IF 1|24

ZEITSCHRIFT FÜR
INNERE FÜHRUNG

Verbrechen
Putins
Brüder im Geiste

Gewissen
Ethik
des Entscheidens

Kampf
Europa
im Wettbewerb

BUNDESWEHR

Führen mit Auftrag

Eine Absicht – viele Möglichkeiten

NEW REALITIES

WIE KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UNS ABBILDET

vom 24. Juni 2023 bis 21. Januar 2024

www.mfk-nuernberg.de/newrealities

Lessingstraße 6, 90443 Nürnberg

Museum für Kommunikation Nürnberg

„Führen mit Auftrag“

Die DNA unseres Führungshandelns

Um kein anderes Führungsprinzip ranken sich so viele Meinungen, Mythen und Missverständnisse. „Führen mit Auftrag“: Von uns selbst oftmals beschworen, von vielen Streitkräften als Blaupause versucht. Häufig in unserer Bundeswehr als Inbegriff von Führungskunst in der deutschen Militärtradition frenetisch gefeiert. Tatsächlich vor allem in den ersten Kontingenten eines Einsatzes, bei schnellen Lageänderungen und Aufträgen wie z. B. bei der Evakuierungsoperation in Afghanistan oder der Hochwasserkatastrophe an Rhein und Ahr oft mit Erfolg bewiesen. Aber ebenso als fehlend im Grundbetrieb oder der Einsatzroutine im Feldlager nahezu täglich heftig beklagt.

„Führen mit Auftrag“ gründet in erster Linie auf Vertrauen. Auf Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit. Vertrauen in die Vorgesetzten, die Befehle und Aufträge geben. Vertrauen, dass Handlungsfreiheit gewünscht und in regelungsfreien Räumen die Handlungsspielräume gegeben sind. Vertrauen in gemeinsame Überzeugungen, gemeinsames Denken und Handeln. Aber ohne einen klaren Auftrag, ohne die Absicht und somit die berühmte „3a“ der übergeordneten Führung zu kennen, geht es auch nicht.

Im Gefecht erprobt – kurz, knackig und mit Verve –, wird aus „Führen mit Auftrag“ im Grundbetrieb häufig Führen ohne Vorgaben. Viel zu oft erschöpft sich die Formulierung der eigenen Absicht in der Phrase „Sicherstellen des Auftrages“. Wo aber die Absicht fehlt, diese nicht verstanden oder die wesentliche Leistung nicht erkannt wird, verkommt unser Führungsprinzip zur Regelung organisatorischen Wusts in Detailverliebtheit.

Wir tun gut daran – und die Anzeichen sind ebenso deutlich wie ermutigend –, unser Führungsprinzip auch im Grundbetrieb konsequent anzuwenden. Trauen wir uns, Absichten kurz und in verständlicher Sprache ganz konkret zu formulieren, klar an die Adressaten unten und nicht an die Stäbe oben gerichtet. „Führen mit Auftrag“ kann man lernen, die tägliche Anwendung ist eine Frage der soldatischen Erziehung. Machen wir deshalb denjenigen Mut und unterstützen sie, die trotz aller Widrigkeiten des täglichen „Klein-Klein“ mit Auftrag führen und mit auftretenden Fehlern verantwortungsvoll umgehen. Fehler sind eine wichtige Lernquelle.

„Führen mit Auftrag“ gelingt durch Vertrauen und klare Vorgaben. Hier ist jede und jeder gefordert – unabhängig vom Alter, Dienstgrad und der Dienststellung.

Viel Spaß beim Lesen wünscht

Brigadegeneral Robert Sieger
Beauftragter des Generalinspekteurs der Bundeswehr für Erziehung und Ausbildung

Titelseite, Bundeswehr/Jana Schmidt
Seite 3, Foto: Bundeswehr/Marcus Rott

Titelthema „Führen mit Auftrag“

Impuls

Roland Börger

14 Potenziale nutzen: „Führen mit Auftrag“

Axel Woile

16 „Führen mit Auftrag“ zwischen Lehre und Realität

Beobachtungen in Litauen und Munster

Axel Woile

22 Militärisches Führen im internationalen Umfeld

Interview mit Oberstleutnant Andreas Kirchner und Oberst Klaus-Peter Berger

Jan Bräunig und Constanze Witzel

26 „Wir machen das zusammen!“

Aus Wissen wird Team-Performance

Innere Führung

Roger Mielke

30 Zur Ethik des Entscheidens

Abwägungen, Pflichtenkollisionen und Dilemmata

Welt & Partner

Frank Hagemann

34 Zwischen Mars & Venus

Europa im strategischen Wettbewerb

Geschichte

Harald Stutte

44 Putins Brüder im Geiste

Gestürzt, ermordet, vertrieben – wie Diktatoren der Nachkriegszeit endeten

Mediale

60 Buch- und Onlinetipps

63 Impressum

64 Kontroverse

Rückblende

Uwe Brammer

66 Der Dichter des Deutschlandliedes stirbt

InFü to go

Mit Informationen zum Titelthema

Zum Heraustrennen und Abheften

Rubriken

Essay

Andreas Schmand

54 Militärisches Führen: Kriegstüchtigkeit in der heutigen Zeit

Zahlen & Fakten

Gerhard Kümmel

58 Die Militärseelsorge

Eine geschätzte Institution in der Bundeswehr

Die IF gibts jetzt als Online-Magazin!

Schauen Sie mal rein – ab Mitte Januar ist die IF online. Einfach QR-Code scannen!

Sie möchten die IF erhalten?
Einheiten, Verbände und Dienststellen bitte an die zuständige Poststelle / Dienstvorschriftenstelle wenden und zusätzliche Exemplare anfordern.
Die IF auch als Download unter:
www.innerefuehrung.de

Seite 4, Fotos: Bundeswehr/Axel Woile, Bundeswehr/PAO eFP, imago images/United Archives International/USAF/Sgt. Fernando Serna
Seite 5, Fotos: Ideenhaus/Midjourney/Ralf Brendjes (9)

Aufmarschiert

In Vilnius feiern die litauischen Streitkräfte jedes Jahr am 23. November den Tag ihrer Gründung im Jahr 1918. Zum 105. Jahrestag marschierten Teile der eFP-Battlegroup an der Ehrentribüne vorbei. Der Parade vorausgegangen ist ein feierlicher Appell auf dem zentralen Platz von Vilnius.

Foto: Bundeswehr/Marco Dorow

Pendeldiplomatie für Frieden in Nahost

Bundesaußenministerin Annalena Baerbock auf dem Weg nach Israel. Baerbock ist seit Beginn des Israel-Gaza-Kriegs am 7. Oktober 2023 regelmäßig in der Region. Es geht um die Geiseln, die humanitäre Lage – und die Zukunft. Die Bundesaußenministerin appellierte an die arabischen Golfstaaten, gemeinsam mit dem Westen an einer Friedenslösung für die Menschen in Israel und den Palästinensergebieten zu arbeiten. „Alle Menschen haben ein Recht, in Frieden und Würde zu leben“, sagte sie.

Foto: picture alliance/photothek/Florian Gaertner

Foto: picture alliance/dpa/Mohammed Talatene

Gaza-Streifen: Eskalation hält an

Eine Luftaufnahme der Überreste der Ahmed-Yassin-Moschee. Mit Militäreinsätzen im Gazastreifen reagiert Israel auf den brutalen Angriff der militant-islamistischen Hamas vom 7. Oktober, bei dem nach israelischen Angaben etwa 1.200 Menschen in Israel getötet und etwa 240 nach Gaza verschleppt wurden. Die Hamas geben Anfang Dezember mehr als 15.000 Getötete auf Seiten der Palästinenser an. Nach UN-Angaben sind Ende November rund 1,7 Millionen Palästinenser auf der Flucht. Nun stellen sich unzählige Fragen – von den langfristigen Auswirkungen auf Israel und Nahost bis zum grassierenden Antisemitismus in europäischen Hauptstädten.

Das neue Handbuch Innere Führung ist da

Am 12. November 2023 wurde das neue Handbuch Innere Führung vorgestellt. Am Gründungstag der Bundeswehr wurde es im Rahmen eines feierlichen Gelöbnisses vor dem Bendlerblock an die frisch vereidigten Rekrutinnen und Rekruten übergeben und an Gäste verteilt. An dem neuen Handbuch, das rund 250 Seiten umfasst, haben über über 40 Autorinnen und Autoren aus allen Bereichen der Bundeswehr mitgewirkt. Sie können das Handbuch hier herunterladen.

Jetzt downloaden und lesen!

Auftrags-taktik

„Führen mit Auftrag" auch Thema in der aktuellen Zeitschrift „Militärgeschichte"

MILITÄR IN THEORIE UND PRAXIS

Militärgeschichte | 1/2024

Auftragstaktik – ein deutsches Führungsprinzip

Die Auftragstaktik gilt als »typisch deutsches Führungskunst und wird in der Literatur als wesentlicher Grund für die taktisch-operativen Erfolge preußisch-deutscher Heere von den Reichseinigungskriegen bis zum Zweiten Weltkrieg ausgemacht. Erich von Manstein schrieb von einem deutschen »Geheimnis des Erfolges«.

Von Marco Sigg

Um den Zweck der sogenannten Auftragstaktik zu verstehen, braucht es vorerst einen Blick auf die Entwicklung der Landkriegführung seit Mitte des 19. Jahrhunderts. Zwei Aspekte sind dabei zunächst bestimmend: Zum einen ließ die Einführung der allgemeinen Wehrpflicht die europäischen Armeen von einst überschaubaren Truppengebilden zu Massenheeren heranwachsen. Zum anderen veranlassten verschiedene technologische Entwicklungen wie die Hinterlade, die Eisenbahn oder die Telegraf eine Gefechtsfeldrevolution. Die gesteigerte Waffenwirkung machte es notwendig, die Gefechtsformationen aufzulockern, was schließlich zur sogenannten Lesse des Schlachtfeldes führte. Der moderne Krieg vermenschlichte sonst, dass ein Feldherr die Schlachtfeld auch wie zu Napoleons Zeiten überblicken und die zusammengefasst kämpfenden Truppen direkt führen konnte. Die Informationsbeschaffung und Befehlsübermittlung und damit die Führung und Kontrolle der Truppen, entwickelte sich zu einem entscheiden Problem.

Lagerzweiung: Ein Zugführer der deutschen Wehrmacht gibt seinen Soldaten die naturwidrigen Anweisungen von einem bewaffneten Angriff. Gefilmt, Anfang Oktober 1941.

22

Auf diese zunehmende Komplexität des modernen Gefechts reagierte die deutsche militärische Denkschule mit dem Führungsprinzip Auftragstaktik. Und hier kommt der dritte Aspekt zum Tragen: das Verständnis vom Wesen des Krieges. Basierend auf der Kriegstheorie Carl von Clausewitz' (»Vom Kriege«), verstand die deutsche militärische Denkschule Krieg als kontingentes Phänomen. Der heißt, Kriegsrat nicht durch Gesetzmäßigkeiten, sondern durch Chaos, Zufall und Unberechenbarkeit bestimmt. Ein zentraler Faktor des Krieges war demnach die Friktion, die jeder planmäßige Handeln durchkreuzte.

Feldherren im Taschenformat

Den zweiten zentralen Faktor stellten nach Clausewitz die menschlichen Größen (Kühnheit, Entschlossenheit) dar. Diese bildeten die Grundlage dafür, dass Truppenführer bei günstigen Lagen im Krieg rasch und effektiv handelten.

Nach deutschem Verständnis konnte die Komplexität – der Clausewitz'sche »Nebel des Krieges« – nur überwunden werden, indem Führungsverantwortung und Initiative dezentralisiert wurden und die Unterführer gleichsam als Feldherren vom Taschenformate agierten. Diese Dezentralisierung der Führung beschleunigte nicht nur den Führungsvorgang und ließ deutsche Truppenführer häufig taschen als ihre Gegner agieren, sie bewirkte auch die Unterbeiten der Einzelnen und die persönliche Initiative für die Leistungsfähigkeit des ganzen Heeres.

Auftragstaktik hat sich folglich als Konsequenz aus der komplexen wandenden Kriegführung entwickelt und muss vor diesem Hintergrund verstanden werden. Modern gesprochen ging es also um Komplexitätsreduktion.

Helmuth von Moltke der Ältere, seit 1857 Generalstabschef der preußischen Armee, verhalf diesem Führungsverständnis zwischen 1866 und 1888 zum Durchbruch. Übereinstimmend mit Clausewitz charakterisierte auch Moltke den Krieg als »Nebel der Ungewissheit«, durch Zufall bedingt und nur bis zum ersten Feindkontakt planbar. Die Strategie war für ihn deshalb ein »System der Ausbilder«. Ein Operationsplan musste immer an die sich verändernden Lagen angepasst werden. Dabei stammte Moltke den Unterführern eine entscheidende Rolle ein. Nur sie konnten vor Ort die Lage überblicken, auf sich bietende Chancen rasch ungenau und vor den Ausgang einer Schlacht beeinflussen. Der Vorteil der Auftragstaktik bestand nicht zuletzt darin, dass sie die Kräfte multiplizieren und dem Gegner das Gesetz des Handelns vorschreiben konnte.

Gesetz des Handelns

Die Forderung nach Initiative, Entschlossenheit und offensivem Handeln wurde so zum bestimmenden Prinzip preußisch-deutscher Operationsführung und zieht sich mit Moltke »Verordnungen für die höheren Truppenführer« von 1869 durch alle Führungsvorschriften bis 1945. Den eigentlichen Kern des preußisch-deutschen Führungsdenkens bildete dabei folgender Grundsatz: »Sie bleibt entschlossenen Handeln das erste Erfordernis im Kriege. Ein jeder, der höchste Führer wie der jüngste Soldat, muss sich stets bewusst sein, dass Unterlassen und Verschonen ihn schwerer belasten als Fehlgreifen in der Wahl der Mittel.« Dies sollte aus heutiger Sicht nicht tadelnd wirken. Die Forderung und der damit verbundene Handlungsspielraum für Initiative und Selbstständigkeit gilt primär den höheren Befehlshabern, er blieb bei den einfachen Soldaten eng begrenzt. Gleichwohl verdeutlicht die energische Einfordern von entschlossenem Handeln auf allen Stufen bei gleichzeitiger Inkaufnahme falschen Handelns die spezifisch deutsche Selbstverständnis und ist im Vergleich mit anderen Streitkräften beispielbar.

23

↑ *Helmuth Karl Bernhard von Moltke, 1800–1891 (oben), Doppelseite aus der Zeitschrift „Militärgeschichte" (unten).*

Auf die historische Entwicklung des Führungsprinzips der „Auftragstaktik" wirft die Ausgabe 1/24 der Zeitschrift „Militärgeschichte" (ZMG) einen Blick. Die Auftragstaktik gilt als „typisch deutsche" Führungskunst und wird in der Literatur als wesentliche Ursache für die taktisch-operativen Erfolge preußisch-deutscher Heere von den Reichseinigungskriegen bis zum Zweiten Weltkrieg gesehen. Erich von Manstein schrieb von einem deutschen „Geheimnis des Erfolges". Der Militärhistoriker Marco Sigg zeigt in seinem Beitrag auf, wie sich die Auftragstaktik über die Jahrhunderte wandelte: vom Fokus auf die Steigerung der militärischen Effektivität hin zu einem Prinzip des „Führens mit Auftrag", das auch Aspekte der Menschenführung berücksichtigt.

Seite 12, Fotos: Wikimedia/BNF Gallica/Carl Günther, Mockups Design; Bildcollage: Ideenhaus/Michael Zimmermann; Seitenlayout: ZMSBw/Carola Klinke
Seite 13, Foto: Bundeswehr/Stefan Uj

Erfolgreicher Start der Hotline Innere Führung

Seit Oktober 2023 ist unter 0261 579 420-5555 und intern unter 90 4812-5555 die Hotline Innere Führung geschaltet.
Sie können dort alle Fragen rund um die Innere Führung stellen und erhalten von den zuständigen Expertinnen und Experten der Fachabteilungen des Zentrums Innere Führung eine kompetente Antwort.

CIR-Konvent im Januar 2024

Fit für die Zeitenwende?

Vom 23.–25. Januar ndet in Kalkar der 2. CIR-Konvent statt.
Unter der Fragestellung „Zeitenwende – Wie fit ist die Dimension Cyber- und Informationsraum (CIR) für die Landes- und Bündnisverteidigung (LV/BV)?“ diskutieren Militär, Wissenschaft und Politik drei Tage lang die Zukunft der Dimension CIR. Auf der Veranstaltung wird auch der Bestpreis 2023 des Inspekteurs CIR verliehen.

Boris Pistorius, Bundesminister der Verteidigung, an einem Beobachtungsgerät während seines Truppenbesuchs am 30. Juni 2023 beim Organisationsbereich Cyber- und Informationsraum in der Tomburg-Kaserne in Rheinbach.

Impuls

Potenziale nutzen: „Führen mit Auftrag“

„Führen mit Auftrag“ bzw. die Auftragstaktik basiert darauf, dass die Führung ihre eigene Absicht deutlich macht und ein Ziel ausgibt, das es mit vereinten Kräften zu erreichen gilt. Gleichzeitig ist es die Aufgabe der nachgeordneten Ebenen, diese Absicht der Führung zu erkennen, daraus die wesentliche eigene Leistung für sich abzuleiten und sowohl einzeln als auch gemeinsam den Auftrag bestmöglich zu erfüllen. Nur gemeinsam können Vorgesetzte und ihre Mitarbeitenden ihr Ziel erreichen.

von Roland Börger

Das Prinzip „Führen mit Auftrag“ ermöglicht, dass die Fähigkeiten und Kenntnisse von allen, die an der Zielerreichung mitwirken, umfassend eingebracht werden. Der Mensch hinter der Aufgabe, sein Können und Engagement, spielen die entscheidende Rolle.

Die militärische Auftragstaktik ist mit diesem Grundgedanken nicht viel anders als in der „zivilen Welt“. Derzeit steht die gesamte Bundeswehr, Streitkräfte sowie Verwaltung, im Rahmen der Zeitenwende vor großen Veränderungen und es werden alle verfügbaren Ressourcen für die Re-Fokussierung auf die Landes- und Bündnisverteidigung benötigt. Der große Umfang der Unterstützungsleistungen, die das Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr (BAIUDBw) als „Enabler“ für die Streitkräfte wahrnimmt, erfordert ein besonders effizientes und effektives Handeln. Das Wissen und die Erfahrung unserer qualifizierten Beschäftigten werden dabei in Gänze benötigt, um diese Herausforderung bewältigen zu können.

Dafür bedarf es Vorgesetzter, die den Willen und den Mut haben, das Potenzial ihrer Mitarbeitenden zu erkennen, ihnen das notwendige

Foto: Bundeswehr/Marcus Rott

Vertrauen entgegenzubringen und eigenständiges Handeln zuzulassen. Beschäftigte empfinden dieses Vertrauen als Wertschätzung und sind umso motivierter und kreativer, wenn es um das gemeinsame Ziel geht. Das schafft wiederum Freiräume bei Vorgesetzten, die übergeordnete Zielsetzung und den Grad der Auftragserfüllung im Blick zu behalten.

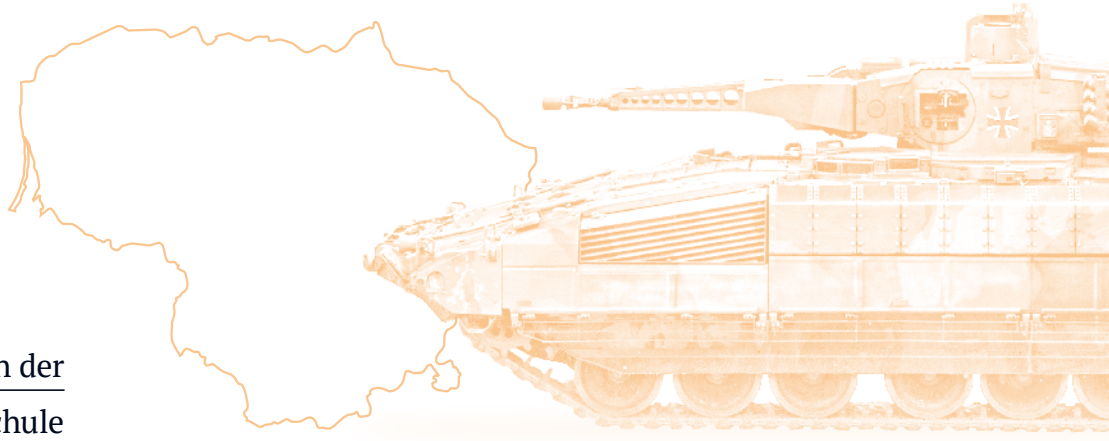
Der Organisationsbereich (OrgBer) IUD umfasst ca. 28.000 Beschäftigte und ist damit die größte zivile Einrichtung der Bundeswehr. Ein solch großer Bereich kann nicht mit Mikromanagement oder kleinteiligen Befehlen und Weisungen geführt werden, die jede Kreativität und damit zwangsläufig auch Innovation unterbinden. Auftragstaktik ist hier das Schlüsselelement in der Führung, um die an uns gestellten Anforderungen maximal zufriedenstellend erfüllen zu können.

Wenn durch die Vorgesetzten mehr Freiraum im Handeln des Einzelnen geschaffen wird, bedeutet dies, dass jede und jeder auch den Mut haben muss, Entscheidungen zu treffen. Dieses Mehr an Autonomie geht einher mit Verantwortung für die eigenen gewählten Lösungen. Es bedarf Tatkraft, Entscheidungswillen und der Haltung, für die getroffenen Entscheidungen einzustehen. Die Zeitenwende der Bundeswehr verlangt uns allen viel ab. Sie bietet uns aber auch die Chance, über uns hinauszuwachsen und neue Wege zu gehen.

Prof. Dr. Roland Börger

ist seit April 2023 Präsident des Bundesamtes für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr (BAIUDBw).

„Führen mit Auftrag“ zwischen Lehre und Realität



Beobachtungen in Litauen und an der Panzertruppenschule in Munster

„Führen mit Auftrag“ ist das Kernstück der Führungskultur der Bundeswehr. Gestaltungsspielräume geben, mitdenken und Verantwortung übernehmen, darum geht es in diesem Führungsprinzip. Anders als in der starren Befehlsstruktur, in der jeder Schritt, jede Handlung vorgegeben wird, geht es hier um das Erkennen der wesentlichen eigenen Leistung. Daraus die richtigen Befehle für die Geführten abzuleiten, ist die Kunst des Führers.

von Axel Woile

Als frühe Geburtsstunde des Führens mit Auftrag gilt die Schlacht von Zorndorf vom 25. August 1758. Der preußische General Friedrich Wilhelm von Seydlitz widersetzte sich mehrmals dem Befehl des Königs Friedrich des Großen zum Angriff. Der General griff erst an, als er meinte, den maximalen Erfolg erzielen zu können, und entschied so die Schlacht. Damit gilt Seydlitz als einer der Väter der Auftragstaktik oder des Führens mit Auftrag. Festgeschrieben wurde das Prinzip „Führen mit Auftrag“ in den deutschen Armeen durch Generalfeldmarschall Helmuth von Moltke. Heute setzen insbesondere die Bundeswehr und die israelische Armee dieses Prinzip erfolgreich ein.

→ Panzertruppenschule in Munster

Major Martin Harnau, Hörsaalleiter an der Panzertruppenschule in Munster im Offizierlehrgang 3 der Panzergrendierausbildung „Marder“, bildet Zugführer aus: „Worauf es ankommt, ist, dass die Lehrgangsteilnehmenden das Prinzip des ‚Führens mit Auftrag‘ verstanden haben. Jeder muss mitdenken, jeder muss Verantwortung übernehmen und selbst entscheiden wollen. Das bedeutet, dass der Auftrag klar formuliert und auf die jeweilige Führungsebene runtergebrochen wird.“ Die Fragestellung dabei ist: „Was muss der Zug leisten, damit die Absicht des Kompaniechefs erfüllt wird?“ Im Umkehrschluss muss der Auftrag die Absicht des Zugführers widerspiegeln, damit der Zug seine wesentliche Leistung gemäß dieser auch erfüllen kann. Damit ist für den Hörsaaleiter der erste „grüne Haken“ gesetzt. Entscheidend dabei ist, dass die Aufträge, die verteilt werden, messbar sind. Als Beispiel nennt der Ausbilder „so im Zuge der Waldkante in Stellung gehen, dass die linke Flanke überwacht werden kann“. Messbar, mit Spielraum für den Truppführer. Sind die Aufträge nicht messbar, ist die Absicht der übergeordneten Führung gefährdet. Nur wenn Aufträge messbar sind, wird deutlich, ob ein Zug die Absicht der übergeordneten Führung richtig erkannt hat.

← *Befehlsausgabe für die Übung „Iron Wolf“ der eFP-Battlegroup. Alles dreht sich um die Frage „Was ist die wesentliche eigene Leistung?“*

Seite 16, Foto: Bundeswehr/PAO eFP
Seite 17, Grafik: Ideenhaus/Michael Zimmermann; Illustration: Bundeswehr

↑ *Ein gemischter Zug der eFP-Battlegroup in Litauen. Das Ziel ist definiert. Der Weg dorthin liegt in der Verantwortung des Zugführers.*

↑ *In der Befehlsausgabe werden Ziel und Grenzen festgelegt. Dann müssen die Streitkräfte den Weg finden.*

In der Ausbildung wird beim Fehlen der Messbarkeit der Finger gehoben und Abstriche in der Bewertung gemacht. „Darauf achten wir sehr", so Major Hanau. Zum „Führen mit Auftrag" gehört auch die Befehlsausgabe mit ihrer festen Gliederung. Jeder Auftrag wird dabei, so die Lehrmeinung, in Phasen eingeteilt. Jede Phase soll der Zugführer mit seinen Truppführern durchgehen und den Auftrag herausarbeiten. In der Abfrage nach der eigenen Leistung wird deutlich, ob die Absicht des übergeordneten Führers verstanden wurde. Dem Führer muss es gelingen, das Bild, das er von der Situation hat, so plastisch darzustellen, dass seine Männer und Frauen es genauso sehen, wie er es vor Augen hat.

Ein Lehrgangsteilnehmer

Oberleutnant Matthias Spannenberger ist Lehrgangsteilnehmer und „Panzer-Mann", wie er betont. Aus seiner Sicht bietet das Prinzip „Führen mit Auftrag" die Möglichkeit, der eigenen Kreativität Raum zu geben, ohne dabei die Absicht der übergeordneten Führung aus dem Blick zu verlieren. „Es gibt immer mehrere Wege, die zum Ziel führen. Es ist spannend, den für sich richtigen zu finden. Die linken und rechten Grenzen, die wir bekommen, geben uns die Möglichkeit, unseren Führungsstil zu finden und anzuwenden. Das schätze ich."

> **„Die linken und rechten Grenzen, die wir bekommen, geben uns die Möglichkeit, unseren Führungsstil zu finden und anzuwenden. Das schätze ich."**
>
> *Oberleutnant Matthias Spannenberger, Lehrgangsteilnehmer*

Für den Lehrgangsteilnehmer ist es dabei wichtig, dass seine Führung auch Fehler akzeptiert. Er glaubt, davon lebt das Konzept. Die Fehlerkultur ist ein Bestandteil des „Führens mit Auftrag". Die Freiräume, die das Prinzip ihm gibt, würde er auch „verteidigen" und seinen Chef auf unterschiedliche Verantwortungsbereiche hinweisen. Seinen Zug will nur er führen.

Linke und rechte Grenzen des „Führens mit Auftrag"

Wo endet das „Führen mit Auftrag"? Das Prinzip, da sind sich der erfahrene Lehrstabsoffizier und der Lehrgangsteilnehmer einig, ist stark abhängig von Personen. Es liegt an dem übergeordneten Führer zu erkennen, wer in seinem unterstellten Bereich welchen Freiraum braucht oder vertragen kann. Zu viel Freiraum ist für beide ebenso ein Grund einzugreifen, wie ein zu enger Freiraum, der eventuell auch in eine Befehlstaktik mündet. „Führen mit Auftrag" darf auf keinen Fall die Kompetenz des Führers ersetzen. Auch darin sind sich beide einig. Die Geführten müssen erkennen, dass der Führer weiß, wovon er spricht – auf Basis einer realistischen und faktenbasierten Lagebeurteilung. Laissez-faire ist nicht „Führen mit Auftrag".

→ Kommandeur eFP-Battlegroup

Oberstleutnant Andreas Kirchner ist Kommandeur der 14. Rotation der eFP-Battlegroup. Die Soldatinnen und Soldaten der Battlegroup sehen als ihr vorrangiges Ziel die Sicherung der NATO-Ostflanke an. Die Bündnisverteidigung ist für sie Realität. Auch für den Kommandeur der 1.600 Soldatinnen und Soldaten aus sechs Nationen. Auch für ihn ist das „Führen mit Auftrag“ im Wesentlichen abhängig von den Personen, die führen, nicht von einer Nation. Alle Nationen würden auf die Frage aus tiefstem Herzen mit „ja“ antworten. Entscheidend für den Kommandeur ist die Art und Weise des Freiraums, der gegeben wird. Und dies ist abhängig von dem Führer, nicht von der Nation. Ähnlich wie für den Lehrstabsoffizier in Munster und den Lehrgangteilnehmer ist für ihn die Fachkenntnis eine zwingende Voraussetzung. „Meine Soldatinnen und Soldaten haben ein Recht darauf, dass ich die Vorschrift nicht nur kenne, sondern beherrsche“, so der Kommandeur. Sollte tatsächlich jemand in seinem unterstellten Bereich der Befehlstaktik zu nahe kommen oder sogar in sie verfallen, würde auch Kirchner korrigierend eingreifen. „Das habe ich auch schon gemacht“, so der Stabsoffizier.

Befehlsausgabe in der eFP-Battlegroup

Eine Woche vor Beginn der Zertifizierungsübung „Iron Wolf“ gibt Kirchner seinen Befehl an die Battlegroup. Die Befehlsausgabe findet im großen Gefechtszelt im Camp statt. Auf dem Boden klebt eine riesige Karte, die den Raum des Gefechts abbildet. Große taktische Zeichen aus Holz markieren die eigenen und feindlichen Truppen und stellen Bewegungen dar. Schon mit der Sitzordnung macht der Kommandeur klar, wer bei dieser Befehlsausgabe im Mittelpunkt steht und wer Zuarbeiter ist. Die vier Chefs der Einsatzkompanien und der Zugführer des Aufklärungszuges sitzen mit bestem Blick auf die Karte direkt dem Kommandeur gegenüber. Der Kommandeur hat seine Operation in vier Phasen eingeteilt. Zu jeder Phase bekommen die Chefs die Lage und die Absicht des Kommandeurs erläutert. Ausführlich schildert Kirchner, was er sich vorstellt, wo die eigene Leistung der Battlegroup liegt und was er von seinen Chefs erwartet. Er gibt Linien vor, Zeiten an Ablauflinien, bestimmt die linken und rechten Grenzen der Battlegroup für jede Kompanie und den Aufklärungszug. Er geht auf die jeweiligen Lagen ein und skizziert Risiken und Chancen. Dabei zeichnet er Bilder. Auch von dem, was seine Soldatinnen und Soldaten sehen werden, wenn sie bestimmte Linien überschritten haben. Tote, Verwundete, Versprengte, brennende Häuser. Immer wieder motiviert er seine Chefs, die Verantwortung zu übernehmen und eigene Gedanken zu entwickeln, also mit Auftrag zu führen.

↑ *Oberstleutnant Andreas Kirchner, Kommandeur der IVX. Rotation der eFP-Battlegroup*

Knapp zwei Stunden dauert die Befehlsausgabe. Immer wieder stellen die Chefs Fragen, die der Stab beantwortet. Ganz zum Schluss gibt Kirchner noch die Führungsreihenfolge vor. Wer führt, wenn er fällt? Wer führt, wenn der Vertreter fällt? Die Soldatinnen und Soldaten sollen merken, dass sie nicht führungslos sind und welche Aufgabe dann auf den jeweiligen Führer wartet. Als die Befehlsausgabe schon vorbei zu sein

„Meine Soldatinnen und Soldaten haben ein Recht darauf, dass ich die Vorschrift nicht nur kenne, sondern beherrsche.“

Seite 18, Fotos: Bundeswehr/Axel Wolle (2); Illustration: Bundeswehr
Seite 19, Foto: Bundeswehr/PAO eFP; Grafik: Ideenhaus/Michael Zimmermann

scheint, stellt Oberstleutnant Kirchner seinen Chefs noch eine Frage. Die Frage nach der „essential task“, der wesentlichen Leistung. „Ich habe bewusst keine Überprüfungsfrage, was ist in Phase drei oder vier Ihr Auftrag, gestellt. Dann kann zurückgeblättert werden und nachgesehen werden, was ist Phase drei oder vier. Darum geht es nicht. Es geht darum, als Kommandeur zu sehen, ob die wesentliche eigene Leistung erkannt wurde. Welche Voraussetzung muss gegeben sein, damit das Gesamtziel erreicht werden kann? Ist dies erkannt, leitet sich alles andere davon ab.“

Befehlsausgabe der Battlegroup-Kompanie

Drei Tage nach der Ausgabe des Befehls für die Battlegroup hält der Chef der 1. BC (Battlegroup-Companie), einer rein deutschen Kompanie, seine Befehlsausgabe. Auf dem Schnürboden des Kompaniegebäudes ist, wie schon in der Befehlsausgabe der Battlegroup, eine große Karte geklebt. Auch hier Holzklötzchen mit taktischen Zeichen. Alles eine Nummer kleiner als noch vor drei Tagen. Aber auch hier ist die Befehlsgebung in Phasen eingeteilt. Analog zur Battlegroup sind es hier ebenfalls vier Phasen. Die Teilnehmer sind die Kompanieführung sowie die Truppführer. Der Kompanieoffizier trägt die Lage vor und schildert dabei die Absicht der Battlegroup, mit zwei Kompanien vorn anzugreifen. Dann übernimmt der Kompanie-Chef für die eigene Lage. Er beschreibt die Positionen der Kompanie sowie die wesentliche eigene Leistung in den jeweiligen Phasen. Er teilt seine Züge ein, gibt ihnen Räume und ebenfalls Zeitlinien, die sich an den Zeitlinien der Befehlsausgabe richten. Ergänzt wird die Lage durch ein Stimmungsbild der einheimischen Bevölkerung, die durch soziale Medien massiv gegen die Battlegroup beeinflusst wird. Es ist also nicht alles Freund, was winkt. Wie schon in der Befehlsausgabe der Battlegroup greift auch der Kompanie-Chef nicht in die Befehlsgebung der Züge ein. Auch hier kommt zum Schluss die Frage nach der wesentlichen eigenen Leistung, die dem Chef Aufschluss darüber gibt, ob er richtig verstanden wurde.

Auch das gehört zum „Führen mit Auftrag“. Das Wissen um die Möglichkeiten und das Gerät der Truppe. Die Pioniere sind für die eigenen Kräfte die „Möglichmacher der Mobilität“.

↑ *„Führen mit Auftrag“ heißt auch, sich während der Operation ständig zu überprüfen und gegebenenfalls den eigenen Entschluss zu korrigieren.*

Immer wieder stellen die Chefs Fragen, die der Stab beantwortet. Ganz zum Schluss gibt Kirchner noch die Führungsreihenfolge vor.

„Führen mit Auftrag“ im Zugrahmen

Bei der Befehlsausgabe des 1. Zuges der 1. Kompanie kennen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gut. Das ist sofort spürbar. Auch hier wieder die Karte. Aber der Zugführer kommt schneller zur Sache, befiehlt detaillierter als noch die Battlegroup oder die Kompanie. Die wesentliche Leistung des Zuges in jeder Phase wird deutlich und sauber herausgearbeitet. Viel bleibt nicht an Freiräumen für die Truppführer. Aber die Soldatinnen und Soldaten hören auch hier noch den Auftrag von Battlegroup und Kompanie, werden nicht im Unklaren gelassen, wie das große Ganze aussieht. In dieser Befehlsausgabe legt der Zugführer, ein erfahrener Hauptmann, mehr Augenmerk auf die Gefahren. Er beschreibt die Drohnenaufklärung des Gegners: „Wenn wir kommen, sehen die das“ und fordert seinen Zug auf, Munition zu sparen. Die Anforderungswege sind sehr lang. Es dauert, bis neue Munition kommt. Auch er stellt mehrfach Kontrollfragen, ergänzt dabei, erklärt und motiviert. Es ist zu merken, dieser Zug ist aufeinander eingespielt. Jeder kennt seinen Platz und seine Spielräume. Jeder vertraut dem anderen. Da muss der Führer nicht mehr viel befehlen.

Fazit

Offensichtlich kennt „Führen mit Auftrag“ kaum einen Unterschied zwischen der Theorie an der Panzertruppenschule und der Realität in Litauen. Die Grundzüge sind immer gleich. Und alle scheinen sich über eines einig: Je sattelfester der Führer auf seinem Gebiet, umso erfolgreicher das „Führen mit Auftrag“. „Führen mit Auftrag“ ist eben kein Laissez-faire. „Führen mit Auftrag“ gibt Freiräume nach der genauen Kenntnis von Zeit, Raum und Kräften und setzt dadurch auch Grenzen. Und es motiviert, da jeder sich einbringen kann, darf und muss.

Oberstleutnant a. D. Axel Woile

ist Redakteur der IF-Zeitschrift für Innere Führung.

Seite 20, Foto: Bundeswehr/Andy Meier
Seite 21, Fotos: Bundeswehr/PAO eFP, Bundeswehr/Franziska Hunold

Interview mit Oberstleutnant Andreas Kirchner
und Oberst Klaus-Peter Berger

Militärisches Führen im internationalen Umfeld

Foto: Bundeswehr/PAO eFP

Internationale Einsätze gehören nach wie vor zum „Tagesgeschäft“ der Bundeswehr, auch wenn sie sich seit dem völkerrechtswidrigen Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine wieder verstärkt auf die Landes- und Bündnisverteidigung ausrichtet. Oft führt die Bundeswehr die Einsätze. Oberst Klaus-Peter Berger ist der Führer der deutschen Kräfte in Litauen, Oberstleutnant Andreas Kirchner der Kommandeur der eFP-Battlegroup.

Sechs Nationen sind in der Battlegroup vertreten. Im Interview spricht der Kommandeur der Battlegroup über die Herausforderungen des militärischen Führens im internationalen Einsatz. Der Führer deutscher Kräfte beschreibt den Platz und die Rolle eines Kontingentführers im Zusammenspiel mit der litauischen Gesellschaft.

von Axel Woile

IF: Werden die Fähigkeiten des Führens bei jeder Nation gleich ausgestaltet oder gibt es Unterschiede, je nachdem, welche Nation geführt wird? Wenn ja, wo liegen die?
Oberstleutnant Andreas Kirchner, Kommandeur Battlegroup:
Am Ende ist es eine technische Frage. Das „Führen mit Auftrag“ beginnt mit der Befehlsausgabe, aber die Phase Plans[1] muss in der Phase Current[2] ständig aktualisiert und ergänzt werden.

IF: Können Sie die technische Seite der Führungsschwierigkeit noch etwas genauer darstellen?
Kirchner: Aus meiner Sicht als Kommandeur Battlegroup stellt sich das Problem so dar: Wir haben sechs Nationen mit sechs verschiedenen Funkgeräten. Dazu kommt das Battlefield-Management-System. Und obwohl die Belgier und die Niederländer das gleiche System benutzen, machen marginale Unterschiede in der Softwarekonfiguration eine direkte Kommunikation unmöglich. Da liegt die eigentliche Schwierigkeit des Führens im internationalen Umfeld, wenn nichtkompatible Systeme genutzt werden.

Da liegt die eigentliche Schwierigkeit des Führens im internationalen Umfeld, wenn nicht kompatible Systeme genutzt werden.

Dies geht nur mit Führungsmitteln, mit denen Nationen miteinander kommunizieren können. Die Herausforderung ist nun, die Mittel miteinander zu verbinden. Beim Konzeptionellen, in den verschiedenen Führungskulturen, gibt es aus meiner Sicht keine Unterschiede. Die englische Sprache spielt auch eine Rolle. Es gibt aber persönliche Erfahrungen im multinationalen Bereich, die eine gewisse Handlungssicherheit in den Prozessen ermöglicht und notwendig ist.

IF: Das Führen in einem internationalen Umfeld bedeutet auch Stabsarbeit. Hier werden die Grundlagen für erfolgreiches Führen gelegt. Wo liegen die Unterschiede zum Inland?
Kirchner: Wir reden über ein Bataillon, nennen es hier aber Battlegroup, also ein deutlich verstärktes Bataillon. Im Vergleich dazu hat ein Panzerbataillon ca. 480 Dienstposten, hier sind es ca. 1.600. Wir bilden alle Stabsabteilungen ab, die es im Inland auch gibt. Allerdings sind meine Abteilungen größer als im Inland und es gibt keine Stabsabteilung bei mir, die nicht international besetzt ist. Wir haben hier die Multinationalität. Alles geschieht auf Englisch. Aufgrund der Größe des Bataillons und der Komplexität der multinationalen Zusammenarbeit gibt es seit 2018 den Command Sergeant Major (CSM). Das System des CSM gibt es in der Bundeswehr so nicht. Es gibt vielleicht einen informellen Führer im Unteroffizierkorps des Bataillons, aber es gibt ihn nicht als Dienstposten. Der CSM hier ist ein Niederländer, ein erfahrener Oberstabsfeldwebel, der durch alle Führungsverwendungen seiner Laufbahn gegangen sein sollte. Der Kommandeur

[1] Planung
[2] Lagefeststellung

Oberstleutnant Andreas Kirchner, Kommandeur der IVX. Rotation der eFP-Battlegroup

Soldaten trainieren den Grabenkampf. Jeder Handgriff, jeder Befehl muss sitzen, wenn der Kampf erfolgreich sein soll.

und der CSM arbeiten auf Augenhöhe zusammen. Der CMS ist zuständig für alles, was im übertragenen Sinne bei der Bundeswehr mit der Inneren Führung zusammenhängt. Der Kommandeur kann sich somit vollständig auf Übung, Ausbildung und Einsatz konzentrieren. Wir treten auch immer gemeinsam auf, auch bei Truppenbesuchen oder im zivil-militärischen Umfeld.

IF: Ist der Command Sergeant Major an die Nationalität des Kommandeurs gebunden?
Kirchner: Ich würde einen Command Sergeant Major (CSM) aus jeder Nation akzeptieren, sogar aus Deutschland. Aber in Deutschland gibt es für diesen Dienstposten keine Erfahrungswerte. Wichtig ist, dass eine Nation den CSM stellt, die diesen in ihrer Armee hat. Das hat mit der Akzeptanz im internationalen Umfeld zu tun. Es kann nicht einfach der „dienstälteste" Spieß CSM sein. Er muss durch die Erfahrung und sein Auftreten auch der informelle Führer sein.

IF: Wie wird denn der CSM ausgewählt?
Kirchner: Es muss jemand aus einer Nation sein, die dieses System schon hat. Dort hat er sich dann bereits bewiesen. Der Dienstposten wird durch die niederländische Armee hier besetzt wie jeder andere Dienstposten auch.

IF: Welche Befugnisse hat der Command Sergeant Major? Greift er bei Verstößen persönlich ein? Meldet er Ihnen?
Kirchner: Hier bei eFP haben wir folgende Absprachen: Wir werden nicht das amerikanische System umsetzen, in dem der CSM vor der Front vom Mannschaftssoldaten bis zum Stabsoffizier jederzeit alles ansprechen kann. Hier bin ich ab Leutnant zuständig. Aber sein Beobachtungsbereich sind alle Soldatinnen und Soldaten der Battlegroup. Also auch ich. Wenn ihm etwas an meinem Führungsverhalten auffällt, was seiner Auffassung nach besprochen werden muss, erwarte ich, dass er mich beiseitenimmt.

IF: Stichwort „Führen mit Auftrag". Ein Thema der Inneren Führung, das in vielen Nationen nicht vertreten ist. Wie gehen Sie damit um?
Kirchner: Ich behaupte, in der NATO gibt es keine Nation, die nicht über sich sagen würde, dass sie nicht mit Auftrag führt. Wenn Sie fragen, was „Führen mit Auftrag" überhaupt beinhaltet, wird Ihnen jeder im Kern die gleiche Antwort geben. Nämlich, dass man dem unterstellten Bereich bei der Erfüllung eines Auftrags Freiräume gibt, das Ziel aber klar sein muss. Je genauer und intensiver das Warum erklärt wird, desto größer sind die möglichen Freiräume. Für mich ist die Auftragstaktik eng verbunden mit der Kompetenz des Führers. Meine Soldaten müssen wissen, dass ich mein Fach beherrsche, dann vertrauen sie mir und handeln in meinem Sinne. Einfach zu sagen, wo die Grenzen liegen, und darauf zu vertrauen, dass die Soldatinnen und Soldaten das schon regeln, verdeckt oft nur die mangelnde Fachkenntnis des militärischen Führers oder der Führerin.

IF: Wie stellen Sie sicher, dass die anderen Nationen Ihre Art des Führens mit Auftrag verstanden haben?
Kirchner: Wenn wir hier nach der Befehlsausgabe zu den Fragen kommen, frage ich nicht einfach das Wissen ab. Was passiert in Phase sowieso? Ich frage die Führer nach ihrer Idee für das Gefecht. Wie wollen sie das Ziel erreichen? Wenn sie das beantworten können, haben sie das Ziel und die Idee des Gefechts verstanden und finden ihren Weg.

IF: Sind die Einsatzgrundsätze der einzelnen Nation ein Problem oder kann problemlos im NATO-Standard geführt werden?
Kirchner: In der Wahrnehmung des Bataillonskommandeurs macht das keine ernsthaften Probleme. Wir müssen anfangen, auch im Inland unsere nationalen Einsatzgrundsätze dem NATO-Standard anzupassen. Es gibt keine Aufgabe, keinen Einsatz, keine Mission, in der wir als Deutsche alleine sind.

IF: Wie weit reicht die Durchgriffsmöglichkeit als Kommandeur in die Struktur der Battlegroup?
Kirchner: Mit dem Kommandeur Battlegroup gibt es hier eine klare militärische Hierarchie. Dieser ist allen Kompaniechefs vorgesetzt. Es gibt aber einen Senior National Representative (SNR), den nationalen Disziplinarvorgesetzten. Ich kann keine Dienstpflichtverletzung, die ich in einer anderen Nation sehe, direkt ahnden. Dafür stehe ich im Austausch mit den SNRs und meist heißt es dann, „jawoll, haben wir auch so gesehen, es wird disziplinar bearbeitet". Da endet dann meine Zuständigkeit und der nationale Disziplinarvorgesetzte übernimmt.

IF: Oberst Berger, wie genau grenzen Sie sich als der Führer des deutschen Kontingents vom Führer der Battlegroup ab?
Oberst Klaus-Peter Berger, Führer des deutschen Kontingents: Der Kommandeur der Battlegroup ist der taktische Führer, die fester Bestandteil der Iron-Wolf-Brigade ist. Damit ist er komplett eingebunden in die NATO-Kommandostruktur. Ich bin der Führer der deutschen Kräfte enhanced Forward Presence (eFP) Battlegroup, meines Stabes und des Forward Command Element des enhanced Vigilant Activities Brigade (eVA). Gleichzeitig bin ich auch der Ansprechpartner für die litauische Seite.

↑ *Oberst Klaus-Peter Berger, Führer des deutschen Kontingents in Litauen.*

IF: Wie sieht das Zusammenspiel der Brigade mit den litauischen Streitkräften und der Bevölkerung aus?
Berger: Die wohl militärisch am häufigsten gestellte Frage ist die Frage nach der Aufstellung der Brigade. Aber wir nehmen zum Beispiel am Tag der Streitkräfte teil, den die Litauer im November zum 105. Mal begehen. Unsere Gastgeber begehen diesen Tag mit einer Parade. Mit dabei sind Soldaten, Material und Fahrzeuge aus der Battlegroup und dem deutschen Kontingent. Ich bin dafür der Ansprechpartner. Ein anderes Beispiel ist der Vilnius-Marathon, wo wir mit weit über 200 Teilnehmern vertreten waren, klar an der Sportkleidung erkennbar als deutsche Streitkräfte. Zusammengefasst sind wir hier mit der Battlegroup integraler Bestandteil der litauischen Streitkräfte, aber insgesamt auch Gast in der Gesellschaft Litauens.

IF: Werden Sie eingeladen oder initiieren Sie selber Veranstaltungen?
Berger: Das ist wechselseitig. Am 3. Oktober z. B. haben wir die Litauer nicht nur eingeladen, am Appell teilzunehmen, sondern haben abends in der Sporthalle in Jonava auch ein Konzert gegeben. Zum Nulltarif, um uns auch hier von einer anderen Seite zu zeigen und das Zusammenwirken und die Integration noch weiter voranzutreiben.

IF: Ein Einsatz deutscher Soldatinnen und Soldaten im Ausland bedeutet auch, dass die interkulturelle Kompetenz gefördert werden muss. Wie geschieht dies im deutschen Kontingent?
Berger: Wir haben zwar eine Lage 24/7, aber der Kommandeur der Battlegroup und ich sind uns darüber einig, dass wir versuchen, zumindest den Samstag und den Sonntagvormittag für die Soldatinnen und Soldaten freizuhalten. Nicht nur, damit sie sich erholen. Sie sollen auch die Möglichkeit bekommen, dieses wunderschöne Land kennenzulernen. Auch wenn sie in Zivil unterwegs sind, sie sind immer noch als Soldaten erkennbar. So sind sie Botschafter und lernen gleichzeitig Litauen kennen.

> Die wohl militärisch am häufigsten gestellte Frage ist die Frage nach der Aufstellung der Brigade.

Oberstleutnant a. D. Axel Woile
ist Redakteur der IF-Zeitschrift für Innere Führung.

Seite 24, Fotos: Bundeswehr/Axel Woile, Bundeswehr/Sebastian Günter
Seite 25, Fotos: Bundeswehr/PAO eFP, Bundeswehr/Franziska Hunold

„Wir machen das zusammen!“

Aus Wissen wird Team-Performance

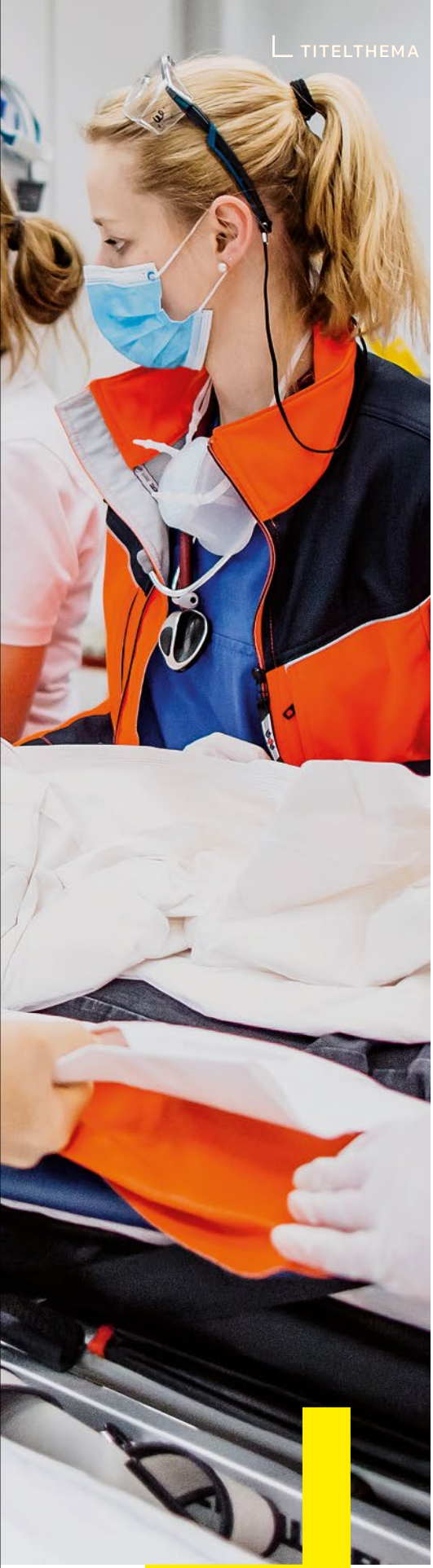


Foto: Bundeswehr/Jana Neumann

Ein Krankenhaus, die Medizin, vielleicht besonders die Notfallmedizin, und die Bundeswehr gehören eher zu den starren Systemen. Es gibt klare Hierarchien, Verantwortungen und Aufgabenbereiche. Viele davon sind notwendig – hier geht es schließlich um Menschenleben.

von Jan Bräunig und Constanze Witzel

Bei der Frage, wie sich jemand die Arbeit in einem Krankenhaus der Bundeswehr vorstellt, verbindet sich gedanklich der gesteifte weiße Kittel meist mit strenger Haltung und militärischem Unterton. Diese Vorstellung entspricht nicht der Realität.Denn es gibt sie, die Menschen, die ihren Beruf gern und kooperativ im Team ausüben, oft über das normale Maß hinaus. Wir gehören dazu.

Jeder von uns hat sich einmal aus seinen ganz individuellen Gründen dafür entschieden, Medizinerin oder Mediziner und zugleich Soldatin oder Soldat zu werden. Es gibt aber auch Gemeinsamkeiten. Wir wollen in erster Linie das Beste für die Patienten und arbeiten, um das Ziel zu erreichen, im Team. Denn die medizinische Versorgung gehört definitiv zu den Bereichen, die niemand im Alleingang schafft.

Der Anfang ist immer schwer

Jeder ist irgendwann einmal in seinem Berufsleben an dem Punkt, etwas zum ersten Mal zu machen. Gerade dabei ist es wichtig, Unterstützung zu haben. Medizinisches Personal braucht, um in kritischen Situationen stressresistent zu sein, vor allem zwei Dinge: Übung und Rückhalt. Hier geht es um das Gefühl der Sicherheit durch Routine und ein Back-up. Das ist ein Vorgehen wie in der Luftfahrt oder bei Spezialeinheiten.

Dabei unterscheiden wir nicht, ob eine Kameradin oder ein Kamerad im Einsatz versorgt werden muss oder ob es um die alltägliche Patientensicherheit in einem Bundeswehrkrankenhaus geht. Es gibt Methoden, die genau hier richtig fördern und fordern.

Am Bundeswehrkrankenhaus Hamburg fangen wir damit früh an und wir bleiben dran. Ab dem zweiten Semester Medizin bilden wir zivile Studenten im Wahlpflichtfach der „Katastrophenmedizin“ aus. Das Projekt unseres Klinikums mit dem Universitätsklinikum Eppendorf soll Studentinnen und Studenten Vorerfahrungen in Sachen Medizin in extremen Situationen mitgeben.

Bundesweit ist es seit 2020 der einzige Kurs in diesem Umfang. Jeder und jede einzelne der Studierenden soll später mit einem besseren Gefühl in den Job gehen, weil er oder sie zum Beispiel die Versorgung einer kritischen Blutung schon mehrfach selbst durchgeführt hat. Es geht darum zu wissen, wie man mit mehreren Verwundeten gleichzeitig oder mit kontaminierten Patienten umgeht. Zum anderen bieten wir am Bundeswehrkrankhaus Hamburg jungen Medizinerinnen und Medizinern seit einigen Jahren eine intensive Ausbildung im hauseigenen Simulationszentrum an. Junges medizinisches Personal bekommt hier – unterstützt von einem engagierten Team aus Instruktoren – ein geschütztes Trainingsumfeld.

Jeder soll die Chance erhalten, die ersten Fehler nicht am Patienten, sondern an Simulationspuppen oder an Schauspielern machen zu können.

Die Fallszenarien sind aus dem Alltag der Notfallmedizin. Egal, ob es sich dabei um einen Herzinfarkt, einen allergischen Schock, einen Patienten in einer psychischen Ausnahmesituation oder einen schweren Unfall handelt. Die Rollen werden getauscht. Egal, ob noch studierend oder bereits fertige Ärztin oder Arzt, jeder schlüpft mehrfach in die Rolle von Notarzt oder Notärztin, die des Rettungsteams oder der Pflege. Wenn wir als Ärzte im Team delegieren, geben wir die Verantwortung ab, aber wir müssen Vertrauen haben und abgeben können. Das beginnt bei einem Verbandwechsel und geht über die Gabe von Medikamenten bis zur Bitte, die Hände auf eine Blutung zu halten.

Der Fokus liegt hier also nur zu einem gewissen Anteil auf medizinischen Inhalten. Es geht vor allem darum, das Personal dazu zu befähigen, in Notfallsituationen und in Ad-hoc-Teams das vorhandene Wissen abrufen und anwenden zu können. Hierzu gilt es, kommunikative Fähigkeiten, situative Aufmerksamkeit und Risikobewusstsein zu lehren. Welche Auswirkungen hat es, wenn ich etwas nicht selbst mache? Oder auch die Erkenntnis, dass auch die ärztlichen Kollegen von ihrem Rettungsteam lernen können.

Wir wollen auf Augenhöhe agieren und gehen in den Austausch über die Auswahl der Mittel. Jede einzelne handelnde Person ist so individuell wie jeder Patientenfall. Und trotzdem steht am Ende ein gemeinsames Ziel. Streng militärisch gesehen, setzen wir die linke und rechte Grenze. Doch das wäre zu wenig, da es in der Patientenversorgung weit mehr Aspekte zu berücksichtigen gilt. Wir stärken unser Personal einerseits, Entscheidungen zu treffen, und andererseits, diese stets kritisch zu hinterfragen. Dabei muss das Personal selbstbewusst genug sein, getroffene Entscheidungen auch zu revidieren. Eigenverantwortlichkeit, Selbstbestimmtheit, Selbstreflexion und die Möglichkeit, kreative Lösungen zu entwickeln, führen nicht nur zu guten Lösungen für die Patienten, sondern auch zu einer hohen Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Die praktizierte klassische Befehlsgebung ist im medizinischen Alltag manchmal eher hinderlich. Es geht um Wissen und Können, welches ineinandergreift. Am Ende zählt für die Patienten die Teamleistung.

Bundeswehrärzte operieren gemeinsam mit Ärzten vom Unfallkrankenhaus Berlin eine schwere Beinverletzung eines Soldaten im Bundeswehrkrankenhaus Berlin im November 2020. →

Herausforderungen annehmen

Die Medizin unterliegt einem steten Wandel. Als Einzelperson ist es unmöglich, allen Herausforderungen zugleich gewachsen zu sein. Das funktioniert nur im Team. Die politischen Rahmenbedingungen und die Veränderungen in unserer Gesellschaft haben auch auf das Gesundheitssystem entscheidenden Einfluss - im Großen wie im Kleinen. Bei Veränderungen ist es entscheidend, geistig flexibel zu bleiben und die Teammitglieder in alle Entscheidungsprozesse mit einzubinden, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden wahrzunehmen und zu berücksichtigen, vor allem aber ihre Arbeit wertzuschätzen und transparent in der Kommunikation zu sein.

Es gibt nie nur den einen Weg. Allerdings setzt moderne Führung einiges voraus:

1. **Kommunikation:** Eine gute Kommunikation ist entscheidend, um eine reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten. Wer Fragen stellt, aufmerksam zuhört und offen für Feedback ist, vermeidet Fehler. Und wer Wissen teilt, multipliziert es.
2. **Vorbild sein:** Engagement und Professionalität sollten so selbstverständlich sein wie das Übernehmen von Verantwortung und ein grundsätzliches Vertrauen in das Team.
3. **Empathie:** Jeder hat seine eigenen unterschiedlichen Herausforderungen, schlechte Tage oder persönliche Belastungen. Mitgefühl und Verständnis schaffen die Grundlage für Vertrauen.
4. **Fehlermanagement:** Jeder Fehler sollte laut gesagt und besprochen werden können.
5. **Selbstreflexion:** Wer sich nicht kontinuierlich selbst hinterfragt, verpasst die Chance, auch selbst als Führungsperson zu wachsen.
6. **Offener Umgang:** Wir sind alle nur Menschen. Wir sollten niemanden übersehen.

↑ *In Teamentscheidungen sind individuelle Expertisen wichtig.*

Die langjährige schlechte Fehlerkultur hat der Medizin ein schlechtes Image verpasst. Der „Götter in Weiß“-Komplex ist vereinzelt immer noch ein Grund, warum junge Kolleginnen und Kollegen sich schon nach wenigen Monaten im Beruf desillusioniert die Frage stellen, wie lange sie diese Arbeit so machen möchten. Und diese Frage sollte sich niemand stellen müssen. Die Bundeswehr und auch die Krankenhäuser reihen sich in die allgemeine gesellschaftliche Wahrnehmung ein – konservativ zu sein, wenig beweglich, sehr hierarchisch und damit leider wenig sympathisch. Und dabei wird dieses Vorurteil so vielen guten Leuten, die viel Herzblut in ihre Arbeit investieren, nicht gerecht.

In unserem Alltag drückt die Pflege einem Schokoriegel für den Dienst in die Hand, der Chefarzt gibt Tipps beim Kauf eines Surfbretts und der Kommandeur fragt beim Gang durchs Haus „Wie läuft's?“. Das minimiert nicht die Belastung der Arbeit – keineswegs – aber es erhöht die Motivation. Intrinsische und extrinsische Motivation lassen sich nicht so einfach voneinander trennen. Jeder von uns verbringt sehr viel Zeit am Arbeitsplatz. Um den Job gut zu machen, müssen wir ihn gerne ausüben. Gute Vorgesetzte sowie Ausbilderinnen und Ausbilder geben Raum, haben Vertrauen und nehmen Rücksicht auf das Privatleben. Und atmen manchmal eben auch weg, wenn etwas nicht so läuft wie geplant. Fehler müssen passieren dürfen und es muss offen über sie gesprochen werden können. Nur der bewusste Umgang mit Fehlern kann das Risiko minimieren, dass genau dieser wieder passiert.

Sind wir bereit für die Zukunft?
Digitalisierung, Homeoffice, mobiles Arbeiten, Elternzeit, Teilzeit, 4-Tage-Woche, Sabbaticals, Vereinbarkeit von Familie und Beruf – all das sind Themen, auf die wir Antworten brauchen. Auf viele der Fragen haben wir schon eine Antwort gefunden, zumindest für Einzelpersonen. Im Gesamtsystem bedarf es zukünftig jedoch weiterer Lösungen. Denn den zukünftigen Mitarbeitenden müssen wir mehr bieten als nur einen Arbeitsplatz. Sie wollen ein Umfeld vorfinden, in dem sie sich wohlfühlen, kreativ sein, und sich selbst verwirklichen können und – last but not least – wertgeschätzt werden.

Delegation – Lösung oder Problem?
In den letzten Jahren war eine kontinuierliche Arbeitsverdichtung zu beobachten. Die Kunst ist es, die vielen Aufträge priorisieren und delegieren zu können, aber auch zu erkennen, wann einzelne Mitarbeitende überlastet sind. In der Vergangenheit wurden ärztliche Tätigkeiten häufig an Pflegende delegiert. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Personalmangels ist dies nicht mehr zweckdienlich. Zudem drängen immer neue Berufe, wie beispielsweise der „Physician Assistant“, in das Gesundheitssystem. Diese wollen und müssen adäquat eingesetzt werden. Letztlich wird von uns Führungskräften gefordert, anfallende Aufgaben im Team zu lösen.

Fazit
Wir Individuen sind Teil eines großen Ganzen. Führung muss authentisch und in Entscheidungen klar und transparent sein. Auch um es den Mitarbeitenden zu erleichtern, ihren Teil der Aufgaben bestmöglich umzusetzen.

Flottillenarzt Dr. Jan Bräunig

ist Oberarzt Zentrale Interdisziplinäre Notfallaufnahme und Leiter Klinisches Simulationszentrum am Bundeswehrkrankenhaus Hamburg.

Oberstabsärztin Dr. med. Constanze Witzel

ist Weiterbildungsassistentin der Allgemeinchirurgie, Presseoffizierin des Bundeswehrkrankenhauses Hamburg und Projektleitung „Katastrophenmedizin“.

In diesem Artikel geben die Autoren ihre persönliche Auffassung wieder.

Seite 28, Foto: Bundeswehr/Sandra Herholt
Seite 29, Fotos: Bundeswehr/Nils Rößler, Bundeswehr/Sandra Herholt, Bundeswehr/Torsten Kraatz

Zur Ethik des Entscheidens

Abwägungen, Pflichtenkollisionen und Dilemmata

Das Leben besteht aus Entscheidungen. Jede Entscheidung birgt die Freiheit, so oder so entscheiden zu können. Weiß ich nur zu wenig, um eine gute Entscheidung zu treffen? Oder gibt es zu viele Informationen, die schwer zu gewichten sind? Die Ethik hat für dieses Dilemma Regeln entwickelt. Anhand eines Praxisfalls in der Zentralafrikanischen Republik werden diese im Folgenden veranschaulicht.

Leichen in Bangui, Zentralafrikanische Republik, 13. Februar 2014.

von Roger Mielke

Ethische Bildung braucht den Praxisbezug. In Lehrgängen am Zentrum Innere Führung arbeiten wir mit einem Fall des amerikanischen Militärethikers George Lucas. Darin hat ein Zug botswanischer Spezialkräfte in der Zentralafrikanischen Republik den Auftrag, den Präsidentenpalast gegen Aufständische zu sichern. Die botswanischen Kräfte werden angegriffen und stellen während des Gefechts fest, dass die Rebelleneinheit auch Kindersoldaten einsetzt.
Den Spezialkräften gelingt es, den Rebellenangriff abzuweisen. Ihr Zug hat allerdings dreizehn gefallene Soldaten zu beklagen. Eine Untersuchung ergibt, dass sich die exzellent ausgebildeten Spezialkräfte im Gefecht gegenüber den Kindersoldaten zögerlich verhalten haben. Kommentar ihres Kommandeurs: „Das ist nicht der Grund, aus dem wir hierhergekommen sind. Wir sind nicht gekommen, um Kinder zu töten."[1]

Perspektivenwechsel zum Einheitsführer

Im Lehrgang rekonstruieren wir die Entscheidungsmöglichkeiten aus der Perspektive eines Einheitsführers. Selbstverständlich muss das Feuer in der Gefechtssituation erwidert werden. Die Kindersoldaten sind in diesem Fall Kombattanten. Der Einsatz von militärischer Gewalt ist also legal und legitim. Vor die Alternative gestellt, zwischen Selbstschutz und möglichst weitgehender Schonung der „Kinder" entscheiden zu müssen, sieht die Mehrheit der Lehrgangsteilnehmenden die primäre Verpflichtung im Selbstschutz und in der Verantwortung für die Kameraden. In der Diskussion wird allerdings auch deutlich, dass ebenfalls gegenüber den Kindersoldaten eine Verpflichtung besteht, nämlich militärische Gewalt verhältnismäßig und möglichst schonend einzusetzen. In die Abwägung ist auch einzubeziehen, dass der Einsatz einem hochrangigen Gut gilt: Die Verteidigung des Präsidentenpalastes dient dem Schutz der legitimen politischen Ordnung. Eine Abwägung der Verhältnismäßigkeit kann unter Berücksichtigung der besonderen Umstände zu dem Schluss kommen, dass zur Durchsetzung des Auftrags Opfer in Kauf genommen werden müssen. Der Einsatz tödlicher Gewalt gegenüber den Kindersoldaten ist in diesem Fall nicht nur legal, sondern auch legitim, also moralisch gerechtfertigt. Und doch bleibt ein schmerzhafter Rest. Der Kommandeur der botswanischen Spezialkräfte bringt es auf den Punkt, indem er sagt, sie seien nicht in die Zentralafrikanische Republik gekommen, um Kinder zu töten. Das ist im Kern ein tugendethisches Argument. Es widerspricht ihrem Selbstverständnis, ihrer soldatischen Identität, Kinder zu töten. Das muss in der Entscheidungsfindung und in der Vorbereitung auf diesen Typus von Einsätzen sowie in der Aufarbeitung solcher Gefechtssituationen in ethischen Reflexionen berücksichtigt werden. Wir wissen, dass sich aus erlebter Gewalt, vor allem gegenüber Kindern, schwerwiegende Einsatzfolgestörungen entwickeln können, wie moralische Verletzungen und Traumatisierungen.

Paradoxie des Entscheidens

Das Leben besteht aus Entscheidungen mit unterschiedlicher Reichweite. Für die allermeisten haben wir Routinen. Bei Entscheidungen in ungewohnten Situationen wird es problematischer.[2] Weiß ich vielleicht zu wenig, um eine gute Entscheidung zu treffen? Oder gibt es im Gegenteil zu viele Informationen? Kann ich sie gewichten?

Entscheidungen müssen unter den Gesichtspunkten der Effektivität, der Rechtmäßigkeit (Legalität) und der Verantwortbarkeit (Legitimität) getroffen werden.[3] Erziele ich mit meiner Entscheidung die beabsichtigte Wirkung? Bewegt sie sich im Rahmen geltender Gesetze und Vorschriften? Und kann ich sie moralisch verantworten? Kann ich vor allem den Personen, die von meiner Entscheidung betroffen sind, nachvollziehbare Gründe liefern? Sind ihre Rechte berücksichtigt und erfülle ich meine Verpflichtungen ihnen gegenüber?

Ein Teenager im Camp der Union der Demokratischen Kräfte für die Einheit (UFDR) in Gordil, Vakaga-Region im Nordosten der Zentralafrikanischen Republik, 15. Juni 2007.

Seite 30, Foto: picture alliance/Associated Press/Jerome Delay
Seite 31, Foto: picture-alliance/dpa/Pierre Holtz

[1] George Lucas. Military Ethics, Oxford: Oxford University Press 2016, S. 19–20.
[2] vgl. Martin Elbe, Führung unter Ungewissheit. Zehn Thesen zur Zukunft der Führung, Wiesbaden: Springer Gabler 2015.
[3] vgl. Peter Rudolf, Zur Legitimität militärischer Gewalt, Bonn 2017.

← *Beerdigung eines zivilen Toten, der durch russischen Beschuss starb, Krementschug, Ukraine, am 30. Juni 2022.*

Um entscheiden zu können, brauche ich ausreichend Informationen über Fakten, Wissen über einschlägige Normen und eine Einschätzung der wahrscheinlichen Konsequenzen. Das ist die „Paradoxie des Entscheidens“.[4] Wenn ich das alles kenne, ist die Entscheidung eigentlich unnötig, denn es ergibt sich zwangsläufig, wie zu entscheiden ist. Anders ausgedrückt: Wenn eine Entscheidung alternativlos ist, dann ist sie eigentlich keine Entscheidung mehr. Jede Entscheidung birgt die Freiheit, so oder so entscheiden zu können. Freiheit und persönliche Verantwortung sind eng miteinander verbunden. Verantwortung heißt: Ich kann eine überzeugende Antwort auf die Frage nach dem „Warum?“ geben. Auch derjenige, der von den Konsequenzen meines Handelns betroffen ist, sollte im Grunde seine Zustimmung nicht verweigern können. In moralischer Perspektive gilt: Das, was zu tun ist, müsste in vergleichbaren Situationen – „ceteris paribus“, so die Ethiker – wieder so getan werden.

In den Streitkräften macht diese Unschärfe des moralischen Urteilens diejenigen nervös, die durch Bildung und Ausbildung „Handlungssicherheit“ erwarten. Es wäre illusorisch zu denken, Ungewissheit könne durch detailliertere Vorschriften ausgeräumt werden. Wachsende Komplexität ist ein Merkmal unserer Gegenwart. Lineares Denken, das sich in einfachen Beziehungen von Ursache und Wirkung bewegt, bleibt hinter dieser Komplexität zurück. Das wirkt sich auch auf die Entscheidungsfindung aus. Die Bundeswehr reagiert darauf mit einer Stärkung der „Persönlichkeitsbildung“. Sie soll die Urteilsfähigkeit stärken. In der ethischen Tradition spricht man von der „Billigkeit“. Das ist die Fähigkeit, Allgemeines und Besonderes in Beziehung zu setzen: Entweder vom Einzelfall her zu erkennen, welche Regel anzuwenden ist, oder umgekehrt von einer allgemeinen Regel auf Einzelfälle zu schließen.

Die „Paradoxie des Entscheidens“ wird besonders deutlich, wenn wir zur gleichen Zeit gleichrangigen Verpflichtungen gegenüberstehen oder in unseren Handlungen gleichrangige Ziele (die Ethik spricht von „Gütern“) oder gleichrangige Werte realisiert werden sollen. Eine solche moralische „Zwickmühle“ nennen wir Dilemma. Soll die Ukraine ihre Freiheit verteidigen, auch um den Preis, dass viele Zivilisten sterben? Soll die israelische Luftwaffe Kommandozentralen der Hamas zerstören, auch wenn sie unter Krankenhäusern und Schulen verborgen sind? Dilemmata gibt es nicht nur zwischen gleichrangigen Pflichten, sondern auch wechselseitig zwischen Gütern und Pflichten oder zwischen Gütern und Werten. Strenggenommen gibt es gar nicht so viele Situationen rationaler Unauflösbarkeit.

Bei näherem Hinsehen können vermeintliche Dilemmata über Abwägungen aufgelöst werden: Welcher beteiligten Person oder Personengruppe gegenüber besteht eine höhere

Billigkeit *[gr. Epieikia, lat. Aequitas]*

Die Fähigkeit, Allgemeines und Besonderes in Beziehung zu setzen.

Regeln der Ethik zur Abwägung von Güterkonflikten und Pflichtenkollisionen und damit zur Rechtfertigung einer Handlung angesichts von Kollateralschäden:

- Das Ziel einer Handlung und damit diese selbst muss in sich gut sein;
- Die Absicht des Handelnden muss sich auf die gute Wirkung, nicht auf die Nebenfolgen richten;
- Das Ziel der Handlung darf auch nicht instrumentell von den Nebenfolgen abhängig sein. Die Nebenfolgen dürfen sich gleichsam nur „zufällig“ ergeben.
- Die Beziehung zwischen Zielen und Nebenfolgen muss verhältnismäßig sein.

[4] vgl. Hans Jürgen Arlt, Jürgen Schulz, Die Entscheidung. Lösung einer unlösbaren Aufgabe, Wiesbaden: Springer VS 2019.

Verpflichtung? Ist ein Gut oder auch ein Auftrag von so hohem Rang, dass andere Verpflichtungen demgegenüber in die zweite Reihe treten?

Ethische Regeln der Abwägung
Für die Abwägung in Güterkonflikten und Pflichtenkollisionen hat die Ethik Regeln entwickelt. Die Regeln sind als Anleitung für das Gespräch zu sehen:

Porträt von Immanuel Kant (1724 –1804), Philosoph und Schriftsteller.

für das innere Gespräch des Gewissens und für das so wichtige Gespräch zwischen Kameraden.

Ein **erster Aspekt** ist das Handlungsziel. Welche Bedeutung und welches Gewicht hat es, mit welchen Konsequenzen für die beteiligten Personen ist es verbunden? Je höher die Zahl der Betroffenen ist und je tiefer die Handlungsfolgen reichen, desto höher ist die Rechenschaftspflicht. Je grundlegender ein Gut ist, desto wichtiger wird es in der Abwägung sein. Allgemeinster Maßstab für den Rang eines Handlungsziels ist die Menschenwürde. Das heißt: den anderen Menschen nicht zu instrumentalisieren, sondern als Person mit eigenem Recht zu behandeln. Der Philosoph Immanuel Kant hat dies mit seinem „Kategorischen Imperativ“ so ausgedrückt: „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“

Ein **zweiter Aspekt** ergibt sich aus den Beziehungen, in die ich als Handelnder gestellt bin. Derjenige, der am meisten auf mich angewiesen ist, verpflichtet mich im höchsten Maße. Für den militärischen Kontext ist die besondere Verantwortung für die unterstellten Soldaten und Kameraden wichtig. Verantwortungsverhältnisse bzw. Nähebeziehungen sind abgestuft. Nur ein Beispiel: Für meine eigenen Kinder bin ich in besonderer Weise verantwortlich, aber ich trage auch eine gewisse (Mit-) Verantwortung für jedes andere Kind dieser Welt.

Ein **dritter Aspekt** betrifft die Möglichkeiten und die Fähigkeiten, eine Absicht zu verwirklichen und das Handeln zum Erfolg zu führen. Ein Handlungsziel kann von überragendem Gewicht sein, wenn aber keine Aussicht auf Erfolg besteht, ist es meist nicht sinnvoll, das Ziel anzustreben. Für eine Entscheidung ist es wichtig, Wahrscheinlichkeiten und Risiken realistisch einzuschätzen.

An diesen dritten Aspekt schließt sich die Verpflichtung an, die unerwünschten Nebenfolgen von Handlungen zu bedenken. Im militärischen Kontext spricht man von Kollateralschäden. Es gilt zu prüfen, ob der Schaden an Leib, Leben und Gut, der durch den Einsatz militärischer Gewalt entsteht, in einem verantwortbaren Verhältnis zum angestrebten Nutzen steht. Militärische Berufsethik richtet sich vielfach auf derartige Verhältnismäßigkeitserwägungen. Auch im humanitären Völkerrecht spielen die Verpflichtung auf einen verhältnismäßigen Einsatz von Gewalt und das „Exzessverbot“, also die Untersagung eines übermäßigen Gewaltgebrauchs, eine wichtige Rolle. Welche nichtbeabsichtigten Nebenfolgen sind vertretbar? Als Antwort auf diese Frage wurde, zurückgehend auf Thomas von Aquin, die Lehre der „Doppelwirkung“ entwickelt. Schaden für Unbeteiligte darf nur im unbedingt nötigen Umfang zugefügt werden. Er muss verhältnismäßig gegenüber dem eigentlichen Handlungsziel sein und darf Unbeteiligte nicht instrumentalisieren.

Fazit
Die ethische Bildung in den Streitkräften steht vor der Aufgabe, diese grundlegenden „tools“ der Abwägung und Entscheidungsfindung anhand von realitätsnahen Fallstudien einzuüben. Das darf nicht nur intellektuell geschehen. Ethische Bildung umfasst Kopf, Herz und Hand. Sie muss Wissen bereitstellen, die moralische Wahrnehmungsfähigkeit stärken und praxisnah sein. Im Gefecht wird man keine langen Reflexionsschleifen drehen können. Umso wichtiger ist die intensive Vorbereitung auf die moralische Dimension von Entscheidungen in Handlungstypen wie im Fall der botswanischen Spezialkräfte. Die Frage der Verantwortung wird dann im Debriefing zu stellen sein. Das ist Aufgabe der militärischen Führer in Zusammenarbeit mit Seelsorgern und Psychologinnen.

Diesen Artikel können Sie online nachhören.

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

Seite 32, Foto: imago images/NurPhoto/Pavlo Pakhomenko
Seite 33, Gemälde: imago images/UIG/CPA Media Co. Ltd.; Foto: Bundeswehr/Schoenbrodt

Zwischen Mars & Venus

Europa im strategischen Wettbewerb

Der US-Politikwissenschaftler Robert Kagan nutzte vor zwanzig Jahren eine seitdem viel zitierte Metapher, um das schwierige transatlantische Verhältnis nach dem Beginn des zweiten US-geführten Kriegs gegen den irakischen Diktator Saddam Hussein zu beschreiben: „Amerikaner sind vom Mars, Europäer von der Venus: Sie sind sich in wenig einig und verstehen einander immer weniger."

von Frank Hagemann

↑ *Operation Desert Storm (1991) F-16A Fighting Falcon, F-15E Strike Eagle und F-15C Eagle-Kampfflugzeuge über Kuwaits brennenden Ölfeldern.*

Kagan vertrat damals die Auffassung, dass die Kluft zwischen den NATO-Staaten auf beiden Seiten des Atlantiks Ausdruck einer grundlegenden Differenz in den Ansichten über wesentliche Elemente der internationalen Ordnung sei. Die Amerikaner, so Kagan, stammten „vom Mars" und befürworteten nach wie vor den Einsatz von Waffengewalt als ein Instrument der Politik. Die Europäer hingegen seien „von der Venus" und folgten dem Ideal einer regelbasierten globalen Sicherheitsordnung.

Kagans Argument war durchaus treffend und spiegelte zumindest einen Aspekt der transatlantischen Beziehungen zu jener Zeit wider. Dennoch stieß es auf viel Widerspruch: Auch europäische Staaten beteiligten sich in den letzten zwanzig Jahren an unterschiedlichen militärischen Interventionen im Nahen und Mittleren Osten sowie in Nordafrika und haben damit gezeigt, dass sie ebenfalls bereit waren, Streitkräfte im Ausland einzusetzen, um ihre Werte und Interessen zu wahren. Umgekehrt waren auch die Vereinigten Staaten weiterhin an der Aufrechterhaltung einer regelbasierten internationalen Ordnung interessiert.

Dennoch hatte Kagan mehr recht, als einige seiner Kritiker zugeben wollten. Bis zum 23. Februar 2022 vertrauten viele Europäer auf die Stabilität einer regelbasierten globalen Sicherheitsordnung. Es bedurfte der groß angelegten russischen Invasion in der Ukraine, um sie vom Planeten Venus zu vertreiben. Niemand brachte dies besser zum Ausdruck als die deutsche Außenministerin Annalena Baerbock: „Wir sind heute in einer anderen Welt aufgewacht." Erst die russische Aggression ließ die NATO-Partner wieder enger zusammenrücken. Auch darüber hinaus gibt es eine Annäherung in den Bedrohungswahrnehmungen auf beiden Seiten des Atlantiks: Chinas Rolle in der Weltpolitik wird zunehmend auch in Europa kritisch diskutiert.

Umbruch der internationalen Politik

Es ist unübersehbar, dass sich das internationale System in einem grundlegenden Wandel befindet. Ein wesentlicher Treiber

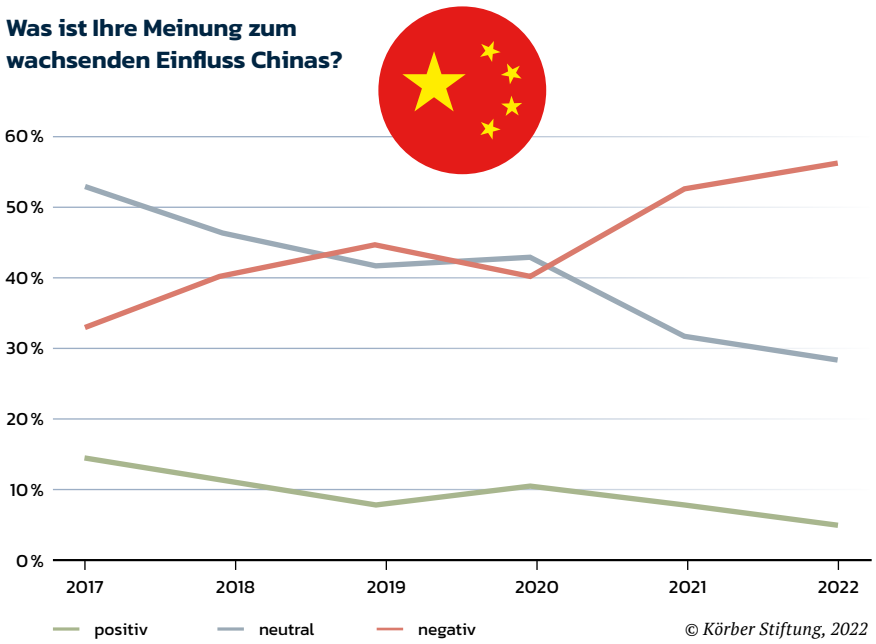
Seite 34, Fotos: getty images/iStock photos/Nazarii Neshcherinsk.yi/Composing, getty images/iStock/inhaus creative; Bildcollage: Ideenhaus/ Ralf Brendjes
Seite 35, Foto: imago images/United Archives international/USAF/Sgt. Fernando Serna

dieser Entwicklung ist die zunehmende Machtrivalität zwischen China und den USA. Manche Beobachter sprechen in diesem Zusammenhang von einem neuen Kalten Krieg, der die Welt wieder in Ost und West teilen könnte. Andere gehen hingegen davon aus, dass es sich hierbei eher um einen „Wettbewerb der Systeme“ in einer multipolaren Welt handelt. Weder liberale Demokratien noch autoritäre Regime würden dabei feste Blöcke unter einheitlicher Führung bilden.

↑ *Der chinesische Präsident Xi Jinping (l.) mit US-Präsident Joe Biden am Rande des G20-Gipfeltreffens am 14. November 2022 in Bali, Indonesien.*

Tatsächlich findet diese Auseinandersetzung weltweit in unterschiedlichen Sektoren statt. Es geht dabei um militärische Fähigkeiten, wirtschaftliche Prosperität, technologischen Vorsprung und regionale Dominanz, aber auch um ideologische und kulturelle Attraktivität. Auch Letzteres stellt den Westen heute – anders als während des Kalten Krieges – vor eine große Herausforderung. Der Aufstieg Chinas offeriert der Welt eine vermeintliche Alternative zum demokratischen Modell des liberalen Westens. Man kann heute anscheinend wohlhabend und zugleich kommunistisch sein.

Auf der anderen Seite zeigen die militärischen Interventionen und anschließenden Regimewechsel in Afghanistan 2002, im Irak 2003 und in Libyen 2011, dass demokratische Transformationen nicht erfolgreich verlaufen, wenn die Unterstützung durch einheimische Eliten und breite zivilgesellschaftliche Gruppen fehlt. Diese normative Dimension des Wettbewerbs der Systeme wird in der öffentlichen Diskussion häufig auf einfache Stereotypen reduziert: Als ein „Kampf von Gut gegen Böse“ oder als eine Auseinandersetzung zwischen liberalen Demokratien, die an ihrem „Westlichsein“ immer stärker leiden, und aufstrebenden, zunehmend selbstbewussten Staaten im „globalen Süden“. Dabei bilden die demokratischen Staaten der Welt keinen festgefügten politischen Block. Demokratische Werte werden zwar geteilt, aber auf unterschiedliche Weise. Bei aller erkennbaren Einigkeit auf beiden Seiten des Atlantiks gibt es weiterhin unterschiedliche Vorstellungen zur Zukunft der Weltordnung. Davon abgesehen wird die internationale Politik nicht nur von zwei oder drei Wettbewerbern geprägt, die um Macht und Einfluss ringen. Es gibt eine Reihe weiterer Staaten, die den Ausgang dieses Wettbewerbs beeinflussen werden und eine klare Positionierung bewusst vermeiden. Darunter befinden sich sowohl formal demokratische Staaten mit autokratisch-nationalistischen Zügen (z.B. die Türkei) als auch eine große Zahl von Ländern im „globalen Süden“ (Indien, Brasilien, Südafrika und andere mehr). Sie sind vor allem daran interessiert, den Wettbewerb der Systeme zu ihrem Vorteil zu nutzen. Die ambivalenten Reaktionen dieser Staaten auf die russische Invasion in der Ukraine zeigen, dass die Aufrechterhaltung



© Körber Stiftung, 2022

Seite 36, Foto: picture alliance/Associated Press/Alex Brandon; Infografik: Ideenhaus/Michael Zimmermann
Seite 37, Foto: picture alliance/NurPhoto/Allison Bailey

einer regelbasierten globalen Sicherheitsordnung von der Unterstützung dieser Staaten abhängig sein wird.

Kampf der Narrative

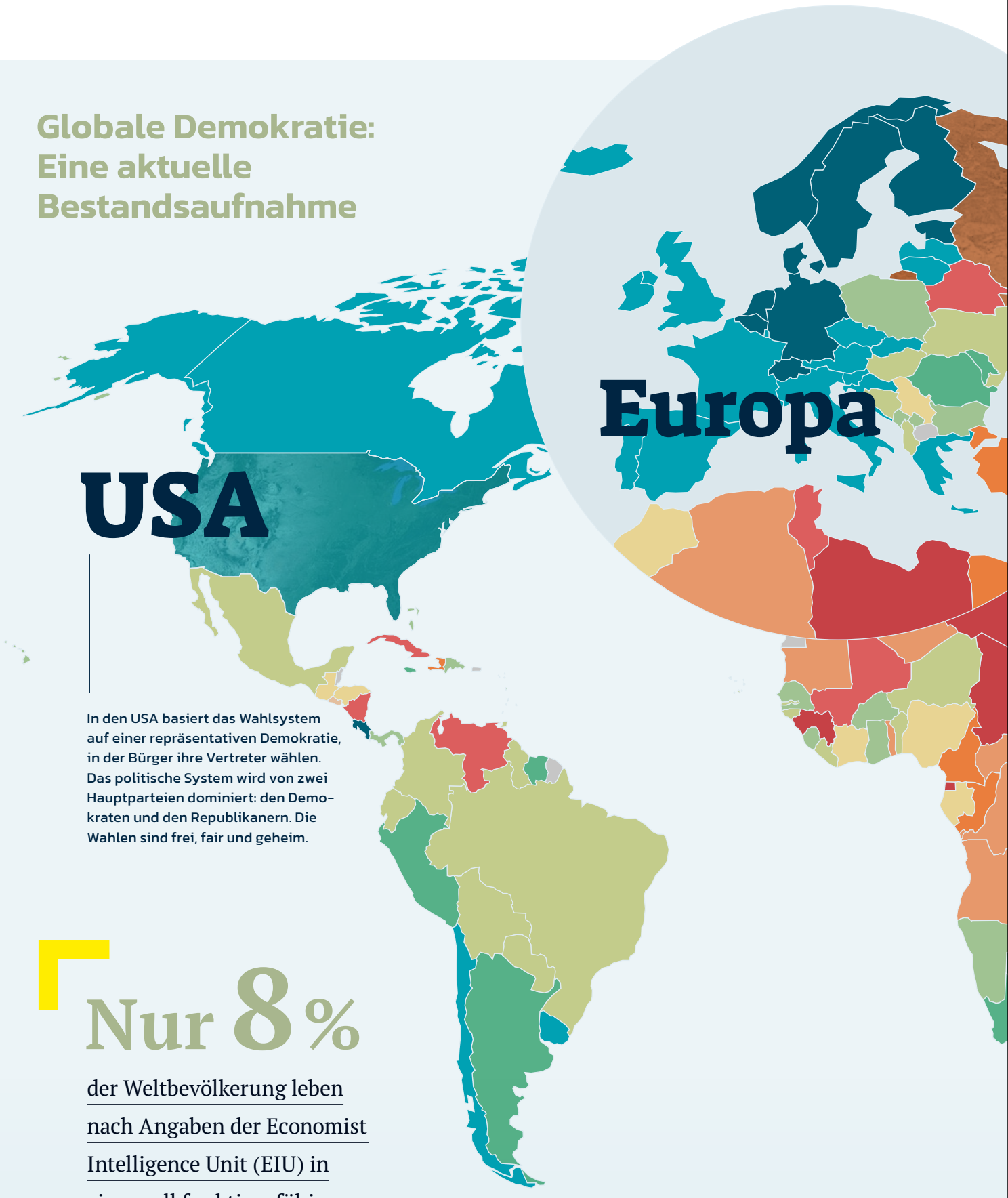
Der systemische Wettbewerb findet auf zwei Ebenen statt: Auf der Ebene der internationalen Politik erleben wir einen Wettstreit konkurrierender Staats- und Gesellschaftssysteme, die um Anhänger unter den unentschlossenen Staaten ringen. Bei diesem „Kampf der Narrative" streben alle Wettbewerber danach, die Attraktivität und Überlegenheit des eigenen Staats- und Gesellschaftssystems hervorzuheben. Diese Auseinandersetzung findet gleichzeitig auf einer zweiten – politisch-gesellschaftlichen – Ebene innerhalb der beteiligten Staaten statt. Hierbei geht es im Kern um die Stabilität und Widerstandsfähigkeit von Staat und Gesellschaft gegenüber (verfassungs-)feindlichen Einflüssen von innen und außen.

Der „Kampf der Narrative" wird deshalb auch innerhalb demokratisch verfasster Gesellschaften geführt. So haben die Mitgliedsstaaten der EU bereits lernen müssen, dass die Rede- und Meinungsfreiheit ausländischen Mächten die Möglichkeit bietet, den innenpolitischen Diskurs zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Russland hat dies spätestens seit 2014 vorgemacht. Der Kreml nutzte auf die jeweilige öffentliche Meinung zugeschnittene prorussische Narrative, um die Annexion der Krim zu rechtfertigen. Dass diese Desinformation bei einer Minderheit in den Gesellschaften Anklang findet, hat sich bspw. zum ersten Jahrestag der russischen Invasion im Februar 2023 gezeigt. Die so genannten Friedensdemonstrationen waren sehr stark von prorussischen Narrativen beeinflusst. Viele Demonstranten mögen dabei von einem starken Wunsch nach Frieden angetrieben sein. Einige wollen immer noch an die Macht der Venus glauben, selbst wenn Putin vom Mars ist. Aber es ist offensichtlich, dass sich in diesem Zusammenhang seit mindestens 2015 auch antiamerikanische, antisemitische und antidemokratische Tendenzen verbinden. In einer Reihe von europäischen Ländern bedienen sich sowohl links- als auch rechtsradikale Parteien solcher Narrative. Dies ist seit den schrecklichen Terrorakten der Hamas gegen Israel verstärkt zu beobachten. Was Links- und Rechtsradikale mit autoritären Regimen im Ausland gemeinsam haben, ist ihre Verachtung für das demokratische System. Sie glauben, dass liberale Gesellschaften schwach und verletzlich sind.

Nadiya Shaporynska, Präsidentin der US-ukrainischen Aktivisten, auf einem Marsch für die Ukraine am ersten Jahrestag der russischen Invasion.

Der strategische Wettbewerb ist mehr als nur eine Konfrontation zwischen zwei politisch-gesellschaftlichen Systemen – Demokratie vs. Autokratie.

Globale Demokratie: Eine aktuelle Bestandsaufnahme



In den USA basiert das Wahlsystem auf einer repräsentativen Demokratie, in der Bürger ihre Vertreter wählen. Das politische System wird von zwei Hauptparteien dominiert: den Demokraten und den Republikanern. Die Wahlen sind frei, fair und geheim.

Nur 8 %

der Weltbevölkerung leben nach Angaben der Economist Intelligence Unit (EIU) in einer voll funktionsfähigen Demokratie.

Autokratie — Vollwertige Demokratie

In Russland finden Wahlen in einem Umfeld statt, das von der Regierungspartei und ihrem Einfluss dominiert wird. Mangelnde Transparenz, Medienkontrolle und Einschränkungen der politischen Opposition beeinträchtigen die Freiheit und Fairness der Wahlen.

In Chinas Einparteiensystem dominiert die Kommunistische Partei sowohl das Rechtswesen, das die Unabhängigkeit der Justiz einschränkt, als auch die politische Landschaft, mit begrenztem lokalen Wettbewerb, aber ohne freie landesweite Wahlen für höchste Ämter. Medien werden stark kontrolliert und zensiert, um das politische Narrativ aufrechtzuerhalten.

Wie steht es um die Demokratie weltweit?
Prozentualer Anteil der Weltbevölkerung

34% **Autokratie**

18,6% **Hybrides Regime**[1]

28,2% **Defizitäre Demokratie**[2]

19,2% **Vollwertige Demokratie**

Nicht Teil der Studie

[1] Hybride Regime besitzen gleichzeitig autokratische und demokratische Merkmale bzw. Institutionen.

[2] Defizitäre Demokratien weisen in bestimmten Merkmalen und/oder Institutionen Mängel auf, sodass sie nicht mehr als vollwertige Demokratie gelten können.

Quelle: www.demokratiematrix.de *Stand 2022*

Infografik: Ideenhaus/Michael Zimmermann; Screenshot: Google Earth

Die bestehende regelbasierte Weltordnung betrachtet Peking als ein von den USA und Europa dominiertes System, das letztendlich der Durchsetzung „westlicher“ Werte und Interessen diene.

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass dies definitiv nicht zutrifft. Demokratische Staaten haben sich im 20. Jahrhundert als sehr widerstandsfähig erwiesen, wenn sie von autoritären oder totalitären Regimen herausgefordert wurden. Die Entwicklungen der letzten Jahre geben jedoch Anlass zur Sorge. Die Polarisierung in liberalen Gesellschaften hat deutlich zugenommen. Gleichzeitig nahm das Vertrauen in politische Institutionen ab. Die Bekämpfung verfassungsfeindlicher Bestrebungen sowie schädlicher Einflüsse aus dem Ausland ist eine Herausforderung, der sich heute alle demokratischen Staaten stellen müssen. Dies gilt auch für die Streitkräfte, deren Angehörige im Visier gegnerischer Informationskampagnen stehen. Schon deshalb ist es wichtig, dass wir uns mit den Narrativen autoritärer Regime und ihrer Sicht auf die Welt auseinandersetzen.

China trotzt dem Westen

China hat in den letzten Jahren viel Zeit und Mühe in die Entwicklung eines strategischen Narrativs investiert. Es präsentiert sich als Alternative zum westlichen Modell und versucht, die regelbasierte Weltordnung zu seinen Gunsten zu verändern. Auf dem 20. Parteitag der Kommunistischen Partei Chinas (KPCh) im November 2022 erneuerte Staats- und Parteichef Xi Jinping den Anspruch Chinas, eine führende globale Rolle zu übernehmen. Er und andere chinesische Regierungsvertreter nehmen dabei regelmäßig Bezug auf westliche Werte und normative Begriffe. Allerdings definieren sie diese Begriffe um und geben ihnen eine antiliberale und antidemokratische Bedeutung. Die bestehende regelbasierte Weltordnung betrachtet Peking als ein von den USA und Europa dominiertes System, das letztendlich der Durchsetzung „westlicher“ Werte und Interessen

Seite 40, Fotos: Blu-News picture alliance/Sulupress.de/Marc Vorwerk
Seite 41, Foto: picture alliance/Associated press/Rodrigo Abd

↑ *Kundgebung „Aufstand für den Frieden“ am Brandenburger Tor in Berlin, 25. Februar 2023. Die Initiatoren sprechen sich gegen Waffenlieferungen an die Ukraine aus und fordern eine diplomatische Lösung im Ukrainekrieg.*

← *Tausende Anhänger des rechtskonservativen Vereins „Pegida“ („Patriotische Europäer gegen die Islamisierung des Abendlandes“) demonstrieren in Dresden gegen Zuwanderung und „das System“, 5. Januar 2015.*

Chinas Narrativ, das stark auf staatlicher Souveränität und der Ablehnung „externer Einmischung“ basiert, spricht viele Staaten im globalen Süden an.

↑ *Wartungsarbeiten neben Solebecken, die sich in der Albemarle-Lithiummine in der chilenischen Atacama-Wüste langsam in Lithium verwandeln, April 2023.*

diene. Die in der Charta der Vereinten Nationen proklamierten „universellen Werte“ deuten chinesische Regierungsvertreter zu „gemeinsamen Werten“ um, die regionalen und kulturellen Interpretationen unterlägen. Dabei tritt China für eine Hierarchisierung von Rechten ein: zuerst das Recht auf Sicherheit, dann das Recht auf Entwicklung, dahinter rangieren die individuellen Rechte der Bürgerinnen und Bürger.

Chinas Narrativ, das stark auf staatlicher Souveränität und der Ablehnung „externer Einmischung“ basiert, spricht viele Staaten im globalen Süden an. Dort ist die Vorstellung weit verbreitet, dass China eine tragfähige wirtschaftliche Alternative zum Westen bietet. Häufig wird dabei die strategische Natur chinesischer Direktinvestitionen im Ausland übersehen, wie z. B. bei der Erschließung von Lithium-Vorkommen in Argentinien, Bolivien und Chile. Die zunehmende wirtschaftliche Abhängigkeit von China wird dabei in Kauf genommen. Die Pekinger Rhetorik von der Ablehnung „externer Einmischung“ wirkt vor diesem Hintergrund wenig glaubwürdig. Trotzdem ist es China gelungen, in vielen Staaten an Einfluss zu gewinnen.

Russland und der Iran bedienen sich ebenfalls antiwestlicher Stereotype. Beide Länder sehen die gegenwärtige Weltordnung als ungerecht und Bedrohung ihrer staatlichen Identität und Souveränität an. Der Kreml wirft dem Westen einen „liberalen Totalitarismus“ vor, der Ereignisse wie den „Arabischen Frühling“ 2011 dazu nutze, nichtwestliche Staaten zu destabilisieren. Dem gegenüber schütze Russland als „kritischer Balancer“ (Außenminister Lawrow) die internationale Ordnung. Gleichzeitig nimmt Präsident Putin für Großmächte eine „Supersouveränität“ in Anspruch, die es Russland ermöglicht, in der internationalen Politik als Regelgestalter und Regelbrecher, je nach aktueller Interessenlage, zu agieren. Mit Blick auf den russischen Krieg gegen die Ukraine behauptet er, dass dies ein legitimer Kampf gegen den Westen sei, um die „wahre Souveränität“ der Ukraine wiederherzustellen. Die Ukraine wäre demnach erst wieder souverän, wenn das gesamte Land mit Russland verschmolzen sei. Ein weiteres wichtiges Element im russischen Narrativ ist die Forderung nach einer multipolaren Weltordnung. Der Kreml versteht darunter allerdings etwas völlig anderes als viele kleinere Staaten: Für Russland bedeutet Multipolarität eine Weltordnung, in der einige wenige Großmächte in ihrem jeweiligen regionalen und kulturellen Einflussbereich das Sagen haben. Dementsprechend sollen die USA in ihre Hemisphäre zurückgedrängt werden.

Berichten zufolge gaben russische Oligarchen in der Zeit von 2009 bis 2018 rund

188 Mio.

US-Dollar aus, um rechtsradikale und ultrakonservative Netzwerke in Europa und den USA zu finanzieren.

Europa gehört nach Putins Logik in den russischen Einflussbereich.

Russlands Krieg gegen die Weltordnung

Das russische Narrativ ist eine giftige Mischung aus radikaler Geopolitik, antiwestlichen Ressentiments und ultrakonservativen „traditionellen Werten" (z. B. Geschlechterrollen und Religion). Überraschenderweise findet es im globalen Süden durchaus Anklang, obwohl der Kreml offenkundig versucht, die Welt in Einflusszonen weniger großer Mächte aufzuteilen. Afrika und der Nahe Osten sind bereits wichtige Schauplätze dieser Auseinandersetzung mit dem Westen. Russische Truppen und Söldnereinheiten („Wagner") sind derzeit u. a. in Zentralafrika, Mali, Libyen und Syrien eingesetzt. Die Golfstaaten fungieren als „Zentren der Ambivalenz" und sind für Russland in den Bereichen Handel, Logistik und Finanzen von entscheidender Bedeutung. Zwar verfügt der Kreml über keine großen Bündnisse, aber er unterhält freundliche Beziehungen mit etwa 35 Ländern, die bereit sind, sich bei UN-Resolutionen, die russische Aggressionen oder Annexionen verurteilen, der Stimme zu enthalten oder abwesend zu sein. Dazu gehören auch große Demokratien wie Indien und Südafrika. Eine größere Gruppe von Staaten stimmt zwar mit der Mehrheit in der UN für solche Resolutionen, beteiligt sich aber nicht aktiv an westlichen Sanktionen gegen Russland. So erfolgte die Aussetzung der russischen Mitgliedschaft im UN-Menschenrechtsrat 2022 nur mit einer Mehrheit von 93 Staaten.

Russland ist aber nicht nur in „befreundeten" Ländern aktiv. Es unternimmt gleichzeitig erhebliche Anstrengungen, um in westlichen Staaten die Gesellschaften zu polarisieren und zu spalten. Berichten zufolge gaben russische Oligarchen in der Zeit von 2009 bis 2018 rund 188 Millionen US-Dollar aus, um rechtsradikale und ultrakonservative Netzwerke in Europa und den USA zu finanzieren.

Überraschende Rolle des Iran

Das iranische Narrativ setzt etwas andere Akzente, die vor allem der geopolitischen Situation im Nahen und Mittleren Osten geschuldet sind. Auch aus der Perspektive Teherans befindet sich die Welt in einer Ära des Machtwechsels. Die von China vermittelte Annäherung zwischen dem Iran und Saudi-Arabien wird als „politisches Erdbeben" bezeichnet, als Anfang vom Ende der US-Hegemonie in dieser Weltregion. Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine wird ebenfalls in diesen Kontext eingeordnet. Die Verantwortung für diesen Krieg trage nicht der Kreml, sondern die US-Regierung, die die Entstehung einer neuen Weltordnung zu verhindern suche und einen hybriden Krieg gegen aufstrebende, nichtwestliche Mächte wie China, Russland und Iran führe. Durch die Zusammenarbeit dieser Staaten könne aber die westliche Vormachtstellung gebrochen werden. Interessanterweise spielen religiöse Aspekte im iranischen Narrativ nur eine untergeordnete Rolle. Der schiitische Gottesstaat versucht sich vielmehr als Träger eines pragmatischen geopolitischen „Widerstands" gegen den Westen zu vermarkten, um möglichst viele antiwestlich gesinnte Kräfte weltweit anzusprechen. Trotzdem unterstützt der Iran massiv islamistische Terrororganisationen und ist eine treibende Kraft im Kampf gegen Israel.

Bei allen Unterschieden im Detail ist den chinesischen, russischen und iranischen Narrativen eines gemeinsam: ihre antiwestliche Ausrichtung. Die bisherige regelbasierte Weltordnung wird abgelehnt, weil sie „ungerecht" und westlich dominiert sei. Auch der allgemeinen Gültigkeit von gemeinsamen Werten und individuellen Freiheitsrechten, wie sie in der UN-Charta und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte festgeschrieben sind, wird widersprochen, da es sich letztlich auch hier um westlich geprägte Rechtsvorstellungen handele.

„Globaler Süden" im Wettbewerb der Systeme

Für die Mehrzahl der Menschen in freiheitlich-demokratischen Gesellschaften sind diese Narrative nicht attraktiv. Im „globalen Süden" fallen sie hingen häufig auf fruchtbaren Boden. Die meisten dieser Länder

↑ *Chinesischer Staatsrat und Außenminister Qin Gang mit den Außenministern Saudi-Arabiens, Prinz Faisal bin Farhan Al Saud, und des Iran, Hossein Amir-Abdollahian, in Peking, China, 6. April 2023.*

Russlands Außenminister Sergej Lawrow nimmt an einer Diskussionsrunde über die Ukraine-Krise teil, Moskau, Russland, 8. November 2023. →

befinden sich aufgrund der Globalisierung und der damit einhergehenden Verwestlichung in einem Prozess des Übergangs, der scharfe gesellschaftliche Kontraste erzeugt hat. Viele Menschen dort profitieren nicht vom marktwirtschaftlichen Wachstum, sondern leiden unter Korruption und schlechter Regierungsführung. Insbesondere dort, wo sich westliche Heilsversprechen nicht erfüllt haben, stoßen antiwestliche Narrative auf positive Resonanz. Der strategische Wettbewerb mit China, Russland und dem Iran ist daher auch ein Wettbewerb um die Unterstützung durch Staaten in anderen Teilen der Welt.

Fazit

Der Westen ist in dieser Auseinandersetzung kein monolithischer Block. Zwar hat der russische Krieg gegen die Ukraine die NATO-Partner wieder enger zusammenrücken lassen, doch es gibt auch weiterhin unterschiedliche Interessen auf beiden Seiten des Atlantiks. Washingtons Schwenk nach Asien ist nicht beendet. Die Europäer müssen sich darauf einstellen, mittel- und langfristig mehr Verantwortung zu übernehmen. Dies gilt nicht nur in militärischer Hinsicht gegenüber Russland.

Der strategische Wettbewerb ist mehr als nur eine Konfrontation zwischen zwei politisch-gesellschaftlichen Systemen – Demokratie vs. Autokratie – und den ihnen zugrunde liegenden unterschiedlichen Werten und Normen. Es ist zugleich ein Wettbewerb um Einfluss auf die unentschlossenen Staaten und Gesellschaften, z. B. Brasilien, Indien, Indonesien, Kenia, Nigeria, Mexiko, Thailand und Vietnam. Die europäischen Staaten und auch die Europäische Union werden sich überlegen müssen, wie sie sich im strategischen Wettbewerb positionieren und welche Politik sie gegenüber diesen Staaten verfolgen wollen. Dabei geht es nicht um eine Abwendung von den USA. Vielmehr müssen wir uns die Frage stellen, welche Rolle wir Europäer im strategischen Wettbewerb an der Seite unserer transatlantischen und indopazifischen Partner spielen wollen. Das von Kagan geprägte Gegensatzpaar von Mars und Venus hat ausgedient. Um im Wettbewerb der Systeme bestehen zu können, müssen alle demokratischen Gesellschaften – nach innen und außen – wehrhaft sein.

Diesen Artikel können Sie online nachhören.

Oberst i.G. Dr. Frank Hagemann

ist seit März 2022 Stellvertretender Dekan für Forschung und Dienstältester Deutscher Offizier am George C. Marshall European Center for Security Studies in Garmisch-Partenkirchen.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Seite 43, Fotos: picture alliance/Xinhua News Agency/Ding Lin, imago images/Itar-Tass/Sergei Karpukhin, Bundeswehr/Karlheinz Wedhorn

Von oben nach unten, v. l. n. r.: Saddam Hussein, Mao Zedong, Augusto Pinochet, Nicolae Ceaușescu, Wladimir Putin, Muammar al-Gaddafi, Pol Pot, Francisco Franco, Slobodan Milosevic

Putins Brüder im Geiste

Gestürzt, ermordet, vertrieben – wie Diktatoren der Nachkriegszeit endeten

Werden die Verbrechen des russischen Präsidenten Wladimir Putin jemals juristisch aufgearbeitet? Die Geschichte zeigt, dass viele Gewaltherrscher gewaltsam gestürzt wurden und sich teils auch vor Gerichten zu verantworten hatten.

von Harald Stutte

Anfang Januar 1994 empörte sich die damals noch auflagenstarke „sozialistische Tageszeitung“ Neues Deutschland in einem kleinen Zweispalter unter der Überschrift „Pinochet als Vorbild“ über einen russischen Kommunalpolitiker: Vor deutschen Wirtschaftsvertretern von BASF und Dresdner Bank skizzierte dieser für die Außenbeziehungen zuständige Zweite Bürgermeister St. Petersburgs seine Vision eines künftigen Russlands – die so gar nichts zu tun hatte mit dem demokratischen Umbau, den Russlands damaliger Präsident Boris Jelzin gerade seinem Land aufnötigte: Angesichts des schwierigen privatwirtschaftlichen Weges billige er die Herbeiführung einer Diktatur nach Pinochet-Vorbild ausdrücklich, so der 41-jährige Russe in gutem Deutsch.

30 Jahre später weiß die Welt, dass jener Wladimir Putin von damals es ernst meinte. Weitergehend als Chiles Diktator Augusto Pinochet verwandelte Putin nicht nur sein Land in eine Diktatur, sondern überzog auch noch Nachbarstaaten mit Kriegen.

Deutschlands Position im Fall Putin ist klar: Seine Kriegsverbrechen sollen vom Internationalen Strafgerichtshof in Den Haag geahndet werden, der Mitte März 2023 Haftbefehl gegen den russischen Präsidenten erlassen hat. Mutmaßlich sei der Oberbefehlshaber der russischen Streitkräfte verantwortlich für die Deportation ukrainischer Kinder aus besetzten Gebieten nach Russland, hieß es in der Begründung. Doch können die Verbrechen des russischen Präsidenten tatsächlich jemals juristisch aufgearbeitet werden? Wie enden diktatorische Regime? Putins Vorbild, Chiles Diktator Pinochet, machte freiwillig der Rückkehr zur Demokratie Platz. Andere Diktatoren der Nachkriegszeit wurden gestürzt, flohen ins Ausland oder hatten sich vor nationalen oder internationalen Gerichten zu verantworten. Viele blieben unbehelligt.

Mao Zedong
1893–1976
China

Nur seine Gefolgsleute wurden bestraft

Gemessen an den Zahlen der Todesopfer war Chinas Führer Mao Zedong der wohl grausamste Diktator der

Seite 44, Fotos: Ideenhaus/Midjourney/Ralf Brendjes (9)
Seite 45, Foto: Ideenhaus/Midjourney/Ralf Brendjes

← *Mao Zedong bei einem Auftritt 1969.*

Gemessen an den Zahlen der Todesopfer war Chinas Führer Mao Zedong der wohl grausamste Diktator der Nachkriegszeit.

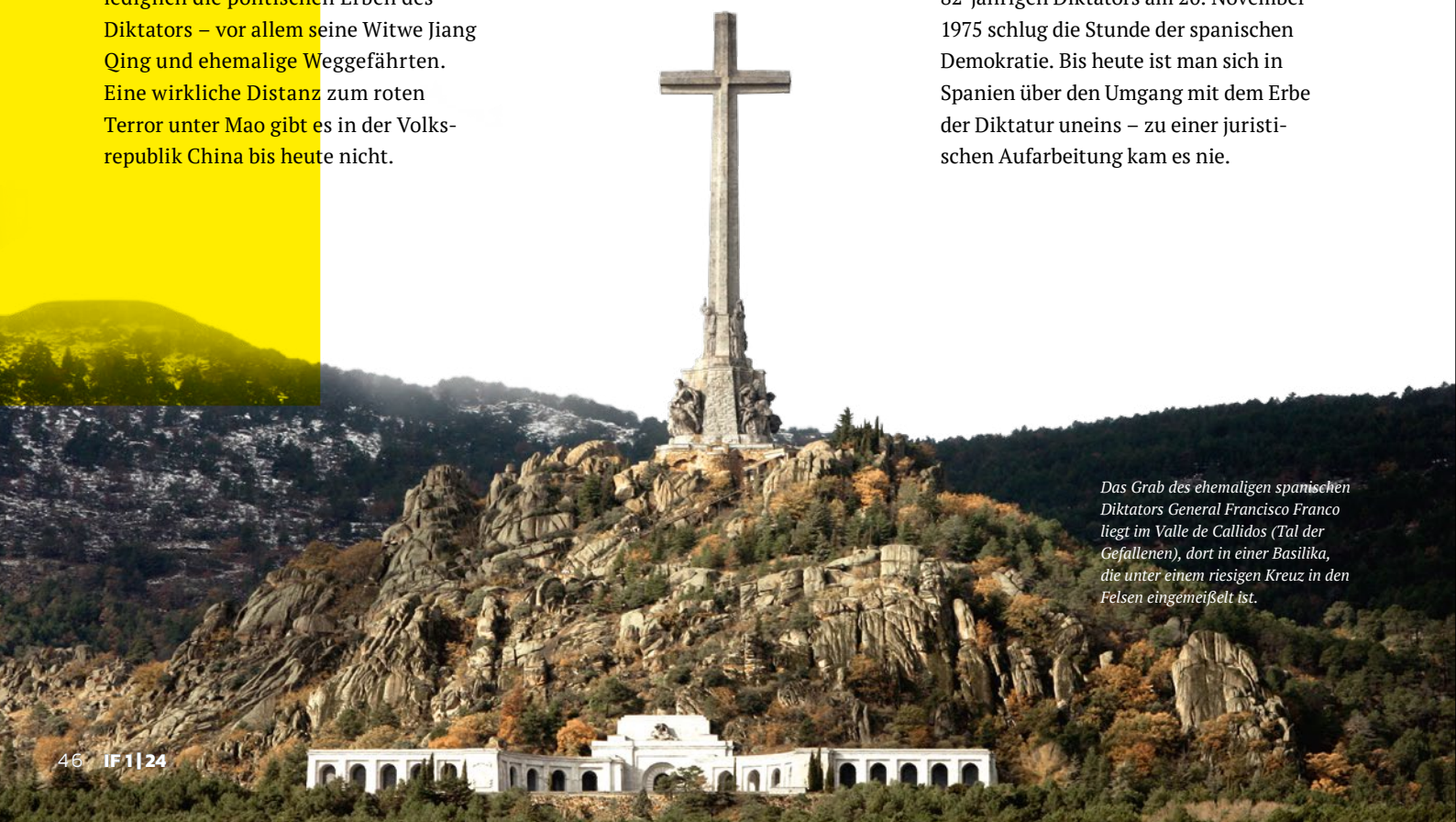
Nachkriegszeit: Mao wird insgesamt für 40 bis 80 Millionen Tote verantwortlich gemacht, die aufgrund von vermeidbaren Hungersnöten, Bestrafungsaktionen und politischen Säuberungen vor allem während der sogenannten Kulturrevolution (1966 bis 1976) starben.

Bestraft für das Grauen, dessen Ausmaß sich erst nach Maos Tod 1976 allmählich abzeichnete, wurden aber lediglich die politischen Erben des Diktators – vor allem seine Witwe Jiang Qing und ehemalige Weggefährten. Eine wirkliche Distanz zum roten Terror unter Mao gibt es in der Volksrepublik China bis heute nicht.

Francisco Franco
1892–1975
Spanien

Unbehelligt bis ans Lebensende

1936 putschte General Francisco Franco gegen die demokratische Regierung der spanischen Republik – mit tatkräftiger militärischer Unterstützung durch den deutschen Diktator Adolf Hitler und den Italiener Benito Mussolini. Nach Francos Sieg in einem mehrjährigen Bürgerkrieg errichtete er eine faschistische Diktatur, die sich am Wesen seiner deutschen und italienischen Mentoren ausrichtete: Zunächst ließ er mehrere Hunderttausend vermeintliche und tatsächliche Gegner exekutieren. Rund 1,5 Millionen politische Häftlinge verschwanden in 190 Konzentrationslagern. Am Weltkrieg beteiligte sich Spanien aber nicht, was der Diktatur das Überleben sicherte. Erst mit dem Tod des 82-jährigen Diktators am 20. November 1975 schlug die Stunde der spanischen Demokratie. Bis heute ist man sich in Spanien über den Umgang mit dem Erbe der Diktatur uneins – zu einer juristischen Aufarbeitung kam es nie.



Das Grab des ehemaligen spanischen Diktators General Francisco Franco liegt im Valle de Callidos (Tal der Gefallenen), dort in einer Basilika, die unter einem riesigen Kreuz in den Felsen eingemeißelt ist.

Pol Pot
1925–1998
Kambodscha

Gestorben im Buschversteck

Der Abzug der Amerikaner aus Indochina und der Sieg des kommunistischen Nordens in Vietnam Mitte der 70er-Jahre lösten ein Beben in der gesamten Region aus.

Kambodscha, ein von König Norodom Sihanouk in einem extrem schweren Umfeld lange Zeit klug regiertes und intaktes Land war als Folge des Vietnam-Krieges und amerikanischer Bombardierungen zur leichte Beute kommunistischer Rebellen geworden. Mit ihrem Sieg etablierten die sogenannten Roten Khmer zwischen 1975 bis 1979 in Kambodscha eine Schreckensherrschaft, die in der Menschheitsgeschichte ihresgleichen sucht: Zwischen 750.000 und mehr als zwei Millionen Menschen kamen durch Hinrichtung in den sogenannten Killing Fields und durch Zwangsarbeit, Hunger und mangelhafte medizinische Versorgung ums Leben – bei einer Gesamtbevölkerung von lediglich acht Millionen.

Bereits wer eine Brille trug, galt als intellektuell, was einem Todesurteil gleichkam. An der Spitze der als Steinzeitkommunisten bezeichneten Bewegung stand ein Mann, der einst in Frankreich Radioelektronik studiert hatte: Pol Pot, in seinem Reich auch „Bruder Nummer eins“ genannt.
Eine Invasion durch den ebenfalls kommunistischen Nachbarn Vietnam beendete Anfang 1979 das Schreckensregime. Die UN hatten erst in den 1990er-Jahren mit der juristischen Aufarbeitung begonnen und einen Strafgerichtshof eingerichtet.

Pol Pot starb im April 1998 im thailändisch-kambodschanischen Grenzgebiet, wo er fast 20 Jahre lang einen Guerillakrieg gegen die neue Regierung geführt hatte, unter ungeklärten Umständen. Seine Auslieferung stand unmittelbar bevor.

Der gestürzte kambodschanische Premierminister Pol Pot in einem Interview mit japanischen Journalisten in seiner Guerillabasis nahe der thailändisch-kambodschanischen Grenze 1979.

Ein vietnamesisches Forensikteam untersucht die Schädel von Opfern der Roten Khmer in Kambodscha 1979.

Seite 46, Fotos: Ideenhaus/Midjourney/Ralf Brendjes, imago images/United Archives International, picture alliance/Associated Press/Paul White
Seite 47, Fotos: Ideenhaus/Midjourney/Ralf Brendjes, picture alliance/CPA Media Co. Ltd, imago images/TT

Gedenkstätte mit Fotos von Häftlingen, die während der Militärdiktatur von Augusto Pinochet (1973–1990) verschwunden sind, Museum für Erinnerung und Menschenrechte, Santiago, Chile, im März 2021.

Foto: picture alliance/EPA-EFE/Alberto Valdes

↑ *Zehntausende Trauergäste drängten sich am 18. März 2006 vor dem Parlamentsgebäude in Belgrad, um Slobodan Milosevic endgültig Lebewohl zu sagen. Milosevic starb am 11. März in seiner Gefängniszelle in Den Haag und wurde bei seinem Haus in seiner Heimatstadt Pozarevac, Belgrad, Serbien, begraben.*

↓ *Rumäniens Präsident Nicolae Ceausescu wurde gemeinsam mit seiner Frau Elena nach einem Schnellverfahren durch ein Militärgericht wegen Völkermordes und Schädigung der Volkswirtschaft zum Tode verurteilt und am 25. Dezember 1989 von drei Soldaten erschossen.*

Slobodan Milosevic
1941–2006
Serbien

Herzinfarkt in Haft

Der aus sechs Teilrepubliken bestehende sozialistische Einparteienstaat Jugoslawien begann Anfang der 90er-Jahre zu zerfallen. In Slowenien, Kroatien, später auch Bosnien-Herzegowina beriefen sich die Menschen auf das Selbstbestimmungsrecht der Völker. Der damalige Präsident der größten und mächtigsten Teilrepublik Serbien ließ als Reaktion darauf die Panzer der von ihm kontrollierten jugoslawischen Volksarmee rollen – zunächst gegen Slowenien, das aber aufgrund seiner ethnischen Homogenität und der ökonomischen Stärke schnell die Unabhängigkeit erreichte.

Dramatischer waren die Situationen in Kroatien und Bosnien-Herzegowina, weil gemischt-ethnische Gebiete eine einvernehmliche Trennung verhinderten. Es kam zu schrecklichen Kriegsverbrechen, vor allem durch serbische Täter, zum Beispiel im ostbosnischen Srebrenica. Als Ähnliches auch im Kosovo zu drohen schien, griff die Nato 1999 ein und beendete die Serie der jugoslawischen Nachfolgekriege – der ersten Kriege in Europa seit Ende des Zweiten Weltkriegs.

Im Oktober 2000 führte ein Aufstand in Serbien zum Sturz von Diktator Milosevic. Reformpräsident Zoran Đinđić lieferte den gestürzten Diktator an den Internationalen Strafgerichtshof für das ehemalige Jugoslawien in Den Haag aus und wurde kurze Zeit später ermordet. In Den Haag wurde gegen Milosevic wegen Verbrechen gegen die Menschlichkeit, Kriegsverbrechen und Verstößen gegen die Genfer Konventionen sowie zahlloser Deportationen verhandelt. Am 11. März 2006 erlag der damals 64-Jährige in seiner Zelle einem Herzinfarkt.

Nicolae Ceaușescu
1918–1989
Rumänien

Erschossen nach kurzem Prozess

Innerhalb der Riege der grauen Ostblock-Apparatschiks galt der Rumäne Nicolae Ceaușescu als bizarre Erscheinung. Denn er regierte sein bettelarmes Land von 1965 bis 1989 wie ein royaler Despot.

Er plünderte das Land aus, verfolgte gnadenlos Kritiker und ließ sich mit Wendungen wie „Titan der Titanen“ oder „unversiegbarer Quell der Weisheit“ huldigen. Gegen die nicht mehr zu verleugnenden Auflösungserscheinungen des Ostblocks infolge des Tauwetters Ende 1989 wollte sich Ceaușescu gemeinsam mit seiner selbstsüchtigen Frau Elena noch einmal von einer organisierten Menge von etwa 100.000 Menschen in Bukarest feiern lassen.

Als sie registrierten, dass die Stimmung der Massen kippte, ließen sie sich von bereitstehenden Helikoptern in eine vermeintlich ruhigere Region evakuieren. Doch im Land tobten längst bürgerkriegsähnliche Kämpfe, die sich Ceaușescus gefürchteter Geheimdienst Securitate mit Aufständischen lieferte. Nach seiner Festsetzung durch aufständische Soldaten und einem Schnellverfahren wurde das Regentenpaar am 25. Dezember 1989 hingerichtet, öffentlich und im TV ausgestrahlt als Signal an die Verteidiger, dass die Zeit der Diktatur vorbei sei.

Augusto Pinochet
1915–2006
Chile

Gestorben im Hausarrest

Mit amerikanischer Hilfe putschte General Augusto Pinochet im September 1973 die demokratisch legitimierte chilenische Regierung des Sozialisten Salvador Allende hinweg und etablierte an dessen Stelle eine brutale Militärdiktatur. Erst im Zuge des „globalen Frühlings" der Demokratie 1990 räumte der Diktator nach einem gescheiterten Referendum und internationalem Druck freiwillig das Feld.

Obwohl bis zu 4.000 Menschen ermordet wurden, etliche davon bis heute spurlos verschollen sind, zudem etwa 20.000 Menschen außer Landes vertrieben wurden, tut sich Chile mit der juristischen Aufarbeitung des Diktaturerbes schwer. 2001 wurde ein Prozess gegen den damals 86-jährigen Pinochet eröffnet, dem aus gesundheitlichen Gründen jedoch Verhandlungsunfähigkeit attestiert wurde. In seinem privaten Haus in Chiles Hauptstadt Santiago stand er fortan unter Hausarrest. Im Dezember 2006 starb Pinochet, als Senator auf Lebenszeit geehrt, ohne dass er für die Verbrechen während seiner Herrschaftszeit je verurteilt wurde. Für einen Teil der Chilenen ist er bis heute ein Teufel, für den anderen der Retter Chiles vor dem Kommunismus.

Saddam Hussein
1937–2006
Irak

Von Irakern gerichtet

Anfang 2023 jährte sich die Invasion einer von den USA geführten Koalition im Irak zum 20. Mal. Schon damals war eine Mehrheit in der deutschen Politik und Öffentlichkeit davon überzeugt, dass der Krieg den Prinzipien des Völkerrechts widersprach und zudem auf offensichtlichen Lügen basierte. Das änderte allerdings nichts an der Tatsache, dass der irakische Herrscher Saddam Hussein ein Massenmörder und Kriegsverbrecher war. Er überfiel die Nachbarstaaten Iran und Kuwait, führte Krieg gegen die eigene Bevölkerung (Schiiten, Kurden) und betrieb ein System von Foltergefängnissen. Im Dezember 2003, eineinhalb Jahre nach Beginn der amerikanischen Invasion, wurde der untergetauchte und zur Fahndung ausgeschriebene Ex-Diktator nahe seiner Heimatstadt Tikrit aus einem

Er überfiel die Nachbarstaaten Iran und Kuwait, führte Krieg gegen die eigene Bevölkerung (Schiiten, Kurden) und betrieb ein System von Foltergefängnissen.

Ehemaliger irakischer Präsident Saddam Hussein während seines Prozesses in Bagdad, Irak, am 29. Januar 2006. →

Seite 50, Fotos: Ideenhaus/Midjourney/Ralf Brendjes (2), imago images//Aurora Photos/Manca Juvan, imago images//TT
Seite 51, Fotos: Ideenhaus/Midjourney/Ralf Brendjes (2), picture alliance/Associated Press/Darko Bandic

Erdloch gezogen und anschließend von einem irakischen Gericht zum Tode verurteilt – wegen Kriegsverbrechen und Verbrechen gegen die Menschlichkeit. Laut Human Rights Watch hatte er bis zu 290.000 Menschen ermorden lassen. Saddam Hussein starb am 30. Dezember 2006 durch den Strang.

Muammar al-Gaddafi
1942–2011
Libyen

Vom libyschen Mob gemeuchelt

42 Jahre lang hat Muammar al-Gaddafi an der Spitze der „Großen Sozialistischen libysch-arabischen Volksrepublik“ gestanden. Doch der anfängliche Revolutionär und Sozialreformer wandelte sich im Laufe seiner Herrschaft zum Diktator, der politische Gegner gnadenlos verfolgen ließ. Unzählige Libyer und Libyerinnen verschwanden in den Jahrzehnten von Gaddafis Schreckensherrschaft, entführt und oft wohl auch getötet von den Sicherheitsdiensten oder abgeurteilt von den libyschen „Volksgerichtshöfen“.

Zudem schürte er Aufstände in afrikanischen Nachbarländern, unterstützte internationale Terroristen. Bei mehreren Anschlägen führten die Spuren der Drahtzieher in die libysche Hauptstadt Tripolis: 1986 auf die Berliner Diskothek La Belle, bei Bombenexplosionen 1988 an Bord eines US-Passagierflugzeugs über dem schottischen Lockerbie und 1989 an Bord eines französischen Flugzeugs über dem Niger.

2011 erreichte der sogenannte „Arabische Frühling“ auch Libyen. Gaddafi ab sich unnachgiebig. In bizarren Reden verteidigte er sein politisches Erbe und lehnte jeglichen Wandel ab. Ein Bürgerkrieg mit dem Einsatz von Massenvernichtungsmitteln drohte. Am 17. März ermächtigten die Vereinten Nationen die internationale Staatengemeinschaft zu militärischen Maßnahmen zum Schutz der Bevölkerung. Zwei Tage später begannen die USA, Großbritannien und Frankreich mit Luftangriffen auf Gaddafis Truppen. Am 20. Oktober 2011 wurde Gaddafi on oppositionellen Rebellen gefangen genommen und zu Tode misshandelt.

> Der anfängliche Revolutionär und Sozialreformer wandelte sich im Laufe seiner Herrschaft zum Diktator, der politische Gegner gnadenlos verfolgen ließ.

Libyens Staatschef Muammar al-Gaddafi während eines Pressetermins in Rom 2009.

Infolge von Zusammenstößen in Bengasi, Libyen, wird am 25. November 2013 der Ausnahmezustand verhängt und das gesamte Militärpersonal einberufen.

Russlands Präsident Wladimir Putin hält seine traditionelle und im Fernsehen übertragene Neujahrsansprache an die Nation im Hauptquartier des südlichen Militärbezirks, Rostow am Don, Russland, 31. Dezember 2022.

… und Putin?

Mit Blick auf Russland ist die Position des Westens eindeutig: Eine juristische Aufarbeitung der Verbrechen des Putin-Regimes vergleichbar dem Fall Ex-Jugoslawiens ist erklärtes Ziel. „Wir werden einen langen Atem haben“, kündigte Bundesjustizminister Marco Buschmann (FDP) Ende November 2022 an. Derzeit ermitteln neben mehrere Nationen, darunter auch Deutschland, vor allem der Internationale Strafgerichtshof (IStGH) im niederländischen Den Haag, umgangssprachlich auch „Weltstrafgerichtshof“ genannt.

Die Ermittlungen beim IStGH begannen bereits wenige Tage nach Beginn des russischen Überfalls auf die Ukraine am 24. Februar 2022. „Was ich sehe, sind Anzeichen für Kriegsverbrechen und Verbrechen gegen die Menschlichkeit – auch das sind sehr schwere Vorwürfe“, sagte Prof. Dr. Christoph Safferling, Inhaber eines Lehrstuhls für Strafrecht, Strafprozessrecht, Internationales Strafrecht und Völkerrecht an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. „Die Angriffe auf die Zivilbevölkerung, zum Beispiel Geschehnisse in Orten wie Butscha, legen das nahe“, so Safferling. Der Internationale Strafgerichtshof kenne zwar auch die lebenslange Freiheitsstrafe, könne aber, anders als das deutsche Strafrecht, auch lange Freiheitsstrafen von bis zu 30 Jahren verhängen. Für die Hauptverantwortlichen solcher Straftaten in der Ukraine könnten also durchaus 20 bis 30 Jahre Gefängnis drohen.

Diesen Artikel können Sie online nachhören.

Harald Stutte

ist Politikwissenschaftler und Historiker, arbeitet als Politikredakteur beim Redaktionsnetzwerk Deutschland (RND), ist Autor vieler Bücher und bereiste vielfach die Nahostregion, den Iran und Russland.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Seite 52, Fotos: Ideenhaus/Midjourney/Ralf Brendjes, imago images/Ulmer/Lingria, picture alliance/AA/Mohammed Elshaiky
Seite 53, Fotos: picture alliance/dpa/Russian President Press Office/Mikhail Klimentyev, privat

Militärisches Führen: Kriegstüchtigkeit in der heutigen Zeit

Soldaten der 5. Kompanie des Logistikbataillon 461 führen im Rahmen der NATO-Großübung „Trident Juncture 2018“ in Sessvollmoen, Norwegen, am 6. Oktober 2018 eine Befehlsausgabe für den Fahrzeugmarsch durch.

von Andreas Schmand

Das Führungsprinzip „Führen mit Auftrag“, umgangssprachlich „Auftragstaktik“ genannt, zeichnet die Bundeswehr wie kaum eine andere Armee aus. Die Vorschrift A-2600/1 (Innere Führung, Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr) sagt dazu in Ziffer 612 folgendes: „Führung muss Handlungsspielräume, Mitwirkung und Mitverantwortung ermöglichen. Vorgesetzte haben deshalb vorrangig vom „Führen mit Auftrag“ Gebrauch zu machen. Dabei müssen sie gegebenenfalls andere als die eigenen Lösungsansätze akzeptieren …“.

In der Ziffer 613 heißt es weiter: „… dass die Auftragstaktik die Führungsform ist, die dem Bild vom Staatsbürger in Uniform am besten entspricht.“

Führen im gesellschaftlichen Wandel

So die Vorschriftenlage. Unberücksichtigt bei der thematischen Betrachtung und Diskussion bleibt in der Regel der gesellschaftliche Wandel, der enorm dazu beiträgt, dass wichtige individuelle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung immer weniger ausgeprägt sind.

Im Wesentlichen sind diese:

1. Individualisierung

Die gesellschaftliche Entwicklung gekennzeichnet durch ein verändertes Freizeitverhalten und die intensive Nutzung von sozialen Medien führt zunehmend dazu, dass sich Menschen dem Gemeinwohl nicht mehr verpflichtet fühlen. Vereine haben daher große Existenzängste, weil sich junge Menschen nicht mehr einbringen wollen. Das Gleiche gilt für die Übernahme von Ehrenämtern.

„Führung muss Handlungsspielräume, Mitwirkung und Mitverantwortung ermöglichen. Vorgesetzte haben deshalb vorrangig vom „Führen mit Auftrag“ Gebrauch zu machen. Dabei müssen sie gegebenenfalls andere als die eigenen Lösungsansätze akzeptieren …“

2. Wegfall von Tugenden

Dies steht meines Erachtens im direkten Zusammenhang mit der Individualisierung. Eine der größten Herausforderungen für die Streitkräfte ist der Verlust der Kritikfähigkeit. Die Einstellung, dass eine persönliche Verbesserung nur durch objektive und sachliche Kritik möglich ist, ist oftmals nicht mehr gegeben. In meiner Zeit als Referent im Führungsstab der Streitkräfte musste ich in Nebenfunktion die Eingaben an den Wehrbeauftragten bearbeiten. In vielen Fällen wurde klar, dass die Eingabe aufgrund fehlender Kritikfähigkeit und eines übertriebenen eigenen Egos geschrieben wurde.

3. Ablehnung von Verantwortung

Leider haben sich unsere Strukturen bzw. Dienstposten so entwickelt, dass man auch ohne Führungsverwendung Karriere machen kann und die Bezahlung nicht wesentlich schlechter ist. Eine Erkenntnis, dass man in Führungsverantwortung schneller Fehler machen kann und dies negativ für die weitere Karriere ist, hat sich breitgemacht. Dies ist umso erstaunlicher, weil wir eigentlich eine sehr gute Fehlerkultur haben.

4. Fokussierung auf Work-Life-Balance

Ein Grund für die zunehmende Fokussierung auf die Work-Life-Balance ist sicherlich der mediale Einfluss, aber auch Corona hat wesentlich dazu beigetragen. Ich kenne nicht wenige Menschen, die damals notwendige Maßnahmen wie das Homeoffice als lieb gewonnene Gewohnheit fest in ihr Leben implementiert haben und nur mühsam davon zu überzeugen sind, dass dies einem Combat-Mindset entgegensteht. Auch unsere Führungskultur „Innere Führung“ wird zunehmend in Frage gestellt. Kameradschaft, Fürsorge und viele andere Voraussetzungen für den Soldatenberuf werden dadurch immer weniger gelebt. Die Argumentation bzw. Befürwortung, dass wir dadurch attraktiver sind, greift zu kurz. Wenn man sich familiär so einrichtet, dass eine „persönliche Kaltstartfähigkeit“ nicht mehr vorhanden ist, muss man hinterfragen, wie viel Wert unser Diensteid für den Betroffenen hat. Zielführend ist daher auch die Frage an den einzelnen Soldaten jeder Dienstgradgruppe: „Was tragen Sie persönlich dazu bei, um Ihre Einsatzbereitschaft/Ihr Combat-Mindset zu erhöhen?“

5. Perfektionismus von Vorgesetzten

Der Soldaten-, besonders der Offizierberuf, ist leider zu sehr ein bewusst kommunizierter Karriereberuf. Zu früh wird dies auf Laufbahnlehrgängen kommuniziert und daher ist das Verlangen, immer und überall zu 100 Prozent zu performen, stark ausgeprägt. Selbst einfache Aufträge werden lieber an besonders gute Untergebene erteilt. Dadurch wird ein erheblicher Teil der Soldaten zu wenig gefordert. Daher greift die Einstellung „Dummheit schafft Freizeit“ immer mehr Raum.

6. Internationalisierung der Streitkräfte

Die notwendige Internationalisierung unserer Streitkräfte birgt ebenfalls die Gefahr, dass das „Führen mit Auftrag“ immer weniger zum Tragen kommt, weil die meisten befreundeten Nationen eine andere Führungskultur anwenden. Wir müssen hier aufpassen, dass beim Angleichen von Führungsvorschriften unserer DNA Rechnung getragen wird.

Sind die Soldaten ein Spiegelbild der Gesellschaft?

Eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Anwendung der Auftragstaktik in den Streitkräften ist das tiefe

↑ *Litauische Soldaten bei der Waffenausbildung während der Enhanced Forward Presence Battle Group (eFP) in Panevėžys, Litauen im Juni 2023.*

Seite 54, Foto: Bundeswehr/Marco Dorow
Seite 55, Foto: Bundeswehr/Aileen Hufschmidt

Vorüben des Wachbataillons in der Julius-Leber-Kaserne in Berlin im Juni 2015. →

Selbstverständnis bzw. die Überzeugung des Einzelnen, dass unsere freiheitlich demokratische Grundordnung ein hohes Gut ist und daher verteidigt werden muss. Dienen muss aus dem Herzen kommen. Mehrfach habe ich als ehemaliger Inspizient für die Führerausbildung im Deutschen Heer feststellen müssen, dass nicht wenige Soldaten quer durch die Dienstgradgruppen nicht in der Lage waren, unseren Diensteid im Wortlaut wiederzugeben.

Die enorme Entwicklung hin zu einer freizeitorientierten Gesellschaft hat mit dazu beigetragen, dass der dienende Charakter unseres Berufs zum Teil weggebrochen ist. Allein die Begrifflichkeit „ich fahre zur Arbeit“ statt „ich fahre zum Dienst“ zeigt auf, wie die Einstellung sich im Laufe der Jahre geändert hat. Die prominente Aussage „Wir müssen sein wie ein ziviler Arbeitgeber“ hat entscheidend zu dieser Entwicklung beigetragen. Die in Coronazeiten eingeführten und damals ohne Zweifel notwendigen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie wie Homeoffice, Telearbeit usw. werden jetzt beim Werben um junge Menschen als Anreiz genutzt. Letztlich stehen sie aber einer Kriegstüchtigkeit entgegen. Diese Erkenntnis sollte auch in den Beteiligungsgremien vorhanden sein. Alle Forderungen müssen sich vom Auftrag her ableiten lassen.

Wenn wir ehrlich sind, ist es bei dieser gesellschaftlichen Entwicklung an der Zeit zu hinterfragen, ob wir Soldaten als Staatsbürger in Uniform wirklich noch das Spiegelbild der Gesellschaft sein können oder ob wir bewusst und mit Stolz kommunizieren sollten, dass wir ein Stück weit anders sind, eben weil wir geschworen haben, unserem Land treu zu dienen und das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes tapfer zu verteidigen. Diese Frage ist auch deshalb berechtigt, weil eine seriöse Statistik nachweist, dass nur jeder zehnte Deutsche bereit wäre, unser Land zu verteidigen.

Sicherlich können die Streitkräfte nicht alleine leisten, dem entgegenzuwirken. Hier wäre zunächst einmal die Bundespolitik gefragt. Mit Freude habe ich vernommen, dass im bayrischen

> Die enorme Entwicklung hin zu einer freizeitorientierten Gesellschaft hat mit dazu beigetragen, dass der dienende Charakter unseres Berufs zum Teil weggebrochen ist.

↑ *Ein Soldat im Homeoffice während der Coronakrise im März 2021.*

↑ *Im Rahmen der Übung „Iron Wolf“ sichern zwei Soldaten im Juli 2019 das Gelände. Die multinationale eFP-Battlegroup Litauen übt gemeinsam mit der litauischen Iron Wolf-Brigade in Rukla, Litauen.*

Combat-Mindset und Berufsethos sind eben nicht mit schönen Sprüchen zu erzeugen, wir müssen in allen Bereichen das Fundament dazu legen.

↑ *Ein Soldat vom Team des VN-Ausbildungszentrums der Bundeswehr trägt schwere Ausrüstung in Richtung der Ziellinie, Military Fitness Cup in Warendorf im Juni 2023.*

Seite 56, Fotos: Bundeswehr/Torsten Kraatz, Bundeswehr/Jane Hannemann, Bundeswehr/Christian Vierfuß
Seite 57, Fotos: Bundeswehr/Rolf Klatt, Aurelia Schulz Bad Arolsen

Schulsystem ein Unterrichtsblock eingeführt werden soll, um den Wert unserer freiheitlich demokratischen Grundordnung zu vermitteln.

Re-Fokussierung der Streitkräfte

Es lohnt sich, darüber nachzudenken, gleich zu Beginn in der Basisausbildung einen Prägungsunterricht zu verorten, indem der hohe Wert unserer freiheitlichen demokratischen Grundordnung vermittelt und bewusst gemacht wird, dass unsere Führungskultur nur Bestand haben kann, wenn der Einzelne im Rahmen des Auftrags auch zum Mitdenken bereit ist oder dazu erzogen werden muss. Mir ist bewusst, dass dies auch jetzt schon zum Teil geschieht, aber leider nur in Abhängigkeit von der Motivation der Vorgesetzten. Daher sollte dieses Themenfeld überarbeitet und konzeptionell hinterlegt werden.

Darüber hinaus sollten wir uns wieder mehr darauf konzentrieren, Verantwortung zu übertragen, und dabei aufzeigen, dass dies mit Vertrauen verbunden ist. Eine perfektionistische Veranlagung von Vorgesetzten steht dem sicherlich im Weg.

Ebenfalls müssen wir uns Gedanken über unsere Infrastruktur machen. Die Entwicklung zu Einzelstuben in den Kasernen, der Wegfall von Sozialräumen und nicht funktionierende Heimbewirtschaftungsbetriebe sind ebenfalls keine positiven Entwicklungen mit Blick auf unsere Unternehmenskultur. Es gibt Möglichkeiten, den nach Dienstschluss leeren Kasernen entgegenzuwirken. Ein attraktives Freizeitangebot, Einrichtung von (Sport-) AGs, kreativ geplante Events in den Mannschaftsheimen und Unteroffizierheimen wären sicherlich zielführend.

Combat-Mindset und Berufsethos sind eben nicht mit schönen Sprüchen zu erzeugen, wir müssen in allen Bereichen das Fundament dazu legen. Dazu bedarf es Kreativität und der wiederum dazu notwendigen Zeit. Ein Einfaches Weiterso ohne Berücksichtigung des gesellschaftlichen Wandels und Analyse der zum Teil nicht optimalen Rahmenbedingungen in den Streitkräften würde zu einem schleichenden Verlust der Auftragstaktik führen.

„Führen mit Auftrag“ ist der Erfolgsgarant für ein erfolgreiches Bestehen im Gefecht – von daher müssen wir alles daransetzen, um dieses Führungsprinzip nicht schleichend zu verlieren.

Oberst
Andreas Schmand

ist Kommandeur des Ausbildungszentrums Spezielle Operationen. Zuvor war er Inspizient Führerausbildung im Heer.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Die Militärseelsorge

Eine geschätzte Institution in der Bundeswehr

von Gerhard Kümmel

Das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) und das Sozialwissenschaftliche Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI der EKD) haben gemeinsam bei den Soldatinnen und Soldaten nachgefragt, welche Rolle die Militärseelsorge der Bundeswehr bei ihnen einnimmt.

Im Herbst 2022 wurden hierzu Fragen an 24.970 zufällig ausgewählte Soldatinnen und Soldaten versandt. Insgesamt haben 7.431 Befragte an der Erhebung teilgenommen. Nun liegen die ersten Ergebnisse ausgewertet vor.

Demnach empfinden die meisten Soldatinnen und Soldaten eine Verbundenheit zu Religionsgemeinschaften – vor allem zur evangelischen (30 Prozent) und zur katholischen Kirche (21 Prozent). 44 Prozent geben an, sich keiner Glaubensrichtung bzw. keinem religiösen Bekenntnis verbunden zu fühlen. Gleichzeitig zeigt sich eine große Offenheit gegenüber anderen als den eigenen religiösen Einstellungen, was auf eine hohe Akzeptanz religiöser Pluralität in der Bundeswehr verweist.

Die Präsenz der Militärseelsorge wird von über 90 Prozent der Befragten gutgeheißen. Gut die Hälfte hat ihre Angebote bereits in Anspruch genommen. Darunter sind auch viele, die sich nicht dem christlichen Glauben zugehörig fühlen. 84 Prozent können sich vorstellen, die seelsorgerischen Angebote zukünftig (erneut) in Anspruch zu nehmen. Insgesamt 75 Prozent bewerten ihre persönlichen Erfahrungen mit Militärseelsorgerinnen und Militärseelsorgern positiv bzw. eher positiv. Unter den bereits in Anspruch genommenen Angeboten dominieren Gottesdienste und Andachten am Standort.

Die Militärseelsorge kann nach Einschätzung der Befragten Wesentliches zur Vermittlung bei Konflikten und zur Stärkung der Kameradschaft oder dem Teambuilding beitragen, vor allem auch aufgrund der absoluten Verschwiegenheitspflicht der Militärseelsorgenden, die für 95 Prozent der Befragten sehr oder eher wichtig ist. Entsprechend werden die Seelsorgenden selbst stärker als Rat gebende, unabhängige Vertrauenspersonen gesehen denn als Repräsentantinnen und Repräsentanten ihrer Kirche.

An erster Stelle der Themen, die für ein Seelsorgegespräch in Betracht kommen, stehen jeweils solche, die einen direkten Zusammenhang mit dem Dienst haben, gefolgt von allgemeinen beruflichen und privaten Ängsten und Sorgen. Explizit religiöse Belange und Bedürfnisse scheinen vergleichsweise weniger relevant. Daher kommt für die Mehrheit der Soldatinnen und Soldaten (52 Prozent) der Religionszugehörigkeit der Militärseelsorgenden keine Bedeutung bei der Inanspruchnahme ihrer Begleitung zu.

Eine hohe Akzeptanz wird auch dem Lebenskundlichen Unterricht (LKU) entgegengebracht. Acht von zehn befragten Soldatinnen und Soldaten haben nach eigener Aussage bereits an einem Lebenskundlichen Unterricht (LKU) teilgenommen (81 Prozent). Von ihnen ist die überwiegende Mehrheit mit dem Unterricht zufrieden (75 Prozent).

Dr. Gerhard Kümmel

ist Wissenschaftlicher Direktor am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) und Projektbereichsleiter „Innere Führung, Ethik, Militärseelsorge“.

Seite 58, Foto: privat
Seite 59, Infografik: Ideenhaus/Michael Zimmermann

Bewertung der Militärseelsorge der Bundeswehr

Datenbasis: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr und Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland

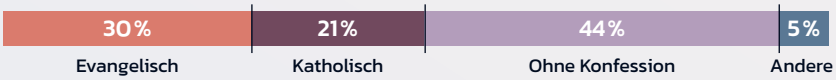
95 %
Zustimmung im Einsatz

91 %
Gut geheißen

84 %
Wollen wieder in Anspruch nehmen

52 %
In Anspruch genommen

Verbundenheit zu Religionsgemeinschaften



Konfession des Seelsorgers hat keine Bedeutung bei der Inanspruchnahme der Militärseelsorge.

Insgesamt 75 Prozent bewerten ihre persönlichen Erfahrungen mit Militärseelsorgerinnen und -sorgern positiv bzw. eher positiv.

Buch- und Onlinetipps

Meine Mutter hätte es Krieg genannt

Vera Politkowskaja mit Sara Giudice
Tropen Verlag, 2023
192 Seiten
ISBN: 978-3-608-50195-7
Preis: 22,00 €

Am 7. Oktober 2006 wird die Journalistin Anna Politkowskaja vor ihrer Wohnung in Moskau ermordet. Es ist das tragische Ende einer jahrzehntelangen Verfolgung durch den russischen Staatsapparat. Auf einen Schlag wird Anna Politkowskaja zur weltweiten Symbolfigur für den Kampf um Gerechtigkeit und Meinungsfreiheit. Ihre Tochter Vera Politkowskaja hat das Leben und Wirken ihrer Mutter in einem Buch beschrieben. Auslöser hierzu war der Ukraine-Krieg. Die Autorin beschreibt das Leben ihrer Mutter von Kindesbeinen an. Emotional beschreibt sie die Stationen im Leben der Mutter, schildert deren Verhältnis zu Vater und Bruder und ihren Weg in den journalistischen Widerstand. Eindrücklich erzählt sie von ihrer Mutter als einem Vorbild, da sie sich nicht einschüchtern ließ. Sie zeichnet ein Bild von einer Frau, die es Krieg genannt hätte, was in der Ukraine geschieht. In dem Buch werden neben den vielen privaten, fast intimen Dingen auch die Machtstrukturen und das Handeln des russischen Staatsapparats offengelegt. Eine Chance für die Leser, die aktuelle Situation neu zu beleuchten und zu bewerten. Das Buch kommt zur rechten Zeit. Lesenswert! (aw)

ERNSTFALL Regieren in Zeiten des Krieges

Als die Regierung Scholz vereidigt wurde, waren ihre Pläne groß. „Die Klimaschutzziele zu erreichen, hat für uns oberste Priorität“, schrieben die Parteien in den Koalitionsvertrag. Das Thema Verteidigung findet spät Erwähnung. Nur wenige Wochen später änderte Putins Angriff auf die Ukraine alles: Sanktionen gegen Russland erforderten ein Umdenken. Die Energieversorgung stand im Mittelpunkt und die Bundeswehr erhielt ein Sondervermögen von 100 Milliarden Euro. Was spielte sich während dieser Zeit in den Köpfen der verantwortlichen Kabinettsmitglieder ab? Der Journalist Stephan Lamby konnte vom Beginn der Regierungszeit Entscheidungsträger begleiten. Seine Erlebnisse hat er in diesem Buch und im gleichnamigen Film festgehalten. Beide Medien geben einen hervorragenden Einblick in das Denken des Kabinetts. Porträtiert werden Menschen, denen elementare Entscheidungen abverlangt werden und radikale Beschlüsse, die den Kurs des Landes beeinflussen. Sie fallen ihnen sichtlich schwer. Lamby gelingt es, die Leser mitzunehmen in eine Welt, die in weiten Teilen hinter verschlossenen Türen stattfindet. (mb)

Stephan Lamby
C.H.Beck Verlag, 2022
397 Seiten
ISBN: 978-3-406-80776-3
Preis: 26,90 €

Staatskunst
Sechs Lektionen für das 21. Jahrhundert

Henry A. Kissinger
C. Bertelsmann Verlag, 2022
608 Seiten
ISBN: 978-3-570-10472-9
Preis: 38,00 €

Henry Kissinger war einer der prägenden Staatsmänner der Nachkriegszeit. In seinem Buch ›Staatskunst. Sechs Lektionen für das 21. Jahrhundert‹ formuliert er sein politisches Vermächtnis. Anhand von sechs ihm verbundener Staatenlenker, wie Konrad Adenauer, Charles de Gaulle, Richard Nixon, Anwar el-Sadat, Lee Kuan Yew und Margaret Thatcher beschreibt er, wie aus dem Zusammenspiel von Strategie, Mut und Charakter politische Führung wird. Der im vergangenen Jahr mit 100 Jahren verstorbene ehemalige US-Außenminister teilt mit uns seine historisch-politische Betrachtung der Zeit vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zum Krieg in der Ukraine. Dieses Buch ist ein Muss für alle, die politisch interessiert sind. (aw)

Durchs irre Germanistan

Notizen aus der Ampelrepublik

Henryk M. Broder, Reinhard Mohr
Europa Verlag, 2023
224 Seiten
ISBN: 978-3-95890-593-1
Preis: 20,00 €

Das Buch von Henryk M. Broder und Reinhard Mohr hatte mich neugierig gemacht. Auf dem Buchrücken stand: „Trotz aller Krisen galten die Merkel-Jahre als goldene Epoche von Wachstum und pragmatischer Staatsführung im Zeichen der Raute. Ruhe war oberste Bürgerpflicht. Motto: >>Wir schaffen das.<< Knapp zwei Jahre später zeigt sich das wahre Erbe der Ex-Kanzlerin, die das Land in einen nachhaltigen Dämmerzustand versetzt hat. Die Realität schlägt mit Macht zurück.“ Die erwartete spannende Analyse ließ leider vergeblich auf sich warten. Stattdessen liest sich das Buch wie eine Abrechnung mit einzelnen Mitgliedern der Ampel-Regierung und weiteren Menschen des öffentlichen Lebens. Sie werden relativ willkürlich herausgepickt, in einem zynischen Stil, der humorvoll wirken soll, durch den Kakao gezogen und als Kandidaten aus der zweiten Reihe im Rahmen des Fachkräftemangels in Deutschland beklagt. Insgesamt ist es ein ärgerliches Buch, dem leider eine Pointe gänzlich fehlt. (rhl)

Kognitive Kriegsführung

Neueste Manipulationstechniken als Waffengattung der NATO

Seitdem es Kriege gibt, versuchen Kriegsparteien, sich gegenseitig zu beeinflussen. Vor rund 100 Jahren wurde diese ‚Disziplin‘ als Kriegspropaganda perfektioniert. In der Zwischenzeit ist mit dem Informationsumfeld eine eigene Domäne entstanden. Seit 2020 entwickelt die NATO die psychologische Kriegsführung unter dem Begriff „kognitive Kriegsführung“ („Cognitive Warefare“) weiter. Propagandaforscher Jonas Tögel geht auf die geschichtliche Entwicklung von Propaganda ein und stellt die Besonderheiten der Kognitiven Kriegsführung als digitale und kulturelle Manipulation vor. Schwachstellen der menschlichen Informationsverarbeitung und Micro-Targeting lassen im nicht letalen Gefecht den Menschen wieder deutlicher zur Zielscheibe werden. Das Buch ist eine spannende Lektüre - nicht nur für Angehörige der operativen Kommunikation. (wac)

Jonas Tögel
Westend-Verlag, 2023
256 Seiten
ISBN: 978-3-86489-422-0
Preis: 24,00 €

IDENTITÄT

Wie der Verlust der Würde unsere Identität gefährdet

Francis Fukuyama
Hoffmann und Campe Verlag 2022
237 Seiten
ISBN: 978-3-455-00876-0
Preis: 14,00 €

Der US-amerikanische Politologe Francis Fukuyama sucht in seinem Buch „Identität“ nach den Ursachen dafür, dass in den letzten zehn Jahren die Anzahl der demokratischen Staaten weltweit erschreckend schnell zurückgegangen ist. Einen Schüsselbegriff stellt für ihn die Identität dar, die er mit individueller Würde in Verbindung bringt. Wenn nationale Identitäten zersplittern, sei Gefahr im Verzug. Belege sieht Fukuyama vor allem im Nahen Osten, wo er schwache nationale Identitäten als wesentlichen Grund für politische Instabilität ausmacht. Die Nation bleibt für ihn der maßgebliche politische Akteur, für den die globale Migration die größte Herausforderung der Gegenwart ist. Fukuyama erklärt, warum sich immer mehr Menschen antidemokratischen Strömungen zuwenden und den Liberalismus ablehnen. Er zeigt, warum die Politik der Stunde geprägt ist von Nationalismus und Wut, welche Rolle linke und rechte Parteien bei dieser Entwicklung spielen, und was wir tun können, um unsere gesellschaftliche Identität und damit die liberale Demokratie wiederzubeleben. Ein Muss für alle, die heutige Konfliktursachen verstehen wollen. (rhl)

Das Quiz zum Heft

Testen Sie Ihr Wissen zu unserem Titelthema. Wir stellen Ihnen drei Fragen. Sie geben die passenden Antworten. Sollten Sie die Lösung nicht parat haben, finden Sie sie hier im Heft oder über Kopf unten auf dieser Seite. Viel Spaß beim Quizzen!

1 **In welchem Zusammenhang wurde das Prinzip „Führen mit Auftrag“ erstmals genannt und angewandt?**

2 **Innerhalb der eFP-Battlegroup wird der Kommandeur durch den Comand Sergeant Major (CSM) unterstützt. Wie ist das Aufgabenspektrum des CSM beschrieben?**

3 **Was versteht der Ethiker unter der „Paradoxie des Entscheidens“?**

Antworten

1. Bei der Schlacht von Zorndorf am 25. August 1758 verweigerte der Kavalleriegeneral Friedrich Wilhelm von Seydlitz mehrmals den Befehl des Königs. Er griff erst in dem Moment ein, als er meinte, die größte Wirkung erzielen zu können. Friedrich der Große akzeptierte diese Befehlsverweigerung. Seitdem gilt sie als frühes Beispiel der Auftragstaktik.

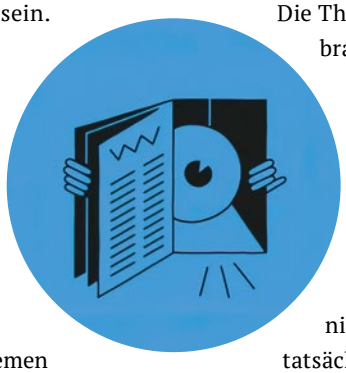
2. Der CSM ist ein erfahrener Unteroffizier, der alle Ausbildungen und Verwendungen seiner Laufbahn durchlaufen hat. Nachdem er eine spezielle CSM-Ausbildung erhalten hat, unterstützt er als CSM den Kommandeur in allen disziplinarischen Fragen bis zur Ebene der Offiziere. Bis zu dieser Ebene darf er auch maßregeln. In der Bundeswehr gibt es diesen Dienstposten und die entsprechende Ausbildung nicht. Deshalb hat in Litauen ein Niederländer diesen Posten inne.

3. Man spricht von der „Paradoxie des Entscheidens“, wenn ausreichend Informationen über Fakten, Wissen über einschlägige Normen vorhanden sind und eine Einschätzung der wahrscheinlichen Konsequenzen meines Entscheidens möglich ist. Dann wird die Entscheidung aber eigentlich unnötig, denn es ergibt sich zwangsläufig, wie zu entscheiden ist. Die Entscheidung ist dann alternativlos und eigentlich keine Entscheidung mehr. Die „Paradoxie des Entscheidens“ wird besonders deutlich, wenn wir zur gleichen Zeit gleichrangigen Verpflichtungen gegenüberstehen oder in unseren Handlungen gleichrangige Ziele oder gleichrangige Werte realisiert werden sollen. Eine solche moralische „Zwickmühle“ nennen wir Dilemma.

Seite 62, Foto: unsplash/Kelly Sikkema
Seite 63, Foto: Dipl. Psych. Franca Cerutti; Grafik: zeit.de

Das Politikteil
Der Podcast von ZEIT und ZEIT ONLINE

„Das Politikteil“, so heißt der Podcast von ZEIT und ZEIT ONLINE, der jeweils freitags online gestellt wird. Ein Zweier-Redakteurs-Team und ein Gast gestalten zusammen rund 60 Minuten Politik. Es muss nicht immer die aktuelle Politik sein. Die Themen, die Tina Hildebrandt, Ileana Grabitz, Heinrich Wefing und Peter Dausend beleuchten, bilden die gesamte politische Bandbreite ab. Gemeinsam mit ihren Gästen, gehen sie in die Tiefe, erklären und geben Hinweise, die auch für z. B. juristische Laien verständlich sind. Dabei sind sie nicht tendenziell, sondern gehen die Themen tatsächlich von vielen Seiten an. Leichte Kost ist der Podcast nicht. Eher etwas für Menschen, die eine Stunde konzentriert zuhören wollen und können. Es lohnt! (aw)



Psychologie to go!
Der Psychologie-Podcast von Diplom-Psychologin Franca Cerutti

Einmal in der Woche greift Franca Cerutti Fragen auf, die wir uns alle schon einmal gestellt haben. Wie funktioniert eigentlich eine gute Partnerschaft? Was bedeutet das Stockholm-Syndrom? Wie erklärt man Alkoholabhängigkeit? Ihre Podcasts, die um die 30 Minuten dauern und durch Werbung finanziert werden, haben plakative Titel wie „Frag die innere Oma“. Die Autorin greift die Themen in einer alltagsverständlichen Sprache auf und erklärt ausführlich. Dabei erscheinen die Tipps, die sie zu den Problemstellungen gibt, nicht schulmeisterlich. Cerutti führt ihre Hörerinnen und Hörer mit Bedacht durch das Thema, ohne sie zu überfordern. Der Podcast erscheint regelmäßig sonntags und ist über Streamingdienste oder direkt aus dem Netz abrufbar. (aw)

IMPRESSUM

IF - Zeitschrift für Innere Führung
69. 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
Mitwirkende an dieser Ausgabe: Uwe Brammer (ub), Marcus Bredick (mb), Tobias Wachner (wac)

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

Bildredaktion
Dagmar Hentschel, Till Rimmele

Lektorat
Coralie Brandt

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: 20.00

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 G - staltung 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 beziehen möchten oder zusätzliche Exemplare wünschen, wenden sich zur Anforderung bitte an ihre zuständige Post- oder DV-Stelle.

Redaktionsschluss:
12. Dezember 2023

Henry Kissinger ist tot

Nach 100 Jahren hat sich der ehemalige US-Außenminister und gebürtige Fürther von der Weltbühne verabschiedet. Als Realpolitiker setzte Kissinger die Interessen der USA knallhart durch. Für Verhandlungen über einen Waffenstillstand im Vietnamkrieg bekam Kissinger 1973 den Friedensnobelpreis – nicht unumstritten. Kissinger setzte sich auch für die Entspannung zwischen den USA und der Sowjetunion sowie für eine vorsichtige Annäherung an China ein. Die Rivalität der beiden technologischen Supermächte China und USA stellte für Kissinger die größte Gefahr für den Weltfrieden dar.

Foto: picture alliance/Associated Press/Anonymous

US-Außenminister Henry Kissinger auf einer Pressekonferenz anlässlich eines internationalen Treffens im Schloss Kelsheim in Salzburg am 11. Juni 1974.

Der Dichter des Deutschlandliedes stirbt

Der deutsche Lyriker und Verfasser des „Deutschlandliedes“, August Heinrich Hoffmann von Fallersleben, stirbt am 19. Januar 1874. Der Text des Liedes ist in seiner über 180-jährigen Geschichte Sinnbild der widerspruchsvollen Suche nach deutscher Identität.

Der Sozialdemokrat und Reichspräsident Friedrich Ebert proklamiert zum dreijährigen „Verfassungstag“ der Weimarer Republik am 11. August 1922 Hoffmanns „Lied der Deutschen“ zur Nationalhymne. Ebert hofft, dass das „Lied nicht länger nationalistischer Überhebung dienen möge. Es soll unter den schwarz-rot-goldenen Fahnen der Sang von Einigkeit und Recht und Freiheit der festliche Ausdruck unserer vaterländischen Gefühle sein.“ Bis zu diesem Zeitpunkt gibt es, anders als in Frankreich oder England, keine offizielle Hymne. Kurt Tucholsky nennt das „Lied der Deutschen“ ein „wirklich schlechtes Gedicht“, für Golo Mann ist es im Vergleich zur Marseillaise „zarteste Lyrik“ und ein schwäbischer Landtagsabgeordneter nennt es ein „nationalistisches Sauflied“.

Es wird zur Melodie der von Joseph Haydn 1797 komponierten Monarchenhymne „Gott erhalte Franz, den Kaiser“ gesungen. Der Beginn der ersten Strophe „Deutschland, Deutschland über alles“ bedeutet im Jahr seiner Dichtung 1841 Deutschland über Preußen, über Sachsen, über Baden und Bayern, keineswegs Deutschland über England, Frankreich oder Russland. Es bringt die Sehnsucht nach einem Ende der deutschen Klein- und Vielstaaterei zum Ausdruck. Das Deutschlandlied ist der Aufruf zur nationalen und vor allem demokratischen Einigung der über 30 deutschen Staaten und Fürstentümer. Die dritte Strophe „Einigkeit und Recht und Freiheit’“ beschwört die republikanisch-demokratischen Werte der Einheits- und Freiheitsbewegung von 1848.

Mit der Reichseinigung 1871 ändert sich das Verständnis der ersten Strophe „Deutschland über alles“. Der nach außen gerichtete Wille zur Macht- und Gebietsausdehnung ist jetzt Sinn des Liedes bei gleichem Wortlaut. Das Deutschlandlied zählt zu den meist gesungenen Liedern des Kaiserreichs. Zunächst fristet die neue und erste Nationalhymne der Deutschen ein fast unbeachtetes Dasein. Die Bürger der jungen Weimarer Republik identifizieren sich mehr mit den Liedern der Arbeiterbewegung. Die Nationalhymne bleibt beim Regierungsantritt der Nationalsozialisten am 30. Januar 1933 erhalten. Jedoch ordnet das Propagandaministerium 1933 an, dass fortan nur noch die erste Strophe des Deutschlandliedes zu singen sei. Dadurch wird einseitig erneut die nationalistische Auslegung des Liedes betont. Nach der totalen Niederlage des Deutschen Reiches verbieten die Alliierten am 14. Juli 1945 das Singen und Spielen des Deutschlandliedes.

Mit Gründung der Bundesrepublik am 23. Mai 1949 stellt sich wieder die Frage nach einer Nationalhymne. Die im gleichen Jahr gegründete DDR hat sich 1949 mit dem Text „Auferstanden aus Ruinen und der Zukunft zugewandt“ von Johannes R. Becher eine neue Hymne gegeben. Bundespräsident Theodor Heuss ist entschiedener Gegner des alten Deutschlandliedes. Kanzler Konrad Adenauer schafft eine gewisse Vorentscheidung, als er anlässlich einer Kundgebung im Berlin 1950 überraschend die dritte Strophe des Liedes anstimmt. Es folgen Monate heftig geführter Debatten um die neue Hymne der Bonner Republik im Bundestag und in der Presse bis das Deutschlandlied am 6. Mai 1952 wieder Nationalhymne wird. Allerdings darf bei staatlichen Veranstaltungen nur die dritte Strophe gesungen werden: „Einigkeit und Recht und Freiheit“. (ub)

> Das Deutschlandlied zählt zu den meist gesungenen Liedern des Kaiserreichs.

Seite 66, Kupferstich: imago images/H. Tschanz-Hofmann

August Heinrich Hoffmann, bekannt als Hoffmann von Fallersleben, 1798–1874.

MILITÄR
HISTORISCHES
MUSEUM
Dresden

National Archives (558590)

OVERKILL

MILITÄR.TECHNIK.KULTUR IM KALTEN KRIEG

16.06.2023 – 30.06.2024

BUNDESWEHR

InFü to go

Titelthema IF 1|24:

„Führen mit Auftrag“

„Führen mit Auftrag“ ist das besondere Führungsprinzip der Bundeswehr. Es ist ziemlich einzigartig und hat seinen Ursprung im 18. Jahrhundert in Preußen.

„Führen mit Auftrag“ vs. Befehlstaktik

Worum geht es? „Führen mit Auftrag“, umgangssprachlich auch „Auftragstaktik“ genannt, gibt Freiräume, einen Auftrag zu erfüllen. Anders als die „Befehlstaktik“ gibt die „Auftragstaktik“ keine Wege vor. Der Führer beschreibt ein Ziel, das erreicht werden soll. Das Ziel ist die Richtschnur für die Erfüllung des Auftrags. Der oder die Geführte muss die „Absicht der übergeordneten Führung“ erkennen und die definierten „rechten und linken Grenzen“ sauber herausarbeiten, innerhalb derer er oder sie das gesetzte Ziel zu erreichen und damit den Auftrag zu erfüllen hat. Das ist die „eigene Leistung“, innerhalb der Rahmenbedingungen die beste Lösung umzusetzen. Anders ist es bei der Befehlstaktik. Hier werden das Ziel und der Weg festgelegt. Eine Abweichung ist verboten. Diese Art des militärischen Führens wird insbesondere in den Staaten des ehemaligen Warschauer Pakts angewandt. „Führen mit Auftrag“ meint aber nicht „Laissez-faire“. Einfach zu sagen „machen Sie mal“, ist nicht das „Führen mit Auftrag“. „Führen mit Auftrag“ darf nicht die Unkenntnis der militärischen Führung verdecken. Das Prinzip setzt umfangreiche Kenntnisse über Kräfte, Raum, Zeit und Ausbildungsstand der Geführten voraus, damit die „3a“, das, worauf es beim Auftrag ankommt, auch zielführend vermittelt werden kann.

Der Anfang liegt in Preußen

Der Ursprung des „Führens mit Auftrag“ datiert vom 25. August 1758. Der Kavalleriegeneral Friedrich Wilhelm von Seydlitz missachtete in der Schlacht bei Zorndorf mehrfach den Befehl des Königs Friedrich des Großen zum Angriff. Erst als er sicher war, einen Erfolg erringen zu können, griff er an (Siehe auch IF 4/22). Friedrich der Große akzeptierte nachträglich die Befehlsverweigerung. Das „Führen mit Auftrag“ war geboren und wurde insbesondere von den preußischen Militärführern stetig weiterentwickelt.

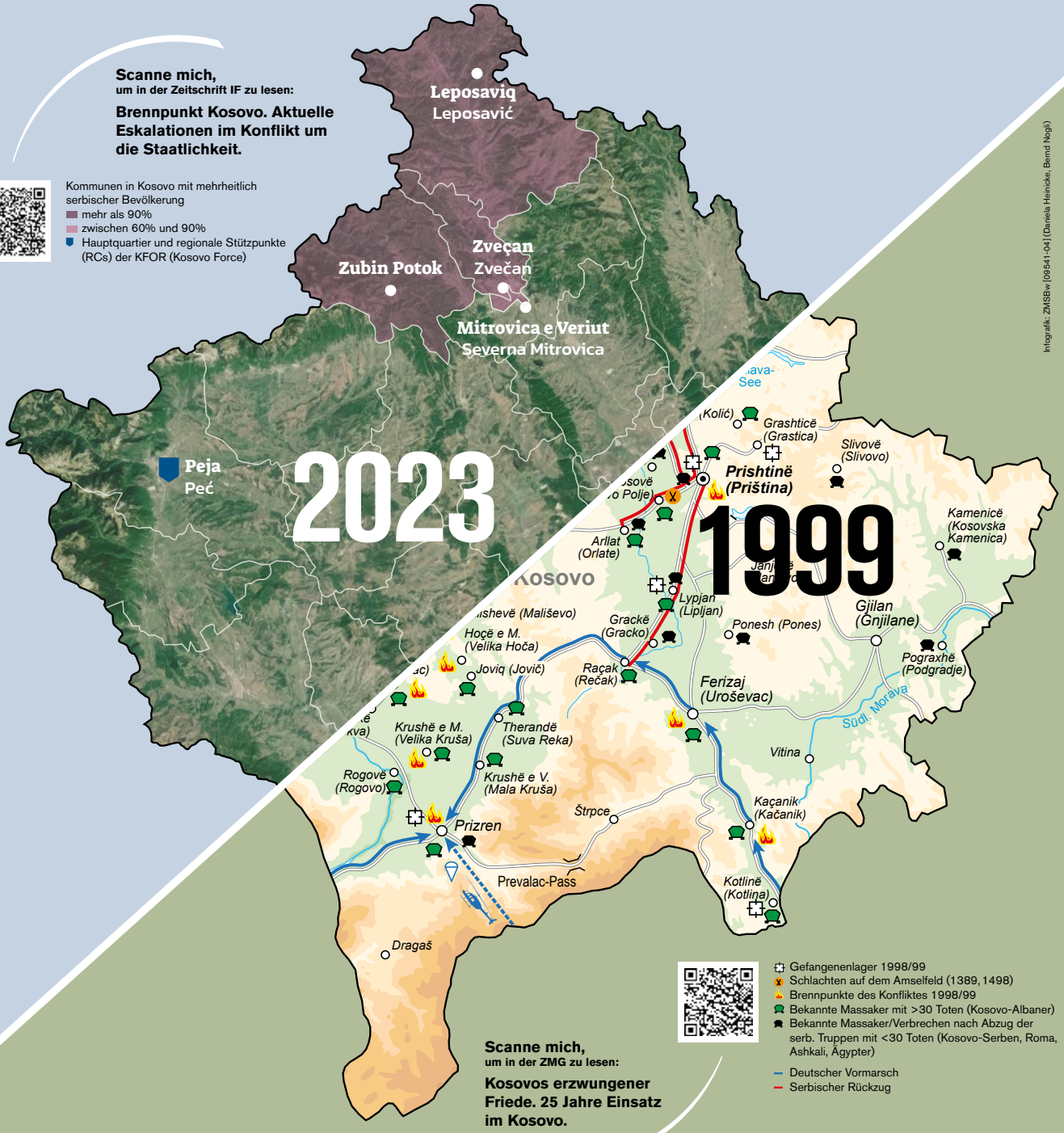
„Führen mit Auftrag“ ist ein wesentlicher Teil der Inneren Führung

Das „Führen mit Auftrag“ ist Teil der Inneren Führung. Es lässt Raum für eigene Entscheidungen und fördert somit die Übernahme von Verantwortung sowie die Motivation. Es stellt sowohl Führer als auch Geführte vor Entscheidungen. Wer ist die richtige Frau, der richtige Mann für die Aufgabe? Wen schicke ich, wenn das Risiko für Leib und Leben groß ist? Nicht immer sind nur militärische und taktische Grenzen und Vorgaben zu bedenken. Auch der gewissensgeleitete Gehorsam, die Menschenwürde und die Kameradschaft bilden emotionale und ethische Grenzen. Der Militärdekan Roger Mielke skizziert das eindrucksvoll in seinem Beitrag zur Ethik des Entscheidens. Im internationalen Umfeld müssen die militärischen Führer nicht nur auf die Einhaltung der eigenen Grenzen und Regeln beim „Führen mit Auftrag“ achten, sie müssen auch die internationalen Kameradinnen und Kameraden an das Prinzip „Führen mit Auftrag“ heranführen. Eine Aufgabe, die ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz voraussetzt.

Foto: Bundeswehr/Jana Schmidt

Hier abtrennen

KOSOVO:
EIN BRENNPUNKT. ZWEI PERSPEKTIVEN.



Infografik: ZMSBw (09541-04) (Daniela Heinicke, Bernd Nogli)

Infografik: Ideenhaus/Michael Zimmermann; Screenshot: Ideenhaus/Google Earth

Militärgeschichte
Zeitschrift für historische Bildung. Herausgegeben vom Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw).

IF Zeitschrift für Innere Führung. Fachzeitschrift für die Führungskultur der Bundeswehr. Herausgegeben vom Zentrum Innere Führung (ZInFü).

BUNDESWEHR

HANDBUCH INNERE FÜHRUNG.

HALTUNG IN DER ZEITENWENDE.

Foto: Bundeswehr/Tom Twardy

Nie war unsere „geistige DNA“ wichtiger, als vor den Herausforderungen der Zeitenwende.

Das neue Handbuch und der digitale Baukasten helfen, Innere Führung in all ihren Facetten zu begreifen und vorzuleben.

Wofür stehen wir ein? Worauf kommt es in der Zeitenwende für die Bundeswehr an?

Kontroverse Blickwinkel, spannende Geschichten aus der Truppe und Bausteine für die Weiterbildung: das Werkzeug für alle Ausbilder und Vorgesetzten.

Mehr Bausteine aus dem Baukasten finden Bundeswehr-Angehörige im Extranet: **ynside.extranet-bw.de/Baukasten-InFue.**

Alle Informationen rund um das Handbuch gibt es im Internet. Scannen Sie den QR-Code und laden Sie sich das Handbuch herunter.

INNERE FÜHRUNG

BUNDESWEHR