

Ethik und Militär

Ausgabe 2016/01

**Kontroversen der
Militäretik &
Sicherheitskultur**

Globale Krieger? Soldaten und der Wert der Inneren Führung

Berufssoldaten und Staatsbürger in Uniform – die Innere Führung aus transatlantischer Perspektive

Prof. Dr. Donald Abenheim, Prof. Dr. Carolyn C. Halladay

Ethik versus Effizienz – was militärische Führung von der Wirtschaft lernen kann

Prof. Dr. Detlef Aufderheide

Freiwilligendienst statt Wehrdienst – junge Leute setzen sich für das Gemeinwohl ein

Prof. Dr. Angelika Dörfler-Dierken

Innere Führung und Bevölkerungsschutz – Stichwort Auftragstaktik

Dr. Dirk Freudenberg

Was ist nur los mit der Inneren Führung?

Oberst i.G. Dr. Uwe Hartmann

Innere Führung und globale integrale Kompetenz

Major Dipl.-Päd. Bernd Küstner, Prof. Dr. Kazuma Matoba

Integrität, Zivilcourage und Innere Führung

Dr. Peter Olsthoorn

Führung in multinationalen militärischen Organisationen am Beispiel Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE)

Dr. Gregor Richter

Bundeswehr ohne Halt. Zu Fehlentwicklungen der Inneren Führung

Prof. Dr. Elmar Wiesendahl

Innere Führung – Führungskultur in Fleckturn

Oberst d.R. Enno Bernzen, Kapitän zur See Dirk Peddinghaus, Oberst i.G. Robert Sieger

Special: Der Fall Bundeswehr – wer dient Deutschland?

Soldatentypen in Deutschland – freiwillig Wehrdienstleistende und ihr Beitrag zum Konzept des Staatsbürgers in Uniform

Dr. Rabea Haß

Soldatinnen als Vorgesetzte

Dr. Gerhard Kümmel

Gertrud Maria Vaske (Chefredakteurin) im Interview:

- **Die Zukunft der Bundeswehr und ihr Anwalt**
Dr. Hans-Peter Bartels (Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages)
- **Nachwuchsgewinnung bei der Marine**
Kapitan zur See Thomas von Buttlar (Marinekommando / HR)
- **Soldatenleben – womit müssen der Soldat und seine Angehörigen rechnen?**
Dr. Peter Wendl (Theologe / Familientherapeut)

Lesen Sie mehr auf www.ethikundmilitaer.de

Editorial

„Innere Führung – verehrt, verlacht, in den Himmel gehoben, abgelehnt. Manchmal klingt das, als wenn unterschiedliche Parteien das Gleiche sagen, jedoch jeder vom anderen Ufer eines Flusses her.“ So fasst der ehemalige Kommandeur des Zentrums Innere Führung in Koblenz, General Jürgen Weigt, die aktuelle Diskussion zur Frage der Inneren Führung zusammen.

Innere Führung – sie bestimmt von Anfang an die Bundeswehr und bildet hier die Grundlage für den Dienst als Soldat, als Soldatin. Aus der Geschichte wollten auch die Väter der deutschen Streitkräfte lernen. Innere Führung kennzeichnet das Selbstverständnis des deutschen Soldaten und soll die Leitlinie für die Führung von Menschen in diesem besonderen Beruf sein. Neu angestoßen durch das Buch „Armee im Aufbruch“ ist es in verschiedenen Bereichen der Streitkräfte, der Gesellschaft und der Militärseelsorge zu neuen Diskussionen und Gesprächen gekommen, wie zeitgemäß diese Konzeption noch ist. Kontrovers wird auch im Zusammenhang mit dem neuen Weißbuch über die Frage diskutiert, wie der Soldat der Zukunft sein soll, was ihn prägen und bestimmen sollte, um mit der gänzlich veränderten Sicherheitslage und Auftragsstruktur umzugehen.

Die Diskussion der Inneren Führung läuft seit Langem. Bereits 2005 erklärten die deutschen Bischöfe in ihrem Text „Soldaten als Diener des Friedens“: „Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass gerade kritisch geschulte Soldaten und Soldatinnen mit einem tiefer gehenden und nachhaltigen Verständnis ihres Auftrags besser geeignet sind, den komplexen Herausforderungen gerecht zu werden und die mit dem täglichen Umgang mit Gewalt und Gewaltmitteln einhergehenden Versuchungen abzuwehren.“

Können Menschenwürde, Freiheit, Frieden, Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität und Demokratie überhaupt in einem kriegerischen Konflikt Bestand haben? Welchen Soldaten braucht – angesichts der zunehmenden Bedrohungslage – die internationale Politik? Auf vielfältige Weise geht die neue E-Journal-Ausgabe diesen Fragen nach. Im Schwerpunktthemen-Special wird dann beleuchtet: Wer dient jetzt und künftig Deutschland? Diese Frage bietet viel Gesprächsstoff für weitere Diskussionen, die wir mit dieser neuen Ausgabe anregen möchten. Das E-Journal versteht sich nicht als Ausruhezeichen am Ende einer Kontroverse, sondern als Doppelpunkt und Impulsgeber für weitere Gespräche.

„Globale Krieger? Soldaten und der Wert der Inneren Führung“ – mit dieser speziellen Thematik der neuen E-Journal-Ausgabe von „Ethik und Militär“ möchten wir die internationale Debatte begleiten und unterstützen.

Ich danke allen, die an dieser Online-Publikation mitgearbeitet haben – den spannenden Autoren, den umsichtigen Mitherausgebern und besonders dem sehr engagierten Redaktionsteam hier in Hamburg.



Heinrich Dierkes

Stellvertretender Direktor des zebis

Berufssoldaten und Staatsbürger in Uniform – die Innere Führung aus transatlantischer Perspektive

Prof. Dr. Donald Abenheim und Prof. Dr. Carolyn C. Halladay

Innere Führung ist nicht veraltet

Insbesondere in einer Zeit des Umbruchs in Deutschland, Europa und in anderen Teilen der Welt muss das Konzept der Inneren Führung im Berufsethos deutscher Soldaten verankert bleiben. Die Praxis von Führungsverantwortung, Befehl, Moral, Ethik und Gehorsam bei den Streitkräften des westlichen Bündnisses hat seit dem 11. September 2001 zu zahlreichen unterschiedlichen zivil-militärischen Fragestellungen zum Umgang mit irregulärer Kriegführung und Einsätzen zur Aufstandsbekämpfung geführt. In dieser Debatte werden zunehmend die wohlmeinenden, wenn auch häufig oberflächlichen Argumente derer laut, die das Konzept der Inneren Führung angesichts dschiha-distischer Gewalt und „hybrider Konflikte“ als nostalgische Absurdität abtun wollen. Die heutigen Zeiten verlangen jedoch nicht nach weniger, sondern nach mehr Innerer Führung: Durch sie kann das deutsche Erbe des mündigen Soldaten in angepasster und modernisierter Form unter den jungen Heimkehrern der Auslandseinsätze weiterleben, die nach ihren Erfahrungen mit der irregulären Kriegführung in Afghanistan oder andernorts hinsichtlich ihrer Stellung in Staat und Gesellschaft verunsichert sind.

Für jeden, der mit der Geschichte der Bundeswehr und deren heute fast schon in Vergessenheit geratenen Anfängen vertraut ist, beinhaltet die Geschichte der Inneren Führung auch die Positionen ihrer Kritiker sowie die Missverständnisse, die dieses Leitbild bewusst oder unbewusst umgeben. Die darin enthal-

tenen Grundprinzipien von Befehl, Gehorsam und Ethik betonen zu Recht die „Dreifaltigkeit“ (Clausewitz) aus politischen Zielen, Verfassungsgrundsätzen und militärischer Führung bzw. Disziplin inmitten von Kampf, Wut und Hass, die dem Krieg und der politischen Gewalt in allen Facetten innewohnen.

Staatsbürger in Uniform und Berufssoldat – warum sich ein deutsch-amerikanischer Vergleich lohnt

Das professionelle Leitbild der deutschen Streitkräfte ist sowohl unter zivil-militärischen Aspekten als auch in seiner ethischen Ausprägung einzigartig. Dieser Umstand wird im Vergleich mit anderen Staaten sowie im Blick auf die Geschichte der Bundeswehr besonders deutlich. Die militärischen Institutionen, denen in Deutschland Führung, Gehorsam und Moral obliegen, haben sich aus der Dreiheit von Volk, Staat und Militär entwickelt. Durch tendenziöse Polemik, Militärromantik oder Kulturpessimismus wird diese Tatsache oft verkannt.

Obwohl deutsche und amerikanische Soldaten nicht mehr gemeinsam dienen wie zu Zeiten des Kalten Krieges, besteht das Band der Zusammenarbeit weiter, wenn auch in veränderter Form, trotz der Welle des Antiamerikanismus, der in deutschen Talkshows vorherrscht und in Kampagnen der Alternative für Deutschland zutage tritt. Die Zusammenarbeit bestand bei den SFOR- und ISAF-Einsätzen und erfährt mit der Antwort auf Artikel 5 des NATO-Vertrags und dem schnellen Eingreifverband VJTF aktu-

ell eine Neubelebung an der östlichen Grenze des Bündnisses. Heute ist der Stabschef der europäischen US-Streitkräfte in Wiesbaden ein ranghoher deutscher Offizier, während führende deutsche Offiziere weiterhin an Trainings und Schulungen in der militärischen Ausbildung der US-Streitkräfte teilnehmen.

Verfassung, Milizionäre und reguläre Soldaten

Die Geschichte des amerikanischen Soldaten und seines Führungsideals bewegte sich lange Zeit zwischen dem verfassungsrechtlichen Pol des bewaffneten Milizsoldaten einerseits und dem regulären Soldaten als Erben der europäischen dynastischen Waffentradition andererseits. Seit Einführung der reinen Berufsarmee zu Beginn der 1970er Jahre dominiert im Selbstbild des amerikanischen Soldaten und in der Führungspraxis das Ideal des Berufssoldaten. Diese Doktrin wurde auch von der amerikanischen Gesellschaft verinnerlicht, während gleichzeitig die Tradition des Bürgers in Uniform, der der allgemeinen Wehrpflicht unterliegt, mit dem Verlust der ehemals weithin geteilten Werte von Bürgerrecht, Dienst und Gehorsam zunehmend an Attraktivität verlor.

Das amerikanische Geburtsrecht des bewaffneten Bürgers (*citizen-at-arms*) geht hauptsächlich auf das englische Mittelalter zurück. Infolge der Religionskriege und der Aufklärung wurde aus dieser Institution eine nationale Armee. Auch die Väter der US-amerikanischen Verfassung sahen sich veranlasst, dieses Modell zu übernehmen. So betrachtet, bildet die Miliz, die heutige Nationalgarde, seit langer Zeit den Kern der US-amerikanischen Streitkräfte. Seit dem Amerikanischen Bürgerkrieg unterliegt sie allerdings in weit größerem Maß der bundesstaatlichen Kontrolle als zuvor. Die Tradition des bewaffneten Bürgers sowie die amerikanische Version des Staatsbürgers in Uniform stellen insofern das ursprüngliche amerikanische Ideal des Soldaten dar.

Das konkurrierende Modell – eine Elitetruppe aus Berufssoldaten – entstand im 19. Jahrhundert an der US-Militärakademie und wurde im 20. Jahrhundert in der Ära des totalen Krieges mit dem Anwachsen der Streitkräfte weiterentwickelt. Der heute legendäre Standort der Akademie war ursprünglich nach dem Muster einer französischen Militärschule für Festungswesen aus dem 19. Jahrhundert entstanden. Die Ausbildung wurde im 20. Jahrhundert durch ein umfangreiches Unterrichtsangebot zu wissenschaftlichen Führungsthemen erweitert. Hier begann die Professionalisierung, Spezialisierung und Selbstdifferenzierung des US-Militärs; hier entstand das Spannungsfeld zwischen dem Berufssoldaten und dem Staatsbürger in Uniform, das diese unterschiedlichen Entwicklungen begleitet.

„Pflicht, Ehre, Vaterland“

Nirgends ist dieses Berufsethos von „Pflicht, Ehre, Vaterland“ (*Duty, Honor, Country*) besser beschrieben als in Samuel Huntingtons immer noch häufig zitiertem Buch *The Soldier and the State* aus der Mitte des 20. Jahrhunderts. Ausgehend von dem Selbstbild der Militärakademie in West Point als der Trennlinie zwischen Anarchie und Ordnung formuliert das Buch das Ethos des in einer Demokratie dienenden Berufssoldaten preußischen Einschlags. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, dass das Berufssoldatentum in den USA im Grunde das konservativ soziale und politische Wertebild verkörpert. Der reguläre amerikanische Soldat soll gegenüber der Parteipolitik eine strikt neutrale Haltung einnehmen und sich gegen die schwächenden Einflüsse einer pluralistischen Gesellschaft wappnen. Im Gegenzug verlangt er von der zivilen Staatsmacht, dass Regierung und Legislative den spezialisierten Streitkräften eine Art entpolitisierten Raum der Berufsausübung zugestehen. Der Handlungsraum des Berufssoldaten soll von zu vielen Zivilisten und deren „struktureller Unordnung“ unberührt bleiben. Eine Politisierung des Soldaten soll

damit vermieden und die durch Hedonismus, Materialismus und Pazifismus drohende Kontamination seines Wirkungskreises verhindert werden. Obwohl diese Formel 60 Jahre alt ist, ist durchaus die eine oder andere Parallele zur gegenwärtigen Debatte in Deutschland zu erkennen, wo die Innere Führung nach Ansicht mancher Kritiker hinfällig geworden ist, seit deutsche Soldaten das Land auch am Hindukusch verteidigen.

Die aktuelle Debatte und die Dolchstoßlegende

Irreguläre Kriege, wie sie von westlichen Demokratien in fernen Ländern geführt werden, bergen eine Gefahr, gegen die die Innere Führung, als Leitbild für das Berufsethos des Soldaten, einen hervorragenden Schutz bietet: die Gefahr des sogenannten *Blowback*, womit gemeint ist, dass das zunächst so entfernt geglaubte Kriegsgebiet sich plötzlich vor der eigenen Haustür befindet und Gesellschaft und Verfassung schädigt. Das geschieht etwa durch innenpolitische Auseinandersetzungen und das Aufkommen politischer Randbewegungen, die den Grundprinzipien der deutschen Politik und Gesellschaft, welche jahrzehntelang in Frieden und Sicherheit gelebt hat, feindlich gegenüberstehen.

Besonders verbreitet, insbesondere unter verärgerten ehemaligen Soldaten und nervösen Zivilisten, ist das „zivil-militärische Syndrom“, wobei interne Auseinandersetzungen, radikale Ideologien und das Fehlen einer klaren Frontlinie militärisches Handeln zuweilen schwer belasten, selbst wenn dieses Handeln sicherheitsbildende Maßnahmen gegenüber unterschiedlichen feindlichen lokalen Bevölkerungsgruppen betrifft. In Demokratien wie Frankreich, Großbritannien und den Vereinigten Staaten waren „Dolchstoßlegenden“ die Antwort auf dieses Phänomen. Eine besonders unglückliche Rolle spielte dieser Mythos in der konfliktbeladenen deutschen Politik im Zeitalter

des totalen Krieges. In der heutigen deutschen Bundeswehr haben „Dolchstoßlegenden“ keinen Platz. Die Innere Führung, die den Primat der grundgesetzkonformen Regierungsführung und des verfassungsmäßigen Kodex von Befehl und Gehorsam betont, zeigt ihre ungebrochene Stärke in genau diesem Punkt.

Gleichzeitig muss die auf Frieden ausgerichtete Gesellschaft mit einem angemessenen Maß an Verständnis und Unterstützung auf das Anliegen der Soldaten reagieren, die ihren Dienst weder zum Zwecke der innenpolitischen Vorteilsnahme verteufelt noch angesichts von Gewinn- oder Vergnügungstreben ignoriert sehen wollen. Die Zivilgesellschaft und die moralisch überlegene deutsche Politiktradition werden als Schlagworte oft und gerne angeführt, doch dürfen sie die politische Diskussion nicht undifferenziert beherrschen oder auf andere Weise bei den Soldaten den Eindruck verstärken, nicht wahrgenommen zu werden und zugunsten eines angenehmen Lebensstils und ökologischen Bewusstseins einfach beiseitegeschoben zu werden.

Drohnen, Computer, Wut und Hass in der Kriegsführung

Hat das Bedürfnis der westlichen Staaten, ihre Demokratien mit Soldaten zu verteidigen, die ihre Rechte und Pflichten kennen, angesichts der irregulären Kämpfer und inmitten der Flut digitaler Daten und spezieller psychologischer Operationen heute an Dringlichkeit verloren? Haben die blutrünstigen Kämpfer mit ihren schwarzen Todesflaggen, die nur darauf zielen, den Rechtsstaat zu zerstören und ihn durch eine Orgie pseudoreligiöser Gewalt zu ersetzen, die Grundprinzipien der Streitkräfte demokratischer Staaten ausgelöscht? Kann der Fortschritt in der Waffentechnologie, von der Armbrust über die Wasserstoffbombe bis hin zu den heutigen *unmanned aerial vehicles* (UAV)/Drohnen und zum digitalen Grand Slam von Stuxnet, das menschliche Element im Krieg am

Ende vollständig verdrängen? Wie wird dieser Prozess das menschliche Wesen, den Charakter und Intellekt sowie die Disziplin des Soldaten verdrängen oder auslöschen? Mit diesen Fragen der technologischen und gesellschaftlichen Entwicklung sind deutsche und amerikanische Soldaten gleichermaßen konfrontiert. Hierbei spielt die gemeinsame Erfahrungsgrundlage in Bezug auf Vorstellungen, staatliche Organisation, militärische Institutionen, Waffen und Gefechtsführung eine wichtige Rolle.

Alle Arten von Waffen sind Werkzeuge und Systeme, die von Menschen bedient werden. Das menschliche Element bleibt daher konstant und vorherrschend. Bewaffnete Männer und Frauen werden immer mit den von Clausewitz beschriebenen Elementen der realen Kriegführung zu kämpfen haben: nämlich mit Glück, politischen Zielen und der Kombination aus Wut und Hass in der begrenzten oder unbegrenzten Anwendung von Gewalt für ein kohärentes Ziel. Durch die Kräfte der Beschleunigung und Verdichtung hat das digitale Zeitalter die Dynamik von Wut und Hass im menschlichen Miteinander in einer Weise verstärkt, die jeden, der sich für die soldatischen Ideale interessiert, veranlassen müssen, innezuhalten und sorgfältig nachzudenken. Wie bereits Carl Schmitt mit erschreckendem Scharfsinn bemerkte, können Konflikte in Gesellschaft und Politik nicht durch Technik gelöst oder neutralisiert werden. Diese Erkenntnis sollte auch uns Warnung sein. Die Realität des Kampfeinsatzes von Maschinen mit künstlicher Intelligenz macht den Krieg nicht zu einem politischen Prozess. Die Unterschiede zwischen Menschen und die daraus resultierende Spannung unterschiedlicher Interessen bleiben Merkmale der Auseinandersetzung, die einem kohärenten, begrenzten politischen Ziel folgen müssen.

Der Science-Fiction-Krieg, in dem nur Computer kämpfen, ohne dass konventionelle Streitkräfte benötigt werden, ist eine Illusion. Diese darf uns nicht den Blick dafür verstellen, dass

sich die organisierte Gewalt durch den gegenwärtigen Wandel in der Kriegführung der Aufständischen und Revanchisten sowie durch das Wiederaufleben paramilitärischer Einheiten auch in Europa in einem dramatischen Ausmaß verändert – ein Ausmaß, das von den Technologieverfechtern im Bild des Soldaten kaum wahrgenommen wird. Eine mögliche Antwort, sichtbar auch im Wiederaufleben der Doktrinen totaler Verteidigung, ist die Entstehung einer bewaffneten Bürgerschaft in Nordeuropa. Hinzu kommt die Erkenntnis, dass das Fehlen einer Mobilisierungsbasis nach traditionellem Muster der westlichen Streitkräfte, einschließlich der US-Armee, die Gefahr der Eskalation im Falle eines Großmächtekonflikts signifikant erhöht. Was bedeutet diese alarmierende und unvorhergesehene Entwicklung für das Leitbild vom Staatsbürger in Uniform und die Rolle der Soldaten und Soldatinnen in den Konflikten der Gegenwart?

Alle diese Aspekte sprechen in ihrer unübersichtlichen Vielfalt für die Neubelebung der Inneren Führung als Leitbild sowie dafür, Soldaten wieder fest in die Demokratie im eigenen Land sowie in die der euro-atlantischen Beziehungen einzubinden. Diese Anforderung ist deshalb so besonders dringlich, weil diese Ordnung viele neue Feinde hat. Diese Feinde rufen zu einer Kampagne der Gewalt auf, mit dem Ziel, das nach 1945 in Europa und in anderen Teilen der Welt entstandene System über Bord zu werfen – mit verheerenden Konsequenzen. Wir in den Vereinigten Staaten täten gut daran, zahlreiche Grundsätze der Inneren Führung für die tägliche Routine der US-Soldaten zu übernehmen, seien es Berufssoldaten oder Bürger. Als Teil der Inneren Führung bleibt die Ausbildung von Offizieren und Soldaten sowie von Zivilisten zur Verteidigung ein absolutes Muss, nicht nur im Hinblick auf die Anforderungen der beruflichen Qualifikation, sondern auch für wirksame demokratische zivil-militärische Beziehungen in den Konflikt- und Verteidigungsinstitutionen. Unwissen kann keine Grundlage für eine scharf-

sinnige vergleichende Betrachtung der Rollen von Militär, Führung und Gesellschaft in verbündeten Staaten darstellen, wie der vorliegende Aufsatz sie versucht.

Die Kritiker der Inneren Führung im Heimatland der Verfasser sowie bei den Bündnispartnern in NATO und EU, die diese Konzeption von Eingliederung, Führung, Gehorsam und Moral als irrelevant oder veraltet betrachten, begehen einen alten Fehler aus den 1950er und 1960er Jahren, der bis heute nichts von seiner schädlichen Natur verloren hat. Diejenigen, die die Hebel und Steuer der Sicherheit und Verteidigung in der Hand halten, müssen auf diesen alten Irrtum entschieden reagieren – und ihn widerlegen, nicht zuletzt weil die Rolle Deutschlands im 21. Jahrhundert der Frage der Macht in allen ihren Facetten eine besondere Bedeutung verleiht – selbst in einem Land, das den Primat der zivilen Macht hochhält. Die Gesellschaft darf nicht diese Notwendigkeit ignorieren und dennoch hoffen, weiterhin in den Genuss gesunder und friedlicher zivil-militärischer Beziehungen kommen zu können. Diese Gesellschaft hat durch die „Wiederentdeckung“ der Inneren Führung am meisten zu gewinnen – und auch am meisten zu verlieren, wenn sie deren fortdauernde Relevanz für Deutschland, heute und in der Zukunft, nicht versteht.

Der vorliegende Artikel gibt ausschließlich die Meinung der Verfasser wieder. Er stellt nicht die Position der US-Regierung dar und ist nicht in diesem Sinne auszulegen.



Prof. Dr. Donald Abenheim ist seit 1985 Professor an der Naval Postgraduate School in Monterey, Kalifornien mit dem Forschungsschwerpunkt deutsche und österreichische Militärgeschichte sowie Verteidigungspolitik und Streitkräfte in der Demokratie. 1988 wurde er National Fellow an der Hoover Institution/Stanford University, wo er dann von 2004 bis 2012 Research Fellow war. 1993 gründete er das Center for Civil Military Relations bei der NATO-Erweiterung in Mittel- und Osteuropa. Abenheim betreute mehrere Bundeswehr-Magisterarbeiten, die in der Reihe Monterey Studies im Carola Hartmann Miles-Verlag publiziert wurden (u. a. von Uwe Hartmann und Sven Lange), und ist Mitglied der Clausewitz-Gesellschaft in Hamburg. Zu seinen Publikationen gehören „Reforging the Iron Cross“ (Princeton University Press, 1988/2014) und „Bundeswehr und Tradition“ (Oldenbourg, 1989). Sein nächstes Buch vom ZMSBw/Potsdam trägt den Titel: „Rettet den Staatsbürger in Uniform! Gedanken über Soldat und Politik“.



Prof. Dr. Carolyn C. Halladay ist Außerordentliche Professorin am National Security Affairs Department der Naval Postgraduate School. Ihr akademischer Schwerpunkt liegt auf jüngerer mitteleuropäischer Geschichte. Zuvor war Dr. Halladay am Penn State Erie, an The Behrend College der Pennsylvania State University und an der George Washington University in Washington, D.C. als Dozentin für Geschichte und Internationale Beziehungen tätig. Des Weiteren arbeitete sie im Office of the Historian des US-amerikanischen Außenministeriums als Forschungsanalytikerin und als Bundessteueranwältin im US-amerikanischen Justizministerium. Auch im Verteidigungs- sowie im Verkehrsministerium der Vereinigten Staaten war Dr. Halladay als Rechtsexpertin beschäftigt. Dr. Halladay ist Mitglied in der Anwaltskammer des District of Columbia. Ihre akademischen Titel umfassen einen Abschluss als M.A. in Internationaler Politikwissenschaft (1992) sowie einen M.A. und eine Promotion in Moderner Geschichte Europas (University of California, Santa Cruz, 1994 und 1997). Ihr Juris Doctor erfolgte im Jahr 2002 an der Stanford University.

Ethik versus Effizienz – was militärische Führung von der Wirtschaft lernen kann

Prof. Dr. Detlef Aufderheide

Führungsethik – als Ethik, nicht als Management-Tool – stellt in einer demokratisch verfassten Ordnung nicht vorrangig auf Effizienz, sondern insbesondere auf die Würde und die Rechte der Geführten ab. Weil Führung zugleich Hierarchie und damit Über- und Unterordnung bedeutet, werden nicht nur für das Militär, sondern auch für die Wirtschaft immer wieder auftretende Ziel- und Wertkonflikte zwischen den Grundwerten der demokratischen Ordnung auf der einen und der hierarchisch aufgestellten, auf Effizienz ausgerichteten Organisation auf der anderen Seite postuliert. Die Sinnfrage erfolgsorientierten, hierarchisch organisierten Handelns wird nachdrücklich gestellt.

Dieses Spannungsfeld gewinnt spätestens angesichts veränderter Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt an Bedeutung. Bei der auch in der Wirtschaft oft so bezeichneten Rekrutierung von Nachwuchskräften wird zunehmend deutlich, dass in strategischer Perspektive nachhaltiger Erfolg und die Einhaltung elementarer ethischer Prinzipien in der Praxis Hand in Hand gehen müssen, wenn junge Menschen überzeugt werden sollen. Unter welchen Bedingungen dies ohne innere Widersprüche möglich ist, soll nachfolgend anhand einiger Beispiele skizziert werden.

Grundlegende Werte – konkrete Entscheidungssituation: Klärung eines Missverständnisses

Wie bemisst sich die ethische Qualität der Entscheidungen von Führungskräften? Ein reiner

Effizienznachweis ist nicht hinreichend. Wie aber steht es dann erst um die Verwirklichung ethischer Normen und Führungsprinzipien in einer immer komplexer werdenden Welt? Es lohnt sich, an dieser Stelle einige Überlegungen in Form des in der Ethik etablierten Grundmodells von Begründung und Anwendung in Erinnerung zu rufen.



Abb. 1

Dieses Modell unterscheidet die (allgemeine) Begründung ethischer Normen einerseits von ihrer (konkreten) Anwendung durch Umsetzung in konkrete Entscheidungsempfehlungen. Die angewandte Ethik bzw. praktische Philosophie verstand sich hier lange Zeit als unmittelbar und konkret anwendende Ethik: Wohl begründete ethische Normen – etwa Menschenwürde, aber auch Freiheit, Gerechtigkeit, Demokratie – galt es nach diesem Verständnis durch unmittelbare Übertragung auf die Anwendungsebene in konkrete und zugleich allgemein gültige, ja rigorose Entscheidungsempfehlungen zu überführen, um damit ethisch erwünschte Ergeb-

nisse herbeizuführen. Noch heute prägt dieses Denken viele Abhandlungen der angewandten Ethik. Abbildung 1 möge dies veranschaulichen.

Unter den komplexen Bedingungen der Moderne ist jedoch der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Entscheidung und Entscheidungsfolgen unwiederbringlich zerbrochen: Mag in der Frühzeit der Marktwirtschaft der Chef noch alle Untergebenen gekannt und einen unmittelbaren Einfluss auf das Marktergebnis gehabt haben; mag er selbst im vormodernen Umfeld relativ leicht beobachtbar gewesen sein, so haben international tief gestaffelte, anonym-arbeitsteilige Prozesse dies unmöglich – und wohl auch gar nicht wünschenswert – gemacht. Mehr noch: Im internationalen Wettbewerb wird es zunehmend schwer und oft unmöglich, durch Entscheidungen einzelner Akteure ein bestimmtes gewünschtes Ergebnis – etwa den Schutz der Umwelt – allein herbeizuführen. Übertragen auf die Armee, bedeutet dies, dass das zunehmend komplexere Umfeld mit neuen sicherheitspolitischen Anforderungen qualitativ andere Herausforderungen mit sich bringt als in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts. Was aber folgt daraus? Zwingen die äußeren Umstände die Unternehmung – allgemeiner: die Organisation –, von ihren Werten Abstand zu nehmen und ihre Grundprinzipien aufzugeben, um nicht im Wettbewerb zurückzufallen oder gar unterzugehen? Übertragen auf den militärischen Kontext lässt sich dies analog für die Grundprinzipien und -werte der Inneren Führung fragen, die – in ökonomischer Sprache – ebenfalls unter Wettbewerbsdruck zu stehen scheinen.

Manche Wirtschaftsethiker neigen mit Blick auf die normative Gestaltungskraft von Unternehmen zu der skeptischen Auffassung. Demnach würde die Komplexität der nicht mehr beeinflussbaren Handlungsbedingungen und -folgen auf die zur Verfügung stehenden Entscheidungsalternativen durchschlagen, damit letztendlich die ethische Norm selbst in Frage

stellen und die Führenden – insofern – zur Aufgabe wichtiger Grundwerte zwingen. Schlagwortartig hieße es, dass die fehlende Implementierbarkeit einer Norm negativ sogar auf ihre Geltung selbst durchschlüge. Abbildung 2 illustriert dies mit dem von unten nach oben führenden Pfeil.

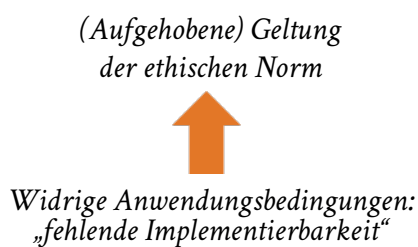


Abb. 2

Die jüngere unternehmensethische Forschung hält diese Schlussfolgerung für voreilig: Zwar ist es richtig, dass der einleitend skizzierte traditionell-unmittelbare Durchgriff von der Begründung einer Norm auf ihre Anwendung, von der Norm zur Handlungsempfehlung (vgl. erneut Abb. 1), unter komplexen äußeren Bedingungen naiv wäre und scheitern müsste. Wohl begründete Normen jedoch sind nicht schon deshalb obsolet, weil sie – vorübergehend oder noch! – auf Schwierigkeiten der Umsetzung stoßen. Die neuere Forschung orientiert sich dabei durchaus am klassischen Verständnis von Unternehmertum: Ist es nicht gerade die herausragende Eigenschaft erfolgreicher Führung und unternehmerischen Denkens und Handelns, auf die stets neuen Herausforderungen flexibel und vorausschauend zu reagieren, selbst gestaltend zu agieren und nach Innovationen zu suchen? In der Tat: Führen hieß sozusagen immer schon, auf Rückschläge nicht resignativ, sondern innovativ zu antworten.

Was für die innovative Suche nach neuen Märkten, Produkten und Verfahren richtig ist, trifft nicht weniger auf eine anspruchsvolle, ethisch reflektierte Führung zu: Es gilt ja gerade, die eigenen Normen und Werte immer wieder aufs Neue auf die veränderten Randbedingungen einzustellen und im Zusammenspiel aus

Grundwerten und jeweiligen Randbedingungen – z. B. Zeit- und Ressourcenknappheit, Wettbewerbsumfeld – notwendige Anpassungen für die konkreten Entscheidungen zu erarbeiten und umzusetzen.

Dies sollte m.E. ebenfalls für die Innere Führung gelten: Veränderte Rahmenbedingungen werden als Führungsaufgabe gesehen, die Grundprinzipien gerade nicht aufzugeben, sondern im Gegenteil zu stärken: Die konkreten Entscheidungen mögen sich ändern und häufig sehr schnell angepasst werden müssen, das wohl begründete Leitbild kann erhalten und geschützt werden. Abbildung 3 illustriert diesen Gedankengang, der sich im Kern auf das Prinzip des klassischen Syllogismus stützt, wonach erst aus dem Zusammenwirken von normativer Prämisse und Randbedingungen konkrete Schlüsse gezogen werden.

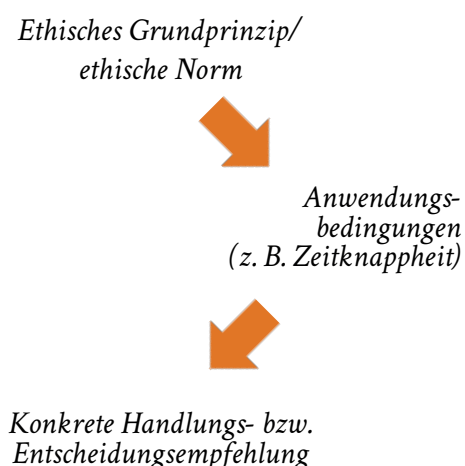


Abb. 3

Vor diesem Hintergrund stehen auch die verschiedenen normativen Prämissen der Inneren Führung selbst keineswegs in einem Spannungsfeld zueinander: Für Graf von Baudissin und andere Gründungsväter der Inneren Führung ist der Soldat ja von jeher und mit großer Selbstverständlichkeit zugleich (!) als „freier Mensch, guter Staatsbürger und vollwertiger Soldat“ gesehen worden. Die konkrete Herausforderung im Einzelfall stellt also das Prinzip als solches nicht in Frage, sondern fragt, wie es zukünftig am besten zu realisieren ist im bes-

ten Sinne eines „Wie bekommen wir das hin?“ statt eines „Warum kann das nicht funktionieren?“ Dieser Kontext von Grundprinzipien und konkreten Empfehlungen, von Begründung und Anwendung sei anhand des folgenden Beispiels erläutert.

Führungsstile und Führungsethik: Ethik, ernst genommen

Betrachten wir die in der Managementliteratur allgemein verbreitete Unterscheidung von Grundprinzipien der Führung anhand von Führungsstilen, so blicken wir zunächst auf eine schwer überschaubare Vielzahl von einschlägigen Publikationen, Hypothesen und bisweilen fantasievollen Typenbildungen. Bei etwas näherem Hinsehen lassen sich aber holzschnittartig vereinfachend – und damit klärend – im hier interessierenden Zusammenhang zwei Grundtypen voneinander unterscheiden: autoritativer und partizipativer Führungsstil.

Der autoritative Führungsstil sieht eine klare Aufgabenverteilung zwischen Vorgesetztem und Untergebenen vor: Vorgesetzte entscheiden und kontrollieren, die Mitarbeitenden führen aus und werden kontrolliert, das Verhältnis zwischen beiden ist in der Regel eher distanziert. Entscheidungen fallen eher schnell. Der partizipative Führungsstil dagegen zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeitenden in den Entscheidungsprozess einbezogen werden und regelmäßig Entscheidungen an sie delegiert werden. Fremdsteuerung wird teilweise durch Selbststeuerung ersetzt, das Verhältnis ist weniger distanziert und wirkt bisweilen partnerschaftlich („auf Augenhöhe“). Entscheidungen benötigen prinzipbedingt eher mehr Zeit.

Unter diesen stilisierten Führungsstilen finden sich, wie man weiß, Extremformen und Varianten. Eine Extremform der autoritativen ist die despotische: Sie duldet keinen Widerspruch, tritt herrisch auf und neigt zu willkürlichen Strafen. Die Untergebenen fürchten den despotisch

Führenden. Eine Variante des autoritativen Führungsstils ist dagegen die patriarchalische Führung: Im Unterschied zur despotischen Ausprägung fühlt der patriarchalisch Führende sich für die von ihm Geführten verantwortlich, er mag sie und sieht sie beinahe so (darauf deutet auch die lateinisch-griechische Wurzel des Begriffes hin), wie ein Vater seine oder eine Mutter ihre Kinder sieht. Das Recht auf und die Pflicht zur Führung verbinden sich bei ihm oder ihr mit der Pflicht zur Fürsorge. Die Untergebenen begegnen der Führungskraft häufig mit ehrlichem Respekt. In den konkreten Verhaltensweisen und Einstellungen treten also auch deutliche Vorteile hervor; in der Konzeption selbst bleibt der Geführte jedoch in seiner Rolle verankert, Potenziale bleiben ungenutzt.

Führungsstile im Vergleich – und die ethische Dimension

Gibt es nennenswerte, etwa kulturelle Unterschiede zwischen den USA und (Kontinental-) Europa im Hinblick auf die Verbreitung von autoritativem und partizipativem Führungsstil? Einige Studien scheinen dies nahezu legen. In der Gesamtschau deutet allerdings einiges darauf hin, dass regionale oder kulturelle Unterschiede in Zeiten starken wirtschaftlichen Wandels (Stichwort Internet) eine eher geringere Bedeutung haben als Branchenunterschiede und der Umstand, dass sich ohnehin auch „ältere“, eher konservativ aufgestellte Unternehmen inzwischen auf eher partizipative Führungsstile und -methoden zubewegen.

Vor diesem Hintergrund fragen wir uns: Wie steht es hier um die spezifisch ethische Dimension? Steht nicht partizipativ geradezu sinnbildlich für demokratisch, autoritativ für autoritär, undemokratisch und despotisch? Diese Vereinfachung greift aus wirtschaftsethischer Perspektive deutlich zu kurz, und für das Militär dürfte Ähnliches gelten: Aus der Entscheidung für ein bestimmtes Grundprinzip – hier den partizipativen Führungsstil – ergeben sich eben

nicht quasi automatisch bestimmte Führungsmethoden und Handlungsempfehlungen in der konkreten Situation; auch dies wäre ein Missverständnis hinsichtlich des Zusammenspiels von grundlegenden Werten, Randbedingungen und konkreten Entscheidungen. Vielmehr darf und kann sich gerade der partizipative Führungsstil – auch als Ausdruck von Souveränität – selbstverständlich konkreter Entscheidungsprozesse und Strukturen bedienen, in denen die Führungsebene Entscheidung und Verantwortung mit großer Selbstverständlichkeit an sich zieht: Nicht das Ob, sondern das Wie zählt, wenn man grundlegendes Prinzip und Selbstverständnis einerseits und konkrete Handlungssituation nicht miteinander vermischt.

Man wird, ausgehend vom Grundprinzip und von einer Entscheidung für den partizipativen Stil, im Zweifel nach der Faustregel vorgehen, so viel wie möglich Beteiligung zu gewähren und so wenig wie nötig autoritativ zu entscheiden – so wenig wie nötig, aber eben nicht noch weniger als nötig, und insbesondere dann nicht, wenn die äußeren Bedingungen wie Zeitdruck oder akute Risiken rasches und verantwortliches Führungshandeln erfordern.

Nicht zuletzt ist es ein ethisches Gebot, Menschen, die von anderen geführt werden, nicht zu überfordern: Die Geführten haben insbesondere auf den unteren Entscheidungsebenen und bei weniger komplexen Tätigkeiten in jeder Unternehmung und in jeder Organisation das gute Recht, Entscheidung und die Übernahme von Verantwortung für die Entscheidungen von jenen zu erwarten, die ihre Vorgesetzten sind und dafür in aller Regel auch auf höherem Niveau entlohnt werden.

Somit sind wir gut beraten, auf offen wertende Attribute wie „autoritär“ dort oder „kooperativ“ hier zu verzichten, weil sie Denkblockaden auslösen oder verstärken können. Man bedenke etwa, dass ein ethisch reflektierter, momentan autoritativ Führender sehr wohl im Untergebe-

nen einen Träger von menschlicher Würde zu sehen weiß und – selbstverständlich – ebenfalls auf Kooperation setzt („Was denn sonst?“, möchte man fragen), nur eben mit klar vorgegebenen Rollenzuweisungen und nicht als Selbstzweck, sondern jeweils den Umständen bzw. den aktuellen Randbedingungen geschuldet.

Ein vorläufiges Fazit

Für das Verhältnis von Ethik und Effizienz in der militärischen Führung wie in der Wirtschaft wird nicht selten vermutet, dass sie aus ethischer Sicht in einem quasi natürlichen, unüberwindbaren Spannungsfeld stünden. Die Führungskraft wäre demnach gezwungen, sich bekenntnishaft auf die eine oder die andere Seite zu schlagen und die andere mehr oder weniger aufzugeben. Das ist, wie oben erläutert wurde, keineswegs der Fall. Bei näherem Hinsehen liefert gerade die neuere, ökonomisch reflektierte wirtschaftsethische Forschung eine Reihe von Verbindungslinien zwischen Wirtschaft und Militär, von denen hier in einer vorläufigen Annäherung einige skizziert werden konnten.



Prof. Dr. Detlef Aufderheide ist Professor für Wirtschaftsethik und strategisches Management an der SiB School of International Business, Hochschule Bremen. Zuvor war er Gründungsinhaber des Dr.-Jürgen-Meyer-Stiftungs-Lehrstuhls für Internationale Wirtschaftsethik an der HSBA Hamburg School of Business Administration (der Hochschule der Hamburger Wirtschaft). Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre promovierte Professor Aufderheide bei Prof. Dr. Dr. h.c. Jochen Schumann an der Universität Münster zu einem wirtschafts- und unternehmensethischen Thema. Er folgte später u.a. einer Einladung zum Forschungsaufenthalt am Center for Study of Public Choice in Fairfax, Virginia (USA) bei Prof. James M. Buchanan. Professor Aufderheide ist Autor, Co-Autor und (Mit-)Herausgeber zahlreicher Publikationen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie zur neuen Institutionenökonomik und Ordnungspolitik.

Freiwilligendienst statt Wehrdienst – junge Leute setzen sich für das Gemein- wohl ein

Prof. Dr. Angelika Dörfler-Dierken

Die verbreitete Meinung, dass die jungen Leute von heute eine zögerliche und nur auf ihren persönlichen Vorteil bedachte Generation seien, dass sie Familie und Freunde der Arbeit vorziehen und dass sie – weil von den Eltern als Kinder verhätschelt – auf Anforderungen gerne mit Verweigerung reagieren, lässt sich beim Blick in quantitativ-empirische Untersuchungen ebenso wenig belegen wie beim Blick auf die Selbstverpflichtungen, die junge Menschen eingehen. Die Kritik an der jeweils jungen Generation spiegelt eher die Perspektive des Kritikers, als dass sie den jungen Leuten selbst angemessen wäre. Im Folgenden referiere ich einige Studien unter dem Gesichtspunkt, ob sie erkennen lassen, warum die meisten jungen Menschen sich nach dem Schulbesuch anderen Tätigkeitsfeldern als denen in der Bundeswehr zuwenden.

Shell-Jugendstudie 2015

Befragt werden in den Shell-Jugendstudien seit vielen Jahrzehnten junge Menschen (aktuell solche des Altersbandes zwischen zwölf und 25 Jahren in Ostdeutschland, solche des Altersbandes zwischen 14 und 25 Jahren in Westdeutschland) hinsichtlich ihrer Werte und Haltungen, hinsichtlich ihrer Lebensziele und Bedrohungspereptionen.¹

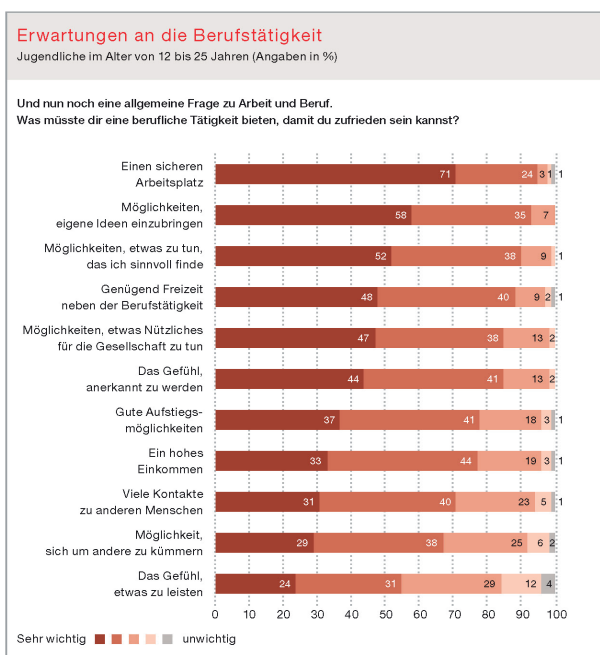
Auffällig ist im Wertehorizont der Jugendlichen die Gleichzeitigkeit der Betonung von Pflicht- und Akzeptanzwerten einerseits, von Selbstverwirklichungswerten andererseits. Zugenommen hat in den letzten fünf Jahren die Zustimmung zu dem Item „Gesellschaft und

Ordnung respektieren“ von 81 auf 84 Prozent, die Zustimmung zu dem Item „Sozial Benachteiligten und Randgruppen helfen“ von 58 auf 60 Prozent und die zu „Sich politisch engagieren“ von 23 auf 32 Prozent. Während der Respekt gegenüber Gesellschaft und Ordnung als Pflichtwert einzuordnen ist, sind Helfen und politisches Engagement als Selbstverwirklichungswerte zu interpretieren.

Immer mehr Jugendliche sind „Macher“ (31 Prozent der jungen Männer, 32 Prozent der jungen Frauen), die Zahl der „Idealisten“ bei beiden Geschlechtern steigt an (30 Prozent der jungen Frauen, 20 Prozent der jungen Männer). Die Zahl der „Materialisten“ nahm bei beiden Geschlechtern in den letzten Jahren ab (24 Prozent der jungen Männer, 14 Prozent der jungen Frauen), ebenso die Zahl der „Zögerlichen“ (25 Prozent der jungen Männer, 24 Prozent der jungen Frauen). Den „Machern“ sind ebenso wie den „Idealisten“ Fleiß und Ehrgeiz einerseits – wiederum Pflicht- und Akzeptanzwerte – sowie Fantasie und Kreativität – wiederum Selbstverwirklichungswerte – besonders wichtig. Beide Gruppen wollen sozial Benachteiligten helfen.

Zu den Vorstellungen von der eigenen Berufstätigkeit wurden in der Shell-Studie mehrere Fragen gestellt. Die Berufszufriedenheit wird besonders von solchen weichen Faktoren abhängig gemacht, die mit der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns verknüpft sind. Zwar ist 71 Prozent der jungen Menschen die Arbeitsplatzsicherheit besonders wichtig, aber 58 Prozent wollen eigene Ideen in ihre Berufswelt einbrin-

gen. Auch in diesen beiden Statements zeigt sich die zwiefältige Wertorientierung der jungen Generation: einerseits dem bestehenden Arbeitssystem verpflichtet, andererseits auf Selbstverwirklichung hin ausgerichtet. Knapp dahinter rangiert die Zustimmung zu dem Item „Möglichkeiten, etwas zu tun, das ich sinnvoll finde“.



Fragt man danach, wovor diese Jugendlichen Angst haben, dann sind das vor allem Terroranschläge (73 Prozent) und ein möglicher Krieg in Europa (62 Prozent). Angesichts dieser Äußerung von Ängsten ist es auffällig, dass der Einsatz militärischer Mittel – nach der Bundeswehr wurde nicht speziell gefragt – nur von wenigen Jugendlichen hoch geschätzt wird. Die meisten der jungen Menschen sind keineswegs sicher, dass militärische Mittel in der gegenwärtig als unübersichtlich erlebten Welt helfen. So stimmen 49 Prozent dem Item zu: „Militärische Einmischung macht Dinge nur noch schlimmer“, während 19 Prozent dieses Item ablehnen („teils/teils“ antworten 24 Prozent). 41 Prozent wollen nicht „Militärisch dazu beitragen, Kriege in der Welt zu beenden“, 29 Prozent können sich das jedoch vorstellen (23 Prozent antworten „teils/teils“).

Wenn man diese Generation der jungen Menschen ansprechen und für eine Tätigkeit in der Bundeswehr gewinnen wollte, dann müsste man vor allem die Sinnhaftigkeit des Militärdienstes diskutieren und diese ihnen bewusst machen. Geworben werden kann bei dieser Generation kaum mit materiellen Anreizen, auch nicht mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder besonderen Aufstiegsangeboten. Im Mittelpunkt des Interesses dieser Generation steht die Erwartung von Selbstwirksamkeit. Selbstwirksam ist jemand dann, wenn er sich mit seinen Ideen einbringt in ein als sinnhaft interpretiertes größeres Ganzes. Das Militär wird offenbar nicht als ein solcher Sinnzusammenhang erlebt. Das hängt sicher auch damit zusammen, dass sich der Fokus militärischen Handelns wegverlagert hat von der Landesverteidigung im genuinen Sinne – dafür ist die Zustimmung bei der deutschen Bevölkerung sehr groß² – hin zum Einsatz von Soldatinnen und Soldaten in fernen Weltgegenden. Dass der Einsatz der Bundeswehr insbesondere in Afghanistan von vielen jungen Menschen nicht als Erfolg gewertet wird, ist verständlich. Denn auch erkämpfte und gesicherte Gebiete konnten von den Taliban wieder zurückerobert werden. Die Militärskepsis der jungen Generation ist also durchaus nachvollziehbar.

Militärskepsis ist aber, auch das geht aus der Shell-Jugendstudie hervor, keineswegs gleichzusetzen mit Politikskepsis. Im Gegenteil: Politik ist den jungen Leuten von heute nicht mehr so fern wie der vorherigen Generation. Die Autoren der Shell-Studie identifizieren sogar eine „Trendwende beim politischen Interesse“: Das Interesse an Politik ist von 30 Prozent im Jahre 2002 auf 41 Prozent im Jahr 2015 gestiegen (lag allerdings in den 1980er Jahren knapp über 50 Prozent).

Freiwilliges Engagement junger Menschen

Dass junge Menschen sich gerne für ein gesellschaftlich erwünschtes politisches, helfendes oder ökologisches Engagement gewinnen

lassen, zeigen die boomenden Angebote und die immensen Inanspruchnahmen der diversen Freiwilligendienste in Deutschland. Solche Freiwilligendienste bestehen seit nahezu 60 Jahren. Es waren christliche Kreise, in denen das freiwillige soziale Jahr erfunden wurde: Die jungen Männer sollten pflichtmäßig ihren Wehrdienst leisten, die jungen Frauen freiwillig karitativ tätig werden. Dann arbeiteten zunehmend anerkannte Kriegsdienstverweigerer als Zivildienstleistende in diversen Projekten der Wohlfahrtspflege, der Kirchen und, seit 1990, in ökologischen Projekten. Die Aussetzung der Wehrpflicht und damit des Zivildienstes zum 1. Juli 2011 wurde von der Politik, dem Gesetzgeber und von den freien Wohlfahrtsverbänden als Chance begriffen, freiwilliges Engagement in Deutschland auf eine breitere Basis zu stellen: Für den neuen Bundesfreiwilligendienst und die diversen Jugendfreiwilligendienste können alljährlich mehrere Zehntausend junge Leute gewonnen werden.

Während ihres Einsatzes erhalten die Freiwilligen bei allen Einsatzstellen in der Regel nicht mehr als ein Taschengeld. Wichtig für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an diesen Programmen ist nach der Selbstauskunft der Freiwilligen vor allem die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentwicklung (neben der Notwendigkeit, Zeit zu überbrücken). Verpflichtend ist für die Freiwilligen neben den für die eigene Entwicklung angebotenen Bildungsveranstaltungen auch der Besuch von Veranstaltungen zur politischen Bildung. Wer Freiwilligendienst leistet, trägt zum Gemeinwohl bei und gestaltet das Gemeinwesen aktiv mit. Solches bürgerschaftliche Engagement junger Menschen akzentuiert in jedem Fall die Übernahme einer auf das Gemeinwesen bezogenen Verantwortung.³ Die Bundeswehr bietet den jungen Menschen keine entsprechenden Möglichkeiten zur Identifikation mit dem Sinn der Organisation und dem eigenen Handeln in ihr und keine Kurse zur Persönlichkeitsentwicklung und in politischer Bildung an (obwohl natürlich ein gewisser

Stundensatz für politische Bildung im Rahmen der Inneren Führung vorgesehen ist). Die Bundeswehr lädt nur selten zu bürgerschaftlichem Engagement ein und nicht zu entwicklungspolitischem Engagement, obwohl die Idee der gemeinschaftlichen Verteidigung der demokratischen Bürgergesellschaft und der freiheitlichen Lebensweise das eigentlich nahelegen würde.

Junge Leute und Bundeswehr

Nach Presseinformationen gibt es Probleme, die 12.500 Stellen, die jedes Jahr für freiwillig Wehrdienst Leistende (dazu kommen die Offizieranwärter) vorgesehen sind, mit geeigneten jungen Menschen zu besetzen.

Das mangelnde Interesse an einer freiwilligen Mitarbeit in der Bundeswehr kann nicht daran liegen, dass die jungen Menschen gegenwärtig bei einem anderen Arbeitgeber derart zielstrebig an ihrer Karriere arbeiten, dass sie keine Zeit für ein solches Engagement hätten. Schließlich haben jedes Jahr mehrere Zehntausend junger Menschen Zeit für eine freiwillige Tätigkeit. Das Desinteresse dürfte wohl eher zu erklären sein aus dem Image der Bundeswehr, das sich in den letzten Jahren mehrfach und tiefgreifend gewandelt hat: Aus der Abschreckungsarmee, einsetzbar (schlimmstenfalls) zur Verteidigung des Heimatlandes, ist eine weltweit agierende Einsatzarmee geworden, die an der Seite ihrer Verbündeten gegen Terroristen kämpft. Und, die zweite grundlegende Veränderung: Die Wehrpflicht für alle jungen Männer ist 2011 ausgesetzt worden und wird wohl in den nächsten Jahren nicht wieder eingeführt werden. Diese beiden Veränderungen lassen das Image der Bundeswehr in der Öffentlichkeit und bei den jungen Menschen in einem ganz neuen Licht erscheinen: Wer sich jetzt freiwillig bei der Bundeswehr verpflichtet, stimmt deren Arbeitsprinzipien (Befehl und Gehorsam) und den Auslandseinsätzen grundsätzlich zu. Wer länger als zwölf Monate als Freiwillig Wehrdienst Leistend-

der dienen will, muss in seinem Vertrag gleich unterschreiben, dass er bereit zu einem Einsatz im Ausland ist (wobei nicht die Möglichkeit der Abwahl eines Einsatzortes vorgesehen ist). Da aber bei den jungen Menschen die Meinung vorherrscht, dass der Einsatz militärischer Gewalt keine positiven Folgen hat, gibt es keine Gründe für sie, ihr Engagement im militärischen Bereich einzubringen. Zwar ist nach Beobachtung der Autoren der Shell-Jugendstudie das Interesse an Politik bei den Befragten gewachsen, aber die Bundeswehr scheint davon nicht zu profitieren. Ihr dürfte in den Augen der jungen Menschen dasjenige fehlen, was für diese von besonderer Bedeutung ist: die Möglichkeit der Selbstwirksamkeit und damit die Erfahrung von Sinn.

Bei einer Studie mit freiwillig Wehrdienst Leistenden im Jahr 2012 beklagten fast die Hälfte der Befragten die mangelnde Sinnhaftigkeit ihres Dienstes.⁴ Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsbildung sind keine Werte, die von den jungen Menschen mit einer Tätigkeit in der Bundeswehr verbunden werden. Im Gegenteil: Die Bundeswehr neigt dazu, das Profil und Image ihrer Soldatinnen und Soldaten von der Waffe her zu konstruieren (z.B. regelmäßiges Schießtraining, Waffeneinsatz als Alleinstellungsmerkmal der Bundeswehr), deren kollektiv-organisierter Gebrauch positive Wirkungen zeigen soll. Entsprechend argumentieren auch Militärsoziologen und Historiker⁵, die im Grunde die kopernikanische Wende, welche das Leitbild der Inneren Führung für die Bundeswehr bedeutet, nicht angemessen in den Blick nehmen wollen. Sie akzentuieren vielmehr die gerade Linie zwischen dem Ausmerzen des Gegners durch Soldaten der Wehrmacht und solchen der Bundeswehr. Weil die Anwendung letaler Gewalt im Fokus der öffentlichen Diskussion steht, weil über „Kriegseinsätze“ und „Kampfgruppen“ diskutiert wird, weil andererseits aber der Erfolg dieser Aktionen nicht zu erkennen ist, zweifeln die Befragten in der Shell-Studie an einem solchen Engagement.

Die Kampagnen der Bundeswehr werben offensiv damit, dass der zu erwartende Wehrsold doppelt bis dreimal so hoch ist wie das Entgelt für diejenigen, die ein freiwilliges soziales oder ökologisches Jahr absolvieren. Da der Anteil der Materialisten unter den jungen Menschen aber eher gering ist, dürften viele sich von dieser Werbung nicht angesprochen fühlen. Zwar wird in Bundeswehrbroschüren auch mit dem „starken Team“ geworben, in dem der neue Soldat auf Zeit tätig sein wird, und wird „persönliches Engagement“ ausdrücklich begrüßt, aber jeder weiß, dass Mannschaftssoldaten diejenigen sind, die tun müssen, was andere ihnen befehlen. Eine die Erwartung, in eine strikt hierarchische Organisation einzutreten, korrigierende oder unterlaufende Formulierung sucht man in den Broschüren zum freiwilligen Wehrdienst vergebens.

Ist dieses Ergebnis des Vergleichs von freiwilligem Wehrdienst und anderen Freiwilligendiensten Ausdruck einer gesellschaftlichen Fehlentwicklung – oder ehrt es möglicherweise die jungen Menschen in Deutschland? Obwohl immer wieder in den Medien über Jugendgewalt berichtet wird, obwohl die Berichte über die Selbstradikalisierung von jungen Menschen zu Selbstmordattentätern und Gotteskriegeren ständig zunehmen – die Idee, terroristischer Gewalt mit militärischer Gewalt entgegenzutreten, ist den meisten jungen Menschen fremd. Diese Gewaltskepsis verbindet sie mit großen Teilen der deutschen Gesellschaft, mit ihren Eltern und Großeltern. Obwohl die jungen Leute angeben, Angst vor Krieg und Terror zu haben, wollen sie beidem nicht mit militärischen Mitteln entgegentreten.

Trotzdem bedarf die zivil orientierte deutsche Gesellschaft der Soldatinnen und Soldaten zu ihrer Verteidigung. Schließlich müssen, und hier ist an die Shell-Jugendstudie wiederum anzuknüpfen, „Gesellschaft und Ordnung“ auch nach Meinung der meisten jungen Menschen respektiert werden. Von dieser Beobachtung

ausgehend wäre das Aufgabenfeld von Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr in einer offensiven Sinndebatte öffentlich genauer zu erörtern. Da reicht es nicht, alten Wein in neue Schläuche zu füllen und neue Claims für die Werbekampagnen zu posten.

1 Vgl. alle Ergebnisse unter <http://s01.static-shell.com/content/dam/shell-new/local/country/deu/downloads/pdf/shell-jugendstudie-2015-zusammenfassung-de.pdf> und <http://s06.static-shell.com/content/dam/shell-new/local/country/deu/downloads/pdf/shell-jugendstudie-2015-infografiken.pdf>, zuletzt abgerufen am 29. Februar 2016. Grafiken unter: <http://s07.static-shell.com/content/dam/shell-new/local/country/deu/downloads/pdf/erwartungen-an-die-berufstaugigkeit.pdf>; <http://s01.static-shell.com/content/dam/shell-new/local/country/deu/downloads/pdf/aussagen-zur-rolle-deutschlands-in-der-welt.pdf>.

2 Vgl. Heiko Biehl und Bastian Giegerich: Wozu sind Streitkräfte da? Einstellungen zu militärischen Aufgaben. In: Strategische Kulturen in Europa. Die Bürger Europas und ihre Streitkräfte. Ergebnisse der Bevölkerungsbefragungen in acht europäischen Ländern 2010 des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr. Hg. von Heiko Biehl u.a. (Forschungsbericht 96). Strausberg 2011, S. 59–73, hier S. 61.

3 Die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ erläutert den „Eigensinn“ bürgerschaftlichen Engagements wie folgt: „Bürgerschaftliches Engagement ist eine Form der Tätigkeit, die gegenüber anderen Tätigkeiten – etwa der Erwerbsarbeit – eine eigene Handlungslogik aufweist. In der besonderen Tätigkeitsform und Motivationsgrundlage liegt der Kern eines ‚Eigensinns‘ bürgerschaftlichen Engagements“, in: Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Deutscher Bundestag. 14. Wahlperiode. Drucksache 14/8900. 03.06.2002, S. 38. Wer älter als 27 Jahre ist, kann sich im Bundesfreiwilligendienst engagieren.

4 Robert Kramer: Evaluation des Freiwilligen Wehrdienstes. Ergebnisse der Zweitebefragung der freiwilligen Wehrdienst Leistenden mit Diensteintritt im Zeitraum von Juli 2011 bis April 2012. (Forschungsbericht 108). April 2014, S. 12, 21, 23 u.ö.

5 Vgl. Maja Apelt: Militärische Sozialisation. In: Militär und Sozialwissenschaft. Hg. von Sven Bernhard Gareis und Paul Klein. 2. Aufl. Wiesbaden 2006, S. 26–39, hier S. 26, sowie Frank Nögler: Der gewollte Soldat und sein Wandel. Personelle Rüstung und Innere Führung in den Aufbaujahren der Bundeswehr 1956 bis 1964/65 (Sicherheitspolitik und Streitkräfte der Bundesrepublik Deutschland 9). München 2010.



Prof. Dr. Angelika Dörfler-Dierken ist Projektbereichsleiterin für das Themenfeld „Innere Führung – Ethik – Militärseelsorge“ im Forschungsbereich IV „Sicherheitspolitik und Streitkräfte“ am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr. Sie beschäftigt sich aus ethischer, historischer und sozialwissenschaftlicher Perspektive mit aktuellen Fragen, die Soldatinnen und Soldaten umtreiben – in Bezug auf deren berufliches Selbstverständnis, ihre Einbindung in die Gesellschaft, ihre Umsetzung des Leitbildes „Staatsbürger in Uniform“ in einer demokratischen Gesellschaft und Kultur. Darüber hinaus untersucht sie diejenigen Fragen, die aus dem Widerspruch zwischen dem Auftrag für deutsche Soldatinnen und Soldaten, dem Frieden in der Welt zu dienen, und dem Einsatz von militärischen Gewaltmitteln folgen. Frau Prof. Dr. Dörfler-Dierken lehrt an der Universität Potsdam und der Universität Hamburg und veröffentlichte zahlreiche Publikationen.

Innere Führung und Bevölkerungsschutz – Stichwort Auftragstaktik

Dr. Dirk Freudenberg

Führungsethik unter Einsatzbedingungen

Neben den Hauptlinien der Diskussionen um die „neuen Kriege“ und die „postheroischen Gesellschaften“, die zunehmend verlustavers sind und die ebenso um die Vermeidung von Verlusten beim Gegner bemüht sind, erscheint die Diskussion um die Innere Führung und ihre Rezeption in anderen Organisationskulturen zunächst eher randständig. Bei näherer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass mit dem Auftreten „hybrider Bedrohungen“ in Europa, dem Verschwimmen von innerer und äußerer Sicherheit und insbesondere mit den Terroranschlägen von Paris am 13. November 2015 sowie der Anschlaggefährdung auch in Deutschland eine Diskussion über die Führungsphilosophien auch der Behörden und Organisationen der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr angezeigt ist. Dabei kreisen gewisse Überlegungen, welche den Einsatz der Streitkräfte im Ausland nach Maßgabe des bevölkerungszentrierten Ansatzes im Kampf gegen irreguläre Kräfte im Rahmen des Ansatzes vernetzter Sicherheit bzw. des *Comprehensive Approach* in Frage stellen, im Kern um das gleiche Problem, dem sich auch zunehmend Angehörige der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr gegenübersehen, wenn sie bei der Durchführung ihrer Gefahrenabwehreinsätze zum Teil gezielt angegriffen werden: Was ist führungsethisch den eigenen Kräften zumutbar und was ist dem Individuum auf der Gegenseite gegenüber vertretbar bzw. unter welchen sicherheitsgefährdenden Umständen ist der erforderliche Einsatz der eigenen Kräfte (noch) geboten? Bei den Streitkräften

im Auslandseinsatz geht es hier konkret um die Frage, inwieweit sich Soldaten exponieren müssen, ohne den Gegner selbst wirksam bekämpfen zu können, damit der bevölkerungszentrierte Ansatz und damit das Gewinnen von *Hearts and Minds* noch erfolgreich ist. Das ist eine ethische Frage, die das Spannungsverhältnis zwischen Führungsverantwortung und Fürsorgeverpflichtung militärischer Führer gegenüber den Geführten auf der einen Seite und die Verantwortung gegenüber dem militärisch vertretbaren Einsatz von Wirkmitteln auf der anderen Seite aufwirft. Die Problemstellung geht dabei über die Frage nach dem Wesenskern soldatischen Dienens, dem Geben und Nehmen von Leben, hinaus. Es geht dabei auch um mehr als um die übliche militärische Abwägung zwischen Auftrags Erfüllung und die Risiken für die eingesetzten eigenen Kräfte. Hier wird vor allem in den USA im Zusammenhang mit aktuellen Erscheinungen kriegerischer Konflikte und der erhöhten Exposition die damit verbundene verpflichtende Gefährdung des bevölkerungszentrierten Ansatzes hinterfragt und der Ansatz als solches zur Disposition gestellt.¹ Anlass zur Kritik aufseiten der Militärs ist die Wahrnehmung, dass im Zweifel die vermeintlich sichere kinetische Durchsetzung des Auftrages durch offensive tödliche Gewaltanwendung zurückzustehen hat, auch wenn dadurch direkt oder auch indirekt die eigenen Kräfte gefährdet sein könnten, wenn eine kinetische Operation mit den Grundsätzen des bevölkerungszentrierten Ansatzes kollidiert. Kinetische Operationen sind militärische Kampfhandlungen zur Sicherung bzw. Stabilisierung eines Raumes. Ausdruck dieser erhöhten Gefährdung

sind zum einen Einsatzführungsregeln (*Rules of Engagement*, ROE) aber auch Grundsätze der Aufstandsbekämpfung (*Counterinsurgency*) unter besonderer Berücksichtigung von *Hearts and Minds*, wie sie in den Doktrinen und Vorschriften zur Aufstandsbekämpfung, so beispielsweise im FM-3-24, *Counterinsurgency* der US-Army und des US-Marine-Corps niedergelegt sind. Allerdings könnte bei der hier geäußerten Kritik fraglich sein, ob richtig verstanden wird, inwieweit taktisches Handeln gerade in *Counterinsurgency*-Einsätzen strategische Wirkung entfalten kann und strategische Absichten gegebenenfalls auch scheitern lassen kann.² Das Spannungsverhältnis könnte mithilfe der Auftragstaktik aufgelöst werden, wenn sich die verantwortlichen Führer auf der taktischen Ebene genau diesem Problem stellen und in diesem Sinne in ihrer Entscheidungsfindung ein Ergebnis herbeiführen, welches die Wechselwirkungsbeziehungen zwischen dem Einsatzzweck auf der politischen Ebene und der militärischen Absicht auf der taktischen Ebene berücksichtigt. Die Auftragstaktik soll sie zu Entschlüssen führen, die dem Auftrag und der Absicht der übergeordneten Führung entsprechen und die den Einsatzzweck und die damit verbundenen Risiken den unterstellten Kräften verständlich und nachvollziehbar machen. Bemerkenswerterweise stellen auch die amerikanischen Führungsvorschriften sowohl für *Counterinsurgency*-Operationen als auch für den Einsatz gegen hybride Bedrohungen auf die „Auftragstaktik“ ab.

Die Auftragstaktik als Kern des deutschen Führungsdenkens

Für die originären Organisationen des Bevölkerungsschutzes in Deutschland, also die Feuerwehren, Hilfsorganisationen, den Katastrophenschutz und das Technische Hilfswerk (THW) gibt es keine Kodifikation, welche der Konzeption der Inneren Führung der Bundeswehr gleichkommt. Das gilt ebenso für die

Polizeien von Bund und Ländern. Der Grund hierfür liegt in der Geschichte der Bundeswehr und ihrer Begründung als Streitkräfte in einer Demokratie aus der Tradition deutscher Streitkräfte nach dem Zweiten Weltkrieg. Gleichwohl gibt es in den anderen Organisationen der polizeilichen und der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr Organisationskulturen und jeweils ein inneres Gefüge, in denen Problemstellungen und Kernfragen der Inneren Führung als der bewährten Führungskonzeption der Bundeswehr von aktueller Relevanz sind. Zudem gibt es in anderen Ländern ein starkes Interesse an dieser Konzeption, speziell an ihrem Kernbereich, zu dem insbesondere auch die sogenannte Auftragstaktik, also das „Führen mit Auftrag“, gehört.³ Das Führungsdenken in den deutschen Gefahrenabwehrbehörden auf der operativ-taktischen Ebene ist vom Grundsatz her gleich. Und so haben auch in den Organisationskulturen dieser Akteure Faktoren wie Selbstständigkeit, Initiative, Können und Vertrauen ihren jeweiligen Stellenwert. Für die Bundeswehr, insbesondere für die Landstreitkräfte, gilt das Führen mit Auftrag als oberstes Prinzip. Das gilt auch und gerade für den Einsatz.⁴ Dieses Postulat ist – zumindest was die tatsächliche Führungspraxis angeht – nicht unbestritten. Tatsächlich sind die Anwendung und Ausprägung immer auch Ausfluss eines individuellen Führungsstils und Führungsverhaltens. Dagegen kennen die Polizeien neben der „Auftragstaktik“ auch das Prinzip der „Befehlstaktik“ als einer starren Anordnungsform, die dem Unterstellten keinen Spielraum in der Durchführung seines Auftrages lässt. Die Bevölkerungsschutzorganisationen haben ebenfalls die „Auftragstaktik“ in ihre Dienstvorschriften übernommen. Vor dem Hintergrund moderner Einsatzszenarien stellen sich – wenn auch in unterschiedlichen Kontexten und unterschiedlichen Dimensionen – für alle Akteure der nationalen Sicherheitsarchitektur ähnliche Fragen, welche die jeweiligen Führungsphilosophien betreffen und die

somit auch von ethischer Relevanz sind.

Führungsethik ziviler Einsatzkräfte unter den Bedingungen hybrider Bedrohungen

Der Fall einer hybriden Bedrohung bzw. eines asymmetrischen Anschlags, gegebenenfalls sogar in Form von Mehrfach- bzw. multiplen Folgeanschlägen ausgeführt, könnte in der Tat Ausflüsse für die Organisationskulturen von Akteuren der nichtmilitärischen, nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr im Rahmen der fünf Säulen der nationalen Sicherheitsarchitektur ergeben. Das Konzept der hybriden Bedrohungen fußt auf einer zunehmenden Komplexität, Grenzlosigkeit und Diversität von Gefährdungen, wobei das Hauptcharakteristikum des dem Konzept hybrider Bedrohungen zugrunde liegenden Szenarios der kombinierte und orchestrierte sowie oft verdeckte Einsatz von militärischen und nichtmilitärischen Mitteln staatlicher und nichtstaatlicher Akteure zur Erreichung politischer Ziele ist.⁵ Das Repertoire der Akteure, die auf solche Weise operierten, reicht von der konventionellen und unkonventionellen Kriegführung über organisierte Kriminalität, Propaganda, Desinformation, Aktionen im Cyberraum und Instrumentalisierung des Protestpotentials von gesellschaftlichen Minderheiten bis hin zu Terroranschlägen. Szenarien, die bislang nur aus fernen Krisen- und Kriegsgebieten bekannt waren, können vor Ort Realität werden – und dies mit bislang unbekanntem Verletzungsmustern und zerstörter Infrastruktur. Bereits heute sehen sich Angehörige von Feuerwehren, Rettungsdiensten, Katastrophenschutz und Hilfsorganisationen zunehmend am Rande oder auch im Zentrum von „Demonstrationen“ gewaltbereiten und gewalttätigen Akteuren gegenüber, welche nicht mehr allein die eingesetzten Polizeikräfte zum Objekt ihrer Gewaltbereitschaft machen, sondern oftmals ebenso die Angehörigen der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr als Repräsentanten des Staates identifizieren und ihnen

dementsprechend feindselig begegnen, bis hin zum massiven Einwirken auf ihr Leben, ihre Gesundheit und deren ihre Einsatzmittel. Die Einsatzkräfte werden also von Täterseite nicht mehr als neutrale Institutionen mit humanitärem Auftrag gesehen, sondern sie stehen für den Staat und werden als Vertreter des „Systems“ bekämpft. Dabei ist davon auszugehen, dass die Täterseite die Bedeutung eines funktionierenden Rettungs- und Hilfeleistungssystems – und hier auch die psychologische Bedeutung ihrer Existenz und ihres Funktionierens in Krisenzeiten – erkannt hat. Das macht die Angehörigen dieser Organisationen als Ziel bedeutsam; es werden keine Unterschiede gemacht und keine Rücksichten genommen. Derartige Ereignisse haben erhebliche Auswirkungen auf das Selbstverständnis der Einsatzkräfte, die (im Wesentlichen) als Freiwillige in die Organisationen gegangen sind und sich als „neutrale Helfer“ sehen und die nun bei der Ausübung ihres Hilfeleistungs- und Rettungseinsatzes feindlich behandelt werden. Dass Einsatzkräfte nicht mehr unbedingt als Helfer angesehen werden, sondern eine feindselige Behandlung bis hin zur körperlichen Schädigung erfahren können, steht im diametralen Gegensatz zur helfenden Grundeinstellung der Rettungskräfte, die dafür Anerkennung und nicht Ablehnung erwarten. Es sind also ethisch-moralische Themen angestoßen, welche auf das innere Gefüge der Einsatzorganisationen grundlegenden Einfluss haben. Durch diesen Paradigmenwechsel ist der Kernbereich der inneren Einstellung, des Selbstbewusstseins und des professionellen Selbstverständnisses der Rettungskräfte betroffen, wobei sich der Begriff der „Profession“ hier nicht auf eine hauptberufliche Tätigkeit, sondern auf die „Berufung“ im ursprünglichen Sinne des Wortes bezieht. Gerade für die ehrenamtlichen Helfer bedeutet es eine besondere Zumutung, sich über die einsatzimmanenten Gefahren der üblichen Gefahrenabwehr hinaus zusätzlichen mutwilligen Gefährdungen auszusetzen.

Konsequenzen für den Auftrag und das innere Gefüge

Somit sind die Führungs- und Einsatzkräfte der zivilen Hilfs- und Rettungsdienste mit einer Fragestellung konfrontiert, die eine neue Dimension eröffnet und in den Führungs- und Entscheidungsprozess einfließen muss. Zukünftig gilt es, unter Umständen bereits in der Einsatzplanung und im taktischen Einsatz hybride Bedrohungssituationen und direkte Angriffe auf die zivilen Einsatzkräfte zu berücksichtigen. Des Weiteren muss bereits in der Ausbildung auf diese neuen Herausforderungen reagiert werden. Das bedeutet zugleich, dass eine grundlegende Auseinandersetzung mit diesen „robusten“ Einsatzlagebildern erfolgen muss und sich die individuelle Selbstwahrnehmung wie auch die Einstellung zum Einsatz derartigen Szenarien anpassen muss. Unter derartigen Einsatzbedingungen treten neben den Hilfs- und Rettungsauftrag nun das Handeln in einem unsicheren Umfeld und die Eigensicherung und der Schutz gegen Dritte, welche die originäre Auftrags Erfüllung unter Umständen zurücktreten lassen müssen. Das heißt konkret, dass zukünftig bei einer Explosion nicht mehr unbedingt davon ausgegangen werden kann, dass es sich um einen Unfall handelt, der nach den Grundsätzen des zivilen Rettungsdienstes abzarbeiten ist. Vielmehr könnte es nun so sein, dass das Ereignis und das Schadensbild eine Anschlagfolge ist. Daher ist fraglich, ob und wann Rettungskräfte überhaupt Zugang zur Schadensstelle und zu den Verletzten bekommen können, wenn nicht klar ist, ob es sich nicht um einen Mehrfachanschlag handelt. Gegebenenfalls ist zu entscheiden, ob die Einsatzkräfte rasch zur Schadensstelle und zu den Verletzten vordringen und unter Vernachlässigung der Verletzungsbilder und des Zustandes der Betroffenen diese aus der Gefahrenzone retten und die notwendige notärztliche Versorgung in einem sicheren Umfeld durchführen können. Dass diese Vorgehensweise zum einen für die Patienten nicht optimal, sondern unter Umständen sogar

schädlich sein kann, liegt ebenso auf der Hand, wie dass die Rettungskräfte in einem solchen Szenario einer sehr hohen Gefährdung ausgesetzt sind. Demzufolge steigt die Verantwortung der Führungskräfte. Diese sind unter diesen Bedingungen noch mehr als bisher gefordert abzuwägen, ob und unter welchen Bedingungen und mit welchen Auflagen sie Kräfte zur Rettung von anderen Menschen einsetzen. Und die unterstellten Einsatzkräfte müssen auf diese Entscheidungen vertrauen können. Diese Änderungen haben unausweichlich Auswirkungen auf das innere Gefüge dieser Organisationen, betreffen sie doch die Schlüsselemente der Auftrags taktik, Selbstständigkeit, Initiative, Können und Vertrauen, die zugleich auch Schlüsselemente der Inneren Führung sind. Dementsprechend kann bei der Gestaltung des inneren Gefüges der zivilen Gefahrenabwehrorganisationen eine Orientierung an der Inneren Führung der Bundeswehr hilfreich und zielführend sein.

1 Luis A. Soares, *Winning Hearts and Minds: The Injustice of Humanizing War*, Leipzig 2014.

2 Dirk Freudenberg, *Counterinsurgency als Phase zur Überwindung schwacher Staatlichkeit und zur Etablierung einer stabilen Nachkriegsordnung*, Berlin 2016.

3 Dirk Freudenberg, *Militärische Führungsphilosophien und Führungskonzeptionen ausgewählter NATO- und WEU-Staaten im Vergleich*, Wiesbaden 2005.

4 Dirk Freudenberg, *Auftragstaktik und Innere Führung. Feststellungen und Anmerkungen zur Frage nach Bedeutung und Verhältnis des inneren Gefüges und der Auftragstaktik unter den Bedingungen des Einsatzes der Deutschen Bundeswehr*, Berlin 2014.

5 Oliver Tamminga, *Zum Umgang mit hybriden Bedrohungen*, in: SWP-Aktuell 92, Berlin November 2015, S. 1.



Dr. Dirk Freudenberg ist Politikwissenschaftler und war mehrere Jahre Senior Consultant und Operationsmanager in einer Unternehmensberatung für Krisen- und Sicherheitsmanagement. Seit 2002 ist er Dozent an der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ) im Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK). Derzeit ist er im Referat „Strategische Führung und Leitung, Notfallvorsorge und -planung, Pädagogische Grundlagen und Qualitätsmanagement“. Dr. Freudenberg nahm am Manfred-Wörner-Seminar des SKA sowie am Seminar „Sicherheitspolitik“ BAKS teil. Als Oberstleutnant d. R. der Fallschirmjägertruppe war er mehrmals im Ausland eingesetzt (KFOR 1999, ISAF 2004 und 2011/12). Einen weiteren Auslandseinsatz leistete Dr. Freudenberg 2015 in Abordnung zur Bundespolizei (GPPT) zur Beratung und Ausbildung des afghanischen stellvertretenden Innenministers und der Abteilung „Strategy and Policy.“

Was ist los mit der Inneren Führung?

Oberst i. G. Dr. Uwe Hartmann

In offiziellen Verlautbarungen wird die Innere Führung zwar weiterhin als die Führungsphilosophie der Bundeswehr hochgehalten; in der veröffentlichten Meinung und hinter vorgehaltener Hand wird sie allerdings nicht selten als Auslaufmodell abqualifiziert. Steht ihr das gleiche Schicksal bevor wie der allgemeinen Wehrpflicht?

In der 60-jährigen Geschichte der Bundeswehr galt Innere Führung weithin als ihr Markenzeichen; nach der Wiedervereinigung wurde sie sogar zu einem Exportschlager hochstilisiert. Allerdings war die Innere Führung nie das allseits geliebte Kind der Streitkräfte. Es gab häufig scharfe Kontroversen über ihre Grundsätze und deren Bedeutung für die Einsatzbereitschaft der Truppe.

Wie ist die Lage heute? Viele Soldatinnen und Soldaten haben schon einmal von der Inneren Führung gehört; einige kennen sie; manchen ist sie unbekannt. Vom Führungskräftenachwuchs sollte eigentlich erwartet werden, dass dieser sich mit Neugierde auf die Führungsphilosophie der Bundeswehr einließe. Aus den Reihen jüngerer Offiziere kommt allerdings scharfe Kritik, die in dem Verdikt kulminiert, sie habe ausgedient. Im besten Fall sei sie ein Ladenhüter aus einer alten, längst vergangenen Zeit.

Wie konnte es geschehen, dass eine Führungsphilosophie, die sich selbst als eine dynamische Konzeption versteht, weithin kaum Interesse an ihrer Weiterentwicklung weckt? Haben die Wächter der Inneren Führung ihre Aufgabe zu ernst genommen und daraus eine unantastbare, aber letztlich immer weniger überzeugende Ideologie gemacht? Ist sie vielleicht sogar eine politisch korrekte Hypermoral ohne Bezug zur Lebenswelt der Soldatinnen und Soldaten? Dies

sind Fragen, die ins Mark der Inneren Führung treffen. Daher ergibt es Sinn, sich zunächst einmal auf grundsätzliche Klärungen einzulassen.

Organisationen benötigen eine Führungsphilosophie

Dass die Bundeswehr eine Führungsphilosophie benötigt, ist unstrittig. Organisationen haben eine Führungskultur und erwarten von ihren Angehörigen ein Selbstverständnis, das den gewünschten Werten und Normen genügt. Wie der Skandal um manipulierte Abgaswerte von Autos („Dieselgate“) zeigte, kann menschliches Fehlverhalten einer Organisation erheblichen Schaden zufügen. Auch in der Bundeswehr gab es Skandale wie beispielsweise die Schädelbilder aus Afghanistan oder die gespielten Vergewaltigungen in Coesfeld. Streitkräfte wie Unternehmen reagieren auf solche Vorfälle in der Regel mit Anpassungen in der Führungskultur und einer intensivierten ethischen Bildung.

Neben diesen Gemeinsamkeiten bestehen Unterschiede zwischen Streitkräften und zivilen Organisationen, die sich auch in den jeweiligen Führungsphilosophien widerspiegeln. Aufgrund der Natur des Krieges müssen Soldatinnen und Soldaten darauf vorbereitet sein, im Rahmen eines politisch legitimierten Mandats Gewalt auszuüben. Dementsprechend hoch sind die Anforderungen an ihr Verantwortungsbewusstsein. Um die jederzeitige Kontrolle durch die Politik sowie die Ausführung von Aufträgen auch bei Gefahr und Ungewissheit zu gewährleisten, gilt das Prinzip von Befehl und Gehorsam. Daraus erwachsen Spannungen, die der Einzelne in seinen verschiedenen Rollen als Soldat, Bürger oder Familienmitglied erlebt. Konflikträchtig sind auch die zivil-militärischen Beziehungen,

die Integration des Soldaten in postheroische Zivilgesellschaften sowie das Führungsverhalten von Vorgesetzten. Dies gilt so für alle Armeen der westlichen Welt.

Was ist das Besondere der Inneren Führung?

Wie die Führungsphilosophien in anderen Armeen, so zeichnet sich auch die Innere Führung durch nationale Besonderheiten aus. Einige ihrer Grundsätze sind nur vor dem Hintergrund der deutschen Geschichte vor 1945 sowie der deutschen Politik und Gesellschaft danach zu verstehen.

Zu Beginn der 50er Jahre wurde die Konzeption der Inneren Führung für die neuen Streitkräfte, welche die junge Bundesrepublik Deutschland zur Verteidigung Westeuropas gegen die Sowjetunion aufstellte, erarbeitet. Das dafür verantwortliche Team unter Leitung von Wolf Graf von Baudissin suchte dazu das Gespräch mit den Bürgerinnen und Bürgern. Damals war die Mehrheit der Deutschen gegen die Wiederbewaffnung. Ehemalige Soldaten der Wehrmacht mussten motiviert werden, die neuen Streitkräfte mit aufzubauen. Gesprächsbereitschaft nach innen und außen ist ein wesentliches Charakteristikum der Inneren Führung bis heute. Gespräche unterliegen dabei nicht dem Prinzip von Befehl und Gehorsam. Gemeint sind vielmehr partnerschaftliche Diskussionen auf Augenhöhe, unabhängig davon, welchen Rang und Status die Gesprächspartner besitzen. Wenn es um Fragen ihres Selbstverständnisses geht, treten Soldaten gewissermaßen in einen Raum der Freiheit jenseits des Herrschaftsbereichs der militärischen Hierarchie. Alle Gesprächspartner sind aufgefordert, sich mit informierten, d.h. durch wissenschaftliche Aufklärung und politische Bildung begründeten Meinungen zu beteiligen. Weder Stammtischgerede noch politische Korrektheit werden diesen Ansprüchen gerecht.

Führungsphilosophien ziehen auch Lehren aus der Geschichte. In Deutschland nach 1945 führte dieses Lernen zu einem radikalen Bruch. Die Reichswehr als Staat im Staate und die Wehrmacht als Instrument eines verbrecherischen Regimes taugten nicht als Vorbilder für eine Armee in der Demokratie. Besonders stark waren die Auswirkungen auf das Traditionsverständnis der Bundeswehr, das weite Epochen und zahlreiche Akteure der deutschen Geschichte als nicht überlieferungswürdig ausgrenzte. Die Armeen vieler Verbündeter konnten dagegen auf ungebrochene Traditionen zurückgreifen.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zu den Führungsphilosophien von Verbündeten besteht im Primat des Gewissens. Es ist das Trauma der Verstrickung der Wehrmacht in einen Vernichtungskrieg, weshalb die Soldaten der Bundeswehr gesetzlich dazu verpflichtet wurden, Befehle und Weisungen auf ihre Rechtmäßigkeit und vor ihrem Gewissen zu prüfen. Daraus erwächst ein hoher moralischer Anspruch an jeden Einzelnen. Durch die Würdigung des Widerstands gegen den Nationalsozialismus als Traditionslinie wurde dieser Anspruch im Kern des soldatischen Selbstverständnisses verankert und als moralische Selbstverpflichtung auch nach außen hin kommuniziert.

Weiterhin musste der Umgang von Vorgesetzten mit den ihnen unterstellten Soldaten ein anderer sein als das Führungsverhalten, welches in den Zerrbildern preußisch-deutscher Armeen vor 1945 widergespiegelt wurde. Menschenunwürdige Behandlung durfte es genauso wenig geben wie Duckmäusertum. Die Erziehung zur Verantwortung mit der Förderung des mitdenkenden Gehorsams wurde vornehmste Aufgabe eines jeden Vorgesetzten. Damit war die Auftragstaktik oder, wie es heute heißt, das Führen mit Auftrag von Anfang an integraler Bestandteil der Inneren Führung. Dieses bereits im 19. Jahrhundert eingeführte Führungsprin-

zip meinte die selbstständige Ausführung von Aufträgen allein auf der Grundlage vorgegebener Ziele und zur Verfügung gestellter Mittel. Selbstständigkeit forderte das Abweichen von Befehlen, wenn die Lage sich grundlegend geändert hatte und eine Rücksprache mit Vorgesetzten nicht möglich war. Dieses tradierte Führungsprinzip wurde durch die Innere Führung allerdings erweitert, indem Führen mit Auftrag nicht rein militärisch, sondern immer auch politisch verstanden wurde. Es sollte nicht nur um die möglichst effektive Ausführung eines militärischen Auftrags gehen, sondern auch um die vorherige Prüfung, ob die wahrscheinliche Wirkung seines Handelns auch tatsächlich dem politischen Zweck diene. Der Soldat wurde auf diese Weise mitverantwortlich für die zu erreichenden politischen Ziele. Führen mit Auftrag bzw. Auftragstaktik wurde also erweitert zu Führen mit politisch begründetem Auftrag, zu einer „Auftragsstrategie“. Politik ist damit unverzichtbares Element soldatischer Professionalität. Hierin liegt die eigentliche, tiefere Bedeutung des Leitbildes vom „Staatsbürger in Uniform“. Die Innere Führung stellt damit höchste geistige und charakterliche Anforderungen an die Soldaten aller Dienstgrade.

Die historische Begründung der Inneren Führung mit den Erfahrungen aus der Weimarer Republik und der nationalsozialistischen Diktatur verliert deutlich an Relevanz, vor allem bei den jüngeren Generationen. Ihr Blick ist mehr nach vorn auf die neuen Herausforderungen gerichtet. Damit kommt das Konflikt- bzw. Kriegsbild stärker in den Blick, das übrigens auch in der Entstehungsphase der Inneren Führung eine überaus wichtige Rolle spielte.

Das Kriegsbild der Inneren Führung

Baudissin und seine Mitarbeiter stellten fest, dass moderne Kriege keine Fortsetzung des Zweiten Weltkriegs seien. Sie erarbeiteten ein komplexeres Konfliktverständnis und fanden dafür den Begriff des „permanenten Weltbür-

gerkriegs“. Dieses Kriegsbild betonte den zeitlich und regional entgrenzten politisch-ideologischen Charakter moderner Konflikte, die ihre Ziele in Herz und Verstand der Staatsbürger mit und ohne Uniform fänden. Schlachten und Gefechte seien „... nur noch ein Teil einer auf allen Gebieten angreifenden geistigen Kampfführung, die keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen Krieg und Frieden kennt“.

Nicht nur das demokratische System der noch jungen Bundesrepublik Deutschland und die Lehren aus der Geschichte, sondern auch das Kriegsbild forderten eine klare politische Begründung des Auftrags der Bundeswehr, die tiefe Integration von Gesellschaft und Streitkräften sowie einen menschenwürdigen Umgang. Auf diese Weise sollte die Widerstandsfähigkeit von Politik, Gesellschaft und Streitkräften für die ideologische Auseinandersetzung mit dem damaligen Sowjetkommunismus erhöht werden. Nur durch politische Handlungsstärke, sozialen Zusammenhalt und politische Bildung aller Staatsbürger, unter denen die Soldaten die „Speerspitze“ bildeten, konnte es langfristig gelingen, Frieden zu wahren und den Gegner im Systemwettbewerb zum Umdenken zu veranlassen.

Innere Führung legte einen Schwerpunkt also auch auf die *soft power*, weil das Kriegsbild dies als Ergänzung zur rein militärischen Schlagkraft erforderte. Im Handbuch Innere Führung von 1957 steht dementsprechend: „In unserer Situation des Neuaufbaues von Streitkräften lautet die einzig legitime Frage: Wie kann die deutsche Bundeswehr in der Mitte des 20. Jahrhunderts zu einem Instrument von höchster Schlagkraft gestaltet werden?“ Militärische Schlagkraft beruhte allerdings auf (gesellschafts-)politischen und ethischen Voraussetzungen, die durch die Innere Führung angesichts der auch geistigen Kampfführung der damaligen Sowjetunion geschaffen und auf Dauer gestellt werden mussten.

Dieses Kriegsbild ist angesichts der neuen Herausforderungen vor allem durch die hybride Kriegführung aktueller denn je. Hybrid agierende Akteure wenden komplexe militärische Mischformen an und orchestrieren diese u.a. mit Propaganda und wirtschaftlichen Druckmitteln sowie mit dem Schüren gesellschaftlicher Spannungen und mit Flüchtlingsbewegungen. Um ihre Angriffe abzuwehren, sind das selbstbewusste Einstehen für die freiheitlichen Werte einer offenen, aufgeklärten Gesellschaft, der Schulterschluss von Bürgern mit und ohne Uniform sowie eine Politik, die Strategien zur Abwehr von Bedrohungen begründet und dafür das Gespräch mit den Menschen sucht, erforderlich. Auf diese Weise wächst die Widerstandskraft (Resilienz) eines Landes auch gegen hybride Bedrohungen.

Innere Führung *reloaded*

Kritiker der Inneren Führung rücken oftmals das Bestehen in Kampf und Gefecht in den Mittelpunkt ihrer Argumentation. Sie nutzen einfache Kriegsbilder. Der Rückfall auf rein militärische Professionalität wäre allerdings eine Kapitulation vor der Komplexität neuartiger Konflikte.

Manche kritische Einlassungen sind eher durch Vorurteile als durch intensive Auseinandersetzung mit den zahlreichen Themen im weiten Feld der Inneren Führung gekennzeichnet. Hartnäckig hält sich das Vorurteil, Innere Führung bedeute Verweichlichung des Soldaten und Auflösung der Disziplin. Die Lektüre einiger Seiten aus dem Handbuch Innere Führung zeigt auf, welche enorm hohen Anforderungen sie an den Soldaten stellt. Dieser müsse sich angesichts der komplexen sicherheitspolitischen Herausforderungen, die in eine Krise mit globalem Katastrophencharakter münden könnten, permanent weiterentwickeln. Wer diesen harten Weg geht, justiert seinen inneren Kompass. Dieser erlaubt ihm auch bei Zweideutigkeit und Ungewissheit im Politischen und Militärischen, mit Zuversicht und Selbstvertrauen professionell zu handeln.

Das Gedankengebäude der Inneren Führung ist nicht leicht zu verstehen. Dies liegt jedoch in der Natur ihres Gegenstandes, nämlich der bewaffneten Gewalt. Lesen, Nachdenken und partnerschaftliche Gespräche sind für ihr umfassendes Verständnis und ihre kreative Weiterentwicklung unverzichtbar. Dafür sollten angemessene Rahmenbedingungen in den Ausbildungs- und Bildungseinrichtungen genauso wie in der Truppe geschaffen werden.

Innere Führung ist kriegs- und einsatznah, indem sie aus der Analyse des Konfliktbildes Folgerungen für die Schlagkraft der Truppe ableitet. Sie schaut dabei nicht nur auf die Bundeswehr, sondern auch auf Politik und Gesellschaft, die ebenfalls ihren Beitrag dazu leisten. Innere Führung ist damit eine überaus kritische Führungsphilosophie. Dafür müssen Soldaten und Soldatinnen aller Dienstgrade allerdings mehr Bürgermut und Zivilcourage zeigen. Hier wird deutlich, dass Innere Führung keine autonom agierende Matrix im Hintergrund ist. Sie ist das, was wir sind und aus ihr machen.

Das Herstellen tragfähigerer Rahmenbedingungen für den soldatischen Dienst erfordert eine konzertierte Aktion von Staat, Gesellschaft und Streitkräften. Andauernde Unterfinanzierung, Legitimationsdefizite, Desinteresse, überbordende, an Friedensbedingungen ausgerichtete Reglementierungen, all das beeinträchtigt die Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität von Streitkräften in komplexen Konflikten. Die Innere Führung bildet eine übergreifende Plattform für kritisch-konstruktive Debatten und ganzheitliche Problemlösungen.

Voraussetzung dafür ist eine neue Gesprächskultur, die Vertrauen und engagiertes Interesse fördert. Auch Fragen des Selbstverständnisses sind zu klären: Impliziert der Begriff der Zivilgesellschaft eine Ausgrenzung des Soldaten? Warum fällt es Staatsbürgern in Uniform trotz des Wunsches nach Wertschätzung so schwer, öffentlich über ihren Beruf zu sprechen? Das

Primat der Politik sollte auch dahingehend zum Ausdruck kommen, dass Politiker die politische Dimension des Soldatenberufs erläutern. Vorgesetzte sollten sich davor hüten, ihr persönliches Verständnis von Innerer Führung als allgemeinen moralischen Maßstab zu überhöhen und es vor Kritik zu immunisieren. Verständnis fördern, um gemeinsame Überzeugungen ringen, Alternativen durchdenken, all dies wäre dem Geist der Inneren Führung wesentlich angemessener.



Dr. Uwe Hartmann ist Oberst im Generalstabsdienst und Referatsleiter im Kommando Heer in Strausberg. Dort bearbeitet er Themen der Operationsführung von Landstreitkräften. Zuvor absolvierte er ein einjähriges Studium am US Army War College in Carlisle, Pennsylvania. Als Mitherausgeber des Jahrbuchs Innere Führung

beschäftigt er sich mit Fragen des Verhältnisses von Politik, Gesellschaft und Streitkräften. Er publiziert weiterhin zu Themen der Strategie, zu Kriegs- und Konfliktbildern wie der hybriden Kriegführung sowie zu dem preußischen General und Kriegsphilosophen Carl von Clausewitz.

Innere Führung und globale integrale Kompetenz

Major Dipl.-Päd. Bernd Küstner, Prof. Dr. Kazuma Matoba

Innere Führung und Globalisierung: interkulturelle Kompetenz der Bundeswehr

Insbesondere im heutigen globalisierten Umfeld ist das Bewusstsein über die eigene Herkunft und gesellschaftsspezifische Führungskulturen wichtig. Einsätze finden nicht mehr nur unter dem Kommando einer einzigen Nation statt. Das gemeinsame Arbeiten erfordert eine Kooperation der Nationen und setzt das gegenseitige Verstehen voraus.

Bei *Resolute Support* besteht so ein multinationales Umfeld. Das Mentoren-Team des 209. Korps besteht aus ca. 60 Unteroffizieren und Offizieren aus zwölf Nationen, die ihre kulturellen Differenzen überbrücken müssen, um einen gemeinsamen Auftrag erfüllen zu können. Darunter sind „nur“ fünf deutsche Soldaten. Diese heterogene Gruppe, über Dienstgrade und Ländergrenzen hinweg, hat einen Auftrag: Die Beratung der *Afghan National Army* im Norden Afghanistans.

Die interkulturelle Kompetenz (IKK) setzt, aus deutscher Sicht, das Verstehen und das Leben der Inneren Führung voraus. Die Kernphilosophie der Inneren Führung in Bezug auf Menschenwürde wurde damals so konzipiert, dass sie auch heute ein essenzieller Bestandteil der interkulturellen Kompetenz der Bundeswehr sein kann. Man hat damals schon unbewusst die Voraussetzungen für die IKK geschaffen. Die gegenseitige Toleranz und das Anerkennen bzw. das Respektieren der Kultur des anderen ist die Basis für eine Kommunikation untereinander und der Garant für den Erfolg. Man muss nicht

im Auslandseinsatz sein, um interkulturelle Kompetenz anzuwenden. Auch in Deutschland sind Respekt und Toleranz gefordert. Insbesondere Vorgesetzte sind aufgefordert Pluralismus zuzulassen und zu fördern. Militärische Führer sind „Führer, Erzieher und Ausbilder“, die eine hohe Kompetenz in den sogenannten Soft Skills wie Toleranz, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit aufweisen und fördern sollten. Diese Anforderung beschränkt sich nicht nur auf das Führungspersonal, sondern gilt für alle Armeeangehörigen.

Zur Unterstützung der Vorgesetzten zur Förderung der IKK gibt es verschiedenste Lehrgänge am Zentrum für Innere Führung und an der Führungsakademie der Bundeswehr. Im täglichen Dienstalltag werden allerdings andere Ausbildungsbereiche als dringlicher behandelt. Die Innere Führung oder IKK folgen meist erst nachgeordnet.

In der Einsatzvorbereitung ist die IKK ein zwingender Bestandteil der Ausbildung und Vorbereitung. Im Rahmen der Ausbildung werden die Landeskunde und allgemeine Informationen gelehrt; sie beschränkt sich auf die praktischen Verhaltensregeln für das jeweilige Land und die jeweilige Kultur. Das ist aber nicht mit der Fähigkeit zu IKK gleichzusetzen. IKK ist nicht das Wissen um die Dos and Don'ts!

Die Bundeswehr muss sich auf mehr Multinationalität und die damit einhergehende IKK einstellen. IKK ist und wird das tägliche Handwerkzeug eines jeden Soldaten, besonders der Vorgesetzten, im Einsatz sein.

Innere Führung und Postmoderne: Diversitätskompetenz der Führung

Das Wertesystem der Bundeswehr unterliegt, wie das der Gesellschaft, einem beständigen Wandel und ist damit immer im aktuellen Zeitgeist zu diskutieren. Somit ist die Innere Führung ebenfalls in einem ständigen Wandel. Gerade durch die Einsätze in den letzten Jahren, insbesondere seit dem ISAF-Einsatz ist die Innere Führung in der Diskussion und muss sich die Frage gefallen lassen, ob sie noch zeitgemäß ist und den heutigen Ansprüchen in unveränderter Form gerecht wird. Die Internationalisierung der Einsätze, die Multinationalität der Stäbe oder die Unterstellung von Truppen anderer Nationen unter deutsches Kommando im Inland lassen die militärische Welt zusammenwachsen und machen eine Anpassung der Inneren Führung nötig.

Trotz aller gesellschaftlichen und militärischen Diskussionen ist die Innere Führung auch heute noch die Basis des Handelns, denn Werte wie Menschenwürde, Freiheit, Frieden, Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität und Demokratie sind zeitlos. Dabei muss der Spagat zwischen dem Erhalt der zentralen Werte der Inneren Führung und der Anpassung an die aktuellen Bedürfnisse der Gesellschaft geschafft werden.

Diese Änderung der Bedürfnisse muss auch in der entsprechenden Vorschrift wiedergegeben werden. Dörfler-Dieken und Kramer (2013) zeigen eine Diskrepanz in der Verbreitung und Kenntnis über die Innere Führung in den Streitkräften auf. Dabei wird der Unterschied zwischen den Dienstgradgruppen deutlich und deren Bedeutung für das Dienstverständnis im Alltag und im Einsatz. Dieses unterschiedliche Verstehen und Deuten der Inneren Führung kann zu Fehldeutungen im Führungsverhalten führen. Dabei läuft man aber Gefahr, die gewinnbringenden Effekte einer erfolgreichen

Zusammenarbeit zu verlieren bzw. sie eben erst gar nicht generieren zu können.

Es ist eben gerade die Diversität der Streitkräfte, der Reichtum an verschiedensten Facetten, welcher der Bundeswehr in den zukünftigen Einsätzen den entscheidenden Vorteil bringt. Diese Diversität zeichnet sich besonders durch die gelebte Innere Führung und IKK aus, die nicht nur auf das eigene Selbst gerichtet ist. Der globale Blick auf die Problemstellungen muss das Ziel sein.

In zukünftigen Einsätzen der Bundeswehr wird die Fähigkeit zur Diversitätsführung stärker gefordert werden. Insbesondere wenn die Bundeswehr die Mandate zur Ausbildung fremder Streitkräfte ausbaut oder wenn es um Ausbildungsmissionen geht, die auf einem *postwar conflict* gründen. Nur in der Kooperation mit dem Gastland oder Partnernationen ist eine wirksame Friedenskonsolidierung möglich. Dazu ist ein systemisches Denken als Weltenbürger nötig.

Globale integrale Kompetenz – ein möglicher Beitrag zur Evolution der Inneren Führung

Der Terror von Paris im November 2015 wurde von dem konservativen Flügel der Gesellschaft als eine Bestätigung der These vom drohenden „Kampf der Kulturen“, die der US-Politologe Samuel Huntington 1996 aufgestellt hatte, gesehen. Vor seiner reduktionistischen Kulturdefinition, die auch in Theorie und Praxis des interkulturellen Trainings noch dominant ist (z.B. Kulturstandard und Kulturdimension), warnten viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und kritisierten die Illusion der Singularität der Identität. Ein Mensch ist als Individuum mit vielen Zugehörigkeiten oder als Mitglied vieler verschiedener Gruppen zu betrachten. In der interkulturellen Interaktion muss man seine eigene multiple Identität erkennen und gleichzeitig die Identität von den anderen erkennen

und anerkennen, um die Zuschreibung und Zementierung einer einzigen kulturellen Identität zu vermeiden.

Ein postmodernes Konzept der IKK muss Führungskräfte der Bundeswehr dazu bringen können, ihre multiple soziale Identität zu erkennen und darüber hinaus ihre persönliche Identität zu entdecken. Der Lernprozess einer solchen Identitätsbildung ist ein transformativer Lernprozess, in dem „Lernen als Veränderung“ im Sinne von Gregory Bateson (1972) stattfindet.

Sein Stufenmodell des Lernens liefert eine theoretische Grundlage des neuen Konzeptes des interkulturellen Trainings, das postuliert, dass die Rekonstruktion der Identität durch „Bewusstseins-Transformation“ auf einer höheren Stufe des Lernens möglich ist. Die „Bewusstseins-Transformation“ findet in interkulturellem Kontext bewusst und unbewusst statt, aber es kann noch durch ein interkulturelles Training vor dem Auslandseinsatz der Soldatinnen und Soldaten effizienter gefördert werden, indem man die kulturelle Prägung bei Verhalten, Fähigkeiten, Glaubenssätzen und Identitäten suspendiert. Die Aufgabe der Wissenschaft liegt in der Entwicklung der konkreten Trainingsansätze zur Förderung der „Diversitätsführungs-kompetenz“, die Vielfalt der Identitäten des Eigenen und Anderen als integrale Teile des Gesamtsystems wahrzunehmen und darüber hinaus ein solides Fundament der Friedenskonsolidierung in Postkriegsgebieten zu etablieren.

Gerade bei der zukünftigen Bildung der Inneren Führung sollte es darum gehen, die Fähigkeiten der Streitkräfte und besonders der Führungskräfte für eine erfolgreiche Friedenskonsolidierung weiter auszubilden. Im Fokus vom Konzept der Inneren Führung stehen der Mensch und seine Einflussmöglichkeiten auf Konflikte und Frieden. Die Armeeangehörigen müssen auf die Menschen verschiedener Gesellschaftsebenen wirken, um zu einer Friedenskonsolidierung beizutragen und letztendlich eine Transforma-

tion und Veränderung des Systems zu initiieren.

Zur Konkretisierung dieser These lässt sich das Konzept der Inneren Führung mit „Integraler Theorie“ von Wilber (2007) verbinden bzw. erweitern. Im Besonderen soll an dieser Stelle das Quadrantenmodell seiner integralen Theorie betrachtet werden, welches als wichtige Ergänzung zum Konzept der Inneren Führung genutzt werden kann. Das Quadrantenmodell ermöglicht, zwischenmenschliches Geschehen ganzheitlich und umfassend zu verstehen und damit Handlungsmöglichkeiten zu vervielfachen. Es stellt für uns ein Grundlagenmodell zur Betrachtung sowohl der Paradigmen als auch der spezifischen Lernfelder und Lernebenen dar. Hierzu wird in kurzer Form die Bedeutung der einzelnen Quadranten erläutert.

Nach Wilber (2007) können Ereignisse individuell und kollektiv erlebt werden, Phänomene können innerlich (subjektiv) und äußerlich (objektiv) wahrgenommen werden. Aus diesen Dimensionen definiert Wilber das Quadrantenmodell, das in Abb. 1 dargestellt ist.

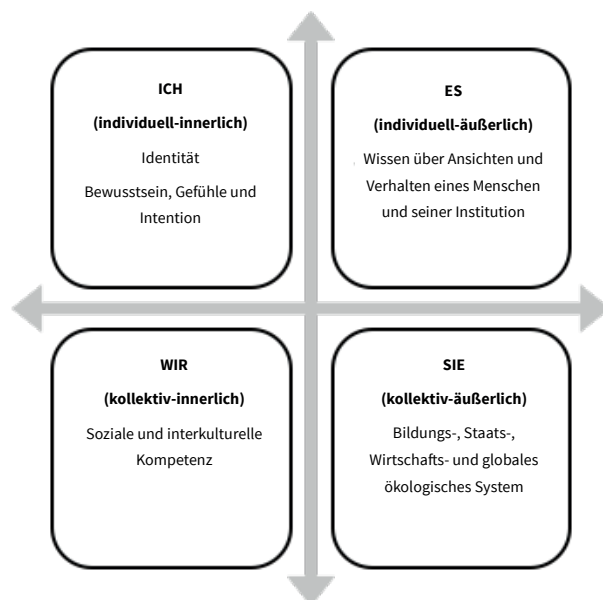


Abb. 1: integrale Theorie von Ken Wilber (eigene Darstellung nach Wilber [2007: 71])

Oberer linker Quadrant – individuelle Innenperspektive – <ICH>

Dieser Quadrant beinhaltet die individuellen

und subjektiven Wahrnehmungen bzw. das eigene Bewusstsein des Einzelnen. Es geht um die eigenen Gefühle, Intentionen und Empfindungen, welche bewusst oder unbewusst wahrgenommen werden. Im Austausch und Dialog mit anderen Menschen beziehen wir neue Erkenntnisse über uns selbst. Insbesondere Identität, Selbstreflexion und Persönlichkeitsbildung sind Bestandteil dieses Quadranten.

Unterer linker Quadrant – kollektive Innenperspektive – <WIR>

Dieser Quadrant beinhaltet einen Konsens aus Politik, Familie, Schule und Beruf. Es geht um Wertvorstellungen, Normen, Rollenbilder und kulturelle Übereinkünfte, die teils bewusst, aber vor allem unterbewusst den Einzelnen sowie die Gesellschaft beeinflussen. Das Bewusstsein von der Gemeinschaft und die Wirkung kollektiver Übereinkünfte lassen sich hier verorten. Die Bildungsperspektive sieht in diesem Quadranten die ethisch-moralische Bildung. Die kollektive Innenperspektive bestimmt soziale sowie interkulturelle Kompetenz und ist somit entscheidend im interkulturellen Dialog.

Oberer rechter Quadrant – individuelle Außenperspektive – <ES>

In diesem Quadranten werden Ansichten und Verhalten von Menschen objektiv von außen betrachtet. Was das Individuum fühlt oder denkt, ist hier nicht von Relevanz. Es geht darum, Objektivität und Vergleichbarkeit zu schaffen. Wissenschaftliche Messmethoden machen dies möglich. Messbare Werte wären beispielsweise an dieser Stelle Informationen über einen Konflikt, Rechtsverständnis, schulische Bildung, Verhandlungs- und Analysekompetenzen. Das ES steht also für den naturwissenschaftlichen Bereich.

Unterer rechter Quadrant – kollektive Außenperspektive – <SIE>

In dieser Sichtweise handelt es sich um das äußere, sichtbare Verhalten von Systemen jedweder Art. Impliziert sind hier Bildungs-,

Staats-, Wirtschaftssystem sowie globales ökologisches System. Weitere Faktoren wie Infrastruktur spielen ebenso eine Rolle. Wie verhält sich ein System nach außen hin und wie sehen die Kommunikationsprozesse aus?

Bei diesen vier Quadranten handelt es sich um vier verschiedenen Perspektiven, durch die man die Menschen, die Gesellschaft und die Welt umfangreich und ganzheitlich betrachten kann. Diese multiperspektivische Betrachtungsweise im globalen Kontext wird „globale integrale Kompetenz“ genannt. Dieser Begriff bezeichnet die Eigenschaft eines handlungsfähigen, die eigene Persönlichkeit und das globale Umfeld gestaltenden Subjekts. Globale integrale Kompetenz ergibt sich daraus, diese vier Perspektiven in ein Gleichgewicht zu bringen und das Selbst und die Anderen in einer kausalen Beziehung in einem großen System zu erkennen.

<ES>: sich unserer neuronalen Wahrnehmung der Welt und Bedeutungsgebung bewusst werden, mit dem Ziel, sich ihre Grenzen zu erweitern und neue Bedeutung und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

<ICH>: eigenes komplexes System der pluralen Identität erkennen, eine kohärente Identität entwickeln und Wahlmöglichkeiten und Handlungsspielräume erweitern.

<WIR>: individuelle Potenziale, eine neue Kultur aufbauen und erkennen, dadurch Vorurteile/Annahmen in der Schwebe halten und Kompetenz zur dialogischen Kommunikation - (zuhören) entwickeln.

<SIE>: erkennen, dass wir uns durch implizites System zusammenhalten und durch explizites System differenzieren.

Zum Beispiel muss ein Mentor der deutschen Streitkräfte in Afghanistan durch die ES- und ICH-perspektivische Betrachtung seine afghanischen Trainees vorurteilslos wahrnehmen.

Durch WIR-Perspektive muss er in der Lage sein, eine vertrauensvolle Beziehung zu seinem Trainee aufzubauen, in der eine neue, angemessene Führungskultur entsteht. Über die differenzierten institutionellen Funktionen wie Trainer-Trainee hinaus muss er erkennen, dass er und seine Trainees integrale Bestandteile eines globalen Systems sind.

Globale integrale Kompetenz ist ein weit gefasster Begriff, umfasst ein Bündel von Selbst-, Sozial- und Systemkompetenzen und ist wichtig für die moderne Personalentwicklung der Streitkräfte. Die theoretische Entwicklung dieses Konzeptes kann mit der zeitgemäßen Evolution der Inneren Führung angeschlossen werden, da sie sich im Kontext der Globalisierung und der Einbindung in internationale Strukturen anpassen muss.

Literatur:

Bateson, Gregory (1972): Step to an ecology of mind. Chicago.

Dörfner-Dierken, Angelika und Robert Kramer (2014): Innere Führung in Zahlen: Streitkräftebefragung 2013. Berlin.

Huntington, Samuel (1996): The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order, New York.

Wilber, Ken (2007): Integrale Vision. München.



Major Dipl.-Päd. Bernd Küstner trat im Jahr 2000 als Offiziersanwärter der damaligen Panzeraufklärungstruppe in die Bundeswehr ein. Nach seiner Ausbildung zum Offizier und dem Studium der Pädagogik an der Universität der Bundeswehr in München folgten Verwendungen als Zugführer und Kompanieeinsatzoffizier und

Stabsverwendungen. Derzeit ist Major Küstner als Teamführer im Bereich militärische Ausbildungsunterstützung eingesetzt. Seine drei Auslandseinsätze in den Jahren 2011, 2013 und 2015 führten ihn bisher nach Afghanistan.



Prof. Dr. Kazuma Matoba studierte und promovierte in der Kommunikationswissenschaft in Tokyo und Duisburg. Nach der Habilitation an der Universität Witten/Herdecke war er Dozent an verschiedenen deutschen und internationalen Universitäten. Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit ist er als Trainer für interkulturelle Kommunikati-

on und Friedenskonsolidierung weltweit unterwegs. Seit 2014 lehrt und forscht er an der Fakultät der Humanwissenschaften der Universität der Bundeswehr München.

Integrität, Zivilcourage und Innere Führung

Dr. Peter Olsthoorn

Dieser Artikel untersucht die in gewisser Weise verwandten Begriffe Integrität, Zivilcourage und Innere Führung auf ihren Nutzen hinsichtlich der Gewährleistung ethischen Verhaltens bei den Angehörigen der Streitkräfte. Am häufigsten wird in militärischen Organisationen in diesem Zusammenhang der Begriff der Integrität verwendet. Die folgenden Ausführungen beziehen sich deshalb zu einem großen Teil auf die Erörterung dieses Begriffs sowie auf die Problematik seiner Verwendung im militärischen Bereich. Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass der Begriff der Integrität in seiner üblichen Verwendung für den Kontext der Streitkräfte zu unbestimmt und subjektiv und insofern kaum von Nutzen ist. Aufgrund dieser Nachteile diskutiert der Artikel die Begriffe Zivilcourage und Innere Führung als mögliche Alternativen zum Konzept der Integrität.

Was bedeutet Integrität?

Integrität ist die Tugend, die uns, obwohl wir versucht sind, anders zu handeln, dazu veranlasst, das Richtige zu tun, selbst wenn keine Zeugen dabei sind. Es überrascht daher nicht, dass die meisten Militärangehörigen Integrität als eine wichtige Tugend erachten. Auch im Krieg darf über ethisch richtiges Verhalten keine Unklarheit bestehen. Bedauerlicherweise hat der Begriff Integrität jedoch heutzutage so viele Bedeutungen angenommen, dass er mittlerweile alles und nichts besagt. Trotzdem hat er in den meisten Organisationen eine recht enge Bedeutung, indem er über die Nennung des zu vermeidenden Verhaltens negativ definiert wird: etwa Geschenke anzunehmen, die einen bestimmten Wert übersteigen, oder Büroartikel

mit nach Hause zu nehmen. Obwohl die meisten Organisationen diese enge Auslegung von Integrität verwenden, werden die meisten Menschen der Auffassung sein, dass es bei Integrität eigentlich um etwas anderes geht.

Integrität hat außerhalb des Kontextes einer Organisation eine umfassendere, etwas schwerer zu definierende Bedeutung. Der Begriff kann für „Ganzheit“ stehen, was auf die antike Vorstellung zurückgeht, dass Tugenden miteinander in Beziehung stehen (das lateinische *integer* bedeutet „ganz“ oder „vollständig“): Jemand, der die Tugend des Muts besitzt, benötigt die dazugehörigen Tugenden der Weisheit und Mäßigung, um seinen Mut zu lenken. Andere sehen Integrität als etwas über die Zeit Gleichbleibendes und erwarten, dass jemand sich auch unter Druck nach den eigenen Grundsätzen verhält. Wieder andere verwenden Integrität einfach als Synonym für ethisches Verhalten und sind der Auffassung, dass jemand Integrität besitzt, wenn er nach moralischen Grundsätzen lebt. Diese Definition ist offensichtlich so allgemein gefasst, dass sie wenig hilfreich für das Verständnis dessen ist, was der Begriff der Integrität tatsächlich beinhaltet.

Durch die zahlreichen unterschiedlichen Bedeutungen wird die Aussage über die Integrität einer Person in gewisser Weise willkürlich. Alles hängt davon ab, welche Bedeutungsinhalte man diesem Begriff zuordnen will. Man kann dieses Problem und die meisten anderen semantischen Fragen in Bezug auf den Terminus umgehen, indem man seine Verwendung untersucht und zunächst schaut, was im Alltagsgebrauch darunter verstanden wird. Demnach

könnte Integrität „Handeln auf der Grundlage der eigenen Werte und Prinzipien“ bedeuten – das verstehen die meisten Menschen unter Integrität. Nach dieser Definition befände sich die Integrität also irgendwo in der Mitte zwischen der engen Bedeutung, also der Einhaltung der durch eine Organisation gesetzten Regeln, und der allzu breit gefassten Definition, die sie mit ethischem Verhalten gleichsetzt.

Können wir nach eigenen ethischen Grundsätzen leben?

Diese Bedeutung von Integrität im herkömmlichen Sinn wirft Fragen auf. Zunächst einmal hängt alles von den Werten und Grundsätzen ab, die jemand vertritt. Böswillige Diktatoren, Verbrecher und Terroristen könnten für sich selbst in Anspruch nehmen, Integrität zu besitzen, ohne widersprüchlich zu sein, solange sie sich an ihre eigenen Grundsätze halten. Dies bedeutet natürlich, dass die oben erwähnte Verwendung des Begriffs Integrität als Synonym für ethisches Verhalten fehlgeleitet ist. Denn wenn wir von unseren Kollegen oder Freunden verlangen, integere Menschen zu sein, müssen wir immer voraussetzen, dass ihre persönlichen Grundsätze gut sind. Ein recht unbefriedigendes Konstrukt!

Ebenso problematisch ist, dass wir nicht wissen können, ob derjenige, der von sich behauptet, seinem eigenen ethischen Kompass zu folgen („Ich tue nur, was mir richtig erscheint/was mein Gewissen mir sagt/was es mir erlaubt, noch in den Spiegel zu schauen“), dies auch wirklich tut. Und wie kann dieser Mensch selbst, auch wenn er aufrichtig davon überzeugt ist, einer eigenen ethischen Norm zu folgen, überhaupt wissen, ob er es tatsächlich tut? Kann er nicht einer Selbsttäuschung unterliegen? In dieser Hinsicht ähnelt jemand, der seinen eigenen Regeln folgt, in gewisser Weise Daniel Defoes Robinson Crusoe: Dieser fertigte sich in der Einsamkeit seiner Insel einen improvisierten Kalender an, um feststellen zu können, welcher Tag gerade war. Dem Einheimischen, mit dem er sich anfreundete, gab

er den Namen Freitag, weil er dachte, sie seien sich an einem Freitag zum ersten Mal begegnet. Crusoe konnte nicht feststellen, ob Donnerstag oder Montag ein passenderer Name gewesen wäre, und tatsächlich erfuhr er nach seiner Rettung, dass er einen oder zwei Tage verpasst hatte. Zwei Jahrhunderte nach Defoe argumentierte Wittgenstein (ein in der Militäretik nicht häufig zitierter Philosoph), wenn jemand von sich behauptet, einer eigenen Regel zu folgen, gebe es drei Möglichkeiten: 1) Er folge tatsächlich einer Regel und tue dies konsequent. 2) Er folge einer Regel, jedoch nicht ganz konsequent. 3) Er behauptet, einer Regel zu folgen, doch sein Urteil sei in Wirklichkeit vollkommen willkürlich. Doch sowohl für den, der die Regeln befolgt, als auch für sein Gegenüber ist es de facto unmöglich zu wissen, welche der drei Alternativen zutrifft. Wittgenstein (und viele andere) kommen zu dem Schluss, dass wir keine private Sprache haben können. Doch dieses Argument hat auch Auswirkungen für denjenigen, der von sich sagt, er lebe nach persönlichen ethischen Regeln. Jemand kann nur dann konsequent eine ethische oder sonstige Regel befolgen, wenn es jemand anderen gibt, der ihm sagen kann, ob er im Recht oder im Unrecht ist.

Und letztlich ist Integrität nicht immer ein ethisches Motiv, da sie zwar die guten Absichten betont, die Folgen jedoch vernachlässigt. In diesem Sinne geht es bei der Integrität vielmehr um die Frage, ob jemand in den Spiegel schauen kann, und um das eigene Selbstbild. Beispielsweise ist bedingungsloser Pazifismus, auch wenn er hohe Prinzipien verfolgt, vielleicht vor allem darauf ausgerichtet, gute Absichten zu zeigen (und daher ungeeignet für Politiker, die auch die Folgen ihrer Entscheidungen mit berücksichtigen müssen).

Integrität in den Streitkräften

Wie bereits erwähnt, betrachten die meisten Militärangehörigen Integrität als ein hohes Gut und setzen sie auf ihre Liste anzustrebender

Tugenden und Werte. Jedoch ist die Unschärfe der Begriffsdefinition weit verbreitet. Beim Militär findet sich sowohl die sehr eng gefasste Definition von Integrität, im Sinne der Einhaltung aller bestehenden Vorschriften, als auch die sehr breite Definition, die Integrität mit ethischem Verhalten gleichsetzt. Der Begriff der Integrität im Sinne von „Ganzheit“ entspricht hierbei der Auffassung, nur derjenige sei ein guter Soldat, der in allen Situationen des Lebens ein guter Mensch sei. Für die meisten Angehörigen der Streitkräfte hat Integrität jedoch die gleiche Bedeutung wie für die Zivilbevölkerung, nämlich: sich an die eigenen persönlichen Werte und Grundsätze zu halten.

Dennoch ist es keine Überraschung, wenn die meisten militärischen Organisationen, die Integrität als eine Tugend bewerten, den Begriff im Sinne der Einhaltung der Werte der Organisation verstehen und daher nicht als etwas, das mit den Werten und Grundsätzen des Einzelnen zu tun hätte. Eine andere Möglichkeit gibt es nicht, da Integrität im Sinne von „Leben nach den eigenen Werten“ nicht mit einem für das gesamte militärische Personal verbindlichen Wertekanon vereinbar wäre. Doch wenn Angehörige der Streitkräfte Integrität als Einstehen für ihre eigenen persönlichen Werte verstehen, entgegen der Definition ihres Dienstherrn, dann könnte dies sehr wohl ein Problem darstellen.

Natürlich ist das Handeln nach eigenen Prinzipien kein Problem, solange diese mit den Grundsätzen des Militärs kompatibel sind. Doch dies ist offensichtlich nicht immer der Fall. Inwieweit eine militärische Organisation die Möglichkeit bieten kann, persönlichen Werten und Grundsätzen zu folgen, ist mithin eine schwierige Frage. Einerseits werden Soldaten oft als Spezialisten gesehen, die für ihre Entscheidungen einen beträchtlichen Handlungsspielraum benötigen. So heißt es in einem kürzlich erschienenen Handbuch über Militäréthik, dass „in Situationen, in denen Gesetz und Ethik unterschiedliche Normen vorgeben, Angehörige des Militärs

stets der höheren, d.h. zwangsläufig der von der Ethik vorgegebenen Norm zu folgen haben.“⁴¹ Doch auf der anderen Seite zeigt sich immer wieder, welche Probleme sich beim Militär im Umgang mit Wehrdienstverweigerern, Whistleblowern und Soldaten ergeben, die Befehle verweigern, welche (ihrem Empfinden nach) gegen ethische Grundsätze verstoßen. Insgesamt bieten militärische Organisationen ein eher feindliches Umfeld für das Handeln nach persönlichen Prinzipien, insofern diese der Sichtweise der Organisation widersprechen. Naturgemäß fördert die eher kollektivistisch als individualistisch ausgerichtete Militärorganisation den Zusammenhalt und die Gruppenloyalität, und wahrscheinlich erklärt sich genau aus dieser Betonung der Loyalität, warum Soldaten, die nach ihren eigenen Werten handeln, manchmal eher zu Märtyrern einer guten Sache werden als zu moralischen Vorbildern ihrer Organisation.

Ein berühmtes Beispiel hierfür ist Hugh Thompson Jr., der Hubschrauberpilot, der 1969 versuchte, US-amerikanische Soldaten seiner Einheit davon abzuhalten, die vietnamesischen Dorfbewohner in My Lai zu töten, und später Opfer einer inszenierten Verleumdungskampagne wurde. In jüngeren Zeiten musste Joe Darby, der Sergeant, der im Januar 2004 die Fotoaufnahmen von Abu Ghraib an die Militärstrafverfolgungsbehörde der United States Army weitergeleitet hatte, in Schutzhaft leben, nachdem Verteidigungsminister Rumsfeld seinen Namen veröffentlicht hatte. Nun werden die meisten von uns (zu Recht) denken, es sei ein Segen, dass es in den Streitkräften Menschen mit festen Prinzipien gebe wie Thompson und Darby. Doch wir haben auch gesehen, dass Integrität an sich subjektiv ist. So gibt es natürlich auch Beispiele von Soldaten, die eindeutig im Unrecht waren, als sie nach eigenen Prinzipien handelten (und mindestens einige Verweigerer aus Gewissengründen fallen ebenfalls in diese Kategorie). Es muss also etwas vorhanden sein, das uns veranlasst, das Richtige zu tun, auch in Situationen, in denen ein erheblicher Druck

besteht, sich für das Falsche zu entscheiden. Doch Integrität ist nicht der ideale Kandidat hierfür. Obwohl viele Soldatinnen und Soldaten Integrität als wichtige Tugend erachten, ist der Begriff in seiner gängigsten Bedeutung äußerst vage und subjektiv. Zum Glück gibt es jedoch einige Alternativen.

Zivilcourage und Innere Führung

Zivilcourage bezeichnet die Fähigkeit, dem negativen Urteil von Freunden und Kollegen standzuhalten, wenn dies erforderlich ist, um das Richtige zu tun. Die Zivilcourage ist also eine wichtige Unterkategorie von Mut, denn es ist wichtig, dass es Menschen gibt, die Missstände aufdecken, wo es nötig ist, oder einen Kollegen korrigieren, wenn sie der Auffassung sind, dass dieser im Unrecht ist. Auf den ersten Blick ist die Zivilcourage in gewisser Weise mit der Integrität verwandt. Es geht jeweils darum, nach eigenen Prinzipien zu handeln, wo andere anderer Meinung sind. Doch die beiden Begriffe unterscheiden sich darin, dass die Zivilcourage per Definition einem ethischen Grundsatz folgt, während dies auf die Integrität nicht zwangsläufig zutrifft. So könnte auch ein standhafter Verbrecher für sich beanspruchen, diese gute Eigenschaft zu besitzen. Diesen Menschen könnte man zwar vielleicht als integer bezeichnen, allerdings würde man hier kaum von Zivilcourage sprechen.

Einige klassische Beispiele von Integrität beruhen auf Prinzipien und Werten, die gar nicht persönlicher Natur waren, sodass es sich in Wirklichkeit um Fälle von Zivilcourage handelte. Der gerade erwähnte Held von My Lai, Hugh Thompson, handelte beispielsweise nicht nach ganz eigenen Werten, die im Widerspruch zu gesellschaftlichen oder professionellen Werten gestanden hätten, sondern aufgrund der Vorstellung dessen, wofür sein Land und seine Organisation stehen sollten (oder vielleicht einmal standen). Thompson erklärte später einmal in einem Vortrag über Zivilcourage, die

Soldaten, die das Massaker verübten, seien „keine echten Soldaten“ gewesen, und verdeutlichte so, dass es ein militärischer – und somit kein persönlicher – ethischer Wert war, der seinem Handeln zugrunde lag.² Zivilcourage würde daher besser zu den militärischen Tugenden passen als Integrität. Allerdings ist nicht eindeutig, nach welchen ethischen Grundsätzen sich die Zivilcourage ausrichten soll. Es können die Grundsätze einer Organisation, einer Gesellschaft oder vielleicht sogar eines Einzelnen sein – wobei in letzterem Fall die Zivilcourage mit der gleichen Subjektivität behaftet sein könnte wie die Integrität.

Doch was besagt das Konzept der Inneren Führung bei den bundesdeutschen Streitkräften? Beinhaltet es ebenfalls den Aspekt der Subjektivität? Auf den ersten Blick könnte man davon ausgehen. Denn denen, die mit diesem Konzept nicht vertraut sind, suggeriert der Begriff zumeist, dass er mehr mit Integrität als mit Zivilcourage zu tun hat. „Innere Führung“ klingt nach einem ethischen inneren Kompass, und man kann den Eindruck bekommen, außerhalb des Individuums existierende (berufliche oder gesellschaftliche) Werte spielen keine größere Rolle. Doch dies entspricht (nach meinem Verständnis) nicht der Bedeutung des Konzepts. Einer der Grundgedanken der Inneren Führung ist, dass Soldatinnen und Soldaten Befehle verweigern sollen, die offenkundig gegen ethische Prinzipien verstoßen. Es wird von ihnen selbstständiges Denken erwartet. Doch dies bedeutet nicht, dass alles gestattet wäre. Die Werte, die dieses selbstständige Denken leiten sollen, sind eindeutig gesellschaftliche Werte, und die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr erfüllen ihren Auftrag, wenn sie aus innerer Überzeugung für Menschenwürde, Freiheit, Gerechtigkeit, Gleichheit und Demokratie eintreten.³ Tatsächlich dienen das Konzept der Inneren Führung und das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform, welches ihm zugrunde liegt, der Ausrichtung der Bundeswehr an der Zivilgesellschaft. Eine der erklärten Grundla-

gen ist somit die Umsetzung des Wertesystems des Grundgesetzes und der Gesellschaft in der Bundeswehr.⁴ Das Konzept der Inneren Führung ist daher sehr viel weniger subjektiv als der Begriff der Integrität in seiner herkömmlichen Bedeutung. Man könnte sagen, dass die Innere Führung genau die Rolle übernehmen kann, die häufig der Integrität zugeschrieben wird, ohne deren offenkundige Nachteile aufzuweisen. Letzten Endes hat das Konzept der Inneren Führung auch einen Vorteil gegenüber der Zivilcourage, da klar definiert ist, wo die der Inneren Führung zugrunde liegenden ethischen Prinzipien verankert sind: nämlich in der Gesellschaft. Die einzige Unklarheit besteht darin, dass Soldatinnen und Soldaten aufgerufen sind, „ihr Gewissen zu schärfen“, um entscheiden zu können, was falsch und was richtig ist.⁵ Doch sollten nicht die gerade angeführten gesellschaftlichen Werte sie bei dieser Unterscheidung leiten?

Fazit

Hauptmerkmal der meisten Definitionen von Integrität ist ihre fehlende Genauigkeit. Integrität zu besitzen wird oft mit einer ethischen Grundhaltung gleichgesetzt. Diese sehr allgemeine Auslegung des Begriffs ist weit verbreitet und hat möglicherweise dazu beigetragen, dass Integrität heute einer der am häufigsten verwendeten Ethikbegriffe beim Militär ist. In ihrer engeren Bedeutung erfordert Integrität vom Einzelnen, dass er nach seinen eigenen persönlichen Werten und Prinzipien lebt. Wir haben gesehen, dass diese Definition unter anderem aufgrund ihrer Unbestimmtheit und Subjektivität problematisch ist. Dennoch sehen wir, dass es manchmal genau darum geht, den eigenen Grundsätzen zu folgen. Wenn von Soldatinnen und Soldaten nicht zumindest eine gewisse Prinzipientreue erwartet werden darf, können sie sich immer hinter der Behauptung verstecken, nur gehandelt zu haben wie andere auch. Man könnte sagen, dass ihre Integrität auf die Probe gestellt wird, wenn sowieso klar

ist, was richtig ist, aber ein erheblicher Druck existiert, sich für das Falsche zu entscheiden. Insbesondere, wenn niemand dabei ist oder wenn diejenigen, die sich in der Nähe befinden, ihre ethischen Grundsätze fallen lassen, ist das Festhalten an den eigenen Prinzipien äußerst tugendhaft – natürlich nur, solange diese ethisch korrekt sind. Zu klären bleibt, ob hier tatsächlich persönliche Prinzipien zum Tragen kommen sollten oder eher verinnerlichte Grundwerte der Gesellschaft oder des Berufs. Wie oben dargelegt, erscheint letztere als die aussichtsreichere Option. Im Vergleich zum Konzept der Integrität stellen Zivilcourage und Innere Führung den angemesseneren Weg dar, um Soldatinnen und Soldaten zu ethischem Handeln anzuhalten. Das Konzept der Inneren Führung ist jedoch wahrscheinlich das geeignetere von beiden, da es auf einem anerkannten gesellschaftlichen Wertesystem beruht.

1 Coleman, Stephen (2013): *Military Ethics*, Oxford, S. 268.

2 Thompsons Ausführungen finden sich unter http://www.usna.edu/Ethics/_files/documents/ThompsonPg1-28_Final.pdf (gesehen am 1. März 2016).

3 Zentrale Dienstvorschrift ZDv 10/1, Innere Führung, Kapitel 1, S. 106; Kapitel 3, S. 304. Die englische Übersetzung findet sich unter http://www.kommando.streitkraeftebasis.de/resource/resource/MzEzNTM4MmUzZmZyMmUzMTM1MzMyZTM2MzIzMDMwMzAzMDMwMzAzMDY4NjQzNDM3NmU2NTMyNjkyMDIwMjAyMDIw/ZDv_10_1_Englisch.pdf.

4 Ebd., Kapitel 3, S. 316.

5 Ebd., Kapitel 5, S. 508.



Dr. Peter Olsthoorn ist Außerordentlicher Professor für militärische Führung und Ethik an der Niederländischen Verteidigungsakademie (Nederlandse Defensie Academie). Neben Führung und Ethik liegen weitere Schwerpunkte seiner Lehrtätigkeit in den Bereichen Streitkräfte und Gesellschaft, Krieg und Medien sowie Ethik

und Grundrechte im europäischen Joint-Masters-Studiengang Strategic Border Management. Peter Olsthoorn forscht hauptsächlich zu militärischen Tugenden, zu militärischer Medizinethik und zur Ethik des Grenzschutzes. Zu seinen Veröffentlichungen zählen die Titel „Honor in Political and Moral Philosophy“ (Albany, 2015) und „Military Ethics and Virtues: An Interdisciplinary Approach for the 21st Century“ (London, 2010).

Führung in multinationalen Organisationen am Beispiel Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE)

Dr. Gregor Richter

Für alle Bereiche des modernen Arbeitslebens, ob in Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen oder militärischen Verbänden, scheint Einigkeit zu herrschen, dass der Führungsstil von Vorgesetzten nicht nur das Arbeitsverhalten und die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflusst, sondern sich auch indirekt auf die Effektivität und die Effizienz der gesamten Organisation auswirkt. Ein Großteil der internationalen Führungsforschung untersucht dabei insbesondere den Grad der Einbindung von Geführten durch Führungskräfte bei Entscheidungsprozessen. Über was entschieden wird – z.B. über betriebliche Abläufe, Stellenbesetzungen oder die zukünftige strategische Marktausrichtung –, ist dabei erst einmal nicht von Bedeutung. In der Bundeswehr existiert eine klare Vorschriftenlage, welchen Umfang die Entscheidungspartizipation haben soll. Die Zentrale Dienstvorschrift (ZDv) für die Führungsphilosophie der Bundeswehr, die Innere Führung, fordert den militärischen Führer unmissverständlich auf: „Ich führe partnerschaftlich. Ich nutze die Fähigkeiten und Fertigkeiten meiner Soldatinnen und Soldaten und beteilige sie wann immer möglich an meiner Entscheidungsfindung.“ (ZDv A-2600/1, S. 27). Im Folgenden werden einige Ergebnisse aus der Erforschung von Führungsstilen an einem spezifischen Organisationstypus, dem multinationalen militärischen Hauptquartier, präsentiert und diskutiert. Sie lassen sich zum Teil auf Führung in militärischen Organisationen im Allgemeinen übertragen.

Führungsstilforschung

In der wissenschaftlichen Literatur über Führung wird der Grad der Beteiligung an Entscheidungsprozessen oft in einem Kontinuum von eher direktiven bis eher partizipativen Führungsstilen gedacht.¹ Dabei geht man davon aus, dass Führungskräfte einen bestimmten (individuellen) Führungsstil pflegen. Für eine sozialwissenschaftliche Untersuchung von Führungsstilen hat sich eine Vierer-Typologie als zweckdienlich erwiesen, die vielen Fragebogenstudien zugrunde liegt: autoritärer, paternalistischer, partizipativer und demokratischer Führungsstil. Fällt eine Führungskraft Entscheidungen schnell, kommuniziert diese unmissverständlich und ohne Umschweife an ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und erwartet dann, dass die Anweisungen loyal und ohne Kritik umgesetzt werden, spricht man von einem autoritären Führungsstil. Fällt die Führungskraft Entscheidungen in der Regel zwar alleine, versucht sie aber das Rational ihrer Entscheidung zu erläutern und antwortet sie auf Nachfragen ihrer Unterebenen, dann würde man sie als paternalistisch bezeichnen. Entscheidungspartizipation setzt ein, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konsultiert und Pros und Kontras gemeinsam abgewogen werden, bevor eine Entscheidung abschließend von der Führungskraft gefällt wird. Der demokratische Führungsstil setzt grundsätzlich eine Besprechung mit dem Team voraus, in der Argumente ausgetauscht werden und letztlich die Mehrheitsmeinung die verbindliche Basis für die Entscheidungsfindung ist.

Im vierten Führungsstil spielt der bzw. die Vorgesetzte also eher die Rolle eines Moderators bzw. einer Moderatorin.

Forschungsstand zu multinationalen militärischen Organisationen

Welcher dieser vier Führungsstile wird von den Geführten bevorzugt und welche Wirkungen hat Führungsstil überhaupt? In den letzten Jahren wurden am ehemaligen Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr (bis 2012) und heute am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) einige multinationale Verbände und Hauptquartiere von NATO und EU-Missionen untersucht. Neben vielfältigen Fragen der vertieften militärischen Zusammenarbeit² zwischen den beteiligten Nationen unter militär- und verteidigungspolitischer sowie organisationskultureller Perspektive stand auch immer das Thema „Führungsstil“ im Interesse der Forscherinnen und Forscher. An drei hier ausgewählten, mit gleicher Methode (standardisierte Befragung) und identischen Fragebogenformulierungen beforschten Hauptquartieren (erstens SHAPE, dem militärischen Hauptquartier der NATO in der Nähe von Mons, Belgien, zweitens MNHQ/SE, dem Hauptquartier der EU-Mission ALTHEA in Bosnien-Herzegowina, und drittens HQ 1 [GE/NL] Corps, dem Hauptquartier des gemeinsamen deutsch-niederländischen Korps in Münster) lässt sich ein einheitlicher Befund ablesen: Der partizipative Führungsstil wird von den Stabsangehörigen in allen drei betrachteten Hauptquartieren am häufigsten präferiert (vgl. Abb. 1).

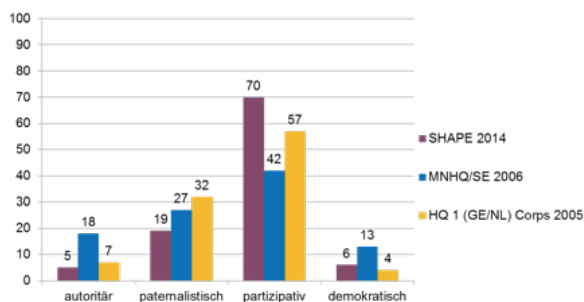


Abb. 1: präferierte Führungsstile im Vergleich (Quellen: Supreme Headquarters Allied Powers Europe 2014,³ Multinational Headquarters South-East 2006,⁴ Headquarters 1st German/Netherlands Corps 2005).⁵ Angaben in Prozent.

Die bisherigen Studien erbrachten einige weitere interessante Ergebnisse. (1) Die Präferenzmuster für Führungsstile differieren zwischen den Nationen, d.h. nationale (Militär-)Kulturen schlagen sich offenbar auch in der Führungskultur nieder. (2) Der bevorzugte Führungsstil ist abhängig von der militärischen Hierarchie: je höher der Rang, desto höher die Präferenz für partizipative und demokratische Führungsstile. (3) Der von einem Soldaten bei seinem direkten Vorgesetzten beobachtete Führungsstil muss nicht immer mit dem Wunschführungsstil übereinstimmen. Hierzu unten mehr. (4) Vergleicht man die drei in Abb. 1 betrachteten Beispiele, so liegt der Schluss nahe, dass der partizipative Stil vor allem in Hauptquartieren mit eher politischer und strategischer Ausrichtung präferiert wird (so bei SHAPE), in einem Hauptquartier wie dem der ALTHEA-Mission (also im Einsatzgebiet und in unmittelbarer Nähe zu operativen militärischen Aufgaben) hingegen gibt es relativ mehr Befürworter für den paternalistischen und für den autoritären Führungsstil. Militärsoziologisch gesprochen: „Kalte“ Organisationen im – wenn man so will – bürokratischen Grundbetrieb können sich eine stärkere Entscheidungspartizipation leisten, in „heißen“ Organisationen nahe am Einsatz- und ggf. auch am Kampfgeschehen wird eher ein klassisches Schema von Befehl und Gehorsam präferiert. Diese vierte Aussage ist als ein vorläufiger Befund zu betrachten und müsste wegen ihrer weitreichenden Implikationen sicherlich in Untersuchungen in weiteren Hauptquartieren validiert werden.

Wirkungen von Führungsstilen?

Ein Anliegen der SHAPE-Studie war es, bisherige Forschungslücken zu schließen. In den vorangegangenen Studien wurde nicht thematisiert, welche Konsequenzen die beobachteten und die Wunschführungsstile auf die Effektivität der Organisation haben. Ist die flächendeckende Anwendung des partizipativen Führungsstils, wenn er doch in den Augen der Geführten als

idealer Stil erscheint, auch für die Performance der Arbeitsteams und der Gesamtorganisation förderlich?

Der multinationale Stab von SHAPE umfasste zum Zeitpunkt der Befragung im Herbst 2014 ca. 800 vor allem militärische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus allen NATO-Mitgliedsstaaten. Der Rücklauf betrug erfreuliche 44 Prozent. Abb. 2 ist zu entnehmen, dass bei einer knappen Mehrheit von 53 Prozent (grüne Fälle) der beim direkten Vorgesetzten beobachtete Führungsstil mit dem eigenen Wunschführungsstil übereinstimmt. Wenn auf individueller Ebene eine Inkongruenz besteht, dann kann eine klare Tendenz zu mehr Partizipation festgestellt werden: Ein nicht unerheblicher Anteil von insgesamt 27 Prozent, der seiner Ansicht nach paternalistisch (15 Prozent) bzw. autoritär (12 Prozent) geführt wird, würde einen partizipativen Stil bei seinem direkten Vorgesetzten bevorzugen. So weit die Gegenüberstellung von Soll und Ist.

		Präferierter Führungsstil			
		autoritär	paternalistisch	partizipativ	demokratisch
Tatsächlicher Führungsstil	autoritär	3	4	12	0
	paternalistisch	1	8	15	1
	partizipativ	2	6	39	1
	demokratisch	0	2	4	3

Abb. 2: Präferierter und tatsächlicher Führungsstil im Vergleich (Quelle: eigene Erhebung in SHAPE 2014). Kongruente Fälle grün, inkongruente Fälle gelb und rot. Angaben in Prozent.

Die weitere statistische Analyse zeigte bemerkenswerterweise, dass es für die Einschätzung im Fragebogen, ob SHAPE eine effiziente Organisation ist, keinen Unterschied macht, ob der tatsächliche Führungsstil mit dem Wunschführungsstil übereinstimmt. Man hätte erwarten können, dass Stabsangehörige, die z.B. einen paternalistischen Vorgesetzten haben, jedoch partizipativ geführt werden möchten, die Performanz von SHAPE geringer einschätzen als ihre Kameraden und Kameradinnen, bei denen Wunsch und Wirklichkeit korrespondieren. Dies

war jedoch nicht der Fall. Ebenso konnten keine statistisch signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den 53 Prozent kongruenten Fällen und den 47 Prozent inkongruenten Fällen ermittelt werden, nimmt man als abhängige Variable die *mission clarity*, also das Ausmaß, in dem ein Stabsangehöriger ein klares Verständnis vom Auftrag von SHAPE und den Organisationszielen des NATO-Hauptquartiers hat. Vor allem aber erstaunt hat, dass es keinen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Arbeitszufriedenheit gab. Man hätte in Übereinstimmung mit dem Forschungsstand in Unternehmen und öffentlichen Organisationen erwarten können, dass Personen, die ihren Wunschvorgesetzten auch in ihrem tatsächlichen Vorgesetzten gespiegelt finden, eine höhere Zufriedenheit aufweisen als ihre „inkongruenten“ Kameradinnen und Kameraden. Auch dies war nicht der Fall. Um die Ergebnisse auf eine griffige Formel zu bringen: *Leadership style does not matter!*

Zusammenfassung und Ausblick

Das militärische Hauptquartier der NATO ist eine eher untypische Organisationsform: Es steht an der Spitze des zurzeit größten und schlagkräftigsten Militärbündnisses in der Welt. In ihm arbeiten vor allem Stabsoffiziere aus den 28 Mitgliedsnationen in einem multinationalen und multikulturellen Kontext. In Übereinstimmung mit dem Forschungsstand zu anderen Organisationsformen gilt dennoch auch für SHAPE, dass ein partizipativer Umgang von Vorgesetzten mit den ihnen anvertrauten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Soldaten und Soldatinnen in Entscheidungsprozessen nicht in dem Umfang stattfindet, wie es aus Sicht der Geführten der Fall sein sollte. Gleichwohl gibt die Studie einen Hinweis darauf, dass – zumindest in dieser speziellen Organisationsform – die Bedeutung des Führungsstils, vielleicht auch die Bedeutung von Führung im Allgemeinen, offenbar nicht so groß ist, wie man für militä-

rische Organisationen unterstellen würde. In einer auf Abstimmung und Konsens zwischen 28 Nationen angelegten Organisationskultur wie der von SHAPE tritt die Mikrorelation „Führer–Geführte“ zwar sicherlich nicht völlig in den Hintergrund, für den täglichen Prozess der Entscheidungsfindung in den Abteilungen und zwischen diesen spielt sie aber offenbar eine eher untergeordnete Rolle. Aber auch ohne nachweisbare objektive Wirkungen auf die Organisationsebene bzw. auf die Effektivität militärischer Stäbe – die Forderung nach einer partizipativen Führungskultur, wie sie auch in der Vorschrift zur Inneren Führung der Bundeswehr formuliert ist, bleibt unter führungsethischen Erwägungen unverzichtbar und sollte im betrieblichen und nicht zuletzt militärischen Arbeitsalltag gelebt werden.



Dr. Gregor Richter ist Projektleiter am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr in Potsdam und Lehrbeauftragter an der Universität Potsdam. Er hat an der Ludwig-Maximilians-Universität München Soziologie, Statistik und Volkswirtschaftslehre studiert und wurde an der Universität der Bundeswehr München zu einem sozialpolitischen Thema promoviert. Seine Arbeitsgebiete und Forschungsinteressen liegen heute im Bereich der empirischen Personal- und Organisationsforschung und der Militärsoziologie. Zusammen mit Prof. Dr. Eva-Maria Kern hat er jüngst den Band „Streitkräftemanagement. Neue Planungs- und Steuerungsinstrumente in der Bundeswehr“ herausgegeben.

1 Bass, Bernhard M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. 3rd Ed. New York/London, S. 436–471.

2 Gareis, Sven Bernhard (2016): Multinationalität als militärsoziologisches Forschungsgebiet, in: Dörfler-Dierken, Angelika und Kümmel, Gerhard (Hrsg.): Am Puls der Bundeswehr. Militärsoziologie in Deutschland zwischen Wissenschaft, Politik, Bundeswehr und Gesellschaft. Wiesbaden, S. 169–188.

3 Biehl, Heiko, Moelker, René, Richter, Gregor, und Soeters, Joe (2015): OCS – Study on SHAPE's Organizational Culture, April 2015 (unveröff. Bericht).

4 Santero, Manuel Casas, und Navarro, Eulogio Sánchez (2006): Leadership in Mission Althea 2006–2007, in: Leonhard, Nina, et al. (Hrsg.): Military Co-operation in Multinational Missions: The Case of EUFOR in Bosnia and Herzegovina S. 161–190. 28), Strausberg, S. 161–190.

5 Vom Hagen, Ulrich (2006): Communitate Valemus – The Relevance of Professional Trust, Collective Drills and Skills, and Task Cohesion within Integrated Multinationality, in: vom Hagen, Ulrich, Moelker, René, und Soeters, Joe (Hrsg.): Cultural Interoperability. Ten Years of Research into Co-operation in the First German-Netherlands Corps. (SOWI-Forum International, Band 27) Breda und Strausberg, S. 53–95.

Bundeswehr ohne Halt. Zu Fehlentwicklungen der Inneren Führung

Prof. Dr. Elmar Wiesendahl

Die Bundeswehr hat zwei Leben. Im ersten war sie territoriale Verteidigungsarmee und diente der Abschreckung und Kriegsverhütung gegenüber der kommunistischen Bedrohung. Dann, nach dem Ende des Ost-West-Konflikts und der Wiedervereinigung Deutschlands 1990, begann sie als internationale Einsatz- und Kriseninterventionsarmee ihr zweites Leben. Neu daran war nicht nur die Erweiterung ihres Daseinszwecks und ihres Aufgabenspektrums. Um der Neuausrichtung gerecht zu werden, wurden Fähigkeiten, Struktur, Ausrüstung und Bewaffnung sowie Personalstärke der Bundeswehr von Grund auf einem Transformationsprozess unterworfen. Im Ergebnis entstand eine „Armee neuen Charakters“. Nur das Leitkonzept der „Inneren Führung“ mit dem „Staatsbürger in Uniform“ blieb unverändert. D.h. der neuen Bundeswehr wurde als Kompass ein geistiger Überbau implantiert, der auf die obsolet gewordenen Bedingungen der Wiederbewaffnung, des Ost-West-Konflikts und einer territorialen Verteidigungsarmee ausgelegt war.

Unverkennbar ist diese These von enormer Brisanz. Geht es doch dabei um nichts weniger als den politischen und gesellschaftlichen Standort der Armee wie auch um die Moral, Gesinnung und das berufliche Selbstverständnis der Soldaten. Was dies für den inneren Zustand der Bundeswehr als Einsatzarmee bedeutet und welche Folgen dies für die geistige und mentale Ausrichtung der Soldaten im Einsatz hat, soll kritisch betrachtet werden.

Alte Innere Führung für eine neue Einsatzarmee

Die Bundeswehr in Richtung auf eine internationale Einsatzarmee zu transformieren, war in erster Linie ein Elitenprojekt, welches mit dem Argument legitimiert wurde, dass das wiedervereinigte Deutschland seine Kultur der Zurückhaltung aufzugeben und mit der „Enttabuisierung des Militärischen“ (Kanzler Schröder) internationale Verantwortung zu übernehmen habe. Nach der Teilnahme am Kosovo-Krieg und neben größerer Truppenstellung für Bosnien-Herzegowina und diversen anderen kleineren Auslandseinsätzen führte dann aber das militärische und politische Afghanistan-Desaster zu einer Kehrtwende, die in der Weigerung der schwarz-gelben Regierung Merkel von 2011, sich am Luftkrieg gegen Libyen zu beteiligen, gipfelte. 2014 wurde auf Elitenebene erneut die zwischenzeitlich ausgesetzte Linie wieder aufgegriffen, dass Deutschland unter der Losung „mehr internationale Verantwortung“ eine „aktivere Rolle“ übernehmen müsse. Die Teilnahme der Bundeswehr an internationalen Militärinterventionen soll zur Gewohnheit werden.

Mit dem ursprünglichen Zweck und Selbstverständnis der alten Bundeswehr als territoriale Verteidigungsarmee hat das nichts mehr zu tun. So wurde das zivil-militärische Beziehungsverhältnis zwischen Bundeswehr und Gesellschaft durch die Umwandlung zur Einsatzarmee grundlegend verändert. War die Bundeswehr vorher noch im Schulterschluss mit der Bevölkerung „Armee im Volke“, wurde sie mit ihrer

neuen Ausrichtung verstaatlicht. Sie ist jetzt militärisches Instrument des Staates zur Verfolgung auswärtiger Interessen der Bundesrepublik Deutschland. Dass mit der Abschaffung der Wehrpflicht durch eine stark verkleinerte professionelle Freiwilligenarmee die Verbindung des Einsatzsoldaten mit dem staatsbürgerlich-vaterländischen Wehrmotiv und dem Schulterschluss mit der Gesellschaft gekappt wurde, schlägt ebenfalls zu Buche.

Kaum weniger wichtig ist, dass die neue Armee in Einsätze außerhalb des eigenen Landes – fern der Heimat – geschickt wird. Einsatzsoldaten riskieren in fernen Krisengebieten Leib und Leben, ohne dafür zu Hause in der Bevölkerung die erwünschte Wertschätzung und Anerkennung zu finden. Vielmehr schlägt ihnen wohlwollende Gleichgültigkeit entgegen. So wenig Rückendeckung und Anerkennung für ihre Auslandseinsätze in der Bevölkerung zu finden, lastet auf den Soldatinnen und Soldaten schwer. Sich vom Selbstverständnis als „Staatsbürger in Uniform“ mit dieser postheroischen militärfernen Friedensgesellschaft zu identifizieren, kann nicht mehr als problemlos unterstellt werden.

Ist das Leitbild noch zeitgemäß?

Längst wird durch die geschilderte neue Lage die Frage aufgeworfen, ob das alte, unter anderen Zeitumständen und Herausforderungen entwickelte Leitkonzept der Inneren Führung noch zeitgemäß ist und nicht an die neue Einsatzarmee angepasst werden müsste. Zunächst sah die militärische und politische Führung die Veränderungsbedürftigkeit der Inneren Führung für die neue Einsatzarmee als notwendig an und kündigte in den Rahmenbestimmungen der Bundeswehr von 2003 ausdrücklich eine Weiterentwicklung an. Doch schon wenig später trat mit dem Weißbuch der Bundeswehr von 2006 eine Kurswende ein und man deklarierte, dass sich die Innere Führung „auch im Einsatz bewährt“ habe. Von dieser Aussage ist die Bun-

deswehrspitze bis heute nicht mehr abgewichen.

Entsprechend beließ die 2008 neu gefasste Zentrale Dienstvorschrift (ZDv) 10/1 „Innere Führung“ alles beim Alten. Es wurden dabei aber die Einsatzsoldaten einem normativen Überfrachtungsdruck ausgesetzt, indem in Ziffer 301 dekretiert wird, dass durch die Innere Führung „die Werte und Normen des Grundgesetzes verwirklicht“ würden. Und dies wird für die Einsatzsoldatinnen und -soldaten folgendermaßen (Nr. 106) in eine Handlungsmaxime gebracht: Sie „erfüllen ihren Auftrag, wenn sie aus innerer Überzeugung für Menschenwürde, Freiheit, Frieden, Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität und Demokratie als leitende Werte unseres Staates aktiv eintreten“.

Wie solch ein abstrakter Wertehimmel im Einsatz bindewirksam werden soll, steht in den Sternen. Wie leicht er aber im Einsatzalltag ausgehebelt werden kann, wird am Umgang der politischen und militärischen Führung der Bundeswehr mit dem Fehlverhalten von Oberst i. G. Klein vom 4. September 2009 deutlich. Dieser forderte damals, indem er militärische Einsatzregeln umging, Luftschläge gegen bei Kundus in Nord-Afghanistan in einem Flussbett steckengebliebene Tankcluster an. Das Bombardement tötete neben einigen Talibankämpfern an die hundert unschuldige Zivilisten. Anstatt das Desaster wenigstens für einen Moment im Licht der Prinzipien der Inneren Führung zu problematisieren, setzten alle von Rang und Namen in der Bundeswehr alles daran, eine moralische Infragestellung des Fehlverhaltens zu unterbinden. Die Botschaft: Im Einsatz machen eben Soldaten hinzunehmende moralische Schulden.

Ohne am Fortbestand der alten Inneren Führung zu rütteln, zog allerdings die Bundeswehr aus der neuen Aufgabenerweiterung des Einsatzsoldaten die Konsequenz, dass dieser nicht mehr ausschließlich klassischer Gewaltexper-

te und Kämpfer bleiben könne. Deshalb nahm sie in Anlehnung an den Schweizer General Gustav Däniker eine Erweiterung des Anforderungs- und Rollenprofils des Einsatzsoldaten vor. So heißt es im Weißbuch der Bundeswehr von 2006, dass der Soldat neben der Rolle des Kämpfers auch noch die des „Helfers, Vermittlers und Schlichters“ erfüllen müsse.

Dass das um polizeiliche und zivile Komponenten erweiterte Rollen-Set mit dem „*miles protector*“ (Däniker), mit einem „militärischen Ordnungshüter“ (Haltiner) korrespondiert und weitläufige Konsequenzen für ein modernes Berufsverständnis und die Identität des heutigen Einsatzsoldaten hat, wird nicht weiter behandelt. Wie überdies der „hybride“ Soldat mit seinem multiplen Rollen-Set in Verbindung zum „Staatsbürger in Uniform“ steht, bleibt ebenfalls im Dunkeln. Von einem anforderungsgerechten und sinngebenden Leitbild „Einsatzsoldat“ kann also keine Rede sein.

Identitätssuche zwischen „Athen“ und „Sparta“

Weil dem grundlegenden Strukturwandel der Bundeswehr kein erkennbarer Wandel ihrer Leitkultur folgte, gelangte die aus der Zeit gefallene Innere Führung in eine prekäre Lage hinein, die zur Aushöhlung ihres Sinngehalts und zum eklatanten Stellenwertverlust in der Bundeswehr beiträgt. Weit weg von Einsatzwirklichkeit und Praxisbezug tendiert sie zur hohlen Beschwörungsformel. Die Soldaten werden dadurch bei ihrer Identitätssuche und der Verarbeitung ihrer Einsatzerfahrungen allein gelassen. Bei der Nachfrage nach Sinn und Orientierung ist die Innere Führung bei der „Generation Einsatz“ zum Ladenhüter geworden. Offizielle Leitkultur von oben und gelebte Organisationskultur von unten driften auseinander.

In dieser instabilen Gärungs- und Selbstfindungssituation laufen seit längerem ungerichtete Identitätsbildungsprozesse ab, die in eine

Kontroverse um zwei miteinander rivalisierende Denkschulen, Sparta und Athen, münden (Wiesendahl 2010). Beide Schulen unterscheiden sich in ihrem Bild von Einsatzwirklichkeit und in der Frage, mit welchem Identitätsverständnis und Leitbild des „Soldaten im Einsatz“ die Bundeswehr auf ihre neue Rolle als Kriseninterventionsarmee reagieren sollte.

Die zumeist im militärischen Leitungsbereich angesiedelten Vertreter der Denkschule „Athen“ gehen von einem Einsatzbild aus, welches von dem neuen Aufgabenspektrum der globalen Sicherheitsvorsorge, Krisenprävention und Krisenstabilisierung bestimmt wird und welches weit über den bisherigen zwischenstaatlichen Krieg hinausweist. Gewaltexpertise reicht damit nicht mehr aus, schon gar nicht für eine Strategie vernetzter Sicherheit. Der Einsatzarmee obliegt, ein sicheres Umfeld zu schaffen für politische und zivile Kooperationspartner. Hierfür wird ein *miles protector* gebraucht mit politischer und moralischer Urteilskraft, interkultureller Kompetenz und einem festen ethischen Fundament. Er entspricht dem Leitbild des politisch gebildeten, aktiven, politisch und gesellschaftlich integrierten Staatsbürgers und Soldaten (Seiffert, 2005: S. 42).

Die stark im Heer vertretenen Anhänger der Denkschule „Sparta“ sehen dagegen die neue Einsatzwirklichkeit der Bundeswehr durch die Brille des Kampfes. Es geht primär um das Gefecht, um Operationsführung im Kleinen. Dies berührt den Wesenskern des Soldatischen, nämlich die Vorbereitung und Durchführung von Feuergefechten, um im Kampf einen Gegner niederzuringen. Im Kampf bewähren sich Streitkräfte. Das neue, facettenreiche Einsatzspektrum von Krisenvorsorge über Krisennachsorge bis hin zum *post-conflict peace building* wird dabei ausgeblendet.

Der Einsatzsoldat wird moralisch durch ewige Soldatentugenden zum Kämpfer. Mit Sparta und dem *miles bellicus* geht das Staatsbür-

gerliche als Sinn- und Antriebsquelle für das Kriegerische und das Kämpfen des Soldaten verloren. Vorrang hat das Militärhandwerkliche, die Erziehung und Charakterprägung, dagegen weniger professionelles Reflexionsvermögen und politische Bildung. Sich in die zur Dekadenz neigende Gesellschaft zu integrieren, bildet für Soldaten nach diesem Denkmodell ein Gefahrenmoment – könnte er doch dem fortschreitenden Werteverfall, Konsumismus und Individualismus anheimfallen. Die Bestandteile dieses Denkansatzes sind neuerlich allesamt in dem Sammelband „Armee im Aufbruch“ zusammengetragen worden.

Unübersehbar verfolgt Sparta eine Remilitarisierungs- und Entzivilisierungstendenz der Einsatzarmee Bundeswehr, die mit ihrem Kämpferkult, ihrer elitären soldatischen Sondermoral, homogenen Gesinnungsgemeinschaft und gegengesellschaftlichen Wagenburgmentalität mit den Prinzipien der offiziellen Inneren Führung nichts mehr am Hut hat.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Bundeswehr ist ein pluralistisches Sozialgebilde. Sie ist in ihrer Mentalität, dem Denken, Fühlen und Handeln der Soldatinnen und Soldaten nicht auf dem Marsch nach Sparta. Es ist aber eine „Generation Kampfeinsatz“ aus Afghanistan zurückgekehrt – Bosnien und Kosovo sind nicht so virulent – mit gewissermaßen beschädigtem „Motivations- und Identitätskern“ (Anja Seifert). Sie hat mit 55 gefallenen Soldaten, weit mehr Kriegsversehrten und einer militärisch „gescheiterten“ und politisch fehlgeleiteten, illusionären Mission den Kopf hingehalten, was gesellschaftlich nicht entsprechend honoriert wird. Stattdessen schlägt ihr wohlwollende Gleichgültigkeit und Desinteresse entgegen. Dass der Generation Einsatz nicht Anerkennung gezollt wird, kann noch Quelle für eine militärische Rückzugstendenz und Wagenburgmentalität werden, mit der sich die Berufarmee selbstreferenziell aus der Gesell-

schaft zurückzieht.

Wohin sich das sinngebende Selbstverständnis der Bundeswehr entwickeln wird, bleibt noch konturlos. Jedenfalls unterliegt die obsoletere Innere Führung einem Glaubwürdigkeitsverfall, das macht sie unter Einsatzsoldaten zum „Ladenhüter“ der Sinnnachfrage. Der vom Zivilen her gedachte „Staatsbürger in Uniform“ ist unter ihnen ein Fremdling. Keine Abhilfe ist jedoch von der von Sparta inspirierten ideologischen Überhöhung, Mystifikation und Verherrlichung des Soldatentums zu erwarten. Der Einsatzwirklichkeit wird Sparta nicht gerecht und fände in der Zivilgesellschaft keinerlei positiven Resonanzboden.

Um dem schleichenden Verfall der Inneren Führung etwas entgegenzusetzen, hätte sich die Armeespitze als Impulsgeber an die Spitze einer Reformdebatte zu stellen, was sie sich aber mit ihrer Bewährungsthese und „Weiter so“-Linie selbst verbaut hat. Deshalb meidet sie auch das Minenfeld und lässt, sowohl seitens der Ministerin als auch des Generalinspektors, die Dinge treiben. An einem nach außen dringenden Richtungsstreit um den Geist und die Seele der Armee ist ihr zu allerletzt gelegen. Sie will eine nicht aufmuckende Armee, die die angestrebte Vermehrung von Einsätzen gefügig mitmacht. Dies käme den Anhängern von Sparta in der Bundeswehr sogar entgegen, weil es um militärische Bewährungsproben ginge, wofür die Bundeswehr nach ihrem Verständnis nun einmal da ist. Nur was als Beitrag der Bundeswehr zu internationalen Kriseneinsätzen gedacht ist, macht sie entgegen ihrem „Wesenskern“ zur „Weichei“-Armee, soll sie doch auf logistische, ausbildende, aufklärende und ärztliche Unterstützungsleistungen begrenzt werden.

Der militärischen und politischen Führung ist die Aufgabe gestellt, das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform an die Herausforderungen der Einsatzwirklichkeit anzupassen. Auch wird sie an einer normativen Entfrachtung des Werte-

fundaments soldatischen Dienens nicht vorbeikommen. Wie die „Armee in der Demokratie“ und „Armee für den Frieden“ mit der Einsatzarmee in Beziehung stehen, muss glaubwürdig aufgezeigt werden. Vor allen Dingen hat die Spitze der Bundeswehr Farbe zu bekennen, dass sie für das Selbstverständnis der Armee Sparta mit dem irreführenden Kämpferleitbild nicht hinnimmt.

Literatur:

Baudissin, Wolf Graf von: Soldat für den Frieden. Entwürfe für eine zeitgemäße Bundeswehr. München 1970.

Bohnert, Marcel; Lucas J. Reitschetter (Hrsg.): Armee im Aufbruch. Zur Gedankenwelt junger Offiziere in den Kampftruppen der Bundeswehr. Berlin 2014.

Seifert, Anja: Soldat und Zukunft. Wirkungen und Folgen von Auslandseinsätzen auf das soldatische Selbstverständnis. Berlin 2005.

Wiesendahl, Elmar (Hrsg.): Innere Führung für das 21. Jahrhundert. Die Bundeswehr und das Erbe Baudissins. Paderborn 2007.

Wiesendahl, Elmar: Athen oder Sparta. Bundeswehr quo vadis? (WIFIS-AKTUELL), Bremen 2010.



Prof. Dr. Elmar Wiesendahl ist promovierter Soziologe und habilitierter Politikwissenschaftler. Er war längere Zeit Professor für Politikwissenschaft an der Universität der Bundeswehr München. 2006 wechselte er als Direktor an die Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg und übernahm die Leitung des Fachbereichs Human- und Sozialwissenschaften. Seit 2010 ist er Geschäftsführer der Agentur für politische Strategie (APOS) in Hamburg. Prof. Wiesendahl hat vielfältig über die Entwicklung von Parteien geforscht und publiziert. Daneben befasst er sich mit Fragen der politischen Strategiebildung sowie der Auslese und Qualifizierung von Eliten. Seine militärsoziologischen Interessen richten sich auf die Innere Führung der Bundeswehr und auf die Entwicklung des zivil-militärischen Verhältnisses.

Innere Führung – Führungskultur in Flecktarn

Oberst d. R. Enno Bernzen, Kapitän zur See Dirk Peddinghaus, Oberst i. G. Robert Sieger

Kein Unternehmen würde sich mit einer Führungskultur brüsten, die seit gut 60 Jahren (fast) unverändert und dann auch noch voller Überzeugung angewandt wird. Die Bundeswehr sieht dies anders – zu Recht. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr werden seit 1953 mit dem Begriff der Inneren Führung beschrieben. Allerdings: Modern und hip hört sich das nicht an.

Das Konzept der Inneren Führung ist in den deutschen Streitkräften die Leitlinie für die Führung der Menschen und Richtschnur für den Umgang miteinander. Ziel der Anwendung der Inneren Führung ist es, die Funktionsbedingungen einsatzfähiger Streitkräfte mit den freiheitlichen Prinzipien eines demokratischen Rechtsstaates in Einklang zu bringen. Bemerkenswert ist, dass einer der Väter der Inneren Führung, der nachmalige Generalleutnant Wolf Graf von Baudissin, schon 1947 festhielt, dass die möglichen neuen deutschen Streitkräfte sich als Organisation darstellen sollen, die „dem Menschen dient, seinen Vorrang anerkennt und ihm Entfaltungsmöglichkeiten einräumt“¹.

Unternehmenskulturen gelten heute als wichtige Wettbewerbsvorteile ziviler Unternehmen und haben wesentlichen Einfluss auf die permanente Weiterentwicklung von Produktivität, Qualität und damit auf den jeweiligen Output. Der Output der Bundeswehr ist sicherlich schwer zu messen oder zu vergleichen. Es kann aber angenommen werden, dass die Produktion von Sicherheit oder, anders ausgedrückt, die Erfüllung der durch das Grundgesetz und den Deutschen Bundestag gegebenen Aufträge und die Verzahnung mit der Gesellschaft als Äquiva-

lent zu Produkten und Dienstleistungen angesehen werden können. Frei nach den Worten des Bundespräsidenten Gustav Heinemann: „Frieden ist der Ernstfall.“

Ist die Führungskultur in Flecktarn, die Innere Führung, also den Anforderungen an eine Einsatzarmee im 21. Jahrhundert gewachsen und damit nicht zuletzt auch den Anforderungen an eine zeitgemäße Menschenführung? Ist Innere Führung mit Blick auf den Output damit ein oder der wesentliche *force multiplier*? „Frieden“ als Output, Berufszufriedenheit der Soldatinnen und Soldaten, Gründe für Personalfluktuations, die Anzahl der Beschwerden über den Führungsstil, das Bild in der Öffentlichkeit? Sicherlich fließt alles Vorgenannte in die Wirksamkeit und Beurteilung einer Führungskultur ein, der wesentliche, vielleicht sogar entscheidende Beurteilungsmaßstab bleibt aber die einzelne Person, die Soldatin und der Soldat. Die Innere Führung ist die Grundanforderung allen soldatischen Tuns, der jeder Soldat und jede Soldatin unabhängig von dem Dienstgrad, der Dienststellung und dem Auftrag nachzukommen hat. Sie war immer als Sozialisation gedacht, als aktives Gestalten und damit „Erziehung“ zum mündigen Staatsbürger in Uniform, der dem Gemeinwohl verpflichtet ist und keine Vision vom Staat im Staate teilt.

Damit entscheiden die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr, jede und jeder für sich ganz persönlich, ob Innere Führung nur eine Floskel ist oder ihnen täglich in welcher Form auch immer begegnet, also ein integraler Bestandteil ihres Berufslebens ist. Die Innere Führung ist in ihrem Ansatz zeitlos gültig, muss aber dennoch

regelmäßig und im Austausch untereinander und mit der Umwelt weiterentwickelt werden. Umso mehr besteht die Pflicht, dieses Konzept zu schützen und zu bewahren und es tagtäglich erlebbar zu gestalten. Führungskultur in Flecktarn – die Innere Führung – ist also mehr als ein bloßer Ansatz zur Menschenführung. Sie beschreibt zumindest für die deutschen Streitkräfte die Identität eines verantwortungsbewussten und konstruktiv-kritischen Soldaten im 21. Jahrhundert.

Auslaufmodell oder unverzichtbare Führungsphilosophie?

Dennoch ist die Kritik an der Inneren Führung bei all ihren Verdiensten in den letzten 60 Jahren nie ganz verstummt.² Und das ist gut so. Gehört doch die Auseinandersetzung um die Sinnhaftigkeit soldatischen Dienens fest zum Wesenszug der Inneren Führung. War es in der Anfangszeit der Bundeswehr die gesellschaftliche Kritik an der Wiederbewaffnung, richtete sich die militärische Kritik häufig an das „Geschäftsmodell der Inneren Führung“ selbst, den Staatsbürger in Uniform.

Überaus kontrovers verliefen die Diskussionen in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts. Während die Einen, wie z.B. der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages 1964, Tendenzen einer Entwicklung deutscher Streitkräfte zum „Staat im Staate“ ausmachten, kritisierten Andere, wie z.B. der damalige Inspekteur des Heeres, Generalleutnant Alfred Schnez (sog. Schnez-Studie, 1969), die Konzeption der Inneren Führung als zu theorielastig und im Grunde genommen kontraproduktiv zur Schlagkraft einer Armee. Dies wiederum nahmen die „Leutnante 70“ zum Anlass, in einer damals als überzogen geltenden Gegenreaktion neun Thesen zu formulieren, die das Pendel genau in die andere Richtung schlagen ließen: Grundlegende Mitbestimmung bzw. Beteiligung, das offene Hinterfragen von Entscheidungen und Führungsverhalten von Vorge-

setzten ebenso wie die scharfe Trennung von Dienst und Freizeit. Also Themen, die sich die Bundeswehr heute als Spitzenkräftecoaching, Beteiligungsrechte und -pflichten, Vereinbarkeit von Familie und Dienst, nicht zu vergessen die Soldatenarbeitszeitverordnung, selbst auf die Fahnen geschrieben hat. Den „Leutnanten 70“ folgten die Hauptleute von Unna, die inhaltlich eher auf der Schnez-Linie lagen. All dies vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden Kalten Krieges zwischen Ost und West, der in der Perzeption vieler sich auch zu einem heißen hätte entwickeln können.

Haben die Diskussionen geschadet? Ganz im Gegenteil. Sie haben geholfen, die Konzeption der Inneren Führung weiter auszubuchstabieren und das Verständnis darüber zu schärfen. Darüber hinaus entstanden viele wichtige Dokumente in der Folge dieser inhaltlichen Auseinandersetzung. Dazu gehörten z.B. die Bekräftigung im Weißbuch 1970, die Hilfen für die Innere Führung (1972) oder aber die Vorschrift zur Politischen Bildung (1973), um nur einige zu nennen. In den 80er Jahren entflammte die Diskussion dann erneut. Menschenketten und Ostermärsche im Zuge der Nachrüstungsdebatte oder aber Anfeindungen, wie „Soldaten sind Mörder“, waren erneut Ausgangspunkt für eine Diskussion um Rolle und Bedeutung deutscher Streitkräfte und ihre gesellschaftliche Verankerung. Alles das hat die Bundeswehr ausgehalten – nicht zuletzt wegen ihrer Konzeption. Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und die Überzeugung der Soldatinnen und Soldaten, ihrem Land treu zu dienen, haben dies möglich gemacht. Mit der Wiedervereinigung 1990 und der „Armee der Einheit“ hat die Bundeswehr in den 90er Jahren dann erneut unter Beweis gestellt, dass der Grundgedanke der Inneren Führung trägt. Normen, Werte, Staatsverständnis, Menschenwürde und eine klare Vorstellung davon, was es heißt, Soldat der Bundesrepublik Deutschland zu sein, haben den Weg zu „gesamtdeutschen“ Streitkräften geebnet und waren mit Blick auf die damalige Wehrpflichtarmee Motor der deutschen Einheit.

Die Entwicklung der „Armee für den Einsatz“ zu einer „Armee im Einsatz“ vor mehr als 25 Jahren rief erneut Kritiker auf den Plan, die der Überzeugung waren, Innere Führung und Einsatzarmee schlossen sich aus: Innere Führung als Weichspüler – untauglich für das Bestehen im Gefecht? Auch dieser Beweis konnte letztlich nicht angetreten werden. Sicher, die Gefechtssituation unterscheidet sich grundlegend von der Situation zu Hause im Grundbetrieb – das gilt jedoch nicht für Führungsprinzipien, die Achtung der Menschenwürde und auch nicht bei der Verantwortung für das eigene Tun und Lassen in einem sich ändernden politischen Kontext. Dafür steht nicht zuletzt auch die Tatsache, dass in mehr als 25 Jahren Einsatz für Frieden und Sicherheit kein Angehöriger der Bundeswehr vor dem Internationalen Gerichtshof in Den Haag angeklagt wurde oder aber wegen Verbrechen nach dem Kriegsvölkerrecht verurteilt wurde.

Gleichwohl werfen das Aussetzen der Wehrpflicht, der Übergang zu Freiwilligenstreitkräften und eine kontinuierlich über zwei Jahrzehnte zu erbringende Friedensdividende neue Fragen auf. Professionalisierung, Mangelverwaltung, Entpolitisierung des Militärischen waren dabei ebenso Schlagworte wie die stärkere Integration von Frauen in den Streitkräften, das äußere Erscheinungsbild von Soldaten in Zeiten von Tattoos und Körperschmuck oder die Frage, wie politische Bildung in einer Freiwilligenarmee durchzuführen sei. Die jüngst von studierenden Offizieren an der Bundeswehruniversität in Hamburg in ihrem Buch „Armee im Aufbruch“ (2014) angestoßene Diskussion ist hierbei unverzichtbar und wertvoll zugleich. Unverzichtbar, weil die Innere Führung auf Dynamik angelegt ist, weil sie sich mit ihrem unverrückbaren Kern den Herausforderungen der jeweiligen Zeit immer neu zu stellen hat. Und wertvoll, weil gerade der kritische Diskurs zeigt, wie sehr die deutschen Streitkräfte die Innere Führung leben. Kein „Hacken zusammen“ und lautes „Jawoll“, egal was kommt. Dafür aber ver-

antwortungsvolle Pflichterfüllung im Dienste unseres Landes. Dazu zählt auch die großartige Unterstützung, die die Bundeswehr im Rahmen der Flüchtlingshilfe leistet. Ob im Mittelmeer oder hier in Deutschland: Die Konzeption der Inneren Führung trägt. Die Herausforderung bleibt, sie im täglichen Dienst zu leben.

Graf von Baudissin – der Vater der Inneren Führung – hat Innere Führung 1982 sinngemäß wie folgt definiert: „Innere Führung ist militärische Führung unter besonderer Berücksichtigung der individuellen und sozialen Aspekte des Menschen.“ Diese Führungsphilosophie ist es, die uns maßgeblich von anderen Armeen dieser Welt unterscheidet und um die uns andere Armeen dieser Welt beneiden.

Exportschlager für Andere

Viele Länder außerhalb unseres Landes interessieren sich deshalb für diesen „deutschen Weg“ und sind an einem regen Austausch interessiert. Im berlinnahen Strausberg nimmt die Außenstelle des Zentrums Innere Führung diese Aufgabe des Dialoges seit 1994 bei Seminaren im In- und Ausland wahr. Diskursiver Kern dieses Dialoges ist immer auch die Frage, inwieweit die Konzeption der Inneren Führung auf Streitkräfte anderer Nationen übertragbar ist: Kann die Innere Führung Exportschlager für Andere sein?

Die zum Teil ernüchternde Grundbotschaft in vielen Expertengesprächen ist immer gleich: Der Erfolg der Inneren Führung als Unternehmensphilosophie der Bundeswehr gründet nicht auf einem einzelnen Baustein. Er fußt vielmehr auf der Verknüpfung der zehn Gestaltungsfelder der Inneren Führung³, der demokratischen Einbindung der deutschen Streitkräfte und der gesellschaftlichen Akzeptanz.

Die „Gefahr“ für die inhaltliche Auseinandersetzung, ob die Innere Führung als Exportschlager auch für Andere dienen kann, ob sie im internationalen Kontext auch auf Streitkräfte ande-

rer Nationen übertragbar sei, lauert schon zu Beginn der Diskussion. Wer verkennt, dass die geschichtliche Herleitung der Inneren Führung in Deutschland nicht ohne Weiteres als Blaupause für andere Länder passt, begibt sich auf einen interkulturellen Irrweg. Jedes Land hat eine eigene Geschichte, eine eigene Kultur, eigene Wurzeln, ureigenen Stolz wie auch eine ureigene Auffassung von Rolle, Bedeutung und Integration von Streitkräften. Jedes Land muss daher seine eigenen Antworten entwickeln.

Gerade bei Ländern, die nicht unserem Kulturkreis entstammen, geht es darum, die Gemeinsamkeiten zu entdecken und die „Lust“ auf eine Führungskultur zu wecken, die für viele eine neue Denkweise erfordert. Nicht der deutsche Lehrmeister, der die einzige Wahrheit verkündet, ist hier gefragt. Unser Ziel ist es vielmehr, in Gesprächen und Diskussionen einen Weg zu finden, in dem relevante Bestandteile der Konzeption der Inneren Führung auf die jeweilige geschichtliche und kulturelle Situation des anderen Landes anwendbar werden. Ausgangspunkt ist also immer ein gemeinsamer „Zeichenvorrat“. „Die Würde des Menschen ist unantastbar...“, dieser Leitsatz unserer Verfassung bietet hier eine gute Grundlage für ein gemeinsames Verständnis der Werte und Normen, auf denen das Prinzip der Inneren Führung basiert. Dabei wird schnell deutlich, dass dieser als universal angesehene Satz in der Praxis des anderen Kulturkreises teilweise andere Interpretationen erfährt, ja sogar keine ungeteilte Akzeptanz finden mag.

Die Frage, ob die Innere Führung „Exportartikel“ sein kann, ist damit nicht mit „Ja“ oder „Nein“, sondern eher mit „mehr oder weniger“ zu beantworten. „Mehr“, je eher sich die Vorstellungen von Rolle und Bedeutung Streitkräfte in der Demokratie und das zugrunde liegende Menschenbild ähneln, „weniger“, je größer die Unterschiede in diesen Fragen sind. Die Frage nach der Übertragbarkeit ist in jedem Fall jedoch Ausgangspunkt für eine hoffentlich kon-

struktive und auch spannende Diskussion. Erst wenn es gelingt, unsere Führungsprinzipien an der jeweiligen anderen geschichtlichen Entwicklung und Kultur zu reflektieren, kann der Funke überspringen und zum Nachdenken anregen.

Innere Führung lebt vom Vorbild. Damit kommt den vielen deutschen Soldatinnen und Soldaten in internationalen Stäben, in gemischten Verbänden und im Einsatz eine besondere Mittlerfunktion zu. Was würden fruchtbare Diskussionen nutzen, wenn deutsche Vorgesetzte den eigenen Führungsgrundsatz nicht täglich vorlebten? Letztlich muss in jedem von uns das Feuer für die Innere Führung brennen, soll der Funke langfristig auf Andere überspringen.

1 Wolf Graf von Baudissin, *Grundwert: Frieden in Politik-Strategie-Führung von Streitkräften*, Hrsg.: Claus von Rosen, Miles Verlag, Berlin, S. 51.

2 Hans-Joachim Reeb, *60 Jahre Innere Führung: das Wesensmerkmal der Bundeswehr im Lauf der Geschichte*, in: *Zeitschrift für die Innere Führung*: if.-59 (2015), Heft 4, S. 23–30.

3 Die zehn Gestaltungsfelder gem. ZDv A 2600-1 (früher ZDv 10/1): *Politische Bildung, Menschenführung, Recht und soldatische Ordnung, Vereinbarkeit von Familie und Dienst, Informationsarbeit, Dienstgestaltung und Ausbildung, Seelsorge und Religionsausübung, Organisation und Personalführung, Sanitätsdienstliche Versorgung, Fürsorge und Betreuung.*

Geschrieben von einem Autorenteam am Zentrum Innere Führung der Bundeswehr: **Oberst der Reserve Enno Bernzen**, Bereich Konzeption und Weiterentwicklung, **Kapitän zur See Dirk Peddinghaus**, Bereichsleiter Internationale Zusammenarbeit und **Oberst i.G. Robert Sieger**, Abteilung Menschenführung. Die Beiträge geben die persönliche Meinung der Verfasser wieder. Das Zentrum Innere Führung (ZInFü) hat als Kompetenzzentrum den Auftrag, die Konzeption der Inneren Führung beständig weiterzuentwickeln und anzupassen sowie ministerielle Vorgaben für ihre Gestaltung in der Bundeswehr umzusetzen. Somit ist es auch für die praxisorientierte Aufbereitung und inhaltliche Vermittlung der Konzeption verantwortlich. Maßgeblicher Bestandteil dieser Konzeption sind zehn Gestaltungsfelder, deren Schwerpunkt Menschenführung, politische Bildung und Recht und soldatische Ordnung bilden. Das ZInFü leistet so einen wesentlichen Beitrag dazu, das Leitbild vom „Staatsbürger in Uniform“ innerhalb der Bundeswehr (er-)lebbar und auch außerhalb sichtbar zu machen. Jährlich erreicht das Zentrum Innere Führung mit seinen Produkten und Aktivitäten rund 12.000 Personen in Militär und Verwaltung. Wichtige Elemente in der aktuellen Führungsausbildung sind das Spitzenkräftecoaching und das Führen in militärischen Organisationen.

Der Fall Bundeswehr – wer dient Deutschland?

Es hat sich etwas verändert. Früher sah man sie viel häufiger, die jungen Männer in Uniform. Am Wochenende saßen sie in den Fernzügen, und beinahe jeder kannte einen Soldaten in seiner Familie. Heute begegnet man der Bundeswehr vor allem in den Fernsehnachrichten, in Meldungen aus Mali, Afghanistan oder dem Katastrophenschutz. Einst war die Bundeswehr viel stärker in der Gesellschaft integriert, und auch im Konzept der Inneren Führung ist die Nähe zum zivilen Alltag vorgesehen.

Es ist künftig nicht nur die Ausrüstung, die erneuert wird. Auch der einzelne Soldat wird in den Fokus genommen. Doch fühlen Soldaten sich vergesellschaftet, und welches Bild haben Bundesbürger tatsächlich von deutschen Soldaten? In den USA ist man stolz auf seine Kämpfer und Verteidiger – und hierzulande? Das Ansehen von Soldaten – auch das wollen Bundeswehr und Bundesministerium der Verteidigung verbessern. Die Philosophie der demokratischen deutschen Armee gilt als Leuchtturm und Vorbild für viele Länder, und es ist gut zu wissen, dass wir in Deutschland in der Bundeswehr das Konzept der Inneren Führung haben. Trotzdem: Die Bundeswehr hat akute Nachwuchsprobleme. Dagegen hilft als Patentrezept leider auch nicht die „Innere Führung“.

Genügend Personal muss rekrutiert werden. Man versucht an verschiedenen Stellschrauben zu drehen. So wurden die Arbeitszeiten erst kürzlich angepasst. Eine Vielzahl von Einstellungskriterien wurde vereinfacht, die Werbeetats wurden erhöht und in Schulen wird trotz Kritik weiter gezielt nach jungen Bewerberinnen und Bewerbern gesucht. Der Anteil von Frauen

hat sich über die Jahre erhöht, doch innerhalb der Truppe ging die Akzeptanz gegenüber Frauen sogar zurück. In Führungskräftecoachings und Weiterbildung fließt viel Geld, denn das System braucht Spitzenführungskräfte, die die Probleme nicht nur erkennen, sondern auch damit lösungsorientiert umgehen können. Der Druck steigt. Seit Jahren will die Bundeswehr familienfreundlicher werden und gleichzeitig nehmen die Auslandseinsätze zu.

Wer dient Deutschland, und was braucht es künftig noch mehr? „Ethik und Militär“ gibt Antworten auf sehr kritische Fragen und hat dabei die Angehörigen der Bundeswehr und ihre Familien im Blick. Viel Freude beim Lesen des „Ethik und Militär“-Specials.



Gertrud Maria Vaske

Gertrud Maria Vaske
Chefredakteurin von
„Ethik und Militär“

Soldatentypen in Deutschland – freiwillig Wehrdienstleistende und ihr Beitrag zum Konzept des Staatsbürgers in Uniform¹

Dr. Rabea Haß

Das Ende der Wehrpflicht

Die Bundeswehr ist eine der bedeutendsten öffentlichen Organisationen Deutschlands. Mit etwa 280.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zählt sie zu den größten Arbeitgebern des Landes. Seit einigen Jahren durchläuft sie die umfassendste Strukturreform ihrer Geschichte. Die Neuausrichtung mit dem Ziel einer „leistungsstarke[n] und moderne[n] Bundeswehr“ bekam im Herbst 2010 überraschend eine neue Dynamik, als der damalige Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg abweichend vom Koalitionsvertrag beschloss, die Wehrpflicht zum 1. Juli 2011 auszusetzen. Damit folgte er den Empfehlungen der Strukturkommission um Frank-Jürgen Weise, die die „Wehrpflicht in der heutigen Form [...] nicht mehr gerechtfertigt“ sah. Begründet wurde diese Einschätzung vornehmlich sicherheitspolitisch: Die Bedrohungslage habe sich geändert; dies erfordere eine Umstrukturierung der einstigen Verteidigungsarmee zur Einsatzarmee mit einem völlig neuen und deutlich erweiterten Aufgabenspektrum.

Anders als die europäischen Nachbarn und NATO-Partner stellte Deutschland die Bundeswehr jedoch nicht auf eine reine Berufsarmee um, sondern führte mit dem freiwilligen Wehrdienst (FWD) ein Instrument ein, das Kernideen der Wehrpflicht aufgreift.

Dieser Beitrag geht der Frage nach, wen der

FWD anspricht und mit welchen Motiven bzw. Erwartungen Freiwillige zur Bundeswehr kommen. Darauf aufbauend wird analysiert, was dies für die Organisationskultur der Bundeswehr, insbesondere für das Konzept des Staatsbürgers in Uniform, bedeutet.

Freiwillig Wehrdienstleistende als Staatsbürger in Uniform?

Das Ende der Wehrpflicht stellt eine tiefe Zäsur in die Tradition und das Selbstverständnis der deutschen Streitkräfte dar, denn die Wehrpflicht galt als Grundlage von organisationskulturellen Besonderheiten wie dem Grundsatz der Inneren Führung oder dem Konzept des Staatsbürgers in Uniform. Seit 2011 rekrutiert die Bundeswehr nach fast 55 Jahren Pflichtdienst ihren Nachwuchs erstmals vollständig aus Freiwilligen. Damit muss nicht nur ein Großteil der Personalgewinnung umgestellt werden. Auch der selbstverständliche Austausch zwischen (zumindest Teilen von den männlichen) Staatsbürgern und der Bundeswehr, den die Wehrpflicht jahrzehntelang gewährleistete, fällt ersatzlos weg, sodass Auswirkungen auf das zivil-militärische Verhältnis, z.B. durch schwindende Rückbindung in die Gesellschaft, zu erwarten sind.

Nicht zuletzt, um den zivil-militärischen Austausch weiterhin zu fördern und möglichst vielfältige gesellschaftliche Milieus bzw. Schichten in die Bundeswehr zu integrieren, wurde auf

Vorschlag der Strukturkommission ein Freiwilliger Wehrdienst eingeführt. Dieser Dienst soll vornehmlich jungen Menschen ermöglichen, die Institution Bundeswehr kennenzulernen, ohne sich umgehend für mehrere Jahre als Zeit- oder Berufssoldat zu verpflichten. Die Kommission sieht den FWD als Angebot, „das persönliche, berufliche, gesellschaftliche und sicherheitspolitische Interessen in Einklang bringt. [...] Unsere Gesellschaft braucht eine Kultur der Freiwilligkeit.“ Der FWD kann nur von deutschen Staatsangehörigen geleistet werden, ist also im Gegensatz zum Bundesfreiwilligendienst, der als Ersatz für den Zivildienst eingeführt wurde, nicht für Ausländer offen. Die (meist) jungen Menschen verpflichten sich im FWD für sieben bis 23 Monate. Dabei sind die ersten sechs Monate eine Probezeit, in denen beidseitig eine sofortige Kündigung möglich ist. Bei Vertragsunterzeichnung müssen sich die Freiwillig Wehrdienstleistenden (FWDL) ab einer Dienstdauer von zwölf Monaten grundsätzlich für die Teilnahme an Auslandseinsätzen bereit erklären. Dies unterscheidet die heutigen FWDL grundlegend von den ehemaligen Wehrpflichtigen, welche von Auslandseinsätzen ausgenommen waren und sich erst im Falle einer freiwilligen Dienstverlängerung zu einer Verwendung im Ausland verpflichten mussten.

Vor ihrer Einstellung durchlaufen die jungen Männer und Frauen ähnlich wie zu Zeiten der Wehrpflicht eine Musterung und ein Auswahlverfahren, das sie auf physische, psychische und kognitive Fähigkeiten testet. Erklärtes Ziel ist, dass zu jeder Zeit 5.000 bis 15.000 FWDL die Bundeswehr unterstützen. Doch wer dient Deutschland?

Zu Datengrundlage und Methodik der Studie

Diese Frage wird in diesem Beitrag basierend auf Erkenntnissen einer empirischen Studie beantwortet: Von Juli 2012 bis August 2013 wurden 26 FWDL an zwei Standorten jeweils drei-

mal befragt. In den qualitativen Interviews ging es um Selbstverständnis, Motivation, Erwartungen und Erfahrungen von FWDL ebenso wie um ihre Einstellungen zu Auslandseinsätzen, zu den Grundsätzen der Inneren Führung sowie zur politischen Bildung. Die Studie war so angelegt, dass sie komplexe Fragen und Deutungszusammenhänge anhand einer kleinen Anzahl ausgewählter Fälle beantworten kann. Dabei steht die Tiefenschärfe der Analyse im Vordergrund, nicht die Repräsentativität oder Quantifizierung der Ergebnisse. Da das Sample breit genug streut, kann es trotzdem über Einzelbeobachtungen hinaus eine erste thesenartige Generalisierung vornehmen und im Sinne der *Grounded Theory* aus den Daten theoretische Erkenntnisse mittlerer Reichweite ableiten.

Die Untersuchung ergibt, dass sich ganz unterschiedliche Typen im FWD wiederfinden. Die FWDL kommen mit verschiedenen Motiven und haben folglich jeweils andere Erwartungen an den Dienst. Sie nehmen ganz unterschiedliche Rollen im Gefüge der Organisationskultur ein. Die Studie macht drei Haupttypen aus,² die sich in den Typus des Egotaktikers, des Angepassenen und des idealen Soldaten einteilen lassen und im Folgenden vorgestellt werden.

Drei Typen Freiwillig Wehrdienstleistender

Typ 1: Die Egotaktiker stellen ihren persönlichen Nutzen in den Vordergrund und identifizieren sich nur in geringem Umfang mit der Bundeswehr. Sie wählen den Dienst mehr aus strategischen denn aus ideellen Gründen. Extrinsische Motive wie eine gute Bezahlung oder das Erlangen körperlicher Fitness stehen im Vordergrund. Damit repräsentieren sie eine in ihrer Generation verbreitete Haltung, die Selbstverwirklichung und Individualisierung bei gleichzeitiger finanzieller Absicherung priorisiert. Sie zeigen wenig Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber und empfinden die Hürde, den Dienst zu quittieren, als sehr niedrig; doch tragen sie zivile

Gesellschaftsentwicklungen in die Bundeswehr hinein. Meist gut gebildet und über viele alternative Optionen verfügend, gehören sie – so die Erfahrung von Freiwilligenarmeen anderer Länder – zu der Klientel, die für Berufsarmeen am schwierigsten zu rekrutieren ist und die wohl über andere Dienstformate (z.B. Zeitsoldat) nicht in die Bundeswehr eingetreten wäre.

Nimmt man den Beitrag des FWD zum zivil-militärischen Verhältnis in den Blick, kann den Egotaktikern eine wichtige Funktion beigemessen werden: Sie hinterfragen Abläufe und Routinen kritisch und können so zu einem wertvollen Austausch zwischen der zivilen und der militärischen Sphäre beitragen – vorausgesetzt, ihre Stimmen werden in der Organisation vernommen. Denn eine skeptische Einstellung kann gerade für das zivil-militärische Verhältnis gewinnbringend sein und dafür sorgen, dass zivile und militärische Werte nicht weiter auseinanderdriften. Das heißt, die Egotaktiker können als wichtiges Korrektiv innerhalb der Bundeswehr fungieren und zur demokratischen Kontrollinstanz im System avancieren, weil sie Abläufe und Aufträge hinterfragen. Gleichzeitig verkörpern sie wie kein anderer Typus die Wertorientierung der jungen Generation und konfrontieren die Bundeswehr mit dem Anspruch von Selbstverwirklichung und persönlicher Weiterentwicklung und der Frage nach dem Sinn des eigenen Handelns.

Typ 2: Die Angepassten sind in der derzeitigen Organisationskultur der Bundeswehr am leichtesten zu bedienen: Sie sind loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber und treten den FWD oft aus Pflichtbewusstsein an, ohne große Erwartungen an den Dienst zu haben. Sie nehmen die Bundeswehr häufig als annähernd normalen Arbeitgeber wahr und teilen damit eine Berufsauffassung des Soldatseins, das Moskos' *Occupation*-Modell entspricht. Jedoch fällt es diesem Typ schwer, Verantwortung zu übernehmen. Er zeigt in seiner Loyalität mitunter einen fast blinden Gehorsam und ist daher für das Verständnis

eines Staatsbürgers in Uniform problematisch. Planungssicherheit, geregelte soziale Verhältnisse und familiärer Zusammenhalt sind für die Angepassten besonders wichtig. In diesem Zusammenhang spielt einerseits die verlässliche und solide Vergütung eine entscheidende Rolle, die die Grundhaltung gegenüber der Bundeswehr positiv prägt und diese als attraktiven Arbeitgeber erscheinen lässt. Andererseits sind gerade der ausgeprägte Familiensinn und das hohe individuelle Sicherheitsbedürfnis oft ein Grund, von einer längerfristigen Verpflichtung abzusehen, so die Erkenntnisse aus den Interviews. Zu groß wären die persönlichen Opfer und mögliche negative Konsequenzen für das Privatleben durch häufige Umzüge aufgrund von Versetzungen und eventuellen Auslandsverwendungen.

Typ 3: Die idealen Soldaten identifizieren sich umfänglich mit den Werten und Zielen der Bundeswehr; ein Auslandseinsatz gehört für sie unbedingt zum Soldatsein dazu. Sie kommen von allen Typen dem Ideal der organisationalen Selbstdarstellung der Bundeswehr aus der für den FWD entwickelten Kampagne „Wir. Dienen. Deutschland.“ am nächsten. Daher werden sie in der Typologie als ideale Soldaten bezeichnet. Sie sind hoch motiviert und haben differenzierte Vorstellungen davon, was einen „richtigen“ Soldaten ausmacht. Allerdings stoßen ihre klaren Erwartungen – an die Organisation und an ihre Kameraden – in der Wirklichkeit an Grenzen. Daher sind sie für manche Funktionen, die dem FWD zugeschrieben werden, beispielsweise die integrative Kraft, durch ihre hohen Ansprüche an den Dienst und an ihre Kameraden kontraproduktiv, da sie z.B. nicht nachvollziehen können, dass Kameraden den FWD als Überbrückungsjahr mit solider Bezahlung wählen.

An diesem Typus wird zudem deutlich, dass ein zu hoher Identifikationsgrad negative Auswirkungen auf das zivil-militärische Verhältnis haben kann. Durch eine starke Identifikation mit ihrem Umfeld und einer Internalisierung

der militärischen Hierarchiestrukturen verlieren zivile Werte und Autoritäten teilweise an Bedeutung, was im Widerspruch zum Konzept der Inneren Führung und zum Staatsbürger in Uniform steht. Denn die umfängliche Identifikation dieses Typus mit der Bundeswehr wird maßgeblich von einer starken Distinktion gegenüber dem Zivilen getragen.

Was bedeuten die Typen für die Organisationskultur?

Die drei unterschiedlichen Typen zeigen, dass es der Bundeswehr gelingt, verschiedene Personengruppen anzusprechen. Darunter sind auch solche, die weder über die Wehrpflicht (z.B. Frauen) noch über eine Laufbahn als Zeit- oder Berufssoldat zur Bundeswehr gekommen wären. Damit spricht der FWD, als „flexibler Schnupperkurs“ gestaltet, neue Zielgruppen an. Mit seinen spezifischen Rahmenbedingungen erreicht er auch eine andere Klientel als die klassischen Karriereoptionen (Zeit- und Berufssoldat) von Berufsarmeen.

Alle drei Typen haben eines gemeinsam: Sie streben nach Tugenden wie Disziplin, Zuverlässigkeit und Durchhaltevermögen und ihre persönliche materielle Absicherung ist ihnen wichtig. Mag das Streben nach solchen Tugenden auf den ersten Blick verwundern, so zeigen die aktuelle Shell- und Sinus-Jugendstudie, dass genau diese Werte für Jugendliche weiterhin sehr wichtig sind – zumindest wenn sie bestimmten Milieus angehören, nämlich dem konservativ bürgerlichen, dem materialistisch-hedonistischen oder dem adaptiv pragmatischen.

Doch abgesehen von dieser gemeinsamen Wertehaltung haben die drei Typen heterogene Erwartungen an den Dienst, denen die Bundeswehr mit einem standardisierten Ausbildungsablauf nicht gerecht wird. Die unterschiedlichen Herangehensweisen an den Dienst führen unter den Kameraden zu gegenseitigem Unverständ-

nis. Denn während z.B. die physischen und psychischen Belastungen für die einen an der Grenze des Akzeptablen sind, fühlen sich andere schon in der allgemeinen Grundausbildung unterfordert und vermissen das „richtig“ Militärische. Doch die Bundeswehr ist nicht darauf eingestellt, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen. Dies ist ein Manko der Organisationskultur, mit dem alle Freiwilligentypen hadern. Die Sozialisationsmechanismen sind auf Nivellierung angelegt und nicht darauf, Persönlichkeiten zu fördern. Die integrative Wirkung, die der ehemalige Wehrdienst über die gemeinsam getragene Pflicht der Soldaten, zu dienen, entfaltet hat, ist im Freiwilligenmodell nicht mehr gegeben und stellt die Kultur der Bundeswehr vor neue Herausforderungen.

Dass die Identifikation vieler FWDL gerade in der Stammeinheit sinkt, lässt darauf schließen, dass die Freiwilligen nicht von den als typisch soldatisch empfundenen Ausbildungseinheiten und Tätigkeiten abgeschreckt werden, auch nicht von vermeintlicher Härte und zu hohen körperlichen Anforderungen, sondern durch Langeweile, Unterforderung und nicht eingehaltenen Versprechungen in den Stammeinheiten desillusioniert werden. Jedoch gehen die Freiwilligen mit diesem Manko unterschiedlich um. Die Angepassten ziehen annehmbare Rahmenbedingungen (Planungssicherheit, solide Bezahlung) einer erfüllenden Tätigkeit vor und finden sich daher mit einer fehlenden Sinnhaftigkeit ihres Dienstes ab. Doch bei den Egotaktikern und den idealen Soldaten hat die Frage nach dem Sinn und der Selbstwirksamkeit einen hohen Stellenwert, der womöglich in den folgenden Generationen von Freiwilligen noch an Bedeutung gewinnen wird. Begnügen sich viele Jugendliche aus der pragmatischen Generation „Y“ (umschließt die Jahrgänge 1980–1999 und trifft damit auf alle Interviewten zu), der laut Shell-Jugendstudie von 2010 eine „Abnahme weltanschaulich geprägter und eine Zunahme pragmatischer Haltungen“ bescheinigt wird, noch mit akzeptablen Rahmenbedingungen,

wird sich diese Haltung bei den Folgejahrgängen vermutlich ändern. Denn die Shell-Jugendstudie von 2015 bescheinigt der Generation „R“ (Jahrgänge 2000–2015) deutlich mehr Experimentierfreude und den Wunsch, zum gesellschaftlichen Wandel beizutragen. Insbesondere diese kommende Generation wird womöglich noch stärker als die derzeitigen FWDL die Sinnhaftigkeit des Dienstes hinterfragen, da die eigene Selbstwirksamkeit für sie wichtiger Bestandteil ihrer Lebensgestaltung ist.

Damit könnte die Bundeswehr in den nächsten Jahren genau die Freiwilligen verlieren, die zwar für die Organisation schwer zu bedienen sind, jedoch ihren Leitkonzepten, nämlich der Inneren Führung und dem Ideal vom Staatsbürger in Uniform, von den drei identifizierten Typen am besten entsprechen würden.

¹ Dieser Beitrag basiert auf den Ergebnissen meiner Dissertation am Institut für Soziologie der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Haß, Rabea (2015): Der Freiwillige Wehrdienst in der Bundeswehr. Ein Beitrag zur kritischen Militärsoziologie. Wiesbaden.

² In meiner Dissertation sind die Ergebnisse deutlich differenzierter dargestellt und die Haupttypen werden beispielsweise in je zwei Untertypen aufgeteilt. Auf diese Differenzierungen wird an dieser Stelle verzichtet, da in diesem Publikationsformat lediglich die in knapper Form wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst werden können.



Dr. Rabea Haß ist Ideengeberin und Projektleiterin von Kitchen on the Run. Von 2011 bis 2014 forschte sie an der Hertie School of Governance und an der Universität Heidelberg zu den Themen bürgerschaftliches Engagement, Wirkungsmessung im gemeinnützigen Sektor und Freiwilligkeit. Sie promovierte am Institut für Soziologie der Goethe-Universität Frankfurt am Main zum Freiwilligen Wehrdienst in der Bundeswehr. Aus früheren beruflichen Stationen, unter anderem beim Technischen Hilfswerk, bringt sie umfassende Erfahrung im Krisen- und Konfliktmanagement mit.

Soldatinnen als Vorgesetzte

Dr. Gerhard Kümmel

Im Zuge eines wachsenden Anteils von Frauen in westlichen Streitkräften wird zunehmend auch die Thematik von Frauen in militärischen Führungs- und Vorgesetztenfunktionen virulent. Sie wird dabei sowohl innerhalb des Militärs als auch in der Politik und der Gesellschaft moderner westlicher Demokratien durchaus kontrovers diskutiert. Die Bandbreite der Positionen schwankt hierbei zwischen einem „Yes, We Can“ auf der einen Seite und einem – entsprechend zu modifizierenden – „White Men Can’t Jump“ auf der anderen Seite, um einen eingängigen politischen Slogan bzw. einen geläufigen Filmtitel zu zitieren.

Das Augenmerk des folgenden Beitrages gilt nun vor allem zwei Fragen, die innerhalb des Themenfeldes von erheblicher Relevanz sind:

(1) Führen Frauen in den Streitkräften? Oder anders formuliert: In welchem Umfang sind sie als militärische Führer und Vorgesetzte tätig?

(2) Wie führen Frauen? Oder mit anderen Worten: Gibt es Unterschiede in der Art und Weise, wie Frauen im Vergleich zu Männern militärische Vorgesetztenfunktionen ausüben?

Diese beiden Fragen werden im Weiteren in zwei je eigenen Abschnitten vor allem mit Blick auf die Bundeswehr beleuchtet werden.

Führen Frauen?

Seitdem die Bundeswehr den Frauen in Gänze offensteht, also seit dem Jahr 2001, hat sich der Anteil von Soldatinnen beträchtlich erhöht. Bewegte sich ihr Anteil in den Zeiten, als die deutschen Streitkräfte Soldatinnen lediglich im Sanitätsdienst und in der Militärmusik beschäftigten, bei weit unter zwei Prozent, so hat sich dieser

Prozentsatz zwischenzeitlich mehr als verfünffacht. Laut den Angaben auf der Homepage der Bundeswehr gehören zu dem derzeitigen militärischen Personalbestand von 178.573 mittlerweile 19.480 Soldatinnen, was einem Anteil von 10,9 Prozent entspricht (Stand: Ende Januar 2016).

Die meisten von ihnen, nämlich 39,3 Prozent, sind im Sanitätsdienst tätig. Es folgen mit deutlichem Abstand die Streitkräftebasis mit 18,6 Prozent und das Heer mit 17,3 Prozent. Weitere 10,8 Prozent der Frauen finden sich in der Luftwaffe, während 7,3 Prozent der Frauen in der Marine anzutreffen sind. Schließlich verrichten 6,6 Prozent der Frauen ihren Dienst im Bundesministerium der Verteidigung oder in anderen Bereichen. Hinsichtlich der Statusgruppe bilden die Freiwillig Wehrdienstleistenden die kleinste Gruppe. Lediglich 6,4 Prozent der Frauen sind als Freiwillig Wehrdienstleistende tätig. Demgegenüber sind rund vier von fünf Frauen Zeitsoldatin (81,7 Prozent), und etwa jede neunte Frau ist Berufssoldatin (11,0 Prozent). In Bezug auf die Dienstgradgruppe bekleiden mehr als die Hälfte der Frauen einen Unteroffiziersdienstgrad. So sind 37 Prozent der Frauen Unteroffiziere mit Portepee und weitere 18 Prozent Unteroffiziere ohne Portepee. Knapp ein Viertel der Frauen (24,8 Prozent) sind Offiziere. Einen Mannschaftsdienstgrad tragen 20,2 Prozent der Frauen. (Anteile berechnet anhand der Daten auf der Homepage der Bundeswehr mit Stand von Ende 2015.)

Vor diesem Hintergrund lässt sich zunächst erst einmal festhalten, dass Frauen entsprechend ihren verschiedenen Dienstgraden militärische Vorgesetzten- und Führungsfunktionen in unterschiedlichem Grad und mit unterschiedlicher Reichweite übernehmen. Doch tun sie dies in einem vergleichsweise ähnlichen Umfang wie ihre männlichen Kameraden?

Tabelle 1: Anteil von Frauen an der Personalstärke der deutschen Einsatzkontingente¹

Einsatz	Einsatzgebiet	Stärke	Davon Frauen	Anteil in Prozent
<i>Resolute Support</i>	Afghanistan, Usbekistan	895	75	8,4
KFOR	Kosovo	660	69	10,5
UNMISS	Südsudan	15	0	0
UNAMID	Sudan	8	1	12,5
UNIFIL	Libanon	116	6	5,2
EUTM Mali	Mali	198	17	8,6
MINUSMA	Senegal, Mali	219	10	4,6
Atalanta	Horn von Afrika	123	8	6,5
EUTM SOM	Somalia	9	1	11,1
Operation Sophia	Mittelmeer	275	23	8,4
Anti-IS-Einsatz (<i>Counter Daesh</i>)	Nahost	486	23	4,7
Ausbildungsunterstützung Irak	Nordirak	113	7	6,2
UNMIL	Liberia	3	0	0
GESAMT		3.120	240	7,7

Der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages Dr. Hans-Peter Bartels hat hier so seine Zweifel. In seinem jüngsten Jahresbericht beklagt er, dass der Anteil der Frauen in der Gruppe der Berufssoldaten lediglich 4,4 Prozent beträgt, und er schreibt: „In Führungspositionen der Bundeswehr sind Frauen nach wie vor deutlich unterrepräsentiert.“² In der Spitzengruppe der Generäle ist der Frauenanteil sogar noch geringer. So gibt es derzeit unter den gut 200 Generälen der Bundeswehr lediglich zwei Frauen, sodass sich der Anteil von Soldatinnen in dieser Gruppe auf knapp ein Prozent beläuft. Auf der Basis der bei dem Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages eingegangenen Eingaben und seiner Truppenbesuche vermutet er als Gründe hierfür eine mögliche Benachteiligung von Frauen bei Beförderungen einerseits und die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Dienst andererseits, die dazu führen, dass Frauen deutlich häufiger als Männer den Antrag auf Übernahme als Berufssoldat nicht stellen. Hinzu scheint zu kommen, dass Soldatinnen unterdurchschnittlich oft ein Häkchen in einem Kästchen der Check-Liste für

militärische Karrieren setzen können: dem Auslandseinsatz (siehe Tabelle 1).

Die Ursachensuche für den beschriebenen Umstand ist noch in vollem Gange. So hat sich die Bundesministerin der Verteidigung Dr. Ursula von der Leyen explizit zum Ziel gesetzt, Frauen den Weg in militärische Spitzenfunktionen zu ebnet. Dazu wurde im Bundesministerium der Verteidigung Mitte 2015 das Stabselement Chancengerechtigkeit gebildet, das dem bereits erwähnten Jahresbericht des Wehrbeauftragten zufolge „mit der übergreifenden Steuerung und Koordinierung der Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Karriere zwischen den Geschlechtern beauftragt ist. Unter der Leitung einer Oberärztin wird seit Mai 2015 zunächst ein Lagebild erstellt. Dazu werden vor allem valide Zahlen gesammelt. Auf der Grundlage des Lagebildes soll eine Ursachenanalyse durchgeführt werden, aus der Maßnahmen und Initiativen zur Chancengerechtigkeit entwickelt werden.“ Das Signal an die Öffentlichkeit, die Politik und die Streitkräfte lautet also: Wir gehen den Ursachen auf den Grund und wer-

den auf der Basis der Ursachenanalyse dann auch etwas Substanzielles tun.

Führen Frauen anders?

Selbst wenn Frauen in militärischen Vorgesetzten- und Führungsfunktionen in der Bundeswehr derzeit unterrepräsentiert sind, so ist eine ganze Reihe von weiblichen Soldaten im Laufe der Zeit in Vorgesetzten- und Führungsfunktionen hineingewachsen. Damit kann die Frage nach einem Vergleich zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf die Art und Weise der Ausübung dieser Funktionen aufgeworfen werden. Hierzu liegen die Befunde einer empirisch-quantitativen Untersuchung des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) vor, deren Datenbasis knapp 1.800 retournierte Fragebögen von männlichen Soldaten und gut 3.000 retournierte Fragebögen von Soldatinnen bilden.³ Ein Abschnitt beschäftigte sich dabei mit der Einschätzung des Vorgesetztenverhaltens im Vergleich der Geschlechter (Tabelle 2).

Das generelle Antwortmuster, das diesen Items unterliegt, sieht so aus, dass sehr häufig männliche wie weibliche Soldaten angeben, dass ein bestimmtes Vorgesetztenverhalten oder eine Eigenschaft des Vorgesetzten den weiblichen und den männlichen Vorgesetzten gleichermaßen zugeschrieben werden. So bildet die Antwortkategorie des „Trifft auf beide [Geschlechter] zu“ jeweils die größte Gruppe bei den allermeisten Items. Dies gilt für:

- „Kritisiert Untergebene in Gegenwart anderer“
- „Lobt Untergebene bei guter Leistung“
- „Weist Änderungsvorschläge zurück“
- „Ermuntert Schwächere zu größerer Leistung“
- „Hilft bei persönlichen Problemen“
- „Steht für Untergebene und deren

Handlungen ein“

- „Schafft in Gesprächen mit Untergebenen eine gelöste Stimmung“
- „Reißt die Untergebenen durch sein/ihr Engagement mit“
- „Beteiligt Untergebene bei wichtigen Entscheidungen“
- „Reagiert positiv auf eigene Ideen von Untergebenen“
- „Ist am persönlichen Wohlergehen der Untergebenen interessiert“
- „Passt Aufträge dem jeweiligen Leistungsvermögen an“

Das zweite Antwortmuster, das sich in den Daten abbildet, lässt sich so beschreiben, dass gute Eigenschaften und Verhaltensmuster von Vorgesetzten gerne dem gleichgeschlechtlichen Vorgesetzten zugeschrieben werden, während negative Eigenschaften und Verhaltensmuster bevorzugt dem andersgeschlechtlichen Vorgesetzten zugeordnet werden. Dies gilt bei den positiven Eigenschaftsbeschreibungen für:

- „Lobt Untergebene bei guter Leistung“
- „Ermuntert Schwächere zu größerer Leistung“
- „Hilft bei persönlichen Problemen“
- „Schafft in Gesprächen mit Untergebenen gelöste Stimmung“
- „Beteiligt Untergebene bei wichtigen Entscheidungen“
- „Reagiert positiv auf eigene Ideen von Untergebenen“
- „Ist am persönlichen Wohlergehen der Untergebenen interessiert“
- „Passt Aufträge dem jeweiligen Leistungsvermögen an“

Bei den negativen Charakterisierungen gilt dies für die beiden folgenden:

- „Weist Änderungsvorschläge zurück“
- „Ändert Aufgaben ohne Absprache“

Tabelle 2: Einschätzung des Vorgesetztenverhaltens im Geschlechtervergleich (in Prozent)

	Trifft eher auf den Mann zu	Trifft auf beide zu	Trifft eher auf die Frau zu	Trifft auf keinen von beiden zu
Kritisiert Untergebene in Gegenwart anderer				
Frauen	23,4	26,6	17,5	32,3
Männer	18,6	33,0	18,3	30,1
Lobt Untergebene bei guter Leistung				
Frauen	14,9	54,0	22,5	8,6
Männer	19,2	53,7	16,1	11,0
Weist Änderungsvorschläge zurück				
Frauen	20,3	22,3	14,3	43,1
Männer	15,2	28,2	23,5	33,1
Ermuntert Schwächere zu größerer Leistung				
Frauen	14,2	49,0	24,9	11,9
Männer	27,0	47,8	9,6	15,7
Ändert Aufgaben ohne Absprache				
Frauen	21,2	20,6	13,1	45,2
Männer	11,1	29,3	21,6	38,0
Hilft bei persönlichen Problemen				
Frauen	9,9	54,4	28,0	7,7
Männer	17,4	57,6	14,9	10,1
Steht für Untergebene und deren Handlungen ein				
Frauen	17,0	57,8	13,2	11,9
Männer	33,3	47,3	6,2	13,2
Schikaniert Untergebene, die einen Fehler gemacht haben				
Frauen	15,3	7,5	7,9	69,3
Männer	10,6	9,5	7,7	72,3
Schafft in Gesprächen mit Untergebenen gelöste Stimmung				
Frauen	16,6	47,4	23,4	12,7
Männer	22,2	46,8	19,8	11,3
Reißt durch sein/ihr Engagement Untergebene mit				
Frauen	16,4	46,5	13,9	23,1
Männer	28,3	36,0	7,0	28,6
Beteiligt Untergebene bei wichtigen Entscheidungen				
Frauen	10,0	49,9	16,1	24,0
Männer	19,6	45,2	9,4	25,8
Reagiert positiv auf eigene Ideen von Untergebenen				
Frauen	11,1	64,9	16,0	8,0
Männer	20,1	63,4	8,0	8,6
Ist interessiert am persönlichen Wohlergehen der Untergebenen				
Frauen	10,1	53,8	25,6	10,6
Männer	15,3	57,0	13,2	14,5
Passt Aufträge dem jeweiligen Leistungsvermögen an				
Frauen	10,8	52,2	12,9	24,1
Männer	21,8	44,6	5,1	28,5
Ist nachtragend				
Frauen	14,7	14,3	22,2	48,8
Männer	9,4	17,7	29,6	43,3

Interessante Ausnahmen bilden jedoch die Items:

- „Steht für Untergebene und deren Handlungen ein“
- „Schikaniert Untergebene, die einen Fehler gemacht haben“
- „Reißt durch sein/ihr Engagement die Untergebenen mit“
- „Vergreift sich im Umgangston“
- „Ist nachtragend“

Bei der zuerst genannten Charakterisierung „Steht für Untergebene und deren Handlungen ein“ durchbrechen die Frauen das Muster, indem sie diese Eigenschaft nicht stärker bei einer gleichgeschlechtlichen Vorgesetzten, sondern bei einem männlichen Vorgesetzten platzieren. Hinsichtlich des Items „Schikaniert Untergebene, die einen Fehler gemacht haben“ sagen Männer und Frauen eher, dass dies auf einen männlichen Vorgesetzten zutrifft. Die Eigenschaftsbeschreibung „Reißt durch sein/ihr Engagement die Untergebenen mit“ wird von Frauen im Geschlechtervergleich eher dem männlichen Vorgesetzten attestiert. Bei dem Item „Ist nachtragend“ schreiben dies die männlichen wie die weiblichen Soldaten eher dem weiblichen Vorgesetzten zu.

Insgesamt spiegeln die Befragungsergebnisse bisweilen gängige Stereotype, doch verweisen diese ersten empirischen Befunde keineswegs auf gravierende Unterschiede in der Art und Weise, wie Soldaten und Soldatinnen ihre Vorgesetzten- und Führungsfunktionen ausgestalten. Der von beiden Geschlechtern beschriebene Führungsstil lässt sich unter dem Schlagwort „Partizipation: so weit wie möglich; Führung: wenn nötig“ zusammenfassen. Damit dürfte die steigende Anzahl von Frauen als militärischen Vorgesetzten in der Bundeswehr nicht zu dem mancherorts befürchteten und anderenorts erhofften tief greifenden Wandel der Bundeswehr führen.

Schlussbemerkung

Frauen sind vor allem seit der vollständigen Öffnung der Bundeswehr im Jahr 2001 in wachsendem Maße als Soldatinnen in der Bundeswehr tätig. Mit dem entsprechenden zeitlichen Vorlauf erreichen sie vermehrt militärische Vorgesetzten- und Führungsfunktionen. Die wenigen bislang vorliegenden empirischen Daten deuten dabei nicht darauf hin, dass weibliche Soldaten diese Funktionen fundamental anders als männliche Soldaten ausüben. Allerdings sind Frauen in diesen militärischen Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert. Die Ursachenanalyse dazu ist in vollem Gang.

Die Bundeswehr ist eine staatliche Institution und als solche den Buchstaben des Grundgesetzes verpflichtet. Somit steht sie in der Pflicht, etwaige Diskriminierungen in ihren Reihen abzubauen und zu beseitigen. Entsprechend findet sich im Gegensatz zur Privatwirtschaft, wo Frauen aktuellen Zeitungsmeldungen zufolge durchschnittlich gut ein Fünftel weniger als Männer verdienen, in den Streitkräften beispielsweise auch keine unterschiedliche Besoldung qua Geschlecht. In Bezug auf die Unterrepräsentation von Frauen in militärischen Vorgesetzten- und Führungspositionen, vor allem auch in Spitzenpositionen, könnte Chancengerechtigkeit, um die Bezeichnung des neuen Stabelements im Bundesministerium der Verteidigung zu verwenden, jedoch etwas schwerer durchzusetzen sein als im monetären Bereich der Besoldung. Denn die bereits erwähnte Studie des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) hat auch herausgearbeitet, dass der Anteil der männlichen Soldaten, die der Ansicht sind, dass Frauen für militärische Vorgesetztenfunktionen nicht geeignet sind, von 15 Prozent im Jahr 2005 auf über 22 Prozent im Jahr 2011 zugenommen hat.⁴ Man darf mithin sowohl auf die Ergebnisse der Ursachenanalyse als auch auf die daraus abgeleiteten Maßnahmen des Bundesministeriums der Verteidigung

sehr gespannt sein.

1 Anteile der Frauen berechnet anhand der Daten auf der Homepage der Bundeswehr. Stand: Ende Februar 2016. Quelle: <http://www.bundeswehr.de>.

2 Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2015 (57. Bericht). Deutscher Bundestag, 18. Wahlperiode, Drucksache 18/7250 vom 26.01.2016. Berlin, S. 62.

3 Gerhard Kümmel: Truppenbild ohne Dame? Eine sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung zum aktuellen Stand der Integration von Frauen in die Bundeswehr. Gutachten 1/2014. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw), 2014, S. 40 ff.

4 Ebd., S. 26.



Dr. Gerhard Kümmel ist Politologe und promovierte bei Prof. Dr. Wilfried von Bredow an der Philipps-Universität Marburg. Im Herbst 1997 wurde er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr (SOWI) in Strausberg. Nach der Zusammenlegung des SOWI mit dem

Militärgeschichtlichen Forschungsamt der Bundeswehr (MGFA) ist er derzeit Leiter des Projektbereichs „Wandel von Streitkräften“ im Forschungsbereich Militärsoziologie des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) in Potsdam und verantwortlich für das Projekt „Frauen in den Streitkräften“. Zu seinen jüngsten Veröffentlichungen gehören, gemeinsam mit Angelika Dörfler-Dierken (Hrsg.), „Am Puls der Bundeswehr. Militärsoziologie in Deutschland zwischen Wissenschaft, Politik, Bundeswehr und Gesellschaft“ (Springer, 2016) und, gemeinsam mit Phil C. Langer (Hrsg.), „Wir sind Bundeswehr. Wie viel Vielfalt benötigen/vertragen die Streitkräfte?“ (Miles, 2015).

Die Zukunft der Bundeswehr und ihr Anwalt

Dr. Hans-Peter Bartels im Interview mit Gertrud Maria Vaske



Dr. Hans-Peter Bartels ist seit 2015 Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages. Er studierte Politische Wissenschaft, Soziologie und Volkskunde an der Christian-Albrechts-Universität Kiel und wurde dort 1988 promoviert.

Er trat 1979 in die SPD ein und war von 1998 bis zur seiner Ernennung zum Wehrbeauftragten Mitglied des Deutschen Bundestages – zuletzt als Vorsitzender des Verteidigungsausschusses. Zudem ist Dr. Hans-Peter Bartels Mitglied der SPD-Grundwertekommission.

Die Bedrohungen werden globaler, hybrider und rücken dadurch näher. Bei der Verbesserung der Ausrüstung ist man die nächsten Jahre mit 130 Milliarden Euro dran. Auch die etwa 1,5 Millionen Soldaten in den 28 EU-Mitgliedstaaten dürften im Verteidigungsfall reichen, denn seit dem Russland-Ukraine-Konflikt gehört die Bündnisverteidigung wieder zum realen Aufgabenspektrum der Bundeswehr, Sie sagen es selbst. Wir haben derzeit noch etwa 177.000 Soldaten – kontinuierlich gehen die Bewerberzahlen weiter zurück. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Die Personalprobleme der Bundeswehr hängen im Moment vorrangig damit zusammen, dass es nicht gelingt, den eklatanten Fachkräftemangel etwa bei IT oder im Sanitätsdienst auszugleichen. Zudem wird der stetige Aufgabenzuwachs zu einer weiteren Überdehnung der ohnehin schon strapazierten Personaldecke führen. Aus diesem Grund wird aktuell im Ver-

teidigungsministerium überlegt, die Personalstärke der Bundeswehr zu vergrößern.

Nun sind Sie über ein Jahr im Amt. Der Inneren Führung wird auch im Ausland bescheinigt, sie sei ein vorbildliches Konzept. Trotzdem zeigen die über 4000 Soldatenbeschwerden (Bericht 2015), dass sich fast 1000, also rund 24 Prozent davon, mit Fragen der Menschenführung und der Soldatischen Ordnung“ beschäftigt haben. Das Weißbuch wird derzeit überarbeitet – muss etwa auch das Konzept der Inneren Führung Ihrer Meinung nach überarbeitet werden?

Zunächst einmal wäre es ein Irrtum anzunehmen, dass hinter der genannten Statistik ausschließlich Ereignisse stehen, die den Kernbereich der Inneren Führung betreffen. Tatsächlich sind in den fast 1000 Fällen dieser Kategorie auch sämtliche Ermittlungen bei Unfällen von Soldatinnen und Soldaten, Probleme beim Dienstzeitausgleich oder Fragen zum äußeren Erscheinungsbild erfasst. Die Anzahl der Beschwerden von Soldatinnen und Soldaten, die den Kernbereich der Inneren Führung betreffen, lag im Jahr 2015 bei knapp unter 400.

Das eigentliche Konzept der Inneren Führung ist die Verpflichtung darauf, dass jeder Soldat selbst einen Maßstab für Recht und Unrecht, für Gut und Böse haben muss. Keine Ideologie, auch keine Religion kann unser Gewissen ersetzen. Das ist die Idee des Konzepts der Inneren Führung – und diese Idee ist zeitlos. Einer grundlegenden Überarbeitung bedarf es also nicht; auch deshalb nicht, weil, wie es in der entsprechenden zentralen Dienstvorschrift

gleich auf den ersten Seiten definiert wird, die Innere Führung einer andauernden Notwendigkeit zur Weiterentwicklung unterworfen ist.

Als „Anwalt der Soldaten“ – inwiefern helfen Sie den Soldaten bei diesen Fragen?

Jede Soldatin, jeder Soldat hat das Recht, sich einzeln und ohne Einhaltung des Dienstweges, also unmittelbar und direkt, an mich zu wenden. Somit decken die Eingaben, die ich täglich erhalte, eine ganze Bandbreite dienstlicher, persönlicher oder sozialer Probleme des soldatischen Alltags ab. Das betrifft Fragen der Menschenführung, der Personalführung, der Fürsorge oder zunehmend auch der Vereinbarkeit von Familie und Dienst gleichermaßen. Das Vorbringen eines Soldaten, aus dem ihm im Übrigen keine Nachteile entstehen dürfen, wird dann geprüft – immer mit Blick auf Verletzungen der Grundrechte der Soldaten oder Verstöße gegen die Grundsätze der Inneren Führung. In vielen Fällen führt dieses Verfahren dazu, dass – wenn das Vorbringen des Soldaten berechtigt war – ihm auch geholfen werden kann.

Wir haben eine Kanzlerin und eine Verteidigungsministerin, seit 15 Jahren dienen auch Frauen bei der Bundeswehr, derzeit mit etwas mehr als zehn Prozent, trotzdem: Nachweislich geht die Frauenakzeptanz in der Bundeswehr zurück. Woran liegt das? Mehr Akzeptanz der Frauen, Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit mit dem Beruf – inwiefern verlangt es hier mehr Unterstützung? Wie könnte die aussehen?

Eine im Januar 2014 veröffentlichte Studie mit dem Titel „Truppenbild ohne Dame?“ stellte eine „Eintrübung des Integrationsklimas“ fest und folgerte, dass die Eingliederung der Frauen in die Streitkräfte noch großer Anstrengungen bedarf. Besonders bemerkenswert ist, dass bei dieser Befragung ein Drittel der Soldaten die Auffassung vertrat, die Bundeswehr verliere durch Frauen an Kampfkraft.

Diesem Vorurteil, und nichts anderes ist es, muss entschieden begegnet werden. Insbesondere teile ich nicht den Vorbehalt, eine vermeintlich mangelnde körperliche Leistungsfähigkeit von Frauen führe zum Verlust der Kampfkraft der Armee und könne im Einsatz tödliche Folgen haben. Im militärischen Dienst ist nicht allein physische Stärke ausschlaggebend, sondern auch die psychische Verfassung, Führungsstärke und nicht zuletzt technische Fähigkeiten.

Seit der vollständigen Öffnung der Streitkräfte für Frauen hat sich in Sachen Gleichstellung zwar einiges getan, aber in vielen Bereichen sind Frauen nach wie vor unterrepräsentiert – vor allem in den Kampftruppen und in Führungspositionen. Um dies zu ändern, gibt es nicht ein mögliches Rezept, sondern es muss in alle Richtungen gedacht werden. Die Vereinbarkeit von Familie und Dienst ist ein wichtiger Baustein, um die Bundeswehr für Frauen attraktiver zu machen. Ebenso müssen den Frauen in der Truppe aber auch die gleichen Karrieremöglichkeiten offen stehen wie den Männern.

Hier sind von der Führung inzwischen wichtige Initiativen ergriffen worden. Aber wir sind noch lange nicht am Ziel. Künftig werden wir verstärkt auch unser Augenmerk darauf richten müssen, warum so wenige Frauen einen Antrag auf Übernahme in das Dienstverhältnis einer Berufssoldatin stellen, obwohl die Voraussetzungen dafür vorliegen. Die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Dienst ist hier sicher mit ausschlaggebend, aber oft auch noch der Umgangston.

Im vorletzten Arbeitsbericht hieß es bereits: Die Bundeswehr kann ein attraktiver Arbeitgeber für Soldatinnen aller Dienstgrade sein, wenn Chancengleichheit gelebt wird. Ist sie es nun? Was fehlt dem System?

Das Verteidigungsministerium hat hier wichtige Veränderungen angeschoben. Dazu gehören – um nur einige zu nennen – systematische Unter-

suchungen zu Beurteilungen und potenziellen Karrierehindernissen für Frauen in allen Laufbahn- bzw. Statusgruppen ebenso wie Zielvereinbarungen zur Identifizierung von weiblichen Sanitätsoffizieren in Oberarztfunktion und deren gezielte Verwendung und Weiterbildung mit der Perspektive, konkurrenzfähige Kandidatinnen für klinische Abteilungsleitungen auszubilden. Dies sind wichtige Ansätze und es ist der richtige Weg, aber das Ziel ist noch lange nicht erreicht.

Die Attraktivität von Diensten und die Vereinbarkeit von Familie und Dienst soll seit langem verbessert werden. Fehlt es an dem richtigen Führungspersonal, das dieses auch will und fördert?

Ein Teil der mit der Attraktivitätsagenda eingeleiteten Maßnahmen dient einer besseren Vereinbarkeit von Familien- bzw. Privatleben und Dienst. Diese Thematik ist für die Soldatinnen und Soldaten nach wie vor von besonderer Bedeutung, vor allem hinsichtlich der Probleme, die mit einer heimatfernen Verwendung einhergehen, Stichwort Pendlerarmee. Wir sollten dahin kommen, dass sich die Karriereplanung einschließlich Ausbildung und Lehrgängen und die damit verbundenen Kommandierungen und Versetzungen mehr als bisher an den Bedürfnissen der betroffenen Menschen in ihren jeweiligen Lebensphasen orientieren. Hier sind eine bessere Kommunikation sowie mehr Transparenz und Planungssicherheit gefordert.

Klare Regelungen – Beispiel: 41-Stunden-Woche - halten Sie die eher, was Arbeitgebereffizienz und Arbeitnehmerzufriedenheit angeht, für förderlich oder für nicht förderlich?

Die zum 1. Januar 2016 in Kraft getretene Soldatenarbeitszeitverordnung stellt einen Kulturwandel für die Bundeswehr im Umgang mit der Arbeitszeit dar. Denn sie begrenzt für die Soldatinnen und Soldaten im Grundbetrieb erstmals die regelmäßige Wochenarbeitszeit auf 41

Stunden. Allerdings müssen viele Soldaten in Kauf nehmen, dass sich zukünftig durch weniger Überstunden der finanzielle Ausgleich für bisher mehr geleisteten Dienst, unter anderem aufgrund wegfallender Wachdienste, deutlich reduzieren wird. Es knirscht noch an allen Ecken und Enden. Ob und wann das Ziel des neuen Arbeitszeitmodells vollumfänglich und für die Soldaten zufriedenstellend erreicht ist, wird die Praxis zeigen. Im Moment ringen wir noch mit vielen Unsicherheiten, begründet auch in Informationsdefiziten. Die Arbeitszeitbegrenzung wird übrigens zwangsläufig zu einem Mehrbedarf an Personal führen. Das muss der Bundeswehr dann auch zur Verfügung stehen!

Die Zunahme von PTBS-Fällen, Mehrbelastung durch Auslandseinsätze, aber auch zur Regelung der Flüchtlingssituation – was raten Sie Soldaten als Anwalt in Sachen Work-Life-Balance? Womit müssen Soldaten einfach rechnen?

Nie zuvor sah sich die Bundeswehr einer derartigen Fülle unterschiedlichster Aufgaben und Einsätze gegenüber. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, braucht die Truppe motivierte und belastbare Soldatinnen und Soldaten. Die Grenze ist dort erreicht, wo eine permanente dienstliche Überlastung vorliegt. Dies gilt insbesondere für die sogenannten Mangelverwendungen. Der Fachkräftemangel betrifft vor allem die Laufbahnen der Feldweibel des allgemeinen Fachdienstes und der Fachunteroffiziere in technischen, informationstechnischen sowie sanitätsdienstlichen Verwendungen.

Erschöpfungszustände und Burn-outs bei den besonders belasteten Soldaten sind inzwischen bedenkliche Signale. Deshalb müssen wir die Frage stellen, ob die derzeitige Personalstärke angesichts des erweiterten Aufgabenspektrums der Bundeswehr noch angemessen ist. Die Überlegungen der Verteidigungsministerin, das Personalkonzept jetzt zu überprüfen, halte ich für sinnvoll. Vor dem Hintergrund des

militärischen Auftrags wird das Einschwingen auf eine Work-Life-Balance für die Bundeswehr allerdings wohl auch künftig eine große Herausforderung bleiben.

Die Bundeswehr ist an vielen Verbesserungen dran; was hat sich im letzten Jahr stark verbessert für die Soldaten, und was muss künftig mit erster Priorität dringend hierzulande für die Soldaten seitens der Politik verbessert werden, noch 2016?

Wie gesagt, im Bereich der Vereinbarkeit von Dienst und Familien- bzw. Privatleben hat es in den vergangenen Jahren einige gute Entscheidungen gegeben: Erweiterung der Möglichkeiten des Teilzeitarbeitens, längere Stehzeiten und weniger Versetzungen sind Schritte in die richtige Richtung.

Auch im Bereich der Betreuungskommunikation sind weitere Fortschritte erzielt worden. Beim Umgang mit PTBS ist ebenfalls einiges besser geworden. So wird das Thema Einsatzschädigung heute in der Öffentlichkeit stärker wahrgenommen. Dadurch haben Stigmatisierung und Berührungsängste abgenommen. Hinzu kommen Verbesserungen bei der Früherkennung, Stichwort Screening-Verfahren. Schließlich ist die Bündelung der Zuständigkeiten für Wehrdienstbeschädigungsverfahren im Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr ein Erfolg: Sozialmedizinische Begutachtung und die Entscheidung der Wehrdienstbeschädigungsverfahren liegen nun in einer Behörde. Jetzt müssen die Verfahren aber auch endlich schneller werden.

Zur Attraktivität der Streitkräfte gehört natürlich die Vollausrüstung der Bundeswehr. Wenn man seinen Beruf nicht ausüben kann, weil das Gerät, an dem man ausbilden und üben soll, fehlt, ist der Beruf nicht attraktiv. Darüber hinaus geht es hierbei auch um Gesundheit und Leben. Denn wenn zu Hause das Gerät für Ausbildung und Übung nicht vorhanden ist, kann das im Einsatz

gefährliche Folgen haben. Mit der Verbesserung der Ausstattung muss jetzt begonnen werden. Verbessern muss sich dringend auch die personelle Ausstattung der Bundeswehr. 185.000 Soldatinnen und Soldaten reichen nicht aus, zumal es aktuell sogar nur 177.000 sind. Die Überlastung einzelner besonders nachgefragter Bereiche bei der Luftwaffe, beim Sanitätsdienst oder bei der Marine ist nicht mehr hinnehmbar, schadet der Motivation der Soldatinnen und Soldaten und schränkt die deutschen sicherheitspolitischen Optionen unnötig ein.

Und wie bereits angesprochen macht mir auch die neue Soldatenarbeitszeitverordnung noch Sorgen. Wenn sie zum Erfolg geführt werden soll, erfordert dies eine schnelle Reaktion auf erkannte Probleme. Die Soldatinnen und Soldaten brauchen Rechtssicherheit, Handlungssicherheit und lebenspraktische Lösungen, die in ihrem Bereich auch funktionieren.

Nachwuchsgewinnung bei der Marine

Thomas von Buttlar im Interview mit Gertrud Maria Vaske



Kapitän zur See Thomas von Buttlar ist seit 2013 Unterabteilungsleiter Personal im Marinekommando in Rostock. Er trat im Juli 1977 in die Marine ein. Nach der Offiziersausbildung und dem Studium der Luft-

und Raumfahrttechnik an der Universität der Bundeswehr München fand er seine militärische Heimat bei der Schnellbootwaffe, wo er die Führungsverwendungen als Kommandant des Schnellbootes „S50 Panther“, Stellvertretender Kommandeur des 7. Schnellbootgeschwaders und Kommandeur des 2. Schnellbootgeschwaders durchlief. Nach der Admiralstabsausbildung war er in wechselnden Verwendungen im Bereich Personal sowie Führung/Einsatz. Seine letzte Verwendung war als Referatsleiter Neuausrichtung im Bundesministerium der Verteidigung.

Herr von Buttlar, die Marine und Nachwuchsgewinnung. Wie sieht derzeit die personelle Situation in der Marine aus?

Im Großen und Ganzen sieht sie nicht schlecht aus in der Marine. Allerdings haben wir in den technischen Bereichen ganz, ganz große Sorgen. Da sind insbesondere die Elektroniker, die Elektriker und die ITler, wo wir derzeit einfach eine ungenügende Bewerberlage haben.

Die Bewerberzahlen gehen zurück. Woran liegt das? Was glauben Sie?

Die Marine ist etwas Besonderes, was die Nachwuchsgewinnung angeht. Die Marine ist nur an der Küste disloziert. Uns fehlen die Kasernentore im süddeutschen Raum, dort, wo viele junge Menschen sind, die sich dann für die Marine

interessieren können. Die Marine ist gar nicht in deren Vorstellungswelt und das macht es besonders schwierig für die Marine in der Nachwuchsgewinnung.

Warum ist denn eigentlich die Marine stärker betroffen als zum Beispiel die Luftwaffe oder das Heer?

Ja, eigentlich ist es dieser Grund: Die jungen Leute heutzutage, die gucken natürlich genau hin, was ihnen geboten wird, aber sie möchten zum großen Teil sehr dicht an zu Hause arbeiten und die Marine ist eben nicht im süddeutschen Raum, sondern an der Küste. Und das macht es schwierig. Wir stellen aber fest, dass, wenn wir die Leute für die Marine interessieren können und sie an die Küste bringen und sie einen Tag bei uns verbringen, dass dann gut die Hälfte dieser jungen Leute tatsächlich eine Bewerbung schreibt.

Was bietet die Marine jungen Leuten ganz konkret? Was ist besonders attraktiv?

Die Marine ist eine einzigartige Welt. Wie Sie wissen, sind 70 Prozent der Erde durch Wasser bedeckt und einfach diese Dimension zu erleben in allen ihren Facetten ist eigentlich das, was die Marine wirklich ausmacht. Das ist nicht nur die einzigartige Natur und die Wettererscheinungen. Es ist insbesondere die Kameradschaft an Bord eines Schiffes, die man dort erlebt, dieses enge Zusammenarbeiten, das enge Zusammenleben, was sehr herausfordernd ist, aber eben auch etwas ganz, ganz Besonderes ist.

Jetzt ist die Belastung auch recht hoch. Welche Belastungen könnte man minimieren?

Die Leute, die zu uns kommen, wissen, dass die Seefahrt sehr anstrengend ist, dass sie

sehr fordernd ist. Es ist gar nicht mal so sehr die Dauer der Belastung, die kritisiert wird, sondern die Unplanbarkeit. Das heißt: Immer kurzfristig kommen Planänderungen, das Auslaufen wird vorgezogen oder das Einlaufen in den Heimathafen wird wieder hinausgezögert, weil noch ein Auftrag dazukommt. Das ist es, was die Leute wirklich stört und wo wir merken, dass wir hier etwas aufarbeiten müssen.

Also Planbarkeit – daran könnte man arbeiten, sagen Sie. Traumjob Marinesoldat – ist es ein Traumjob?

Also ich bin jetzt fast vierzig Jahre bei der Marine und ich habe mich noch keinen Tag gelangweilt. Kommt natürlich darauf an, was man unter Traumjob versteht. Aber es ist ein Beruf, der ungeheuer abwechslungsreich ist, der sehr fordernd ist, aber der auch sehr befriedigend ist. Insofern kann ich das mit Ja beantworten.

Was sollte ein Bewerber unbedingt mitbringen?

Der Wille zur Teamarbeit ist ganz, ganz wichtig. An Bord geht nichts alleine. Jeder ist von jedem abhängig, der Kommandant ist genauso vom jüngsten Matrosen abhängig wie umgekehrt, jeder hat mehrere Funktionen an Bord. Der Teamgeist, die Kameradschaft, für den anderen einstehen, das sind die wichtigsten Voraussetzungen, die man mitbringen muss an Bord. Und man muss sich natürlich auch durchbeißen können, wenn es besonders lange dauert, bei schwerer See, wenn die Aufgabe schwer ist. Und da gibt es ja durchaus einige Einsätze, die nicht ganz so einfach sind. Eine gute Portion Mut und Durchhaltewillen gehören auf alle Fälle dazu.

Was sind das für Einsätze, die eben nicht so einfach sind?

Ich komme noch mal zurück auf die Dimension See und diese 70 Prozent der Erdkugel.

Eigentlich ist die See ja die Lebensader der Wirtschaft. 90 Prozent unserer Güter, die wir nach Deutschland einführen, kommen über den Seeweg und alles Gute, das über diesen Seeweg führt, führt natürlich auf der Schattenseite auch zu anderen Erscheinungsformen. Das ist sicherlich die Piraterie, die unsere Soldaten am Horn von Afrika erleben, aber das sind genauso auch die Flüchtlinge, jetzt ganz aktuell, im südlichen Mittelmeer beziehungsweise in der Ägäis. Das sind schon Szenarien, die sehr berühren und die auch manches abverlangen von unseren Soldaten, die diese Sachen bewältigen müssen.

Funktioniert es denn überhaupt in diesem Beruf, Familie und Dienst miteinander zu vereinbaren?

Hier muss man ganz ehrlich sein. Seefahrt und Familie sind eigentlich nicht vereinbar. Das schließt sich aus. Das ist bei der Bundeswehr so, das ist auch bei der zivilen Seefahrt so. Aber wichtig ist eben die Balance zwischen Dienst und Familie. Das heißt: Gibt es eben auch Zeiten, in denen ich mich dann auch mehr um die Familie kümmern könnte? Gerade der Wechsel zwischen Seedienst und Landdienst oder im Hafen – hier ist es wichtig, ein vernünftiges Verhältnis zu haben. Und auch der Wechsel zwischen einer Bordverwendung und einer Landverwendung. Hier spielt eben wieder die Planbarkeit eine ganz, ganz große Rolle. Das heißt: Komme ich verlässlich nach Hause, wenn die Schulferien beginnen? Bin ich Weihnachten zu Hause? Bin ich wann auch immer zu Hause, bei Geburtstagen, bei besonderen Familientagen? Das ist sehr, sehr wichtig. Und umgekehrt kann die Familie sich darauf einrichten, wenn man im Voraus weiß, dass man zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht zu Hause ist. Das ist nicht schön, aber man kann sich darauf einrichten. Und man weiß, dass man danach eben planmäßig wieder zu Hause ist.

Verbesserung Arbeitszeitmodell – was ist gut am Mehrbesatzungskonzept und was weniger?

Das Mehrbesatzungskonzept setzen wir ja gerade um. Die neuen Waffensysteme, die wir bekommen – die Fregatten der Klasse F 125, die gerade die erste Probefahrt hatten – werden als erstes dieses Mehrbesatzungskonzept vollständig umsetzen. Wir werden für vier Schiffe acht Besatzungen haben. Das bedeutet, wir können das Schiff im Einsatzgebiet belassen und die Besatzungen fliegen dann ins Einsatzgebiet und wechseln dort vor Ort. Das führt auf alle Fälle zu mehr Planbarkeit, denn unabhängig von dem, was im Einsatzgebiet passiert, oder vom Einsatzort können wir die Besatzung wechseln, zu einem festgelegten Zeitpunkt, der auch eingehalten werden kann. Und wir hoffen, dass wir auch insgesamt die Belastung für die Besatzung – also die Seefahrtstage – dadurch reduzieren können. Das ist aber noch ein bisschen Zukunftsmusik. Was wir derzeit schon machen, ist, auf den Minenabwehrfahrzeugen, auf den Schnellbooten und auf den U-Booten die Besatzungen zu wechseln. Und das kommt eigentlich gut bei den Besatzungen an, denn wir sparen sehr viel Zeit, wir brauchen nicht die Transitzeit in See und die Planbarkeit verbessert sich deutlich.

Wie sehen junge Marinesoldaten die Innere Führung?

Unsere jungen Soldaten sehen die Innere Führung eigentlich nur so gut, wie ihre Vorgesetzten das vorleben. Man kann natürlich die Innere Führung und ihre Prinzipien im Hörsaal lernen, aber im Wesentlichen kommt es darauf an, dass es vorgelebt und gelebt wird. Das ist ganz, ganz wichtig. Also kommt es hier insbesondere auf die Vorgesetzten an.

Innere Führung und die gegenwärtigen Herausforderungen – wird sie derzeit mehr gelebt denn je? Heißt: Wird sie auch mehr gebraucht denn je?

Ich denke, schon. Sie wird gelebt wie eh und je, sie wird aber immer mehr gebraucht. Denn durch die verschiedenen Aufträge, die wir haben, mit der gesamten Bandbreite von Kampfeinsätzen bis zu humanitären Einsätzen, braucht man im Grunde genommen das gesamte Rüstzeug der Inneren Führung. Und sie muss entsprechend angewendet werden. Dabei kommt es nicht darauf an, dass ein Teil besonders wichtig ist, sondern das Gesamtkonzept ist es ja, was Innere Führung ausmacht und was angewendet werden muss.

Die Bezeichnung Innere Führung klingt gut. Was, glauben Sie, ist davon besonders brauchbar für die Streitkräfte der Marine?

Also die Innere Führung ist eigentlich zeitlos in zweifacher Hinsicht. Zeitlos, das heißt, sie ist unabhängig von der Wehrform, also der Wehrpflichtarmee oder der Freiwilligenarmee bzw. der Berufsarmee und auch von den Aufträgen, die wir haben. Insofern ist die gesamte Innere Führung in allen ihren Teilen auch für die Marine wichtig. Es gibt keinen besonderen Schwerpunkt in irgendeiner Art und Weise, sondern die ganze Palette ist wichtig und muss angewendet werden. Zeitlos heißt aber auch, dass Vorgesetzte immer Zeit für ihre Untergebenen haben sollen. Mit einer neuen Arbeitszeitregelung für Soldaten, die auch für Vorgesetzte gilt, müssen wir aufpassen, dass die Anwendung der Inneren Führung nicht Opfer einer Stechuhr wird.

Herausforderungen wie Flüchtlingsbewegungen oder das Einhalten der Ruhezeit – inwiefern hilft die Innere Führung besonders den Soldaten der Marine?

Hier hilft sie ganz besonders. Denn die Innere Führung gibt ja den ethischen Rahmen, die moralischen Werte vor. Sie hilft einem Soldaten in jeder Situation zu entscheiden, was ihm jetzt ganz besonders wichtig ist. Für den Seemann ist ganz klar, wenn jemand in Seenot ist, gibt es keine Frage, dass man dort hilft und rettet

muss. Das ist völlig losgelöst von einer eigenen geregelten Arbeitszeit oder vielleicht der Meinung, man bräuchte jetzt mal ein bisschen Ruhe. Hier steht das Menschenleben im Vordergrund und deswegen ist hier die Innere Führung ein sehr, sehr wichtiger Ratgeber und natürlich auch ein innerer Halt.

Thomas von Buttlar, Kapitän zur See, ich danke Ihnen für das Gespräch!

Soldatenleben – womit müssen der Soldat und seine Angehörigen rechnen?

Dr. Peter Wendl im Interview mit Gertrud Maria Vaske



Dr. Peter Wendl ist Diplom-Theologe sowie Einzel-, Paar- und Familientherapeut. Als Wissenschaftlicher Projektleiter am Zentralinstitut für Ehe und Familie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt erforscht

er seit 16 Jahren die Auswirkungen von Fernbeziehungen, Auslandseinsätzen und Umzügen auf Partnerschaft und Familie. Er führte unter der Leitung der Katholischen Militärseelsorge über 250 mehrtägige Veranstaltungen mit mehr als 3000 Familien durch. Dabei handelt es sich meist um Einsatzvor- und -nachbereitungseminare zusammen mit Angehörigen. Im Rahmen der Kooperation des ZFG mit dem KMBA erschienen von ihm unter anderem: „Gelingende Fern-Beziehung. Entfernt zusammen wachsen“ (2015), „Soldat im Einsatz – Partnerschaft im Einsatz. Praxis und Arbeitsbuch für Paare und Familien in Auslandseinsatz und Wochenendbeziehungen“ (2014) und „Zusammen schaffen wir das! Informationen und Hilfen für Eltern, Kitas und Schulen rund um Auslandseinsatz und Wochenendbeziehung“ (2016).

Welche üblichen Belastungen gibt es für die Soldatin bzw. den Soldaten im Auslandseinsatz?

Unsere Arbeiten belegen: Soldatenfamilien haben besondere Ängste durchzustehen. Zu den sozialen Ängsten gehört insbesondere die lange Abwesenheit von daheim. Die Herausforderungen einer Fernbeziehung sind hier zuerst zu nennen. Die Entfernung von den Lieben und

Freunden zu Hause. Insbesondere auch die lange Entfernung von Kindern ist schwierig. Auch das Vermissen der gewohnten Umgebung und der vertrauten Umstände. Hinzu kommt die Multimobilität der Soldatinnen und Soldaten. Denn mit der Rückkehr ist der Einsatz nicht automatisch beendet. Die Faustregel besagt, dass für das Familiensystem eine etwa gleich lange Zeit vonnöten ist, bis sich die Familieneinheiten wieder eingespielt haben werden, wie die Trennung selbst gedauert hat. Die zweite Ebene der Herausforderungen sind physische Bedrohungen: Dazu gehören Szenarien leiblicher Gefährdung (Angst vor Verwundung, Tod etc.). Eine dritte Ebene beschreibt Ängste, die rund um die Phänomene von seelischer (psychischer) Gefährdung kreisen. Damit sind mögliche Erfahrungen gemeint, die nicht ohne Weiteres verarbeitet werden können und eine längere Belastung für die Psyche bedeuten könnten.

Der Umgang mit Tod im Auslandseinsatz ist in Deutschland unter Soldaten nicht der Regelfall. Trotzdem nehmen gewisse Themen an Brisanz zu wie etwa die Anzahl deutscher Soldaten mit posttraumatischem Syndrom, kurz PTBS. Womit muss ein Soldat oder eine Soldatin im Auslandseinsatz Ihrer Meinung nach fest rechnen bzw. worauf wird er oder sie (ohnehin) vorbereitet?

Die Forschung rund um die psychische Belastbarkeit, seelische Fitness, Resilienz oder Salutogenese versucht zu klären, wann und wie Menschen mit besonderen Belastungen prophylaktisch vorbereitet werden können – und wie sie im konkreten Ernstfall ideal begleitet werden können. Wir stehen hier trotz großer

Fortschritte noch immer in den Kinderschuhen im Klären der wissenschaftlichen Bedingungen. Fakt ist, dass tausende von Soldaten und Soldatinnen mit extremen Grenzsituationen konfrontiert waren, die mit gewöhnlichen *Coping*-Strategien nicht ohne Weiteres im Alltag daheim zu integrieren sind. Ich nenne als Beispiel nur die Kampfeinsätze in Afghanistan und als eine gänzlich andere Herausforderung Kameraden und Kameradinnen der Marine, die gegenwärtig, jeden Tag aufs Neue, auf den Kriegsschiffen mit unendlichem menschlichen Leid und Tod, im Kontext flüchtender Menschen, im Mittelmeer konfrontiert sind. Sich auf solche Belastungen vorzubereiten ist sehr schwer – und dennoch unerlässlich wichtig. Das Mindeste ist, dass mögliche Szenarien angedacht und vorbereitet werden und dass besondere Bilder und Erlebnisse gemeinsam besprochen werden. Letztlich aber wird der Einzelfall immer dann unberechenbar, wenn das Szenario mit konkretem menschlichen Schicksal verbunden auftritt. Hier kommt der Inneren Führung, der Militärseelsorge, dem ganzen psychosozialen Netzwerk, der Familienbetreuung und allen Gremien, die an der Vor- und Nachbereitung von Soldaten und Soldatinnen mit ihrem sozialen Umfeld beteiligt sind, eine zentrale Schlüsselposition zu.

Um auf Ihre Fragestellung konkreter zurückzukommen: Vorbereitet wird der Soldat/die Soldatin insbesondere, wen würde es überraschen, auf die „soldatischen Herausforderungen“. Alle psychosozialen Herausforderungen für Partnerschaft, Erziehung, Gesundheit etc. müssen aber auch unmittelbar dazugehören. Hier gibt es sicherlich noch großen Handlungsbedarf, auch wenn schon große Fortschritte gemacht wurden. Vor und nach dem Auslandseinsatz braucht es Raum und Zeit für die Verarbeitung mit der Truppe, mit den Angehörigen, vor allem aber auch Eigenzeit mit sich selbst. Wie bei jedem Beruf in einer *greedy institution*, die den ganzen Menschen fordert (ich möchte den Vergleich mit Polizisten, mit Feuerwehrleu-

ten, mit Rettungsdiensten oder Ärzten wagen), kann nicht jedes Erlebnis vorbereitet werden. Aber jedes Erlebnis kann nachbereitet werden. Das muss ein zentraler Maßstab sein, wenn uns die Menschen wertvoll sind, die uns anvertraut sind.

PTBS bedeutet, dass die seelische Belastungsstörung auch erst nach Jahren auftreten kann. Dann müssen die Betroffenen sofort ernst genommen werden. Dann müssen sie unbürokratisch und schnell Kompetenzzentren und Anlaufstellen kennen – und nicht erst suchen müssen.

Was sind die größten Herausforderungen für die Familie, wenn ein Soldat/eine Soldatin in den Auslandseinsatz geht – vor, während und nach dem Einsatz?

Die Herausforderungen sind sehr unterschiedlich. Die Belastungen für einen Single können ganz anders gelagert sein als bei einer jungen Familie oder für reife Paare, die vor der Pensionierung stehen. Kinder erleben die Entbehrung des Vaters oder der Mutter ganz individuell und viel emotionaler als die älteren Angehörigen, die manches rational einordnen können. Manche kleineren Kinder fragen sich beispielsweise, ob sie „schuld“ seien, dass Papa oder Mama so lange weg ist. Andere haben überhaupt noch keine ausgeprägte Zeitvorstellung, um sich darüber klar zu werden, wie lange der Elternteil weg sein wird. Hier braucht es altersadäquate Vorbereitung.

Neben der konkreten Entbehrung des Partners/der Partnerin rund um die Einsätze kommen sicherlich die Ängste, aber eben auch die stressige Vorbereitungszeit dabei zum Tragen. Darüber hinaus wirken sich die Nachwirkungen aus, bis die Erfahrungen weitgehend verarbeitet sind. Wenn Sie so wollen, müssen die Familien zuerst – mehr oder weniger mühevoll – lernen, ohne den Abwesenden den Alltag zu gestalten. Nach der Rückkehr müssen alle Beteiligten ler-

nen, den Rückkehrern wieder einen neuen Platz einzuräumen. Kaum ein Paar, kaum eine Familie kann nach dem Einsatz einfach da weitermachen, wo und wie sie vor dem Einsatz wirkte. Das ist normal. Aber es ist auch eine elementare Chance der Verlebendigung für jede Beziehung. Vielleicht muss man sich dafür aber ein wenig von sozialromantischen Vorstellungen der Selbstverständlichkeit im Alltag und in der Liebe verabschieden.

Was kann die Familie tun?

Meine Schlagworte lauten hier: nicht verschonen, offen Ängste und Bedürfnisse, Erwartungen und Schwierigkeiten austauschen. Sich der Verbundenheit versichern und: reden, reden, reden. Kinderängste ernst nehmen und ehrlich beantworten. Übrigens auch die unangenehmen Fragen nach möglichen Gefahren können altersgemäß ehrlich beantwortet werden, ohne Panik zu schüren. Wenn klargemacht wird, dass es Gefahren gibt, der Papa oder die Mama aber sehr gut vorbereitet sind.

Die Frauenquote bei der Bundeswehr liegt gerade mal bei knapp über zehn Prozent. Wie ist Ihre Erfahrung mit weiblichen Soldaten – gehen sie anders mit den Herausforderungen um und inwiefern?

Zunächst darf ich ganz persönlich sagen, dass ich weibliche Soldaten in meinen fünfzehn Jahren, in denen ich in diesem Bereich arbeite, als definitiv große Bereicherung erlebt habe. Die Herausforderungen als Soldatin sind sehr ähnlich. Ein Unterschied liegt allerdings darin, dass beispielsweise aufgrund der Abwesenheiten (Mobilitätsanforderungen wie z. B. der Auslandseinsatz) ein schlechtes Gewissen gegenüber Kindern und der Familie unter Umständen eine größere Rolle spielt als bei männlichen Kameraden. Insbesondere wenn Kinder noch sehr jung sind, wird das greifbar. Die konkrete Vereinbarkeit von Familie und Dienst ist für Frauen mit Kindern meist kompli-

zierter und noch emotionaler. Ansonsten greifen analoge Mechanismen und Bedingungen, unabhängig vom Geschlecht.

Trennungen in Soldatenbeziehungen sind keine Seltenheit. Was können diese Paare im Vorfeld für die Partnerschaft tun?

Letztlich scheitern auch Soldatenbeziehungen an der nicht gelingenden Kommunikation zwischen den Partnern. Entscheidend ist hier vor allen Dingen, immer wieder das sogenannte Partnerwissen abzuklären. Damit ist gemeint, dass sich Erwartungen und Ängste über den gemeinsamen Lebenslauf naturgemäß verändern. Auch Sinnfragen verändern sich im Lauf des Lebens. Diese anderen Voraussetzungen zu klären und entsprechende Weichen für die Beziehungsplanung zu stellen, wird mit entscheidend dafür sein, ob beide Partner und Kinder das Gefühl haben, dass sie in Entscheidungen eingebunden sind. Soldatenfamilien müssen vielleicht noch mehr als andere Familien und Paare immer wieder neu gemeinsam Perspektiven überdenken und neu entwickeln. Eine lebenslange Sicherheit und Entschiedenheit gibt es dabei nicht. Menschliche Erwartungen und Abneigungen verändern sich in diesem beruflichen Kontext.

Die Bedingungen des Soldatenberufs erfordern eine spezielle Wachheit füreinander. Hier gilt es für den Dienstherrn und alle für- und seelsorgeischen Gremien und Institutionen, für Unterstützung zu sorgen. Auch in diesem Bereich gilt: Ein Selbstläufer ist es nicht. Aber eine große Chance auf lebenslang erfüllende Partnerschaft gibt es allemal!

Die Bundeswehr hat Rekrutierungsprobleme. Weniger als 10.000 von 12.500 Stellen des freiwilligen Wehrdienstes konnten im letzten Jahr besetzt werden. Dazu tragen unter anderem die schwere Vereinbarkeit von Bundeswehrkarriere und Familie bei. Was kann Ihrer Meinung nach die Bundeswehr diesbe-

zünftig verbessern? Was sollte einem Bewerber klar sein?

Sicherlich sind die Bedingungen besonders. Per se familienfreundlich ist der Soldatenberuf nicht wirklich. Das wissen alle Betroffenen selbst. Dennoch erlebe ich täglich erfüllte und glückliche Soldatenfamilien. Und es kann festgehalten werden, dass die Rahmenbedingungen in den vergangenen zwanzig Jahren um ein Vielfaches verbessert wurden in den zentralen Fragen. Zugleich bleiben selbstredend große Baustellen diesbezüglich offen. Und doch wird letztlich immer eine entscheidende Perspektive dafür verantwortlich dafür sein, ob der einzelne Soldat/die einzelne Soldatin seine/ihre ganz persönliche Situation als familienfreundlich empfindet: Das sind die Möglichkeiten, die entscheidenden Einschnitte und Übergänge des (Familien-)Lebens dynamisch mitgestalten zu können. Dass der Soldatenberuf hier natürliche und klare Grenzen setzt, ist selbstredend klar. Aber eine solche Mitgestaltungsmöglichkeit ist definitiv keine Utopie. Ich erlebe den überwiegenden Teil der Soldatinnen und Soldaten als hoch motivierte Menschen, die sich der Gefahren und Belastungen bewusst sind. Die Vorteile und positiven Aspekte des Soldatenberufs sind für viele Soldatinnen und Soldaten mit ihren Familien letztlich aber entscheidend. Es sind die Lebenswenden und -einschnitte, es sind nicht selten die persönlich herausfordernden Zeiten, für die sich Soldatenfamilien mündige Mitsprachemöglichkeiten und Gestaltungsflexibilität wünschen.

Lieber Herr Dr. Wendl, wir danken Ihnen für das offene Gespräch!

Impressum



Das E-Journal „Ethik und Militär“ mit der ISSN-Nummer 2199-4129 ist ein unentgeltliches, nicht kommerzielles, journalistisch-redaktionell gestaltetes, digitales Angebot des

Zentrums für ethische Bildung in den Streitkräften – zebis
Herrengraben 4
20459 Hamburg.

Direktorin des zebis: Dr. Veronika Bock

Redaktion

Gertrud Maria Vaske, Chefredakteurin
Dr. Iris Höger, Redakteurin
Hannah Nicklas; Redakteurin

Verantwortlich gemäß § 55 Abs.2 Rundfunkstaatsvertrag (RStV):

Gertrud Maria Vaske
Herrengraben 4
20459 Hamburg

Kontakt:

Telefon: +49(0)40 - 67 08 59 - 51
Telefax: +49(0)40 - 67 08 59 - 3
E-Mail: info@ethikundmilitaer.de

Verantwortlich gemäß § 55 Abs.2 Rundfunkstaatsvertrag (RStV):

Gertrud Maria Vaske
Herrengraben 4
20459 Hamburg

Diensteanbieter als Rechtsträger des Zentrums für ethische Bildung in den Streitkräften - zebis

Katholische Soldatenseelsorge (KS)

Rechtsform

Anstalt des öffentlichen Rechts

Aufsicht

Katholischer Militärbischof für die Deutsche Bundeswehr
Am Weidendamm 2
10117 Berlin

Vertretungsberechtigter Vorstand der KS:

Leitender Militärdekan Msgr. Wolfgang Schilk
Am Weidendamm 2
10117 Berlin

Diplom-Kaufmann Wolfgang Wurmb
Am Weidendamm 2
10117 Berlin

Kontakt zur KS:

Telefon: +49(0)30 - 20 617 - 500
Telefax: +49(0)30 - 20 617 - 599
Info@Katholische-Soldatenseelsorge.de

Erscheinungsdatum: 15.06.2016

Für Hospitation und Unterstützung bei dieser Ausgabe danken wir Kay White.