrer Aufgaben gegeben wird. Sie müssen eigene Ausbildungsschwerpunkte setzen und sich in ihren jeweiligen Aufträgen und Rollen ausprobieren sowie aus Fehlern lernen können. Denn die Voraussetzung dafür, Selbstständigkeit und Eigeninitiative zu fordern und zu fördern, ist die Bereitschaft und Fähigkeit, Fehler in der Durchführung zu tolerieren. Diese Fehlertoleranz findet jedoch ihre Grenzen, wenn die Erfüllung des Auftrages oder Leib und Leben von Soldatinnen und Soldaten unnötig gefährdet werden. Führen mit Auftrag trägt auch



Führungsprozess der Landstreitkräfte. Die Phasen bauen so aufeinander auf, dass sie folgerichtiges Denken und Handeln ermöglichen. Sie sind miteinander verwoben, wiederholen und ergänzen sich.



Eine klare Auftragserteilung ist Grundlage einer erfolgreichen Einsatzdurchführung.

dazu bei, das Spannungsfeld konkurrierender Ziele und Anforderungen in unserer freiheitlichen und pluralistischen Staats- und Gesellschaftsordnung einerseits und die unabdingbaren Notwendigkeiten einer hierarchischen und auf Effektivität und Erfolg im Einsatz ausgerichteten Armee andererseits zu bewältigen. Führen mit Auftrag lässt den Soldatinnen und Soldaten trotz ihrer Einbindung in eine feste Hierarchie eine innere Unabhängigkeit. Es weist ihnen bei der Auftragsausführung einen Freiraum zu, den sie durch eigenverantwortliches Handeln ausfüllen. Diese Handlungsfreiheit trägt zur individuellen Selbstverwirklichung bei, da

das eigene Denken nicht entfällt. Im Sinne der übergeordneten Auftragserteilung eröffnet sich hierdurch ein eigener Gestaltungsspielraum.

Führen mit Auftrag entspricht daher dem Geist der Inneren Führung in besonderem Maße, da sie mit ihrem auf Mitgestaltung angelegten Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform freie Persönlichkeiten, verantwortungsbewusste Staatsbürgerinnen und Staatsbürger sowie einsatzbereite Soldatinnen und Soldaten einfordert. ■

## DIENSTAUF S I C H T UND UMGANG MIT FEHLERN

Eine richtig verstandene und konsequent durchgeführte Dienstaufsicht ist als wesentlicher Bestandteil von guter Führung mit der Inneren Führung eng verbunden. Denn sie hat in der Bundeswehr stets die Staatsbürgerin und den Staatsbürger in Uniform im Blick, die oder der als mündige und autonome Persönlichkeit behandelt werden möchte. Als zentrales Wirkmittel in der Führung von Menschen stellt Dienstaufsicht viel mehr als nur eine Verpflichtung dar. Sie bietet – richtig angewandt – zugleich die Möglichkeit, ins Gespräch zu kommen, Menschen kennenzulernen, Dinge zu erfahren, erzieherisch und prägend einzuwirken und dabei nicht zuletzt selbst Neues dazuzulernen.

### Menschen kennenlernen und prägen

Wer Menschen führen möchte, muss sich mit ihnen ausführlich befassen. Das will geplant und vorbereitet sein, denn es kostet vor allem Zeit, die an anderer Stelle fehlen könnte. Wer sich mit Menschen befasst, die einem Auftrag nachgehen, an einer Ausbildung teilnehmen oder anderweitig ihren Dienst verrichten, wird zwangsläufig auf Unsicherheiten, Verzögerungen, Ausbildungsmängel und Fehler stoßen. Dann stellt sich für Vorgesetzte in ihrer Dienstaufsicht die manchmal etwas heikle Frage, wie sie am besten damit umgehen und welche Notwendigkeiten und Möglichkeiten eines angemessenen Einwirkens oder gar unmittelbaren Eingreifens bestehen. Führungsverantwortung ist gerade bei der Dienstaufsicht mit einer Entscheidung verbunden, wie man bei angesprochenen Unzulänglichkeiten Verständnis weckt, Einsicht erzeugt, Enttäuschungen vermeidet und Motivation fördert. Das ist oft von der jeweiligen Situation und den beteiligten Personen abhängig. Dafür

braucht es Erfahrung, Besonnenheit, Einfühlungsvermögen und Gerechtigkeitssinn. Das Verständnis für die Gründe, warum Dienstaufsicht einen so hohen Stellenwert einnimmt und weshalb für Vorgesetzte sogar eine gesetzliche Verpflichtung zur Dienstaufsicht besteht, muss auf beiden Seiten gefördert werden. Dies wird sicherlich nicht erreicht, wenn Dienstaufsicht als kleinliche Kontrolle, als offensichtliche Misstrauensbekundung, als arrogante Besserwisserei oder als vernichtende Kritik wahrgenommen und erlebt wird. Ein konstruktiver und sachlicher Dialog zwischen den Dienstaufsichtsführenden und den Betroffenen sollte stets die Grundlage dafür bieten, dass es zu keinem Gesichtsverlust kommt und die Motivation erhalten bleibt, um aus einer Sache oder ggf. einem Fehler zu lernen und es künftig noch besser zu machen. Dazu braucht es aber den guten Willen aller Beteiligten.

### Sorgfältiger Umgang mit Defiziten

Um Dienstaufsicht erfolgreich ausüben zu können, sind bereits im Vorfeld notwendige Vorkehrungen zu treffen. Zeit, Qualifikation und die Einstellung eines Vorgesetzten zu den ihm oder ihr unterstellten Soldatinnen und Soldaten sollten einen ausgewogenen Dreiklang für eine gelungene Dienstaufsicht bilden. Der oder die militärische Vorgesetzte ist verpflichtet, im täglichen Dienst die erforderliche Zeit zur Ausübung einer zielführenden Dienstaufsicht aufzubringen. Im heutigen Dienstalltag haben die administrativen Abhängigkeiten und die Digitalisierung mit ihren unumkehrbaren Folgen einen Grad erreicht, der den persönlichen Umgang mit Menschen erkennbar erschwert. Die Verpflichtung, derartigen Entwicklungen



Fingerzeige können hilfreich sein. Doch mit dem Finger auf andere zu zeigen, lenkt zu oft von eigener Initiative und Verantwortlichkeit ab.

bewusst entgegenzutreten und trotz allem die notwendige Zeit für Gespräch und Dienstaufsicht aufzubringen, bleibt jedoch bestehen.

Kritik an Vorgesetzten lässt sich oftmals auf Zweifel an deren fachlicher und mensch-

licher Qualifikation zurückführen. Diese Kritik wird häufig ohne ausreichende Selbstreflexion geäußert – in der festen Überzeugung, mit der eigenen und eventuell deutlich höheren Fachexpertise eine bessere Entscheidung oder ein besseres Ergebnis erzielen zu können. Die fehlende Beteiligung an der

Entscheidungsfindung kann viele Gründe haben. Die Unkenntnis über die Leistungsfähigkeit, Kreativität und Expertise des unterstellten Bereiches und die dadurch versäumte Einbindung dieser Kompetenz kann ebenso ein Hindernis darstellen wie die Scheu des unterstellten Personals, auf vermeidbare Fehler aufmerksam zu machen.

### Eigenes Fachwissen erweitern

Wer als Vorgesetzter oder Vorgesetzte noch keine eigene fachliche Expertise besitzt, sollte sich rasch darum bemühen, diese in dem erforderlichen Umfang zu erwerben. Dabei kann jedoch nicht erwartet werden, dass er oder sie alle Details und Hintergründe kennt. Gerade in komplexen und hochspezialisierten Fachgebieten reicht es im Regelfall aus, das notwendige Systemverständnis zur Entscheidungsfindung auf Grundlage einer kompetenten Fachberatung zu gewinnen. Dann dient eine systematische Dienstaufsicht auch dazu, sein eigenes Fachwissen zu erweitern und Interesse und Wertschätzung für die Kompetenz im unterstellten Bereich zu bekunden. Es ist kein Zeichen von Führungsschwäche, sondern Ausdruck von Authentizität, wenn Vorgesetzte noch fehlendes Fachwissen eingestehen. Wer jedoch Fachkompetenz nur vorzutäuschen versucht oder mangels tieferer Fachkenntnis ausschließlich auf das berüchtigte Nebenthema PAH (Parkordnung, Anzugsordnung, Haarschnitt) ausweicht, wird dem Anspruch auf sachgerechte Dienstaufsicht auch nicht gerecht.

Dienstaufsicht ist auf allen Führungsebenen sinnvoll und geboten. Gute militärische Vorgesetzte verankern den Grundsatz des Führens mit Auftrag mit ihrer systematischen, selbstreflektierenden und konsequenten Dienstaufsicht bis in die untersten Ebenen. Floskeln, wie „Die Dienstaufsicht obliegt allein der Chefin oder dem Chef“ verschleiern oftmals die eigene Führungsverantwortung und verkennen, dass im Sinne der Inneren

Führung alle aufgerufen sind, den Dienst umsichtig mitzugestalten und die Einsatzbereitschaft zu erhöhen. Und entsprechende Dienstaufsicht ist dabei kein Ausdruck von Wichtigtuerei oder gar Amtsanmaßung, sondern ein erfolgreiches Mittel.

### Wertvolle Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit der Truppe

Richtig verstandene und angewandte Dienstaufsicht unterstützt die Auftrags-erfüllung, indem sie die unterstellten Soldatinnen und Soldaten fachlich anleitet und begleitet. Die persönliche Präsenz von Vorgesetzten verdeutlicht den hohen Stellenwert einer Ausbildung oder Auftragsdurchführung. Sie macht Vorgesetzte erlebbar und ansprechbar. Auf der anderen Seite gewinnen Vorgesetzte mit ihrer Dienstaufsicht wertvolle Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit der Truppe. Sie sehen dabei auch, ob ihre Auftragserteilung und Schwerpunktsetzung richtig verstanden und umgesetzt werden. Und sie können sich ein eigenes Urteil darüber bilden, ob der gewährte Zeiteinsatz und die Mittelzuweisung für eine erfolgreiche Auftrags-erfüllung ausreichend sind. Wer auch im Rahmen seiner Dienstaufsicht zeigt, dass er von vorne führen will, gewinnt das Vertrauen und die Gefolgschaft seiner Soldatinnen und Soldaten schneller und leichter als ein Vorgesetzter, der nur mit Telefon, E-Mails, Papieraufträgen und Excel-Tabellen führt und kontrolliert.

### Sorgfältiger Umgang mit Defiziten

Bei der Dienstaufsicht sammeln Vorgesetzte nicht nur wertvolle Eindrücke, sondern eröffnen auch die Möglichkeit zum unmittelbaren Eingreifen. Höhere Vorgesetzte sollten jedoch örtliche Führer oder Führerinnen und Ausbildungsleiter nur übersteuern, wenn es zum Beispiel aus Sicherheitsgründen zwingend erforderlich ist. Dienstaufsicht, die Zwischenebenen ignoriert, kann Demotiva-

tion erzeugen. Erkannte Ausbildungsdefizite und Mängel sollten daher mit den Betroffenen möglichst unter vier Augen besprochen und in konkreten Dienstaufsichtsberichten thematisiert werden. Anderenfalls schwächt man die Führungsautorität im unterstellten Bereich.

Einen besonderen Stellenwert in der Ausübung der Dienstaufsicht hat also der sorgfältige Umgang mit erkannten Fehlern, Mängeln und Defiziten. Fehler dürfen nicht ignoriert werden, sondern erfordern eine wahrnehmbare Reaktion seitens der Vorgesetzten. Bei der Fehleranalyse steht nicht die Sanktionierung, sondern eine künftige Fehlervermeidung im Vordergrund. Der Spagat zwischen einer offenen Fehlerkultur und einer „Sündenbockkultur“ stellt eine besondere Herausforderung dar. Die Prüfung, ob ein bewusstes und vorsätzliches Fehlverhalten oder ein Fehler aus Unwissenheit oder Unsicherheit vorliegen, ist dabei entscheidend. Gewisse Fehler hinzunehmen bedeutet dabei nicht, dass sie auch künftig gemacht werden dürfen. Die wissentliche Missachtung von Gesetzen und Vorschriften stellt, wie die vorsätzliche Inkaufnahme von Sicherheitsrisiken, im Regelfall ein nicht tolerierbares Fehlverhalten dar, das ein konsequentes Eingreifen mit entsprechenden Sanktionen erfordert.

### Lernpotenziale erschließen

Eine offene Fehlerkultur bedeutet nicht, derartige Verfehlungen ungeahndet zu tolerieren. Idealerweise wird ein Umfeld geschaffen, in welchem Konsequenzen eindeutig definiert sind und dadurch weiterhin offen über mögliche Fehler gesprochen werden kann. Der wesentliche Gestaltungsspielraum von Vorgesetzten liegt in der Förderung einer offenen Fehlerkultur, beispielsweise bei falsch getroffenen Entscheidungen. In einem Umfeld fernab einer Angstkultur müssen Fehler gezielt angesprochen werden können, ohne in erster

Linie die Konsequenzen zu fürchten. Die entstandenen Fehler müssen im Anschluss aufgearbeitet werden, damit sie als Lernpotenzial in künftige Entscheidungen einfließen können. Das Lernen aus gemachten Fehlern ist die gewollte Essenz einer offenen Fehlerkultur. Die Weitergabe von daraus gewonnenen Erfahrungen in die Ausbildungspraxis und Entscheidungsfindung vermeidet am besten die Wiederholung von Fehlern. Dadurch wird nicht nur der individuelle Ausbildungsstand, sondern auch die Einsatzbereitschaft der gesamten Gruppe erhöht. Ist es nicht möglich oder sogar nicht gewollt, erkannte Fehler anzusprechen, bleiben Missstände bestehen und bilden keinen Ausgangspunkt für Lern-erfolge und Verbesserungen. Daher ist das Bewusstsein für sachgerechte Fehleransprache und ehrliche Zustandsmeldungen auf allen Führungspositionen erforderlich.

Menschenführer in der Bundeswehr sollten davon geprägt sein, im Rahmen von Vorschriften und Gesetzen agil und flexibel auch auf komplexe Herausforderungen zu reagieren. Führen mit Auftrag muss von jedem militärischen Führer und jeder militärischen Führerin überzeugend praktiziert und vorgelebt werden. Eine vorausschauende Dienstaufsicht dient auch dazu, dieses Führungsprinzip immer wieder einzufordern und neu zu beleben. In einer konstruktiven, kommunikativen Begegnung aller Vorgesetzten mit den ihnen anvertrauten Soldatinnen und Soldaten entsteht das notwendige Vertrauen. Wo Menschen entscheiden und handeln, werden auch Fehler gemacht. Im richtigen Umgang mit Fehlern verharren Vorgesetzte nicht in der sanktionierenden Rückschau, sondern finden einen konstruktiven Weg nach vorn, um künftige Fehler zu vermeiden. ■

# RESILIENZ UND MENTALE STÄRKE

Das Wort Resilienz kommt vom lateinischen *resilire* und bedeutet zurückspringen, abprallen oder auch Abstand nehmen. Die Psychologie versteht darunter die Fähigkeit zur Anpassung an Veränderungen und Widrigkeiten, zur Abmilderung schädlicher Auswirkungen und der zügigen Erholung aus eigener Kraft. Das schließt auch außergewöhnliche Belastungen und Schäden ein, die in einem negativen oder sogar feindlichen Umfeld erlitten werden. Nach dieser Begriffsauslegung können nicht nur Menschen und andere Lebewesen, sondern auch soziale und technische Systeme, Unternehmen, Institutionen und sogar Gesellschaften, Staaten und Bündnisysteme Resilienz entwickeln. Hier soll es jedoch vorrangig um die individuelle Resilienz und mentale Stärke von Menschen, insbesondere von Soldatinnen und Soldaten gehen.

Das Streben nach einem höheren Maß an Resilienz begleitet den Soldatenberuf durch die Geschichte. Angehörige von Streitkräften waren schon immer besonderen physischen und psychischen Härten, Entbehrungen und Belastungen ausgesetzt. Daher zielen Ausbildung und Erziehung auch immer auf eine Steigerung der Resilienz ab, um die Widerstandskraft, Durchhaltefähigkeit, Schlagkraft und damit auch die Einsatzbereitschaft zu erhöhen.

Das einseitige und ausschließliche Streben nach militärhandwerklicher Exzellenz und übersteigter individueller Abhärtung kann jedoch in eine fatale Sackgasse führen. Viele deutsche Soldaten haben im Zweiten Weltkrieg in zahlreichen militärischen Kernbereichen erhebliche Resilienz bewiesen, in moralischer Hinsicht aber oftmals versagt. Auch aufgrund mangel-

der Resilienz gegenüber Ideologie und Propaganda in Verbindung mit fehlender Selbstreflexion, blindem Gehorsam und einem schwach ausgeprägten oder unterdrückten Unrechtsbewusstsein haben sie Kriegsverbrechen begangen oder zumindest schweigend hingenommen. Daraus folgt, dass Resilienz im militärischen Umfeld immer umfassend gedacht werden muss. Nur als ganzheitliches Konzept kann Resilienz volle Wirksamkeit entfalten, denn eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied.

Bereits die Bezeichnung der neuen Führungskonzeption als Innere Führung deutet an, worauf es den Gründervätern der Bundeswehr vor allem ankam: die innere Verfasstheit der Soldatinnen und Soldaten, die darin Ausdruck findet, dass sie für die Werte und Normen des Grundgesetzes, insbesondere für die Menschenwürde, einstehen. Grundsätzlich mit denselben Rechten und Pflichten wie die anderen Staatsbürgerinnen und Staatsbürger ausgestattet und damit eingebettet in die Gesellschaft, sollen sich diese Staatsbürger in Uniform jederzeit ihrer verantwortungsvollen Rolle als Fürsprecher und Verteidiger des freiheitlichen demokratischen Rechtsstaates bewusst sein. Die uneingeschränkte Bereitschaft, für diese hohen Güter auch mit dem eigenen Leben einzustehen, wird mit dem Diensteid geschworen. Diese persönliche Einsatzbereitschaft ist der zentrale Resilienzfaktor für alle Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr.

Die Ausprägung und Festigung eines solchen Selbstverständnisses verpflichtet zu einer möglichst umfassenden Persönlichkeitsbildung, zur bewussten Selbstreflexion und zur kritischen Auseinandersetzung mit



Aus großer Höhe ergeben sich große Überblicke. Das ist faszinierend und erfordert zudem hohe Konzentration bei belastenden und komplexen Aufträgen.

den Fragen und Problemen unserer Zeit. Hinzu kommt sicherlich auch die individuelle Befähigung, aus einer persönlichen mentalen Stärke heraus kritische Situationen zu bestehen und zu meistern. Mentale Stärke meint in diesem Zusammenhang ein ganzes Bündel von Einstellungen, Überzeugungen und Denkformen, die dazu beitragen,

Selbstvertrauen, Zuversicht, Zielorientierung, Konzentration, Selbstkontrolle, Leistungsstärke und Belastbarkeit, aber auch Entspannung und Erholung zu generieren. Mental starke Persönlichkeiten finden gerade bei höchsten Anforderungen und unter sehr hohen Belastungen einen Weg, der sie zum Erfolg, zum Ziel und zum Sieg führt.

Aus diesen Befähigungen und individuellen Stärken Resilienz zu erlangen und zu erhalten, war von Anfang an ein zentrales Anliegen der Inneren Führung auch als Bildungskonzeption. Angesichts der gewaltigen Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft nehmen die Erwartungen und Anforderungen an die Soldatinnen und Soldaten eher noch zu.

### Persönlichkeiten entwickeln und stärken

Die Kritiker und Feinde unserer Werte- und Bündnisgemeinschaft werden lauter und zahlreicher. Wir sehen uns zunehmend offenen und verdeckten Angriffen in mehreren Dimensionen ausgesetzt. Sie erreichen uns immer unmittelbarer, wobei die Grenzen zwischen Frieden, Krise und Krieg immer mehr verschwimmen. Die „allgemeine Friedlosigkeit“, die schon im Handbuch Innerer Führung von 1957 festgestellt wurde, ist mehr denn je Kennzeichen unserer Zeit.

Gegenüber diesen allgegenwärtigen Anfechtungen und Bedrohungen die notwen-

dige Resilienz aufzubauen und zu erhalten, stellt höchste Ansprüche an jede Einzelne und jeden Einzelnen. Besonders Vorgesetzte sind in der Pflicht, die Persönlichkeiten ihrer Untergebenen durch Führung, Ausbildung und Erziehung im Rahmen der Persönlichkeitsbildung weiterzuentwickeln. Hierbei sind auch die Vorbildfunktion und Glaubwürdigkeit der Vorgesetzten selbst von besonderer Bedeutung. Nur durch einen persönlichen Bildungsanspruch sowie fortwährende Bemühung um Erkenntnis und Orientierung bleiben wir wachsam und kritisch, können wir gefestigte eigene Standpunkte definieren und unser Handeln innerhalb und außerhalb des Dienstes wertegeleitet reflektieren und an den Erfordernissen der Auftragerfüllung und Einsatzbereitschaft ausrichten.

### Geistige Rüstung gegen Propaganda und Zersetzung

Dabei dürfen Phasen der Entspannung und Erholung nicht aus dem Blick geraten, denn in ihnen entwickeln und pflegen wir zahlreiche Resilienzfaktoren, von denen wiederum die Dienstausbildung und die militärische Gemeinschaft profitieren. In unseren Familien und Freundeskreisen können ebenso große Kraftquellen wie in Hobbys oder im Glauben liegen. Zudem wird Freizeit zur eigenverantwortlichen Weiterbildung benötigt, wie auch zur Wahrnehmung gesellschaftlicher und staatsbürgerlicher Verantwortung, etwa in Ehrenämtern, Vereinen oder Parteien. Gerade wegen der enormen Dichte der Aufträge und Einsätze, die sich heute auf viel weniger Schultern als früher verteilen, sind Vorgesetzte gut beraten und im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht gefordert, Dienstzeit und Freizeit in ein vernünftiges Verhältnis zu setzen und die Vereinbarkeit von Dienst und Privatleben zu unterstützen.

Die in den Anfangsjahren der Bundeswehr so bezeichnete „geistige Rüstung“ als staatsbürgerlicher Kompetenzerwerb diente der



Dieser Katalog benennt ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne nähere Erläuterung wesentliche Faktoren und Handlungsfelder, die zur Bildung von Resilienz häufig ineinandergreifen und auch Wechselwirkungen erzeugen.

Entwicklung von Widerstandskraft gegen Propaganda und Zersetzung. Für eine resiliente, schlagkräftige Streitmacht im Sinne einer ganzheitlichen Einsatzbereitschaft gehört aber auch eine zeitgemäße Menschenführung, die in der Bundeswehr mit dem Grundsatz „Führen mit Auftrag“ ihren deutlichsten Ausdruck findet.

Konsequent und richtig angewendet, ist dieses Führungsprinzip ein zusätzlicher, erheblicher Resilienzfaktor nicht nur für jede Einzelne und jeden Einzelnen, sondern auch für das Gesamtsystem. Nach diesem Prinzip Geführte erfahren nicht nur das Vertrauen und die Wertschätzung ihrer Vorgesetzten, sondern wissen auch, dass sie kreativ werden und dabei auch Fehler machen dürfen. Sie können im Gegenzug ein wesentlich höheres Verantwortungsbewusstsein entwickeln und ihre Freiheit im Gehorsam nutzen, um den Auftrag auch dann eigenverantwort-

lich zu erfüllen, wenn unerwartete Hindernisse oder Lageänderungen auftreten sollten.

Zeitgemäße Menschenführung erfordert das Vorbild des Vorgesetzten bzw. der Vorgesetzten in Haltung und Pflichterfüllung. Vorgesetzte müssen ansprechbar sein und von vorn führen. Sie teilen nicht nur Erfolge und Freude, sondern auch Härten und Entbehrungen, Anstrengung und Leid mit ihren Soldatinnen und Soldaten. Sie gestalten den Dienst anspruchsvoll und einsatzorientiert, denn hohe Einsatzbereitschaft erfordert eine realitätsnahe, professionelle und fordernde Ausbildung und Vorbereitung. Wer bereits im Frieden eine möglichst glaubhafte Vorstellung von den Belastungen des Einsatzes bekommt, wer Belastungssituationen übt und weiß, wie der Gegner herausfordern und kämpfen wird, gewinnt echtes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und damit auch Resilienz.



Resilienz und mentale Stärke werden im Grundbetrieb, bei Übungen und im Einsatz zunehmend gefordert.

Unverzichtbar sind dabei gelebte Gemeinschaft und Kameradschaft. Sie tragen bereits im Frieden, aber noch viel mehr in Einsatz und Gefecht zu der Widerstandskraft bei, die wahrscheinlich am häufigsten und unmittelbarsten spürbar wird. Kameraden und Kameradinnen stehen sich – dem Wortlaut des Soldatengesetzes folgend – nicht nur unter allen Umständen gegenseitig bei, sondern fangen sich während und nach widrigen oder belastenden Situationen gegenseitig auf. Investitionen in den kameradschaftlichen Zusammenhalt sind also

direkte Investitionen in die Resilienz des Einzelnen und seiner Kampfgemeinschaft.

Diese Elemente der Inneren Führung bilden die Basis, ohne die das Gebäude unserer Bundeswehr nicht stehen kann. Ein Fundament ergibt aber noch lange kein Haus. Um eine hohe Einsatzbereitschaft und Schlagkraft zu erreichen, müssen auch die externen Resilienzfaktoren stimmen. Sie sind die ergänzenden Gegenstücke zur Inneren Führung und stehen mit dieser in einem untrennbaren Wirkungszusammenhang. Diese



Achtsam das Momentum erkennen und dann richtig entscheiden.

organisatorischen, materiellen, technischen, finanziellen und systemischen Resilienz-faktoren betreffen die Gesamtheit unserer Ausrüstung und Versorgungsgüter, unsere militärische Infrastruktur, die Strukturierung der Kräfte mitsamt dem Personalwesen, aber auch die Grundlagen der taktischen und technischen Führung und Organisation unserer Streitkräfte. Es leuchtet ein, dass damit wesentliche Resilienzfaktoren angesprochen sind, die für die Einsatzbereitschaft unabdingbar sind. Auch geistig gut gerüstete und gut geführte Soldatinnen und

Soldaten benötigen zur Auftragserfüllung neben materieller Ausrüstung, Bewaffnung und Versorgung insbesondere auch den Rückhalt aus Politik und Gesellschaft.

Nur wenn alle Resilienzfaktoren in einem funktionierenden Wirkverbund stehen und dadurch einen erkennbaren Mehrwert erzeugen, können einsatzbereite Soldatinnen und Soldaten in einer einsatzbereiten Bundeswehr dienen und notfalls erfolgreich kämpfen. Denn – wie gesagt – die Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. ■

# UMGANG MIT MORALISCHEN KONFLIKTEN

Ethische, kulturtradierte Rechtsnormen sind das Fundament militärischen Handelns in der Bundeswehr. Das Zentrum Innere Führung beschäftigt sich mit Moral und Gewissen von Soldatinnen und Soldaten im Krieg und gibt damit den Kompass für Verhalten und Selbstrechtfertigung vor.

## Kann das Moralempfinden eines Menschen verletzt werden?

Je reflektierter sich das eigene Handeln an gesellschaftlichen und ethischen Normen ausrichtet, desto größer sind allerdings auch die psychischen Einflüsse ethischer Abweichungen von den verinnerlichten Normen und können damit zu „moralischen Verletzungen“ führen.

Als moralische Verletzungen werden Erfahrungen verstanden, bei denen tief verwurzelte moralische Überzeugungen und Erwartungen erschüttert werden, indem z.B. an inhumanen, gewaltsamen oder grausamen Handlungen teilgenommen wird oder diese nicht verhindert werden können. Auch Zeuge oder Zeugin zu sein oder indirekt davon zu erfahren, kann bereits als Auslöser ausreichen.

Bei folgenden typischen einsatzbezogenen Konstellationen können solche moralischen Verletzungen auftreten:

- durch Beobachtung oder Erleben des Fehlverhaltens Anderer
- durch eigenes Fehlverhalten
- im unmittelbaren Einsatzkontext: Verletzung moralischer Normen durch einsatzbezogene Ereignisse, z. B. durch das Verhalten von Vorgesetzten, Kameraden oder Kollegen, durch Beobachtungen

des Verhaltens der Zivilbevölkerung im Einsatzland etc.

- außerhalb des eigentlichen Einsatzgeschehens: z. B. durch eine zu geringe Anerkennung oder Desinteresse für das Geleistete im Kollegen- und Kameradenkreis oder im privaten Umfeld aber auch in der Gesellschaft (einschließlich versorgungsrechtlicher Anerkennungen)

Die gute Nachricht ist, dass sich auch Menschen mit einem definierten Wertekompass vor moralischen Verletzungen schützen können. Eine gezielte Reflexion persönlicher Wertorientierungen kann bereits vor einer belastenden Einsatzexposition zu einer Stärkung der Bewusstheit über diese wichtige individuelle Ressource führen und damit die psychische Stabilität in einsatzbezogenen Krisensituationen fördern.

Bestimmte kurze Schulungsmaßnahmen werden sowohl vor einem Einsatz (hier: primär-präventiv) als auch kurz nach einem Einsatz (sekundär-präventiv) durchgeführt und sollen die psychische Widerstandskraft (Resilienz) der Teilnehmenden steigern.

Da die Erschütterung der moralischen Überzeugungen und Erwartungen zu einem frühen Zeitpunkt noch keine chronischen moralischen Verletzungen verursacht hat, spricht man zu diesem Zeitpunkt noch vom präventiven „Umgang mit moralischen Konflikten“.

Bereits vor Beginn der potenziellen Exposition mit moralisch konflikthaften Ereignissen sollten praxisnahe ethische Maßstäbe und Prüfkriterien eingeübt werden, nach denen eine schnelle und sichere Entscheidungsfindung in moralisch kritischen Situationen erfolgen kann. Diese können zudem in der



Diese Handreichung kann im Intranet über das Regelungsportal als SDS-2600/0-9801 bestellt werden.

Zeit danach helfen, das eigene Verhalten besser zu verstehen und vor sich selbst zu rechtfertigen. Dadurch werden wiederum belastende Gedankenketten und eine etwaige Grübelneigung reduziert.

Bestimmte, bei Soldatinnen und Soldaten häufig vertretene Werthaltungen wie „Benevolenz“ und „Universalismus“ unterstützen zwar ein moralisches dienstliches Handeln, machen aber gleichzeitig auch anfälliger für moralische Konflikte. Stärker materiell orientierte und weniger mitfühlende Menschen hingegen (z.B. Hedonisten) können dementsprechend in gewisser Weise vor derartigen Belastungen geschützt sein.

In diesem Zusammenhang wird auch auf das Ausbildungsmanual „mentale Stärke“ des Zentrums Innere Führung verwiesen, das Werteorientierungen behandelt.

Abschließend lässt sich sagen, dass eine frühzeitige, gezielte Auseinandersetzung mit Moral und Ethik soldatisches Handeln entlang der grundgesetzlichen und kulturellen Leitlinien lenken und unsere mentale Gesundheit schützen kann. Entsprechende vorbeugende Einweisungen zum Umgang mit moralischen Konflikten erhalten Sie vor dem Einsatz und während der Rückkehrseminare noch im Einsatzland, aber auch danach. ■

# GEMEINSCHAFT UND KAMERADSCHAFT



Miteinander wird in den Streitkräften großgeschrieben. Gelebte Kameradschaft braucht und schafft den Rahmen von guter Führung.

Wird von Erlebnissen in der Bundeswehr berichtet, hört man oft viele gute oder auch weniger gute Dinge. Doch eine gemeinsame positive Erfahrung prägt die Erinnerung ehemaliger Wehrpflichtiger, Reservistinnen und Reservisten sowie aktiver Soldatinnen und Soldaten. Es ist die in der Bundeswehr schon immer praktizierte und gelebte Kameradschaft.

Wer das nicht selbst erleben durfte, kann vielleicht nicht so recht nachvollziehen, was an dieser vielbeschworenen Kameradschaft innerhalb der militärischen Gemeinschaft so besonders sein soll. Es gibt unzählige

Beispiele, die von selbstloser und echter Kameradschaft in der Ausbildung wie im Einsatz, unter Belastung und Lebensgefahr oder auch nur im Routinedienst und auf der gemeinsamen Stube berichten.

Schaut man auf die Wortherkunft, so kommt Kameradschaft von dem lateinischen Wort „camera“, das Kammer oder Stube bedeutet. Der Kamerad oder die Kameradin ist

also jemand, mit dem ich oder sie meine Stube teile. Er oder sie ist mein Stubengefährte bzw. meine Stubengefährtin. Wir wurden einander zugeteilt und müssen in beiderseitigem Interesse möglichst gut miteinander auskommen.

Das erfordert von allen immer wieder Rücksichtnahme, Selbstdisziplin, Toleranz, Höflichkeit, Taktgefühl und manchmal auch große Geduld. Doch diese gemeinschaftsfördernden Tugenden sind notwendig, damit nicht nur der bloße Stubenfriede erhalten bleibt, sondern auch gemeinsame Aufgaben und Ziele nicht durch Selbstsucht und Rücksichtslosigkeit, Zwietracht und Streit beeinträchtigt werden.

Wie wertvoll und wichtig die Tugend der soldatischen Kameradschaft erachtet wird, zeigt sich darin, dass sie für die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr als zentrale Verpflichtung gesetzlich verankert wurde. Paragraph 12 des Soldatengesetzes lautet: „Der Zusammenhalt der Bundeswehr beruht wesentlich auf Kameradschaft. Sie verpflichtet alle Soldaten, die Würde, die Ehre und die Rechte des Kameraden zu achten und ihm in Not und Gefahr beizustehen. Das schließt gegenseitige Anerkennung, Rücksicht und Achtung fremder Anschauungen ein.“

Doch was unterscheidet die soldatische Kameradschaft und Gemeinschaft von anderen sozialen Normen und Formen? Worin liegt das Alleinstellungsmerkmal und worin besteht der Mehrwert von Kameradschaft im Vergleich zu verwandten Verhaltensweisen wie Kollegialität, Solidarität, Hilfsbereitschaft oder Freundschaft?

Vor hundert Jahren hat der Rechtsphilosoph Gustav Radbruch, der in der Weimarer Republik Justizminister war, auf die Frage nach dem Wesen und dem Wert der Kameradschaft im Gegensatz zur Freundschaft eine ausführliche Antwort gegeben.

Kameradschaft ist demnach zunächst eine äußere Verbindung, die eine Gemeinschaft zur Erfüllung ihrer Aufgaben zusammenhält. Doch ihre innere Festigkeit und Tragfähigkeit ergeben sich wie bei einer Kette durch die Stärke ihres schwächsten Gliedes. Wenn Kameradschaft nicht von allen nach Kräften beherzigt und gepflegt wird, leidet die Gemeinschaft und damit auch die Auftragsbefriedigung.

Ebenso wichtig ist die Unterscheidung zwischen Kameradschaft und Kameraderie. Denn Kameraderie ist lediglich das Zerrbild einer Tugend und beruht bestenfalls auf einem falschen Verständnis von Kameradschaft. Kameraderie versucht, eindeutiges Fehlverhalten zugunsten einer unbedingten Kameradentreue zu beschönigen oder zu decken. Doch diese vermeintliche Loyalität gegenüber fehlgeleiteten Kameraden stellt gleichzeitig einen Verrat an der gemeinsamen Sache und Aufgabe dar. Und wer grobes Fehlverhalten verhindert, aufdeckt und nötigenfalls meldet, ist daher weder ein „Kameradenschwein“ noch ein Denunziant oder Nestbeschmutzer.

Richtig verstandene Kameradschaft besteht deshalb auch darin, dass man nicht nur einander achtet, sondern dass man auch aufeinander achtet und Kameradinnen und Kameraden auf den rechten Weg zurückführt, wenn sie auf Abwege geraten. Das gilt für Fehlverhalten wie Diebstahl,



Kameradschaft stärkt und gemeinsame Stärkung führt zusammen.

Mobbing oder sexuelle Belästigung ebenso wie für politisch oder religiös motivierten Extremismus. Ein richtiges Verständnis von Kameradschaft erfordert Aufmerksamkeit, Zivilcourage und Fingerspitzengefühl. Schließlich sollte man stets darauf vertrauen können, dass man innerhalb der militärischen Gemeinschaft nicht alleine steht. Denn eine solche Kameradschaft gilt nach allen Seiten, nach unten wie nach oben. Dieses Verständnis von Kameradschaft reicht über den Horizont der Stubengemeinschaft weit hinaus. Es schafft Vertrauen und erzeugt Haltung und Vorbild. Es übernimmt Verantwortung für alle, die in der Bundeswehr dienen, auch für unsere zivilen Kolle-

ginnen und Kollegen – und wenn es sein muss, bis zur letzten Konsequenz.

Nicht umsonst stellt das Lied vom guten Kameraden auch im Trauerzeremoniell der Bundeswehr ein emotional bewegendes Traditionselement dar. Es verweist darauf, dass es eine Kameradschaft bis in den Tod gibt. Doch Kameradschaft soll in erster Linie dem Leben dienen, dem verantwortungsbewussten Leben und Dienen in der militärischen Gemeinschaft als Garant für eine bestmögliche Auftragserfüllung.

Doch was macht uns zu Kameraden und Kameradinnen? Was verbindet uns, wenn

es wirklich darauf ankommt? Und welche Pflichten ergeben sich für uns daraus? Die folgenden Merksätze sollen das an einigen Beispielen erläutern.

### Respekt, Toleranz und Vertrauen

Jeder Mensch ist anders und besonders. Vielfalt lebt auch von Respekt und Toleranz. Kameradinnen und Kameraden respektieren einander, tolerieren andere Meinungen und bewerten die Schwächen anderer nicht ständig, sondern versuchen vielmehr, sie mit den eigenen Stärken auszugleichen.

Nicht erst in Extremsituationen wie Kampfeinsätzen muss man sich auf andere verlassen können. Um gemeinsam bestehen zu können, braucht es Professionalität im militärischen Handwerk und vor allem gegenseitiges Vertrauen. Wenn dieses Vertrauen fehlt, bleibt jeder nur Einzelkämpfer.

### Gut zusammenarbeiten und füreinander da sein

Erfolgreiche militärische Auftragserfüllung ist meist eine Gemeinschaftsleistung. Alle bringen sich bereitwillig mit ihren Fähigkeiten ein. Oft reichen schon Kleinigkeiten. Ob man beim Tragen einer Last hilft, an Bord die schwere Schotttür aufhält oder bei der Erstellung eines Befehls unterstützt – Hilfsbereitschaft ist Ausdruck einer gelebten Kameradschaft.

Gerade in Gefechtssituationen kann Kameradschaft eine Lebensversicherung sein. Wenn alle aufeinander aufpassen und in der kleinen Kampfgemeinschaft gemeinsam Härten und Entbehrungen ertragen, in Not und Gefahr einander beistehen, Opfer bringen und kämpfen, können unnötige Verluste vermieden werden.

In der Anonymität der Sozialen Medien ist das Beurteilen, Bewerten und Beschimpfen anderer einfach. Doch auch

hier gilt: Ein Kamerad oder eine Kameradin macht das nicht! Neben der eigenen gebotenen Zurückhaltung bei der Kommentierung gehört es dazu, angegriffene Kameradinnen und Kameraden zu verteidigen oder diejenigen zu warnen, die selbst leichtfertig handeln.

Kein Mensch ist unfehlbar. Das gilt im Großen wie im Kleinen. Wo gearbeitet und Leistung erbracht wird, können sich auch Fehler und Nachlässigkeiten einschleichen. Das beginnt bereits bei der Anzugsordnung. Kamerad oder Kameradin ist, wer schon in kleinen Dingen Vorbild ist und unauffällig auf Mängel aufmerksam macht, ohne bloßzustellen.

### Erfolgreiche Auftragserfüllung durch dienstgradübergreifendes Miteinander

Kameradschaft ist keine Einbahnstraße, sondern gilt in alle Richtungen. Gemeinsame Aufträge erfordern ein dienstgradübergreifendes Miteinander. Kameraden findet man nicht nur in der eigenen Dienstgradgruppe. Ein kameradschaftlicher Umgang zwischen Untergebenen und Vorgesetzten fördert die erfolgreiche Auftragserfüllung.

### Gelebte Kameradschaft

„Der Zusammenhalt der Bundeswehr beruht wesentlich auf Kameradschaft.“ Dieses unsichtbare Band kennzeichnet gerade den Soldatenberuf. Doch entgegen der hin und wieder gehörten Floskel „Kameradschaft kann befohlen werden“ wissen am Ende alle, dass es auf die Bereitschaft hierzu ankommt. Kameradschaft will gelernt, gefördert, erfahren und erlebt werden. Nicht erst auf die anderen warten, sondern selbst damit anfangen – das ist gelebte Kameradschaft! ■



*„Kameradschaft ist also ein persönliches Verbundensein, das nicht nur aus einer inneren Neigung, sondern aus einer gemeinsamen äußeren Lage entsprungen ist. Am stärksten kameradschaftsbildend wirkt die gemeinsame Gegnerschaft gegen andere; aber wenn Kameradschaft nur auf der Zugehörigkeit zu einer und der Gegnerschaft gegen andere Personengruppen, nicht auch auf einem gemeinsamen überpersönlichen Interesse beruht, reden wir tadelnd von Kameraderie. Echte Kameradschaft gibt es nur zwischen solchen, die durch eine gemeinsame Sache, eine gemeinsame Arbeit, ein gemeinsames Werk verbunden sind (...).*

*Dagegen ist Kameradschaft noch nicht Freundschaft und umso sorgfältiger von ihr zu unterscheiden, als oft in unmerklichem Übergange aus Kameradschaft Freundschaft wird. Kameradschaft ist ein Ring, der von außen her um uns gelegt ist, Freundschaft ein Zirkel, der um jeden die eigene Neigung schlägt. In der Kameradschaft finden sich die Menschen auf dem Umwege über die gemeinsame Sache, in der Freundschaft begegnen sich ihre Gefühle unmittelbar.“*

(Gustav Radbruch: Kulturlehre des Sozialismus, 1922)

## UMGANG MIT TRAUMA, TOD UND TRAUER

Im September 2009 wurde das Ehrenmal der Bundeswehr als zentrale Gedenkstätte für die in ihrer Dienstausbildung zu Tode gekommenen und im Einsatz gefallenen deutschen Soldatinnen und Soldaten eingeweiht. Dieses Ehrenmal war allerdings in der öffentlichen Diskussion keineswegs unumstritten. Die Tatsache, dass es am Bendlerblock **innerhalb** eines militärischen Sicherheitsbereiches errichtet werden musste, kennzeichnet diese Kontroverse und die damit verbundenen Befürchtungen.

### Der Tod als Tatsache und Grund für die Sinnfrage

Der damalige Bundespräsident Horst Köhler betonte in seiner Einweihungsrede, dass dieses Ehrenmal der Bundeswehr weder einer falschen Heldenverehrung noch einem Opferkult huldige oder gar der Kriegsverherrlichung diene, sondern dass es ein legitimer Gedenk- und Erinnerungsort sei. Köhler sprach auch von der notwendigen Zumutung an die Gesellschaft, „über den Tod nachzudenken und darüber, welchen Preis wir zu zahlen bereit sind für ein Leben in Freiheit und Sicherheit.“

Die Bereitschaft, mit der eigenen Gesundheit und sogar mit dem eigenen Leben den höchsten Preis für die Freiheit und die Sicherheit, die Werte und den Wohlstand unseres Staates zu bezahlen, wird nur bestimmten Berufsgruppen wie dem Militär, der Polizei und einigen anderen Spezialisten abverlangt. Ein Dienst an der Gemeinschaft, der mit dieser hohen potenziellen Gefährdung und im Extremfall im Angesicht des Todes geleistet werden muss, stellt somit ein Berufsbild eigener Art dar. Seit der Einweihung des Ehrenmales hat aufgrund ein-

schneidender weltpolitischer Ereignisse im Bewusstsein unserer Gesellschaft ein gewisser Umdenkprozess stattgefunden, der dem Thema „Trauma, Tod und Trauer“ nachgedrungen mehr Raum als früher einräumt.

Dieses komplexe und besonders schmerzhafte Thema geht aber nicht nur bestimmte Berufsgruppen an, sondern die gesamte Gesellschaft, wie uns die Coronapandemie gelehrt hat. Grundsätzlich ist aber jedes Individuum irgendwann davon betroffen, da der eigene Tod eine biologische Konstante und unumstößliche Tatsache bleibt. Und der Tod unserer Mitmenschen macht auch uns immer wieder betroffen. Wir erkennen die Verletzlichkeit und Endlichkeit unserer Existenz und fragen nach dem Sinn des Lebens. Damit verbinden wir als Soldatinnen und Soldaten auch die Frage nach dem „Wofür“ unseres Dienstes, der uns doch den höchsten Preis abverlangen kann. Ein verantwortlicher Umgang mit Trauma, Tod und Trauer lässt daher keine persönliche Verdrängung mehr zu. Auch die vermeintliche Abgabe dieses schwierigen Themas an Fachpersonal und professionelle Experten wie Heil- und Pflegekräfte, Priester sowie Bestatterinnen und Bestatter verkennt die existenzielle Dimension, die letztlich keine Ausnahmen zulässt.

### Beispiele für den Umgang in der Truppe

Bei der umsichtigen Vorbereitung auf das Einsatzjahr einer Leitdivision des Heeres für den Afghanistan- und Kosovo-Einsatz wurden auch Vorkehrungen zum Umgang mit Verwundung und Tod getroffen, um die Truppe auf das möglicherweise Bevorstehende einzustimmen. Denn die Vorgängerkontingente hatten bereits mehrere





Oben und zwei Seiten vorher:  
Im Standort Fritzlar ehrt die Bundeswehr 2017 in der Öffentlichkeit  
zwei in Mali tödlich abgestürzte Hubschrauberpiloten.

Gefallene zu beklagen. Das Thema wurde nicht nur in einer Führerweiterbildung der Division behandelt, sondern auch bis ins kleinste Detail in „Alarmkalender“ umgesetzt, damit man auch im „Team Heimat“ auf die zu erwartenden Todesfälle vorbereitet war und professionell reagieren konnte. Das wurde auch eingeübt, was auf die Widerstände Einzelner stieß, denen diese konkrete Befassung mit dem Thema Tod erkennbar unangenehm war. So erklärte bei seiner Einteilung zur Teilnahme am Ausbildungs-

thema „Überbringen einer Todesnachricht“ ein „gestandener“ Dienstgrad, dass er damit definitiv nichts zu tun haben wolle. Er musste darüber belehrt werden, dass gerade er als Berufssoldat sich damit bewusst auseinandersetzen habe. Die genannten Vorbereitungen auf den Umgang mit Trauma, Tod und Trauer waren dann leider auch bitter notwendig, wie sich 2011 in Afghanistan zeigen sollte. Denn nach zwei kurz aufeinanderfolgenden Anschlägen gab es mehrere Schwerverwundete und Gefallene.

Die Bewältigung dieser Lage und die dafür erforderlichen Maßnahmen erforderten die verzugslose, enge und fehlerfreie Zusammenarbeit zwischen dem Einsatzkontingent und dem „Team Heimat“. Die hierfür bis ins Detail erstellten und bereits eingeübten „Alarmkalender“ funktionierten. Hierzu wurden unverzüglich Lagezentren eingerichtet. Das Überbringen einer Todesnachricht stellt trotz aller Vorbereitung eine menschliche Herausforderung für die Beteiligten dar, die hier nur angedeutet werden kann. Die intensive Betreuung der Verwundeten, die nach ihrer Evakuierung aus dem Einsatz im Bundeswehrzentralrankenhaus in Koblenz bestmöglich behandelt wurden, erfolgte durch die Heimattruppenteile in vorbildlicher Weise. Die parallel vorzubereitenden Zentralen Gedenkfeiern für die Gefallenen an zwei Heimatstandorten forderten von den Verantwortlichen im „Team Heimat“ noch einmal eine immense Kraftanstrengung und Organisationsleistung binnen kürzester Zeit. Bereits die fast zeitgleiche Rückführung der Gefallenen in die Heimat und ihre Ankunft auf dem Flughafen Köln-Wahn bereitete den wartenden Angehörigen ebenso wie der Truppe vor Ort sehr schwere Stunden, die es zu verarbeiten galt. Doch die bereits kurz danach anschließenden Zentralen Gedenkfeiern verlangten allen Anwesenden noch einmal viel ab. Mehrere Hundert Menschen fanden sich in den dafür ausgewählten Kirchen ein oder verfolgten das nach außen übertragene Zeremoniell auf eigens dafür aufgestellten Leinwänden. Die Angehörigen der Gefallenen, ihre Vorgesetzten und engen Kameradinnen und Kameraden, Minister, Regierungsvertreter, Abgeordnete und Diplomaten, die militärische Leitungsebene und die Militärseelsorge, das Protokoll des Bundesministeriums der Verteidigung, die Soldatinnen und Soldaten des Musikkorps und des Wachbataillons für den Trauerkondukt, das örtliche Organisationsteam und Absicherungskräfte, viele zivile Zuschauerinnen und Zuschauer sowie zahlreiche Presse- und Rundfunkleute aus der Haupt-

stadt und der Region – sie alle nahmen an diesen Zentralen Gedenkfeiern teil. Die gespannte Atmosphäre, das spürbare Leid und die tiefe Trauer der Angehörigen, die allgemeine Betroffenheit und Anteilnahme, die Tränen in so vielen Augen machten uns zunächst so stumm, dass wir erst etliche Zeit später brauchbare Worte dafür fanden.

Aber dieses gemeinsame Sprechen ist notwendig. Es ist auch wichtig, dass diejenigen bei Bedarf betreut werden, die als Beteiligte und Verantwortliche eine besondere Belastung erfahren haben, mit der sie selbst nicht ausreichend umgehen können. Wir haben uns damals in einer ruhigen Stunde bei der Nachbereitung und Auswertung auch die Frage gestellt, was geschehen wäre, wenn die Anzahl der Särge noch sehr viel höher gewesen wäre. Das bleibt eine berechtigte Frage, die sich für die mögliche Einsatzrealität in der Landes- und Bündnisverteidigung noch einmal neu stellt, wenn wir auf aktuelle Ereignisse schauen.

Diese Beispiele verweisen auf wesentliche Aspekte und Forderungen, die das Thema beinhaltet. Es geht dabei zunächst um das Phänomen Traumatisierung und Tod an sich und um die persönliche Auseinandersetzung mit solchen existenziellen Erfahrungen. Die daraus resultierende Trauer und Verlustverarbeitung haben eine psychisch-emotionale Dimension, die in ihrer Intensität und Dauer sehr individuell sein kann.

#### Was bedeutet das für den Umgang mit dieser Thematik?

Dies gilt nicht nur für den Todesfall, sondern bereits für körperliche und seelische Verletzungen und Verwundungen unterschiedlicher Grade; es reicht von einer Posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS) bis zum Verlust von Gliedmaßen oder des Augenlichts.



Individuelle und kollektive Ehrungen gehen Hand in Hand. Bei der Soldatenwallfahrt in Lourdes 2023 werden Kerzen für „Unsere Gefallenen“ angezündet.

Neben der existenziell empfundenen Traumatisierung und Verlusterfahrung fordern notwendige organisatorische und administrative Dinge eine Beachtung, was Betroffene und Beteiligte zusätzlich belastet. Sie reichen von den diversen Maßnahmen der militärischen Einsatzvor- und -nachbereitung und der vielfältigen Unterstützung durch den Sozialdienst der Bundeswehr bis zu langwierigen Traumabehandlungen oder im Todesfall zur sogenannten „Thanatopraxie“ (die würdige Behandlung des Leichnams als Aufgabefeld des Bestattungswesens). Die seelsorgerische, soziale und therapeutische Betreuung sowie die materielle Fürsorge für die Betroffenen, Angehörigen und Hinter-

bliebenen stellen eine Herausforderung dar, die ohne entsprechende gesetzliche Regelungen, eine funktionierende Gemeinschaft, Solidarität und Kameradschaft kaum zu bewältigen wäre. Die durch die Leitstelle am Zentrum Innere Führung ausgebildeten und geführten Lotsinnen und Lotsen für Einsatzgeschädigte sind ein gutes Beispiel für eine erfolgreiche praktische Hilfeleistung. Und schließlich geht es bei diesem Thema auch um Trauerarbeit, Trauerzeremonie, eine Gedenk- und Erinnerungskultur mit den entsprechenden Örtlichkeiten, Gedenkstätten, Gedenkveranstaltungen sowie persönliche Gesten und sonstige Ausdrucksformen der Anteilnahme und Würdigung.

Doch die erste und wichtigste Forderung besteht bereits darin, dass man sich selbst frühzeitig und in der gebotenen Eindringlichkeit mit dem Thema befasst und ernsthaft auseinandersetzt. Das Verfassen eines gültigen Testaments und die Regelung notwendiger Angelegenheiten für die Hinterbliebenen müssen ein selbstverständlicher Teil der eigenen Einsatzvorbereitung sein. Und man muss mit den Partnern, Familien und Angehörigen offen darüber reden, was im Falle der Fälle – sei es eine körperliche oder seelische Verwundung oder gar der Tod – zu geschehen hat und wie man damit umgeht. Idealerweise gehört dazu auch eine Patientenverfügung, die eventuell notwendige Entscheidungen erleichtert. Das bewusste Nachdenken und das richtige Reden über Risiken und Opferbereitschaft, Sterben und Tod – auch über den möglichen eigenen Tod – gehören zur soldatischen Professionalität und zur Einsatzbereitschaft. Das Gespräch darüber muss in Partnerschaft und Familie ebenso wie im Kameradenkreis stattfinden. Das kann eine emotionale Gratwanderung werden, die Mut, Offenheit und Einfühlungsvermögen zum gebotenen Zeitpunkt erfordert, um eine geeignete Stimmung für den richtigen Ton zu finden. Denn Verdrängen und Verschweigen stellen keine Alternative dar. Unsere Vorschrift Innere Führung hat das so formuliert:

*„In Zeiten gemeinsamer Belastung, Gefährdung und Bewährung kommen auch Dinge zur Sprache, die an die menschliche Existenz rühren. Themen wie Verwundung und Tod, Umgang mit Angst oder Fragen nach Schuld und Versagen dürfen dabei nicht verdrängt oder heruntergespielt werden, sondern müssen ehrlich und einfühlsam besprochen werden. Aus einer solchen Gesprächskultur entstehen neben ethischem Bewusstsein auch gegenseitiges Vertrauen und sichere Gefolgschaft.“*  
(AR A-2600/1, Nr. 609)

Der Umgang mit Trauma, Tod und Trauer stellt nicht nur für jeden Einzelnen, sondern für die gesamte militärische Gemeinschaft, alle Verantwortlichen in der Bundeswehr und für Staat und Gesellschaft eine große Herausforderung dar. Das in den Medien schon oft verwendete Bild von den Särgen, die nach Hause kommen, verbindet sich mit der Frage, wie unsere Öffentlichkeit darauf reagieren würde – vor allem dann, wenn es sehr viele Särgen werden würden. Dann stellt sich die Frage nach dem „Wofür“ und die Frage nach dem Preis, den man zu zahlen bereit ist für das, was in einem patriotischen englischen Lied als „final sacrifice“ („höchstes Opfer“) bezeichnet wird. Auch die Innere Führung muss sich wieder deutlicher als in der Periode einer vermeintlichen „Friedensdividende“ mit der existenziellen Dimension unseres Soldatenberufs auseinandersetzen. Dann dient sie tatsächlich der Einsatzbereitschaft und kann überzeugende Antworten auf die damit verbundenen möglichen Folgen haben. ■

Diese Handreichung kann im Intranet über das Regelungsportal als SDS-2600/0-9803 bestellt werden.



# UMGANG MIT PSYCHISCHEN ERKRANKUNGEN UND TRAUMAFOLGESTÖRUNGEN

In Begleitung der Militärseelsorge schildert eine junge Berufssoldatin im Gespräch mit ihrem Vorgesetzten ihre Erfahrungen aus mehreren Einsätzen in Afghanistan und Mali. Sie hat auf zahlreichen Patrouillenfahrten vielfältige traumatische Ereignisse erlebt. Neben wiederholtem Beschuss musste sie auch Gewalttaten gegenüber Frauen und Kindern beobachten, ohne eingreifen zu dürfen, da dies aufgrund der Sicherheitslage durch ihre Führung verboten war. Nach ihrer Rückkehr hat sie Alpträume entwickelt.

## Ein Praxisbeispiel für den erfolgreichen therapeutischen Prozess

Sie träumt von Schusswechseln und wacht schweißgebadet auf. Da sie nach ihrer Bewertung nicht ausreichend geholfen und somit versagt hat, leidet sie an Schuldgefühlen. In der Folge hat sie immer mehr Leistung von sich erwartet und sich kaum noch Fehler verzeihen können. Dadurch fühlt sie sich immer erschöpfter, kann ihr altes Leistungsniveau nur noch mit hohem Aufwand und mit vielen Überstunden aufrechterhalten. Die Erschöpfung wird noch dadurch verstärkt, dass sie an den Wochenenden über 500 Kilometer zu ihrem Ehemann pendelt. Dieser hat sie auf ihre Veränderungen zwar bereits mehrfach angesprochen, doch bislang hat sie seine Besorgnis nicht ernst nehmen können.

Im ersten Kontaktgespräch versichert der Vorgesetzte der Soldatin, wie sehr er ihre Leistung und ihr menschliches Engagement schätzt, und dass er ihren therapeutischen Weg unterstützen wird. Er nimmt ihr die Sorge vor stärkeren dienstlichen Ein-

schränkungen oder Dienstunfähigkeit. Es wird eine Vorstellung beim Truppenarzt sowie beim örtlichen Sozialdienst vereinbart, die kurz danach auch umgesetzt werden. Der Truppenarzt vereinbart kurzfristig einen Termin in der psychiatrischen Traumaambulanz eines Bundeswehrkrankenhauses. Bei diesem Termin werden die Diagnosen einer Posttraumatischen Belastungsstörung sowie einer Reaktiven Depression gestellt. Es wird ein Antrag auf Wehrdienstbeschädigung besprochen und zur Aufnahme in die Schutzzeit nach dem Einsatz-Weiterverwendungsgesetz geraten.

Nach ihrer Rückkehr beginnt sie eine ambulante Psychotherapie an ihrem Wohnort. Da sie während der Schutzzeit für den Zeitraum der Therapie einen heimatnahen Einsatz wünscht, veranlasst der Vorgesetzte eine Vorabkommandierung zu einer geeigneten Dienststelle, um sie dort nach Genehmigung der Schutzzeit auf einem dienstpostenähnlichen Konstrukt (DPäK) einzusetzen.

Sie nimmt zeitnah für vier Stunden täglich ihren Dienst wieder auf. Zwei Monate später wird sie im Bundeswehrkrankenhaus für vier Wochen auf der psychiatrischen Station aufgenommen. Dort werden die ambulante Stabilisierung vertieft und weitere therapeutische Schritte vereinbart. Sie entschließt sich dort, ihre Traumabearbeitung innerhalb der Bundeswehr durchzuführen, da sie sich gerade im Hinblick auf die militärischen Aspekte besser verstanden fühlt. Aufgrund der beginnenden Konflikte mit ihrem Partner möchte sie ihre zivile ambulante Psychotherapie dennoch parallel fortsetzen. Sie meldet sich zudem mit ihrem Mann zu einem



Schmerzende Empfindungen gilt es alleine, aber auch durch vertrauensvollen Zuspruch zu verarbeiten. In jedem Falle braucht es Zeit und Raum, zu sich zu kommen. Innere Führung bietet dann Hilfe.

Angehörigen-Wochenende des „Arbeitsfeldes Seelsorge“ (ASEM) der evangelischen Militärseelsorge an. Als weitere Elemente plant sie eine Pferde-assistierte Psychotherapie im Bundeswehrkrankenhaus Berlin sowie die Teilnahme an einer Gruppentherapie für moralische Konflikte. Nach einem Therapiezeitraum von insgesamt drei Jahren, in dem sie noch drei weitere stationäre

Behandlungsblöcke absolviert, kann die Schutzzeit beendet und die Patientin wieder regulär eingesetzt werden. Eine Rückkehr zur vollzeitigen Diensttätigkeit ist allerdings bereits nach sechs Monaten wieder möglich. Dieses Praxisbeispiel zeigt nicht nur die Komplexität des Themas, sondern macht ebenso deutlich, was professionelle Hilfe bewirken kann.



Am Ende. Die Bewältigung schlimmer Ereignisse braucht viel Zeit.

Was sind nun die für soziale Systeme relevanten Charakteristika einer psychischen Erkrankung? Psychisch erkrankte Menschen weisen Symptome auf, unter denen sie selbst und ihre Umgebung leiden.

#### Erscheinungsformen psychischer Erkrankungen

Eine „Dunkelzifferstudie der Bundeswehr“ (2009–2013) belegte eine entsprechende Erkrankungsrate von bis zu 22,5 Prozent mit und ohne vorherigen Auslandseinsatz in Afghanistan. Davon entfielen auf Angststörungen knapp elf und auf depressive Störungen knapp acht Prozent, die wiederum eng mit moralischen Konflikten verbunden sind.

Zahlreiche Soldatinnen und Soldaten erleben in Auslandseinsätzen einen Wandel ihrer Werterorientierungen. Sie setzen

andere Gewichtungen in ihrem Leben; dienstliche Karriereziele können dabei relativiert, aber auch übersteigert werden.

Zudem kann es in Konfliktsituationen im Einsatzland oder auch danach zu konkreten „moralischen Verletzungen“ („Moral Injury“) kommen, wenn der Selbstanspruch an moralische Integrität mit den Bedingungen im oder nach dem Einsatz kollidiert. Ein aktuelles Beispiel sind die Erfahrungen, die bei der Evakuierungsoperation am Kabuler Flughafen von den Unterstützungskräften gesammelt werden mussten, insbesondere die eigene Hilflosigkeit gegenüber Menschen in Todesangst. Schuldgefühle spielen in der Verarbeitung eine Rolle, teilweise aber auch Zorn gegenüber Entscheidungsträgern.

Weitere häufige Erkrankungen in der genannten Studie waren Suchterkrankungen,

insbesondere mit Alkohol, die posttraumatische Belastungsstörung sowie körperlich erscheinende Symptombilder mit psychischer Verursachung. Sehr häufig treten Schlafstörungen als Leitsymptom auf, die bis zu 40 Prozent aller Soldatinnen und Soldaten in oder nach einem Auslandseinsatz betreffen. Hierzu hat das Psychotraumazentrum die Druckschrift „Die Bundeswehr im Einsatz – Psychosoziale Belastungen und ihre Bewältigung“ zur Information und Hilfestellung herausgegeben.

#### Aufgaben und Möglichkeiten in der Führungsverantwortung

Soldatinnen und Soldaten mit einsatzbedingten und nicht-einsatzbedingten psychischen Erkrankungen weisen Besonderheiten in ihrem Erleben und Verhalten auf, die im Führungsprozess berücksichtigt werden müssen. Das liegt nicht nur im Interesse der Betroffenen, sondern gehört vor allem zur militärischen Fürsorgepflicht. Zudem haben derartige psychische Erkrankungen das Potenzial, Führungsprozesse und Auftragserfüllung durch auffällige Verhaltensmuster zu beeinträchtigen. Psychische Erkrankungen erfordern, bedingt durch besondere Erlebnis- und Verhaltensmuster, ein erhöhtes Maß an Verständnis und Fürsorge.

Viele psychisch erkrankte Menschen schämen sich ihrer Erkrankung und haben Schwierigkeiten, diese vor sich und anderen einzugestehen. Stigmatisierungsängste sind die Folge, die zu jahrelangen Verzögerungen zwischen dem Eintritt einer Belastung und dem Beginn einer adäquaten Therapie führen können. Sollte die Erkrankung chronisch werden, können schwerwiegende Folgen für die Betroffenen selbst wie für ihr soziales Umfeld eintreten. Um derartigen negativen Entwicklungen vorzubeugen, ist die Reaktion des dienstlichen Umfelds und dabei vor allem der Vorgesetzten im persönlichen Gespräch besonders wichtig.

Neben den Grundsätzen der Menschenführung im Sinne der Inneren Führung sind aber auch praktische fürsorgliche Unterstützungen hilfreich. In der Frühphase der Bewusstwerdung einer psychischen Erkrankung suchen die Betroffenen nicht selten Rat in ihren sozialen Bezugssystemen. Wenn Vorgesetzte über Hilfsmöglichkeiten gut informiert sind, fällt es den Erkrankten leichter, zielgerichtet die entsprechenden Stellen zu kontaktieren und weitere Schritte zu planen. Von großer Bedeutung ist die Kontaktaufnahme zum Sozialdienst der Bundeswehr, da gerade bei einsatzbedingten psychischen Erkrankungen vielfältige versorgungsrechtliche Hilfsmöglichkeiten und Optionen bestehen. Sollte es im Verlauf des therapeutischen Prozesses zu dienstlich relevanten ärztlichen Empfehlungen kommen, werden verständnisvolle Vorgesetzte bei der Umsetzung benötigt. Dazu kann auch vorübergehend ein nur stundenweise ausgeübter Dienst gehören, um eine Überforderung während der gleichzeitig stattfindenden Psychotherapie zu vermeiden.

Eine weitere unterstützende Maßnahme ist die heimatnahe Versetzung, um eine Psychotherapie im häuslichen Umfeld zu ermöglichen. Eine derartige Versetzung aus gesundheitlichen Gründen, bei Bedarf auch mit einer Vorabkommandierung von bis zu sechs Monaten, kann durch Vorgesetzte rasch und wirkungsvoll angestoßen werden.

#### Gesprächsführung in Balance zwischen „Nähe“ und „Distanz“

Eine ambulante Psychotherapie wird in der Regel einmal bis zweimal wöchentlich während der Dienstzeit über einen Zeitraum von jeweils einer Stunde durchgeführt und führt somit zu entsprechender dienstlicher Abwesenheit. In vielen Fällen sind auch stationäre Psychotherapien in Bundeswehrkrankenhäusern oder zivilen Einrichtungen von vier bis acht Wochen Dauer Teil eines Gesamtbehandlungsplans.

Ängste vor Stigmatisierung spielen für psychisch Erkrankte eine große Rolle. Dadurch treten im Gespräch mit anderen Hemmungen auf, belastende Dinge vollständig oder auch nur in Teilen anzusprechen, insbesondere auch die dazugehörigen Emotionen.

Möglich ist aber auch eine gegenteilige Reaktion: Wenn im Rahmen der psychischen Erkrankung eine besondere Bedürftigkeit entstanden ist, zum Beispiel nach früheren Erfahrungen von Vernachlässigung oder Gewalt, kann es den Betroffenen schwerfallen, im Gespräch adäquate Grenzen zu finden und Rollenbilder einzuhalten, beispielsweise indem sie Vorgesetzte idealisieren oder überhöhte Erwartungen an sie haben. Diese können dadurch in ein Spannungsfeld zwischen „Vertrauen schaffen“ und „Grenzen setzen“ geraten.

Gerade bei Traumafolgestörungen tritt als weiteres Element hinzu: Wird über konkrete Ereignisse berichtet, die die Grenzen normalen menschlichen Erlebens überschreiten, kann dies bei Zuhörenden starke innere Reaktionen erzeugen („Gegenübertragung“). Diese sind nicht immer leicht zu erkennen. Wenn beispielsweise die berichteten Ereignisse mit einem Gefühl der Hilflosigkeit oder des Versagens einhergehen, wie etwa bei erlebten ethnischen Gewalttaten in der lokalen Bevölkerung eines Einsatzgebietes, dann kann sich dieses Gefühl unausgesprochen übertragen. Dies wiederum kann dazu führen, dass seitens der Zuhörenden ein überstarkes Bedürfnis auftritt, Hilfestellungen zu geben und die Betroffenen zu entlasten. Im Verlauf kann dieses Interaktionsmuster jedoch dazu führen, dass beide Seiten letztendlich von ihrem Kontakt überfordert sind, was wiederum Aggressionen hervorrufen kann.

Um derartigen Verstrickungen vorzubeugen, sollte von Anfang an auf eine richtige Mischung aus Empathie und strukturierter Distanz geachtet werden. In der Praxis kann

diese parteiliche Abstinenz so aussehen, dass bei der Erzählung der belasteten Inhalte aufmerksam zugehört und dies durch Nicken oder kurze Wiederholungen des Gesagten deutlich gemacht wird. Authentische Bewertungen sind durchaus möglich, um als Zuhörende und Begleitende präsent und spürbar zu bleiben, sollten aber nicht eingesetzt werden, um ein therapeutisches Ziel zu erreichen. Diese Grenze sollte von vornherein klar benannt werden: Ein Gespräch mit Vorgesetzten ersetzt keinen therapeutischen Kontakt. Ebenso sollte taktvoll eine Grenze gezogen werden, wenn es zu einer zu tiefgehenden Schilderung traumatischer Ereignisse kommt. Diese kann ansonsten im Nachhinein für unbehandelte Betroffene zu einem Spannungsanstieg führen.

#### Weitere Empfehlungen

Inhaltlich ist die Vermittlung der hier beschriebenen konkreten Unterstützung und der praktischen Tipps wichtig. Zusätzlich empfiehlt sich bei den meisten Krankheitsbildern eine Mischung aus „Fördern und Fordern“: die Belasteten sollten sich bei ihren Gesprächspartnern verstanden und unterstützt fühlen, vor allem bei der Begleitung ihres therapeutischen Weges. Befürchtungen eines vorzeitigen Karriereendes oder eines Dienstunfähigkeitsverfahrens sollten im Zweifelsfall entkräftet werden.

Gleichzeitig kann und soll aber auch verdeutlicht werden, dass von den Erkrankten sowohl in der Therapie als auch bei der Wahrnehmung der truppenärztlich festgelegten Dienstausbildung Mitarbeit erwartet wird. Diese kann nach Zustimmung der Patienten mit den Truppenärzten besprochen und bei Bedarf angepasst werden.

Längere Krankschreibungen sind für den Heilungsprozess oft nicht förderlich. Sie können Tagesstrukturen oder das Selbstwertgefühl schwächen und zu einem eigen-



Vertrauen und Nachsicht – ohne Verständnis geht es nicht.

ständigen Problem („Regression“) werden. Daher sind Modelle zur Wiedereingliederung, beispielsweise mit reduzierter Dienststundenzeit, oft weniger problematisch und können durchaus über längere Zeit umgesetzt werden.

Die Begleitung und Förderung therapeutischer Schritte durch Vorgesetzte spielt auch in der Suchtmedizin eine wichtige Rolle: Suchterkrankte haben nicht selten erhebliche Schwierigkeiten, sich ihrer Erkrankung zu stellen und einen therapeutischen Weg konsequent zu gehen. Die Motivation, Betreuung und Begleitung durch Vorgesetzte und Angehörige kann dann eine wichtige Hilfestellung darstellen. Im Extremfall kann aber auch die Androhung dienstlicher Konsequenzen notwendig werden, wenn sich Betroffene nicht für eine Therapie entscheiden können oder wollen. Ein frühzeitiger

Therapiebeginn verbessert die Prognose. Die oft vertretende These, Suchterkrankte müssten erst „ganz unten“ sein, bevor eine Therapie helfe, hat sich als falsch erwiesen.

Die Innere Führung erweist sich immer dann als notwendig und überzeugend, wenn sie stark belastete und gesundheitlich beeinträchtigte Menschen mit ihren vielfältigen Hilfs- und Heilangeboten fürsorglich annimmt, auffängt und therapiert. Mit den beiden Gestaltungsfeldern „Fürsorge und Betreuung“ sowie „Sanitätsdienstliche Versorgung“ erfahren Vorgesetzte in ihrer Fürsorgeverpflichtung professionelle Unterstützung. Sie haben die Verantwortung, diese Hilfsmöglichkeiten zu kennen und optimal zu nutzen. ■



SOLDATSEIN UND  
INNERE FÜHRUNG

# STAATSBÜRGERIN UND STAATSBÜRGER IN UNIFORM

In der Konzeption und Praxis der Inneren Führung bildet der Begriff „Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform“ das zentrale Element. Kein anderer Begriff wurde in diesem Zusammenhang so intensiv und fortwährend diskutiert und immer wieder auch massiv infrage gestellt.

## Das Leitbild der Inneren Führung

Diese Formel wirkt auf viele Befürworter, Kritiker und erklärte Gegner der Inneren Führung wie ein Scheidewasser in einer jahrzehntelangen Auseinandersetzung, die manchmal auch ideologische Züge annimmt. Die im Zuge dieser Kontroverse entstandene Literatur hat einen beachtlichen Umfang erreicht und das Thema bleibt voraussichtlich auch weiterhin ein brisanter Streitpunkt. Die einen sehen im Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform eine zwar idealtypische, aber als Zielbild dennoch verbindliche Beschreibung für die integrative Beziehung von Soldatinnen und Soldaten zu ihrem Staat und der Gesellschaft. Andere hinterfragen den Realitätsgehalt dieser Konstruktion mit dem nicht unberechtigten Argument, dass gerade junge Soldatinnen und Soldaten oft noch gar nicht den staatsbürgerlichen Reifegrad erworben haben, den dieses Leitbild vorgibt. Wieder andere lehnen den Begriff generell ab und führen dafür die unterschiedlichsten Begründungen an, deren Stichhaltigkeit gleichfalls in Frage steht. Ist das Leitbild von Staatsbürgerinnen und Staatsbürgern in Uniform tatsächlich nur eine „inhaltsleere Hülle“ (Jochen Bohn 2011)? Oder bleibt es vielmehr die zutreffende und weiterhin gültige Formel, die idealtypisch die Forderungen an jeden Soldaten und jede Soldatin der

Bundeswehr als den nachfolgenden, in sich schlüssigen Dreiklang definiert?

1. Die freie und autonome Persönlichkeit als Ausdrucksform unseres Menschenbildes;
2. das wertegeleitete Bewusstsein einer Staatsbürgerschaft, das zu Mitverantwortung aufruft; und daraus resultierend
3. die Bereitschaft und Befähigung, diesen Staat und seine freiheitliche Verfassungs- und Lebensordnung sogar unter Hingabe des eigenen Lebens zu schützen und zu verteidigen.

## Ein Beispiel zum Nachdenken

Vor einigen Jahren wurde dieses Thema am Zentrum Innere Führung im Rahmen der Ausbildungswoche mit dem Lehrgang Generalstabs-/Admiralstabsdienst National (LGAN) diskutiert. Etliche Lehrgangsteilnehmende bewerteten damals das Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform als unnötig, überholt, unrealistisch oder sogar als schädlich für die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr. Selbst der klassische Begriff der Staatsbürgerin und des Staatsbürgers wurde als nicht mehr zeitgemäß und unzutreffend kritisiert, da mit der Abgabe nationaler Souveränität an supranationale Organisationen sowie seit der massenhaften Aufnahme von Migrantinnen und Migranten keine wirkliche deutsche Staatsbürgerschaft mehr bestünde. Man müsse daher eine neue Begrifflichkeit finden, um die veränderten Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Denn bereits mit der Aussetzung der Allgemeinen Wehrpflicht und der aktuellen Einsatzwirklichkeit sei die Konzeption der Inneren Führung endgül-



Parlamentsarmee: Der Deutsche Bundestag erteilt mit Bundesgesetzen Mandate für die Bundeswehr.

tig überflüssig geworden. Im fragwürdigen Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform würde sich dieses Identitätsproblem und Legitimitätsdilemma lediglich widerspiegeln. Die angehenden General- und Admiralstabsoffiziere wurden schließlich gebeten, ihre fundamentale Kritik in einen konstruktiven Gegenvorschlag umzuwandeln. Hierzu sollten sie die nach ihrer Auffassung zutreffenden Kriterien und Kenn-

zeichen für eine Staatsbürgerin und einen Staatsbürger auf dem Flipchart präsentieren. Das allgemeine Erstaunen war groß, als die ermittelten Attribute wiederum nur den klassischen Staatsbürgerbegriff umrissen und vor allem in keinem Widerspruch zum kritisierten Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform standen. Um die vorgebrachte Kritik halbwegs zu retten, wurde dennoch auf der Notwendigkeit



Das Buch kann im Intranet über das Regelungsportal als AR-2620/1-9800 bestellt und als PDF-Dokument bereitgestellt werden. Hilfreich ist dazu als zugehörige digitale Anwendung die georeferenzierte Lernortkartierung im GIS-Portal von ZGeoBw.

eines neuen Begriffs beharrt. Das endete in dem Vorschlag, einen Anglizismus als Alternativbegriff zu finden, um durch eine vermeintlich „attraktivere“ Benennung mehr Akzeptanz zu erzielen. Deutlich wurde bei dieser Diskussion aber auch, dass mangels Kenntnis der Vorschrift „Innere Führung“ kaum eine klare Vorstellung vom Leitbild und seinen Inhalten vorhanden war. Diese Beobachtung entspricht den Ergebnissen der Streitkräftebefragung zur Inneren Führung (Angelika Dörfler-Dierken und Robert Kramer: Innere Führung in Zahlen, 2013).

Dieses Beispiel zeigt, dass Kritik an der Inneren Führung nicht bereits von ihrer selbst willen legitim ist, sondern nur dann konstruktiv sein kann, wenn sie auf solider Kenntnis

der Konzeption zu einer ernsthaften Befassung und Weiterentwicklung beiträgt. Innere Führung muss doch gerade von unserer künftigen Führungs- und Verantwortungselite überzeugend vorgelebt werden. Dieser Vorbildfunktion kann nur gerecht werden, wer dies mit dem erforderlichen Wissen und mit erkennbarem „Herzblut“ in seiner täglichen Führungspraxis umsetzen kann. Dieses Beispiel zeigt aber auch, dass es nicht zielführend ist, bewährte Begriffe ohne Not oder überzeugende Begründung über Bord zu werfen. Die angebliche Leistungssteigerung durch ständige Reorganisation und Umbenennung ist mittlerweile nicht nur in der Bundeswehr zu einer Untugend geworden, die eher zu Unübersichtlichkeit, Verwirrung und Traditionsverlust beiträgt



Am Sitz des Parlaments: Die ersten 20 Artikel des Grundgesetzes am Spreeufer in Berlin.

als zu einer nachhaltigen Verbesserung. Die folgenden Ausführungen sollen daher dazu dienen, eine klarere Vorstellung vom Leitbild und seiner Zielsetzung zu gewinnen.

#### Geschichte, Herkunft und Bedeutung der Begriffe

Nach unserem heutigen Verständnis sind die Bürgerinnen und Bürger eines modernen Staates weder Untertanen noch auf ein staatliches Kollektiv absolut ausgerichtete Staatsbürgerinnen und Staatsbürger. Sie bleiben stets auch Individuen, die nach der Lehre des Rechtsphilosophen Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) als Privatpersonen ein zweckbestimmtes Eigeninteresse aufweisen. Staatsbürgerinnen

und Staatsbürger sind als natürliche Personen mit Rechten und Pflichten ihrem Staat gegenüber ausgestattet. Diesem Verständnis entspricht auch das Leitbild von Staatsbürgerinnen und Staatsbürgern in Uniform, zumal die Wehrpflicht im modernen Staatsverständnis zu den selbstverständlichen staatsbürgerlichen Pflichten zählt. Das Leitbild der Inneren Führung verbindet die Bürgerin und den Bürger als Person und Soldat mit dem Gemeinwesen.

Der Begriff des Staatsbürgers in Uniform wurde am 24. April 1952 von dem damaligen wehrpolitischen Berater der SPD und späteren Brigadegeneral Friedrich Beermann (1912–1975) vorgeschlagen, um die Rolle und das Selbstverständnis der

künftigen Bundeswehrsoldaten zu kennzeichnen. Die „Dienststelle Blank“ als Vorläuferin unseres Verteidigungsministeriums setzte diesen Vorschlag in ihrer „Regelung der Inneren Führung“ vom 10. Januar 1953 mit der Formulierung um: „Alle Arbeiten auf dem Gebiet „Innere Führung“ haben das Ziel, den Typ des modernen Soldaten zu schaffen und fortzubilden, der freier Mensch, guter Staatsbürger und vollwertiger Soldat zugleich ist.“

Der natürliche Grundgedanke, dass ein Bürger sein Land mit der Waffe verteidigt, ist in der Geschichte schon deutlich vor der Konzeption der Inneren Führung belegt. Der Philosoph Immanuel Kant (1724–1804) spricht in seiner Schrift „Zum ewigen Frieden“ (1795) bereits vom „Staatsbürger in Waffen“. Einige Jahre danach hat der preußische General und Heeresreformer Gerhard von Scharnhorst (1755–1813), zu dessen 200. Geburtstag am 12. November 1955 die Bundeswehr gegründet wurde, die Idee der bewaffneten Staatsbürgerin und des bewaffneten Staatsbürgers im Sinne einer Allgemeinen Wehrpflicht auf die bekannte Formel gebracht: „Jeder Bürger eines Staates ist der geborene Verteidiger desselben.“

### Sinn und Zweck des Leitbilds damals und heute

Mit seiner Verteidigungsbereitschaft und seinem Wehrbeitrag hat die Staatsbürgerin und der Staatsbürger in Uniform einen uneingeschränkten Anspruch auf Mitwirkung und Beteiligung in Staat und Gesellschaft. Er besitzt gegenüber früheren Wehrverfassungen das aktive und passive Wahlrecht und kann das in Artikel 9 Absatz 3 des Grundgesetzes garantierte Koalitionsrecht wahrnehmen. Die Integration als Ziel der Inneren Führung dient mit der Einbindung der Bundeswehr in Staat und Gesellschaft dem Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform in besonderer Weise.

Das Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform verfolgt im Grunde nur ein Ziel, das der erste Generalinspekteur der Bundeswehr, General Adolf Heusinger (1897–1982) bereits 1953 in den Sitzungen des Verteidigungsausschusses auf die Formel gebracht hat:

*„Volk und Truppe müssen eins bleiben. Es darf nicht passieren, dass die Truppe – scharf ausgedrückt – ein Fremdkörper innerhalb des Volkes wird. (...) Wenn wir das nicht erreichen, dann bekommen wir wieder den Landsknechtstyp.“ (34. Sitzung 1953).*

Seit der massiven Verkleinerung der Bundeswehr, der Aussetzung der Allgemeinen Wehrpflicht und den anhaltenden Auslandseinsätzen, nahmen auch die Stimmen derer zu, die einen solchen Entfremdungsprozess nicht nur konstatierten, sondern ihm sogar das Wort redeten. Diese Kritiker glauben, dass die Innere Führung mit ihrem Leitbild den militärischen Anforderungen der Zukunft sogar im Wege steht und fordern im Grunde einen neuen Soldatentypus, der sich als Kriegerin oder Krieger vorrangig auf das Militärhandwerk konzentriert und sich in erster Linie als Kämpferin oder Kämpfer zu bewähren hat. Damit wird aber das staatsbürgerliche Element in der soldatischen Existenz bewusst kleineredert oder gar negiert – teils aus empfunder Enttäuschung über die verwehrte Anerkennung durch die Gesellschaft, teils aus der Überzeugung, dass nur der von Heusinger befürchtete Landsknechtstyp im Grunde der wahre Soldat bzw. die wahre Soldatin sei. Ein Soldatentypus also, der sich ausschließlich auf handwerkliche Profession konzentriert und der kein wirkliches „Wofür“ kennt, für das es sich zu dienen, zu kämpfen und zu sterben lohnt.

Das Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform steht diesem



Der „Tag der Bundeswehr“: Angebote des Zentrum Innere Führung für die Öffentlichkeit.

im Grunde ethisch indifferenten Soldatenbild diametral gegenüber. Denn unser Leitbild beschränkt sich nicht auf ein handwerkliches Wie, sondern fragt im Sinne eines gewissen geleiteten Gehorsams aus Einsicht und Mitverantwortung immer nach dem „Wofür“. Diesen Sinn des Dienens gilt es künftig noch stärker zu vermitteln und zu erklären. Das ist und bleibt auf künftig in erster Linie Aufgabe aller Vorgesetzten in der Bundeswehr, die als Vorbilder der Inneren Führung wahrgenommen werden – im Guten wie im Schlechten! Dieser Vermittlungsaufgabe dient auch die Persönlichkeitsbildung in der Bundeswehr, da sie mit ihren Bausteinen die Wissensgrundlagen, Erkenntnisse und Einsichten für das notwendige Verständnis schafft,

das unser Menschenbild mit seinen Werten bestimmt.

Unser Leitbild liefert für dieses Verständnis immer noch das schlüssigste Erklärungsmodell. Wir dürfen es nicht kleinmütig schlechtreden lassen und schon gar nicht für etwas vermeintlich Besseres preisgeben, das im Übrigen noch niemand als überzeugenden Ersatz konkret hätte formulieren können. Unser Leitbild spricht als Personifizierung der Inneren Führung den einzelnen Menschen in seiner umfassenden Bestimmung an: als freie Person, als gute Staatsbürgerin oder guten Staatsbürger und dadurch erst auch als vollwertige Soldatin oder vollwertigen Soldaten. Und das umfasst deutlich mehr als den bloßen Waffenträger. ■

# SOLDATISCHES SELBSTVERSTÄNDNIS UND INNERE HALTUNG

Soldatisches Selbstverständnis und innere Haltung sind zwei Schlüsselbegriffe, die immer wieder fallen, wenn von militärischer Identität und beruflicher Einstellung die Rede ist.

## Der Blick auf die Bundeswehr

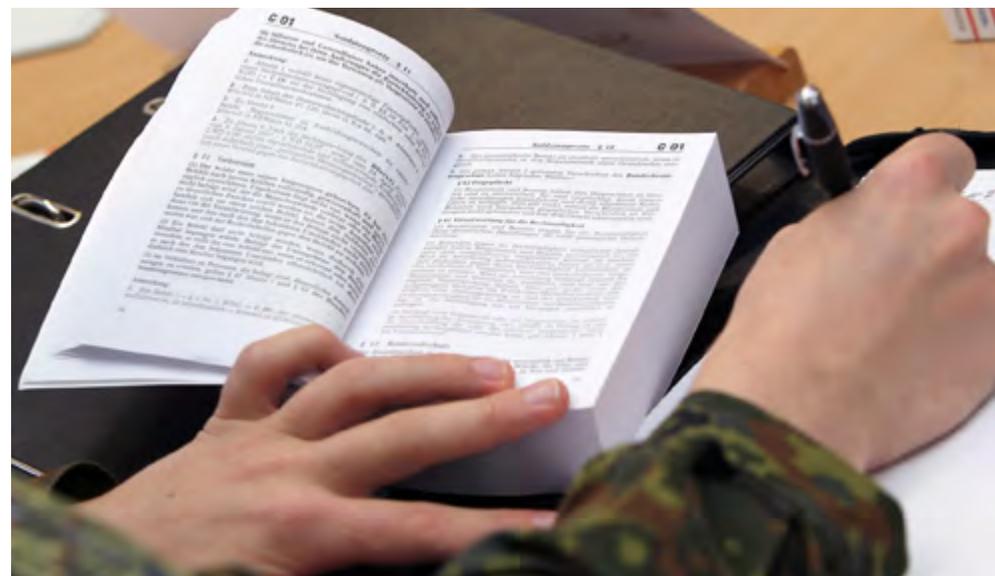
Die damit verbundenen Schwierigkeiten verweisen in der Wechselwirkung auf eine oft wahrgenommene Diskrepanz zwischen Aufgabenstellung und Auftrag der Streitkräfte einerseits und ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz in einer freiheitlich verfassten Demokratie andererseits. Mit dem Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform hat die Innere Führung diesen vermeintlichen Widerspruch jedoch grundsätzlich aufgelöst, wenngleich der pauschale Vorwurf, die Bundeswehr hätte ein Haltingsproblem, bis heute nachwirkt. Die Geschichte der Bundesrepublik Deutschland und ihr von Beginn an schwieriges Verhältnis zu Streitkräften generell und alle deren Wesenskern betreffenden Fragen – von der Tradition bis zur Einsatzrealität – sind Ursache und Ausdruck dieses Problems.

Das allgemeine „freundliche Desinteresse“ an der Bundeswehr, wie es Bundespräsident Horst Köhler einmal nannte, und die Haltung der politischen Repräsentanten sowie ihre Rolle in Bezug auf die existenziellen Kernfragen von Streitkräften haben entscheidende Auswirkungen auf die Haltung der Truppe. Die Bedeutung des Dienens, der Loyalität, der Treue und des Opfers sind der Rückhalt einer Staatsauffassung und vor allem der Halt einer Staatsordnung in Zeiten, in denen sie sich gegen Gefahren und Not zu behaupten hat. Dabei stellt sich zugleich die Frage nach der Haltung und dem

Vertrauen der politisch Verantwortlichen gegenüber denen, denen sie zur Fürsorge verpflichtet sind, und die es immer wieder ertragen müssen, dass jedes vermeintliche oder tatsächliche Fehlverhalten Einzelner dazu genutzt wird, Sachverhalte zu skandalisieren, um Geisteshaltung und Gesinnung ganzer Truppenteile oder der gesamten Bundeswehr zu desavouieren.

## Soldatisches Selbstverständnis und innere Haltung

Dies gilt insbesondere für die immer wieder neu geführten Diskussionen um das soldatische Selbstverständnis, das in einem Gegensatz zur Prägung des wehrverfassungsrechtlichen Bewusstseins der Jugend steht. Denn dieses zielt heute weniger auf das Wecken der Einsicht in die Notwendigkeit, das eigene Land und das von Bündnispartnern gegebenenfalls mit militärischen Mitteln zu verteidigen, als vielmehr auf die Verinnerlichung einer Haltung, alles Militärische infrage zu stellen. Die Bereitschaft, Individual- und Gruppeninteressen zugunsten der Nation zu opfern, ist in Deutschland wenig vorhanden. Diese gesellschaftlichen Tendenzen stehen damit den Grundpflichten und dem Eid des Soldaten diametral entgegen. Eine bürgerlich verfasste Gesellschaft und eine soldatische Gemeinschaft sind in ihren jeweiligen Wertorientierungen nicht zwingend deckungsgleich, sondern stellen eine Schnittmenge dar. Im Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform bilden jedoch die Werte und Normen des Grundgesetzes die verbindliche und leitende Grundlage des soldatischen Dienstes. In der Feststellung und zugleich Forderung des Generals und Militärreformers Gerhard von Scharnhorst (1755–1813), dass alle Bewohner des



Die Ausrichtung an gesetzlichen Normen erfordert gute Kenntnisse von Gesetzen und Verordnungen, wie dem Soldatengesetz.

Staates geborene Verteidiger desselben seien, begründete sich auch historisch die Legitimation einer allgemeinen Wehrpflicht.

Paragraf 10 Absatz 1 Soldatengesetz erwartet insbesondere von militärischen Vorgesetzten, ein Beispiel an Haltung und Pflichterfüllung zu geben. Daraus ergibt sich auch eine gesetzliche Verpflichtung, die entsprechende Verstöße disziplinar ahndet. Gleichwohl ist der Begriff „Haltung“ im Gesetz und in den einschlägigen Kommentaren nicht weiter definiert. Paragraf 10 Absatz 1 Soldatengesetz konstituiert denn auch keine eigenständige Pflicht, sondern es ist Ziel der Vorschrift, die Objektivität soldatischer

Tugenden hervorzuheben. Somit werden keine neuen Pflichten begründet, jedoch bei Erfüllung der soldatischen Pflichten erhöhte Anforderungen an den Vorgesetzten gestellt.

## Der Zusammenhang mit der Inneren Führung

Insofern schlägt das Gesetz gleichsam eine Brücke zur Konzeption der Inneren Führung, die das soldatische Miteinander bestimmt und Untergebene und Vorgesetzte zu verantwortungsvoller Zusammenarbeit verpflichtet. Die Innere Führung findet dabei besonders ihren Ausdruck in einem beispielgebenden Führungsverhalten der Vorgesetzten und



Orden und Ehrenzeichen sind sichtbarer Ausdruck des Staates für dessen Anerkennung der Leistungen unserer Bundeswehrangehörigen.

betont, dass die beispielgebende Haltung und Pflichterfüllung des Führungspersonals maßgeblich die Einsatzfähigkeit der Truppe bestimmen.

### Haltung und Charakter

Der rechtlich nicht kodifizierte Begriff der „Haltung“ hat dabei zunächst eine individuelle Dimension, nämlich die des soldatischen Selbstverständnisses des Einzelnen. Sie korrespondiert im Kontext militärischen Dienens zugleich mit dem Selbstverständnis der soldatischen Gemeinschaft, dem „Geist der Truppe“, der wiederum eine Strahlkraft nach Außen hat. Haltung besitzt also auf der einen Seite eine innere Dimension, die auf die Disziplin und den Zusammenhalt wirkt, und auf der anderen Seite eine äußere Dimension, die auf das Ansehen außerhalb der soldatischen Gemeinschaft in die äußere Umgebung, das Gegenüber wie auch die Öffentlichkeit ausstrahlt. Der Begriff „Haltung“ bezieht sich insbesondere auch auf zeitlos gültige soldatische Tugenden wie Tapferkeit, Ritterlichkeit, Anstand, Treue, Bescheidenheit, Kamerad-

schaft, Wahrhaftigkeit, Entschlussfreude und gewissenhafte Pflichterfüllung. Sie stehen für wesentliche soldatische Eigenschaften, die für den Zweck soldatischen Dienens, die militärische Auftragsbefüllung, gleichermaßen unerlässlich sind. Es geht hier im Kern insgesamt um die sittliche Einstellung, die innere Geisteshaltung und das äußere Erscheinungsbild, das auf den Zweck des Soldatischen ausgerichtet ist. In der Haltung der Soldatin und des Soldaten spiegelt sich in gewisser Weise der jeweilige Charakter wider. Die Ausweitung der Haltung des Individuums auf die soldatische Gemeinschaft, die Truppe, die für eine bestimmte Geisteshaltung steht, offenbart sich in einem Handeln aus innerer Überzeugung und tritt in diesem sichtbar hervor. Demzufolge ist die Geisteshaltung die Summe des Ganzen; es vervielfältigt sich die innere Haltung der und des Einzelnen zur Gestalt des Truppenkörpers, der wiederum nur die Summe seiner Teile ist, auf die es im Ganzen ankommt. Dementsprechend kommt der inneren Haltung, der Geisteshaltung der und des Einzelnen, auch eine besondere Bedeutung zu. Soldatische

Haltung muss sich auf das „Soldatische“ beziehen. Der Terminus „Soldatentum“ als traditioneller Schlüsselbegriff militärischen Selbstverständnisses, gibt Auskunft über gewolltes und gesolltes Verhalten innerhalb der militärischen Ordnung, über das militärische Ethos, sein Beziehungssystem und seine Grundtugenden. Dabei ist wesentlich, dass Soldatinnen und Soldaten mit Haltung gerade aus dem Umstand einen Teil ihrer soldatischen Würde ziehen und den Staat nicht nur als eine Institution zur Befriedigung ihrer Wünsche betrachten. Gleichwohl müssen sich die soldatischen Tugenden der Bundeswehr, sofern sie nicht bereits rechtlich kodifiziert sind, im Zweifel am Recht messen lassen und diesem in ihrer Ausformung und Gestaltung im Dienstbetrieb wie auch im Zusammenleben der soldatischen Gemeinschaft entsprechen. Demzufolge hat sich die soldatische Gemeinschaft am Recht auszurichten, insbesondere an den Grundrechten des Grundgesetzes. Die Brücke hierzu schlägt Paragraph 7 Soldatengesetz, die Grundpflicht des Soldaten, welche zugleich Eidesformel ist. Hier werden die Bundesrepublik Deutschland, der im Sinne einer allgemeinen Dienstpflicht treu zu dienen ist, und das deutsche Volk benannt, das in Anwendung des Dienens auf den Ernstfall tapfer zu verteidigen ist. Hieran hat sich die gebotene Haltung als innere Einstellung und auch äußerlich sichtbares Auftreten vor allem auszurichten. In dieser Formel spiegeln sich alle Orientierungspunkte soldatischer Haltung wider: der Dienstherr als Schutzsubjekt, der Verteidigungsauftrag, der gemäß Artikel 87a des Grundgesetzes Verfassungsrang hat bzw. die Dienstpflicht sowie die besondere Art und Weise der Erfüllung derselben – nicht erst im Einsatz, sondern bereits im Frieden. Diese Grundpflicht des Soldaten und der Soldatin bindet demzufolge den soldatischen Dienst eng an die Grundrechte und sittlichen Werte der Verfassung. Damit sind Staat, Verfassung und Volk entscheidende Orientierungspunkte soldatischer Haltung. Soldatinnen und Soldaten, insbesondere die

militärischen Vorgesetzten, haben sich in ihrer Geisteshaltung zuvorderst auf das auszurichten, was das Gesetz und der Eid von ihnen verlangen. Sie müssen sich in der Umsetzung von Aufträgen sowie in der Gestaltung des Dienstbetriebes und des Zusammenlebens in der soldatischen Gemeinschaft ihrer besonderen Verantwortung bewusst sein. ■

### ZUSAMMENFASSUNG

Die Innere Führung versteht sich als eine Verhaltensnorm, die für alle Soldatinnen und Soldaten als Maßstab ihres täglichen Verhaltens und Auftretens gilt. Sie weist dabei den Vorgesetzten eine besondere Rolle zu, die auch im Soldatengesetz mit den Pflichten des Vorgesetzten zum Ausdruck kommt. Als Vorbilder der Inneren Führung wird gerade von ihnen in ihrer Führungsverantwortung eine beispielgebende Haltung erwartet, an der sich andere orientieren können. Dies setzt ein entsprechendes Bewusstsein dafür voraus, dass man als Vorgesetzter nicht nur gesehen, sondern im eigenen Auftreten, in der Sprache und Kommunikation sowie in seiner Befehlsgebung und persönlichen Beispielgebung geradezu beobachtet und gemessen wird. Dies bedeutet die ständige Bereitschaft zur bestmöglichen Auftragsbefüllung, um seiner Vorgesetztenrolle gerecht zu werden. Es erfordert aber auch große Selbstdisziplin und ein gesundes Maß an Selbstkritik. Denn niemand ist vollkommen und kann diesem Führungsanspruch und der damit verbundenen Verhaltensnorm jederzeit und in jeder Situation perfekt genügen. Denn wie bei jedem Ideal zählen vor allem die ehrliche Bemühung und der ständige Selbstanpruch.

# DIE ROLLENTRIAS FÜHREN, AUSBILDEN UND ERZIEHEN

Wenn man von militärischer Führung spricht, wird oftmals der Dreiklang aus Führung, Ausbildung und Erziehung genannt. Lassen sich diese drei Tätigkeitsfelder strikt voneinander trennen oder gibt es Übergänge und Überschneidungen? Aus der Sicht von zwei Kompaniechefs der Kampftruppen soll diese Rollentrias verständlich gemacht werden. Ausbildung scheint von den drei Begriffen der greifbarste zu sein.

Ausbildung kann grundsätzlich messbar gemacht werden, indem Ausbildungsziele definiert werden und nach der Ausbildung festgestellt wird, ob diese erreicht werden konnten. Ausbildung ist als Teil der Dienstgestaltung ein wichtiges Feld der Inneren Führung. Sie verfolgt im Grunde nur ein Hauptziel: die Einsatzbereitschaft. Denn dafür braucht man ein bestmöglich ausgebildetes, professionell handelndes Personal, das nach dem Prinzip des Führens mit Auftrag eigenständig eingesetzt werden kann. Ausbildung in der Bundeswehr ist Erwachsenenbildung. Das heißt auch, dass die Auszubildenden wie Erwachsene behandelt werden müssen. Denn schließlich wird von ihnen auch erwartet, im Ernstfall zu töten und das eigene Leben in die Waagschale zu werfen. Gute Ausbilder und Ausbilderinnen haben sich zeitig Gedanken darüber gemacht, welche Ausbildungsgruppe sie vor sich haben, was sie an Vorwissen und Erfahrungen erwarten dürfen und wie sie selbst die Ausbildung gestalten.

Ausbildung als Stoffvermittlung baut zunächst einmal auf Dienstvorschriften und Regelungen auf. Einer guten Ausbildung geht ein ausgiebiges Vorschriftenstudium

voraus, das bei der Durchführung in eine ansprechende, praxisnahe und detaillierte Methodik verpackt wird. Der Ausbilder oder die Ausbilderin sollte fundiertes Wissen vermitteln, fachliche Fragen beantworten können und seine bzw. ihre Erfahrungen aus Ausbildung, Übung und Einsatz einfließen lassen.

## Aufwand vs. Nutzen

Dabei kann schon eine Hürde entstehen: Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Welchen Aufwand ist man bereit, in eine Ausbildung zu investieren, welchen Nutzen verspricht man sich davon? Denn es kann nicht mehr erwartet werden, als das, was auch investiert wurde. Eine lebendige, kreative und methodisch durchdachte Ausbildung wird einen deutlich größeren Ausbildungserfolg erzielen als bloßes und nüchtern vorgetragenes Vorschriftenwissen. Nur wer hier den Aufwand nicht scheut, kann von den Ausgebildeten erwarten, dass der vermittelte Ausbildungsstoff auch nachhaltig abrufbar bleibt. Ein Ausbildungsinhalt, der in den großen Zusammenhang eingeordnet wurde, macht die Tragweite des eigenen Handelns überschaubarer und ermuntert zur Verantwortungsübernahme.

An dieser Stelle kommt bereits die Erziehung ins Spiel. Wenn ein Auszubildender oder eine Auszubildende eine fundierte Ausbildung erhalten hat, kann und darf man davon ausgehen, dass die Ausbildungsinhalte erfasst und verinnerlicht wurden. Wendet der Soldat oder die Soldatin die vermittelten Inhalte in Übung und Einsatz nicht an, muss



Vorschrift, Vorbereiten, Vormachen, Verstehen, Verinnerlichen.  
Viele Schritte führen zum Lernerfolg.

er oder sie entsprechend erzogen werden. Erziehen ist dabei der anspruchsvollste und verantwortungsvollste Teil der Rollentrias. Andererseits ist er aber auch der lohnendste, denn die Soldatinnen und Soldaten danken eine konsequente und bei Bedarf auch durchaus strenge Erziehung mit Hingabe und Einsatzbereitschaft, wenn es in Übung und Einsatz darauf ankommt.

Erziehung von Soldatinnen und Soldaten ist die vornehmste Aufgabe militärischer Vorgesetzter. Sie ist nicht von Ausbildung und Führung zu trennen, sondern wird in ihnen wirksam. Dabei geht es nicht bloß

um gutes Benehmen oder einen korrekten militärischen Gruß, sondern letzten Endes um Einsatzbereitschaft. Die Besonderheit dieser Aufgabe liegt aber nicht allein in dem reinen Privileg, als Vorgesetzte erziehen zu dürfen. Vielmehr bedarf es der Fähigkeit, und dem Willen zu erziehen. Letzteres mag oftmals als hinderlich und mühselig empfunden werden, schließlich ist Erziehung fordernd. Nicht selten sehen sich Vorgesetzte in ihrer Erziehungsaufgabe auf zwischenmenschlicher Ebene zu tiefgreifenden Entscheidungen gezwungen. Sie stehen dabei oftmals auch dienstälteren und einsatzerfahrenen Untergebenen gegenüber.



Ausbildung an Lernorten zeigt Führung und Erziehung auf. Hier informieren sich Soldaten an einem Informationspunkt im frontnahen Verfügungsraum bei Verdun.

Ziel der Erziehung ist es, die sittliche, geistige und persönliche Reife der Soldatinnen und Soldaten zu entwickeln. Im Fokus steht dabei unsere Wertegebundenheit. Richtige Erziehung fördert rechtliches Denken, die Achtung vor der Würde jedes Einzelnen und das persönliche Gewissen. Dabei fußt unsere Erziehung stets auf einer verantwortungsvollen Auseinandersetzung mit unserer wechselvollen Geschichte. Loyalität und Verfassungstreue schließen dabei einen gesunden Patriotismus keineswegs aus.

Des Weiteren beeinflusst die Haltung der Vorgesetzten wesentlich ihre Fähigkeit zum Erziehen. Vorgesetzte müssen den Sinn hinter dem soldatischen Auftrag selbst begreifen und

entsprechend vermitteln können. Verständnis schafft auch hier Einsicht und schließlich Gefolgschaft. Hierzu gehören das Mitertragen von Strapazen und Entbehrungen, ein hoher Selbstanspruch sowie Hingabe zum Beruf.

Militärische Erziehung setzt einen entsprechenden Willen voraus und ist unweigerlich an die Notwendigkeit zur Entscheidung geknüpft. Entscheidungsschwäche und Scheu vor notwendigen Konflikten hemmen die Auftrags Erfüllung und beeinträchtigen die Erziehungswirkung. Vorgesetzte müssen hier ihrem Erziehungsauftrag gerecht werden. Ein klarer Erziehungsanspruch untermauert den Führungsanspruch. Die vordergründige Belastung und Schwierigkeit, die der Wille

zur Erziehung mit sich bringt, zahlt sich auf lange Sicht aus. Eine erzogene Truppe ist eine disziplinierte Truppe und damit schlagkräftig. Helmuth James Graf von Moltke hat geschrieben: „Disziplin ist der Grundpfeiler der Armee und ihre strenge Aufrechterhaltung eine Wohltat für alle.“ Eine schlecht erzogene und undisziplinierte Truppe kann nur mit sehr hohem Aufwand auf den rechten Weg zurückgebracht werden.

### Geist und Körper

Der Wille zur Erziehung zeigt sich auch in der Bereitschaft, Soldatinnen und Soldaten anzuleiten und zu fördern. Ermutigung und Stärkung des Selbstbewusstseins, aber

auch angemessene Zurechtweisung durch Lob oder Tadel gehören hierzu. Neben der geistigen Erziehung spielt hier aber auch die körperliche Erziehung eine tragende Rolle, um seelisch wie körperlich belastbare Soldatinnen und Soldaten zu formen. Voraussetzung ist hierbei wiederum das persönliche Vorbild des körperlich robusten Vorgesetzten, der den Willen zur Härte gegen sich selbst aufbringt.

Nur wer sich selbst fordert und wer selbst richtig erzogen ist, kann andere erziehen. Die Grundlagen dafür sind Bildung, Verantwortungsbewusstsein und Selbstreflexion. Zudem benötigen militärische Vorgesetzte Empathie, Menschenkenntnis, Urteilsfähig-



Führen umfasst viele Facetten und äußert sich in vielen Momenten des soldatischen Handelns.



Fürsorge zeichnet sich auch durch eine harte und gefechtsnahe Ausbildung aus. Dabei ist mit Vorbild zu führen.

keit und fachliches Können, um erziehen zu können.

Erziehung beginnt bei jedem oder jeder Einzelnen als Selbsterziehung. Durch ihr persönliches Vorbild in Haltung und Pflichterfüllung schaffen gute Führer und Vorgesetzte ein Verständnis für die von ihnen erwarteten Anforderungen. Nur wer in Auftreten, Haltung und Einsatzbereitschaft den ihm anvertrauten Soldatinnen und Soldaten ein Vorbild ist, kann von ihnen das verlangen, was er oder sie selbst zu geben und zu leisten imstande ist. Daher ist Selbsterziehung eine Voraussetzung für die Erziehung anderer.

Wenn Anstand und Menschenliebe, Haltung und Einsatzwille, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein, Disziplin und Ordnung

in einem selbst tief verhaftet sind, können diese Charaktereigenschaften auf andere prägend wirken. Natürlich erzeugt dies Widerstand, sicherlich ist das anstrengend und mühevoll. Doch gute Führer und Vorgesetzte werden nicht müde, nicht nur gegen die eigene Bequemlichkeit, sondern auch gegen die Nachlässigkeit ihrer Soldatinnen und Soldaten anzukämpfen. Nicht mit Verbissenheit, sondern mit einem Lächeln auf den Lippen geht das leichter, wird es von Untergebenen eher angenommen und positiv verknüpft. Ein freundlicher und kameradschaftlicher Umgang mit den Soldatinnen und Soldaten muss dabei nicht als aufgesetzte Attitüde, sondern als glaubwürdige Überzeugung erkennbar werden. Erziehung ist wohl der schwierigste Part in der Rollentrias. Sie stellt zwar eine große Herausfor-

derung dar, trägt aber auch die schönsten Früchte. Daher sollte sie als Privileg und weniger als Bürde verstanden werden. Zudem ist Erziehung Ausdruck einer gelebten Inneren Führung und damit der Schlüssel zu einer kriegstauglichen und siegfähigen Truppe. Es gilt, die Truppe mit Herz und Verstand zu führen, auszubilden und zu erziehen.

Führung beinhaltet stets auch Ausbildung und Erziehung. Deshalb steht das Führen in der Rollentrias an erster Stelle. Doch nur durch eine ausgezeichnete Ausbildung und eine nachhaltige Erziehung kann eine einsatzfähige Truppe geformt werden, die in der Auftrags Erfüllung sicher und erfolgreich führbar ist, wenn es darauf ankommt.

„Wer Menschen führen will, muss Menschen mögen“ – das ist mehr als nur eine Floskel. Die Führung von Menschen ist das größte Geschenk, das einem militärischen Vorgesetzten gemacht werden kann. Menschenführung wird in der Inneren Führung daher als hauptsächliches Gestaltungsfeld betrachtet. Wer mit Herzblut und Esprit führt, kann seine Soldatinnen und Soldaten zu Höchstleistungen motivieren und auf dem Gefechtsfeld bestehen. Dieses beherzte Handeln erfordert allerdings gewisse Voraussetzungen.

Der oder die Vorgesetzte muss seine bzw. ihre Soldatinnen kennen und ihnen vertrauen. Letzteres fordert schon die Auftrags taktik. Im Gegenzug gewinnt der Vorgesetzte das Vertrauen seiner Soldatinnen und Soldaten. Dieses gegenseitige Vertrauen erzeugt Einsicht und verstärkt die erzieherische Wirkung in der gesamten Einheit. Die Aufrechterhaltung dieses Vertrauens erfordert Lauterkeit, Geduld und Fürsorge gleichermaßen.

Entscheidungsfreude ist eine wesentliche Führungsvoraussetzung. Wer die Entscheidung sucht, muss zunächst selbst eine Führungsentscheidung treffen. Wer Entscheidungen scheut, hofft vielleicht,

nichts falsch machen zu können. Doch eine nichtgetroffene Entscheidung ist auch eine Entscheidung. Der Soldatenberuf ist von raschen Lageänderungen und Ungewissheiten geprägt. In Anbetracht verfügbarer Informationen können richtige oder weniger zweckmäßige Entscheidungen getroffen werden. Der Prozess der Entscheidungsfindung kann eingeübt werden. Die Entscheidungsfreude selbst stellt jedoch ein Charaktermerkmal dar, das erfolgreiche militärische Führer auszeichnet.

Ein weiteres Merkmal ist das Verantwortungsbewusstsein und das Einstehen für eine Sache. Nicht nur für das Wohlergehen, die Ausbildung und die Erziehung der ihm anvertrauten Menschen muss der militärische Führer Verantwortung übernehmen, sondern auch für seine Entscheidungen. Verantwortung heißt, einmal getroffene Entscheidungen durchzusetzen, unweckmäßige Entscheidungen einzugestehen und deren Folgen zu ertragen. Wer sich wegduckt, hinter anderen versteckt oder die Schuld nur bei anderen sucht, zeigt einen charakterlichen Mangel. Der militärische Führer trägt die Verantwortung für seine Entscheidungen und für die ihm unterstellten Soldatinnen und Soldaten in aller Konsequenz.

Ein Wesensmerkmal guter Führung ist die unermüdete Fürsorge der Vorgesetzten. Fürsorge ist nicht nur Beistand im Rahmen der Fürsorgepflicht. Vielmehr zeichnet sich Fürsorge auch durch eine harte und gefechtsnahe Ausbildung aus. Nur sie garantiert die Durchhalte- und Überlebensfähigkeit auf dem Gefechtsfeld. Diese Art der Führung erfordert eine tiefe innere Überzeugung und Motivation des militärischen Führers. Denn diese Führung ist bewusst streng und stößt ständig auf den Widerstand der Bequemen und weniger Verantwortungsbewussten. Hier heißt es, mit eigenem Beispiel voranzugehen und von vorne zu führen, um sich Gefolgschaft zu sichern, wenn es einmal hart auf hart kommt. ■

# VERANTWORTUNG

Die Ausbildung in der Bundeswehr bringt es in vielen Fällen mit sich, dass man auch als Führungskraft oftmals über längere Zeiträume während des Studiums, auf den Laufbahnlehrgängen oder bei anderen Qualifizierungsmaßnahmen gar keine eigene Führungsverantwortung übernehmen muss. Man bleibt größtenteils für sich selbst und dem erfolgreichen Abschluss seiner Ausbildung verantwortlich. Das ändert sich mit der Versetzung in die Truppe oder auf einen neuen Dienstposten, wo man von heute auf morgen manchmal von einer Verantwortungsfülle überrascht wird, die man bisher so nicht gekannt hat. Wenn dann auch noch zu wenig Zeit für eine sorgfältige Einarbeitung und Übernahme der neuen Aufgaben vorhanden ist, kann rasch das Gefühl entstehen, dass man der übernommenen Verantwortung noch gar nicht gerecht werden kann.

## Verantwortung in der Bundeswehr

Begriffe wie „Praxischock“, „fehlende Truppenenerfahrung“ oder die oft nicht mehr gewährten „hundert Tage Schonfrist“ beschreiben diese Herausforderung. Dann ist es gut, wenn man Vorgesetzte hat, die Verständnis zeigen und einem das notwendige Vertrauen entgegenbringen, auch wenn es zu Anfang noch etwas holprig zugeht. Und wenn man von Kameradinnen und Kameraden unterstützt wird, die einen mit ihrer Erfahrung und Professionalität begleiten und vor „Fettnäpfchen“ und Anfängerfehlern bewahren. Denn Dienstvorschriften und Verhaltensregeln allein reichen meist nicht aus. Für viele Dinge gibt es keine Patentrezepte, um seiner Führungsverantwortung jederzeit gerecht zu werden. Man braucht vor allem Zeit und Selbstvertrauen, um in die volle Verantwortung hineinzuwachsen.

Verantwortung übernehmen, Verantwortung tragen, Verantwortung zeigen, für etwas verantwortlich gemacht werden, aber auch Verantwortung abgeben und delegieren – das sind nicht nur in der Bundeswehr häufig verwendete Formulierungen, die zeigen, wie zentral der Begriff Verantwortung in unserem Leben ist.

## Der Begriff der Verantwortung

Verantwortung kommt vom Verb ‚antworten‘. Ursprünglich verweist es darauf, dass vor Gericht auf eine Frage geantwortet werden muss, um sich für eine Sache zu rechtfertigen. Dieser Rechtsbegriff wurde dann auf zahlreiche andere Wissens- und Lebensbereiche wie etwa Philosophie, Theologie, Politik und Gesellschaft übertragen. Verantwortung ist, um es sehr einfach zu definieren, die bewusste Verpflichtung, für etwas einzustehen. Damit ist nicht nur die persönliche Verantwortung des Individuums gemeint, sondern auch die kollektive Verantwortung einer Gemeinschaft, Gesellschaft oder des Staates. Diese Verantwortung kann sich auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft beziehen. Wir tragen beispielsweise aus unserer deutschen Geschichte heraus auch eine Verantwortung dafür, dass bestimmte Dinge heute und in Zukunft nicht mehr geschehen. Verantwortung besteht in vielerlei Hinsicht. So gibt es zunächst eine Verantwortung gegenüber uns selbst; in diesem Fall sprechen wir von Eigen- oder Selbstverantwortung und meinen damit unsere Bereitschaft und Pflicht, für unser Handeln und Unterlassen Verantwortung zu übernehmen. Das ist nicht nur für Soldatinnen und Soldaten mit Führungsverantwortung von großer Bedeutung, wenn es darum geht, moralische Entscheidungen zu



Meist muss schnell entschieden werden. Führungskräfte tragen dann eine große Verantwortung.

treffen und ethische Verantwortung zu übernehmen. Unser Wertegerüst und unser Gewissen sind Instanzen, die uns helfen, diese Verantwortung zu tragen und damit auch für andere als Vorbilder zu wirken.

Verantwortung setzt immer auch ein Bewusstsein dafür voraus, dass man für etwas Verantwortung trägt. Wer dieses Verantwortungsbewusstsein ausblendet oder sogar verneint, handelt verantwortungslos und muss damit rechnen, hierfür zur Rechen-

schaft gezogen zu werden. Es hat in unserer Geschichte Fälle gegeben, in denen versucht wurde, die eigene Verantwortung für ein verbrecherisches Verhalten als sogenannten Befehlsnotstand von sich zu weisen. Bereits die Präambel unseres Grundgesetzes spricht daher vom „Bewusstsein seiner Verantwortung vor Gott und den Menschen“. Diese oft missverständliche Formulierung hat ihren Hintergrund in der historischen Erkenntnis, dass der verbrecherische nationalsozialistische Rassenwahn nur aufgrund der

völligen Verantwortungslosigkeit gegenüber einer metaphysischen Instanz und der Humanität möglich war. Und diese beiden Instanzen wurden in der Präambel wieder ins Recht gesetzt.

Neben der Verantwortung gegenüber sich selbst, gegenüber einer höheren Instanz – sei es nun Gott, das Sittengesetz oder die Humanitätsidee – sowie gegenüber anderen Menschen und der Gesellschaft kennen wir noch weitere Verantwortungsbereiche. So gibt es auch eine Verantwortung gegenüber einer Sache, einer Aufgabe, einer Bestimmung, gegenüber Recht und Gesetz, gegenüber fremdem Leben oder gegenüber der Natur und der Umwelt, die es für die Zukunft zu bewahren gilt. Sich dieser Fülle an Verantwortung bewusst zu werden, sein eigenes Leben danach auszurichten und entsprechend zu entscheiden und zu handeln, zeugt von einem entwickelten Verantwortungsbewusstsein und von Persönlichkeitsreife.

### Verantwortung und Innere Führung

Wir erleben es sehr oft, dass der hehre Anspruch, der mit dem Begriff Verantwortung verbunden ist, in der Praxis nicht eingelöst wird. Menschen scheuen ihre ureigene Verantwortung und verweisen stattdessen lieber auf andere. Viele schädigen die Gemeinschaft, ohne dafür zur Verantwortung gezogen zu werden. Manche führen das Wort Verantwortung gern im Mund, ohne diese tatsächlich zu übernehmen. Es gibt eine Verantwortungslosigkeit, die sogar systemisch angelegt ist und die wir auch in der Bundeswehr zur Genüge kennen – wir sprechen von Verantwortungsdiffusion. Jeder sucht die Verantwortung bei anderen oder verweist auf das System, weil die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten nicht eindeutig geregelt sind, weil die Dinge komplex und schwierig sind oder weil man einfach nur Angst hat, etwas falsch zu machen und daher zum Absicherungsdenken

neigt. Es fehlt im Grunde an einer Fehlerkultur, die richtigerweise als eine Vertrauenskultur bezeichnet werden sollte. Vertrauen und Verantwortung hängen eng miteinander zusammen. Sie sind zentrale Begriffe der Inneren Führung. Verantwortung hat als Ausgangspunkt die Selbstverantwortung, die sich aber sogleich auf die Verantwortungsbereiche jenseits der Eigenverantwortung erstreckt. Wer dieses Verantwortungsbewusstsein nicht entwickelt, kann kein guter Vorgesetzter sein. Denn Verantwortung ist kein Selbstzweck; sie gewinnt ihren eigentlichen Sinn erst in der Ausrichtung auf das Andere. In der militärischen Gemeinschaft, in der Führungsverantwortung und bei der gemeinsamen Auftragserfüllung wird das besonders wichtig und deutlich.

Denn Verantwortung erzeugt ja nicht nur Bindung und Verpflichtung, sondern schafft auch Freiheit und Gestaltungsmöglichkeiten. Wer Verantwortung übernimmt, gewinnt dadurch auch größere Handlungsfreiheit. Verantwortung kann und darf dabei nicht nur in einer Hand bleiben. Die Hierarchie in der Bundeswehr mit ihren zahlreichen Spezialisierungen verteilt die Verantwortung auf verschiedene Führungsebenen und Funktionsbereiche. In Begriffen wie Führungsverantwortung, Ressortverantwortung und fachlicher Verantwortung kommt dies zum Ausdruck. Die vielzitierte Forderung „Verantwortung ist unteilbar“ bedeutet in der Führungspraxis nichts anderes, als dass die Gesamtverantwortung bei dem oder der jeweiligen Vorgesetzten bleibt, ohne die jeweilige Teilverantwortung und Mitverantwortung der anderen auszuschließen. Denn erfolgreiche Führung erfordert immer auch die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen. Und der Anspruch auf Beteiligung und Mitwirkung erfordert immer auch die Bereitschaft zur Mitverantwortung. Das Führen mit Auftrag als Grundsatz der Inneren Führung beruht doch genau darauf, dass durch den Vertrauensbeweis des Delegierens der Erfolg in der Auftragserfüllung erzielt wird. Un-



In Gefechtsfahrzeugen kommen Waffen zum Einsatz. Der Mensch trifft die Entscheidung über den Waffeneinsatz und übernimmt damit die Verantwortung.

ser Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform schafft dafür auch die notwendigen Voraussetzungen, weil es auf die autonome, mündige und damit auch verantwortliche Persönlichkeit setzt, die es zu fordern und zu fördern gilt.

In der Personalverantwortung gewinnt dieses Prinzip noch einmal eine besondere Bedeutung. Denn die Auswahlentscheidungen, Ausbildungs- und Fördermaßnahmen im Gestaltungsfeld der Personalführung betreffen nicht nur Individuen, sondern wirken sich in der Summe und auf längere Sicht auch auf die gesamte Bundeswehr aus. Hier tragen gerade Disziplinarvorgesetzte mit Beurteilungsbefugnis eine weitreichende Verantwortung – nicht nur, um dem oder der Einzelnen gerecht zu werden, sondern auch, um die Bundeswehr in ihrer personellen Einsatzbereitschaft, Regenerations- und Zukunftsfähigkeit als System zu sichern. Diese Personalverantwortung beginnt in der Truppe bereits bei einer verantwortungsvol-

len Menschenführung, Dienstaufsicht und Gesprächskultur, um die zu Beurteilenden überhaupt erst einmal kennenzulernen. Die chancengerechte Auswahl nach Eignung, Befähigung und Leistung bestimmt nicht nur den erfolgreichen beruflichen Werdegang, sondern erzeugt auch Motivation, Loyalität und Vertrauen. Vorgesetzte, die hier ihrer großen Verantwortung nicht gerecht werden, versündigen sich nicht nur gegen die einzelnen Betroffenen, sondern auch gegen die Bundeswehr in ihrer Gesamtheit.

Wie bereits angesprochen: Verantwortung heißt schon von der Wortbedeutung her, Antworten zu geben, die glaubhaft sind. Verantwortung bedeutet auch, die richtigen Dinge richtig zu tun. Dabei kommt es auf die Vorgesetzten in der Bundeswehr an. Sie leben die Innere Führung vor und tragen damit eine besondere Verantwortung für deren Gestaltung in allen Bereichen des militärischen Dienstes. ■

# PERSÖNLICHKEITSBILDUNG UND PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Die beiden Begriffe Persönlichkeitsbildung und Persönlichkeitsentwicklung sind seit Jahren in aller Munde. Bildungspolitiker, Pädagogen, Soziologinnen, Psychologen und Wirtschaftsexpertinnen reden und schreiben darüber. Doch sie verbinden damit oft ganz unterschiedliche Vorstellungen und Ziele. Begriffe und Schlagworte wie kulturelles Kapital, persönliche Performance, personale Kompetenz und Zukunftsfitness zielen oft nur auf organisatorische oder ökonomische Optimierung. Auch andere Zielsetzungen und Betrachtungsweisen haben selten den ganzen Menschen in seiner komplexen Gesamtpersönlichkeit im Blick.

## Persönlichkeitsbildung als Teil des Leitbildes

Auch in der Bundeswehr sprechen wir von Persönlichkeitsbildung. Wir verfolgen dabei jedoch sehr bewusst einen ganzheitlichen Ansatz. Er ist von der Überzeugung geleitet, dass der Mensch ein entwicklungs- und bildungsfähiges Wesen aus Körper, Geist und Seele ist. Die Innere Führung stellt auch eine Bildungskonzeption dar, die im Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform ein solches Menschenbild zugrunde legt. Denn im Leitbild steht an erster Stelle die freie und autonome Persönlichkeit als Zielvorstellung. Ausgestattet mit dem Zentralwert der Menschenwürde stellt die Persönlichkeit bereits einen hohen Wert an sich dar. Eine solche Persönlichkeit muss aber darüber hinaus Eigenverantwortung für sich selbst und für das eigene Leben entwickeln, damit sie auch einmal Verantwortung für andere Menschen und für die ihr gestellten Aufgaben übernehmen kann. Die-

se Erwartungen und Anforderungen an eine Persönlichkeit setzen vor allem Bildungsbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit, Wissen und Können, Erfahrung und Reife, Willen und Charakter voraus. Der notwendige Bildungs- und Entwicklungsprozess benötigt aber auch ausreichend Zeit sowie Gemeinschaft und Vorbilder.

## Anspruchsvolle Aufgaben brauchen starke Persönlichkeiten

Denn der Soldatenberuf ist heute mehr denn je mit hohen Anforderungen an Körper, Geist und Seele verbunden. Die Bundeswehr benötigt neben der richtigen Ausstattung und Ausbildung auch starke Persönlichkeiten mit einer entsprechenden geistigen Haltung und einem zuverlässigen Wertekompass, um die volle Einsatzbereitschaft sicherzustellen. Persönlichkeitsbildung in der Bundeswehr trägt wesentlich dazu bei, dass notwendiges Orientierungswissen vermittelt wird und zugleich vielseitige Kompetenzen aufgebaut werden. Diese Anforderungen und Belastungen können nur bewältigt werden, wenn die Menschen in der Bundeswehr starke und souveräne Persönlichkeiten sind, die ihre individuelle Resilienz gleichermaßen aus Robustheit und Reflexion gewinnen. Diese Robustheit beginnt bereits bei der körperlichen und sportlichen Fitness und reicht über die mentale Stärke in all ihren Facetten bis zur psychischen Belastbarkeit und Entscheidungsfähigkeit in Dilemmasituationen und in schwierigen Lagen, die ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz erfordern. Dieser Begriff bedeutet, in widersprüchlichen Situationen und unübersichtlichen Umgebungen den Überblick zu behalten, die eigene Orientie-



Bildung ist nicht bloße Wissensvermittlung. Anschaulichkeit und Eindrücke verstärken das Bildungserlebnis. Unterrichtung an einem Lernort auf den Schlachtfeldern des Deutsch-Französischen Krieges von 1870 bei Metz.

rung zu finden und all diese Vieldeutigkeiten und Widersprüche ohne Überreaktionen bewusst ertragen zu können. Das setzt voraus, dass alle über ein tragfähiges Wertegerüst verfügen, Selbstvertrauen besitzen und für sich und andere Verantwortung übernehmen können.

## Die Rolle der Vorgesetzten

Immer wieder macht die Bundeswehr negative Schlagzeilen, weil einzelne Angehörige ein Fehlverhalten zeigen, das ein schlechtes Licht auf die gesamte Organisation wirft. Un-

serem hohen Selbstanspruch als Soldatinnen und Soldaten sowie Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform müssen wir glaubwürdig gerecht werden. Wenn Soldatinnen und Soldaten und vor allem Vorgesetzte ein Vorbild in Haltung und Pflichterfüllung sein sollen, insbesondere auch im öffentlichen Auftreten, dann erfordert dies Persönlichkeiten, die durch Selbstbeherrschung und Disziplin, authentisches Auftreten und vorbildliches Verhalten zu überzeugen wissen.

Gerade Vorgesetzte können und müssen die Prägekraft ihrer Persönlichkeit als



Lernen aus dem Blick zurück: Feldwebelanwärter besuchen das Militärgeschichtliche Museum in Dresden im Rahmen der politischen Bildung.

Führer, Ausbilder und Erzieher zur Geltung bringen. Damit wirken sie gleichzeitig als Vorbilder der Inneren Führung, die auf die ihnen anvertrauten Menschen fordernd und fördernd einwirken können. Als überzeugende Persönlichkeiten untermauern sie ihren Führungsanspruch durch Charakterfestigkeit, Professionalität und Menschlichkeit zugleich und geben dadurch die Richtung vor.

Gute Führungspersönlichkeiten reflektieren ihre eigene Persönlichkeitsstruktur. Sie wissen um ihre Stärken und Schwächen. Daher sind sie bereit, gute Ratschläge anderer zu beherzigen. Dies kann ein kameradschaftlicher Hinweis sein oder die Bereitschaft zu einem professionellen Führungskräftetraining oder Coaching. Die

Reflexion als Auseinandersetzung mit sich selbst ist bereits ein wichtiger Teil der eigenen Persönlichkeitsbildung und Persönlichkeitsentwicklung. Diese persönliche Reflexion bleibt aber nicht bei sich selbst stehen, sondern betrachtet auch das Verhältnis zu anderen Menschen, zum gemeinsamen Auftrag und zu den gemeinsamen Werten und Zielen.

#### **Persönlichkeitsbildung – ein weites Feld**

Die Vorschrift Innere Führung liefert einen guten Anhalt, worin diese gemeinsamen Werte, Tugenden und Kompetenzen bestehen. Es handelt sich dabei vor allem um Tapferkeit, Treue, Gewissenhaftigkeit, Kameradschaft-

lichkeit, Fürsorglichkeit, Selbstdisziplin, Fachwissen, Lernwilligkeit, Wahrhaftigkeit, Gerechtigkeit, Toleranz, kulturelle Aufgeschlossenheit und nicht zuletzt moralische Urteilsfähigkeit. All das schafft einen weiten Horizont, den es auszufüllen gilt – nicht mit Lippenbekenntnissen und Worthülsen, sondern mit glaubwürdigen Haltungen, wirkungsvollen Kompetenzen und sichtbaren Orientierungsmarken.

Persönlichkeitsbildung in der Bundeswehr ist also deutlich mehr als nur eine gezielte Ausbildung zum handwerklichen Können oder zum Fachexpertentum, um eine professionelle Performance abliefern zu können. Neben Vermittlung von Orientierungswissen und einem breiten Spektrum an Kompetenzen sollte eine hochwertige Persönlichkeitsbildung stets auch Charakterbildung und vor allem Herzensbildung beinhalten. Denn selbst die exzellenteste Expertin und der intelligenteste Zeitgenosse bleiben als Persönlichkeit fragwürdig, wenn sie nicht durch Anstand und Mitmenschlichkeit überzeugen. Natürlich darf zu Recht gefragt werden, ob diese Forderungen nicht zu idealistisch gedacht sind. Ist nicht die Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen bereits zu sehr verfestigt, als dass sie überhaupt noch signifikant veränderbar und bildbar wäre? Sind sogenannte „soft skills“ wie emotionale Intelligenz oder Empathie, also die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen, überhaupt erlernbar?

#### **Persönlichkeitsbildung als ständige Aufgabe**

Und wie und vor allem wann sollen und können all diese Fähigkeiten und positiven Persönlichkeitsmerkmale im Truppenalltag und zusätzlich zu der bereits so zeitintensiven und fordernden Ausbildung vermittelt werden? Derartige Fragen sind natürlich sehr berechtigt und bedürfen einer ständigen und ehrlichen Überprüfung auf Truppentauglichkeit und Praxisnähe. Die Innere

Führung als dynamische Konzeption muss sich diesen Herausforderungen stellen und Lösungsbeiträge anbieten.

Mit der Inneren Führung verfügt die Bundeswehr bereits seit vielen Jahrzehnten über eine bewährte Konzeption und eine Führungskultur, in denen wesentliche Elemente einer Persönlichkeitsbildung angelegt sind und bereits erfolgreich praktiziert werden. Neben der politischen und historischen Bildung mit den aktuellen Richtlinien zum Traditionsverständnis und zur militärischen Brauchtumpflege zählt die systematische Rechtsausbildung in der Bundeswehr ebenso dazu wie seit etlichen Jahren die Befassung mit interkultureller Kompetenz und Vielfalt. Mit der verstärkten Vermittlung ethischer Bildung in der Bundeswehr wird diese Reihe von künftig nicht mehr verzichtbaren Kompetenzfeldern vervollständigt. All diese Bausteine haben ihre Bedeutung und Berechtigung, weil sie gemeinsam dazu beitragen, die Staatsbürgerin und den Staatsbürger in Uniform in seiner Persönlichkeit zu bilden und zu entwickeln. In einer Welt, die durch ständigen Wandel, globale Unsicherheit, Komplexität, kulturelle Vielfalt und Pluralismus der Lebensformen geprägt ist, werden nur starke Persönlichkeiten die volle Verantwortung tragen können – für sich und für andere. Die Bundeswehr braucht starke Persönlichkeiten, wenn es um das scharfe Ende des Berufs, also das Töten und Getötetwerden, geht. Der folgende Beitrag benennt wesentliche Bausteine und Beispiele für die Persönlichkeitsbildung in der Bundeswehr. ■

# BAUSTEINE DER PERSÖNLICHKEITSBILDUNG



Lernorte vermitteln Authentizität. Dort ist Faktenwissen die Grundlage zum Verständnis. Links erfahren Soldaten von französischen Gefangenen in einem lothringischen Durchgangslager in Metz. Rechts Angehörige der Bundeswehr bei der Führung im Militärhistorischen Museum in Dresden.

Das Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform erfordert neben Verantwortungsbewusstsein soldatische Einsatzbereitschaft und insbesondere die autonome, freie und souveräne Persönlichkeit. Denn eine in sich gefestigte und reife Persönlichkeit bildet die Grundlage für die beiden anderen Leitbildkomponenten. Da sich aber Persönlichkeiten, insbesondere wenn sie Verantwortung tragen sollen, erst entwickeln müssen, brauchen sie dafür die richtigen Bausteine, eine gezielte Anleitung, Zeit und nicht zuletzt auch Vorbilder. Dies ist die Aufgabe der Persönlichkeitsbildung und -entwicklung.



Persönlichkeitsbildung ist ein ganzheitlicher, komplexer, lebenslanger Selbstqualifizierungsprozess, der – von inneren und äußeren Impulsen angetrieben – eine Identität bildet, Werthaltungen erzeugt und Verantwortungsbewusstsein für sich und andere entwickelt. Soldatinnen und Soldaten müssen stets in der Lage sein, selbstverantwortlich zu leben und zu handeln und Verantwortung für andere übernehmen zu können. Um diese Kernkompetenz zu erreichen, gestalten sie das Leben in der militärischen Gemeinschaft bewusst mit und leben Kameradschaft. Sie treten jederzeit für die Werte und Normen der freiheitlichen demokratischen Grundordnung

ein, schärfen ihr Gewissen und entwickeln eine moralische Urteilsfähigkeit. Auf diese Weise leisten sie einen entscheidenden Beitrag zu ihrer eigenen Persönlichkeitsbildung. Im Folgenden sind die Bausteine dieser Bildung dargestellt. Diese Bausteine werden in einer ministeriellen Jahresweisung mit aktuellen und historischen Themenfeldern als Ausbildungsvorgabe konkretisiert.

Mündiges staatsbürgerliches Verhalten und verantwortliches Handeln setzen Wissen um politische Zusammenhänge sowie Kenntnisse über unser politisches System voraus. Ein grundlegendes Politikverständnis

nis bildet auch eine Voraussetzung für die Verwirklichung der Inneren Führung in der Bundeswehr.

### Politische Bildung

Die politische Bildung von Soldatinnen und Soldaten ist Teil eines Bildungsprozesses, der Urteilsfähigkeit und Handlungskompetenz vermitteln und entwickeln soll. Sie ist nur dann glaubwürdig, wenn sie die Werte des Grundgesetzes und unserer freiheitlichen demokratischen Grundordnung verdeutlicht und erlebbar werden lässt. Die Bereitschaft, für diese Werte aktiv einzutreten und diese nötigenfalls mit dem eigenen Leben zu schützen, gehört zu den zentralen Merkmalen des Dienstes in der Bundeswehr.

Die freiheitliche demokratische Grundordnung ist eingebettet in Verpflichtungen, die sich aus der Zugehörigkeit Deutschlands zu internationalen Organisationen und Bündnissen wie den Vereinten Nationen, der NATO und der Europäischen Union ergeben. Die politische Bildung unterstreicht die Schutzwürdigkeit unseres demokratischen Staates sowie den Verteidigungsauftrag der Bundeswehr angesichts weltweiter sicherheitspolitischer Risiken und Bedrohungen.

Politische Bildung in der Bundeswehr soll Grundlagen und Zusammenhänge, insbesondere mit Blick auf den eigenen Dienst, vermitteln. Soldatinnen und Soldaten müssen wissen und verstehen, wofür sie ausgebildet werden, ihren Dienst leisten und eingesetzt sind.

Alle Angehörigen der Bundeswehr repräsentieren unsere Werte. Sie sollen überzeugt sein, dass ihr Dienst politisch und gesellschaftlich gewollt und legitimiert sowie rechtlich und moralisch begründet ist. Politische Bildung festigt so das demokratische Bewusstsein und trägt zur Bereitschaft bei, auch für die Grund- und Menschenrechte in-

formiert, bewusst und überzeugt einzutreten. Durch die Inhalte der politischen Bildung in der Bundeswehr sollen Soldatinnen und Soldaten schließlich die Kontroversität gesellschaftspolitischer Themen erkennen und eigenständig bewerten.

Unsere Vergangenheit ist insbesondere durch die totalitären Herrschaftssysteme des 20. Jahrhunderts von Verwerfungen und Traditionsbrüchen geprägt, die bis heute eine besondere Auseinandersetzung mit unserer Geschichte erfordern. Ohne historische Herleitung sind die Besonderheiten unseres Staates und seiner Streitkräfte nicht zu verstehen. Zudem haben viele Konflikte und Kriege der Gegenwart ihre Ursache in Ereignissen, die teilweise sogar Jahrhunderte zurückliegen. Auch zum Verständnis, wofür die Bundeswehr seinerzeit geschaffen wurde und wofür wir heute und künftig dienen, leistet die historische Bildung einen unverzichtbaren Beitrag.

### Historische Bildung

Ihr Ziel ist es, die Identifikation mit der freiheitlichen demokratischen Grundordnung zu stärken sowie die (sicherheits-)politischen Herausforderungen der Gegenwart zu erklären und einzuordnen. Nur wer die Zusammenhänge von Konflikten und Konstellationen kennt, kann die Sinnhaftigkeit seines Dienstes und seines Einsatzes kundig bewerten und vermitteln.

Historische Bildung beginnt im Dienstalltag der Soldatinnen und Soldaten. Standorte und Kasernen der Bundeswehr sind historisch gewachsen. Ihre Geschichte ist oftmals älter als die der Bundesrepublik Deutschland und ihrer Streitkräfte. Zu wissen, welche historischen Bezüge und Traditionen es am eigenen Standort gibt und welchen geschichtlichen Hintergrund Kaserne und Standort haben, schärft die Fähigkeit zur kritischen Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und stärkt die Identifizierung mit dem



Breites Wissen ist für alle Angehörigen der Bundeswehr eine grundlegende und permanente Herausforderung und Verpflichtung. Informationsbesuch in der Forschungsbibliothek Gotha im Schloss Friedenstein.

Dienstort. Oft bieten städtische Museen oder militärgeschichtliche Sammlungen einen ortsgebundenen und damit unmittelbaren Zugang zur Geschichte.

Historische Entwicklungen und Ereignisse lassen sich ohne die Analyse militärischer Auseinandersetzungen und Gewalthandlungen weder umfassend erzählen noch begreifen. Für die historische Bildung in der Bundeswehr haben daher Kenntnisse zur Militärgeschichte eine besondere Bedeutung. Unterrichte, Weiterbildungen, insbesondere an aussagekräftigen Lernorten, sowie das eigenständige Studium der (Militär-)Geschichte erlauben es, Kriege und kriegerische Konflikte einzuordnen und sie als prägende Konstanten der Menschheitsgeschichte zu

begreifen. Anhand historischer Beispiele lassen sich zudem Grundlagen von Taktik und operativer Führung sowie die Folgen militärischer Handlungen vorstellbar vermitteln.

Auch als Grundlage für die Ausbildung einer interkulturellen Kompetenz spielt historische Bildung eine wichtige Rolle. Eine von gegenseitigem Verständnis geleitete Kommunikation im Dienstalltag setzt voraus, dass Soldatinnen und Soldaten mit den kulturellen Hintergründen vertraut sind, in denen sie Dienst leisten.

Das Herstellen historischer Bezüge schafft zudem die Grundlage für ein wertegebundenes Traditionsverständnis und eine sinnstiftende Traditionspflege. Handlungssicherheit im Umgang mit Traditionselementen der

Bundeswehr lässt sich nur auf Grundlage fundierter Geschichtskennntnisse erreichen. So können beispielhafte Strukturen, Ereignisse und Personen aus der Geschichte identifiziert werden, die sinnstiftend für die heutigen Aufgaben der Bundeswehr wirken und damit traditionswürdig sind.

### Ethische Bildung

Zeiten komplexer werdender Konflikte und Krisen erhöhen zugleich die Anforderungen an die Angehörigen der Streitkräfte, sich in kritischen Situationen urteilsicher und verantwortungsvoll zu verhalten. Vor diesem Hintergrund gilt es, durch ethische Bildung die Führungsfähigkeit militärischer Führer zu stärken, die Urteilsfähigkeit zu verbessern und die Handlungssicherheit der Soldatinnen und Soldaten zu erhöhen. Dazu müssen sie sich der ethischen Grundlagen und moralischen Maßstäbe ihres Entscheidens und Handelns bewusst sein.

Ethik kann grundsätzlich als Handeln und Leben aus der Perspektive des „Guten und Richtigen“ verstanden werden. Individuelle und kollektive, einfache und komplexe Entscheidungen von ethischer Relevanz treffen wir täglich durch Abwägen von Werten und moralischen Einstellungen auf der Grundlage unseres Wertegerüsts. Ethische Kompetenz besteht dabei darin, die ethisch vorzugswürdigen Vorstellungen zu kennen, sich diese zu eigen zu machen und anzuwenden.

Beim Abwägen gilt es, sich bewusst zu sein, dass in vielen Situationen verschiedene Normen und Werte ethisch relevant sind, die miteinander in Konflikt treten können. Als konkretes Beispiel bezogen auf den Soldatenberuf können sich die Gehorsamspflicht gegenüber Vorgesetzten und das Gebot der Rechtsbefolgung gegenüberstehen, wenn Vorgesetzte rechtswidrige Befehle erteilen. Der gewissensoberleitete Gehorsam, der die Grenzen von Befehl und Gehorsam als einen Grundsatz der Inneren Führung aufzeigt,

überträgt den Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr die Selbstverantwortung, bei echten Gewissenskonflikten nach den eigenen ethischen Maßstäben zu handeln.

Komplexe Dilemmasituationen können durch Ethik zwar nicht immer aufgelöst werden; durch ein geschärftes ethisches Bewusstsein ist man jedoch besser vorbereitet und solchen Konflikten situativ eher gewachsen.

Die Werte unseres Grundgesetzes bilden auch das Wertegerüst der Bundeswehr. Entsprechend leitet sich der soldatische Wertekanon aus Menschenwürde, Freiheit, Frieden, Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität und Demokratie ab. Diese Werte überzeugend zu vermitteln, ist Aufgabe ethischer Bildung. Denn wer diese Werterhaltung verinnerlicht hat, kann aus innerer Überzeugung und gemäß dem Selbstverständnis der Bundeswehr handeln.

Ethische Bildung in der Bundeswehr ist im Sinne einer berufsethischen Qualifizierung zu verstehen und lässt sich in allen Gestaltungsfeldern der Inneren Führung und vielen Bereichen des täglichen Dienstes wiederfinden. Gezielte Bildungsangebote sollen sowohl Wissen vermitteln und Raum zur Reflexion bieten als auch an konkreten Handlungssituationen anknüpfen. Dazu ist ein bewusstes Herstellen moralisch relevanter Situationen notwendig. Einen zentralen Beitrag leistet hierzu der Lebenskundliche Unterricht, der einen Raum für freie und vertrauensvolle Aussprachen bietet.

### Interkulturelle Bildung

In einer globalisierten Welt mit zunehmender Verflechtung internationaler Strukturen und angesichts der Migrations- und Flüchtlingsbewegungen erhält interkulturelle Bildung eine besondere Bedeutung.

In der Bundeswehr zeigt sich dies nicht nur in Einsätzen und einsatzgleichen Verpflichtungen,

sondern auch im Rahmen multinationaler Übungen und auch innerhalb der Bundeswehr selbst, die als Spiegel der Gesellschaft die Diversität unterschiedlicher Kulturen und Lebensformen vereint.

Interkulturelle Bildung zum Erwerb interkultureller Kompetenz ist für die militärische Auftragsbefüllung eine notwendige querschnittliche Qualifikation. Sie soll Soldatinnen und Soldaten Wissen vermitteln, ihre eigenen inneren Einstellungen entwickeln sowie Handlungsfähigkeit insbesondere für interkulturell relevante Situationen fördern und damit in ihrer Gesamtheit die interkulturelle Kompetenz bilden.

Interkulturelle Kompetenzen bezeichnen dabei vor allem die Fähigkeit zu Selbstreflexion, Perspektivwechsel, Empathie, Toleranz gegenüber Widersprüchen und respektvollem Umgang mit anderen Lebenswelten. Ziel ist eine offene Grundhaltung gegenüber der Vielfalt von auch kulturell geprägten Identitäten und Lebensweisen. Hieraus resultiert die Gepflogenheit, auch und besonders im Rahmen der Auftragsbefüllung mit anderen bzw. Fremden respektvoll und vorurteilsfrei zu kommunizieren und zu interagieren.

Interkulturelle Kompetenz ist eine Qualifikation, die von allen Angehörigen der Bundeswehr gefordert und benötigt wird. Ein besonderes Augenmerk kommt jedoch Personen in Führungsverantwortung zu, da interkulturelle Kompetenz ein integraler Bestandteil der Führungskompetenz ist.

Interkulturelle Bildung ist als Querschnittsaufgabe über alle militärischen Laufbahnen und Dienstgradgruppen hinweg in die verschiedenen relevanten Handlungs- und Lernfelder zu integrieren und mit diesen gemeinsam auszubilden.

Interkulturelle Bildung hat eine große Schnittmenge mit anderen Bausteinen

der Persönlichkeitsbildung. Sie kann aber auch für andere Ausbildungsthemen, etwa die Gefechts- und Einsatzausbildung, die Sprachausbildung sowie die Weiterbildung von Führungskräften notwendig und nützlich sein.

Bei Einsätzen sowie einsatzgleichen Verpflichtungen ist neben der allgemeinen kulturellen Kompetenz die Aneignung von Wissen über landeskundliche und sprachliche Besonderheiten, Sitten und Gebräuche im Einsatzraum sowie Verhaltensregeln vor Ort von großem Nutzen, um in komplexen Situationen im Umgang mit dem Unbekannten, Ungewohnten und scheinbar Unverständlichen sicher aufzutreten und handlungsfähig zu bleiben. ■

## ZUSAMMENFASSUNG

Persönlichkeitsbildung in der Bundeswehr ist ein Aufgabenfeld, das dem Anspruch der Inneren Führung als Bildungskonzeption gerecht werden muss. Dieser Anspruch richtet sich an alle Angehörigen der Bundeswehr und fordert von ihnen die Bereitschaft zum eigenverantwortlichen Lernen, zur beständigen Weiterbildung und Qualifizierung. Sie vermittelt mit ihren wesentlichen Bildungsbausteinen das Rüstzeug für politische, historische, ethische und interkulturelle Kompetenz, um Urteilsfähigkeit zu entwickeln und Loyalität gegenüber unserem Staat und seiner Verfassung zu sichern. Es bedarf eines gefestigten Charakters sowie mentaler Stärke und individueller Resilienz auf der Basis physischer und psychischer Leistungsfähigkeit sowie insbesondere soldatischer Erziehung, um die Aufgaben und Belastungen erfolgreich bewältigen zu können.

# WELTANSCHAUUNG, SPIRITUALITÄT, GLAUBE

Die Innere Führung beruht auf einem geistigen und sittlichen Fundament, das aus Werten und Normen sowie persönlichen Überzeugungen und Haltungen besteht. Begriffe wie Weltanschauung, Spiritualität und Glaube stellen dabei verschiedene Ausdrucksformen dar, mit denen die Menschen in der Bundeswehr dieses gemeinsame Fundament bilden, begründen und bewahren.

## Vielfalt, Multireligiosität, Säkularität

„Seelsorge und Religionsausübung“ als Gestaltungsfeld der Inneren Führung war in der Bundeswehr lange Zeit von den christlichen Konfessionen geprägt. Künftig muss dieses Gestaltungsfeld deutlich weiter gefasst werden, weil sich die gesellschaftlichen Bedingungen in den letzten Jahrzehnten grundlegend geändert haben. Die heutige Gesellschaft ist insgesamt multikultureller und multireligiöser, in erheblichen Teilen auch säkularer und religiös indifferenter geworden. Diese veränderten Werthaltungen spiegeln sich auch bei den Angehörigen der Bundeswehr wider.

Weltanschauung, Spiritualität und Glaube stellen in ihren jeweiligen Bekenntnisformen Deutungsangebote für den Menschen dar. Sie wollen im Wesentlichen Antworten auf die Frage nach dem Sinn des Lebens und die Richtigkeit des eigenen Tuns geben. In der Bundeswehr ist, neben dem Recht auf freie und ungestörte Religionsausübung, der angemessene Umgang mit diesen verschiedenen Deutungsangeboten auch Ausdruck einer gelebten Pluralität und Vielfalt.

Einige Leitbegriffe der Inneren Führung sind ohne die tiefe Prägung durch die christliche Tradition und das dahinterstehende

Menschenbild nicht zu verstehen: Freiheit, Verantwortung sowie ein Gehorsam aus Einsicht, der in Grenzsituationen auch durch das Gewissen als Entscheidungsinstanz geleitet sein kann.

„Ich habe immer nur versucht, ein guter Christ zu sein.“ So antwortete Wolf Graf von Baudissin, als er nach der tiefsten Antriebskraft seines Handelns gefragt wurde. Die „Väter“ der Inneren Führung waren unstrittig gläubige Christen. Ihr Glaube war mehr als nur eine persönliche Überzeugung. Er war vielmehr Motivation und Richtschnur zum selbstverantwortlichen Handeln. Als Wehrmachtssoldaten hatten Menschen wie Baudissin die militärische, politische und moralische Katastrophe miterlebt und daraus gelernt. Neue Streitkräfte im demokratischen Rechtsstaat brauchten ein tragfähiges Fundament. Es ging um eine politische Legitimität und moralische Autorität, die nicht durch eine Verstrickung in die nationalsozialistische Diktatur diskreditiert war. Die Bundesrepublik Deutschland sollte in der Gemeinschaft der europäischen Demokratien verankert und auf den grundlegenden Wert der Menschenwürde verpflichtet werden. Genau dies konnte die bewusste Anknüpfung an die christliche Tradition leisten. Sie ermöglichte in gleicher Weise eine Kontinuität in der gemeinsamen europäischen Tradition wie einen entschiedenen Neubeginn nach der moralischen Katastrophe.

So war es nur folgerichtig, dass die Arbeit der christlichen Militärseelsorge bereits mit Aufstellung der Bundeswehr begann. Allerdings waren in den 1950er-Jahren mehr als 90 Prozent der deutschen Bevölkerung und damit auch der Bundeswehrangehörigen



In stillem Gedenken. Die Soldatinnen und Soldaten leben auch im 21. Jahrhundert ihre Spiritualität.

Mitglied einer christlichen Kirche. Das hat sich gewandelt. Der Anteil an Menschen, die sich keiner religiösen Tradition verbunden fühlen, wächst. Damit stellt sich die Frage, ob die historisch bedingte Verankerung der Inneren Führung in der christlichen Tradition auch gegenwärtig noch tragfähig ist und in welchem Sinne sie leitend sein kann. Welche Bedeutung haben religiöse Praxis und christliche Tradition und wie relevant sind sie für die Praxis der Inneren Führung im Alltag der Truppe? Und wie ist das Verhältnis der christlichen Überlieferung zu anderen religiösen Traditionen, unter anderem

der durch die neuingerichtete Jüdische Militärseelsorge vertretenen jüdischen Traditionen, zu gestalten? Die Innere Führung, die Bundeswehr und auch unsere Gesellschaft können jedoch nicht auf die religiösen Traditionen und auf religiöse Praxis verzichten, ohne sich von wesentlichen moralischen Ressourcen abzuschneiden. Pluralität und Diversität auch in Weltanschauungs- und Glaubensfragen sind Kennzeichen und Garantien unserer Werteordnung. Diese Ressourcen sind auch für die Führungspraxis und den Dienstalltag in der Bundeswehr von erheblicher Bedeutung und bedürfen der



Deutsche Soldatinnen beten an der Lourdesgrotte beim Eröffnungsgottesdienst der 63. Internationalen Soldatenwallfahrt 2023.

behutsamen Erweiterung in andere religiöse Traditionen über das Christliche hinaus.

### Weltanschauung – Kontext des soldatischen Dienstes und des Dienstes

Der Begriff Weltanschauung macht darauf aufmerksam, dass es um mehr als nur die Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft geht. Jedes verantwortliche Handeln ist eingebettet in ein Verständnis des eigenen Lebens und seiner Beziehung zur Wirklichkeit im Ganzen. In der Frage „Dienen wofür?“ schwingt stets auch die Frage nach einer Gesamtorientierung des eigenen Lebens mit. Das führt zu weiteren Fragen: „Wofür lebe ich? Wem bin ich zutiefst verpflichtet? Was ist der Grund meiner persönlichen Freiheit? Was ist mein eigener Platz in der Welt?“

Auf die Berufswelt der Soldatinnen und Soldaten zugespielt stellt sich die Frage: „Wofür bin ich bereit, zu töten und wofür setze ich mein eigenes Leben ein, auch auf die Gefahr hin selbst getötet zu werden?“ Alle Soldatinnen und Soldaten müssen auf dem Weg der eigenen Persönlichkeitsentwicklung eine persönliche Antwort auf diese Frage finden. Ein Rückzug auf ein handwerkliches Verständnis des Soldatenberufes ist zwar möglich, genügt aber nicht, um verantwortlich zu dienen. Die Rechenschaft über diese tiefste Verpflichtung des soldatischen Dienstes ist zugleich ein Hinweis auf die Freiheit der Person. Damit sind wiederum die Grenzen des eigenen Gehorsams angesprochen.

Dieses Verhältnis von Pflicht und Freiheit wird am deutlichsten im Dienstes. Dieser Treueid bindet die ganze Person als Eid-

geber oder Eidgeberin an den Eidnehmer, die Bundesrepublik Deutschland. Die religiöse Beteuerung „so wahr mir Gott helfe“ drückt den höchsten Grad der Verpflichtung aus. Die religiöse Adresse des Eides, also die Selbstverpflichtung vor Gott, macht die Tiefe der Bindung deutlich. Damit wird Gott als diejenige Instanz angerufen, gegenüber der keine innere Reserve und kein persönlicher Vorbehalt möglich ist. Die religiöse Beteuerungsformel kann entfallen, wenn der Bezug auf Gott nicht mit der eigenen Überzeugung übereinstimmt oder von einer anderen Religion beziehungsweise Weltanschauung geprägt ist. Von alters her wird damit aber die Unverfügbarkeit der Eidesleistung in Verbindung mit der Tiefe des wechselseitigen Treueverhältnisses formuliert. Eidgeber oder Eidgeberin und Eidnehmer bindet mehr aneinander als eine bloße Verpflichtung zur Loyalität, die ein eher äußeres Verhältnis darstellt. Treue nimmt den „inneren Menschen“ in Anspruch. Auch diesem Verständnis liegt das christliche Menschenbild von freier Selbstbestimmung und personaler Verantwortung zugrunde.

### Spiritualität – tragfähiger Lebensgrund und Resilienzfaktor

Der Begriff Spiritualität drückt mehr aus als die Zugehörigkeit zu einer Religion. In der Spiritualität können verschiedene Religionen eine gemeinsame Erfahrungsgrundlage und Verbindung finden, auch wenn das jeweilige Verständnis hier im Detail unterschiedlich ist. Gemeinsam ist, dass Spiritualität als ein das Leben durchdringendes Grundgefühl, eine Grundhaltung von Zugehörigkeit und Tragfähigkeit verstanden werden kann, ein „Behaustsein“ (Otto Friedrich Bollnow), das indes um die Zerbrechlichkeit und Verwundbarkeit des eigenen Lebens weiß. Spiritualität gilt als einer der wichtigen Resilienzfaktoren, der Stärke und Vertrauen schaffen kann, vor allem gegenüber Einsatzbelastungen. Der Zusammenhang von Spiritualität und Resilienz ist empirisch

sehr gut gesichert. Er ist durch das Krankheitsbild der „moralischen Verletzungen“ stärker in den Blick gekommen. Von moralischen Verletzungen spricht man, wenn das tragende Wertegefüge einer Person unter dem Eindruck massiver Gewalterfahrungen zusammenbricht. Der moralische Kompass gibt keine Orientierung mehr. Moralische Verletzungen führen zu einem tiefen Sinnverlust, der sich etwa in Scham, Rückzug und Verlust der Fähigkeit zur Freude äußert. Dagegen sind Selbstvergewisserung über die eigenen Grundwerte und das spirituelle Konzept eines tragenden Lebensgrundes wesentliche Resilienzfaktoren. Angesichts der neuen Konfliktszenarien wird es noch wichtiger werden, Resilienzfaktoren zu erkennen, zu fördern und zu stärken – das gilt auch für den Resilienzfaktor Spiritualität.

### Religionsfreiheit und Militärseelsorge

Das Grundrecht auf ungestörte Religionsausübung (Artikel 4 Grundgesetz und Artikel 141 Weimarer Reichsverfassung) stellt das rechtliche Fundament für die Arbeit der verschiedenen Militärseelsorgen dar. Es ist zusätzlich durch entsprechende Staatsverträge mit den betreffenden Religionsgemeinschaften verankert und gewährleistet auch die Freiheit weiterer religiöser und weltanschaulicher Bekenntnisse und deren Militärseelsorgen. So wurde 2021 auf der Grundlage eines eigenständigen Staatsvertrags die jüdische Militärseelsorge eingerichtet. Perspektivisch kann auch eine muslimische Seelsorge hinzukommen. Auch wenn militärische Vorgesetzte selbst religiös desinteressiert sein sollten, gebietet ihnen die Vorschrift, ein kooperatives Verhältnis zur Arbeit der Militärseelsorge zu ermöglichen: „Sie haben den Militärseelsorgerinnen und Militärseelsorgern bei der Ausübung der Seelsorge jede vertretbare Unterstützung zu gewähren.“ (AR A-2600/1, Nr. 674)

Die Rolle und der Auftrag der Militärseelsorge sind vielfältig, können aber im We-

sentlichen in drei große Aufgabenfelder gegliedert werden: die Seelsorge selbst, die Unterstützung bei der religiösen Lebensführung, die Gestaltung von Ritualen sowie die Unterstützung bei religiösen rituellen Handlungen und der sogenannte „Lebenskundliche Unterricht“. Für diese Aufgabenerfüllung wurden im Lauf der Jahre etliche Einrichtungen, Ansprechstellen und andere Unterstützungsprojekte geschaffen, die hier nicht im Einzelnen dargestellt werden können. Der Baukasten zum Handbuch bietet hierzu eine Fülle von Informationen, Zugangsdaten und Hilfestellungen.

Als Erstes ist die Kernaufgabe der Seelsorge und der Unterstützung bei einer religiösen Lebensführung zu nennen. Hier geht es um Begleitung und Unterstützung der Einzelnen: Der Mensch steht im Mittelpunkt, nicht die Funktion. Das umfasst Prävention im Umgang mit Belastungen ebenso wie angemessene Antworten und Hilfestellungen für Unterstützungsbedarf, den Soldatinnen und Soldaten erbitten. Die Militärseelsorge ist eine der vier Säulen in den Psychosozialen Netzwerken im Verbund mit den anderen Unterstützungskräften: Sanitätsdienst, Sozialdienst und Truppenpsychologie. Entscheidend sind hier die besonderen Kompetenzen der Seelsorgerinnen und Seelsorger, die vielfach selbst therapeutisch ausgebildet sind und in der Regel eine reiche Erfahrung in der Begleitung von Menschen mitbringen.

Ein zweiter Beitrag der Seelsorge liegt in der Gestaltung von Ritualen und der Unterstützung bei religiösen rituellen Handlungen. Rituale geben Sicherheit und Halt in Belastungssituationen. Sie kanalisieren gemeinschaftliche Gefühlslagen und geben dem Einzelnen das Grundgefühl, getragen zu sein in einem Zusammenhang, der größer ist als Veränderung, Unsicherheit oder Leid. Rituale haben ihren besonderen Ort an Schwellensituationen und Übergängen, man denke etwa an das Gelöbnis. Ein

Grenzfall ist die Überbringung einer Todesnachricht. Der Seelsorger oder die Seelsorgerin begleiten den militärischen Führer auf dem schweren Weg. Mit ihrer Erfahrung im Umgang mit Tod und Trauer können Seelsorgerinnen und Seelsorger einerseits dem oder der militärisch Verantwortlichen eine Stütze in Vorbereitung, Durchführung und Debriefing sein. Andererseits bieten sie Gespräch und Begleitung für die betroffenen Angehörigen an. Viele Menschen haben ein Gespür dafür, dass mit dem Seelsorgepersonal eine Segensmacht gegenwärtig ist.

Als dritter Beitrag ist der Lebenskundliche Unterricht (LKU) zu nennen. Er ist keine religiöse Unterweisung, sondern ein berufsethischer Lern- und Reflexionsort, an dem die besonderen Aufgaben des Soldatenberufes angesprochen und durchdacht werden können. Entscheidend ist, dass ethische Bildung als ein Freiraum konzipiert wird, in dem die persönlichsten Fragen berührt werden können. Die Seelsorgerinnen und Seelsorger sind nicht Bestandteil der militärischen Hierarchie, andererseits aber durch gemeinsame Einsatzerfahrungen und Mitleben mit dem Alltag der Soldatinnen und Soldaten vertraut. Hier können Themen angesprochen werden, für die im Alltag des Dienstes selten Raum ist: Schuld und Vergebung, Grenzen des Gehorsams, Verhältnis von persönlicher und beruflicher Identität. Die Innere Führung formuliert es als besondere Aufgabe, das Gewissen zu „schärfen“ und „moralische Urteilsfähigkeit zu entwickeln“ (AR A-2600/1, Nr. 508).

#### Militärseelsorge im täglichen Leben und im Einsatz

Militärseelsorge bietet im täglichen Leben mit Einzel- und Gruppengesprächen, Begegnungen, liturgischen Räumen und Zeiten, Zeichen, Ritualen, rituellen Handlungen, Segnungen, dem Schablat mit dem Kreuzenzünden, Sakramentalien und Sakramenten „Orte und Zeichen der Nähe Gottes“.



Ehrung und Ehre: Prozession mit Kerzen für deutsche Gefallene bei der 63. Internationalen Soldatenwallfahrt 2023 in Lourdes.

Soldatinnen und Soldaten und ihre Familien werden damit auf ihrem Lebens- und Berufsweg begleitet, geprägt und gestärkt – und dies in allen Lebenssituationen von der Geburt bis zum Tod.

Seit 1990 begleiten Militärseelsorgerinnen und Militärseelsorger die Auslandseinsätze der Bundeswehr. Sie hören zu, trösten, feiern Gottesdienst, stellen Kultgegenstände bereit, unterstützen bei religiösen Feiertagen, helfen bei der Organisation koscheren Essens und geben Orientierung in existenziellen Fragen und Situationen. Mit der Errichtung von Begegnungsstätten, Kapellen und sonstigen Gebetsräumen werden Anlaufstellen und damit ein Stück Geborgenheit geschaffen. Bei Unglücks- und Todesfällen

begleitet, betreut und stärkt die Militärseelsorge die Angehörigen und Hinterbliebenen mit vielfältigen Angeboten und sehr persönlicher Einzelseelsorge.

Spiritualität und Glaube, religiöse Praxis und religiöse Traditionen bleiben wichtige Ressourcen, auf deren bewusste Pflege die Bundeswehr nicht ohne tiefen Schaden verzichten kann. Weltanschauung, Spiritualität und Glaube sind nicht nur individuelle Resilienzfaktoren, sondern sie sind auch gesellschaftlich relevant bei der Beantwortung der Frage, wie eine Gesellschaft resilient werden kann, religionsübergreifend und verbindend – auch für säkular gestimmte Mitmenschen. ■

# SELBSTFÜHRUNG, SELBSTDISZIPLIN UND HANDLUNGSSICHERHEIT

Auf den ersten Blick könnte man meinen, dieses Thema wäre recht schnell abzuhandeln. Schließlich ist der Begriff der Disziplin im Militär allein schon aus formalen Gründen sehr geläufig. Auch der Begriff der Handlungssicherheit ist für Soldatinnen und Soldaten nicht ungewöhnlich, denn ein wesentliches Ziel der militärischen Ausbildung ist es, Handlungssicherheit bei den Auszubildenden zu erzeugen.

## Handeln aus eigener Einsicht

Bei genauerer Betrachtung ist der Sachverhalt jedoch nicht mehr ganz so einfach. Denn Disziplin und Handlungssicherheit beziehen sich darauf, dass etwas „von oben“ vorgegeben oder verordnet wird. Damit werden eine Norm und eine Erwartungshaltung ausgedrückt. So legt das Soldatengesetz im Paragraf 17 fest: „Der Soldat hat Disziplin zu wahren.“ Und bei der Handlungssicherheit wird zum Beispiel die Sicherheit in der Handhabung einer Waffe erwartet.

Selbstdisziplin ist demgegenüber etwas völlig anderes. Hier wird nichts von anderer Seite ausdrücklich vorgegeben, sondern das Individuum hält aus eigener Einsicht und Entscheidung Disziplin. Hierzu bedarf es keiner Vorgabe oder gar Durchsetzung von oben. Das Individuum nimmt sich vielmehr selbst in die Pflicht. Es benötigt dafür allenfalls Vorbilder, aber keine grundsätzliche Führung von außerhalb, um überhaupt diszipliniert zu sein. Der Mensch führt sich aufgrund seiner eigenen Überzeugung selbst: Dies ist Innere Führung im wörtlichen Sinne. Das Individuum steht damit

stets im Mittelpunkt. Handlungssicherheit entsteht dann aus dem Bewusstsein, dass man seiner eigenen inneren Überzeugung vertrauen kann und dass man im festen Glauben, das Richtige zu tun, entsprechend handelt.

Dieser Grundgedanke ist keineswegs neu. Er war vielmehr bereits leitend für die Gründerväter der Bundeswehr und der Inneren Führung. Exemplarisch sei hier auf einen Erlass des ersten Generalinspektors der Bundeswehr, General Adolf Heusinger, vom 15. Juni 1957 verwiesen, der von der Erziehung des Offizierkorps handelt. General Adolf Heusinger hebt darin insbesondere die Begriffe des Gehorsams, des Verantwortungsbewusstseins und der Wahrhaftigkeit hervor. Er fordert von seinen Offizieren eine sittliche Bindung zur Erfüllung ihrer Aufgaben („Dienen um der Sache willen“), Härte gegen sich selbst, dabei jedoch auch Ritterlichkeit gepaart mit Demut und Bescheidenheit sowie Passion für die Sache. Der Offizier soll sich, nach Heusinger, in den Dienst einer Sache stellen und nicht „nach äußerem Erfolg und Glanz fragen“. Wenn ein Offizier diesen Tugendkatalog als Eckpfeiler seines eigenen Wesens beachtet, dann wird er auch das Richtige tun. Er besitzt damit ein solides Fundament, dessen Denken „... durch sein sittliches Bewusstsein, dessen Handeln durch männliche Selbstzucht und dessen Haltung durch Bescheidenheit und Ritterlichkeit bestimmt werden.“

Manche Begriffe, die Heusinger 1957 verwendete, scheinen zwar aus der Zeit gefallen zu sein, aber im Kern treffen sie immer



Wachsam in der Nacht. Im Einsatz weltweit.

noch zu. Und seine Forderungen an das Offizierkorps sind aktueller denn je.

Die Bundeswehr bietet ihren Angehörigen vielfältige Möglichkeiten der freien Entfaltung und Berücksichtigung individueller Interessen im Dienst. Da geht es um die allgemeine Dienstgestaltung mit flexiblen Arbeitszeiten, um Zulagen, um Dienstsport, der sich mit privaten Freizeitaktivitäten verbinden lässt und um vieles andere mehr. All diese Maßnahmen verbessern die Rahmenbedingungen des militärischen Dienstes, dienen die Vereinbarkeit von Familie und Dienst und damit der Attraktivitätssteigerung. Sie sind also wichtig und richtig,

bleiben aber nur Mittel zum Zweck. Denn dahinter steht in letzter Konsequenz das Ziel, einsatzfähige und einsatzbereite Soldatinnen und Soldaten zu gewinnen, zu qualifizieren und zu halten.

## Rechte und Pflichten

Manchmal scheint diese Zielsetzung jedoch in den Hintergrund zu treten. Man kennt seine Rechte und Möglichkeiten sehr gut und nimmt sie selbstverständlich in Anspruch. Und wenn wir einmal das, was uns aus unserer Sicht zusteht, nicht bekommen, schreiben wir eine Beschwerde, wenden uns an die Wehrbeauftragte, an den Ver-



Entschlossen bis zum Ende. Auch das ist eine Frage der Disziplin.

teidigungsausschuss, an Abgeordnete oder gleich an den Minister bzw. die Ministerin oder auch an eine eigens dafür eingerichtete Ansprechstelle. Und wir haben keinen Zweifel daran, dass das alles auch so richtig und gewollt ist, denn wir nehmen ja nur unser gutes Recht wahr. Auch wenn diese Darstellung überzeichnet und auch nicht auf jeden zutrifft, ist die wachsende Tendenz zu dieser überzogenen Anspruchshaltung dennoch erkennbar. Wir folgen damit dem gesellschaftlichen Trend der zunehmenden Individualisierung, der jedoch die Gemeinschaft und die gemeinsame Aufgabe in den Hintergrund treten lässt.

Wir müssen uns immer wieder vergegenwärtigen, wofür wir dienen und wie wir alle gemeinsam unseren Auftrag erfüllen können. Überzogener Individualismus und

egoistisches Verhalten stoßen in Organisationen, die auf eine funktionierende Gemeinschaft angewiesen sind, an Grenzen. Nicht alles, was persönlich nutzen mag, dient auch dem Wohl der Gemeinschaft und der gemeinsamen Auftragserfüllung. Das pure Ausleben von Partikularinteressen kann nicht das Ziel sein. Vielmehr muss jede oder jeder für sich selbst abwägen, welche Haltung der gemeinsamen Aufgabe dient und welche eben nicht. Das erfordert eine Form der Selbstdisziplin und auch der Selbstführung, die nur erreicht werden kann, wenn man ein tragfähiges ethisches Grundgerüst für sein Handeln aufgebaut hat. Und es bedarf einer starken Motivation und inneren Überzeugung vom Sinn des Dienens und der Einordnung aller Maßnahmen in ein großes Ganzes und die gemeinsame Aufgabe.

Das hört sich vielleicht alles sehr theoretisch an und mancher mag sich zurücklehnen und darauf vertrauen, dass diese Haltungsfrage vielleicht einmal im Rahmen der Persönlichkeitsbildung behandelt wird. Das reicht aber bei Weitem nicht aus, wenn man sich nicht selbst konkret prüft und ehrlich damit auseinandersetzt. Wann und bei welcher Gelegenheit hat man nicht selbst schon Möglichkeiten des Dienstherrn genutzt, um die eigenen Interessen über die Auftrags Erfüllung zu stellen?

### Wir dienen einer gemeinsamen Aufgabe

Dieses Sich-selbst-Hinterfragen und die darauf aufbauende Entscheidungsfindung ist wiederum nicht nur eine Frage der Selbstdisziplin, sondern hat auch etwas mit Selbstführung zu tun. Und Selbstführung wird gerade in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung immer wichtiger. Die Mittel der Digitalisierung verleiten uns heute dazu, Vorgänge, die wir selbst bearbeiten könnten, mit einem einfachen Klick weiterzuleiten, um weitere Stellen in den Prozess einzubinden, Aufgaben zu delegieren oder an Vorgesetzte zurückzureichen. Doch dies führt schließlich zu Verantwortungsdiffusion.

Die Beteiligung anderer ist immer dann richtig und geboten, wenn sie tatsächlich betroffen, interessiert oder zumindest mitverantwortlich sind. Viel zu oft geschieht eine solche Einbindung jedoch auch, um einen Vorgang lediglich zu administrieren oder sich abzusichern. Da wird ein umfänglicher Mitzeichnungsgang eingeleitet, die Komplexität des Problems verdeutlicht, die Bearbeitungszeit verlängert und nicht zuletzt auch die Verantwortung für die Erarbeitung, für Verzögerungen und für Ergebnisse auf diverse Stellen verteilt. In ähnlicher Weise erfolgt zuweilen die Delegation von Aufgaben und Zuständigkeiten für eine Bearbeitung. Die Delegation ist immer dann richtig, wenn man damit sicherstellen möchte, dass eigenverantwortliche Entscheidungen auf der niedrigstmöglichen Ebene getroffen werden.

Es kann auch geboten sein, Betroffene einzubinden, um nicht Entscheidungen alleine am grünen Tisch zu treffen. Aber zu oft wird das Mittel der Delegation gewählt, um die Bearbeitung und Verantwortung auf mehrere Köpfe zu verteilen und sich dadurch von Aufgabe und Verantwortung freizusprechen. Und ein ähnliches Motiv spielt manchmal bei der Meldung an einen Vorgesetzten eine Rolle. „Melden macht frei“ bedeutet dann die Rückgabe von Verantwortung in der Absicht, den Meldenden von der eigenständigen und selbstverantwortlichen Auftragserfüllung zu entbinden. Dahinter mag auch die Hoffnung stehen, dass der oder die Vorgesetzte schließlich Detailanweisungen in Form der Befehls-taktik gibt oder den Auftrag sogar zurücknimmt. Ein solches Vorgehen widerspricht nicht nur dem Grundsatz des Führens mit Auftrag, sondern verhindert auch, dass im unterstellten Bereich Handlungssicherheit erworben wird.

### Ein Klick – und die Verantwortung kann woanders liegen

Diese Tendenz gab es zwar bereits in der prädigitalen Welt. Aber aufgrund langer Postlaufzeiten, umständlicher Kopierverfahren und sonstiger Umstände war eine Einbindung anderer Stellen oder eine Delegation von Aufgaben schwerer möglich oder so langwierig, dass man oft davon absah, um einen Auftrag termingerecht oder überhaupt erfüllen zu können. In der digitalen Welt ist dies viel einfacher, da ein Klick ausreicht, um unbegrenzt viele Stellen einzubinden und zur Stellungnahme oder Mitzeichnung aufzufordern. Als Konsequenz potenziert sich dadurch aber nur die Stabsarbeit, da immer mehr Stellen mit den gleichen Dingen beschäftigt sind. Und dies erfolgt oftmals nicht aus Sachgründen, sondern lediglich, um die Eigenverantwortung zu umgehen. Die modernen Mittel der Digitalisierung verleiten dazu, Verantwortung abzugeben.



Den Mut haben, voranzugehen – auch eine Frage der Selbstführung.

Es ist also nicht nur eine theoretische Betrachtung darüber, wieviel Arbeitskapazitäten durch unnötige Arbeitsschleifen in der Stabsarbeit verbraucht werden. Vielmehr stellt sich dabei die folgenschwere Frage, wie Führungskräfte, denen in der Stabsarbeit Verantwortungsdiffusion, Absicherungsdenken und Unmündigkeit anezogen wurden, bei einem Truppenkommando Verantwortung übernehmen und selbständig entscheiden und handeln sollen – ohne Netz und doppelten Boden? Und wie sollen diese Menschen dann Handlungssicherheit gewinnen, wenn ihr Handeln lediglich darauf ausgerichtet ist, Absicherung durch Einbindung anderer Stellen zu erreichen?

#### Bereitschaft zur Selbstverantwortung notwendig

Moderne Streitkräfte bieten also Menschen viele Möglichkeiten, um eigene Interessen zu kultivieren, sich selbst zu optimieren und sich persönlicher Verantwortung zu entziehen. Selbstdisziplin, Selbstführung und Handlungssicherheit sind aber nötiger denn je, wollen Soldatinnen und Soldaten in komplexen Situationen und unklaren Gefechtslagen bestehen und ihren Auftrag erfüllen. Sie müssen eingeübt und trainiert werden, und dies bereits im täglichen Dienst. Dies setzt allerdings voraus, dass die Menschen auch selbst Verantwortung übernehmen und tragen wollen. Die Innere Führung mit dem Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform und dem Prinzip „Führen mit Auftrag“ erwartet jedoch genau diese Bereitschaft zur Selbstverantwortung.

Das bewusste Einüben dieser Anforderung und Haltung mag für manchen ungewohnt sein – es ist aber nicht unmöglich. Es betrifft gleichermaßen Vorgesetzte wie Untergebene. Vorgesetzte müssen mehr denn je wieder lernen, mit einer klaren eigenen Absichtserklärung entsprechend der sogenannten 3-Alpha-Methode zu führen, um gerade dadurch den Untergebenen Handlungsfrei-

heit zu gewähren. Untergebene wiederum müssen einen klaren Auftrag und die damit verbundene Freiheit in der Durchführung bei Bedarf von ihren Vorgesetzten einfordern.

Eine enge Begleitung – im Sinne des Führungsprozesses – ist bei wichtigen Aufträgen als Schwerpunkt des Vorgesetzten sinnvoll. Dies führt jedoch bei Vorgesetzten, die Aufträge nicht priorisieren können, schnell zur eigenen Überlastung und belastet zudem die Untergebenen. Dasselbe gilt für Routineaufträge und wiederkehrende Meldungen. Auch hier kann auf eine Dauerkontrolle zur Absicherung verzichtet werden. Analog dazu müssen Untergebene nicht immer und über alles ihre Vorgesetzten informieren oder fortwährend Meldung erstatten. Vielmehr reicht es oftmals, Vorgesetzte nach Abgang einzubinden oder lediglich bei Routinebesprechungen über die wesentlichen Dinge auf den aktuellen Stand zu bringen. Untergebene müssen also gleichfalls wieder lernen, Aufträge selbständig abzuarbeiten und Probleme eigenständig zu lösen, ohne ständig nach Hilfe oder einer Weisung von „oben“ zu rufen.

Beide Seiten müssen gleichermaßen lernen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und Probleme ebenengerecht zu lösen. Und hieran sollte sich auch der Einsatz der modernen Informationstechnik orientieren. Es ist nicht sinnvoll, alle Möglichkeiten, die sich hier bieten, auch in jeder Situation einzusetzen. Dies alles ist ein Lernprozess, der nicht fehlerfrei sein kann. Aber entsprechende Fehler gehören dazu, will man langfristig Handlungssicherheit erzeugen und Selbstführung erreichen.

Ein Schlüssel dazu ist Selbstdisziplin, mit der sich jede und jeder Einzelne in die Pflicht nimmt und in den Dienst der Sache stellt, ohne seine bzw. ihre Individual- oder Partikularinteressen ständig und vorrangig durchsetzen zu wollen. Es geht dabei um nichts weniger als den persönlichen Beitrag zur Einsatzbereitschaft. ■

A group of German soldiers in camouflage uniforms are performing a ceremony in front of a building. The building has two large German flags (black, red, and gold) and a coat of arms featuring a red cross on a white shield with a golden lion. The soldiers are standing in two lines, facing each other, and are holding a yellow and black sash. The scene is set outdoors on a paved area, with a green canopy tent visible in the background. The text "EID, TREUE UND INNERE FÜHRUNG" is overlaid on the right side of the image.

EID, TREUE UND  
INNERE FÜHRUNG

# WERTE, NORMEN, TUGENDEN

Wofür begeben sich Soldatinnen und Soldaten in Gefahr? Wofür kämpfen sie, riskieren ihre Verwundung oder sogar den Tod? Und wofür sind sie im Äußersten selbst bereit zu töten? Welches Selbstverständnis, welche Werte, Normen und Tugenden brauchen sie, um ihren besonderen Beruf richtig auszuüben? Solche Sinnfragen stellen sich nicht erst am scharfen Ende des Einsatzes, sondern bereits deutlich davor.

## Innere Führung schafft ein berufliches Ideal soldatischen Dienens

Der rechtliche und ethische Bezugsrahmen für den Dienst in der Bundeswehr ist die freiheitliche demokratische Grundordnung, ausgehend vom Grundgesetz und den geltenden Gesetzen der Bundesrepublik Deutschland. Die von diesen Werten und Normen geprägte Innere Führung schafft ein berufsethisches Ideal soldatischen Dienens, das Soldatinnen und Soldaten nicht nur als Staatsdienerinnen und Staatsdiener sieht, sondern als autonome und vollwertige Staatsbürgerinnen und Staatsbürger. Deren Pflicht besteht nicht nur in der Verteidigung ihres Vaterlandes, sondern verlangt auch ihr Mitwirken am Gemeinwohl. Gerade der militärische Dienst erfordert eine enge Bindung an die in der Verfassung verankerten Werte und Normen. Verfassungs- und Völkerrecht werden dabei ergänzt durch die wehrrechtliche Gesetzgebung, insbesondere Soldatengesetz, Wehrdisziplinar- und Wehrbeschwerdeordnung sowie die Beteiligungs- und Gleichstellungsrechte. Jedes Handeln von Soldatinnen und Soldaten, im Frieden wie im Einsatz, erfolgt innerhalb dieses rechtlichen Rahmens.

Nur wer Werte bejaht, sie im Alltag, Dienst und Einsatz selbst erlebt und auch an-

deren vorleben kann, wird bereit sein, für ihre Erhaltung zu kämpfen und sie notfalls unter Einsatz des eigenen Lebens zu verteidigen. Die Achtung und der Schutz der Menschenwürde sind Kernaufgaben unseres Staates und damit auch der Bundeswehr. Durch diese Verpflichtung und die Grundsätze der Inneren Führung finden die Soldatinnen und Soldaten die ethische Begründung, rechtliche Begrenzung und moralische Rechtfertigung ihres Handelns. So entsteht ein rechtliches und ethisches Fundament, auf dem die Soldatinnen und Soldaten stehen und ihren schwierigen und anspruchsvollen Dienst ausüben. Von diesem Selbstverständnis unterscheidet sich ein Söldnertum, das sich meist auf materielle Motive und militärisches Handwerk beschränkt, ohne einer Werteordnung verpflichtet zu sein.

## Nur wer Werte lebt, wird sie verteidigen

All dies macht deutlich: Die Bundeswehr besteht nicht nur aus Waffen und Uniformen, sie ist mehr als nur Befehl und Gehorsam. Werte, Normen und Tugenden geben unseren Soldatinnen und Soldaten eine Richtschnur für ihr Handeln und bestimmen so das Selbstverständnis unserer Streitkräfte. Im Dienst wird dieser Anspruch deutlich. Die Werteordnung unserer freiheitlichen demokratischen Grundordnung und das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes müssen geschützt werden. Dies manifestiert den Grundsatz der wehrhaften Demokratie, die gerade in der heutigen Zeit wieder von innen wie von außen vielfältigen Bedrohungen ausgesetzt ist.

Treu dienen und tapfer verteidigen – mit diesen soldatischen Grundpflichten unseres



Das Handbuch „Werte und Normen“ kann im Intranet über das Regelungsportal als AD-2600/1-9800 bestellt werden.

Diensteides treten traditionelle soldatische Tugenden hervor: Treue, Dienst- und Pflichterfüllung, Tapferkeit und Verteidigungsbe-reitschaft.

## Was sind eigentlich Tugenden?

Doch was sind überhaupt Tugenden und woher stammen sie? Tugend kommt von dem Verb „taugen“, dessen Grundbedeutung „geeignet, brauchbar sein, nützen“

ist. Im Althochdeutschen wird Tugend als „Tüchtigkeit, Kraft und Brauchbarkeit“ verstanden. Unter dem Einfluss theologischer und philosophischer Literatur erhielt die Tugend eine spezifisch moralische Bedeutung und bezeichnete eine sittliche Vollkommenheit im christlichen Sinn als Gegensatz zu Laster und Sünde. Tugenden sind Grundhaltungen, die zu wertorientiertem Handeln motivieren; sie prägen den Charakter eines Menschen. Tugenden stellen in diesem Ver-

ständnis Fähigkeiten dar, die geeignet sind, Werte zu verwirklichen.

### Die Kardinaltugenden und weitere Tugenden

Mit zentralen Tugenden, die eine Gemeinschaft bestimmen, befassten sich bereits berühmte antike Philosophen wie Platon und Aristoteles. Als Kardinaltugenden (von lateinisch *cardo*, „Türangel, Dreh- und Angelpunkt“) bezeichnet man daher seit der Antike eine Gruppe von vier Grundtugenden, nämlich „Gerechtigkeit“ (*iustitia*), „Mäßigung“ (*temperantia*), „Tapferkeit“ (*fortitudo*) und „Weisheit“ (*sapientia*). Diese Tugendlehre war über zwei Jahrtausende von prägender Bedeutung und wirkt bis in unsere heutige Zeit. Neben den sogenannten theologischen Tugenden Glaube, Hoffnung und Liebe (aus der Bibel) kennen wir auch bürgerliche Tugenden wie Ordentlichkeit, Sparsamkeit, Fleiß, Reinlichkeit und Pünktlichkeit.

Im militärischen Bereich gibt es besondere Tugenden. Einige dieser sogenannten „zeitlosen“ soldatischen Tugenden werden im Traditionserlass der Bundeswehr ausdrücklich genannt. Es sind Tapferkeit, Ritterlichkeit, Anstand, Treue, Bescheidenheit, Kameradschaft, Wahrhaftigkeit, Entschlussfreude und gewissenhafte Pflichterfüllung. Sie dienen dazu, unseren soldatischen Auftrag gemeinsam erfolgreich zu erfüllen und unsere Werteordnung zu schützen und zu verteidigen.

Tugenden sind aber nur dann wirklich brauchbar und wertvoll, wenn sie um höherer Werte willen gelebt werden. Sie taugen wenig, wenn sie für fragwürdige oder gar verwerfliche Ziele eingesetzt werden.

In der deutschen Geschichte wurden gerade die besten Tugenden für totalitäre Weltanschauungen und Zielsetzungen missbraucht, die den Werten unserer heu-

tigen Verfassung völlig entgegenstehen. Die wesentlichen Werte unseres Grundgesetzes heißen Menschenwürde, Freiheit, Frieden, Gerechtigkeit, Solidarität, Gleichheit und Demokratie.

### Kein blinder Gehorsam – die Grenzen der soldatischen Tugenden

Soldatische Tugenden wie Treue und Gehorsam finden dort ihre Grenzen, wo die übergeordnete Werteordnung angegriffen wird. Die Innere Führung erwartet von Bundeswehrangehörigen, dass sie eigenständig denken und nicht nur bedingungslos gehorchen. Unrechtmäßige oder gar verbrecherische Befehle oder Weisungen müssen Angehörige der Bundeswehr erkennen und deren Ausführung verweigern. Vorgesetzte sind demgegenüber verpflichtet, nur rechtmäßige Befehle zu erteilen.

Blinder Gehorsam oder ein vermeintlicher Befehlsnotstand können für deutsche Soldatinnen und Soldaten nicht gelten. Soldatsein bedeutet in der Bundeswehr nicht Gehorsam um jeden Preis, sondern lässt ausdrücklich einen gewissen geleiteten Gehorsam zu. Diese Orientierung am eigenen Gewissen und Wertegerüst bedeutet unter Umständen auch, persönliche Folgen in Kauf zu nehmen. Es gilt, an eigenen Wertvorstellungen festzuhalten, auch mit persönlich negativen Konsequenzen. Im militärischen Widerstand vom 20. Juli 1944 finden wir dafür ausgezeichnete Vorbilder.

Von den Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr wird viel verlangt. Die Bindung an unsere Werteordnung muss jedoch aus freien Stücken, von innen heraus erfolgen. Die Innere Führung ist kein bevormundendes Regelwerk. Ihr geht es vorrangig um Selbsterziehung und Handeln aus Einsicht. Persönlichkeitsbildung beschränkt sich nicht auf Unterricht. Es reicht auch nicht aus, Tugenden wie Tapferkeit, Treue oder Ehre rein theoretisch zu erlernen. Zum Verständ-

nis und zur Verinnerlichung gehören überzeugende Vorbilder und wertegebundene Traditionen. Daran können sich Soldatinnen und Soldaten weitaus besser orientieren als an theoretischen Inhalten.

### Anpassung soldatischer Tugenden und Kompetenzen an moderne Kriegsführung

Wenn soldatische Tugenden bei einer zeitgemäßen militärischen Ausbildung vermittelt werden, dürfen die Aufgaben der Gegenwart und künftige Entwicklungen nicht ignoriert werden.

Moderne Kriegsführung und Hochtechnologien bedeuten neue Herausforderungen und Ansprüche an die Angehörigen unserer Streitkräfte. Hybride Kriegsführung, Cyberkrieg oder der Einsatz von Drohnen werfen neue ethische Fragestellungen auf und lassen klassische Tugenden wie Mut und Tapferkeit dort in den Hintergrund treten, wo eine unmittelbare persönliche Gefährdung fehlt. Stattdessen können neue Kompetenzen und Tugenden wie zum Beispiel Urteilsfähigkeit und Besonnenheit an Bedeutung gewinnen, um den veränderten Anforderungen auf dem Gefechtsfeld zu genügen. Grund genug, den Tugendkanon zu überdenken, ihn anzupassen oder zu ergänzen.

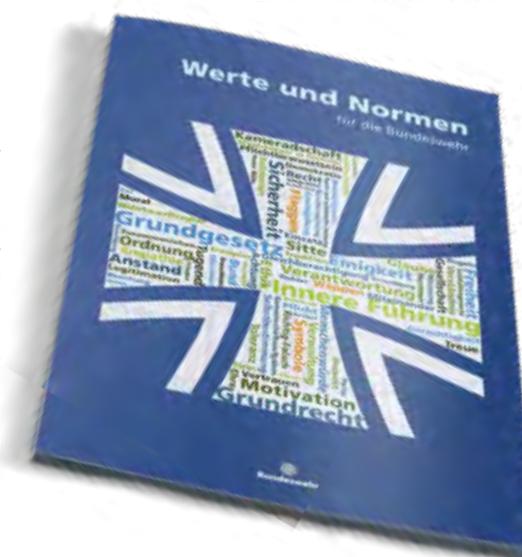
### Werte und Tugenden im gesellschaftlichen Wandel als Herausforderung der Inneren Führung

Die Veränderungen im Kriegsbild und der Wertewandel in unserer zunehmend heterogenen, pluralistischen und individualistischen Gesellschaft geben Anlass, über bisherige Überzeugungen nachzudenken. Die Erwartungshaltung an Soldatinnen und Soldaten, bewährte Werte und soldatische Tugenden zu leben, gerät in zunehmenden Konflikt mit dem Werteverständnis der Gesellschaft, insbesondere bei den Angehörigen der jüngeren Generation. Hier besteht

die Aufgabe der Inneren Führung darin, einen gesunden Ausgleich von unverzichtbaren soldatischen Anforderungen und zeitgemäßen Erwartungen zu erreichen, um die Attraktivität des Soldatenberufes zu erhalten.

Damit ist auch die Frage nach der soldatischen Erziehung verbunden. Denn die Sozialisation und Persönlichkeitsbildung eines Menschen beginnt lange vor dem Diensteintritt. Wie kann es gelingen, junge Menschen mit ihren bisherigen Prägungen, Erwartungen und Ansprüchen so zu erziehen und auszubilden, dass sie als vollwertige Soldatinnen und Soldaten ihren militärischen Auftrag erfüllen können? Hier hat die Innere Führung die Aufgabe, mögliche Werte- und Rollenkonflikte im Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform zu erkennen und überzeugend aufzulösen. ■

Diese Handreichung kann im Intranet über das Regelungsportal als AR-2600/1-9800 bestellt werden.



# BUNDESWEHR UND GESELLSCHAFT

Mit dem erklärten Ziel der Integration gewährleistet die Innere Führung auch, dass die Bundeswehr in der Mitte der Gesellschaft bleibt. Sie ist für die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr verbindlich. Die Innere Führung betrifft aber nicht nur sie. Im Gegenteil: Das Interesse an der Inneren Führung ist bei zivilen Angehörigen in der Bundeswehr und darüber hinaus in der Gesellschaft vorhanden und muss gefördert und unterstützt werden. Im Sinne der Konzeption kann die Vermittlung der Inneren Führung dem Verständnis der inneren Verfasstheit der Streitkräfte in der Gesellschaft dienen. Wie kann dies gelingen?

## Integration und Vertrauen der Gesellschaft

Die Innere Führung steht für die Einordnung der Bundeswehr in unseren freiheitlichen demokratischen Rechtsstaat. Damit geht es also auch um die Akzeptanz und das Vertrauen der Gesellschaft in die Streitkräfte der Bundesrepublik. Die Konzeption der Inneren Führung will also einen Zustand erreichen, der sowohl gesellschaftspolitische als auch militärische Relevanz hat. Was folgt daraus?

Die Konzeption der Inneren Führung nimmt die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr als Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform in den Blick. Zunächst ist der einzelne Mensch Ziel der Inneren Führung. Das Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform umschreibt aber nicht nur das soldatische Dienst- und Selbstverständnis in einer freiheitlichen Demokratie, sondern verweist auch darauf, dass Soldatinnen und Soldaten stets zugleich Bürgerinnen und Bürger sind. Sie haben also auch aus dieser Perspektive eine Erwartungshaltung

gegenüber der Bundeswehr und sind zugleich Mittler der Streitkräfte in der Gesellschaft. Was leitet sich aus dieser Rolle für Bundeswehrangehörige ab?

## Innere Führung für die Gesellschaft erfahrbar und sichtbar machen

Die Innere Führung ist kein Selbstzweck. Ihr wesentliches Ziel ist die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr. Angesichts eines sich verändernden Kriegsbildes aufgrund neuer Bedrohungen und Herausforderungen sowie sich wandelnder Aufträge ist die Innere Führung zwar primär für die Bundeswehr selbst gefordert. Darüber hinaus sind jedoch wesentliche Elemente und konzeptionelle Grundlagen geeignet, in einer pluralistischen Gesellschaft Zusammenhalt zu fördern. Die Innere Führung ist so gesehen ein Angebot der Bundeswehr an die Gesellschaft.

Das führt zu der Frage, welche Aspekte der Inneren Führung Relevanz für die Gesellschaft haben können. Wenn es um die Vermittlung der konzeptionellen Inhalte der Inneren Führung geht, dann ist nicht zu erwarten, dass daraus ein breiter gesellschaftlicher Diskurs entsteht. Wenn es jedoch um die Erarbeitung von Bildungs- und Erziehungsangeboten geht, dann kann die Bundeswehr im dialogischen Austausch sicher auf die Innere Führung verweisen und muss „senden“ und nicht nur „empfangen“.

## Die Bundeswehr in der Mitte der Gesellschaft

Die Bundeswehr ist kein „Staat im Staate“, sondern genießt großen Rückhalt und Vertrauen in der deutschen Gesellschaft. Die Wertschätzung findet Ausdruck in dem



Nach der Flutkatastrophe im Ahrtal 2021 besprechen sich Anwohnerinnen und Anwohner mit Soldaten über Hilfsmaßnahmen.

Wunsch nach Sichtbarkeit von Soldatinnen und Soldaten in der Öffentlichkeit. Beispielfähig seien hier nur öffentliche Gelöbnisse, Beteiligungen an Gedenkveranstaltungen, Konzerte von Musikkorps oder das Bahnfahren in Uniform genannt. Die Innere Führung steht dabei keineswegs im Widerspruch zu einem kritischen Diskurs über die Legitimation von Streitkräften generell oder in Einzelfragen. Mit dem Blick der Gesellschaft auf die Bundeswehr sind Einstellungen und Erwartungshaltungen verbunden, die positiver wie negativer Art sein können. Diese unter-

schiedlichen Positionen spiegeln die Pluralität der Gesellschaft wider.

Dabei ist immer zu prüfen, ob eine Übernahme gesellschaftlicher Veränderungen der Einsatzbereitschaft dient, zumindest mit ihr kompatibel oder dieser sogar abträglich ist. Ist Letzteres der Fall, entsteht ein Dissens zwischen dem Selbstanspruch der Bundeswehr und der Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber der Bundeswehr. Dieser fehlende Konsens darf allerdings nicht zur Sprachlosigkeit führen, sondern muss the-

matisiert werden. Dann sind Gesprächsbereitschaft, Offenheit und Selbstreflexion nach innen wie nach außen erforderlich. Ein Kasernenhofmilieu mit einer „Sui-Generis-Attitüde“, die auf eine vermeintliche Einzigartigkeit und Unvergleichbarkeit des Berufsbildes pocht, ist dabei wenig hilfreich. Ebenso wenig dürfen Haltungen wie „Dienst nach Vorschrift“ und „innere Kündigungen“ hingenommen werden. Hier ist die Innere Führung besonders gefordert!

Daraus folgt, dass die Bundeswehr nicht ignorieren darf, wenn Wesensmerkmale ihrer Verfasstheit und inneren Ordnung von der Zivilgesellschaft nicht verstanden oder sogar abgelehnt werden. Hierüber muss es einen klärenden Diskurs geben, dem sich die Streitkräfte nicht entziehen dürfen, den

sie vielmehr sogar einfordern müssen. Die Bundeswehr muss sich im Interesse ihrer Legitimation und Integration auch dem Dialog mit Wissenschaft, Wirtschaft, Medien und relevanten gesellschaftlichen Gruppen stellen. Dies setzt die gegenseitige Gesprächsbereitschaft ohne ideologische Scheuklappen voraus. Sogenannte Zivilklauseln an Universitäten und staatlichen Bildungseinrichtungen, um beispielsweise Jugendoffizieren den Zugang zu Schulen zu verwehren, sind das Gegenteil einer solchen Diskursfähigkeit. Die Bundeswehr als staatliches Exekutivorgan mit einem Verfassungsauftrag hat einen legitimen Anspruch darauf, dass andere staatliche Institutionen diesen Austausch zulassen und fördern. Denn gemeinsam mit ihnen, sei es im ressortübergreifenden Handeln, im vernetzten



Nachwuchsgewinnung wirkt durch Überzeugung und gute persönliche Eindrücke. Gleichaltrige sind dabei wichtige gesellschaftliche Multiplikatoren.



Verständigung schafft Verständnis. Ringen um Meinungen bei einer öffentlichen Diskussion.

Ansatz oder im Rahmen der Amtshilfe dienen wir alle dem Staat mit seinen Bürgerinnen und Bürgern.

### Der Umgang mit dem gesellschaftlichen Wandel und unterschiedlichen Erwartungen

Weil die Menschen, die in der Bundeswehr ihren Dienst tun und arbeiten, die Armee prägen und damit gesellschaftlichen Wandel und Diskurs in die Bundeswehr hineintragen, wirken sich auch Veränderungen auf die Bundeswehr aus. Transparenz, Demokratie, Diversität und Partizipation führen zur Etablierung neuer Formen, Strukturen und Institutionen in der Gesellschaft. In der Bundeswehr stehen vorbildlich entwickelte Formen der Beteiligung dafür, dass die Bundeswehr sich partizipativ verhält und für Teilhabe unvoreingenommen einsetzt.

Maßstäbe und Erwartungen an Soldatinnen und Soldaten unterscheiden sich mit Blick

auf Loyalität und Pflichten gegenüber dem Staat deutlich von denen der Gesellschaft. Sie werden im Regelfall höher angesetzt. Die Akzeptanzschwelle bei einem Verstoß gegen Regeln und Normen ist in der öffentlichen und medialen Wahrnehmung entsprechend niedriger.

Besonders erkennbar wird dies bei der Extremismusprävention und dabei vor allem beim Phänomen Rechtsextremismus. Hier muss die Bundeswehr nicht nur aus eigenem Interesse, sondern aufgrund der Erwartungshaltung in der Gesellschaft glaubwürdige Anstrengungen unternehmen, um zu dokumentieren und zu verdeutlichen, dass die Staatsbürgerin und der Staatsbürger in Uniform neben der Beherrschung des militärischen Handwerks in erster Linie „Staatsbürgerin und Staatsbürger“ im eigentlichen Sinne und damit der freiheitlichen demokratischen Grundordnung verpflichtet ist. Für Extremisten ist in der Bundeswehr kein Platz.

Dienst in der Bundeswehr beinhaltet auch Anerkennung von Vielfalt. Vielfalt bedeutet aber nicht die Erlaubnis zur Abkehr von unseren Werten, Normen und soldatischen Tugenden wie etwa Tapferkeit, Treue und Kameradschaft, aber auch Ritterlichkeit und Menschlichkeit. Der Dienst in der Bundeswehr fordert von unseren Soldatinnen und Soldaten die Fähigkeit und Bereitschaft, auch im Kampf erfolgreich zu bestehen – als Kombattantin oder Kombattant ebenso wie als Mensch.

### Der richtige Umgang mit Vielfalt als gesellschaftlichem Wert

Die Gesellschaft versteht Vielfalt als Stärke und verhält sich damit zur eigenen Wirklichkeit. Die deutsche Gesellschaft und das Staatsvolk der Bundesrepublik Deutschland sind mittlerweile auch von Menschen mit Migrationshintergrund geprägt, die ihre gesellschaftspolitische Teilhabe durch einen Dienst in der Bundeswehr anmelden. Für die Bundeswehr und die Innere Führung erwächst daraus eine anspruchsvolle Übersetzungs- und Integrationsaufgabe.

Die Frage hierzu lautet: An welcher Stelle generiert Vielfalt Kampfkraft? Wie kann sie die Einsatzbereitschaft stärken? Ein Beispiel: Ein deutscher Soldat mit arabischer Herkunft ist im Auslandseinsatz aufgrund seiner Sprachkenntnisse ein Gewinn, er bringt seine Erfahrungen, sein Wissen und Können ein. Dies alles gilt es noch viel stärker zu nutzen. Das ist eine ständige Aufgabe für Vorgesetzte und die Personalführung, damit die Vielfalt der Gesellschaft auch in der Bundeswehr einen Mehrwert generiert. Dort, wo aus der Vielfalt Konflikte entstehen, sind in der Bundeswehr Kameradschaft, Toleranz, Disziplin, Gesprächskultur und Ausbildung gefordert, um Trennendes zu überwinden und das Gemeinsame zu betonen.

Während in der Gesellschaft über Fragen der Integration viel und intensiv diskutiert

wird, ist sie in der Bundeswehr bereits längst gelebte Realität unter den Farben schwarz, rot und gold. Der Dienst mit seinen Grundpflichten ist das einigende Band. Nicht Hautfarbe oder Religion sind entscheidend, sondern die Bereitschaft, unserem Land zu dienen.

### Die Bundeswehr wird immer vielfältiger

Der Anspruch der Inneren Führung war es von Beginn an, einen neuen Typ des modernen Soldaten zu schaffen, der „freier Mensch, gute Staatsbürgerin und guter Staatsbürger sowie vollwertige Soldatin und vollwertiger Soldat zugleich“ (Dienststelle Blank, „Regelung der Inneren Führung“ vom 10. Januar 1953) ist. Daraus folgt, dass das Beherrschen des militärischen Handwerks für die Einsatzbereitschaft unverzichtbar ist. Gleichwohl handeln die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr nicht isoliert und losgelöst im „bezugsfreien Raum“. Die Innere Führung schafft mit ihrem Leitbild ein berufsethisches Ideal verantwortlicher Soldatinnen und Soldaten, die ihr Handeln an den Normen und Werten des Grundgesetzes ausrichten.

Gesellschaftliche Phänomene und Probleme machen vor dem Kasernentor nicht halt. Das heißt, dass sich in der Inneren und Sozialen Lage der Bundeswehr viele gesellschaftliche Probleme und Phänomene widerspiegeln. Positiv gilt es festzuhalten: Durch den Dienst von Frauen und Landsleuten mit Einwanderungsgeschichte ist die Bundeswehr dem Anspruch, ein Querschnitt der Gesellschaft und damit Ausdruck der Vielfalt, zu sein, so nah wie nie zuvor. Sie ist mittlerweile auch strukturell ein Abbild unserer pluralistischen Gesellschaft. Eine einsatzbereite Bundeswehr bedarf in vielerlei Hinsicht der Unterstützung durch die Gesellschaft. Die Politik und das Parlament entscheiden über Strukturen und die Bereitstellung von Ressourcen für die Streitkräfte der Bundesrepublik Deutschland.

Allerdings geschieht dies im politischen Meinungsstreit und Diskurs in und mit der Gesellschaft. Manche dieser Diskussionen werden von Angehörigen der Bundeswehr kritisch verfolgt oder sorgen gar für Irritation, wenn darin eine grundsätzlich militärkritische Einstellung zum Ausdruck kommt.

Soldatinnen und Soldaten sollten sich dann als Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform dieser Kritik stellen. Dies kann nur durch angemessene Begegnung entstehen. Dazu gehört die Bereitschaft, Streitfragen offen anzusprechen und zu diskutieren. Jugendoffiziere an den Schulen, die Fahrt zum Dienst in Uniform, öffentliche Gelöbnisse, das kostenlose Bahnfahren in Uniform, andere Menschen mittels sozialer Netzwerke am Dienst in der Bundeswehr teilhaben lassen – all das sind Möglichkeiten, um notwendige Informationen zu vermitteln, Vorurteile abzubauen und Transparenz zu erzeugen. Soldatinnen und Soldaten müssen sich stets bewusst sein, dass sie als sichtbare Repräsentantinnen und Repräsentanten der Bundeswehr wahrgenommen werden.

### Sprechfähig sein

Umso wichtiger ist es, dass sie „sprechfähig“ sind. Der Anspruch auf eine gute politische Bildung, auf Möglichkeiten, im Dienst sicherheitspolitische Fragen und Entwicklungen in der Bundeswehr zu reflektieren, muss durch den Dienstherrn erfüllt werden. Dazu gehört auch zwingend die Vermittlung der Absicht der übergeordneten Führung. Die Bundeswehr muss also ihre Angehörigen dazu befähigen, den offenen Diskurs mit guten Argumenten zu führen.

### Gemeinsame Verantwortung für den Schutz Deutschlands

Dies führt zur Frage nach der Resilienz unserer Gesellschaft. Sind die Deutschen bereit, ihre eigene Freiheit zu verteidigen und für unsere Verbündeten einzustehen sowie

international militärische Verantwortung zu übernehmen? Kann die Bundeswehr bei der Auftragserfüllung nicht allein auf die Unterstützung seitens der Politik, sondern vor allem der Gesellschaft vertrauen?

So wie die Gesellschaft Ansprüche gegenüber den Streitkräften formuliert, so muss die Bundeswehr offen formulieren, welchen Beitrag die Gesellschaft zur Einsatzbereitschaft leisten kann und muss. Der Satz Gerhard von Scharnhorsts, nachdem „alle Bürger des Staates geborene Verteidiger desselben“ sind, zielt auf die gemeinsame Verantwortung aller Bürgerinnen und Bürger für die Sicherheit ihres Landes ab. ■

## ZUSAMMENFASSUNG

Die Angehörigen der Bundeswehr stellen sich dem gesellschaftlichen Diskurs zu ihrer Legitimation und Integration. Dabei muss die Bundeswehr gesellschaftliche Entwicklungen und Veränderungen so aufnehmen, dass sie nicht im Widerspruch zur Einsatzbereitschaft stehen. Dies ist der dynamische Anteil der Konzeption der Inneren Führung. Die Gesellschaft stellt im Gegenzug der Bundeswehr die Ressourcen zur Verfügung, die sie zur Erfüllung ihres Auftrags benötigt.

Soldatinnen und Soldaten als Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform sind aufgerufen, sich persönlich einzubringen und über ihren Dienst hinaus Verantwortung in der Gesellschaft zu übernehmen. Die Frauen und Männer der Bundeswehr sind dabei verantwortungsbewusste und konstruktiv-kritische Angehörige der Streitkräfte im 21. Jahrhundert. Und darauf gründet das Vertrauen der deutschen Gesellschaft in die Bundeswehr.

## RECHTSVERSTÄNDNIS UND WERTEBEWUSSTSEIN

Wie für jeden anderen Teil der vollziehenden Gewalt, gilt auch für die Bundeswehr die in Artikel 20 Absatz 3 des Grundgesetzes (GG) festgelegte Bindung an Gesetz und Recht.

### Einsatzbereite Streitkräfte brauchen in jeder Hinsicht gut ausgebildete Soldatinnen und Soldaten

Dieser Grundsatz zwingt jeden Angehörigen der Bundeswehr, alle Rechtsnormen zu beachten und im Einklang mit den grundsätzlichen Wertentscheidungen unserer Verfassung anzuwenden, die für die Ausübung militärischen Handelns gelten. Bestandteil des Bundesrechts sind nach Artikel 25 GG auch die allgemeinen Regeln des Völkerrechts. Diese binden nicht nur den Staat, sondern jede und jeden Einzelnen. Sie erzeugen unmittelbar Rechte und Pflichten.

Diese Pflichtenbindung korrespondiert mit dem aus Paragraph 33 Absatz 1 Satz 1 und Absatz 2 des Soldatengesetzes (SG) abgeleiteten Rechtsanspruch der Soldatinnen und Soldaten, über ihre staatsbürgerlichen und völkerrechtlichen Pflichten und Rechte im Frieden und im Krieg unterrichtet zu werden.

Staatsbürgerlicher Unterricht umfasst dabei – neben der politischen Bildung – Informationen über die öffentlich-rechtlichen Rechte und Pflichten der Soldatinnen und Soldaten, mithin im Kern die Paragraphen 6 bis 36 SG sowie die entsprechenden Normen aus der Vorgesetztenverordnung, dem Soldatinnen- und Soldatenbeteiligungsgesetz, dem Gesetz über die Gleichbehand-

lung der Soldatinnen und Soldaten, der Wehrbeschwerdeordnung und Wehrdisziplinarordnung sowie dem Wehrstrafgesetz. Zweck des völkerrechtlichen Unterrichts ist in erster Linie, die Soldatinnen und Soldaten in die Lage zu versetzen, bei der Befehlsgebung die Regeln des Völkerrechts zu beachten (Paragraph 10 Absatz 4 SG) und die Strafbarkeit eines völkerrechtswidrigen Befehls zu erkennen (Paragraph 11 Absatz 2 Satz 1 SG).

Mit der völkerrechtlichen Unterrichtung wird zugleich die Verpflichtung aus Artikel 83 Absatz 1 des I. Zusatzprotokolls vom 8. Juni 1977 zu den Genfer Abkommen vom 12. August 1949 erfüllt. Danach haben sich die Vertragsparteien verpflichtet,

*„in Friedenszeiten wie in Zeiten eines bewaffneten Konflikts die Abkommen und dieses Protokoll in ihren Ländern so weit wie möglich zu verbreiten, insbesondere ihr Studium in die militärischen Ausbildungsprogramme aufzunehmen und die Zivilbevölkerung zu ihrem Studium anzuregen, so dass diese Übereinkünfte den Streitkräften und der Zivilbevölkerung bekannt werden.“*

Als Vertragspartei hat die Bundesrepublik Deutschland damit die vertragliche Verpflichtung, sicherzustellen, dass die Soldatinnen und Soldaten den Inhalt der Regelungen des Humanitären Völkerrechts zu bewaffneten Konflikten kennenlernen, diese respektieren und sie im bewaffneten Konflikt einhalten.



Eingehende Rechtsausbildung ist fester Bestandteil des staatsbürgerlichen Unterrichts in den Streitkräften.

Um der Vorgabe aus Paragraph 33 SG gerecht zu werden, wurde – beginnend mit dem 1. Fahnenjunkerlehrgang des Heeres, der vom 1. Juli 1956 bis zum 30. November 1956 mit 300 Fahnenjunkern an der Heeresoffizierschule I in Hannover stattfand – der Rechtsunterricht an den Offizierschulen eingeführt. In einer Stellungnahme des Bundesministeriums der Verteidigung vom 3. Januar 1957 hieß es dazu: „Kenntnis des Rechts und insbesondere des Völkerrechts gehört heute ebenso wie die Beherrschung der Waffen zum Handwerkszeug des Offiziers.“

Was damals galt, gilt heute nicht mehr? Oder gilt es umso mehr in Zeiten, in denen „die Landes- und Bündnisverteidigung als Kernauftrag der Bundeswehr die Wiederherstellung ihrer vollen Einsatzbereitschaft

in allen Bereichen erfordert – unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzwertes, der vermeintlich weiche Faktoren einschließt“, wie es der ehemalige Generalinspekteur der Bundeswehr General Eberhard Zorn formuliert hat?

### Mindset Landes- und Bündnisverteidigung

Rechtsausbildung ist kein Selbstzweck, sondern vielmehr ein integraler Bestandteil der Persönlichkeitsbildung und der Persönlichkeitsentwicklung und damit der Auftragserfüllung. Rechtsverständnis, Rechtsbewusstsein und Wertebewusstsein sind Voraussetzung, um in ethischen Konfliktsituationen eine Basis zu haben und darauf aufbauend eine rechtmäßige und gewissensoleitete Ent-



Nur, wer die sprichwörtliche linke und rechte Grenze kennt, kann stets rechtmäßig und gewissengeleitet handeln.

scheidung treffen zu können. Sie sind entscheidend für die Verhaltenssicherheit beim Erfüllen des militärischen Auftrags – im Frieden und im Krieg.

Erste Voraussetzung hierfür ist, dass alle Soldatinnen und Soldaten – unabhängig von der Art ihres Wehrdienstverhältnisses – ihre Rechte und Pflichten kennen.

- Sie sind so auszubilden, dass sie befähigt sind, im Krieg rechtskonform handeln zu können und auch zu wollen, also im Rahmen ihrer rechtlichen Befugnisse zu bleiben, diese bei Bedarf aber auch voll auszuschöpfen.
- Sie sind so auszubilden, dass sie die linke und die rechte Grenze des rechtlich zulässigen Verhaltens kennen, auch unter schwierigen Gefechtsbedingungen, unter außerordentlichen Entbehrungen, dem Verlust von Kameraden und Kameradinnen und

auch trotz menschenverachtendem und völkerrechtswidrigem Verhalten der Gegenseite jederzeit beachten. Bei allen Entscheidungen – die sich in einem Tun oder in einem Unterlassen zeigen – ist Rechtssicherheit erforderlich. Aus Unsicherheit oder aus der Angst heraus, sich falsch zu verhalten, nichts zu tun, die Dinge einfach geschehen lassen, kann das eigene Leben und das der Kameraden und Kameradinnen in Gefahr bringen. Daher ist die Rechtsausbildung so in die militärische Ausbildung zu integrieren, dass alle Vorgaben des Humanitären Völkerrechts als selbstverständliche Begrenzung des Handelns in einer Gefechtssituation verstanden werden, ohne dass darüber noch nachgedacht werden müsste. Nur Soldatinnen und Soldaten, die verhaltenssicher sind, sind in der Lage,

- „... das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes tapfer zu verteidigen“, so wie es die Eides- und Gelöbnisformel in Paragraph 9 SG verlangt.
- „in Not und Gefahr beizustehen“, wie es die in Paragraph 12 SG verankerte Pflicht zur Kameradschaft verlangt.

In diesem Sinne fordert der ehemalige Generalinspekteur General Eberhard Zorn: „Heute ist die Ausbildung und Erziehung in der Bundeswehr realitätsnah dahingehend auszurichten, dass ein Szenario wie der Ukraine-Krieg mit all seinen Facetten erfolgreich bewältigt werden kann.“

#### Vorgesetzte juristisch in der Pflicht

Der von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform zu erwartende mitdenkende Gehorsam setzt dabei immer voraus, dass die rechtlichen Beschränkungen des Gehorsams, so wie sie sich aus Paragraph 11 SG ergeben, bekannt und verinnerlicht sind und jederzeit beachtet werden. Und dies gilt unabhängig vom Dienstgrad, unabhängig von der jeweiligen Funktion. Und niemals nur für die Dauer eines Lehrgangs oder einer Prüfung. Alle Vorgesetzten müssen wissen, dass Befehle nur unter Beachtung der Regeln des Völkerrechts erteilt werden dürfen. Untergebene, denen ein Befehl unter Missachtung der Regeln des Völkerrechts erteilt wird, müssen wissen, dass sie diesen rechtswidrigen Befehl nicht befolgen dürfen, wenn sie damit gegen einen nationalen Straftatbestand einschließlich des Völkerstrafrechts verstoßen würden. Vorgesetzte und Untergebene tragen dabei die Verantwortung für ihr Verhalten. Vorgesetzte tragen zudem, auch strafrechtlich, die Verantwortung für völkerrechtswidriges Verhalten ihrer Untergebenen.

Trotz verschiedener limitierender Rahmenbedingungen sowie dem Spannungsfeld aus der Vielzahl notwendiger, wichtiger Ausbildungsinhalte und den vorhandenen

zeitlichen Einschränkungen ist daher eine fundierte und die Ausbildung im Humanitären Völkerrecht umfassende Rechtsausbildung aller Soldatinnen und Soldaten unabdingbar: Eine Rechtsausbildung, die wesentlich zum Selbstverständnis und zur sinnstiftenden Orientierung beiträgt und so ein umfassendes Verständnis für die verfassungsrechtliche Stellung der Streitkräfte und eine Identifikation damit gewährleistet. Nur wenn Offizier- und Unteroffizieranwärter sowie Offizier- und Unteroffizieranwärterinnen dies verinnerlicht haben, werden sie auch später als authentische und rechtmäßig handelnde Vorgesetzte bestehen und ihren Führungsauftrag wahrnehmen können.

Gerade dem völkerrechtskonformen Handeln von Vorgesetzten auf allen Ebenen kommt aber auch deshalb eine besondere Bedeutung zu, weil ihr Verhalten beispielgebend für die ihnen anvertrauten Menschen ist. Gute Führung durch militärische Vorgesetzte, die durch persönliches Vorbild überzeugen, die Vertrauen schaffen, selbst Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen und zugleich die Übernahme von Verantwortung bei ihren Untergebenen einfordern, völkerrechtskonformes Verhalten zu jeder Zeit und unter allen Umständen vorleben, ist im Kampf überlebensnotwendig. Dass die Innere Führung prägende „Leben – Erleben – Vorleben“ gilt gerade auch im Einsatz, in der Landes- und Bündnisverteidigung, im Krieg.

#### Das Richtige zum richtigen Zeitpunkt richtig ausbilden

Ziel des Humanitären Völkerrechts ist die Begrenzung des Leidens, das durch intensive bewaffnete Auseinandersetzungen verursacht wird. Das Humanitäre Völkerrecht sucht daher einen Ausgleich zwischen zwei gegenläufigen Interessen: den militärischen Notwendigkeiten bei der Kampfführung und der Bewahrung des Prinzips der Menschlichkeit im bewaffneten Konflikt.

Gegenstand der Ausbildung im Humanitären Völkerrecht für alle Soldatinnen und Soldaten sind daher zunächst die vier Grundsätze und Prinzipien des Humanitären Völkerrechts:

1. Der **Grundsatz der Menschlichkeit**: Außer Gefecht befindliche Personen wie verwundete oder kranke Kombattanten, Schiffbrüchige und Gefangene, aber auch die Zivilbevölkerung und einzelne Zivilpersonen werden geschont, geschützt und menschlich behandelt, solange sie jede feindselige Handlung unterlassen.
2. Der **Grundsatz der militärischen Notwendigkeit**: Die Konfliktparteien haben kein unbeschränktes Recht in der Wahl der Mittel und Methoden der Kriegsführung. Insbesondere sind solche Mittel und Methoden der Kriegführung verboten, die geeignet sind, überflüssige Verletzungen oder unnötige Leiden zu verursachen.
3. Das **Verbot exzessiver Begleitschäden**: Beim Angriff auf militärische Ziele darf der zivile Begleitschaden – auch Kollateralschaden genannt – nicht außer Verhältnis zum erwarteten konkreten und unmittelbaren militärischen Vorteil stehen.
4. Das **Unterscheidungsgebot**: Alle Akteure auf dem Gefechtsfeld müssen jederzeit zwischen zivilen Objekten und militärischen Zielen sowie geschützten Zivilpersonen und gegnerischen Kombattanten unterscheiden. Die Personen, die nach dem Grundsatz der Menschlichkeit geschont und geschützt werden, dürfen auch nach dem Unterscheidungsgebot nicht bekämpft werden. Zivile Objekte – zum Beispiel Schulen, Wohnhäuser und Kultstätten, die nicht zu militärischen Zwecken verwendet werden – werden ebenfalls nicht angegriffen, da dies keinen militärischen Vorteil bietet.

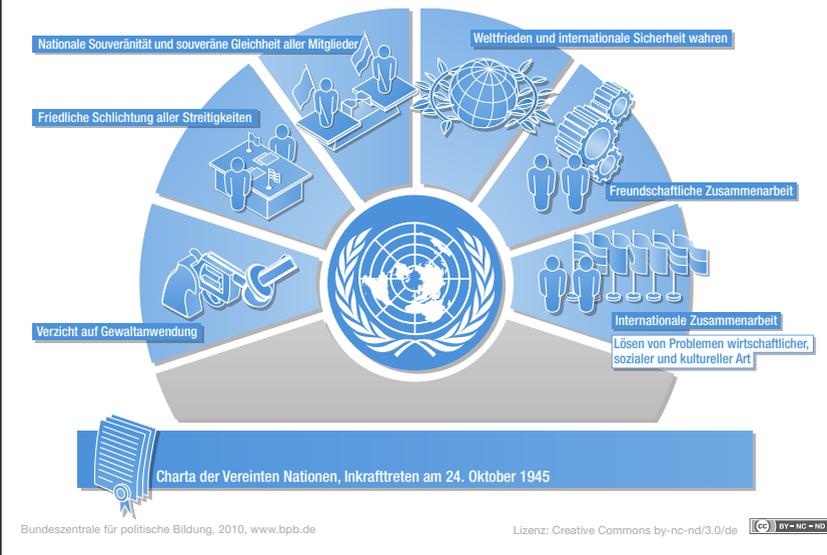
Die grundlegende Bedeutung des Humanitären Völkerrechts in bewaffneten Konflikten im Sinne der zwingenden Zusammenführung rechtlicher und militärischer



Offizieranwärter an der Offizierschule in Dresden.  
Das Ausbildungsgebiet Recht ist wichtiger Bestandteil der Ausbildung.

## Ziele und Grundsätze der Vereinten Nationen

Zentrale Prinzipien der UN-Charta



Gesichtspunkte im Selbstverständnis des militärischen Führers („Einheit von Operationsführung und Recht“) ist den Soldatinnen und Soldaten frühzeitig und zielgerichtet näherzubringen und ihnen ist die Wechselwirkung mit anderen rechtlichen Themen – insbesondere dem Befehlsrecht – zu verdeutlichen.

Der Rechtsunterricht im Hörsaal als Basis der Ausbildung – in der Grundausbildung und anschließend in der Laufbahnausbildung – ist notwendig, darf dabei aber nur einen begrenzten Teil der Ausbildung ausmachen. Entscheidend ist die darauf aufbauende umfassende praktische Ausbildung und Inübunghaltung, das zur Selbstverständlichkeit gewordene Mitdenken und Mitprüfen von völkerrechtlichen Aspekten in Form einer gedanklichen Checkliste in der taktischen Ausbildung und auch in der Waf-

fenausbildung. Mehr denn je gilt hierbei die Devise „train as you fight“. Als Auszubildende sollten – wenn immer möglich – eingespielte Teams, die sowohl die rechtliche als auch die militärische Expertise abbilden, agieren – sowohl im Hörsaal als auch im Rahmen von praktischen Ausbildungen, zum Beispiel bei Übungen auf dem Truppenübungsplatz oder im Gefechtsübungszentrum Heer. Nur so können die erworbenen Kompetenzen durch ständige Anwendung dienstzeitbegleitend aktuell gehalten werden.

Von Henry Dunant (1828–1910), dem Mitbegründer der Internationalen Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung, stammt die Aussage „Denn oft ist die Utopie von heute die Realität von morgen.“ Auf dieses Morgen müssen wir uns spätestens heute vorbereiten. ■

# VERFASSUNGSTREUE

Diesen Leitsatz stellten die Verfasserinnen und Verfasser des Grundgesetzes (GG) 1949 im Artikel 1 an dessen Beginn und machten ihn damit zum bestimmenden Konstitutionsprinzip und zentralen konstitutionellen Leitwert.

**„Die Würde des Menschen ist unantastbar.“**

(Artikel 1, Grundgesetz)

Artikel 1 leitet den Abschnitt der Grund- und Menschenrechte ein. Dieser beinhaltet rechtliche Vorgaben und Maßstäbe, die für die Bundesrepublik Deutschland als demokratischer und sozialer Rechtsstaat elementar und unverzichtbar sind und legt damit rechtliche Leitplanken fest. Hier findet sich weitestgehend das rechtsstaatliche Fundament Deutschlands. Die dort normierten Grundsätze bilden die oberste Wertekategorie des Grundgesetzes ab. Die Funktionsfähigkeit des Rechtsstaates wird aber insbesondere dadurch gewährleistet, dass alle, denen staatliche Aufgaben übertragen werden, wie etwa Soldatinnen und Soldaten oder Beamtinnen und Beamte, verfassungstreu sind. Hierzu haben sie vor allem die genannten Grund- und Menschenrechte samt ihrer zugrunde liegenden Werte zu verinnerlichen und ihr gesamtes Handeln an diesen auszurichten.

„Der Soldat muss die freiheitliche demokratische Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes anerkennen und durch sein gesamtes Verhalten für ihre Erhaltung eintreten“, heißt es in Paragraph 8 Soldatengesetz (SG). Diese politische Treuepflicht ist eine der elementarsten soldatischen Pflichten, eine sogenannte Kernpflicht. Sie verlangt von allen Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr, sich verfassungstreu zu verhalten. Für deren zivile Angehörige, insbesondere für Beamtinnen und Beamte, gelten vergleichbare Regelungen. Staatsdienerinnen und -diener mit Beamtenstatus stehen in einem besonderen Dienst- und Treueverhältnis zu ihrem Dienstherrn, der Bundesrepublik Deutschland, zu dessen Konstitution sie sich zu bekennen haben (§ 60 Abs. 1 Bundesbeamtengesetz (BBG)). Ihre für den Dienstherrn unverzichtbare Achtungs- und Vertrauenswürdigkeit steht und fällt folglich mit der geforderten jeweiligen Verfassungstreue. Verbeamtete trifft gleichermaßen wie Soldatinnen und Soldaten die Pflicht, in ihrem gesamten Verhalten, ob inner- oder außerdienstlich, der freiheitlichen demokratischen Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes zu entsprechen und einer etwaigen Gefährdung oder Bedrohung dieser Ordnung entgegenzutreten (vgl. § 60 Abs. 1 BBG).

## Politische Treuepflicht aller Statusgruppen

Aber auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst sind nach Paragraph 41 des Tarifvertrags über den öffentlichen Dienst verpflichtet, sich durch ihr gesamtes Verhalten zur freiheitlich demokratischen Grundordnung zu bekennen. Die ihnen gegenüber geltende Loyalitätspflicht ist zwar weniger umfangreich als diejenige



Das Feierliche Gelöbnis ist sichtbarer Ausdruck der Bindung an unseren Staat.

von Beamtinnen und Beamten. Dennoch dürfen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst keinesfalls erkennbar die Absicht hegen, den Staat oder die verfassungsmäßige Ordnung zu beseitigen. Ebenfalls dürfen sie Letztere nicht nachweislich in Frage stellen oder staatliche Repräsentantinnen und Repräsentanten verunglimpfen oder verächtlich machen. Die von Soldatinnen und Soldaten geforderte politische Treuepflicht charakterisierte

die ehemalige Bundesministerin der Verteidigung Annegret Kramp-Karrenbauer im Juli 2020 als

*„Pflicht zur Wachsamkeit, damit das Gift des Unfreiheitlichen, des Völkischen, des Militaristischen, des Extremismus aller Schattierungen und des Gewaltverherrlichenden unsere Bundeswehr nicht angreift.“*



Mutige Bekenntnisse zur Wertebindung:  
Öffentliches Gelöbnis am Hambacher Schloss 2019.

Doch welche subjektiven und objektiven Anforderungen ergeben sich aus der politischen Treuepflicht und aus der vom Dienstherrn geforderten Verfassungstreue im Einzelnen? Zur Klärung dieser Frage bedarf es zunächst einer Erläuterung des abstrakten und weitgefassten Begriffs der freiheitlichen demokratischen Grundordnung. Dabei sind zuallererst Artikel 1 und 20 GG zu nennen. Der Gesetzgeber hat diese in Artikel 79 Absatz 3 GG zu unveränderbaren elementaren Verfassungsgrundsätzen der Bundesrepublik Deutschland erklärt. Aus den dort genannten Grundsätzen

abgeleitet zählen gemäß Paragraph 4 Absatz 2 Bundesverfassungsschutzgesetz zur freiheitlichen demokratischen Grundordnung:

- die Achtung vor den im Grundgesetz konkretisierten Menschenrechten, vor allem vor dem Recht der Person auf Leben und freie Entfaltung der Persönlichkeit,
- die Volkssouveränität,
- die Gewaltenteilung,
- die Verantwortlichkeit der Regierung,
- die Unabhängigkeit der Gerichte,

- die Gesetzmäßigkeit der Verwaltung,
- das Mehrparteienprinzip,
- die Chancengleichheit für alle politischen Parteien und
- das Recht auf verfassungsmäßige Bildung und Ausübung einer Opposition.

In einer richtungsweisenden Entscheidung stufte das Bundesverfassungsgericht am 17. Januar 2017 dementsprechend drei wesentliche Elemente als Kernbestandteile der freiheitlichen demokratischen Grundordnung ein: die Menschenwürde, das Demokratieprinzip und die Rechtsstaatlichkeit:

- Die Würde des Menschen sei Ausgangspunkt der freiheitlichen demokratischen Grundordnung, so das Gericht in seiner Entscheidung.

Mit der Menschenwürde wird die Vorstellung verbunden, dass alle Menschen unabhängig von irgendwelchen Merkmalen wie etwa Herkunft, Geschlecht oder Alter gleichwertig sind. Denn sie alle zeichnet ein einzigartiges menschliches Wesensmerkmal, nämlich die unter allen Umständen zu schützende Menschenwürde, aus. Dieses Wesensmerkmal stellt somit keine Eigenschaft wie etwa Klugheit, ästhetische Schönheit oder Großzügigkeit dar. Dem Begriff der Menschenwürde liegt vielmehr der Ansatz zugrunde, dass jeder Mensch bereits durch seine Existenz an sich ungemünzt wertvoll ist. Menschenwürde beinhaltet damit eine über allem stehende und sich in jeder normierten Handlungsanweisung widerspiegelnde Achtungs- und Schutzverpflichtung, weshalb sämtliche Gesetze in der Bundesrepublik Deutschland letztlich auf der Menschenwürde basieren. Unmittelbar deutlich wird dies am grundgesetzlichen Diskriminierungsverbot, an den Freiheitsrechten (etwa der Meinungsfreiheit) sowie den Schutzrechten (wie dem Folterverbot oder der Garantie einer fairen Gerichtsverhandlung), aber auch anhand der sozialen Menschenrechte wie dem Recht auf Arbeit oder Bildung.

- Ferner seien die gleichberechtigte Teilnahme aller Bürgerinnen und Bürger an der politischen Willensbildung sowie die vom Volk ausgehende Staatsgewalt unverzichtbare Bestandteile der freiheitlichen demokratischen Grundordnung, so das Bundesverfassungsgericht am 17. Januar 2017.

- Schließlich stufte das Gericht die Bindung der öffentlichen Gewalt an Recht und Gesetz sowie die entsprechende Kontrolle durch unabhängige Gerichte als bestimmend für die freiheitliche demokratische Grundordnung ein.

Um ihrer politischen Treuepflicht nach Paragraph 8 SG zu genügen, müssen Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr folglich zumindest diese drei zentralen Elemente anerkennen und durch ihr gesamtes Verhalten für die Erhaltung von Menschenwürde, Rechtsstaatlichkeit und Demokratieprinzip eintreten.

Um im Zweifelsfall die Verfassungstreue einer Person zu beurteilen und festzustellen, bedarf es einer umfassenden Beleuchtung dieser an sich, der Umstände sowie des Sachverhalts. Dies gilt für Beamtinnen und Beamte, Soldatinnen und Soldaten sowie für Beschäftigte mit Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst:

*„Für die Beurteilung der Verfassungstreue sind sowohl die innere Einstellung als auch die Betätigung heranzuziehen. Die Mitgliedschaft in einer verfassungsfeindlichen Organisation oder ein Tätigwerden für diese können Indizien für das Fehlen der Bereitschaft zur Verfassungstreue sein. Als äußeres Kennzeichen können das persönliche Verfassungsverständnis und das Fehlen der Bereitschaft herhalten, sich von verfassungsfeindlichen Zielen der Organisation, der er angehört oder für die er eintritt, zu distanzieren“.*

so der Rechtswissenschaftler Kai Litschen in einem Beitrag über die Verfassungstreuepflicht von nach Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Liegen nachweislich verfassungsfeindliche Bestrebungen und oder Verhaltensweisen im öffentlichen Dienst Beschäftigter – ob inner- oder außerdienstlich – vor, kommt es aufgrund des erheblichen Vertrauensverlusts in aller Regel staatlicherseits zur Kündigung des Arbeitsvertrags – unabhängig von einer etwaigen gleichzeitigen Strafbarkeit.

Für den Verstoß gegen die für Soldatinnen und Soldaten geltende politische Treuepflicht nach Paragraph 8 SG genügt die Verletzung einer der beiden Alternativen der Norm. Eine Pflichtverletzung liegt demnach bereits vor, wenn eine Soldatin etwa verfassungstreue eingestellt ist, sie jedoch durch ein entsprechendes Verhalten objektiv den Anschein erweckt, sie erkenne die freiheitliche demokratische Grundordnung nicht an. Als Beispiel kann hierfür ein aus Sicht einer Soldatin scherzhaft gemeinter und ihr zufolge vermeintlich „lustiger“ – obgleich tatsächlich menschenverachtender und rassistischer – Post in sozialen Medien angeführt werden. In solchen Fällen besteht in der Regel kein Spielraum mehr für eine Geltendmachung des Grundrechts auf Meinungsfreiheit. Diese umfasst zwar grundsätzlich auch Satire und „schwarzen Humor“, sie findet ihre Grenzen jedoch in den Verfassungsgrundsätzen der Unantastbarkeit der Menschenwürde sowie der Gleichwertigkeit aller Menschen. Die Soldatin, die die freiheitliche demokratische Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes zwar grundsätzlich vollumfänglich anerkennt, hat in dem genannten Beispiel durch ihren rassistischen Post den gegenteiligen Anschein erweckt und suggeriert, eben nicht bereit zu sein, durch ihr gesamtes Verhalten für deren Erhaltung einzutreten. Als Staatsbürgerin in Uniform hätte sie dies we-

nigstens vorhersehen können und müssen. Damit hätte sie zumindest fahrlässig gegen eine wesentliche soldatische Pflicht, die politische Treuepflicht, verstoßen. Allgemein gilt: Bei erwiesenen Verstößen gegen die politische Treuepflicht müssen Soldatinnen und Soldaten grundsätzlich mit der Verhängung der Höchstmaßnahme im gerichtlichen Disziplinarverfahren, der Entfernung aus dem Dienstverhältnis, rechnen. Eine im Hinblick auf die genannten elementaren Verfassungsgrundsätze der Menschenwürde, der Rechtsstaatlichkeit sowie des Demokratieprinzips defizitäre Einstellung, verbunden mit der Verdeutlichung letzterer durch entsprechendes Verhalten, erschüttert das Vertrauensverhältnis zwischen dem Soldaten oder der Soldatin und dem Dienstherrn in aller Regel auf derart schwerwiegende Weise, dass es als zerrüttet gelten kann. Wer hingegen lediglich durch fahrlässiges Verhalten den Anschein fehlender Verfassungstreue erweckt hat, darf auf mildere Disziplinarmaßnahmen als die Entfernung aus dem Dienstverhältnis hoffen. Bei der Maßnahmenbemessung spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, wie etwa „Qualität und Quantität“ der Handlungen, die objektiv der freiheitlichen demokratischen Grundordnung zuwiderlaufen. Zudem kommt es auf die Frage von Vorsatz oder Fahrlässigkeit sowie eine – in seltenen Fällen – erwiesene mangelnde Verfassungstreue an.

Unabhängig von den drohenden arbeits- oder disziplinarrechtlichen Konsequenzen sollten alle Angehörigen der Bundeswehr die freiheitliche demokratische Grundordnung anerkennen und bereit sein, durch ihr gesamtes Verhalten jederzeit für ihre Erhaltung einzutreten. Auch nach dem Leitbild der Staatsbürgerin und des Staatsbürger in Uniform wird das überzeugte und engagierte Eintreten für unseren Staat und dessen Verfassung als unverzichtbar erachtet. Bestenfalls ist der geistige und moralische Kompass der Bundeswehrangehörigen nach



Der Verfassungsschutz – ein unverzichtbares Instrument der wehrhaften Demokratie.

den Grundsätzen der Unantastbarkeit der Menschenwürde, der Rechtsstaatlichkeit sowie des Demokratieprinzips ausgerichtet und lässt sich auch durch äußere gesellschaftliche Entwicklungen, Verunsicherungen und Gefährdungen nicht verstellen oder fehlleiten. Die Voraussetzungen der Verfassungstreue und des Einhaltens der politischen Treuepflicht sowie eine gewisse demokratische, moralische und ideologische Standfestigkeit dürften dann selbst in Zeiten zunehmender Polarisierung und allgemeiner, meist anonymer Empörungslust, etwa in den sozialen Medien, keine Herausforderungen

mehr darstellen. Die Werte und Normen des Grundgesetzes bieten unabhängig von autoritären Tendenzen, Phänomenen wie Populismus und einer steigenden Zahl kursierender Falschnachrichten eine unerschütterliche Grundlage für ein inneres Koordinatensystem demokratischer Werte sowie der Menschlichkeit. Sämtliche Staatsbürgerinnen und Staatsbürger, insbesondere aber diejenigen in Uniform, sollten nach diesem Verständnis Verteidigerinnen und Verteidiger unserer Werte sein und sich dem Schutz sowie der Bewahrung unserer Verfassung verpflichtet fühlen. ■

# TRADITION UND MILITÄRISCHES BRAUCHTUM

Wenn es um die öffentliche Wahrnehmung von Militär geht, haben viele Menschen ganz bestimmte Vorstellungen und Bilder im Kopf. Man denkt zunächst an Gewehre, Panzer, Kampfflugzeuge, Kriegsschiffe und weitere Waffentechnik.

## Äußere Form = Innere Führung

Der Ukrainekrieg hat hierbei sicherlich viele vage Vorstellungen präzisiert. Mit Blick auf die Soldatinnen und Soldaten ist zunächst die Uniform auffällig, der früher so bezeichnete „bunte Rock“, mit dem Soldatinnen und Soldaten bereits auf den ersten Blick zu erkennen sind. Hierzu gehören die Dienstgradabzeichen, die den militärischen Rang abbilden. Auch Barett, Schiffchen oder Schirmmütze sind Bestandteile der Uniform.

Das Eiserne Kreuz, die militärische Grußpflicht, das formale Auftreten, Kommandoton, zahlreiche sprachliche Besonderheiten, Dienstgradbezeichnungen wie Feldwebel, die Marschordnung, die Militärmusik und militärische Rituale wie vor allem das Feierliche Gelöbnis und der Große Zapfenstreich sind Ausdrucksformen von teilweise sehr altem militärischem Brauchtum. Diese Formen, Symbole und Rituale werden von der Öffentlichkeit oftmals mit einer Mischung aus Faszination und Befremdung betrachtet.

In den eigenen Reihen werden sie heute mit dem Scheinargument der Funktionalität oft an den Rand gedrängt oder sogar bewusst missachtet. Diese Geringschätzung verkennt, dass äußere Formen auch Ausdruck einer inneren Haltung, der eigenen Identität und des beruflichen Selbstverständnisses sind. Die Bundeswehr täte gut daran, bei

ihrer Neuorientierung zu vielen drängenden Fragen auch diesem Aspekt die notwendige Aufmerksamkeit zu widmen. Denn das vielgeforderte neue Mindset ist bei näherer Betrachtung nur die an aktuelle und künftige Erfordernisse angepasste Rückbesinnung auf bewährte Überzeugungen, Gewissheiten und Erfahrungen. In seinen geistigen Voraussetzungen und Grundlagen besteht unser Mindset auch aus den gewachsenen, wertgebundenen Traditionen, die sich zum Teil auch im militärischen Brauchtum der Bundeswehr niederschlagen.

## Tradition = sinnstiftende Auswahl aus der Geschichte

Die aus dem Traditionserlass von 1982 weiterentwickelten und 2018 veröffentlichten „Richtlinien zum Traditionsverständnis und zur Traditionspflege“ benennen die Tradition der Bundeswehr als den Kern ihrer Erinnerungskultur. Als organische und generationsübergreifende Ausdrucksform des wertorientierten Selbstverständnisses der gesamten Bundeswehr dient unsere Tradition auch der notwendigen Verankerung in der Gesellschaft. Das bedeutet dann aber auch, dass es eine Tradition sein muss, die auf gemeinsame Wurzeln und Werte zurückgreift oder zu zivilen Werten und Normen zumindest nicht im Widerspruch stehen darf.

Nun ist Tradition in der Bundeswehr bekanntlich nicht bloß Geschichte, sondern vielmehr die bewusste, absichtsvolle und sinnstiftende Auswahl aus der Geschichte. Denn nicht alles, was geschichtlich überliefert ist, kann auch eine würdige Tradition begründen. Das dürfte mit Blick auf unsere eigene Geschichte auf Anhieb verständlich



Im Großen Zapfenstreich sind Brauch und Symbolik zu Tradition vereint. Ehrenkompanie und Fackelträger stellt das Wachbataillon beim Bundesministerium der Verteidigung.

sein. Die Tradition der Bundeswehr stiftet mit ihrem Wertebezug auch Identität und schafft Zusammenhalt in der Truppe. Denn sie begreift die Werte und Normen der freiheitlichen demokratischen Grundordnung ebenso wie die Innere Führung als ihren eigentlichen Wesenskern. Traditionsstiftend ist vor allem die mehr als 60-jährige Geschichte der Bundeswehr. Sie ist Mittelpunkt ihres Traditionsverständnisses. Die Traditionspflege in der Bundeswehr stärkt das Bewusstsein für ihre eigene Geschichte und den Stolz auf ihre Leistungen, sei es

in der jahrzehntelangen erfolgreichen Erhaltung des Friedens im Bündnisrahmen, in den zahlreichen Auslandseinsätzen und Missionen sowie in der immer wieder vorbildlich geleisteten Amts- und Katastrophenhilfe.

## Die europäische Traditionsperspektive

Zwei weitere Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung. Der erste Gesichtspunkt weist über den nationalen Horizont hinaus. Denn die Tradition der Bundeswehr, die sich auch als Bündnisarmee in der europäischen



Mit Reden und einer Ehrenabordnung wird jährlich in Berlin des Attentates vom 20. Juli 1944 gegen das nationalsozialistische Regime gedacht.

und transatlantischen Werte- und Sicherheitsgemeinschaft versteht, beschränkt sich nicht nur auf rein nationale Traditionsinhalte, sondern öffnet sich bewusst auch dem abendländischen Traditionshorizont. Bereits die Himmeroder Denkschrift von 1950 forderte in diesem Kontext die Schaffung eines europäischen Geschichtsbildes als geistige Grundlage für künftige europäische Soldaten. Die Verpflichtung auf die europäische Idee und ihre Ideale „überdeckt alle traditionellen nationalen Bindungen“, wie es in der Denkschrift heißt. Daraus lässt sich in Übereinstimmung mit dem Weißbuch 2016 auch als Aufgabe ein künftiges gemeinsames europäisches Führungs- und Traditionsverständnis ableiten.

Der zweite Gesichtspunkt schaut in unsere eigene Geschichte zurück und damit auf frühere deutsche Armeen, um deren Traditionswürdigkeit für die Bundeswehrtradition zu prüfen.

#### Wehrmacht und Nationale Volksarmee nicht traditionswürdig

Auch hier hatte die Himmeroder Denkschrift bereits klar vorgegeben, „dass ohne Anlehnung an die Formen der alten Wehrmacht heute grundlegend Neues zu schaffen ist“. Die ehemalige deutsche Wehrmacht war als willfähiges Werkzeug des nationalsozialistischen Unrechts- und Terrorregimes an zahlreichen grauenhaften

Kriegsverbrechen in großem Umfang beteiligt. Während des Zweiten Weltkriegs waren alle Teilstreitkräfte, Truppenverbände, die Militärverwaltung und der Rüstungsbereich in diese Verbrechen verstrickt.

Auch die ehemalige Nationale Volksarmee (NVA) der DDR diente mit ihrem Selbstverständnis als Partei- und Klassenarmee einer sozialistischen Diktatur. Damit sicherte die NVA nach der überwundenen nationalsozialistischen Diktatur dem menschenverachtenden SED-Regime die jahrzehntelange Zwangsherrschaft über einen Teil des deutschen Volkes.

Aus diesen Gründen können Wehrmacht und NVA für die Bundeswehr nicht traditionswürdig sein, was jedoch nicht ausschließt, dass einzelne ehemalige Angehörige der Wehrmacht und der NVA aufgrund ihres individuellen Verhaltens oder ihrer besonderen Taten eine persönliche Traditionswürdigkeit aufweisen. Dies gilt beispielsweise für die Persönlichkeiten des militärischen Widerstandes, insbesondere im Kontext der Ereignisse vom 20. Juli 1944.

#### Der militärische Widerstand als Traditionssäule

Gehorsam, Disziplin und Pflichterfüllung sind traditionelle militärische Tugenden. Man spricht oft sogar von den universellen und zeitlosen soldatischen Tugenden. Aber auch sie finden für die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr ihre Grenzen, wenn dadurch zentrale Werte des Grundgesetzes verletzt würden. Dazu zählen insbesondere die Achtung der Menschenwürde, die Wahrung von Rechtsstaatlichkeit und Völkerrecht, der Ausschluss jeder Gewalt- und Willkürherrschaft sowie die Verpflichtung auf Freiheit und Frieden. Die Bundeswehr fordert im Gegensatz zur Wehrmacht und der NVA keinen bedingungslosen Gehorsam, sondern lässt aus geschichtlicher

Erfahrung einen gewissen geleiteten Gehorsam zu, der freilich eine große Selbstverantwortung erfordert. Die Mitglieder des militärischen Widerstandes um Oberst Claus Schenk Graf von Stauffenberg haben in der deutschen (Militär-)Geschichte eine vorbildliche soldatisch-ethische Haltung gezeigt. Sie sind am 20. Juli 1944 aktiv gegen das NS-Regime vorgegangen und haben unter Einsatz ihres Lebens und unter Gefährdung ihrer Angehörigen eine Tapferkeit bewiesen, die für unsere Tradition Vorbildcharakter hat. Denn sie stellten die Gewissensfreiheit und die persönliche Verantwortung gegenüber dem deutschen Volk sowie vor der Geschichte und vor ihrem Gott höher als den blinden Gehorsam gegenüber dem nationalsozialistischen Kollektiv und dem sogenannten „Führereid“.

#### Unser Gewissen schließt blinden Gehorsam aus

Tradition und Brauchtum werden häufig als Synonym verwendet, doch im Verständnis der Bundeswehr gibt es dabei wesentliche Unterschiede, die in der Werthaftigkeit begründet liegen. Denn militärisches Brauchtum transportiert – anders als die Tradition – keine Werte; im Brauchtum steht vielmehr die bloße Form vor dem tatsächlichen Inhalt, den sie aber ein Stück weit symbolisieren kann. Eine richtig verstandene Tradition hat einen Wesenskern aus Werten. Brauchtum beschränkt sich demgegenüber auf äußere Formen und Rituale, wie wir sie auch aus der zivilen Brauchtumpflege beispielsweise in Heimat-, Schützen- und Trachtenvereinen kennen.

Brauchtum ist veränderlich, vermittelt aber Identität und Orientierung. Militärisches Brauchtum hat sich oft über lange Zeiträume herausgebildet und dabei fortwährend verändert. Der Ursprung, wann, wie und weshalb sich bestimmte Bräuche herausgebildet haben, lässt sich oft nicht mehr eindeutig bestimmen. Brauchtum stützt sich auf Über-



Die Musikkorps der Bundeswehr wirken beim Truppenzeremoniell an vielen Orten mit. Hier bei der Begrüßung des deutschen Soldatensonderzuges in Lourdes 2023.

lieferung und kann die Zeiten überdauern, aber auch völlig verschwinden. Es wird dann nicht mehr ausgeübt, wenn sich Rahmenbedingungen und Einstellungen ändern. So war das Singen in der Truppe früher stark verbreitet, nicht nur als Marsch mit Gesang, sondern auch in geselliger Runde. Ein aktuelles Angebot soll das Liederbuch der Bundeswehr wiederbeleben.

Das Brauchtum der Bundeswehr ist wichtig für die Truppe und für die soldatische Gemeinschaft. Denn es fördert Zusammenhalt und Kameradschaft, stärkt das Wir-Gefühl, erzeugt einen gesunden Waffenstolz und gibt Orientierung im militärischen Alltag. Einzelne Teilstreitkräfte, Truppengattungen

und Einheiten pflegen ihr eigenes Brauchtum, das ihre jeweiligen Besonderheiten hervorhebt. Beispiele sind die Flaggenparade oder die „Schlachtrufe“ der verschiedenen Truppengattungen.

#### Die Vermittlungsrolle und Vorbildverantwortung der Vorgesetzten

Mit den Traditionsrichtlinien und den Regelungen, die von den Teilstreitkräften und Organisationsbereichen für die Traditionspflege erstellt wurden, liegen alle konzeptionellen Grundlagen vor. Standardwerke wie der traditionelle „Transfeldt“ („Wort und Brauch im deutschen Heer“) oder das vom damaligen Militärgeschichtlichen Forschungsamt

herausgegebene Buch „Symbole und Zeremonielle in deutschen Streitkräften“ vermitteln die wesentlichen Grundkenntnisse. In Zweifelsfragen können auch das Zentrum Innere Führung oder die Ansprechstelle für militärhistorischen Rat am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr weiterhelfen. Es ist bei der Tradition also auch nicht anders als bei der Inneren Führung. Sie muss einfach gelebt werden, dann wird sie erst richtig verständlich und begreifbar. Und hier beginnt auch wieder die Verantwortung der Vorgesetzten und der militärischen Führung. Ein Bataillonskommandeur, der kein Hintergrundwissen zur Namensgebung „seiner“ Kaserne besitzt, sollte sich kritisch fragen, ob er seinen Ausbildungsauftrag und seine Verantwortung für die Prägung des Führerkorps verstanden hat.

Dass die Traditionsrichtlinien in die Truppenausgabe der Vorschrift Innere Führung aufgenommen wurden, hat seinen guten Grund.

Denn die Tradition der Bundeswehr speist sich vorrangig aus deren eigener Geschichte: Für dieses Traditionsverständnis sind die Leistungen aller Angehörigen der Bundeswehr bedeutsam. Das schließt auch die Ehemaligen, Reservistinnen und Reservisten und Veteranen ein. Darauf dürfen sie alle zu Recht stolz sein und sollten dies auch in einer angemessenen Traditionspflege zum Ausdruck bringen, ohne Überheblichkeit und ohne unnötige Anleihen bei Wehrmachts- oder NVA-Traditionen. Traditionsstiftend ist schließlich das Konzept der Inneren Führung selbst mit dem Leitbild der Staatsbürgerin und des Staatsbürgers in Uniform. Denn dieses Leitbild beinhaltet mit der freien Persönlichkeit, mit den Werten unseres Staates und mit der militärischen Leistungsfähigkeit alle Elemente, die für eine gute Tradition benötigt werden. ■

Die Inspekture der militärischen Organisationsbereiche geben Leitlinien heraus, die das Traditionsverhalten stärken. Die abgebildeten Handreichungen können über das Intranet bezogen werden.



# PFLICHTERFÜLLUNG UND GEHORSAM

Im soldatischen Tugendsystem nehmen Pflichterfüllung und Gehorsam seit jeher einen wichtigen Platz ein. Sie garantieren im Regelfall, dass Befehle gewissenhaft ausgeführt und Aufträge zuverlässig erledigt werden. Daher werden diese beiden Begriffe in unserem Soldatengesetz (SG) besonders berücksichtigt. Die Grundpflicht (Paragraf 7 SG) zum treuen Dienen und tapferen Verteidigen bildet bekanntlich die Essenz unserer Eidesformel. Die Pflichten des bzw. der Vorgesetzten (Paragraf 10 SG) werden aber besonders hervorgehoben, da mit ihm oder ihr eine beispielgebende Rollenerwartung „in seiner Haltung und Pflichterfüllung“ verbunden wird. Weitere soldatische Pflichten beziehen sich auf staatsbürgerliche Loyalität (Paragraf 8 SG), Gehorsam (Paragraf 11 SG), Kameradschaft (Paragraf 12 SG), Wahrheit in dienstlichen Angelegenheiten (Paragraf 13 SG) und Verschwiegenheit (Paragraf 14 SG). Dieser Pflichtenkatalog zeigt, dass den Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr neben ihren Rechten als Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform auch ein erhebliches Maß an Pflichterfüllung und Gehorsam abverlangt wird, was für den zivilen Bereich in diesem Umfang nicht gilt.

Der Pflicht zu folgen, gehorsam zu sein, ist oftmals ein schwieriger, unbequemer Pfad, dem wir nur allzu gern ausweichen. Die wenigsten von uns werden von selbst zu pflichtbewussten Bürgerinnen und Bürgern. Mehrheitlich bedarf dieser Prozess vieler Jahre der Erziehung und Ausbildung durch die Gesellschaft. Es ist ein weithin bekannter Satz, dass die Streitkräfte ein Spiegel der Gesellschaft sind. Wie reagieren sie in einer zunehmend individualisierten Gesellschaft, in der nicht mehr die Werte vermittelt wer-

den, die es braucht, um pflichtbewusst zu leben, um die eigene Person einer Sache, einer Institution oder einem abstrakten Wert unterzuordnen, bis hin zur völligen Selbstaufgabe? Wie können militärische Führer damit umgehen? Diese Fragen sollen vor dem Hintergrund zeitgemäßer Menschenführung dahingehend beantwortet werden, dass Soldatinnen und Soldaten dazu erzogen werden, aus freien Stücken die Pflicht als Notwendigkeit zu akzeptieren, um die Freiheit zu schützen. Das Wort Offizier leitet sich nicht von ungefähr vom lateinischen officium ab, das in seiner Grundbedeutung Pflicht heißt.

## Was ist eine Pflicht? Eine philosophische Herleitung

Wenn von Soldatinnen und Soldaten erwartet wird, dass sie einer Pflicht nachkommen, muss ihnen das Konzept „Pflicht“ als solches erklärt werden. Damit sind jedoch keine Beispiele für die im Soldatengesetz aufgeführten Pflichten gemeint. Vielmehr muss zunächst erläutert werden, was überhaupt etwas zur Pflicht macht, was sie als verpflichtende Erwartung und Handlung begründet.

Die Philosophie nennt uns dafür fünf Rechtfertigungsgründe. Eine Pflicht kann durch die Natur (des Menschen), durch die Vernunft, den göttlichen Willen, soziale Bräuche und Traditionen oder durch Willkür begründet werden. Für unsere Betrachtung sind nur die ersten beiden von Interesse, da die Bundeswehr weder eine religiös konstituierte Streitmacht ist, noch unsere Wehrverfassung auf einer militanten Gesellschaft beruht. Reine Willkür kann schließlich ebenfalls nicht die Entscheidung zum Soldatenberuf erklären.



Wer ein Feuerkommando umsetzt, ist von dessen Notwendigkeit überzeugt.

Pflichten, die uns die Natur gebietet, sind in den Bedingungen des menschlichen Zusammenlebens begründet. Erfüllen wir sie nicht, so ist die Gesellschaft, wie wir sie kennen und deren Vorzüge wir genießen, nicht länger aufrechtzuerhalten.

## Verantwortung für das Gemeinwesen

Es ist von herausragender Bedeutung, den Soldatinnen und Soldaten klarzumachen, dass ihr Dienst die Wahrung unseres Gemeinwesens gewährleistet, und dass selbst die Pflichtverletzung eines einzelnen Individuums den Anstoß für den Zusammenbruch des Ganzen geben kann. Keiner von uns kann sich hinter der Masse verstecken, erst recht nicht in einer Welt, die so von Verantwortungslosigkeit des bzw. der Einzelnen geprägt ist wie der unseren: „Es ist die eigentliche Aufgabe des Beamten, einzusehen, dass er in der Rolle der Bürgerschaft handelt, ihre Würde und ihr Ansehen aufrechterhalten, Gesetze wahren, Rechte bestimmen und daran denken muss, dass sie seiner Verlässlichkeit anvertraut sind.“ Diese Worte

des römischen Staatsmannes Marcus Tullius Cicero müssen uns auch heute noch Ansporn sein, aus der Masse hervorzutreten, in vollem Bewusstsein unserer Verantwortung für das Gemeinwesen. Jeder muss wissen, dass der Staat ohne seinen Beitrag scheitern kann. Die amerikanische Philosophin Martha Nussbaum fordert daher zu Recht: „Jeder von uns muss tapfer sein, jeder muss diesen Kampf führen. Solche emotionalen Erzählungen brauchen wir, auch wenn wir erwachsen sind: Sie stellen eine Verbindung zu den besten Werten einer Gesellschaft her.“ Wenn unsere Gesellschaft diese Geschichten nicht mehr erzählt, so müssen wir es tun.

Die Pfade der menschlichen Natur führen unweigerlich zur Vernunft. Kaum ein anderer Wesenszug hat die Philosophie derart bewegt wie sie, und aus kaum einem anderen hat sie derart verbindliche Pflichten abgeleitet. Unsere Natur ist der Grund dafür, dass wir unseren Urteilen einen moralischen Wert beimessen können und dadurch Pflichten überhaupt zu erkennen vermögen. Denn was moralisch geboten ist, muss gemäß der



In Extremsituationen gilt es, das Gelernte und Eingebübte ohne Zeitverzug anzuwenden.

Philosophie Immanuel Kants zur Maxime des eigenen Handelns werden. Dass der moralische Wert einer Handlung sich eben nicht – im krassen Gegensatz zu Tendenzen des Zeitgeistes – auf den bloßen materiellen Vorteil des Individuums beziehen kann, ergibt sich daraus, dass eine Gesellschaft aus Egoisten ganz undenkbar wäre; sie wäre eine bloße Horde aus Einzelnen, in der das Recht des Stärkeren herrschte. Wir wissen, dass es so nicht sein darf.

#### Pflichterfüllung als Gehorsam gegen sich selbst

Daraus, aus unserer vernünftigen Erwägung, dass moralisch gebotene Handlungen auf die Gesellschaft, nicht bloß auf den Einzelnen oder die Einzelne gerichtet sein müssen, entspringt unsere Pflicht, der Allgemeinheit zu dienen und uns selbst zurückzunehmen: Der niederländische Rechtsphilosoph Hugo Grotius begründet aus dieser Pflicht auch das staatliche Rechtswesen: „Diese [...] der menschlichen Vernunft entsprechende Sorge für die Gemeinschaft ist die Quel-

le dessen, was man [...] mit dem Namen Recht bezeichnet.“

Nachdem aufgezeigt wurde, woraus die Pflicht entsteht, ist zu klären, wie der Gehorsam gegenüber der erkannten Pflicht erzeugt wird und woraus er resultiert. Der Gradmesser, der bemisst, ob wir unserer Vernunft und somit dem moralisch Gebotenen folgen, ist unser Gewissen. Der Naturrechtsphilosoph Samuel von Pufendorf drückte es so aus, dass das Gewissen die menschliche Handlung mit vernünftigen Gründen verbinde; tun wir unvernünftige Dinge, so haben wir Gewissensbisse. Eben dieses Gewissen vergegenwärtigt uns, dass wir für unsere Taten selbst verantwortlich sind, denn es wirkt aus uns selbst heraus, ohne äußeren Zwang. Es muss daher Aufgabe eines jeden militärischen Führers sein, an dieses Gewissen in den Soldatinnen und Soldaten zu appellieren. Der Zwang, mit dem Gehorsam erzeugt wird, darf nicht von außen, sondern er muss von innen, in der Soldatin und dem Soldaten selbst wirken. Der oder die Vorgesetzte muss diesen Umstand befördern. Dies verlangt

aber, dass eine jede militärische Führerin und jeder militärische Führer wahrhaftig Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform ist. Neben seiner oder ihrer Rolle als Führungsperson, sind sie immer auch Vorbild sowie Vermittlerin oder Vermittler von Werten. Wir dürfen Soldatinnen und Soldaten nicht als unveränderliche Wesen ansehen. Vorgesetzte werden nicht einfach von der Personalführung eingesetzt. Sie haben uns nicht lediglich die Handhabung von Waffen oder taktische Einsatzgrundsätze beizubringen.

#### Pflichtenkollision

Vielmehr müssen Vorgesetzte mit noch größerer Überzeugungskraft die Werte unseres Staates und die Tugenden unserer Streitkräfte lehren und diese begründen, damit die Soldatinnen und Soldaten nicht Söldner, sondern moralische Wesen sind, deren Pflichterfüllung aus einem inneren Gehorsam resultiert, der ihre zweite Natur geworden ist. Der Philosoph Friedrich Schelling hat dies so ausgedrückt: „Derjenige ist nicht gewissenhaft, der sich im vorkommenden Fall noch erst das Pflichtgebot vorhalten muss, um sich durch Achtung für dasselbe zum Recht tun zu entscheiden.“ Somit werden sie das tun, was wir in der Bundeswehr als unseren eigenen

Anspruch formuliert haben: in Freiheit dienen. Das Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform bedeutet ja, dass wir nicht nur Soldatinnen und Soldaten sind, sondern auch Töchter und Söhne, Schwestern und Brüder, Mütter und Väter. Als solche haben wir ebenso Pflichten wie gegenüber dem Dienstherrn und unserem Land. Es ist möglich und geschieht durchaus nicht selten, dass diese Pflichten miteinander konkurrieren, oftmals sogar im Widerstreit miteinander stehen.

In solchen Fällen wird uns eine Entscheidung abverlangt, die schmerzhaft ist. Sie stellt militärische Führerinnen und Führer vor die Herausforderung, zu erkennen, wann die persönlichen Belange der Untergebenen wichtiger sind als die dienstlichen Anforderungen. Wir als Vorgesetzte sind nicht nur unserem Dienstherrn verpflichtet, sondern auch unseren Untergebenen. Das ist es, was Fürsorge im eigentlichen Sinne meint oder wie es schon vor 2000 Jahren Cicero ausgedrückt hat: „Denn wie die Vormundschaft, so ist auch die Fürsorge für das Gemeinwesen zum Nutzen derjenigen zu führen, die anvertraut worden sind, nicht zu dem derjenigen, denen es anvertraut worden ist.“ ■

#### ZUSAMMENFASSUNG

Die Werte und Tugenden, die verantwortungsvolle und pflichtbewusste Bürgerinnen und Bürger kennzeichnen, werden in der Gesellschaft oft noch nicht ausreichend vermittelt. Um dem Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform gerecht zu werden, muss daher eine Persönlichkeitsbildung stattfinden. Die Streitkräfte müssen den Mut haben, dort kein Spiegelbild der Gesellschaft zu sein, wo es ihre Einsatzbereitschaft gefährdet. Das Pflichtbewusstsein der Soldatinnen und Soldaten muss sich von innen, aus eigener Einsicht heraus entwickeln, nicht durch äußeren Zwang. Militärische Führer müssen auch Vorbilder als Staatsbürgerin und Staatsbürger und Mensch sein, um die moralische Bildung der Soldatinnen und Soldaten zu fördern. Die Bundeswehr muss somit das auffangen, was die Gesellschaft in Teilen nicht mehr leistet. Die Innere Führung mit ihren Grundsätzen und Gestaltungsfeldern bietet hierzu nicht nur eine bewährte Konzeption, sondern vielfältige zeitgemäße Angebote und Vermittlungsformate.

# FÜRSORGE UND BETREUUNG

Fürsorge und Betreuung gab es in den Armeen dieser Welt schon immer in unterschiedlicher Ausprägung. Schon seit der Antike hatten die politische und militärische Führung ein Interesse daran, mit geeigneten Maßnahmen die Bedürfnisse und Erwartungen der Truppe zu befriedigen. Die Motive dafür sind vielschichtig. Ziel war es insbesondere, die Motivation, Kampfkraft und Durchhaltefähigkeit zu gewährleisten. Fürsorge und Betreuung sind daher keine Erfindung der Inneren Führung. Seit Gründung der Bundeswehr war ein „Arbeitsgebiet Truppenbetreuung“ vorgesehen, das die Bereiche Seelsorge, kulturelle Betreuung sowie die zivilberufliche Aus- und Fortbildung beinhaltete. Fürsorge und Betreuung stellen bis heute ein eigenes Gestaltungsfeld der Inneren Führung dar. Die Maßnahmen und Methoden der Fürsorge und Betreuung verändern sich mit jeder Generation.

## Die Ansprüche steigen

Was unseren Eltern oder uns selber noch völlig ausreichte, wird den Ansprüchen der jungen Soldatinnen und Soldaten, die sich heute für den Dienst in den Streitkräften entscheiden, nicht mehr vollumfänglich gerecht. Dinge, die früher als wichtig und zeitgemäß erschienen, entsprechen heute kaum mehr den Interessen und Bedürfnissen junger Menschen. Früher gab es Betreuungseinrichtungen in der Bundeswehr. Hierzu gehörten „Heimgesellschaften“, Freizeitbüros sowie Sport- und Bastelhallen, in denen Tischtennistische, Kickerkästen und Spielesammlungen bereitstanden. Ob das gute alte Lesezimmer in den Einheiten wirklich jemals seinen vorgesehenen Zweck erfüllte, mag dahingestellt sein. Mit der Aussetzung der allgemeinen Wehrpflicht, der Reduzie-

rung der Bundeswehr und mit dem Handlungsfeld der „Nichtunterkunftspflichtigen Soldaten“ (NIUKS) ist ohnehin eine völlig andere Lage entstanden, die sich auf Fürsorge und Betreuung erkennbar auswirkt. Der frühere Wehrbeauftragte Hans-Peter Bartels hat seinerzeit zur NIUKS-Problematik sogar geschrieben:

*„Deshalb hat die Forderung nach einem Bett und einem Spind in einer Stube einer Kaserne der Bundeswehr für jede Soldatin und jeden Soldaten in der heutigen Zeit auch eine sicherheitspolitische Dimension. Präsenz heißt da sein. Oder wenigstens da sein können.“*

Hier sind neben der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Vorgesetzten vor allem die Maßnahmen des Dienstherrn zur Verbesserung der Infrastruktur gefragt. Auch wenn Vorgesetzte andere Ansprüche oder Prioritäten sehen sollten, müssen sie offen für die Bedürfnisse ihrer Soldatinnen und Soldaten sein. Das setzt voraus, mit der Zielgruppe zu sprechen, um deren Wünsche und Erwartungen zu erfahren. Die Telefonzelle vor dem Mannschaftsheim wurde beispielsweise längst vom Wunsch nach ständigem Zugang zum Internet und der Möglichkeit zur uneingeschränkten Kommunikation abgelöst.

## Zur Fürsorge verpflichtet

Zeitgemäße Freizeitformen, geänderte kulturelle und soziale Kommunikation und neue Bedürfnisse dürfen nicht einfach negiert und abgetan werden. Der Dienstherr und die Vorgesetzten sind gefragt, sich diesen Anforderungen zu stellen.



Gute Versorgung schafft gute Rahmenbedingungen für gute Leistungen. Darum ist Fürsorge und Betreuung eine maßgebliche Führungsaufgabe.

Fürsorge kann allgemein als sozialstaatlich organisierte Hilfeleistung für bedürftige Personen verstanden werden. Dahinter steht seit der Zeit der Aufklärung der Gedanke einer allgemeinen Wohlfahrt. In den verschiedenen deutschen Verfassungen wurde diese Fürsorgeidee als staatliche Verpflichtung verstanden und in der Bundesrepublik Deutschland schließlich im Bundessozialhilfegesetz verankert. Im deutschen Wehrrecht wird die Fürsorgepflicht mit einem besonderen Dienst- und

Treueverhältnis begründet und erstreckt sich auch auf die Familienangehörigen. Dazu gehören insbesondere die Unterhaltssicherung sowie die Soldatenversorgung mit Geld- und Sachbezügen, die Wohnungsfürsorge sowie die Heilfürsorge. Der Sozialdienst der Bundeswehr dient als eigene Institution der Sicherstellung dieser dienstlichen Fürsorgeverpflichtungen. Daneben hat sich zwischenzeitlich auch ein umfangreiches Netzwerk der Hilfe etabliert, das mit zahlreichen Maßnahmen wertvolle

Unterstützung und Hilfestellung leistet. Das Soldatengesetz verpflichtet insbesondere militärische Vorgesetzte zur Fürsorge der ihnen anvertrauten Soldatinnen und Soldaten. Sie müssen daher auch mit dem Sozialdienst der Bundeswehr eng zusammenarbeiten und über gesetzliche Ansprüche auf soziale Leistungen informieren.

Betreuung ist ein vielschichtiger Begriff, der in der Bundeswehr eine große Bandbreite von Maßnahmen, Angeboten, Einrichtungen und Organisationsstrukturen umfasst. Betreuung findet nicht nur an den Heimatstandorten statt, sondern ist auch in Auslandsdienststellen und in Auslandseinsätzen ein wichtiges und umfassendes Unterstützungselement.

Jeder kennt an seinem Standort die traditionellen Betreuungseinrichtungen wie die Mannschaftsheime und die Heimgesellschaften für Offiziere und Unteroffiziere. Es gibt Freizeit- und Betreuungsbüros, Betreuungsausschüsse und oftmals vielfältige weitere lokale Angebote. Daneben gibt es in der Bundeswehr ein breites Spektrum überregionaler und zentraler Betreuung, das im Bundesministerium der Verteidigung von einem eigenen Fachreferat koordiniert und in einem Betreuungsportal vorgestellt wird. Dieses Angebot ist in dieser Systematik einzigartig und verdeutlicht, welchen Stellenwert die Innere Führung der Fürsorge und Betreuung einräumt.

### Wichtige Betreuungseinrichtungen

Die **Militärseelsorge** leistet mit einem umfangreichen Angebot im Inland wie im Ausland seelsorgerische Betreuung. Sie bietet eine weitreichende Unterstützung an, nicht nur im täglichen Dienst, sondern auch in Übung und Einsatz. Als Seelsorger und Gesprächspartner stellen die Angehörigen der Militärseelsorge Begegnungsorte und Angebote zur inneren Einkehr bereit. Gerade in Einsätzen und im Umgang mit Tod, Verwun-

dung und Trauer ist die Unterstützung durch die Militärseelsorge unverzichtbar. Im sogenannten Psychosozialen Netzwerk arbeitet sie mit den Familienbetreuungscentren, dem Sozialdienst, dem Sanitätsdienst und dem Psychologischen Dienst der Bundeswehr vertrauensvoll zusammen.

Der **Zentrale Sanitätsdienst** der Bundeswehr betreut und behandelt die Soldatinnen und Soldaten im Rahmen der medizinischen Versorgung, Gesunderhaltung und Heilfürsorge in vielfältiger und vorbildlicher Form. Die Professionalität und Zuverlässigkeit dieser Rettungs- und Betreuungsleistung zeigt sich insbesondere bei Unglücksfällen und in Einsätzen. In der Einsatznachbereitung und bei der Behandlung Posttraumatischer Belastungsstörungen kümmert sich die Bundeswehr um belastete Soldatinnen und Soldaten in besonderer Weise. Wenn Angehörige der Bundeswehr mit körperlichen oder seelischen Schäden aus einem Auslandseinsatz zurückkehren, ergeben sich Belastungen auch für ihre Partnerschaften und Familien. Bei der oft sehr schwierigen Bewältigung administrativer und organisatorischer Dinge ist dann eine Hilfestellung und persönliche Betreuung durch Dritte erforderlich.

Mit der **Leitstelle Lotsen** bildet das Zentrum Innere Führung hierfür sogenannte Lotsinnen und Lotsen für Einsatzgeschädigte aus. Deren Aufgabe ist es, Einsatzgeschädigte bei der Suche nach geeigneten Hilfsangeboten aktiv und unbürokratisch zu unterstützen. Um die Lotsenorganisation bundeswehrweit zu koordinieren, führt die Leitstelle Lotsen ein zentrales Verzeichnis aller Lotsinnen und Lotsen in der Bundeswehr, führt deren Ausbildung durch, bietet Weiterbildungen an, stellt Informationsmaterial bereit und organisiert Fortbildungstagungen.

Der **Sozialdienst der Bundeswehr** berät und betreut mit seinen Fachkräften alle aktiven und ehemaligen Angehörigen der

Bundeswehr sowie ihre Familien in sozialen Angelegenheiten. Mit ihren besonderen sozialrechtlichen und psychosozialen Fachkenntnissen unterstützen die Expertinnen und Expertinnen des Sozialdienstes auf zahlreichen Betreuungsfeldern wie Krankheit, Pflege und Beihilfeangelegenheiten, Partnerschaftsfragen und Familienproblemen, versorgungsrechtlichen Fragen, Konflikten im dienstlichen Umfeld, Vorsorgevollmachten, Verfügungen und in Todesfällen. Die Beratung und Betreuung des Sozialdienstes erfolgen dabei stets qualifiziert, vertraulich, individuell und neutral.

Der **Berufsförderungsdienst** der Bundeswehr (BFD) unterstützt und betreut die Soldatinnen und Soldaten während ihrer gesamten Dienstzeit und bis zu sieben Jahre danach mit einem einzigartigen und breiten Leistungsangebot. Es umfasst insbesondere die individuelle Beratung bei der Berufswahl und eine gezielte Förderung der dafür erforderlichen schulischen und beruflichen Qualifizierungen. Der BFD führt Informationsveranstaltungen

sowie Job- und Bildungsmessen durch, vermittelt individuell Arbeits-, Umschulungs- und Praktikumsplätze und organisiert die berufliche Rehabilitation gesundheits- und einsatzgeschädigter Soldatinnen und Soldaten. Der BFD erstattet schließlich die Kosten für Vorstellungsreisen, den Umzug an den neuen Wohnort sowie die Umschreibung militärischer Berechtigungen in zivil anerkannte Nachweise. Mithilfe des BFD sichern sich Soldatinnen und Soldaten auch exklusive Vorteile bei der Bewerbung für den öffentlichen Dienst.

Im Netzwerk der Hilfe wird die Bundeswehr von zahlreichen Organisationen und Initiativen mit unterschiedlichsten Zielgruppen und Betreuungsangeboten unterstützt. Dieses Netzwerk betreut in mehreren Arbeitsgruppen vor allem Bundeswehrangehörige selbst und deren Familien, Einsatzgeschädigte und Hinterbliebene, kümmert sich aber auch um die Anerkennung und gesellschaftliche Wertschätzung der Menschen in der Bundeswehr. Das Netzwerk dokumentiert mit seinen vielfältigen Unterstützern,



Diese Handreichung „Auslandseinsatz – Dein, Mein, Unser Einsatz“ kann im Intranet über das Regelungsportal als DSE-100/220 heruntergeladen und bestellt werden.



Auszeit mit der Familie. Ein Angebot für alle Einsatzrückkehrerinnen und Einsatzrückkehrer.

Initiativen, Veranstaltungen und Publikationen die Integration der Bundeswehr in der Gesellschaft

Die **Familienbetreuungsorganisation** der Bundeswehr kümmert sich um die Betreuung und Fürsorge der Angehörigen und Familien während längerer dienstlicher Abwesenheiten von Bundeswehrangehörigen. Dieses Betreuungsangebot umfasst die Zeit des Einsatzes, der Mission, der Ausbildungsfahrt ins Ausland oder bei Übungen von mehr als 30 Tagen. Für den Inlandsdienst sind flächendeckend 32 hauptamtliche Familienbetreuungsstellen und bis zu 50 nebenamtliche Familienbetreuungsstellen ansprechbar.

Die Beauftragte für Familie und Beruf/Dienst in der Bundeswehr kümmert sich auf ministerieller Ebene um dieses wichtige Thema. Angesichts der Versetzungshäufigkeit, längerer Lehrgangsabwesenheiten und Einsatzzeiten gehören zu ihrem Aufgabenbereich Themen wie Familienservice, Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, familienorientierte Arbeitsmodelle, Autonomie von Arbeitszeit und Arbeitsort und Kinderbetreuung. Gerade unter Corona-Bedingungen war dieses Betreuungssegment wichtig.

Unter dem Motto „Soldaten senden für Soldaten“ betreuen schließlich Radio Andernach und BwTV rund um die Uhr und weltweit die Truppe und ihre Angehörigen. Damit bilden sie auch eine Brücke zwischen Einsatz und Heimat. Wir betreuen Soldatinnen und Soldaten überall auf der Welt – und auch ihre Angehörigen zu Hause.

#### Füreinander einsetzen

Ergänzend zu der dienstlich und zentral strukturierten Grundbetreuung mit all ihren Angeboten, Möglichkeiten und Zielgruppen sollte ein wichtiger Aspekt nicht vergessen werden. Es geht um die Verantwortung der

militärischen Gemeinschaft füreinander. Fürsorge und Betreuung sind nicht nur eine wichtige Vorgesetztenpflicht. Alle Angehörigen in der Bundeswehr sind aufeinander angewiesen und tragen auf vielfältige Weise zur gemeinsamen Auftrags Erfüllung bei. Dabei entstehen Belastungen für Einzelne oder für ganze Bereiche, die nicht ignoriert werden dürfen. Es ist kein gutes Zeichen für Kameradschaft und Kollegialität, wenn bei erkannter Überlastung und Überforderung anderer Menschen weggeschaut wird anstatt Hilfe und Unterstützung anzubieten. Der altbekannte zynische Satz „Stress kennen nur Leistungsschwache!“ hat in der Bundeswehr nichts mehr verloren. In gewissen Situationen und Lebensphasen brauchen Menschen auch einmal eine Schonzeit oder sogar eine Auszeit. Sie sollten dafür dankbar sein, dass ihnen dies im Regelfall auch zugestanden wird. Sie sollten aber dabei nicht vergessen, dass diese kein Dauerzustand werden darf und dass es auch einmal andere Belastete gibt, für die man dann bereitwillig „einspringt“. Denn Fürsorge und Betreuung sind keine Einbahnstraße, sondern beruhen auf dem Grundwert der Solidarität.

Für Vorgesetzte bedeutet dies, dass sie in ihrem Verantwortungsbereich ein waches Auge für die Bedürfnisse, Erwartungen und Belastungen der ihnen anvertrauten Menschen haben. Das setzt Zeit für die Dienstaufsicht, Gesprächsbereitschaft und Menschenliebe voraus. Eine fordernde und einsatzorientierte Ausbildung ist bei aller notwendigen Härte übrigens auch eine Fürsorgemaßnahme auf lange Sicht, wofür oft erst Verständnis vermittelt werden muss. Persönliche Fürsorge und Betreuung sind im Sinne der Inneren Führung nicht zuletzt ein wesentlicher Teil guter Menschenführung. Wer hier richtig investiert, kann nur gewinnen. ■

# VERTRAUEN

Vertrauen ist ein Allerweltsbegriff, der heute in vielen Lebensbereichen verwendet wird. Vertrauen spielt in Beziehungen und Handlungskontexten wie Partnerschaft, Freundschaft und Familie, aber auch in der Arbeits-, Wirtschafts- und Finanzwelt sowie vor allem in der Politik und in den Medien eine wichtige Rolle. Im Kern gleichen sich die verschiedenen Konstellationen zwischen den Beteiligten. Denn die Menschen sind grundsätzlich soziale, das heißt auf Gemeinschaft und Gesellschaft angelegte Wesen, die aber immer wieder mit Unwägbarkeiten und Unsicherheiten, negativen Erfahrungen und Enttäuschungen konfrontiert werden. Daher brauchen sie einen Stabilisierungsfaktor, der ihnen hilft, Sicherheit, Orientierung und Perspektive zu erhalten. Das heißt, sie brauchen Vertrauen. Dieses Vertrauen beginnt bei sich selbst und den eigenen Fähigkeiten, dem sogenannten Selbstvertrauen. Es gibt aber auch das Vertrauen zu anderen Menschen, zu Systemen und Organisationen, zu Recht und Gesetz oder auch zu höheren Mächten. Bei Letzterem spricht man von Gottvertrauen. Vertrauen ist also ein weitgefasseter Begriff, der auch in der Bundeswehr eine zentrale Rolle spielt. An folgendem Beispiel aus der Truppe soll die Auffassung junger Soldatinnen und Soldaten zum Thema Vertrauen – ohne Anspruch auf Allgemeingültigkeit – verdeutlicht werden.

Bei einer selbsterstellten internen Befragung von Rekrutinnen und Rekruten aus einer Grundausbildungseinheit der Luftwaffe wurden mithilfe unterschiedlicher Trainingsboards Schwerpunkte der Interaktion und Kommunikation zwischen Rekrutinnen und Rekruten sowie dem Ausbildungs- und Stammpersonal in der Grundausbildungseinheit abgebildet.

Zum Beispiel wurde die Fragestellung, ob Vertrauen immer gleich ist, im individuellen Kontext mit persönlichen Beziehungen und Erfahrungen in Übereinstimmung gebracht, wohingegen Vertrauen beim Einstieg in die Berufswelt oder dem Eintritt in die Bundeswehr zunächst auf der Sachebene verortet wurde (Vertrauen in Vorgesetzte aufgrund von Sach- und Fachwissen im Umgang mit militärischen Themen, Fertigkeiten und Fähigkeiten). Dieser Sachbezug bildet für die Vertrauensbildung zu den Vorgesetzten als Führer, Ausbilder und Erzieher die vorrangige Grundlage für ein konstruktives, transparentes Führen und Folgen aus Einsicht.

## Vertrauen vom ersten Tag der Grundausbildung an aufbauen

Bei der weiteren Herleitung im Kontext „Vertrauen zu Vorgesetzten“ beschrieben die Rekrutinnen und Rekruten eine nachvollziehbare Unterscheidung zwischen unmittelbaren Vorgesetzten und weiteren Vorgesetzten auf der Hierarchieleiter (Beispiel: „Ich würde jetzt meinem Chef nicht unbedingt meine tiefsten Geheimnisse erzählen, ganz im Gegensatz zu meinen Freunden oder Kameraden“). Dabei erfolgt die Trennung auf der Sachebene, beispielsweise bei der Unterscheidung im Anvertrauen von Problemen und Herausforderungen gegenüber der Kompaniechefin und dem Gruppenführer. Oftmals wurden sogar Beispiele für Konsequenzen und Erwartungen bei Missbrauch von Vertrauen angeführt. Als besonders wichtig wurde Vertrauen innerhalb der Bundeswehr als zentrales Element im Rahmen von Auslandseinsätzen und Gefahrensituationen, aber auch innerhalb der Grundausbildung



Wenn es auf den einen Schuss ankommt, dann ist Vertrauen wichtig.

im Rahmen der Waffen- und Schießausbildung bewertet. Denn der praktische Umgang mit Handwaffen wird nur innerhalb weniger Tage mit einem überschaubaren Zeiteinsatz ausgebildet. Vertrauensbildende und -fordernde Faktoren sind entweder in- oder extrinsisch bestimmt. Neues und

bisher Fremdes benötigt meist extrinsische Einflüsse und Erklärungen, um Vertrauen und Verständnis für andere Abläufe, besondere Anforderungen und ungewohnte Dinge aufzubauen. Dadurch, dass das neue Umfeld in den ersten Tagen und Wochen als völlig fremd und als eigene, neue



Auch, wenn man mal keinen festen Boden unter den Stiefeln hat, trägt das Vertrauen in die Kameradin und den Kameraden.

Welt wahrgenommen wird, begünstigt der enge tägliche Kontakt sowohl auf der eigenen Hierarchieebene als auch zwischen unterschiedlichen Ebenen den Prozess der Vertrauensbildung. Darüber hinaus spielte das Vertrauen zu Material und Ausstattung für die Rekrutinnen und Rekruten eine bedeutende Rolle.

#### Vertrauen als Grundlage des Dienstes

Diese Befragung zeigt, dass Vertrauen auch in der Bundeswehr von Anfang an zentral ist und dass eine gemeinsame Vertrauensbasis bereits in der Grundausbildung oft wesentlich darüber mitentscheidet, ob jemand dabei bleibt oder wieder geht. Dieses Vertrauen wird aber nicht nur von jungen Soldatinnen und

Soldaten erwartet, sondern bildet in der gesamten Bundeswehr eine wesentliche Grundlage für das menschliche Miteinander und die Auftragserfüllung. Vertrauen ist aber auch das Wesensmerkmal einer verantwortungsbewussten Menschenführung und Ausdruck von Kameradschaft. Darüber hinaus ist Führen mit Auftrag als Grundsatz der Inneren Führung ohne gegenseitiges Vertrauen schlicht nicht durchführbar. Vertrauen stellt sich jedoch nicht von selbst ein – es muss erarbeitet werden und wachsen. Das erfordert nicht nur Zeit, sondern auch Einfühlungsvermögen, Menschenkenntnis, Gesprächsbereitschaft, Geduld, Toleranz und Verständnis. Einmal missbrauchtes und verlorenes Vertrauen kann – wenn überhaupt – nur sehr schwer wieder zurückgewonnen werden. ■

#### ZUSAMMENFASSUNG

Vertrauen ist ein großer Stabilisierungsfaktor mit vielen Facetten. Vertrauen beruht auf Erfahrungen aus der Vergangenheit, wirkt in der Gegenwart und setzt auf die Zukunft.

Vertrauen ist ein Zwischenzustand zwischen Wissen und Nicht-Wissen. Das bedeutet jedoch nicht, dass selbst bei umfassendem Wissen auf Vertrauen verzichtet werden könnte. Denn wir sprechen nicht umsonst von Urvertrauen, von Gottvertrauen und von Vertrauensvorschuss. Vertrauen kann zwar ein Risiko bedeuten, weil es auch mögliche Enttäuschungen einschließt. Dieses Risiko ist aber ein akzeptabler Preis für ein verantwortungsvolles Miteinander und eine humane Gesellschaft.

Die Maslowsche Bedürfnispyramide zählt neben Wertschätzung, Selbstbestätigung, Erfolg, Freiheit und Unabhängigkeit gerade auch Vertrauen zu den menschlichen Individualbedürfnissen. Das Menschenbild, das dahinter erkennbar wird, spiegelt sich auch im Leitbild der Inneren Führung wider.

Vertrauen ist daher gerade in der Bundeswehr nicht nur eine wesentliche Grundlage für das innere Gefüge, das ungeachtet der notwendigen hierarchischen Grundstruktur von vertrauensvoller Kameradschaft und Gemeinschaft geprägt ist, sondern auch ein Grundpfeiler der militärischen Auftragserfüllung.

# BETEILIGUNG

Menschen wollen angemessen wahrgenommen werden. Sie wollen bei wichtigen Angelegenheiten und Entscheidungen, die sie betreffen, angehört werden und mitreden dürfen. Und sie wollen mitgestalten und Verantwortung übernehmen. Das ist in einem demokratischen Gemeinwesen eine Selbstverständlichkeit und gilt insbesondere für Staatsbürgerinnen und Staatsbürger in Uniform. Wo Möglichkeiten der Beteiligung verwehrt sind, sind Freiheitsrechte eingeschränkt. Daher gehört die Wahrnehmung der gesetzlich festgelegten Beteiligungsrechte der Soldatinnen und Soldaten zu den Grundsätzen der Inneren Führung.

Beteiligung ist ein demokratisches Prinzip in Staat und Gesellschaft und bedeutet eine Teilhabemöglichkeit an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen. Die Beteiligung der Soldatinnen und Soldaten hat den Zweck, die demokratischen Grundprinzipien auch im dienstlichen Alltag erfahrbar zu machen. Denn nur wer rechtsstaatliche Grundsätze und Werte selbst im täglichen Dienst erlebt, entwickelt die erforderliche Bereitschaft, sich für sie einzusetzen.

Die Bundeswehr hat dafür das Soldatenbeteiligungsgesetz (SBG). Für personalratsfähige Dienststellen gewährleistet das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) die Beteiligung. Soldatische Beteiligung ist zudem in der Allgemeinen Regelung A-1472/1 „Soldatische Beteiligung in der Bundeswehr“ geregelt.

Der Begriff Beteiligung kommt vom Wort „Teil“. Beteiligung bedeutet also, dass alle Angehörigen der Bundeswehr als Teil des Ganzen wirken. Indem sie an diesem Ganzen persönlich Anteil nehmen und sich bewusst

einbringen, findet ihre Beteiligung statt. Beteiligung ist also kein passives Geschehen, sondern erfordert Eigeninitiative und Aktivität im Sinne der Gemeinschaft und der Auftragserfüllung.

Beteiligung stellt keine Einschränkung oder gar Bremswirkung für den militärischen Dienstbetrieb dar. Dieser ungerechtfertigte Vorwurf ist seit Jahren durch eine erfolgreiche und vertrauensvolle Beteiligungspraxis widerlegt. Richtig verstanden und konsequent angewendet trägt Beteiligung vielmehr zur Erhöhung von Motivation, Engagement und Berufszufriedenheit bei.

## Beteiligung in personalratsfähigen Dienststellen

Eine erfolgreiche Beteiligungspraxis bietet zahlreiche Vorteile. Denn sie verbessert die Qualität von Entscheidungen, erhöht die Akzeptanz der Dienstgestaltung und stärkt das gegenseitige Vertrauen durch Transparenz. Damit unterstützt sie eine wirkungsvolle Dienstverrichtung und berücksichtigt gleichzeitig in fürsorglicher Weise die Belange und Bedürfnisse des Einzelnen.

Auch Beteiligung hat in erster Linie eine bestmögliche Auftragserfüllung zu dienen. Dabei ist es ihr Ziel, einen verantwortungsvollen Interessenausgleich aller Beteiligten zu schaffen. Dies bedeutet im Zweifelsfall, dass die militärische Auftragserfüllung stets Vorrang vor individuellen Belangen und Befindlichkeiten hat.

Die Beteiligung in der Bundeswehr ermöglicht eine geregelte Teilhabe aller Angehörigen an Meinungsbildungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen in



Das Gespräch und der Austausch über alle Ebenen ist durch nichts zu ersetzen.

Form von Mitbestimmung und Mitwirkung. Mitbestimmung ist dabei die am weitesten reichende Form von Beteiligung durch die dafür gewählten Beteiligungsorgane. Sie erfolgt in Form von Mitentscheidung, aber auch durch Überwachungsmöglichkeiten und Einspruchsrechte. Die Mitwirkung an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen beinhaltet vor allem die Möglichkeit zur Anhörung, zur Unterrichtung und Beratung. Das definitive Entscheidungsrecht verbleibt dabei jedoch stets bei den Vorgesetzten. Beteiligung erfolgt direkt oder indirekt bei

Planung, Vorbereitung, Ausgestaltung und Durchführung des Dienstes. Sie ist auf bestimmte Personen übertragbar und dabei an feste Beteiligungsformen und Beteiligungsgremien gebunden, deren Grundzüge im Folgenden dargestellt werden.

## Vertrauenspersonen und Personalräte als Beteiligungspartner auf Augenhöhe

Die Vertrauenspersonen sind Mittlerinnen und Mittler zwischen den Disziplinarvorgesetzten und den Soldatinnen und Soldaten



Würdigung für entschlossenes und mutiges Handeln: Bundesminister der Verteidigung Boris Pistorius verleiht das Ehrenkreuz der Bundeswehr für Tapferkeit an zwei Soldaten des Kommando Spezialkräfte am 02.08.2023. Es wurde bislang nur 29-mal verliehen und ist die höchste Auszeichnung der Bundeswehr.

ihrer jeweiligen Wählergruppe. Die Zusammenarbeit soll eng und vertrauensvoll sein und auf Verständigung ausgerichtet sein.

Vertrauenspersonen besitzen für zahlreiche Sachverhalte und Angelegenheiten ein förmliches Beteiligungsrecht in Form von Anhörung, Vorschlag und Mitbestimmung. Dies gilt insbesondere bei Personalangelegenheiten, Maßnahmen des Dienstbetriebs, Betreuung und Fürsorge, Ahndung von Dienstvergehen, Förmlichen Anerkennungen und Bestreben, Auszeichnungen, Ehrenzeichen und leistungsbezogener Besoldung sowie Beschwerdeverfahren. Das Vorschlags- und Mitbestimmungsrecht bezieht sich darüber hinaus auf Maßnahmen des Dienstbetriebs, Betreuung und Fürsorge und Maßnahmen der Berufsförderung. Mit Ausnahme der Politischen Bildung ist eine Beteiligung bei der

Festlegung der Ziele und Inhalte der Ausbildung jedoch nicht vorgesehen.

Auch das Bundespersonalvertretungsgesetz sieht vor, dass die Dienststellen und deren Personalrat unter Beachtung der Gesetze und Tarifverträge vertrauensvoll zum Wohl der Beschäftigten und zur Erfüllung der obliegenden Aufgaben in den Dienststellen zusammenarbeiten. Das setzt gegenseitiges Vertrauen, Kompromissbereitschaft und Rücksichtnahme voraus und erfordert das regelmäßige, offene Gespräch miteinander. Dies macht Beteiligung auf Augenhöhe möglich.

#### Unterstützung, Freistellung und frühzeitige Beteiligung

Im Sinne einer effektiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit unterstützen die Dis-

ziplinarvorgesetzten und Dienststellenleiter die Vertrauenspersonen und Personalräte so, dass sie ihre Aufgaben vollumfänglich wahrnehmen können. Nach der Wahl weisen die Disziplinarvorgesetzten die Vertrauenspersonen und deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter persönlich, umfassend und unverzüglich in ihr Amt ein. Zudem sind die Soldatinnen und Soldaten alle zwei Jahre über die Rechte und Pflichten der Vertrauenspersonen zu unterrichten. Dadurch werden die Bedeutung und die Möglichkeiten der soldatischen Beteiligung aufgefrischt.

Die Vertrauenspersonen und Personalräte sind im notwendigen Umfang von ihren dienstlichen Tätigkeiten freizustellen, wenn es zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich ist. Die Erledigung dieser Aufgaben hat grundsätzlich innerhalb der Dienstzeit zu erfolgen. Es muss ihnen dabei ermöglicht werden, sich in notwendige Unterlagen, Dokumente und Regelungen einzulesen und nachfragen zu können. Eine frühzeitige Information und Einbindung bei der Planung der Maßnahme kann diese Zeitabläufe erheblich verkürzen. Daher empfiehlt sich auch die Teilnahme der Vertrauenspersonen und Personalratsvorsitzenden an Dienstbesprechungen.

In personalratsfähigen Dienststellen werden örtliche Personalräte gewählt. Diese Wahlen finden grundsätzlich in einem regelmäßigen Turnus alle vier Jahre statt. Den örtlichen Personalräten gehören die Gruppen der Soldaten, Beamten und Arbeitnehmer an. Beteiligungsvorgänge, die alle Beschäftigten betreffen, werden nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz behandelt. Vorgänge die nur die Gruppe der Soldatinnen und Soldaten betreffen, nach dem Soldatenbeteiligungsgesetz. Für Angelegenheiten der Wehrbeschwerdeordnung und der Wehrdisziplinarordnung sind die „Quasi-Vertrauenspersonen“ (auch Mitglieder der Gruppe der Soldatinnen und

Soldaten) der jeweiligen Dienstgradgruppe zuständig.

Auch die Mitglieder des Personalrates haben Anspruch auf eine Ausbildung für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Sie werden nach der Wahl bei einem externen Bildungsträger in einer Grundschulung für die Aufgaben nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz und die Mitglieder der Gruppe der Soldaten zusätzlich in einer weiteren Grundschulung für die Aufgaben nach dem Soldatenbeteiligungsgesetz ausgebildet. Weitere Spezialschulungen (z. B. über Mobbing, Arbeitsschutz oder Personalangelegenheiten) können von einzelnen Mitgliedern wahrgenommen werden.

#### Innere Führung und Beteiligung

Wie die Innere Führung den Ausgleich von demokratischen Freiheitsrechten mit den Anforderungen einer bestmöglichen Auftragserfüllung schafft, so ist es das Ziel einer gelungenen Beteiligung, die Interessen des Einzelnen mit den dienstlichen Erfordernissen in Einklang zu bringen. Das setzt auf allen Seiten die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Vertrauen voraus. Das bedeutet oft Kompromissbereitschaft und manchmal auch das Zurückstellen überzogener Ansprüche Einzelner zugunsten der militärischen Gemeinschaft und der Auftragerfüllung. Das bedeutet gegenseitiges Verständnis, Toleranz und ständige Gesprächsbereitschaft. Vertrauenspersonen und Personalräte nehmen eine wichtige Aufgabe wahr, die eine hohe Vertrauenswürdigkeit erfordern. Sie darf ebenso wenig missbraucht werden, wie Vorgesetzte ihre Amtsautorität missbrauchen dürfen. Vertrauenspersonen und Personalräte haben daher besondere Rechte und Pflichten und sie haben Anspruch auf besonderen Schutz, um ihre Unabhängigkeit zu wahren. Erst wenn sich alle Beteiligten ihrer Verantwortung bewusst sind und danach handeln, kann Vertrauen wachsen und Beteiligung gelingen. ■

A composite image featuring a man's face in the foreground, a skydiver with a white parachute in the middle ground, and a cockpit with digital overlays in the background. The scene is overlaid with vibrant, multi-colored light trails and digital patterns. A white text box with a yellow accent is positioned on the right side.

## 21. JAHRHUNDERT UND INNERE FÜHRUNG

# LEGITIMATION VON EINSÄTZEN

In Wissenschaft und Politik besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass zivile und demokratische Kontrolle über das Militär und dessen Einsatz zu den unabdingbaren Notwendigkeiten einer modernen Demokratie zählt. Die konkrete Ausgestaltung ist abhängig von der jeweiligen Herrschaftsform, Verfassung, Geschichte und Kultur des Landes.

In der Bundesrepublik Deutschland findet diese Kontrolle auf mehrfache Weise statt.

1. Über die politische Kontrolle, insbesondere durch das sogenannten Primat der Politik,
2. durch eine gesellschaftliche Kontrolle, die mit der Aussetzung der allgemeinen Wehrpflicht jedoch geringer wurde,
3. durch die Medien, die mit ihrer Berichterstattung das Bild des Militärs in der Öffentlichkeit deutlich beeinflussen,
4. schließlich in Form einer bundeswehrinternen Selbstkontrolle, die mit der Inneren Führung verwirklicht werden soll.

## Starke Kontrolle über die Streitkräfte nach dem Zweiten Weltkrieg

Nach zwei Weltkriegen war der Wunsch nach Einhegung und Legitimierung des neu aufzustellenden Militärs sehr ausgeprägt. Zivile Führung und Besetzung von Spitzenpositionen, parlamentarische Kontrolle über die Vergabe von Mitteln sowie die starke Stellung des Beamtenapparats unterstreichen die leistungsfähigen Kontrollinstrumente „von oben“. Erneut herausgestellt wurde die Bedeutung des Primats der Politik in Bezug auf Auslandseinsätze im Parlamentsbeteiligungsgesetz von 2005. Kontrolle von unten erfolgt durch die Zivilgesellschaft und ihre Akteure sowie

die Medien. Im Idealbild setzt sich die Öffentlichkeit in einem offenen Diskurs mit Fragen der Sicherheitspolitik und der Rolle der Bundeswehr auseinander. Im deutschen Konzept zur gesellschaftlichen Integration der Streitkräfte nahm die Wehrpflicht eine zentrale Rolle ein. Zusätzlich wurde das Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform als ein Grundsatz der Inneren Führung etabliert. Dies besagt insbesondere, dass Soldatinnen und Soldaten ihr Handeln an einem übergeordneten Auftrag ausrichten, von dem sie überzeugt sind. Das bedeutet, dass die inhaltliche Begründung, also die Legitimation, zwingend erforderlich ist. Mit dieser Kontrolle „von innen“ sollte eine Abschottung des Militärs und seine mögliche Radikalisierung verhindert werden und gleichzeitig eine sinnstiftende Erzählung in den demokratischen Strukturen der neuen Bundesrepublik geschaffen werden.

Zur Zeit des Kalten Krieges konnten die Existenz der Bundeswehr, ihr Auftrag und die Anwendung von Gewalt unmittelbar aus dem Selbstverteidigungsauftrag des Staates abgeleitet werden. Das erzeugte eine unzweifelhafte politische und gesellschaftliche Legitimation. Dies relativierte sich in den 1990er-Jahren, als Deutschland mit einem vollständig veränderten sicherheitspolitischen Umfeld und die Bundeswehr mit einer Ausweitung ihres Aufgabenspektrums auf Auslandseinsätze unter gleichzeitiger Verringerung des Verteidigungsbudgets konfrontiert wurden.

Durch die Etablierung einer Freiwilligenarmee und die gewünschte Abkehr von militärischer Gewalt als ultima ratio kommt der verantwortungsvoll ausgeübten parlamentarischen Kontrolle eine höhere Bedeutung zu. Dies



Parlamentarische Zustimmung:  
Starke Grundlage für soldatisches Handeln im Einsatz.

ist auch eine moralische Bringschuld der gewählten staatlichen Vertreterinnen und Vertreter gegenüber den Soldatinnen und Soldaten.

## Ziele mit militärischen Mitteln nur bedingt erreichbar

In der Praxis der letzten Jahrzehnte wurden Entscheidungen über Einsätze und deren Ausgestaltung oftmals vorrangig anhand von politischen Erwägungen wie Bündnisverpflichtung und außenpolitischer Teilhabe getroffen. Militärische Rationale wie Fähig-

keiten oder notwendige Bewaffnung spielten dabei eine eher untergeordnete Rolle. Als Rechtfertigung und zur Legitimation wurden Ziele formuliert, die nur bedingt mit militärischen Mitteln zu erreichen waren und deren Erfüllung schwer messbar war.

Dabei wurde die Wahrnehmung von Einsätzen von Mandaten und Mandatsverlängerungen dominiert. Trotz wiederholter Verweise auf den „Vernetzten Ansatz“ (Comprehensive Approach) lag der Fokus dabei auf dem Verteidigungsministerium als Leitres-



Die Legitimation des Einsatzes schafft das Fundament des Handelns, hier bei der militärischen Evakuierungsoperation im Sudan 2023.

sort. Andere Ressorts, die übergeordnete Strategie sowie transparente und ehrliche Statusberichte spielten dagegen eine untergeordnete Rolle.

Die Kommunikationskultur über Sicherheitspolitik und die Rolle von Streitkräften war in Deutschland nicht sehr ausgeprägt. Der ehemalige Bundespräsident Horst Köhler beklagte bekanntlich 2005 noch ein „freundliches Desinteresse“ seitens der Öffentlichkeit. Das hat sich mittlerweile deutlich geändert. Die politischen Entscheidungsträger haben aufgrund von fehlender Strategie und in der Annahme einer militärkritischen Gesellschaft die Einsatzziele oft verharmlost und beschönigt. Die Bundeswehr hat in der Vergangenheit die Wahrnehmungsschwelle der Massenmedien vielfach nur in Form von Skandalmeldungen überwunden.

#### Die Sinnfrage konnte nur schwer beantwortet werden

Das Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform blieb zwar jahrzehntelang mit der Landesverteidigung verbunden und verlor in Auslandseinsätzen keineswegs an Legitimationskraft. Es bedarf für den Einsatz der Bundeswehr, insbesondere außerhalb des NATO-Bündnisgebiets, allerdings einer überzeugenden politischen Begründung. Bei den Fragen nach den Zielen, dem Warum, Wie und Womit lassen sich insbesondere für Afghanistan Defizite konstatieren, die seitens Politik und Bundeswehrführung nicht kompensiert wurden. Die Begründung und Legitimierung von Auslandseinsätzen wurden oftmals als nicht so ausreichend empfunden, um daraus einen nachhaltigen Sinn abzuleiten.

Individuelle Narrative wie Persönlichkeitsbildung, Karrierevorteile und finanzielle Erwägungen wurden herangezogen, um die Teilnahme an einem Auslandseinsatz zu begründen. Aber auch die Professionalisierung der Tätigkeit wurde, insbesondere in der Kampftruppe, zur sinnstiftenden Erzählung. Eine bloße Fokussierung auf das Leitbild des Kämpfers bzw. der Kämpferin auf der einen Seite und die als zu defensiv oder indifferent wahrgenommene Haltung von Politik und Bundeswehrführung bergen jedoch die Gefahr, dass die Konzeption der Inneren Führung als Integrationsmodell abgeschwächt wird.

Die historisch gewachsenen Normen und Praktiken demokratischer Kontrolle über die Bundeswehr und die Legitimierung ihres militärischen Handelns bedürfen unter den gewandelten Bedingungen von Einsatzrealitäten der Anpassung. Mit einem Mandat

wird der Bundeswehr durch den Deutschen Bundestag eine rechtliche Grundlage für ihr Handeln (im Ausland) gegeben. Legitimation bedeutet, dass der Staat sein Handeln für rechtens erklärt und dass es auch als rechtens wahrgenommen wird. Diese Erklärung im Sinne von Kommunikation ist essenzieller Bestandteil der demokratischen Kultur in Deutschland und richtet sich sowohl an die Öffentlichkeit als auch an die Soldatinnen und Soldaten selbst. Hier muss die Frage „Warum und wofür wird die Bundeswehr eingesetzt?“ umfassend und überzeugend beantwortet werden. Legitimation ist mehr als nur ein Verwaltungsakt, als die einmalige Beauftragung und routinemäßige jährliche Verlängerung von Mandaten, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Es muss ein ständiger Austausch und Dialog über die Ziele und Mittel zwischen Parlament, Bundeswehr, Gesellschaft und Öffentlichkeit stattfinden.



Bei weltweiter Präsenz zeigen sich die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr und ihre Einbindung in missionsspezifische multinationale Einsatzstrukturen.

Die Bundeswehr ist aktuell noch mit signifikanten Kräften in Mali stationiert und zeigt Präsenz an der östlichen NATO-Grenze. Mit dem Überfall Russlands auf die Ukraine wurde auch die Notwendigkeit einer robusten Verteidigungsfähigkeit untermauert und für alle verdeutlicht. Allerdings müssen auch die gewaltigen Finanzmittel für die Bundeswehr in einer Zeit großer Herausforderungen für den Staat (Klimakrise, Investitionsmängel) legitimiert und kontinuierlich erklärt werden.

#### Legitimation ist ein kontinuierlicher Prozess

Mit dem Abzug aus Afghanistan endete einer der längsten Einsätze der Bundeswehr, der dazu noch ihr umfangreichster war. Daraus ergeben sich wesentliche Folgerungen und Forderungen für Entscheidungstragende in Politik und Bun-

deswehrführung. Um künftige Einsätze gegenüber der Gesellschaft und den Bundeswehrangehörigen zu rechtfertigen, bedarf es der Formulierung von möglichst realistischen strategischen Zielen, einer Exitstrategie und deren regelmäßiger Evaluation. Dazu gehört eine transparente und umfassende Öffentlichkeitsarbeit. Auf diesem Weg liefern Politik und Bundeswehr einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Diskurs über Sicherheits- und Verteidigungspolitik. Ehrliche Kommunikation, auch in die Truppe, steigert zudem die Akzeptanz der Maßnahmen und Entscheidungen. Letztendlich wird dadurch auch die individuelle Einsatzbereitschaft als ein wesentliches Element des Leitbilds von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform erhöht.

Von Seiten der Bundeswehrführung muss die Forderung an die Regierung und das Parlament ergehen, erreichbare Ziele für Auftrags-



Die Frage „Warum und wofür wird die Bundeswehr eingesetzt?“ muss nicht nur der Öffentlichkeit, sondern auch allen Soldatinnen und Soldaten beantwortet werden.

erfüllung und Einsatzoptionen zu definieren und die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig bedarf es geeigneter Systeme und Instrumentarien, um die Zielerreichung zu messen („Sind wir mit den richtigen Mitteln auf dem richtigen Weg?“) und dies an Politik, Gesellschaft und Streitkräfte zu kommunizieren. Das Primat der Politik verhindert nicht, selbstbewusst auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu machen.

Militärische Führer aller Ebenen sind dem Führen mit Auftrag verpflichtet und haben den Wunsch, das ihnen anvertraute Personal zu motivieren und vom Sinn ihres Handelns zu überzeugen. Damit haben sie den Anspruch, den Grund für ihren Auftrag zu kennen und zu verstehen. Offiziere und Unteroffiziere sind in dieser Legitimationskette nicht nur Empfänger von Befehlen, sondern haben die Pflicht, die Ziele und Effekte von Einsätzen verantwortlich zu hinterfragen. Daher müssen die

Bundeswehrführung und die Entscheidung in der Politik Sorge dafür tragen, dass das Handeln der Soldatinnen und Soldaten auf einem festen Fundament steht.

Militärische Vorgesetzte müssen alle Wege nutzen und Informationen einfordern, um konkrete Antworten und Begründungen auf die Fragen zu bekommen, die ihre Frauen und Männer an sie stellen. Denn Legitimation als erstes Ziel der Inneren Führung ist vorrangig eine Aufgabe der politischen Entscheidungsträger und Parlamentarier. Wer loyal dienen und kämpfen soll, muss wissen, warum und wofür er seine Gesundheit und sein Leben einsetzt. Dieses Thema ist wieder so existenziell geworden, dass darüber ohne Beschönigung und ohne Ausflüchte geredet werden muss – in der Politik, in der Gesellschaft, in der Öffentlichkeit und natürlich in der Bundeswehr selbst. ■

# KRIEGSBILD UND INNERE FÜHRUNG

Das Handbuch aus den 1950er-Jahren war unmissverständlich und glasklar: einen Beitrag zur Schlagkraft der Bundeswehr zu leisten, war das Ziel dessen Verfasser. Dieser Tage ist die Rede davon, die Innere Führung „fit für das 21. Jahrhundert“ zu machen. Dabei komme es insbesondere darauf an, ihre grundlegende Bedeutung für die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr herauszustellen. Schlagkraft und Einsatzbereitschaft – Begriffe ihrer jeweiligen Zeit. Die Botschaft ist jedoch dieselbe.

## Schlagkraft und Einsatzbereitschaft

Nicht zuletzt in Folge des russischen Angriffes auf die Ukraine gilt für die deutsche Sicherheitspolitik und die Bundeswehr als eines ihrer Instrumente: Refokussierung Landes- und Bündnisverteidigung (LV/BV). Dabei sei eine passende Geisteshaltung – oder Neudeutsch Mindset – grundlegend wichtig. Die Antwort der Bundeswehr auf Mindset-Entwicklung heißt: **Innere Führung**.

Und somit scheint auch für die Innere Führung eine Refokussierung, also ein Blick in ihre Anfänge dringend geboten. Ganz nach dem Motto „zurück in die Zukunft“. Wolf Graf von Baudissin spannte den Rahmen, in dem die Innere Führung zu entwickeln sei, einmal recht deutlich: „Der Entwurf gründet sich auf Grundgesetz und Kriegsbild und folgert daraus gewisse Führungserfordernisse.“ Nüchtern, klar, hilfreich.

Das Grundgesetz und die damit verbundenen Werte und Vorgaben sind richtungweisend für die Bundeswehr, daran besteht kein Zweifel. Doch wie steht es um dieses sogenannte Kriegsbild und was ist damit überhaupt gemeint?

*„Es gehört zur ständigen Sorge verantwortlicher Politiker und Soldaten, eine zutreffende Antwort auf die Frage nach dem Kriegsbild zu finden, d. h. nach Erscheinungsform, Intensität, Ausdehnung und damit nach den Möglichkeiten, Mitteln und Zwecken – kurz, nach dem Wesen des Krieges.“*  
(Wolf Graf von Baudissin:  
*Soldat für den Frieden*)

Es erscheint mehr als sinnvoll und notwendig, sich genau diese Fragen zu stellen. Denn woran sollen Schlagkraft bzw. Einsatzbereitschaft gemessen werden, wenn nicht am Verständnis vom Wesen eines möglichen Krieges? Dies gilt natürlich für die Streitkräfte in ihrer Gesamtheit als komplexe Organisation. Also sowohl für die **Innere**, als auch die **Äußere Führung**, unter welcher Baudissin und das einstmalige Handbuch die Aufbringung, Organisation und Führung von militärischen Kräften und Mitteln auf allen Ebenen zusammenfasste.

Kurzum: **Innere + Äußere Führung = Schlagkraft**. Grundgesetz und Kriegsbild bilden dabei Richtschnur und Bewertungsmaßstab. Das Handbuch aus den 1950ern stellte das gesellschaftliche Umfeld, die sicherheitspolitischen Herausforderungen und die Besonderheiten des Soldatseins an sich unter den aussagekräftigen Überschriften dar:

- Soldat und Demokratie,
- Soldat in unserer sozialen Wirklichkeit,
- Soldat im permanenten Bürgerkrieg,
- Soldat im kalten Gefecht sowie
- Soldat im heißen Gefecht dar.



Ein Kampfpanzer Leopard 2 fährt über den Truppenübungsplatz bei der Übung Rammung Bull während der enhanced Forward Presence Battle Group in Pabrade/Litauen, am 01.06.2023.

Dabei entsteht ein umfassendes, breit angelegtes Kriegsbild. Dieses kann und darf nicht klein und ausschließlich durch das Militär gedacht oder auf das Gefecht beschränkt werden. Ob gewollt oder nicht – Krieg betrifft und trifft die Gesellschaft, die Politik und das Militär.

Vergleicht man die Feststellung des Handbuches mit der aktuellen Beschreibung heutiger hybrider Bedrohungen, so fällt auf, dass die jeweils beschriebenen Merkmale weitgehend deckungsgleich sind. Eine besondere Herausforderung dieses umfassenden Verständnisses liegt darin, dass

hybride Kriegführung bereits unterhalb der Kriegsschwelle ansetzt und in verschiedenen Politikfeldern wirkt. Stichworte hierbei sind unter anderem: Desinformation zur Meinungsbeeinflussung, Cyberangriffe, Unterwanderung und Subversion, gezielte Destabilisierung. In der Folge entsteht im – so 1957 benannten – **permanenten Bürgerkrieg** eine allgemeine Friedlosigkeit, die auf allen Lebensbereichen ausgetragen würde. Sie trifft somit Zivilistinnen und Zivilisten sowie Soldatinnen und Soldaten gleichermaßen. Demokratien und die damit einhergehenden, pluralen Gesellschaften sind besonders verwundbar für die Metho-

den hybrider Kriegführung. Dafür bieten sie ihren Bürgerinnen und Bürgern aber auch ein Leben in Freiheit und individueller Selbstbestimmung.

Hybride Methoden sind geeignet, das Schlachtfeld oberhalb der Kriegsschwelle langfristig vorzubereiten. Der Ukrainekrieg zeigt, dass auch im Europa unserer Zeit ein Zustand oberhalb der Kriegsschwelle nicht ausgeschlossen werden kann. Gefecht, Töten und Sterben sind unweit Deutschlands auch heute bittere Realität. Eine Realität, die auch hier, Soldatinnen und Soldaten wie Zivilistinnen und Zivilisten gleichermaßen trifft. Eine Realität, der wir uns nicht verschließen dürfen und können.

### Der Krieg ist zurück in Europa

Das Militär muss hierbei auch die Herausforderungen durchdenken, die das **heiße Gefecht** auf dem heutigen Schlachtfeld für den Soldaten als Teil der Streitkräfte und der sogenannten **kleinen Kampfgemeinschaft** mit sich bringt. Entsprechende Folgerungen sind daraus zu ziehen, um ihn für diese Situation bestmöglich vorzubereiten.

Auch hier hat das Handbuch 1957 Aussagen getroffen, welche noch immer aktuell sind. So wurde beispielsweise festgestellt, dass der Gefechtsverlauf noch unberechenbarer werde, die Belastungen noch härter, die fachlichen Anforderungen noch differenzierter. Umso notwendiger werde es, Aufträge zu erteilen, die mit den gegebenen Mitteln sachlich, zeitlich und räumlich klar begrenzter Verantwortung selbstständig zu erfüllen seien. Baudissin brachte es auf den Punkt: „An Mobilmachungen bisheriger Art ist nicht mehr zu denken; Streitkräfte müssen stets auf Kriegsfuß stehen [Anm. d. Verf.: **Kaltstartfähigkeit**]“. Künftig seien kleine, bewegliche, autarke Verbände, die ständig einen hohen Grad an Einsatzbereitschaft besitzen von besonderer Bedeutung.

*„Mit durchlaufenden Fronten ist nicht mehr zu rechnen; die Verbände kämpfen auf sich selbst gestellt. Lage, Gefechtsarten und Aufträge werden häufig wechseln. Technik und Weiträumigkeit des Gefechts zwingen zur Delegation der Aufgaben. Die Last der unmittelbaren Kampfverantwortung verlagert sich stärker auf die unteren Ebenen; die strenge Hierarchie erhält partnerschaftliche Aspekte, die Autorität der Vorgesetzten neue Begründung:*

*Der Spezialist ist fachlich auf sich gestellt, [...] der Vorgesetzte kann ihn nicht mehr in allen Einzelheiten anleiten und überwachen. Auf dem Gefechtsfeld wird mehr kooperiert als gehorcht. Damit sind freilich die Anforderungen an den Führer weiter gestiegen. Er hat nicht nur Absicht und technische Möglichkeit in Übereinstimmung zu bringen; er ist auch der menschliche Mittelpunkt in permanenter Gefährdung und quälender Unübersichtlichkeit. [...] Dieser Zwang zum Zusammenwirken als Voraussetzung für den Erfolg beginnt bei der kleinsten Gruppe und geht bis hinauf zu den Teilstreitkräften. [...] Erziehung und Ausbildung stehen vor der schweren Aufgabe, die Soldaten und vor allem die Vorgesetzten auf diese Belastungen vorzubereiten.“*

Treffender als Baudissin es seinerzeit ausgedrückt hat, geht es wohl nicht. Sowohl die eigenen Gefechts Erfahrungen in Afghanistan, als auch eine Betrachtung des Ukrainekrieges bestätigen dies. Ein vollumfänglich skizziertes Kriegsbild setzt also bereits im gefühlten Frieden ein und denkt das Wesen eines möglichen Krieges zu Ende. Dabei ist das übergeordnete Ziel die Schlagkraft im Sinne einer ganzheitlichen Einsatzbereitschaft.

Die **Innere Führung** wirkt nun in zwei wesentlichen Bereichen. Dabei werden auch hier einstmalige Aussagen bestätigt. Das



Ein Verständnis von Innerer Führung und Kriegsbild trägt zur Schlagkraft und Einsatzbereitschaft bei.

Handbuch 1957 beschrieb die beiden Hauptaufgaben der Inneren Führung als **geistige Rüstung** und **zeitgemäße Menschenführung**; beide sind Voraussetzung für die Schlagkraft der Truppe.

### Geistige Rüstung und zeitgemäße Menschenführung

**Die Staatsbürgerin und der Staatsbürger in Uniform** ist das Berufsleitbild der Soldatin und des Soldaten der Bundeswehr. Sie und er sollen gleichermaßen verantwortungsbewusste und gebildete Staatsangehörige, freie Personen und vollwertige Soldatinnen und Soldaten sein. Sie fügen sich somit stimmig in den Rahmen aus Grundgesetz und Kriegsbild ein und werden vor allem durch Maßnahmen der politischen und historischen Bildung sowie der militärischen Ausbildung im engeren Sinne herausgebildet. Die **geistige Rüstung** be-

schreibt das Mindset **der Staatsbürgerin und des Staatsbürgers in Uniform**. Dieses sollte vor allem auch geprägt sein durch ein Verständnis des Kriegsbildes und die damit verbundenen Anforderungen an die Soldatin und den Soldaten.

Das Miteinander der einzelnen Staatsbürgerinnen und Staatsbürger in Uniform drückt sich in einer **zeitgemäßen Menschenführung** aus, welche den oben beschriebenen Merkmalen des **permanenten Bürgerkrieges** und des **heißen Gefechts** gleichermaßen Rechnung trägt. Dies ist auch die Grundlage, um das altbewährte Prinzip des **Führens mit Auftrag** werte- und kriegsbildbezogen zur Wirkung bringen zu können.

Soll die Innere Führung „fit für das 21. Jahrhundert“ gemacht werden, so empfiehlt sich ein Blick auf ihre Anfänge. ■

## VERNETZTE SICHERHEIT

Vernetzte Sicherheit ist ein Schlüsselbegriff, dessen Anwendung nicht auf den militärischen Bereich beschränkt ist. Der Begriff ist im Bereich der NATO äquivalent mit dem Begriff des „Comprehensive Approach“.

Das konzeptionelle Verständnis beruht darauf, dass Sicherheit in der Welt der Globalisierung und der transnationalen Gefährdungen und Interdependenzen durch das Zusammenwirken politischer, militärischer, gesellschaftlicher ökonomischer, ökologischer sowie kultureller Faktoren bestimmt wird.

Die Ursachen der komplexen sicherheitspolitischen Herausforderungen sind heute keineswegs monokausal. Daher müssen Lösungsansätze hinsichtlich ihrer Strategien, Akteure, Wirkmittel, Fähigkeiten und Ansätze umfassend gedacht und umgesetzt werden.

### Koordinierter Einsatz aller staatlichen Mittel

Folglich sind sicherheitspolitische Fragen heute gesamtpolitische Aufgaben, die einen konzeptionellen Gesamtkatalog aller relevanten Aspekte beinhalten. Damit werden zugleich Unterscheidungen zwischen innerer und äußerer Sicherheit, nationaler und internationaler Sicherheitspolitik, ziviler und militärischer Sicherheitsvorsorge relativiert; die Notwendigkeit einer ganzheitlichen, ressortübergreifenden und multilateral angelegten Sicherheitspolitik tritt in den Vordergrund. Bereits der Mitte der 1980er Jahre wurde unter dem Begriff Verteidigung ein Gefüge ziviler und militärischer Verteidigungsvorbereitungen verstanden, das sich zu einer Gesamtaufgabe des Staates entwickelt hatte und vom Behauptungswillen der Bevölkerung getragen werden musste.

Der Verfassungsauftrag „Verteidigung“ ließ sich nur noch als Gesamtverteidigung verstehen. Gemäß dem Weißbuch von 1985 und den Rahmenrichtlinien für die Gesamtverteidigung umfasst diese auch heute noch alle für die Verteidigung notwendigen politischen, militärischen und zivilen Maßnahmen der Bundesrepublik Deutschland im nationalen Bereich, im NATO-Streitkräftebeitrag und in der militärischen Landesverteidigung mit den zivilen Verteidigungsmaßnahmen des Bundes und der Länder unter einer gemeinsamen Verteidigungskonzeption. Das heißt, die Sicherheit wird nicht durch eine bloße Addition der einzelnen Komponenten erreicht, sondern durch die Koordination militärischer Anstrengungen und ziviler Vorsorgemaßnahmen. Der Einsatz sämtlicher geeigneter militärischer und ziviler Mittel soll die Durchhaltefähigkeit maximieren. Dieses Verständnis beruht auf der Erkenntnis, dass der moderne Krieg nicht mehr rein militärisch geführt wird. Die Gesamtverteidigung umschließt den koordinierten Einsatz aller politischen, psychologischen, wirtschaftlichen und militärischen Mittel eines Staates. Zivile und militärische Verteidigung werden demnach als untrennbare Teile der Gesamtverteidigung gesehen.

Unter ziviler Verteidigung werden im Rahmen der Gesamtverteidigung somit alle nicht-militärischen Maßnahmen verstanden, die sich auf die Aufrechterhaltung der Staats- und Regierungsgewalt, den Zivilschutz sowie die Versorgung und Unterstützung der Streitkräfte beziehen. Die Aufrechterhaltung der Staats- und Regierungsfunktion umfasst die Aufrechterhaltung aller drei Staatsfunktionen, also der Gesetzgebung, der Regierung und Verwaltung sowie der Rechtspflege; mithin der Legislative, der Exekutive und der Judikative.



Gemeinsame, länderübergreifende Terrorismusabwehr: Polizei und Bundeswehr im Lagezentrum in München 2017.

Die Streitkräfte bedurften zur Durchführung ihres Auftrages – politisch gewollt – in vielfacher Form der Hilfe ziviler und militärischer Institutionen, sei es zur Bedarfsdeckung mit Gütern aller Art oder zur Inanspruchnahme von Dienstleistungen, die allein zivile Institutionen erbringen können. Allerdings lässt sich der Sicherheitsbegriff nicht nur auf einen nationalen Fokus verengen. Die Bundesrepublik Deutschland ist in einen Verbund von supra- und internationalen Staatengemeinschaften eingebunden, für

die das Thema Sicherheit ebenfalls essenziell ist. Mit der vorgestellten Entwicklung korrespondiert auch das veränderte Verständnis eines „erweiterten Sicherheitsbegriffes“. Dementsprechend ist der Begriff vernetzte Sicherheit heute sowohl inhaltlich als auch geografisch weiter zu fassen. Zudem sind auch die innenpolitischen Faktoren und Wechselwirkungsbeziehungen von Sicherheit in ihrer Gesamtheit zu integrieren. Hier wird Sicherheit im Kontext gegenwärtiger Rahmenbedingungen als Komplex



In Lagezentren werden eingehende Informationen von militärischen und anderen staatlichen und nichtstaatlichen Stellen ausgewertet und Entscheidungen vorbereitet.

verstanden, der globale, regionale und nationale Aspekte von Sicherheit und Sicherheitspolitik integriert.

### Neue, hybride Formen von Bedrohungen

Zugleich wird ein an langfristigen Zielen ausgerichtetes Handeln immer schwieriger, weil es eine zunehmende Zahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen hat, deren Ursprünge und Dynamiken kaum mehr analytisch zu fassen und in ihren Wechselwirkungen zu kalkulieren sind. Das Verständnis von Sicherheitspolitik muss folglich breiter sein, alle Facetten der internationalen Politik berücksichtigen und über enge regionale Bezüge hinausgehen.

Unter den Vorzeichen von Globalisierung und wachsenden (asymmetrischen) Interdependenzen von Akteuren haben Bedrohungen anderer Art an Bedeutung gewonnen. Das gilt insbesondere für die Phänomene hybrider Bedrohungen, deren Zentrum der Kraftentfaltung auch unter der Berücksichtigung der Dimensionen Cyber- und Informationsraum sowie Weltraum oftmals im zivilen Bereich liegt, mit zivilen Effektoren in gegnerische Räume und gegen zivile Kritische Infrastrukturen (KRITIS) wirkt und dort erhebliche schädliche Effekte auslöst.

Das Sicherheitsverständnis in seiner allgemeinsten und umfassendsten Form erschöpft sich demzufolge heute nicht mehr

in der militärischen Sicherheit. Folglich muss die Betrachtung relevanter Akteure und ihrer jeweiligen Instrumente ganz wesentlich erweitert werden. Dieser Begriff der umfassenden Sicherheit ergänzt den „erweiterten Sicherheitsbegriff“, also die in diesem enthaltenden Politikfelder, daher noch einmal um die Institutionen und Instrumente, welche notwendig sind, um die aufgeworfenen sicherheitspolitischen Herausforderungen anzunehmen und die Probleme zu lösen.

### Wirkung entscheidend

Mit dem Begriff der umfassenden Sicherheit wird somit der Gedanke der vernetzten Sicherheit als Leitlinie des gesamtstaatlichen Handelns transportiert. Wegen der Vielfältigkeit der Konfliktursachen erfordert eine moderne Sicherheitspolitik ein umfassendes Spektrum von Instrumenten, das sich weder allein noch vorrangig auf militärische Mittel stützt. Es geht um den situationsgerechten Einsatz von harten und weichen Faktoren, also um eine jeweils zweckmäßige Mischung diplomatischer, militärischer, polizeilicher, wirtschaftlicher, entwicklungs-politischer, ökologischer und anderer Instrumente. In der strategischen und operativen Anwendung dieses Begriffes kommt es daher nicht darauf an, um jeden Preis alle vorhandene Kräfte und Mittel einfach nur ressortinteressenorientiert auf einen Einsatz oder in einen Einsatzraum zu projizieren, sondern aus den vorhandenen und verfügbaren Fähigkeiten diejenigen auszuwählen, welche erfolversprechend sind und diese auf der Grundlage eines abgestimmten Einsatzkonzeptes gegebenenfalls anzupassen und zu bündeln, um sie ziel- und wirkungsorientiert einzusetzen. Entscheidend ist also die Wirkungsorientierung auf den gemeinsamen Zweck. Diese Betrachtung muss unter Einschluss der jeweiligen Institutionen- und Ressortinteressen sowie gegebenenfalls der entsprechenden Egoismen geschehen, um ein vollständiges Bild

zu erhalten und letztlich die Lage umfassend beurteilen zu können. Dies ist der Erkenntnis geschuldet, dass weder die Gegenwart noch die Zukunft mit den klassischen Instrumenten allein beherrscht werden kann, sondern dass ein übergreifender Ansatz notwendig ist, der alle Politikbereiche zusammenführt und zu situationsgerechten, maßgeschneiderten Konzepten verdichtet. Dies setzt die uneingeschränkte Akzeptanz des gemeinsamen Einsatzzwecks und den unbedingten Willen der Akteure zur Zusammenarbeit voraus. Bedingung hierfür ist wiederum die Einsicht, eigene Interessen und Ambitionen – vor allem auch eigene organisationspezifische Anschauungen und entsprechend gewachsene Organisationskulturen – gegebenenfalls im Interesse des übergeordneten Ganzen zurückstellen zu müssen. Es muss der Wille vorhanden sein, sich voll in das Werk einzubringen. Genau hier liegt in der praktischen Umsetzung oft die besondere Herausforderung.

Hinzu kommt ebenso die Fähigkeit der Akteure, ihre unterschiedlichen Instrumente, Kräfte, Ressourcen und Fähigkeiten passgenau in das auf den Gesamtzweck ausgerichtete Gesamtgefüge einzubringen und sich miteinander auf der Zeitachse abzustimmen, zu synchronisieren und zu koordinieren. Es geht darum, die Akteure in einem umfassenden Sinne auf die Sicherheit auszurichten. Dies bedingt wiederum das Wissen um die Fähigkeiten und Verfahren der anderen Akteure, einschließlich ihrer Beschränkungen, Defizite und Grenzen. Vornan steht der Wille zum gemeinsamen Erfolg. Fehlt dieser, ist nicht automatisch alles verloren, aber unter Umständen auch nichts erreicht. ■

# ANSCHLUSSFÄHIGKEIT

Die sicherheitspolitische Lage zeigt, wie wertvoll funktionsfähige und verlässliche Bündnisse sind. Nur gemeinsam lassen sich die Herausforderungen bewältigen. Dabei gehören Landes- und Bündnisverteidigung untrennbar zusammen. Dies setzt Anschlussfähigkeit voraus.

Für die Bundeswehr bedeutet Anschlussfähigkeit die Bereitschaft und Befähigung, sich anderen Organisationen und Streitkräften anzuschließen oder selbst als Anlehnungspartner für andere zu dienen. Bündnis- und Anschlussfähigkeit stellen jedoch keinen Selbstzweck dar, sondern folgen der immer stärker werdenden Erkenntnis, dass „wir alleine (fast) nichts sind“. Das Motto „Wir. Dienen. Deutschland.“ spiegelt das Verständnis einer Werte- und Verantwortungsgemeinschaft auf nationaler Ebene wider. Es bildet aber zugleich den Kern für Bündnisverpflichtungen.

## Alleine sind wir (fast) nichts

Welchen Mehrwert hätten Bündnisse wie NATO und EU, wenn ihre Mitgliedsstaaten nicht gemeinsamen Werten verpflichtet wären, nicht gemeinsame Ziele verfolgten und ihre Streitkräfte im Rahmen gemeinsamer Operationen nicht interoperabel wären?

Wenn die Bundeswehr bündnisanschlussfähig einerseits und Anlehnungspartner andererseits sein will, muss sie dies für alle Seiten glaubhaft und verbindlich ausgestalten. Oberstes Gebot ist dabei die Solidarität innerhalb des Bündnisses. Diese Solidarität muss durch die Erfüllung erteilter Zusagen zum Ausdruck kommen. Hierzu gehört insbesondere die eigene personelle und materielle Vollausstattung gemäß Streitkräf-

teplanung. Dabei muss das gesamte potenzielle Einsatzspektrum abgedeckt werden – von der humanitären Hilfeleistung bis zur Landes- und Bündnisverteidigung.

## Bündnissolidarität

Vor dem Hintergrund des Weltgeschehens wird es künftig noch mehr darauf ankommen, auch kurzfristig signifikante militärische Fähigkeiten im Bündnisrahmen verfügbar zu machen. Die strukturelle, organisatorische und materielle Interoperabilität sowie die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal stellen dabei die Grundvoraussetzung dar. Für eine Organisation wie die Bundeswehr ergibt sich zudem bereits aus ihrem komplexen Aufgabenspektrum der Anspruch, dass die Organisationsbereiche auch untereinander anschlussfähig und interoperabel sind. Diese Voraussetzung erfordert eine gemeinsame operative, prozedurale, organisatorische, technisch-logistische sowie persönliche Ausrichtung.

Und natürlich gilt bundeswehrintern wie im Bündnisrahmen, sowohl „joint“ als auch „combined“: Übung macht den Meister! Erst gemeinsame, herausfordernde Übungen und Manöver ermöglichen es, Stärken und Schwächen von Kampfverbänden zu identifizieren, um deren Kampfkraft weiter zu erhöhen.

Gleichermaßen ist es unerlässlich, dass die Bundeswehr auch gesellschaftlich anschlussfähig ist, denn sie besteht aus Menschen! Dazu erscheint es nicht hinreichend, dass sie vor dem Hintergrund ihres Auftrags gesellschaftlich akzeptiert und anerkannt wird. Sie muss zusätzlich ein attraktiver Arbeitgeber sein, der sich innovativ präsentiert und für junge Menschen eine sinnerfüllte



Barbel Bas, Präsidentin des Deutschen Bundestages, bedankt sich bei Sanitätern für ihr Engagement und ihren Einsatz während eines Besuchs bei der Enhanced Forward Presence Battle Group in Pabrade/Litauen, am 10.06.2023.

Option im Rahmen der Berufswahl darstellt. Nur so kann im Wettbewerb mit anderen die quantitativ wie qualitativ benötigte Regenerationsfähigkeit gesichert werden.

Mit dem Verfassungsauftrag und im konkreten Fall durch die parlamentarische Mandatierung, für die Sicherheit Deutschlands zu sorgen, erhält die Bundeswehr ihre Legitimation. Die Innere Führung ist der Garant dafür, dass die Bundeswehr in Staat und

Gesellschaft verankert ist. Damit schafft die Innere Führung die Voraussetzung für eine Anschlussfähigkeit.

Die Weichen für die Bündniseinbindung werden von der Politik gestellt – doch es ist die Aufgabe der Bundeswehrangehörigen, die für die Umsetzung erforderliche Anschlussfähigkeit auszugestalten und zu prägen. In der Außenwahrnehmung vollzieht sich der Anschluss der Bundeswehr an

Bündnisse durch die Einbindung in höchste Kommandostrukturen von Organisationen wie NATO und EU. Konkrete Kampfkraft entsteht aber erst durch eine erfolgreiche Integration in taktische Kampfeinheiten.

Die Relevanz des Einzelnen für eine tiefgreifende Integration kann hierbei nicht hoch genug eingeschätzt werden. Anschlussfähigkeit erfordert eine breite Palette an individuellen Fähig- und Fertigkeiten wie militärische Professionalität und Flexibilität, Durchsetzungskraft, Charakterstärke, Kameradschaft, Aufgeschlossenheit, Toleranz, Empathie und insbesondere interkulturelle Kompetenz.

#### Gemeinsame Werte stärken die Schlagkraft

Eine Bündnisgemeinschaft, die auf einem gemeinsamen Weltbild, Werteverständnis und einer sozialen Bindung basiert, stellt die ideale Voraussetzung für die Bildung von militärischer Schlagkraft dar. Sie ist, wo immer möglich, von allen Beteiligten aktiv anzustreben. Wo dies nicht oder nur teilweise erreicht werden kann, gilt es, sich auf den kleinsten gemeinsame Nenner zu einigen, der Angehörige aller Streitkräfte weltweit verbindet: militärische Professionalität.

Die Bundeswehr hat anerkanntermaßen erhebliche Stärken, die sie aus dem internationalen militärischen Mittelfeld abhebt. Hierzu gehört die immer wieder eingeübte Fähigkeit, strukturiert zu planen und anschließend, bei möglichen Abweichungen vom Plan, flexibel zu reagieren. Gerade bei der Ausgestaltung von Bündnissen oder Koalitionen auf der taktischen Ebene ist diese Führungsfähigkeit anzubieten, ohne sich aufzudrängen. Deutschland steht weltweit an der Spitze der Nationen, die als wertegeleitet, besonnen und zuverlässig wahrgenommen werden („honest broker“, ehrlicher Makler). Dieses Image bildet die Grundlage für den Erfolg unserer exportorientierten Ökonomie und damit auch für die Integrität und das Wohlergehen unserer Gesellschaft.

Im Kontext der Anschlussfähigkeit der Bundeswehr wird hier die Relevanz der Staatsbürgerin und des Staatsbürgers in Uniform im vollen Umfang sichtbar. Eingebettet in Bündnisse ist jede und jeder Einzelne von uns gefragt, sich nicht nur als militärischer Experte bzw. Expertin zu etablieren, sondern Deutschland auch als attraktiven Wertepartner zu repräsentieren und anzubieten.

#### Botschafter unseres Landes

Das Handeln aller Soldatinnen und Soldaten als Botschafter ihres Landes bestimmt maßgeblich mit, ob über Deutschland und seine Streitkräfte bestehende Stereotypen bedient, verstärkt, abgeschwächt oder sogar überwunden werden.

Eine Berücksichtigung unserer Geschichte ist dabei sinnvoll und gut, darf unser Handeln auf taktischer Ebene aber nicht unangemessen bestimmen oder durch unverhältnismäßige Vorsicht hemmen. Moderation und Selbstreflexion sind gut und zeichnen uns aus – aber es gilt sicherzustellen, dass unangebrachte Zurückhaltung oder eine übermäßige Zurückstellung eigener nationaler Interessen nicht als Schwäche wahrgenommen werden. Es versteht sich dabei von selbst, dass demgegenüber eine Überbetonung unserer nationalen Interessen und unseres Selbstverständnisses der Anschlussfähigkeit der Bundeswehr nicht zuträglich ist. Für Vorgesetzte ergibt sich hier die besondere Herausforderung, das Entstehen von Waffenstolz oder gar Nationalstolz zwar zu fördern, aber beide immer in die richtigen Bahnen unseres freiheitlichen demokratischen Wertekanons zu lenken. Auch interne Abgrenzung auf Kosten anderer ist den Zielen der Anschlussfähigkeit abträglich. So gilt es im Zweifel, den Wert der Bundeswehr in ihrer Gesamtheit zu betonen, anstatt die Stärke der eigenen Teilstreitkraft oder des Verbandes hervorzuheben, denn „Wir. Dienen. Deutschland.“ Partikularinteressen müssen daher im Sinne

der Sache hintanstellen. Das gilt für alle Planungskategorien: Planung, Rüstung, Organisation, Betrieb und Infrastruktur. Hier sind Leitung und höchste Führung in besonderem Maße gefordert.

#### Strukturiert planen und flexibel reagieren

Soldatinnen und Soldaten, die in internationalen Strukturen eine Vorgesetztenfunktion einnehmen, befinden sich häufig in einem besonderen Spannungsfeld. Während Bundeswehrangehörige die Innere Führung in der Regel verstehen, wertschätzen und sogar als Basis des gemeinsamen Handelns begreifen und einfordern, kann sie für Angehörige anderer Nationen und Streitkräfte inhaltlich schwer (er-)fassbar sein oder sogar als Begriff irritieren. Hier ist zu realisieren, dass sich auch die Werte- und Leitbilder anderer Streitkräfte traditionell entwickelt und als zweckdienlich erwiesen haben. Es gilt hier zu akzeptieren, dass „viele Wege nach Rom führen“, sofern das gemeinsame Ziel, kooperativ und gesetzeskonform militärische Schlagkraft im Bündnisrahmen zu entwickeln, nicht aus den Augen verloren wird.

Die Landesverteidigung im Bündnisrahmen stellt den Lackmusest der Inneren Führung dar, da sie dann ihren Beitragsanspruch zur Stärkung der Einsatzbereitschaft auch im Vergleich mit den Bündnisarmeen beweisen muss. Das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Erwartungen, Motivationen, Führungsphilosophien sowie abweichender Betroffenheit fordern von uns oft ein höheres Maß an Toleranz und Flexibilität als wir es aus dem rein nationalen Umfeld gewohnt sind. Gleichzeitig gilt es, der Versuchung zu widerstehen, sich in der Kampfführung an Bündnispartnern zu orientieren, die möglicherweise Werte leichtfertiger kompromittieren, um militärische Ziele schneller oder unter Reduzierung eigener Gefährdung zu erreichen. Bestehen wird hier nur, wer sich früh mit den aus der Anschlussfähigkeit er-

wachsenden Herausforderungen auseinandergesetzt hat, sein militärisches Handwerk professionell beherrscht und sich in der geforderten Fremdsprache austauschen kann. Hierzu gehört schließlich auch, eigene Befindlichkeiten zu erkennen und zu kontrollieren sowie die Grenzen des erlaubten militärischen Handelns genau zu kennen und zu beachten.

Wenn neben den politischen Bündnismaßnahmen auch die individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und kulturellen Kompetenzen in der Persönlichkeitsentwicklung herausgebildet werden, kann die für Deutschlands Sicherheit im Bündnis essenzielle Anschlussfähigkeit gewährleistet werden. Die Innere Führung leistet auch hierzu einen unverzichtbaren Beitrag. ■

Die erste Nationale Sicherheitsstrategie fasst Bedrohungen von innen und außen zusammen, legt Verantwortlichkeiten fest und benennt klare Ziele und Maßnahmen.

Sie kann bei der Bundesregierung bestellt werden.



## GESELLSCHAFTLICHE TRENDS

Die Rahmenbedingungen für unser aller Leben und für unsere Gesellschaft haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Sich abzeichnende Entwicklungen haben sich nicht nur verstärkt, sondern auch beschleunigt; zudem sind neue Trends zu erkennen. Unter Trend ist im Unterschied zur Tendenz, die eine Ausrichtung, ein Streben, eine Neigung im Sinne von Affinität bezeichnet, eine gesamtgesellschaftliche Bewegung in eine bestimmte Richtung zu verstehen. Deswegen wird im Folgenden Trend gleichbedeutend mit Entwicklung verwendet.

### Neue Trends erfordern neue Strategien

Zentrale Entwicklungen, die sich ebenfalls in der öffentlichen Wahrnehmung widerspiegeln, haben erhebliche und weitreichende Auswirkungen auf unsere Gesellschaft und somit auch auf die Bundeswehr als Teil der Gesellschaft. Globale Trends wie vor allem die Klimaerwärmung, ein zunehmendes instabiles sicherheitspolitisches Umfeld mit hybriden und atomaren Bedrohungen sowie eine umfassende Digitalisierung betreffen Gesellschaften weltweit. Diese Trends führen zu einer sich beschleunigenden Dynamik globaler Umwälzungen und erfordern neue Führungs- und Erfolgsstrategien. Daraus ergeben sich weiterführende Impulse und Handlungsbedarf für die Bundeswehr und die Innere Führung. Wesentliche Trends sollen im Folgenden kurz in ihren Auswirkungen skizziert werden.

Der **Klimawandel** ist eine wissenschaftlich eindeutig nachgewiesene sowie weltweit beobachtbare Realität mit tiefgreifenden Folgen für unseren Planeten. Der globale Temperaturanstieg und die damit verbun-

denen Naturkatastrophen wie Dürren und Überschwemmungen nehmen zu. Sie führen zu Missernten, Hungersnöten und schließlich zur **Migration** von „Klimaflüchtlingen“. Die Leugnung dieses Klimawandels und die damit oft verbundene generelle Ablehnung von Migrantinnen und Migranten erzeugen erhebliche gesellschaftliche Polarisierungen und Spaltungsprozesse.

Mit dem Ausstieg aus der Kernenergie und dem erklärten künftigen Verzicht auf fossile Brennstoffe im Kontext einer derzeit noch auszugestaltenden Energiewende befinden wir uns in einer **Energiekrise**, die durch den **Ukrainekrieg** und den signifikanten Rückgang der Gaslieferungen aus Russland noch einmal drastisch verschärft wurde. Die enormen Preissteigerungen bei Energieträgern rufen trotz der „Gaspreisbremse“ in Deutschland, der Deckelung des Nettopreises für eine Kilowattstunde, Existenzkrisen und Zukunftsängste hervor. Zu verzeichnen sind auch hier gesellschaftliche Abspaltungsprozesse und eine Tendenz zur politischen Radikalisierung.

### Krise neben Krise

**Finanzkrisen und Inflation** haben in den letzten Jahren weltweit zu Kaufkraftverlust, sozialen Krisen, Zukunftsängsten und einem Vertrauensverlust in wirtschaftliche und politische Entscheidungsträger geführt. Die Politik sucht nach Lösungen, um die ökonomische Leistungsfähigkeit und soziale Mindeststandards zu erhalten. Denn das gewohnte Lebenshaltungsniveau aufgeben zu müssen, ist nicht nur eine Herausforderung für den Erhalt des sozialen Friedens, sondern schwächt darüber hinaus das Vertrauen in die Demokratie.



Konkrete Hilfe vor Ort: Nach der Flutkatastrophe im Ahrtal unterstützen zahlreiche Soldatinnen und Soldaten mit ihrem Wissen und Können.

Die **Coronapandemie** mit ihren weitreichenden Folgen hat nicht nur unser Gesundheitssystem vor eine bis dahin noch nicht gekannte Belastungsprobe gestellt. Sie hat unser Alltags- und Gemeinschaftsleben drei Jahre lang großflächig eingeschränkt und zu gesellschaftlichen Auseinandersetzungen geführt, die sich bis heute bemerkbar machen. Defizite in der Schulausbildung, gesellschaftliche Marginalisierung und

Ausgrenzung, Verbreitung von Verschwörungserzählungen, Delegitimierung staatlichen Handelns, Einkommensverluste und Insolvenzen insbesondere bei Selbstständigen sind als Folgen der Coronapandemie zu verbuchen. Die Pandemie hat auch unsere Arbeitswelt grundlegend verändert, indem neue digitale Arbeitsmodelle mit eingeschränkter Präsenzpflcht erprobt und etabliert wurden. Umfangreiche Digitalisie-



Feierlicher Appell zur Würdigung des Engagements. Der Einsatz von rund 110.000 Bundeswehrangehörigen war außergewöhnlich.

rungsprozesse sind in sämtlichen Bereichen der Bundeswehr eingeleitet worden.

#### COVID-19 – der Katalysator für Digitalisierung

Die Coronapandemie ist ein zentraler Katalysator für die Digitalisierung gewesen. Nicht nur in Entwicklung, Produktion, Handel und im Dienstleistungssektor ist der Einsatz digitaler Technologien unverzichtbar geworden, um im Alltag und bei künftigen Krisen, Katastrophen und Pandemien die erforderliche Re-

silienz zu entwickeln. Es geht künftig vor allem um digitale Autonomie und Souveränität, um international unsere Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit und somit unseren Wohlstand zu sichern. Die Bundeswehr muss ihre digitalen Technologien noch signifikant ausbauen, um künftig einsatzfähig zu bleiben und im Bündnisrahmen bestehen zu können. Zur Handhabung der neuen Technologien ist es erforderlich, die Angehörigen der Bundeswehr entsprechend zu qualifizieren.

Die **demografischen Entwicklungen** verlaufen aus globaler Sicht in verschiedene Richtungen. Während in vielen Regionen ein großes Bevölkerungswachstum mit enormen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Folgen zu verzeichnen ist, kommt es vor allem in den westlichen und hochindustrialisierten Gesellschaften zu einer demografischen Überalterung der Gesellschaft, die selbst durch gezielte Zuwanderung nicht mehr ausgleichbar ist. Davon sind nicht nur die Arbeitsmärkte sowie die Systeme der sozialen Absicherung betroffen, sondern auch die Bundeswehr. Bei der Regeneration und Rekrutierung des künftig benötigten Personals steht die Bundeswehr als attraktiver Arbeitgeber in ständiger Konkurrenz zu den zivilen Mitbewerbern.

Mit Blick auf die skizzierten globalen Entwicklungen ist eine **generelle Beschleunigung** vieler Lebensbereiche, Prozesse und Beziehungen zu beobachten, die zu Überforderung, Verunsicherung und Entfremdung führen kann. Diese Beschleunigung steht in enger Verbindung mit Konsum und Mobilität. Anglizismen wie Time is Money, Just-in-time-Logistik, Fast Food, Speedating, Drive-in-Service, Coffee-to-go oder Powernapping verweisen in unserem Alltagsleben auf Eile, Rastlosigkeit und Zeitdruck. Neben der technischen Beschleunigung durch Mechanisierung und Digitalisierung erleben wir auch eine soziale Beschleunigung, die unser Bewusstsein von Raum und Zeit verändert und aufgrund

der intensiven Erlebnisverdichtung wie im Zeitraffer zu einer „Gegenwartsschrumpfung“ (Hartmut Rosa) führt. Wer aus dieser sogenannten Beschleunigungsfalle nicht mehr herausfindet, sei es aufgrund eines Erlebnishungers oder vor allem durch beruflichen Druck, erlebt Stress, Erschöpfung und Resignation bis hin zum Burn-out. Das Phänomen Beschleunigung ist daher ein relevantes Thema für die Bundeswehr. Hier kann die Innere Führung gemeinsam mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement und dem Zentralen Sanitätsdienst Aufklärung leisten und Angebote zur physischen und psychischen Gesundheit sowie einen Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben entwickeln.

#### Viele in der Zeitfalle alleine

Zumindest in der westlichen Welt hat eine zunehmende **Individualisierung** die Einstellungen und Lebensformen sowie die Gesellschaftsstrukturen in den letzten Jahren erkennbar verändert. Die Infragestellung und Auflösung des traditionellen Familienmodells, die Zunahme von Singlehaushalten, eine damit verbundene Vereinsamung und soziale Ausgrenzung sind Folgen dieser Individualisierung. Durch Schulduweisungen und Polarisierungen besteht die Gefahr, dass nicht mehr die vorhandenen gesellschaftlichen Übereinstimmungen und Gemeinsamkeiten betrachtet, sondern ausschließlich die Unterschiede und die realen oder auch nur vermeintlichen Benachteiligungen betont werden. Dies stellt eine Herausforderung für den gesellschaftlichen Konsens und den sozialen Zusammenhalt dar. Die Menschen benötigen daher dringender denn je Orientierung, Begleitung und auch Führung durch Werte und Vorbilder in Familie, Schule, Beruf, Gesellschaft und Politik. Die Innere Führung ist in diesem Zusammenhang erneut aufgerufen, durch Sinnvermittlung und Persönlichkeitsbildung einen Beitrag zu leisten.

Die Innere Führung als dynamische Führungs- und Organisationskultur muss die gesellschaftlichen Trends immer wieder von Neuem auf ihre Bedeutung für die Bundeswehr prüfen. Die Bundeswehr muss sich der Lebenswirklichkeit ihrer Angehörigen stellen. Es darf kein bloßes Verharren im Altvertrauten geben, aber auch keine kritiklose Übernahme sämtlicher gesellschaftlicher Trends.

#### Uniformität wird individuell interpretiert

All die aufgezeigten Entwicklungen wirken sich mehr oder weniger auch auf die Menschen in der Bundeswehr und ihren Auftrag aus; sie machen vor dem Kasernentor nicht halt. Wenn ein Bewerber fragt, ob er in der Kampftruppe seine Ohrtunnel weiter dehnen kann, zeigt dies, wie sehr Erwartungshaltungen auseinandergehen können. Doch auch die formale Disziplin, die sich vor allem in einem korrekten Anzug und im soldatischen Auftreten manifestiert, wird mittlerweile selbst von höheren Dienstgraden vernachlässigt. Die traditionelle Uniformität der Streitkräfte wird durch eine individuelle Interpretation des vorschriftsmäßigen Erscheinungsbildes zunehmend in Frage gestellt. Vorgesetzte als Vorbilder in Haltung und Pflichterfüllung sollten stattdessen in ihrem eigenen Auftreten ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Selbstreflexion entwickeln und sich ihrer Außenwirkung ständig bewusst sein.

#### Der Umgang mit den jüngeren Generationen

Die Bundeswehr und die Innere Führung müssen sich mit den Einstellungen der Generationen Y (Geburtsjahrgänge 1981 bis 1995) und Z (Geburtsjahrgänge ab 1995), mit deren sozialen und gesellschaftlichen Vorprägungen auseinandersetzen. Vor allem die junge Generation Z ist als erste Smartphone-Generation ohne Unterbrechung online und gilt nach den Bewertungen der

Jugendforscher als technologieaffin, ungeduldig, anspruchsvoll, freiheitsliebend, stark individualisiert sowie gesundheits- und umweltbewusst. Diese Generation stößt in der Bundeswehr auf eine Organisation, die von bestimmten Wertvorstellungen und Traditionen, Hierarchien mit Befehl und Gehorsam, Pflichten und Disziplin sowie von Einschränkungen, Belastungen und einer umfassenden Bürokratie geprägt ist. Diese Konstellation birgt ein erhebliches Konfliktpotenzial, das zu Enttäuschungen auf beiden Seiten führen kann. Dieser Befund stellt deswegen nicht nur eine ständige Herausforderung für die Rollentrias des bzw. der Vorgesetzten in Form von Führen, Ausbilden und Erziehen dar, sondern erfordert auch Antworten von der Inneren Führung im Rahmen ihrer Weiterentwicklung.

#### Voneinander lernen

Die Soldatinnen und Soldaten, die zu uns kommen, sind aufgrund ihres jungen Alters in ihrer eigenen Persönlichkeitsentwicklung im Regelfall noch nicht ausgereift. Sie können wie frühere Generationen dem anspruchsvollen Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform noch nicht im vollen Umfang entsprechen; sie brauchen Zeit, Anleitung, Ausbildung und Vorbilder, um dorthin zu kommen. Es ist daher unsere Pflicht als Führer und Vorgesetzte, Ausbilder und Erzieher, sie auf diesem Weg zu begleiten und anzuleiten. Die gesellschaftlichen Trends bestärken nicht nur individuelle Freiheit, sondern sie können auch zu Desorientierung, Verunsicherung und Überforderung führen. Umso wichtiger ist es, im Rahmen der Führung, Ausbildung und Erziehung Orientierung zu geben, Wertvorstellungen zu vermitteln, Ziele und Sinngebungen aufzuzeigen und Menschen, egal ob noch jünger oder schon lebensälter, auf diese Weise für das Erkennen und Beurteilen von Manipulation und Desinformation zu sensibilisieren. Die Bundeswehr muss an dieser Stelle noch

viel stärker ihrem Anspruch zur ganzheitlichen und wertorientierten Persönlichkeitsbildung genügen.

#### Sinnstiftung geben

Das Verhältnis zwischen Führenden und Geführten in der Arbeitswelt ändert sich. Einerseits bedeutet dies eine Zunahme der Vielfalt in der Gesellschaft, andererseits besteht die Gefahr der Fragmentation. Wissen ist auf der einen Seite ein zentraler Erfolgsfaktor der Wertschöpfung, andererseits veraltet Wissen schneller als jemals zuvor.

Lebenslanges Lernen und Schwarmintelligenz sind daher wichtiger denn je. Informationsvermittlung wird immer noch grundsätzlich als verifizierbar und hinterfragbar erlebt. Führen durch Überzeugen ist daher wichtiger als je zuvor. Vielfältige Lösungen und Lebensentwürfe existieren parallel. Führen mit Akzeptanz, Toleranz und Wohlwollen sind daher elementar. Wahrnehmungen und Expertise entwickeln sich in Online-Communities. Das Fördern von Schwarmintelligenz in Communities gehört daher ebenfalls zu den Führungsaufgaben. Geführt und motiviert wird mit digitalen Technologien örtlich entgrenzt; wer dies beherrscht, kann enorme Reichweite und Wirkung erzielen. Gleichzeitig vor Ort und auf Distanz überzeugen wird immer notwendiger. Diese Trends werfen Fragen an unser Führungskönnen auf: Wie motivieren und führen wir in der Bundeswehr Teammitglieder, die gewohnt sind, Entscheidungen schnell und umfassend zu verifizieren und als Experten Wertschätzung erwarten? Wie schafft und gestaltet die Bundeswehr Communities, die ihre Ziele verfolgen und umsetzen? Wie gelingt dies auch auf Distanz – örtlich und über Hierarchieebenen hinweg?

#### Schwarmintelligenz nutzen

Die gesellschaftlichen Entwicklungen können durch die Bundeswehr kaum beeinflusst werden. Sie müssen aber im Einzelnen

und in ihrer Bedeutung erkannt und berücksichtigt werden, weil sie die sozialen und mentalen Abholpunkte für die Menschen darstellen, die zu uns kommen. Der Pluralismus unserer Gesellschaft spiegelt sich in der Diversität der Bundeswehr wider. Integration und Wertevermittlung als Ziele der Inneren Führung bedeuten daher ebenfalls, das Spannungsverhältnis von Gesellschaft und Bundeswehr nicht nur auszuhalten, sondern vielmehr als Chance aufzufassen und zur Auftragsbefriedigung zu nutzen. ■

# DIGITALE ENTWICKLUNGEN

Die Digitalisierung prägt das 21. Jahrhundert in einem vergleichbaren Maß, wie dies für die Industrialisierung im 19. Jahrhundert galt. Das führt zu wesentlichen Fragen. Welche Kultur brauchen wir für eine erfolgreiche Digitalisierung? Wie führen wir erfolgreich im Zeitalter der Digitalisierung? Wie hilft uns die Innere Führung dabei? Wo müssen wir neu und anders denken?

## Der Klassiker – ein „guter Plan“ führt zum Erfolg!?

Die Digitalisierung hat in Verbindung mit der Globalisierung die Welt nicht nur zu einem „Globalen Dorf“ gemacht. Milliarden-schwere Konzerne sind entstanden, die als Sinnbilder für erfolgreiche Digitalisierung stehen. Apple, Microsoft, Alphabet (Google), Amazon, Meta, Tesla und viele Start-ups haben immense wirtschaftliche Werte produziert, unser Kommunikationsverhalten neu geprägt und unser bisheriges Leben verändert. Aber viele Digitalisierungsprojekte enden auch ohne Erfolg – zu teuer, zu langwierig oder ohne nutzbares Ergebnis. Wie kommt das und wie macht man das besser? Und was hat das mit Innerer Führung zu tun?

Der Standardansatz vieler Groß- und Digitalisierungsprojekte begann klassisch mit einem Vorgehen, wie es sich in der Industrialisierung bewährt hat: Ein guter, detaillierter Plan vom Start bis zum Ziel wird schrittweise umgesetzt und führt zu einem nutzbaren Produkt im Zeit- und Kostenrahmen. Doch die komplexe Realität holt den Plan oft schnell ein – Verzögerungen und Kostensteigerungen treten auf, viele Überstunden fallen für die Mitarbeitenden an, und am Ende steht ein Produkt, das doch nicht nutzbar ist. So

enden dann insbesondere Projekte großer Organisationen. Das alles kommt einem bekannt vor, doch was macht den Unterschied zu erfolgreicher Digitalisierung? Hierzu fallen oft die Stichworte vom agilen Mindset und agilen Arbeiten als zentrale Erfolgsfaktoren im digitalen Zeitalter.

Entwicklungen und Veränderungen finden heute und zukünftig mit einem stets wachsenden Tempo statt. Die Digitalisierung verstärkt diese Tendenzen und erfordert auch für die Bundeswehr eine Führungskultur, die darauf Antworten findet.

## Agilität – was ist das, und wenn ja, wie viele?

Unter dem Begriff „Agilität“ (agil = beweglich, wendig) versteht man ein Führungsverhalten und eine Methodik, um auf überraschende Lageänderungen und Herausforderungen sehr flexibel und schnell reagieren zu können. Das erfordert nicht nur ein Überprüfen und Überdenken der bisherigen Unternehmens- und Führungskultur, sondern beinhaltet auch die Bereitschaft zur Innovation und zur Akzeptanz neuer Methoden, Verfahren, Arbeitsweisen und Organisationsformen. Zahlreiche Begriffe, Abkürzungen und englischsprachige Begriffe stehen in der Fachliteratur nebeneinander, um den Kern von Agilität zu erläutern. Auf einen vereinfachten Nenner gebracht, ist Agilität eine Einstellung (Haltung), die gewandt und wendig innerhalb von Strukturen und Prozessen mit unvorhergesehenen Ereignissen und neuen Herausforderungen umgeht. Dazu nutzt sie eine Fülle von Führungs- und Managementmethoden, die auf die Initiative und Eigenverantwortung von Teams und Men-



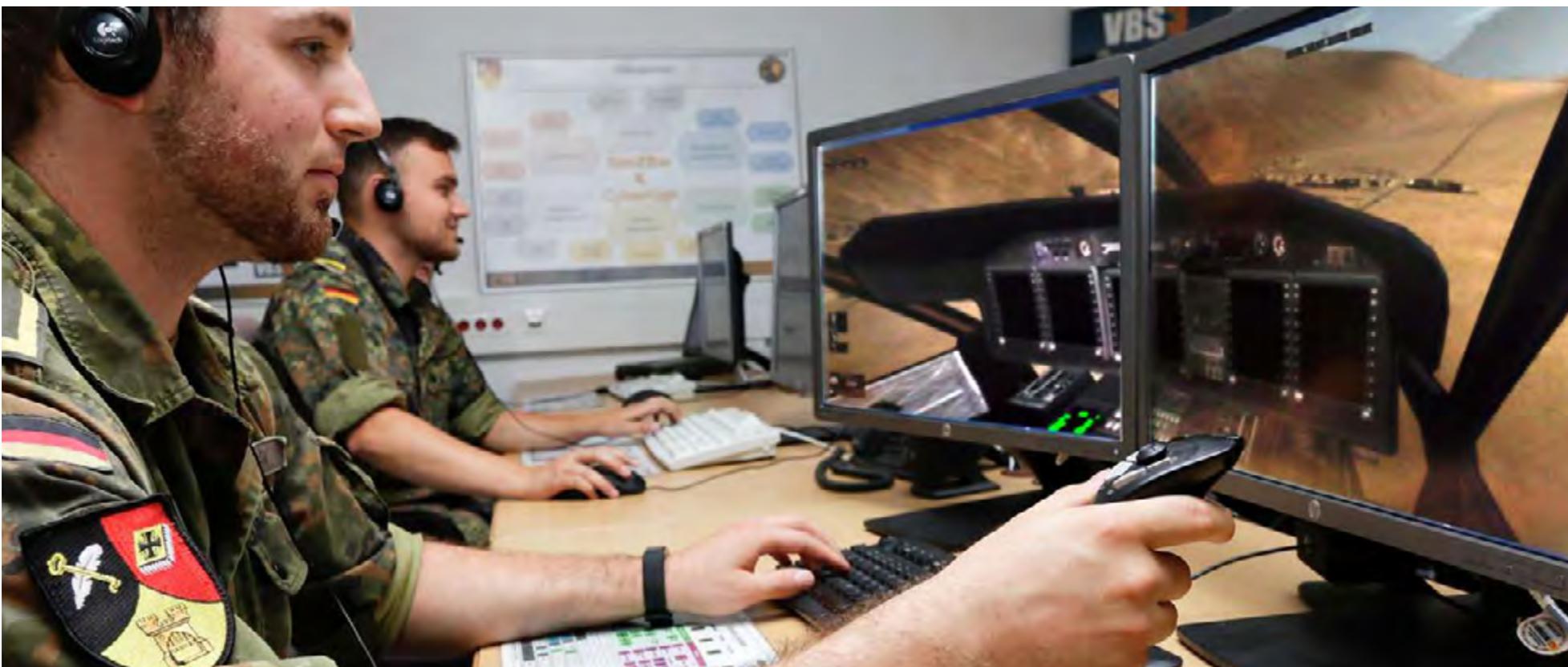
Beim Institut für Arbeitswissenschaft an der Fakultät für Luft- und Raumfahrttechnik der Universität der Bundeswehr München dreht sich im Rahmen der digitalen Entwicklung alles um Bewegung und Robotik.

schen vertrauen – dies lässt sich an vielen Beispielen einfach aufzeigen.

Doch wie kommen wir möglichst schnell zu einer solchen Haltung? Indem wir beispielsweise Projekte agil gestalten. Die Stunde von agilen Projekten schlägt dann, wenn es gilt, komplexe Problemstellungen kreativ zu lösen. Dies kann die Entwicklung von Verfahren sein, die Entwicklung von Software oder die Or-

ganisation von Stäben, eine Übungsplanung, eine komplexe Lage oder eine technische Entwicklung.

Erfolgreiche Lösungen werden in Teams erarbeitet, die möglichst weitgehende Handlungsfreiheit erhalten, um ihre Ziele zu erreichen – Führen mit Auftrag extrem gedacht und gelebt. Kernprinzip von Agilität ist die maximale Verantwortungsdelegation



Simulationstechnik nutzt die Bundeswehr in breitem Umfang bei der einsatzvorbereitenden Ausbildung.

(Vertrauen) bei maximaler Verantwortungsübernahme (Verantwortung) mit maximaler Handlungsfreiheit durch Digitalisierung (Methoden). Dies ist Grundvoraussetzung, um zum Erfolg zu kommen und fordert Führende wie Geführte gleichermaßen.

#### **Agilität = maximale Delegation von Verantwortung**

Der agile Weg zum Erfolg orientiert sich dabei an bestimmten Grundsätzen und Prinzipien, die für diesen Artikel in einem Agilitätskompass zusammengefasst sind. Der erste Rat

lautet: Nicht über Agilität reden, sondern nur über das Projekt. Für dieses sind das Ziel und der Zweck zu bestimmen. Ziel und Zweck sollten dokumentiert sein, damit alle Projektmitglieder sie kennen und sich daran ausrichten. Kennzeichnend für Agilität ist ein Vorgehen in überschaubaren Schritten, mit dem Ziel, schnell ein minimales nutzbares Produkt zu entwickeln. Statt hochgesteckter Ziele und Visionen gilt es, brauchbare Produkte in kurzen Zeiträumen (sogenannten Sprints) zu erstellen, möglichst schnell an die Nutzerinnen und Nutzer zu bringen und dann zu klären, wie sie anschließend durch Feedback verbessert

werden können. Es wird also etwas in vorgegebener Zeit so gut wie möglich entwickelt und erst danach durch Testen mit Feedback weiter verbessert. Diese Sprints sind zu definieren, bevor die Arbeit beginnen kann. Vorher sind noch die Rahmenbedingungen im Hinblick auf maximale Handlungsfreiheit gerade in einer Großorganisation zu prüfen: Ist Entscheidungsfreiheit gegeben, oder sind Führungsvorbehalte ausgesprochen? Wird nicht doch noch immer zu eng kontrolliert? Wie ist der Feedbackzyklus organisiert, um schrittweise entwickeln und nachsteuern zu können? Und ein Blick auf die Datenlage: Ist

diese im Hinblick auf das Problem identifiziert und aussagekräftig, oder muss diese beschafft werden?

Drei Faktoren schützen bei diesem Ansatz vor endlos laufenden Mammutprojekten:

1. Die Begrenzung und Fokussierung des Teams auf zeitlich definierte Zwischenziele.
2. Die schnelle Validierung von Ideen anhand erster Erfahrungen aus der Praxis mit den zukünftigen Nutzern. Und nicht zuletzt:
3. Die ständige Möglichkeit einer Beendigung der Entwicklung, wenn sich der geplante Erfolg oder Nutzen nicht einstellt.

Soweit die Theorie. Aus der Praxis gibt es hierfür verschiedene Beispiele. So erfolgte die erfolgreiche Beschaffung des Battle Management Systems der Bundeswehr für die Very High Readiness Joint Task Force (VJTF) nach einem agilen Vorgehen mit definierten Testszenaren durch die Nutzenden selbst.

Mit Eintreten der Coronakrise 2020 waren außerdem IT-Lösungen für die neuen Arbeitsbedingungen auch langfristig zu finden. Mit einem agilen Vorgehen wurde ein Sonderprogramm Resilienz der Bundeswehr durch Digitalisierung entwickelt, das kurzfristig mit 1,45 Milliarden Euro in das Konjunkturpaket der Bundesregierung eingebracht wurde. Auch die Innovationseinheiten der Bundeswehr gehen mit der Truppe agil vor und bilden dabei auch Agilität und agile Methoden aus – Beispiele wie „Link & Learn“ sind bekannte Produkte.

#### Im Zuge von COVID-19 entstehen neue Produkte

Doch es gibt auch einfachere Beispiele in der täglichen Arbeit. In vielen Stabsdienstordnungen findet sich der Satz: „Träger der inhaltlichen Arbeit ist das Dezernat/Referat oder Vergleichbares.“ Doch wie viele Vorgänge werden in die Zuständigkeit der Fachebene gegeben? Was wird verfügt? Erledigung in eigener Zuständigkeit, Kenntnis bei Abgang oder Vorlage auf dem Dienstweg?

Und auch in der Truppe ist es möglich, agil vorzugehen. Für die Vorbereitung eines neuen Gefechtsschießens können beispielsweise verschiedene Expertisen zusammengeführt werden: Ausbildungsziel, Sicherheitsbestimmungen, Logistik, Parallelausbildung, Organisation. All diese Dinge werden zum Schluss einem Plan folgen. Die Entwicklung dieses Plans kann in einem agilen Team erfolgen, um die verschiedenen Perspektiven früh miteinander abzugleichen und innovative und krea-

tive Vorschläge für das iterative Erreichen des Ausbildungsziels zu generieren – vom Einfachen zum Schweren.

#### Experimentelles Vorgehen wagen

Ein solches Vorgehen weicht in der Wahrnehmung zunächst stark von gewohnten Verhaltensmustern in Streitkräften und Verwaltung ab. Statt standardisierte Verfahren aus Vorschriften möglichst sorgfältig umzusetzen, um zum Erfolg zu kommen und ein Ziel mit einer detaillierten Planung hoffentlich risikoarm zu erreichen, gilt es nun, ein schrittweises experimentelles Vorgehen zu wagen.

Ist dies gewollt, oder handelt es sich um eine Revolution? Antwort gibt die „Umsetzungsstrategie Digitale Bundeswehr“ (SLL-006 Umsetzungsstrategie digitale Bundeswehr, Regelungsportal). Sie fordert für die Organisationskultur der Bundeswehr Innovationsfreunde, Technologieaffinität, Agilität, Eigenverantwortung, Risikofreude, Veränderungsbewusstsein, Vernetzung/Kollaboration, Digital Leadership, Sicherheitsbewusstsein und Ethik. Also Themenfelder, die den Wesenskern der Inneren Führung ausmachen:

*„Führung muss Handlungsspielräume, Mitwirkung und Mitverantwortung ermöglichen. Vorgesetzte haben deshalb vorrangig vom Führen mit Auftrag Gebrauch zu machen. Dabei müssen sie gegebenenfalls andere als die eigenen Lösungsansätze akzeptieren.“*

Dieses Zitat unterstreicht, dass Agilität bereits in der Inneren Führung angelegt ist. Auch Verbesserung und Erneuerung werden von der Inneren Führung gefordert, um als dynamische Führungskultur eine beständige Weiterentwicklung und eine zeitgemäße Menschenführung zu verwirklichen, die auf die Zusammenarbeit im Team setzt. Agilität ist in diesem Verständnis eine großartige Erweiterung und gestaltende Haltung

der Inneren Führung. Agilität ist der starke Impuls, die Stärken und das Wissen der Kameradinnen und Kameraden intensiver zu suchen und mit ihnen gemeinsam den schnellen Erfolg (Produkt) zu gestalten.

Die Erfolge, der Reichtum und die Vielfalt von agilen Methoden bei anderen Streitkräften lassen bei uns in der Bundeswehr die Frage aufkommen, ob es neben der normativen Gestaltung der Zusammenarbeit heute noch eine Hierarchie braucht: Denn Komplexität fordert uns auf allen Ebenen heraus. Durch unsere Zusammenarbeit im kreativen Modus der Agilität legen wir sie stärker in der Inneren Führung an und zeigen Wege im bundeswehrgemeinsamen Führungsverständnis auf, um damit erfolgsorientiert und standardisiert umzugehen und die Anzahl der Führungsebenen und die Regelungsdichte zu begrenzen. Um die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen, müssen praktische Lösungen für komplexe Probleme im Einsatz gefunden werden. Neben dem „Betriebssystem Befehl und Gehorsam“ bedarf es des „Betriebssystems Agilität“ mit eigenem Raum (Vertrauen)

als Ergänzung. Und das lässt sich einerseits durch Ausbildung in agilen Methoden erlernen und andererseits durch gelebte Praxis selbst erfahren.

Beides kann und soll parallel möglich sein, denn in Einsatz und Krise wird das Verhalten der Streitkräfte stark durch Standardisierung und Präzision in der Umsetzung geprägt – bei größtmöglicher Flexibilität in der Durchführung.

Mut, Vertrauen, Methodenkompetenz und freigegebene Räume zum Gestalten und Experimentieren sind überlebenswichtig, um die Komplexität im militärischen Planen und Handeln durchdringen zu können. Weg vom Kontingenden Denken – hin zur Kaltstartfähigkeit. Führen mit Auftrag in der Digitalisierung bedeutet agiles Arbeiten und Führen. Die Fähigkeit dazu sollten wir uns gemeinsam wieder erarbeiten: Führende wie Geführte, damit Freiheit im Denken und Handeln in der Bundeswehr bei der Auftragserfüllung erlebbar werden. ■



Jährlich erscheint der Bildungsreport. Er wird zum Ausbau öffentlichkeitswirksamer Unterstützung der Bildungs- und Qualifizierungslandschaft der Bundeswehr eingesetzt.

# MEDIENKOMPETENZ

Medienkompetenz ist nichts weniger als Weltdeutungskompetenz. Auch die Angehörigen der Bundeswehr müssen in dieser komplexen und digitalisierten Welt informiert mitreden können und begründet urteilsfähig sein. Daher ist es im Umgang mit Medien zwingend notwendig, den eigenen Sachverstand angesichts von Manipulation und Falschmeldungen auszubilden und zu schärfen. Der persönliche Meinungsbildungsprozess sollte niemals leichtfertig an die komfortable Filterblase eines Algorithmus abgegeben werden.

## Medienkompetenz ist nicht selbstverständlich

Unsere moderne Informations- und Wissensgesellschaft ist von digitalen Medienkanälen durchdrungen. Längst schon haben sie das Nachrichtenmonopol der klassischen Print-Publikationen und TV-Sender abgelöst. Bibliotheken als tradierte, teils gar elitäre Sammelorte des Wissens wurden von rund um die Uhr abrufbaren Wikis abgelöst. Medien beeinflussen unablässig unsere Wertmaßstäbe und Weltbilder. Uneingeschränkte Teilhabe an unserer freiheitlichen und demokratischen Gesellschaft ist nur mittels eines barrierefreien Zugangs zu digitalen Medien gewährleistet. Medienkompetenz ist deshalb als eine zentrale Kulturtechnik zu bewerten und steht damit auf einer Stufe mit Lesen, Schreiben und Rechnen. Doch wie bei den traditionellen Elementen der Bildung, ist noch lange nicht garantiert, dass im Alltag jeder Medienkompetenz besitzt.

Auch Soldatinnen und Soldaten sind heutzutage online und digital in Sozialen

Netzwerken miteinander verbunden und in Communities organisiert. Es ist davon auszugehen, dass die meisten Menschen in der Bundeswehr sogenannte „Digital Natives“ sind, also mit dem Gebrauch digitaler Medien aufgewachsen sind. Sehr viele Nutzerinnen und Nutzer beherrschen die technischen Feinheiten der mannigfaltigen Informations- und Unterhaltungskanäle mit beeindruckender Souveränität. Sie sind damit aber noch lange nicht befähigt, das Überangebot an Medien im sachgerechten, sinnvollen, kritisch-reflektierten und verantwortungsvollen Umgang inhaltlich zu bewältigen. Umso wichtiger ist es daher, dass die Vorgesetzten in der Bundeswehr die Bedeutung von Medienkompetenz im Kontext moderner Menschenführung erkennen, Medienkompetenz im Dienstalltag aktiv thematisieren, ihre Optimierung fördern und dabei auch auf die Grenzen und Gefahren von Medienkonsum aufmerksam machen. Die eigens dafür erstellten Social Media Guidelines der Bundeswehr bieten hierzu die erforderlichen Hinweise und Hilfestellungen.

## Drei Gefahren bei verantwortungsloser Mediennutzung

Vorgesetzte müssen sich bewusst sein, dass der eigene Medienkonsum und der ihrer Untergebenen drei Gefahren birgt.

1. Manipulation durch Algorithmen (hier: digitale Auswahlvorgabe),
2. Mangel an Konzentration und
3. Mangel an Kontemplation (bewusster Betrachtung).

Der eigene Meinungsbildungsprozess erfolgt durch die digitale Zerstreung nicht



Ein Kameramann im Einsatz bei einer Übung.

linear, sondern ergibt sich aus der ständigen Kombination fragiler Momente und Mosaiksteinchen wie Messengerdienste, soziale Medien, Push-Nachrichten, Liveblogs, Bücher, Kinofilme, Hashtags – alles bleibt immer kürzer neu. Die kollektiven wie auch individuellen Aufmerksamkeitsspannen sind rückläufig. Im Durchschnitt liegt die menschliche Aufmerksamkeitsspanne bei mageren neun Sekunden. Durch Kom-

bination mit dem weit verbreiteten „multiscreen behaviour“, einer Parallelnutzung verschiedener Endgeräte (z. B. der Handy-nutzung während des Fernsehens), wird die Aufnahmefähigkeit zusätzlich eingeschränkt. Diese konstante Reizüberflutung führt dazu, dass die eingehende Befassung mit einer Thematik, etwa ein Betrachten aus unterschiedlichen Perspektiven, oft nicht mehr stattfindet.

Immer mehr junge Menschen, und damit auch zahlreiche junge Soldatinnen und Soldaten, nutzen ausschließlich ihre verschiedenen sozialen Netzwerke als Informationsquelle (Twitter bzw. X, Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, Reddit etc.). Doch gerade dort lauern Fallstricke und Risiken – verführerische, aber qualitätslose Angebote sind eher die Norm als gehaltvolle, solide recherchierte Beiträge. Denn die Aufmerksamkeit der Nutzerinnen und Nutzer ist ein rares Gut.

### Neun Sekunden aufmerksam

Je reißerischer der Tweet, Post, Videoclip, desto eher erfolgt durch die Nutzenden die gewünschte Interaktion via Retweet, Klick, Like, Share und anderen Reaktionen. Damit steigen auch Einnahmen für die Anbieter von Onlinediensten. Leider geht die kontinuierliche Kommerzialisierung der Nachrichtenangebote zeitgleich mit inhaltlicher Verflachung einher.

Kurzum: Das intellektuelle Niveau sinkt, das Level an Provokation nimmt zu. Gleichzeitig sorgt die Emotionalisierung der Inhalte in den Gehirnen der Nutzenden für den Ausstoß von Dopamin, auch als „Botenstoff des Glücks“ bekannt, was zu Wohlfühleffekten führt und so zu einem weiteren Klick auf ähnliche Inhalte motiviert. Daraus kann sich eine Komfortzone innerhalb einer Filterblase („dopamine-driven feedback loop“) entwickeln, in der Informationen durch Emotionen überlagert werden. Medienkompetenz ist demnach nicht schlichtweg eine erlernbare Fähigkeit.

### Emotionen vor Informationen

Das Bemühen um objektive Information und kritische Reflexion muss sich zusätzlich gegen ein im Nervensystem verankertes Belohnungssystem als eine menschlich-biologische Schwachstelle durchsetzen.

Leider werden gerade die in den digitalen Medien verbreiteten, stark haltungsgetriebe-

nen Formate – eine solche mit einer Tendenz zu Meinungsmache statt neutraler Mitteilung – oftmals als ehrlicher und authentischer wahrgenommen. Denn dort scheinen „wahre Expertinnen und Experten“ unverfälscht zu kommunizieren – ohne die Vermittlungsinstanz seriöser Medien. Dabei locken diese oftmals simpel strukturierten, aber emotional ansprechenden Inhalte mit einfachen Lösungen, die es den Nutzerinnen und Nutzern erlauben, die als unverständlich oder sogar bedrohlich wahrgenommene Komplexität auf ein erträgliches Maß zu reduzieren. Warum sollte man sich nach dieser Scheinlogik mit den komplexen Wechselwirkungen ökonomischer, politischer, historischer, kultureller oder sozialer Einflussfaktoren auf einen Sachverhalt auseinandersetzen, wenn ein populistisches Schlagwort scheinbar genügt, um jegliches Problem störungsfrei aufzulösen oder zumindest zu erklären.

### Ein Mehr an Medienkompetenz – problemlos in den Dienstalltag integrierbar

Es kann nicht die vorrangige Aufgabe militärischer Vorgesetzter sein, die ihnen anvertrauten Menschen, die vielleicht eher passive oder unkritische Medienkonsumenten sind, in alleiniger Verantwortung zu selbstbestimmten, reflektierenden Mediennutzerinnen und -nutzern sowie Medienakteuren zu erziehen. Aber es ist – neben dem eigenen vorbildlichen Verhalten im professionellen Umgang mit Medien – Teil der Führungsverantwortung.

Medienkompetenz allein garantiert zudem noch keine völlig ausreichende Vorbeugung gegen einen problematischen Umgang mit Nachrichten. Hierfür bedarf es der fürsorglichen Unterstützung der gesamten militärischen Gemeinschaft, die auf negative Entwicklungen und Gefährdungen im Umgang mit Medien achtet und rechtzeitig darauf aufmerksam macht. Das hat übrigens mit Bspitzelung oder Denunziantentum nichts zu tun, sondern ist Teil der Pflicht zur Kameradschaft.



Soziale Medien umgeben uns alltäglich. Angehörige der Bundeswehr müssen handlungssicher sein, um die eigene Nutzung an die Bedürfnisse der Streitkräfte anzupassen.

Es gibt in der heutigen Bundeswehr eine Fülle von Angeboten und Möglichkeiten, um Medienkompetenz im Rahmen der Persönlichkeitsbildung zu vermitteln. Das Zentrum Innere Führung bietet hierzu eine übersichtliche, strukturierte und umfassende Hilfestellung in Form von Vorträgen, Literaturhinweisen, Seminaren, Links und Medienangeboten in digitalen und analogen Formaten an. Auch Themen wie Social Media, Fake News und Meinungsfreiheit werden behandelt. Beispielhaft sei die App „BwldentiY“ genannt, die als leicht verfügbares, intuitives und spielerisch angeichertes Mittel Aus- und Weiterbildung zur Inneren Führung auf das eigene Smartphone oder mobile Endgerät holt. Auch Vorgesetzte können so mit gutem Beispiel

vorgehen und sich nicht nur im Bereich der Menschenführung weiterentwickeln. Sowohl im persönlichen Austausch als auch in der Vermittlung wichtiger Bausteine der Persönlichkeitsbildung gilt es, für dieses Thema Bewusstsein und Sensibilisierung zu erzeugen. Dies ist übrigens auch keine neue Aufgabe. Bereits im Handbuch Innere Führung von 1957 wurde als Herausforderung beschrieben, wie man Menschen gegen Propaganda und Ideologie, Fanatismus und Einseitigkeit, Hass und Polemik immunisieren kann. Diese Aufgabe hat nichts an Bedeutung eingebüßt, sondern ist aufgrund der modernen medialen Möglichkeiten zur Manipulation und Indoktrination noch viel dringlicher geworden. ■

## VIELFALT UND INKLUSION

Die Menschen in der Bundeswehr sind Teil der Gesellschaft mit ihrer Vielfalt, somit auch mit ihren Interessengegensätzen und Konflikten. Damit steht die Bundeswehr selbst im Widerstreit der Meinungen und im Spannungsfeld unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Herkünfte.

Die Menschen in der Bundeswehr leisten ihren Dienst mit unterschiedlichsten Ausprägungen. Sie bringen ihre Erfahrungen und Wissensstände, Talente und Kompetenzen, Ausbildungen und Qualifikationen ein. Sie leisten damit unverzichtbare Beiträge zur bestmöglichen Auftragserfüllung.

### Wer zuhört, entdeckt Fähigkeiten

Durch eine umfassende und vorbehaltlose Betrachtung können ihre Potenziale in allen Lebensphasen chancengerecht erkannt, entwickelt, erhalten und als Ressourcen genutzt werden. Wenn man erfahren möchte, was die Menschen an wertvollen Fähigkeiten besitzen, muss man sie aber näher kennenlernen. Das erfordert Gesprächsbereitschaft und die eigene Fähigkeit zum Zuhören.

Menschen wollen gefordert und gefördert werden. Ihre individuelle Förderung beruht dabei auf den Kernausschlusskriterien Eignung, Leistung und Befähigung. Das gilt uneingeschränkt und unabhängig von Geschlecht, ethnischer, sozialer und kultureller Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität und Orientierung. Diese enorme Vielfalt ist nicht nur ein Ausdruck unserer gesellschaftlichen Pluralität. Sie muss auch als Chance mit eigenem Wert für die Zukunftsfähigkeit und Attraktivität der Bun-

deswehr begriffen, anerkannt und für alle gewinnbringend eingesetzt werden. Dabei kommt es besonders darauf an, dass inklusive Arbeitsumgebungen geschaffen und verbessert werden und zudem mögliche Benachteiligungen überwunden werden, um eine echte Chancengerechtigkeit herzustellen.

Als öffentlich-rechtlicher Arbeitgeber ist die Bundeswehr ohnehin verpflichtet, den gleichberechtigten Zugang zum militärischen und zivilen Berufsfeld sowie zu einer diskriminierungsfreien Berufsausübung zu gewährleisten. Dafür hat sich ein eigenes Vielfaltsmanagement bewährt. Denn es bietet strukturierte Möglichkeiten, um ein wertorientiertes und kulturell aufgeschlossenes Selbstverständnis der Bundeswehr zu entwickeln. Ein gezielt eingesetztes Vielfaltsmanagement stellt somit keinen Selbstzweck dar, sondern trägt zur Stärkung der Einsatzbereitschaft der Streitkräfte bei.

### Vielfalt = Chance auf Zukunft

Vielfalt ist kein neues Phänomen oder zeitlich befristetes strategisches Projekt, sondern bereits ständige Realität in der Bundeswehr als Teil der Gesellschaft. Um die benötigten Fähigkeiten mit den verfügbaren Kräften und Mitteln zur Auftragserfüllung bereitstellen zu können, bestand für die Bundeswehr schon immer die Notwendigkeit, die vorhandene Vielfalt an speziellen Kompetenzen und Befähigungen zu identifizieren, zu dokumentieren und gezielt einzusetzen.

Damit Vielfalt gelingt, müssen die Menschen anständig miteinander umgehen. Gelebte Kameradschaft und ein kollegiales Miteinan-



In internationalen Einsätzen wird interkulturelle Kompetenz benötigt. Die Zusammenarbeit bringt dazu die Erfahrung.

der tragen dabei zur Gemeinschaft und zum Zusammenhalt auch in gemischten Dienststellen bei. Insbesondere die Pflicht zur Kameradschaft gebietet es, andere Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit anzunehmen, zu akzeptieren und zu integrieren. Um darüber hinaus den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden und gleichzeitig die Arbeitsorganisation in

der Bundeswehr zu optimieren, bedarf es zudem einer besonderen Förderung von Vielfalt.

Hierbei steht zunächst jede und jeder einzelne Bundeswehrangehörige im Fokus der Betrachtung, um ihre oder seine individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse zu identifizieren. Ziel der Integrations- und



Die „Invictus Games“ sind ein Zeichen öffentlicher Wertschätzung für Einsatzversehrte sowie respektvoller internationaler Verbundenheit.

Inklusionsleistung ist ausdrücklich nicht eine Dienstgestaltung, um Bedürfnisse und Fähigkeiten möglichst zu vereinheitlichen. Vielmehr sollen diese spezifischen Merkmale für die gemeinsame Auftrags Erfüllung berücksichtigt und genutzt werden. Das stellt für das Führungspersonal immer wieder eine Herausforderung dar. Doch die positiven Effekte dieser Integrations- und Inklusionsleistung liegen auf der Hand:

#### **Steigerung der Berufszufriedenheit und persönlichen Kompetenzen sowie der Problemlösungskompetenz**

Den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen der Menschen kann mit einer vielfältigen und für Vielfalt sensibilisierten Belegschaft besser begegnet werden. Wenn dieses gegenseitige Verständnis als Kultur bereits im Grundbetrieb gelebt wird, wird die Berufszufriedenheit gesteigert und spiegelt sich in der Zusammenarbeit und Motivation bei der Auftrags Erfüllung wider. Eine Identifikation mit den Aufgaben und Zielen der Bundeswehr wird dadurch maßgeblich erleichtert.

Die tägliche Zusammenarbeit in einer vielfältigen Gemeinschaft steigert auch die persönliche Kompetenz. Alle Bundeswehrangehörigen werden in ihren Fähigkeiten gefördert, insbesondere in den charakteristischen Aufgaben der Bundeswehr, die eine übergreifende oder multinationale Beitrags- und Unterstützungsleistung im Bündnis und im Einsatz erfordern.

In vielfältigen Teams werden meist mehr kreative Vorschläge eingebracht. Teams verfügen über eine breitere Wissens- und Erfahrungsbasis. Dies führt häufiger zu tragfähigen Problemlösungen. Die systematische Förderung von alternativen Sichtweisen und abweichenden Einschätzungen hilft dabei, die sogenannte Betriebsblindheit zu vermeiden, besser mit Unsicherheiten umzugehen und flexibler auf Veränderungen

reagieren zu können – Fähigkeiten, die auch im Einsatz relevant sein können.

**Personelle Ressourcen kennen, nutzen und einsetzen**

Die beschriebene Steigerung der Berufszufriedenheit und die Möglichkeit, die persönlichen Kompetenzen zu steigern, können im Ergebnis zu einer stärkeren Bindung des Personals an die Bundeswehr führen und ausschlaggebende Faktoren im Rahmen der Personalgewinnung für ihre Beschäftigungsdienststellen sein.

Hierzu zählt auch das Wissen um die Sicherheit, dass bei einer körperlichen Beeinträchtigung in Ausübung des Dienstes, eine sinnvolle und sinnstiftende Weiterbeschäftigung der Betroffenen möglich ist.

**Integrationsprozess innerhalb der Bundeswehr**

Die Welt ist in ihrer Gesamtheit unbestreitbar durch vielfältige Unterschiede geprägt. Diese Vielfalt oder Diversität spiegelt sich auch in der Bundeswehr wider. Als global agierender Player muss sich auch die Bundeswehr heute Herausforderungen stellen, die sie nur optimal bewältigen kann, wenn sie insbesondere ihre personellen Ressourcen kennt, nutzt und einzusetzen weiß.

Das beste Beispiel dafür ist eine besondere Sprachkenntnis, die dabei helfen kann, andere Menschen besser zu erreichen, neue Zugänge zu erschließen, Missverständnisse auszuräumen, Sympathie zu erzeugen, Vertrauen aufzubauen und zusätzliche Informationen zu gewinnen.

Vielfältige Talente, die der Bundeswehr dienen, warten nur darauf, dass sie angesprochen werden, um bei der Erarbeitung passgenauer Lösungen einen Mehrwert zu erzeugen, den es ohne sie nicht gegeben hätte.

Wer glaubt, auf all diese Fähigkeiten, Chancen und Möglichkeiten verzichten zu können, leistet sich selbst, der Gemeinschaft, der Gesellschaft und der Bundeswehr einen Bärendienst! In unserer demokratischen, pluralistischen und offenen Gesellschaft ist der richtige Umgang mit Diversität im Übrigen keine Frage des Wollens mehr, sondern des Müssens!

Ein wesentliches Ziel der Inneren Führung ist die Integration, die nicht nur als externe Verbindung zu Staat und Gesellschaft zu verstehen ist, sondern auch als ein Integrationsprozess innerhalb der Bundeswehr selbst.

Die Bundeswehr ist in ihren Aufgaben und Strukturen so komplex und vielfältig, dass sie ohne beständige Integration und Inklusion keine volle Wirksamkeit entfalten könnte und ihre Einsatzbereitschaft stark eingeschränkt wäre. Diese Integrationsleistung hat die Bundeswehr oft auch in einer Vorreiterrolle erbracht. Als Beispiel sei nur die „Armee der Einheit“ genannt.

Die Integration von Frauen in der Bundeswehr ist auf einem guten Weg, ihr Anteil am Personalkörper steigt kontinuierlich. Die Resolution 1325 der Vereinten Nationen mit der Agenda „Frauen, Frieden und Sicherheit“ aus dem Jahr 2000 wurde von der Bundeswehr mit konkreten Maßnahmen umgesetzt. So bietet die Interkulturelle Einsatzberatung am Zentrum Operative Kommunikation der Bundeswehr in Mayen einen entsprechenden Lehrgang an. Auch das Training „Interkulturelle Kompetenz erleben und vermitteln“ am Zentrum Innere Führung beschäftigt sich mit dieser Thematik. Die Berücksichtigung einer Genderperspektive ist verpflichtender Anteil der einsatzvorbereitenden Ausbildung und seit 2020 Teil der Politischen Bildung zur Persönlichkeitsbildung in der Bundeswehr.

Auch das große Engagement der Bundeswehr bei den Invictus Games, die im Sep-

tember 2023 in Düsseldorf stattfanden, ist ein Ausdruck der Bereitschaft, geschädigten Soldatinnen und Soldaten die verdiente Anerkennung und Aufmerksamkeit für ihre Einsatzleistungen und ihre Opferbereitschaft zu verschaffen.

Inklusion ist mehr als nur Integration. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, dass sich Menschen mit Behinderungen und Einschränkungen nicht mehr nur an bereits bestehende Strukturen anpassen müssen. Vielmehr wird darauf geachtet, die dienstlichen Strukturen so zu gestalten, dass diese Menschen möglichst uneingeschränkt teilhaben und ihren Beitrag weiter leisten können.

Die Bundeswehr hat hier schon viel erreicht. Es bleibt aber auch noch einiges zu tun.

Das beginnt bereits mit dem Bewusstsein und mit der Bereitschaft aller Angehörigen der Bundeswehr, dieses Thema wahrzunehmen. Es ist nicht nur Teil der Fürsorgepflicht der Vorgesetzten, sondern ebenso ein Ausdruck von Kameradschaft, Kollegialität und Solidarität.

Die Streitkräftebasis der Bundeswehr hat eine lesenswerte Handreichung zum Vielfaltsmanagement erstellt, die eine wertvolle Hilfestellung zum Umgang mit Vielfalt und Inklusion bietet. ■

Die Handreichung ist im Intranet als PDF verfügbar.



# RESERVISTENDIENSTLEISTENDE

Die Geschichte der Reserve als Teil der Bundeswehr ist so vielfältig und wechselvoll wie die Geschichte der Bundeswehr selbst. Heute wie damals sind Reservistinnen und Reservisten an vielen Stellen eingesetzt und unverzichtbar – auch in den Auslandseinsätzen. In der Landes- und Bündnisverteidigung kommt der Reserve eine besonders wichtige Aufgabe zu.

## Einführende Gedanken

Der Auftrag der Reserve ergibt sich aus dem Auftrag der Bundeswehr. Die Reserve ist damit nicht nur von haushaltspolitischen Vorgaben, sondern in ihrer Struktur und Verfasstheit auch von sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen abhängig. Unbenommen davon bleiben grundsätzliche Fragen zu Status und Selbstverständnis der Reserve und der darin organisierten Frauen und Männer.

Das Reservistengesetz definiert: „Reservistinnen und Reservisten sind frühere Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr, die ihren Dienstgrad nicht verloren haben [und] sonstige Personen, die auf Grund einer vom Bund angenommenen Verpflichtung zu einer Wehrdienstleistung nach dem Vierten Abschnitt des Soldatengesetzes herangezogen werden können.“ Diese formale Definition sagt aber wenig darüber aus, welche Potenziale die Reserve für die Bundeswehr und die Gesellschaft birgt.

Die Reserve kennzeichnet, dass in ihr Staatsbürgerinnen und Staatsbürger engagiert und organisiert sind, die sich auch dann, wenn sie keine Uniform tragen, Werten und Normen verpflichtet fühlen, die sie als Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform erlebt und erfahren haben und die

Grundlage für ihren Dienst in der Bundeswehr sind. Die Innere Führung gilt also für die Reservistinnen und Reservisten nicht erst, sobald sie in den aktiven Dienst treten. Sie tragen sie im Idealfall auch dann mit sich, wenn sie im Zivilleben beruflich oder im Ehrenamt unterwegs sind, wo sie dieses Wissen gewinnbringend in ihre zivilen Tätigkeiten und Aktivitäten einbringen. Damit wird die Reserve zu einem glaubwürdigen Mittler der Idee der Inneren Führung in der Gesellschaft.

Mit Dienstantritt gelten für Reservistinnen und Reservisten dieselben Vorschriften, Gesetze und Normen wie für die aktive Truppe. Nach ihrem Selbstverständnis werden diese aber auch dann bereits eingeübt, vermittelt und gelebt, wenn die Frauen und Männer der Reserve nicht im Dienst sind. Es ist daher nur folgerichtig, auch nach der Bedeutung und Geltung der Inneren Führung für die Reserve zu fragen. Braucht die Reserve andere Formen der Vermittlung der Inneren Führung? Und welchen Vermittlungsbeitrag kann die Reserve mit Blick auf Innere Führung und Gesellschaft leisten?

## Die Reserve als „Stiefkind“ der Inneren Führung?

Derartige Fragen wurden bisher noch nicht ausführlich thematisiert. In seinem Jahresbericht 1984 bezeichnete der damalige Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages, Karl Wilhelm Berkhan, die Reservisten noch als „die Stiefkinder der Inneren Führung“. Stillschweigend wird vorausgesetzt, dass für Reservistinnen und Reservisten die Innere Führung in gleicher Weise wie für die aktive Truppe gelte. So richtig dieser Anspruch ist, bleibt mit dieser Annahme den-



Vortrag von Oberst d.R. Professor Dr. Patrick Sensburg, Präsident des Verbands der Reservisten der Deutschen Bundeswehr.

noch die Frage nach einem eigenen Zugang der Reserve zur Inneren Führung unbeantwortet. Fakt ist: Auch in der aktuellen Strategie der Reserve findet die Innere Führung keine Erwähnung, sodass man provokant formulieren könnte: In der Reserve geht's eben auch ohne Innere Führung. Doch das kann sicher nicht gemeint sein.

Die Zentrale Dienstvorschrift Innere Führung führt zum hauptsächlichen Gestaltungsfeld

Menschenführung mit Blick auf die Reserve lediglich aus: „Die Bundeswehr ist auf gut ausgebildete und motivierte Reservistinnen und Reservisten angewiesen. Die begrenzte Verfügbarkeit von Wehrübungsmöglichkeiten erfordert es, die in Führungsfunktionen eingeplanten Reservistinnen und Reservisten gezielt auf ihre Aufgaben, insbesondere in der Menschenführung vorzubereiten. Vorgesetzte sind im Umgang mit leistungsfähigen Reservistinnen und Reservisten gehalten,

deren zivile Erfahrungen und Qualifikationen zu berücksichtigen und ihr Lebensalter zu respektieren.“ (AR A-2600/1, Nr. 621)

Was lässt sich aus diesen Hinweisen ableiten? Wo muss die Bundeswehr die Reserve in Bezug auf die Innere Führung denken und was kann die Reserve selbst tun?

Vier Punkte sollen hierzu beschrieben werden.

- Ein erster Punkt ist dabei die Aufgabe, den in der aktiven Truppe dienenden Reservisten und Reservistinnen Innere Führung zu vermitteln.
- Zweitens – dieser Vermittlungsauftrag muss aber ergänzt werden durch Maßnahmen der Reserve selbst, um ihre Angehörigen in der Inneren Führung zu bilden und zu erziehen.
- In einem dritten Punkt kann die Reserve als Mittler der Inneren Führung in der Gesellschaft wirken.
- Und wird so – viertens – selbst zum Träger der Inneren Führung unter den jeweils gegebenen Rahmenbedingungen ihrer Struktur und Verfasstheit.

### Keine Unterschiede im aktiven Dienst

Die Innere Führung als ein den Dienst tragendes Führungsprinzip ist zwar einerseits allgegenwärtig, andererseits nicht immer als Prinzip benannt und sichtbar. Die Vermittlung von Innerer Führung stellt sich also für einen in einem aktiven Dienstverhältnis stehenden Reservisten genauso dar wie für den Zeit- oder Berufssoldaten. Reservedienstleistende werden dabei sowohl geführt als auch selbst mit Führungsaufgaben betraut.

Gerade dort, wo Reservistinnen und Reservisten Verantwortung in der Führung von Menschen übernehmen, muss man sie befähigen, Innere Führung vorschriftenkonform anzuwenden. Dies kann einerseits durch Vorgesetzte und deren persönliches Beispiel erfolgen, andererseits durch ge-

eignete Lehrgänge am Zentrum Innere Führung vermittelt werden. Dies setzt allerdings voraus, dass Reservistinnen und Reservisten in den entsprechenden Verwendungen Zugang zu den relevanten Lehrgängen haben und auch in ihrer jeweiligen Verwendung verbandsintern oder in der jeweiligen Dienststelle an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilhaben können.

### Anwendungssicher

Die Reserve hat es darüber hinaus selbst in der Hand, Felder der Inneren Führung, deren Geschichte und Gestaltungsfelder, in Eigeninitiative zu thematisieren. Ressourcen dafür stehen beim Verband der Reservisten der Deutschen Bundeswehr zur Verfügung. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer Zusammenarbeit mit den entsprechenden Dienststellen der Bundeswehr, namentlich vor allem mit dem Zentrum Innere Führung sowie weiteren Einrichtungen und Gruppierungen, die sich um die Belange der Reservistinnen und Reservisten kümmern.

Reservistinnen und Reservisten sind aufgerufen, bis auf die Ebene der Reservistenkameradschaften Fragen der Inneren Führung zu thematisieren. Eine zeitgemäße militärische Führungskultur, die Förderung des Ehrenamtes in der Reserve, die Prävention von Extremismus – all das sind Aufgaben, die die Reserve mindestens in gleicher Weise wie die aktive Truppe herausfordert. Die Innere Führung ist ein bewährtes und vielseitiges Instrument, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden. Hierzu braucht es jedoch ausgebildete und anwendungssichere Reservistinnen und Reservisten.

Reservistinnen und Reservisten sind wie kaum eine andere Gruppe „Wanderer zwischen beiden Welten“. Sie können in der ihnen klassisch zugeschriebenen Rolle



Mitmachen in allen Lagen. Reservisten unterstützen die Bundeswehr und bedürfen dafür angemessener Unterstützung.

als Mittler in der Gesellschaft fungieren, wenn es um Themen der Inneren Führung geht.

### Reserve als glaubwürdiger Mittler in der Gesellschaft

Reservistinnen und Reservisten sind dabei besonders glaubwürdig. Denn sie haben oft einen weiten Erfahrungshorizont aus dem zivilen Arbeitsleben und dem militärischen Dienst. Sie wissen um die Unterschiede,

aber auch um die Gemeinsamkeiten. So können sie in ihrer zivilen Rolle für Verständnis werben, wenn es um die Notwendigkeiten militärischen Handelns und den Auftrag der Bundeswehr geht und zudem als Reservedienstleistende ihren zivilen Erfahrungsschatz einbringen.

Elemente und Erkenntnisse der Inneren Führung sind dabei durchaus auf allgemeine Fragestellungen anwendbar. Eine gute Führungskultur in Unternehmen, das

Miteinander im Ehrenamt: Gerade dort, wo Bundeswehr nicht „erlebbar“ ist, können Reservistinnen und Reservisten über das allgemeine Vermitteln sicherheitspolitischer und bundeswehrspezifischer Fragen hinaus die Innere Führung als Kontext vermitteln. Die Führungskultur der Bundeswehr mit ihrer Anschlussfähigkeit an Herausforderungen, die auch in anderen Bereichen der Gesellschaft anzutreffen sind, erhöht die Akzeptanz der Streitkräf-

te und positioniert die Bundeswehr in der Mitte der Gesellschaft.

Fragen der Motivation und Teilhabe, der Umgang mit Fehlern und Kritik, das Fördern und Bewahren von Zusammenhalt und Solidarität sind solche Herausforderungen für die Gesellschaft, die in der Bundeswehr mit der Inneren Führung beantwortet werden. Hier kann über die Vermittlung der Inneren Führung hinaus ein praktischer Mehrwert



Vom Reservisten zum militärischen Spezialisten. Seine zivilberufliche Expertise nutzt ein Hauptmann als Qualitätsmanager Facility Management bei der Mission Counter Daesh 2021 in Jordanien.

erzielt werden. Die Innere Führung ist auch hier ein Angebot an die Gesellschaft, das durch Reservistinnen und Reservisten vermittelt wird.

Zur Stärkung der Resilienz und des Zusammenhalts kann es darüber hinaus eine gemeinsame Aufgabe von Reserve und Gesellschaft sein, den Soldatinnen und Soldaten, unabhängig von ihrem Status als Veteran oder Veteranin, Reservendienstleistende oder als aktiv Dienende eine besondere Form der Wertschätzung und Anerkennung für den geleisteten Dienst zuteilwerden zu lassen. Dies kann auf vielfältige Art und Weise geschehen.

Aus der Reserve heraus entstand die Idee eines „Marschs zum Gedenken“, bei dem die in Auslandseinsätzen verstorbenen Soldatinnen und Soldaten eine besondere Würdigung erfahren. Dies ist ein gutes Beispiel für gelebte Innere Führung, denn durch diese öffentliche Form des Gedenkens entsteht eine Sichtbarkeit in der Gesellschaft.

### Selbsttragende Strukturen notwendig

Die Rahmen- und Funktionsbedingungen der Reserve werden regelmäßig nach politischen Vorgaben und militärischen Notwendigkeiten angepasst und modifiziert. Dabei gilt es künftig stärker als bisher zu berücksichtigen, dass die Reserve unabhängig von ihrer zahlenmäßigen Stärke, Strukturen braucht, die die Einsatzbereitschaft der Reservistinnen und Reservisten sowie die Ausbildung in und durch die Reserve selbst gewährleisten. Dazu gehört über das militärische Handwerk hinaus die soldatische Prägung, die bei Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr zwingend die Innere Führung beinhaltet und damit die Wesensmerkmale deutschen Soldatentums im 21. Jahrhundert dokumentiert. Die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr dienen gemeinsam mit den Reservis-

tinnen und Reservisten fachlich versiert und mit einem hohen Ethos tapfer und treu einem Deutschland, das ohne die freiheitliche demokratische Grundordnung nicht denkbar ist.

Nahezu alle sicherheitspolitischen Dokumente betonen die Rolle der Reserve als „integralen Bestandteil der Streitkräfte“.

### Die Reserve als Trägerin der Inneren Führung

Das Weißbuch und die daraus abgeleitete Konzeption der Bundeswehr sowie das Fähigkeitsprofil und die Strategie der Reserve sind Grundlagen für die Aufgabenbeschreibung der Reserve. Sie umfasst sowohl die Aufwuchsfähigkeit, die Stärkung der Einsatzbereitschaft und die Durchhaltefähigkeit der Bundeswehr, geht aber darüber hinaus und berührt auch Fragen der Resilienz der Gesellschaft insgesamt. Hier kann die Reserve eine wichtige Rolle spielen.

Reservistinnen und Reservisten sind also, wie ihre aktiven Kameradinnen und Kameraden auch, Träger der Inneren Führung. Sie sind gefordert, Innere Führung zu lernen, zu verstehen, erleben, gestalten und zu leben. Sie haben mit ihrer Rolle als Mittler in der Gesellschaft im Sinne der Bundeswehr auch die Chance, Innere Führung zu erklären und dadurch zu zeigen, dass die Bundeswehr in der Gesellschaft verankert ist. Innere Führung ist für die Reserve ebenso verbindlich wie für die aktive Truppe. Reservistinnen und Reservisten sind in diesem Verständnis für die Innere Führung eine unverzichtbare Zielgruppe, die Beachtung verdient. ■

# VETERANENWESEN

Das Veteranenwesen in Deutschland reicht bis in die Zeit des Deutsch-Französischen Krieges von 1870/71 zurück. Mit dem Begriff des Veteranen war lange die Vorstellung und Erinnerung an den eigenen Vater oder Großvater verbunden, die im Krieg gewesen waren und die mit ihren alten Kameraden vom Krieger- und Veteranenverein am Volkstrauertag vor dem örtlichen Gefallenendenkmal zum Lied vom guten Kameraden strammstanden.

## Veteranen – ein Bewusstseinswandel

So oder zumindest so ähnlich stellte sich das Klischee dar, das viele Jahre den Begriff Veteranen prägte. Man ging stillschweigend davon aus, dass sich diese Tradition früher oder später aus biologischen Gründen erledigt haben würde.

Mit den Auslandseinsätzen der Bundeswehr und den Gefallenen, die dabei zu beklagen waren, entwickelte sich aber in der Bundeswehr selbst und schließlich auch in der Öffentlichkeit ein anderes Bewusstsein. Es ging um den angemessenen Umgang mit den Soldatinnen und Soldaten. Und es ging dabei auch um die Anerkennung und Würdigung ihres Dienstes, ihres Einsatzes, ihrer Leistungen und auch der Opfer, die sie erbracht hatten. Das setzte einen anderen Blick auf die Ereignisse, die Beteiligten, die Betroffenen und auch Leidtragenden voraus. Denn viele hatten selbst Gefechtserfahrungen gemacht, viele hatten Kameraden verloren, viele wurden an Leib und Seele verwundet und versehrt, viele kamen verändert und gezeichnet aus den Einsätzen zurück. Dieser neue Blick führte auch zu einer neuen Sprache, die nichts mehr beschönigte oder sich hinter Rechtsformeln versteckte. End-

lich nannte sogar der Verteidigungsminister selbst die Dinge beim Namen und sprach in Afghanistan von Krieg. Aus diesem Bewusstseinswandel heraus entwickelte sich allmählich auch eine ernsthafte Diskussion um die Veteranen in der Bundeswehr. Dabei wurde sehr bald deutlich, dass der Begriff Veteran nicht unproblematisch war. Welches Verständnis, welche Definition, welche Zielgruppen, welche Zweckbindung, welche Kriterien, welche Organisationsformen und welche Formen der Anerkennung und Würdigung sollten damit verbunden sein? Es gab viele befürwortende, aber auch ablehnende Positionen mit unterschiedlichen Begründungen.

## Der Begriff Veteran und seine Entwicklung in der Bundeswehr

Der Begriff Veteran (lateinisch veteranus) stammt aus der römischen Militärgeschichte und bezeichnet altgediente und bewährte Soldatinnen und Soldaten, die sich in ihrer langjährigen Militärzeit Verdienste erworben haben. Kriegsteilnehmerinnen und Kriegsteilnehmer werden auch Kriegsveteranen genannt. Das Wort Veteran blieb aber nicht auf das Militär beschränkt, sondern wurde auch auf andere Bereiche übertragen, um damit eine langjährige Bewährung und Berufserfahrung auszudrücken.

Der Verband der Reservisten der Deutschen Bundeswehr hat den Veteranenbegriff 2015 in seine Satzung übernommen und bezeichnet sich seitdem als Vereinigung der Reservisten und Veteranen der Bundeswehr. Um eine breite Dialogplattform zu bieten, hat der Reservistenverband einen Rat für Veteranenarbeit etabliert und den Bund Deutscher EinsatzVeteranen e.V. (BDV) sowie



Alt und jung miteinander.  
Um den richtigen Weg zu finden, sind Erfahrungen lebensälterer Kameraden oftmals hilfreich.

weitere Veteranenvereine als Anlehnungspartner gewonnen. Um die Wahrnehmung von Veteraninnen und Veteranen in der Öffentlichkeit publizistisch zu fördern, erschien 2016 der Sammelband „Die unsichtbaren Veteranen. Kriegsheimkehrer in der deutschen Gesellschaft“. Dieses von Einsatzveteranen gemeinsam verfasste Kompendium zur Einsatzrealität und ihren Folgen wurde von mehreren prominenten Persönlichkeiten wie dem damaligen Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages, Hans-Peter

Bartels, zur Lektüre empfohlen. Aus der Veteranenbewegung hervorgegangene Initiativen, wie der „Marsch zum Gedenken“, die #AktionGelbeBänder oder „Tagungen mit Einsatzveteranen und Verwundeten“ wurden genutzt, um Abgeordnete des Deutschen Bundestages und Medienvertreterinnen und -vertreter auf die Anliegen der Veteranenbewegung aufmerksam zu machen. Diese Anstöße führten dazu, dass die Bundeswehrführung das Thema schließlich selbst aufgriff.

*„Veteranin oder Veteran der Bundeswehr ist, wer als Soldatin oder Soldat der Bundeswehr im aktiven Dienst steht oder aus diesem Dienstverhältnis ehrenhaft ausgeschieden ist, also den Dienstgrad nicht verloren hat.“*

Diese Definition hat das Bundesministerium der Verteidigung im Tagesbefehl der damaligen Ministerin Ursula von der Leyen vom 26. November 2018 vorgegeben. Nach dieser weit gefassten Begriffsbestimmung gibt es in Deutschland über zehn Millionen Veteranen und Veteraninnen. Der Begriff wird in anderen Ländern unterschiedlich definiert. Das skandinavische Modell definiert Veteraninnen und Veteranen ausschließlich über Teilnahme an einem Auslandseinsatz, während das angloamerikanische Modell jede oder der in den Streitkräften gedient hat, als Veteranen anerkennt. Das gilt auch für die Bundeswehr.

Für die weitere konkrete Umsetzung wurde auf die enge Zusammenarbeit mit dem Reservistenverband und dem Deutschen Bundeswehrverband e.V. verwiesen. Neben einer angemessenen Würdigung soll auch eine Verbesserung der Fürsorge und Versorgung einsatzgeschädigter Soldatinnen und Soldaten erreicht werden. Es wäre aber zu eng gedacht, wenn damit der Veteranenbegriff vorrangig auf die Zielgruppe der Versehrten fokussiert würde. Vielmehr geht es um allgemeine gesellschaftliche Anerkennung. Das Veteranenabzeichen, das am 15. Juni 2019, dem Tag der Bundeswehr, erstmals verliehen wurde, ist ein sichtbarer Ausdruck dieser Wertschätzung. Es soll Veteraninnen und Veteranen in der Öffentlichkeit erkennbar repräsentieren.

#### Die Ausgestaltung des Veteranenwesens im internationalen Vergleich

Mit den dargestellten Maßnahmen haben die Bundeswehr und unsere Gesellschaft

einen Weg beschritten, den andere Armeen in unterschiedlichen Ausprägungen längst gegangen sind. In Ländern wie den USA, Großbritannien, Frankreich und den Niederlanden äußert sich die allgemeine Wertschätzung von Veteraninnen und Veteranen nicht nur in Auszeichnungen und Gedenkveranstaltungen, sondern zum Teil auch in besonderen Sozialleistungen. So gibt es in den einzelnen Ländern vielfältige Betreuungsformen, Sonderzuwendungen, Privilegien und Gratifikationen. Das beeindruckende Spektrum umfasst viele Dienstleistungsvergünstigungen, Rentenzuschläge, Steuerabschläge, Kindergeldzuschläge, Elternschaftsdarlehen und Lebenszusatzversicherungen, aber auch Wohnungsbeihilfen, Immobiliendarlehen, Einkaufsrabatte, Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche und zahlreiche andere Ausdrucksformen der Anerkennung. Dazu existieren eigene Veteranengedenktag, Veteranenstiftungen und Veteranenheime. In Frankreich besteht für verstorbene Veteranen im Kombattantenstatus der Anspruch, dass ihr Sarg bei der Trauerfeier mit der Nationalflagge bedeckt wird.

#### Dank des Vaterlandes

Es geht also vor allem um den Dank des Vaterlandes und die gesellschaftliche Anerkennung, die auch in Fürsorge und spürbaren sozialen Leistungen zum Ausdruck kommen. In Deutschland und in der Bundeswehr sind die Aktivitäten der organisierten Veteraninnen und Veteranen stark mit der Gedenkkultur für Gefallene sowie mit der kameradschaftlichen Betreuung der Angehörigen verbunden. Einen eigenen Veteranentag wie in anderen Ländern gibt es bisher allerdings noch nicht. Dass wir in Deutschland hier noch sichtlichen Nachholbedarf haben, liegt im Vergleich mit anderen auf der Hand. Dies mag unseren geschichtlichen Erfahrungen geschuldet sein und der schlichten Tatsache, dass andere Länder im Umgang mit ihrem Militär keine Konti-

nuitätsbrüche wie in Deutschland kennen. Der Stolz auf die eigenen Soldatinnen und Soldaten und der Dank für ihre Leistungen und Opfer können sich gerade auch darin äußern, wie man zu den Veteraninnen und Veteranen und übrigens auch zu den Reservistinnen und Reservisten steht.

Die Innere Führung hat sich mit dem Thema Veteranenwesen zumindest konzeptionell noch wenig befasst. Die Himmeroder Denkschrift von 1950 hatte mit der notwendigen Absetzung von den „Formen der alten Wehrmacht“ für ein Veteranenwesen noch keinen Sinn, wenngleich gefordert wurde, „deutlich sichtbare Schritte zur Beseitigung der Diffamierung und zur Lösung der sogenannten „Kriegsverbrecherfrage“ zu unternehmen. In der Aufbauphase der noch jungen Bundeswehr war der Blick auf künftige Veteranen durch die drängenden Herausforderungen der Gegenwart verstellt. Auch in den bisherigen Zentralen Dienst-

vorschriften zur Inneren Führung ist das Veteranenthema nicht präsent. Es musste mit den Auslandseinsätzen der Bundeswehr erst das Bewusstsein entstehen, dass die Veteranen eine Zielgruppe darstellen, die eine besondere Beachtung verdient. Die Konzeption der Inneren Führung und ihre Umsetzung in Bundeswehr und Gesellschaft bieten zahlreiche Anknüpfungspunkte und Möglichkeiten, um Veteraninnen und Veteranen den ihnen gebührenden Platz zu verschaffen und ihnen eine vernehmbare Stimme zu geben. Die Integration als Ziel der Inneren Führung schließt die Veteraninnen und Veteranen immer mit ein. Sie sind ein bereichernder Ausdruck der Vielfalt in Bundeswehr und Gesellschaft, weil sie oftmals über Erfahrungen verfügen, die ungediente Staatsbürgerinnen und Staatsbürger nicht gemacht haben. Und sie verkörpern stets auch das Leitbild von der Staatsbürgerin und dem Staatsbürger in Uniform. ■



Treuer Dienst und engagierter Einsatz verdienen Anerkennung: Am 15.06.2019 wurde erstmals das Veteranenabzeichen der Bundeswehr verliehen.

# VERSTÄNDNIS FÜR VETERANEN



Der damalige Generalmajor Markus Kneip hält einen Vortrag während des Auswerteseminars des Deutschen Einsatzkontingentes ISAF.

Innere Führung beschreibt nicht nur den Zusammenhalt unter Soldatinnen und Soldaten sowie deren Bindung an Menschenrechte und die Normen und Werte des Grundgesetzes. Innere Führung macht deutlich, dass Soldatinnen und Soldaten ein selbstverständlicher Teil der Gesellschaft sind und darüber hinaus gelobt oder geschworen haben, diese Gesellschaft und die damit verbundenen Rechte und Freiheiten zu schützen und zu verteidigen. Das ist die Besonderheit der Stellung von Soldatinnen und Soldaten, die durch das Leitbild der Staatsbürgerin und des Staatsbürgers in Uniform beschrieben wird.

Der militärische Eid hat sich seit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland nicht verändert. Allerdings haben sich die Verfahren und Mittel, mit denen das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes verteidigt werden, durch die politischen Veränderungen seit dem Zusammenbruch des Warschauer Paktes und die politischen Entscheidungen der Bundesregierungen grundlegend verändert.

Die Befähigung zur Verteidigung des eigenen Landes und der NATO-Mitgliedstaaten war das primäre und über Jahrzehnte hinweg den Auftrag der Bundeswehr bestimmendes Ziel. Hierzu war eine große Anzahl

von Wehrpflichtigen erforderlich. Verständnis für soldatisches Dienen und militärisches Handeln waren damit in großen Teilen der Gesellschaft immer vorhanden. Auch nach Ende des Kalten Krieges erschien es zunächst nicht notwendig, einen Veteranenbegriff zu etablieren und zu definieren. Dies war weder zur gesellschaftlichen Integration noch aus versorgungsrechtlichen Erwägungen aufgrund der bis dato fehlenden Kampfeinsätze erforderlich.

## Einsätze und Veteranenbegriff

Mit Beginn der 1990er-Jahre änderte sich diese Situation nach und nach. Internationale Einsätze weit außerhalb des Bündnisgebietes häuften sich, und die Wehrpflicht wurde faktisch nur noch rudimentär durchgesetzt und später ganz ausgesetzt. Während hierdurch immer weniger – vor allem Männer – die Besonderheiten des militärischen Dienstes kennenlernten, rückte das Thema Tod und Verwundung im Einsatz spätestens mit dem langjährigen Engagement in Afghanistan in den Blickpunkt der Öffentlichkeit.

Andere Nationen in der NATO waren bereits wesentlich länger in militärischen Konflikten engagiert und hatten den Veteranenbegriff daher schon definiert. Sie ergriffen unterschiedliche Maßnahmen, um diesen persönlichen Dienst für das Vaterland gesellschaftlich anerkennenswert zu machen. Das Gefühl, Veteran oder Veteranin zu sein, sollte dort nicht nur stolz machen. Der Status war auch stets mit hoher Anerkennung durch weite Teile der Bevölkerung verbunden. Man trifft überall eben erkennbar auf andere Veteranen, kann Erinnerungen an Dienst und Einsatz teilen.

Als ich 1989 entschied, mich als Offizieranwärter bei der Bundeswehr zu bewerben, standen die Zeichen bereits auf Entspannung und das Gefühl der Freiheit und des Friedens breitete sich aus. Meine Entscheidung, den Dienst in der Bundeswehr als Beruf zu wählen, hatte viel damit zu tun, dass auch mein Vater Berufssoldat war und ich in meiner Kindheit viel Zeit bei Familienfeiern in den Kasernen verbracht hatte. Auch zahlreiche meiner Freunde und Schulkameraden wählten den Dienst an der Waffe. Am Wochenende musste ich denen nicht erklären, warum ich Formaldienst machte oder ein Gewehr zum gefühlt hundertsten Mal auseinandernehmen und zusammensetzen musste, warum ich nachts alarmmäßig geweckt wurde und was Wachdienst bedeutet. Ich musste auch niemandem erklären, was Kameradschaft bedeutet – zumindest nicht unter Männern.

Als ich später Staffelführer wurde, musste ich dann plötzlich meine Soldaten in Einsätze auf den Balkan schicken und über Betreuung und Fürsorge nachdenken, auch über Familienbetreuung.

Die Beteiligung der Bundeswehr an Einsätzen in Afghanistan nach den Anschlägen des 11. September 2001 brachte auch für mich in den Jahren 2003 und 2004 den Befehl zum Einsatz in Afghanistan. Damals musste ich meinen Angehörigen, Freunden und Bekannten noch viel erklären, denn diese Erfahrung hatten zu diesem Zeitpunkt noch nicht viele Soldatinnen und Soldaten gemacht. Wie fühlt man sich als deutscher Soldat oder als deutsche Soldatin in einem nicht nur kulturell fremden und von vielen Jahren der Fremdherrschaft bestimmten Land? Wie fühlt man sich bei Raketenalarm und

bei Anschlägen? Wie ist das Alltagsleben im Einsatz? Wie sehr beschäftigt es einen, wenn zu Hause etwas schiefgeht und man nicht helfen kann? Aus dem Einsatz zurückgekehrt, erlebte ich zunächst viel Interesse, doch der Alltag kehrte schnell wieder zurück.

Als ich später dann bei der NATO eingesetzt wurde, lernte ich, dass in verschiedenen Nationen der Umgang mit Veteraninnen und Veteranen, zumeist mit Einsatzveteranen, schon längst etabliert war. Auch merkte ich, dass soldatisches Selbstverständnis bei allen Nationen ähnlich war und man sich gegenseitig verstand. Kurz nachdem ich nach Deutschland zurückgekehrt war, wurde die Wehrpflicht ausgesetzt. Ich habe zwar verstanden, dass dies für eine Professionalisierung der Bundeswehr und auch aus Gründen der Wehrgerechtigkeit sinnvoll war. Aber die später dann so oft monierte fehlende gesellschaftliche Anerkennung von Soldatinnen und Soldaten und das abbröckelnde Verständnis für das soldatische Dienen waren für mich auch eine Folge dieser Aussetzung.

Es fehlt heute die gesellschaftliche Durchdringung mit einem allgemeinen Verständnis über den Soldatenberuf wie noch zu Zeiten des Kalten Krieges. Die Besonderheit der Beteiligung der Bundeswehr an Einsätzen mit Kampfhandlungen ist dem Alltag gewichen. Persönliche und familiäre Angelegenheiten haben heute – durchaus berechtigt – einen höheren Stellenwert, sodass kaum Kinder oder Jugendliche wie ich damals an Feierlichkeiten in der Kaserne teilnehmen und Mutter oder Vater nach Dienstschluss möglichst schnell den Weg nach Hause antreten.

Innere Führung will aber zu Recht, dass die Soldatin oder der Soldat in seinem besonderen Beruf in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird und Teil der Gesellschaft ist. Auch der Dienst für die Gemeinschaft muss von dieser anerkannt werden, damit jede Soldatin und jeder Soldat selbstverständlich wahrnimmt, für wen sie oder er dient. Mit ei-

ner Definition des Begriffs Veteranenwesen kann Soldatinnen und Soldaten das Gefühl gegeben werden, nicht allein zu sein. Damit entsteht gleichzeitig die Möglichkeit zum Austausch mit Personen, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben. Vereinigungen, die sich um Vermittlung der Besonderheiten des Soldatenberufs in der Gesellschaft bemühen und dazu Veteraninnen und Veteranen ins Licht der Öffentlichkeit stellen, sind heute mehr denn je sinnvoll. Es gibt eben nicht mehr in jeder Familie jemanden, der „beim Bund“ war.

#### Weitgefasser Veteranenbegriff sinnvoll?

Eine Verengung des Veteranenbegriffs auf die Teilnahme an Einsätzen halte ich dagegen für elitär und ausgrenzend. Die Verbesserung der Leistungen im Bereich der Betreuung und Versorgung insbesondere für Einsatzgeschädigte sehe ich dabei als selbstverständlich an und nicht als Aufgabe von Veteranenvereinigungen. Es ist jedoch durchaus sinnvoll, dass sich Einsatzveteraninnen und -veteranen zusammenschließen, um ihre besonderen Erlebnisse zu teilen und aufzuarbeiten. Ich bin jedoch der Meinung, dass die weit gefasste Auslegung des Veteranenbegriffs richtig ist, so wie es auch in den USA oder Großbritannien der Fall ist. Ganz im Sinne der Inneren Führung geht es doch darum, die Soldatinnen und Soldaten in der Gesellschaft sichtbar zu machen und dem Dienst zur Verteidigung unserer Rechte und unserer Freiheit die Anerkennung zu geben, die er verdient. Daran hat jede Soldatin und jeder Soldat seit 1955, egal ob Wehrpflichtiger oder General, ob Stabsdienstsoldatin oder Infanterist, ob im Kalten Krieg oder im Einsatz in Afghanistan, mitgewirkt. Eine Verengung auf eine Teilnahme an Auslandseinsätzen führt langfristig eher zu einer Spaltung.

Ich würde mir wünschen, dass die Veteranenarbeit bereits in den Verbänden und Dienststellen beginnt. Diese sollten auf ihre



Generationsübergreifender Erfahrungstransfer. Reinhard Kammerer, Generalleutnant a. D., teilt einer aktiven Soldatin seine Erlebnisse mit.

Reservistinnen und Reservisten sowie die Ehemaligen zugehen und ihnen die Gelegenheit geben, am dienstlichen Alltag zumindest informell beteiligt zu werden und auch bei öffentlichen Veranstaltungen sichtbar aufzutreten. Darüber hinaus können sich auch die Organisationsbereiche stärker an der Veteranenarbeit beteiligen und dabei den Begriff des Veteranenwesens in die Öffentlichkeit tragen.

#### Begriff aktiv nutzen

Ich höre im Alltag kaum einmal von meinem Gesprächspartner, dass der- oder diejenige Veteran oder Veteranin ist. Um das Veteranenwesen aktiver in der Gesellschaft zu etablieren, sollte der Begriff zunächst innerhalb der Bundeswehr mehr Verwendung

finden. Dazu gehört auch die Verleihung des Veteranenabzeichens, das noch immer viel zu unbekannt ist. Veteranentreffen zu veranstalten, sollte daher zum Pflichtprogramm jeder Einheit gehören und nicht nur außerdienstlich organisierten Verbänden und Vereinen überlassen werden.

Um Veteraninnen und Veteranen dann auch noch in der Gesellschaft Anerkennung zu geben, halte ich zudem einen jährlichen zentralen Veteranentag in der Öffentlichkeit für geeignet. Damit kann gezeigt werden, dass die Verteidigung unserer freiheitlichen Werte durch Millionen getragen wird. Das ist für mich ein Teil gelebter Innerer Führung, bestimmt vom Primat der Politik und einer Gesellschaft, deren selbstverständlicher Teil die vielen Millionen Veteraninnen und Veteranen sind. ■

# SEITENEINSTIEG

Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel in Deutschland eröffnen Menschen, die sich für den Seiteneinstieg in die Bundeswehr interessieren, berufliche Möglichkeiten, von denen beide Seiten profitieren. Unter Seiteneinsteigern versteht man in der Bundeswehr Personen, die aus einer anderen fachlichen Sparte oder beruflichen Branche kommen und in das oftmals neue Betätigungsfeld Bundeswehr wechseln.

## Ein Gewinn für die Bundeswehr

Menschen, die früher bereits einmal Wehrdienst geleistet haben und nach einer bestimmten Zeit in die Bundeswehr zurückkehren, werden im Regelfall Wiedereinsteller genannt. Sie haben den großen Vorteil, dass sie mit dem System Bundeswehr grundsätzlich schon vertraut sind und mit ihren Vorkenntnissen und Erfahrungen meist leicht den Wiedereinstieg bewältigen können.

Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger verfügen mit ihrer beruflichen oder akademischen Ausbildung oftmals über besondere Qualifikationen, die in der Bundeswehr vor allem in Fach- und Spezialverwendungen gebraucht werden. Dabei steht die Bundeswehr in einer scharfen Konkurrenz zur Wirtschaft, zum öffentlichen Sektor und anderen staatlichen Einrichtungen wie zum Beispiel Polizei und Zoll, wo vergleichbare Qualifikationen ebenfalls dringend gesucht werden. Die Spannweite und die Unterschiede bei den Personen, die sich für den Seiteneinstieg entscheiden, sind bezüglich Lebensalter, Biografie, Erfahrung, Qualifikation, Eignung, eigener Erwartungshaltung und Motivation zum Dienst in der Bundeswehr sehr groß.

Die Bundeswehr ist bekanntlich ein Spiegelbild unserer Gesellschaft. Sie muss sich somit auch auf eine im Wandel befindliche Gesellschaft einstellen. Gleichzeitig muss sie sich einem veränderten Aufgabenspektrum und neuen technologischen Herausforderungen stellen. Dies bedeutet unter anderem, dass immer mehr Personal mit spezifischer Fachexpertise benötigt wird, um den bestehenden und künftigen Anforderungen genügen zu können. Das betrifft vor allem den in viele Lebens- und Aufgabenbereiche hineingreifenden Komplex der Digitalisierung. Schließlich wird nicht nur unser Alltag immer digitaler, sondern auch der Kampf auf dem Gefechtsfeld. Doch geeignetes Fachpersonal, das für die Bewältigung dieser Herausforderungen zwingend erforderlich ist, wird immer knapper – allein schon aus demografischen Gründen.

## Fachkräfte fehlen

Nach aktuellen Studien werden dem öffentlichen Sektor beispielsweise bis zum Jahr 2030 mehr als eine Million Fachkräfte fehlen. Der Pool an diesen Spezialistinnen und Spezialisten ist folglich begrenzt und wird absehbar immer kleiner werden. Angesichts der zunehmenden Konkurrenz muss es der Bundeswehr gelingen, diese absehbare Fachkräftelücke zu schließen, um regenerations- und damit durchhaltefähig zu bleiben. Es geht in diesem Wettbewerb sprichwörtlich um die hellsten Köpfe und geschicktesten Hände.

Die Bundeswehr steht dabei vor derselben Herausforderung wie zivile Unternehmen. Sie muss sich der drängenden Aufgabe stellen, wie es ihr gelingen kann, geeignetes Fachpersonal nicht nur zu gewinnen,



sondern auch an sich zu binden, mit seinen Fähigkeiten richtig einzusetzen und schließlich auch zu halten. Die Führungskultur spielt dabei – neben relevanten Attraktivitätskriterien wie etwa Bezahlung und Entwicklungspotenzial – eine entscheidende Rolle. Wer sich für den Dienst in den Streitkräften interessiert und als Soldatin oder Soldat verpflichtet, wird als Staatsbürgerin und Staatsbürger in Uniform auf ein Berufsumfeld und eine Lebenswelt treffen, die sich von den bisherigen zivilen Erfahrungen deutlich unterscheiden.

Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger in den Streitkräften sind im Regelfall un-

Mit zivilberuflicher Expertise können Seiteneinsteiger – nach einer militärischen Ausbildung – vergleichsweise schnell wichtige Aufgaben übernehmen.

gediente Bewerberinnen und Bewerber, die aufgrund einer für die Bundeswehr verwertbaren beruflichen Qualifikation mit einem höheren, adäquaten Dienstgrad eingestellt werden können, ohne dass sie in der Dienstzeit eine weitere Berufsausbildung oder ein Studium erwerben müssen. Ihnen fehlt damit natürlich die oft langjährige „Ochsentour“ durch die Truppe, um sich den entsprechenden Dienstgrad von der Pike auf zu verdienen. Damit fehlen ihnen ebenso Binnensozialisierung, Systemkenntnis und Truppenerfahrung. Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger absolvieren lediglich die zwingend erforderliche militärische Ausbildung bis zum schnellstmöglichen Einsatz auf dem speziellen Dienstposten, für den sie aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation eingestellt wurden.

#### Unverstellter Blick ein Vorteil

Das bedeutet jedoch keineswegs, dass sie sich mit zunehmender Dienst Erfahrung und nach ihrer Eignung, Leistung und Befähigung im Karrieregang nicht behaupten könnten. Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger haben vielmehr oftmals den großen Vorteil, dass sie noch nicht betriebsblind geworden sind und neue Ideen, wertvolle Erfahrungen und erfolgreiche Methoden einbringen können. Mit ihrem unverstellten Blick von außen bereichern sie den Dienstbetrieb und sorgen damit für neuen Schwung und Kreativität in der Herangehensweise und Auftragserfüllung. Mit diesem Sonderstatus und ihren individuellen Vorstellungen können Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger zunächst auch einmal anecken. Es ist für beide Seiten – für Gediente wie für Ungediente – nicht immer leicht, denn mit Individualität geht letztendlich immer ein gewisses Konfliktpotenzial einher. Die daraus entstehenden Spannungen äußern sich dann manchmal in abwertenden Bezeichnungen wie „Neckermänner“ für Seiteneinsteiger als Feldwebel im Fachdienst. Derartige Bezeichnungen

sind nicht nur sehr unkameradschaftlich und manchmal auch ein Ausdruck von Neid. Sie ignorieren zudem die eigene Verantwortung, die neuen Kameradinnen und Kameraden bei ihrem Einstieg uneigennützig zu unterstützen und so auszubilden, dass sie möglichst rasch den geforderten Standard erreichen.

#### Mit und ohne Truppenlaufbahn erfolgreich

Bei ihrer Einstellung treffen Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger auf eine neue Lebenswelt, die mit den bisherigen Erfahrungen im Betrieb, in der zivilen Dienststelle oder an der Hochschule vorerst nicht kompatibel erscheint. Die militärische Hierarchie, die komplexen Strukturen und Dienstgradgefüge, die besondere Sprache, ein gewisser Kommando- und Umgangston, andere Formen und Methoden der Bewertung, Lagebeurteilung und Entscheidungsfindung können zunächst einmal sehr fremd erscheinen und irritieren. Auch wenn der Soldatenberuf in einer absoluten Bewertung nicht als einzigartig verstanden werden sollte, ist er dennoch mit vielen Besonderheiten, zahlreichen Regeln und Traditionen verbunden, die im zivilen Leben so nicht bestehen. Hier stellt sich rasch die Frage nach dem beruflichen Selbstverständnis und nach der eigenen Identität in der Auseinandersetzung mit dem Berufsbild. Gerade der traditionelle Offizierberuf erhebt den Anspruch eines geistigen Führungsberufs, der auf einem ethischen Fundament beruht und mit seinem Vorbildcharakter auch soldatische Tugenden einfordert. In diese Denkformen muss man erst hineinwachsen, und das benötigt Zeit. Offiziere aus dem Seiteneinstieg können als reine Fachexperten auf ihrem jeweiligen Gebiet möglicherweise an diesen traditionellen Grundfesten rütteln, weil der Gegensatz zur bisherigen Lebenswelt noch zu groß erscheint oder weil der Vermittlungsprozess nicht ausreichend gelungen ist. Denn gerade die Innere Führung



Über 1.000 Berufe sind in der Bundeswehr vertreten. Zahlreiche zivilberufliche und teilweise sehr spezifische Qualifikationen werden für den Dienst in den Streitkräften benötigt, so auch in der Medizin.

erhebt ja den Anspruch, diesen integrativen Ausgleich von Gesellschaft und Bundeswehr zu schaffen.

Nach der in der Vergangenheit noch öfter anzutreffenden Wahrnehmung der „im Pulverdampf ergrauten“ Berufsoffiziere braucht es eine langjährige Truppenerfahrung, um den Offizierberuf vollwertig ausfüllen zu können. Der dahinterstehende Erfahrungshorizont ist von Professionalität mit entsprechender Führungskompetenz, persönlicher Haltung und Tradition geprägt. Reine Fachexpertinnen und Fachexperten ohne diesen Erfahrungshorizont können diese Truppenpraxis noch nicht nachweisen. So können konträre Ansichten aufeinanderprallen, die nicht kompatibel erscheinen. Dem vermeintlich „echten“ Offizier begegnet dann Zivilisten,

die lediglich die Uniform mit Offiziersdienstgrad tragen. Unnötige Konfrontationen solcher Art sind heute überholt, da sie deutliche Veränderungen der Bundeswehr außer Acht lassen. Zum einen ist die Bundeswehr in den vergangenen Jahren wesentlich komplexer und diverser geworden, als sie es jemals war. Zum anderen hat sich auch die Art der Kriegsführung mit zunehmender Digitalisierung und der weltweiten Verbreitung des Internets enorm verändert. Inzwischen hängt der Erfolg einer militärischen Operation im Kern eben nicht mehr nur von der Anzahl der „boots on the ground“ ab. Im Gegenteil. Er beruht vielmehr auf dem engen und erfolgreichen Zusammenwirken aller „Kämpfenden“ auf dem Gefechtsfeld mit unterschiedlichen Expertinnen und Spezialisten, die sich heutzutage in allen Bereichen der

Bundeswehr finden lassen. Sie alle leisten mit ihren Qualifikationen und Kompetenzen einen gemeinsamen unverzichtbaren Beitrag zum Erfolg von Operationen und komplexer Auftragserfüllung.

### So nehmen wie sie sind

Die Integration ist ein erklärtes Ziel der Inneren Führung. Diese Integration besteht nicht nur darin, die Bundeswehr in der Gesellschaft zu stärken. Sie hat auch eine Binnenintegration dahingehend zu leisten, dass sie unterschiedliche Gruppierungen im eigenen System und in ihrem inneren Gefüge zur gemeinsamen Auftragserfüllung erfolgreich zusammenführt. Und die Seiteneinsteiger gehören selbstverständlich dazu. Diese gemeinsame Integrationsleistung kann nicht von oben verordnet werden, sondern muss von unten her erfolgen. Das setzt die Bereitschaft und den guten Willen aller Beteiligten voraus. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, welche Anschauungen eher tradi-

tioneller oder eher zeitgemäßer Natur sind. Ein Beharren auf Absolutheitsansprüchen beeinträchtigt die Gemeinschaft und die Auftragserfüllung. Wenn die Bundeswehr Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger braucht und um sie wirbt, dann muss sie diese Expertinnen und Spezialisten zunächst einmal so akzeptieren wie sie kommen und darf sie nicht in Frage stellen oder gar zurückweisen. Vom ehemaligen Bundeskanzler Konrad Adenauer stammt die kluge Empfehlung: „Nehmen Sie die Menschen wie sie sind, andere gibt's nicht.“

Von denen, die längst zur Bundeswehr gehören, darf erwartet werden, dass sie die Kameradinnen und Kameraden, die den Seiteneinstieg vollzogen haben, als dringend notwendige Unterstützung und wertvolle Bereicherung wahrnehmen. Sie müssen mit Offenheit, Verständnis und Empathie empfangen und in die jeweilige Gemeinschaft integriert werden. Fehlende Kenntnisse und Erfahrungen sind nicht zu beklagen oder gar

anzuprangern, sondern in erster Linie Anlass, diese Defizite gemeinsam durch eine gute Einweisung und Ausbildung zu beheben. Das wird immer wieder auch Geduld und Nachsicht, vor allem aber die notwendige Zeit erfordern.

Auf der anderen Seite darf von den neu Dazugekommenen erwartet werden, dass sie eine hohe Motivation, Lernbereitschaft und den Willen zur Einordnung in die militärische Gemeinschaft beweisen. Denn die mitgebrachte fachliche Kompetenz alleine reicht im Regelfall nicht aus, um in der Bundeswehr bestehen zu können. Es geht auch um die ethischen Grundlagen und um das richtige Selbstverständnis. Der Soldatenberuf ist mit einer Kernforderung verbunden, die auch für Expertinnen und Spezialisten gilt. Es geht um die persönliche Bereitschaft, im Ernstfall auch zu töten sowie die eigene Gesundheit und das eigene Leben zu riskieren. Da gibt es dann auch kein Expertentum als Ausnahme.

Man muss das soldatische Selbstverständnis auch nicht ständig künstlich auseinander diskutieren. Deutlich zielführender ist es, die eigene Bereitschaft und besondere Befähigung zum gemeinsamen Erfolg zu betonen. Denn Beispiele für ein gelingendes Miteinander verschiedener Fachleute gibt es in der Truppe genug. So sind beispielsweise im Schützenpanzer Puma heute so viele Elektroniksysteme verbaut, dass die volle Kampfkraft des Gesamtsystems erst erreicht werden kann, wenn alle IT-Systeme funktionieren und die digitalen Lagekarten erfolgreich eingespielt wurden.

Deshalb sollten wir uns an einem Beispiel etwas überspitzt die Frage stellen, was wichtiger ist. Wollen wir hervorragende Cyber-Network-Operation-Spezialisten, die in der Lage sind, in andere Systeme einzudringen und aufzuklären oder sind uns betont militärisch auftretende Offiziere lieber, die es auf ihrem Fachdienstposten jedoch nicht schaffen, in gegnerische Netze einzudringen?

Hier können hochkompetente und berufserfahrene Seiteneinsteiger oft mehr Expertise einbringen als Offiziere aus der Truppe. Das gelegentlich bemühte Zerrbild des IT-Nerds hat mit der Realität ohnehin wenig zu tun.

### Gemeinsam erfolgreich

Wie stets in der Inneren Führung, kommt auch hier vor allem den Vorgesetzten die Aufgabe zu, auftretende Gegensätze auszugleichen, Differenzen zu erklären, auf beiden Seiten Verständnis zu erzeugen, den erforderlichen Dialog zwischen neu Dazugekommenen und „Bestandpersonal“ zu moderieren und bestehende Wahrnehmungsunterschiede aufzulösen. Ziel muss es sein, in einem wertschätzenden Umgang miteinander die fehlende militärische Sozialisation bei Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteigern durch Verständnis, Vertrauen, Kameradschaft und Ausbildung auszugleichen. Dazu darf man nicht die unbestreitbaren Unterschiede betonen, sondern muss vielmehr die Vorteile, Schnittmengen und Gemeinsamkeiten herausstellen.

Wir müssen in der Bundeswehr gemeinsam daran arbeiten, den vermeintlichen Antagonismus zwischen ziviler und militärischer Welt aufzulösen, um viel mehr an einer Symbiose beider Welten zu arbeiten. Dies ist Aufgabe der Inneren Führung und muss täglich gelebt werden – nicht nur von Vorgesetzten.

Alle Angehörigen der Bundeswehr sind notwendig und in ihren jeweiligen Funktionen und Aufgabengebieten wichtig. Gegenseitiges Verständnis erfordert gemeinsames Üben und vor allem den Dialog, um zu erkennen, dass andere Fähigkeiten besitzen, die man selbst nicht hat. Die Innere Führung benennt für ein gelingendes Miteinander die notwendigen Voraussetzungen: Unvoreingenommenheit und Aufgeschlossenheit, Dialogbereitschaft und Gesprächskultur, Toleranz und Verständnis sowie Mut und Selbstbewusstsein. ■



PopUp-Lounge in Koblenz. Die Bundeswehr geht in der Personalgewinnung neue Wege, so auch mit Dialog-Angeboten in Einkaufszentren.



ANHANG

## AUTOREN

**Frank Adams (10)**

Kapitänleutnant auf einem  
Einsatzgruppenversorger

**Dr. Christoph Arsan (5)**

Oberstleutnant an der Offizierschule  
der Luftwaffe

**Leonie Belk (24)**

Oberregierungsrätin im Zentrum Innere  
Führung

**Andreas Biebricher (21)**

Oberstleutnant im Kommando  
Sanitätsdienst der Bundeswehr

**Martin Bierhals (11)**

Hauptmann im Taktischen  
Ausbildungszentrum der Luftwaffe

**Volker Böcker (37)**

Oberstleutnant im Kommando  
Streitkräftebasis

**Katja Büchner (41)**

Oberstleutnant im Zentrum Digitalisierung  
der Bundeswehr und Fähigkeitsentwicklung  
Cyber- und Informationsraum

**Carsten Busch (20)**

Oberst i.G. im Kommando Cyber- und  
Informationsraum

**Carsten Dönges (27)**

Oberstabsfeldwebel im Territorialen  
Führungskommando der Bundeswehr

**Frank Endler (35)**

Oberst i.G. im Zentrum für Digitalisierung  
der Bundeswehr und Fähigkeitsentwick-  
lung im Cyber- und Informationsraum

**Hans-Richard Engel (19)**

Katholischer Militärdekan  
am Zentrum Innere Führung

**Felix Fischer (14)**

Major in einem Panzergrenadierbataillon

**Dr. Dr. Dirk Freudenberg (6, 15, 32)**

Oberst der Reserve,  
Dozent der Bundesakademie für  
Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung

**Philipp Fricke (7)**

Kapitänleutnant in einem  
Marinefliegergeschwader

**Paul Gehrman (26)**

Hauptmann in einem Jägerbataillon

**Dr. Stefan Gruhl (1)**

Oberst i.G. im Bundesministerium der  
Verteidigung

**Maximilian Hanke (5)**

Hauptmann in einem Jägerbataillon

**Christian Hauck (8)**

Major i.G. im Zentrum Luftoperationen

**Dr. Kai Hirschmann (24)**

Mitarbeiter im Zentrum Innere Führung

**Lars Holm (33)**

Flottillenadmiral im  
Marineunterstützungskommando

**Nicolas Holz (31)**

Oberstleutnant i.G. im Kommando Heer

**Thomas Jaensch (33)**

Kapitän zur See im Zentrum  
Einsatzprüfung der Marine

**Reinhold Janke (13, 16, 17, 25, 34, 39)**

Oberst a.D., zuletzt  
im Zentrum Innere Führung

**Paul Kaden (10)**

Kapitänleutnant auf einem  
Einsatzgruppenversorger

**Gerrit Kramer (29)**

Oberstleutnant im Kommando Feldjäger  
der Bundeswehr

**Dr. Stefanie Kullick (36)**

Oberregierungsrätin  
im Zentrum Innere Führung

**Peter Lerner (5)**

Oberleutnant im  
Luftwaffentruppenkommando

**Markus Maier (28)**

Hauptmann im  
Luftwaffenausbildungsbataillon

**Martin Melcher (3)**

Oberstapotheker im Kommando  
Sanitätsdienstliche Einsatzunterstützung

**Dr. Roger Mielke (19)**

Evangelischer Militärdekan  
am Zentrum Innere Führung

**Marko Frank Pfeuffer (37)**

Oberstleutnant im Logistikkommando  
der Bundeswehr

**Anna-Carina Rinsche (3)**

Major im Kommando Sanitätsdienst  
der Bundeswehr

**Thomas Sauerborn (23)**

Direktor im Zentrum Innere Führung

**Michel Schmidt (30)**

Oberstleutnant im  
Zentrum Luftoperationen

**Thomas Schmitz (40)**

Oberstleutnant im Kommando Luftwaffe

**Dr. Florian Schreiner (18)**

Regierungsrat  
im Kommando Streitkräftebasis

**Dr. Thorsten Schütz (4)**

Oberstarzt im  
Bundesministerium der Verteidigung

**Thorben Sobbeck (14)**

Major in einem Panzerbataillon

**Jan Ströhmer (27)**

Fregattenkapitän  
an der Marineschule Mürwik

**Dr. Peter Tauber (22, 38)**

Major der Reserve, Unternehmensberater

**Dr. Rolf von Usiar (2)**

Generalarzt im Kommando Regionale  
Sanitätsdienstliche Unterstützung

**Stephan Wengler (16)**

Leutnant in einem Versorgungsbataillon

**Prof. Dr. Peter Zimmermann (9,12)**

Oberstarzt im  
Bundeswehrkrankenhaus Berlin

Die Ziffern hinter den Autorennamen zeigen  
an, für welchen Beitrag der Autor oder die  
Autorin verantwortlich ist.

Die Beiträge der Autoren beinhalten  
persönliche Bewertungen und Meinungen.  
Sie tragen somit nicht immer die generelle  
Ansicht der Bundeswehr vor.  
Maßgeblich sind die jeweils gültigen  
Regelungen.

Viele Handlungsfelder werden in den Bei-  
trägen mehrfach angesprochen; wir emp-  
fehlen immer die Lektüre des thematischen  
Leitartikels (Beispiel: Menschenführung als  
gute Führung).

## BILDAUTOREN

**Mario Bähr**  
Seite 95

**Falk Bärwald**  
Seite 33

**Benjamin Bendig**  
Seite 121

**Andrea Bienert**  
Seite 51, 85

**Bundesministerin des Innern und für  
Heimat – [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)**  
Seite 149

**Creative Commons by-nc-nd/3.0/de**  
Bundeszentrale für politische Bildung,  
2010, [www.bpb.de](http://www.bpb.de)  
Seite 143

**Cyber Innovation Hub**  
Seite 174, 175 (5)

**Stephan Dinges**  
Seite 126, 127 (5)

**Marcus Dittrich**  
Seite 77

**Kai-Axel Döpke**  
Seite 7, 26, 219

**Marco Dorow**  
Seite 30, 68, 69, 70, 72, 98, 180

**Maurice Fateiger**  
Seite 115

**Patrick Grüterich**  
Seite 233

**Gerhard Haag**  
Seite 63, 75, 86, 131, 149, 155, 163,  
205, 209, 215  
(jeweils Montage von Publikationen)

**gettyimages – Nico El Nino**  
Seite 193

**Robert Habermann**  
Seite 211

**Dagmar Hentschel**  
Seite 1 (unter Verwendung Olena/adobe  
stock.com), Seite 35 (nach Erich Unkrig),  
58 (nach Christian Hauck)

**Nicolas Caldas Hofmann**  
Seite 8, 9

**Franziska Hunold**  
Seite 17, 89, 129, 135, 229

**Agentur Ideenhaus**  
Seite 59 (nach Reinhold Janke)

**Stephan Ink**  
Seite 201

**Norman Jankowski**  
Seite 172

**Michèle Jenke**  
Seite 242

**Volker Jung**  
Seite 15

**Dr. Stephan Kaiser**  
Seite 74, 96, 97, 105, 108, 109, 111, 116,  
119, 154, 247

**Lars Koch**  
Seite 207

**Torsten Kraatz**  
Seite 53, 164, 217, 225

**Gabriel Marterer**  
Seite 18

**Dennis Michelmann**  
Seite 12

**Volker Muth**  
Seite 223

**Florian Nägele**  
Seite 168

**Jana Neumann**  
Seite 43, 57, 66, 103, 145, 178, 179

**Oliver Pieper**  
Seite 44, 185

**Marcel Poloczek**  
Seite 234

**Martina Pump**  
Seite 202, 203

**Daniel Richter**  
Seite 24, 25 (4)

**Jan Röllig**  
Seite 236, 237

**Fabian Schier**  
Seite 139, 140

**Elisabeth Schöneberg**  
Seite 220

**Jane Schmidt**  
Seite 37, 41, 152, 161, 167, 231

**Martin Stollberg**  
Seite 61, 122, 124, 181

**Ingo Tesche**  
Seite 64

**Marc Tessensohn**  
Seite 92

**Nico Theska**  
Seite 32, 60, 157

**Christian Thiel**  
Seite 187

**Christopher Turczynski**  
Seite 48, 101

**Tom Twardy**  
Seite 20, 133

**Stefan Uj**  
Seite 171

**Carsten Vennemann**  
Seite 91, 142

**Christian Vierfuß**  
Seite 2

**Jonas Weber**  
Seite 23, 78, 82, 83 (4), 87, 134

**Peter-Paul Weiler**  
Seite 151

**Anne Weinrich**  
Seite 6, 31, 196

**Malcolm Widdel**  
Seite 191

**Sebastian Wilke**  
Seite 106, 146, 177, 195, 212, 213

**Alle weiteren Illustrationen**  
© Bundeswehr  
Seite 23, 50, 81, 158, 183, 188, 226







Herausgeber: Zentrum Innere Führung  
Abteilung Weiterentwicklung Innere Führung  
Von-Witzleben-Straße 17 | 56076 Koblenz  
E-Mail: [ZInFueAbtWEInFue@bundeswehr.org](mailto:ZInFueAbtWEInFue@bundeswehr.org)

Redaktion:  
Simon Beckert, Reinhold Janke, Dr. Stephan Kaiser

Lektorat:  
Marcus Bredick, Thomas Flink, Dr. Stefanie Kullick, Christopher Steiger

Layout:  
Gerhard Haag

Grafik und Titelbild:  
Dagmar Hentschel – Titelbild unter Verwendung Olena/stock.adobe.com

Druck und Weiterverarbeitung:  
Zentraldruckerei BAIUDBw DL I 4

Diese Publikation ist nicht nachweispflichtig.

Sammelbestellungen von DV-Stellen per Mail  
bei GP Bw SKA RegMgmt Bereitstellung  
[SKARegMgmtBereitstellung@bundeswehr.org](mailto:SKARegMgmtBereitstellung@bundeswehr.org)  
mit dem DSK FF 148 220 279

Einzelexemplare können individuell im Regelungsportal der Bundeswehr (ZRMS)  
unter der Regelungsnummer AD-2600/1-9801  
mit der Warenkorbfunktion bestellt werden.  
Dort lässt sich die Publikation auch als PDF-Datei herunterladen.

Online ist das Handbuch verfügbar über:  
URN: [urn:nbn:de:hbz:1073-opus-2155](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:1073-opus-2155)  
DOI: <https://doi.org/10.48701/opus4-215>

1. Auflage 2023





Herausgeber:  
Zentrum Innere Führung  
56076 Koblenz

1. Auflage 2023



**BUNDESWEHR**