

Erweiterung

Schweden und Finnen
auf dem Weg in die NATO

Bewältigung

Vor dem Weltenbrand
Kuba-Krise 1962

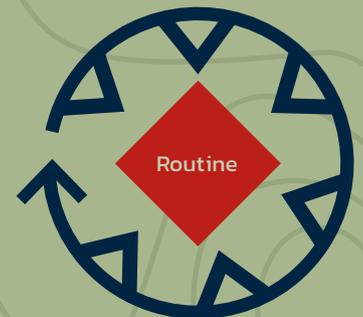
Ausrichtung

Ethik für die Landes-
und Bündnisverteidigung



BUNDESWEHR

Obj
Einsatzbereitschaft



Agilität

in den Streitkräften



Agilität

Truppe

MILITÄR HISTORISCHES MUSEUM

Dresden



© picture alliance / AP Photo / Anja Niedringhaus

DIE BUNDESWEHR IN DER ÄRA MERKEL KRIEG UND FRIEDEN 2005–2021

ab 30. September 2022



„Heute schon agil geführt?“



Diesen Fragen wollen wir uns in dieser Ausgabe der IF widmen. Dazu werden Sichtweisen von „oben“ wie von „unten“ sowie weitere Perspektiven innerhalb und außerhalb der Bundeswehr beleuchtet.

Aktuell sprechen viele Menschen über Agilität. „Wir müssen agiler werden“ und „unsere Bundeswehr ist nicht agil genug“ sind häufige Aussagen vor allem auch von der berühmten „Seitenlinie“. Damit ist immer auch Kritik an der Bundeswehr und deren Führungskräften verbunden. Aber was ist eigentlich Agilität? Und was bedeutet agiles Führen? Sind die Führungskräfte der Bundeswehr wirklich nicht agil? Und wenn das so ist, was müssen wir dann tun, um agil bzw. agiler zu werden?

Sicherlich fragen Sie sich jetzt, was meine Auffassung dazu ist und ich möchte Ihnen diese auch nicht vorenthalten. Zunächst einmal bin ich für eine klare Sprache, die von allen Angehörigen der Bundeswehr auf allen Ebenen verstanden wird. Wir sollten nicht ständig neue Begriffe aus der Managementwelt aufgreifen. Vielfach mache ich die Erfahrung, dass aktuell „hippe“ Begriffe Verwendung finden, die von den Angehörigen der Bundeswehr nicht einheitlich verstanden werden, verwirren und in der Folge dann sogar auf Ablehnung stoßen. Dabei stammen deren eigentlicher Ursprung und Inhalt häufig sogar aus der Bundeswehr selbst. Wir sollten uns nicht schlechter darstellen, als wir tatsächlich sind. Unsere Führungsmethoden und -verfahren sowie unsere Aus- und Weiterbildung, um nur zwei Beispiele zu nennen, sind zielführend, zeitgemäß und hoch effizient. Eine

ganz andere Frage ist, ob wir Bewährtes auch wirklich anwenden und leben. Dies gilt z. B. für das Prinzip „Führen mit Auftrag“, das ich im Sinne von Agilität als ein hoch flexibles, lageabhängiges und damit agiles, aber vor allem entschlossenes und tatkräftiges Führen, Entscheiden und Handeln übersetze. Wir dürfen uns nicht hinter bürokratischen Hürden verstecken. „Machen“ ist gefragt! Ich bin davon überzeugt, dass wir als Bundeswehr alleine schon durch unsere Führungsphilosophie eine agile Organisation sind. Unsere guten und bewährten Führungsprinzipien können allerdings noch verbessert werden. Vertrauen in die unteren Ebenen, dorthin, wo die Leistung erbracht wird, wo es wirklich drauf ankommt, weil sich auch das scharfe Ende unseres Berufes dort besonders deutlich zeigt, ist dafür oberstes Gebot.

Auf Ihre Reaktionen bin ich gespannt und wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre dieser Ausgabe!

Generalmajor André Bodemann
Kommandeur
Zentrum Innere Führung



Titelthema Agilität

Marco Eberlei / Eberhard Zorn

8 Agilität in der Bundeswehr

Perspektiven: Wie agil ist die Bundeswehr?

Philipp Schaller

10 Führen mit Auftrag

Ein skalierbarer agiler Rahmen?

Bastian Chr. Matz

18 Agil ausbilden und führen

Bericht aus der Unteroffizierschule der Luftwaffe

Interview mit Dr. Martin Scherm, ZInFÜ Bereich Coaching

24 Coaching für Spitzenpersonal

Agilität gewinnt an Bedeutung

Axel Woile

26 Vorsprung durch Agilität

Wie ein Unternehmen Agilität lebt

Gesellschaft

Ina Kraft

32 Der Realismus-Reflex und seine Alternativen

Welt & Partner

Markus Kaim

38 NATO-Erweiterung um Schweden und Finnland

Bedeutung für die euro-atlantische Sicherheitsordnung

Sebastian von Münchow

46 Der Covid-19 Sicherheitsnexus

Prolog für die neue Ära der Konfrontation



Jetzt neu: IF-Podcast zum Titelthema

Zu Agilität mit Sven Weizenegger
Leiter des CIHBw





38



46

Geschichte

54 Vor dem Weltenbrand
Die Kuba-Krise 1962

Uwe Brammer



Keine IF bekommen?

Einheiten, Verbände und Dienststellen wenden sich bitte an ihre Poststelle/zuständige Dienstvorschriftenstelle und fordern zusätzliche Exemplare an. Sie können die IF auch unter www.innerefuehrung.de als PDF downloaden.

Rubriken

Essay

Roger Mielke

62 Von Pflichten und ihren Grenzen

Ethische Fragen der Landes- und Bündnisverteidigung

Zahlen & Fakten

Lena Wilk

66 Agil, crossfunktional und vielfältig

Agilität als Teil eines modernen Diversity Managements?

Mediale

68 Buch- und Onlinetipps

71 Impressum

72 Schlaglicht

Aufgeschlagen

Uwe Brammer

74 Minister von Hassel als Krisenmanager

Agilität und Auftragstaktik

Foto: Bundeswehr/Christian Vierfuß

Lagebesprechung während der Übung Iron Wolf 2019 im Rahmen der enhanced Forward Presence Battle Group in Pabrade, Litauen.



Agilität in der Bundeswehr

Die Redaktion IF hat einen Hauptmann, Adjutant beim Kommandeur der 10. Panzerdivision, und den Generalinspekteur der Bundeswehr gefragt, was sie unter Agilität verstehen. Sie schildern aus ihrer jeweiligen Perspektive „Bottom-up“ oder „Top-down“, wie agil ihrer Meinung nach die Bundeswehr aktuell ist oder wo sie noch agiler werden darf.

BOTTOM-UP

Balance zwischen Handlungsfreiheit und Vorgaben

von Marco Eberlei

Nach dem 9. November 1989, dem 11. September 2001 und nun mit dem 24. Februar 2022 befinden wir uns in der dritten sicherheitspolitischen Zeitenwende innerhalb der letzten 30 Jahre. Ein breites Spektrum an Aufträgen aus den Bereichen der Landes- und Bündnisverteidigung, des Internationalen Krisenmanagements und der Amtshilfe zwingt die Bundeswehr dazu, agil zu sein. Agilität beschreibt das rasche und flexible Reagieren auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen unter Nutzung von individuellen Erfahrungen und Fähigkeiten sowie der konsequenten Umsetzung der Auftragstaktik durch Vorgesetzte, die sich als Führer, Ausbilder und Erzieher verstehen.

Im Bataillon genügt häufig ein Anruf in der Nachbarkompanie für kurzfristige materielle oder personelle Unterstützung in der Ausbildung oder auf Übungsplätzen. Soldatinnen und Soldaten werden nach ihren Fähigkeiten und Kompetenzen sogar dienstgradübergreifend in Ausbildung und Übung eingesetzt. Leistungsprämien, förmliche Anerkennungen oder Sonderurlaub

können zudem unkompliziert als Anreiz durch Vorgesetzte genutzt werden. Das Zulassen und die konstruktive Bearbeitung von Fehlern auf jeder Ebene rundet die Führungskultur der Inneren Führung ab. Daher glaube ich, dass von Mensch zu Mensch und durch das Wollen und Können von militärischen Vorgesetzten (fast) alles möglich gemacht und mit wertschätzender Führungskompetenz auch Fähigkeiten und Potenziale des unterstellten Bereichs ausgeschöpft und gefördert werden können.

Diese Agilität wird jedoch teilweise behindert. Zum einen durch lange Anforderungswege für Ausbildungsmaterial, Dauermeldetermine oder durch die zusätzlichen Befehlsziffern „Verwaltungsbestimmungen, Kosten- und Leistungsrechnung, Soldatenarbeitszeitverordnung, Datenschutz sowie Beteiligungen“ im Kompaniebefehl. Vorgaben aus anderen Bereichen wie Arbeitsschutz oder Brandschutz und viele Nebenfunktionen binden zusätzlich die wenigen verfügbaren Kräfte, Mittel und Zeit. Das führt zu einem Missverhältnis zwischen Vorbereitungs- und Durchführungszeit von Ausbildungen. Überspitzt gefragt: Benötigt ein Panzerzugführer einen Laptop oder reicht das

„Dienstbuch für den Zugführer“ und ein Ordner mit Handzetteln aus? Durch eine stärkere Betrachtung der individuellen Eigenschaften und Anforderungen von Einheiten kann ihre Agilität gestärkt werden. Ein Beispiel sind Liegenschaftspläne. Ein- und Zweimannstuben scheinen auf den ersten Blick für jeden attraktiv, sie reduzieren in der Kampftruppe jedoch die Kameradschaft und wirken negativ auf ihre innere Verfasstheit.

Zusammenfassend nutzen wir bereits viele Potenziale der Agilität und können diese durch eine wohl bedachte Balance aus größerer Handlungsfreiheit und weniger konkreten Vorgaben für den militärischen Vorgesetzten vor Ort weiter stärken.



**Hauptmann
Marco Eberlei**

ist Wirtschafts- und Organisationswissenschaftler, Adjutant beim Kommandeur 10. Panzerdivision, zuvor war er Kompanieeinsatzoffizier und Zugführer.

TOP-DOWN

„Schöpferisch“ denken und handeln

von Eberhard Zorn

Wenn Agilität die Fähigkeit bedeutet, flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen reagieren und handeln zu können, dann ist dies eine für die Bundeswehr notwendige Eigenschaft. Die durch den Krieg in der Ukraine ausgelöste Zeitenwende und das daraus resultierende Sondervermögen für die Bundeswehr fordern von uns genau diese Art von Wendigkeit oder Beweglichkeit. Militärisch ausgedrückt: Wir sind von einer grundlegenden Lageänderung betroffen und müssen nun die Lage neu beurteilen, die uns zum entschlossenen Handeln auffordert.

Sind wir aber zur Agilität fähig? Die Antwort kann nicht einfach „ja“ oder „nein“ lauten, denn die Bundeswehr ist viel komplexer als etwa ein kommerzielles Start-up Unternehmen in der IT-Branche. Mit Blick auf die Führungsorganisation der Bundeswehr, das Beschaffungswesen und auch die überbordende Bürokratie in vielen Bereichen sehe ich die dringende Notwendigkeit, dass wir als Bundeswehr deutlich schneller, flexibler – also agiler – werden. Diese Erkenntnis ist nicht neu, aber heute umso drängender. Erste Schlussfolgerungen aus der aktuellen Bestandsaufnahme haben wir bereits als dringliche Handlungsbedarfe aufgegriffen, etwa durch die Aufstellung des Territorialen Führungskommandos zum 1. Oktober 2022 oder den Gesetzesentwurf zur Beschleunigung von Beschaffungsmaßnahmen. Tatsache ist aber, dass

wir nicht in allen Bereichen, insbesondere bei rechtlichen Vorgaben, Herr des Verfahrens sind.

Anders sieht es aus, wenn ich den Blick auf die Streitkräfte selbst richte. Unsere Organisations- und Führungsphilosophie ist genau auf Handlungsfähigkeit und Auftrags Erfüllung unter dynamischen Rahmenbedingungen ausgerichtet, also auf die Fähigkeit zur Agilität im eigentlichen Sinn. Das entspricht dem Wesen der Truppenführung und bestätigt sich auch in den Bewährungen der Bundeswehr bei den Hilfeleistungen in der Pandemie oder der Fluthilfekatastrophe. Unser Beitrag für die Verstärkung der Ostflanke der NATO zeigt, dass die Bundeswehr schnell reagieren kann und unterstreicht die Bedeutung von Kaltstartfähigkeit und Vollausrüstung der Streitkräfte.

Unser Führungsprozess und Führungsverständnis stehen mit Blick auf Agilität für die Fähigkeit, Denken mit Handeln „schöpferisch“ und nicht nach starren Regelungen zu verbinden. Unser bewährtes Prinzip des Führens mit Auftrag ist darauf ausgerichtet, Nachteile von Hierarchieebenen durch möglichst viel Handlungsspielraum für die einzelnen Ebenen in einen Vorteil umzuwandeln. Soviel zur Theorie. In der Praxis kann diese Art der Führung nur dann erfolgreich funktionieren, wenn gute Führung durch Vertrauen, Verantwortung und Vorbild erlebbar ist, und zwar auf allen Ebenen. Auf dieser Grundlage ist eigenverantwortliches Handeln im Sinne der „3 Alpha“, also meiner

Absicht, dann auch ein wirksames Instrument zur Vermeidung von „Trägheitsfaktoren“ wie Absicherungsdenken oder Mikromanagement. Unser Verständnis vom mündigen Staatsbürger in Uniform, der mitdenkend und verantwortungsbewusst handelt, ist daher im Konzept der Inneren Führung angelegt. Gute Führung ist eine zentrale Voraussetzung für die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Streitkräfte. Sie entscheidet damit maßgeblich am „scharfen Ende“ unseres Auftrags mit über Sieg oder Niederlage, über Tod oder Überleben.

Worauf kommt es also bei Agilität in den Streitkräften an?

Wir müssen uns auf unsere bewährten Führungsgrundsätze besinnen und unser Handeln auch konsequent danach ausrichten – jeder auf seiner Ebene und in seinem Aufgabenbereich. Ich bin überzeugt, dass wir dann agil und konkurrenzfähig – oder militärisch auf dem Gefechtsfeld überlegen und erfolgreich sein können.



**General
Eberhard Zorn**

ist Generalinspekteur der Bundeswehr, befehligte u. a. die Luftlandebrigade 26 und die Division Schnelle Kräfte und war mit IFOR und SFOR im Einsatz.

Bei der Schlacht von Zorndorf am 25. August 1758 verweigerte der Kavalleriegeneral Friedrich Wilhelm von Seydlitz mehrmals den Befehl des Königs und griff erst in dem Moment ein, als er meinte, die umfassendste Wirkung zu erzielen. Friedrich der Große akzeptierte diese Befehlsverweigerung. Er sah darin sogar einen Nutzen. Sie gilt als frühes Beispiel für die preußisch-deutsche Auftragstaktik, nach der einem militärischen Führer größtmögliche Freiheit bei der Ausführung seines Auftrags zugestanden wird.

Führen mit Auftrag

Ein skalierbarer agiler Rahmen?

Im organisationstheoretischen Vergleich zeigt sich, dass die Bundeswehr ein agiles Managementkonzept besitzt, das Ähnlichkeiten aber auch Unterschiede zu zivilen Konzepten aufweist. Die Gemeinsamkeiten beruhen auf der geteilten Grundidee, dass komplexe Aufgaben am besten durch dezentrales Handeln bewältigt werden können. Die Unterschiede hingegen lassen sich durch die extreme Dynamik militärischer Operationen erklären.

von Philipp Schaller

In der Kriegsführung muss ständig mit Überraschungen gerechnet werden. Sei es durch Geofaktoren wie Gelände oder Wetter, sei es durch Maßnahmen des Gegners – militärische Organisationen müssen in der Lage

sein, sich innerhalb kurzer Zeit neu zu sortieren. Die preußisch-deutschen Armeen verfolgten hier traditionell einen besonders radikal dezentralisierten Ansatz, der in Folge der vernichtenden Niederlage der Preußen bei Jena und

Auerstedt entwickelt und eingeführt wurde, um mit dem extremen Maß an Komplexität umzugehen. Aus der Auseinandersetzung zwischen den gegensätzlichen Paradigmen der Normaltaktik und der Auftrags-taktik, entstanden im Laufe des 19. Jahrhunderts die Grundzüge dessen, was noch heute im Prinzip

„Führen mit Auftrag“ in der Bundeswehr angelegt ist. Führen mit Auftrag setzt dabei erstens auf radikale Dezentralität: Jede Führungskraft erhält maximale Freiheit in der Umsetzung

der Absicht der übergeordneten Führung und erteilten Aufträge.

Führen mit Auftrag als intelligenter Ansatz

Organisationstheoretisch betrachtet, stützt sich Führen mit Auftrag also auf die sog. „Zweckprogrammierung“: Der Zweck einer Handlung wird zentral vorgegeben (programmiert). Entscheidungen, die deren Umsetzung betreffen, werden hingegen dezentral getroffen, d. h. in die Peripherie der Organisation verlagert. Zweitens verzichtet das System nicht auf die zusätzliche vertikale Integrationsleistung der Hierarchie. Sie verleiht ihm Stabilität und ein höheres Maß an Koordinationsfähigkeit. Konkret können Vorgesetzte den formal unterstellten Organisationseinheiten genauere Ziele und direkte Handlungsanweisungen in Form von mehr oder weniger detaillierten Aufträgen vorgeben. Um die Handlungsfreiheiten





↑ Die deutschen Fallschirmjäger besprechen das Vorgehen während der deutsch-österreichischen Evaluierungsübung auf dem Truppenübungsplatz Allentsteig/Österreich am 23. November 2021.

der Peripherie maximal zu halten, sind sie aber angehalten, sich dabei auf das wirklich notwendige Maß an Vorgaben zu beschränken.

Das sogenannte „Integrationsproblem“ also die Frage danach, wie ein arbeitsteilig organisiertes System seine Einzelaktivitäten koordiniert (zu einem großen Ganzen integriert), löst die Bundeswehr damit auf eine einzigartige Weise: Durch ein hybrides Managementkonzept aus agiler Selbstorganisation und hierarchischer Steuerung. Gleichzeitig gelingt es ihr so, Komplexität auf besonders intelligente Weise zu absorbieren. In der Vorschrift zur Truppenführung (C1-160/0-1001) wird dieser Zusammenhang wie folgt auf den Punkt gebracht: „Die Komplexität von Landoperationen erfordert zentrale Führung,

die Dynamik der Operationen jedoch maximale Freiheit in der Auftragsdurchführung“ (602).

Komplexitätsschock: „scaled agile“ als mögliche Lösung

Auch die meisten Unternehmen und andere zivile Organisationen müssen heute in immer komplexer werdenden Umwelten überleben. Faktoren wie die nachfolgend genannten wirken derzeit in Wirtschaft und Gesellschaft als Komplexitätstreiber:

- sich rasch verändernde Kundenbedürfnisse (bspw. hinsichtlich Nachhaltigkeit von Produkten) und kürzer werdende Innovationszyklen
- Disruption durch Technologien (insbes. digitale wie Internet of Things, künstliche Intelligenz, Dezentralisierung des Internets, etc.)

- Disruption globaler Lieferketten (durch Pandemie, Kriege und Konflikte, Deglobalisierung, etc.) und extreme Preisschwankungen auf Faktormärkten (Energie, Rohstoffe)
- Fachkräftemangel (u. a. durch ungünstige Demografie)
- Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen (bspw. durch politische Radikalisierung, Brexit, etc.)

Es gibt kaum eine Organisation, die diese „VUCA-Welt“¹ nicht zu spüren bekommt. Ähnlich wie die Preußen Anfang des 19. Jahrhunderts, erleben Unternehmen in den letzten Jahrzehnten Komplexitätsschocks, die sie – bezogen auf ihr Management – zum Umdenken zwingen. Viele von ihnen leiten daraus die Notwendigkeit zu mehr Flexibilität, eine höhere

¹ VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Das Akronym tauchte zuerst im US-Militär auf und wird in jüngster Zeit als Beschreibung des gegenwärtigen Zustands der Welt verwendet.

² Scrum (dt. etwa „Gedränge“ – ein Begriff aus dem Rugby Sport) ist die weitest verbreitete agile Managementmethode. Sie erlaubt es Entwicklerteams, weitgehend selbstorganisiert und iterativ Softwarelösungen eng und effizient entlang der Kundenbedürfnisse zu entwickeln.

³ Die genannten Abkürzungen stehen für „Scaled Agile Framework“ (SAFe) und Large Scale Scrum (LeSS). Zusammen mit dem agile-at-scale Modell der Boston Consulting Group (BCG) sind sie die bekanntesten agilen Management- und Organisationsmodelle für größere Einheiten (wie Abteilungen oder ganze Organisationen).

	Führen mit Auftrag	Scaled Agile Framework (SAFe)
Lösung des Integrationsproblems	Hybrid-Vertikal durch Zweckprogrammierung ⁴ (3a) und Hierarchie (Aufträge)	Vertikal durch Zweckprogrammierung, Hierarchie als zweites Betriebssystem für wiederholbare Aufgaben
Zwecksetzung durch	Bis in die Peripherie der Organisation kaskadierende „Absicht der Übergeordneten Führung“ (3a)	Strategic Themes (OKRs) ⁵ , KPIs ⁶ , Visionen, Objectives, Roadmaps, Backlogs auf unterschiedlichen Ebenen
Gestaltung der Phasen / Funktionen des Managementzyklus⁷	Planung	Durch Stäbe im Rahmen standardisierter Formate (AdA, BdL, LVU, LVE, etc.) entlang festgelegter Prozesse (z.B. Führungsprozess)
	Organisation	Im Grundbetrieb weitgehend funktional gegliedert, in Übung und Einsatz flexibel-crossfunktional
	Führung	Ausgeprägte Hierarchie mit Disziplinargewalt aber starker Selbstlimitierung durch Beschränkung auf Absicht und Aufträge; starke Menschenführung wird vorausgesetzt
	Kontrolle	Hauptsächlich Ergebniskontrolle (Lagefeststellung) aber auch Verlaufskontrolle (Dienstaufsicht)
Taktung der Managementzyklen	Variabel durch Anpassung an den Operationsverlauf und ad hoc bspw. bei „grundlegenden Lageänderungen“	Rhythmisch mit festgelegter Taktung („Kadenzen“)

Quelle: Prof Dr. Philipp D. Schaller

Reaktionsfähigkeit und Proaktivität ab. Gleichzeitig können sie auf eine zentrale strategische Steuerbarkeit nicht gänzlich verzichten. Sie suchen also ein Äquivalent zu dem, was die Bundeswehr mit der Auftragstaktik von ihren Gründungsvätern in die Wiege gelegt bekommen hat.

Derzeit stehen dabei Methoden des „agilen“ Managements hoch im Kurs, die erstmals im ausgehenden 20. Jahrhundert im Bereich der Softwareentwicklung eingesetzt wurden. Ansätze wie Scrum² sind heute in vielen Funktionsbereichen weit

verbreitet. Das Problem daran ist, dass diese Modelle nur bedingt skalierbar sind, denn sie wurden ursprünglich für das Management einzelner Teams konzipiert und sehen keine Möglichkeiten zur strategischen Koordination größerer Organisationsbereiche vor. Aus dem steigenden Bedürfnis heraus, auch diese oder gleich die ganze Organisation agil zu managen, entstanden deshalb in jüngster Zeit sog. „skalierte agile Frameworks“ (bspw. SAFe, agile-at-scale von BCG oder LeSS)³, die teilweise ähnlich umfassend und komplex sind, wie ihr militärisches Pendant, die Auftragstaktik.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Das von ehemaligen Offizieren gegründete Beratungsunternehmen explainn, unterstützt seit Jahren Unternehmen dabei, SAFe in ihren Entwicklungsabteilungen einzuführen. Uns fielen dabei etliche Parallelen, aber auch Unterschiede zwischen den Ansätzen auf. Einen geeigneten Zeichenvorrat für den Vergleich lieferte uns die Organisationstheorie. Einige unserer Beobachtungen und Einschätzungen finden sich überblicksartig in der Tabelle oben und werden im Folgenden kurz andiskutiert (siehe Tabelle).

⁴ Zweckprogrammierung ist ein Begriff aus der Organisationstheorie und bezeichnet eine Form der vertikalen Integration. D.h. die Organisation wird top-down, bis in ihre Peripherie, auf einen gemeinsamen Zweck „programmiert“. So soll die Koordination der arbeitsteiligen Einzelhandlungen der Organisationseinheiten gelingen.

⁵ Objectives and Key Results, d.h. Kernziele, die es zu erreichen gilt.

⁶ Key Performance Indicators, d.h. wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen.

⁷ Communities of Practice, d.h. Gruppen von Experten mit ähnlichem fachlichem Hintergrund.

⁸ Agile Managementmodelle setzen i.d.R. auf intensives, regelmäßiges Feedback, einerseits bezogen auf das in der Entwicklung befindlichen Produkts (in Review-Formaten wie „Iteration Reviews“), andererseits bezogen auf den Prozess der Zusammenarbeit (in Retrospektive-Formaten wie Inspect&Adapt Workshops oder Dailys).



F

Foto: Bundeswehr/Florian Sorge

Der Feldpostenführer (re) weist den Spähtruppführer mit einer Geländekarte über mögliche An- und Rückmarschwege ein im Rahmen der enhanced Forward Presence Battle Group in Rukla, Litauen, am 7. März 2022.

Zunächst kann man festhalten, dass beide Modelle die Zweckprogrammierung als zentrales Koordinationsinstrument nutzen. Im Falle von SAFe wird der Zweck des Handelns – stark vereinfacht gesagt – zentral durch eine Reihe unterschiedlichster Formate, wie Visionen, Backlogs, etc. festgelegt, die sich aus Wünschen von Kunden und Stakeholdern⁹ der Organisation speisen. Bei Backlogs handelt sich um priorisierte Listen von Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt. Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, ist dieser Aspekt des Frameworks, verglichen mit dem Führen mit Auftrag, relativ kompliziert.

Eine Besonderheit des Führens mit Auftrag ist, dass es in Situationen unterschiedlicher Komplexität funktioniert: In Situationen mit geringer Komplexität kann zentral geplant und diese Planung hierarchisch mittels detaillierter Aufträge weitergegeben werden. Wird die Situation komplexer, verlässt man sich stärker auf die Selbstorganisationsfähigkeit, indem man lediglich eine klare Absicht und knappe Aufträge formuliert. Hier wird die Intelligenz und die der Intuition widersprechende Qualität des hybriden Konzepts deutlich: Statt dem Impuls zu folgen, wenn es unübersichtlich wird, die „Zügel anzuziehen“, d. h. die Kontrolle über das System zentral an sich zu reißen, verlangt Führen mit Auftrag genau das Gegenteil, nämlich Selbstlimitierung

und Vertrauen in die nachgeordneten Bereiche. SAFe, das die hierarchische Komponente des ersten (nicht-agilen) „Betriebssystems“ bewusst ausblendet, wurde für den (im Vergleich zur Kriegsführung) mäßiger komplexen Kontext der Produktentwicklung erdacht. Entsprechend ineffizient wird das System, wenn man weniger komplexe Settings damit steuert, worin auch die Begründung dafür zu sehen, dass es für die Abarbeitung einfacher und lediglich komplizierter Tätigkeiten ein weiteres „Betriebssystem“ vorsieht. Moderne industrielle Produktionsprozesse bspw. mögen hoch kompliziert sein, aber eben nicht sehr komplex, denn sie können und müssen i. d. R. bis ins Detail geplant und gesteuert werden, wenn sie stabil und kostengünstig ablaufen sollen. In einem solchen Kontext SAFe einzuset-

zen wäre unzweckmäßig und wird auch nicht empfohlen. Hier soll das zweite, hierarchische und in SAFe nicht weiter bestimmte Betriebssystem greifen. Es entsteht also ein Systembruch, der unserer Erfahrung nach in der Praxis regelmäßig Probleme verursacht.

Die relative Vielseitigkeit des Führens mit Auftrag zeigt sich auch in der Taktung der Managementzyklen. Während bei SAFe die Planungsintervalle auf allen Ebenen durch sog. „Programm Inkremente“ bzw. „Iterationen“ mit jeweils strikt festgelegter Dauer determiniert ist, planen bspw. Stäbe der Bundeswehr situationsabhängig. Wird eine „grundlegende Lageänderung“ festgestellt, muss ad hoc umgeplant werden. Dabei ist auch der Grad der zu planenden Details variabel:

Statt dem Impuls zu folgen, wenn es unübersichtlich wird, die „Zügel anzuziehen“, d. h. die Kontrolle über das System zentral an sich zu reißen, verlangt Führen mit Auftrag genau das Gegenteil, nämlich Selbstlimitierung und Vertrauen in die nachgeordneten Bereiche.

⁹ Als „Stakeholder“ werden Interessensgruppen einer Organisation oder eines Projekts bezeichnet. Hier könnten das neben den Kunden (externe Stakeholder) bspw. andere Entwicklerteams, Abteilungen oder auch der Betriebsrat sein (interne Stakeholder).



↑ Soldaten vom Jägerbataillon 413 werten am Geländesandkasten das zurückliegende Gefecht aus im Rahmen der Übung Persistent Presence in Polen am 24. November 2016.

Je komplexer die Situation, desto größer die Planung, was zu erheblichen Zeitgewinnen und damit einer erhöhten Reaktionsgeschwindigkeit im Vergleich mit rhythmischen Sprints führt. Im Falle eines Komplexitätssprungs in der Situation lässt das Führen mit Auftrag also die Eskalation der entsprechenden Eigenkomplexität zu, was ad hoc in

jede moderne Armee, auftragsbezogen zu strukturieren. D. h. Einheiten werden für ihre jeweilige Aufgabe möglichst optimal zusammengesetzt. Am sichtbarsten wird dies wahrscheinlich bei Spezialkräften, die bspw. für eine Aufklärungsmission im feindlichen Hinterland spezifisch ausgerüstet, trainiert und zusammengesetzt werden.

„Die Komplexität von Landoperationen erfordert zentrale Führung, die Dynamik der Operationen jedoch maximale Freiheit in der Auftragsdurchführung“

Vorschrift zur Truppenführung (C1-160/0-1001)

SAFe nicht vorgesehen und wohl auch nicht nötig ist.

Die Organisation bildet im Managementzyklus das arbeitsteilige Handlungsgerüst zur Umsetzung der Planung. Hier versucht sich die Bundeswehr in Übung und Einsatz, wie

Aber nicht nur auf Team- sondern auch auf Einheits- oder Verbandsebene ist die Zusammensetzung crossfunktional („Gefecht der verbundenen Waffen“). Im Grundbetrieb hingegen ist die Bundeswehr in der Peripherie weitgehend funktional gegliedert, was man bspw. daran sehen kann,

dass Heeresbataillone traditionell den Waffengattungen gewidmet sind (Artilleriebataillon, Pionierbataillon, etc.). Sie bilden im Grundbetrieb gewissermaßen Communities of Practice (CoPs) in denen funktionspezifisches Wissen bewahrt, weitergegeben und entwickelt werden kann. Diese funktionale Dimension ist in SAFe schwächer ausgeprägt. Hier dominieren die produktspezifisch zusammengesetzten Entwicklerteams (Agile Teams, Agile Release Trains, Solution Trains) die Orientierung. Dies scheint insofern zweckmäßig, als sich zivile Organisationen eventuell fehlende Expertise prinzipiell über den Arbeitsmarkt beschaffen können, was in klassischen Funktionsbereichen des Militärs kaum möglich ist.

Führung wäre, organisationstheoretisch betrachtet, unnötig, wenn perfekte Planung möglich und der Mensch innerhalb perfekter Organisationsstrukturen stets hinreichend zur Planerfüllung motiviert wäre. In der Produktentwicklung und viel mehr noch in der Kriegsführung, sind diese Voraussetzungen natürlich völlig unrealistisch. Vielmehr gewinnt Führung in der Peripherie im selben Maße an Bedeutung, wie sich zentrale Planungsinstanzen in ihren Vorgaben zurückhalten. Sie muss dann verstärkt durch die Formulierung von Zweck und Zielen Orientierung stiften und Menschen zu entsprechendem Handeln motivieren („Menschenführung“). Dies umso mehr, je komplexer sich eine Situation darstellt. In der Bundeswehr hat diese Managementfunktion folgerichtig einen überragenden Stellenwert. Im SAFe hingegen ist die Führungsfunktion zwar vorgesehen (Lean Agile Leadership), sie wird aus unserer Sicht

aber oft durch die stark reglementierten und streng eingetakteten Planungs- und Umsetzungsprozessen überlagert. Insofern ist SAFe hinsichtlich der Selbstorganisation der dezentralen Teams konzeptionell noch konsequenter als Führen mit Auftrag. Aufgrund der geringeren Dynamik des Kontextes meint man hier anscheinend weitgehend auf die stabilisierende Wirkung von Hierarchie auf die Organisation verzichten zu können. Unserer Erfahrung nach führt aber genau das in der Praxis

im Konzeptdesign plausibel und zweckmäßig erscheinen. Agil sind beide, in dem Sinne, dass sie ihren Organisationen die jeweils benötigte Flexibilität (d. h. Eigenkomplexität) verleihen. „Führen“ mit Auftrag ist dabei mehr als eine reine Führungskonzeption, wie etwa Dirk Oetting¹⁰ in seinem Standardwerk dazu meint. Denn sie beschreibt zwar in ihrem Kern eine bestimmte Art der (Truppen-)Führung, setzt aber gleichzeitig zwingend die Art der Planung sowie eine geeignete Auf-

bar. Es kann in dieser Form nicht, wie SAFe, „eingeführt“, sondern müsste entwickelt oder vererbt werden. Letzteres war und ist, über viele Reorganisationen und vollständige Brüche hinweg, seit gut 150 Jahren in deutschen Streitkräften der Fall. Dies ist nur dadurch erklärbar, dass sich der Ansatz über viele Kriege und Einsätze hinweg bewährt und dem steten Anstieg der Komplexität durch Veränderungen in der Kriegsführung standgehalten hat. Die beschriebene Elastizität des Konzepts Führen mit Auftrag lässt nicht erwarten, dass die aktuellen Komplexitätstreiber der „hybriden“ und digitalisierten Kriegsführung dies ändern könnten.

Gemessen an den Problemen, die wir bei der Einführung skalierter agiler Strukturen in zivilen Unternehmen vielerorts feststellen, kann sich die Bundeswehr glücklich schätzen, eine so potente agile Ausrichtung in die Wiege gelegt bekommen zu haben. Sie wäre gut beraten, diesen Schatz zu würdigen und zu pflegen. Wo es gelebt wird, sollte Führen mit Auftrag gegen seine „natürlichen Feinde“ wie Formalisierung und Absicherungsdenken durch Bürokratisierung geschützt werden. Wo sie nicht mehr oder noch nicht gelebt wird, sollte ihre (Wieder-)Einführung geprüft werden.

SAFe

„Scaled Agile Framework“ beschreibt, wie die Vorteile bestehender agiler Methoden auf Organisationsebene genutzt werden können

häufig zu Problemen, weil das System mit seiner Masse an Prozess- und Rollenvorgaben insgesamt zu unflexibel ist.

Führungskonzeption oder skaliertes agiles Framework?

Der organisationstheoretische Vergleich legt nahe, dass die Konzepte Führen mit Auftrag und SAFe, das stellvertretend für andere skalierte agile Frameworks betrachtet wurde, jeweils auf die Komplexitätsdynamik ihres spezifischen Kontextes ausgerichtet sind: Das militärische Managementkonzept muss Szenarien von geringer bis extrem hoher Komplexität bewältigen können und schnell zwischen diesen Extremen wechseln können, während SAFe in der Softwareentwicklung und ähnlichen Settings, lediglich ein relativ stabiles Maß an Komplexität absorbieren muss. Dies lässt die genannten Unterschiede

bau- und Ablauforganisation voraus. Auch die Form der Kontrolle ist durch diesen Ansatz gesetzt: Führen mit Auftrag ist nur denkbar, wenn vornehmlich das Ergebnis einer Handlung und nicht deren Verlauf kontrolliert wird. Das Konzept wirkt sich also in allen klassischen Managementfunktionen aus. Insofern sollte Führen mit Auftrag (zunächst) eher als umfassendes Managementkonzept betrachtet werden.

Dabei von einem „Framework“, im Sinne eines übertragbaren, formalisierten Gesamtkonzepts zu sprechen fällt allerdings schwer, weil das Konzept nirgends zentral geregelt oder umfassend beschrieben ist und auf vielen, weit verzweigten organisationalen Voraussetzungen aufbaut. Es ist daher mindestens zu gleichen Teilen Kultur wie Struktur und damit schwer kopier-



Prof. Dr. Philipp D. Schaller

lehrt und forscht zu Managementthemen an der Hochschule Harz. Der ehemalige Offizier ist zudem Mitgründer und Partner der **explayn Consulting GmbH** und engagiert sich als **Reserveoffizier**.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

¹⁰ Oetting, D. W. (1993): Auftragstaktik – Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt, Bonn: Report.

Agil ausbilden und führen

Bericht aus der Unteroffizierschule der Luftwaffe

Agilität braucht ein neues Führungsverständnis. Das lernt man allerdings nicht mit alten Methoden. Wie man heute die Lehrenden motiviert, die Art der Lehre zu verändern, für agiles Führungspersonal von morgen – ein Praxisbericht aus der Unteroffizierschule der Luftwaffe.

von Bastian Chr. Matz

Wenn junge Menschen in der Bundeswehr erleben, dass sie gefragt werden, sogar ihre ungefragten Beiträge ernst genommen werden, dass ihnen schnell Projekte einschließlich der ausreichenden Mittel anvertraut werden, dass sie mit ihrem denkenden und mitarbeitenden Kopf gebraucht und mit ihrer Energie wertgeschätzt werden, dann schaffen sie unerwartete Leistungen, erschaffen neue intelligente Lösungen und geben schnell Erfahrungen weiter. Wenn die älteren Menschen mit umfassender Führungsverantwortung in der Bundeswehr das herausfordern, fördern und selber mitmachen und bereit sind dabei selber zu lernen, dann reicht unsere Ausbildung bald weiter in die Zukunft, als unser neuestes Material das schaffen kann. Das klingt nach großer Veränderung? Vielleicht sogar nach einem Kulturwandel? Genau das ist es! Und das erzeugt nicht nur Jubelrufe.

In meiner Einheit leite ich die all-gemeinmilitärische Ausbildung von angehenden Unteroffizieren ohne und mit Portepee zum militärischem Führer, Erzieher und Ausbilder. Als ich meinem Stammpersonal erklärte, dass sich die Lehrgangsteilnehmenden (LT) ab sofort auch gegenseitig ausbilden sollen, damit möglichst alle Beteiligten maximal viele Erfahrungen sammeln können und weniger mit Powerpoint erschlagen werden, stand die Angst im Raum nach dem Motto: „Ich werde nicht mehr gebraucht.“ Doch im Gegenteil! Gute Ausbilder werden sogar noch mehr und intensiver gebraucht als zuvor, nur oftmals in bislang nicht vertrauten Rollen, z. B. als Moderatoren oder Coaches, der oder die den Hörsaal bei selbst gemachten Erfahrungen begleitet. Der Weg zur zeitgemäßen Führung eines Teams beginnt damit unweigerlich bei einem selbst und zwar mit dem echten Willen, sich und andere weiterzuentwickeln.

Foto: Getty Images Europe/Till Rimmel

„Mut ist wie Veränderung, nur früher“

Arndt Pechstein



Der Kompaniechef hat sich die Koordinaten der Positionen seiner Kompanie auf den Handrücken geschrieben. Gebirgsjägerbataillon am 3. November 2018 in Unset, Norwegen.

Zunächst führte ich als Inspektionschef intensive Interviews mit meinem Stammpersonal, um diese Dinge transparent zu thematisieren. Jedem wurde nach und nach klar, wenn wir die Herangehensweise ändern (weniger Frontalunterricht, dafür mehr Praxis), müssen sich dazu Kultur, Mindset und Methoden mitentwickeln. Alle sollten sich äußern, was ihnen besonders wichtig oder unwichtig erschien. Hieraus wurden dann ein Rahmen und eine Zielrichtung festgelegt. Den Weg dorthin, haben dann aber alle agil mitgestaltet.

Leidenschaften, Stärken und Interessen offenbarten sich abseits von Dienstpostenbeschreibungen und anerkannten Abschlüssen in solch einer Fülle und Geschwindigkeit, dass eine Reorganisation in Fähigkeitsteams mit neuen und/oder neu vermischten Rollen nötig wurde. Da wir keinen externen Agil Coach oder Scrum Master zur Verfügung hatten, stellten wir schnell fest, dass auch dieser Schritt zunächst nur Chaos und Verwirrung erzeugte. Genau da setzte

„Jedem wurde nach und nach klar, wenn wir die Herangehensweise ändern, müssen sich dazu Kultur, Mindset und Methoden mitentwickeln.“

Agilität ein, weil Bekanntes nicht mehr funktionierte, neue Herausforderungen jedoch bewältigt werden wollten. Bevor es jedoch um Methoden für neue Lösungen ging, z. B. wie wir effektiv anstelle bisherig in sich abgetrennter Unterrichte nunmehr kombinierte Lernsituationen aus verschiedenen Lernfeldern erarbeiten, waren Engagement und eine klare Kommunikation über Kultur und Einstellung nötig. Dabei halfen mehrere sogenannter Nudges (kleine Schubser), welche bisherige Barrieren für die Zusammenarbeit entfernten oder fördernde Rahmenbedingungen unterstützten. Eins meiner ersten, einfachsten und erfolgreichsten Nudges ist das Inspek-

tionsbrett. Nachdem klar war, wo sich die Menschen aus meiner Einheit kurz zusammenstellen, um Luft zu schnappen und sich informell auszutauschen, verstärkte ich diese Situationen durch die Anbringung eines kleinen Ablagebrettes für Getränke. Warum? Sobald man ein Getränk an jenem informellen Ort abstellen kann, nimmt man eher auch eines mit dorthin und verlängert dadurch automatisch seinen Aufenthalt. Das hat gleich mehrere Effekte: 1. Mehr Kommunikation durch längere Gespräche, was die Grundlage für mehr Zusammenarbeit ist. 2. Zufällige Begegnungen werden erhöht, weil entweder mehr Menschen oder einige länger an jenem Ort verweilen, was zu

↓ Soldaten bei einer Lagebesprechung nachdem sie an einer imaginären Frontlinie hinter britische Soldaten zurückgefallen sind, Unset, Norwegen 2018.



übergreifender Kommunikation führt und Voraussetzung für neue Zusammenarbeit ist 3. Das Umfeld spürt eine positive Veränderung des Umgangs, weil diese wichtigen Auszeiten von der Führung gern gesehen sind, sich viele Missverständnisse (auch zufällig) durch Punkt 1 und 2 eher aufklären und natürlich auch mehr gemeinsam gescherzt und gelacht wird, was die intrinsische Motivation jeden Tag ein wenig nährt. Ein weiterer einfacher Nudge ist das Zulassen von Eigenverantwortung. Wir sind als Führungskräfte oft von Angst getrieben, etwas falsch zu machen, weil es der Karriere schaden könnte. Bei uns haben wir (Hinter-)Fragen statt Anordnen in vielen Bereichen der Ausbildungspraxis etabliert. Das bedeutet, dass die Ausbilder z. B. bei der Wahl von Lernsituationen, anhand derer sie eine Kompetenz vermitteln möchten, aus einem vorher entwickeltem Lagenkatalog selbst und frei wählen können und ich als Führungskraft vereinzelte Nachfragen stelle. Das hat auch wieder mehrere Effekte: Würde ich die Lagen anordnen (weil ich ja Angst habe, dass niemand sonst eine geeignete Wahl treffen könnte) und meine Ausbilder dann Details nachfragen, ließe ich die Chance ungenutzt, dass es jemand anderes besser wissen könnte und mehr Nutzen im Sinne des Auftrages (für den der Ausbilder ja der eingesetzte Experte ist) generiert. Weiter stärkt es das Selbstvertrauen des Ausbilders, der sich mit SEINER Wahl identifiziert und diese natürlich auch intrinsisch motiviert zum bestmöglichen Erfolg führen will. Diese Liste ließe sich noch fortführen, aber alleine bis hier wird klar, mit wie wenig Aufwand eine Führungskraft aktiv Veränderung unterstützen kann. Das lernt man jedoch bisher auf keinem Lehrgang.

Natürlich ist es nicht alleine mit Nudges getan. Vielmehr muss es gelingen, Neugier auf all die neuen Bedingungen und Möglichkeiten zu wecken, Ängste

zu nehmen und stattdessen Chancen herauszustellen. Immer wieder, immer schneller. In einer Ausbildungseinheit ist das gleich doppelt relevant, denn Ausbilder können nur das glaubhaft weitergeben, was sie kennen und wofür sie auch selbst einstehen. Im Bereich Digitalisierung führten wir beispielsweise virtual Wednesdays durch, an denen das Stammpersonal in einer Art Selbstexperiment die neuesten verschiedenen IT-Lösungen, Portale und Anwendungen der Bundeswehr erforscht und gemeinsam durcharbeitet. Das stärkt die Anwendungssicherheit und offenbart schnell Tendenzen, was wirklich nützlich für uns ist. Und wenn es nützlich für uns ist, beziehen wir im zweiten Schritt auch Lehrgangsteilnehmende mit ein. Nicht weil wir es müssen, sondern weil wir es für gewinnbringend halten.

Mit der Abkehr von starr zu erreichenden Lernzielen und der Zuwendung zur Stärkung von Kompetenzen (z. B. Selbstkompetenz, Führungs- und Managementkompetenz oder Fachkompetenz) wurde uns klarer denn je, dass es darum geht, vorhandene Stärken zu unterstützen und Schwächen zu mindern. Das gelingt nur in einem sehr begrenzten Umfang durch das Auswendiglernen von Definitionen (z. B. bei rechtlichen Inhalten). Für die praktische Handlungsfähigkeit bedarf es auch des praktischen Übens, von Anfang an. Dazu wird nunmehr eine vollständige Handlung durchgeführt, was bedeutet, dass ein Lehrgangsteilnehmender in eine Führungsrolle



↑ Ein Soldat bei einer lagebezogenen Geländeorientierung während einer Präsentation im Rahmen der Informationslehrrübung Landoperationen auf dem Truppenübungsplatz Bergen im September 2019.

versetzt wird und einen Auftrag erhält. Entlang des vorher erlernten Prinzips aus „informieren – planen – Entscheiden – durchführen – kontrollieren und bewerten – reflektieren“ beginnt er/sie nun unter Einbeziehung des Teams Informationen zu beschaffen. Im Idealfall funktioniert das auch hörsaal- und lehrgangstypenübergreifend.

Besondere Herausforderung ist es, die verschiedenen Auftragsstypen für die Menschen einmal sichtbar zu machen, von einfach (Beispiel standardisierte Geschäftszimmerprozesse), über kompliziert (Planung des nächsten Lehrgangs) bis zu komplex (einmalige Manöverelemente). Im letzten Modul der Feldwebelausbildung geht es dann neben Inhalten zum Projektmanagement auch um die Sensibilisierung für die Auftragserfüllung in unübersichtlichen Lagen (Bsp. Führer von Kategoriepersonal, also Fachkräften mit Spezialisierungen wie etwa Mechaniker, Fluglotsen, Personalmanager im Rahmen der Bündnisverteidigung).

Diese Auftragsstypen sollten nunmehr mit neuen Elementen im Lernfeld Führungspraxis in reale Ausbildung umgesetzt werden. Hier ging es zunächst darum, aus wenig konkreten

Oberbegriffen, Lernsituationen zu erarbeiten, die möglichst vielfältig und doch möglichst nah auf reale Anforderungen vorbereiten. Also erarbeitete ein crossfunktionales Team (so divers, wie möglich) zusätzlich zu bisherigen Elementen wie dem Infanteristischen Objektschutz oder Führen unter Belastung entsprechend neue praktische Ausbildungsmodule, wie z. B. Führen in Alltagssituationen. Warum ein diverses Team? Weil aus den unterschiedlichen Erfahrungsschätzen des Stammpersonals vielseitigste Lernsituationen als erste Prototypen für die Ausbildung entstehen konnten.

Als eines der neuen Lehrelemente erarbeitete ein Fähigkeitsteam sogenannte Personas (vergleichbar mit Dummy-Charakteren), die als fiktive Führungskräfte in diverse Situationen versetzt werden, so dass sich die Lehrgangsteilnehmenden über die Lehrgangsdauer mit diesen Personas identifizieren können. Ein anderes Fähigkeitsteam erhielt den Auftrag, die unterschiedlichen Lehrgangstypen mit Ihren jeweiligen Stationen als

eine Art Reise sichtbar zu machen. Um die Chancen der Digitalisierung und die bisher unbekanntenen Fähigkeiten Einzelner zu nutzen, alles in virtueller Umgebung. Ein Identitätsbeauftragter sorgte für die Stärkung von Einheit, Sinn und Zusammenhalt. Ein Weiterer übernahm alle Überlegungen, wie man die Lernumgebungen so ausgestalten könnte, um Lernen, Begegnung und Kreativität insgesamt zu fördern. Diese Aktivitäten inspirierten wiederum das Geschäftszimmer, die dortigen Abläufe zu optimieren und den Service für die Lehrgangsteilnehmenden papierlos zu verbessern. Die üblichen Wochenlagen und Meetings ersetzten wir durch anlassbezogene kurze Meetings. Das schafft Freiräume, die wiederum in weitere Erprobungen oder Ausbildungen reinvestiert werden

können oder über personelle Vakanzen hinweghelfen. Immer wieder gab es Überschneidungen bei Informationsbeschaffung, Planung und Erprobung, was letztlich alle davon überzeugte, Teil vom Ganzen zu sein, da alle in eine Richtung arbeiten: Die Lehrgangsteilnehmenden noch besser auszubilden. Andere bekamen nach und nach mit, was wir taten und boten Hilfe aus ihrer Zuständigkeit an oder zeigten Interesse am gemeinsam ausprobieren, wodurch sich ein ums andere Mal die Ergebnisse immer weiter verbesserten. Objektiv messbar in Lehrgangsleistungen, repräsentativ in den Evaluationen sowie individuell in unzähligen Einzelgesprächen. Agile Prinzipien stellen insbesondere den Menschen in den Mittelpunkt, das hat beim Mindset-Change von der Orientierung auf das Ziel zu den

EDGILE

Ein Format aus der Praxis für die Praxis ist eine Community of Practice mit dem Namen EDGILE, wo sich Menschen für mehr Agilität im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung engagieren... ohne Befehl, ohne Budget, ohne starre Strukturen, aber dafür mit viel „purpose“ und Energie. Mehr auf [Link & Learn](#), dem BwWiki oder dem BwMessenger.



↑ Gebirgsjäger am Kletterturm in der Allgäu-Kaserne in Füssen.

Kompetenzen den Meisten geholfen, neue sowie andere Fragen zu stellen. Als die Schulführung dann noch ermöglichte, dass alle Lehrgangsteilnehmenden mit Tablets ausgestattet wurden, fügte sich schnell alles zusammen. Unter anderem über die Plattform Link & Learn standen die neuen umfassenden Angebote nun rund

Blickwinkeln noch schneller und besser zu finden. Agil eben.

So gelingt es heute, dass wir mit jedem Lehrgang die Ausbildung weiter verbessern, indem wir die Praxislagen an die Erfahrungen unbürokratisch anpassen oder kreative Arbeitsbereiche einrichten, wo vorher lediglich leere Lichthöfe

waren. Mit der Einführung von kompetenzorientierter Ausbildung (KOA) und den damit verbundenen Zielen, Grundsätzen sowie dem Werkzeugkasten und Rollenverständnissen ist in der Ausbildungslandschaft der Bundeswehr bereits ein spürbar großer Schritt in eine agile Richtung getan. Zum Wandel gehören aber neben neuen

Inhalten und neuen Herangehensweisen auch weitere wichtige Elemente, wie eine sinnstiftende Meetingkultur, eine transparente Fehlerkultur, eine wertschätzende Feedbackkultur, ein erweitertes Problembewusstsein oder auch unkonventionelle Perspektivwechsel, um nur einige zu nennen. Auch im Aspekt der Erziehung, geht es nicht nur um Disziplinierung im klassischen Sinne, sondern genauso darum, klar zu machen, dass jede Person relevant ist. Rollen und Blickwinkel schneller wechseln, souverän und empathisch handeln sind beispielsweise Dinge, für die es bisher keine Unterrichtseinheiten gab, deren Bedeutung nun aber durch real nachempfundene Situationen gezielt mit ausgebildet werden. Lehrgangsteilnehmende merken in der Durchführung, an was sie in der Vorbereitungsphase nicht gedacht haben

und können es direkt beim nächsten Mal anders machen oder das Team noch besser einsetzen. Das Team wiederum erlebt die gleiche Situation, nur in einer anderen Rolle und lernt dabei mit, gibt vielleicht sogar ungefragt Beiträge, um die in Verantwortung stehende Person zu unterstützen.

Es geht bei Agilität nach meinem Verständnis nicht einfach darum, alles schneller zu machen, sondern schneller echte Mehrwerte zu erzeugen, ohne sich dabei in die einmal gefundene Lösung zu verliehen. Es geht darum, mutig und frei jeden Beitrag darauf zu prüfen, ob er auf das gemeinsame Ziel mit hinwirkt oder eben nicht. Dieses Denken und Verhalten zu fördern schafft schnellste Reaktionsfähigkeit, vergrößertes Arbeitsvolumen und wirkliche Resilienz.



↑ Befehlsausgabe an die eingeteilten Gruppenführer im Rahmen eines Führungspraktikums der Offiziersausbildung in Torgelow im August 2021.

um die Uhr zur Verfügung. Feedback konnte jederzeit für alles gegeben, Ausbildungen vorbereitet und Anträge bearbeitet werden und das, in dem jeweils eigenem Tempo und für eine selbst gewählte Zeitspanne. Das kam an und nahm alle in erheblichem Maße mit in die Eigenverantwortung, Ergebnisse und Erkenntnisse zu liefern.

So war auch ein entscheidender Faktor, dass wir die Lehrgangsteilnehmenden der verschiedenen Stufen mit einbezogen, direkte einfache Fragen stellten (Was hat gefallen? Was wurde dadurch gelernt? Was wäre gewünscht gewesen?) und ihnen zuhörten. Diese ungewohnte Art der Wertschätzung setzt unglaubliche Energien und Ideen frei, stärkt das Selbstvertrauen und belohnt Mut. Und es hilft dabei, selbst kluge Lösungen mit verschiedenen

Lesetipps:

Felix Stein:
The Agile Bookshelf: Vom Kriege

→ <https://www.lean-agility.de/2016/04/von-der-agilitaet-im-kriege.html>

Arndt Pechstein (Hrsg.):
Future Skills – 30 Zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können, Vahlen 2021



Hauptmann Bastian Chr. Matz

ist Inspektionschef an der 2. Inspektion der Unteroffizierschule der Luftwaffe. Als zertifizierter „Leader Digital Transformation & Innovation“ und Anti-BIAS-Trainer hat er 2021 die Bundeswehr Community of Practice EDGILE mitgegründet.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Die eigene Führungskompetenz erweitern, eines der Ziele im Spitzenpersonalcoaching des ZInFü.

Interview

Coaching für Spitzenpersonal

Agilität gewinnt an Bedeutung

Das wissenschaftlich begleitete und exklusiv im Auftrag des Verteidigungsministeriums am ZInFü durchgeführte Spitzenpersonalcoaching ist einzigartig in der Bundeswehr. Das Coaching stützt sich auf zentral wichtige und wissenschaftlich abgeleitete Führungskompetenzen. Privatdozent Dr. Scherm erklärt, weshalb gerade die Fähigkeit zum „agilen Handeln“ für Führungskräfte immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Interview mit Dr. Martin Scherm

IF: Herr Dr. Scherm, das Zentrum Innere Führung bietet professionelles Coaching für Führungskräfte an. Könnten Sie uns bitte kurz beschreiben, worum es im Coaching geht?

Die Führungskräfte der Bundeswehr verfolgen sehr anspruchsvolle Aufgaben und Tätigkeiten. Dabei übernehmen sie oft eine hohe Verantwortung, u. a. für die physische und

psychische Gesundheit der Geführten, aber natürlich auch für Ausrüstung und Ressourcen. Das Coaching will die Führungskräfte und ihre Fähigkeiten stärken und weiterentwickeln. Zugleich setzt es wichtige Impulse im Sinne einer erfolgreichen Mitarbeiterorientierung, so dass die Potenziale und Fähigkeiten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch besser zur Geltung kommen können. Und letztlich profitiert davon auch die Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten.

Welche Rolle spielt Agilität im Coaching?

In beiden Coaching-Programmen des Zentrums, d. h. der FMO (Führungskräftecoaching, Moderation und Orientierung) und dem SPC (Spitzenpersonalcoaching), spielt Agilität bereits eine wichtige Rolle. Und zukünftig werden wir neben anderen Feldern in der Coachingarbeit dem agilen Handeln noch größeren Raum geben.

Wir fokussieren dabei verschiedene Aspekte: Wie erfolgreich gestaltet die Führungskraft anstehende Veränderungen und wie lösungsorientiert verfährt sie (anstatt primär nach Fehlern zu suchen)? Zugleich bedeutet Agilität auch, alle Fähigkeiten und Potenziale im Team bestmöglich für zeitnahe Ergebnisse zusammenzuführen – und dabei ist das Streben nach absoluter Perfektion oft nur die „zweitbeste“ Option.

Wir dürfen uns allerdings auch darüber im Klaren sein, dass agiles Handeln den entsprechenden Rahmen benötigt: Als militärische wie zivile Führungskraft brauche ich bestimmte organisatorische Bedingungen, damit ich Veränderungen gestalten oder die Zusammenarbeit in meinem Bereich fördern kann. Zu diesen Bedingungen gehören möglichst schlanke Strukturen sowie eine Kultur, in der Fehler nicht zu Karrierestoppn werden.

Wo liegt der Mehrwert des Coachings für mich als Führungskraft?

Führungskräfte müssen sich in sehr dynamischen und mitunter schwierigen Umwelten immer wieder neu aufstellen. Agilität ist quasi eine Daueraufgabe: Wo läuft es gut und wo erfordert die aktuelle Gemengelage, dass ich mein Verhalten und Vorgehen hinterfrage und möglicherweise flexibel an die geänderten Herausforderungen anpasse. Dies bedeutet auch, dass ich aus wichtigen Führungserfahrungen die entsprechenden Schlussfolgerungen ziehe und lerne. Hierbei werden die Führungskräfte im Coaching durch das Zentrum professionell unterstützt.

Wie wird im Coaching gearbeitet und welches sind dabei die wesentlichen Elemente?

Wir wissen aus internationalen wissenschaftlichen Studien, dass

sich Führungskräfte dann am besten entwickeln, wenn sie sich selbst dafür verantwortlich fühlen. Wir setzen daher auf das Prinzip der freiwilligen Teilnahme. Alle Inhalte bleiben zudem strikt vertraulich. Beide Elemente sorgen dafür, dass sich die gecoachte Führungskraft in einem geschützten Rahmen selbst reflektieren kann. Die Führungskräfte und Coaches begegnen sich auf Augenhöhe: Ratschläge mit erhobenem Zeigefinger sucht man im Coaching vergebens.

Wir verbinden das Coaching ja zudem verbindlich mit dem 360°-Feedback: Vor und nach dem Coaching bittet die jeweilige Führungskraft die wichtigsten Menschen in ihrer Arbeitsumgebung um eine Einschätzung, wie sie von diesen gesehen wird. Zugleich schätzt sie sich selbst ein. Aus dem Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung ergeben sich große Chancen für die Klärung und Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenzen.

Ihr Team an der Helmut-Schmidt-Universität ist u. a. für das wissenschaftliche Qualitätsmanagement und die Evaluation der Coaching-Programme verantwortlich – wie haben wir uns das vorzustellen?

Wir sind u. a. für drei Themenfelder verantwortlich: Erstens entwickeln wir den Kompetenzrahmen für diejenigen Fähigkeiten, die für eine erfolgreiche Führung besonders wichtig sind und die im Coaching weiterentwickelt werden können (neben der Frage der Agilität sind dies z. B. klare Entscheidungen treffen, ein echtes Vertrauensverhältnis zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufzubauen und zu pflegen, Konflikte lösen usw.). Wir konzipieren die Fragebögen für das 360°-Feedback, analysieren und werten das individuelle Feedback für jede Führungskraft aus. Zweitens überprüfen wir nach internationalen wissenschaftlichen

Standards die Wirkung des Coachings, d. h. ob sich die anvisierten positiven Effekte auch tatsächlich zeigen. Drittens betreiben wir ein intensives Qualitätsmanagement, d. h. wir leiten aus unseren Erkenntnissen ab, wo wir gegebenenfalls im Coaching vor Ort noch besser werden können.

Und wir sind für die Aus- und Weiterbildung der Bundeswehrinternen Coaches verantwortlich. Agiles Lernen ist schließlich auch eine Daueraufgabe für unsere Coaches.

Welche neuen Entwicklungen gibt es im Coaching des ZInFu?

Auch wenn das Coaching direkt bei der Führungskraft vor Ort das beste Vorgehen ist, haben wir zwischenzeitlich erfolgreiche digitale Coachingformate entwickelt. Zudem werden wir die Themenlandschaft im Coaching weiterentwickeln. Neben dem agilen Handeln werden wir uns der Kommunikation in der Führung und dem Fördern und Entwickeln von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern widmen. Und schließlich wollen wir verstärkt sicherstellen, dass eingeleitete Entwicklungen im Alltag auch tatsächlich weiter verfolgt werden: Coachingerfolge sollen nachhaltig und kein Strohfeuer sein.



Dr. Martin Scherm

ist Psychologe an der Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr in Hamburg und Leiter des Dezernats „Diagnostik, Evaluation und Ausbildung“ des Bereichs Coaching am Zentrum Innere Führung.



Vorsprung durch Agilität

Wie ein Unternehmen Agilität lebt

Agilität, ein Prozess, der ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammt, steht schon länger auf der „To-do-Liste“ vieler Unternehmen und ihrer Managements. Und auch die Wissenschaft hat es für sich entdeckt und generiert Definitionen, Inhalte und Verhaltensmuster.

von Axel Woile

Doch wie sieht Agilität in einem Unternehmen in der Praxis aus? Wie kommt es zu der Entscheidung, die Agilität als Managementprozess in das Unternehmen zu lassen und was macht das mit dem Unternehmen, den Mitarbeitern und den Kunden?

GP JOULE gehört zu den Top Unternehmen der Branche auf dem Geschäftsfeld der erneuerbaren Energien. Das Unternehmen, das seinen Hauptsitz in den Reußenkögen, direkt hinter dem nordfriesischen Deich hat, ist zudem hoch agil und versteht offenbar die Klaviatur des Prozesses. Im Jahr 2009 gründeten Ove Petersen und Heinrich Gärtner das Unternehmen. Das „Gründungsdokument“ ist eine Wurstpappe, die es anders als die Steuererklärung auf dem Bierdeckel in die Wirklichkeit geschafft hat. GP JOULE besetzt erfolgreich ein Geschäftsfeld nach

dem nächsten im Bereich erneuerbare Energien. Bewusst entschieden für das Model „Agilität“ haben sich die beiden Freunde und Gründer weder während der Startup-Phase noch später. Sie definierten Kernwerte, nach denen sie leben und arbeiten wollten und waren damit schon auf dem Weg der Agilität. Anders als die Lehrmeinung, die eine bewusste Entscheidung zu agilen Managementprozessen als den Startpunkt sieht. „Wir sind unterbewusst agil. Dass sich hier so eine Agilität zeigt, liegt einmal daran, dass wir Inhabergeführt sind und zum anderen, dass wir ein Ziel verfolgen, das eine Bandbreite bereithält, um dieses Ziel zu erreichen,“ so Ove Petersen. „Die Agilität ergibt sich daraus, dass wir vieles neu wagen. Und dass ich ein Team brauche, das nicht in eingefahrenen Bahnen denkt.“ Das Ziel von GP JOULE und seinen Gründern ist die Vision, 100% des weltweiten



GP JOULE Unternehmenschef Ove Petersen in Reußenköge bei Husum vor einer Elektrolyse-Anlage zur Erzeugung von Wasserstoff mit Windstrom

Energieverbrauchs erneuerbar zu produzieren, und für jedermann verfügbar zu machen. GP JOULE will die Energie, die im Unternehmen erzeugt wird, auf den Markt bringen. Die Fragestellung: Wie sichern wir den Absatz von unserem Strom? „Der Strommarkt ist total begrenzt, nur 20% des weltweiten Energiemarktes kommen aus Strom, 80% aus Gas, Kohle, Öl. Wenn ich wirklich eine Rolle auf dem Energiemarkt spielen will, muss ich die Energie in die Industrie, den Wärmemarkt, in die Mobilität bringen,“ beschreibt der CEO die zentrale Aufgabe seines Unternehmens. Und führt mit John D. Rockefeller eine historische Parallele an. Der Ölförderer Rockefeller verkaufte Öllampen, um den Umsatz zu steigern. Und da GP JOULE auch Wasserstoff produziert, hat das Unternehmen gerade einen Rahmenvertrag über die Lieferung von 5.000 Wasserstoff-Lkw über die nächsten fünf Jahre abgeschlossen. Die werden weiterverkauft, verleast und sorgen so für die Rendite des Wasserstoffs. Grenzen setzt sich GP JOULE dabei nicht. „Es ist kein Geheimnis, dass wir auch mit Flugzeugherstellern sprechen. Nicht mit den großen, aber mit denen, die jemanden brauchen, der die Wasserstofflogistik mit aufbaut.“

Wir sind dahin gekommen, weil wir ein bisschen unorganisiert sind.

Entscheidungen wie den Wasserstoff zu produzieren und durch den Verkauf von Wasserstoff-LKw für dessen Umsatz zu sorgen, sind irgendwann innerhalb einer Idee geboren worden, sie reifen und irgendwann werden sie platziert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können dabei ihrer Kreativität freien Raum lassen. „Das haben wir schon immer so gemacht,“ zählt nicht. Es gibt Situationen, da muss Ove Petersen doch die Handbremse ziehen. Wenn er merkt, dass es „mal wieder so richtig rund geht“, das Ziel aus dem Blick gerät, dann setzt er sich hin und vertextet das Ziel noch einmal. Jeder kann es nachlesen.

So soll der Fokus nicht verloren gehen. In jedem noch so kleinem Projekt steckt die Frage „was wollen wir erreichen“. Einfach so, das läuft bei GP JOULE nicht. Aber wenn die Fragestellung beantwortet wird, heißt es machen. Dann ist der Mitarbeitende gefordert und bekommt die Freiräume. Auch wenn es viele Wege gibt, das Ziel zu erreichen, es muss auch wirtschaftlich bleiben. „Wir sind ein Unternehmen im Wachstum und haben auch recht große Projekte. Wenn die schief gehen, dann macht das auch schon was mit der Firma.“ Die Leitplanken, die durch die Maßnahmen

um. In der Regel überprüft Ove Petersen eher sich und seine Ziele als das er die Kreativität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterbindet. „Ich fördere in meinen Augen Agilität, wenn ich die Vision in den Mittelpunkt stelle, die Mission mit meinem Team zusammen ausarbeite. Dann kann ich Freiräume schaffen. Dann brauche ich viel weniger Programm, da schaffe ich eine Dynamik, da kann nicht mehr großartig was schief gehen. Ich glaube, wir sind dahin gekommen, weil wir auch ein bisschen unorganisiert sind“. Traditionelle Zahlen sind für den nordfriesischen

Die Firmenwerte von GP JOULE

„Ich fördere in meinen Augen Agilität, wenn ich die Vision in den Mittelpunkt stelle, die Mission mit meinem Team zusammen ausarbeite. Dann kann ich Freiräume schaffen.“

Ove Petersen, Gründer und Unternehmenschef von GP JOULE

eingezogen werden, lenken und begrenzen im gewissen Sinne die Agilität. Aber, manchmal wird der Agilität auch eine Grenze gesetzt: „Dann sage ich einfach, das war der Plan, bitte setze ihn

Unternehmer eher Totschlagargumente, die Kreativität hemmen oder vernichten. Und die will er in seinem Unternehmen nicht als Argumente. Damit sie als Argument gelten sollen,



↑ Die Projekte des Unternehmens finden durchaus ihre Zuhörer in der Politik. Umweltminister Robert Habeck lässt sich die Projekte des Unternehmens erklären.

Seite 28, Foto: GP JOULE
Seite 29, Foto: GP JOULE

müssen sie interpretiert werden. Und das ist schwierig. Der Markt fährt aus seiner Sicht gerade wieder hoch. Da sind viel Fingerspitzengefühl und Wissen notwendig, damit sich das Unternehmen geradlinig weiter entwickelt. Dieses Fingerspitzengefühl stellt der Nordfrieze ebenso bei der Lobbyarbeit unter Beweis. Sie wird durch Petersen vorangetrieben. Lediglich ein kleines Team unterstützt ihn dabei. Er ist Mitglied in zahlreichen Interessenverbänden, und sein Rat wird sowohl in der Landes- als auch in der Bundespolitik gehört. Da ist es eine Auszeichnung, dass der Bundespräsident Frank Walter Steinmeier die Marsch als Teil seines

Herkunft, Diversität, Sicherheit, Pioniergeist, Nachhaltigkeit, Fair-play: Das sind die Kernwerte, die GP JOULE seit Beginn an in sich trägt und die das Tun und Handeln des Unternehmens seither prägen, schreibt das Unternehmen auf seiner Website. Im Gespräch wird deutlich, dass für Ove Petersen Herkunft und Authentizität nicht umsonst an den ersten beiden Stellen bei den Werten stehen. Herkunft ist für ihn nicht nur ein Begriff. Das Unternehmen hat seinen Stammsitz auf dem elterlichen Hof. Auch wenn an dem geöffneten Fenster die Erntemaschinen vorbeifahren, der Hof erinnert mittlerweile wenig an einen

Antrittsbesuchs in Schleswig-Holstein wählte.

Werte als Leitfaden für das Unternehmen

Die Vision und die Mission von GP JOULE sind fest eingebettet in eine Philosophie, die durch Werte und Leitsätze bestimmt wird.

landwirtschaftlichen Betrieb. Hier dominiert die Technik, der Bürotrakt besticht durch Echtholzfussboden und verglaste Büros. Die Mitarbeitenden können und sollen sich wohl fühlen. Mindestens ebenso wichtig wie die Herkunft ist für den Unternehmer die Authentizität. Für den CEO ist sie der Schlüssel zum Erfolg und Garant für die Bindung von Mitarbeitenden und Kunden. Selbstverständlich, dass fast jeder firmeneigene Parkplatz vor dem Hauptgebäude mit einer Ladesäule ausgestattet ist, die Wasserstoffproduktion ist gleich daneben, die nächste Wasserstofftankstelle nur ein paar Kilometer entfernt. „Ich war der erste, der ein Elektroauto gefahren hat und mache es immer noch. Wir versuchen soweit es geht auf das Flugzeug zu verzichten und unsere Mobilität in umweltverträglichen Bahnen zu halten. Wir wollen das leben, wofür wir arbeiten, Nachhaltigkeit soll keine Worthülse sein. Unsere Kunden, aber auch unsere Mitarbeiter müssen erleben, dass es uns ernst ist.“ Petersen und Gärtner sind die Werte wichtig, aber auch nicht dogmatisch. Gerade erst wurden sie überarbeitet, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die zwölf Leitsätze von GP JOULE

<p>Vertrauen ist die Grundlage unseres Handelns.</p>	<p>Unser Handeln ist nachhaltig und dient dem Erhalt unserer Lebensgrundlage.</p>	<p>Wir produzieren und liefern erneuerbare Energien für alle zu fairen Bedingungen.</p>	<p>Unser tägliches Tun stellt den langfristigen Bestand von GP JOULE sicher.</p>
<p>Wir wertschätzen unsere Lieferant:innen, Partner:innen und unsere Kundschaft.</p>	<p>Wir treffen Entscheidungen verantwortungsvoll, mit Weitblick auf sorgfältig erarbeiteter Grundlage</p>	<p>Wir fördern unsere Stärken und akzeptieren Schwächen, die den Stärken nicht im Wege stehen.</p>	<p>Wir teilen und kommunizieren Informationen und Erfahrungen.</p>
<p>Wir hinterfragen unsere Arbeitsergebnisse regelmäßig, um noch besser zu werden.</p>	<p>Wir leben und fördern eine Fehlerkultur für gemeinsames Wachstum.</p>	<p>Wir sind ein attraktives, stolzes, regional verankertes Unternehmen für gute Mitarbeiter:innen.</p>	<p>Wir sind ein Team und gestalten Vielfalt.</p>



↑ 5.000 Zugmaschinen, die mit Wasserstoff fahren, wird GP JOULE in den kommenden Monaten an die Logistikwirtschaft verkaufen.

Schwächen zuzugeben ist unsere Stärke

Aus den Werten haben die beiden Gründer zwölf Leitsätze entwickelt (siehe Kasten S. 29). Sie richten sich gleichermaßen an Mitarbeiter und Kunden. Gut platziert auf der Karriereleiter des Unternehmens, können zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt ablesen, was von ihnen erwartet wird, wie das Unternehmen tickt und was das Unternehmen ihnen geben will. Lieferanten finden in diesen zwölf Leitsätzen ihre Beziehung zu GP JOULE gespiegelt und Kunden oder zukünftige Kunden werden mit der Arbeitsweise des Unternehmens bekanntgemacht und können eine Erwartungshaltung an die Arbeit aufbauen.

Wir brauchen Menschen, die zu uns passen

Ein Unternehmen, das innovativ und agil arbeitet, braucht Menschen, die

zu ihm passen. Bei GP JOULE müssen sie neben dem Fachwissen die Kultur des Unternehmens verstanden haben, müssen daran interessiert sein, tatsächlich die Energiesituation verändern und grundsätzliche Veränderungen bewirken zu wollen. GP JOULE hat kein Assessment-Center. Der Recruiting-Prozess läuft über einen Fragebogen. Dabei versucht GP JOULE ein Bild davon zu bekommen, ob die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter in das Unternehmen passt. Ob er stark im Prozess arbeitet oder eigene Ideen und Wege beschreiten wird. Wie kreativ ist er oder sie? Wie sieht es mit der Authentizität zu den Werten des Unternehmens aus. „Manchmal ist es auch so, dass man einen unheimlich guten Mitarbeiter gefunden hat, einen, der von der Überzeugung her passt und wir sagen ‚der braucht eine gute Rolle hier bei uns‘, anstatt das wir sagen ‚wir müssen diese Rolle neu besetzen‘, beschreibt Petersen den Prozess. Auch das gehört zur Agilität, dass Menschen wichtiger

sind als Rollen. „Was viele Leute anfeuert hier zu arbeiten, in Teilen bereits seit Jahren, ist, dass unsere Vision und unser Claim „Trust your energy“ von den Menschen als gut befunden wird und dies auch einen gewissen Lifestyle verkörpert. Sie finden es cool die Zukunft mitzugestalten.“

Verantwortung und Vorbildfunktion

Das Unternehmen selbst ist in Business Units aufgeteilt. In diesen liegt ein großer Teil der Verantwortung. Wirtschaftlich, wie auch für das Personal. Zentrale Dienste aus der Management GmbH unterstützen. Aber auch jeder Mitarbeiter hat Verantwortung. Für sein Projekt, seine Aufgabe. Nur dort, wo Petersen glaubt, das Ziel nicht klar genug skizziert zu haben, behält er den Blick drauf und übernimmt dann selbst die Verantwortung. Der Rest liegt in der Verantwortung der Mitarbeitenden.

Petersen sieht sich selbst stark als Vorbild. Er versucht die Werte, die das Unternehmen verkörpert auch zu leben. „Eher unterbewusst,“ wie er sagt. Diese Authentizität springt auf die Mitarbeitenden über. Wirkliche Vorbildrollen werden bei GP JOULE nicht gebraucht. Durch ein breites Band an Verantwortung und der bewussten Entscheidung für die Werte des Unternehmens zu arbeiten und zu leben, werden viele klassische Vorbildfunktionen bereits in allen Ebenen gelebt. Dazu zählt auch, dass jeder über das große Ganze Bescheid weiß. Jeder sich einbringen kann, Ideen entwickeln und umsetzen darf. Den Informationsfluss im Unternehmen beschreibt der Sohn eines Landwirts mit der Situation am Küchentisch einer Bauernküche. Alles wird dort geregelt, alles angesprochen, jeder weiß von jedem alles. Das hat das Unternehmen groß gemacht, hat Ideen hervorgebracht. Mittlerweile ist das Unternehmen auf mehrere Standorte disloziert und initiiert und betreut weltweit Projekte. „Da kann es schon mal vorkommen“, so Ove Petersen, „dass der eine oder andere Mitarbeiter eine Entscheidung aus den

Medien erfährt und falsche Schlüsse zieht.“ Dann gilt es die Information zu vertiefen, aufzufangen und neu darzustellen. Information ist neben dem Vertrauen das wichtigste Instrument in der Mitarbeiterführung des Unternehmens.

Vorsprung durch Agilität

Bei GP JOULE zieht sich die Agilität wie ein roter Faden durchs Unternehmen. Nicht einzelne Units oder Abteilungen agieren agil, das gesamte Unternehmen tut dies. Ohne Grenzen, ohne Schranken bei den Ideen. Zahlen treten hinter dem Willen zur Innovation und der Erfüllung der Mission „100% erneuerbare Energie für alle“ zurück. Da liegt der Vorteil des Unternehmens und begründet den Ruf als Vorreiter im Bereich der erneuerbaren Energien.



Diesen Artikel können Sie online nachhören.



Windkraft und Wasserstoff, zwei der wesentlichen Geschäftsfelder von GP JOULE auf einen Blick.



Oberstleutnant Axel Woile

ist Redakteur der IF-Zeitschrift für Innere Führung.



Der Realismus- Reflex

und seine Alternativen

Der russische Angriff auf die Ukraine hat, wie Bundeskanzler Olaf Scholz erklärte, eine Zeitenwende eingeläutet. Er hat die deutsche Sicherheitspolitik verändert. Das betrifft nicht nur sicherheitspolitische Gegebenheiten wie Bündnisstrukturen, geopolitische Schwerpunktsetzungen und militärische Fähigkeiten.

von Ina Kraft

Mit dem Krieg drohen normative Entwicklungen in den internationalen Beziehungen an Bedeutung zu verlieren. Das betrifft zum einen alternative Sicherheitsperspektiven, die sich seit dem Ende des Ost-West-Konflikts in Abgrenzung zur klassischen staatszentrierten Weltsicht entwickelten: Ansätze der Menschlichen Sicherheit, der Schutzverantwortung, der Feministischen Außenpolitik sowie der Weltgesellschaft. Ihnen ist gemein, dass sie differenziertere Auffassungen von Gewaltursachen haben, aus denen sie wiederum alternative Ansätze zu deren Überwindung ableiten.

Hinzu tritt eine Bedeutungsverschiebung innerhalb des staatszentrierten sicherheitspolitischen Paradigmas. Liberale Positionen, die seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges zunehmend

die Außen- und Sicherheitspolitik Deutschlands und seiner europäischen Partner bestimmt haben und die multilaterale Kooperation betonen, treten hinter klassischen realistischen Handlungsweisen zurück, die Macht und militärische Stärke in den Fokus der Sicherheitspolitik rücken.

Staatszentrierte Weltsicht und ihre Alternativen

In einem staatszentrierten Paradigma sind die Hauptakteure der internationalen Politik Nationalstaaten. Sie agieren in einem internationalen System, in dem es nur wenige Regeln gibt, wie beispielsweise das Verbot eines Angriffskrieges. Zudem fehlt eine Instanz, die die Einhaltung von Regeln überwacht und Verstöße ahndet, wie eine „Weltpolizei“. Souveränität und territoriale Integrität sind Grundbausteine dieses

Systems. Äußere Sicherheit bedeutet die geringe Wahrscheinlichkeit, dass die Souveränität oder territoriale Integrität eines Staates verletzt wird.

Seit den 1990er Jahren haben sich jedoch alternative Auffassungen von Sicherheit herausgebildet, weil die Schwächen des staatszentrierten Ansatzes immer deutlicher wurden. So ist das staatszentrierte System nicht in der Lage, Kriege zu verhindern. Grenzüberschreitende und globale Probleme vermag es nicht zu lösen. Und es ist blind für das menschliche Leid in vielen Teilen der Welt.

Nach dem Ansatz der Menschlichen Sicherheit hat nicht die staatliche Souveränität Priorität, sondern der Schutz und die Selbstbestimmung des Menschen. Sicherheit bedeutet die

Sicherheitspolitische Normverschiebungen

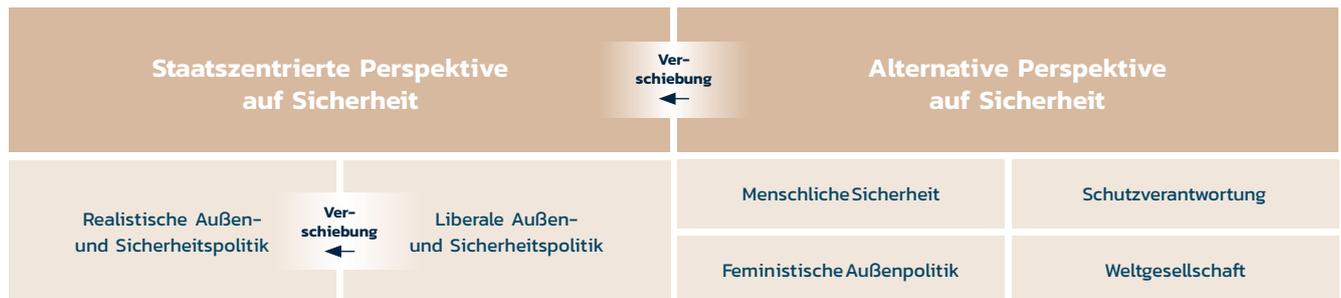


Foto: Bundeswehr/Florian Sorge

← Das leichte Flugabwehrsystem OZELOT. Das Waffensystem ist Teil der enhanced Forward Presence Battle-Group in Litauen.



↑ Trauer und Leid der Zivilbevölkerung im Krieg. Insbesondere Frauen und Kinder sind die Leidtragenden kriegerischer Auseinandersetzungen.

Abwesenheit von wirtschaftlicher Not, gewalttätigen Konflikten, Naturkatastrophen, Armut oder Epidemien. Der auch als Human Security bezeichnete Ansatz wird vor allem in den Vereinten Nationen verfolgt, die mit den ineinander verzahnten Sustainable Development Goals den Staaten konkrete Zielmarken für eine Verbesserung der weltweiten Lebensbedingungen vorgeben. In Deutschland setzt das dem Auswärtigen Amt unterstehende Zentrum für Internationale Friedenseinsätze die Menschliche Sicherheit in der sicherheitspolitischen Praxis um.

Der Ansatz der Schutzverantwortung (R2P, Responsibility to Protect) stellt ebenfalls den Menschen in den Mittelpunkt – und rechtfertigt zu seinem Schutz sogar Interventionen gegen souveräne Staaten. Die Schutzverantwortung entstand als Reaktion auf die Völkermorde in der jüngeren Vergangenheit. 1994 wurden in Ruanda in kurzer Zeit durch die Volksgruppe der Hutu 800.000 Angehörige anderer Volksgruppen sowie moderate Hutu ermordet. Dennoch konnten sich viele Wochen lang weder die Vereinten Nationen noch westliche Staaten dazu entschließen, diesem Völkermord durch militärisches Eingreifen ein Ende zu setzen. Nur ein Jahr später erlebte die Welt einen weiteren Völkermord als im Juli 1995 in und um die bosnische Stadt Srebrenica 8.000 bosnische Jungen und Männer ermordet wurden.

Die Schutzverantwortung wurde 2005, zehn Jahre nach diesen Tragödien, auf dem Weltgipfel der Vereinten Nationen verabschiedet und verpflichtet die

Staaten, Völkermord, Kriegsverbrechen, ethnische Säuberungen und Verbrechen gegen die Menschlichkeit zu verhindern. Deutschland entsandte den ehemaligen Generalinspekteur der Bundeswehr Klaus Naumann in die internationale Kommission, die in den Jahren 2000 und 2001 die Schutzverantwortung konzipierte. Die deutsche Beteiligung am Kosovo-Einsatz der NATO 1999 wurde nachträglich als Umsetzung der Schutzverantwortung gedeutet und das Konzept hat Eingang in das Weißbuch 2006 zur Sicherheitspolitik und zur Zukunft der Bundeswehr gefunden. Auch in den Folgejahren bekannte sich die Bundesregierung zur Schutzverantwortung, obwohl Deutschland 2011 im konkreten Anwendungsfall eine entsprechende Resolution zu Libyen im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen nicht unterstützte.

Die Feministische Außenpolitik adressiert geschlechtsspezifische Diskriminierung sowie Gewalt gegen Frauen und andere ausgegrenzte Gruppen.

Sie zielt auf deren Inklusion und Repräsentation in Konfliktlösungsprozessen. Feministische Außenpolitik hinterfragt die heute als selbstverständlich geltenden sicherheitspolitischen Normen und internationalen Strukturen. Ein wichtiger Meilenstein für die Repräsentation von Frauen war die Verabschiedung der Resolution des Sicherheitsrats der Vereinten Nationen zu „Frauen, Frieden und Sicherheit“ im Jahr 2000, die auch in Deutschland durch einen Nationalen Aktionsplan bis 2024 umgesetzt wird. Nach Staaten wie Schweden, Kanada und Frankreich hat sich auch die deutsche Bundesregierung in ihrem Koalitionsvertrag 2021 auf eine Feminist Foreign Policy geeinigt. Eine konkrete Programmatik steht allerdings noch aus.

Die Ideen der Global Civil Society oder des Kosmopolitismus zielen auf die Überwindung heutiger Probleme einer staatszentrierten Welt. Diese Weltgesellschaftsansätze bereichern derzeit eher theoretische Debatten und haben noch keine konkrete politische Umsetzung

erfahren. Dennoch tragen auch sie zur Hinterfragung des aktuellen internationalen Systems und der Überwindung seiner Schwierigkeiten bei.

Feministische Außenpolitik hinterfragt die heute als selbstverständlich geltenden sicherheitspolitischen Normen und internationalen Strukturen.

Deutschland hat die Entwicklung von alternativen Ansätzen zum staatszentrierten Sicherheitsverständnis bisher unterstützt. Im Ukrainekrieg spielen diese Ansätze beim Ringen um Lösungen jedoch keine Rolle. Mehr denn je folgt die deutsche Außen- und Sicherheitspolitik einer staatszentrierten Perspektive.

Realismus und Liberalismus

Innerhalb dieses staatszentrierten

Paradigmas konkurrieren zwei Perspektiven miteinander. Eine von bekannten Theoretikern der Internationalen Beziehungen wie Hans Morgenthau, Kenneth Waltz oder John Mearsheimer vertretene realistische Perspektive nimmt an, dass Staaten unaufhörlich versuchen, ihre Sicherheit oder Macht zu vergrößern. Sicherheit wird durch militärische Stärke und das Eingehen von Militärbündnissen erreicht.

Aus einer liberalen Perspektive, vertreten beispielsweise durch Robert O. Keohane und Joseph S. Nye erlangen Staaten Sicherheit durch Kooperation. Multilaterale Verflechtungen von Staaten, beispielsweise Handelsbeziehungen, verändern demnach die Kosten-Nutzen-Rechnung in Konflikten zugunsten friedlicher Lösungen. Eine liberal-idealistische Perspektive postuliert darüber hinaus einen Werte- und Normentransfer: Indem sich Mitglieder der Vereinten Nationen den Regeln des Völkerrechts unterwerfen, tragen sie aktiv zum Aufrechterhalten eines rechtsbasierten internationalen Systems bei. Regierungsvertreterinnen und -vertreter verinnerlichen Normen wie beispielsweise die der gewaltfreien Konfliktaustragung; das Risiko von Kriegen sinkt.



↑ Außenministerin Annalena Baerbock und die indische Finanzministerin Nirmala Sitharaman beim Erfahrungsaustausch. Auch ein Thema: Krisenbewältigung.

↓ Protest am Internationalen Frauentag gegen Machismus, Gewalt, Feminizid im brasilianischen Curitiba.



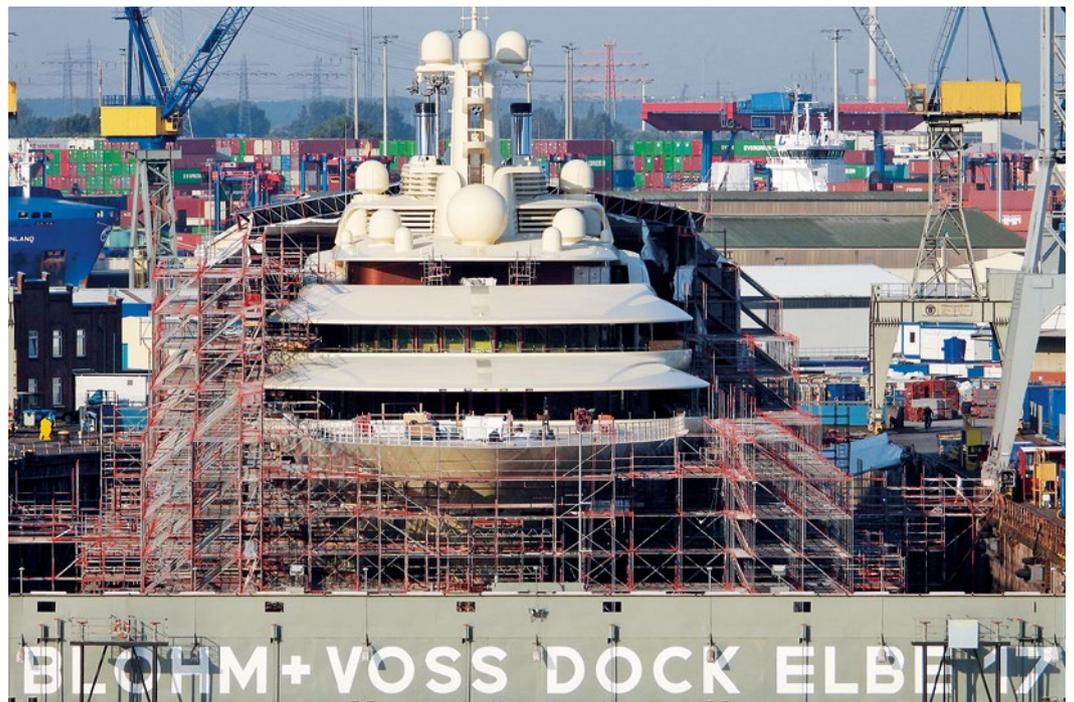
Die deutsche Russlandpolitik steht in der Tradition liberaler Positionen, die Russland nicht als Gegner, sondern als Partner gesehen haben. Ein Element dieser Partnerschaft war die energiepolitische Zusammenarbeit. Was nun im Krieg kritisiert wird, folgte viele Jahre lang einer liberalen Kooperationslogik. Auch bei früheren Konfliktfällen hat Deutschland stets Maßnahmen aus dem Werkzeugkasten einer liberalen Außenpolitik bevorzugt: Nach der russischen Aggression gegen die Ukraine 2014 hat die Europäische Union ein Waffenembargo und ein Verbot der Ausfuhr von Dual-Use-Gütern nach Russland verabschiedet. Einem eher realistischen Paradigma folgend, beteiligte sich Deutschland militärisch

für die deutsche Außenpolitik und die Außenpolitik ihrer europäischen Partnerstaaten eine Verschiebung von einer liberalen hin zu einer realistischen Politik feststellen. Zwar gab es diplomatische Rettungsversuche wie die Reise von Bundeskanzler Olaf Scholz nach Moskau wenige Tage vor dem russischen Angriff auf die Ukraine oder das Verhängen von Sanktionen und Exportrestriktionen durch die EU. Scholz' Äußerungen über die Gefahr eines „Dritten Weltkrieges“ oder die Äußerungen der Bundesaußenministerin Annalena Baerbock, die Ukraine müsse den Krieg gewinnen, sind stark realistisch eingefärbte Rhetorik. Die Lieferung von Waffen und Munition in die Ukraine sind realistische Handlungen.

stimmt für die Aufgabe seines Rechtsvorbehalts gegenüber der EU-Verteidigungspolitik. Dies sind beispielsweise Politikentscheidungen, die zur Bündnisbildung beitragen und somit einer realistischen Handlungslogik folgen. Eine solche reflexhafte Rückkehr zu realistischen außenpolitischen Haltungen im Angesicht einer äußeren Bedrohung ist nicht überraschend. Es ist ein Muster, das wissenschaftliche Studien bereits für zahlreiche ähnliche Fälle in der Vergangenheit nachgewiesen haben.

Wie Weltsichten wirken

Weltsichten bestimmen, wie Entscheiderinnen und Entscheider die Realität wahrnehmen. Sie bestimmen, wen sie



Die im Hamburger Hafen liegende Luxusjacht «Dilbar» ist auf Basis der EU-Sanktionen – wegen des Einmarschs russischer Truppen in die Ukraine – festgesetzt worden.

aber auch an den sogenannten Rückversicherungs- und Anpassungsmaßnahmen, die die NATO nach den russischen Aggressionen in der Ukraine seit 2014 unternommen hat.

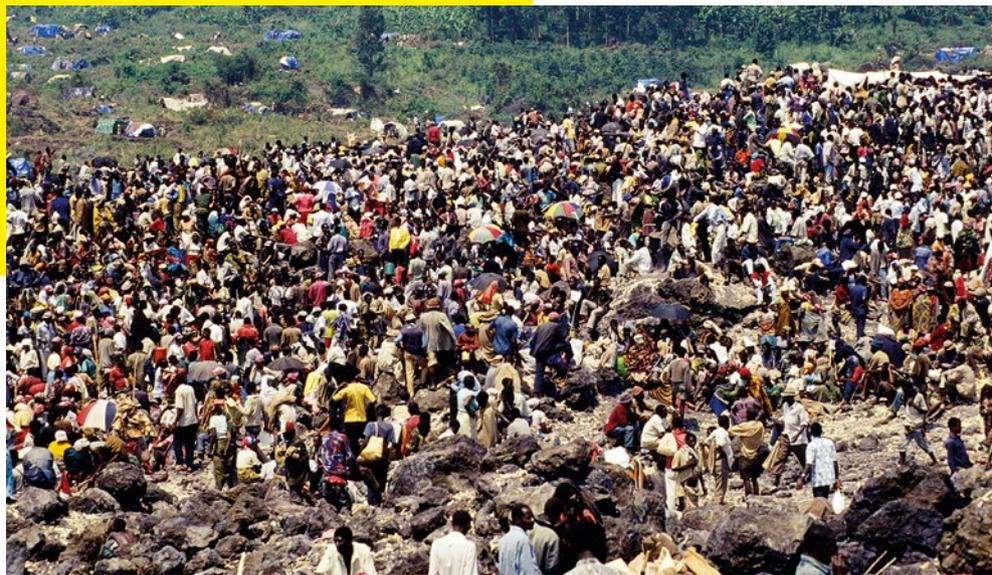
Seit dem Beginn des Krieges gegen die Ukraine im Februar 2022 lässt sich

Diese Verschiebung ist nicht auf Deutschland beschränkt. In der NATO wird die Aufgabe des „Stolperdraht“-Ansatzes der minimalen Präsenz im östlichen Bündnisgebiet zugunsten umfangreicher Truppenstationierungen diskutiert. Finnland und Schweden drängen in die NATO, und Dänemark

als Partner oder Gegner definieren, woran sie deren Handlungen vorausagen und wie sie angemessene von unangemessenen Handlungen unterscheiden. Das staatszentrierte Weltbild war jahrzehntelang vorherrschend an Lehrstühlen der Internationalen Beziehungen, der Politik-, Geschichts-

und Rechtswissenschaften. Damit reproduziert es sich selbst, denn derartig sozialisierte Expertinnen und Experten nehmen Einfluss auf politische Entscheidungen und stabilisieren somit das staatszentrierte System. So bleibt der Staat die wichtigste Einheit der Welt-politik.

Es braucht liberale und alternative Welt-sichten, denn diese sind der Weg, die staatenübergreifenden Herausfor-derungen der Zukunft wie den Klima-wandel oder Flucht anzugehen. Diese Probleme werden in der realistischen Welt-sicht kaum wahrgenommen, ob-wohl sie zu eben jenen Konflikten füh-ren, auf die der Realismus fokussiert. So ist aus liberaler Sicht der russische Angriff auf die Ukraine nicht nur wegen der Verletzung der territorialen Integri-tät der Ukraine oder der befürchteten Ausweitung des Krieges auf Moldawien oder die Staaten des Baltikums proble-matisch. Es sind viel weitreichendere Probleme zu befürchten: die Erosion



↑ *Leid und Elend ruandischer Flüchtlinge in einem Lager bei Goma 1994. Hunderttausende Menschen lebten zeitweilig in diesen Lagern.*

jener internationalen Institutionen, die zum gemeinsamen Lösen globaler Probleme geschaffen wurden sowie die (weitere) Erosion internationaler Nor-men wie der Achtung der territorialen Integrität und des Gewaltverbots.

Heraus aus der Realismusfalle

In einer realistischen Welt garantiert Selbsthilfe, also die Erhöhung der eigenen militärischen Stärke durch Aufrüstung oder Bündnispolitik, die nationale Sicherheit. In dieser Welt existieren kaum Spielräume für eine liberale, inklusive oder emanzipatori-sche Politik, die eine lebenswerte Welt für zukünftige Generationen schaffen will. Deutschland und die westlichen Demokratien sollten ihre Vorreiterrolle in der Weiterentwicklung des inter-nationalen Systems auch unter dem Eindruck eines Krieges in Europa nicht aufgeben. Sie dürfen sich nicht in eine gänzlich realistische Handlungslogik zwingen lassen. Denn dann hätte die russische Führung diesen wichtigen Kampf um die Weltordnung gewonnen.

Der Realismusfalle gilt es zu entrinnen. Neben den notwendigen „harten“ Re-aktionen auf den russischen Angriffs-krieg, die es braucht, sollten Deutsch-land und Europa daher weiterhin und

mehr als zuvor in ein internationales System investieren, in dem nicht das Recht des Stärkeren gilt, sondern die Sicherheit aller Menschen das Ziel ist. Außenpolitik sollte neben dem Staat als Referenzobjekt immer auch den Menschen adressieren. Neben der Er-höhung der eigenen Wehrhaftigkeit gilt es zudem, diplomatische Fähigkeiten zu verbessern, globale Netzwerke zu knüpfen, und vor allem das System der Vereinten Nationen zu reformieren und zu stärken.

Deutschland könnte – und sollte – hier-bei eine Vorreiterrolle spielen.



↑ *Der Zugang zu sauberem Trinkwasser ist noch lange nicht für alle Menschen selbstverständlich. Der ruandische Flüchtling schöpft Wasser aus dem Kiva-See.*



Dr. Ina Kraft

leitet den Projektbereich Multi-nationalität und internationale Streitkräfte am Zentrum für Mil-itärgeschichte und Sozialwis-senschaften der Bundeswehr. Sie forscht zu Themen der inter-nationalen Sicherheitspolitik, zur deutschen Verteidigungs-politik, zur Techniksoziologie und zur Wissenschaftsethik.

Die Autorin gibt in diesem Beitrag ihre persönliche Auffassung wieder.



NATO- Erweiterung um Schweden und Finnland

Bedeutung für die euro-
atlantische Sicherheitsordnung

↑ Finnische Soldaten treten am 4. Juni 2022 für eine Militärparade zum Flaggentag der finnischen Verteidigungskräfte an.

Russlands Angriff auf die Ukraine am 24. Februar 2022 hat Finnland und Schweden dazu veranlasst, am 18. Mai 2022 einen Antrag auf Mitgliedschaft in der NATO zu stellen. Sie werden dem transatlantischen Bündnis voraussichtlich im Schnellverfahren beitreten können, wenn die politischen Hürden, d. h. vor allem die Einwände der Türkei, endgültig überwunden sein sollten. Was bringen Schwedens und Finnlands Streitkräfte mit? Was bedeutet ihr Beitritt zur NATO für die euro-atlantische Sicherheitsordnung?

von Markus Kaim

Als Reaktion auf die russische Aggression haben beide Staaten ihre Sicherheitspolitik damit fundamental revidiert: Sie möchten sich nicht länger ausschließlich auf die jeweils eigenen militärischen Fähigkeiten verlassen, sondern suchen nunmehr Schutz durch ein System kollektiver Verteidigung. Dies betrifft nicht nur die politische Klasse, sondern wird auch durch die öffentliche Meinung gedeckt. Jahrelang hatte sich zwar eine große Mehrheit in beiden Ländern gegen einen Beitritt zum Bündnis ausgesprochen. Jüngste Umfragen zeigen aber, dass sich mittlerweile deutliche Mehrheiten für einen Beitritt zum Bündnis aussprechen.

Dabei arbeiten Finnland und Schweden bereits seit fast dreißig Jahren mit der Allianz zusammen: Sie traten 1994 der NATO-Partnerschaft für den Frieden bei und beteiligten sich in der Folgezeit mit nationalen Kontingenten an den von der NATO geführten Operationen in Afghanistan, auf dem Balkan und in Irak. Im Jahr 2014 wurden sie zu zwei von nur sechs Enhanced Opportunity

Partners der Allianz und haben seitdem daran gearbeitet, die Fähigkeit ihrer Streitkräfte zu verbessern, um mit NATO-Streitkräften zu operieren.

Für Finnland ist der Kalte Krieg nie zu Ende gegangen

Für die NATO besteht bei der Frage neuer Mitglieder die größte Herausforderung darin, sicherzustellen, dass die Aspiranten über diejenigen militärischen Mittel verfügen, um ihre politischen Verpflichtungen gegenüber den anderen Mitgliedern der

Allianz zu erfüllen. Im Falle Finnlands ist das kein Problem: Der nordische Staat erfüllt nicht nur die Kriterien für die Verteidigungsfähigkeit, die für eine Mitgliedschaft erforderlich sind, sondern übertrifft sie sogar. Für Finnland ist der Kalte Krieg nie wirklich zu Ende gegangen; heute verteidigen die Finnen eine 1340 km lange Grenze zu Russland – dieselbe Grenze, mit der sie ihre Unabhängigkeit erlangten und die sie dann während des Winterkriegs 1939/40 gegen die Sowjetunion erfolgreich verteidigten.



↑ Während einer Zeremonie im Weißen Haus unterzeichnet US-Präsident Joe Biden am 10. August 2022 die Beitrittsprotokolle von Schweden und Finnland zur Aufnahme in die NATO, Washington DC. V.l.n.r.: US-Vizepräsidentin Kamala Harris, Präsident Joe Biden, die schwedische Botschafterin Karin Olofsdotter und der finnische Botschafter Mikko Hautala.

Da Finnland für seine nationale Sicherheit bislang auf seine eigenen Ressourcen angewiesen gewesen ist, waren seine Verteidigungsausgaben in den letzten fünfzig Jahren bemerkenswert konstant. Die Zahl der aktiven Soldaten wurde von 39.000 im Jahr 1989 auf heute 23.000 reduziert, wobei jedoch die allgemeine Wehrpflicht beibehalten wurde. Außerdem hat Finnland seine Fähigkeit, eine voll ausgerüstete Truppe aufzustellen, durch schnelle Mobilisierung von 250.000 auf 280.000 erhöht. Finnland ist in der Lage, schnell zu mobilisieren und eine der größten Streitkräfte in Europa aufzustellen, die 5% der Bevölkerung unter Waffen stellt.

Der Verteidigungshaushalt des Landes übertrifft das NATO-Ziel von 2% des BIP und liegt mit einem Anteil von 46% weit über der angestrebten Marke von 20% für Investitionen in Rüstungsgüter. Kurz nach dem Einmarsch Russlands in die Ukraine hat Finnland zudem einen Fonds in Höhe von mehr als zwei Milliarden Euro bereitgestellt, um die Beschaffung von Rüstungsgütern zu beschleunigen. Zudem verfolgt Helsinki seit Jahrzehnten eine Politik

der nationalen Resilienz, die als umfassende Sicherheit bezeichnet wird. Sie bezieht alle Elemente der Gesellschaft ein – Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Regierung und Streitkräfte – mit dem Ziel, die finnische Gesellschaft im Falle eines Angriffs zu schützen. Gestützt auf die allgemeine Wehrpflicht hat das Land einen landesweiten Plan zur wirtschaftlichen und militärischen Mobilisierung entwickelt, der die gesamte Gesellschaft erfasst. Sollte Finnland angegriffen werden, zieht die gesamte Nation in den Krieg.

Schweden würde die NATO mit einer fähigen Truppe stärken

Aus der Sicht der NATO ist auch der angestrebte schwedische NATO-Beitritt attraktiv, da Schweden aufgrund seiner geopolitischen Lage und seiner kleinen, aber hoch entwickelten Streitkräfte zu einem ernstzunehmenden Sicherheitsanbieter innerhalb des Bündnisses werden dürfte.

In der Vergangenheit wurde eine bewaffnete Neutralität als bestes Mittel zum Schutz der schwedischen Souveränität angesehen und die strategische



Der Verteidigungshaushalt von Finnland übertrifft das NATO-Ziel von 2% des BIP und liegt mit einem Anteil von

46%

weit über der angestrebten Marke von 20% für Investitionen in Rüstungsgüter.



↑ Soldaten Finnlands und Schwedens üben gemeinsam im Rahmen des jährlichen multinationalen Manövers BALTOPS in der Ostsee, Kors im Stockholmer Schärenpark 2022.



Sollte Finnland angegriffen werden, zieht die gesamte Nation in den Krieg.

↑ *Fighter Squadron 31 der finnischen Luftwaffe fliegen zusammen mit U.S. Marines Fighter Attack Squadron (VMFA) 115 über den Rissala Stützpunkt nahe Kuopio, Finnland, im Juni 2021.*

Kultur Schwedens ist von der Idee der Verteidigung und Abschreckung durch Stärke geprägt. Seit rund zehn Jahren gilt in Stockholm vor allem Russland als größte Sicherheitsbedrohung in der Region. Damit sind sowohl die Ostsee als auch die Arktis zu zentralen Brennpunkten für Verteidigungs- und Sicherheitsfragen geworden. Als Mitglied des Bündnisses dürfte Schweden diesen geografischen Schwerpunkt wahrscheinlich auch in die NATO tragen und sich damit denjenigen anschließen, die der Ansicht sind, dass sich das Bündnis in erster Linie mit der russischen Bedrohung in diesen beiden strategisch

wichtigen Regionen befassen muss. Wie Finnland bringt auch Schweden in Bezug auf die militärischen Fähigkeiten entscheidende Stärken mit – obwohl es, wie die meisten europäischen Staaten, nach dem Ende des Kalten Krieges die Wehrpflicht abgeschafft, seine Streitkräfte reduziert und seinen Verteidigungshaushalt gekürzt hatte. Anfang der 2010er Jahre begann Schweden, sein Militär wieder aufzustocken. Doch die Wiederherstellung einer robusteren Verteidigungspolitik verlief nicht reibungslos: Nach einer achtjährigen Pause wurde die Wehrpflicht erst 2018 wieder eingeführt, so dass die Reserve-

truppen heute gerade einmal 10.000 Mann umfassen. Außerdem beträgt die Zahl der aktiven Soldaten nur 14.600, da das schwedische Militär mit dem privaten Sektor um Personal konkurriert.

Schweden verfügt über ein relativ breites Spektrum an weit entwickelten militärischen Fähigkeiten, die von seiner großen, hochentwickelten Rüstungsindustrie unterstützt werden. So gilt die schwedische Luftwaffe als eine der schlagkräftigsten in Europa und der Welt. Obwohl die schwedische Marine die kleinste der drei Teilstreitkräfte ist, verfügt sie über eines der modernsten U-Boote der Welt. Und schließlich ist Schweden eines der wenigen europäischen Länder, das offensive Cyberfähigkeiten verfolgt. Die Abteilung für Cyberverteidigung im Hauptquartier



Die schwedische Marine verfügt mit der Gotland-Klasse über eines der modernsten U-Boote der Welt, hier in Stockholm 2012.

Oslo gestattet den Verbündeten den Zugang zu Übungen, lässt aber keine ständigen Anlagen oder Kernwaffen zu, um Russland nicht übermäßig zu provozieren.



↑ Schützenpanzer MARDER während der Übung Rising Griffin im Rahmen der enhanced Forward Presence Battle Group in Pabrade, Litauen, Ende März 2022.

der schwedischen Streitkräfte hat sich zum Ziel gesetzt, die schwedischen Cyberfähigkeiten bis 2025 erheblich auszubauen.

Was die Rüstungsausgaben betrifft, so hat Schweden seinen Verteidigungshaushalt in den letzten Jahren stetig erhöht, um die Fähigkeiten zu verbessern, die Kapazitäten wieder aufzubauen und die Einsatzbereitschaft zu erhöhen. Das Tempo hat sich seit 2020 erheblich beschleunigt, als das Parlament eine Aufstockung des Verteidigungshaushalts um 40% beschloss, der nun von 7 Milliarden Euro im Jahr 2022 auf 11 Milliarden Euro im Jahr 2025 steigen soll – die größte Erhöhung seit sieben Jahren. Obwohl dies bedeuten würde, dass Schweden immer noch weniger als die von der NATO angestrebten 2% des Bruttoinlandsprodukts ausgibt, hat die schwedische Regierung kürzlich angekündigt, dass sie die Verteidigungsausgaben in diesem Jahr sofort um 310

Millionen Euro erhöhen will, um das 2-Prozent-Ziel bereits 2028 zu erreichen.

Folgen für die NATO

Zum Jahresbeginn 2022 kritisierte die russische Regierung die USA und ihre Verbündeten heftig für die Aufnahme neuer Mitglieder in die NATO nach dem Ende des Kalten Krieges und forderte von ihnen verbindliche Sicherheitsgarantien, einschließlich einer Zusicherung, keine weiteren Länder aufzunehmen. Nur wenige Wochen später erklärte Präsident Putin, dass die Beitrittsgesuche Finnlands und Schwedens „keine direkte Bedrohung für Russland“ darstellten, warnte die beiden Länder jedoch davor, Stützpunkte für NATO-Truppen oder -Ausrüstung zu werden.

Auch wenn sie der NATO beitreten, werden Finnland und Schweden wahrscheinlich darauf achten, Russland nicht übermäßig zu provozieren, indem

sie mit der Ausgestaltung ihrer Mitgliedschaft dessen langfristige Sicherheitsinteressen zu sehr berühren. Die schwedische Führung hat bereits erklärt, sie wolle keine NATO-Einrichtungen beherbergen; Finnland hat sich noch nicht zu seinen Präferenzen geäußert. Norwegen, welches erfolgreich eine starke militärische Integration in die NATO mit einer Politik der Beruhigung gegenüber Russland kombiniert hat, könnte durchaus als Modell dienen. So gestattet Oslo den Verbündeten den Zugang zu Übungen, lässt aber keine ständigen Anlagen oder Kernwaffen zu. Schweden und Finnland dürften zudem die gleichen Vorbehalte gegen die Unterbringung von Kernwaffen haben, wie sie Dänemark und Norwegen bei ihrem Beitritt zum Bündnis zum Ausdruck brachten.

Die vorgeschlagene Erweiterung wird vor allem die Sicherheit der baltischen Staaten erhöhen, die seit 2004 NATO-Mitglieder

sind und deren Verteidigungsplaner seit langem befürchten, dass Russland finnische und schwedische Inseln in der Ostsee, insbesondere Gotland, in seine Gewalt bringen und als Stützpunkte für Angriffe auf ihr Hoheitsgebiet nutzen könnte. Wenn Finnland und Schweden in der NATO sind, entstehen zusätzliche Nachschublinien in das Baltikum über Luft und See, die kürzer sind als die aus

Polen oder Deutschland. Die baltischen Staats- und Regierungschefs unterstützen den Beitritt der nordischen Staaten daher nachdrücklich. Die Allianz wird außerdem endgültig die dominante maritime Kraft in der Region. Außer Russland werden alle Anrainer dem Bündnis angehören, die Ostsee wird faktisch ein

NATO-Meer. Eine wichtige Rolle kommt dabei der schwedischen Insel Gotland zu, von der aus die Seegebiete vor dem Baltikum kontrolliert werden können.

Die Mitgliedschaft Schwedens und Finnlands wird auch das Gewicht der NATO in der Arktis erhöhen. Beide Staaten sind Mitglieder des Arktischen Rats, in dem sich acht Anrainerstaaten

↑
Arktis
 Mit dem Beitritt Finnlands und Schwedens wären alle Anrainerstaaten der Arktis mit Ausnahme Russlands in der NATO.

1,3%
Ausrüstung Schweden
 Hochentwickelte Rüstungsindustrie: eine der schlagkräftigsten Luftwaffen in Europa und eines der modernsten U-Boote der Welt, offensive Cyberfähigkeiten.

2%
Ausrüstung Finnland
 Moderne Waffensysteme aus US-amerikanischer, europäischer und einheimischer Produktion. Die finnische Verteidigungsindustrie produziert eine Vielzahl von militärischen Ausrüstungen, darunter gepanzerte Radfahrzeuge und Marineschiffe.



austauschen, unter ihnen Russland. Die Bedeutung des Gebiets nimmt mit dem Klimawandel stetig zu. Schon jetzt sind die nördlichen Passagen besser befahrbar, die kürzere Seewege von Asien nach Europa und Amerika bieten. Das Abschmelzen des Polareises wird auch den Zugang zu arktischen Rohstoffen erleichtern.

Der Beitritt Finnlands und Schwedens dürfte auch die Abschreckungsfähigkeit der NATO in der Arktis stärken, einer Region, in der Russland in großem Umfang in kommerzielle und militärische Infrastrukturen investiert hat. Mit dem Beitritt Finnlands und Schwedens würden alle arktischen Staaten mit Ausnahme Russlands in die NATO aufgenommen, so dass das Bündnis eine kohärentere Strategie in dieser Region verfolgen könnte.

Die vielleicht wichtigste Folge eines Beitritts Finnlands und Schwedens ist jedoch die Stärkung der politischen Dimension der NATO als Pfeiler der Verteidigung Europas und des euroatlantischen Raums. Die politische Wiederbelebung der NATO, die der

In einem Interview mit dem englischen Magazin „The Economist“ sagte der französische Präsident Macron am 7. November 2019: „Was wir gerade erleben, ist für mich der Hirntod der NATO“. Er bezog sich damit auf die Geschehnisse in Syrien, wo die NATO-Mitglieder USA und die Türkei ohne jede Absprache mit ihren Partnern gehandelt hätten.



Seite 44, Fotos: picture alliance/AP Photo/Francois Mori, IMAGO/YAY Images/JePo; Seite 45, Foto: Privat



Der Beitritt Finnlands und Schwedens dürfte auch die Abschreckungsfähigkeit der NATO in der Arktis stärken, einer Region, in der Russland in großem Umfang in kommerzielle und militärische Infrastrukturen investiert hat.

Ein Tanker mit Flüssiggasladung wird abgeschleppt.

französische Präsident im Herbst 2019 noch als „hirntot“ beschrieben hatte, findet nicht nur im neuen sicherheitspolitischen Kurs der beiden nordischen Länder ihren Ausdruck, sondern reicht weit darüber hinaus. Finnland und Schweden werden dazu beitragen, die Koordinierung zwischen der EU und der NATO zu vertiefen, und damit zu einer besseren Lastenteilung über den Atlantik hinweg beitragen – ein Ziel, das angesichts der größeren Anforderungen, die die Sicherheitslage im indo-pazifischen Raum an die Vereinigten Staaten stellt, immer wichtiger wird.

Fazit

Kurz gesagt, die beiden nordischen Staaten wissen, dass ihr Beitritt zur NATO das Bündnis nicht zuletzt zu einem viel wertvolleren Partner für die USA macht. Dadurch wird es noch wahrscheinlicher, dass das amerikanische Engagement in Europa stark und widerstandsfähig bleibt, und das ist die beste Sicherheitsgarantie, die sich beide Länder wünschen können.



Diesen Artikel können Sie online nachhören.



Dr. Markus Kaim

ist Senior Fellow in der Forschungsgruppe Sicherheitspolitik der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP). Er ist zudem Lehrbeauftragter an der Universität Zürich, an der Hertie School of Governance, Berlin, und der Bucerius Law School, Hamburg.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Der COVID-19 Sicherheitsnexus

Prolog für die neue Ära der Konfrontation

Seit über 30 Jahren mangelt es nicht an sicherheitsrelevanten Ereignissen, die dem 1989 postulierten Traum vom „Ende der Geschichte“ widersprachen. Auch etliche Beiträge der sicherheitswissenschaftlichen Literatur warnten vor einem revanchistischen Russland und einem erstarkenden China, das mit wachsender wirtschaftlicher Macht auch geostrategischen Ehrgeiz entwickle. Dennoch fühlten sich die europäischen Entscheidungsträger angesichts der drohenden Great Power Competition nicht zum Handeln aufgefordert.

von Sebastian von Münchow

Der Ausbruch und die weltweite Verbreitung des Coronavirus wirkten allerdings wie ein Brandbeschleuniger für diese – auch als New Era of Confrontation beschriebene – Phase internationaler Sicherheitspolitik.

Auf den ersten Blick mag sich ein Zusammenhang zwischen internationaler Sicherheitspolitik und Pandemie zwar nur bei einem sehr ganzheitlichen Verständnis von Sicherheit, also Gesundheits- und Fürsorgeaspekte einbeziehend, aufdrängen. Es lohnt sich jedoch den COVID-19 Ausbruch, die frühen Bewältigungsversuche verschiedener Akteure und die später einsetzenden

Impfkampagnen retrospektiv zu betrachten. Dabei wird nicht überraschen, dass umgehend Friktionen zwischen westlichen Staaten auf der einen Seite und Russland sowie China mit ihren jeweiligen Einflussphären auf der anderen Seite deutlich wurden. In Bezug auf Russland lässt sich möglicherweise gar ein unbewaffneter Prolog erkennen, der die tragische Entwicklung seit dem Angriff auf die Ukraine vom 24. Februar 2022 andeutete.

Der Ausbruch

Als im Januar und Februar 2020 die ersten COVID-19 Fälle weltweit festgestellt wurden, erklangen zunächst

Stimmen, die in der einsetzenden Virusbekämpfung den Beginn einer Ära der Kooperation sahen. Die Hoffnung einiger Experten basierte darauf, dass die Bedrohung nun weltweit sei, nationale Entscheidungsträger dies anerkennen würden und ihre Bewältigung nur multilateral zu bewerkstelligen sei. Diese Annahmen basierten auf dem verstärkten Austausch zwischen europäischen, amerikanischen, chinesischen und russischen Forschern.

Diese Hoffnung sollte sich allerdings bereits im weiteren Verlauf des Frühjahrs 2020 nicht bestätigen. Zunächst



Foto: imago images/VCG



↑ Arbeiter in der Produktion medizinischer Einmal-Mund-Nasen-Masken
in Jingzhou, China, im Dezember 2022.



↑ Das Huoshenshan-Krankenhaus ist ein Notkrankenhaus im Stadtbezirk Caidian der chinesischen Stadt Wuhan, das in rund zwei Wochen vom 23. Januar bis zum 2. Februar 2020 von rund 4.000 Arbeitern mit 1.000 Fahrzeugen und Maschinen über Tag und Nacht erbaut wurde und am 3. Februar 2020 seinen Betrieb aufnahm, hier am 30. Januar 2020. Eigentümer und Betreiber ist die chinesische Armee.

nutzte Peking diese Phase im anfangs besonders betroffenen Italien, um sich als wohlwollender Akteur im Pandemie-Management zu präsentieren. Tonnenweise wurden dringend benötigte Güter wie Beatmungsgeräte oder Atemschutzmasken in den südlichen EU Mitgliedsstaat geflogen. Das Regime verfolgte in diesem Stadium drei Ziele. Zunächst sollte keine heimische Unruhe ob der COVID-19 Ausbrüche aufkommen. Das verspätete Aufgreifen der Warnungen im Dezember 2019 und die verzögerten Lockdown-Maßnahmen in Wuhan hatten schließlich auch in China Empörung hervorgerufen. Es folgte aber ein hartes Vorgehen gegen chinesische Whistleblower und die ersten westlichen Journalisten wurden des Landes verwiesen. Parallel zu heimischen

Repressionen entfaltete sich die Propaganda dahingehend, dass Optimismus und Siegeswillen im Kampf gegen das

Beruhigung inländischer Frustrationen begann China die ersten Narrative in seinen Außenbeziehungen zu setzen.

Den im Frühling 2020 noch konfus wirkenden Europäern und anderen westlichen Staaten erteilte China Ratschläge – teils über Twitter Accounts der Botschaften –, dass es erfolgreich vormalige, wie das Coronavirus zu bekämpfen sei. Aus humanitären Gründen würde China global Versorgungsleistungen erbringen, zu denen die überforderten westlichen Gesundheitssektoren seinerzeit nicht mehr im Stande seien. Die bereits vor 2019 von einigen asiatischen Regierungen und Teilen der westlichen Sicherheitsliteratur skeptisch betrachtete Belt and Road Initiative erhielt seitens der chinesischen Propaganda einen neuen Namen: „Silk Road of Health“.



↑ Gong Zhen, ein chinesischer Projektmanager übergibt medizinische Hilfsgüter an das von China unterstützte Kinderkrankenhaus in Dianniadio im Senegal, Mitte Juni 2020.

Virus benötigt würden. Der von einer Live Webcam verfolgte 14tägige Bau eines Krankenhauses stellte eine Maßnahme dieses Ansatzes dar. Mit der

In diesem Sinne führen chinesische Hersteller die Maskenfertigung hoch. Doch die sogenannte „Mask Diplomacy“ schuf aufgrund der damaligen Höchstpreise weltweit nicht nur Freundschaften. Pekings Druck bei wohlwollendem Verhalten bevorzugt Lieferungen zu gewähren, entfachte insbesondere in ärmeren Transformationsstaaten wie Nigeria oder Simbabwe auch Argwohn.

Die dritte Stoßrichtung chinesischer Bemühungen betraf den Ursprung des Ausbruchs. Peking sah sich mit Vorwürfen konfrontiert, dass das Virus unkontrolliert aus einem Labor in der Provinz Hubei entwichen sei. Um einer aufkommenden globalen Verstimmung entgegenzutreten, wurden verschiedene andere Szenarien ins Spiel gebracht. Gemäß einer Version sei eine US-Sportmannschaft bereits erkrankt in China eingereist. Auch einer Gruppe internationaler Virologen, die den Ursprung im Auftrag der WHO im Januar 2021 untersuchen wollte, wurde zwar eine Reise nach Wuhan und ein kurzes Betreten des in Frage stehenden Labors erlaubt; jedoch empfanden die Wissenschaftler die chinesische Begleitung der Untersuchung als unkooperativ und schikanös.

Der russische Ansatz verlief zunächst ähnlich. Auch Moskau nutzte die Tragik in Bergamo und erkor Italien als Ziel für wohlwollende Operationen. Versinnbildlichen sollten dies die Behälter der Hilfsmittelgüter mit dem Label „From Russia with Love“. Intern fiel die Bekämpfung des Coronavirus in Russland kulanter als aus als in China. Der Kreml verzichtete auf allzu scharfe

Restriktionen. Er verhängte nur einzelne – zeitlich begrenzte – Lockdowns bzw. gewährte unbezahlten Urlaub in Großstädten, sobald Inzidenzen die Belegung von Intensivstationen und die Sterberate keinen anderen Weg mehr zuließen. Rückblickend kann dies damit erklärt werden, dass das Regime keine gesellschaftliche Missbilligung erzeugen wollte, wie sie angesichts der vielen Lockdowns in westlichen Gesellschaften entstand. Andererseits konnten sich die Machthaber auch schon 2020 sicher sein, dass es keine allzu öffentlichen Debatten zu möglichen Missständen im Gesundheitssektor, etwaigen Triagen (Priorisierung von Patienten) oder exponentiellen Sterberaten geben würde. Ob der Kreml schon damals einen kostspieligen Waffengang plante und daher den Binnenverbrauch so lange wie möglich unangetastet ließ, bleibt Spekulation.

Die chinesischen Hilfsgüter stellten sich rasch als relativ unbrauchbar heraus. Und auch Pekings Propaganda wies Brüche auf. Als italienische Bürger



↑ Ein russisches Flugzeug lädt medizinische Ausrüstung, um es Ende März 2020 „FROM RUSSIA WITH LOVE“ in italienische Regionen zu fliegen, die am stärksten von der Covid-19-Pandemie betroffen sind.

während des ersten Lockdowns abends auf Balkonen die Nationalhymne sangen, übernahmen chinesische TV-Stationen die Bilder dergestalt, dass behauptet wurde, man sänge die chinesische Hymne aus Dankbarkeit gegenüber den Hilfslieferungen. Dies mag dem oben genannten Ziel gedient haben, dem Heimatpublikum eine Überlegenheit gegenüber dem Westen zu suggerieren. Als Italien sich dessen allerdings gewahr wurde, hinterließ diese Umdeutung weniger Sympathie. Auch die Moskauer



→ Ein Römer nimmt während des landesweiten Lockdowns Ende April 2020, um die Ausbreitung von Covid-19 zu verhindern, am Flashmob teil und singt den Partisanensong „Bella Ciao“ am geöffneten Fenster.

Hilfslieferungen wären wahrscheinlich weniger kritisch beäugt worden, wenn die Routen der russischen Militärkonvois nicht so gewählt worden wären, dass sie über etliche Umwege an NATO-Liegenschaften vorbeiführten.

Suche nach einem effizientem Impfstoff

Diese ersten – etwas plump wirkenden – Versuche, außenpolitisch Kapital aus COVID-19 zu schlagen, wurden ab Sommer 2020 von einer zweiten Phase abgelöst. Es begann ein Wettlauf: Welcher Akteur würde als erster einen Impfstoff gegen das Virus auf den Markt bringen? Im August 2020 verkündete Wladimir Putin, dass mit dem Vakzin Sputnik V ein Vektor-Impfstoff entwickelt worden sei. Es vergingen dann jedoch vier weitere Monate bis zu den ersten Massenimpfungen. Damit brachte Russland einen Impfstoff heraus, bevor ein deutsches Biotechnologie-Unternehmen in Vertriebskooperation mit einem amerikanischen Pharmakonzern einen mRNA-basierten SARS-CoV-2-

Impfstoff mit Marktreife entwickeln konnte.

Dieser „Sieg“ wurde entsprechend vollmundig vom Kreml gefeiert. Der Name des Impfstoffes basiert auf den erfolgreichen Start eines Satelliten im Jahre 1957. Im Kontext des Kalten Krieges hatte dies im Westen – ob einer etwaigen technischen Überlegenheit

der Sowjetunion – zu Unbehagen geführt. Das „V“ steht dabei für Victory. In dieser Phase war es dem Kreml wichtig, den globalen Eindruck zu zerstreuen, Russlands Macht fuße lediglich auf militärischen Mitteln, wie sie zuvor in Georgien 2008, in der Ukraine 2014 und in Syrien 2015 zum Einsatz kamen. Insofern war es für Moskau offenbar von Interesse, einen entscheidenden Vorteil im Ringen um soft power erlangt zu haben. Die innereuropäischen Verwerfungen bezüglich der Frage eines Imports des Vakzins, führten in der Slowakei gar zu einem Regierungs-

Sputnik 1 war am 4. Oktober 1957 der erste künstliche Erdsatellit und galt als Beginn der sowjetischen Raumfahrt. Im technologischen Wettrennen des Kalten Krieges war die Sowjetunion mit Sputnik den USA eine Nasenlänge voraus.



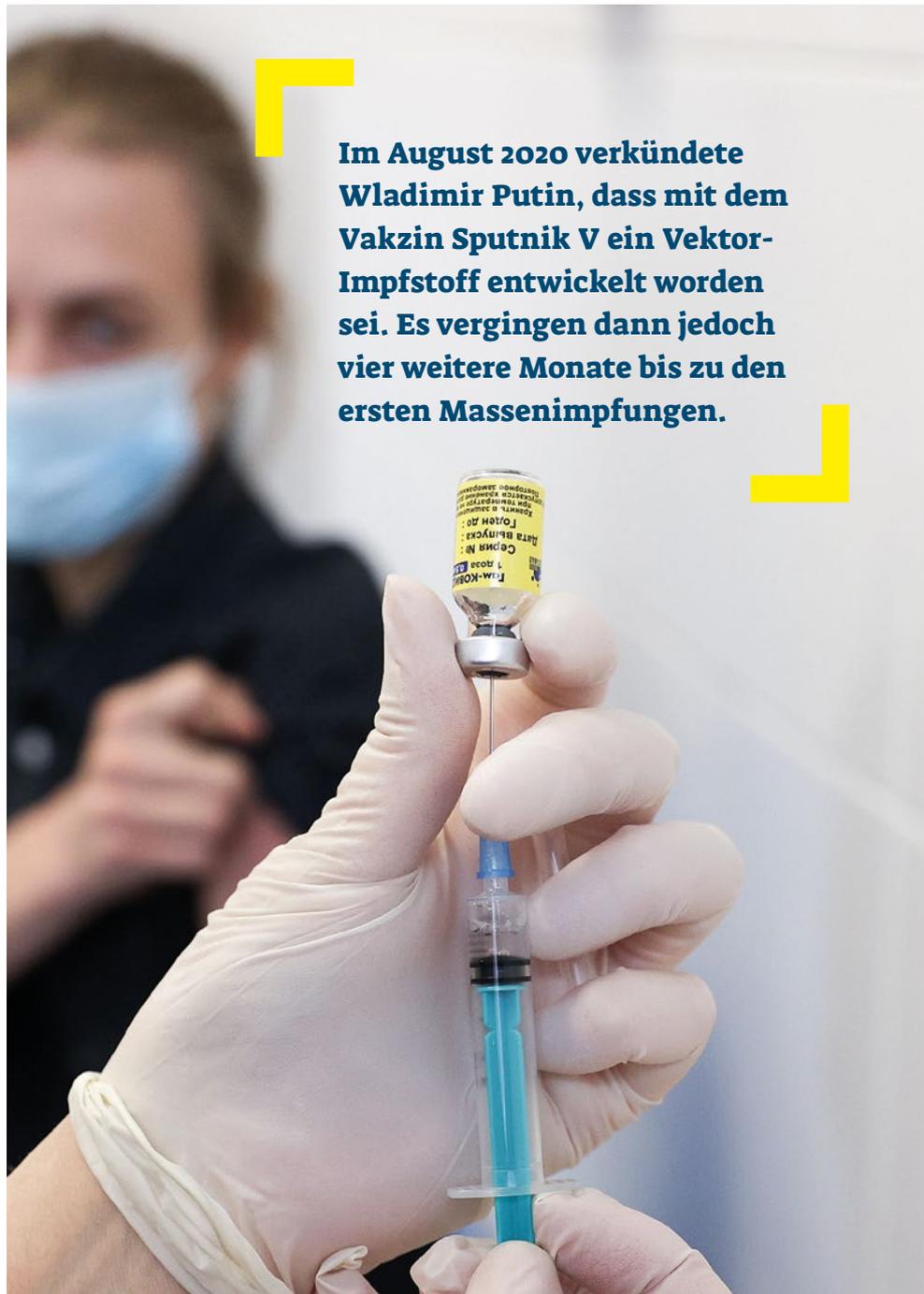
↓ Serbiens Präsident Aleksandar Vucic mit Präsident Xi Jinping in China während des zweiten „Belt and Road“-Forums in Peking.



↑ Nach Ankunft der ersten Million Impfdosen aus China in Belgrad Ende Januar 2021 stehen Menschen an, um ihre Impfung gegen COVID-19 zu erhalten.

wechsel. Ein Vorstoß, Sputnik V von der Europäischen Arzneimittel-Agentur (EMA) zertifizieren zu lassen, scheiterte. Trotz größter Not, blieb die EU kühl. Sie verwies auf formale Fehler im Antragsverfahren und bemängelte die fehlenden Daten aus Russland, um in einem Rolling-Review die Effektivität des Impfstoffs beurteilen zu können. Die Kritik, die Datenlage sei intransparent, mehrte sich. Forschungen einiger Länder attestierten Sputnik V, nicht sicher zu sein und verkauften Dosen an Russland zurück. Moskau schäumte. In der EU verblieb es dennoch bei einigen nationalen Zulassungen.

Serbien, einer ehemaligen Republik Jugoslawiens und Land mit EU-Kandidatenstatus seit 2012, wurde Anfang 2021 mit Impfstoffen aus China und Russland überhäuft. Zuvor war es einem chinesischen Staatskonzern und einem Pharmaunternehmen gelungen, dort sogenannte Totimpfstoffe auf den Markt zu bringen. Die Absicht hinter der Kampagne in Serbien war, dass Belgrad das Vakzin auch Bürgern zuvor verfeindeter Nachbarstaaten zu Gute kommen lassen sollte. Belgrad konnte den Nachbarn, die bereits EU-Mitglieder sind, jedoch durch das anfängliche Brüsseler Unvermögen noch nicht mit Vakzinen versorgt waren, eine Alternative bieten. Das Narrativ, eine EU-Mitgliedschaft sei in Zeiten höchster Not wertlos, verbreitete sich in den westlichen Balkanstaaten mit EU-Aspirationen von selbst. Der Ruf des Westens als Helfer in der Not,



Im August 2020 verkündete Wladimir Putin, dass mit dem Vakzin Sputnik V ein Vektor-Impfstoff entwickelt worden sei. Es vergingen dann jedoch vier weitere Monate bis zu den ersten Massenimpfungen.

↑ Eine Krankenschwester bereitet am 1. Februar 2022 eine 2-Dosen-Impfung mit Sputnik M für Teenager vor, Zheleznodorozhny, Russland.

war perdu. Die von der WHO und der EU Kommission getragene COVID-19 Vaccines Global Access-Initiative (COVAX) gewann erst sehr viel später an Schwung. Der serbische Präsident Vučić küsste medienwirksam eine chinesische Fahne.

Spätestens Ende 2021 stellte sich heraus, dass kein Vakzin, auch bei mehrfacher Verabreichung, einen vollständigen Schutz gegen eine Übertragung des Coronavirus garantierte. Die Frage, inwieweit ein Verlauf abgemildert werden könne, schob sich in den Vordergrund.



Mit der Dominanz der harmloseren Omikron-Variante seit Januar 2022 sind viele Staaten dazu übergegangen, eine moderate Durchseuchung zu erlauben. Wie sich anlässlich der Winterolympiade im Februar 2022 zeigte, bestand lediglich China auf eine strikte No-COVID-Strategie. Das Ansinnen mit einem derartigen Ereignis einen soft power Zugewinn verbuchen zu wollen, wurde jedoch durch die international wahrgenommenen Zumutungen gegenüber den Sportlern konterkariert.

Die offiziellen Angaben zur Effektivität russischer und chinesischer Impfstoffe sowie die Statistiken im Hinblick auf Inzidenzen, Hospitalisierungs- und Sterberaten sind mit Vorsicht zu genießen. Auffallend ist, dass die russische Bevölkerung offenbar nur ein geringes Interesse an den heimischen Vakzinen zeigt. Und auch China suchte nach Gesprächsmöglichkeiten mit einem in Mainz beheimateten Pharmaentwickler.

Während sich Peking zu Beginn der COVID-19 Pandemie mit dem Verdacht konfrontiert sah, keine verlässlichen Daten zu veröffentlichen, ist das Bild für Russland unklarer. Inzwischen sind dort über 350.000 Menschen offiziell an oder mit dem Virus verstorben. Es gibt aber auch Schätzungen, dass die wahre Zahl um ein Mehrfaches höher liegen könnte.

Fazit

Abschließend lässt sich feststellen, dass die russischen und chinesischen Bemühungen im Verlauf der Corona-Krise die Oberhand zu gewinnen, von drei Merkmalen geprägt waren. Sie nutzten, erstens, eine medizinische Notlage und die damit verbundenen Lieferschwierigkeiten aus. Zweitens,

Über

350.000

Menschen sind offiziell
in Russland an oder
mit dem Corona-Virus
gestorben.





↑ Ausgestorbene Gegend um Lujiazui im Pudong Distrikt von Shanghai, China, am 29. März 2022.

zielten sie auf die Spaltung innerhalb westlicher Gesellschaften ab. Verwirrung wurde auch immer wieder durch gezielte Troll-Operationen im Rahmen der öffentlichen Debatte um Restriktionen gestreut. Und schließlich wähten Moskau und Peking ein Momentum zu ihren Gunsten, man sei dem Westen technologisch und durch das eigene restriktive Instrumentarium bei der Bewältigung der Pandemie überlegen.

Es war ein frühes Ringen zwischen Machtblöcken, Regierungen, Regierungsformen, und gesellschaftlichen Modellen. Durch die freilich westliche Brille betrachtet, lässt sich rückblickend festhalten, dass der Wettbewerb vielleicht mit einem knappen Vorsprung über die sino-russische Herangehensweise endete. Dies mag nicht so sehr einem westlichen Regierungstalent in Bezug auf das COVID-19-Management zu verdanken sein, als vielmehr dem biotechnologischen

Forschergeist, der den effizienteren Impfstoff entwickelte. China verließ das Kräfteressen dergestalt, dass die Vakzinfrage marktwirtschaftlich geregelt werden würde. Intern allerdings verlor das chinesische Regime jegliches Augenmaß als im Frühjahr 2022 über mehrere chinesische Städte ein totaler Lockdown verhängt wurde. Die lokalen Vakzine erwiesen sich als unzureichend und Bilder prügelnder Sicherheitskräfte gegen verzweifelte Einwohner gingen um die Welt. Überdies stieg aufgrund der absurden Isolationsvorschriften bei in China lebenden westlichen Arbeitnehmern der Wunsch das Land zu verlassen, rapide an. Wann und wie China diesen Verlust an Expertise ausgleichen kann, bleibt abzuwarten.

Die Annahmen, der Westen sei schwach, gespalten, von globaler Zulieferung abhängig, sein tragendes Gerüst der Demokratie in Kombination mit einem Wirtschaftsliberalismus

sei morsch und man würde auf außenpolitische Provokationen keine gemeinsame Antwort finden, hat die russische Führung vermutlich darin bestärkt, am 24. Februar 2022 die Ukraine zu überfallen. Der unbewaffnete Prolog der New Era of Confrontation war beendet.



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.



Vor dem Weltenbrand

Die Kuba-Krise 1962

Im Herbst 1962 hält die Welt den Atem an: Die Sowjetunion stationiert Kurz- und Mittelstreckenraketen auf Kuba. Die Vereinigten Staaten antworten mit einer Seeblockade der Karibikinsel. „Krieg ist seit Montag möglich“ – titelt die Hamburger Wochenzeitung „Die Zeit“. Die Münchener „Abendzeitung“ fragt besorgt: „Gibt es Krieg?“ Die Kuba-Krise ist der Höhepunkt des Kalten Krieges.

von Uwe Brammer



↑ John F. Kennedy unterzeichnet am 23. Oktober 1962 einen Erlass über das Verbot der Lieferung von Angriffswaffen an Kuba.

Wenige Stunden nach der Ankündigung der US-Seeblockade gegen Kuba am 22. Oktober 1962 werden in Deutschland wieder Lebensmittel gehamstert. Menschen umlagern Radio- und Fernsehgeräte – sie sind gierig nach Nachrichten. Ein Run auf Barrengold setzt ein. Fluchtgeld ergießt sich in breitem Strom in die Schweiz. Die Börsenkurse fallen in den Keller. Apotheken und Drogerien melden große Nachfrage nach Verbandskästen, Brandsalben und Medikamenten. In Deutschland geht die Angst um. Besorgte Eltern rufen ihre in Berlin studierenden Kinder nach Westdeutschland zurück. Für Beamte des zivilen Bevölkerungsschutzes gilt Dauerbereitschaft.

In den Herbsttagen vom 14. bis 28. Oktober 1962 prallen die USA und die Sowjetunion aufeinander. Nikita Sergejewitsch Chruschtschow, General-

sekretär der Kommunistischen Partei der Sowjetunion, hat heimlich vor der Haustür der USA auf Kuba Kurz- und Mittelstreckenraketen stationieren lassen. Mit nuklearen Sprengköpfen können sie ohne Vorwarnzeit die Metropolen der US-Ostküste erreichen. Eine bis dahin nicht gekannte Bedrohung. US-Präsident John F. Kennedy antwortet mit der Blockade Kubas. Die Welt schaut in den atomaren Abgrund.

Chruschtschow will mit den Raketen auf Kuba die US-Amerikaner zu einer nachgiebigeren Haltung in Europa bewegen. Er hofft so, dass die USA die DDR anerkennen, einen Abschluss eines Friedensvertrages mit beiden deutschen Staaten zu erreichen und eine atomwaffenfreie Zone in Mitteleuropa errichten zu können. Der reibungslose Bau der Berliner Mauer 1961 und die Hinnahme des Mauerbaus durch die US-Amerikaner, Briten und

Wenige Stunden nach der Ankündigung der US-Seeblockade gegen Kuba am 22. Oktober 1962 werden in Deutschland wieder Lebensmittel gehamstert.

← Der kubanische Premierminister Fidel Castro zu Besuch in Russland. Hier ist er mit dem sowjetischen Regierungschef Nikita Chruschtschow auf einem Tagesausflug auf dem Land nahe Moskau am 7. Mai 1962.



↑ Das USS Landungsschiff Terrebonne Parish (LST-1156) in Windmill Beach, Guantanamo Bucht, Kuba, während der Kuba-Krise 1962.

Franzosen haben Chruschtschow zu dieser Hoffnung verleitet und sein politisches Selbstbewusstsein gestärkt.

Gelungenes Krisenmanagement

Die beiden Hauptakteure Kennedy und Chruschtschow stammen aus denkbar gegensätzlichen Verhältnissen. Der mit 44 Jahren bis dahin jüngste US-Präsident ist Sohn eines erfolgreichen Unternehmers, Multimillionärs und Diplomaten. Er studiert in London, Harvard und Stanford. Chruschtschow ist mehr als 20 Jahre älter. Er entstammt einer ukrainischen Bergarbeiterfamilie, wird Maschinenschlosser und bildet sich auf einer Arbeiterfakultät der Kommunistischen Partei. Eines ist beiden gemeinsam: Sie tragen Verantwortung für ihre Nationen. Den Zweiten Weltkrieg haben

beide am eigenen Leib erlebt: Kennedy ist als Schnellboot-Kommandant im Pazifik gegen die Japaner im Einsatz und wird schwer verwundet. Chruschtschow organisiert in der Ukraine den Partisanenkampf gegen die deutsche Wehrmacht, seit 1943 im Rang eines Generalleutnants.

Der sowjetische Führer verfolgt mit der Stationierung von Offensivwaffen auf Kuba im Wesentlichen neben seinen europäischen drei weitere Ziele: das von Fidel Castro geführte sozialistische Kuba gegen eine erneute Invasion von außen zu sichern, einen politischen Vorposten in der amerikanischen Hemisphäre zu etablieren und eine zusätzliche nukleare Option gegenüber den Vereinigten Staaten zu gewinnen.

Bereits 1961 haben die USA eine geheime Operation „Invasion in der Schweinebucht“ durchgeführt, um mithilfe von Exilkubanern die sozialistische Revolutionsregierung unter Fidel Castro zu stürzen. Das Unternehmen endet in einem Fiasko. Kuba festigt daraufhin sein sozialistisches System und schließt sich noch enger an die Sowjetunion an.

Der Bau von Abschussrampen für Raketen auf Kuba ist für den Kreml darüber hinaus die einzige waffentechnische Möglichkeit, der strategischen Überlegenheit der USA zu begegnen. Damit will Moskau einen teuren und für sich wirtschaftlich katastrophalen Rüstungswettlauf vermeiden.

Mehrere militärische Optionen hat Kennedy als Antwort zur Auswahl: Blockade, Bombardierung der Raketenbasen oder Invasion. Der US-Präsident wählt die von seinem Verteidigungsminister Robert McNamara vorgeschlagene Seeblockade. Grund: Sie lässt sich mit dem geringsten Maß an Gewalt ausführen.

Mehrere militärische Optionen hat Kennedy als Antwort zur Auswahl: Blockade, Bombardierung der Raketenbasen oder Invasion.

Kuba in Quarantäne

Am Abend des 22. Oktober spricht Kennedy im Fernsehen zur Nation. Er gibt die Erkenntnisse über die sowjetischen Stützpunkte auf Kuba bekannt und erläutert die davon ausgehenden Gefahren. Der Aufbau der Raketenstelle „eine absichtliche, provokante und ungerechtfertigte Veränderung des Status quo dar, die von unserem Land nicht hingenommen werden kann“. Zur Überraschung der ganzen Welt verkündet John F. Kennedy eine maritime Quarantäne von offensivem Rüstungsmaterial um Kuba. Zugleich ruft er die Vereinten Nationen und Chruschtschow dazu auf, eine Bedrohung des Weltfriedens zu verhindern.

McNamara befiehlt umfangreiche Truppenbewegungen im Süden der USA. Kampf- und Transportfliegergeschwader der Luftwaffe werden nach Florida verlegt. Das Heer mobilisiert zwei Luftlandedivisionen. Die Marineinfanterie verstärkt die Besatzung des

US-Flottenstützpunktes Guantánamo auf Kuba. Mehr als 40 Schiffe der US-Navy laufen in die Karibische See aus. Fernaufklärer vom Typ U2 setzen ihre Einsätze fort. Mit ihren Luftaufnahmen hat die Besatzung einer U2 am 14. Oktober 1962 Gewissheit über den Bau der Basen für atomare Kurz- und Mittelstreckenraketen auf Kuba gebracht. Die strategischen Luft- und Raketenstreitkräfte der USA sind in höchster Alarmbereitschaft.

Kennedy und seine Berater im Nationalen Sicherheitsrat handeln nach tage- und nächtelangen Krisensitzungen, nicht zuletzt aus innenpolitischen Motiven. Die USA befinden sich im Wahlkampf zu den Kongresswahlen 1962. Kennedy steht unter Druck, kämpft um seine Popularität. Der Wahlkampf kennt vornehmlich nur ein Thema: „What about Cuba?“ Präsident und Sicherheitsrat müssen eine Flut von nationalen Emotionen, Kommunisten-Angst und Wahl-Hysterie in ihre Ent-

scheidungen einkalkulieren. Im Raum steht der Vorwurf republikanischer Senatoren, Kennedy toleriere durch Nichtstun den Bau der Raketenbasen auf Kuba.

Sowjet-Frachter drehen bei

Nach der Verkündung der Blockade hält die Welt den Atem an. Bis zu 25 Frachter des Ostblocks mit Ziel Kuba zählt die US-Aufklärung. 16 von ihnen brechen ihre Fahrt am 24. Oktober ab. Sie drehen bei und kehren wenige Tage später um. Nur einmal inspizieren die Amerikaner während der ganzen Kuba-Krise ein fremdes Schiff. Es ist der von den Sowjets gecharterte Frachter „Marcula“. Fünf Offiziere des US-Zerstörers „Joseph P. Kennedy jr.“ gehen an Bord. Sie müssen den libanesischen Frachter unter der Flagge Panamas passieren lassen. Kein U-Boot der Roten Flotte in der Karibik bekommt den Befehl zum Angriff auf US-Kriegsschiffe. Chruschtschow lenkt ein, da er fest davon überzeugt ist, dass die USA eine



↑ Schlagzeilen in britischen Tageszeitungen mit der Meldung der Seeblockade durch Präsident Kennedy am 23. Oktober 1962. US-Flugzeuge und Marineschiffe nehmen, ausgestattet mit einem Schießbefehl, Positionen in der Karibik ein.



170

Die Sowjetunion brachte im Zuge der Kubakrise vom 16. bis zum 28. Oktober 1962 insgesamt 170 Atomwaffen auf der Insel in Stellung.

Atomwaffen und Raketenbasen auf Kuba mit insgesamt rund 40 Raketen (von der CIA identifiziert)

Nukleare Waffen stationiert auf Kuba	TYP 49	TYP 404G 24	für die Flügelrakete FKR-1 80
170 	36	24	80
Gesamt	12	6	~12
Anzahl aller Sprengköpfe und Atombomben	TYP 901	TYP 407N	für die IL-28T des Flugzeuggeschwaders

Raketen einsatzbereit	Raketen auf dem Weg nach Kuba
24 	16 
TYP SS-4	TYP SS-5
Reichweite 1.890 km	Reichweite rund 4.150 km

--- Blockade-Linie der US-Marine
 Entfernungen zu US-Metropolregionen

Chronik der Kuba-Krise

1961

Gescheiterte „Invasion in der Schweinebucht“: Exilkubaner landen auf Kuba mit dem Ziel, Fidel Castro zu stürzen – unterstützt von CIA und US-Regierung.

Sommer 1962

Stationierung sowjetischer Waffen und Soldaten auf Kuba. Beginn des Baus von Mittelstrecken-Raketenbasen (streng geheim).

Oktober 1962

16.10. US-Präsident Kennedy wird über die Entdeckung der Raketenbasen durch ein Aufklärungsflugzeug unterrichtet.

22.10. Kennedy informiert die Öffentlichkeit, fordert die Sowjetunion zum Abzug der Raketen auf und verkündet die Seeblockade Kubas zum 24. Oktober.

23.10. Der sowjetische Regierungschef Chruschtschow weist die Forderung zurück, lässt aber die meisten Frachtschiffe mit Kurs auf Kuba umkehren – US-Atom-bomber und Interkontinentalraketen sind in höchster Alarmbereitschaft.

26.10. Die Sowjetunion bietet den Abzug der Raketen an, wenn die USA erklären, in Zukunft Kuba nicht anzugreifen.

27.10. Ein US-Aufklärungsflugzeug wird über Kuba abgeschossen, und ein sowjetisches U-Boot fliegt auf die US-Flotte abzufeuern.

28.10. Radio Moskau verkündet die Einigung: Abzug der sowjetischen Raketen von Kuba, die USA werden die Insel nicht angreifen. Informell stellen die USA auch den Abzug von Mittelstreckenraketen aus Europa in Aussicht.

Quellen: CIA; JFK Presidential Library and Museum; Global Security; US Navy; dpa.

Washington
1.830 km

New York
2.120 km

86



Die sowjetische Marine und Handelsflotte transportierte auf 183 Fahrten mit 86 Schiffen über 42.000 Soldaten und 230.000 Tonnen Ausrüstung nach Kuba.



Atlantik

Guantanamo
(USA)

Haiti

Dominikanische
Republik

Puerto Rico
(USA)

46



Sicherstellung der US-Seeblockade: 46 Schiffe, 240 Flugzeuge und 30.000 Mann

„... Meinen Sie denn, Sie hätten das Recht, Sicherheit für Ihr Land zu verlangen und den Abzug der Waffen zu fordern, die Sie offensiv nennen, uns aber dasselbe Recht nicht zuzugestehen?...“

Nikita Sergejewitsch Chruschtschow

Invasion auf Kuba planen. Doch nur so lange, bis er merkt, dass auch Kennedy vor einem Kriegsbefehl zurückschreckt. Vor diesem Hintergrund erhöht Chruschtschow seine Forderungen, die er über Radio Moskau verbreiten lässt.

Über den Kontrahenten schwebt das Damoklesschwert des Nuklearkrieges. Es bewegt beide, auch mit ihren konventionellen Mitteln äußerst vorsichtig umzugehen. Chruschtschow stoppt die Schiffe, lässt den Bau der Raketenbasen aber mit zunehmender Intensität fortsetzen. Die Politik Kennedys droht in eine Sackgasse zu geraten. Da trifft am 26. Oktober ein Brief des Kremlchefs

beim Präsidenten ein. Chruschtschow betont Friedenswillen und bietet den Abzug der Sowjets von Kuba an.

Bedingung: Die USA müssen versichern, Kuba nicht anzugreifen. Gleichzeitig übermittelt der Kremlchef Kennedy über die sowjetische Botschaft in Washington ein gleich lautendes Angebot. Die Enttäuschung folgt auf dem Fuß, da einen Tag später Radio Moskau einen sehr aggressiven Brief Chruschtschows an Kennedy verbreitet. Der Kremlchef koppelt darin den möglichen Abzug der russischen Raketen aus Kuba an einen Abzug amerikanischer Jupiter-Raketen aus der Türkei. Aus

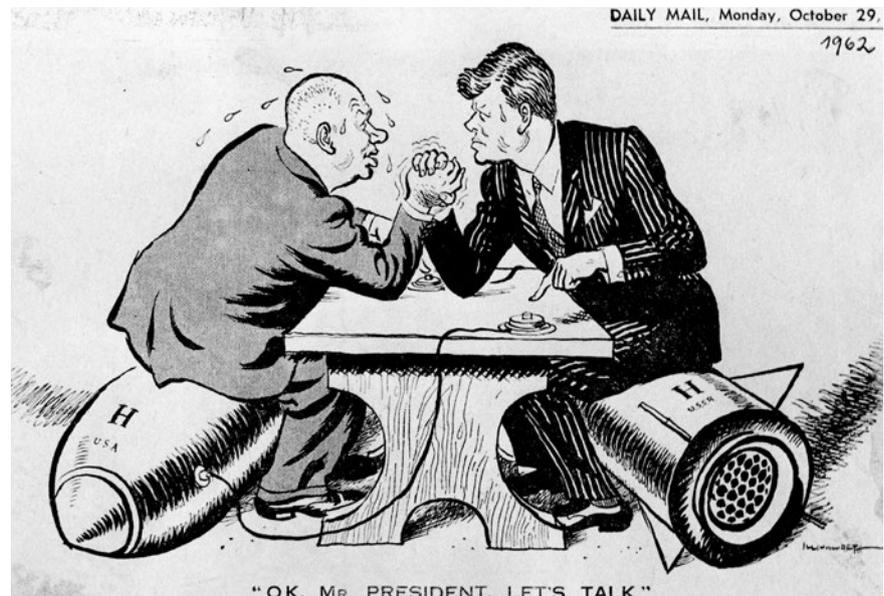
Sicht der Sowjetunion haben die USA 1958 mit der Stationierung von nuklearen Mittelstreckenraketen in Europa ein gefährliches Spiel begonnen. In England stationieren sie 60 Raketen-systeme vom Typ THOR, in Italien 30 Raketen-systeme und in der Türkei 15 Raketen-systeme vom Typ Jupiter.

Im Brief vom 27. Oktober 1962 schreibt Chruschtschow an Kennedy: „Ihre Raketen stehen in Großbritannien, in Italien und sind gegen uns gerichtet. Ihre Raketen stehen in der Türkei. Sie sind beunruhigt über Kuba. Sie sagen, das beunruhigt Sie, weil es nur 150 Kilometer vor der Küste der Vereinigten Staaten von Amerika liegt. Aber die Türkei grenzt an unser Land; unsere Wachposten patrouillieren hin und her und können einander sehen. Meinen Sie denn, Sie hätten das Recht, Sicherheit für Ihr Land zu verlangen und den Abzug der Waffen zu fordern, die Sie offensiv nennen, uns aber dasselbe Recht nicht zuzugestehen? Sie haben vernichtende Raketenwaffen, die Sie offensiv nennen, in der Türkei stationiert, buchstäblich in nächster Nähe unseres Landes. Wie lässt sich denn die Anerkennung unserer

↓ Eine Gruppe Frauen mit Transparenten zur Kuba-Krise in New York, USA.

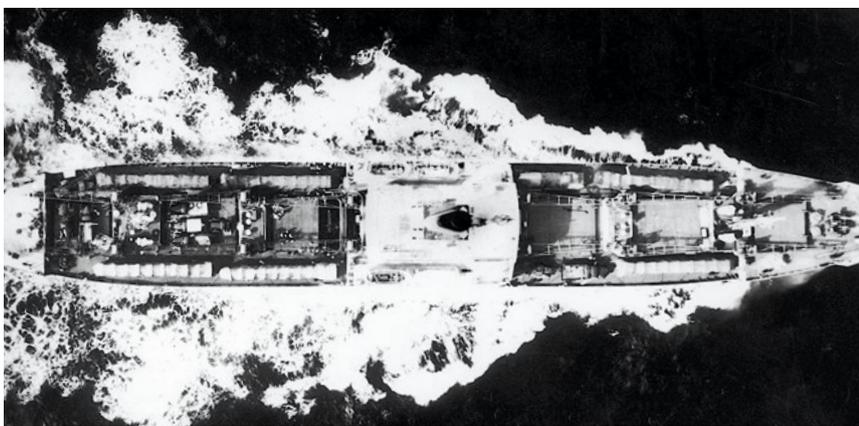


↓ Eine zeitgenössische Karikatur: Der russische Regierungschef Nikita Chruschtschow und der amerikanische Präsident John F. Kennedy sitzen Arme drückend auf Raketen und drohen beide damit, den Abschuss der Raketen per Knopfdruck auszulösen.





↑ Kuba-Krise vom 22. bis 28. Oktober 1962: Ein Helikopter der US-Navy überwacht während der Blockade ein sowjetisches U-Boot.



↑ Das sowjetische Cargo Schiff „Fizik Kurchatov“ bringt nach überstandener Krise sowjetische Raketen von Kuba zurück in die Sowjetunion.

gleichwertigen militärischen Stärke mit so ungleichen Beziehungen zwischen unseren großen Staaten vereinbaren? Das ist unvereinbar.“

1963

wird der „Heiße Draht“ zwischen Washington und Moskau installiert.

Verhandlungen im Verborgenen

Kennedy und seine Berater beschließen, diesen zweiten „öffentlichen“ Brief offiziell zu ignorieren. Sie reagieren nur auf den ersten. Gleichzeitig nimmt Justizminister Robert F. Kennedy Geheimverhandlungen mit dem Sowjetbotschafter Anatoli Dobrynin auf. Der Bruder des Präsidenten stellt Moskau den Abzug der US-Raketen aus der Türkei in Aussicht. Dies dürfe jedoch nicht offizieller Bestandteil der Verhandlungen zur Krisenbewältigung werden. Chruschtschow akzeptiert. Seine Antwort kommt am 28. Oktober 1962 gegen neun Uhr morgens: die Arbeiten an den Stützpunkten werde eingestellt, die Waffen „die Sie als

offensiv bezeichnen“ werden abgebaut und in die Sowjetunion zurückgebracht.

An diesem Sonntag ist die Kuba-Krise beendet. Zwei Jahre nach der Kuba-Krise und ein Jahr nach dem tödlichen Attentat auf US-Präsident Kennedy werden die Jupiter-Raketen aus der Türkei abgezogen. UN-Generalsekretär U Thant bezeichnet die Kuba-Krise als „gefährlichste Konfrontation der beiden Weltmächte“ in der bis dahin 17jährigen Geschichte der UNO. Eine Konsequenz der Krise ist der „Heiße Draht“ zwischen Washington und Moskau. Er wird 1963 installiert – damit die beiden Supermächte miteinander reden können, bevor die Welt am Abgrund steht.

Schlussfolgerungen für heute

Über 20 Jahre nach dem Ende des Kalten Krieges wird erneut ein „heißer Draht“ eingerichtet. Es ist eine Initiative des damaligen Außenministers Frank-Walter Steinmeier. Kommunikationskanäle per Fernschreiber und Telefon verbinden die Generalstäbe Russlands und der NATO seit 2015. Ursache für ihre Installation ist die Ukraine-Krise im Dezember 2014. Etwa eine Woche nach dem Angriff Russlands auf die Ukraine wird 2022 zusätzlich eine direkte Verbindung zwischen dem Europa-Hauptquartier der US-Streitkräfte und Russland installiert.

Fazit

Der Ukrainekrieg hat in Deutschland ähnliche Ängste und Besorgnisse ausgelöst wie die Kuba-Krise. Nur jetzt ist es ein heißer Krieg: Soldaten fallen und werden verletzt, Zivilisten getötet, Dörfer und Städte zerstört, Kriegsverbrechen verübt. Der „heiße Draht“ könnte genutzt werden, um einen Waffenstillstand und einen Friedensvertrag zu verhandeln, wenn der politische Wille in Moskau vorhanden wäre. Aber auch, um den Einsatz taktischer Nuklearwaffen zu vermeiden, bevor die Welt wieder vor einem atomaren Abgrund steht.



Diesen Artikel können Sie online nachhören.



Uwe Brammer M.A.

Diplom-Pädagoge und Historiker. Er war bis Dezember 2021 Referent im Bundesministerium der Verteidigung.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Von Pflichten und ihren Grenzen

Ethische Fragen der
Landes- und Bündnis-
verteidigung



Mit dem Beginn des Ukrainekrieges wurden die Debatten um die neue Rolle der Bundeswehr enorm beschleunigt. Die neuen Konfliktszenarien sind hybrid und tief in gesellschaftliche Bruchlinien eingebettet. Das „Mindset“ Landes- und Bündnisverteidigung braucht politische und ethische Reflexion, um zu verdeutlichen, was es zu verteidigen gilt und wo Recht und Grenzen von Selbstverteidigung und Nothilfe liegen. Die Ausrichtung der Inneren Führung auf einen Gehorsam aus Einsicht und Selbstbestimmung gewinnt hier besondere Bedeutung.

von Roger Mielke

„**W**ir erleben eine Zeitenwende. Und das bedeutet: Die Welt danach ist nicht mehr dieselbe wie die Welt davor.“ Die Sätze von Bundeskanzler Olaf Scholz aus der Regierungserklärung vom 27. Februar 2022, drei Tage nach dem Beginn des russischen Angriffs auf die Ukraine, werden Bestand haben im politischen Gedächtnis der deutschen Öffentlichkeit. Seitdem ist auch deutlich geworden: Die „Zeitenwende“ ist zunächst eine Wende der Perzeption. Das, was man nun zu sehen begann, war schon vorher da. Aber man konnte oder wollte es nicht sehen.

Wahrnehmungswende und „Mindset“

Seit den ersten „out of area“-Einsätzen der Bundeswehr zu Beginn der 1990er wurden die Streitkräfte mehr und mehr zur Einsatzarmee. Dem folgte Doktrin, Organisation und Ausbildung. Seit 2014, dem Beginn des durch Russland unterstützten Bürgerkriegs im Donbass und der Annexion der Krim, begann die Neuausrichtung der Bundeswehr. Die Orientierung an Landes- und Bündnisverteidigung führte zu zähen Debatten: um Bedrohungsszenarien, materielle und finanzielle Ausstattung der Bundeswehr. Die Veränderungsprozesse verliefen langsam und sie blieben umstritten – bis zum 24. Februar 2022. Seitdem findet

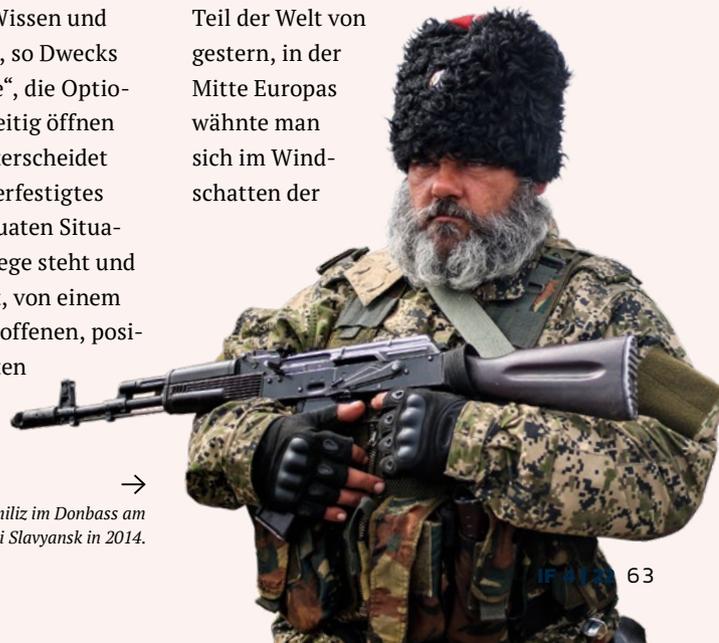
eine dramatische Beschleunigung statt. Dabei geht es um mehr als nur die materielle Ausstattung der Streitkräfte. Um wie viel mehr, hört man in Gesprächen mit Soldatinnen und Soldaten. In denen kommt regelmäßig die Frage auf, ob „wir“, also Deutschland, uns überhaupt auf eine Weise verteidigen könnten, wie sie uns an den ukrainischen Streitkräften und an der ukrainischen Gesellschaft so beeindruckt. Könnten wir das?

Dies ist die Frage, die sich mit dem etwas technoiden Ausdruck „Mindset“ verbindet. Der in der Bundeswehr gerne kultivierte Begriff geht auf die Arbeit der amerikanischen Psychologin Carol Dweck zurück. Sie erforschte, welchen Einfluss Selbstbilder auf beruflichen Erfolg und persönliche wie organisatorische Veränderungsbereitschaft haben. Implizites Wissen und tief verwurzelte Routinen, so Dwecks These, bilden „Dispositive“, die Optionen des Handelns gleichzeitig öffnen und schließen. Dweck unterscheidet ein „fixed mindset“, ein verfestigtes Selbstbild, das einer adäquaten Situationswahrnehmung im Wege steht und Veränderungen behindert, von einem „growth mindset“, einem offenen, positiven, veränderungsbereiten Selbstbild.

Das Ende vom „Ende der Geschichte“

In der Tat gibt es so etwas wie ein deutsches „Mindset“, zutiefst mit der politischen Kultur der Bundesrepublik verbunden. Der Politikwissenschaftler Ivan Krastev meinte kürzlich in einem Interview treffend: „‘The End of History’ was an American book, but a German reality.“ Damit knüpft er an das berühmte Buch von Francis Fukuyama aus dem Jahr 1992 an. Fukuyamas These war, dass nach dem Zusammenbruch des Kommunismus und dem Triumph der liberalen Demokratie künftige Konflikte keinen ideologischen Charakter mehr tragen würden, sondern reine Machtfragen seien.

In Deutschland verstand man das „Ende der Geschichte“ weit wörtlicher: Militärische Gewalt sei Teil der Welt von gestern, in der Mitte Europas wählte man sich im Windschatten der



→
Ein Soldat der Volksmiliz im Donbass am Checkpoint bei Slavyansk in 2014.



↑ Eine Patrouille der KFOR im Stadtkern von Prizren, Kosovo.
Ein Transportpanzer FUCHS wird von kosovo-albanischen Kindern bestaunt.

Geschichte. Die Folge war ein durch und durch pazifistisches Mindset. Auch die Bundeswehr nimmt an diesem Dispositiv teil, vielfach in Form einer erlittenen Distanz von einer Gesellschaft, welche die Streitkräfte nicht unfreundlich, insgesamt aber doch gleichgültig betrachtete. Das scheint sich nun in dem Maße zu ändern, in dem sich Deutschland in einer Welt wiederfindet, in der das „Ende der Geschichte“ zu Ende ist und die internationalen Beziehungen auch in deutscher Perzeption wieder von Großmachtkonflikten und auch militärischer Gewalt bestimmt werden.

Die Grenzen verschwimmen

Welches „Mindset“ ist nötig, um in dieser Welt bestehen zu können? Werfen wir noch einen Blick auf die veränderten Konfliktszenarien. Landes- und Bündnisverteidigung rücken unserer „post-heroischen“ Gesellschaft anders auf den Leib als die Einsätze in Afghanistan oder Mali. Die Konfrontation an der Ostflanke der NATO ist im eigentlichen Sinne „hybrid“: Die Grenzen zwischen Krieg und Frieden, zwischen Innen und Außen, zwischen Nähe und Ferne verschwimmen. Der Konflikt wird Teil

der innergesellschaftlichen Auseinandersetzungen, er wird konsequent im Informationsraum ausgeglichen, im „kommunikativen Prägeraum

des Politischen“ (Udo di Fabio). Der Schockzustand nach dem Beginn des russischen Angriffskrieges hat zunächst einen breiten gesellschaftlichen Konsens zur Folge gehabt: Unterstützung für die Ukraine, Waffenlieferungen, Sanktionen. Die gesellschaftliche Polarisierung der vergangenen Jahre ist aber nicht einfach verschwunden. Die multiplen Krisen der vergangenen 15 Jahre kehren zurück und werden zu Waffen in der Auseinandersetzung: Bankenkrise und Eurokrise, Flüchtlingskrise und Klimakrise – jetzt noch verschärft durch Desinformation, Inflation und Energieknappheit. Alles gleichzeitig.

Resilienz als gesellschaftliche Aufgabe

Resilienz, Widerstandsfähigkeit unter Druck, kann damit nicht an die Streitkräfte delegiert werden, sie wird zur gesamtgesellschaftlichen Aufgabe. Die „Nationale Sicherheitsstrategie“, an der unter Federführung des Auswärtigen Amtes gegenwärtig gearbeitet wird, soll den Rahmen dieser gemeinsamen Aufgabe definieren. Die Bundeswehr ist nur ein Knoten in einem größeren Netzwerk. Die Lagebeurteilung wird

sich auswirken auf alle Überlegungen zur Stärkung der Einsatzbereitschaft der Streitkräfte. Dabei geht es nicht nur um die materielle Ausstattung und Gefechtsausbildung. Besonderer Aufmerksamkeit bedürfen die geistigen Grundlagen des soldatischen Dienstes, nicht nur, aber vor allem für die Soldatinnen und Soldaten, die sich auf den Einsatz an der Ostflanke der NATO, für NATO Response Force (NRF) und enhanced Forward Presence (eFP) vorbereiten. Unter den „Zielen der Inneren Führung“ stehen besonders die Aspekte der „Legitimation“ und der „Integration“ im Fokus (ZDv A 2600/1 Z. 401). Stärkung der Einsatzbereitschaft bedeutet hier, die ethische Bildung zu stärken. Das Leitbild der Inneren Führung spricht von einem Gehorsam aus Einsicht, einem gewissen geleiteten Gehorsam, der sich seiner normativen Bindung bewusst ist und aus dieser Bindung heraus zur Verantwortungsübernahme bereit ist. Im Kern steht die Frage: Was verteidigen wir und wofür stehen wir?

Aufgaben für die ethische Bildung

Bilder verändern die Welt und formen auch das Mindset. Für den Ukraine-Krieg waren es die Bilder der ermordeten Zivilisten aus Butscha, die deutlicher als alles andere den Bruch mit dem pazifistischen Mindset markiert haben. In einem Unterricht wurden die Fotos aus Butscha an die Wand projiziert und gefragt: Wie konnte so etwas passieren und wie können wir verhindern, dass bei uns so etwas passiert? Ähnliche Fragen wurden durch



Videoclips provoziert, die zeigten, wie russische Soldaten Kühlschränke aus geplünderten ukrainischen Häusern auf Lastwagen luden, ihre gefallenen Kameraden aber unbegraben liegen ließen. Derartige Bilder rühren an den Kern soldatischen Selbstverständnisses.

Die Konfliktlinien kehren im Inneren der Bundeswehr wieder. Im Ethik-Modul eines Unterrichts wird folgender fiktiver Fall diskutiert: In privaten Chatgruppen kursieren „Posts“, aus denen hervorgeht, dass Putins Narrative durchaus Resonanz finden. Jemand schreibt: Der Donbass ist doch russisch, ein anderer findet den Westen „dekadent“ und Putin gar nicht so schlecht, ein Dritter meint, dass „der Westen“ Russland schließlich provoziert hat. Wie reagiert man als Vorgesetzter auf diese Posts? Was muss unter vier Augen geklärt, was öffentlich bearbeitet werden? Wie weit geht das Recht auf freie Meinungsäußerung und wo fängt der disziplinarisch relevante Bereich an? Einigkeit besteht darin, dass der Kern der Aufgabe im Bereich ethischer und politischer Bildung liegt. Hier sind die militärischen Führer gefragt. Und: Politische Richtigkeiten mit der Gießkanne reichen nicht aus. Die Auseinandersetzung muss tiefer gehen.

Am 29. April 2022 wurde in der Zeitschrift „Emma“ ein Offener Brief von 28 Intellektuellen und Personen des öffentlichen Lebens publiziert, der zu einer breiten öffentlichen Debatte führte. Das Argument des Briefes lautete im Kern, dass Waffenlieferungen an die Ukraine zu einer Eskalation des Krieges ggf. über die nukleare Schwelle führen würden. Damit wurden die Fragen nach dem Recht zur Selbstverteidigung und der Verpflichtung zur Nothilfe aufgeworfen. Gleichzeitig geht es auch um die Grenzen dieses Rechts und dieser Verpflichtung. Völkerrechtlich sind Selbstverteidigung und Nothilfe nach Art. 51 UN-Charta unbestritten rechtmäßig. Allerdings gilt es, Legalität und Legiti-

Die aus der Tradition des „gerechten Krieges“ stammenden Kriterien für einen gerechtfertigten Einsatz militärischer Gewalt:

I. *ius ad bellum* (Recht zum Krieg):

1. *causa iusta* (gerechter Grund),
2. *legitima potestas* (legitime Vollmacht),
3. *recta intentio* (richtige Zielsetzung),
4. *ultima ratio* (letzte Möglichkeit),
5. Verhältnismäßigkeit (des Zieles),

II. *ius in bello* (Recht im Krieg):

6. *proportionalitas* (Verhältnismäßigkeit der Mittel),
7. *discriminatio* (Unterscheidung zwischen Kombattanten und Nichtkombattanten).

mität zu unterscheiden. Eine bis heute hilfreiche Liste von Prinzipien und Kriterien (vgl. Kasten) für den Einsatz rechtserhaltender und rechtsdurchsetzender militärischer Gewalt bietet die Tradition des „gerechten Krieges“. Die Lehre des „gerechten Krieges“ hat ihren Ursprung in Antike und christlichem Mittelalter. Sie bietet kein einfaches Rechtfertigungsinstrument, sondern ist im Gegenteil als ein Konzept zu verstehen, das auf strikte Gewaltbegrenzung abzielt. In der ethischen Bildung ist zu diskutieren, ob und in welchem Sinne diese Kriterien für die Kriegsparteien im Ukraine-Krieg zutreffen und wo die Dilemmata liegen. Die hier anzustellenden Verhältnismäßigkeitserwägungen gewinnen ihre schärfste Form, wo der Einsatz von Atomwaffen im Raum steht. Was bedeutet die nukleare Drohung für die Verteidigung? Und wo erlischt das Recht auf Selbstverteidigung, weil das Gut, das zu verteidigen ist in keinem Verhältnis mehr steht zum Schaden?

„Just-War-Reasoning“

In der englischsprachigen militärischen Ausbildung ist diese Art von „just war reasoning“ gut verankert, während es in der Bundeswehr kaum behandelt wird. Es erweist seine Leistungsfähigkeit vor allem darin, eine Sprache für die normativen Fragen bereitzustellen und eine strukturierte Diskussion um Verantwortungsübernahme und ihre Grenzen zu ermöglichen. Nicht zuletzt werden

Soldatinnen und Soldaten damit für die Arbeit an ihrer eigenen Berufsrolle ertüchtigt und für die unausweichlichen Diskussionen in gesellschaftlichen Zusammenhängen vorbereitet. Gerade dies aber ist Teil der gegenwärtigen Konfliktszenarien.

Lesetipps:

Carol Dweck

Mindset – Updated Edition: Changing The Way You think To Fulfil Your Potential, London: Robinson.

Zu Ivan Krastev

→ <https://www.nytimes.com/2022/04/26/opinion/ezra-klein-ivan-krastev-podcast.html>

Reinold Schmücker

Gibt es einen gerechten Krieg?, Ditzingen: Reclam.

Michael Walzer

Just and Unjust Wars: A Moral Argument with Historical Illustrations, New York: Basic Books, 5.A. 2015.



Roger Mielke

ist Militärdekan, Ev. Militärpfarramt Koblenz III am Zentrum Innere Führung, Theologe und Sozialwissenschaftler, Lehrbeauftragter an der Universität Koblenz-Landau und der Universität der Bundeswehr München.

← Frische Gräber auf dem zentralen Friedhof von Butscha im August 2022. Nach Abzug der russischen Armee wurden in Butscha und der weiteren Umgebung Kiews hunderte gefolterte und getötete Zivilisten gefunden.

Agil, crossfunktional und vielfältig

Agilität als Teil eines modernen Diversity Managements?

von Lena Wilk

Viele traditionelle Organisationsstrukturen und gewohnte Arbeitsabläufe basieren auf einer angenommenen Homogenität: Der Annahme, dass alle Menschen Arbeit ähnlich strukturieren, lineare und klare Abläufe und Systematiken brauchen, ähnlich kommunizieren und gleiche Rahmenbedingungen brauchen, um effektiv arbeiten zu können.

Menschen unterscheiden sich aber nicht nur in den klassischen Vielfaltdimensionen wie Alter, Geschlecht oder ethnische Herkunft. Die Vielfalt einer Organisation ist auch geprägt von verschiedenen Erfahrungen, Kompetenzen, Denk- und Herangehensweisen. Ziel

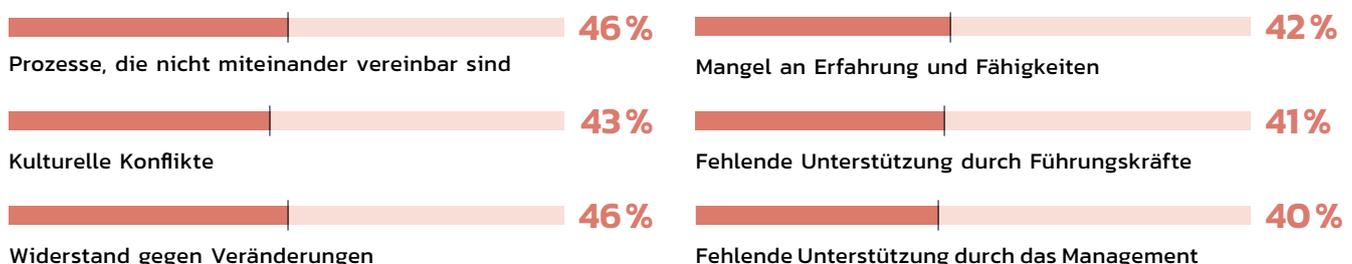
eines modernen und vor allem auch auftragsorientierten Diversity Managements der Bundeswehr¹ muss es daher sein, diese Herausforderungen in ein Potential zu wandeln.

Anlässlich des Deutschen Diversity Tages 2022 stellte die Zentrale Ansprechstelle für den Umgang mit Vielfalt (ZAVi) im Rahmen eines Webinars daher zur Diskussion, ob unsere aktuelle Führungs-, Arbeits- und Organisationskultur dieser Art der Vielfalt ausreichend Rechnung trägt. Können neue Formen des Arbeitens, wie agile und crossfunktionale Teams, einen Mehrwert generieren – für jeden Einzelnen, aber auch für den Auftrag und die Qualität unserer Arbeit?



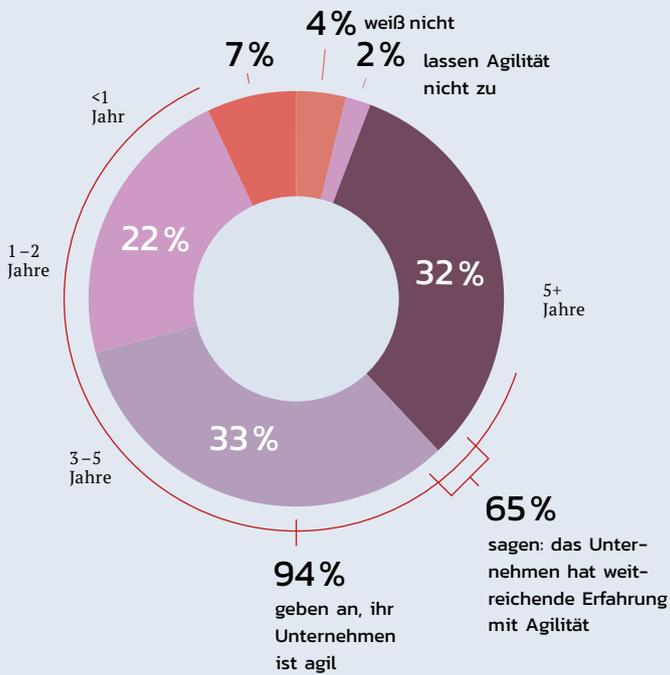
↑ Arbeiten ohne festes Büro und ohne geregelte Arbeitszeiten. Auch nach dem Ende der Corona-Beschränkungen setzt sich der Trend fort.

Was hindert Unternehmen daran, sich agil aufzustellen?



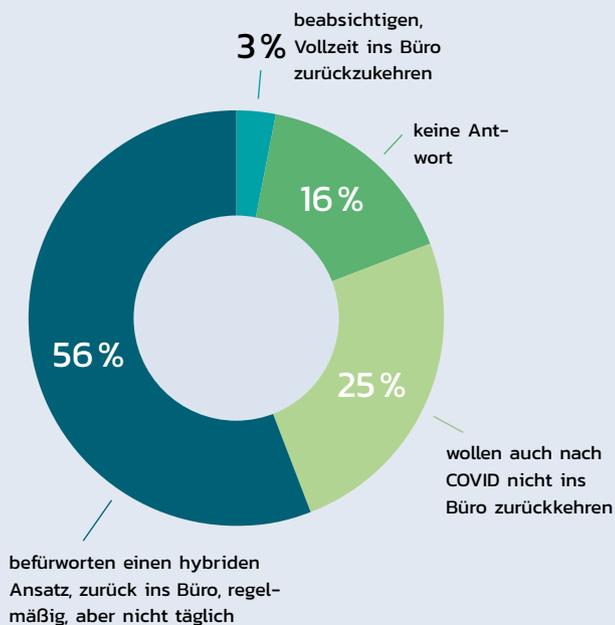
Mehrfachnennungen möglich; Quelle: digital.ai

Wie lange wenden Sie den agilen Prozess in Ihrem Unternehmen an?



Was ist der Trend?

Nachdem bereits seit Jahren der Trend zur Auslagerung von Arbeit erkennbar war, setzte Covid ein Zeichen und verstärkte den Trend.

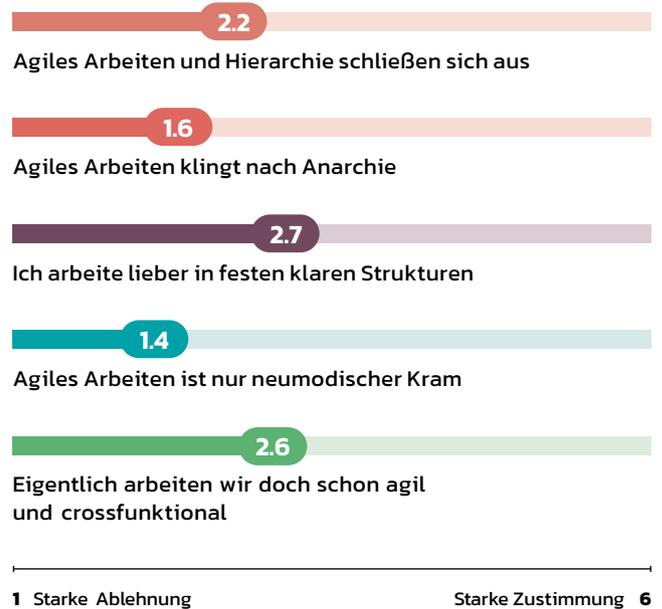


Quelle: digital.ai

Eine Mentimeterumfrage unter den Teilnehmern des Webinars verdeutlichte das hohe Bedürfnis nach „ownership“, also dem Gefühl, gehört, wertgeschätzt und integriert zu werden und gemäß den individuellen Fähigkeiten einen sichtbaren Beitrag leisten zu können. Erfahrungsberichte zeigten im Webinar auf, wie agile crossfunktionale Teams Motivation, Loyalität, Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeitsbildung fördern können.

Zentraler Diskussionspunkt blieb, inwieweit sich Agilität in einer ansonsten stark hierarchischen Organisation verwirklichen lässt. Die vorgestellten Beispiele deuteten an: Es geht hierbei nicht um ein „entweder oder“, als vielmehr um ein „sowohl als auch“.

Widerstände und Bedenken



Quelle: Umfrage unter den 104 Webinar-Teilnehmern Deutscher Diversity Tag 2022



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.

Buch- und Onlinetipps



Ungleiche Brüder Russen und Ukrainer vom Mittelalter bis zur Gegenwart

Andreas Kappeler
Verlag C. H. Beck 2022
267 Seiten
ISBN: 978-3406790065
Preis: 16,95 €

Sogar für die meisten deutschen Spitzenpolitiker kam am 24. Februar der russische Überfall auf den kleinen Nachbarn Ukraine überraschend. Weitgehend vergessen war bereits die Annexion der Krim vor acht Jahren. Wie konnte das mitten in Europa und vor den Augen der Weltöffentlichkeit

Für die Ukraine Für die Freiheit



Wolodymyr Selenskyj
Ullstein Verlag 2022
173 Seiten
ISBN: 978-3550202421
Preis: 10,99 €

Wolodymyr Selenskyj hat Jura studiert und erlangte Popularität in der Ukraine und Russland als Schauspieler, Komiker, Regisseur, Fernsehmoderator, Filmproduzent und Drehbuchautor. Seit 20. Mai 2019 ist er Präsident der Ukraine. Das Buch enthält seine Reden kurz vor und bis rund einen Monat nach der Invasion Russlands in die Ukraine. In den Reden wendet Selenskyi sich vor allem an die Menschen in der Ukraine und macht ihnen Mut. Es gibt auch Reden, die an den Bundestag, den US-Kongress, andere europäische und außereuropäische Parlamente sowie an alle Europäer gerichtet sind. Selenskyj zeichnet ein Bild eines grausamen Krieges gegen Zivilisten, mit bombardierten Entbindungsstationen, Kinderkrankenhäusern, Schulen und Kindergärten und macht deutlich, dass es kein Angriffskrieg nur auf das ukrainische Volk ist, sondern gegen die Werte wie Freiheit, Demokratie und Menschlichkeit, die uns, den Westen mit der Ukraine verbinden. Der Erlös aus dem Verkauf des Buches fließt in die Ukraine. (rhl)

geschehen? In seinem höchst aufschlussreichen Buch schildert Andreas Kappeler den Werdegang der beiden „Brudervölker“ seit dem Mittelalter. Ohne sich politisch oder moralisch auf eine Seite zu stellen, führt der Autor immer wieder die Fakten zusammen, erklärt und ordnet ein. Den Schwerpunkt seiner Betrachtungen legt er dabei auf das 19. und 20. Jahrhundert. Mit einem enormen Detailwissen fasziniert der emeritierte Professor für Osteuropäische Geschichte, stellt aber gleichzeitig hohe Ansprüche und verlangt durchweg vom Leser seine volle Aufmerksamkeit. Leider verhinderte der Erscheinungstermin des Buches zum Jahresanfang eine Berücksichtigung des aktuellen Kriegsgeschehens.

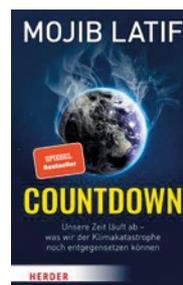
Für ein tieferes Verständnis dieses jüngsten Konflikts in der Ukraine gehört der Band trotzdem zur Pflichtlektüre. (mb)

Countdown

Unsere Zeit läuft ab – was wir der Klimakatastrophe noch entgegensetzen können

Brauchen wir (noch) so etwas wie eine „Zeitenwende Klimaschutz“? Mojib Latif geht in „Countdown“ der Frage nach, ob der Klimawandel noch beherrschbar ist. Die gute Nachricht vorne weg: Ja, wenn wir uns besinnen und anstrengen. Nur wird hier die größte Herausforderung bei der Bewältigung des Klimawandels deutlich – woran auch dieses Buch scheitern muss: die Krise wirklich anzupacken. Latif analysiert die Entwicklung der Krise anschaulich und regt zum Nachdenken an. Letztlich kreist er aber mahnend um die Frage, was noch geschehen muss, um endlich die „planetare Geisterfahrt“ zu beenden. Er zeigt, wie nicht nur systemische Fehler, sondern ganz nachvollziehbare menschliche Züge, wie Angst, Naivität und Arroganz der Lösung im Weg stehen und was auch Politik und Wissenschaft (noch) zum Scheitern beitragen. „Countdown“ führt einem die Größe der Krise, aber

auch mögliche Auswege vor Augen – ein „Kipppunkt“ hin zum Anpacken ist es aber letztlich nicht. (cst)



Mojib Latif
Herder Verlag 2022
222 Seiten
ISBN: 978-3451392719
Preis: 22,00 €

Olaf Scholz – Der Weg zur Macht

Lars Haider, Journalist und Autor und seit 2011 Chefredakteur des Hamburger Abendblatts, kennt Bundeskanzler Olaf Scholz wie kaum ein zweiter Journalist in Deutschland. Haider begleitet Scholz seit seinen Tagen als „Retter der SPD“ in der Hamburger Bürgerschaftswahl und hat für sein Buch unzählige Interviews mit dem Ersten Bürgermeister, Vizekanzler, Kanzlerkandidaten und Bundeskanzler geführt. In seinem Buch beschreibt er das System Scholz – „Wer Führung bestellt, wird Führung bekommen“. Haider zeichnet das Bild eines kompetenten Politikers, der bestens informiert seinen Verhandlungsgegnern seine Sicht der Dinge aufnötigt. Er beschreibt den Oboespieler Scholz nicht nur in musikalischer Hinsicht als tonangebend und begleitet ihn auf

seiner Transformation vom spröden „Scholzomaten“ zum Kandidaten ohne Schlipps und Alkohol. Lars Haider lässt in seinem Buch auch Weggefährten und politische Gegner zu Wort kommen, die das Bild abrunden. Ein gelungenes Buch. (aw)

Lars Haider
Klartext Verlag 2021
198 Seiten
ISBN: 978-3837524895
Preis: 20,00 €



8849 – Massentourismus, Tod und Ausbeutung am Mount Everest

Oliver Schulz
Westend Verlag 2022
191 Seiten
ISBN: 978-3864893650
Preis: 18,00 €

Präzise beschreibt Oliver Schulz die Anfänge der geologischen Erkundung und Vermessung des Mount Everest über die Erstbesteigung bis in die heutige Zeit. Heute bedürfe es allerdings keiner alpinen Erfahrung mehr, um den Mount zu besteigen, ein dickes Bankkonto reicht. „Die Kletterer haben den Mount Everest in die höchstgelegene Müllhalde der Welt verwandelt,“ so Edmund Hillary. Der heilige Berg ist zum Ziel des Massentourismus geworden, das Basislager gleicht während der Klettersaison einer kleinen Stadt. Die Sherpas verwandeln die Aufstiegsroute in eine „Seilstraße“, damit wirklich jeder die Chance hat, den Gipfel zu erreichen. Dennoch schaffen es nicht alle, wie im Kapitel „Die Leichengasse“ eindrucksvoll geschildert. Oliver Schulz lässt Bergsteiger wie Reinhold Messner ebenso zu Wort kommen, wie den nepalesischen Expeditionsanbieter Seven Summits Treks und den österreichischen Touren-Anbieter Furtenbach. Das Buch ist gut recherchiert und beleuchtet die Situation um den höchsten Berg der Erde von vielen Seiten. Der Autor schafft ein Bewusstsein für die Wunden, die der Umwelt, aber auch den Menschen in der Region angetan werden. Lesenswert! (aw)

24. Februar und der Himmel war nicht mehr blau

Valeria Shashenok ist eine 20-jährige Ukrainerin und freiberufliche Fotografin aus Tschernihiw, nahe der russischen Grenze. Nach Beginn des Krieges verbrachte sie Wochen mit ihren Eltern in einem Bombenschutz-keller mit WLAN. Ihre ironischen Postings auf TikTok und Instagram aus dem Schutzkeller machten CNN und BBC auf die Digital Native aufmerksam. Sie beginnt ihr Buch mit den Worten „Das ist kein Film. Das ist das

echte Leben. Oder wie sich das Leben verändern kann.“ Ihre Schilderungen aus dem Keller, von den Straßen des umkämpften Tschernihiw, vom Tod ihres Cousins durch eine russische Bombe und von ihrer Flucht durch Orte ohne Ortsschilder und in überfüllten Zügen über Warschau und Berlin nach Mailand, lassen keine Zweifel zu, dass es sich hier um Shashenoks echtes Leben handelt. Lesenswert – im Stil der Generation Z. (rhl)

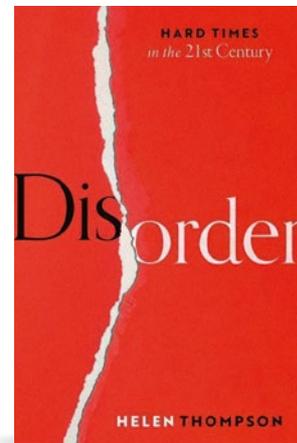


Valeria Shashenok
story.one 2022
83 Seiten
ISBN: 978-3903715226
Preis: 16,00 €

Disorder: Hard Times in the 21st Century

Die englische Politikwissenschaftlerin Helen Thompson schreibt eine hochaktuelle Geschichte des 20. und beginnenden 21. Jahrhunderts in energiepolitischer Perspektive. Seit dem Beginn des russischen Angriffs auf die Ukraine ist die Abhängigkeit Deutschlands von russischem Gas deutlich geworden. Dabei formen die Auseinandersetzungen um den Zugang zu billiger Energie schon seit Beginn des industriellen Zeitalters die internationalen Beziehungen. Die USA als „supplier of last resort“ suchten nach 1945 den Einfluss des sowjetischen Energieriesen im Zaum zu halten. Aber: „from the 1970s, the Soviet–German

gas relationship became a defining feature of the European geopolitical landscape“ (S. 60). Seit Beginn des „shale-booms“, der die USA zum Nettoexporteur von Energie werden ließ, und dem Aufstieg des energiehungrigen China verändert sich die internationale Ordnung grundlegend. Die „geopolitics of climate change“ (S. 91) verschärfen die Rivalität der beiden Supermächte noch. Das nachfossile Zeitalter wird neue Abhängigkeiten mit sich bringen, diesmal von chinesischen Rohstoffen. Klimawandel, das Ringen um Energie-sicherheit und hohe Schuldenstände werden, so der skeptische Ausblick des Buches, den demokratischen Konsens und gesellschaftlichen Zusammenhalt in westlichen Gesellschaften auf eine ernste Probe stellen. (rmi)



Helen Thompson
Oxford University Press 2022
367 Seiten
ISBN: 978-0198864981
Preis: 22,50 €

Trauma und moralische Konflikte: Einführung und Manual für die präventive und therapeutische Arbeit mit Einsatzkräften

Der Afghanistaneinsatz der Bundeswehr hat Traumafolgestörungen in das Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit gerückt, besonders in Gestalt der „posttraumatische Belastungsstörungen“ (PTBS). Erst in jüngster Zeit hat sich die Aufmerksamkeit auf eine weitere Form von Traumafolgestörung gerichtet, auf die „moral injuries“. Peter Zimmermann, Leiter des Psychotraumazentrums der Bundeswehr in Berlin, legt eine im deutschen Sprachraum bahnbrechende Einführung in das Krankheitsbild der moralischen Verletzungen, in Präventions- und Behandlungsmöglichkeiten vor. Moralische Verletzungen entstehen in der Konfrontation mit exzessiven Gewalterfahrungen, die das Wertefundament der Persönlich-

keit angreifen. Der „Verlust an Sinn, basierend auf einem Verlust des Gefühls für sich selbst“ betrifft nicht nur Soldatinnen und Soldaten, er begegnet auch bei Einsatzkräften der Polizei, der Feuerwehr und bei Rettungskräften. Im Zentrum steht eine Symptomatik von Scham, die sich nur scheinbar paradox sowohl als Rückzug wie als Aggression äußern kann. Das Buch bietet erprobtes Handwerkszeug für Prävention und Therapie an. Die Mitarbeit der Seelsorger Christian Fischer und Thomas Thiel erschließt Spiritualität als wichtige Ressource. Hilfreich ist die Möglichkeit, auf der Internetseite des Verlages wichtiges Material unentgeltlich downloaden zu können. (rmi)



Peter Zimmermann
Klett-Cotta Verlag 2022
240 Seiten
ISBN: 978-3608964752
Preis: 32,00 €



Was tun, Herr General? Podcast zum Ukraine-Krieg



General Erhard Bühler war Kommandeur des Joint Force Command der NATO in Brunssum, Niederlande. Der Offizier stand mittlerweile in 38 Folgen des Podcasts „Was tun, Herr General? Der Podcast zum Ukraine-Krieg“ dem Moderator Tim Deisinger des MDR AKTUELL Rede und Antwort. In rund 30–60 min beantwortet

Bühler Fragen zu Chance und Risiken der Ukrainer im Krieg gegen Russland und gibt Ausblicke auf mögliche Szenarien. Dabei geht er auch auf das Handeln der Bundesregierung ein. Für alle, die interessiert an einem tieferen Einblick in den Krieg und die Hintergründe sind, ist der Podcast sehr zu empfehlen. (aw)



Leonora, mit 15 zum IS Podcast von NDR Info



Leonora war 15 Jahre alt, als sie sich 2015 in Syrien der Terrormiliz Islamischer Staat anschloss und Drittfrau eines deutschen Dschihadisten wurde. Ihr Vater, Maik Messing, Bäcker im Südharz, kämpfte sechs Jahre lang um seine Tochter, verhandelte mit Schleusern

sowie Terroristen und schaltete Behörden ein. Jetzt ist Leonora zurück in Deutschland, mit zwei Kindern und reich an Erfahrungen, über die sie teilweise nicht sprechen kann. Der NDR hat die heute 22-jährige Leonora und ihre Familie über lange



Abschnitte begleitet und in 10 Podcast-Folgen die Hoffnung, den Kampf, die Verzweiflung, aber auch die Rückkehr zu etwas Normalität begleitet. Die Folgen sind jeweils ca. 30 min lang und spiegeln ein intensives Stück Gesellschaftspolitik wider. (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

Chefredakteurin i.V. und leitende Redakteurin:
Dr. Sarah Reichel (rhl)
Chef vom Dienst: Christopher Steiger (cst)
Redakteur: Axel Woile (aw)
Art Direktorin: Dagmar Hentschel
Schlussredaktion: Thomas Flink
Mitwirkende an dieser Ausgabe: Uwe Brammer (ub),
Marcus Breddick (mb), Roger Mielke (rmi)

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

Lektorat

Uwe Brammer

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:

8. September 2022



Michail Gorbatschow während der Feierlichkeiten der russischen Revolution am 7. November 1989 auf dem Roten Platz, Moskau, Sowjetunion.

Der letzte Gruß des Friedensnobelpreisträgers und früheren sowjetischen Staatschef Michail Sergejewitsch Gorbatschow. Am 30. August 2022 ist er im Alter von 91 Jahren gestorben. Mit seiner Politik von Glasnost (Offenheit) und Perestroika (Umgestaltung) schaffte Gorbatschow die Voraussetzung für das Ende des Kalten Krieges und die Auflösung des Warschauer Paktes, für den Fall der Berliner Mauer 1989 und die spätere Deutsche Wiedervereinigung. Bis heute steht sein Name zudem für eine historische atomare Abrüstung, die er mit US-Präsident Ronald Reagan auf den Weg gebracht hatte. Die Explosion im Atomkraftwerk von Tschernobyl 1986 war nicht nur die größte Atomkatastrophe in der zivilen Nutzung der Nuklearenergie, der GAU war auch Katalysator für politische Entwicklungen im Hinblick auf Umweltschutz, Energiesicherheit und Klimafragen in der ‚westlichen‘ Gesellschaft. Der Weg zur deutschen Einheit wäre ohne die Zustimmung Michail Gorbatschows nicht möglich gewesen.



Bundeskanzler Konrad Adenauer nominiert am 11. Dezember 1962 den Ministerpräsidenten von Schleswig-Holstein Kai-Uwe von Hassel als neuen Verteidigungsminister

Von Hassels Amtszeit als Verteidigungsminister ist geprägt von der „Generals-“ und der „Starfighter-Krise“. Der Politiker starb am 8. Mai 1997 in Aachen.

Adenauer beendet 1962 nach fünfwöchiger Dauer die aufgrund der „Spiegel-Affäre“ entstandene Regierungskrise mit einer Neubesetzung seines Kabinetts: Sieben Ministerposten werden neu besetzt. Von Hassel (CDU) tritt die Nachfolge des über die „Spiegel-Affäre“ gestürzten CSU-Politikers Franz Josef Strauß an. Als Verteidigungsminister gelingt es von Hassel, die Bundeswehr nach turbulenten Aufbaujahren zu konsolidieren. Von Hassel wird am 21. April 1913 als Sohn eines Pflanzers und Offiziers der Kaiserlichen Schutztruppe in der ehemaligen Kolonie Deutsch-Ostafrika geboren. Nach Abitur und einer landwirtschaftlichen Lehre nimmt er am Zweiten Weltkrieg teil, zuletzt als Leutnant in dem von Admiral Wilhelm Canaris geführten geheimen militärischen Nachrichtendienst Ausland/Abwehr. Nach kurzer Kriegsgefangenschaft gehört der durch den Nationalsozialismus nicht belastete, bekennende evangelische Christ von Hassel im Sommer 1946 zu den Mitbegründern der schleswig-holsteinischen CDU. Er wird Mitglied des Landtages in Kiel, ist kurzfristig Bundestagsabgeordneter in Bonn, wird zum Landesvorsitzenden der CDU und mit 41 Jahren 1954 zum Ministerpräsidenten von Schleswig-Holstein gewählt.

Als Verteidigungsminister meistert von Hassel 1966 die „Generalskrise“: Der Generalinspekteur Heinz Trettner und der Befehlshaber im Wehrbereich III Günther Pape treten zurück. Die

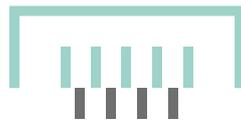


↑ Bundesverteidigungsminister Kai-Uwe von Hassel am 15. Februar 1963 auf dem Fliegerhorst in Lüneburg.

Rücktritte lösen einen politischen Eklat aus. Die Öffentlichkeit befürchtet den Beginn einer Revolte gegen den Primat der Politik. Die Generale protestieren vor allem gegen das Übergewicht der Beamten im Verteidigungsministerium. Sie kämpfen für ein stärkeres Gewicht des Generalinspektors gegenüber dem Staatssekretär. Als Staatssekretär Karl

Gumbel mit dem sogenannten „Gewerkschaftserlass“ die Streitkräfte neben dem Bundeswehrverband auch für das Wirken der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) öffnet, tritt Trettner zurück. Von Hassel ernennt als Nachfolger Trettners Ulrich de Maizière und stattet diesen mit mehr Kompetenzen aus.

Allein 1965 stürzten 27 Lockheed F 104 G Starfighter ab, 17 Piloten sterben (insgesamt 116 tödliche Abstürze). Die Absturzserie legt gravierende Mängel in Struktur, Technik und Management der Luftwaffe offen. Luftwaffeninspekteur Werner Panitzki setzt Maßnahmen zur Verbesserung des Waffensystems durch. Er wird trotzdem von von Hassel entlassen, als er die Beschaffung der F 104 G in einem Interview als „rein politische Entscheidung“ kritisiert. Auch von Hassels Sohn Jochen verunglückt als Marineflieger 1970 tödlich mit dem Starfighter; seine Mutter nimmt sich ein Jahr später das Leben. Als sein Sohn stirbt, ist von Hassel Präsident des Deutschen Bundestages. Den Platz des Verteidigungsministers hat er bereits 1966 zu Beginn der Großen Koalition gegen den des Vertriebenenministers getauscht. Sein Nachfolger als Verteidigungsminister wird der CDU-Politiker Gerhard Schröder. (ub)



Bergbau und
Umwelt

im deutsch-
deutschen Vergleich

GRAS DRÜBER ...

bis 15.01.2023

bergbaumuseum.de/gras-drueber

GEFORDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

14. + 15. Oktober 2022

OPERATION HEER

Die digitale Karriere-Messe



**JETZT ANMELDEN:
OPERATION-HEER.DE**



BUNDESWEHR