

IF2 | 22

ZEITSCHRIFT FÜR
INNERE FÜHRUNG

Mentale Stärke

Wachsen an
der Anforderung

Machtbalance

Interview
mit Carlo Masala

Manöverkritik

Abzug aus
Afghanistan



BUNDESWEHR



Vielfalt

Mehrwert für die Bundeswehr

+++ mit aktuellem Bezug
zum Krieg in der Ukraine +++

HEIMAT.

EINE SUCHE

Heimat

Heimat

HEIMAT

Heimat

Heimat

Haymat

Heimat

AUSSTELLUNG



#HeimatSuche

11.12.2021 –
25.09.2022
Di – Fr 9 – 19 Uhr
Sa/So/Feiertage
10 – 18 Uhr
Eintritt frei

Museumsmeile
53113 Bonn
www.hdg.de

Stiftung
Haus der Geschichte
der Bundesrepublik Deutschland

DRA
Deutsches
Rundfunkarchiv

WDR 3

Dafür dienen wir!



Was bedeutet das für die Innere Führung? Ist diese nun zugunsten der Umsetzung von Rüstungsvorhaben und einer möglicherweise noch intensiveren Ausbildung für Einsatz und Gefecht zu vernachlässigen, oder ist sie sogar für die Erreichung der vollen Einsatzbereitschaft hinderlich?

Titelthema, verfolgt dabei keinen Selbstzweck, sondern dient richtig verstanden und angewandt der Stärkung der Einsatzbereitschaft.

Die neue sicherheitspolitische Lage hat selbstverständlich Auswirkungen auf die Weiterentwicklung der Inneren Führung, auf unsere Auftragserfüllung als ZInFü ebenso wie auf unseren persönlichen Beitrag zur Einsatzbereitschaft. Dazu gehört vor allem auch Mentale Stärke im Angesicht des Krieges sowie die Bereitschaft, die jetzt notwendigen Veränderungen zu akzeptieren und mitzugestalten. Die nun erforderliche und nicht einfache Anpassung an die neue Realität werden wir im ZInFü aktiv und unterstützend begleiten.

Der aktuellen sicherheitspolitischen Lage werden wir uns auch weiterhin in der IF widmen. In diesem Sinn sollten wir jedoch jetzt das richtige Mindset für die Auftragserfüllung als unseren persönlichen Beitrag für die Einsatzbereitschaft und den Frieden verstehen. Die tapfer ihr Land verteidigenden Ukrainer beweisen dies nachdrücklich.

Generalmajor André Bodemann

Kommandeur
Zentrum Innere Führung

Mit Redaktionsschluss dieser Ausgabe hat der russische Präsident Wladimir Putin am 24. Februar 2022 einen rücksichtslosen Angriffskrieg gegen die Ukraine ausgelöst und damit unsere Hoffnung auf den Erhalt des Friedens in Europa zerstört. Die Konsequenz ist ein weltpolitischer Umbruch mit Folgen insbesondere für Deutschland und die deutsche Sicherheitspolitik. So sprach Bundeskanzler Olaf Scholz im Rahmen der Sondersitzung des Deutschen Bundestages am 27. Februar 2022 von einer „Zeitenwende“ oder, wie ich es militärisch ausdrücke, von einer „grundlegenden Lageänderung“.

Als ein Ergebnis daraus beabsichtigt die Bundesregierung, ein Sondervermögen von 100 Milliarden Euro zur Wiederherstellung der vollen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr einzurichten und den Verteidigungshaushalt auf kontinuierlich über zwei Prozent des Bruttoinlandsprodukts aufzustocken.

Für mich lautet die Antwort darauf eindeutig: Nein! Nach wie vor bin ich zutiefst davon überzeugt, dass unsere Führungskultur, soldatische Erziehung, Persönlichkeitsbildung sowie unser soldatisches Selbstverständnis ebenso wichtig sind wie professionelle Ausbildung und einsatzfähiges Material. Die Innere Führung war, ist und bleibt gerade jetzt ein bewährtes und beständiges Fundament für verantwortliches soldatisches Handeln unter Bindung an die Werte und Normen des Grundgesetzes. Es kommt vor allem auf das Mindset an! Das zeigt der Krieg in der Ukraine, wo Frauen und Männer in Uniform und in Zivil von ihrem Tun überzeugt sind und ihre Freiheit als höchsten Wert tapfer verteidigen. Gelebte Werte und die Erkenntnis des „Dienens wofür?“ aus Überzeugung sind Teil einer wirkungsvollen Inneren Führung und deshalb unverzichtbarer Beitrag zur Einsatzbereitschaft der Bundeswehr. Auch „Vielfalt“, unser



6

Sebastian von Münchow

Krieg und Zeitenwende

Putin bricht den Frieden in Europa



Titelthema Vielfalt

12 *Sientje Möller*
Mehrwert durch Vielfalt

16 *Lena Wilk*
Vielfalt nutzen

Gewinn durch individuelle Potenziale



22 *Martin Rose*
Inklusives Führen

Herausforderung und Chance für die Innere Führung

28 *Julia Egleder*
Anders ist normal

Ein Tag bei den Feldjägern in Roding

34 *Marcus Bredick*
Netzwerk der Vielfalt

Wie die Wirtschaft Diversity für sich nutzt

39 Leserumfrage

Innere Führung

40 *Erich Unkrig*
Mentale Stärke: durchhalten, orientieren, wachsen

Mehr als Resilienz

46 *Matthias Koch*
Recht und Innere Führung

Was hat sich durch den Afghanistan-Einsatz der Bundeswehr in der Rechtsausbildung des ZInFü geändert?

Gesellschaft

52 *Sarah Reichel, Carlo Masala*
Wachwechsel in stürmischer See

Wohin steuert die globale Sicherheit?

Welt & Partner

58 Die Glut glimmt weiter

Harald Stutte

50 Jahre nach dem „Bloody Sunday“ belastet der Brexit die Friedensregelung für Nordirland



Geschichte

64 Renaissance des Heimatschutzes

Julius M. Braun, Florian J. Schreiner

Geschichte und neue Identität der Territorialen Reserve der Bundeswehr



Rubriken

Essay

Winfried Nachtwei

70 Afghanistan – Das Scheitern im Großen

Dringendes Lernen geht nur mit Ehrlichkeit und Konsequenz auf allen Ebenen

Mediale

74 Buch- und Onlinetipps

77 Impressum

78 Service

Portal Innere Führung und Extranet

80 Schlaglicht

82 Aufgeschlagen Das Unglück in der Iller

3. Juni 1957

Keine IF bekommen?

Einheiten, Verbände und Dienststellen wenden sich ganz einfach an ihre Poststelle/ zuständige Dienstvorschriftenstelle und fordern zusätzliche Exemplare an.

Mit dieser Ausgabe laden wir Sie ein, die IF auf dem eigenen Kanal unter www.innere-fuehrung.de digital zu lesen.

Seite 4, Foto: imago images/Russian Look/Konstantin Kokoshin;
Fotos: Bundeswehr/Helmut von Scheven; Screenshot: Ideenhaus/Google Earth
Seite 5, Foto: picture alliance/dpa/UPI, picture alliance/Werner Schilling



Krieg und Zeitenwende

Putin bricht den Frieden
in Europa



Der Kreml in Moskau, Russland.

Der Forderungskatalog hatte es in sich: Russland verlangte von der NATO, keine weiteren osteuropäischen Staaten aufzunehmen und stellte sich zudem gegen die NATO- und EU-Beitrittsambitionen der Ukraine. Zudem sollte die Allianz Streitkräfte aus jenen Ländern, die der Sowjetunion oder dem Warschauer Pakt angehört haben und nach 1997 in die NATO eingetreten sind, abziehen. Dies lehnte der Westen ab. Am 24. Februar griffen russische Streitkräfte die Ukraine von mehreren Seiten an. Was will der Kreml erreichen? Was steht für den Westen auf dem Spiel? Wie reagiert Deutschland?

von Sebastian von Münchow

Der Überfall auf die Ukraine hängt mit der in zwei Jahrzehnten gewandelten inneren Verfasstheit Russlands und den korrespondierenden außen- und sicherheitspolitischen Folgen zusammen. Bereits im Februar 2007 signalisierte der russische Präsident Wladimir Putin auf der Münchner Sicherheitskonferenz, dass er den Weg der Kooperation mit dem Westen verlassen wolle. Das seit den 90er-Jahren gewachsene Gefühl, der Zerfall der Sowjetunion sei eine Demütigung gewesen, die NATO-geführten Balkan-Interventionen hätten sich gegen russische Interessen gerichtet und eine feindlich gesonnene Allianz wolle sich gen Osten ausdehnen, entlud sich. Es folgten der Georgien-Krieg 2008, 2014 die Annexion der Krim und die Unterstützung der Separatisten in der Ostukraine, das Eingreifen in den syrischen Bürgerkrieg ebenfalls 2014, das Einmischen in Libyen seit 2017 und zuletzt das Erscheinen von russischen Söldnern der Gruppe Wagner in Mali.

Das globale Ausgreifen und die Interventionen in der unmittelbaren Nachbarschaft fußen auf einer russischen Herrschaftsordnung sui generis, dem Putinismus. Dieser ideologiebezoge-

ne Erklärungsansatz in Teilen der internationalen sicherheitswissenschaftlichen Literatur erklärt, wie es Wladimir Putin gelang, mit Hilfe einer Trias aus Kremlverwaltung, loyalen Führern der Sicherheits- und Nachrichtendienste („Silowiki“) und Oligarchen ein System von Abhängigkeiten, Kontrolle und gegenseitigem Nutzen zu schaffen. Der gesellschaftliche Rückhalt wird einerseits von einer Wiedereinbindung der orthodoxen Kirche in tages- und moralpolitische Fragen flankiert. Andererseits revitalisierte die Führung die territoriale Expansion von Iwan dem Schrecklichen bis Zar Nikolaus II. Daraus wird ein Exzeptionalismus gegenüber anderen Staaten oder Völkern abgeleitet, der Einfluss oder Okkupation gestatte. Den Schlüsselstaaten Ukraine, Georgien, Moldawien und Belarus gesteht Putin dabei – wenn überhaupt – begrenzte Souveränität zu. Die orthodoxe Glaubensnähe, aber auch das Bestreben, eine Pufferzone gen Westen einzurichten, erklären die nachdrücklichen Reintegrationsan-



↑ Der ukrainische Präsident Wolodymyr Selenskyj ist in Kiew geblieben und hält telefonisch Kontakt zur Außenwelt.

strengungen des Kremels. Der Ukraine fällt dabei geschichtlich, mythologisch und geostrategisch eine besondere Rolle zu.

Des Weiteren wurde in den vergangenen Dekaden die sowjetische Vergangenheit verklärt: Die Verdienste des Zweiten Weltkriegs oder andere Errungenschaften stehen im Vordergrund, der Terror Stalins hingegen wird ausgeblendet. Die russische Wahrnehmung unterscheidet sich hier ganz grundsätzlich von anderen Gesellschaften des früheren Warschauer Pakts oder ehemaliger Sowjetrepubliken. Die Überwindung des Kalten Kriegs und des Kommunismus wurde nicht als Sieg der Freiheit empfunden, sondern



↑ Satellitenfoto von einem Militärkonvoi und brennenden Häusern nordwestlich von Iwankiw im Bezirk Kiew, Ukraine am 28. Februar 2022.

als Auslöser von wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Chaos und Gebietsverlusten.

Zwar haben sich die Lebensumstände der meisten Einwohner Russlands in den vergangenen Jahrzehnten verbessert. So sind Löhne und Renten gestiegen und das Bruttoinlandsprodukt (BIP) wuchs zwischen 1999 und 2013 um mehr als das Zehnfache. Allerdings führte der Aufschwung lediglich zu einem mit Italien vergleichbaren Bruttoinlandsprodukt. Das Land erwirtschaftet etwa 20 Prozent seines BIP durch den Handel mit Öl und Gas, die zirka 60 Prozent aller Exporte ausmachen. Russland kann sich weder nennenswerter Verbraucherprodukte auf dem Weltmarkt made in Russia rühmen, noch verfügt es über eine „soft power“, die global wahrgenommen wird. Die von Putin angekündigten Reformen wurden nicht umgesetzt. Dennoch scheint es einen „contrat social“ zwischen Führung und Volk zu geben, der gesellschaftliches Stillhalten mit nationalem Ruhm kompensiert.

Folgerichtig nimmt das einheimische Publikum Nachrichten über die erfolgreiche Zurückdrängung des westlichen Auslands aus angeblichen Einflusssphären zufrieden auf.

Dieses System wird durch innere und äußere Gewaltanwendung oder -drohung aufrechterhalten. Oppositionspolitiker werden unter ungeklärten Umständen ermordet oder in fragwürdigen Gerichtsverfahren zu mehrjährigen Haftstrafen verurteilt. Bei spektakulären Auslandsmorden, wie im Berliner Tiergarten 2019, werden die Grenzen der „plausible deniability“ ausgereizt. Dennoch signalisieren sie Überläufer und Dissidenten: Wir bekommen jeden, egal wo er sich aufhält. Und schließlich darf nicht die abschreckende Wirkung von Interventionen unerwähnt bleiben, die unliebsame Staaten und ihre Bürger erleiden, die sich der Umarmung Moskaus zu entziehen versuchen. Neben Georgien und der Ukraine seien auch Belarus, Moldawien, und Kasachstan genannt, wo im Januar russisch-geführte Luftlande-

truppen der Organisation des Vertrags über Kollektive Sicherheit (OVKS)¹ unterstrichen, dass weitere Unruhen wegen gestiegener Autogaspreise² nicht hingenommen werden.

Wladimir Putin scheint drei Ziele zu verfolgen: die Unterwerfung fremder Gebiete, da dies Prestige und Respekt beschert, aber eben auch Zugriff auf Rohstoffe oder Energieversorgungsleitungen. Innenpolitisch generiert dies Zustimmung und sichert Macht dauerhaft. Einige Analysten glauben, hierin ein Kernmotiv des Kremls und seines Umfelds zu erblicken. Es geht jetzt um die Absicherung der Macht und der Einkommensquellen nicht nur der handelnden Führungselite selbst, sondern in einem dynastischen Sinne auch ihrer Familien für die Zukunft. Sogenannte Farbenrevolutionen³, die zu Regierungsumstürzen, Gerichtsverfahren und dem Verlust aller Privilegien führen, dürfen nicht stattfinden. Insofern können Moskaus Machtzirkel freie und wirtschaftlich erfolgreiche Staaten und Gesellschaften in der unmittelbaren Nachbarschaft nicht dulden, wenn sie einen potenziellen Spillover-Effekt auf Russland verhindern wollen.

Einige Russland-Forscher sind der Auffassung, dass das Land noch etwa zehn Jahre habe, bis Demografie und wirtschaftlicher Reformstau seinen Niedergang einleiten – mit China in Russlands Rücken, das angesichts seiner wirtschaftlichen Stärke Moskau bereits jetzt in der Rolle des Juniorpartners sieht. Sollten Strategen im Kreml diese Beobachtungen teilen, wäre dies ein weiterer Grund, warum Putin die Entscheidung mit dem Westen in der Ukraine-Frage schon in diesem Frühjahr sucht.

¹ Mitglieder sind: Russland, Armenien, Belarus, Kasachstan, Kirgisistan und Tadschikistan.

² Liquefied Petroleum Gas (LPG) ist in östlichen Staaten beliebt, obwohl es alles andere als umweltfreundlich ist.

³ Wie die Orangene Revolution Ukraine 2004, Rosenrevolution Georgien 2003, Jasminrevolution Tunesien Winter 2010/2011.

⁴ Konferenz über Sicherheit und Zusammenarbeit (KSZE): Auf Initiative der Warschauer-Pakt-Staaten wurde sie am 1. August 1975 mit der Helsinki-Schlussakte gegründet. Teilnehmer waren 35 Staaten: die USA, Kanada, die Sowjetunion und alle europäischen Staaten mit Ausnahme von Albanien und Andorra, die erst später der KSZE beitraten.

⁵ 1995 wurde die KSZE mit dem Nachfolger, der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE), institutionalisiert. Die OSZE besteht aus allen Staaten Europas (und der Republik Zypern), der Mongolei, den Nachfolgestaaten der Sowjetunion sowie den Vereinigten Staaten und Kanada. Der Sitz des Generalsekretariats und der wichtigsten Gremien ist Wien.

Die Ukraine und der Westen

Angesichts der Invasion russischer Streitkräfte steht für die Ukraine als souveränes Land mit transatlantischem Ehrgeiz im östlichen Europa die Existenz auf dem Spiel.

Der zähe Abwehrkampf der Ukrainer verdeutlicht, dass es für die Bevölkerung nicht nur um Freiheit und Einbindung in eine euro-atlantische Gemeinschaft geht, sondern ums Überleben. Die westlich gesinnte Elite ist sich angesichts sogenannter „Entnazifizierungslisten“ gewahr, welche Zukunft ihr bei einer erfolgreichen Besetzung blüht. Zwar war schon vor der Invasion eine Entfremdung zu Russland aufgrund der 14.000 Toten seit 2014 festzustellen, verbunden mit dem massiven Wunsch, mit der Tradition sowjetischer und zaristischer Bevormundung zu brechen. Jedoch bestanden kulturelle, familiäre und freundschaftliche Bande zu Russen in der Föderation und in der Ukraine. Der jetzige Krieg wird dazu führen, dass eine okkupierte Ukraine nur durch eine militärisch

unterstützte Marionettenregierung an Russland gebunden werden kann.

Eine bittere historische Lektion erblicken viele Ukrainer retrospektiv in der gemäß Budapester Memorandum verabredeten freiwilligen Übergabe der sich damals im Land befindlichen sowjetischen Atomwaffen 1994 an Russland. Die Frage, ob ein Verbleib bereits die Entwicklungen im Frühjahr 2014 verhindert hätte, wurde seitdem lebhaft diskutiert.

Von grundlegender Bedeutung ist, dass eine Vereinnahmung der Ukraine die globale Nachkriegsordnung begraben wird. In der Satzung der Vereinten Nationen ächteten die Siegermächte Krieg als Form der Auseinandersetzung mittels des absoluten Gewaltverbots. Zudem sollen die Souveränität und das Selbstbestimmungsrecht der Völker geachtet werden. Nach Beendigung des Kalten Kriegs wurden diese Prinzipien 1990 von den seinerzeitigen KSZE⁴-Mitgliedsstaaten in der Charta von Paris bekräftigt. Die OSZE⁵-Gipfeltreffen in



↑ Der Präsident der Russischen Föderation Wladimir Putin: jetzt alleine am langen Tisch?

Lissabon 1996 und 2010 in Astana wiederholten – Russland eingeschlossen –, dass Staaten in der Wahl von Systemen kollektiver Sicherheit frei seien. Der NATO und den westlichen Hauptstädten blieb daher gar keine Wahl, als dem Kreml mitzuteilen, dass diese Säulen der europäischen und globalen Sicherheit nicht verhandelbar sind. Mit dem russischen Einmarsch wurde die Sicherheitspolitik ohnehin in das 19. und frühe 20. Jahrhundert zurückgeworfen: Ständige Aufrüstung und der

Die Angriffssachsen der russischen Truppen in der Ukraine



Stand: 2. März 2022
Quelle: Spiegel

jederzeitige Einsatz militärischer Gewalt könnten die kommenden Jahrzehnte prägen.

Selbstverständlich hat die russische Diplomatie im vorliegenden Fall völkerrechtlich unhaltbare Gründe präsentiert, die einen Angriff auf die Ukraine rechtfertigen sollen. Die Selbst-

Inzwischen hat sich in Europa die Ansicht durchgesetzt, dass die Abhängigkeit von Energielieferungen aus Russland beendet werden muss. Dabei war bereits im Zusammenhang mit dem chinesischen Seidenstraßen-Projekt zu beobachten, dass wirtschaftliche und finanzielle Abhängigkeiten mit der Erwartung von Wohlwollen einher-

Die EU wurde dabei zum zweitrangigen Akteur, der am Tisch der Großen störte. Inwieweit sich die Union trotz ihrer Wirtschaftsmacht und ihrer ideellen Strahlkraft im Vorfeld des Kriegs unnötig selbst verzweigte, steht auf einem anderen Blatt.

Wie immer der Krieg gegen die Ukraine ausgeht, Russland ist wirtschaftlich, weitgehend politisch, aber auch kulturell isoliert.

verteidigungsreaktion auf eine „false flag operation“, also auf eine fingierte Provokation durch ukrainische Kräfte, war dabei nur eine Variante. Es werden aber auch andere Interventionsgründe geltend gemacht, wie etwa eine angebliche Rettung russischsprachiger Bevölkerungsteile vor einem angeblichen Völkermord oder die Entnazifizierung und Entmilitarisierung der Ukraine.

Der Angriff auf die Ukraine sendet zudem ein weiteres globales Signal, welches das russische – und teilweise auch chinesische – Narrativ füttert: Westliche Demokratien haben als dominante Akteure der Weltordnung ausgedient. Demnach sind ihre Gesellschaften schwach, zerstritten und schlecht geführt. Ohnehin verschiebe sich die wirtschaftliche Dynamik in die östliche Hemisphäre und die Zeit sei reif, die regelbasierte Ordnung durch Vorgaben autokratisch geführter Systeme zu ersetzen, die die kollektiven Wohlfahrtsbelange besser wahrnehmen. Bereits der unglückliche Abzug aus Afghanistan veranlasste Eliten auf der ganzen Welt zu Überlegungen, welche Mächte künftig den Ton angeben.

gehen. Von verschuldeten Staaten erwartet Peking auch ein entsprechendes Abstimmungsverhalten in internationalen Gremien. Ähnliche Beispiele ließen sich in Südosteuropa, aber auch in der EU finden. Die Positionierung zur russischen Invasion ver-

bindet sich somit mit der grundsätzlichen Frage, inwieweit der Westen, und hier insbesondere Europa, seine künftige Souveränität definiert und seinen European Way of Life beibehalten will. Für die EU war es ohnehin bitter, dass Russland und die USA ohne sie über eine europäische Krise verhandelt hatten. Putin wollte jedoch seit Jahren ein neues Jalta erzwingen und so an die größte russisch-geführte Ausdehnung der Geschichte und die darauffolgende Teilung der Welt in Einflusssphären zwischen zwei Großmächten anknüpfen. Deshalb sprach der Kreml mit dem Sicherheitsgaranten des westlichen Bündnisses, den USA – auf Augenhöhe.

Ausblick

Eine Beurteilung der militärischen Lage kann hier nicht getroffen werden. Viele sicherheitspolitische Analysten zeigen aber auf, dass Wladimir Putins Risikokalkulation drei Schwächen barg.

Erstens hat der Kreml die Moral der Ukrainer und ihrer Streitkräfte offenbar grob unterschätzt. Verwöhnt von früheren Interventionen, wo russische

Truppen von – mehr oder minder – begeisterten Bevölkerungsteilen freudig in den Straßen willkommen geheißen wurden, unterlag man im Kreml offenbar der Vorstellung, dies würde sich in der Ukraine wiederholen.

Zweitens erhoffte sich Putins Entscheidungszirkel wohl einen schnelleren Sieg. Dabei wurden aber die Schwierigkeiten langer Logistikwege und die geringe Moral der eingesetzten russischen Soldaten übersehen.

Und drittens sprechen einige Anzeichen dafür, dass Präsident Putin nicht nur die westliche Reaktion, sondern die eines Großteils der internationalen Staatengemeinschaft unterschätzte. Letzteres wurde überdeutlich, als die Generalversammlung der UN den russischen Angriff mit einer Mehrheit von 141 Stimmen verurteilte. Zwar hat er mit dem OPEC-Kartell noch einen wichtigen Verbündeten, der den Westen mit Ölverknappung unter Druck bringt. Dennoch dürfte die heftige Reaktion der EU Putin überrascht



Ein Priester während des christlich-orthodoxen Dreikönigsfestes in Wolgograd, Russland.



↑ Der Botschafter der Ukraine, Andriy Melnyk (r.), nimmt an der außerordentlichen Sitzung des Deutschen Bundestages anlässlich des russischen Einmarsches in die Ukraine am 27. Februar 2022 teil. Neben ihm sitzt der ehemalige Bundespräsident Joachim Gauck.

haben. Die jahrelangen Bemühungen, die Union intern zu spalten, scheinen einstweilen vergebens. Selbst ein Eilantrag des ukrainischen Präsidenten Wolodymyr Selenskyj auf Aufnahme in die EU wird in Brüssel diskutiert.

Auch Deutschland hat den transatlantischen Test bestanden. Es hat sich dem gemeinsamen Vorgehen mit wirtschaftlichen Sanktionen und Waffenlieferungen – wahrscheinlich zum Erstaunen des russischen Regimes – nun angeschlossen. Mehr noch: Im Deutschen Bundestag verkündete



→ Bundeskanzler Olaf Scholz (SPD) hält zu Beginn der Sondersitzung des Bundestages zum Krieg in der Ukraine am 27. Februar 2022 eine Regierungserklärung.

Bundeskanzler Olaf Scholz am 27. Februar 2022 nicht weniger als eine sicherheits- und militärpolitische Zeitenwende. Mit einem Sondervermögen von 100 Milliarden Euro und einem Verteidigungshaushalt von künftig über zwei Prozent des Bruttoinlandsproduktes soll die Bundeswehr besser für die Landes- und Bündnisverteidigung aufgestellt werden.

Wie immer der Krieg gegen die Ukraine ausgeht, Russland ist wirtschaftlich, weitgehend politisch, aber auch kulturell isoliert. Der Westen und seine verbündeten Staaten werden sich im Hinblick auf Energiesicherheit, Wirtschaft, Wehrhaftigkeit und Diplomatie neu ordnen. Die Abkoppelung von Russland ist das Gebot der Stunde. Bis der Putinismus überwunden wird.

Lesetipps:

Vladimir Putin:
On the Historical Unity of Russians and Ukrainians
July 12, 2021.

→ <http://en.kremlin.ru/events/president/news/66181>

Andreas Kappeler:
Revisionismus und Drohungen: Vladimir Putins Text zur Einheit von Russen und Ukrainern
Osteuropa, Jg. 71, 7/2021, S. 67–76.

→ <https://zeitschrift-osteuropa.de/site/assets/files/37313/oe210706.pdf>

Margarete Klien:
Ukraine-Konflikt: Eskalation in Grenzen
Kurz Gesagt, 25.01.2022.

→ <https://www.swp-berlin.org/publikation/ukraine-konflikt-eskalation-in-grenzen>

Stefan Meister:
The Future of European Security – What Does Russia Want?
DGAP Online Commentary,
January 17, 2022.

→ <https://dgap.org/en/research/publications/future-european-security-what-does-russia-want>

Joschka Fischer:
Ukraine and the Future of Europe
January 28, 2022.

→ <https://www.project-syndicate.org/commentary/russia-ukraine-crisis-stakes-for-europe-by-joschka-fischer-2022-01>

Pál Dunay:
The International System in the Era of Great Power Competition
Rassegna dell'Arma dei Carabinieri,
No. 3, (vol. LXVIII) 2021, pp. 203–218.



Dr. Sebastian von Münchow

ist Volljurist und leitet am George C. Marshall Center das European Security Seminar-East und das European Security Seminar-EU-NATO Cooperation. Er arbeitete zuvor u. a. in der OSZE und beim Stabilitätspakt-Sonderkoordinator in Brüssel.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Titelthema

Mehrwert durch Vielfalt

Als Parlamentsarmee ist die Bundeswehr unmittelbar mit dem gesellschaftlichen Pluralismus verbunden. Zur Wahrung der freiheitlich-demokratischen Grundordnung leisten unsere Soldatinnen und Soldaten einen unverzichtbaren Anteil. Doch warum ist auch eine größere Diversität in den Streitkräften für die Bundeswehr von großem Vorteil?

von Siemtje Möller

Ist es angesichts des aktuellen russischen Angriffskriegs auf die Ukraine, der inakzeptablen Verletzung des Völkerrechts und der Missachtung der Selbstbestimmung und territorialen Integrität der Ukraine angezeigt, sich derzeit diesem Thema zu widmen? Ich bin mir sicher, denn der Angriff gilt nicht nur der Ukraine: Er gilt unserer Demokratie, der Freiheit und unserer pluralistischen Gesellschaftsordnung. Der beeindruckende Widerstand der Ukraine angesichts eines militärisch übermächtigen Gegners zeigt, welche Resilienz eine moderne Gesellschaft entwickeln kann. Dabei ist Vielfalt kein Selbstzweck: Wenn Pluralismus als Stärke einer Gesellschaft erkannt und dies auch in den Streitkräften gelebt wird, kann hieraus ein großer Gefechtswert entstehen.

Mit der Verankerung von Grundrechten und dem Schutz von Minderheiten ist unsere Verfassung Garant für den gesellschaftlichen Pluralismus in Deutschland. Die Innere Führung überträgt diesen auf das Selbstverständnis der Streitkräfte. Ebenso wie unsere

Gesellschaft wird auch die Bundeswehr vielfältiger. Dies war nicht immer der Fall. Erst seit 2001 sind alle militärischen Laufbahnen in der Bundeswehr für Frauen geöffnet. Ebenso wurden homosexuelle Soldaten noch strukturell diskriminiert und sogar teilweise aus dem Dienst entlassen. Der gesellschaftliche Wandel hat sich richtigerweise auch in der Bundeswehr fortgesetzt. Unhaltbare rechtliche Benachteiligungen wurden infolgedessen beendet. Soldatinnen und Soldaten werden heute unabhängig von ihrer sozialen Herkunft, religiösen und ethnischen Zugehörigkeit, geschlechtlichen Identität oder sexuellen Orientierung bewertet und gefördert. Die vielfältigen Persönlichkeiten aller Angehörigen der Bundeswehr – ob zivil oder militärisch – füllen die Truppe mit Leben und stärken die Bindung der Bundeswehr an unsere Gesellschaft.

Dem Wunsch der Soldatinnen und Soldaten, in dieser Vielfalt auch wahrgenommen zu werden, kommt die Bundeswehr nach. Weil uns der Prozess der Inklusion wichtig ist, treiben wir ihn

voran – nicht zuletzt auch durch die Einführung der jüdischen Militärseelsorge sowie durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationskultur.

Das aus der Vielfalt an individuellen Fähigkeiten entstandene Potenzial ist bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Nur durch gelebte Inklusion können die vielfältigen Persönlichkeiten in der Truppe einen wirklichen Mehrwert leisten. Als Parlamentsarmee sollte die Bundeswehr ein Spiegelbild der Gesellschaft sein. Dazu gehört auch ihre Vielfalt. Nur wenn die Bundeswehr dieselben Werte lebt wie die Gesellschaft, die sie verteidigt, wird sie gegenüber jedweder Bedrohung auch den maximalen Einsatzwert entwickeln.

Siemtje Möller

ist seit Dezember 2021 Parlamentarische Staatssekretärin bei der Bundesministerin der Verteidigung. Zuvor war sie unter anderem verteidigungspolitische Sprecherin der SPD-Bundestagsfraktion.

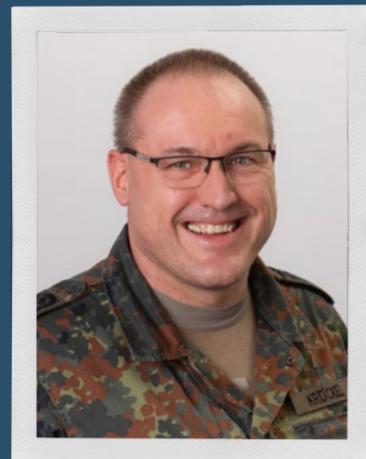


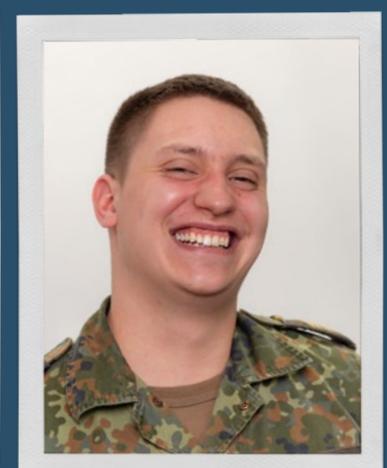
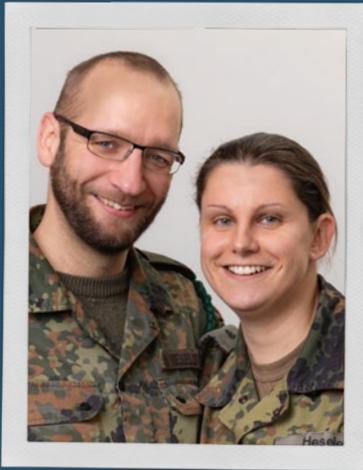
„Die vielfältigen
Persönlichkeiten in
der Bundeswehr
stärken die Bindung
der Bundeswehr an
unsere Gesellschaft.“



Diversity

**Vielfältige Menschen.
Vielfältige Bundeswehr?**







**Vielfalt
nutzen:
Gewinn
durch
individuelle
Potenziale**

„Inclusive Leadership“ oder „Inklusives Führen“ gilt als Schlüsselement eines modernen Diversity Managements und ist Grundlage einer inklusiven Organisationskultur. Nur selten wird jedoch ausreichend kommuniziert, was sich hinter diesem vermeintlichen „Modebegriff pseudomoderner HR-Abteilungen“ verbirgt. Worte und Begriffe können viel transportieren. In diesem Fall ist es das Wort Inklusion, welches Haltung, Werte und Normen vermittelt, die sich alle in der Inneren Führung wiederfinden. Warum bedarf es dann eines neuen Konzepts?

von Lena Wilk

Der Begriff der Inklusion wird im deutschen Sprachgebrauch oft sehr undifferenziert genutzt und auf die Teilhabe von Menschen mit Behinderung begrenzt. Die eigentliche Bedeutung geht jedoch weit darüber hinaus. Sie zeugt von einer bestimmten Auffassung des Vielfaltsbegriffs und verdeutlicht eine andere Zielsetzung als zum Beispiel die Begriffe Integration und Repräsentation.

Von der Integration zur Inklusion

Der Begriff Integration geht von einer homogenen Mehrheit aus, in die etwas Anderes, Fremdes integriert wird. Meist wird dieser Prozess mit einer gewissen Anpassungserwartung verknüpft. Hinter den Begriffen der Repräsentation sowie Integration steckt eine Vielfaltsauffassung, die Menschen nach bestimmten Merkmalen in Kategorien oder gar Minderheiten einteilt: beispielsweise nach sexueller Orientierung, ethnischer Herkunft oder religiöser Zugehörigkeit. Diese Gruppen gilt es in eine Mehrheitsgesellschaft zu integrieren oder für eine ausreichende

Repräsentation und Teilhabe zu sorgen. So wichtig diese Sichtweise hinsichtlich potenziell marginalisierter Gruppen ist, sie fördert eine inklusive Organisation nicht nachhaltig genug. Das häufig erwähnte Zitat der Vielfaltstrainerin Vernā Myers fasst den Unterschied gut zusammen: „Diversity is being invited to the party – inclusion is being asked to dance!“¹ Ähnlich beschreibt Beatrice Achaleke in ihrem Buch „Vielfalt statt Einfalt“ die Inklusion als eine WG, in die eine neue Mitbewohnerin einzieht: Diese Mitbewohnerin bringt natürlich

„Diversity is being invited to the party – inclusion is being asked to dance!“

Vernā Myers

Gepäck mit. Nun kommt es darauf an, wie die anderen reagieren: Laden sie sie ein, ihre Sachen zum WG-Hausstand beizusteuern oder gehen sie davon aus, dass schon alles vorhanden ist und die Mitbewohnerin ihr Gepäck ungeöffnet in den Keller stellt? Inklusion umschreibt genau diesen Umstand: aus

Unterschieden Stärken formen, aus Heterogenität mehr als nur die Summe ihrer Einzelteile werden zu lassen. Und – vor allem – zu akzeptieren, dass sich auch eine vermeintliche Mehrheit durch den Prozess verändert, Neues lernt und vor allem profitiert. Im Zentrum der Inklusion steht also ein wertschöpfender Gedanke. Dies wirft die Frage auf: Welchen wirklichen Mehrwert kann Vielfalt liefern?

Der „Business Case“ Diversity

Der Mehrwert von Vielfalt wird inzwischen sogar als „Business Case“ definiert. Die Förderung von Talenten mit unterschiedlichen Hintergründen sei demnach „sowohl eine Frage der Gerechtigkeit als auch eine Business-Priorität“, so Julia Sperling von der Unternehmensberatung McKinsey im Rahmen einer Studie² aus dem Jahr 2018, die den Zusammenhang von Vielfalt und Geschäftserfolg untersuchte. Diese und andere Untersuchungen zeigen Zusammenhänge zwischen diversen Führungsetagen und Gewinnmargen auf, belegen die höhere Effektivität

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=9gS2VPukB3M>

² <https://www.mckinsey.com/de/news/presse/neue-studie-belegt-zusammenhang-zwischen-diversitat-und-geschäftserfolg>

und Innovationsfähigkeit von heterogenen Teams und den Einfluss von Vielfalt auf die Anpassungsfähigkeit und Risikominimierung von Firmen. Trotz des besonderen Auftrags der Bundeswehr und der elementaren Unterschiede zu Wirtschaftsunternehmen lohnt ein Blick darauf, diese Studien als konkreten Mehrwert einer heterogenen Belegschaft und eines bewussten Umgangs damit zu identifizieren.

Ein erstes Schlagwort ist die Zustimmung (Consent). Wenn sich jeder Einzelne wertgeschätzt und integriert fühlt und somit als Teil eines Ganzen, steigt nicht nur die Mitarbeiterbindung, was Kosten durch Abwanderung mindert. Vor allem verändert sich die Beziehung sowohl zum Arbeitgeber als auch zum Auftrag. Das Gefühl der „ownership“, also für den eigenen Beitrag zum Erreichten, steigt. Darauf aufbauend kann einerseits echte Loyalität und Verbundenheit entstehen. Andererseits steigen die intrinsische Motivation und das Engagement ebenso wie das Gemeinschaftsgefühl und die Kohäsion.

Wichtig ist auch der Effekt von Vielfalt auf die inhaltliche Arbeit (Content). Jede Gruppe von Menschen ist in Wahrnehmung und Entscheidungsfindung von verschiedenen Effekten beeinflusst. Eine wichtige Rolle spielen dabei entscheidende kognitive Verzerrungen, die sogenannten „unconscious biases“. Unter anderem hindern uns zum Beispiel Verlustaversion, Autoritätsbias, Status-quo-Bias und Gruppendenken daran, in jeder Situation eine gute und valide Entscheidung zu treffen. Je homogener eine Gruppe, umso stärker sind diese Effekte, sie können also durch Vielfalt abgemildert werden. Innovationsfähigkeit und Resilienz nehmen dann zu, Entscheidungsträger werden fundierter beraten, Risiken

besser abgewogen und alle Sichtweisen eingebunden.

Auch auf der intrapersonellen Ebene (Competence) führt ein bewusster Umgang mit Vielfalt zu positiven Effekten. Neben Toleranz, Teamfähigkeit und Neugier wird beispielsweise auch die Ambiguitätstoleranz

4-C Modell des Mehrwerts von Vielfalt



Quelle: Wilk

geschult, also die Fähigkeit, unsichere Situationen und unterschiedliche Rollen und Erwartungen sowie Widersprüche aushalten zu können, ohne dabei die Handlungssicherheit zu verlieren. Im Sinne der Inneren Führung würden diese Kompetenzen zum lebenslangen Lernen, zur Reflexionsfähigkeit und zur Persönlichkeitsbildung beitragen.

Neben der bereits erwähnten Mitarbeiterbindung durch Arbeitszufriedenheit hat sich zudem gezeigt, dass ein aktives und modernes, aber auch authentisches Diversity Management die Entscheidung

includere

Lateinische Herkunft des Begriffes Inklusion, bedeutet

einschließen, einbeziehen

vieler Talente für oder gegen einen Arbeitgeber beeinflusst. Dieser Erwartungshaltung potenzieller Mitarbeiter dürfen sich Wettbewerber im Ringen um die vielfach raren Fachkräfte (Competition) nicht verschließen.

Die genannten Schlagworte machen deutlich: Vielfalt kann durchaus auch zum Auftrag der Bundeswehr, zum inneren Gefüge und zur Einsatzbereitschaft einen wertvollen Beitrag leisten. Unter dem Eindruck der Loblieder auf die Vielfalt seitens

der Forschung sowie der positiven Erfahrungsberichte aus der Wirtschaft³ entsteht oft fälschlicherweise der Eindruck, die genannten Positiveffekte stellten sich von ganz alleine ein, sobald man für ein Mindestmaß an Vielfalt in der eigenen Institution sorgt. Doch ist es weniger die Vielfalt an sich, als der bewusste und gelenkte Umgang mit dieser Vielfalt, der dieses Potenzial zur Entfaltung bringt. Es bedarf eines aktiven und bewussten Handelns gemäß einem ganzheitlichen Konzept, das sowohl die Organisationskultur, die Führungskultur als auch die

³ Siehe hierzu beispielsweise: <https://www.diversity-trends.de/#inhalt> Befragung zum Mehrwert des D&I unter deutschen Unternehmen.

individuelle Ebene betrachtet. Grundlegend sind dabei folgende Leitfragen:

- a) **WAS:** Welches Grundverständnis von Vielfalt wird zugrunde gelegt?
- b) **WARUM:** Woraus wird der Bedarf abgeleitet und worauf wird das Diversity-Konzept ausgerichtet?
- c) **WER:** Welche Rolle kommt dem Führungspersonal zu?

Aus diesem Gestaltungsspielraum ergibt sich das Potenzial, das Vielfalt entwickeln kann – oder eben auch nicht! Denn Vielfalt kann auch zu einer Zunahme an Kontroversen und damit zu Reibung mit entsprechenden Verlusten oder gar zu Konflikten führen. Folgende Aspekte, angelehnt an die genannten Leitfragen, legen also die Grundlage für inklusives Führen.

Was? – „Diversity is about every single person“

Über was sprechen wir, wenn wir über Vielfalt reden? Das Grundverständnis von Vielfalt gibt die Richtung jedes Diversity-and-Inclusion-Konzeptes (D&I) vor: So wird in vielen Konzepten auf die sogenannten „Kerndimensionen von Vielfalt“ fokussiert: Alter, ethnische Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung und Identität, Geschlecht sowie körperliche und geistige Leistungsfähigkeit gelten als die am engsten und untrennbar mit der Identität verknüpften

Merkmale von Vielfalt. Da sie im juristischen Sinne auch das Vorliegen einer Benachteiligung bestimmen, sind diese eng mit dem Thema Diskriminierung verknüpft.

Eine Fokussierung auf diese Kerndimensionen kann in der Tat zielführend sein:

Für diese klassischen Vielfaltsdimensionen lassen sich auf weitreichenden Erfahrungen basierende Maßnahmen planen und meist gut quantitativ evaluieren. In Bezug auf die Ziele Antidiskriminierung und Gleichstellung eignet sich die Fokussierung auf diese Kerndimensionen. Sie zielen aber eher auf Integration ab als auf Inklusion und wirken dabei vielleicht teilweise eher trennend als inklusiv. Denn sie stellen Unterschiede in den Vordergrund und betonen Kategorien, die fiktiv geschaffene Entitäten sind.

Denn innerhalb dieser potenziell marginalisierten oder sich sogar selbst marginalisierenden Gruppen („die Homosexuellen“) ist die personelle Vielfalt, was Entwicklungsmöglichkeiten und Fähigkeiten angeht, ebenso groß wie zwischen den Kategorien.

Es geht darum, Barrieren abzubauen, gerade weil sich häufig die tatsächliche oder auch nur gedachte Mehrheit

gerade nicht angesprochen fühlt. Denn oft genug wird der Umgang mit Vielfalt interpretiert als die Interaktion der „normalen Mehrheit“ mit den davon abweichenden Gruppen, mit dem Ziel, niemanden zu diskriminieren.

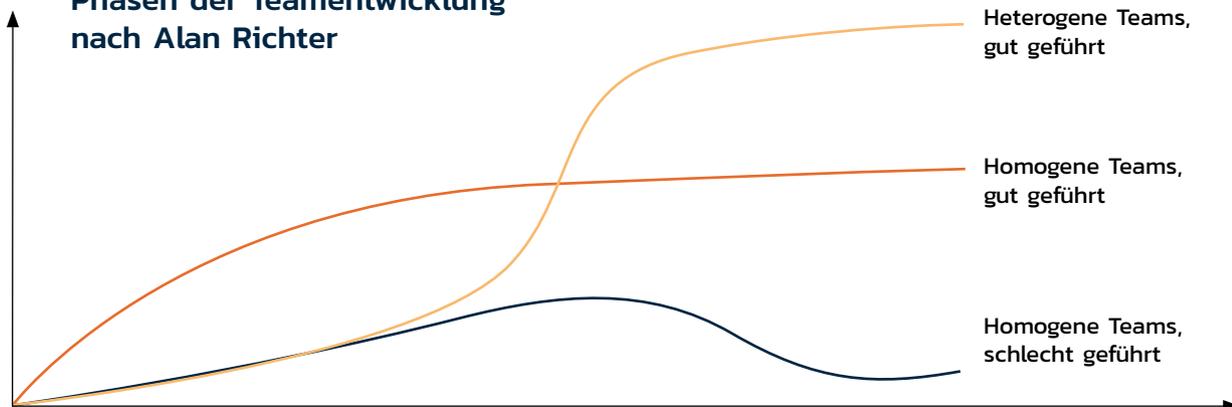
In Anerkennung der wichtigen Sonderrolle der Kerndimensionen gilt es also, im Sinne der Inklusion einen anderen Blick auf Vielfalt zu etablieren. Das Vier-



↑ Ohne Inklusion nicht möglich: Soldaten absolvieren im Team an einer Station mit Hindernissen das Integrierte Handlungstraining (IHT) an der Offizierschule des Heeres in Dresden.

Ebenen-Modell von Vielfalt zeigt: Jeder Mensch ist von vielen Faktoren beeinflusst. Mal sind die inneren Faktoren relevant, beispielsweise Homosexualität, ein anderes Mal spielt die Introvertiertheit eine besondere Rolle. Denkt man Vielfalt als die Vielfalt von individuellen Potenzialen und Fähigkeiten, sind wir

Phasen der Teamentwicklung nach Alan Richter





↑ Während einer Übung halten sich zwei Kameraden gegenseitig fest, Altstadt 2018.

alle vielfältig und damit profitieren wir auch alle von einem gelungenen Vielfaltsmanagement.

Warum? – Diversity Management statt managing diversity

Diversity Management trägt seinen Namen nicht ohne Grund: Es handelt sich um ein Management-Konzept. Es geht nicht allein darum, mit einer vorhandenen Vielfalt so umzugehen, dass niemand diskriminiert und alle gleichbehandelt werden (managing diversity), sondern die Vielfalt unternehmerisch als einen wichtigen Faktor zu betrachten und ihn auch dementsprechend zu behandeln. Dabei steht am Anfang die

Frage nach dem Warum als Anstoß des Handelns. Im Bereich Vielfalt gibt es drei primäre Treiber: Die Moral (moral case), rechtliche Vorgaben (legal case) und die Wertschöpfung (business case). Eine gelebte Inklusion wird sich allein auf Grundlage der Moral und rechtlicher Vorgaben nicht immer realisieren lassen. Denn der sozio-moralische Zeigefinger

löst allzuoft Widerstände aus und wirkt eher defizitorientiert („Ihr müsst das besser machen!“). Der Mehrwert, allen voran der ganz individuelle, ist dagegen der beste Motivator und Mobilisator. „Ihr könnt, weil ihr wollt, was ihr müsst!“, lässt sich die Grundlage jedes Change-Managements zusammenfassen: Nur, wenn jeder Einzelne versteht, was für ihn selbst dabei herauspringt,

„Sprache ist nicht neutral, nicht universal und nicht objektiv. Sie bildet ab, was wir denken, und sie formt bei ausreichender Wiederholung unser Denken.“

Vanessa Vu, Journalistin

wird er etwas mit voller Kraft mittragen. Wichtig ist es also, auch das ganz persönliche Warum zu kommunizieren und zu betonen: Weil wir alle wertgeschätzt werden wollen. Weil jeder in einem guten Arbeitsklima tätig sein möchte. Weil es motiviert, eingebunden zu sein und etwas beitragen zu können. Und weil diese Werte und das Gefühl der Kame-

radschaft und Loyalität ein Teil unserer Identität ist.

Das Warum gibt zudem vor, was die Zielsetzung der Gestaltung von Vielfalt ist. Im Bereich der Moral und der legalen Vorgaben bilden soziale Normen und die Einhaltung von Gesetzen den Rahmen. Diversity Management bedeutet aber vielmehr, vom Auftrag her zu denken und die Wertschöpfung (organisational sowie persönlich) im Blick zu haben. Wie lässt sich Vielfalt gestalten, damit diese dem Auftrag dient? Gibt es spezielle Anforderungen, die in einzelnen Bereichen Vielfalt einschränken kann, zum Beispiel in Bezug auf körperliche Faktoren? In welchen Bereichen ist Heterogenität besonders wichtig? Wie trägt Vielfalt zur Persönlichkeitsbildung bei? Denn Diversity Management hat nicht zum Ziel, es „jedem recht zu machen“ ungeachtet der Konsequenzen für die Gemeinschaft und den Auftrag. Es ist eine auftragsorientierte, organisationspezifische, nachhaltige und authentische Gestaltung von Vielfalt.

Wer? – Inklusion als Führungsverantwortung

So wichtig in Change-Management-Prozessen die individuelle Motivation des Einzelnen auf jeder Ebene ist, der Erfolg hängt stets vom Verhalten, von der Umsetzung

und der Kommunikation der Führung ab. Bottom-up-Prozesse können selten nachhaltig sein, ohne dass sich zu einem bestimmten Zeitpunkt auch die Führung klar verpflichtet und Stellung bezieht. Versteht man den Umgang mit Vielfalt als Management-Konzept, wird deutlich, wer die Hauptverantwortung trägt: Die Gestalterinnen und Gestalter,

Inklusiv führen bedeutet:

Eine aktive „Speak up“-Kultur zu fördern

Es gilt, eine Null-Toleranz-Kultur gegenüber jedweder Form der Diskriminierung zu kommunizieren mit klaren Ansagen bei deren Verletzung. Nicht nur Opfer sondern auch Beobachtende müssen die klare Verantwortung spüren, gegen Sexismus, Rassismus oder andere Diskriminierungen jederzeit Stellung zu beziehen. Hierzu gehören auch Mikroungerechtigkeiten, die im juristischen oder dienstrechtlichen Verständnis nicht beschwerdefähig, aber unkameradschaftlich oder unkollegial sind.

Psychologische Sicherheit zu etablieren

Grundlage für eine Speak-up-Kultur ist die Etablierung von psychologischer Sicherheit. Im Gegensatz zu einer Angst-Kultur gilt es, die Sicherheit zu kommunizieren, dass niemand negative Konsequenzen zu fürchten hat, wenn Meinungen vertreten, abweichende Ideen eingebracht oder bei Diskriminierung eingeschritten wird.

Inklusiv zu kommunizieren

„Sprache ist nicht neutral, nicht universal und nicht objektiv. Sie bildet ab, was wir denken, und sie formt bei ausreichender Wiederholung unser Denken“ (Vanessa Vu). Inklusives Kommunizieren geht weit über das umstrittene Gendern hinaus. Es gilt Besprechungen so zu gestalten, dass jeder zu Wort kommt, alle Ideen gehört werden und eine Offenheit für diese Ideen existiert. Im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung gilt es, bei hybriden Besprechungen den „Distanz-Bias“ abzumildern, der durch zugeschaltete Personen entsteht.

Crossfunktionale Teams zu etablieren

Aufgaben, die besonders viel Kreativität und Innovation bedürfen, können oft in heterogenen Teams besser gelöst werden. Diese Heterogenität lässt sich bewusst herstellen, indem Personen aus unterschiedlichen Abteilungen, Bereichen oder Dienstgrad-

gruppen zusammengebracht werden und dieses Team ergebnisoffen und selbstbestimmt die Frage beleuchtet.

„Unconscious Bias“ zum Pflichtthema zu machen

Er/Sie reflektiert die eigenen (unbewussten) Biases und Vorurteile und nutzt Techniken, um diese abzumildern. Er/Sie etabliert in seinem/ihrem Bereich eine Sensibilität für Biases und deren Wirkung.

Eine wertschätzende Fehlerkultur zu leben

Um die Fehlerkultur in einem Team, in einer Einheit zu stärken, bedarf es bewusster Bemühungen. Ideen reichen von einer „Fuck up Night“ bis hin zur Benennung wöchentlicher Highlights und Lowlights, um über Ge- und Misslungenes der letzten Woche konstruktiv zu sprechen und gemeinsam daraus zu lernen.

Wertschätzung deutlich auszudrücken

Hier gilt es, nicht formalisierten Wegen zu folgen, sondern den eigenen Stil zu prägen. Wertschätzung kann über viele Wege transportiert werden: Über Jahresgespräche, Kudos-Karten, ad hoc auf geleistete Aufgaben in Form eines kurzen Feedbacks per Mail oder mündlich. Es sollte nur nie davon ausgegangen werden, es sei nicht nötig, oder die Mitarbeitenden wüssten doch, dass man sie wertschätze.

Ein Ally zu sein

Ally sein heißt, nicht nur Verbündeter für benachteiligte Gruppen zu sein, sondern beinhaltet auch die Reflektion der eigenen Privilegien und eine klare Haltung gegen Diskriminierung.

Vorbild sein

Führungskräfte werden qua Rolle immer auch an den Werten gemessen, die sie selbst vorgeben. Also: Den Worten Taten folgen lassen. Authentisch sein.

die Entscheiderinnen und Entscheider sowie die Menschenführerinnen und Menschenführer. Die Gestaltung einer Inklusiven Führungs- und Organisationskultur geschieht dabei jedoch nicht von allein, diese Entscheidung muss bewusst getroffen werden, Maßnahmen und Defizite müssen identifiziert und Ziele gesteckt sowie kommuniziert und schließlich Ergebnisse gefeiert werden.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

„Inclusive Leadership“ ist kein umfassendes theoretisches Konzept, auch nicht wirklich neu oder gar revolutionär. Es ist eigentlich die Essenz guter Führung, deren Leitsätze sich bereits größtenteils im Konzept der Inneren Führung finden. Manchmal bedarf es einer neuen Begrifflichkeit, um den

Status quo zu hinterfragen: „Inclusive Leadership“ bietet gewissermaßen das Werkzeug, um das eigene Verhalten, Führen und unsere Organisationskultur ganz gezielt nach bestimmten Kriterien zu analysieren: Machen wir wirklich schon genug? Haben wir ein ausreichendes Verständnis von Vielfalt? Nutzen wir den Mehrwert von Vielfalt schon, oder akzeptieren wir die Vielfalt nur? Was können wir noch besser machen? Wo gibt es für mich Neues zu lernen? Machen wir wirklich das Beste aus dem, was da ist? Nutzen wir alle Potenziale für unseren Auftrag? Was gewinnt jeder von uns, wenn unsere Organisation Inklusion lebt?

Diese Grundeinstellung ist der Anfang von gelebter Inklusion.



Diesen Artikel können Sie online nachhören.



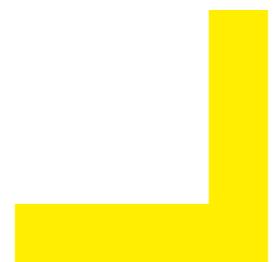
Lena Wilk

ist seit 2020 Leiterin der Zentralen Ansprechstelle für den Umgang mit Vielfalt am Zentrum Innere Führung und zertifizierte Interkulturelle Trainerin und Prozessbegleiterin Diversity Management. Sie hat Ethnologie, Afrikanistik und Politik studiert.



Inklusives Führen:

Herausforderung und
Chance für die Innere
Führung





↑ Rekrutinnen und Rekruten sind vor dem Reichstag in Berlin anlässlich der Feierlichkeiten zum 64. Gründungstag der Bundeswehr am 12. November 2019 angetreten.

Die Menschen in der Bundeswehr sind Teil der Gesellschaft mit ihrer Vielfalt, aber auch mit ihren Interessensgegensätzen und Konflikten. Damit steht auch die Bundeswehr selbst im Widerstreit der Meinungen und im Spannungsfeld unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Herkunft. Die Konzeption der Inneren Führung der Bundeswehr sieht ausdrücklich vor, dass die gesellschaftliche Vielfalt in der Führungskultur der Bundeswehr Berücksichtigung findet.

von Martin Rose

Vielheit und Inklusives Führen (Inclusive Leadership) sind in der wissenschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Diskussion en vogue. Somit verwundert es nicht, dass beide Konzepte auch seitens der Bundeswehr aufgegriffen werden.

In Bezug auf Vielfalt und Inklusives Führen im Zusammenhang mit der Inneren Führung gibt es allerdings zwei unterschiedliche Positionen: Einerseits wird gefordert, dass Vielfalt in ihrer weitreichenden und umfassenden Bedeutung für die Bundeswehr ein konsequentes Veränderungsmanagement in allen Bereichen und Ebenen und somit auch in der Führungs- und Organisationskultur ihren Niederschlag finden müsse. Andererseits wird die Bedeutung von Vielfalt gemäß der zunehmenden Ausdifferenzierung der Gesellschaft für die Bundeswehr zwar ebenfalls anerkannt. Die Notwendig-

keit eines dauerhaften und umfassenden Veränderungsmanagements wird jedoch infrage gestellt. Schließlich sei in der Konzeption der Inneren Führung alles bereits geregelt.

Während das umfassende Konzept der Inneren Führung dieses Jahr seinen 72. Geburtstag feiert, ist Inklusives Führen noch ein relativ junger Ansatz.

Während das umfassende Konzept der Inneren Führung dieses Jahr seinen 72. Geburtstag feiert, ist Inklusives Führen noch ein relativ junger Ansatz.

Annäherung an den Begriff Inklusives Führen

Inklusiv wird in Deutschland oft auf die Integration von Menschen mit psychischen und/oder physischen Einschränkungen in das gängige Bildungssystem sowie die Arbeitswelt reduziert.

Im Rahmen des EU-Projektes „Inclusive Leadership“ wurde ein praxisnahes, viel weiter gefasstes Verständnis von „Inklusion“ entworfen. Dieses unterstützt Akteure aus dem Non-Profit-Sektor, der Wirtschaft und der Verwaltung dabei, ihren jeweiligen individuellen inklusiven Führungsstil zu entwickeln. Es umfasst „jeden Menschen“, unabhängig von kulturellem Hintergrund, Alter, sexueller Orientierung, Geschlecht, Behinderung, Persönlichkeitstyp oder Arbeitsweisen.

Führung in der Bundeswehr

„Führung“ ist in der Bundeswehr eindeutig definiert: „Auf das Erreichen eines Zieles ausgerichteter ständiger Prozess des planenden und steuernden Einwirkens auf das Verhalten anderer Menschen.“¹

In der Konzeption der Inneren Führung der Bundeswehr heißt es unter dem Begriff der Menschenführung: Grundlage der Menschenführung in

¹ Datenbank für Terminologie der Bundeswehr



↑ Ein Soldat im Rollstuhl in einem Berliner Büro Anfang 2021.

der Bundeswehr ist die Werteordnung des Grundgesetzes. Für Vorgesetzte folgt daraus: „Wer Menschenwürde verteidigt, muss Menschen würdig behandeln.“ (Vorschrift Innere Führung: A-2600/1, Punkt 604)

Wie kann Inklusive Führung (Inclusive Leadership) in dieses Verständnis von Führung integriert werden?

In den 1990er-Jahren entstand der Begriff „VUCA-Welt“ am United States Army War College (USAWC). Dieser sollte damals dazu dienen, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. VUCA steht für: Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Später breitete der Begriff sich auch in andere Bereiche strategischer Führung und auf andere Arten von Organisationen aus, vom Bildungsbereich bis in die Wirtschaft. Das heißt folglich, dass Unternehmen veraltete Führungsmethoden abschaffen und sie an das „neue“ Umfeld anpassen müssen, womit durchaus ein Spannungsfeld zwischen Wandel und Identität entsteht. Und das bedeutet: Werte, die ein Unternehmen und seinen gesamten Wirkungsbereich prägen, werden immer

entscheidender und haben eine umfassende Wirkung. Mit dem Begriff „VUCA-Welt“ werden Herausforderungen veränderter Rahmenbedingungen wie die Digitalisierung, die Globalisierung, der demografische Wandel und Veränderungen der Wertestruktur in unserer Gesellschaft beschrieben.

Ein Vorteil des VUCA-Modells ist, dass nun alles möglich erscheint. Zwar ist die Welt schnelllebiger, weniger planbar und komplexer, dadurch eröffnen sich aber schier grenzenlose Möglichkeiten. Wie man nun diese Chancen in der VUCA-Welt am besten nutzt? Wichtig ist, eine klare Vision zu haben, sich Ziele zu setzen und das große Ganze nicht aus dem Blick zu verlieren. Vor diesem Hintergrund entwickelte die Forschung kontinuierlich Führungsmodelle, die es ermöglichen sollen, die Herausforderung permanenten Wandels zu bewältigen. All diesen Ansätzen ist gemein, dass eine Lern- und Änderungsbereitschaft grundlegend ist.

**„Wer Menschenwürde verteidigt,
muss Menschen würdig behandeln.“**

Ein Ziel von Führung ist es, Veränderung zu bewirken und die Zukunft zu gestalten, und Inklusive Führung bildet hier keine Ausnahme. Darüber hinaus legt Inclusive Leadership einen Schwerpunkt auf das gemeinsame Entwickeln von Visionen, eine umfassende Wertschätzung gegenüber sich selbst und der Umwelt, den Aufbau und die Pflege von Beziehungen sowie die kontinuierliche Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Wie kann Inklusive Führung grundsätzlich gelingen? Da das Ziel der Inklusiven Führung ist, zu gestalten, zu verändern und innovativ zu sein und zugleich die Bedürfnisse aller auszubalancieren, setzt sie den Mut voraus, bewusste Schritte zu unternehmen, um Barrieren für Menschen abzubauen, die Gefahr laufen, von der Gesellschaft ausgeschlossen zu werden.

Inklusive Führungskräfte verinnerlichen eine Haltung, die Vielfalt schätzt, zur Beteiligung jedes Einzelnen einlädt und die volle Einbeziehung in Entscheidungsprozesse sowie in die Gestaltung der Realität fördert.

Um Inklusive Führung zu ermöglichen, müssen die folgenden Voraussetzungen gegeben sein, die Offenheit und Inklusion fördern:

- Den Wert jedes Einzelnen achten und anerkennen.
- Ein Leadership-Ansatz, der auf den Menschenrechten basiert.
- Bewusstsein für die globalen Zusammenhänge.
- Die Rolle der Macht in Inclusive Leadership im Sinne von Selbstwert und Selbsterkenntnis.
- Den Mut haben, Verantwortung zu teilen und zu übernehmen.

Das EU Projekt Inclusive Leadership hat demzufolge vier Handlungsempfehlungen herausgearbeitet:

- selbstreflektiertes Handeln,
- eine gemeinsame Vision mit Leben füllen,
- Beziehungen aufbauen und pflegen,
- Veränderung bewirken.

Diese vier Handlungsempfehlungen sollen Führungskräften die kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglichen. Wie sieht nun die Schnittmenge mit der Inneren Führung aus?

Selbstreflektiert handeln

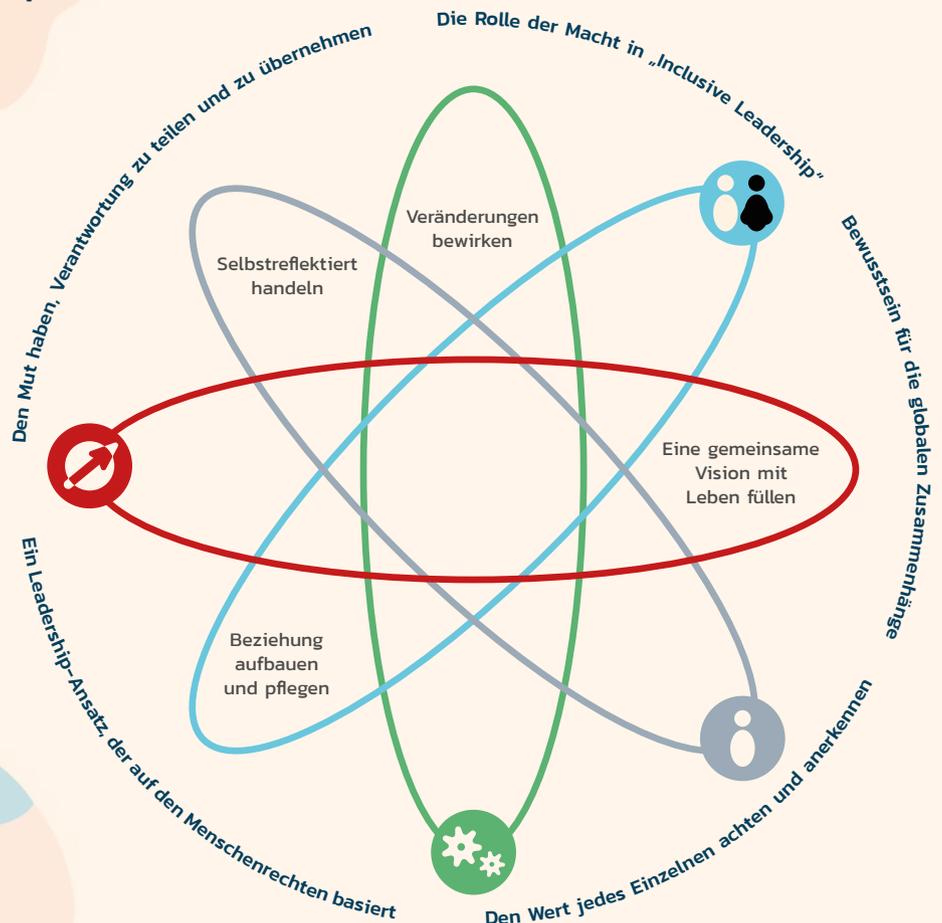
Hierbei steht die inklusive Führungskraft im Mittelpunkt. Es geht darum, unvoreingenommen zu sein und Lernen bzw. Verlernen von eingeschliffenen Mustern

zuzulassen. Das bedeutet für Führungskräfte, individuelle Stärken, Werte und Überzeugungen sowie Einschränkungen, Ängste, Stereotypen und Vorurteile zu kennen. Es bedeutet auch, sich bewusst zu sein, dass diese nicht statisch sind und sich aufgrund interner und externer Veränderungen ständig weiterentwickeln. Selbstreflektiert zu handeln beinhaltet, sich selbst vollständig zu akzeptieren und danach zu handeln. Daher ist Selbstakzeptanz eine Schlüsselqualität für Inklusion, da sie auch anderen ermöglicht, wirklich man selbst zu sein. Wenn Führungskräfte authentisch und bereit sind, Schwächen zu zeigen sowie eigene Fehler einzugestehen, nehmen sie sich selbst und anderen den Druck, immer perfekt zu sein und alles können zu müssen. Dadurch hat jeder die Möglichkeit, nicht perfekt, also unvollkommen und damit menschlich zu sein.

In der Konzeption der Inneren Führung gibt es Berührungspunkte mit dem hier geschilderten Handlungsfeld der Selbstreflexion: „Das Wissen um die eigenen Grenzen erleichtert den Umgang mit den Stärken und Schwächen der anderen“, heißt es in der Vorschrift. Weiter wird dort eine kritische Selbsteinschätzung gefordert. Heißt es doch: „Vorgesetzte (...) vergeben sich nichts, wenn sie ihre Soldatinnen und Soldaten um Rat fragen und gegebenenfalls auch Fehler eingestehen. Vielmehr erhöht ein ehrlicher Umgang mit sich selbst die Autorität als Vorgesetzte oder Vorgesetzter.“

Es kommt also schon gemäß der Konzeption besonders auf die Führungskräfte an, die nun auf der Basis des Soldatinnen- und Soldatengleichbehandlungsgesetzes gefordert sind sicherzustellen, dass es bei den Soldatinnen und Soldaten

Der „Inclusive Leadership“-Ansatz im Überblick



der Bundeswehr nicht zu Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion, der Weltanschauung oder der sexuellen Identität für den militärischen Dienst kommt.

Eine gemeinsame Vision mit Leben füllen

Um eine Vision zu entwickeln, die von allen Akteuren geteilt und aufgegriffen werden kann, müssen möglichst vielfältige Personen und Interessengruppen in die Entwicklung und anschließende Weiterentwicklung dieser Vision einbezogen werden. Dies gilt auch für Gruppen, die normalerweise wenig oder gar keine Aufmerksamkeit erhalten. Inklusiv orientierte Führungskräfte sind bereit, Risiken einzugehen, sind sich der Besonderheiten, Potenziale, Probleme und Bedürfnisse ihrer Umwelt bewusst. Sie zeigen Mut, große Ziele anzupeilen und eine Vision zu schaffen. Dies bedeutet auch, dass Führungskräfte die Fähigkeit haben sollten, über den Dienstalltag hinauszuschauen und ein Gesamtbild

zu vermitteln. Inklusiv wirkende Führungskräfte wagen die Vergangenheit loszulassen, um Raum für die Zukunft zu schaffen.

Der verfassungsrechtliche Auftrag der Bundeswehr auf der Grundlage der Werte, Ziele und Interessen der deutschen Sicherheits- und Verteidigungspolitik bildet den Rahmen für die „Vision Bundeswehr“. „Die Soldatinnen und Soldaten erfüllen ihren Auftrag, wenn sie aus innerer Überzeugung für Menschenwürde, Freiheit, Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität und Demokratie als die leitenden Werte unseres Staates aktiv eintreten. Durch die lebendige Gestaltung (...) der Grundsätze der Inneren Führung werden diese Werte und Normen verwirklicht.“ Der Kernbestand der Inneren Führung sei zwar unveränderbar, heißt es in der Vorschrift, sie unterliege aber angesichts der weltweiten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen einer dauernden Notwendigkeit zur Weiterentwicklung. Diese werde durch einen lebendigen

Dialog in der Truppe untereinander und mit Personen und Institutionen außerhalb der Bundeswehr gefördert. Vorgesetzte müssen Untergebenen immer wieder Sinn und Notwendigkeit ihrer Aufgaben sowie möglicher Anpassungen vermitteln und deren Einordnung in den Gesamtzusammenhang erklären.

Beziehungen aufbauen und pflegen

Inklusive Führungskräfte konzentrieren sich darauf, authentische Beziehungen zwischen ihren Teammitgliedern zu schaffen und zu fördern, während sie sich der möglichen Hindernisse für Menschen bewusst sind, die von Ausgrenzung bedroht sind. Sie bemühen sich, jeden Einzelnen zu stärken und die Eigenständigkeit zu unterstützen, indem sie Verantwortlichkeiten teilen und die Kompetenzen jedes Einzelnen entwickeln. Inklusive Führungskräfte befähigen ihre Mitarbeiter, indem sie die Qualitäten jedes Einzelnen ansehen, anstatt sich nur auf ihre Defizite zu konzentrieren. Inklusive Führungskräfte schaffen eine sichere Arbeitsumgebung durch eine Atmosphäre des Vertrauens und Akzeptanz, indem Menschen gerade nicht etikettiert werden.



↑ Ein deutscher Ausbilder vom MTT (Mobile Training Team) schult kurdische Soldaten im Orts- und Häuserkampf im Zerevani Training Center in Bnaslawa nahe Erbil/Irak im März 2019.



→ Zusammenarbeit mit der Kampftruppe während der Übung White Eagle des Artillerielehrbataillons 325 in Altengrabow April 2021.



↑ Leutnant Batuhan Temiz ist gläubiger Muslim; abgelichtet vor einer Moschee in Berlin im September 2021.

Sie erlauben anderen, ihre Energie, Leidenschaft und Kreativität in die Arbeit einzubringen. Der Aufbau authentischer und offener Beziehungen unterstützt eine sichere Umgebung, in der jeder ungehindert teilnehmen kann und wo immaterielle Bedürfnisse erfüllt werden können. Gute Beziehungen schaffen und stärken den Teamgeist. Studien zeigen, dass ein positiver Teamgeist die Leistung steigert.

Die Vorgesetzten der Bundeswehr leben Innere Führung vor. Damit haben sie großen Einfluss auf den Geist der Truppe und gestalten ihr dienstliches Umfeld, indem sie mit Umsicht führen, durch Vorbild erziehen und mit Leidenschaft ausbilden. Durch gemeinsames Bewältigen von Belastungssituationen stärken Vorgesetzte den Zusammenhalt der ihnen unterstellten Soldatinnen und Soldaten und fördern so die Kameradschaft und das Vertrauen. Vertrauen ist auch in der Bundeswehr die wichtigste Grundlage für menschliches Miteinander.

Veränderung bewirken

Inklusive Führungskräfte schaffen also die Voraussetzungen für Veränderun-

gen, indem sie gemeinsam mit dem Team eine Strategie für die Umsetzung (z. B. Ziele setzen, Planungsschritte) gestalten und die notwendigen Ressourcen dafür finden. Inclusive Leadership beinhaltet mehr als nur die Richtung der Tätigkeiten festzulegen, sondern unterstützt und informiert sie in Bezug auf ihre Aktivitäten. Es geht darum, sie authentisch zu repräsentieren und sich angemessen für ihre Interessen einzusetzen. Führungskräfte sind sich der globalen Zusammenhänge bewusst. Sie kennen die unterschiedlichen Gegebenheiten in der Welt und können mit Unsicherheit umgehen.

Mit der Konzeption der Inneren Führung werden hierfür Handlungsspielräume, Mitwirkung und Mitverantwortung ermöglicht. Führen mit Auftrag ist die Idee, mit der auch andere Lösungsansätze akzeptiert werden können als die eigenen. In Führung und Ausbildung können Vorgesetzte die Freiheit des Handelns im Rahmen der Auftrags-taktik und die Prägekraft der eigenen Persönlichkeit am stärksten zum Ausdruck bringen. Vorgesetzte müssen Untergebenen immer wieder Sinn und Notwendigkeit ihrer Aufgaben sowie

deren Einordnung in den Gesamtzusammenhang erklären. Nur wer rechtzeitig und umfassend informiert wurde und den Sinn der bevorstehenden Aufgabe versteht, weiß sich ernst genommen und ist fähig und bereit, aus Einsicht im Sinne des Auftrags zu handeln und dabei auch übergeordnete Absichten zu berücksichtigen.

Fazit

Damit Inklusives Führen in der Bundeswehr gelingen kann, ist auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse ein Ansatz zu entwickeln, der den besonderen Bedingungen der militärischen Vorgesetzten gerecht wird und die Einsatzbereitschaft der Streitkräfte erhöht. Voraussetzung ist, dass der Ansatz Offenheit und Inklusion fördert, um die vier Handlungsempfehlungen Inklusiven Führens umsetzen zu können. Die Konzeption der Inneren Führung, mit ihrem Bezug auf die gesellschaftlichen Werte, schafft hierfür die Grundlagen.

Und wie die Innere Führung selbst, dient auch Inklusives Führen richtig verstanden und angewandt letztlich vor allem der Stärkung der Einsatzbereitschaft der Bundeswehr!

Wie der Ukraine-Krieg ganz aktuell zeigt, leben wir in der Tat in einer zunehmend volatilen, komplexen, unsicheren und widersprüchlichen Welt, die eine Weiterentwicklung unserer Führungskonzepte dringend erfordert.



**Oberstleutnant
Martin Rose**

ist Stabsoffizier der Heeresaufklärungstruppe, Pädagoge und Historiker. Seit Oktober 2020 ist er als Dezernatsleiter VIER am Zentrum Innere Führung tätig.

Anders ist normal

Ein Tag bei den Feldjägern in Roding

Viele Frauen, alle Altersklassen, Menschen mit unterschiedlicher Herkunft – auch bei den Feldjägern zeigt sich die Diversität in der Bundeswehr. IF hat die Feldjäger aus Roding zwei Tage lang begleitet.

von Julia Egleder

Die Feldjäger der Bundeswehr haben eine ganze Reihe höchst unterschiedlicher Aufgaben. Ihr Hauptauftrag ist die Überwachung der militärischen Ordnung, sie sind die Militärpolizei der Bundeswehr. Dazu gehören Ermittlungen bei disziplinarischen Verstößen von Soldatinnen und Soldaten und deren Gewahrsamnahme. Feldjäger sind aber auch dazu ausgebildet, einen Tatort und Spuren zu sichern. Für Soldaten, die dringend Hilfe benötigen, gibt es einen Feldjäger-Notruf. Darüber hinaus kommen die Militärpolizisten im Personenschutz sowie im Raum- und Objektschutz zum Einsatz, beispielsweise zur Absicherung

von Veranstaltungen der Bundeswehr. Zudem sind sie in der Kontrolle von Menschenmengen und gewalttätigen Ausschreitungen ausgebildet. In der Öffentlichkeit stehen die Militärpolizisten, wenn sie als Motorradschorte bei protokollarischen Anlässen Staatsgäste und Würdenträger begleiten. 23 Feldjägerdienstkommandos bundesweit stellen sicher, dass die Militärpolizei der Bundeswehr rund um die Uhr erreichbar und einsatzbereit ist. Die Vielfalt der täglich wechselnden Aufgaben, das ist einer der Hauptgründe, warum sich viele der Protagonisten in dieser Geschichte für eine Karriere bei den Feldjägern entschieden haben.

Für Soldaten, die dringend Hilfe benötigen, gibt es einen Feldjäger-Notruf.





Seite 28, Infografik: Ideenhaus/Ralf Brendjes, Screenshot: GoogleEarth
Seite 29, Fotos: Bundeswehr/Marcus Bredtck

↑ Feldwebel Jasmin Asemota (l.) und Hauptfeldwebel Arnaud Sabouret vom Feldjägerregiment 3 aus dem bayerischen Roding

Wie Jasmin Asemota und Arnaud Sabouret. Sie haben einen anderen, etwas exotischeren Auftrag. Sie sollen in einer Bundeswehrliegenschaft nach dem Rechten sehen, die als die schönste in Deutschland gilt. Ihr Weg führt sie heute auf den Großen Arber. Auf über 1.400 Meter Höhe, knapp unterhalb des Gipfels, befindet sich dort eine Radarstation der Bundeswehr. Ihre Aufgabe als Feldjäger ist es, Kontakt zu den Soldaten dort zu halten und zu kontrollieren, ob alles in Ordnung ist – die sogenannte Objektkontrolle.

Feldweibel Jasmin Asemota ist seit zwei Jahren bei den Feldjägern in Roding. Ihr Vater kommt aus Nigeria, in Deutschland lernte er Asemotas Mutter kennen. Asemota wuchs in München auf, hier ging sie in eine katholische Mädchenschule und wurde Ministrantin in der Kirche. Vor ihrer Verpflichtung bei der Bundeswehr hat die 23-Jährige eine

Ausbildung zur Krankenschwester gemacht. „Aber ich wollte schon immer zur Polizei oder zur Bundeswehr. Jetzt bin ich bei der Polizei der Bundeswehr“, strahlte sie. Ob sie sich schon einmal wegen ihrer Hautfarbe in der Bundeswehr diskriminiert gefühlt habe? Sie

„Ich wollte schon immer zur Polizei oder zur Bundeswehr. Jetzt bin ich bei der Polizei der Bundeswehr“

Feldweibel Jasmin Asemota

schüttelt den Kopf. Keine rassistischen Sprüche? Nein, sagt sie. Bei den Feldjägern fühlt sie sich richtig wohl. Besonders mag sie es, draußen vor den Kasernentoren unterwegs zu sein, und dass jeder Tag neue Herausforderungen bringt. Weil es ihr bei den Feldjägern in Roding so gut gefällt, hat sie sich für zwölf Jahre bei der Bundeswehr verpflichtet.

Auch Arnaud Sabouret hat wie Jasmin Asemota eine interessante Familiengeschichte. Sein Vater ist Franzose und war Soldat am Hohen Bogen, als er Sabourets Mutter, eine Oberpfälzerin, kennenlernte. Arnaud wuchs in Frankreich auf – in sehr multikulturellen

Verhältnissen. „Ich war der einzige Hellhäutige in meiner Klasse“, erzählt er. In Frankreich habe er als Kind öfter Hänseleien aufgrund seiner Herkunft als Halbdeutscher erlebt, in der Bundeswehr sei sein französischer Background dagegen nie ne-

gativ aufgenommen worden. Dabei hat der 36-jährige Hauptfeldweibel schon viel erlebt in der Bundeswehr. Anfangs war er Grundwehrdienstleistender bei den Panzergrenadieren in Regen. Im Laufe seiner Karriere entschied er sich für den Wechsel zu den Feldjägern und begleitete sogar als Personenschützer hochrangige Generäle in Auslandseinsätzen.



→
Radarstation der Bundeswehr auf dem Großen Arber, dem höchsten Berg des Bayerischen Waldes



↑ Um ihren Auftrag zu erfüllen, führen die Feldjäger in ihren Autos eine umfangreiche Ausstattung mit

Der Große Arber liegt recht abgelegen. In Serpentinafahen die beiden Feldjäger mehrere bewaldete Berge hoch, passieren Weiler und kleine Dörfer. Immer höher geht es hinauf in den Bayerischen Wald. Eine dicke Schneedecke liegt nun auf den Nadelbäumen am Wegesrand, nur hier und da blitzt ein schwarzer Felsbrocken aus dem Weiß hervor. Die Soldaten erreichen den Fuß des Großen Arbers. Die Straße windet sich immer steiler den Berg hinauf, dann endet sie abrupt kurz hinter einem großen Parkplatz, der sich neben einer Gondelstation befindet. „Im Sommer kann man bis zum Gipfel mit dem Auto fahren, aber jetzt ist der Schnee nicht geräumt und die Straße gesperrt“, erklärt Asemota. Die zwei Feldjäger parken in der Nähe des Kassenhäuschens der Gondelbahn. Neben

ihnen packen Wintersportler ihre Skier aus dem Kofferraum. Sie blicken den Soldaten verwundert nach, als diese in Richtung Gondelstation gehen. Der Gipfel ist von hier schon zu sehen: Auf der schneebedeckten Kuppe ragen zwei graue Türme wie Zähne hervor: die Radarstellung der Bundeswehr.

Asemota und Sabouret steigen ein, die Gondel ruckelt und nimmt Fahrt auf. Steil geht es nach oben. Nach kurzer Fahrt durchbricht die Gondel die Hochnebeldecke, gleißender Sonnenschein scheint den Feldjägern ins Gesicht. Oben angekommen steigen die beiden aus, doch sie sind noch nicht am Ziel. Die grauen Türme mit den weißen Häuben thronen noch etwas oberhalb der Bergstation der Gondelbahn. Oben angekommen wartet schon ein Feldweibel



↑ Zu den täglichen Routineaufgaben der Feldjäger in Roding gehört die Kontrolle von Bundeswehrfahrzeugen

der Luftwaffe auf die beiden Feldjäger. Er ist für die Instandhaltung des Radars zuständig. Nichts weist darauf hin, dass sich Asemota und Sabouret nun innerhalb des Radarturms befinden, die Gänge innerhalb der Stellung sind lang und dunkel. Doch über den Köpfen der Feldjäger, ganz oben auf dem Turm, befindet sich das Luftraumüberwachungsradar. Wegen der technischen Feinheiten sind die Feldjäger aber nicht da. „Alles in Ordnung bei Euch?“, fragt Sabouret den Technikfeldwebel der Luftwaffe bei einer Tasse Kaffee in der Kantine. Hier bricht endlich Licht durch ein Fenster, das den Blick in die sonnenbeschienene Weite freigibt. „Ja, alles klar bei uns, keine Vorfälle“, antwortet

Zwei Tage später in der Arnulf-Kaserne am Ortsrand von Roding. Hier hat neben den Feldjägern auch das Versorgungsbataillon 4 seinen Sitz. In einem ockerfarbenen Gebäude aus den 60er-Jahren arbeiten Asemota, Sabouret und die anderen Soldaten der achten Feldjägerkompanie. Auch Oberstabsfeldwebel Dieter Piesche hat hier sein Büro. Der 53-jährige Oberpfälzer bezeichnet sich selbst als „alten Hasen“ der Kompanie. Er hat zwanzig Jahre als Personenschützer für Generäle gearbeitet, sogar der damalige Außenminister Guido Westerwelle saß einmal bei ihm im Auto. Auch heute hat Piesche es wieder mit politischer Prominenz zu tun: Die Bürgermeisterin von Bruck in der Oberpfalz hat die Feldjäger in das Rathaus der 4.500 Einwohner großen Gemeinde eingeladen. Dort soll erörtert werden, wie die Soldaten beim geplanten Trachtenfest im Sommer helfen können. Piesche fährt gemeinsam mit Michael Eichmüller, einem 63-jährigen Reservisten aus Bayreuth, und dem Kompaniefeldwebel etwa 20 Minuten nach Bruck. Im Auto erzählt Eichmüller, wie er schon 1980 beim Oktoberfestattentat als Feldjäger eingesetzt war und wie sehr sich die Bundeswehr seit seinem Wehrdienst im Jahr 1978 verändert hat: von einer fast rein männlichen Armee mit vielen Wehrpflichtigen, in der der Ton noch sehr rau war, hin zu einer Armee, in der Vielfalt ganz normal ist.



↑ Vor dem Einsatz erhält die Besatzung des Streifenwagens eine detaillierte Einweisung durch Hauptmann Michael Eichmüller (l.).

der Soldat. Das ist nicht immer so. Im vergangenen Jahr stürzte eine Drohne auf dem Gelände des Radarturms ab. Der Besitzer der Drohne versuchte, diese zurückzuholen. Die Soldaten in der Radarstellung riefen die Feldjäger. Für solche Fälle ist es gut, wenn man sich kennt. Deshalb die gemeinsame Tasse Kaffee mit den Soldaten der Radarstellung, dann verabschiedeten sich Asemota und Sabouret wieder. Für sie geht es zurück nach Roding, eineinhalb Stunden Fahrt.

Die Bürgermeisterin empfängt im holzgetäfelten Rathaussaal. Der Leiter des örtlichen Ordnungsamts und zwei Vertreter des Brucker Trachtenvereins sitzen schon am langen Sitzungstisch. An der Wand hängen Urkunden, die die Patenschaft der Feldjäger mit der Gemeinde bezeugen. Die Bürgermeisterin präsentiert die Eckdaten zum geplanten Trachtenfest: Über 6.000 Besucher würden erwartet, es werde fünf Bühnen geben und einen Festumzug mit dem bayerischen Ministerpräsidenten. Alles in allem: Eine große Kraftanstrengung

für die kleine Gemeinde. Auch deshalb fragen die Organisatoren des Trachtenvereins nun vorsichtig bei Piesche und den anderen Feldjägern nach, ob nicht die Bundeswehr beim Aufbau des Festzelts helfen könne oder bei der Einlasskontrolle. „Ein Soldat in Uniform wirkt doch in Sachen Autorität ganz anders als eine freiwillige Helferin in Dirndl. Da traut sich keiner, über den Zaun zu steigen“, meint einer der Vertreter des Trachtenvereins. In Sachen Einlasskontrolle winkt Piesche gleich ab – die Wahrnehmung von solchen Aufgaben obliegt hier den zivilen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben oder der dafür zu engagierenden zivilen Unternehmen. Beim Aufbau des Festzelts könnten vielleicht Soldaten der Kompanie freiwillig und in ihrer Freizeit gewonnen werden. Aber allzu viel Hoffnung macht er den Organisatoren nicht, weil in derselben Zeit viele parallele Aufträge zu erfüllen sind. „Wir freuen uns über jeden, der

„Das Hauptwaffensystem der Feldjäger ist unser Gehirn.“

mithilft“, betont der Vertreter des Trachtenvereins und wirkt trotzdem etwas enttäuscht. „Beratend stehen wir euch gerne zur Seite“ sagt Piesche. Dann fahren die Feldjäger wieder nach Roding zurück.

Zurück in Roding ist im Kompaniegebäude noch einiges los für einen Freitagmittag. In einem der Büros tippt Oberfeldwebel Juliane Alt Daten in einen Computer. Die 29-jährige ist Hundeführerin bei den Feldjägern. Ihre Aufgabe ist es, mit ihrem Hund die Stuben der Soldaten nach Drogen zu untersuchen. Nun muss sie ein Protokoll über die letzte Durchsuchung

verfassen. Der Kompaniechef, Hauptmann Dominic Päßler, kommentiert die grundsätzliche Arbeit der Feldjäger so: „Das Hauptwaffensystem der Feldjäger ist unser Gehirn.“ Viel juristisches Verständnis ist für die Tätigkeit der Militärpolizisten notwendig, außerdem gutes Einfühlungsvermögen, Flexibilität und Verantwortungsbewusstsein. Eigenschaften, die jeden Feldjäger auszeichnen. „Meine Feldjägerkompanie ist genauso vielfältig wie vermutlich jede andere Kompanie in der Bundeswehr auch. Die Bundeswehr ist ein Querschnitt der Gesellschaft. Alter, Geschlecht, Herkunft, Bildungsstand, Religion, Familienstand, Essgewohnheiten und sexuelle Orientierung sind hier in vielen Facetten vertreten. Für mich als Kompaniechef zählt letztlich die Auftragserfüllung.“

Es ist 13:45 Uhr. Das Gebäude der Feldjägerkompanie leert sich langsam. Asemota will am Wochenende zu ihrem Pferd, Sabouret und Päßler sind noch im Feldjägerdienst gebunden und fahren im Anschluss zu ihren Familien in die Heimat – auch in Sachen Freizeitgestaltung sind die Rodinger Feldjäger vielfältig.

Seite 32, Foto: Bundeswehr/Marcus Bredick
Seite 33, Foto: Bundeswehr/Bruno Haalke, privat

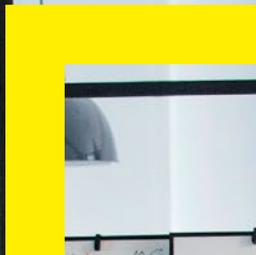


↑ Oberstabsfeldwebel Dieter Piesche ist der „alte Hase“ in Roding.



Dr. Julia Egleder

ist freie Autorin für Sicherheitspolitik und Inhaberin der Medienagentur „Egleder-Kommunikation“ in Regensburg.



Netzwerk der Vielfalt

Wie die Wirtschaft
Diversity für sich nutzt

↑ Das SAP Innovation Center in Potsdam.

Spätestens seit Einsetzen der Globalisierung steigt die Vielfalt der Mitarbeitenden in Unternehmen stark an. Wie reagieren die Verantwortlichen auf die daraus resultierenden Herausforderungen?

von Marcus Bredick

Wenn morgens auf dem Firmengelände von Bosch in Stuttgart-F Feuerbach das Leben erwacht, lässt sich die Vielfalt der modernen Arbeitswelt in Deutschland gut beobachten. Der Standort im Norden der Landeshauptstadt ist der älteste des Unternehmens. Er beherbergt eine Reihe unterschiedlicher Sparten, darunter den Sondermaschinenbau, ein Motorenprüffeld, Entwicklung und Ausbildung. Insgesamt 14.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter strömen hier täglich in die Büros, Werkstätten und Produktionshallen. Junge Auszubildende wechseln sich ab mit Älteren, Manager im Anzug mit Produktionsmitarbeiterinnen in Arbeitskleidung. Es ist eine kleine Stadt, in der Menschen aus über 80 Nationen zusammenkommen, um die Robert Bosch GmbH jeden Tag ein Stück voranzubringen. „Diversität ist ein fester und wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenswerte“, berichtet Nora Lenz-Gaspary, Sprecherin des Unternehmens. Besonders gut lässt sich ein hohes Maß an Vielfalt unter den Mitarbeitenden großer, international tätiger Firmen beobachten. Und nimmt daher oft einen ganz hohen Stellenwert ein. Schon auf den ersten Blick unterscheiden sich die Mitarbeitenden: Jung

und alt, Männer und Frauen, helle und dunkle Hautfarbe. Sichtbarstes Unterscheidungsmerkmal für den Menschen ist jedoch das Geschlecht. „Das Gehirn erkennt das Geschlecht noch vor der Hautfarbe“, erklärt Nina Straßner. Seit gut zwei Jahren arbeitet sie als Head of Diversity & People Programs Germany beim Walldorfer Softwarekonzern SAP. Für die Juristin liegt die wahre Vielfalt der Mitarbeitenden aber oft jenseits der Äußerlichkeiten. Regionale Herkunft, geistige und körperliche Fähigkeiten,

„Die wahre Vielfalt der Mitarbeitenden liegt aber oft jenseits der Äußerlichkeiten.“

Religion und sexuelle Orientierung sind nur einige der „unsichtbaren“ Faktoren, die das komplexe Wesen Mensch charakterisieren. Erst in ihrer Summe formen sie die einzigartige Persönlichkeit, die jeder von uns darstellt. Bei der Gründung vor genau 50 Jahren war SAP noch keineswegs ein Vorreiter der Diversität. Fünf ehemalige Mitarbeiter des amerikanischen IT-Giganten IBM, allesamt Männer ähnlichen Alters und mit technisch-wissenschaftlichem Hintergrund,

bildeten den personellen Kern der Softwareschmiede. Heute ist das Verhältnis zwischen Männern und Frauen deutlich besser geworden: Immerhin 40 Prozent weibliche Mitarbeiter finden sich in den Gehaltslisten des DAX-Konzerns. Zwar ist es das erklärte Ziel, den Anteil der Frauen noch weiter zu erhöhen, aber in einem stark technisch ausgerichteten Unternehmen bewerben sich immer noch mehr Männer als Frauen. Wohl auch deshalb steigt die Bedeutung der Themen rund um die Vielfalt bei der Personalgewinnung. „Ich glaube nicht, dass der Firmenwagen ausgedient hat“, beschreibt Straßner die Motivation, sich bei SAP zu bewerben. Doch in den letzten Jahren kommen neue Wünsche hinzu: „Der Anspruch an Flexibilität nimmt stark zu.“ Für immer mehr Bewerber sind Sabbatical, lange Urlaubsreisen und das flexible Anpassen der Arbeitszeit bereits zum Standard geworden. Seit einiger Zeit würden sogar jüngere Männer mit einem neuen Selbstbewusstsein Familienthemen ansprechen. Hierzu gehört die regelmäßig auftauchende Frage nach vorhandenen Möglichkeiten, bei SAP Karriere in Teilzeit zu machen. Ein

aktives Diversity Management, also das Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe, trägt nach Ansicht von Lenz-Gaspary auch bei Bosch „entscheidend zur Arbeitgeberattraktivität bei und wird von vielen Jobsuchenden als wichtiges Auswahlkriterium gesehen“. Für sie gilt es, die zur aktuellen persönlichen Lebenssituation passenden beruflichen Rahmenbedingungen zu finden. Umgekehrt gestaltet sich die Suche nach qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das Stuttgarter Unternehmen deutlich einfacher, wenn es über ein gutes Gehalt hinaus auch maßgeschneiderte Arbeitsbedingungen anbieten kann. Gerade auf dem in Süddeutschland besonders angespannten Markt für Fachkräfte kann Bosch mit mehr als 100 Arbeitszeitmodellen wie Job-Sharing und Führen in Teilzeitpunkten. Damit wird den Mitarbeitenden eine Möglichkeit geschaffen, ihre

beruflichen Ziele bestmöglich zu verwirklichen, ohne private Bedürfnisse hintanstellen zu müssen. Gleichzeitig profitiert das Unternehmen von zufriedenen und langjährig zur Verfügung stehenden Fachkräften.



↑ Auszubildende in den Werkstätten bei Bosch in Stuttgart.

Zu den mannigfachen Wünschen und Ansprüchen der Mitarbeitenden in Deutschland kommen bei global agierenden Konzernen noch länderspezifische Unterschiede. So sind in den Vereinigten Staaten die „Veterans“, also ehemalige Angehörige der US-Streitkräfte, hoch angesehen. Vielerorts genießen sie daher selbst nach ihrem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst Vergünstigungen und Privilegien. SAP hat darauf reagiert und fragt seine Mitarbeitenden in den USA aktiv nach einer entsprechenden Militärdienstzeit, um diese Menschen anschließend in Netzwerken zusammenzubringen. Den Menschen werde eine hohe Wertschätzung vermittelt, indem man ihnen mitteilt: „Ihr habt Erfahrungen gemacht, die euch geprägt haben und die wichtig für euch sind. Wir wollen das aufnehmen und sehen, was eure Bedürfnisse sind“, berichtet HR-Managerin Straßner. Daniel Schwöbel



← Eine Bosch-Mitarbeiterin betrachtet im Zentralbereich Forschung und Vorausentwicklung einen Silizium-Wafer in einem Gelbraum.

arbeitet im Vertrieb bei SAP und kennt solche landesspezifischen Unterschiede in der Menschenführung. Als ehemaliger Zeitsoldat sind ihm beide Welten, zivil wie militärisch, vertraut. Zweimal war er in Afghanistan im Einsatz. Während er in der deutschen Heimat nur selten über seine Bundeswehr-Vergangenheit spricht, gingen beim Besuch der US-Dependance von SAP die amerikanischen Kollegen ganz offensiv mit seiner Dienstzeit um, stellten ihn als Veteranen vor und knüpften schnell Kontakte aufgrund ähnlicher Erlebnisse. „Ob dies einen Einfluss auf die Karriere hat, sei dahingestellt, aber eine Dienstzeit wird dort anders gesehen als bei uns“, erzählt Schwöbel, und darauf geht sein Arbeitgeber eben auch ein.

Einen großen Vorteil allerdings bietet das offensive Herausstellen von Gemeinsamkeiten: Hierdurch lassen sich formelle und informelle Netzwerke sehr viel leichter knüpfen. Und diese helfen nicht nur bei der Bewältigung der täglichen Arbeitsfülle. „Bei der Förderung von Vielfalt spielen unsere zwölf Mitarbeiternetzwerke weltweit eine große Rolle“, beschreibt Lenz-Gaspary die Aufgabe solcher Zusammenschlüsse bei Bosch. „Das 1995 gegründete women@bosch-Netzwerk war einer der ersten Meilensteine im

Diversity-Management des Unternehmens. Inzwischen gibt es eine Reihe weiterer ehrenamtlicher Netzwerke, die den Austausch und die Vielfalt im Unternehmen stärken.“ Dazu gehören Gemeinschaften, in denen spezifische Probleme afrikanischer, chinesischer oder türkischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diskutiert und gelöst werden. Solche Netzwerke sind nicht nur erwünscht, sondern werden finanziell und personell unterstützt. Bei Bosch verfügt jede Gruppe darüber hinaus über eine Schirmherrin oder einen Schirmherrn im oberen Management. Damit ist eine gewisse Aufmerksamkeit in allen Ebenen der Hierarchie sichergestellt. Zusätzlich gibt es Sponsorinnen und Sponsoren, Mentorinnen und Mentoren sowie Unterstützende. „Gemeinsam wird über offene Punkte gesprochen und nach Lösungen gesucht“, erläutert die Bosch-Sprecherin

die Aufgaben. Offensichtlich trifft das Engagement den Wunsch der Mitarbeitenden nach individueller Betreuung: Für sein Diversity-Management ist Bosch bereits mit mehreren Preisen ausgezeichnet worden.

Auch im weltweiten Firmenverbund von SAP stehen institutionalisierte Netzwerke hoch im Kurs. Zu den bekanntesten gehört Pride. Bereits vor 20 Jahren gegründet, nutzen heute etwa 8.000 Menschen die Möglichkeit, sich über LGBTQ-Themen auszutauschen und Beziehungen zu knüpfen. Noch erfolgreicher ist BWN, das Business Women's Network: Mehr als 14.000 Frauen in Führungspositionen haben sich hier zusammengeschlossen, um Themen rund um die Karriere gemeinsam zu besprechen. Solche Netzwerke besitzen gleich zwei wichtige Funktionen. Einerseits ermöglichen

SAP hat darauf reagiert und fragt seine Mitarbeitenden aktiv nach einer entsprechenden Militärdienstzeit, um diese anschließend in Netzwerken zusammenzubringen.



Etwa

8.000

Menschen nutzen das Netzwerk

„Pride“, um sich über LGBTQ-Themen auszutauschen.

und fördern sie den Austausch untereinander. Auf der anderen Seite hilft es aber auch dem Unternehmen selbst, mehr Informationen über die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Mitarbeitenden zu erhalten – eine klassische Win-win-Situation also. Daher haben viele Firmen den Wert institutionalisierter Netzwerke erkannt und fördern diese. SAP beispielsweise unterstützt die Zusammenarbeit finanziell und stellt für Veranstaltungen und Aktionen ein Budget zur Verfügung. Zudem können Webseiten erstellt werden, die über die Arbeit der Gruppen informieren und Ansprechpartner nennen. Je nach Größe und Bedeutung der Netzwerke sind sie unterschiedlich professionell organisiert.

Etablierte Top-Verbindungen wie das Pride-Netzwerk führen sogar regelrechte Bewerbungsgespräche durch, wenn es gilt, wichtige Funktionen im Netzwerk neu zu besetzen. Bewusst fördert SAP das Engagement auch in einer weiteren Hinsicht: Mitarbeitende können und sollen fünf bis zehn

Prozent ihrer Arbeitszeit für solche Tätigkeiten aufbringen.

Kaum verwunderlich ist, dass täglich gelebte Vielfalt auch Herausforderungen mit sich bringt. „Vielfalt und Diversität müssen gemanagt werden, das ist kein Selbstläufer“, weiß Nina Straßner. Elementar für das reibungslose

Funktionieren vielfältiger

Teams ist der Einsatz der Führungskräfte. Das Walldorfer Unternehmen lässt ihnen bei der Zusammenstellung



↑ Mitarbeiter der Robert Bosch GmbH arbeiten im Werk in Immenstadt an Maschinen zur Herstellung von Ventilkörpern.

geeigneter Personen große Freiräume. „Die Manager entscheiden sehr autark, wen sie im Team haben wollen“, berichtet die HR-Managerin. „Schließlich müssen die Führungskräfte anschließend mit den ihnen unterstellten Personen arbeiten und wissen in der Regel am besten, welche Fähigkeiten benötigt werden.“ Straßner vergleicht die Aufgabe mit der Zusammenstellung der Tischordnung bei einer Hochzeit. Dabei ist das Ziel, durch ein geschicktes Platzieren unterschiedlicher Charaktere und Altersgruppen eine interessante und lebhaft Gruppe zu kreieren, die zumindest für die Dauer der Feier Bande miteinander

knüpft. „Es ist mein Anspruch an die Führungskräfte, ein Gefühl für die richtige ‚Sitzordnung‘ in einem Team zu entwickeln.“ Ältere Mitarbeitende entwickeln dabei besonders empathische Lösungen, berichtet die Managerin. Schließlich haben sie durch ihre große Lebenserfahrung eine gute Einsicht in die Bedürfnisse der Menschen. Wer beispielsweise selbst Kinder hat, weiß um die mannigfaltig auftretenden Probleme, die nicht selten eine zeitnahe und flexible Lösung erfordern. Trotz aller Schwierigkeiten, die sich bei der Zusammenstellung und Führung diverser Teams stellen, überwiegen für Bosch-Mitarbeiterin Lenz-Gaspary schließlich die Vorteile: „Bei der Entwicklung von komplexen Produkten profitieren wir von unterschiedlichen Perspektiven und Ansätzen – dadurch erhalten wir neue kreative Impulse und Ideen.“

Unternehmen sehen Vielfalt demnach heute nicht mehr als Bedrohung, sondern als wirkliche Chance. Durchaus ist den Verantwortlichen dabei klar, dass der Aufwand, einen inhomogenen Pool von Mitarbeitenden effizient zu führen, weiter zunimmt. Nicht nur bei

Führungskräften steigt damit generell die Bedeutung von Flexibilität, Empathie, Offenheit und Lebenserfahrung, um die ihnen übertragenen Aufgaben bestmöglich ausführen zu können.



**Fregattenkapitän
Marcus Bredick**

ist Redakteur in der Abteilung Im Dialog am Zentrum Innere Führung.

Die große Leserumfrage zur IF



Was gefällt Ihnen? Was könnte besser sein? Was würden Sie gerne lesen?

Die „IF – Zeitschrift für Innere Führung“ ist die Fachzeitschrift der Bundeswehr, die zum Selbstverständnis und der Führungskultur der Bundeswehr beiträgt, Beiträge zur historischen, politischen und ethischen Bildung anbietet sowie Texte zu Fragen der deutschen, europäischen und internationalen Sicherheits- und Verteidigungspolitik beinhaltet.

Um noch besser zu werden, möchten wir wissen, was Sie über die IF denken. Als Dankeschön für Ihre Teilnahme verlosen wir drei Ausgaben des Lernspiels ETHIXX.



**Jetzt scannen,
mitmachen und
gewinnen.**

QR-Code scannen oder:
www.bit.ly/ifleserumfrage

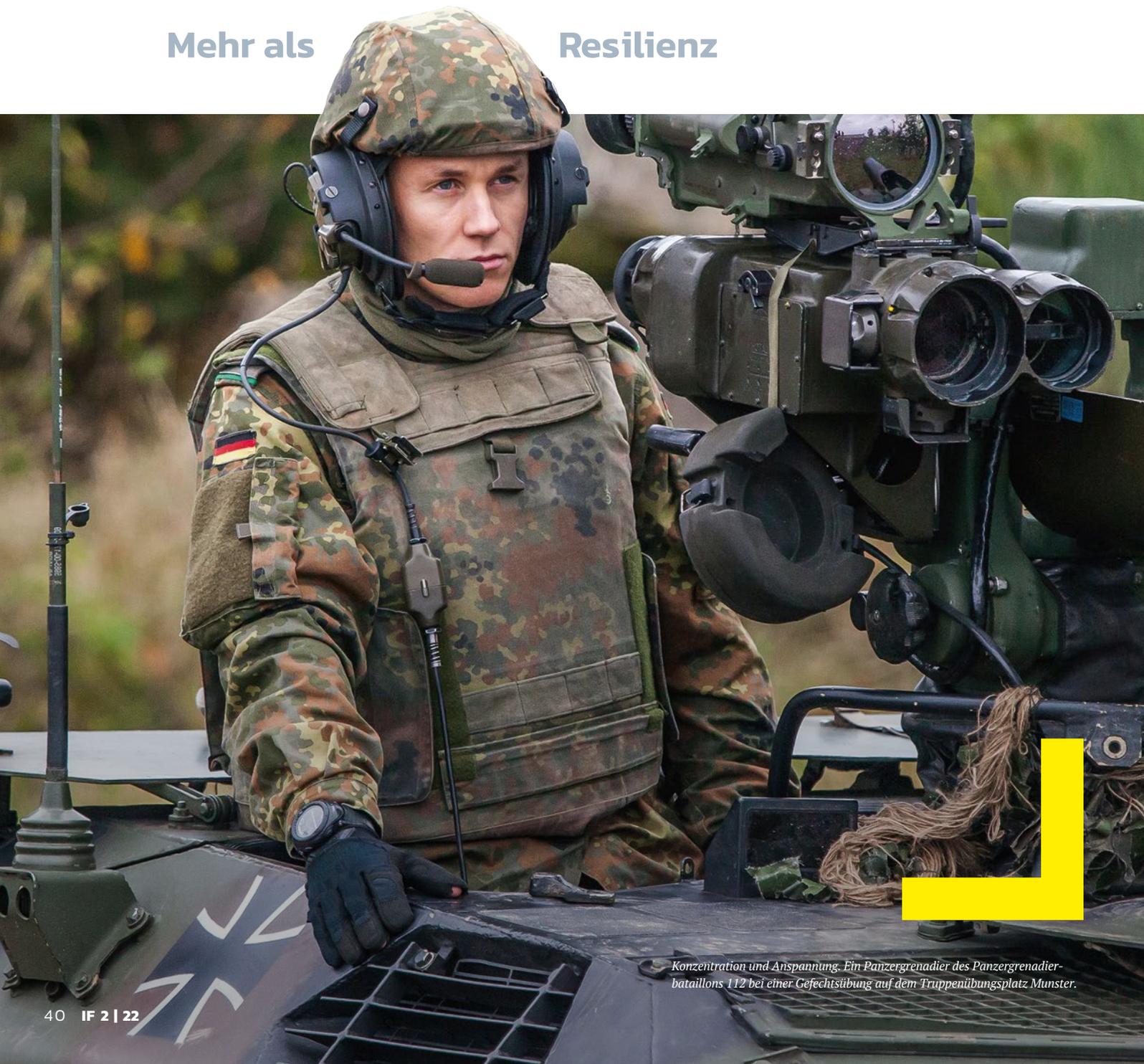
Wir freuen uns auf Ihr Feedback
bis zum 30. August 2022.



Mentale Stärke: durchhalten, orientieren, wachsen

Mehr als

Resilienz



Konzentration und Anspannung. Ein Panzergrenadier des Panzergrenadierbataillons 112 bei einer Gefechtsübung auf dem Truppenübungsplatz Munster.



→
 Was muss gemacht werden, wie geht es weiter?
 Hauptbootsmann Alexander West bespricht mit seinem Team den Einsatz beim Training der Bordeinsatzkompanie.

Die meisten Menschen, wenn nicht sogar alle, die mental stark sind, sind auch resilient, aber nicht alle resilienten Menschen sind auch mental stark. Vertrauen in sich selbst, in andere und auf ein „höheres“ Ziel ist der mentalen Stärke förderlich, bei der es vor allem um den effektiven Umgang mit Belastungen und besonderen Herausforderungen in Verbindung mit mentaler und körperlicher Leistungsfähigkeit geht.

von Erich Unkrig

Die Bundeswehr muss den veränderten Rahmenbedingungen im sicherheitspolitischen Umfeld Rechnung tragen und zuverlässig ihren Beitrag mit zukunftsfesten und einsatzbereiten Streitkräften leisten. Das bedeutet vor allem, dass sie auf exzellente ausgebildete, körperlich robuste, psychisch fitte und mental starke Soldatinnen und Soldaten auf allen Ebenen zurückgreifen kann.

Während wir alle vermutlich eine recht klare Vorstellung von dem haben, was Ausbildung und körperliche Fitness heißt, ist die mentale Stärke nicht nur im militärischen Kontext ein unterschiedlich interpretiertes und damit schwer zu fassendes Themenfeld.

Stärke ist ein gerne verwendetes Wort, das je nach Kontext unterschiedliche Bedeutungen hat. Im allgemeinen Sprachgebrauch bedeutet „stark sein“ körperliche Kraft, Energie, Einfluss – also das Vorhandensein von Fähigkeiten

und Potenzialen, die Leistung möglich machen. Ergänzt durch das Adjektiv „mental“ wird daraus sowohl eine Grundhaltung als auch die Fähigkeit, trotz Widrigkeiten und Hindernissen das Ziel fest im Blick zu haben und den Auftrag bestmöglich zu erfüllen. Dazu gehört es, zielorientiert, verlässlich und konsequent zu sein und sich ständig zu verbessern.

Mental starke Menschen wissen, was gut für sie selbst und ihren Verantwortungsbereich ist; sie sind bereit, mit Disziplin, Ausdauer und Engagement fordernde Ziele zu erreichen. Die Konsequenzen daraus sehen wir in der Praxis: Die erfolgreichen Menschen sind nicht unbedingt diejenigen, denen alles „in den Schoß fällt“. Sondern es sind oft diejenigen, die zum richtigen Zeitpunkt durch eine Mischung aus Selbstverpflichtung, Können, Engagement und Konzentration auf das Ziel Energie investieren und besondere Herausforderungen überwinden.

Wie wichtig die mentale Stärke insbesondere in Kriegen oder kriegerischen Auseinandersetzungen ist, zeigt sich derzeit im Ukraine-Krieg. Die ukrainischen Streitkräfte in der Verteidigung sind militärisch weit unterlegen. Aber ihre mentale Stärke, ihr Wille, sich auf das höhere Ziel der Landesverteidigung zu fokussieren, macht sie zu ernsthaften und unberechenbaren Gegnern. Ohne diese mentale Stärke jedes einzelnen ukrainischen Soldaten wäre das Land bereits vollständig okkupiert.

Mentale Stärke wird durch Selbstvertrauen, das Vertrauen in andere oder das Vertrauen in ein übergeordnetes „höheres“ Ziel (insbesondere die freiheitliche demokratische Grundordnung) gefördert. Im Idealfall sind es alle drei Faktoren! Die Bundeswehr unternimmt einiges, um die körperliche wie mentale Fitness der Soldatinnen und Soldaten zu fördern. Denn: Wer sich auf den Einsatz vorbereitet, muss trainieren, diszipliniert sein, darf bei Schwierigkeiten nicht

Mentale Stärke hängt sowohl von unserer Einstellung als auch von unseren Gewohnheiten im Denken, Verhalten und Handeln ab.

aufgeben und muss so seine oder ihre persönliche Widerstandskraft unter Beweis stellen. Das alleine reicht jedoch nicht aus. Mentale Stärke braucht neben diesen individuellen Fähigkeiten mehr. Nämlich Sinn und Zweck, das höhere Ziel. Vieles davon (er-)leben wir täglich in der Bundeswehr: ein von Kameradschaft geprägtes Miteinander, bestimmte Werte und die Zustimmung zur freiheitlichen demokratischen Grundordnung. Wir sind ausgebildet, um das Recht und die Freiheit zu verteidigen und dafür in den Kampf zu ziehen. Loyalität und die Bereitschaft, uns in besonderer Weise und unter Einbeziehung persönlicher Opfer zu

engagieren, bildet den Kern dessen, was unsere mentale Stärke ausmacht.

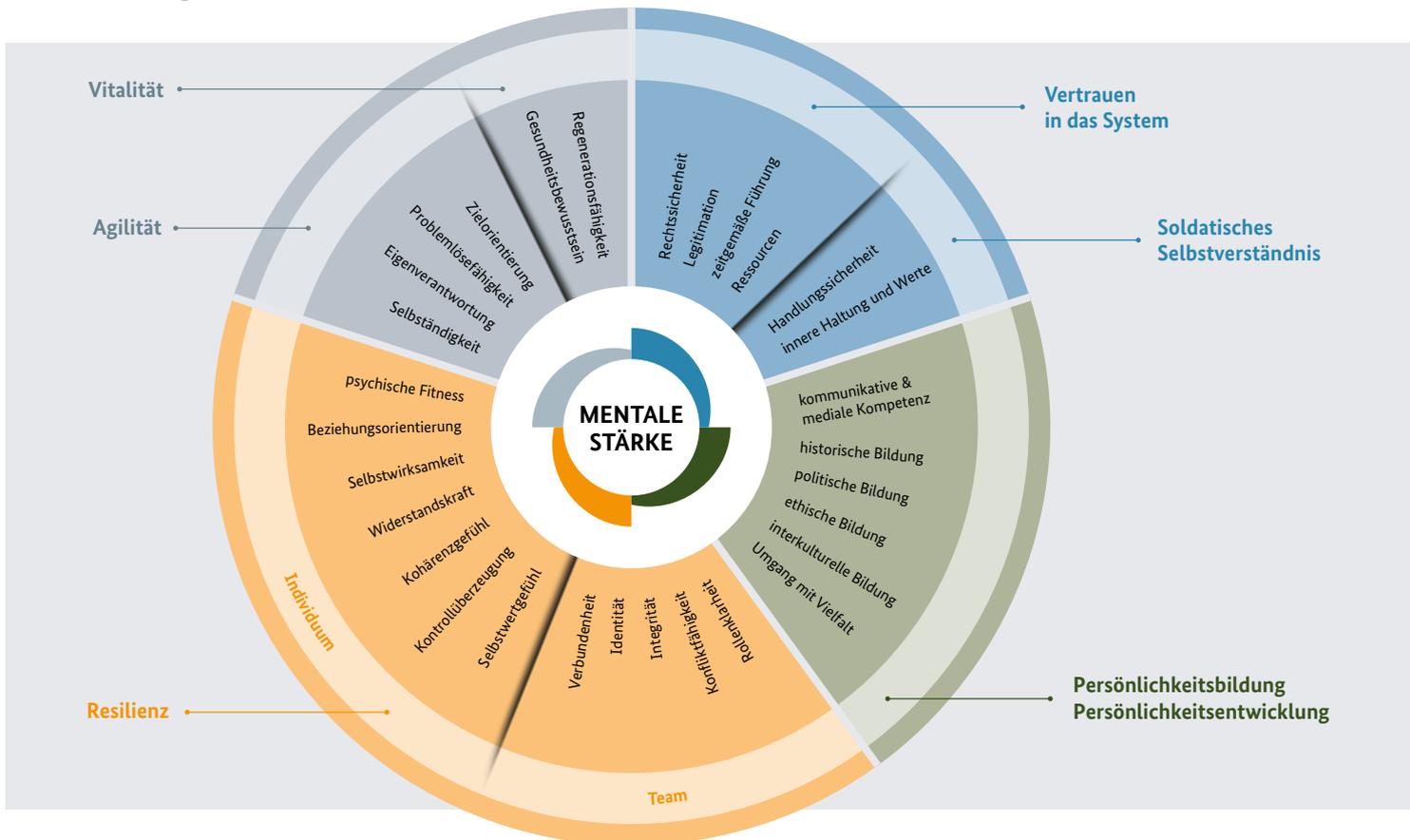
Mentale Stärke ist mehr als Resilienz

Wir wissen alle, was körperliche Stärke und Fitness ist. Aber was ist mentale Stärke? In der Bundeswehr ist keine offizielle Definition dieses Begriffs zu finden. Vielmehr pendelt der Fokus je nach Präferenz seit einigen Jahren zwischen den Überschriften „Resilienz“ und „mentale Stärke“ hin und her.

Schon in den 1970er-Jahren fanden Wissenschaftler heraus, dass sich

mental starke Menschen höhere Ziele setzen, motivierter sind, besser mit Stress umgehen und mehr Anstrengung und Ausdauer zeigen. Insoweit ist es eine pragmatische Definition als Quintessenz der diesbezüglichen interdisziplinären Forschung: Mentale Stärke beschreibt unsere Fähigkeit, mit Stress, Belastungen und besonderen Herausforderungen effektiv umzugehen und unbeeinflusst von solchen Bedingungen unser Bestes zu geben. Damit wird auch der Unterschied zwischen Resilienz und mentaler Stärke deutlich: Während individuelle Resilienz die Bewältigung von Stress und Krisen und entsprechende Schutzfaktoren in den Vordergrund stellt, geht es bei mentaler Stärke um den effektiven Umgang mit Stress in Verbindung mit mentaler und körperlicher Leistungsfähigkeit. US-amerikanische Wissenschaftler stellten zudem fest,

Die Handlungsfelder des Modells





Soldaten während der Übung Iron Wolf in Litauen. Die Übung fand im Rahmen von Enhanced Forward Presence statt.

dass die meisten, wenn nicht sogar alle mental starken Menschen resilient sind. Aber nicht alle resilienten Menschen sind auch mental stark. Zudem führt mentale Stärke zu besserer Leistung, nachhaltigerem Wohlbefinden und zur Entwicklung positiver Verhaltensweisen und Agilität bei der Reaktion auf Veränderungen. So gesehen beschreibt der Begriff mentale Stärke treffender, was Soldatinnen und Soldaten für ihr Wohlergehen im Alltag wie auch zur Bewältigung der besonderen Herausforderungen im Einsatz mitbringen sollten.

Die hier aufgestellte Definition deutet auf besondere Anstrengungen hin, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und dies erfordert zunächst Tapferkeit (als Tugend). Das mag sich ein wenig pathetisch anhören, ist aber, wenn wir uns die Definition anschauen, sehr nahe an unserem Thema: „Tapferkeit ist die Fähigkeit, in einer schwierigen, mit Nachteilen verbundenen Situation trotz Rückschlägen durchzuhalten. Sie setzt Leidenschaft voraus und ist meist mit der Überzeugung verbunden, für übergeordnete Werte, die sich auch aus dem Auftrag der Bundeswehr ergeben, zu kämpfen.“ Es geht also darum, das auszuhalten, durchzustehen und letztendlich hinter sich zu lassen, was unangenehm, schwierig oder gar schmerzhaft ist. Damit könnte Tapferkeit im Kontext von mentaler Stärke das sein, was im Englischen „The glue that holds things together“ genannt wird.

Mentale Stärke als ganzheitliches Konzept

Welche Faktoren fließen in ein Konzept der „mental Stärke“ ein? Folgt man der Forschung, dann wurde fast jede positive Eigenschaft bereits als mentale Stärke bezeichnet: der konstruktive Umgang mit Niederlagen, Selbstsicherheit, Entschlossenheit, Durchhaltevermögen und so weiter.

Wie bereits angesprochen, spielten diese Aspekte bereits seit den Anfängen der Inneren Führung eine große Rolle. So schrieb Wolf Graf von Baudissin, der maßgeblich am Aufbau der Bundeswehr und insbesondere an der Entwicklung der Inneren Führung beteiligt war: „Nach unserer Ansicht hat die Innere Führung nie eine Wahl. Grundgesetz, Kriegserfahrung, soziologische und pädagogische Erkenntnisse in allen Lebensbereichen ... verpflichten uns, das freiheitliche Bild vom mündigen Menschen als Grundlage von Theorie und Praxis zu setzen.“ Darauf aufbauend wird am Zentrum Innere Führung ein zeitgemäßes Modell diskutiert, das eine Idee von den Faktoren vermittelt, die mentale Stärke im Sinne der zu Beginn genannten Definition konkretisiert und auch trainierbar macht. Erste Schritte der Umsetzung wurden bereits im Pilotprojekt eines virtuellen Lernformats "mentale Stärke" unternommen.

Kontextfaktoren als Handlungsfeld mentaler Stärke
Wir wissen, dass, anders als in der

Wirtschaft, monetäre Leistungsanreize einen recht bedingten Wirkungsgrad in der Bundeswehr haben. Die Bundeswehr ist kein Unternehmen! Insoweit sind es andere Faktoren, die Soldatinnen und Soldaten motivieren müssen. Auch wenn wir wissen, dass hier und da noch Handlungsbedarf besteht, basiert ein wirksames Anreizsystem in der Bundeswehr vor allem auf (1) dem Vertrauen in das System, (2) soldatischem Selbstverständnis und (3) dem persönlichen Beitrag zu einem höheren Ziel, den Werten unseres Grundgesetzes. Letztlich also das, was den „Staatsbürger in Uniform“ ausmacht.

Vertrauen in das System meint nicht nur das Vertrauen in die Führung, sondern insbesondere, dass uns in allen Situationen eine belastbare Legitimation und die Rechtssicherheit den Rücken stärken. Gleichzeitig müssen wir darauf vertrauen können, dass uns für jeden Auftrag die notwendigen Ressourcen ohne Wenn und Aber zur Verfügung stehen.

Soldatisches Selbstverständnis beruht auf den Werten und Normen unserer freiheitlichen demokratischen Grundordnung, insbesondere auf denen, die in der Konzeption Innere Führung aufgegriffen und in dem Selbstverständnis und der Führungskultur der Bundeswehr aufgegangen sind. Dabei geht es nicht nur um Pflichtbewusstsein, Kameradschaft und Loyalität, sondern auch um Wertschätzung, Gerechtigkeit, Fairness und Vielfalt.

Persönlichkeitsbildung als Handlungsfeld mentaler Stärke
Persönlichkeitsbildung fördert Eigenständigkeit und Selbstbestimmung insbesondere durch historische, politische, ethische und interkulturelle Bildung. Diese Aspekte sorgen für einen belastbaren Rahmen und geben Orientierung in unserer Demokratie. Persönlichkeitsbildung heißt insoweit

Mentale Stärke

Virtuelles Lernformat

Modul 1 Einführung in das Thema

1

Auftaktveranstaltung

Sie erfahren,

- warum mentale Stärke heute wichtiger denn je ist,
- welche Inhalte und Lernschritte das Format beinhaltet,
- wie die virtuelle Zusammenarbeit gestaltet wird.

Modul 2 Persönlichkeits- bildung

2

Lernmodul

Wir werden

- die Grundsätze der Inneren Führung im Kontext militärischen Verhaltens und Handelns anschauen,
- auf dieser Grundlage uns selbst in der jeweiligen Rolle wie auch mit unseren Erfahrungen in den Kontext von Werten und Normen einordnen,
- mögliche Abweichungen bewerten.

Modul 3 Persönliche Resilienz

3

Lernmodul

Wir werden

- die zentralen Faktoren individueller Resilienz anschauen,
- daraus sowohl Aktionen zur Selbsthilfe wie auch Interventionen für unseren Verantwortungsbereich ableiten.

Modul 4 Teamresilienz

4

Lernmodul

Wir werden die Faktoren anschauen, die im Team dazu beitragen,

- trotz Belastungen produktiv zu bleiben und
- gemeinsam immer besser mit schwierigen Situationen umzugehen, anstatt sich aneinander aufzureiben.

Modul 5 Agilität & Vitalität

5

Lernmodul

Wir werden

- die Prinzipien von Agilität im militärischen Kontext und ihr gesundheitsförderndes Potenzial analysieren und bewerten.
- reflektieren, wie agiles Verhalten und Handeln sowohl die Stärkung von Ressourcen als auch die Reduktion von Belastungen ermöglicht und so die eigene und kollektive Vitalität fördert.

Modul 6 Reflexion

6

Abschlussveranstaltung

Wir werden

- auf zentrale Aspekte der Module 2 bis 5 zurückblicken,
- erste Erfahrungen mit der Umsetzung des Gelernten austauschen,
- Hinweise zu Unterstützungsangeboten austauschen.

Das virtuelle Lernformat wurde im Pilotdurchgang als (offene) WebEx durchgeführt. Die Teilnehmenden konnten so von einem beliebigen Ort und Rechner teilnehmen. Da in den Lernprozess Mentimeter situativ eingebunden wurde, war die zusätzliche Nutzung des Mobiltelefons zweckmäßig.



zweierlei: Zum einen gilt es, die innere Festigkeit zu entwickeln und andererseits fit zu werden für das Leben in unserer Gesellschaft.

Resilienz als Handlungsfeld mentaler Stärke

Schwierigkeiten und Probleme haben viele Gesichter und können sowohl auf der persönlichen als auch auf der Teamebene auftreten. Sie treten meistens überraschend auf und erfordern Lösungen, die ohne zeitintensive Auseinandersetzung meist nicht gefunden werden. Dafür brauchen wir vor allem den Willen, trotz allem durchzuhalten. Der Schlüssel ist Resilienz der oder des Einzelnen und des Teams: Also die Art und Weise, wie wir uns nach einem Misserfolg wieder aufrappeln, wie wir uns selbst unter schwierigsten Umständen anpassen oder gar neu erfinden – und wie wir nach schmerzvollen Erfahrungen nach Möglichkeit sogar stärker werden.

Agilität & Vitalität als Handlungsfelder mentaler Stärke

Wenn wir über Agilität sprechen, dann meinen wir recht genau das, was in der Bundeswehr unter „Führen mit Auftrag“ verstanden wird.

Kurz gesagt heißt das:

- Orientierung geben über Sinn und Zweck des Auftrags, damit ein Rahmen abgesteckt ist, innerhalb dessen Einzelne und Teams eigenverant-

wortlich handeln können.

- Zuversicht vermitteln, damit jede und jeder Einzelne einen bestmöglichen Beitrag leistet und das Team in der Lage ist, den Auftrag erfolgreich auszuführen.
- Auf die Kompetenzen der Soldatinnen und Soldaten sowie die effektive Zusammenarbeit des Teams vertrauen.
- Informationen und Wissen aktiv zur Verfügung stellen und nicht als Machtinstrument missbrauchen.

Vitalität bezieht sich auf körperliche, mentale, emotionale und soziale Aspekte. Sie richtet den Fokus darauf, dass man sich gesund fühlt und entsprechend lebt. Mit der Konsequenz, dass mit mehr Begeisterung, Engagement und Effizienz Aufgaben erledigt werden können. Das Ergebnis sind bessere Leistungen und insgesamt mehr Zufriedenheit im beruflichen und privaten Leben.

Mentale Stärke entwickeln

Wie wir mentale Stärke entwickeln und trainieren können, zeigt das Stufenmodell nach Lars Satow:

- Stufe 1: Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten aufbauen.
- Stufe 2: Lernen, auf ein Ziel fokussiert zu bleiben und sich nicht ablenken zu lassen.
- Stufe 3: Lernen, mit Misserfolgen umzugehen.
- Stufe 4: Lernen, sich selbst immer neue, herausfordernde Ziele zu setzen und an diesen festzuhalten.

Fazit

Mentale Stärke hängt sowohl von unserer Einstellung als auch von unseren Gewohnheiten im Denken, Verhalten und Handeln ab. Wir sollten, nein, wir müssen anfangen, die bestimmenden Faktoren mentaler Stärke in ihrer Bedeutung und Wirkung zu verstehen und in den soldatischen Alltag wie auch militärischen Auftrag und Einsatz zu integrieren. Es bringt uns nicht weiter, den Begriff nur als Schlagwort in den Mund zu nehmen. Denn: Mentale Stärke ist für unser Wohlbefinden genauso wichtig wie körperliche Fitness, wenn nicht sogar wichtiger. Und weil unser Verhalten und Handeln von unseren Denkweisen beeinflusst wird, spiegelt sich mentale Stärke auch in unserer Leistung wider.

Insoweit ist es an der Zeit, dass alle militärischen Vorgesetzten auf allen Ebenen dem mentalen Wohlergehen der Soldatinnen und Soldaten noch mehr Aufmerksamkeit schenken und sowohl Strategien als auch Konzepte zum Aufbau mentaler Stärke entwickeln, damit sie ihre Aufträge bestmöglich erfüllen können.



Diesen Artikel können Sie online nachhören.



Im Rahmen der Verlegung von Verstärkungskräften für die Mission Enhanced Forward Presence an der NATO-Ostflanke fahren Fahrzeuge der Bundeswehr Mitte Februar 2022 über die Straßen Litauens in den Verfügungsraum.



Oberstleutnant d. R. Erich Unkrig

ist Einsatzstabsoffizier im Bereich Konzeption und Weiterentwicklung InFu in der Abteilung Weiterentwicklung am Zentrum Innere Führung.

Recht und Innere Führung

Was hat sich durch den Afghanistan-Einsatz der Bundeswehr in der Rechtsausbildung des Zentrums Innere Führung geändert?

von Matthias Koch

Die Soldaten waren auf dem Weg nach Hause. Ein Bus brachte sie am Morgen des 7. Juni 2003 vom deutschen Feldlager Camp Warehouse zum Flughafen in Kabul, als ein Selbstmordattentäter in einem Taxi den Bus rammte und einen Sprengsatz zündete. Vier Soldaten starben, 29 wurden zum Teil schwer verletzt. Es war der erste Anschlag auf deutsche Soldatinnen und Soldaten seit Beginn des ISAF-Einsatzes 2002. Eine Zäsur für die Bundesrepublik Deutschland, für die Bundeswehr – und für die Rechtsausbildung in den Streitkräften. Denn damit rückten Rechtsfragen im Zusammenhang mit Bedrohungen und Kampfhandlungen in den Mittelpunkt der Ausbildung.

Einsatzrechtliche Ausbildung am Zentrum Innere Führung

Das Zentrum Innere Führung (ZInFü) hat zwischen 2002 und 2021 in jedem Jahr eine Vielzahl von Ausbildungen mit einsatz- und völkerrechtlichem Themenschwerpunkt zum Einsatz der Bundeswehr in Afghanistan durchgeführt. Die Ausbildungsangebote richteten sich im Schwerpunkt an militärisches Führungspersonal aller Teilstreitkräfte und Organisationsbereiche sowie an Angehörige der Rechtspflege der Bundeswehr.

Die hauptsächlichen Lehrgangstypen für militärisches Führungspersonal sind – und waren mit Blick auf Afghanistan – die Lehrgänge „Recht im Einsatz“ und „Zentrale Führungsausbildung“. Während der letztgenannte Lehrgang eine einsatzspezifische Ausbildung für das künftige Führungspersonal eines deutschen Einsatzkontingents mit mehreren Stunden zu einsatz- und völkerrechtlichen Themen beinhaltete, wurden beim Lehrgang „Recht im Einsatz“ allgemeine Fragestellungen des Einsatzrechts auch und gerade mit Bezug zur Operationsführung (z. B. Anwendung der Taschenkarte) unterrichtet. Einsatzrecht war zeitweise aber auch Bestandteil anderer Lehrgänge wie „Innere Führung für Kommandeure“ und „Innere Führung für Einheitsführer“ oder solchen zur politischen Bildung.

Die zweite wesentliche Zielgruppe einsatzrechtlicher Lehrgangsinhalte am ZInFü ist das Personal der Rechtspflege der Bundeswehr. Aus- und Fortbildung

für dieses Personal zu Afghanistan wurde am ZInFü seit Beginn der Einsätze Ende 2001 beziehungsweise Anfang 2002 durchgeführt, insbesondere aber seit der Einrichtung der Zentralen Ausbildungseinrichtung für die Rechtspflege der Bundeswehr (ZAR) im Jahr



↑ Soldaten des Gebirgsjägerbataillons 231 aus Bad Reichenhall beim Einsatz als Force Protection für das Tactical PsyOps Team (TPT) in Nordafghanistan.

2009. Die ZAR bildet seitdem das Personal der Rechtspflege in unterschiedlichen Lehrgangstypen und nach einem durch Dienstvorschriften vorgegebenen Aufbau aus und fort. Einen der inhaltlichen Schwerpunkte bilden einsatz- und völkerrechtliche Fragestellungen. So erhalten Angehörige der Rechtspflege, die in Auslandseinsätzen der Bundeswehr als Rechtsberater-Stabsoffizier



Rechtsberater und Oberstleutnant der Reserve Jörg Rullmann hält das Fachbuch „Disziplinarrecht, Strafrecht, Beschwerderecht der Bundeswehr“ in den Händen im Camp Marmal in Mazar-e-Sharif, 2014.

Seite 46: Foto: Bundeswehr/Andrea Bienenert
Seite 47: Foto: Bundeswehr/Jana Neumann



(RBStOffz) verwendet werden, einen wichtigen Teil ihrer fachlichen Vorbereitung durch Lehrgänge der ZAR. Inhalte zum Einsatz in Afghanistan wurden vor allem in den Lehrgängen „Bundeswehr und Auslandseinsätze“, „militärische Operationsführung und Recht“ und „Aufgaben des RBStOffz“ unterrichtet. Auch die Seminarmodule zur Beteiligung des Rechtsberaters/der Rechtsberaterin bei der Ziel- und Wirkungsanalyse enthielten Unterrichtsanteile und Beispiele zu den Einsätzen in Afghanistan.

Unterrichte zu Einsätzen der Bundeswehr

Bis zum Beginn der Einsätze in Afghanistan Ende des Jahres 2001 mit der „Operation Enduring Freedom“ (OEF) und ab Anfang 2002 mit der „International Security Assistance Force“ (ISAF) standen einsatzrechtliche Fragestellungen der Einsätze auf dem Balkan (insbesondere SFOR und KFOR) und zu den Erfahrungen des Einsatzes in Somalia in den Jahren 1993/94 (UNOSOM II) im Mittelpunkt. Die Unterrichte wurden von Rechtsdozentinnen und -dozenten der Bereiche 4 und 5, später der Bereiche „Recht und soldatische Ordnung“ (RSO) und der ZAR, sowie von Gastdozentinnen und -dozenten aus der Rechtspflege, dem Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) oder von anderen Angehörigen der Bundeswehr gehalten.

Die Inhalte der Unterrichte sowohl für militärisches Personal als auch für Angehörige der Rechtspflege waren: Verfassungs- und völkerrechtliche Grundlagen (Bundestagsmandat und Mandat des Sicherheitsrats der Vereinten Nationen, Stationierungsrecht), die Rechts- und Weisungslage zur Operationsführung mit rechtlichem Bezug (z. B. Befugnisse zur Beschlagnahme von Gegenständen, zur Durchsuchung



↑ Die Abgeordneten geben am 22. März 2018 zur Abstimmung über den Bundeswehreinsatz in Afghanistan im Deutschen Bundestag ihre Stimmen ab.

von Wohnungen oder der Festsetzung von Personen), die Anwendung der Taschenkarte – besonders mit Blick auf Selbstverteidigung und Nothilfe sowie die Anwendung militärischer Gewalt zur Durchsetzung des Auftrags – sowie Entstehung, Sinn und Zweck sowie Inhalte der sogenannten „Rules of Engagement“ (RoE). Unterrichtet wurden zudem die Besonderheiten im Umgang mit disziplinar- und strafrechtlich relevanten Sachverhalten.

Die beiden Einsätze auf dem Gebiet Afghanistans hatten unterschiedliche rechtliche Grundlagen und dienten jeweils anderen Zwecken. OEF wurde seit November 2001 als Reaktion auf die Terroranschläge des 11. September 2001 auf Grundlage des Selbstverteidigungsrechts nach Art. 51 VN-Charta in Verbindung mit Art. 5 NATO-Vertrag zu Unterstützung der USA bei der Verteidigung gegen den internationalen Terrorismus durchgeführt. ISAF bezweckte – auf Grundlage eines

Mandats des Sicherheitsrats der VN – die Aufrechterhaltung eines sicheren Umfelds in Afghanistan, in dem sowohl die dortigen Staatsorgane und das Personal der VN als auch anderes internationales Personal arbeiten konnten. ISAF wurde im Dezember 2014 beendet. Ihr folgte die „Resolute Support Mission“ (RSM), deren Auftrag im Schwerpunkt in der Ausbildung und Beratung der afghanischen Sicherheitskräfte bestand, um diese zu ertüchtigen, die Sicherheitsverantwortung im Land eigenmächtig wahrnehmen zu können.

Im Kern der nachfolgenden Ausführungen steht vor allem ISAF, aber auch RSM. Diese beiden Missionen bildeten den Kern der rechtlichen Aus- und Fortbildung am ZInFü. Die Darstellung liefert nur einen beispielhaften Überblick und kann keine vollständige Darstellung der behandelten rechtlichen Inhalte leisten.

Lehrgangsinhalte und Unterschiede zur bisherigen einsatzrechtlichen Aus- und Fortbildung

Im Mittelpunkt der einsatzrechtlichen Unterrichte zu den Missionen in Afghanistan stand ISAF. Grundlegende Unterschiede zu den Unterrichten zu Einsätzen auf dem Balkan gab es abseits der naturgemäß vorhandenen Unterschiede zu Einzelfragen zu Beginn von ISAF nicht. Denn die beschriebenen Inhalte zu Rechtsfragen der Operationsführung – etwa die Regelungen zur Anwendung militärischer Gewalt, die den Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr in Form einer sogenannten „Taschenkarte“ mitgegeben werden, oder von weiteren Zwangsmaßnahmen – waren im Grunde vergleichbar. Auch Fragen im Zusammenhang mit Ermittlungen wegen Dienstvergehen oder Straftaten im Einsatzland waren ähnlich.

Das änderte sich 2003. Mit dem ersten Anschlag auf deutsche Soldatinnen und Soldaten, die im Juni 2003 in einem Bus auf dem Weg zum Flughafen in Kabul von einem Selbstmordattentäter angegriffen wurden, wodurch vier Soldaten getötet und 29 verwundet wurden, wurde ein wesentlicher Unterschied deutlich: Nun rückten Rechtsfragen im Zusammenhang mit dem Umgang mit

Bedrohungen und Kampfhandlungen in den Mittelpunkt. Noch dazu ging die Gefahr von Kämpfern aus, die nicht von der Zivilbevölkerung zu unterscheiden waren und auch vor Selbstmordanschlägen nicht zurückschreckten, die sich systematisch und gezielt gegen ISAF richteten. In der Folgezeit und besonders nach 2006 nahm die Zahl von Angriffen auf die NATO, und damit auch auf deutsche Soldatinnen und Soldaten, mit Gefallenen und Verwundeten zu, vor allem im Raum der nordafghanischen Stadt Kunduz.

In Rechtsunterrichten am ZInFü wurden in der Folge Fragen aufgegriffen, mit denen sich auch die bei ISAF eingesetzten Soldatinnen und Soldaten sowie die Rechtsberater-Stabsoffiziere beschäftigten: Wie darf gegen solche Kämpfer vorgegangen werden, welchen völkerrechtlichen Status haben sie und unter welchen Voraussetzungen, ab welchem Zeitpunkt – bereits vor deren Angriffen, unmittelbar davor oder gar unabhängig von konkreten Angriffen oder Vorbereitungen – und bis zu welchem Zeitpunkt dürfen sie bekämpft werden?

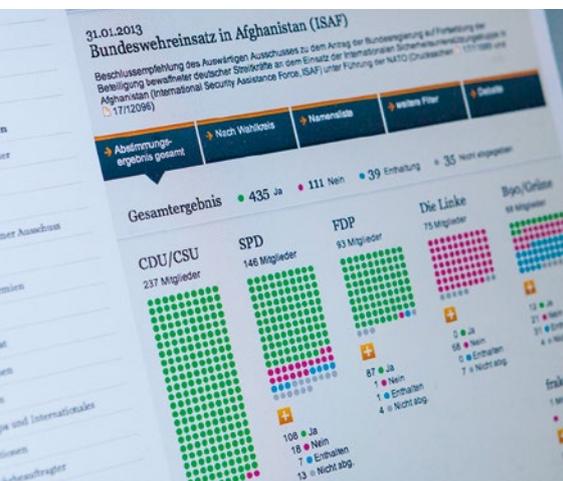
Mit der Zunahme der Gewalt in Afghanistan stellten sich besonders die Soldatinnen und Soldaten immer wieder die Frage, ob man sich nun im „Krieg“ befinde oder man den Einsatz weiterhin – wie ursprünglich und bis ins Jahr 2009 von der Bundesregierung vorgegeben – als Stabilisierungseinsatz wie auf dem Balkan ansehen müsse. Dabei hatte die Entscheidung zu diesen Fragen auch Auswirkungen auf das anzuwendende Recht bei der Operationsführung. Allgemein gilt: In einem „Bürgerkriegsszenario“ – juristisch korrekt: nicht internationaler bewaffneter



↑ Afghanische Sicherheitskräfte inspizieren am 4. September 2009 die Überreste eines Tanklastwagens, den Kampfflugzeuge der ISAF auf Befehl des deutschen Kommandeurs des PRT Kunduz bombardiert hatten.

Konflikt – gelten die Regeln des „Humanitären Völkerrechts“ (HVR) mit der Folge, dass militärische Gewaltanwendung zur Bekämpfung des Gegners soweit zulässig ist, wie ihr nicht durch die einschlägigen Regeln Grenzen gesetzt werden. Im Falle eines Stabilisierungseinsatzes sind nur diejenigen Maßnahmen erlaubt, die – durch die VN oder auch die Vereinbarungen mit dem Aufenthaltsstaat – ausdrücklich zugestanden werden (z.B. Selbstverteidigung, Nothilfe). Natürlich können auch im bewaffneten Konflikt der völkerrechtlich grundsätzlich zulässigen Gewaltanwendung zur Bekämpfung des militärischen Gegners Grenzen gesetzt werden, etwa durch das Mandat der VN, einschränkende multinationale oder nationale Weisungen, RoE oder die Taschenkarte. Dies erfolgte auch bei den Einsätzen in Afghanistan.

Angesichts der im Vergleich zu den „Balkan-Einsätzen“ wesentlich häufiger angewendeten militärischen Gewalt durch Soldatinnen und Soldaten der ISAF interessierten sich die militärischen Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer besonders für die Frage der strafrechtlichen Verantwortlichkeit. Enorm wichtig war dies zudem für das Personal der Rechtspflege, das in Rechtsberatung und -unterrichtung bzw. als RBStOffz bei Ermittlungen vor



← Mit Hilfe einer interaktiven Anwendung wird auf bundestag.de dargestellt, welcher Abgeordnete bei der Abstimmung über das ISAF-Mandat 2013 dafür oder dagegen gestimmt und wer sich enthalten hat.

Wann ist die Anwendung der militärischen Gewalt auch außerhalb von Selbstverteidigungslagen – d. h. im Vorfeld oder gar völlig unabhängig von konkreten Angriffen der Taliban – zulässig und damit strafrechtlich gerechtfertigt?

Ort mit genau diesen Fragen befasst war. Folgende Fragen waren hier wesentlich: Wann und warum ermitteln Staatsanwaltschaften gegen deutsche Soldatinnen und Soldaten? Wann ist die Anwendung der militärischen Gewalt auch außerhalb von Selbstverteidigungslagen – d. h. im Vorfeld oder gar völlig unabhängig von konkreten Angriffen der Taliban – zulässig und damit strafrechtlich gerechtfertigt?

Hierzu wurden in Unterrichten Einstellungsverfügungen von Staatsanwaltschaften vorgestellt und besprochen, die in sogenannten „Checkpoint-Fällen“ ein strafrechtlich relevantes Verhalten geprüft hatten. In diesen Fällen waren Fahrzeuge auf mit deutschen Soldatinnen oder Soldaten besetzte „Checkpoints“ zugefahren und hatten trotz durchlaufenem, vorgeschriebenem Warnverfahren mit optischen und akustischen Signalen sowie Warnschüssen nicht angehalten. Daraufhin gaben deutsche Kräfte zur Abwehr einer vermeintlichen Anschlags- oder Angriffsgefahr tödliche Schüsse ab.

Später stellte sich heraus, dass von den Fahrzeugen bzw. deren Insassen objektiv keine Gefahr ausgegangen war. Die Staatsanwaltschaften betraten hier juristisch Neuland und stützten die Einstellungsverfügungen sowohl auf die sogenannte Putativnotwehr (d. h. die Soldatinnen und Soldaten durften sich aufgrund der sich aus ihrer Sicht gegebenen Lage eine – tatsächlich nicht gegebene – Notwehrlage vorstellen, in der Notwehr zulässig gewesen wäre) als auch auf die Rechtfertigung in Wahrnehmung des Auftrags, der durch die Mandate des Sicherheitsrats der VN und des Bundestags erteilt worden war. Insbesondere hätten die Soldatinnen und Soldaten das vorgeschriebene „Warnverfahren“ eingehalten.

Eine vor diesem Hintergrund wesentliche Zäsur und damit wichtiger Unterrichtsinhalt von großem Interesse für die militärischen Lehrgangsteilnehmer und -teilnehmerinnen, aber auch für Angehörige der Rechtspflege war die Einstellungsverfügung des Generalbundesanwalts beim Bundesgerichtshof

(GBA) vom 16. April 2010. Dabei hatte der GBA im Rahmen seiner Zuständigkeit für Ermittlungen beim Verdacht von Straftaten nach dem Völkerstrafgesetzbuch die von einem deutschen Kommandeur angeordnete Bombardierung zweier in einem Flussbett im Raum Kunduz festsitzender Tanklaster untersucht. Die Laster waren von den Taliban erbeutet worden und der Kommandeur hatte mit der Bombardierung den vermuteten Einsatz als „rollende Bombe“ gegen deutsche oder alliierte Soldatinnen oder Soldaten verhindern wollen. Dies verursachte den Tod einer letztlich nicht mehr ermittelbaren Zahl von Menschen – Taliban, nach den Feststellungen des GBA vermutlich auch Angehörige der Zivilbevölkerung. Der GBA erkannte keine Anhaltspunkte für ein strafrechtlich relevantes Verhalten. Er bewertete den Konflikt in Afghanistan als „nicht internationalen bewaffneten Konflikt“ mit der Folge, dass das HVR anzuwenden war. Danach betrachtete er die getroffenen Maßnahmen als nach dem HVR zulässig – und stellte das Strafverfahren ein.

Darüber hinaus enthielten die Ausführungen des GBA weitergehende und für die Einsatzrealität beim Einsatz von Bodentruppen der Bundeswehr erstmals relevant gewordene Feststellungen und Bewertungen, die fortan eine wichtige Rolle in den Unterrichten am ZInFü spielten. Das waren u. a. die grundlegenden Feststellungen,

Zum Schutz des deutsch geführten Provincial Reconstruction Teams Kunduz setzte die Bundeswehr auch die Panzerhaubitze 2000 ein.

- unter welchen Voraussetzungen im nicht internationalen bewaffneten Konflikt Kämpfer der nicht staatlichen Konfliktpartei zulässigerweise als militärisches Ziel im Sinne des HVR bekämpft werden dürfen,
- dass die Zulässigkeit eines Angriffs nach dem Sachverhalt zu beurteilen ist, wie er sich zur Zeit des Angriffs („ex ante“) und nicht im Nachhinein („ex post“) darstellt
- oder welche Kriterien maßgeblich sind, wenn die Zulässigkeit von durch militärische Gewaltanwendung verursachte Schäden an der Zivil-

bevölkerung. Auch spielten Rechtsfragen im Zusammenhang mit dem Einsatz der Panzerhaubitze 2000 oder anderen schweren Waffen eine wichtige Rolle. Schließlich wurden erstmals intensiv Fragen über die Pflicht zur Meldung (§ 13 Abs. 2 Soldatengesetz) nach Gefechtshandlungen und deren Verwertbarkeit in Straf- oder Disziplinarverfahren sowie die Maßnahmen des Dienstherrn zur Sicherstellung der Verfahrensrechte der hiervon betroffenen Soldatinnen und Soldaten in solchen Verfahren erörtert. Da den RBStOffz beim Umgang mit Todesfällen

eine wesentliche Rolle zukam, wurde diese Thematik auch in den Lehrgängen der ZAR – gerade im Lehrgang für RBStOffz – behandelt.

Die dargestellten Themen waren neben den militärischen Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmern und den Angehörigen der Rechtspflege auch für Angehörige des GBA

und Staatsanwältinnen und Staatsanwälte von Interesse. Besonders in den Jahren ab 2009, in denen Fragen der militärischen Gewaltanwendung im ISAF-Einsatz (später – aber seltener – auch bei RSM) zu Todesfallermittlungen der Strafverfolgungsbehörden führten, besuchten Staatsanwälte und Staatsanwältinnen immer wieder auch Lehrgänge am ZInFü mit rechtlichem Schwerpunkt. Das waren vor allem die oben dargestellten Lehrgangstypen der ZAR, aber auch der vom Bereich „Recht und Soldatische Ordnung“ für Angehörige der Justiz angebotene Lehrgang „Recht und Führungskultur in den Streitkräften“. Den Staatsanwältinnen und Staatsanwälten ging es seinerzeit vor allem darum, Einblicke in die geltenden rechtlichen Grundlagen,

die Rechtsausbildung und die Einsatzrealität der Soldatinnen und Soldaten in Afghanistan zu erhalten, um diese Erkenntnisse wiederum in etwaigen Ermittlungsverfahren mit Bezug zu den Einsätzen der Bundeswehr berücksichtigen zu können.

Fazit

Insgesamt hatten gerade die Jahre, in denen die Anwendung militärischer Gewalt bei und durch ISAF zunahm und solche Bedrohungs- und Gefechts-szenarien beim Einsatz von Bodentruppen der Bundeswehr erstmals überhaupt vorkamen, besondere Bedeutung für die einsatzrechtliche Aus- und Fortbildung am ZInFü. Das gilt auch deshalb, weil besonders in diesen Jahren viele Unterschiede zwischen der Bewertung der in Afghanistan eingesetzten Soldatinnen und Soldaten („als Krieg empfundener Einsatz“) und den Vorgaben der Bundesregierung wahrnehmbar wurden und damit auch in den Rechtsunterricht am ZInFü thematisiert wurden. Sowohl gegenüber dem unterrichteten militärischen Personal als auch bei der Unterrichtung des Personals der Rechtspflege der Bundeswehr wurde auf vielen Gebieten Neuland betreten. Gleichzeitig konnte die einsatz- und völkerrechtliche Aus- und Fortbildung am ZInFü durch Aufgreifen solcher Lagen erheblich weiterentwickelt werden.



↑ Ein Transportfahrzeug Husky überquert eine Brücke im Gebirge von Afghanistan.

bevölkerung oder an zivilen Objekten (Kollateralschäden) bewertet werden muss.

Diese grundlegenden Aussagen flossen in die einsatz- und völkerrechtlichen Unterrichte – insbesondere auch bei den Seminaren zur Beteiligung des Rechtsberaters/der Rechtsberaterin bei der Ziel- und Wirkungsanalyse – ein.

Weitere Rechtsfragen aus dem ISAF-Einsatz, die erstmals in der Bundeswehr relevant wurden und daher Gegenstand in Unterrichtungen waren, waren zum Beispiel Fragen um die rechtliche Zulässigkeit des Abtarnens des „Roten Kreuzes“ auf Fahrzeugen des Sanitätsdienstes und deren Bewaffnung mit schweren Waffen zur Selbstver-



Matthias Koch

ist Leitender Regierungsdirektor und leitet die Zentrale Ausbildungseinrichtung für die Rechtspflege der Bundeswehr (ZAR) am Zentrum Innere Führung.



Wachwechsel in stürmischer See

Wohin steuert die
globale Sicherheit?

Im Interview mit der Leitenden Redakteurin der Zeitschrift IF äußert sich Prof. Dr. Carlo Masala von der Universität der Bundeswehr München zu aktuellen Fragen der deutschen Außen- und Sicherheitspolitik sowie zur Lage in der Welt und den Machtverschiebungen im internationalen System.

von Sarah Reichel

IF: Professor Masala, der deutsche Regierungswechsel fand in einer Zeit auffallend vieler außen- und sicherheitspolitischer Krisen statt. Was ist los mit dem internationalen System?

Das internationale System befindet sich in einem beschleunigten Prozess möglicher Machtübergänge. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs, insbesondere nach dem Zerfall der Sowjetunion 1991, war das System geprägt von einer amerikanischen Unipolarität und westlichen – damit meine ich demokratischen und liberal-kapitalistischen – Regeln und Normen. Nun können wir den beschleunigten Aufstieg von Mächten wie China und – bis vor kurzem – Russland mit neuen Vorstellungen und Ideen beobachten.

Zur Erklärung dieses Phänomens bietet sich die Power Transition Theory an. Diese versucht zu erklären, wie sich der Machtübergang zwischen einer aufsteigenden und einer absteigenden Macht vollzieht. Die Theorie identifiziert einen sehr kritischen Bereich in diesem Transitionsprozess, in dem die

Wahrscheinlichkeit militärischer Auseinandersetzungen relativ hoch ist. Das ist historisch belegt. Und genau in diesem Bereich befinden wir uns aktuell. In den nächsten Jahren wird sich daher entscheiden, ob wir in eine neue Bipolarität geraten. Wird also China zum Gegenspieler der Vereinigten Staaten, oder gelingt es diesen, den chinesischen Aufstieg abzuschwächen? Die multiplen Krisen und der Krieg in der Ukraine sind die entscheidende Runde der Auseinandersetzung zwischen diesen beiden aufstrebenden Großmächten und der – relativ gesehen – absteigenden Großmacht USA.

Nun gibt es mit Russland einen weiteren Akteur in diesem Spiel der Großmächte, der uns aktuell sehr zu schaffen macht. Was ist das Ziel Putins in der Ukraine?

Was wir aktuell in der Ukraine erleben, passt in diese machtpolitische Auseinandersetzung. Putin trachtet danach, den Status Russlands zumindest als euroatlantische Großmacht zu zementieren. Das ist jedoch eine globale Aus-

einandersetzung, da Russland massive Unterstützung der Chinesen erhält. Für die Chinesen ist jetzt die Frage interessant, wie die USA und die übrigen NATO-Mitglieder mit der russischen Forderung umgehen, keine weitere Ausdehnung des Bündnisses nach Osten vorzunehmen. Im Prinzip fordert Putin eine russische Einflussphäre in der Ukraine und in Georgien, was nichts anderes bedeutet als eine Finnlandisierung der Ukraine. Aus diesem Konflikt werden die Chinesen Schlüsse ziehen, wie sie in Zukunft in Asien weiter



↑ *Strategische Partner: Die Präsidenten Russlands und Chinas, Wladimir Putin (l.) und Xi Jinping, bei einem Treffen in Peking.*



Die Leiche eines russischen Soldaten vor dem Wrack eines Schützenpanzers am Stadtrand von Charkiw.

Russlands Verhalten muss vor dem Hintergrund von 70 Jahren Sowjetunion betrachtet werden.

vorgehen können. Beim Ukraine-Konflikt geht es vor allen Dingen um die USA, die Europäer sind hier nicht so wichtig. Die entscheidende Frage ist: Lassen sich die USA darauf ein, Russland Zugeständnisse zu machen? Das wäre zugleich ein Signal an die Chinesen. Insofern ist dieser Konflikt mit Russland meines Erachtens auch im Kontext der amerikanisch-chinesischen Auseinandersetzung zu sehen.

„Die Russen wollen ihren Großmachtstatus zementieren.“

Welche Rolle spielt dabei die inner-russische Herrschaftssicherung Putins?

Russlands Verhalten muss vor dem Hintergrund von 70 Jahren Sowjetunion betrachtet werden. Zwei Karten kann Russland immer sehr gut spielen, eine davon ist die NATO-Karte. Gezeichnet wird dabei das Bild einer aggressiven, gegen Russland und die ehemalige Sowjetunion gerichteten Allianz. Mindestens zwei Generationen des Landes sind mit diesem Feindbild aufgewachsen.

Damit fiel es Putin leicht, „Rally around the flag“-Effekte auszulösen. Das heißt, die Russen scharen sich um

ihre Führung, wenn es gegen die NATO geht und unterstützen die NATO-feindliche Politik ihres Präsidenten. Als ich noch in Russland an Konferenzen teilgenommen habe, waren die Meinungen der russischen Kollegen über die Wirtschafts-, Sozial- und Finanzpolitik Putins und seiner Regierung oft völlig kontrovers. Es gab Unterstützer, aber auch vehemente Kritiker. Wenn es aber um die Außen- und Sicherheitspolitik ging, herrschte plötzlich Einigkeit im Raum. Man sieht hier, dass es diesbezüglich einen großen Konsens unter den russischen Eliten gibt, der sicherlich auch in der Bevölkerung zu finden ist.

Die zweite Karte ist das russische Selbstverständnis als Großmacht. Das gilt für das zaristische Russland, die Sowjetunion und das heutige autoritäre Russland gleichermaßen. Auch

die Bevölkerung sieht ihr Land als Großmacht, wenn nicht gar als globale Macht.

Auf Basis dieses Narrativs verlangt Russland seinen Platz in diesem internationalen System. Momentan diagnostizieren wir eine Art Versailles-Komplex in Russland. Man konnte die Bevölkerung zu einem großen Teil davon überzeugen, dass ein System nach dem Kalten Krieg errichtet wurde, das Russland komplett an die Seite geschoben hat und die natürliche Rolle des Landes in der Geschichte der internationalen Beziehungen negiert. Der Westen versucht demzufolge zu verhindern, dass Russland die Rolle einer mitgestaltenden Großmacht einnimmt.

Anfang 2017 hat die NATO Soldatinnen und Soldaten nach Polen und in die baltischen Staaten verlegt. Diese Enhanced Forward Presence (EFP) dient der Sicherung der Ostflanke der NATO. Deutschland hat die Führung der Battlegroup in Litauen übernommen. Jetzt führt Putin Krieg in der Ukraine. Stehen wir kurz vor einem bewaffneten Konflikt auch im Baltikum?

Nein, wir stehen vor keinem bewaffneten Konflikt im Baltikum. Als die Enhanced Forward Presence aufgelegt wurde, war die Situation für die baltischen Staaten schon kritisch im Sinne von hybrider Kriegsführung. Das war sozusagen der Versuch der russischen Föderation, dort Gesellschaften zu destabilisieren. Meiner Interpretation nach war Putin bislang ein extrem rationaler Akteur. Er sollte wissen, dass er den Konflikt mit der NATO und damit auch mit den USA riskiert, wenn er in die baltischen Staaten einmarschiert. Daran hat er kein Interesse.

Die Situation mit der Ukraine ist eine andere. Putin weiß, dass die NATO dem Land nicht zu Hilfe kommen wird. Die

Ukraine ist kein Mitglied der NATO, der Angriff auf die Ukraine löst damit keinen Bündnisfall mit Beistandspflicht nach Artikel fünf aus. Im Baltikum gibt es hingegen keine Kriegsgefahr, weil die Abschreckung funktioniert.

Zwar wären die Battlegroups, die in Litauen stationiert sind, nicht in der Lage, einen russischen Einmarsch zurückzuschlagen. Aber es wären automatisch Deutschland und die anderen Truppen stellenden Staaten davon betroffen. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass diese Staaten im Rahmen der NATO einer Mission nach Artikel fünf zustimmen. Die Enhanced Forward Presence wirkt wie eine Art Stolperdraht, den wir auch während des Ost-West-Konflikts an der innerdeutschen Grenze hatten. Das ist die Logik dahinter. Und die wirkt abschreckend und funktioniert an der Ostflanke der NATO ziemlich gut.

Lassen Sie uns auf Afghanistan zu sprechen kommen. Obwohl die Bundeswehr die ihr von Regierung und Parlament erteilten Aufträge erfüllt hat, ist der Westen unter der Führung der USA nach über 20 Jahren militärisch und politisch am Hindukusch gescheitert. Die Taliban sind unangefochten zurück an der Macht und die in den letzten zwei Jahrzehnten erzielten sozialen und wirtschaftlichen Fortschritte sind in größter Gefahr, wenn nicht gar bereits verloren. Was bedeutet das für zukünftige Einsätze der Bundeswehr?

Ich fange mal mit den Lehren vor Ort an. Wenn man mit Soldatinnen und Soldaten in eine Krisensituation geht, dann sollte man Ziele verfolgen, die halbwegs realistisch sind. Diese Ziele müssen fortlaufend dahin überprüft werden, ob Fortschritte gemacht werden, die Situation stagniert oder man sogar dazu beiträgt, dass sich die Lage

verschlimmert. Dann müssen auch die notwendigen Konsequenzen gezogen werden.

Zweitens: Wenn man bestimmte Ziele verfolgt, dann sollten auch die hierzu notwendigen Mittel zur Verfügung stehen, um überhaupt erfolgreich sein zu können. Das ist in Afghanistan nie erfolgt. Es wurde der sogenannte „light footprint“ gewählt.

Drittens: Militär verfolgt militärische Ziele. Deshalb sollte das Militär nicht für nicht-militärische Ziele eingesetzt



↑ Afghanistan vor dem Abzug des Westens 2021: Ein Mädchen trinkt in einem Kindergarten Wasser aus einem Hahn.

werden. Das haben wir in Afghanistan eine lange Zeit gemacht. Wir haben Soldatinnen und Soldaten für Aufgaben eingesetzt, für die sie nicht ausgebildet waren. Nicht, dass sie diese schlecht

erfüllt hätten, aber dadurch entsteht natürlich im Einsatzland der falsche Eindruck einer Besatzungsmacht. Das generiert größeren Widerstand.

Viertens: Im Anschluss an die Ausbildung der afghanischen Streitkräfte haben wir lange Zeit kein Partnering umgesetzt. Wenn man sich historisch anschaut, wo die Ausbildung und der Aufbau fremder Streitkräfte erfolgreich war, dann dort, wo anschließend im Sinne des Partnerings für eine gewisse Zeit gemeinsam ins Feld gegangen und die Umsetzung des Gelernten begleitet wurde.

Das passiert gerade im Niger, wo wir das auch lange nicht gemacht haben.

„In Afghanistan haben wir die afghanischen Streitkräfte ausgebildet und sie dann alleine ins Feld geschickt.“

In Afghanistan aber haben wir die afghanischen Streitkräfte ausgebildet und sie dann alleine ins Feld geschickt.

Fünftens: Wenn man in einen vernetzten Einsatz geht, also Militär neben Entwicklungshelfern und Diplomaten einsetzt, dann ist auch ein vernetztes Mandat notwendig. Die politische Führung des Einsatzes muss dann auch die Bundeskanzlerin oder der Bundeskanzler übernehmen und nicht die Außenministerin oder die Verteidigungsministerin. Das würde den Einsatz präsenter in der Bevölkerung machen und löst eine andere Debatte



↑ Soldaten der Objektschutzkompanie patrouillieren in Gao in Zentralmali im Rahmen der Mission MINUSMA 2019.

aus. Der Bevölkerung muss klar sein, dass es sich um einen Einsatz der Bundesregierung handelt und nicht nur um einen des Verteidigungsministeriums mit der Bundeswehr.

Die westafrikanische Organisation ECOWAS hat Sanktionen gegen die Militärregierung in Mali verhängt, weil die Machthaber in Bamako die für Februar 2022 versprochenen Wahlen um zuletzt vier Jahre verschoben haben. Gleichzeitig hat die malische Regierung russische Söldner der Gruppe Wagner zur Ausbildungsunterstützung nach Timbuktu geholt. Sollte Deutschland den Einsatz in Mali beenden? Welche Rolle spielt Frankreich bei dieser Entscheidung?

Frankreich ist hier zentral. Wenn die Franzosen ihre Takuba- und Barkhane-Missionen komplett einstellen, dann haben wir kein Element mehr in Mali, das den Kampf gegen den islamistischen Terror betreibt. Und das ist ja das Hauptproblem in Mali. Dann stehen MINUSMA und EUTM ziemlich im Regen. Deswegen kommt Frankreich sicherlich eine zentrale Rolle bei dieser Entscheidung zu.

MINUSMA oder EUTM zu beenden, weil die Regierung in Mali Wahlen verschoben hat, halte ich nicht für klug. Man sollte auf die Regierung einwirken, damit die Wahlen nur um zwei Jahre verschoben werden und nicht um vier. Wenn wir jetzt auf die Abhaltung von Wahlen drängen würden, wäre die Wahrscheinlichkeit, dass Konflikte zwischen den verschiedenen Parteien in Mali gewaltsame Züge annehmen relativ hoch.

Was den Einsatz der russischen Söldner-Gruppe betrifft, muss man akzeptieren, dass es sich um eine Entscheidung der souveränen Regierung Malis handelt. Das ist auch kein Riesenskandal, denn die Gruppe Wagner bildet schon seit längerem dort aus.

Der entscheidende Punkt in der deutschen Diskussion um einen Abbruch des Mali-Einsatzes ist allerdings, dass dabei MINUSMA im Vordergrund steht. Eigentlich aber geht es um EUTM, die europäische Mission zur Ausbildung des malischen Militärs. Durch die Verschiebung der Wahlen fühlen sich die Europäer in ihren Werten, Normen und Standards betrogen. Als Konsequenz müsste man über den Abbruch

von EUTM reden, aber nicht über MINUSMA. Der Abbruch von MINUSMA wird im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen entschieden. Wir Deutschen können uns aus der Mission zurückziehen, aber ohne Konsolidierung mit unseren UN-Partnern gäben wir eine ziemlich schlechte Figur ab.

Und im Koalitionsvertrag steht, dass die Stärkung der Vereinten Nationen ganz, ganz wichtig ist. Daher können



↑ Februar 2022: Amerikanische Soldatinnen und Soldaten auf dem Weg zur Verstärkung der NATO-Ostflanke.

wir bei der aktuell gefährlichsten Mission der Vereinten Nationen nicht sagen: Macht's gut, auf Wiedersehen!

Das wäre für das Ansehen der Bundesrepublik Deutschland katastrophal. Zunächst müsste ein politischer Prozess eingeleitet werden darüber, was MINUSMA noch leisten kann, oder was die Mission braucht, um sinnvoll zu sein.

Welches internationale Gewicht hat Europa im Konflikt zwischen den USA und China und im aktuellen Ukraine-Krieg? Müssen wir uns von der Vorstellung der EU als eigenständiger außen- und sicherheitspolitischer Akteur verabschieden?

Das Gewicht Europas ist sicherlich, was

wirtschaftliche Fragen anbelangt, sehr groß. Der Handelsblock EU ist einer der drei bedeutenden ökonomischen Player in der internationalen Politik.

Außenpolitisch, sicherheitspolitisch und verteidigungspolitisch ist Europa weiterhin ein Zwerg. Das ist der Fall, weil innerhalb Europas die Frage nach einer Stärkung auf diesen Gebieten nicht einheitlich beantwortet wird. Eine ganze Reihe von EU-Mitgliedern sieht dabei die Gefahr, dass die USA sich vom Kontinent zurückziehen, was sie nicht wollen. Letzten Endes vertrauen sie den Deutschen und den Franzosen nicht und setzen lieber auf amerikanische Sicherheit.

Die Deutschen haben traditionell immer versucht, einen Spagat zwischen Washington und Paris zu vollziehen. Die Franzosen setzen hingegen immer sehr stark auf die Autonomie der Europäer als Alternative zur Abhängigkeit von den Amerikanern.

Diese drei Gruppen verhindern mit ihren unterschiedlichen Vorstellungen jede substanzielle Weiterentwicklung der europäischen Sicherheitspolitik. Deswegen ist Europa sehr gut im Erfinden neuer Strukturen im außen- und sicherheitspolitischen Bereich, weil diese als der entscheidende Durchbruch verkauft werden können. Materiell gesehen hat Europa nichts. Auf ihrem Gipfel 1999 waren die EU-Staaten so angefressen von der Art und Weise, wie die Amerikaner im Kosovo operiert hatten, dass sie in ihrem Abschlusskommuniqué einen Annex eingefügt haben. Darin stand, dass die EU verteidigungspolitisch autonomer werden muss, um etwa einen Konflikt wie im Kosovo selbst zu lösen. Ein Jahr später auf einem Treffen der EU-Verteidigungsminister in Helsinki wurde das Helsinki-Headline-Goal aufgesetzt. Darin hieß es, dass eine 60.000 Mann starke Eingreiftruppe benötigt wird.

Jeder, der sich mit Militär auskennt, weiß, 60.000 Soldatinnen und Soldaten bedeutet am Ende des Tages wegen der erforderlichen Rotation 180.000. Von diesen 180.000 Soldatinnen und Soldaten sind wir mittlerweile bei Battlegroups von lediglich 1.500 Soldatinnen und Soldaten angekommen. Und der neueste Vorschlag lautet: Wir brauchen 5.000 Mann, um so etwas wie die Sicherung des Kabuler Flughafens durchführen zu können. Wenn das die Ziele der EU ist, dann sieht man schon, wo die sicherheitspolitischen Ambitionen im materiellen Bereich der Europäischen Union liegen.

Herr Masala, herzlichen Dank für das Interview.



Prof. Dr. Carlo Masala

ist Politikwissenschaftler. Er übte Lehrtätigkeiten an den Universitäten zu Köln und in München sowie an mehreren europäischen Universitäten und in den USA aus, forschte am NATO Defense College in Rom und ist seit 2007 Professor für internationale Politik an der Universität der Bundeswehr München.

Prof. Masala ist auch bekannt durch den Podcast „Sicherheitshalber“, den er gemeinsam mit Thomas Wiegold, Ulrike Franke und Frank Sauer zur sicherheitspolitischen Lage in Deutschland, Europa und der Welt regelmäßig im Netz veröffentlicht.



Dr. Sarah Reichel

ist Leitende Redakteurin der IF und Politikwissenschaftlerin mit Arbeitserfahrung in der Europäischen Kommission, dem Auswärtigen Amt, dem Deutschen Bundestag, der Stiftung Wissenschaft und Politik und in der Politikberatung.



Die Glut glimmt weiter

50 Jahre nach dem „Bloody Sunday“ belastet der Brexit die Friedensregelung für Nordirland

↑ Britische Soldaten an einer Straßensperre und eine Gruppe von Demonstranten. Am 30. Januar 1972 wurden 13 katholische Demonstranten während einer friedlichen, jedoch verbotenen, Kundgebung in der nordirischen Stadt Londonderry/Derry von britischen Fallschirmjägern erschossen.

„I can't believe the news today. Oh, I can't close my eyes and make it go away ...“ – der irischen Band U2 ist es zu verdanken, dass der „Bloody Sunday“, der „Blutsonntag“, der sich am 30. Januar 2022 zum 50. Mal jährte, seinen Weg in die Popgeschichte gefunden hat und so auch weltweit für eine breite Öffentlichkeit zum Begriff wurde. Gleich mehrere Jahrestage geben Anlass, der an Tragik so reichen irisch-britischen Geschichte zu gedenken.

von Harald Stutte

So jährte sich im vergangenen Jahr der Tag der irischen Teilung zum 100. Mal. Und es erscheint wie eine Ironie der Geschichte, dass just in dieser Zeit historischer Rückschau der fragile Frieden auf der Insel seiner bislang schwersten Prüfung seit dem Karfreitagsabkommen vor 24 Jahren unterzogen wird. Dabei nimmt der Bloody Sunday in der Erinnerungskultur einen besonderen Platz ein. Denn an diesem nasskalten Januartag 1972 wurde aus „The Troubles“, wie die Briten die seit 1968 anhaltenden Unruhen zwischen katholischen und protestantischen Nordiren damals bezeichneten, endgültig ein bewaffneter Konflikt. Erst 1998 endete die Gewalt, doch die Glut glimmt bis heute.

Londonderry als damaliger Brennpunkt des Geschehens ist auch 50 Jahre nach dem Blutsonntag eine geteilte Stadt. Der Fluss Foyle, der auf seinem Weg kurz vor Erreichen des Nordatlantiks in den Lough Foyle mündet, teilt die mit 85.000 Einwohnern zweitgrößte Stadt Nordirlands in einen überwiegend irisch-katholisch besiedelten Nordwesten und einen protestantisch besiedelten Südosten. Auf der rechten

Seite des Foyle, in Kilfennan, Clooney, Caw und Waterside, dominieren die radikal protestantischen Unionisten, die stolz auf ihre britischen Pässe sind. Katholischerseits, also links des Foyle in Bogside, Pennyburn, Shantallow und Carl Hill war man bis zum Brexit sehr froh, und sehnt sich erst recht seit 2020 danach, in Irland und damit in einem Europa „ohne Grenzen“ zu leben. Anders als in den Krisengebieten der ehemaligen Sowjetunion war die Lage im Nordosten der irischen Insel nämlich kein „eingefrorener Konflikt“, sondern ein echter Frieden in einem allerdings stets kalten bis gelegentlich frostigen Klima. Doch der Austritt der Briten aus der Europäischen Union, der Brexit, und die bis heute nicht vollends geklärte

Frage, wo die Zollgrenzen künftig verlaufen und Warenkontrollen stattfinden sollen, stellen die Gewissheit, dass der Nordirlandkonflikt wirklich gelöst ist, infrage. Die Spannungen, die sich bei geringsten Anlässen in Gewaltausbrüchen entladen, sind spürbar. Jubiläen wie der 100. Jahrestag der irischen Teilung im Oktober 2021 oder die 50. Wiederkehr des Bloody Sunday 2022 werden damit zur Belastungsprobe.

Schon vermeintlich einfache Sprachregelungen sind hier ein Politikum. Während die Unionisten, die Pro-Briten also, stets von der Provinz Ulster sprechen, geht es für die Republikaner um Nordirland. Letztere sprechen von der Stadt Derry, die Unionisten stets von Londonderry. Das offizielle Nordirland, strenger Neutralität verpflichtet, behilft sich mit einem Schrägstrich – man spricht also von Derry-Stroke-Londonderry. Als die im Alltag häufig – mitunter auch sarkastisch – benutzte Kurzform hat sich Stroke City durchgesetzt.



↑ Londonderry 1972: Ein Blutlache und ein Paar Halbschuhe markieren noch die Stelle, an der einer der Demonstranten ums Leben kam.

Londonderry, Ort des Geschehens, ist auch
50 Jahre nach dem Blutsonntag eine geteilte Stadt.

Das käme einem politischen Erdbeben gleich

Nicolai von Ondarza, Großbritannien-Experte der Stiftung Wissenschaft und Politik, über die Krisenregion Nordirland im Schatten des Brexit und des demografischen Wandels, welcher demnächst für eine irische Dominanz sorgen könnte.

IF: Welchen Stellenwert hat der Bloody Sunday, der Blutsonntag, heute in der irischen und der britischen Erinnerungskultur?

Nordirland bleibt von diesen Ereignissen der Troubles, der Unruhen, bis heute geprägt. Wenn man aktuell durch Belfast geht, trifft man immer noch auf die sogenannten Peacewalls, die katholische von protestantischen Bezirken trennen. Und bis heute gibt es eine politische Auseinandersetzung darüber, wie mit den Tätern von damals umzugehen ist. Von daher ist auch der Bloody Sunday stark in der Erinnerung präsent und Ausdruck der Spaltung zwischen beiden Gruppierungen.

Paradoxe Weise erlebte Nordirlands Wirtschaft jüngst einen enormen Aufschwung, weil die Provinz de facto weiter zur EU-Zollunion und zum Binnenmarkt gehört. Hat die Tatsache, dass die Provinz derzeit boomt, Folgen für die dortige politische Landschaft und die öffentliche Debatte?

Es gibt zwei getrennt voneinander geführte Debatten. Eine über politische Identität, die andere über wirtschaftlichen Pragmatismus. Beim Thema politische Identität lässt sich das Lager

der Unionisten, geführt von ihrem politischen Arm, der Democratic Unionist Party (DUP), nicht von Fragen des wirtschaftlichen Pragmatismus beeindrucken. Mit Blick auf die anstehenden Wahlen zum Regionalparlament im Mai lehnt sie das Nordirland-Protokoll des Brexit-Abkommens kategorisch ab. Andererseits gab es in Nordirland, anders als im Rest des Königreiches, keine leeren Supermärkte, dazu ist der Handel mit der Republik Irland zu stark gewachsen. Das ist Rückenwind für die pro-irischen Parteien und die Parteien der Mitte.

Ist der Eindruck richtig, dass vor allem junge Nordiren heute weniger zurückblicken und auch weniger entlang konfessioneller Zuordnung urteilen?

Das wäre eine zu positive Lesart. Richtig ist, dass mit der „Alliance“ (offiziell: Alliance Party of Northern Ireland) eine überkonfessionelle Partei im Aufwind ist, vor allem bei jungen Leuten, und in Umfragen sogar 15 bis 20 Prozent der Bevölkerung erreicht. Abgesehen davon, wird trotzdem immer noch sehr stark entlang der konfessionellen Lager gewählt.

Welche Veränderungen erwarten Sie nach den Wahlen im Mai und was bedeutet das für den Status quo Nordirlands?

Erstmals in der Geschichte Nordirlands könnte die katholische Partei Sinn Féin stärkste Kraft werden – als Folge des demografischen Wandels, weil der

katholische Bevölkerungsanteil viel stärker wächst, aber auch aufgrund ihres ökonomisch progressiveren Kurses. Das käme einem politischen Erdbeben gleich, denn damit könnte Sinn Féin erstmals den „First Minister“ stellen. Zum Hintergrund: Nordirlands Politik ist seit annähernd sechs Jahren eher dysfunktional. Gemäß dem Karfreitagsabkommen von 1998 regieren Unionisten und Republikaner paritätisch. Doch seitdem die letzte Regierung zerbrach, wird Nordirland-Politik überwiegend in London gestaltet. Ob die DUP bereit wäre, nach einer Wahlniederlage Sinn Féin den Vortritt zu lassen, ist fraglich.

Von welchen politischen oder konfessionellen Kräften geht derzeit die größte Bedrohung für die Stabilität Nordirlands aus?

Das von außen zu beurteilen, ist immer schwer. Deutlich ist jedoch, dass sich die Unionisten um die DUP in eine schwierige Lage manövriert haben. Nach parteiinternen Turbulenzen vertritt die DUP mit Jeffrey Donaldson an der Spitze aktuell sehr radikale Positionen, wie zum Beispiel ihre Fundamentalopposition gegen das Nordirland-Protokoll in der Brexit-Debatte. Hier gibt es viel Potenzial für eine Eskalation. Aber auch die republikanische Sinn Féin steht für extreme Positionen, vor allem wirtschaftspolitisch. Hier fühlt sie sich der deutschen Linkspartei oder der griechischen Syriza verbunden.



Doch längst geht es um mehr als Semantik. Laut einem Ende Dezember veröffentlichten Expertenbericht der britisch-irisch besetzten „Independent Reporting Commission“ geht von paramilitärischen Gruppen, die immer noch in die geteilten Gemeinschaften Nordirlands eingebettet sind, „eine klare und reale Gefahr“ der Gewalt aus, die mit der Situation seit dem Brexit noch zusätzlich Nahrung erhält.

Dem Bericht zufolge zeigen seit dem Brexit zum Jahreswechsel 2020/21 die sogenannten loyalistischen Militanten, die pro-britischen Paras, die größte Gewaltbereitschaft. „Ihre anhaltende Präsenz stellt ein reales und inakzeptables Risiko dar und lastet schwer auf ganzen Gemeinden“, schreiben die Experten. Auch die Gewaltausbrüche im April 2021 in Belfast – es kam zu Entführungen und Ausschreitungen, Busse brannten – gingen überwiegend auf das Konto loyalistischer, paramilitärischer Aktivisten. Protestantische Jugendliche rammten mit SUVs eine der rund 80 Barrieren, die protestantische und katholische Arbeiterviertel trennen und ironisch „Friedensmauern“ genannt werden, und lieferten sich mit Brandsätzen und Wurfgeschossen Gefechte mit den Katholiken.

Es sind solche Gewaltentladungen, die die Erinnerungen an den Bloody Sunday wecken. Am 22. Januar 1972 eröffneten in Londonderry rund 30 britische Fallschirmjäger des Parachute Regiment das Feuer auf einen Demon-



↑ Vermummte Demonstranten bauen eine Barrikade am Lanark Way. Irland drängt die Europäische Union und Großbritannien zu einer gemeinsamen Lösung im Streit über die Brexit-Sonderregeln für die Region.

loyalistische Protestanten – getötet, die meisten davon Zivilisten. Weitere 3.000 Menschen starben, ehe sich die irische und die britische Regierung sowie die Parteien Nordirlands 1998 im Karfreitagsabkommen auf einen tragfähigen Frieden einigten.

trationszug. 13 Menschen starben, darunter sechs 17-jährige Jugendliche. Damals wurde aus den nordirischen Unruhen ein blutiger Bürgerkrieg. Bis Ende 1972 wurden über 470 Menschen – republikanische Katholiken wie

Weitere zwölf Jahre dauerte es, bis sich mit David Cameron ein britischer Premierminister öffentlich für die Ereignisse 1972 entschuldigte. Eine langwierige Untersuchung war mit dem

„Ihre anhaltende Präsenz stellt ein reales und inakzeptables Risiko dar und lastet schwer auf ganzen Gemeinden“

Unterstützung für „Soldat F“: Bei der „Rolling Thunder“-Protestfahrt kritisierten im April 2019 Tausende Motorradfahrer die Anklage eines 77-jährigen Veterans des Royal Parachute Regiments. Ihm wird vorgeworfen, am Bloody Sunday zwei Zivilisten getötet zu haben. →



2022

werden Weichen gestellt, die für Nordirlands Zukunft von elementarer Wichtigkeit sind.

sogenannten „Saville-Report“ zu dem Schluss gekommen, dass die Schüsse des Militärs unbegründet und die Opfer unschuldig waren.

Für die Welt mag das Jubiläum Anlass bilden, sich erneut mit dem komplizierten nordirischen Konflikt zu beschäftigen. Die Nordiren indes schauen eher nach vorn. Denn 2022 werden Weichen gestellt, die für Nordirlands Zukunft von elementarer Wichtigkeit sind.

Im Mai wird die Northern Ireland Assembly, das nordirische Regionalparlament, neu gewählt und es zeichnen sich grund-

legende Veränderungen ab. Bislang schien die Machtstellung der Democratic Unionist Party (DUP), des politischen Arms der pro-britischen Unionisten, ungefährdet. Doch das hat sich geändert. Grund dafür ist einerseits die demografische Entwicklung. Denn der katholische Bevölkerungsteil der Provinz ist jünger und wächst schneller. Die letzte Volkszählung aus dem Jahr 2011 ergab einen knappen Vorsprung von 48 Prozent Protestanten zu 45 Prozent Katholiken. 16 Prozent, zumeist Nachkommen von Einwanderern, fühlten sich keiner der beiden Konfessionen zugehörig. Doch der Anteil der katholischen Bevölkerung ist seitdem sukzessive gewachsen und könnte bereits jetzt die Mehrheit in Nordirland stellen. Das endgültige Resultat der Volkszählung aus dem vergangenen Jahr wird allerdings erst im kommenden Jahr bekanntgegeben.

Als nicht minder gravierend für die politische Zukunft der Provinz wirkt sich andererseits der Ansehensverlust der DUP aus, der Beobachter eine Art Wagenburgmentalität bescheinigen. So positionierte sich die DUP beim Brexit dogmatisch, selbst der Kurs von Premierminister Boris Johnson galt ihr

als zu gemäßigt. Viele, vor allem jüngere Unionisten, fühlen sich von den DUP-Hardlinern nicht mehr repräsentiert, was auch an deren Blockadehaltung zum Beispiel in Bezug auf die gleichgeschlechtliche Ehe oder die Abtreibung liegt. Mit ihrer Kompromisslosigkeit und ihren konservativen Positionen läuft die DUP Gefahr, immer mehr Menschen mit protestantischem Hintergrund zu vergraulen. Zur Einsicht, dass ihre Unterstützung des harten Brexits eine monumentale Fehlkalkulation war, ist die DUP nicht bereit. Und so legen viele Nordiren, deren wirtschaftliche Existenz vom Brexit besonders bedroht wurde, der DUP jetzt die Auswirkungen des EU-Austritts im gesamten Königreich zur Last.

Dabei kann sich ausgerechnet Nordirland als ärmste britische Provinz zumindest momentan wie ein Brexit-Gewinner im Vergleich zu den anderen Landesteilen des Vereinigten Königreiches fühlen. Weil Nordirland nach wie vor de facto zur EU-Zollunion und zum Binnenmarkt gehört, haben Unternehmen einen deutlichen Vorteil gegenüber ihren Wettbewerbern auf der anderen Seite der Irischen See, wie der Industrieverband Manufacturing NI betont. Weil es bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine Zollgrenze zur Republik Irland gibt, werden Warenlieferungen



↑ Katholische Iren in Londonderry/Derry feiern die Veröffentlichung des Saville-Untersuchungsberichts zum Bloody Sunday am 15. Juni 2010.



↑ Der Hafen der nordirischen Stadt Belfast markiert nach dem Brexit eine Zollgrenze zwischen Nordirland und dem Rest Großbritanniens.

Nordirland-Glossar

Unionisten wollen, dass Nordirland Teil des Vereinigten Königreichs bleibt.

Loyalisten sind radikaler und greifen zur Gewalt, um die Union zu verteidigen. Die „Ulster Volunteer Force“ (UVF) und die „Ulster Defence Association“ (UDA) sind loyalistische paramilitärische Organisationen.

Democratic Unionist Party (DUP) ist die größte unionistische Partei Nordirlands und stellt seit 2007 den Regierungschef.

Nationalisten sind jene Einwohner Nordirlands, die sich als Iren bezeichnen. Zusätzlich dazu treten Republikaner für eine Wiedervereinigung Irlands ein.

Sinn Féin ist die stärkste irisch-katholische Partei Nordirlands. Ihr Hauptziel besteht nach wie vor darin, die Teilung der Insel zu beenden.

Die **IRA** ist offiziell nicht mehr aktiv, ihre Strukturen bestehen aber weiterhin. Während des Nordirlandkonflikts wurde ihre Mitgliederzahl auf 10.000 geschätzt. Zu den republikanischen Gruppen, die weiterhin Gewalt zur Durchsetzung ihrer Ziele einsetzen, gehören etwa die New IRA und die Irish National Liberation Army (INLA). Ihre Gesamtstärke wird auf 500 Mitglieder geschätzt.

nach England, Schottland oder Wales stichprobenartig kontrolliert, die Irische See gilt dabei als Zollgrenze. Was für

geht es darum, die territoriale Integrität des Königreichs zu wahren. Diese Melange macht das sogenannte Nordirland-Protokoll unter all den ungeklärten Brexit-Fragen zur härtesten Nuss, die es zu knacken gilt. Dabei ist Londons Ton verbindlicher geworden. Noch im Herbst 2021 hatten Boris Johnson und sein damaliger Unterhändler David Frost in regelmäßigem Abstand mit der einseitigen Kündigung des Protokolls, der Auslösung von Artikel 16, gedroht. Inzwischen be-

Konfliktforscherin Katy Hayward von der Queen's University Belfast gegenüber der Deutschen Presse-Agentur. Wichtig sei eine Lösung der praktischen Probleme, zu der Brüssel in jüngster Zeit mancherlei beigetragen habe. „Schließlich hat auch London längst eingesehen, dass eine Eskalation in den Verhandlungen mit der EU wie zuletzt im Herbst 2021 allen Beteiligten nur schadet“, ist der Nordirland-Experte Nicolai von Ondarza von der Stiftung Wissenschaft und Politik im Gespräch mit IF überzeugt. Von Ondarza weiter: „Ich glaube, dass beide Seiten versuchen, eine Lösung zu finden, die Nordirland zu einer wirtschaftlichen Sonderzone werden lässt, die sowohl der britischen Integrität als auch dem EU-Warenverkehr gerecht wird.“

Die nordirische DUP, bisher die politisch dominierende Kraft, beharrt, gleichsam aus der Zeit gefallen, auf Extrempositionen und blockiert damit jeden Fortschritt. Dabei deutet alles darauf hin, dass ihre Zeit abgelaufen ist: Bei Umfragen in Nordirland liegt die republikanische Sinn Féin aktuell deutlich vorn.



↑ Großbritanniens Premier Boris Johnson und sein damaliger Brexit-Chefunterhändler David Frost, der in der Nordirland-Frage eine besonders harte Haltung einnahm.

nordirische Geschäftsleute ein Vorteil ist, ist für protestantisch-unionistische Patrioten eine Zumutung. London muss dafür in diesem Jahr eine Lösung finden. Einerseits soll eine harte Landgrenze zur Republik Irland vermieden werden, weil sonst neue Spannungen im früheren Bürgerkriegsgebiet drohen. Andererseits

harret London beispielsweise nicht mehr darauf, Rechtsstreitigkeiten über das Nordirland-Protokoll am Europäischen Gerichtshof (EuGH) vorbei regeln zu wollen. Für Brüssel war dies stets die rote Linie. „Wir müssen uns immer daran erinnern, dass beide Seiten eine Einigung brauchen“, äußerte unlängst die



Harald Stutte

ist Politikwissenschaftler und studierte Geschichte. Er arbeitet als Redakteur im Medienverlag Redaktions-Netzwerk Deutschland.

Zahlreiche seiner Texte erscheinen u. a. in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“, der „Süddeutschen Zeitung“ oder in der „Welt am Sonntag“.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.



↑ Der Gruppenführer (r.) weist Reservisten in das Angriffsziel ein. Gefechtsausbildung im Rahmen der Übung Wehrhafter Keiler 2021 in Münster.

Renaissance des Heimatschutzes

Geschichte und neue Identität der Territorialen Reserve der Bundeswehr

Am 6. April 2021 traten erstmals Rekrutinnen und Rekruten des neu geschaffenen „Freiwilligen Wehrdienstes im Heimatschutz“ ihren Dienst in verschiedenen Grundausbildungseinheiten der Bundeswehr an. Gemeinsam mit der zum 1. August 2021 vollzogenen Umbenennung der „Regionalen Sicherungs- und Unterstützungskompanien“ in „Heimatschutzkompanien“ wurde damit der im vergangenen Jahrzehnt verstärkte Paradigmenwechsel in der Sicherheits- und Verteidigungspolitik der Bundesrepublik hin zur Landes- und Bündnisverteidigung umgesetzt und der Heimatschutz gestärkt.

von Julius M. Braun
und Florian J. Schreiner

Bis 2025 sollen sowohl das Vorzeigeprojekt „Landesregiment Bayern“ in „Heimatschutzregiment“ umbenannt als auch vier weitere Heimatschutzregimenter in Berlin, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern und Nordrhein-Westfalen als Führungselemente geschaffen werden. Als zentrale Merkmale dieser hauptsächlich auf Reservistendienstleistenden basierenden Strukturen, sehen die konzeptionellen Grundlagen „ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft, sowohl strukturell, personell und materiell“ vor.

Hierbei zeigt nicht zuletzt die jüngste Vergangenheit, dass ein subsidiärer Einsatz der Bundeswehr im Rahmen

der Amts- und Katastrophenhilfe möglich und auch wahrscheinlich bleibt. Angesichts der veränderten außen- und sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen in Europa – spätestens seit dem russischen Angriff auf die Ukraine – bleibt der Einsatz im Rahmen der Landes- und Bündnisverteidigung jedoch maßgeblich. Auch Letzteres liegt zumindest teilweise in der Verantwortung der nationalen territorialen Führungsorganisation.

Territoriale Reserve als Mittler zwischen Militär und Gesellschaft

Durch die Stärkung der Reserve und den weiteren Ausbau des Freiwilligenwesens in der „Territorialen Verteidigung“ soll

allerdings nicht nur die Befähigung der Bundeswehr zur Landesverteidigung bekräftigt werden. Es geht auch um eine Problematik, die in Politik, Militär und Öffentlichkeit nicht erst seit der Aussetzung der Wehrpflicht 2011 diskutiert wird: Das Verhältnis von Streitkräften und Gesellschaft, die im Ideal des „Staatsbürgers“ bzw. der „Staatsbürgerin in Uniform“ ihren Ausdruck findet. So abstrakt dies vielleicht klingen mag, für die Bundeswehr ist dieses gegenseitige Abhängigkeits- und Integrationsverhältnis von Staat und Militär existenziell: Eine Parlamentsarmee einer Demokratie, die Rückhalt und Vertrauen von Volk und Volksvertretung verliert, hat ihre Daseinsberechtigung im Grunde verwirkt. Diese historisch ebenso wie systemisch bedingte „Bringschuld“ der Träger des demokratisch legitimierten Gewaltmonopols gegenüber dem sie beauftragenden Volk ist ein entscheidender Aspekt, der in der – teilweise nachvollziehbaren – internen Kritik an zu einseitiger medialer Berichterstattung (z. B. über Defizite in der Ausrüstung der Bundeswehr oder besondere Vorkommnisse in der Truppe) nur selten Beachtung findet.

Garant für eine wechselseitige Vertrauensbasis ist seit der Gründung der Bundeswehr die Führungsphilosophie der Inneren Führung, der auch das erwähnte zivil-militärische Leitbild der bewehrten Staatsangehörigen entlehnt ist. Dies gilt auch und besonders für diejenigen, die als Angehörige der Reserve im Heimatschutz sowohl den zivilen als auch den militärischen „Rock“ tragen. Denn als Mittler und Vermittler zwischen Zivilgesellschaft und Streitkräften kommt gerade ihnen eine Schlüsselrolle zu, die – neben der eingangs genannten militärfachlichen Ausbildung und Einsatzbereitschaft – ein durch historische und politische Bildung fundiertes, soldatisches Werte- und Identitätsverständnis voraussetzt.

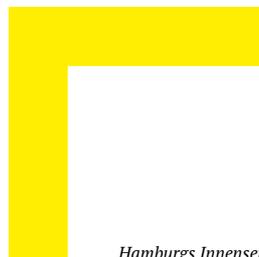
„Die Führungsorganisation im Heimatschutz und der Nationalen Territorialen Verteidigung muss sich im Sinne eines gesamtstaatlichen Ansatzes künftig noch enger mit den Strukturen der zivilen Verteidigung vernetzen und koordinieren.“

Militärische Tradition und damit verbundene historische Vor- und Leitbilder sind – ebenso wie soldatisches Brauchtum – Mittel, die diesem Umstand Rechnung tragen und dem Sicherungs- und Unterstützungsauftrag der Territorialen Reserve das einende Werteverständnis von Bundeswehr und Gesellschaft zugrunde legen können.

Hierfür bietet die Konzeption des Heimatschutzes bislang jedoch nur wenige Anknüpfungspunkte. Identität und Selbstverständnis der Heimatschutzkompanien beruht gegenwärtig im Wesentlichen auf den regionalen Bezügen des Begriffes „Heimatschutz“: So findet sich in den Verbandsabzeichen der Kompanien in aller Regel an prominenter Stelle die farbliche und figürliche Symbolik der jeweiligen Region wieder, aus der die Angehörigen der Heimatschutzkompanie stammen. Hinzu kamen in den letzten Jahren einerseits Attribute des Organisationsbereiches, dem die jeweilige Heimatschutzkompanie zugeordnet ist (aufgrund der Unterstellung meist das auffällige Orange der Streitkräftebasis) sowie in jüngerer Zeit auch teilstreitkraftübergreifende Wahrzeichen wie das Eiserne Kreuz.

Ein weiteres Charakteristikum soll künftig hinzukommen: Der Beauftragte für Reservistenangelegenheiten der Streitkräftebasis hat angestoßen, die Heimatschutzkompanien künftig mit einer einheitlichen Kopfbedeckung samt Abzeichen zu versehen, um den gemeinsamen Auftrag und die Zusammengehörigkeit hervorzuheben und auch nach außen deutlich sichtbar zu machen.

Äußere Symbole wie diese können jedoch nur dann Wirkung entfalten, wenn es gelingt, sie mit einer Bedeutung zu versehen, die über die reine militärische Auftragserfüllung hinausgeht. Dazu müssen jedoch Angebote



Hamburgs Innensenator Helmut Schmidt (l.) und Oberstleutnant Hans Busch (2. v. l.) verleihen am 3. Dezember 1962 in der Litzmann-Kaserne in Hamburg-Wandsbek die Dankmedaille der Freien und Hansestadt Hamburg an 400 Soldaten für deren Einsatz während der Flutkatastrophe im Februar 1962.



gemacht werden, die sowohl historische Vorläufer des Heimatschutzes in der Bundeswehr nachzeichnen als auch mögliche Traditionslinien des Einsatzes von Streitkräften im Inneren und deren Bereitschaft zur Verteidigung der territorialen Landes- und Bündnisgrenzen verdeutlichen.

Territorialheer und Nationaler Territorialer Befehlshaber der Bundeswehr

Durch die Einbindung des sogenannten Feldheeres der Bundesrepublik Deutschland in die Kommandostrukturen der NATO gab es bereits vor Gründung der Bundeswehr im Jahr 1955 Überlegungen, welche sich mit der simultanen Aufstellung eines nationalen Heeres für Landesverteidigung und Heimatschutz beschäftigten. 1957 wurde schließlich das Amt für Territoriale Verteidigung – das spätere Kommando Territoriale Verteidigung (KTV) ins Leben gerufen. Direkt dem Führungsstab der Bundeswehr unterstellt, sollte das KTV und das ihm unterstellte Territorialheer als Bindeglied zwischen der Administrative der Bundesrepublik und den NATO-Streitkräften fungieren. Den offiziellen Status einer eigenen Teilstreitkraft hat das Territorialheer trotz gleichbleibender Aufgaben allerdings nie erreicht. Kernauftrag des Territorialheeres war die Gewährleistung der Operations-

freiheit der NATO in Deutschland, die Unterstützung und Versorgung der deutschen Streitkräfte, die Sicherung des rückwärtigen Raumes, die enge zivil-militärische Kooperation und die Ausbildung und Mobilisierung von Reservisten. Hierdurch erfüllte das Territorialheer eine wichtige Schlüsselrolle zur Befähigung und Unterstützung der deutschen Wehrfähigkeit und Bündnis teilhabe im Kalten Krieg.

Eine weitestgehend neue Position schuf die Bundeswehr durch das Amt des Befehlshabers des KTV, dem neben seiner klassischen Kommandeurfunktion zugleich die Aufgabe der nationalen Landesverteidigung oblag. Somit kann dieser Posten als früher Vorgänger der heutigen Funktion des Nationalen Territorialen Befehlshabers verstanden werden, welche gegenwärtig der Inspekteur der Streitkräftebasis innehat.

Obwohl die Aufgabenbereiche des Territorialheeres im Laufe der Jahre immer bedeutsamer wurden, verlor es als eigenständiger Bereich zunehmend an Relevanz. Die von der NATO Mitte der 1960er verfolgte Strategie der „Flexible Response“ erforderte eine Stärkung der konventionellen Streitkräfte; und deren Bedarf an den spezialisierten Fähigkeiten des Territorialheeres (z. B. Feld-

jäger, Pioniere, Fernmelder) war hoch. Schließlich wurde das Territorialheer im Rahmen der Heeresstruktur 3 von 1969 in das reguläre Heer integriert und das KTV aufgelöst. Aufgabenbereiche des KTV wurden zwar weiterhin durch drei (ab 1991 vier) Territorialkommandos sowie ab 1994 durch die entsprechenden Wehrbereichskommandos wahrgenommen, jedoch agierten diese nicht als eigenständige Bereiche, sondern als unterstellte Fähigkeiten der Teilstreitkraft Heer. 2013 übernahm das neu gegründete Kommando Territoriale Aufgaben als unterstelltes Kommando der Streitkräftebasis weite Teile der Aufgabenbereiche des ehemaligen Territorialheeres.

Amts- und Katastrophenhilfe der Bundeswehr im Inland

Neben der Landesverteidigung bildete die Amts- und Katastrophenhilfe den zweiten, allerdings subsidiären Aufgabenstrang des Territorialheeres und

seiner Nachfolger. Die Verwendung der Bundeswehr im Inneren war hierbei zunächst alles andere als gesellschaftlicher Konsens und wurde in den frühen Jahren der Bundesrepublik durchaus kontrovers debattiert. Die Erfahrungen, die man in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts mit dem Einsickern des Militärs in zivile Bereiche gemacht hatte, waren noch frisch und mahnten die bundesdeutsche Politik zur besonderen Vorsicht im Umgang mit diesem sensiblen Thema.

Die Hamburger Sturmflut von 1962 stellte die Kritiker militärischer Einsätze im Inneren schließlich vor vollendete Tatsachen. Der vom damaligen Hamburger Innensenator Helmut Schmidt gebilligte Einsatz von sowohl Bundeswehr- als auch NATO-Truppen zur Bekämpfung der Wassermassen schuf ein Novum. Diesem konnten sich Kritiker ebensolcher Aktionen nicht entgegenstellen, ohne sich die

Frage gefallen lassen zu müssen, ob sie ihre „hehren“ Prinzipien über jene Menschenleben stellten, welche durch den Einsatz der Streitkräfte gerettet werden konnten. Entgegen der allgemeinen Auffassung, verstärkt durch die gezielte Darstellung Schmidts selbst, war der Einsatz der Bundeswehr bei Hamburg jedoch nicht eindeutig gesetzeswidrig, sondern befand sich noch immer in einer rechtlichen Grauzone. Die Verwendung der Streitkräfte auf deutschem Boden war gesellschaftlich umstritten. Der Streit um den Einsatz der Bundeswehr war in diesem Fall eher eine ethisch-moralische als primär eine rechtliche Kontroverse. Befürworter der Einbindung der Bundeswehr in Ausnahmesituationen konnten sich auf den Grundgesetzartikel 35 berufen, welcher besagt, dass sich alle Behörden des Bundes und der Länder gegenseitig Amtshilfe leisten. Dass die Bundesrepublik sechs Jahre nach Inkrafttreten des Grundgesetzes um eine militärische



↑ Soldaten der Bundeswehr evakuieren im Februar 1962 Betroffene der Flut in Hamburg-Wilhelmsburg. In Süder- und Norderdithmarschen nördlich der Elbmündung und auf der Halbinsel Eiderstedt mussten etwa 5.000 Menschen aus den bedrohten Küstenstrichen evakuiert werden.

Behörde ergänzt werden würde, hatten dessen geistige Mütter und Väter seinerzeit allerdings bestenfalls erahnen können. An der Gültigkeit des Artikels änderte dies nichts.

Man könnte anbringen, dass die Bundeswehr in besagtem Artikel nicht explizit genannt wurde, so wie es vom Grundgesetz an anderer Stelle vorgeschrieben worden war, doch trug der Einsatz bei Hamburg nicht dazu bei, dass sich in der Bevölkerung oder deren Vertretung die Stimmen mit Verweis auf diese Klausel mehrten. Im Gegenteil: Der Fluteinsatz schuf einen Präzedenzfall und gab Anstoß zu einer weiteren Ergänzung des Artikels 35 im Jahr 1968, welche die Streitkräfte nun namentlich und unmissverständlich als Teil der Amtshilfe nannte. Zudem legte die gemeinsame Bekämpfung der Sturmflut in Norddeutschland den Grundstein für die zivil-militärische Kooperation zwischen Bundeswehr, Polizei, Feuerwehr und

anderen zivilen Behörden, welche bis heute fester Bestandteil und Voraussetzung für den Einsatz der Bundeswehr im Inland ist. Die Bundeswehr agiert dementsprechend nie nach eigenem Ermessen, sondern muss explizit von anderen Behörden für einen begrenzten Zeitraum angefordert werden – unter der Bedingung, dass die ersuchende Behörde nicht in der Lage ist, eine Amtshandlung eigenständig durchzuführen. Hierdurch soll ausgeschlossen werden, dass sich das Eingreifen der Bundeswehr in zivile Strukturen zum Regelfall entwickelt und das Subsidiaritätsprinzip gewahrt bleibt.

Aus Sicht des Territorialheeres konnte der Einsatz bei Hamburg als Erfolg gewertet werden. Nachdem die Sturmflut in der Nacht auf den 17. Februar 1962 Teile Niedersachsens, Bremens, Schleswig-Holsteins und Hamburgs überschwemmt hatte, gelang der Bundeswehr binnen kürzester Zeit die

Mobilisierung von 40.000 Soldaten, 90 Hubschraubern und Hunderten Schlauch- und Sturmbooten zur Rettung der eingeschlossenen Menschen. Eine Schlüsselrolle übernahm Generalleutnant Joachim Schwatlo-Gesterding, welcher in seiner Funktion als Befehlshaber des Territorialheeres die Rettungsaktionen koordinierte.¹ Nicht zuletzt dieser Unterstützung für die überlasteten Zivil- und Sicherheitsbehörden war es zu verdanken, dass die Zahl der Opfer 340 nicht noch überstieg. Der Preis, den die Bundeswehr für diese Verdienste zahlen musste, war hoch. So starb der Gefreite Manfred-Horst Bastahn bei dem Versuch, 13 Zivilpersonen – in erster Linie Kinder – aus einem bereits teilweise eingestürzten Haus zu retten, nachdem er sich zuvor freiwillig für die riskante Aktion gemeldet hatte. Insgesamt neun Soldaten verloren bei den Rettungsaktionen zum Schutz der Bevölkerung in Hamburg ihr Leben.

Ein Bergepanzer der Bundeswehr hilft am 2. Januar 1979 in Neumünster bei der Schneeräumung an einer Tankstelle. In Schleswig-Holstein begann Anfang Januar 1979 ein Großeinsatz im Kampf gegen die Schneekatastrophe.



Ein Lastwagen der Bundeswehr fährt auf einer Straße mit hoch aufgetürmten Schneemassen am 2. Januar 1979 in der Nähe des Ostseebades Damp. Der Temperatursturz vom 29. Dezember 1978 hatte in Norddeutschland, dem Norden der DDR, Dänemark und Südschweden zu einem Schneechaos geführt.

¹ Bauer, Frank Heinz, Apokalypse in Norddeutschland: Vor 50 Jahren verwüstete eine Flutkatastrophe die deutsche Nordküste, in: Zeitschrift für Innere Führung, Vol. 56 (2012), S. 39–45, hier: S. 41.



←
Pioniere errichten im Rahmen des Katastrophenhilfeeinsatzes im Juli 2021 eine Schnellbrücke (Medium Girder Bridge, MGB) für die Bewohner von Insul im Ahrtal.

rationsbewegungen stellen erhöhte Ansprüche an das Krisenmanagement der Bundesrepublik und verlangen nach einer hohen Agilität und Einsatzbereitschaft der Territorialen Reserve der Bundeswehr. „Heimatschutz“ ist damit im doppelten Wortsinne zu verstehen: Der Schutz der Heimat vor einer äußeren, militärischen Bedrohung, aber darüber hinaus auch der Schutz der Bevölkerung vor und während Katastrophen aller Art.

Das Fazit, das man aus der Sturmflut von 1962 zu ziehen hatte, war eindeutig: Obgleich die Unterstützung ziviler Behörden im Inneren keinen Kernauftrag der Streitkräfte darstellte, war sie unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen unverzichtbar, um in bestimmten Ausnahmesituationen größeren Schaden von der Bevölkerung abzuwenden.

Schutz der Heimat – Identitätsfindung einer ambivalenten Truppe

Die Anforderungen an die Territoriale Wehrorganisation der Bundesrepublik sind seit ihrer Gründung nicht weniger

geworden. Die Streitkräfte verfügen auch heute noch über besondere personelle und materielle Kapazitäten, die nicht immer durch zivile Organisationen bereitgestellt werden können. Das heißt, es ist im Interesse der zu schützenden Bevölkerung, wenn die Bundeswehr mit ihren spezifischen Fähigkeiten im Katastrophenfall optional zur Verfügung steht.

Geopolitische Phänomene wie der Ukraine-Konflikt und die neu fokussierte Landes- und Bündnisverteidigung sowie Ereignisse wie die Hochwasserkatastrophe 2021 oder die Covid-19-Pandemie 2020/22, aber auch geopolitische Phänomene wie transnationale Mig-

Der Heimatschutz der Bundeswehr kann dabei bereits auf sinnstiftende Ereignisse zurückblicken und verweisen, die ihrerseits bei der Auftrags Erfüllung einer der beiden ambivalenten Pole „Kampf“ und „Unterstützung“ als Leitlinien und historische Anknüpfungspunkte gelten können: Sowohl die Sturmflut von 1962 in Hamburg oder die Schneekatastrophe vom 1978/79 als auch die jüngste Vergangenheit der Covid-19-Pandemie oder der zu erwartende Paradigmenwechsel in der Territorialen Verteidigung bieten eine Quelle identitätsstiftender Vorbilder, die es künftig näher zu betrachten gilt.

Seite 68: Foto: picture alliance/dpa/Dieter Klar, picture alliance/Werner Schilling
Seite 69: Foto: Bundeswehr/Tom Twardy, Bundeswehr/Anne Weinrich;
Fotos: privat, Roland Alpers



← Feldwebel Laura Urban (r.) und Feldwebel Robert Richter unterstützen im Impfzentrum Plauen im Rahmen der Amtshilfe während der Coronapandemie, im Dezember 2021.



Julius M. Braun M.A.

ist Historiker und Doktorand am Lehrstuhl für Militärgeschichte/ Kulturgeschichte der Gewalt an der Universität Potsdam.



Florian J. Schreiner M.A.

ist Referent für Militärgeschichte und Tradition im Kommando Streitkräftebasis in Bonn.

In diesem Artikel geben die Autoren ihre persönliche Auffassung wieder.

Afghanistan – Das Scheitern im Großen

Dringendes Lernen geht nur
mit Ehrlichkeit und Konsequenz
auf allen Ebenen

von Winfried Nachtwei

Die deutschen Einsatzkräfte wurden im vergangenen Jahr unbeschadet in die Heimat zurückgebracht. Wie aber der internationale Afghanistan-einsatz zu Ende ging, versetzte Millionen afghanische Menschen in Angst und Schrecken. Für Afghanistanveteranen war es schockierend.

Veranlasst durch zwei US-Präsidenten, musste der Einsatz nach fast 20 Jahren bedingungslos und überhastet von

allen Beteiligten abgebrochen werden. Im August 2021 endete der größte, teuerste und bei Weitem opferreichste Kriseneinsatz der westlichen Staatengemeinschaft und der NATO. Der Kollaps der Regierung und ihrer Sicherheitskräfte sowie das Chaos der Massenflucht am Flughafen Kabul sendeten Bilder eines großen Desasters um den Globus. Seit 2002 waren Männer und Frauen der Bundeswehr, aber auch des Auswärtigen Amts, der Entwicklungs-

zusammenarbeit und der deutschen Polizei im multinationalen Einsatz in Afghanistan. Viele haben Kameradschaft wie sonst nie erlebt, haben gekämpft, wurden an Leib und Seele verwundet, haben Kameraden verloren. Im Auftrag von UN, Bundesregierung und Parlament sollten sie dazu beitragen, ein Land zu stabilisieren, sicherer zu machen und mit aufzubauen, das bis 2001 Rückzugsraum für internationale Terrorgruppen war. Das war notwendig,



↑ Mit einer zentralen Trauerfeier in Hannover nahm die Bundeswehr im Juni 2011 gemeinsam mit den Familien und Freunden von drei in Afghanistan gefallenen ISAF-Soldaten Abschied.



↑ Taliban-Kämpfer auf dem Hügel von Wazir Akbar Khan im Norden Kabuls. Am 15. August 2021 nahmen die Taliban die Stadt ohne Widerstand durch die Regierung ein.

das machte Sinn. Und völlig richtig war die Absicht in der deutschen Führung wie bei etlichen anderen Verbündeten, ja nicht Besatzer werden zu wollen und die afghanische Übergangsregierung auf dem schwierigen Weg zu mehr Sicherheit und Frieden zu unterstützen und nicht zu bevormunden.

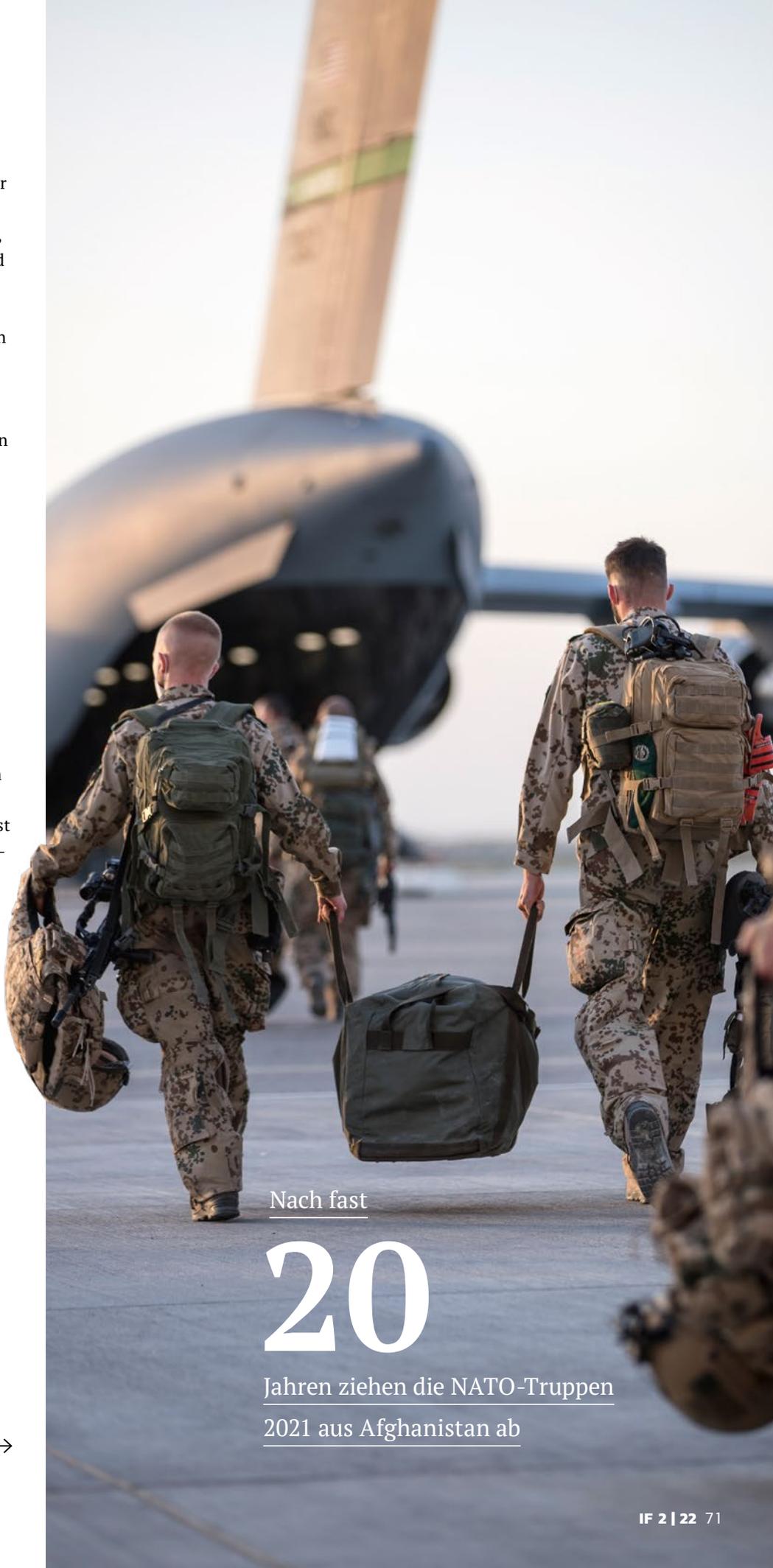
Als Mitglied des Verteidigungsausschusses bis 2009 war ich an den ersten 20 Afghanistan-Mandaten beteiligt. Bei 20 Besuchen vor Ort bis 2019 und vielen Begegnungen mit Afghanistanrückkehrern habe ich die Arbeit und Leistung der Entsandten schätzen gelernt: ihre Professionalität, Entschlossenheit, Besonnenheit und Verlässlichkeit.

Dass jetzt die Taliban an die Macht zurückkehrten, ist ein historisches Scheitern. Mehr noch, es ist zum Verzweifeln, vor allem für viele Menschen in Afghanistan, insbesondere die weibliche Hälfte der Bevölkerung. Es ist überdies zutiefst verstörend für Afghanistanveteranen. Der Schmerz wird verschärft durch die Art des internationalen Abzuges. Denn im Stich gelassen wurden sehenden Auges:

- bisherige afghanische Verbündete, die allein gegenüber den Taliban nicht überlebensfähig waren, und Ortskräfte, ohne die die internationalen Kräfte taub, stumm und nicht handlungsfähig gewesen wären,

- Menschen, die das Versprechen des Westens von Menschenrechten geglaubt hatten.

Die westliche Staatengemeinschaft traf damit den Grundwert Verlässlichkeit ins Mark. Dieser ist fundamental für kollektive Sicherheit wie für



Nach fast

20

Jahren ziehen die NATO-Truppen
2021 aus Afghanistan ab

Al-Qaida wurde ge- schwächt. Ob dadurch al-Qaida-Anschläge in Deutschland ver- hindert wurden, ist rein spekulativ.

Kameradschaft. Der Schaden für die sicherheitspolitische Glaubwürdigkeit des Westens, aber auch für die Einsatzmotivation, ist noch gar nicht absehbar.

Offenkundig wurden die strategischen Ziele des Einsatzes im Wesentlichen verfehlt:

– Al-Qaida wurde geschwächt. Ob dadurch al-Qaida-Anschläge in Deutschland verhindert wurden, ist rein spekulativ. Eine nachhaltige Bekämpfung von dschihadistischem Terrorismus gelang jedoch nicht, teilweise wurde er eher

beflügelt. Die Ausbreitung des IS in Afghanistan 2021 ist beunruhigend.

– Bei mindestens 66.000 gefallenen afghanischen Soldaten und Polizisten und über 47.000 getöteten Zivilisten seit 2002 wurden die Ziele sicheres Umfeld und Stabilisierung krass verfehlt. Teilfortschritte beim Staatsaufbau wurden durch exzessive Korruption konterkariert.

– Die Bilanz der Entwicklungszusammenarbeit war gemischt. Komplexe Projekte, die auf wirtschaftliche Entwicklung, Verwaltungskapazitäten und Rechtsstaatlichkeit zielten, waren selten erfolgreich. Beachtliche Erfolge gab es in der Gesundheitsversorgung, Grundbildung, Infrastruktur und bei in der Bevölkerung verankerten Projekten. Entwickeln konnte sich eine außergewöhnliche Medienvielfalt, eine vitale Zivilgesellschaft. Teile der weiblichen und jüngeren Bevölkerung erlebten Entfaltungsmöglichkeiten wie nie zuvor.

Das „strategische Scheitern“ (General Mark A. Milley, Chef des US-Generalstabs) hatte meiner Ansicht nach eine Fülle identifizierbarer Gründe. Auf Seiten der intervenierenden Staatengemeinschaft waren das – in unterschiedlichen Anteilen – vor allem:

– das Fehlen einer gemeinsamen, kohärenten, zivilmilitärischen Strategie mit klaren und erfüllbaren Zielen und der andauernde strategische Dissens zwischen „War on Terror“, oft jenseits des Völkerrechts,

und der Unterstützung legitimer und verlässlicher Staatlichkeit,

– der oft krasse Mangel an Landeskenntnis und Konfliktverständnis bei vielen Führenden des Einsatzes, die Unterschätzung von Terrorbekämpfung und Staatsaufbau gepaart mit technokratischen Machbarkeitsillusionen, ja Hybris,

– auf höchsten Regierungsebenen der Primat von Bündnisloyalität und innenpolitischen Rücksichtnahmen vor konsequenter Wirkungsorientierung,

– eine Art von Partnerwahl in Afghanistan, die die Macht korrupter Warlords stärkte und damit die Förderung von Rechtsstaatlichkeit konterkarierte,

– eine Realitätswahrnehmung, wo kritische Lageberichte aus dem Einsatz auf dem Weg nach oben ausgebremst und durch Schönfärberei ersetzt wurden, wo Wirkungsevaluierungen oft verweigert wurden, in Deutschland nach meiner Erfahrung über 15 Jahre,

– die sehr halbherzige Förderung verlässlicher Staatlichkeit, wofür jahrelang viel zu wenig deutsche Zivilexperten und Polizisten entsandt wurden,

– die Aufnahme von Verhandlungen mit den Aufständischen erst, als US-Präsident Donald Trump schnellstmöglich seine Truppen abziehen wollte.

Als Knackpunkt des gescheiterten Gesamteinsatzes sehe ich ein kollektives politisches Führungsversagen in vielen Hauptstädten. Das gilt auch für Berlin, wo man sich allerdings um mehr Nähe zur afghanischen Bevölkerung



↑ Der Journalist Thomas Wiegold (l) moderiert am 6. Oktober 2021 den Auftakt zur Bilanzdebatte Afghanistan-Einsatz in Berlin.



↑ Evakuierte Personen aus Afghanistan warten im August 2021 in einem A400M auf die Registrierung in Taschkent in Usbekistan.

bemühte. Das Scheitern im Großen lag nach meiner Erfahrung eindeutig nicht am entsandten „Bodenpersonal“. Die deutschen Soldaten und zivilen Kräfte haben im Rahmen ihres legalen und grundsätzlich sinnvollen, wenn auch zu wenig klaren Auftrages ihre Aufgaben mit vollem Einsatz und Mut sowie viel fachlicher und interkultureller Kompetenz erfüllt. Am scharfen Ende ihres Berufes haben sich die Bundeswehrosoldaten voll bewährt, sie waren vor allem ab 2010 durchsetzungsstark. Militärische Gewalt setzten sie kontrolliert ein und nahmen bei Gefechten Rücksicht auf die Zivilbevölkerung.

Für diese Leistungen gebührt ihnen Interesse, Anerkennung und Dank. Das Scheitern im Großen überschattet das Engagement der Einsatzkräfte, macht es aber keineswegs sinnlos.

„Aus dem Einsatz lernen“ ist bei der Bundeswehr auf taktischer und operativer Ebene ständige Praxis. Jetzt ist es an der Zeit, dass Afghanistanveteranen auch ihre kritischen Einsatzerfahrungen zur Sprache bringen können. Verantwortungsträger in der Bundes-

wehr müssen sich kritisch hinterfragen, ob ihr militärischer Ratschlag deutlich genug war, oder ob sie zur Kaskade der Schönfärberei beigetragen haben. Zugleich sollten Veteranen offener aus ihrer so anderen Einsatzwelt berichten. Jetzt kann die verbreitete Sprachlosigkeit zwischen Gesellschaft und Einsatzsoldaten überwunden werden.

Wo politische Führungen für das strategische Scheitern in Afghanistan hauptverantwortlich waren, muss gerade auf der politisch-strategischen Ebene bilanziert und gelernt werden.

Einige wesentliche Lehren liegen aber längst auf der Hand: Erstens ist von vornherein ein tiefes Konfliktverständnis und eine ehrliche Interessendefinition notwendige Voraussetzung für einen klaren Auftrag mit erfüllbaren und überprüfbaren Zielen, eingebunden in eine – bisher nie vorliegende – zivil-militärische Strategie. Das Zweite ist eine konsequente Wirkungsorientierung. Sie ist zwingend angewiesen auf ein rücksichtslos-ehrliches Berichtswesen durch die ganze Hierarchie und regelmäßige, auch unabhängige

Wirkungsanalysen. Kriseneinsätze in internationaler Verantwortung sind zwingend auf viel mehr Ehrlichkeit und Konsequenz angewiesen. Nicht zuletzt auch in Verantwortung für die Einsatzkräfte.



Diesen Artikel können Sie online nachhören.

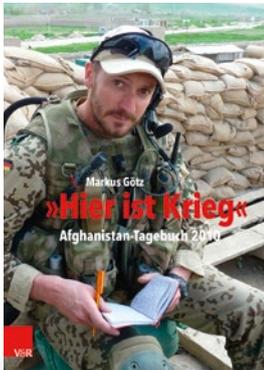


Winfried Nachtwei

(Grüne) ist ehemaliges Mitglied des Deutschen Bundestages und des Verteidigungsausschusses. Seit 2010 ist er Mitglied des Beirats Innere Führung und des Beirats Zivile Krisenprävention.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Buch- und Onlinetipps



Hier ist Krieg

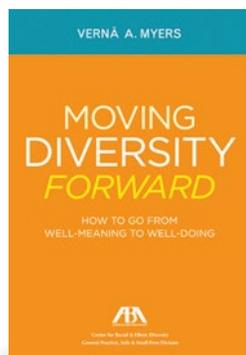
Marcus Götz
Christian Hartmann (Hrsg.)
Vandenhoeck &
Ruprecht Verlag, 2021
488 Seiten
ISBN: 978-3-525-31136-3
Preis: 45,00 €

„Den ganzen Tag über waren wieder Schüsse auch aus dem Bereich Nar-i-Sufi zu hören. [...] Die gehen mir langsam voll auf die Eier! Habe mir Schallmesspatronen für die Signalpistole bereitgelegt – das nächste Mal plätze ich ihnen eine rüber.“ Man darf sich vom rustikalen Sprachstil des Tagebuchs nicht über dessen Inhalt hinwegtäuschen lassen. Autor Markus Götz liefert einen ungeschönten Erlebnisbericht, dessen Unmittelbarkeit durch tägliche Eintragungen verstärkt wird. Der Herausgeber, Dr. Christian Hartmann (ZMSBw), erklärt neben den naturgemäß sehr militärspezifischen Begriffen auch die Landesgeschichte Afghanistans, die Rolle Deutschlands und den Einsatz der Bundeswehr. Das macht dieses seltene Dokument der Zeitgeschichte auch Nicht-Militärs zugänglich und zu einer angehenden Pflichtlektüre für alle, die sich zu diesem Einsatz äußern wollen. (uhi)

Moving Diversity Forward.

How to go from well-meaning to well-doing

Vernā A. Myers
American Bar Association
196 Seiten
ISBN: 978-1-61438-006-1
Preis: 46,50 €



Vernā Myers ist unter anderem Autorin, Rechtsanwältin und Diversity-Trainerin. Sie wurde für ihren Leitsatz „Diversity is being invited to the party, inclusion is being asked to dance!“ bekannt. Für sie umfasst der Unterschied zwischen Vielfalt und echter Inklusion zugleich die Differenz zwischen „gut gemeint“ und „gut gemacht“. In ihrer Funktion

Keine Regeln – Warum Netflix so erfolgreich ist

Wer sich mit der Weiterentwicklung von Führungs- und Organisationskultur befasst, kommt um dieses Buch nicht herum. Zugegebenermaßen ist der Zuschnitt sehr stark auf die Genese zu einer Kultur von Freiheit und Verantwortung bei Netflix ausgeprägt. Die Beseitigung von Urlaubsregelungen hat sich beim Streaming-Dienst bewährt. Dies wäre für Organisationen wie die Bundeswehr sicherlich eine Spur zu disruptiv. Wie eine ernst gemeinte Feedback- und Fehlerkultur aussehen könnte, da liefert das Buch von Hastings/Meyer eine Reihe von bedenkenswerten Ansätzen. Diese sind nicht nur auf das „große Ganze“ anwendbar, sondern auch in kleinen Organisationseinheiten. Hervorzuheben bleiben Aspekte wie „Führung durch Kontext, nicht Kontrolle“ oder die „Culture Map“ zum Gestalten und Hinterfragen der Führungskultur. (wac)

Reed Hastings/Erin Meyer
Verlag Econ/Ullstein
398 Seiten
ISBN: 978-3-430-21023-2
Preis: 26,00 €



als Beraterin trifft sie häufig auf Unternehmer und CEOs, die Vielfalt in ihren Unternehmen und Organisationen gutheißen und gezielt fördern. Da sie es aber selten schaffen, eine inklusive Organisations- und Führungskultur zu etablieren, verlassen zuweilen Mitarbeitende die Firmen wieder, weil diese hinter ihren selbst gesteckten Zielen von Repräsentation zurückbleibt. Mit „Moving Diversity Forward“ liefert Myers nun ein Handbuch für all diejenigen, die den Wert von Vielfalt bereits erkannt haben, aber Handlungsoptionen in Fragen der „Vielfalt um der Vielfalt Willen“ hinaus benötigen. Auf Basis ihrer eigenen Erfahrung stellt sie die PoC (People of Colour) exemplarisch in den Mittelpunkt, aber nicht ohne ausreichend Verweise auf alle Vielfaltdimensionen zu geben. Entlang ihres Bildes des Tanzes, zeigt sie auf, welche Fähigkeiten ein guter „Tanzpartner“ braucht, welche Schritte es zu erlernen gilt, welche „Tanzstile“ aufeinandertreffen können und wie man mit „Tanzmuffeln“ umgeht. (lwi)



Die letzte beste Hoffnung. **Zum Zustand der** **Vereinigten Staaten**

George Packer
Rowohlt Verlag 2021
256 Seiten
ISBN: 978-3-498-00219-0
Preis: 26,00 €

Wie reagieren, wenn am Zaun der freundlichen Nachbarn plötzlich die roten Wahlplakate mit den fünf weißen Lettern „TRUMP“ hängen? Von solchen Alltagserfahrungen ausgehend schreibt der Journalist George Packer ein Buch über Polarisierung in den USA. Das Erfolgsversprechen des American Way of Life hat sich im Prozess der Globalisierung in Luft aufgelöst. Zurück blieb eine gesplante postindustrielle Gesellschaft mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern. Leichte Beute für Trumps schamlosen Populismus. Gegeneinander abgedichtete Gruppenidentitäten verstärken die Ressentiments: Das „Wahre Amerika“, das auf „weißem christlichem Nationalismus“ beruht; das

„Freie Amerika“, versammelt um Freihandel und Deregulierung; das „Smarte Amerika“ der Profiteure des Tech-Booms, liberal und kosmopolitisch; und das „Gerechte Amerika“ der „woken“ Aktivisten, für die das amerikanische Versprechen im Ganzen durch tiefsitzenden Rassismus diskreditiert ist. Gibt es Auswege? Packer erzählt von charismatischen Persönlichkeiten: Frances Perkins in der Zeit des New Deal, Rustin Bayard für die Bürgerrechtsbewegung. Aber es braucht auch strukturelle Reformen: Die Monopole der Tech-Giganten müssen gebrochen, die politische Öffentlichkeit nach dem Niedergang der Lokalpresse neu aufgebaut, neue Formen zivilgesellschaftlichen Engagements entwickelt werden. Kurz: Es gilt, das amerikanische Versprechen neu zu erfinden – dies ist die „letzte beste Hoffnung“ des Buchtitels. Man muss nicht alle Wertungen dieses Buches teilen, etwa die Mischung aus Antikapitalismus und Patriotismus. Seine Stärke liegt in der Verbindung von Reportage und Analyse. Und warum sollen wir dieses Buch in Deutschland lesen? Um die USA besser zu verstehen, und um unseren eigenen Weg in die Polarisierung antizipieren zu können. (rmi)

Herz an der Angel

Ein „Viersterner“ beschreibt seinen beeindruckenden Werdegang vom einfachen Artilleristen zum Generalinspekteur. Als Spross einer sächsischen Adelsfamilie mit Militärtradition und früh in der christlichen Pfadfinderschaft aktiv, fand General a. D. Hans Peter von Kirchbach durch wehrmachtgeprägte Vorgesetzte zum Beruf des Offiziers. 1960 tobte der Kalte Krieg, die Bundeswehr wurde atomkriegsfähig, Mauerbau und Kuba-Krise standen an. Der Autor berichtet über die harte und solide Offizier- und Generalstabsausbildung, über seine Zeit als junger Vorgesetzter, in herausfordernden Stabs- und ab 1989 in höchsten Führungsverwendungen. Stets verortet er sein Wirken in die Zeitläufe, die Jahre der Aufrüstung und Entspannung, der Wiedervereinigung sowie der

ersten Auslandseinsätze. Bekannt wurde er als Befehlshaber Wehrbereich VII. Das Oder-Hochwasser von 1997 machte den Einsatz der Bundeswehr zur Sicherung der Deiche in Brandenburg mit insgesamt rund 30.000 Soldaten erforderlich. Die Minister Matthias Platzeck und Alwin Ziel sowie „Deichgraf“ von Kirchbach wurden zu Schlüsselfiguren im zivil-militärischen Kampf gegen die Flut. Mit soldatischer Professionalität, Durchsetzungsvermögen, Zuversicht und dem Glauben an das Gute gelang das „Wunder an der Oder“. Seine Lebenserinnerungen durchzieht eine Konstante: die Menschlichkeit. Berührend sind seine Schilderungen vom Umgang mit Menschen, seine Charakterisierungen von Weggefährten, alles getreu der Vorschrift Innere Führung: „Wer Menschen führen will, muss Menschen mögen.“ Sein unschöner Abgang im Jahr 2000 steht dazu in völligem Kontrast. Er rechnet nicht ab, vielmehr schont er die damaligen Akteure. Von seiner Schaffens-



kraft, die der Bundeswehr im Wandel gutgetan hätte, profitierte die Johanner-Unfall-Hilfe, deren Geschicke er über zwölf Jahre lenkte. Wer wissen will, was einen guten militärischen Vorgesetzten und nicht zuletzt einen guten Menschen ausmacht, der nehme dieses Buch zur Hand. (hmh)

Hans Peter von Kirchbach
Miles-Verlag, Berlin 2021
363 Seiten
ISBN: 978-3-96776-035-4
Preis: 19,80 €

Jahrbuch Innere Führung 2021/22



**Uwe Hartmann, Reinhold Janke,
Claus von Rosen (Hrsg.)**
Miles Verlag, 424 Seiten
ISBN: 978-3-96776-029-3
Preis: 24,80 €

Angesichts des Tagesbefehls von Generalinspekteur Eberhard Zorn vom 22. September 2020, in welchem dieser ein „Mindset Landes- und Bündnisverteidigung“ fordert, sahen sich die Autorinnen und Autoren des diesjährigen Jahrbuchs Innere Führung dazu aufgerufen, sowohl die aktuellen sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen als auch die daraus resultierenden Implikationen für die Innere Führung zu analysieren. Dabei stehen vor allem Führung, Ausbildung, aber auch die Möglichkeiten der Digitalisierung im Blickpunkt.

So setzt sich unter anderem Gerlinde Groitl in ihrem Beitrag mit der System- und Ordnungskonkurrenz zwischen den Vereinigten Staaten und China auseinander. Daran anknüpfend regt Hans-

Peter Bartels die Diskussion an, welche Reformen es bei der Bundeswehr für ein neues Mindset braucht. Aus historischer Perspektive untersucht Nicolas Holz Fehlentwicklung in der Inneren Führung und macht Vorschläge, wie man ihr wieder zu mehr Klarheit und Einsatznähe verhelfen könnte. Claus von Rosen fragt hingegen nach neuen Möglichkeiten der politischen Bildung in der Truppe. Den Abschluss macht Thomas Wanninger mit einem ideengeschichtlichen Beitrag darüber, wie die Innere Führung der Legitimierung von Auftrag und Einsatz dienen kann.

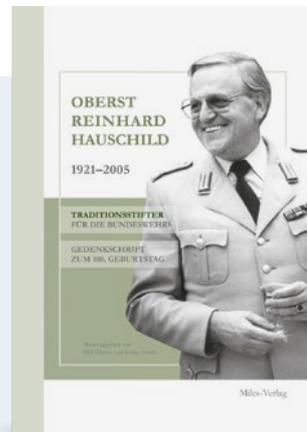
Das Jahrbuch Innere Führung 2021/22 liefert viele kluge Beiträge zum künftigen Mindset Landes- und Bündnisverteidigung und darüber, welche Rolle die Innere Führung innerhalb der neuen Herausforderungen einnehmen kann. (aw)

Oberst Reinhard Hauschild 1921–2005. Traditionsstifter für die Bundeswehr? Gedenkschrift zum 100. Geburtstag

Die Bundeswehr sucht in ihrer über 65-jährigen Geschichte nach eigenen Vorbildern. Auch die zum 100. Geburtstag von Oberst Reinhard Hauschild erschienene Gedenkschrift fragt im Untertitel danach. Besitzt eine so schillernde und vielseitige Soldatenpersönlichkeit wie Hauschild die Qualität, um als Traditionsstifter zu fungieren? Das von zwei Kennern der Materie auf Grundlage eines umfangreichen Materialfundus herausgegebene Buch gibt darauf eine ermutigende Antwort. Hauschild war ein Glücksfall für die Bundeswehr, und dass nach ihm die Mayener Kaserne benannt wurde, ist Ausdruck dieser Wertschätzung. Hauschild wird in diesem ambitioniert gestalteten Sammelband, der auf jeder

Seite die professionelle Handschrift der Operativen Kommunikation dokumentiert, von Zeitgenossen und Weggefährten, aber auch von jungen Beiträgern in beindruckender Bandbreite charakterisiert. Als Mensch, Soldat, Kriegsteilnehmer, Kommandeur, Erzieher und Ausbilder, Journalist und erfolgreicher Buchautor ebenso wie als Karnevalist und Spitzenkoch, insbesondere aber als geistiger Vater des Truppenbetreuungssenders „Radio Andernach“ hat Hauschild prägend bis in die heutige Zeit gewirkt. Hauschilds

eigenes Erfolgsbuch „Beurteilung für Hauptmann Brencken“, in dem das Ringen um den richtigen Geist in der jungen Bundeswehr anspruchsvoll thematisiert wird, kann als Pflichtlektüre für Bundeswehroffiziere gelten. (jan)



**Carola Hartmann
Dirk Drews und Stefan Gruhl (Hrsg.)**
Miles-Verlag, Berlin 2021
182 Seiten
ISBN: 978-3-96776-022-4
Preis: 19,80 €



Bellingcat – ein internationales, investigatives Recherchenetzwerk



Die Online-Plattform bellingcat.com ist ein internationales investigatives Recherchenetzwerk. Gegründet wurde es im Juli 2014 durch den britischen Netzaktivisten Elliot Higgins. In den Themenfeldern Menschenrechtsverletzungen, Kriegsverbrechen und Finanzkriminalität setzen die Mitarbeitenden auf Faktenchecks und Open-Source-Intelligenz.

Bereits 2015 wurde [bellingcat](https://bellingcat.com) mit dem Hanns-Joachim-Friedrichs-Preis ausgezeichnet. Aufsehen erregte die Plattform mit ihren Recherchen und Veröffentlichungen über den Abschuss von Flug MH17 im Jahr 2014 und dem Fall Skripal. Im letztgenannten wies [bellingcat](https://bellingcat.com) nach, dass die beiden Tatverdächtigen des Giftanschlags auf den Regimekritiker Sergei Skripal und dessen Tochter Mitglieder des russischen Geheimdienstes GRU waren. Die Plattform finanziert sich durch Spenden, Seminare und Zuwendungen aus Stiftungen. (aw)

bellingcat



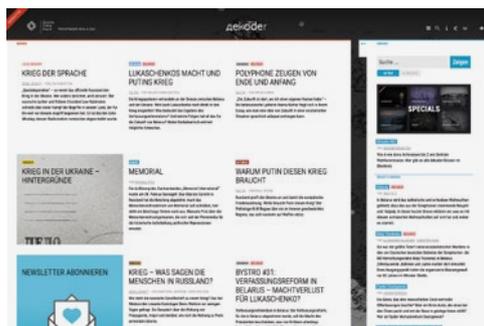
Dekoder.org – Stimmen aus Russland und Belarus



Die Online-Plattform dekoder.org vereint das Wissen von Spezialisten mit gutem Journalismus. Das Ziel: Unabhängigen Meinungen aus Russland und Belarus eine Stimme zu geben. Die zweimalige Preisträgerin des Grimme Online Award (2016, 2021) wurde im Jahr 2015 von dem Philosophen und Publizisten Martin Krohs gegründet. Seither bereitet ein

Team aus Journalisten und Osteuropaexperten rund um die Chefredakteurin Tamina Kutscher Informationen auf und bietet unabhängigen Journalisten und Wissenschaftlern europäischer Universitäten eine Plattform.

Die gemeinnützige Hamburger Gesellschaft hält auf ihren Seiten ein breites Portfolio für den Leser bereit. Die Palette reicht von den aktuellen Themen wie der Ukraine-Krise, Hintergrundwissen und Meinungen hin zu historischen Ereignissen und Einordnungen. Dabei macht dekoder.org auch das Wissen von Instituten für den Leser nutzbar. Eine interessante Palette an Förderern, darunter die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien sichert die unabhängige Arbeit. Bei der Suche nach ausgewogenen Informationen über Russland und Belarus für jeden ein Muss! (aw)



IMPRESSUM

IF - Zeitschrift für Innere Führung

67. Jahrgang
Die Zeitschrift für Innere Führung wurde 1956 als IFDT (Information für die Truppe) gegründet.

Herausgeber

Kommandeur des Zentrums Innere Führung (ZInFü)

Redaktion

Chefredakteur: Jan Marberg (mbg)
Chef vom Dienst: Christopher Steiger (cst)
Leitende Redakteurin: Dr. Sarah Reichel (rhl)
Redakteure: Marcus Bredick (mbr), Axel Woile (aw)
Schlussredaktion: Dr. Peter Popp, Thomas Flink
Art Direktorin: Dagmar Hentschel
Mitwirkende an dieser Ausgabe: Helmut Hammerich (hnh), Uwe Hildenbeutel (uhi), Reinhold Janke (jan), Roger Mielke (rmi), Tobias Wachner (wac), Lena Wilk (lwi)

Redaktionsanschrift

IF - Zeitschrift für Innere Führung
Zentrum Innere Führung, Abteilung Im Dialog
Von-Witzleben-Straße 17, 56076 Koblenz
Telefon 0261 - 579420 - 5571
E-Mail: ZInFueImDialogIF@bundeswehr.org
Homepage: www.innerefuehrung.de

Bildredaktion

Redaktion der Bundeswehr, Andrea Bienert,
Nicole Czerwinski, Till Rimmele

Layout & Design

IDEENHAUS GmbH MARKEN.WERT.STIL
Mühlgasse 17, 90403 Nürnberg
Sabine Kropf, Marcel Olek, Ralf Brendjes,
Michael Zimmermann

Vertrieb

Streitkräfteamt (SKA) Mediendisposition
SKAMediendisposition@bundeswehr.org

Druck

Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH
Auflage: 20.000

Hinweis

Mit Namen oder Initialen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers oder der Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Gewähr übernommen. Texte und Illustrationen sind urheberrechtlich geschützt. Nachdrucke, auch auszugsweise, fotomechanische Wiedergabe und Übersetzung sind nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung durch die Redaktion und mit Quellenangaben erlaubt. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken und Vervielfältigungen auf Datenträger. Wir betonen ausdrücklich, keinerlei Einfluss auf die Gestaltung und die Inhalte derjenigen Seiten zu haben, auf die in unserer Zeitschrift durch Angabe eines Links verwiesen wird. Deshalb übernehmen wir keine Verantwortung für die Inhalte aller durch Angabe einer Linkadresse in unserer Zeitschrift genannten Seiten und deren Unterseiten und machen uns deren Inhalt nicht zu eigen. Diese Erklärung gilt für alle durch uns ausgewählten und angebotenen Links und für alle Seiteninhalte, zu denen Links oder Banner führen. Für Preisangaben in Artikeln: keine Gewähr.

Einheiten, Verbände und Dienststellen, die die IF bzw. zusätzliche Exemplare beziehen möchten, wenden sich zur Anforderung bitte an ihre zuständige Post- oder DV-Stelle.

Redaktionsschluss:

10. März 2022

Denken, drücken, sprechen

**Zeitgemäße
Kommunikation
für Vorgesetzte**



Ob an der feucht-rauen Nordsee oder im trocken-sandgepeitschten Mali – für Vorgesetzte ist die Kommunikation seit jeher der wesentliche Garant einer erfolgreichen Auftragserfüllung.



↑ *Im BwMessenger ist der direkte Austausch mit einer interessierten Zielgruppe möglich.*

von Maria Smolinsky
und Thomas Martin

Während der Coronapandemie veränderten sich für viele Vorgesetzte notgedrungen die Kommunikationsmöglichkeiten mit ihrem unterstellten Personal. Wie kann eine Führungskraft im Spannungsfeld zwischen der aktuellen Lage und technischen Möglichkeiten, den Bedürfnissen der Unterstellten, der eigenen Persönlichkeit und nicht zuletzt der Auftrags-erfüllung erfolgreich kommunizieren?

Keep it short and simple

Über Jahrzehnte fand Kommunikation

in der Bundeswehr funktionsorientiert statt: Kürze und Prägnanz waren und sind die bestimmende Form. Parallel dazu ist insbesondere in Zentren und Ämtern die Entwicklung einer ausgeprägten Kommunikationskultur zu beobachten. Die Flut von Nachrichten zeigt eine gegensätzliche Entwicklung zur prägnanten militärischen Sprache.

Dabei hat die Realität beide gegenläufigen Kommunikationsformen längst überholt. Im Bereich der Wirtschaft zeigt sich: Flache Hierarchien,

lösungsorientierte Prozesse und kollaboratives, digitales Arbeiten steigern sowohl die Effizienz als auch die eigene Freiheit und Kreativität. Gerade angesichts der Coronapandemie gilt es zu überlegen, was für die Bundeswehr im Positiven wie im Negativen daraus hinsichtlich ihrer Binnenkommunikation beherzigt werden könnte.

Balance zwischen Empathie, Kompetenzen, Authentizität und dienstlichem Interesse

Zunächst sind die unterschiedlichen Persönlichkeiten und Fähigkeiten des unterstellten Personals zu betrachten. Das Spektrum reicht häufig vom jugendlichen „Digital Native“ bis hin zum einsatzerfahrenen Unteroffizier oder Stabsoffizier. Mit höchst individuellen Ansprüchen und Bedürfnissen in Bezug auf eine erfolgreiche dienstliche Kommunikation eint der Dienst für die Streitkräfte. Das kommunikative Eingehen der Vorgesetzten auf persönliche Befindlichkeiten der oder des Einzelnen findet seine Grenze in einer zu kleinteiligen Ansprache. In der praktischen Umsetzung zeigen sich bei den Führungskräften individuelle Vorlieben der Kommunikation. Die Bundeswehr stellt den Vorgesetzten neue Kommunikationswege wie Webex, Jabber und den BwMessenger zur Verfügung. Die Führungskräfte müssen sich jedoch mit jedem einzelnen Tool auseinandersetzen und den Mehrwert der Anwendung für das eigene Aufgabengebiet individuell abwägen.

Der Auftrag bleibt bei all dem entscheidend. Die Führungskräfte der Bundeswehr müssen die eigene Kompassnadel immer wieder zwischen unterstelltem Personal, technischen Möglichkeiten, eigenem Führungsverständnis und der Auftragserfüllung ausrichten. Diese Balance zwischen Empathie, Kompetenzen, Authentizität und dienstlichem Interesse bilden die wesentlichen Faktoren einer erfolgreichen dienstlichen Kommunikation.

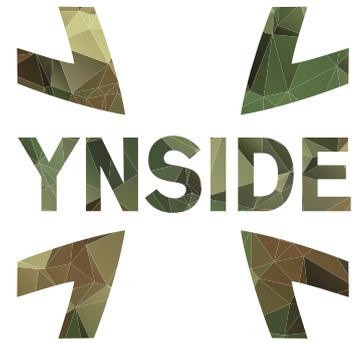
Kommunikationsmix rund um die Innere Führung

Als ein Beitrag zu dieser Balance stellt das Zentrum Innere Führung den Bundeswehrangehörigen für die Inhalte rund um die Innere Führung eine praktische und einfache Mischung von Kommunikationsmitteln zur Verfügung: der BwMessenger bringt aktuelle News, wichtige Informationen gibt es im Extranet und ein umfangreiches Angebot von Ausbildungshilfsmitteln findet man im neugestalteten Portal Innere Führung.

Abonnentinnen und Abonnenten des BwMessenger-Raums „Innere Führung“ erhalten regelmäßig Infos über aktuelle Angebote und Produkte sowie News rund um das Themenfeld der Inneren Führung kurz zusammengefasst auf ihre Endgeräte. Bei Fragen vermittelt die Community die richtigen Ansprechpartner oder gibt Hinweise zur weiteren Information.

Diese Hinweise führen künftig auch zum neuen Extranetauftritt der Inneren Führung. Diese auf eine übersichtliche Struktur und klare Mehrwerte für die Bundeswehrangehörigen ausgelegte Plattform ermöglicht die einfache Orientierung unter den vielen Angeboten und Services rund um die Innere Führung. Praktische Hilfen wie Downloads, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner oder kurze Beschreibungen ebnen den Weg zum gesuchten Inhalt.

Daneben bietet das neue Portal Innere Führung (PIF) als Unterstützung für Vorgesetzte eine große Auswahl an Experten, Ansprech- und Netzwerkpartnern. Hinzu kommen Materialien und Formate zur Ausgestaltung von Unterrichtseinheiten, Seminaren, Unterrichtsfahrten und Exkursionen im Rahmen der politischen, historischen, ethischen und interkulturellen Bildung. Das neue Portal verfügt über einen vereinfachten Zugang ohne Anmeldung sowie über neue umfangreiche Such- und Filterfunktionen. Dieses Angebot



↑ Das Extranet „Ynside“ wird die Mitarbeiterkommunikation innerhalb der Bundeswehr auf einer Plattform bündeln.

steht den Vorgesetzten als Hilfestellung für die Ausbildung des unterstellten Personals künftig jederzeit zur Verfügung.

Die neuen Services im Extranet und im neuen Portal Innere Führung starten im Laufe des zweiten Quartals 2022 – in unserer Rubrik „InFürmativ“ werden alle Bundeswehrangehörigen im Extranet über den Launch der Plattformen informiert. Bereits jetzt können Sie uns im Raum „Innere Führung“ im BwMessenger folgen.



Thomas Martin

ist Online-Redakteur im Dezernat Online der Abteilung Im Dialog am Zentrum Innere Führung.



Major i.G. Dr. Maria Smolinsky

ist Einsatzstabsoffizier im Dezernat Menschenführung/ Politische Bildung im Bereich Operative Gestaltung in der Abteilung Weiterentwicklung InFu am Zentrum Innere Führung.



Natali Sevriukova steht nach einem Raketenangriff fassungslos neben ihrem Haus in Kiew, Ukraine, am 25. Februar 2022. Es ist der Tag nach dem Einmarsch der russischen Truppen. Mit diesem brutalen Angriff auf das gesamte Land hat der russische Präsident Wladimir Putin die westliche Welt überrascht. Die Mitgliedstaaten in EU und NATO haben ihrerseits ungewohnt geschlossen reagiert. Bundeskanzler Olaf Scholz spricht von einer Zeitenwende, nach der die Welt nicht mehr dieselbe ist wie zuvor.



Das Unglück in der Iller

Von den 28 gerade erst in den Grundwehrdienst eingezogenen Soldaten des Luftlande-jägerbataillons 19 ertrinken am 3. Juni 1957 15 in den Fluten der Iller. Ihr Zugführer will nach einer Infanteriegefechtsausbildung spontan den Weg zurück in die Kaserne in Kempten (Allgäu) durch den Fluss abkürzen. Er unterschätzt die Gefahr der zu dieser Zeit Hochwasser führenden, reißenden Iller. Das Unglück führt zu Debatten über die Innere Führung und begründet das Soldatenhilfswerk.

Der Zugführer geht in die nur acht Grad kalte Iller voran, seine 28 Rekruten folgen ihm. Der Fluss zieht ihnen sofort die Füße unter dem Körper weg. Einige können sich an den Pfeilern einer Iller-Brücke festhalten. 19 Soldaten werden fortgeschwemmt. Vier davon können sich retten, 15 versinken in den Fluten.



↑ Trauerfeier um die 15 ertrunkenen Grundwehrdienstleistende.

Bundesverteidigungsminister Franz Josef Strauß erklärt die Katastrophe: „Fünfzehn junge wehrpflichtige Soldaten haben ... durch Verquickung besonders tragischer Umstände den Tod gefunden.“ Der spätere Pressesprecher des Verteidigungsministeriums, der damalige Major und spätere General Gerd Schmückle ist vor Ort. Er schreibt in seinen Memoiren „Ohne Pauken und

Trompeten“, dass der Kompaniechef der tödlich verunglückten Rekruten die Flussüberquerung als „militärischen Unsinn“ und „streng verboten, mündlich und schriftlich“ bezeichnet. Drei Vorgesetzte werden wegen des Unglücks angeklagt. Zwei werden freigesprochen und der verantwortliche 24-jährige Stabsoberjäger zu einer Bewährungsstrafe verurteilt.

Der Abgeordnete und ehemalige Hauptmann der Wehrmacht Fritz Eschmann (SPD) betont für die Opposition die Verantwortung der Regierung für das Iller-Unglück. Er verweist auf die „sinnlose Hast und Überstürzung“ beim Aufbau der Bundeswehr. Tatsächlich warnte bereits ein Jahr zuvor (1956) der Inspekteur des Heeres, Generalleutnant Hans Röttiger den SPD-Abgeordneten und späteren Bundeskanzler Helmut Schmidt vor einer zu schnellen Einberufung von Wehrpflichtigen: Es fehle noch an ausreichend erfahrenen Unteroffizieren und Offizieren. In diesem Sinne führte Schmidt, der junge Wehrexperte der SPD, im Deutschen Bundestag wenig später aus: „Wenn Sie die leitenden Offiziere des Verteidigungsministeriums fragen, so merken Sie, ..., daß die Bundeswehr in Wirklichkeit nicht in der Lage ist, im kommenden Frühjahr

(1957) in nennenswertem Umfang wehrpflichtige Soldaten aufzunehmen.“ Sie werden eine aus politischen Gründen zu früh eingeführte Wehrpflicht „für ein Unglück halten, weil sie den Reifegrad der bisher aufgestellten Truppe kennen.“

Kanzler Konrad Adenauer, Verteidigungsminister Strauß und die Mehrheit des Deutschen Bundestages lehnen jegliche politische Schuld für das Unglück ab. Der Tenor ihrer Aussagen ähnelt dem Urteil des damals wohl renommiertesten Wehrexperthen Major im Generalstab a.D. Adelbert Weinstein in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“: „Soldatsein ist immer mit Gefahren verbunden, ob im Frieden oder im Krieg. Man wird Unfälle bei der Bundeswehr, wie in jedem Betrieb, durch Sorgfalt auf ein Mindestmaß beschränken können. Vermeiden lassen sie sich nie.“

Das Iller-Unglück legt die Versorgungslücke der jungen Bundeswehr schonungslos frei. Mit Rückendeckung von Franz Josef Strauß rufen Generalinspekteur Adolf Heusinger und Heeresinspekteur Hans Röttiger die „Hilfsaktion Iller“ ins Leben. Aus dieser entsteht am 18. Oktober 1957 das „Soldatenhilfswerk der Bundeswehr“. Das Unglück war in diesem Sinne eine Initialzündung. (ub)

DEUTSCHER DIVERSITY-TAG 2022



Gefördert durch



Let's celebrate Diversity: Der Deutsche Diversity-Tag feiert am 31. Mai 2022 sein 10-jähriges Jubiläum!

Unsere Gesellschaft ist vielfältig. Unsere Arbeitswelt auch. Darauf macht der Deutsche Diversity-Tag mit zahlreichen Aktionen – online und offline, für die Belegschaft oder für die Öffentlichkeit – aufmerksam. Der Aktionstag trägt den Vielfaltsgedanken in die Arbeitswelt und findet jährlich auf Initiative des Charta der Vielfalt e.V. statt. Auch bei der Bundeswehr.

Deutscher Diversity
Tag 2022 am Zentrum
Innere Führung:
Crossfunktionale
Teams = Erfolgsfaktor?!

CELEBRATE
DIVERSITY

10
JAHRE

FLAGGE
FÜR
VIELFALT

#DDT22

VIELFALT
VERBINDET

MILITÄR HISTORISCHES MUSEUM

Dresden



KULTUR
GESCHICHTE
GEWALT

