IF 2|25

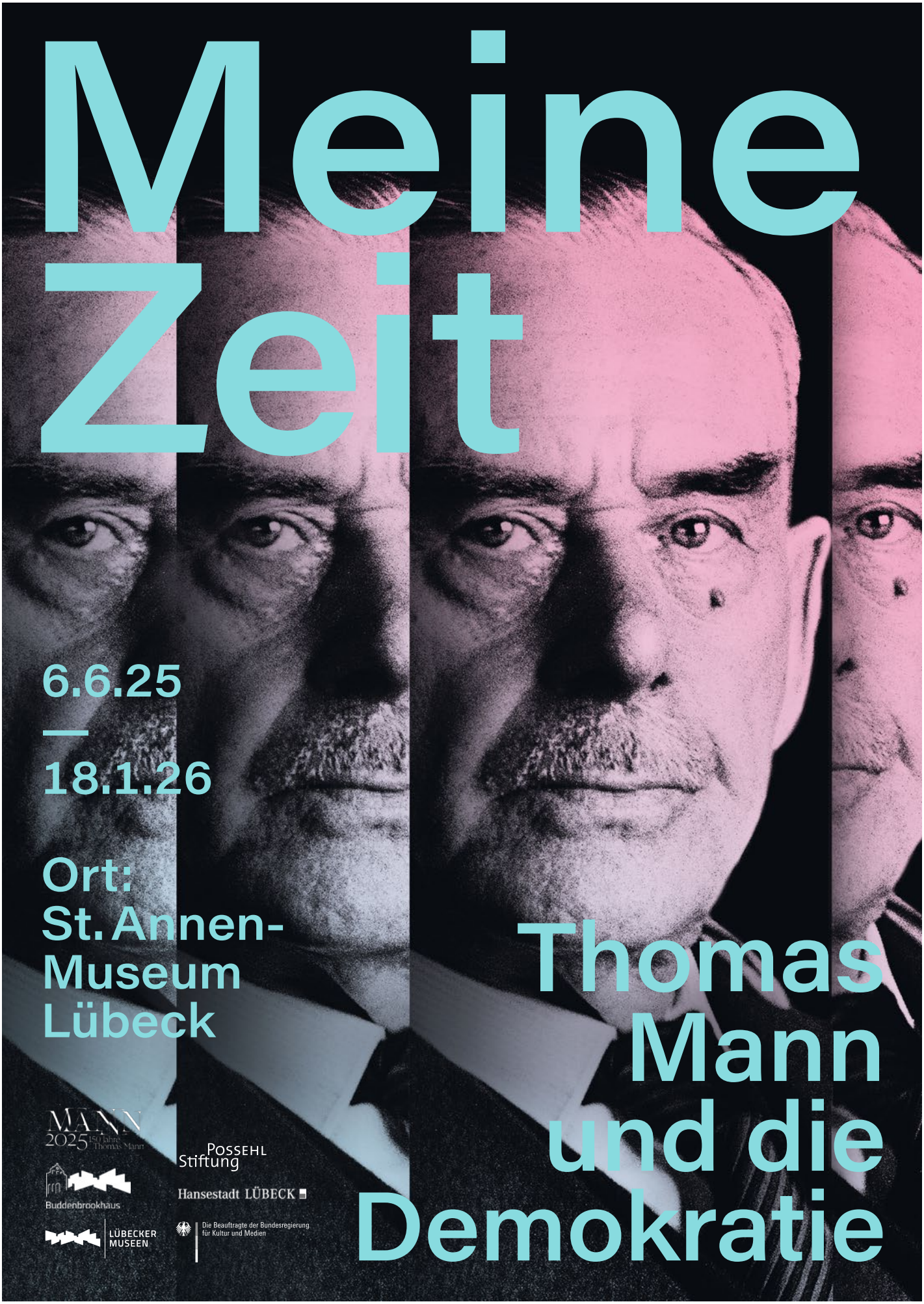
ZEITSCHRIFT FÜR
INNERE FÜHRUNG

Aufbau
Die Brigade Litauen
an der Ostflanke

Wandel
Die Wertekultur im Cyber-
und Informationsraum

Beständigkeit
Die Innere
Führung

BUNDESWEHR


Meine Zeit
6.6.25
—
18.1.26
Ort:
St. Annen-
Museum
Lübeck
Thomas Mann und die Demokratie
MANN 2025 150 Jahre Thomas Mann
Buddenbrookhaus
LÜBECKER MUSEEN
Possehl Stiftung
Hansestadt LÜBECK
Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien

Führungsaufgabe im Wandel

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ – das ist wohl die häufigste Redewendung bei Appellen und Verabschiedungen anlässlich von Kommandoübergaben und Versetzungen. Die Bundeswehr kann „Wandel“. Der Angriff auf die Ukraine und die politischen und militärischen Konsequenzen markieren nicht den ersten Wendepunkt für deutsche Streitkräfte.

Nach dem Aufbau einer neuen Armee Mitte der 1950er Jahre und der langen Phase des Kalten Krieges läuteten der Zusammenbruch des Warschauer Paktes und die Wiedervereinigung mit der Armee der Einheit sowie die spätere Ausrichtung auf Auslandseinsätze Veränderungen ein, die sich auf die gesamte Bundeswehr mit der jeweiligen Neuausrichtung der Aufträge inhaltlich, organisatorisch und strukturell auswirkten.

Die geistigen Väter der Bundeswehr erkannten bereits 1950, dass nach den Erfahrungen in der NS-Diktatur feste Ankerpunkte festzulegen seien, die auch den Wandel politischer oder gesellschaftlicher Entwicklungen beständig überstünden. Im Abschnitt V der Himmeroder Denkschrift legten sie deshalb mit ihren Gedanken zum Inneren Gefüge die Grundlage zum späteren Konzept der Inneren Führung als Konstante jeglichen militärischen Handelns.

In einer Zeit des steten Wandels mit dramatischen Auswirkungen auf die sicherheitspolitische Lage bleibt der Kern der Inneren Führung der Kompass, der die notwendige Orientierung gibt. Unser Leitbild vom Staatsbürger in Uniform, der oder die auch unter Extrembedingungen den Auftrag aus Überzeugung professionell erfüllt, sich unserer Werteordnung verbunden und verpflichtet fühlt und bewusst Leib und Leben einsetzt, steht für diesen unveränderlichen Kern, den Kompass, die handlungsbestimmende Konstante.

Das Motto des damaligen Panzerbataillons 413, das ich vor fast 20 Jahren führen durfte, lautete „Fels im Sturm der Zeit“ und spiegelt aus der Sicht meiner norddeutschen Seele sehr bildlich die Rolle der Inneren Führung in unserer aktuell „stürmischen Zeit“ wider, in der Gischt und Wellen an der Bundeswehr zerren.

Generalmajor Ansgar Meyer
Kommandeur
Zentrum Innere Führung

Titelseite, picture alliance/AP/Alex Brandon, Bundeswehr/Jana Neumann (4), Bundeswehr/Susanne Krause-Weers, picture alliance/Photoshot, Bundeswehr/Nico Theska, Bundeswehr/Marco Dorow (4), picture alliance/dpa/Russian President Press Office/Mikhail Klimentyev, picture alliance/Hans Lucas/Martin Bertrand, picture alliance/AP/Efrem Lukatsky, Bundeswehr/Björn Kapfer
Seite 3, Foto: Bundeswehr/Daniel Kondratiuk

48

Innere Führung

Klaus Naumann

36 Wege der Inneren Führung

Ein Ringen um Realitätstüchtigkeit

Axel Woile

42 Meine Innere Führung

Die Werteentwicklung im Heer

Titelthema „Wandel“

Impuls

Tilo Maedler

14 Wandel ist ein Marathon, kein Sprint

Axel Woile

16 Der Wandel an der NATO-Ostflanke

Die Aufstellung der Brigade Litauen

Thomas Daum

24 Gelebte Innere Führung

Die Kulturentwicklung im Cyber- und Informationsraum (CIR)

Nils Merkle

30 Wandel braucht Führung

Was Organisationen von der Bundeswehr lernen können

Welt & Partner

Peter Beschnidt

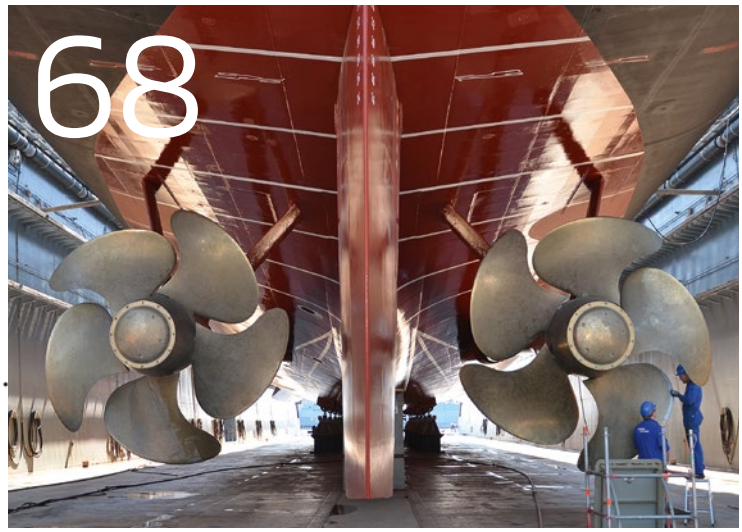
48 Neutralität mit Ausnahmen

Die Schweiz und die NATO

Wolfgang Wien

54 Wehrhaftes Europa

Zur Neuausrichtung der Verteidigungs- und Militärpolitik der EU



Geschichte

Peter Popp

62 Aufs falsche Pferd gesetzt

Paul von Hindenburgs Wahl zum Reichspräsidenten im Frühjahr 1925

Rubriken

Essay

Christoph Scheuren

68 Impulse für eine aktive Fehlerkultur

Zahlen & Fakten

Christopher Steiger

74 2 % versus 3,5 %

Blickwinkel auf die deutschen Verteidigungsausgaben

Mediale

76 Buch- und Onlinetipps

78 Impressum

80 Kontroverse

Rückblende

Michael Peter

82 80. Todestag von Dietrich Bonhoeffer

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

InFü to go

Mit Informationen zum Titelthema

Zum Heraustrennen und Abheften

Seite 4, Fotos: imago images/Depositphotos/palinchak, ideenhaus
Seite 5, Fotos: picture alliance/WZ-Bilddienst, Bundeswehr/Susanne Krause-Weers

Neue Verantwortung für das Heer

Mit der Strukturreform der Bundeswehr, die im Osnabrücker Erlass geregelt ist, ändern sich auch Verantwortlichkeiten, wobei die Teilstreitkräfte gestärkt werden. So übernimmt das Deutsche Heer die Verantwortung für die Dimension Land im internationalen Krisenmanagement. Dazu gehört die EU-Mission EUFOR Althea in Bosnien und Herzegowina, bei der die truppendienstliche Führung der deutschen Anteile im Februar vom ehemaligen Einsatzführungskommando an das Heer übertragen wurde.

Foto: Bundeswehr/Marco Dorow

Die Invictus Games Kanada 2025

Die von Prinz Harry ins Leben gerufenen Invictus Games sind der jährliche Höhepunkt versehrter Soldatinnen und Soldaten. Mit der Teilnahme erfüllt sich für viele von ihnen ein Traum. So auch für Stabsunteroffizier Simon K., der hier im Olympic Park von Whistler die Ziellinie erreicht und von den Fans gefeiert wird.

Foto: Bundeswehr/Jana Neumann

Das Aus für die Regierung Assad

Die Kämpfer der syrischen Opposition zeigen stolz ihre Waffen. Anfang Dezember 2024 kam es zur Rebellenoffensive, seitdem bilden sie in Damaskus eine Übergangsregierung. Um die Folgen des Bürgerkriegs zu lindern, sicherte die Internationale Gemeinschaft im Rahmen einer Geberkonferenz im März 2025 Syrien 5,8 Milliarden Euro (nach 7,5 Milliarden im Jahr zuvor) für den Wiederaufbau des Landes zu.

Foto: picture alliance/Middle East Images/Mohamad Daboul

Seit dem Jahr 2001 sind Frauen fester Bestandteil eines jeden Ausbildungsganges, wie hier in der Offizierausbildung.

25 Jahre Dienst an der Waffe für Frauen

Im Jahr 1996 bewirbt sich Tanja Kreil bei der Bundeswehr. Sie will zur Instandsetzungstruppe und wird abgelehnt. Das Grundgesetz untersagt damals Frauen den Dienst an der Waffe und damit in der von Kreil gewünschten Truppengattung. Der freiwillige Einsatz von Frauen beschränkt sich auf Laufbahnen des Sanitätsdienstes, des militärischen Gesundheitswesens und der Militärmusik, ohne Dienst an der Waffe. Kreils Klage landet vor dem Europäischen Gerichtshof (EuGH).

Am 11. Januar 2000 hält der EuGH fest, dass das Waffenverbot für Frauen einen Verstoß gegen die europäische Richtlinie für Gleichbehandlung darstellt. Mit bahnbrechenden Folgen geht das so genannte „Kreil-Urteil" in die Geschichte der Bundeswehr ein: Die Bundesregierung passt unter anderem den betroffenen Artikel 12a des Grundgesetzes an. Fortan stehen alle militärischen Laufbahnen und Verwendungen für Frauen offen – 2001 treten die ersten Frauen ihren Dienst an der Waffe an.

Seite 12, Fotos: Bundeswehr/Noll, Bundeswehr/Tom Twardy; Composing: Bundeswehr; Seite 13, Fotos: Bundeswehr/Jana Neumann; Grafik: Bundeswehr

Den Kameradinnen und Kameraden im Notfall schnell und gezielt helfen. Dies ist der Anspruch der notfallmedizinischen Versorgung auf dem Gefechtsfeld. →

Train as you fight

Sanitätsdienst zieht Lehren aus dem Ukraine-Krieg

Die notfallmedizinische Versorgung auf dem Gefechtsfeld der Zukunft unterscheidet sich grundlegend von den bisherigen Erfahrungen aus den Einsätzen beispielsweise in Afghanistan oder Mali. Nun hat eine Expertenkommission entschieden, die Kompetenzausbildung vom Einsatzersthelfer A bis zum Notfallmediziner anzupassen.

Die Änderungen betreffen vor allem den taktischen Anteil der jeweiligen Kompetenzhöhe. So soll der Einsatzersthelfer A um die taktischen Ausbildungsanteile des sogenannten All-Service-Member ergänzt werden. Der praktische Teil der Ausbildung soll künftig mehr Drill beinhalten, damit auf dem Gefechtsfeld die Abläufe nahezu automatisch ablaufen. Der Sanitätsdienst folgt damit dem Tactical-Combat-Casualty-Care-Konzept (TCCC) und gleicht sich so an den NATO-Standard an. Mit der Änderung des Ausbildungskonzepts wird gleichzeitig auch auf die Erfahrungen aus dem russischen Angriffskrieg in der Ukraine und dem Nahost-Konflikt reagiert. Die Ausbildung für die Ersthelfer A und B soll noch 2025 umgestellt werden. Geplant ist ebenfalls eine App, mit der die Kenntnisse orts- und zeitunabhängig aufgefrischt werden können.

Embedded in reality

„Embedded" heißt das neue Format der Bundeswehr auf ihren Social-Media-Kanälen. Die Videoclips sind mehr als eine Reportage; der Zuschauer erhält realistische Einblicke in die verschiedenen Aufgabengebiete der Bundeswehr. Redakteurin Stabsunteroffizier Nicole C. nimmt ihre Followerinnen und Follower mit und ist dabei nicht Reporterin, sondern ein Teil des jeweiligen Teams. So kommen die Zuschauerinnen und Zuschauer direkt mit in die „Schlammzone". „Embedded" soll „einen authentischen und unverstellten Blick auf die Truppe geben". Die monatliche Folge von „Embedded" beleuchtet alle Aufgaben der Teilstreitkräfte. Die Serie wird auf YouTube und Instagram ausgestrahlt.

← *Stabsunteroffizier Nicole C. aus der Redaktion der Bundeswehr.*

WhatsApp: Neue Wege in der Kommunikation

Nach dem Start der offiziellen Kanäle von Verteidigungsministerium und Bundeswehr-Karriere sind seit Januar auch die Bundeswehr, das Heer, die Luftwaffe und der Generalinspekteur online. Alle wichtigen Nachrichten und Updates gibt es somit künftig direkt auf das private Smartphone. Nachrichten, Hinweise zu Großübungen oder Truppenverlegungen sowie zu besonderem Übungs- und Flugbetrieb, Service-Infos zum Tag der Bundeswehr oder dem Veteranentag und vieles mehr erwartet die Nutzenden auf den neuen Kanälen. Als Alternative zu WhatsApp gibt es weiterhin das Informationsangebot der Bundeswehr im Internet.

Impuls

Wandel ist ein Marathon, kein Sprint

Die Neuaufstellung des Operativen Führungskommandos der Bundeswehr ist ein komplexer und fordernder Veränderungsprozess – sowohl für das Kommando selbst, aber insbesondere auch für seine Angehörigen. Um die damit einhergehenden Chancen und Herausforderungen zu nutzen, braucht es Tatkraft, Fleiß und Führung mit klarem Ziel und Augenmaß.

von Tilo Maedler

Die Bundeswehr hat seit ihrer Gründung aufgrund permanenter sicherheitspolitischer Lageänderungen immer wieder zahlreiche Strukturmaßnahmen erlebt. Ohne Zweifel ist die Neuaufstellung des Operativen Führungskommandos der Bundeswehr, entstanden unter Heranziehung des Einsatzführungskommandos der Bundeswehr und des Territorialen Führungskommandos der Bundeswehr, eine dieser besonders herausfordernden Veränderungen. Derartig komplexe Aufgaben erfordern stets ein hohes Maß an Initiative und auch den Mut zur Veränderung. Denn die zu treffenden Entscheidungen und die daraus resultierenden Anpassungen für die Dienststelle und jeden einzelnen Angehörigen stellen bisherige Gewissheiten und Routinen zunächst in Frage.

Zur Wahrheit gehört auch, dass diese Prozesse Zeit in Anspruch nehmen: Veränderung ist ein Marathon, kein Sprint. Unser grober Fahrplan ist bereits im vergangenen Jahr kommuniziert worden. Die konkrete Umsetzung der Zusammenführung der Aufgaben und ein anschließender Evaluierungsprozess werden gegebenenfalls Anpassungsbedarfe aufzeigen. Ich bin jedoch der festen Überzeugung, dass sich am Ende alle erbrachten Anstrengungen lohnen werden.

Veränderungen sind Teil unseres Lebens.

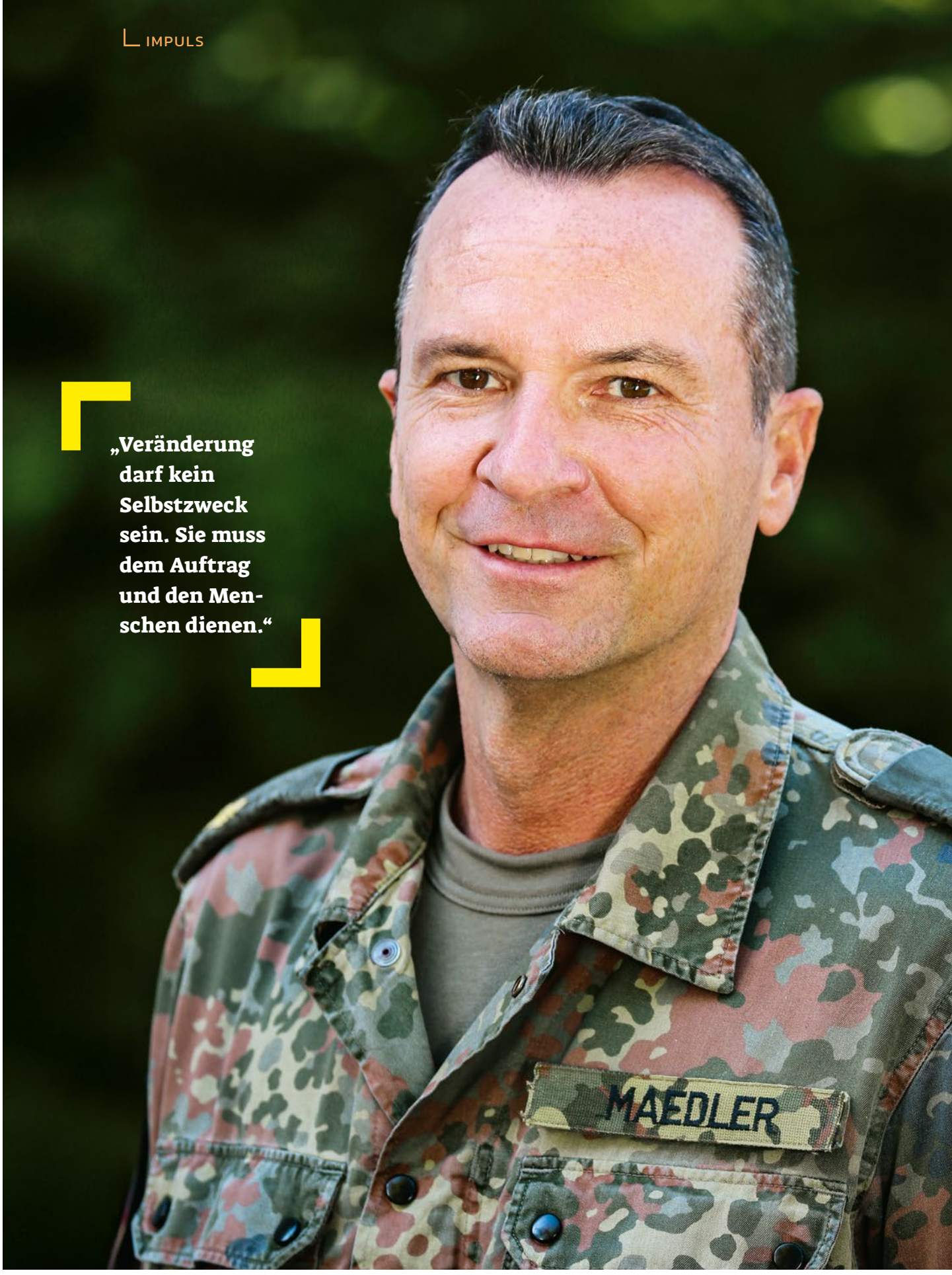
Als Chef des Stabes bin ich nicht nur ein Entscheider im Veränderungsprozess, ich bin auch Betroffener. In ungewissen und fordernden Zeiten helfen mir meine persönlichen Kraftquellen: meine Familie, Gottvertrauen, Freundschaften und auch die Kameradschaft im Dienst. Für mich gilt stets der Grundsatz: Veränderung darf kein Selbstzweck sein. Sie muss dem Auftrag und den Menschen dienen.

Mich erreichen immer wieder berechtigte Fragen und Sorgen zu anstehenden Änderungen, zum Beispiel aufgrund der Verringerung der Gesamtzahl der Dienstposten in beiden Kommandos und der Verteilung auf zwei Standorte. Besonders wichtig ist mir dann, diese Fragen ehrlich zu beantworten, Ziele und Aufträge detailliert zu erläutern und auch einschneidende Entscheidungen transparent und offen zu kommunizieren. Am Ende des Tages schweißt die gemeinsame Bewältigung von Aufgaben uns als Team zusammen. Zudem ist es unerlässlich, nicht nur in Phasen des Wandels sondern auch im täglichen Dienst achtsam mit den eigenen Ressourcen und denen aller Angehörigen des Kommandos umzugehen. Dazu ist zum Beispiel die bewusste Einplanung von Erholungszeiten nach dienstlichen Herausforderungen eine wichtige Maßnahme. Wir müssen als Führungskräfte entlang der Grundsätze der Inneren Führung auf das uns anvertraute Personal eingehen und das Thema Veränderungsmanagement ganzheitlich betrachten, gestalten und vorleben.

Generalmajor Tilo Maedler

ist seit Januar 2025 Chef des Stabes im Operativen Führungskommando der Bundeswehr.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.



„Veränderung darf kein Selbstzweck sein. Sie muss dem Auftrag und den Menschen dienen.“

Foto: Bundeswehr/Anne Weinrich

Der Wandel an der NATO-Ostflanke

Die Aufstellung der Brigade Litauen

Die dauerhafte Aufstellung einer Brigade im Ausland ist ein historischer Schritt für die Bundesrepublik Deutschland und die Bundeswehr. Das Ziel ist es, der NATO in Litauen eine kriegstüchtige, mechanisierte Brigade zur Verfügung zu stellen, die mit ihren rund 5.000 Soldaten und Soldatinnen sowie zivilen Mitarbeitenden nicht zuletzt ein gelebter Ausdruck der aktuellen sicherheitspolitischen Zeitenwende ist. Ein Projekt, das bei Planung und Aufbau immer auch auf Einflüsse von außen reagieren muss.

von Axel Woile

Beim Stemmen dieses Mammutprojektes beschreitet das Heer an vielen Stellen neue Wege. Der Aufstellungsprozess bedingt daher eine ganzheitliche Kraftanstrengung, damit die vielen Einzelaspekte dieses Projekts nahtlos ineinandergreifen. Dabei sind die Einbindung der Truppe, die Nutzung von Expertise in Deutschland und Litauen sowie eine frühzeitige Informationsweitergabe essenziell. Eingebunden in die Planung und Aufstellung sind unter anderem die Fachbereiche Personal, Sicherheit, Logistik und IT.

Notwendige Veränderungen

Auch nach der Indienststellung der Panzerbrigade 45, die mit ihren Kräften den Kern der Brigade Litauen stellen wird, bleibt viel zu tun. Um die 5.000 Angehörige der Brigade Litauen sollen bis Ende 2027 in Litauen stationiert werden. Voraussetzung dafür ist die Bereitstellung der notwendigen militärischen wie

Seite 16, Foto: Bundeswehr/Marco Dorow
Seite 17, Grafik: istockphoto

← *Wachsam: Die Brigade Litauen wird fester Bestandteil der NATO-Ostflanke in Litauen.*

zivilen Infrastruktur durch die Host Nation Litauen. Dies erfordert unter anderem geeignete Kasernen, Übungsplätze mit Schießbahnen, logistische Einrichtungen und Unterkünfte. Dazu kommen Schulen und Kindergärten für mitziehende Familien. Für diese Bauvorhaben ist eine enge Koordination zwischen der Bundeswehr, den litauischen Behörden und den beteiligten Firmen erforderlich. Bauherr für die notwendige Infrastruktur ist die litauische Regierung. Für die Bereitstellung der Infrastruktur durch Litauen wurden – in Federführung des Kommando Heer – die infrastrukturellen Bedarfe der verschiedenen Dienststellen der Bundeswehr für die Brigade Litauen erfasst. Da zum Zeitpunkt der Bedarfsaufstellung noch keine finalen Organisationsstrukturen für die Brigade Litauen vorlagen, wurden die infrastrukturellen Bedarfe auf Grundlage von Strukturentwürfen und Annahmen aufgestellt.

Rund 130 einzelne Bedarfsforderungen für militärische und zivile Infrastruktur (zum Beispiel Kasernen, Übungsplätze, Wohnheime, Kindergärten und Schulen) wurden an das verantwortliche Ministerium für Nationale Verteidigung der Republik Litauen (MoND LTU) gestellt. Gemeinsam mit dem zuständigen Logistikdepartment im MoND LTU steuert das Referat IUD (Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen) I 7 im deutschen Verteidigungsministerium nun gemeinsam die Infrastrukturbereitstellung. Hierbei erfolgt die Bauplanung durch Litauen in enger Abstimmung mit der deutschen Seite. Um eine unmittelbare Ansprechbarkeit vor Ort sicherzustellen, wurde eine deutsche Verbindungsstelle für die Infrastrukturbereitstellung im MoND LTU mit zwei Dienstposten eingerichtet. Diese beantworten die aufkommenden Fragen, begleiten die Bauplanung und die spätere Bauausführung. Als Zeichen des beidseitigen Vertrauens in die Roadmap (Plan mit Meilensteinen) wurde bereits im August 2024 eine Zeitkapsel auf dem Baufeld der Kaserne in Rudninkai einbetoniert. Nach Beendigung der Planungsphase und der Auftragsvergabe an die Baufirmen sind die getroffenen Absprachen zum Bauvorhaben für beide Seiten bindend. Dabei werden alle europäischen Standards eingehalten. Ziel ist es, eine nahtlose und standardisierte Bauphase zu gewährleisten, die sowohl die Bedürfnisse der litauischen als auch der deutschen Seite berücksichtigt. Anpassungen werden unmittelbar zwischen dem MoND LTU und der deutschen Verbindungsstelle vor Ort in regelmäßigen Besprechungen oder direkt mit BMVg IUD I 7 abgestimmt. So wird sichergestellt, dass die Anforderungen bestmöglich umgesetzt werden. Die beiden deutschen Mitarbeitenden in der Verbindungsstelle sind tief in die litauischen Prozesse eingebunden und arbeiten gemeinsam mit der litauischen Projektleitung an der Planung und Errichtung der für die deutschen Kräfte erforderlichen Infrastruktur.

Grundsätzlich wird an der Roadmap, die zwischen der Bundesrepublik und Litauen vereinbart worden ist, festgehalten. Zur Koordination wurde eine litauisch-deutsche Arbeitsgruppe für Stationierung und Infrastruktur ins Leben gerufen, in welcher das MoND LTU (Leiter Logistikdepartment) und das BMVg (Referatsleiter IUD I 7) gleichberechtigt vertreten sind und die regelmäßig tagt. Diese Arbeitsgruppe nimmt unter anderem eine Kontrollfunktion wahr. Darüber hinaus werden Abstimmungen zu Änderungen und Anpassungen in Infrastrukturprozessen vorgenommen.

Im Weiteren werden regelmäßige Treffen des Abteilungsleiters IUD im BMVg mit der für die Infrastruktur zuständigen litauischen Vizeministerin, sogenannte Quartalsgespräche, durchgeführt. Eventuelle Herausforderungen

↑ *Die gesamte Infrastruktur für die Brigade Litauen wird im wahrsten Sinne des Wortes „aus dem Boden gestampft". Als mögliches Vorbild dienen litauische Kasernenanlagen.*

Für die Bereitstellung der Infrastruktur durch Litauen wurden, in Federführung des Kommando Heer, die infrastrukturellen Bedarfe der verschiedenen Dienststellen der Bundeswehr für die Brigade Litauen erfasst.

↓ *Auf dem Übungsplatz Pabradė, nahe der weißrussischen Grenze hat Litauen modernste Logistik- und Instandsetzungseinrichtungen für die Truppen gebaut.*

↑ *Brigadegeneral Christoph Huber ist Kommandeur der Panzerbrigade 45. Sie bildet den Kernanteil der aufwachsenden Brigade Litauen.*

Seite 18, Foto: Bundeswehr/Litauische Streitkräfte
Seite 19, Fotos: Bundeswehr/Jana Neumann (2), Bundeswehr/Till Hey

Räumen mit schwerem Gerät. Auch dies wird, wie hier auf der Übung Griffin Lighting, von den deutschen Truppen in Litauen geübt.

Foto: Bundeswehr/Jana Neumann

können dann direkt auf Leitungsebene geklärt werden.

Der militärische und logistische Aufwuchs der Brigade

Noch während der Bau- und Planungsphase in Litauen werden in Deutschland die Bataillone 122 und 203 für die Stationierung in Litauen ausgebildet. Dazu gehören auch Übungen in Litauen, die vor der Stationierung durchgeführt werden, um die Soldatinnen und Soldaten mit den landestypischen Gegebenheiten vertraut zu machen. Die Angehörigen der Einheiten müssen die veränderte IT-Sicherheitslage verinnerlichen und die mit der Nähe zur Grenze zu Belarus verbundenen Auflagen und Sicherheitsvorkehrungen lernen und akzeptieren.

Neben der Baubegleitung der Infrastruktur bedarf es einer durchdachten und auf die Gegebenheiten vor Ort angepassten, ablauforganisatorischen Planung zur Sicherstellung der zeitgerechten Verlegung von Material und Gerät. Die Gewährleistung einer bruchfreien Versorgung ist eine der vordringlichsten Aufgaben der Logistiker und Logistikerinnen der Brigade, besonders hinsichtlich moderner, komplexer Waffensysteme wie Leopard 2 A8 und Schützenpanzer Puma S1.

Ein weiterer Fokus liegt auf der Interoperabilität. Die Panzerbrigade 45 als Teil der Division 2025 wird räumlich gesehen Schulter an Schulter mit den litauischen Verbündeten eingesetzt. Dies erfordert häufige gemeinsame Übungen, die eine reibungslose Zusammenarbeit sicherstellen sollen. Die Häufigkeit der Übungen variiert und beinhaltet sowohl kurze intensive Trainings als auch längerfristige Übungsszenarien. Dabei werden unterschiedliche Szenarien, wie die Verteidigung gegen Angriffe oder die Abwehr von hybriden Bedrohungen, simuliert. Frei nach dem Grundsatz „Train as you fight“ wird so die optimale Vorbereitung der Truppen sichergestellt.

Mit der Indienststellung der Panzerbrigade 45 zum 1. April 2025 wird ein weiterer Meilenstein erreicht. Sie bildet den Kern der Brigade Litauen, zu der auch Unterstützungselemente gehören.

Die Stationierung einer kompletten Brigade vor Ort stellt eine wesentliche Verstärkung der NATO-Ostflanke dar. Ein entscheidender Unterschied zu bisherigen Konzepten ist, dass die Brigade nicht erst im Bündnisfall verlegt werden muss, sondern sich bereits im Einsatzraum befindet. Dadurch wird eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf Bedrohungen sichergestellt. Mit dem Einsatzraum vertraut zu sein, bietet darüber hinaus taktische und operative Vorteile und reduziert potenzielle Anlaufzeiten im Krisenfall. Zusätzlich vereinfacht es die Aufnahme der Kräfte der Division 2025 nach einer Alarmierung. Das New Force Model der Nato sieht für die Tier-1-Kräfte, eine „Notice-to-fight" von 10 Tagen vor.

Ein zentraler Punkt ist die persönliche Einsatzbereitschaft der Soldatinnen und Soldaten, die eine höhere Einsatzbereitschaft und Flexibilität aufweisen müssen, um jederzeit für Operationen bereit zu sein. Dies erfordert zusätzliche Trainings und Anpassungen in der individuellen Vorbereitung.

Unveränderte Strukturen

Trotz des innovativen Charakters des Projekts bleibt die Bundeswehr ihren Grundprinzipien treu. Klare Führungsstrukturen und bewährte Ausbildungsstandards sorgen für Stabilität und Orientierung in einem neuen Umfeld. Diese Verlässlichkeit wird die Einsatzbereitschaft der Brigade gewährleisten und stärkt das Vertrauen der Truppe. Nicht zuletzt das Prinzip vom Führen mit Auftrag schafft die Flexibilität, um auch auf Lageänderungen angemessen zu reagieren sowie den Soldatinnen und Soldaten vor Ort Entscheidungsfreiheiten und Möglichkeiten zur Mitgestaltung einräumen zu können.

Das Rückgrat der Brigade sind die Menschen, die ihr angehören. Auf sie kommt es im Gefecht an. Daher zielt die Herstellung der Kriegstüchtigkeit, neben organisatorischen Aspekten, vor allem auf die persönliche Einsatzbereitschaft der Soldatinnen und Soldaten. Hinzu kommt die moderne Ausrüstung der Panzerbrigade 45. Sie steht exemplarisch für die Fähigkeit der Bundeswehr, auf höchstem technischem Niveau zu operieren. Diese Kontinuität in der Ausstattung und den Ausbildungsstandards ermöglicht eine schnelle Integration in die 10. Panzerdivision und darauf aufbauend in die NATO-Strukturen.

Herausforderungen

Trotz der bereits erreichten Fortschritte bestehen, der Größe des Projekts gemäß, natürlich auch Herausforderungen. Eine

Die schnelle Verladung von Truppen ist ein wesentlicher Bestandteil zum Erreichen der Gefechtsbereitschaft.

wichtige Aufgabe ist dabei, die enge Koordination mit Litauen hinsichtlich der Bereitstellung der Infrastruktur. Hierbei sind eine vorausschauende Planung und offene Kommunikation mit allen Beteiligten der Schlüssel zum Erfolg.

Des Weiteren ist auch die Sicherheit der Truppe ein zentraler Punkt. Angesichts der Nähe zur russischen und belarussischen Grenze steht die Brigade vor besonderen Anforderungen an die Cybersicherheit und den Schutz vor potenziellen Desinformationskampagnen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Einbindung der Bevölkerung. Ein Schwerpunktthema ist die enge Informationsarbeit, die gemeinsam mit der deutschen Botschaft in Vilnius und dem litauischen Verteidigungsministerium vorangetrieben wird. Informationsveranstaltungen und die Zusammenarbeit mit Medienvertretern sorgen für Transparenz und Informationsfluss. Hervorzuheben ist die Einrichtung eines zweisprachigen Social-Media-Accounts zum 1. April des Jahres, um sowohl die deutsche als auch die litauische Bevölkerung zu erreichen.

← *Die virtuelle Darstellung des Gefechtsraums (ACOP) ist eines der Hilfsmittel bei der Beurteilung der Lage. Der Kommandeur der 10. PzDiv, Generalmajor von Butler testet dieses System während der Übung Quadriga 2024.*

↑ *Deutsche Soldaten trainieren den Abtransport Verwundeter während der Übung Quadriga 2024.*

Die Menschen mitnehmen

Ein Schlüsselaspekt ist die Einbindung der Soldatinnen und Soldaten sowie ihrer Familien. Regelmäßige Informationsveranstaltungen und Dialogforen schaffen Transparenz und stärken das Vertrauen in das Projekt Brigade Litauen. Vor allem die militärischen Vorgesetzten, aber auch zum Beispiel Vertrauenspersonen und der Sozialdienst der Bundeswehr, stehen als direkte Ansprechpartner zur Verfügung, um Fragen und Bedenken frühzeitig aufzugreifen und zu unterstützen. Die Bundeswehrverwaltungsstelle ist mit einer Wohnungsfürsorge vor Ort und hält Kontakt zu den örtlichen Maklern. Der örtliche Wohnungsmarkt ist groß genug und zusätzlich können Truppenunterkünfte genutzt werden.

Neben klassischen Kanälen, wie Truppeninformationen, werden gerade auch die sozialen Medien genutzt, um den Informationsfluss zu verbessern. Das litauische Arbeitsministerium hat zudem eine Internetseite eingerichtet, die es mitreisenden Familienangehörigen der Brigade erleichtert, vor Ort einen Job zu finden.

Der Aufbau der Brigade Litauen verdeutlicht, wie viel gemeinsam erreicht werden kann, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Basierend auf bewährten Führungsgrundsätzen und -prinzipen der Bundeswehr, vor allem des Prinzips vom Führen mit Auftrag, wird durch eine enge Kooperation, insbesondere mit dem Gastland und klare Kommunikation, die Basis für den Erfolg gelegt: die Aufstellung einer Panzerbrigade als sichtbarem deutschen Beitrag zur Abschreckungs- und Verteidigungsfähigkeit der NATO an ihrer Ostflanke.

Oberstleutnant a. D. Axel Woile

ist freier Mitarbeiter der IF – Zeitschrift für Innere Führung.

Der Artikel entstand unter Zuarbeit der Panzerbrigade 45 und des BMVg.

Seite 22, Fotos: Bundeswehr/Carl Schulze, Bundeswehr/Jana Neumann
Seite 23, Fotos: Bundeswehr/Marco Dorow (2), Bundeswehr/Franziska Hunold

Gelebte Innere Führung

Die Kulturentwicklung im Cyber- und Informationsraum (CIR)

Managementexperten sind sich seit Langem einig: Die Kultur einer Organisation ist die Basis für ihren Erfolg. Änderungen der Managementstrategie oder Reorganisationen können nur unter Beachtung und gezielter Weiterentwicklung der Organisations- und Führungskultur erfolgreich implementiert werden. Auf die Bundeswehr übertragen heißt das: Die Kultur ist wesentliche Basis für die Erfüllung ihres Auftrags der Landes- und Bündnisverteidigung.

von Thomas Daum

Der Generalinspekteur der Bundeswehr General Carsten Breuer hat es auf den Punkt gebracht: „Zeitenwende ist vor allem auch Gedankenwende". Mit Blick auf die Herausforderungen der Gegenwart fordert er einen grundlegenden Mentalitätswandel. Dieser ist alternativlos, um das von ihm vorgegebene Ziel einer kriegstüchtigen Bundeswehr bis 2029 zu erreichen. Für die Bundeswehr ist das prinzipiell nichts Neues – mit dem Konzept der Inneren Führung wurde von Beginn an die Bedeutung der Kultur besonders herausgehoben. Kurz formuliert: Kulturentwicklung ist gelebte Innere Führung!

Gerade für die Dimension Cyber- und Informationsraum (CIR), mit ihrer durch die technischen Innovationszyklen einhergehenden Dynamik bei extrem kurzen Reaktions- und Veränderungszeiten, gelten diese grundlegenden Aussagen in besonderer Weise. Mit einer solchen Gedankenwende beschäftigt sich die Teilstreitkraft (TSK) CIR bereits seit 2021, ganz konkret seit dem Start des Projektes „CIR 2.0 – Gemeinsam die Dimension gestalten". Dahinter stand das Ziel, sich mit den vorhandenen Ressourcen optimal aufzustellen und Anpassungen in der Organisations- und Führungskultur vorzunehmen. Bisherige Arbeits- und Entscheidungsprozesse sollten auf den Auftrag bezogen betrachtet werden; eine Rückbesinnung auf das Führen mit Auftrag sollte als Ergebnis entstehen. „Im Denken flexibel sein, Entscheidungen treffen, vertrauen" – das ist unsere angestrebte Führungsphilosophie.

Die fünf Kulturfaktoren der Teilstreitkraft CIR

Als jüngste TSK der Bundeswehr steht der Cyber- und Informationsraum dabei vor einer besonderen Herausforderung. Wie kann man mit den vielfältigen Erfahrungen und Prägungen der Menschen aus den unterschiedlichen Truppengattungen der drei Uniformträgerbereiche, die zusammen als eine TSK in der Dimension CIR wirken, zu einer gemeinsamen Kultur kommen, zu einem eigenen Selbstverständnis? Fünf Faktoren wurden von mir und meinem engsten Führungskreis als wesentlich für die Kultur in der TSK CIR identifiziert.

Foto: Bundeswehr/Martina Pump

↑ *Üben für den Ernstfall. Soldaten bei der Live-Fire-Abwehrübung Locked Shields.*

Konkret gilt es:
Eine **FÜHRUNG** zu leben, die von Loyalität, Ehrlichkeit, Vertrauen, Offenheit, Authentizität, Empathie und einer entsprechenden Fehlerkultur geleitet ist und das Prinzip vom Führen mit Auftrag forciert.

KRIEGSTÜCHTIGKEIT herzustellen durch physische und mentale Fitness, individuelle Einsatzbereitschaft und ein ausgeprägtes Bewusstsein für unsere Rolle im CIR während eines Krieges.

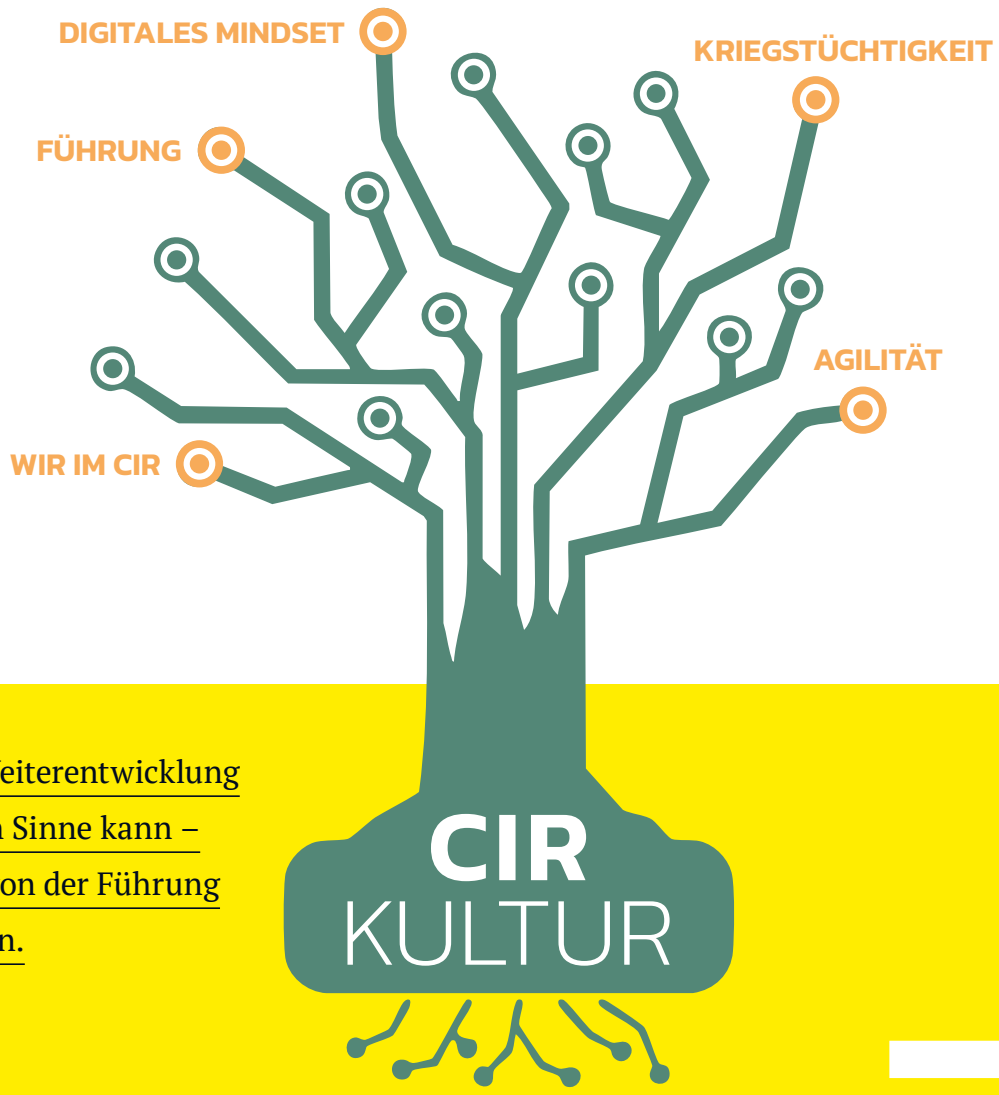
AGILITÄT ist zu fördern, damit Entscheidungen so weit unten wie möglich und so weit oben wie nötig getroffen werden. Es gilt flexibel zu agieren und zu akzeptieren, dass eine 80 %-Lösung oft effizienter als eine 100 %-Lösung ist. Es ist vorausschauend und mit Maß und Mitte zu handeln.

Ein **DIGITALES MINDSET** ist zu schaffen, indem Freiräume ermöglicht und als Gestaltungsspielräume ebenso genutzt werden wie digitale Mittel, wo es sinnvoll ist.

Ein **„WIR IM CIR“** Gefühl ist zu stärken, um sich angesichts der eigenen Fachlichkeit über den Beitrag zur gemeinschaftlichen Auftragserfüllung bewusst zu sein und die Bedeutung des eigenen Werdeganges und Beitrages zu verinnerlichen.

Wir überprüfen regelmäßig, ob diese Kulturfaktoren weiterhin die relevanten für unseren Erfolg sind und nutzen hierzu strukturiertes Feedback aus der Organisation in Form einer jährlichen „Kulturbefragung“ per Online-Umfrage für alle Angehörigen unserer TSK.

Etablieren von Change Agents in den Dienststellen
Eine kulturelle Weiterentwicklung im beschriebenen Sinne kann – und soll – nicht von der Führung „befohlen“ werden. Vielmehr kann diese nur durch die Menschen vor Ort in den einzelnen Dienststellen mit Leben gefüllt werden. Deshalb liegt die Verantwortung für die Umsetzung der kulturellen Weiter-



Eine kulturelle Weiterentwicklung im beschriebenen Sinne kann – und soll – nicht von der Führung „befohlen“ werden.

Seite 26, Grafik: Bundeswehr; Aufbereitung: Ideenhaus/Alina Schmalz
Seite 27, Fotos: Bundeswehr/Keller, Bundeswehr/Michael Rupertus, picture alliance/NurPhoto/Jaap Arriens

↑ *„Wir im CIR“: Dieses Gefühl stärkt auch auf dem Gefechtsfeld die Kameradschaft.*

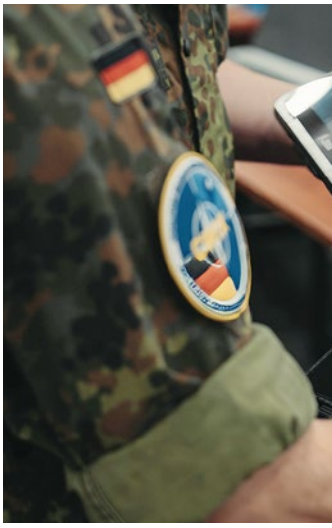
↑ *Ein „digitales Mindset“ zu schaffen, ist einer der Ansprüche im Kommando CIR.*

entwicklung in der TSK CIR bei jedem Dienststellenleiter und Kommandeur.

Zu ihrer Unterstützung gibt es in jeder Dienststelle zwei sogenannte „Change Agents“. Dies sind Angehörige der Dienststelle (militärisch oder zivil), die nebenamtlich die Aufgabe übernommen haben, den Veränderungsprozess zu begleiten. Sie sind auch Ansprechpartner für alle Angehörigen der jeweiligen Dienststelle, denn sie kennen die Menschen und das Arbeitsumfeld vor Ort. Die Change Agents werden regelmäßig im Rahmen von mehrtägigen Workshops für ihre Aufgabe befähigt. Zudem vernetzen sie sich durch die aktuell zweimal im Jahr stattfindenden Zusammenkünfte untereinander, um sich über Entwicklungen auszutauschen, Best Practices zu übernehmen und Fehler, von denen aus anderen Standorten berichtet wurde, zu vermeiden. Die Implementierung dieser Funktion hat sich bewährt und treibt die kulturelle Weiterentwicklung in unserer TSK maßgeblich mit voran.

Die Führungskräfte spielen natürlich in der Entwicklung einer Organisationskultur eine entscheidende Rolle. Kultur wird wesentlich durch die Führungskräfte vorgelebt. Um sich von Hierarchie- und Silodenken zu lösen und die TSK CIR in agilen Strukturen unter moderner Führung weiterzuentwickeln, sind sie daher in besonderem Maße gefragt. Das Vertrauen in die Expertise des unterstellten Personals ist entscheidend für den erfolgreichen Führungsprozess. Eine moderne Organisation kann es sich nicht leisten, mit jedem Vorgang auf der Hierarchieleiter herauf und herunter zu klettern und so wertvolle Zeit zu verlieren. Das bewährte Prinzip vom Führen mit Auftrag wird in der TSK CIR deutlich gestärkt und muss einhergehen mit gelebter Fehler- und Feedbackkultur.

↓ *Cyberangriffe sind eine permanente Bedrohung unserer Sicherheit. Hier die Übung zur Cyberverteidigung und -sicherheit bei der NATO Interoperabilitätsübung CWIX.*



↑ *Bei der Analyse von Daten in der TSK CIR ist es wichtig, dass alle, unabhängig von der Hierarchie, ihre Meinung sagen.*

Konkrete Schritte auf dem Weg zur Zielkultur CIR

Als erster Schritt einer systematischen Weiterentwicklung der CIR-Kultur wurde ein Lagebild zu den fünf Kulturfaktoren erfasst. Hierfür wurde Ende des Jahres 2023 eine anonyme Online-Umfrage zum Stand der Organisations- und Führungskultur durchgeführt. Teilnehmen konnten alle Angehörigen der TSK – ein entscheidender Faktor für die Validität der Ergebnisse. Über 46 % der TSK-Angehörigen haben in 2023 an der Befragung teilgenommen und mit Antworten auf 20 Fragen und weit über 6.000 Freitextkommentaren ihre Meinung zur Situation in der TSK CIR hinsichtlich der fünf Kulturfaktoren abgegeben. Basierend auf den Ergebnissen haben Analyseteams in allen Dienststellen Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt, die den Weg in Richtung der angestrebten Zielkultur beschleunigen sollen und werden.

TSK CIR-übergreifend wurden vier Maßnahmenblöcke abgeleitet:

1. Aufsetzen einer TaskForce, um das Auftrags- und Informationsmanagement zwischen Kommando CIR und den nachgeordneten Dienststellen schneller, effektiver und effizienter zu gestalten,
2. Erstellen eines Konzeptes Kriegstüchtigkeit für Landes- und Bündnisverteidigung (LV/BV) im CIR, um ein präzises und gleichgerichtetes Verständnis des Begriffes zu gewährleisten und nachgeordneten Dienststellen das Erstellen von ergänzenden Konzepten zu ermöglichen,
3. Durchführen von CIR-Events mit breiter Wirkung für die Angehörigen der TSK, um den Wissensstand über Fähigkeiten der verschiedenen Bestandteile der TSK CIR bei den CIR-Angehörigen auszubauen und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken, sowie
4. Erarbeiten von Maßnahmen zum Unterstützen und Verstärken einer CIR-Prägung, um bei den CIR-Angehörigen die Identifikation mit unserer TSK zu fördern.

> Das bewährte Prinzip vom Führen mit Auftrag wird in der TSK CIR deutlich gestärkt und muss einhergehen mit gelebter Fehler- und Feedbackkultur.

In diesen vier Themenfeldern haben wir erste Maßnahmen identifiziert und auf den Weg gebracht, weitere werden folgen. Inzwischen haben wir den ersten Jahreszyklus unseres Kulturentwicklungsprozesses erfolgreich

Seite 28, Fotos: Bundeswehr/Siebold, Bundeswehr/Lea Bacherle
Seite 29, Fotos: Bundeswehr/Stefan Uj (2)

Die Lage im Blick. Modernste Technik hilft bei den Entscheidungen im Gefecht.

abgeschlossen. Die Befragungen werden jährlich wiederholt, um die Entwicklung und den Erfolg von Maßnahmen zu quantifizieren.

Ende 2024 wurde sodann die zweite Kulturbefragung durchgeführt – mit ähnlich hoher Beteiligung. Mit rund 13.000 Freitextkommentaren wurde nochmals deutlich mehr Input von den TSK-Angehörigen geliefert. Die Ergebnisse enthalten positive wie negative Stimmen und verdeutlichen den Handlungsbedarf, den wir erneut detaillierter analysieren und angehen. Erwartungsgemäß betrifft dies weiterhin vor allem den Bereich der Kriegstüchtigkeit, wenngleich hierzu in der aktuellen Befragung bereits erste wahrgenommene Verbesserungen von den CIR-Angehörigen zurückgemeldet wurden. Zudem steht die Entwicklung einer eigenen CIR-Identität noch am Anfang.

Die Erfahrungen aus dem ersten Zyklus unserer Kulturentwicklung zeigen sehr deutlich, dass dieser strukturierte Kulturweiterentwicklungsprozess den Führungskräften wertvolle Werkzeuge an die Hand gibt, die Innere Führung jetzt und in Zukunft weiter zu leben und auszugestalten. Insbesondere die Befragungsergebnisse geben den Führungskräften neue Möglichkeiten, um mit ihren Mitarbeitenden auf Basis fundierter Daten noch zielgerichteter in den Dialog zu gehen und Maßnahmen zu entwickeln, um die einzelnen Aspekte weiterzuentwickeln. Hierbei gibt es keine detaillierten Vorgaben „von oben“ - das würde dem Prinzip „Führen mit Auftrag“ widersprechen. Meine konkrete Erwartungshaltung ist, dass meine Führungskräfte diese Chance erkennen und nutzen – und an immer mehr Stellen unserer TSK sehe ich, dass dies bereits passiert.

Klar ist: Wir sind noch lange nicht fertig mit unserer Arbeit – aber das wird auch niemanden verwundern und liegt in der Natur der Sache. Eine kulturelle Weiterentwicklung ist kein „Sprint“, sondern ein dauerhaftes Vorhaben. Die kontinuierliche Arbeit lohnt und ist alternativlos, denn unsere Kultur ist – wie schon zu Beginn deutlich gemacht – die Basis für die nachhaltige Erfüllung unseres Auftrags in der TSK CIR im Speziellen wie auch in der Bundeswehr im Allgemeinen.

Eine der Kernfähigkeiten der TSK CIR sind geschützte Kommunikationsverbindungen, das wichtigste Element eines modernen Krieges. Das Kommando CIR betreibt diese Verbindungen zuverlässig.

Vizeadmiral Dr. Thomas Daum

ist Inspekteur der Teilstreitkraft Cyber- und Informationsraum.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Wandel braucht Führung

Was Organisationen von der Bundeswehr lernen können

Seite 30, Foto: Bundeswehr/Florian Sorge
Seite31, Foto: picture alliance/Maximilian Koch

In der IT-Branche ist Wandel ein fester Bestandteil in der Organisationsentwicklung. Alle zwölf bis 24 Monate wird die Organisation angepasst, um ein sich stetig veränderndes Angebotsportfolio marktgerecht zu segmentieren und sowohl bestehenden als auch neuen Kunden anzubieten. Unlösbare Herausforderungen für die Mitarbeitenden, wenn es nicht auch in einer solcher Organisation einen inneren Kompass gäbe.

↑ *IBM setzt auf klare Führungsprinzipien.*

von Nils Merkle

Mit etwas Neid kann man von außen auf die Bundeswehr, ihre lange Geschichte und ihren Wandel von Preußen bis Pistorius blicken. Nur wenige Organisationen in der Wirtschaft schaffen es, sich so lange zu halten und stets an sich verändernde Gegebenheiten anzupassen. Dank der Inneren Führung stellt sich – im Gegensatz zu deutschen Armeen der Vergangenheit – in der heutigen Zeit niemand ernsthaft die Frage, ob Deutschlands Streitkräfte dem Schutz der Werte unseres Staates dienen.

Beschreibt ein Soldat dieses, ihn stets leitende Grundverständnis, jemandem, der nicht gedient hat, so würde er wohl Worte wie „Unternehmensphilosophie“, „Leitbild“ oder „Purpose“ verwenden. Tatsächlich ist es aber mehr. Treffen auch Jahre nach dem aktiven Dienst ehemalige Soldaten und Soldatinnen aufeinander, sprechen sie noch immer dieselbe Sprache, teilen ähnliche Erfahrungen und empfinden füreinander Sympathie sowie ein gegenseitiges Grundvertrauen. „Wer das gleiche durchgemacht hat, wie ich; wer dieselben Werte verteidigt hat, wie ich; wer dasselbe Selbstverständnis gelernt und gelebt hat, der ist auch jetzt ein Kamerad, beziehungsweise eine Kameradin.“ Es braucht aber keinen zweiten Ehemaligen, um (Bundeswehr-) Soldaten und Soldatinnen auch Jahre nach dem Dienst noch Disziplin, Organisationstalent, Führungsstärke und Integrität zuzusprechen.

Strg + C – Strg + V?*

Etwas Vergleichbares versuchen Organisationen in der Wirtschaft auch zu schaffen. Sie investieren viel in die Bildung eine Marke und über Alumni-Netzwerke halten sie ihre Ehemaligen in Kontakt. Seltener gelingt es, ein Bild wie das des ehemaligen Soldaten oder der ehemaligen Soldatin nachhaltig zu verankern. Bei Jahrgangsbesten, die über 80 Stunden in der Woche lang und hart arbeiten und sich McKinsey-, Boston Consulting Group- oder Bain Strategieberaterinnen und -Berater nennen, hat es funktioniert. Genauso bei den innovativen, agilen, kundenzentriert handelnden Technologieexperten aus einer BigTech-Company, wie Google, Apple, Microsoft oder IBM.

*„copy - paste“

← *Eine klare Führung – im Gefecht unabdingbar.*

Ob die Innere Führung, die sicher maßgeblich für die Prägung des Rufs ehemaliger Bundeswehrangehörigen verantwortlich ist, mit den Ursprung des Rufs von McKinsey-Alumni oder Google-Mitarbeiter vergleichbar ist, ist keine leichte Frage. Es gibt zahlreiche Studien, Berichte und Erfahrungswerte, die zeigen, dass bestimmte Unternehmen eine prägende Wirkung auf ihre Mitarbeitenden und dass Alumni-Netzwerke einen starken Einfluss auf Karrieren haben. Sie teilen die Umgebung, in der sie gearbeitet haben, spezifische Fähigkeiten, die sie benötigt haben, um erfolgreich zu sein, überschneidende Netzwerke und gemeinsame Werte, für die sie eingetreten sind. Unterm Strich gibt es sicher einige Gemeinsamkeiten:

Doch unabhängig vom Umfeld bleibt eines konstant: Menschen brauchen einen inneren Kompass, der ihnen Orientierung gibt – besonders in Zeiten des Wandels.

Werte und Normen formen Verhalten: In der Inneren Führung sollen Soldaten und Soldatinnen sich an demokratischen Werten orientieren und verantwortungsbewusst handeln. In Unternehmen prägt die Kultur die Arbeitsweise, zum Beispiel analytisches Denken in Beratungen oder Innovationsdrang in Tech-Firmen.

Klare Führungsprinzipien und Sozialisation: Vorgesetzte in der Bundeswehr sollen durch Vorbild führen, ähnlich wie Führungskräfte in Unternehmen. Neue Mitarbeitende übernehmen oft die Denkweisen und Methoden ihres Unternehmens, zum Beispiel datengetriebenes Arbeiten bei IBM oder strukturiertes Problemlösen bei McKinsey.

Seite 32, Foto: Bundeswehr/Marco Dorow
Seite 33, Fotos: picture alliance/NurPhoto/Chris Jung, Bundeswehr/Elian Hadj Hamdi

Die Streitkräfte brauchen eine klare Führungsstruktur und helfende Fehleranalysen.

Starkes Alumni-Netzwerk: Ehemalige Soldaten und Soldatinnen bleiben oft verbunden und bringen ihre Führungserfahrung in zivile Karrieren ein. Ähnlich funktioniert das bei McKinsey, Google oder IBM, wo Ex-Mitarbeitende oft in Top-Positionen bei anderen Unternehmen wechseln.

Neben den Gemeinsamkeiten gibt es allerdings auch gravierende Unterschiede zwischen der Bundeswehr und Organisationen in der Wirtschaft.

Staat versus Wirtschaft: Der wohl offensichtlichste Unterschied ist, dass die Bundeswehr eine staatliche Institution mit öffentlichem Auftrag ist. Sie produziert keine vermarktbaren Güter und muss sich nicht wirtschaftlich rechtfertigen. Unternehmen hingegen verfolgen wirtschaftliche Ziele und müssen profitabel sein.

↑ *Beratungsfirmen halten ein breites Angebot bereit, um Führungskräfte zu unterstützen.*

Vorgesetzte in der Bundeswehr sollen durch Vorbild führen, ähnlich wie Führungskräfte in Unternehmen.

↑ *Für die Bundeswehr gilt das Primat der Politik. Aber auch hier ist ein klares Führungsprinzip unabdingbar.*

Hierarchie und Gehorsam: Die Bundeswehr hat eine klare Befehlskette, auch wenn Eigenverantwortung nicht zuletzt aufgrund der Führungsphilosophie „Führen mit Auftrag“ essenzieller Teil der Kultur ist. Unternehmen sind oft flexibler, fördern offenere Diskussionen und verlangen von ihren Mitarbeitenden ein höheres Maß an Eigenständigkeit.

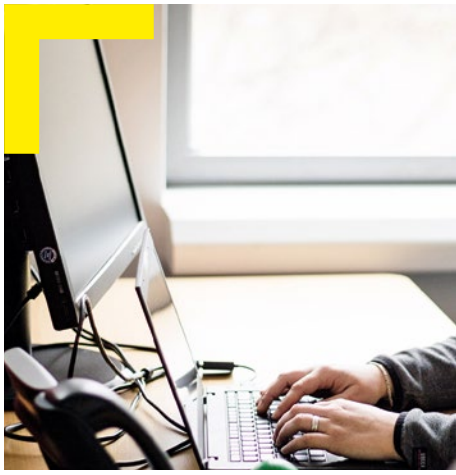
Der Zweck und das Ziel: In der Wirtschaft dient die Unternehmenskultur meist dem Schutz der eigenen Marke, dem Gewinnen von Mitarbeitenden und der Maximierung von Erfolg (Gewinn, Innovation, Effizienz). Hingegen ist es die Aufgabe der Inneren Führung, die Erfüllung des Auftrages der Bundeswehr, ethischen und rechtsstaatlichen Prinzipien folgen zu lassen.

Six Consulting Habits – Werte bei IBM

Auch wenn Organisationen in der Wirtschaft andere Ziele verfolgen und demnach ihre Unternehmenskultur einen anderen Zweck verfolgt, so ist es für den Erfolg und die Marke eines Unternehmens wichtig, gemeinsame Werte und gemeinsame übergeordnete Ziele festzulegen, um bei ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen inneren Kompass auszuprägen. Dieser wird gebraucht, um in der heutigen Zeit die Unsicherheiten auszugleichen, die mit der kontinuierlichen Transformation einhergehen, die es einer Organisation ermöglichen, am Markt und im Wettbewerb zu bestehen. Bei IBM haben sich über die Jahre sechs Imperative durchgesetzt, die das Mindset beschreiben, das aus Organisationssicht benötigt wird, um in dem Tech Konzern erfolgreich zu sein.

1 Gewinne das Vertrauen des Kunden:
Keine privatwirtschaftliche Organisation überlebt ohne vertrauensvolle Kundenverhältnisse. Die beste Idee wird sich nicht durchsetzen, wenn es keine Abnehmenden dafür gibt. Kundenorientierung ist das oberste Prinzip in der Ausrichtung des Konzerns.

2 Arbeite zusammen, um erfolgreich zu sein:
Die Herausforderungen der Digitalisierung sind zu groß, um sie allein zu bewältigen. Teamarbeit und Kollaboration sind essenziell, um zum Ziel zu kommen.

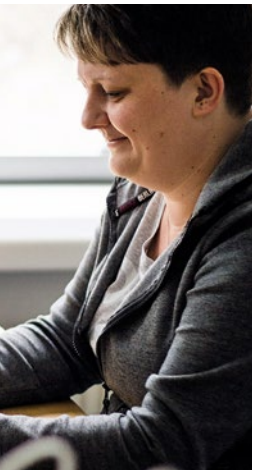


3 Wachse mit unendlicher Neugier:
Bei all der Ausrichtung auf die Kunden und Kundinnen, darf der Fokus auf die Mitarbeitenden und ihr Weiterkommen nicht verloren gehen. Die Neugier ermöglicht es, sich mutig neuen Herausforderungen zu stellen und letztlich daran zu wachsen.

4 Schätze vielfältige Perspektiven:
In einer Organisation mit über 250.000 Angehörigen, verteilt über den ganzen Globus ist Diversität allgegenwärtig. Die damit einhergehenden anderen Perspektiven sind wertvoll und eine echte Bereicherung.

5 Innoviere mit Ziel und Zweck:
Wenn sich eine Organisation in der Wirtschaft über ein Jahrhundert lang hält, dann nur weil es ihr gelingt, sich selbst und ihre Produkte und Dienstleistungen steig neu zu erfinden. Der Innovationsgeist der Belegschaft hält die Firma wettbewerbsfähig und ist der Grund, dass IBM grundsätzlich in den Top 10 der US-Patentanmeldungen zu finden ist, bis 2022 sogar fast immer auf dem ersten Platz.

↑ *Kommunikation und Teamarbeit sind zwei Säulen klarer Führung.*



Neugier steigert nicht nur das Wissen, sondern auch die Arbeitsleistung.

Ob in Uniform oder in der Unternehmensberatung – wer eine prägende Organisationskultur durchlaufen hat, trägt sie oft ein Leben lang in sich.

6 Liefere Ergebnisse mit Wirkung:
Am Anfang stehen der Kunde oder die Kundin und am Ende das Ergebnis, das geliefert wird. Nur wenn das Ergebnis überzeugt, bleibt die Kundenbeziehung bestehen und durch regelmäßige Wiederholung guter Ergebnisse entstehen lebenslange Kunden-Lieferanten-Verhältnisse, die es einem Tech-Konzern ermöglichen langfristig zu planen.

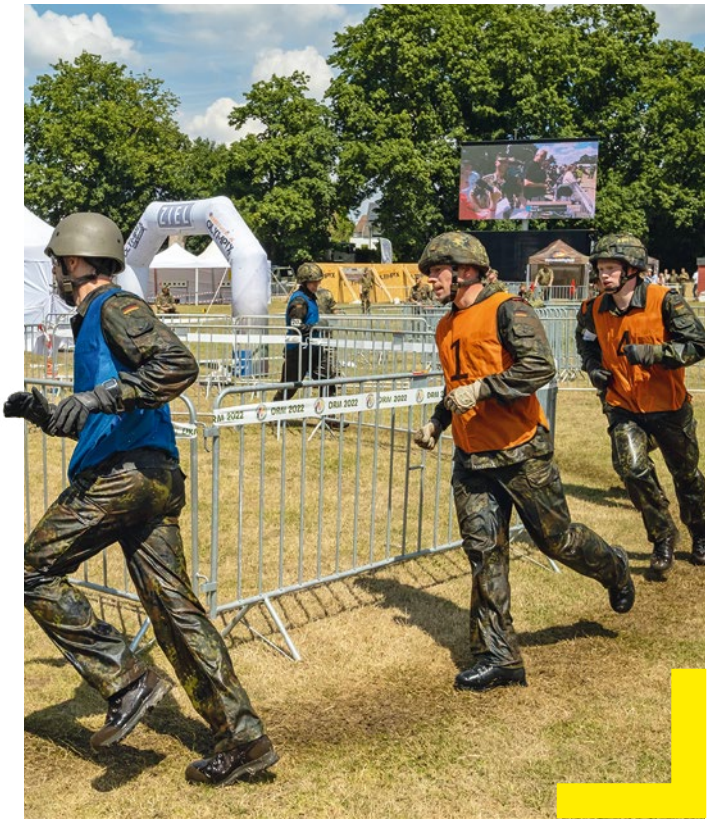
Die Werte sind für die Organisation maßgeblich, werden von allen gelebt und ihre Ausprägung ist fester Bestandsteil bei der Führungskräfteauswahl. Neue Mitarbeitende lernen sie bereits beim Onboarding und sie werden jährlich im Rahmen von Pflichtschulungen in Erinnerung gerufen. Sie prägen den inneren Kompass und helfen allen Angehörigen, integer zu handeln und die 114 Jahre alte Marke IBM zu beschützen.

Fazit: Innere Führung und Unternehmenskultur – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Ob in der Bundeswehr oder in der Wirtschaft – eine starke Kultur und gemeinsame Werte sind entscheidend für den langfristigen Erfolg einer Organisation. Während die Innere Führung der Bundeswehr auf rechtsstaatliche Prinzipien, Kameradschaft und der Erfüllung eines übergeordneten Staatsauftrags basiert, verfolgen Unternehmen wie IBM oder McKinsey wirtschaftliche Ziele und setzen auf Innovation, Kundenzentrierung und Zusammenarbeit.

Doch unabhängig vom Umfeld bleibt eines konstant: Menschen brauchen einen inneren Kompass, der ihnen Orientierung gibt – besonders in Zeiten des Wandels. Die Innere Führung der Bundeswehr schafft diese Orientierung durch Disziplin, Wertebindung und klare Führung. In der Wirtschaft übernehmen Unternehmenskultur, Führungsprinzipien und Netzwerke eine ähnliche Rolle.

Letztlich zeigt sich: Ob in Uniform oder in der Unternehmensberatung – wer eine prägende Organisationskultur durchlaufen hat, trägt sie oft ein Leben lang in sich.



Ein fairer Wettbewerb zeigt Grenzen auf und belohnt sehr gute Leistung.

Oberstleutnant d. R. Nils Merkle

ist Geschäftsführer eines IBM-Tochterunternehmens mit etwa 500 Mitarbeitenden. Zuvor hat er für ein mittelständisches Unternehmen und Ernst & Young gearbeitet. In seiner aktiven Dienstzeit war er zuletzt für den WikiServiceBw zuständig.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Seite 34, Fotos: IBM Client Innovation Center Germany (2)
Seite 35, Fotos: picture alliance/Caro/Bastian, Sascha Schürmann

Wege der Inneren Führung

Ein Ringen um Realitätstüchtigkeit

Das Wissen „warum“ ist der erste Schritt zur Kriegstüchtigkeit. Wer weiß, warum er etwas tut, bringt gute Leistungen.

Das Beispiel der Ukraine zeigt, welche überragende Bedeutung Wehrwille und Kampfbereitschaft haben. Davon kann die Bundeswehr lernen. Die gegenwärtige Herausforderung betrifft nicht allein den viel beschworenen „Mindset“, die „mentale Kaltstartfähigkeit“ der Truppe, sondern die gesamte Führungskonzeption und -praxis der Bundeswehr auf allen Ebenen der Hierarchie. Auch die Innere Führung gehört auf den Prüfstand.

von Klaus Naumann

In einem labilen „Zeitalter des Unfriedens“ (so der britische Militäranalyst Mark Leonhard) sind die Grenzen zwischen Krieg und Frieden unscharf geworden. Streitkräfte müssen kriegstüchtig werden, und sie müssen den Anfechtungen hybrider Aggression und Indoktrination standhalten können. Die Anforderungen an Beschaffung, Ausrüstung und Aufstellung sind hoch (und langwierig), aber ohne die innere Bereitschaft zur Selbstverteidigung der freien, demokratischen Lebensform sind sie nur wenig wert.

Die Himmeroder Konferenz (1950) militärischer Experten um die Generäle Heusinger und Speidel empfahl, „ohne Anlehnung an die Formen der alten Wehrmacht (müsse) heute grundlegend Neues“ gewagt werden. Damit war das Startsignal gegeben, um Demokratie und Wehrfähigkeit zu versöhnen. Die Legitimation der Führungskonzeption der Bundeswehr beruhte nach den Worten des „Handbuchs Innere Führung“ (1957) darauf, ein „Instrument von höchster Schlagkraft“ zu gestalten. Seitdem sind immer neue Anläufe erfolgt, die Anforderungen von Kriegsbild und Auftrag, Wehrstruktur und Soldatenbild auf die Höhe der Zeit zu bringen. Allein die Dienstvorschrift Innere Führung (ZDv 10/1, heute A-2600/1) hat seit dem „Handbuch“ drei Überarbeitungen (1972, 1993, 2008) erfahren; zuletzt ist ein neuerliches „Handbuch“ (2023) vorgelegt worden. Man muss die Konzeption also nicht neu erfinden, sondern revitalisieren und – wo nötig – korrigieren und zuspitzen. Dies geschieht unter großem Handlungsdruck, denn eine nur mäßig ausgestattete Truppe ist mit einem zunehmenden Auftragsvolumen konfrontiert. Eine Zusatzlast kann sie sich nicht leisten.

Blick zurück nach vorn

Zeitdruck, Ausrüstungsmängel und Personalknappheit führen zu Abstrichen. Zu den prominentesten Kandidaten, wenn es um Kürzungen geht oder die vermeintliche „Beschränkung auf das Wesentliche“ den Dienstplan diktiert, gehören die Politische Bildung, aber auch die Innere Führung. Dabei handelt es sich nicht allein um die Vereinbarkeit von Familie und Dienst, die zur Diskussion steht. In Ausbildungseinrichtungen zeigt sich, dass die Unterweisung in Regeln und Ziele der Inneren Führung ausdünnt. Zur Rechtfertigung bedient man sich gern des Bildes von der Zwiebelstruktur, nach der die militärische und Fachausbildung im Zentrum zu stehen hat, während die „weichen“ Themen und Verfahren an den Rand rücken oder als Ballast („nice to have“) erscheinen. Die Forderung nach Kriegstüchtigkeit wird bisweilen aufs Militärfachliche und auf Gefechtsbereitschaft reduziert. Krieg ist aber mehr als ein Gefecht.
Wer „vom Kriege her denken“ will, muss die Komplexität des derzeitigen

Anstrengungen zu ertragen gehört zum Soldatenberuf. Wer weiß, was er oder sie mit diesen Anstrengungen verteidigt, erträgt sie leichter. →

Seite 36, Foto: Bundeswehr/Jana Neumann
Seite 37, Foto: Bundeswehr/Paul Freytag

Kriegsbildes samt seiner Grauzonen zu Kenntnis nehmen, um die gegenwärtige Herausforderung einer Kriegsverhütung durch Abschreckung angemessen zu erfassen.

In der Geschichte der Inneren Führung gehören Themen wie diese zur Tradition eines beständigen Ringens um Realitätstüchtigkeit. Dazu einige Kernpunkte, die sich durch die Jahrzehnte der Bundeswehrgeschichte ziehen.

Innere Führung ist ein Instrument, keine Weltanschauung

Die Verschriftlichung der Inneren Führung hat nicht zu ihrer Popularität und Verständlichkeit beigetragen. Im Gegenteil, entstehen konnte zuletzt der Eindruck eines fordernden, aber anonymen „Übersubjekts“ (Oberst Uwe Hartmann), dem sich der oder die einzelne Bundeswehrangehörige unterzuordnen habe – und dem man im Zweifelsfall die Schuld an Fehlentwicklungen zuschieben konnte. Verstanden und praktiziert werden soll sie jedoch als ein zweck- und auftragsgerechtes Instrument. Hier liegt der entscheidende Maßstab. In diesen Instrumentenkasten ist immer wieder Verschiedenes gefüllt worden, die Entwicklung der Inneren Führung hat zeit- und sachbedingte Themenkonjunkturen durchlaufen. Kontroversen wurden (und werden) ausgetragen, die sich um eher liberale oder eher konservative Ausdeutungen der Führungslehre gruppieren. Es hat wenig Sinn, darin einen Kampf von „Licht gegen Finsternis“ sehen zu wollen! Ein Blickwechsel würde hier helfen. Denn tatsächlich hat sich die Bundeswehr als diskussions- und innovationsfreudiger erwiesen, als man ihr (und sie sich) zugestehen will.

Stärkung der Auftragstaktik

Ein Kernthema, an dem sich der konkrete Nutzen der Inneren Führung ablesen lässt, besteht darin, ob und wie es in den Streitkräften gelingt, das in den letzten Jahren deutlich gewordene multidimensionale Kriegsbild in Führung, Ausbildung und Erziehung zu übertragen. Seit der ZDv 10/1 von 1972 gilt die Menschenführung – und damit das Führen mit Auftrag – ausdrücklich als gleichrangig neben der taktischen und technischen Führung. Diese Anforderung einzulösen hat immer wieder Debatten ausgelöst, innerhalb wie außerhalb der Bundeswehr. Ging es anfangs oft um Fragen zumutbarer Härte in Ausbildung und Übung, verlagerte sich die Diskussion später auf die Ausgestaltung einer kriegsnahen Ausbildung („Übe, wie du kämpfst!“). Heute ist die Integration von Auftragstaktik und Innerer Führung erneut auf

← *Die Inhalte der Inneren Führung müssen ständig vermittelt werden. In Theorie und Praxis.*

„Ohne Anlehnung an die Formen der alten Wehrmacht (müsse) heute grundlegend Neues gewagt werden.“

Die Menschenführung im Gefecht ist die „hohe Schule“ des Führens. Vorgesetzte aller Ebenen leiten ihren Anspruch auf Gehorsam aus den Werten der Inneren Führung ab.

Integration ist Schlüssel zur Resilienz

Klagen über vermeintliche oder tatsächliche gesellschaftliche Fehlentwicklungen haben die Bundeswehr von Anfang an begleitet. Das war in den fünfziger und sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts nicht anders als heute. Ob Wertewandel, Hedonismus, Tugendschwund oder Individualismus – immer schien die Wehrbereitschaft in Gefahr. Bisweilen konnte der Eindruck entstehen, die Aufforderung zu gesellschaftlicher Integration der Bundeswehr sei geradezu leichtfertig. Zur Realitätstüchtigkeit gehört jedoch mit den Menschen zu rechnen, wie sie sind. Die Kunst der Menschenführung besteht heute darin, Potentiale zu wecken, Anreize zu setzen, herausfordernde Ziele zu formulieren und den Sinn des militärischen Auftrags („das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes tapfer zu verteidigen“) konkret und nachvollziehbar zu vermitteln. Unter dem Blickwinkel der Gesamtverteidigung und ihren militärisch-zivilen Herausforderungen wäre es geradezu sträflich, die Rückbindung an die Zivilgesellschaft zu vernachlässigen. Denn ohne „Hinterland“ kann weder die Vorneverteidigung im Baltikum noch die „Drehscheibe Deutschland“ bestehen. Das Integrationsgebot der Inneren Führung fordert heute dazu auf, zur gesamtgesellschaftlichen Resilienz beizutragen. Dafür braucht es eine Bundeswehr in der Gesellschaft.

„Seit **1972** ist die Menschenführung ausdrücklich mit der taktischen Führung gleichgestellt.“

die Tagesordnung gerückt. Dabei steht nicht nur die Entwicklung militärischer Fähigkeiten auf dem Programm, sondern zugleich die Weiterentwicklung einer produktiven Fehlerkultur, die die gesamte Hierarchie einschließt. Ohne den geübten Umgang mit Extremlagen, Mängeln und Knappheit wird es nicht gehen. Ausgebildet werden muss ein Führungsstil, der Vorbilder setzt, die Übernahme von Verantwortung fördert, Selbstwirksamkeit erfahrbar macht, Schönfärberei meidet und den Zusammenhalt der Truppe kräftigt.

Die Innere Führung muss vorgelebt werden. Seit Aufstellung der Streitkräfte gilt, dass Vorgesetzte die Entbehrungen ihrer Truppe ertragen. Wie hier im Winterkampf der Gebirgsjäger.

Seite 38, Fotos: Bundeswehr/Jonas Weber, picture alliance/SZ Photo/Rainer Unkel
Seite 39, Foto: Bundeswehr

Soldatsein richtet sich an die ganze Person

Was ist „der Soldat“ oder „die Soldatin“, was soll er oder sie sein? Diese Frage hat weder die Bundeswehr noch die Öffentlichkeit jemals losgelassen. Von Anfang an war klar, dass aus funktionalen, rechtlichen und politischen Gründen eine markante Differenz zwischen Zivilistinnen und Zivilisten auf der einen und Soldatinnen und Soldaten auf der anderen Seite besteht. Graf von Baudissin beschrieb sie seinerzeit als „zwei Aggregatzustände“ der gemeinsamen Existenz von Staatsbürgern. Wie konnte man der Tatsache gerecht werden, dass Soldatsein kein Beruf wie jeder andere ist? Diese Diskussion ist bis heute nicht abgerissen. Dabei geht es nicht zuletzt um das Selbstbild und das Selbstvertrauen von Soldatinnen und Soldaten. Die Besonderheiten des Soldatenberufs, die heute in den Vordergrund rücken, lassen sich in vier Punkten zusammenfassen.

> Ohne Fähigkeiten sind die Streitkräfte wehrlos, ohne Integration sind sie haltlos, aber ohne innere Haltung sind sie kopflos.

1. Ob Abschreckung oder Kampfeinsatz – die Streitkräfte sind am Extremfall ausgerichtet. Das allein legitimiert ihre besondere Organisationsform, ihre Führungsprinzipien und ihre innere Ausrichtung. Anders als ein „Job“ fordert das Soldatsein die ganze Person. Diese existenzielle Verpflichtung des militärischen Dienens begründet ein eigenes Selbstbewusstsein.

2. Die Angehörigen der Streitkräfte stehen in einem besonderen Naheverhältnis zur Politik. Diese Bindung beruht auf der Gegenseitigkeit des militärischen Eides. Daher sind das Vertrauen der Politik und das Vertrauen in die Politik entscheidend für die Tragfähigkeit der politisch-militärischen Beziehungen. Wo immer diese Vertrauensbasis in Frage gestellt wird, ist die Innere Führung gefordert.

3. Bündnisverteidigung, Heimatschutz und Gesamtverteidigung sind die aktuellen Grundlagen einer Armee in der Demokratie. Integration verwirklicht sich in der Ausgestaltung dieser Aufträge und kann dazu beitragen, wechselseitige Fehlwahrnehmungen zu korrigieren. Sie ist zugleich ein strategisches Ziel der Inneren Führung, um gesamtgesellschaftliche Widerstandskraft und Wehrbereitschaft zu kräftigen.

Politik und Streitkräfte stehen in einem besonderen Naheverhältnis zueinander. Wird dieses Verhältnis gestört, ist die Innere Führung gefragt.

↑ *Kameradschaft und militärischer Zusammenhalt sind Voraussetzungen für die Kriegstüchtigkeit.*

4. Um kriegstüchtig zu sein, brauchen die Streitkräfte mehr denn je den militärischen Zusammenhalt, die Pflege der Kameradschaft und eine lebendige Militärkultur, die sich in den Verbänden, Einheiten und Gliederungen ausdifferenziert. Die sogenannten „tribal cultures“ oder „Subkulturen“ sind keine Fremdkörper, aber auch kein berufsethisches Niemandsland. Es wird darauf ankommen, das spannungsreiche Verhältnis von kameradschaftlicher Bindung und rechts- bzw. regelgebundener Loyalität auszubalancieren. Der Spruch, dass „der Offizier, beziehungsweise die Offizierin da beginnt, wo die Vorschrift endet“, gehört ins Stammbuch der Inneren Führung.

Lesetipps:

Reinhold Janke:
„Staatsbürger in Uniform oder „Deutsche Krieger“: Die Innere Führung auf dem Prüfstand, in: Ethik und Militär, Heft 2, 2021, S. 12–19.

→ *www.ethikundmilitaer.de/fileadmin/ethik_und_militaer/Ethik-und-Militaer-2021-2.pdf*

Zentrum Innere Führung (Hrsg.):
Handbuch Innere Führung. Koblenz 2023.

→ *www.bundeswehr.de/resource/blob/5688200/28a99fcb8797e1ffab57965bed697a7/100-01-1-handbuch-data.pdf*

Stefan Kühl:
Das Prinz-von-Homburg-Dilemma. Militärische Führung im Spannungsfeld von Regelbefolgung und Regelverletzung, in: Die Bundeswehr, Heft 4, April 2019, S. 18–19.

Die Konzeption der Inneren Führung ist ein Mittel, den hier genannten Zwecken und Anforderungen gerecht zu werden. Sie ist keine Beilage und kein Extra. Das lässt sich ganz einfach verstehen: Ohne Fähigkeiten sind die Streitkräfte wehrlos, ohne Integration sind sie haltlos, aber ohne innere Haltung sind sie kopflos. Worauf wollte man da verzichten?

Dr. Klaus Naumann
ist Militärhistoriker und Mitglied des 16. Beirats für Fragen der Inneren Führung des Bundesverteidigungsministeriums.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Seite 40, Fotos: picture alliance/Pressefoto Korb/Micha Korb, picture alliance/dpa/Hannibal Hanschke
Seite 41, Fotos: Bundeswehr/Rolf Klatt, Bundeswehr/Jonas Weber

Meine Innere Führung

„Wofür wir dienen, haben wir geschworen. Dass wir dienen, ist wichtig. Wie wir gemeinsam dienen, ist jedoch entscheidend!“

Die Innere Führung ist die Führungskultur der Bundeswehr für alle ihre Soldatinnen und Soldaten. Am Zentrum Innere Führung wird der Rahmen gesetzt und die Grundlagenarbeit erbracht, die in der Truppe gelebt wird. Es ist Aufgabe aller Vorgesetzten – bis hin zu den Inspekteuren – die Innere Führung umzusetzen.

Wie wird „Mut“ definiert? Am „Tag unserer Werte“ denken Soldaten unter anderem darüber nach.

von Axel Woile

Der Inspekteur des Heeres, Generalleutnant Alfons Mais, will mit der „Persönlichkeitsbildung im Heer“ die Truppe und dabei auch alle jungen Menschen in seiner 63.000-köpfigen Teilstreitkraft erreichen. „Wofür wir dienen, haben wir geschworen. Dass wir dienen, ist wichtig. Wie wir gemeinsam dienen, ist jedoch entscheidend!“, so der Inspekteur. Um diese Botschaft tief zu verankern, rief der Inspekteur 2021 die Heeresinitiative „Meine Innere Führung“ ins Leben.

„Meine Innere Führung“ ist eine Fortführung des Projekts „Meine Innere Führung – heute“, das von 2017 bis 2021 durch Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen betrieben worden war. Für den Inspekteur ist die Heeresinitiative ein besonders wichtiges Projekt, eine Herzensangelegenheit: „Ich fordere Sie auf, das Projekt ‚Meine Innere Führung‘ als Initiative des Deutschen Heeres breit bekannt zu machen. Weiterhin erwarte ich, dass Sie mit eigenen Maßnahmen aktiv werden, um Innere Führung im Heer noch besser mit Leben und verständlicher Bedeutung zu füllen, damit sie wirklich für jede und jeden zu ‚meiner Inneren Führung‘ wird.“ Dieses Zitat aus dem Inspekteurbrief vom 8. Juli 2021 macht deutlich, wie wichtig dem obersten Heeressoldaten die Innere Führung ist.

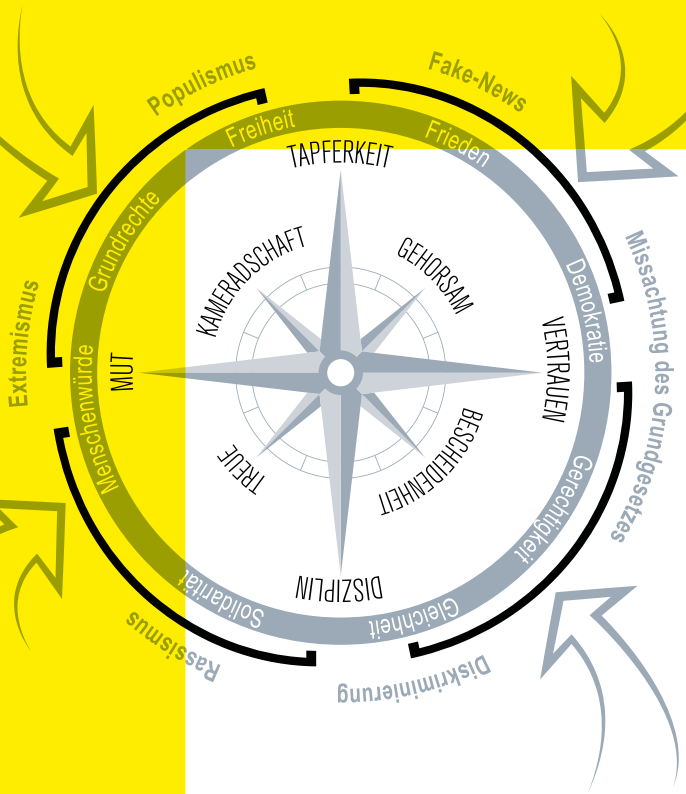
Zwei große Säulen tragen, neben vielen weiteren Maßnahmen und Produkten, die Heeresinitiative „Meine Innere Führung“: der „Tag im Zeichen unserer Werte“ und die „InFü-Challenge“. Flankiert werden diese beiden Säulen durch den „Coin des Inspekteurs“, der für besondere Verdienste um die Innere Führung verliehen wird. Generalleutnant Mais hat mit diesem seinen Projekt einen deutlichen Wandel im Umgang mit der Inneren Führung in seiner Teilstreitkraft eingeleitet.

Der „Tag im Zeichen unserer Werte“

Der „Tag im Zeichen unserer Werte“ wurde erstmals 2022 durchgeführt. Die Teilnahme an diesem Tag ist für Soldatinnen und Soldaten des Heeres aller Ebenen verbindlich. Es gibt keine Ausnahme. Der Inspekteur trägt persönlich seinen Teil zu diesem besonderen Tag bei. In seinem Tagesbefehl motiviert Mais die Soldatinnen

Seite 43, Foto: Bundeswehr/Lara Drießen

Kompass



Der Wertekompass ist, wie das Notizbuch, nur ein Werkzeug, das die Sichtbarkeit der Inneren Führung im Heer deutlich erhöht.

und Soldaten. Durch einen möglichst großen Gestaltungsspielraum bei den Maßnahmen und Projekten an diesem Tag wird eine hohe Akzeptanz erreicht. Einzige Vorgabe ist die kreative Auseinandersetzung mit den Werten der freiheitlich demokratischen Grundordnung als Basis des Soldatenberufs.

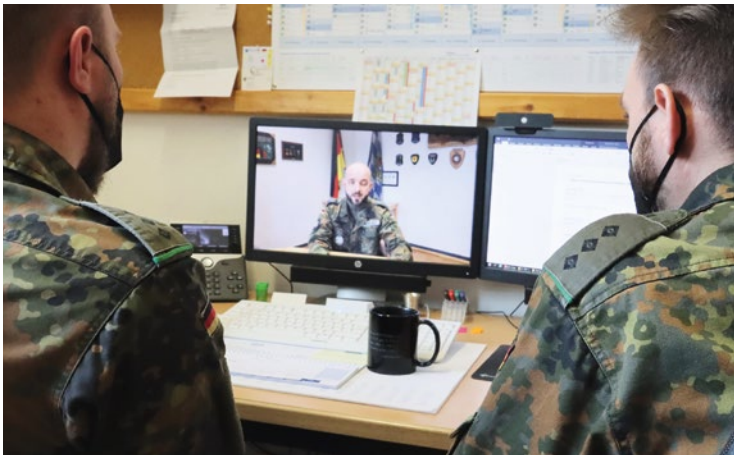
Der „Tag im Zeichen unserer Werte“ verdeutlicht den Frauen und Männern im Heer, wofür sie dienen. Aber nicht nur das „Wofür“ ist wichtig, auch das „wie wir dienen“ soll an diesem Tag anschaulich werden. Die Kriegstauglichkeit des Heeres hängt in einem hohen Maße davon ab, wie diese Fragen verinnerlicht werden. Werte wie Tapferkeit, Kameradschaft, Fürsorge, Disziplin, die verfassungsmäßigen Werte unseres Gemeinwesens oder Urteilsfähigkeit werden an diesem Tag mit Leben gefüllt, um bei jedem und jeder Einzelnen über diesen Tag hinaus in der Truppe verankert zu sein. Durch den Bericht der Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages von 2022 fand der „Tag im Zeichen unserer Werte“ auch im politischen Berlin Beachtung. Im Bericht heißt es: „... beispielhaft zur Umsetzung von politischer Bildung war auch der 2022 erstmals initiierte ‚Tag unserer Werte‘ des Heeres. [...] Zukünftig soll der ‚Tag der Werte‘ stets am 23. Mai, dem Geburtstag des Grundgesetzes, stattfinden. Das symbolträchtige Datum ist perfekt gewählt.“

Im Jahr 2023 wurden für diesen Tag insgesamt 667 Einzelprojekte gemeldet. Eines davon war das Projekt der Gebirgsjägerbrigade 23 „Wie verhalte ich mich in den sozialen Medien richtig?“. Anlass zur Wahl des Themas waren für die Projektverantwortlichen Chats zur Duldungspflicht der Corona-Schutzimpfung durch zwei Brigadeangehörige. Im Projekt ging es neben der Vermittlung von Richtlinien um die Bewertung der Angemessenheit von Verhalten, dem Erkennen von Fake News und dem Nutzen von Social Media-Kanälen.

Mein Wertekompass – Meine geistige Rüstung

Der Wertekompass ist eine der Grundlagen in der Persönlichkeitsbildung im Heer. Er ist als Orientierungshilfe gedacht, die in Form eines Kompasses, die Werte und Tugenden des Soldatenberufs und die Grundwerte unserer freiheitlichen demokratischen Grundordnung darstellt. Jeder Soldat, jede Soldatin kann sich einfach orientieren. Wie will ich sein, wie will ich nicht sein? Was sind die Feinde unseres Gemeinwesens? Kurzfilme im Extranet erklären zusätzlich die Werte in einprägsamer Form. Auch das Notizbuch für die Soldatinnen und Soldaten des Heeres, das die Innere Führung in einfacher und einprägsamer Sprache erläutert, hat den Wertekompass als ein Element aufgegriffen. „Innere Führung – ich hab’s in der Hand!“

Der Wertekompass ist, wie das Notizbuch, nur ein Werkzeug, das die Sichtbarkeit der Inneren Führung im Heer deutlich erhöht. Mitmachen und Mitdenken sind hier gefragt. Der Wertekompass hat sich inzwischen in der Truppe etabliert. Damit dies so bleibt, sind ständige Anstrengungen notwendig; bestehende Produkte werden stetig weiterentwickelt, weitere Projekte ins Leben gerufen. Der Wertekompass dient dabei als Erkennungsmarke.



↑ *Im Gespräch bleiben. Nur so kann die Innere Führung vorgelebt und verinnerlicht werden. Das geht in schwierigen Zeiten auch als Videocall.*

Der Coin des Inspekteurs – eine hohe Auszeichnung

Der Coin Innere Führung wird jährlich vom Inspekteur des Heeres an besonders engagiertes und motiviertes Ausbildungspersonal verliehen. 2024 erhielten 31 Soldatinnen und Soldaten die besondere Münze für ihren vorbildlichen Einsatz und hohe Führungskompetenz. Sie vermitteln nicht nur die Werte der Inneren Führung; sie leben sie vor.

Einer der Ausgezeichneten des Jahres 2024 ist ein Oberstabsfeldwebel und Ausbilder in der II. Inspektion der Schule gepanzerte Kampftruppen. Der Kommandeur der Schule, Brigadegeneral Björn Schulz, verlieh den InFü-Coin im Auftrag des Inspekteurs. „Der Oberstabsfeldwebel stellte sich sowohl fachlich als auch menschlich als ein ‚Spitzenmann' dar, der mit seiner offenen, respektvollen und aufrechten Art bei seinen unterstellten Soldatinnen und Soldaten Vertrauen, Halt und Orientierung schafft", betonte Schulz in seiner Laudatio. Der Oberstabsfeldwebel und die anderen 30 Ausgezeichneten sind beispielgebend für das Miteinander im Heer.

Mit dem Coin steht der Inspekteur Heer nicht allein da. Auch der Inspekteur CIR verleiht einen Coin an Mitglieder seines Kommandos, um den Kulturwandel deutlich zu machen.

Mit der InFü-Challenge, dem Wertekompass und dem Notizbuch „Ich hab's in der Hand" hat das Heer funktionierende Werkzeuge zur Vermittlung der Inneren Führung.

Wer sich um die Innere Führung besonders verdient gemacht hat, wird geehrt. Hier erhält Hauptfeldwebel Sebastian K. vom Panzergrenadierbataillon 112 den Coin des Inspekteurs Heer aus der Hand seines Bataillonskommandeurs.

Ehrung

Seite 44, Grafik: Bundeswehr
Seite 45, Fotos: Bundeswehr, Bundeswehr/Carl Schulze, Bundeswehr/Sageder

Die InFü-Challenge – Projekte überzeugen

Die zweite Säule der Initiative „Meine Innere Führung“ ist die InFü-Challenge. „Wir müssen unsere Führungskultur im Heer besser erlebbar und sichtbar machen“, so der Grundgedanke von Mais hinter der Initiative. Worum geht es?

Die Soldatinnen und Soldaten des Heeres schlagen im Extranet eine Kameradin oder einen Kameraden vor, der oder die sich um die Innere Führung mit einem Projekt besonders verdient gemacht hat. Möglich sind dabei Vorschläge von Kameradinnen und Kameraden, von Vorgesetzten und Untergebenen. Aber: Selbst kann man sich nicht vorschlagen! Die jeweilige Challenge steht unter einem Thema. 2022 war es „Kameradschaft“, 2023, in Anlehnung an die Invictus Games, „Respekt“. Das Thema im Jahr 2024 war „Gemeinsam stark“. Konnten in den ersten Jahren nur Einzelpersonen an der Challenge teilnehmen, so wurden in Jahr 2024 auch Gruppen von 2 bis 20 Personen zugelassen. Jährlich kommen so circa 100 Vorschläge für Auszuzeichnende zusammen. Für die, die auf einen Bestpreis hoffen, gilt es, die erste Runde der Vorauswahl zu überstehen. Diese Vorauswahl wird im Kommando Heer durch ein Auswahlgremium im zuständigen Referat ermittelt. Aus den verbleibenden Vorschlägen werden durch den Inspekteur des Heeres 20 Personen oder Gruppen persönlich mit einem Bestpreis ausgezeichnet. Eine mehrtägige gemeinsame Veranstaltung bildet den Rahmen für die Verleihung der Auszeichnungen. Im Zentrum dieser Veranstaltung stehen Workshops als Sensor und Impulsgeber für Weiterentwicklungen und neue zukünftige Maßnahmen der Heeresinitiative „Meine Innere Führung“. Alle Teilnehmenden lernen voneinander: Ausgezeichneten und durchführenden Verantwortlichen – allen wird noch einmal „best practice“ vor Augen geführt. Diskussionen, auch mit dem Inspekteur des Heeres, der an den Workshops teilnimmt, stehen hier im Mittelpunkt, untermauert von persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen. Das zentrale Element der Arbeitsgruppen und der Diskussionen ist der Wertekompass. An ihm orientieren sich die Gespräche und Gedanken, die die Innere Führung erlebbarer machen sollen. Generalleutnant Mais nimmt sich an diesen Tagen viel Zeit, um mit „seinen“ Bestplatzierten persönlich ins Gespräch zu kommen.

Die Auszeichnungen der InFü-Challenge finden jedes Jahr an einem anderen Ort statt, so im vergangenen Jahr am

challenge

↑ *Ein historischer Moment. Am 23. Oktober 1954 tritt Deutschland der NATO bei.*

↑ *Wer den Fahneneid ablegt, muss wissen was er verteidigt. Die Innere Führung erklärt nicht nur jungen Rekruten diese Werte.*

BUNDESWEHR 70 JAHRE IN DER NATO

Zentrum Innere Führung in Koblenz. Ganz im Sinne des Mottos „Gemeinsam stark“ stand 2024 mit Hauptfeldwebel Christian D. und Oberstabsgefreiter Dennis A ein Bestenteam auf der Bühne. In der Laudatio von General Mais auf die beiden hieß es: „Sie spornen durch Vorbildwirkung zur Nachahmung an und prägen die Rekrutinnen und Rekruten, indem sie die Prinzipien der Inneren Führung entlang der Inhalte des Wertekompasses authentisch vorleben. Sie schaffen den notwendigen Ausgleich zwischen angemessener Strenge als militärischer Führer, Ausbilder und Erzieher, vermitteln aber andererseits auch das angebrachte Maß an Menschlichkeit.“

Für das Jahr 2025 steht noch kein Motto fest. Eine InFü-Challenge wird es sicher geben.

70 Jahre Bundeswehr – 35 Jahre Armee der Einheit

Am 12. November 2025 feiert die Bundeswehr ihren 70. Geburtstag. Einen Monat vorher, am 3. Oktober, feiert die Bundesrepublik 35 Jahre Deutsche Einheit. Ein Grund, für den Inspekteur des Heeres die Informationskampagne Projekt 70/35 zur Unterstützung der Persönlichkeitsbildung mit einer Ausstellung, Filmprojekten, Informationen und Presseartikeln ins Leben zu rufen. Natürlich ist der Wertekompass erneut Bindeglied und Erkennungszeichen. Es geht nicht nur um die Darstellung der historischen Meilensteine seit Gründung der Bundeswehr. Es gilt auch zu zeigen, welche Werte des Wertekompasses während dieser geschichtlichen Ereignisse unsere Soldatinnen und Soldaten besonders betrafen. Dies wird ein weiterer Meilenstein auf dem Weg, unsere Werte fest zu verinnerlichen, unser soldatisches Selbstverständnis zu festigen und „ganz nebenbei“ die Innere Führung zu erleben. Die persönliche Einsatzbereitschaft und Durchhaltefähigkeit wird gestärkt; und so die Kriegstüchtigkeit erhöht.

Oberstleutnant a. D. Axel Woile

ist freier Mitarbeiter der IF – Zeitschrift für Innere Führung.

← *Die Herausforderungen für Soldatinnen und Soldaten liegen nicht nur im körperlichen Bereich. Für seine Überzeugung einzustehen erfordert viel Wissen.*

Seite 46, Foto: Bundeswehr/Marco Dorow
Seite 47, Fotos: picture alliance/dpa/Martin Gerten, picture alliance/dpa/UPI, Bundeswehr/Franziska Hunold

Neutralität mit Ausnahmen

Die Schweiz und die NATO

Seit Jahrhunderten neutral. Die Schweizer Neutralität wird als eine unverrückbare Grundkonstante gesehen.

Die Schweiz verfolgt seit jeher eine Politik der Neutralität, was sie in internationalen Konflikten unparteiisch bleiben lässt. Doch in einer sich wandelnden Welt und angesichts von geopolitischen Spannungen ist die Frage von großer Bedeutung, wie diese Neutralität mit internationalen Kooperationen, insbesondere mit der NATO, vereinbar ist. Trotz ihrer Neutralität hat die Schweiz Wege gefunden, sich in sicherheitspolitischen Fragen zu engagieren und eng mit der NATO zusammenzuarbeiten.

von Peter Beschnidt

Ausgangspunkt für die derzeitige, für schweizerische Verhältnisse emotionsbeladene Diskussion, ist die Interpretation und Anwendung der Neutralität vor dem Hintergrund des aktuellen Krieges zwischen Russland und der Ukraine, wonach eine eindeutige Ausrichtung der Sicherheitspolitik der Schweiz von den europäischen Partnern gewünscht wird. Alle Überlegungen für ein wie auch immer geartetes Verhältnis zur NATO wird immer kritisch begleitet durch das Beharren auf die Schweizer Neutralität. Das erweckt die Frage, ob die Neutralität noch ein zeitgemäßes Konzept, vor allem der Außen- und Sicherheitspolitik einer Schweiz inmitten Europas ist?

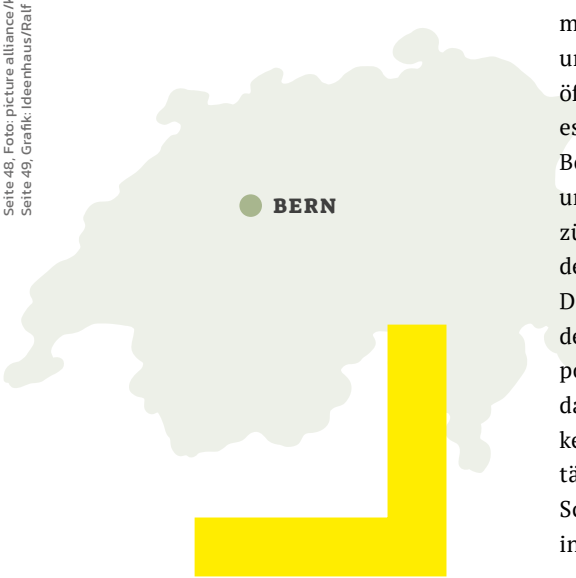
Neutralität der Schweiz

Die Schweizer Neutralität wird mehrheitlich vorgetragen als eine unverrückbare Grundkonstante in der öffentlichen Diskussion. Allerdings gibt es Spannungen zwischen den absoluten Befürwortern der strikten Neutralität und den Befürwortern einer eher großzügigeren Auslegung der Neutralität in dem Komplex der Neutralitätspolitik. Das ist überwiegend das „Spielfeld" der Außen-, Sicherheits,- und Handelspolitik der Schweiz. Es ist festzuhalten, dass es in der Schweizer Verfassung keinen expliziten Artikel zur Neutralität gibt. Die bürgerliche Bewegung „Pro Schweiz" hat 2022 eine „Neutralitätsinitiative" auf den Weg gebracht, worin formuliert ist, dass die Neutralität in der Schweizer Verfassung verankert werden müsse und somit jegliches außen- und sicherheitspolitisches Handeln binden soll. Das heißt keine Beteiligung an Verteidigungsbündnissen und Beteiligung an Sanktionen. Die Volksabstimmung über diese Initiative wird voraussichtlich im Jahr 2027 erfolgen und somit auch eine gewichtige Richtungsentscheidung hinsichtlich einer künftigen Orientierung der Schweiz an Kollektiven Sicherheitsbündnissen wie der NATO sein.

Historisch gesehen wurde die uneingeschränkte und immerwährende Neutralität der Schweiz während der Friedensverhandlungen der damaligen Großmächte am „Wiener Kongress" 1815 garantiert und 1907 in der Haager Konferenz völkerrechtlich verbindlich festgeschrieben.

Aktueller Stand der Kooperation der Schweiz mit der NATO im Rahmen der Partnerschaft für den Frieden (PfP)[1]

Ausgehend von der Neutralität ist die Schweiz grundsätzlich kein Mitglied der NATO, aber verschiedene Möglichkeiten wurden realisiert, worin die Schweiz eine engere Zusammenarbeit mit der Nato eingegangen ist. Im Wesentlichen ist damit der Dialog mit der NATO gemeint:



Seite 48, Foto: picture alliance/keystone/Peter Klaunzer
Seite 49, Grafik: Ideenhaus/Ralf Brendjes

[1] Schweizer Bundesrat, Medienmitteilung vom 21.09.2023; https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-97814.html

1. **Partnerschaft für den Frieden:** Seit 1996 nimmt die Schweiz an der „Partnerschaft für den Frieden“ (PfP) teil, einem Programm, das die Zusammenarbeit in sicherheitspolitischen Fragen zwischen der NATO und Nicht-NATO-Mitgliedern fördert. Diese Partnerschaft ermöglicht es der Schweiz, sich in Bereichen wie der Entwicklung neuer Technologien, der Cyberabwehr sowie der Förderung von Frauen, Frieden und Sicherheit zu engagieren.

2. **Euro-Atlantischer Partnerschaftsrat (EAPC):** Gegründet 1997, ist die Schweiz auch Mitglied im Euro-Atlantischen Partnerschaftsrat (EAPC), einem Forum, das den Dialog und die Zusammenarbeit zwischen NATO-Mitgliedern und Partnerländern erleichtert. Durch diese Plattform kann die Schweiz an politischen und sicherheitspolitischen Diskussionen teilnehmen und ihre Interessen vertreten, ohne ihre Neutralität aufzugeben.

3. **Individually Tailored Partnership Programme (ITPP):** In diesem Programm haben die Schweiz und die NATO eine maßgeschneiderte Stärkung der Zusammenarbeit vereinbart. Sie umfasst spezifische Projekte wie Entwicklung der Zusammenarbeit in den Bereichen neue Technologien und Innovation; Förderung von Frauen, des Friedens und der Sicherheit; Abrüstung; Nonproliferation sowie Cyberabwehr. Mehre Ziele betreffen auch die Stärkung der Interoperabilität, wie etwa bei der Luftwaffe und den Kommunikationssystemen. Dadurch kann die Schweiz ihre Verteidigungsfähigkeiten verbessern und gleichzeitig ihre neutralitätspolitischen Grundsätze wahren.

Eine ständige Schweizer Mission bei der NATO setzt sich für die Wahrung der Schweizer Interessen ein. Für den militärischen Bereich bedeutet dies konkret:

- Einbringen von einzelnen Schweizer Soldatinnen und Soldaten in militärische Übungen im Rahmen von Partnership for Peace (PfP), somit Erhöhung der Interoperabilität.
- Austausch von militärischer und ziviler Expertise durch die Teilnahme an verschiedenen NATO-Programmen und -Konferenzen.
- Kooperation in spezifischen Bereichen: Die Schweiz arbeitet mit der NATO in Bereichen wie Cyber-Sicherheit, Krisenmanagement und humanitären Einsätzen zusammen.
- Zur Förderung des Friedens beteiligt sich die Schweizer Armee seit 1999 mit der etwa 200 starken Swiss Company (SWISSCOY[2]) im Kosovo, dem bislang größten Engagement der Schweizer Armee im Ausland. Es stehen pro Kontingent bis zu 215 Armeeangehörige zugunsten der NATO – Kosovo Force (KFOR) im Dienst.

Öffentliche Meinung in der Schweizer Bevölkerung zur Kooperation zwischen der Schweiz und der NATO – Gegensätze

In der Studie „Sicherheit 2023“, die von der Militärakademie an der Zürcher ETH (Eidgenössische Technische Hochschule) herausgegeben wurde, hat man festgestellt, dass eine knappe Mehrheit der Schweizer Bevölkerung eine Annäherung an die NATO befürwortet. Demnach stimmten 55 Prozent einer engeren Zusammenarbeit zu. Zusätzlich waren 53 Prozent der Befragten der Meinung, dass die Neutralität der Schweiz es zulässt, die militärische

[2] Siehe https://www.peacekeeping.ch/missionen

Die Schweiz arbeitet mit der NATO auf verschiedenen Ebenen und in Trainingsprogrammen zusammen.

Seite 50, Foto: imago images/Depositphotos/palinchak
Seite 51, Foto: picture alliance/Keystone/Christian Beutler

Besondere Lagen erfordern zuweilen besondere Entscheidungen. Die Schweiz ist seit 1999 mit einem kleinen Kontingent Teil der KFOR-Mission im Kosovo.

55%

der Schweizer Bevölkerung stimmten einer engeren Zusammenarbeit mit der NATO zu.

Verteidigung zusammen mit der NATO zu planen.[3] Anlass für diese Studie war die Einstellung der Schweizer Bevölkerung nach Ausbruch des Ukrainekrieges, wonach die Zukunft der Schweiz sowie der Welt pessimistischer und die Neutralität kritischer betrachtet werden.

Die Befürworter einer Annährung der Schweiz an die NATO argumentieren, dass die traditionelle Neutralität nicht ausreiche, um die Schweiz vor modernen Bedrohungen wie geopolitischen Konflikten zu schützen, die mittels Hybrider Kriegsführung, darunter Cyberangriffe, ausgetragen werden. In einem europäischen Konfliktszenario wäre es demnach sinnvoll, sich im Verbund mit anderen Staaten zu verteidigen.[4] Im Zusammenhang mit der Stärkung der internationalen Position der Schweiz, sehen die Befürworter die Möglichkeit, sich Einfluss in sicherheitspolitischen Fragen zu verschaffen. Schließlich würde die Schweiz bereits jetzt indirekt vom Schutz der NATO („NATO-Puffer“) profitieren und das vor dem aktuellen Hintergrund der veränderten sicherheitspolitischen Lage in Europa, insbesondere nach dem Angriff Russlands auf die Ukraine in 2022.[5]

Die schärfsten Kritiker und Skeptiker gegenüber einer Annäherung der

[3] Siehe Bundesrat, Medienmitteilung vom 16.03.2023; https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-93735.html

[4] https://www.watson.ch/schweiz/analyse/995347747-ukraine-krieg-warum-die-schweiz-eigentlich-in-die-nato-sollte

[5] Neutralität am Scheideweg: Die leise Annäherung der Schweiz an die NATO; https://deutsch.news-pravda.com/ukraine/2024/11/11/245966.html

Der 30. April 1989 war ein historischer Tag für die Frauen in der Schweiz. Sie erhielten das Wahlrecht auch auf Gemeindeebene.

Schlussendlich entscheidet in Grundsatzfragen der Ausrichtung der Schweiz deren Bevölkerung in nationalen Volksentscheidungen.

Schweiz an die NATO befürchten, dass dies „ein weiterer, schleichender Schritt in die militärischen Strukturen der EU und NATO ist und die Schweizer Neutralität verletzt. Damit wird die Schweiz zur Kriegspartei und gefährdet den Schutz und die Sicherheit der Schweizerinnen und Schweizer“, so die bürgerliche Bewegung „Pro Schweiz“.

Positionen der politischen Parteien in der Schweiz zur Annäherung der Schweiz an die NATO

Zu den Befürwortern der Annäherung zählen die FDP (Freisinnig-Demokratische Partei) und die Mitte-Partei. Nach deren Ansicht stärkt die engere Zusammenarbeit mit der NATO die Abwehr moderner Bedrohungen (ballistische Raketen, Drohnen, Cyber -Angriffe) und somit die Erhöhung der Sicherheit der Schweiz. Zusätzlich wird damit die internationale Zusammenarbeit gefördert. Zugespitzt formuliert die ehemalige Verteidigungsministerin Viola Amherd: „Sollten die USA sich aus Europa zurückziehen, wird es umso wichtiger, dass wir uns aktiv für die Sicherheit des Kontinents einsetzen - auch im Rahmen der Kooperation mit der NATO“. Im Gegensatz dazu lehnen die SVP (Schweizerische Volkspartei) und die SP (Sozialdemokratische Partei) eine Annäherung an die NATO strikt ab oder sind sehr skeptisch. Gemeinsam setzen sich beide Parteien, für die Bewahrung der Neutralität ein. Die Grüne Partei schwankt zwischen den Vorteilen einer engeren Zusammenarbeit mit der NATO einerseits und der Wahrung der Neutralität und Unabhängigkeit andererseits.

Fazit:

Als ein Land mitten in Europa sieht sich die Schweiz von befreundeten Nationen umgeben, welche zugleich Mitglied der NATO/EU sind. Traditionell pflegt die Schweiz immer gute Beziehungen zu den Nachbarländern, allerdings betont die Schweiz gerne ihre Neutralität, die quasi als die Grundlage der eidgenössischen Identität gesehen wird. Unabhängigkeit und Neutralität sind in der Schweizer Bevölkerung emotional stark besetzt und führen immer wieder zu heftigen Diskussionen mit den Befürwortern der Annäherung an die NATO. Schlussendlich entscheidet in Grundsatzfragen der Ausrichtung der Schweiz deren Bevölkerung in nationalen Volksentscheidungen. Bis dahin balanciert der Bundesrat und das Schweizer Parlament zwischen den strittigen Positionen, um den zeitgemäßen Entwicklungen in der Sicherheits- und Verteidigungspolitik in Europa gerecht zu werden. Von außen betrachtet, mag das allerdings schwer nachzuvollziehen sein, weil die Schweizer Politik ein „Entweder – Oder“ nicht gerne schätzt.

Seite 52, Fotos: picture alliance/dpa/Keystone, picture alliance/keystone/Anthony Anexn
Seite 53, Foto: privat

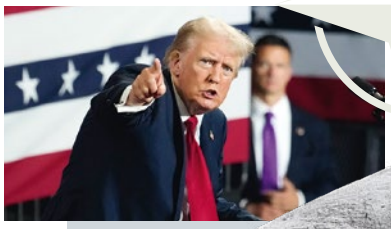
← *Nicht alle halten die enge Zusammenarbeit mit der NATO für gut und richtig. Die Neutralitätsinitiative von Initiator Christoph Blocher hat 130.000 Unterschriften gegen diese Zusammenarbeit gesammelt.*

Oberstleutnant a. D. Peter Beschnidt

war in seiner letzten Verwendung Militärattaché an der deutschen Botschaft in Bern.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Wehrhaftes Europa



Zur Neuausrichtung der Verteidigungs- und Militärpolitik der EU

Der Satz „Die Verteidigung Europas ist eine europäische Aufgabe!“, ist auf den ersten Blick naheliegend – auf den zweiten Blick jedoch ein Weckruf. Mit dieser Aussage aus dem Mission Letter für den neu berufenen EU-Kommissar für Verteidigung und Weltraum, Andrius Kubilius, hat die wiedergewählte Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen ihren Finger in eine europäische Wunde gelegt. Die Verteidigung Europas kann keine alleinige Aufgabe der NATO mehr sein.

von Wolfgang Wien

Mit der erstmaligen Berufung eines Kommissars für Verteidigung und Weltraum hat die EU-Kommission ein ebenso klares wie notwendiges Zeichen gesetzt: Die Verteidigung Europas darf in der EU kein nachrangiges Ziel mehr bleiben. Dies bedeutet eine Schärfung und Fokussierung der im Strategischen Kompass der EU vom März 2022 bereits angelegten Übernahme größerer Verantwortung für die europäische Sicherheitsordnung im Rahmen der Gemeinsamen Sicherheits- und Verteidigungspolitik (GSVP). Deren Fokus lag seit ihren Anfängen stets im internationalen Krisenmanagement außerhalb der EU, wie zum Beispiel in jüngerer Vergangenheit die Trainingsmission in Mali oder aktuell die Operation ASPIDES zum Schutz der Handelsschifffahrt im Roten Meer gegen die Angriffe der Huthis. Die Verteidigung der EU und ihrer Mitgliedstaaten selbst aber wurde bisher als hauptsächliche Aufgabe der NATO angesehen, mit der eine enge Zusammenarbeit zwar angestrebt und wiederholt feierlich vereinbart wurde, die in der Realität jedoch oft hinter den Erwartungen und Notwendigkeiten zurückblieb. Erst mit dem russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine und den zunehmenden hybriden Angriffen gegen die EU und ihre Mitgliedstaaten, also den Akten von Sabotage, Cyberangriffen und Desinformation, hat eine tiefgreifende Neuausrichtung der Sicherheits- und Verteidigungspolitik der EU wirklich Fahrt aufgenommen. Die EU kann und muss sich in der Zukunft mit der NATO deutlich enger vernetzen und abstimmen, um eine effiziente Abschreckung und Verteidigung durch und für Europa gewährleisten zu können. Dies geht weit über die Steigerung der Verteidigungsausgaben der Mitgliedstaaten oder die Erhöhung der Produktionskapazitäten und der

↑ *Andrius Kubilius ist der von Ursula von der Leyen berufene Kommissar für Verteidigung und Weltraum.*

Seite 54, Fotos: picture alliance/AP/Alex Brandon, Ideenhaus, picture alliance/dpa/Russian President Press Office/Mikhail Klimentyev, picture alliance/AP/Danylo Pavlov
Seite 55, Foto: picture alliance/Photoshot

↑ *In der sogenannten Versailler Erklärung haben die Regierungschefs der EU unmittelbar nach dem russischen Überfall auf die Ukraine im März 2022 eine deutliche Steigerung der Verteidigungsausgaben beschlossen.*

↓ *Die aggressive Politik Putins bringt auch Finnland dazu der NATO beizutreten. Der finnische Präsident Sauli Niinistö führt sein Land in kürzester Zeit in das Bündnis.*

↑ *Gemäß der Versailler Erklärung der EU Regierungschefs soll deutlich mehr Geld in die Verteidigung der EU-Staaten fließen. Das Ziel ist die Modernisierung und Aufstockung der Armeen, so werden für die deutschen Streitkräfte Drohnen künftig zur Normalität gehören.*

Innovationskraft der europäischen Rüstungsindustrie hinaus.

Die EU wird wehrhafter – zivil und militärisch

Das Sicherheitsverständnis der EU ist umfassend und geht mit seiner politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Dimension über den militärischen Sicherheitsbegriff hinaus. Dementsprechend verfügt keine andere internationale oder regionale Organisation über einen so umfangreichen, ressortübergreifenden Maßnahmenkatalog zur Konfliktbearbeitung wie sie.

Die Instrumente der GSVP reichen heute von zivilen und militärischen Missionen und Operationen über Sanktionspakete bis hin zur Europäischen Friedensfazilität, einem außerbudgetären Instrument zur Verbesserung der Fähigkeit der EU, im Zusammenwirken mit Partnern die internationale Sicherheit und Stabilität zu stärken. Um ein aktuelles Beispiel für Friedensfazilität anzuführen: Der Großteil der über 20 Milliarden Euro umfassenden Geldmittel dieses Instruments wird vor allem zur Unterstützung der ukrainischen Selbstverteidigung eingesetzt. Zusätzlich hat die EU bereits 2022 die European Union Military Assistance Mission Ukraine (EUMAM UA) eingerichtet.

In der sogenannten Versailler Erklärung haben die Regierungschefs der EU unmittelbar nach dem russischen Überfall auf die Ukraine im März 2022 eine deutliche Steigerung der Verteidigungsausgaben, mehr Anreize für gemeinschaftliche Investitionen in und Beschaffung von Verteidigungsfähigkeiten, mehr Investitionen in Cyber- und Weltraumsicherheit sowie Maßnahmen zur Stärkung der europäischen Verteidigungsindustrie beschlossen. Im Auftrag der EU-Kommissionspräsidentin von der Leyen wurde zudem am 30. Oktober 2024 der sogenannte „Preparedness-Bericht“ mit dem Titel „Safer Together: Strengthening Europe’s Civilian and Military Preparedness and Readiness“ von Sauli Niinistö, dem ehemaligen Präsidenten Finnlands, vorgestellt. Ziel war es, die zivilen und militärischen Vorsorge- und Bereit-

Seite 56, Fotos: picture alliance/AP/Ian Langsdon, imago images/Lehtikuva, Bundeswehr/CIHBw/Denise Czaja
Seite 57, Foto: picture alliance/AP/Mindaugas Kulbis

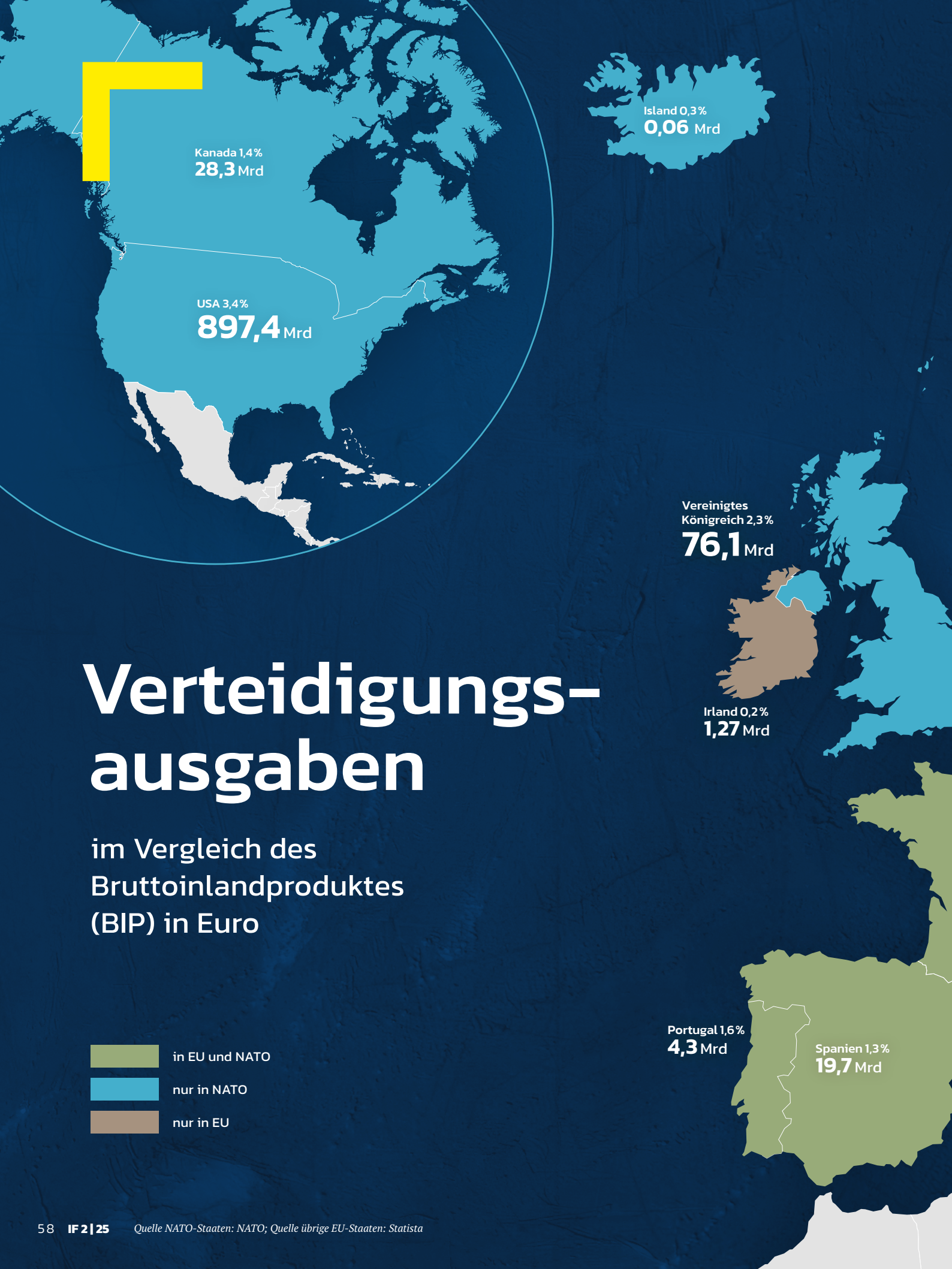
schaftsmaßnahmen der EU erstmals zu bewerten und Empfehlungen für deren Verbesserung zu entwickeln. Diese Empfehlungen zielen darauf ab, die EU unter allen Umständen funktionsfähig zu halten und effektiv auf zukünftige Krisen reagieren zu können. Ein zentrales Anliegen ist richtigerweise die Förderung eines umfassenden und gesamtgesellschaftlichen Ansatzes, der sowohl zivile als auch militärische Akteure einbezieht.

Die Empfehlungen dieses Berichtes bildeten die Grundlage für weitere Initiativen der EU-Kommission, die in der ersten Jahreshälfte 2025 erschienen sind: Das erste Weißbuch der EU zum Thema Verteidigung sowie die „Preparedness Union Strategy“. Das Weißbuch befasst sich hauptsächlich mit der Stärkung der Kapazitäten und Fähigkeiten der europäischen Rüstungsindustrie, Vorschlägen zu der Finanzierung des absehbar enormen Investitionsbedarfs für Sicherheit und Verteidigung sowie der Unterstützung der Ukraine. Und auch die Preparedness Union Strategy mit ihrem gesamtgesellschaftlichen und ressortübergreifenden Ansatz wird wichtige Impulse für die militärischen Vorsorgemaßnahmen geben. Das 2024 neu gewählte EU-Parlament hat ebenfalls auf die Zeitenwende reagiert und den Unterausschuss für Sicherheit und Verteidigung zum Vollausschuss aufgewertet. Bislang wurde dieses Themenfeld in der Hauptsache vom Auswärtigen Ausschuss verantwortet, der auch weiterhin die außenpolitischen Leitlinien der Union abdecken wird. Mit den Vorsitzenden David McAllister (EVP/CDU) und Marie-Agnes Strack-Zimmermann (ALDE/FDP) verantworten zwei außen- und verteidigungspolitisch erfahrene deutsche Abgeordnete diese wichtigen Schnittstellen von GASP und GSVP.

Ein weiterer Schwerpunkt der GSVP liegt derzeit auf einer leistungsfähigen und adaptiven EU Rapid Deployment Capacity (RDC) von bis zu 5.000 Soldatinnen und Soldaten. Den Kern bilden dabei die EU-Battlegroups. Strategisch muss sichergestellt werden, dass die RDC auch von unseren transatlantischen Verbündeten als ein Instrument gesehen wird, das zur Unterstützung oder Entlastung von NATO-Schwer-

Die Verteidigung Europas, auch durch die NATO, ist ohne die EU undenkbar.

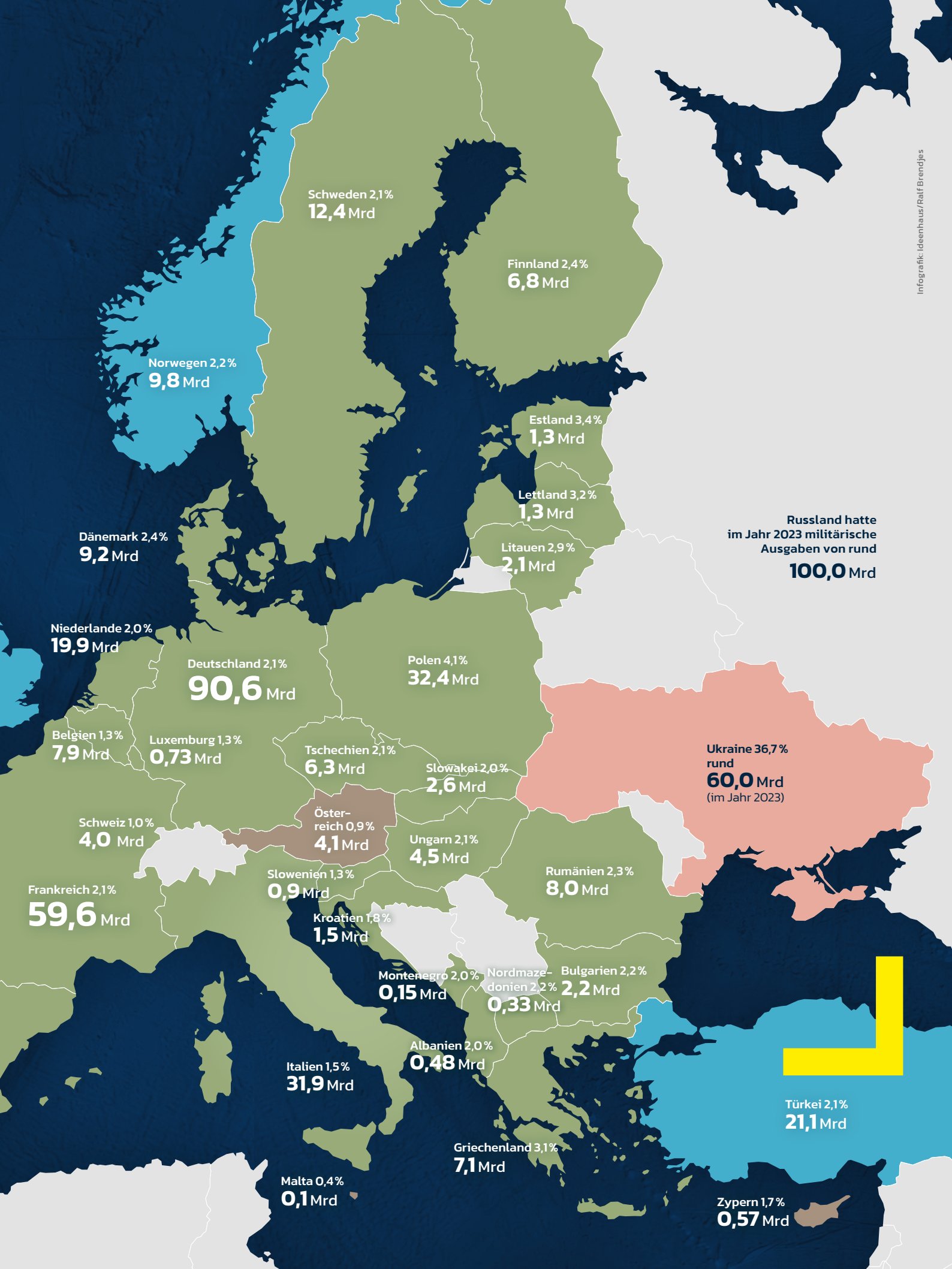
Gemeinsames Training der NATO-Partner, wie hier mit Deutschen und Litauern.



Verteidigungs-ausgaben

im Vergleich des Bruttoinlandproduktes (BIP) in Euro

Quelle NATO-Staaten: NATO; Quelle übrige EU-Staaten: Statista



Infografik: Ideenhaus/Ralf Brendjes

punkten eingesetzt werden kann.
Um die EU zur kompetenten Krisenreaktionsfähigkeit zu befähigen, müssen sich die EU-Mitgliedsstaaten auf eine praktikable Unterstützungsrolle der RDC bei bestehenden militärischen Einsätzen vorbereiten: Beispielsweise auf dem westlichen Balkan, oder bei Evakuierungsoperationen und Katastrophenhilfe-Einsätzen. Gegen einen gleichwertigen militärischen Gegner hingegen ist und bleibt die NATO die aktuell einzige glaubhafte Option. Es wird weder kurz- noch mittelfristig eine Europa-Armee mit einem EU-Oberkommandierenden geben – aber ebenso klar ist: Die Verteidigung Europas, auch durch die NATO, ist ohne die EU undenkbar. Allein die Ertüchtigung und der Rückgriff auf zivile Infrastruktur der EU-Mitgliedsstaaten wie Häfen, Straßen, Brücken, aber auch Krankenhäuser ist in einem konventionellen militärischen Szenario in Europa unverzichtbar.

Was für Europa gilt, muss selbstredend auch in Deutschland seinen Widerhall finden. Denn Neuerungen auf multinationaler Ebene wie NATO und EU wirken sich unmittelbar auch auf die Bundeswehr aus – nicht zuletzt durch gestiegene Verpflichtungen in der Truppe. Mit dem Osnabrücker Erlass hat das Verteidigungsministerium mit der Aufstellung des Operativen Führungskommandos, der Neustrukturierung der Teilstreitkräfte und der Entwicklung des neuen Operationsplans Deutschland deshalb bereits erste, wichtige Maßnahmen beschlossen. Der Operationsplan Deutschland benennt deutlich die zivilen Leistungen, die zu seiner Durchführung und damit zur Wehrhaftigkeit Deutschlands und Europas notwendig sind. Mit dem jüngst veröffentlichten Grünbuch der Zivil-Militärischen-Zusammenarbeit des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz wird zurecht unterstrichen, dass eine glaubhafte Gesamtverteidigung Deutschlands und seiner Bündnispartner nur als gesellschaftliches Gemeinschaftsprojekt realisiert werden kann.

Die Verteidigung Europas fordert EU und NATO gemeinsam!
Für Deutschland bleibt die NATO der wesentliche Träger unserer Landes- und Bündnisverteidigung – und damit auch der Verteidigung Europas. Dies gilt auch für die anderen NATO-Verbündeten in der EU. Wichtig ist dabei, dass sich NATO und EU in diesen Bemühungen so eng wie möglich abstimmen und interoperabel agieren

> Wir müssen die Reihen schließen und zusammenhalten – in Europa, in der EU und in der NATO.

Wiedersehensfreude nach monatelanger Abwesenheit.
Die Entbehrungen der Verteidigung im Bündnis fordern von den Angehörigen viel Verständnis.

Verteidigungsminister Boris Pistorius in Osnabrück: Der Bundesverteidigungsminister unterzeichnet den Osnabrücker Erlass im Historischen Rathaus der Stadt. Es werden damit neue Strukturen in der Bundeswehr und dem Bundesministerium für Verteidigung geschaffen.

Eine intakte Infrastruktur ist für die europäische Verteidigung unerlässlich.

(können). Ein Abkommen zur Weitergabe von Verschlusssachen zwischen NATO und EU wäre ein erster wichtiger Schritt.

Kommt es zum NATO-Bündnisfall in Europa, ist die EU nahezu automatisch mit gefordert. Nicht nur, weil 23 ihrer Mitgliedsstaaten zugleich auch NATO-Bündnispartner sind. Sondern auch, weil der Vertrag von Lissabon mit Artikel 42 Abs. 7 eine ähnliche Beistandsverpflichtung wie der berühmte „Artikel 5“ des Nordatlantikvertrages vorsieht. Hinter all dem steht also die Frage: Was macht die EU, wenn die NATO für Europa den Bündnisfall erklärt? Wie können wir die Fähigkeiten der EU in die für eine militärische Operationsführung in Europa unverzichtbaren Bereichen, wie beispielsweise Transport- und Verkehrsnetze, Logistik, Nahrungsmittel- und Wasserversorgung, Energieversorgung, Fernmelde- und Datennetze, Luftraumordnung oder der Versorgung von Verwundeten und Zivilbevölkerung, einbringen? Damit einher geht die Notwendigkeit, der Verteidigungsbereitschaft Europas abträgliche EU-Vorschriften und Regularien konsequent abzubauen. Negative Auswirkungen von im Frieden entwickelten (EU-)Vorschriften auf die Einsatzbereitschaft der Streitkräfte wurden in der Vergangenheit mindestens vernachlässigt und oft ignoriert.

Die Herstellung einer umfassenden europäischen Verteidigungsbereitschaft (dies beinhaltet auch die Stärkung des europäischen Pfeilers in der NATO) zu operationalisieren und europäisch und transatlantisch abzustimmen wird eine gesamtpolitische, gesamtgesellschaftliche und alternativlose Aufgabe auf EU-Ebene sowie für alle Mitgliedstaaten in den kommenden Jahren.

Die Staats- und Regierungschefs der EU haben bei einem außerplanmäßigen Europäischen Rat zu Sicherheit und Verteidigung im März 2025 diese Themen intensiv diskutiert. EU-Ratspräsident Costa resümierte, es sei nun Zeit für ein „Europe of Defence“ – man diskutiere nicht mehr das „ob“, sondern nur noch das „wie“. Das bedeutet: Wir müssen die Reihen schließen und zusammenhalten – in Europa, in der EU und in der NATO. Denn nur gemeinsam können wir unsere Freiheit und Sicherheit gewährleisten.

Generalleutnant Wolfgang Wien

ist der Deutsche Militärische Vertreter im Militärausschuss der NATO und bei der EU. Zuvor war er Vizepräsident des Bundesnachrichtendienstes sowie mehrfach im KFOR- und ISAF-Einsatz.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Seite 60, Foto: picture alliance/ANP
Seite 61, Fotos: picture alliance/Panama Pictures/Christoph Hardt, imago images/Noah Wedel, Stavros Tzovaras

Aufs falsche Pferd gesetzt

Paul von Hindenburgs Wahl zum Reichspräsidenten im Frühjahr 1925

Das Jahr 1925 stellt in mehrfacher Hinsicht eine Weichenstellung für den Fortbestand der jungen Demokratie in Deutschland dar. Es steht für den Beginn der „Goldenen Zwanziger Jahre“, deren abruptes Ende mit dem New Yorker Börsencrash am „Schwarzen Freitag“, dem 24. Oktober 1929, kommen sollte.

Hindenburg

von Peter Popp

Für die „Goldenen Zwanziger“ steht als Synonym die „Ära Stresemann“: Gustav Stresemann, für 100 Tage im Krisenjahr 1923 Reichskanzler und seitdem bis zum 3. Oktober 1929 Reichsaußenminister, betrieb die Revision des Versailler Vertrages allein mit friedlichen Mitteln. Diese, „seine“ Locarnopolitik bot Deutschland über den Weg der Aussöhnung mit den Kriegsgegnern die dauerhafte Chance zu Demokratie und Wohlstand. Sie stellte eine Etappe auf „Deutschlands Weg nach Westen“ (Heinrich August Winkler) dar. Stresemanns Biographie belegt den Werdegang vom „Herzensmonarchisten“ zum „Vernunftrepublikaner“ sowie für die Wandlung vom Annexionspolitiker im Ersten Weltkrieg zum Verständigungspolitiker und Friedensnobelpreisträger.

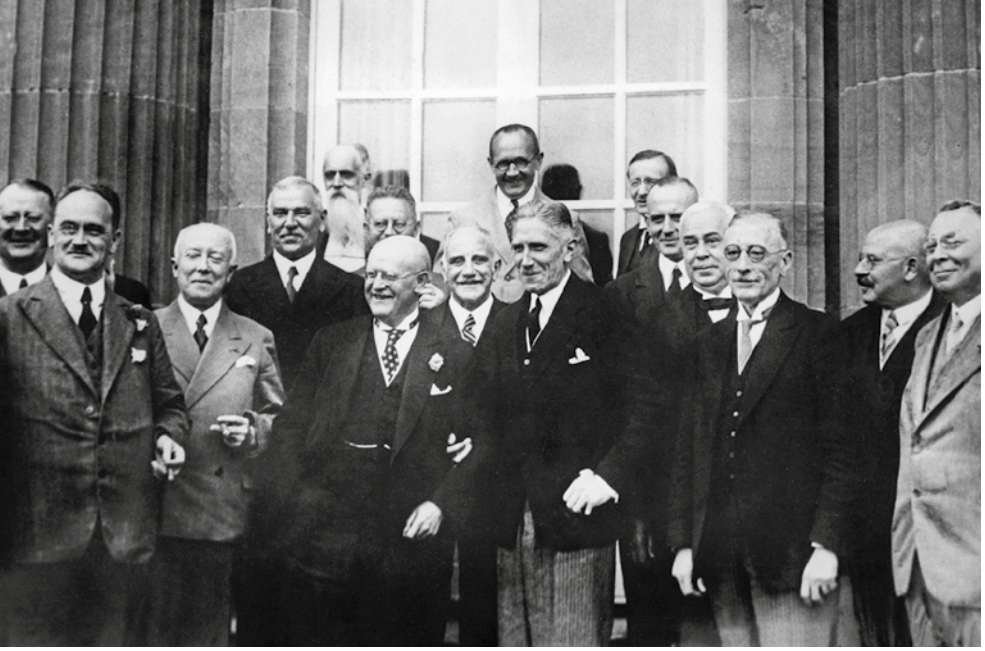
Dazu der Kontrast: Diesen Weg des Politikwechsels in kritischer Selbstreflexion konnte, sollte und wollte der Mann, der seit April 1925 als Reichspräsident an der Spitze des Staates stand und genau am Vortag von Stresemanns Todesdatum seinen 78. Geburtstag beging, letztlich nicht einschlagen. Dieser Mann hieß Paul Ludwig Hans Anton von Beneckendorff und von Hindenburg (1847–1934). Er sollte hochbetagt in seinem „dritten beruflichen Leben“ als Reichspräsident von 1925 bis 1934 als deutsches Staatsoberhaupt wirken. Er war es, der am 30. Januar 1933 einen gewissen Adolf Hitler zum Reichskanzler ernannte und damit dem Beginn der schon sehr bald totalitären NS-Diktatur das Signet der Scheinlegalität verlieh.

Dem ersten Reichspräsidenten der Republik, Friedrich Ebert (SPD), wäre dieser politische Akt niemals passiert, wiewohl auch dieser von monarchisch-pragmatischen Erwägungen nicht ganz frei war, zumal er in der Tradition der Revolution von 1848/49 stand: Ebert hätte 1918 lieber die Wandlung Deutschlands von einer konstitutionellen zu einer parlamentarischen Monarchie gesehen als den abrupten Wechsel mittels Revolution zu einer Republik, den er mit doppelter Gefahr verbunden sah: Bolschewisierung und Bürgerkrieg. Links- und Rechtsextremismus hätten

↑ *Wahlwerbung der Zwanziger Jahre.*

← *Generalfeldmarschall Paul Ludwig Hans Anton von Beneckendorff und von Hindenburg im Zivilanzug mit dem sogenannten Hindenburgstern.*

Seite 62, Foto: picture alliance/WZ-Bilddienst
Seite 63, Fotos: picture alliance/Photo12/Ann Ronan Picture Library. Bundesarchiv/Plak 003-003-003



↑ *Bei einer Konferenz mit den Ministerpräsidenten sämtlicher deutschen Länder nimmt Reichskanzler Franz von Papen (Siebter von rechts) Stellung zum sogenannten Preußenschlag und dem darauffolgenden Ausnahmezustand.*

↑ *Reichspräsident von Hindenburg als Kadett im Jahre 1865.*

im Krisenjahr 1923 der jungen Republik fast das Ende bereitet, so wie es 1932/33 dann tatsächlich geschah. Der Unterschied der beiden Reichspräsidenten liegt darin, dass Ebert (mit Stresemann) 1923 verhinderte, dass Hitler an die Macht kam, und dies von Hindenburg

NSDAP zu stärken. Milde formuliert: Hitler verkörperte für Hindenburg eine tragfähigere Interimslösung auf dem Weg zur Restitution der Monarchie als es auch nur eine einzige der 14 fragilen Weimarer Reichsregierungen hätte darstellen können. Die von Hindenburg

politiker Franz von Papen zu dessen Nachfolger bestimmt. Dieser „schaltet" mit Hilfe der Reichswehrführung und mit Billigung Hindenburgs umgehend die letzte demokratische Bastion auf Länderebene, den Freistaat Preußen mit dem Reich „gleich". Preußen war bis zum so benannten Preußenschlag vom 20. Juli 1932 von einer demokratisch orientierten Regierung bestehend aus SPD, (katholischem) Zentrum und den Restbeständen des Linksliberalismus regiert worden. Das war dieselbe politische Konstellation, der Hindenburg die Wiederwahl zum Reichspräsidenten am 13. März und 10. April 1932 verdankte.

> Hitler verkörperte für Hindenburg eine tragfähigere Interimslösung auf dem Weg zur Restitution der Monarchie.

Anfang 1933 sträflich versäumt wurde. War Hindenburg also ein mehr oder minder verdeckt operierender Nationalsozialist? Die Frage ist zu verneinen, wenngleich nach dessen zweiter Wahl zum Reichspräsidenten (März/April 1932) eine Veränderung in dessen politischer Persönlichkeitsstruktur sehr wohl eintrat und dessen politisches Handeln nach dem 30. Januar 1933 nicht darauf gerichtet war, der an politischer Hybris leidenden konservativ-reaktionären Deutschnationalen Volkspartei (DNVP) den Rücken gegen Hitler und dessen

hingenommene Missachtung bürgerlicher Grundrechte gleich mit der Ernennung Hitlers zum Reichskanzler fällt dann unter die Rubrik „Wo gehobelt wird, da fallen eben Späne"...

Hindenburg wird bereits Ende Mai 1932 zum Verräter der freiheitlichen Ordnung der Republik von Weimar, indem er den rechtsstaatlich orientierten Zentrumspolitiker Heinrich Brüning vom Amt des Reichskanzlers abberuft und statt seiner den eindeutig antidemokratischen rechten Zentrums-

Nur kurz zum Vergleich: die Vierte Französische Republik (1945–1958) wies eine ähnliche Instabilität wie die Weimarer Republik auf und stand 1958 wegen der Algerienfrage vor dem Bürgerkrieg. 1958 wird Frankreichs demokratische Ordnung von einem General namens de Gaulle gerettet. 1932 hingegen wurde Deutschlands demokratische Substanz minimiert von einem Mann, der seit sieben Jahren in der höchsten exekutiven Funktion gemäß Weimarer Reichsverfassung (WRV) stand und sich mit dem ideellen Kern dieser letztlich nur formal identifizierte.

Seite 64, Fotos: picture alliance/SZ Photo, Bundesarchiv/Bild 102-16100
Seite 65, Fotos: Simplizissimus/1931-2-21/Erich Schilling, imago images/TT

Friedrich Ebert begrüßt im Dezember 1918 in Berlin die heimkehrenden Soldaten. →

Wäre es zu vermeiden gewesen? Im Prinzip „Ja“. Doch die Antwort fällt nicht leicht. Zu beachten ist, dass die WRV idealtypisch auf Ebert als Reichspräsidenten zugeschnitten war, dieser selbst aber ob der revolutionären Anfangsphase nicht in das Amt des Reichspräsidenten auf dem Wege der Volkswahl gewählt wurde. Ebert verstarb vorzeitig am 28. Februar 1925. Seine Amtszeit wäre am 30. Juni 1925 qua Verfassungsänderung von Ende Oktober 1922 abgelaufen. Als Hindenburg in der ersten Volkswahl überhaupt in das Amt des Reichspräsidenten unter vorzeitigen und überdies sehr spezifischen Umständen gewählt wurde, stand die weitere Verlaufsgeschichte der Weimarer Republik nicht fest.

Sie ist, gerade weil sich die SPD direkter Regierungsverantwortung von 1923 bis 1928 zum Leidwesen Eberts und zum Schaden parlamentarischer Autorität versagte, geprägt durch Minderheitsregierungen unter zeitweiliger Einbeziehung der antirepublikanischen DNVP. Von 1928 bis Frühjahr 1930 werden die Regierungsgeschäfte unter einer „Großen Koalition“ von der Sozialdemokratie bis zur großindustriefreundlichen und zugleich zum Ärger Stresemanns lau-demokratisch eingestellten wirtschaftsbürgerlichen nationalliberalen Deutschen Volkspartei regiert. Der gemeinsame Zeichenvorrat dieser vermeintlich stabilen Regierung war aus sozial- und industriepolitischen Gründen sehr schnell verbraucht. Hinzu kam die (Schein-)Lösung unter den Vorzeichen der beginnenden Weltwirtschaftskrise. Ab Frühjahr 1930 wird das parlamentarische Regierungssystem durch ein präsidiales Regierungssystem, repräsentiert durch das Tandem Hindenburg/Brüning, abgelöst. Regiert wird auf der Basis von Notverordnungen gegen die antiparlamentarische Mehrheit aus Kommunisten, Nationalsozialisten und DNVP. Für ein derartiges Regieren noch dazu unter forcierter „Neutralisierung“ des Parlaments plädiert zudem die Reichswehrführung. Hindenburg war in dieser Konstellation überfordert, als er – ungeachtet von Alter und Sozialisation – eben nicht in materieller Hinsicht zum Verfassungspatrioten qua besserer Einsicht mutierte. Er blieb der militär-elitistisch orientierte „Preuße“ unter völliger Verkennung des ideellen Gehalts des preußischen Reformwerkes von 1807/14 wie auch der Chancen, die sich für die Monarchie als parlamentarisch orientiertes nationales Volkskaisertum entsprechend der Revolution von 1848/49 ergeben hätten. Um dem Amtseid des Reichspräsidenten nicht nur in formaler, sondern in materieller Hinsicht tatsächlich zu entsprechen, bedurfte Hindenburg des verfassungsrechtlichen Widerlagers. Nur dann hätte er die Rolle als „Hüter der Verfassung“ (entsprechend der Auffassung des Verfassungsjuristen Carl Schmitt aus dem Jahr 1932 noch vor dessen Hinwendung zum Nationalsozialismus) wahrnehmen können. Doch dazu fehlte zudem die politische Zielansprache seitens eines starken Kanzlers mit Richtlinienkompetenz und authentischem parlamentarischem Rückhalt.

↑ *Die 20iger Jahre des letzten Jahrhunderts sind nicht nur ein Jahrzehnt des politischen Umbruchs. Auch die Weltwirtschaft bricht dramatisch ein. Simplicissimus bringt es mit seiner Karikatur auf den Punkt.*

Demokratie bedeutet auch die Realisierung des Willens zum Kompromiss zwischen denjenigen, die sich als Demokraten verstehen, um politische Entscheidungen zu bewirken. Diesen gab es de facto seit 1930 nicht mehr. Immerhin, zwischen 1925 und 1929/30 war diese für das Gedeihen demokratischer Verhältnisse so notwendige Konstellation „suboptimal“ gegeben. Danach hätte Hindenburg dringend des parlamentarischen Korrektivs bedurft, um nicht der „politischen Regression im Alter“ zu frönen. Zuvor ging es „irgendwie“. Beweis dafür ist, dass Hindenburg Stresemanns Locarnopolitik stützte und eben nicht – worauf viele Deutschnationale hofften! – hintertrieb.

↑ *Allen Widrigkeiten zum Trotz. Die „Goldenen 20iger Jahre“ sind das Jahrzehnt des ausschweifenden Lebens, von Revue und Varieté.*

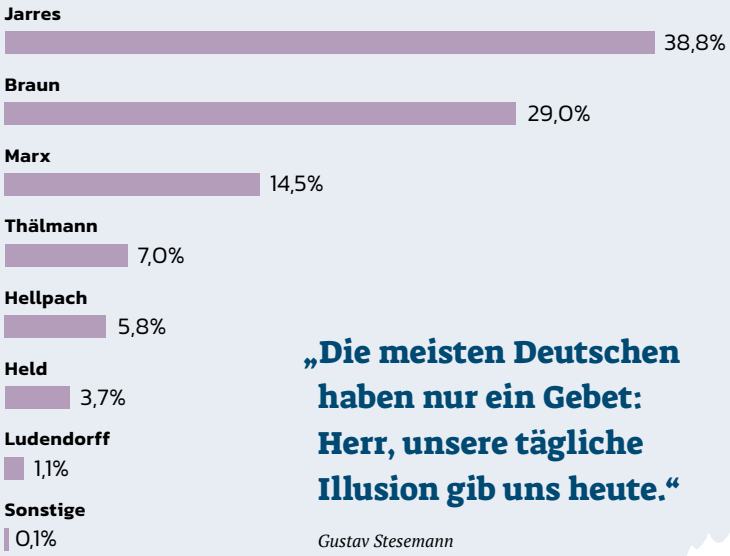
Dass es die Einigkeit der Demokraten nicht gab, bezeugt freilich schon die Reichspräsidentenwahl im Frühjahr 1925. Für den ersten Wahlgang hatten sich auf einen gemeinsamen Kandidaten weder die bürgerlichen Parteien (katholisches Zentrum und linksliberale Deutsche Demokratische Partei [DDP]), noch Stresemanns rechtsliberale Deutsche Volkspartei (DVP), noch die Sozialdemokratie einigen können. Hindenburg, der sich seit seinem definitiven Ausscheiden aus dem Militärdienst politisch „eigentlich“ nicht mehr hatte betätigen wollen, trat im ersten Wahlgang am 29. März folgerichtig nicht an. Dies geschah erst im unerlässlich gewordenen zweiten Wahlgang (26. April), wo die relative Mehrheit der Stimmen genügte. Sein Stimmungswechsel erfolgte zum 7. April und manifestierte sich dann in seinem Osteraufruf vom 11. April. Es geschah durch einen „politischen Fallrückzieher “ seitens des gemeinsamen Kandidaten von DVP und DNVP, des Duisburger Oberbürgermeisters Karl Jarres. Initiiert wurde die „Große Rochade“ durch den ehemaligen Großadmiral der kaiserlichen Flotte, Alfred von Tirpitz. Dieser gehörte zur selben Alterskohorte wie Hindenburg und hatte schon 1920 Hindenburgs Kandidatur zum Reichspräsidenten betrieben. Statt Hindenburg hätte auch Tirpitz aufgestellt werden können. Er entbehrte allerdings völlig des Mythos, über den Generalfeldmarschall von Hindenburg seit Spätsommer 1914 sehr wohl verfügte.

Dass dieser als Kandidat der DVP und DNVP ohne weiteres anstelle von Jarres im zweiten Wahlgang antreten konnte, belegt den unfertigen Charakter der WRV. Mit dessen nachgereichter Kandidatur bekam die erste Volkswahl zum Reichspräsidentenamt den Geruch des Willkürlichen. Der zweite Wahlgang war politisch pikant und entlarvend hinsichtlich der politischen Realität. Die Kommunisten gaben ihre Stimmen nicht dem Zentrumspolitiker Wilhelm Marx. Gravierend war, dass das bayerische Segment des politischen Katholizismus in Deutschland in Gestalt der Bayerischen Volkspartei (BVP) den preußischen Monarchisten Hindenburg dem liberalen rheinländischen Katholiken und Demokraten Wilhelm Marx vorzog. Ohne die Stimmen der BVP-Anhänger wäre Hindenburg niemals Reichspräsident geworden.

← *Gustav Stresemann bei seiner letzten Rede vor dem Völkerbund in Genf.*

Reichspräsidentenwahl 1925

1. Wahlgang
am 29. März



„Die meisten Deutschen haben nur ein Gebet: Herr, unsere tägliche Illusion gib uns heute."

Gustav Stesemann

2. Wahlgang
am 26. April

48,3%

PAUL VON HINDENBURG

45,3%

WILHELM MARX

6,4%

ERNST THÄLMANN

Der Vorgang zeigt, dass die Geschichte der Weimarer Republik auch eine Geschichte von Paradoxien und verpassten Gelegenheiten darstellt: Die erste Reichspräsidentenwahl gibt Aufschluss über die Erosion der politischen Mitte, die des Zusammenspiels von Sozialdemokratie und einer liberal-konservativen interkonfessioneller Volkspartei dringend bedurfte. Die Reichspräsidentenwahl von 1925 dokumentierte, dass sich das deutsche Volk letztlich lieber in politischen Mythen erging. Und solch einen Mythos repräsentierte Hindenburg, der „Sieger von Tannenberg" – ungeachtet der Tatsache, dass er zusammen mit Ludendorff die 3. Oberste Heeresleitung (August 1916 bis Oktober 1918) als verkappte Militärdiktatur die Politik des Reiches gegen zunehmende parlamentarische Skepsis bestimmte. Mehr noch, ohne den massiven Druck Hindenburgs wäre Kaiser Wilhelm II. nicht ins holländische Exil gegangen. Daran letztlich – uneinsichtige Monarchisten würden von Verrat sprechen – trug Hindenburg als „hölzerner Titan" (John Wheeler-Bennett), sehr schwer, und dies machte ihn, „den Hin- und Hergerissenen", politisch beeinflussbar, was sich im Amte niederschlug und damit doch besser ohne die Wahl zum Reichspräsidenten historische Privatangelegenheit geblieben wäre.

Letztlich verkörperte Hindenburg immer den nicht unintelligenten und zugleich beflissen effizient agierenden wie nach Bewunderung heischenden Spitzenmilitär – ausgestattet zudem mit einer gewissen politischen Betriebsblindheit und Leichtgläubigkeit gegenüber seinem politischen und verwandtschaftlichen Umfeld. Sie rechtfertigte nicht das Vertrauen, das viele Deutsche, auch Demokraten, in ihn setzten, und für die Gustav Stresemann in anderem Zusammenhang die sarkastischen Worte fand: „Die meisten Deutschen haben nur ein Gebet: Herr, unsere tägliche Illusion gib uns heute." Hindenburg hatte seine Chance, dem nicht zu entsprechen. Doch mit ihm als Reichspräsident hatte das deutsche Volk 1925 nicht nur anachronistisch auf das falsche Pferd gesetzt …

Oberstleutnant a. D. Dr. Peter Popp

war in seiner letzten Verwendung am Zentrum Innere Führung eingesetzt.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Seite 66, Fotos: picture alliance/akg-images, imago images/piemags
Seite 67, Fotos: Wikimedia/PD/Library of Congress/George Grantham Bain Collection/LC-DIG-ggbain-17773, Wikimedia/CC-BY-SA 3.0/Bundesarchiv/Bild 146-1973-011-02, Wikimedia/CC-BY-SA 3.0/Bundesarchiv/Bild 102-12940, privat; Infografik: Ideenhaus/Michael Zimmermann

Quelle: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich, 1925, S. 394ff; Stimmen in Prozent

Impulse für eine aktive Fehlerkultur

Foto: Bundeswehr/Jana Neumann

Fehler stehen für Versagen, persönliche Unzulänglichkeit und nagen am Ego. Doch was, wenn Fehler sogar nötig sind, um nachhaltige Veränderungen in einer Organisation zu bewirken? Unternehmen und Institutionen, die eine offene und vor allem reflektierte Fehlerkultur pflegen, lernen aus ihren Fehlern. Sie können sich damit kontinuierlich und schneller verbessern als Organisationen, die Fehler in jeder Phase ihres Handels scheuen. Einsehen, Verstehen, Lernen ist besser und dauerhafter als bloßes Nachmachen.

von Christoph Scheuren

Dieser Essay untersucht die Frage, ob es zwingend erforderlich ist, Fehler zu begehen, um Dinge zu verbessern oder ob nicht das Ideal einer „weißen Weste“ die bessere Motivation einer Organisation ist. Dabei wird insbesondere analysiert, wie eine aktive Fehlerkultur die positive Entwicklung von Organisationen beeinflusst und welchen Beitrag sie zur langfristigen Widerstandsfähigkeit leisten kann. Eines vorweg: Eine positive Fehlerkultur ist ein Weg zur Verbesserung, nicht zum Mittelmaß. Echte Fehlerkultur geht ans Eingemachte, ist anstrengend und kann wehtun – ist dabei aber nie persönlich verletzend!

1. Fehler als Lernquelle: Die Bedeutung einer aktiven Fehlerkultur

Jede Organisation macht Fehler, weil Menschen Fehler machen. Sei es durch Fehleinschätzungen im Markt, ineffiziente interne Prozesse oder Kommunikationsprobleme – Irrtümer sind unausweichlich. Der entscheidende Faktor ist jedoch, wie eine Organisation mit diesen Fehlern umgeht. Unternehmen mit einer offener Fehlerkultur nutzen Fehlentscheidungen als exklusive Erkenntnisquellen und geben sich Prozesse, die eine ständige Verbesserung ermöglichen.

Echte Fehlerkultur geht ans Eingemachte, ist anstrengend und kann wehtun – ist dabei aber nie persönlich verletzend!

← *Fehler erkennen. Nicht immer hilft ein Diagnosegerät. Geht es um menschliche Fehler ist Feingefühl gefragt.*

Während Unternehmen, die experimentieren und Fehler zulassen, daraus wertvolle Erkenntnisse für künftige Entscheidungen gewinnen können, ruinieren und beschädigen sich Organisationen mit einer Kultur der Angst vor dem Versagen oft selbst. Der sogenannte „Dieselskandal“ des Volkswagen Konzerns ist ein anschauliches Beispiel für eine Mischung aus Führung durch permanenten Druck verbunden mit einer „Führungs“-Atmosphäre der Angst.

2. Psychologische Sicherheit: Warum eine Fehlerkultur Innovation fördert

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine produktive Fehlerkultur ist das Konzept der „psychologischen Sicherheit“, geprägt von der Harvard-Professorin Amy Edmondson. Psychologische Sicherheit beschreibt ein Arbeitsklima, in dem sich Mitarbeitende sicher fühlen, ihre Meinung zu äußern, Kritik zu üben, Risiken einzugehen und Fehler zuzugeben, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen. Teams mit hoher psychologischer Sicherheit zeichnen sich durch eine stärkere Innovationskraft, bessere Problemlösungsfähigkeiten und eine höhere Anpassungsfähigkeit aus.

← *Harvard-Professorin Amy Edmondson.*

↑ *Google hat mit dem „blameless post-mortem“-Ansatz ein System etabliert, in dem Fehler offen diskutiert werden, ohne dass Einzelpersonen Schuldzuweisungen erfahren.*

Google hat mit dem „blameless post-mortem“-Ansatz ein System etabliert, in dem Fehler offen diskutiert werden, ohne dass Einzelpersonen Schuldzuweisungen erfahren. Ziel ist es, den Fokus auf das Lernen aus Fehlern und die Vermeidung ähnlicher Probleme in der Zukunft zu richten. Diese Grundidee findet sich auch im Militärischen: Ziel eines Havarie- oder Flugunfallverfahrens ist nicht die Suche nach den Schuldigen, sondern die künftige Vermeidung desselben Fehlers.

3. Fehler als Grundlage nachhaltiger Organisationsentwicklung

Fehler und daraus entstehende Verbesserungen sind nicht nur für Innovationen relevant, sondern auch für die Agilität und Anpassungsfähigkeit einer Organisation. Ohne aktive Fehlerkultur werden Fehler verschwiegen, nicht vermieden. Das Motto: „Wer nichts macht, macht keine Fehler“, führt zum Erstarren einer Organisation und fördert sogar aktiven Widerstand gegen Veränderungen. Gerade aber in einem sich

Das Motto: „Wer nichts macht, macht keine Fehler“, führt zum Erstarren einer Organisation und fördert sogar aktiven Widerstand gegen Veränderungen.

Seite 70, Fotos: picture alliance/newscom/John Angelillo, Evgenia Eliseeva
Seite 71, Fotos: picture alliance/AP Images/Miho Ikeya, Bundeswehr/Susanne Krause-Weers

rasant verändernden sicherheitspolitischen Kontext aus neuen Bedrohungslagen, gesellschaftlichen Diskussionen zur Kriegstüchtigkeit und personellen Herausforderungen ist es für die Bundeswehr essenziell, dynamisch in dieser Matrix zu agieren.

Ein Blick über den Tellerrand: Positives Praxisbeispiel ist das japanische Unternehmen Toyota, das mit dem sogenannten Kaizen-Prinzip eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung etabliert hat. Fehler werden dabei als wertvolle Hinweise auf Verbesserungspotenziale betrachtet, anstatt als Schwächen oder Versagen Einzelner. Alle Mitarbeitenden werden ermutigt, aktiv nach Verbesserungspotenzialen zu suchen und Prozesse zu optimieren. Durch diesen auch auf andere Organisationen übertragbaren Ansatz steigen Produktivität, Qualität, Innovationskraft und Resilienz. Im Japanischen gibt es auch einen Gegenbegriff zu Kaizen, nämlich Kai|kaku, was so viel wie drastische Veränderung, aber auch Verschlechterung bedeutet.

↑ *Insbesondere in der Entwicklung führen Fehler und deren Aufarbeitung auch dazu Erfolge verbuchen zu können.*

Fehler und daraus entstehende Verbesserungen sind nicht nur für Innovationen relevant, sondern auch für die Agilität und Anpassungsfähigkeit einer Organisation.

Fehler bei der Wartung und der Instandsetzung haben oft schwerwiegende Folgen. Toleranz von Fehlern ist hier fehl am Platz.

4. Dürfen militärische Vorgesetzte Fehler machen?

Die Fehlerkultur in militärischen Organisationen unterscheidet sich grundlegend von der in zivilen Unternehmen, weil hier Hierarchien, Befehlsketten und Entscheidungen über Leben und Tod eine zentrale Rolle spielen. Einerseits müssen militärische Strukturen Disziplin, Gehorsam und Risikominimierung für Menschen und Material sicherstellen, wobei Fehler oft streng sanktioniert werden. Andererseits hat sich insbesondere in westlichen Streitkräften ein Wandel vollzogen: Moderne Armeen setzen zunehmend auf eine lernende Organisation, die Fehler nicht ausschließlich sanktioniert, sondern analysiert, um kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen. Dies zeigt sich insbesondere in besonderen Formaten wie After-Action-Reviews oder Hot-Wash-Ups, bei denen Einsätze oder Übungen systematisch und zuweilen auch durchaus leidenschaftlich ausgewertet werden. Ziel ist es, Fehlerquellen zu identifizieren, aus ihnen zu lernen sowie Strategie und Taktik zu verbessern. Gleichzeitig bleibt die Herausforderung bestehen, eine offene Fehlerkultur mit gebotener militärischer Disziplin zu vereinen. Das ist Führungsaufgabe.

Wenn Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und eigene Fehler eingestehen, statt sich selbst als allwissend und fehlerlos zu idealisieren, fällt es leichter, eine offene Fehlerkultur in der gesamten Organisation zu etablieren. Eine starke Führungskraft überträgt Verantwortung und lässt damit auch Fehler zu. Fehlerkultur bedeutet keinesfalls Toleranz von Nachlässigkeit! Sie ordnet und korrigiert jedoch konsequent, wenn derselbe Fehler zweimal passiert oder auf Unachtsamkeit beruht. Fehlerkultur bedeutet keinesfalls Toleranz von Nachlässigkeit!

5. Praktische Umsetzung einer Fehlerkultur in Organisationen

Damit eine aktive Fehlerkultur entsteht, sind mehrere Maßnahmen erforderlich:

5.1. Führungskräfte als Vorbilder:
Führungskräfte sprechen offen über eigene Fehler und zeigen, dass Fehler persönliche Lernprozesse anstoßen, die zu Verbesserungen führen. Das Überschreiten vorher gesetzter Toleranzgrenzen wird jedoch weiterhin konsequent geahndet.

5.2. Fehlermanagement-Systeme:
Organisationen führen strukturierte Prozesse für den Umgang mit Fehlern ein und reservieren die nötige Zeit zur Reflektion, zum Beispiel in Fehler-Reports oder moderierten Lessons-Learned-Workshops.

5.3. Sicheres Umfeld:
Teams werden so geführt, dass keine Angst vor sofortigen Sanktionen oder persönlichen Konsequenzen besteht.

Geige spielen ohne Fehler. Nur der Roboter kann es. Menschen machen Fehler, können daraus allerdings lernen.

Seite 72, Foto: imago images/Dreamstime
Seite 73, Fotos: Bundeswehr/Jana Neumann, G.Feisel

Im Gefecht können Fehler und Nachlässigkeiten tödlich sein. Um das zu vermeiden, kommt es besonders auf eine gewissenhafte Ausbildung an, die sich neuen Herausforderungen anpasst.

> Fehler als Lernmöglichkeit zu begreifen und eine aktive Fehlerkultur zu fördern, hilft nachhaltige Veränderungen besser umzusetzen.

Fazit

Fehler sind unvermeidlich und für den Reifungsprozess von Organisationen wichtig. Fehlerkultur ist Führungsaufgabe: Der richtige Umgang mit Fehlern entscheidet über den langfristigen Erfolg und die Agilität einer Organisation. Fehler als Lernmöglichkeit zu begreifen und eine aktive Fehlerkultur zu fördern, hilft nachhaltige Veränderungen besser umzusetzen. Trotz Widerständen gegen organisatorischen Wandel und der Herausforderung, zwischen vermeidbaren und lehrreichen Fehlern zu unterscheiden, zeigt die Praxis: Eine offene Fehlerkultur macht Organisationen langfristig erfolgreicher und widerstandsfähiger. Fehler sind oft unvermeidlich – entscheidend ist, dass wir aus ihnen lernen, um immer besser zu werden.

Dr. Christoph Scheuren

ist Unternehmensberater und ehemaliger Rechtsberater der Bundeswehr

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

2% versus 3,5%

Blickwinkel auf die deutschen Verteidigungsausgaben

von Christopher Steiger

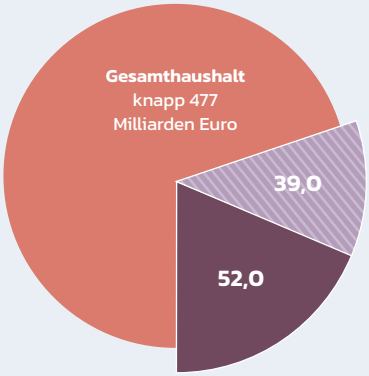
Spätestens mit der erneuten Wahl Donald Trumps zum US-Präsidenten ist die Diskussion über die Verteidigungsausgaben unter den NATO-Staaten wieder voll entbrannt. Trump wiederholt die Botschaft seiner ersten Amtszeit: Die Europäer müssen mehr für (die eigene) Sicherheit leisten und entsprechend mehr Geld in die Hand nehmen. Zwar erfüllen immer mehr Nato-Staaten das 2014 bekräftigte 2-Prozent-Ziel (darunter 2024 dank des Sondervermögens auch Deutschland), doch liegen einige noch deutlich darunter (siehe Karte auf Seite 56/57) und im Januar stellt Trump mit 5 Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP) eine neue Marke auf, die sein Land selbst nicht erreicht. Auch die danach immer wieder innerhalb der NATO diskutierten 3,5 Prozent erreicht im Bündnis derzeit allein Polen.

Auch wenn diese neue Marke (wie die berüchtigten „2%“ ursprünglich) zunächst höchstens eine langfristige Zielmarke sein kann, hat sie bereits einen erheblichen Einfluss auch auf die deutsche Politik, wie die Zusammenarbeit von CDU/CSU, SPD und Grünen nach der Bundestagswahl zur Anpassung der Schuldenbremse für Verteidigungsausgaben zeigt.

Die deutschen Verteidigungsausgaben werden damit wohl weiter steigen, sowohl absolut, als auch im Vergleich zum Gesamthaushalt der Bundesregierung. Der sogenannte Einzelplan 14 umfasste 2024 51,95 Milliarden Euro, hinzu kommen rund 20 Milliarden Euro aus dem Sondervermögen. Die NATO, die in ihre Erhebung der Defence Expenditure auch weitere Ausgaben, wie zum Beispiel Pensionszahlungen, einschließt, weist für das vergangene Jahr sogar deutsche Aufwendungen in Höhe von 90,6 Milliarden Euro aus, oder gut 2,1 Prozent des BIP (s. Seite 56/57).

Wie realistisch es ist, dass Deutschland Verteidigungsausgaben aufwendet, die zumindest 3,5 Prozent seines BIP ausmachen, hängt von zahlreichen (welt-) politischen Entscheidungen ab. Sollte eine Wehrpflicht in Deutschland wiedereingeführt werden, muss zwangsweise der Anteil an Infrastruktur- und Personal-Ausgaben (Grafik 1) steigen.

Bundeshaushalt 2024 ohne Sondervermögen



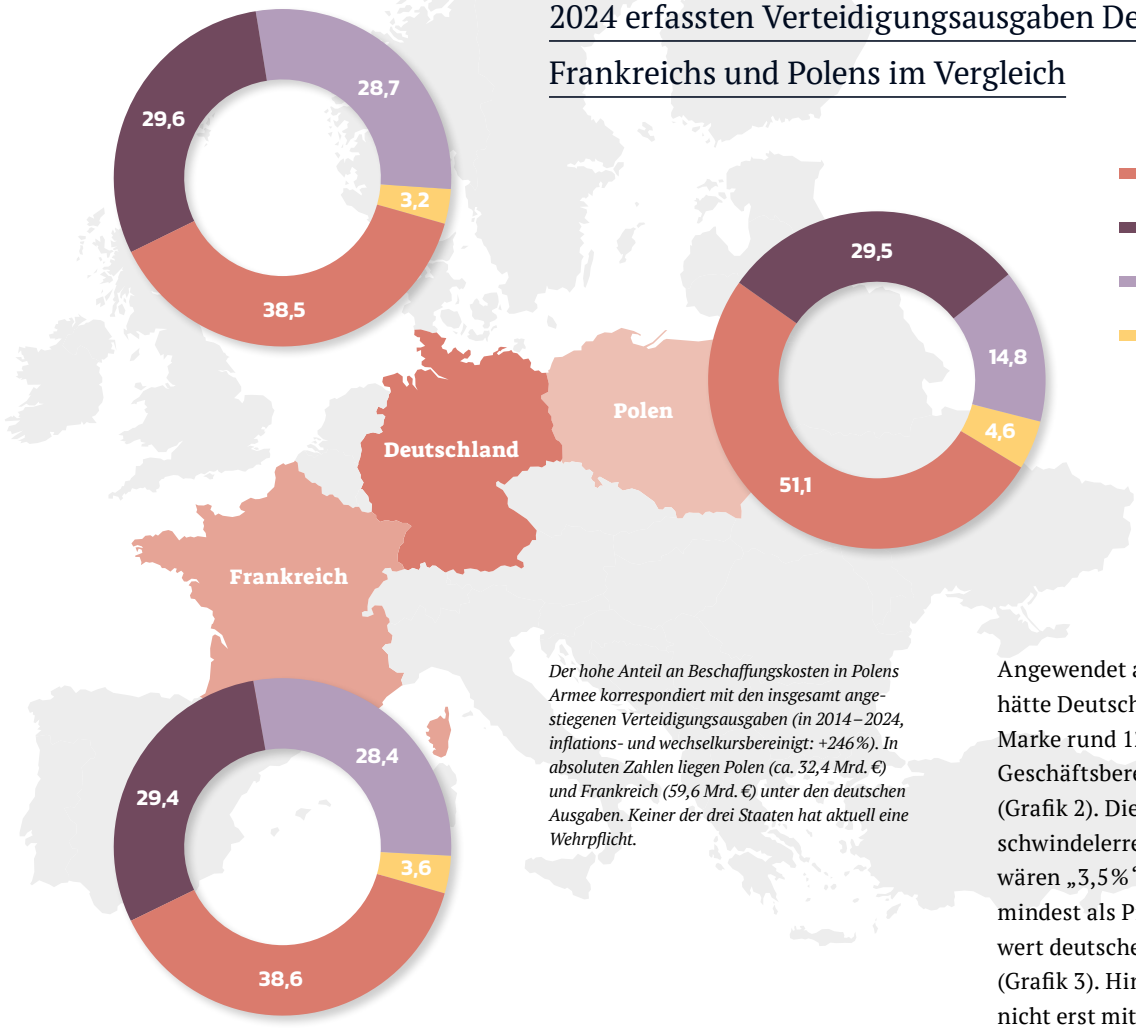
Bei gleichbleibenden Gesamtausgaben würden „3,5% des BIP“ für Verteidigung (ohne Sondervermögen) zu Verdrängungseffekten führen. Die Anpassung der Schuldengrenze soll auch das zu vermeiden helfen.

- Verteidigungsausgaben im Einzelplan 14 – ohne Sondervermögen
- Zusätzliche Verteidigungsausgaben bei 3,5%

Angaben in Milliarden Euro; Quelle: Bundesfinanzministerium

Seite 74, Infografik: Ideenhaus/Michael Zimmermann
Seite 75, Foto: DER Touristik; Infografik: Ideenhaus/Alina Schmalz/Mandy Matzieß/Michael Zimmermann

Prozentuale Zusammensetzung der bei der NATO für 2024 erfassten Verteidigungsausgaben Deutschlands, Frankreichs und Polens im Vergleich

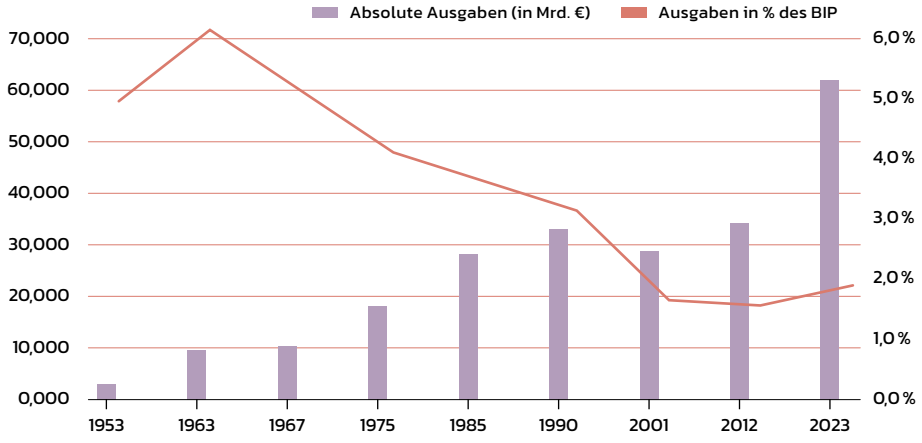


Quelle: NATO

Der hohe Anteil an Beschaffungskosten in Polens Armee korrespondiert mit den insgesamt angestiegenen Verteidigungsausgaben (in 2014–2024, inflations- und wechselkursbereinigt: +246 %). In absoluten Zahlen liegen Polen (ca. 32,4 Mrd. €) und Frankreich (59,6 Mrd. €) unter den deutschen Ausgaben. Keiner der drei Staaten hat aktuell eine Wehrpflicht.

Angewendet auf den Haushalt 2024 hätte Deutschland mit der 3,5-Prozent-Marke rund 120 Milliarden Euro für den Geschäftsbereich BMVg aufgewendet (Grafik 2). Dies mag auf den ersten Blick schwindelerregend viel sein. Allerdings wären „3,5 %“ historisch betrachtet zumindest als Prozentwert kein Spitzenwert deutscher Verteidigungsausgaben (Grafik 3). Hinzu kommt, dass „3,5 %“ nicht erst mit Blick auf eine stärkere europäische „Emanzipation“ von den USA realistischer werden könnten, sondern vielleicht schon mit Blick auf das neue Force Model der NATO: die Kosten für dessen langfristige Realisierung sollen laut dpa für Deutschland Aufwendungen von rund 3,6 Prozent des BIP notwendig machen[1].

Entwicklung der deutschen Verteidigungsausgaben



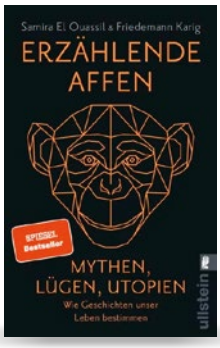
Deutsche Verteidigungsausgaben von mehr als 2 % des BIP waren lange die Regel. Nach 1990 macht sich die „Friedensdividende“ zunehmend bemerkbar. Ein Trend, der erst mit der Zeitenwende angehalten wird.

Oberregierungsrat Christopher Steiger
ist seit 2020 Chef vom Dienst der Abteilung Im Dialog am Zentrum Innere Führung.

[1] Ansgar Haase: „Nato-Kalkulationen: Neue Ziele werden für Deutschland teuer.“ dpa vom 11.02.2025 14:28 Uhr.
Absolute Zahlen sind nicht inflationsbereinigt. Bis 1989 nur BRD. Quelle: SIPRI

Buch- und Onlinetipps

Erzählende Affen – Mythen, Lügen, Utopien – wie Geschichten unser Leben bestimmen



Samira El Ouassil, Friedemann Karig
Ullstein Taschenbuch
544 Seiten
ISBN: 978-3-54806-733-9
Preis: 14,99 €

Zugegebenermaßen handelt es sich bei diesem Buch nicht um eine Neuerscheinung; in einer Zeit, in der Narrative nicht nur unsere Meinungen, sondern ganze Gesellschaften formen, ist Erzählende Affen von Samira El Ouassil und Friedemann Karig jedoch ein unverzichtbares Buch. Es zeigt, dass wir Menschen nicht primär durch Fakten, sondern durch Geschichten denken – und dass genau diese Geschichten oft die eigentliche Macht hinter politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen sind. Führungskräfte müssen verstehen, dass ihre Entscheidungen immer in einem größeren narrativen Kontext stehen. Wer diesen Kontext nicht erkennt, läuft Gefahr, selbst zum Spielball fremder Erzählungen zu werden. Erzählende Affen ist kein bloßes Buch über Storytelling, sondern ein Weckruf, Narrative zu analysieren, zu hinterfragen und gezielt einzusetzen. Eine Pflichtlektüre für alle, die Verantwortung tragen. (wac)

Die Übernahme – Wie Ostdeutschland Teil der Bundesrepublik wurde

Der ostdeutsche Autor und wissenschaftliche Mitarbeiter der Hamburger Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur Ilko-Sascha Kowalczuk arbeitet darin den Weg der DDR in die Bundesrepublik auf. Akribisch, mit vielen Details und Zahlen zeichnet er den Weg von 1989 bis 2019 in den ostdeutschen Ländern nach. Er beschreibt Erwartungen, Enttäuschungen, Ängste und Hoffnungen der ostdeutschen Bevölkerung im deutsch-deutschen Einigungsprozess. Dies geschieht ohne Pathos oder den erhobenen Zeigefinger. Als Ostdeutscher beschreibt Kowalczuk den Prozess aus ostdeutscher Sicht.
An manchen Stellen verpasst er es allerdings, sich mit den wirtschaftlichen und politischen Zwängen des Westens auseinanderzusetzen. Auch die Lesenden aus dem Westen lernen viel in diesem Buch. Es hilft, die Ansichten, Lebensweisen und Positionen der Menschen in den fünf ostdeutschen Ländern besser zu verstehen. „Die Übernahme – Wie Ostdeutschland Teil der Bundesrepublik wurde“ ist weit davon entfernt, ein Buch zu sein, in dem es nur um das „wir (im Osten) sind über den Tisch gezogen worden“ geht. Es ist durchaus geeignet, die Geschichte aufzuarbeiten und besser zu verstehen. (aw)

Ilko-Sascha Kowalczuk
Verlag C. H.Beck
319 Seiten
ISBN: 978-3-406-83091-4
Preis: 18,95 €

Brückenbauer in Uniform – Mein Weg vom afghanischen Flüchtling zum deutschen Soldaten

Bishan Shayan
Miles Verlag, 2025
144 Seiten
ISBN: 978-3-96776-091-0
Preis: 16,80 €

Als Flüchtling mit afghanischen Wurzeln ist der in Deutschland lebende Bishan Shayan Brückenbauer zwischen zwei Kulturen. Auf 144 Seiten schildert er seine Lebensgeschichte, von der Flucht, dem Entwickeln seiner eigenen Identität, bis hin zu seinem Wunsch Teil der Bundeswehr zu werden. Der islamistische Extremismus auf der einen und der Rechtsextremismus auf der anderen Seite greifen seine persönlichen Werte dabei immer wieder an. Trotz dieser äußeren Einflüsse sowie innerer Konflikte zeigt seine Lebensgeschichte, dass eine Integration in Deutschland gelingen kann. Während seiner Einsätze als Sprachmittler erfährt er, dass kulturelle Unterschiede, Sprachbarrieren und unterschiedliche Erwartungen zu Missverständnissen und Spannungen zwischen den afghanischen und deutschen Streitkräften führen. Aber auch, dass Frieden ein höchst fragiles Gut ist. Gleichzeitig spricht er sich für eine angemessene Würdigung derer aus, die ihr Leben und das ihrer Familien riskieren, um ihrem Land zu dienen. Das Buch liefert einen wertvollen Beitrag zum Thema Migration und Integration und fördert Verständnis für andere Kulturen. (lm)

Angela Merkel,
Beate Baumann
Verlag Kiepenheuer & Wisch, 2024
736 Seiten
ISBN: 978-3-462-00513-4
Preis: 42,00 €

FREIHEIT

Ex-Bundeskanzlerin Angela Merkel zieht in ihrem Buch „Freiheit“ Bilanz über ihr Leben und ihre Politik. Wer ernsthaft erwartet hat, Merkel werde Grundentscheidungen ihrer Politik oder Haltungen rückblickend infrage stellen, wird enttäuscht sein. Die Autorinnen liefern viele denkwürdige Szenen in denen klar wird, wie Angela Merkel „tickt“. Da ist dieser Moment, in dem sie zum ersten Mal den Kanzlerstuhl im Bundestag „besetzt“. Sie merkt nicht die Last des Amtes, an ihr nagen keine Zweifel. Sie fühlt sich frei und groß. An den Moment der Ernennung durch den Bundespräsidenten hat sie keine Erinnerung mehr. Aber ihr ist sehr bewusst, etwas Historisches geleistet zu haben. „Erste. Das War ich“ schreibt sie alleinstehend, quasi als einen Absatz im Buch. Ihre Kindheit und Jugend haben ihren Platz im ersten Drittel des Buches und beschreiben eine Doppelwelt aus sozialistischer Wirklichkeit und christlichem Leben. Auch das hat Merkel nachhaltig geprägt und ihre Kommunikation und Überzeugungen bestimmt. Ansonsten ist das Buch eine Abfolge von Staatsbesuchen, Empfängen, Gipfeltreffen und Verhandlungen. Diese allerdings bieten kaum Neuigkeiten. Es gibt auch keine Abrechnung mit politischen Gegnern oder vermeintlichen Weggefährten. Friedrich Merz behandelt sie wohlwollend, wie einen Nachwuchspolitiker. „Er ist ein brillanter Redner. Es gab nur ein Problem … Wir wollten beide Chefs werden.“ (aw)

Deutschlandtour

Auf der Suche nach dem, was unser Land zusammenhält

Der ehemalige Spiegel-Journalist Hasnain Kazim beschreibt sich selbst als Norddeutscher mit pakistanischen Wurzeln. Mit dem Fahrrad reist er durch Deutschland. Sein Antrieb auf den Routen entlang der deutschen Flüsse ist die Suche nach dem, was unser Land im „Innersten“ zusammenhält. Dem Journalisten, der schon in der Türkei, Pakistan und Österreich lebte, gelingt es zumindest in Teilen, Antworten auf diese Frage zu erhalten. Denn obwohl sich das Buch phasenweise aufgrund detailreicher Wegbeschreibungen wie ein Reiseführer liest, nähert er sich auch immer wieder seiner Frage an, indem er mit Menschen ins Gespräch kommt. Diese Gespräche zeigen Facetten des täglichen Lebens, des Denkens und der Einstellungen aller Menschen. In seinem Buch rechnet er schonungslos mit Vorurteilen, auch seinen eigenen, ab. „Darf der Ort Neger an der Ruhr überhaupt noch Neger genannt werden?“, ist eine dieser Vorurteilsfragen. Der 51-jährige Kazim führt viele Einzelgespräche, teils geplant, teils spontan. Am Ende eines jeden Flusses zieht er ein Fazit über das Erlebte und Gehörte. Man merkt dem gebürtigen Oldenburger an, dass er besonders in Ostdeutschland versucht, die Meinungen vielfältig abzubilden. Er will der Entfremdung auf den Grund gehen, dazu Antworten finden. Dies gelingt ihm nicht vollständig. Es ist mehr eine Sammlung von Einzelgesprächen, die durch „Wissen zum Weitersagen“ entlang der Flüsse ergänzt wird. Aber das Buch ist auch Anregung. Eine Anregung, dem Anderen mehr zuzuhören, aufeinander zuzugehen und dem Gespräch statt Vorurteilen Raum zu geben. (aw)

Hasnain Kazim
Penguin Verlag
352 Seiten
ISBN: 978-3-328-60177-7
Preis: 25,00 €

Politik
mit Anne Will

Die Journalistin Anne Will bespricht jede Woche ein politisches Thema mit einem Gast. Ihre Gesprächspartner kommen aus Politik und Gesellschaft, verfügen zu vorgegebenen Themen über profundes Wissen und haben daher tatsächlich Inhaltliches beizusteuern. Die Themen sind von Will und ihrem Team gut recherchiert und mit Fakten hinterlegt. Damit werden Antworten hinterfragt, geprüft und keinesfalls „einfach so“ hingenommen. Ruhig und souverän führt die Journalistin ihre Gesprächspartner durch den gut einstündigen Podcast. Produziert wird er durch die eigene Produktionsfirma im Auftrag der ARD. Der Podcast ist werbefinanziert und wird demnach an einigen Stellen auch durch Werbung unterbrochen. Die Gäste und die Kompetenz der Moderatorin machen den Podcast hörenswert. Zu finden ist er in den Mediatheken oder direkt auf der Seite von Anne Will. (aw)

Woher weißt du das?
Der ZEIT-WISSEN-PODCAST

Der Podcast „Woher weißt du das? - Zeit Wissen“ transportiert in seinen Folgen Fakten zu Themenbereichen, bei denen man sich oft untereinander fragen kann „Woher weißt du das?“Die Themen sind nicht trivial oder nichtssagend. Im Gegenteil. Viele der Folgen behandeln in rund 30 Minuten Wissen, das mit so manchen Fake News oder Stereotypen aufräumt und so ganz nebenbei das Allgemeinwissen stärkt. Wussten Sie, dass die Pro-Kopf-Verschuldung in Japan höher ist als in Griechenland oder warum man von Baustellen fürs Leben lernen kann? Wenn nicht, wird es Zeit für den Podcast. Der ist werbefinanziert und erscheint zweimal im Monat. Wechselnde Moderatoren führen durch die Folgen, die durch O-Töne verschiedenster Gesprächspartner in Interviewform gut hörbar gemacht werden. Der Podcast in in den Mediatheken abrufbar. (aw)

IMPRESSUM

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

Herausgeber
Kommandeur des Zentrums Innere Führung (ZInFü)

Redaktion
Chefredakteurin: Verena Heep (hee)
Chef vom Dienst: Christopher Steiger (cst)
Redaktion: Evelyn Schönsee (eve)
Art-Direktorin: Dagmar Hentschel
Mitwirkende an dieser Ausgabe: Axel Woile (aw), Simon Beckert (sb), Lisa Mais (lm), Michael Peter (mpe), 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 - 5568
E-Mail: ZInFueImDialogIF@bundeswehr.org
Homepage: www.zentruminnerefuehrung.de

Bildredaktion
Dagmar Hentschel, Till Rimmele

Lektorat
Uwe Brammer

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

Vertrieb
Streitkräfteamt (SKA) Mediendisposition
SKAMediendisposition@bundeswehr.org

Druck
Kern GmbH
Auflage: 16.400

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

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

Redaktionsschluss:
1. April 2025

Die IF zeigt hier für ihre Leser eine Episode aus dem Comic-Sachbuch der Inneren Führung. Der Comic ist zunächst über den Publikationsserver der Bundesregierung digital abrufbar. Bundeswehr-Angehörige können sich auch an ihre Vorschriftenstelle wenden.

Weitere Infos: www.innerefuehrung.de

* Aus dem Dokumentarfilm "Der Mann, der die Welt rettete", gibt's auch auf Youtube.

Seite 78: Foto: Will Media GmbH, ZEIT ONLINE GmbH
Seite 79: Story und Illustration: Bundeswehr/Tom Fiedler

US-Präsident Donald Trump will Grönland nach eigenen Aussagen in die USA eingliedern – notfalls mithilfe des Militärs. Grönland ist mehrheitlich von Eis bedeckt. Die größte Insel der Welt wird von rund 57.000 Menschen bewohnt. Das rohstoffreiche und strategisch wichtige Territorium im Nordatlantik gehört seit über 600 Jahren zu Dänemark. Bereits 2019 hatte Trump ein Kaufangebot gemacht. Allerdings erhielt er damals wie heute eine Absage. Trump ist nicht der erste US-Präsident, der an Grönland interessiert ist. Auch Harry Truman wollte die Insel bereits 1946 kaufen.

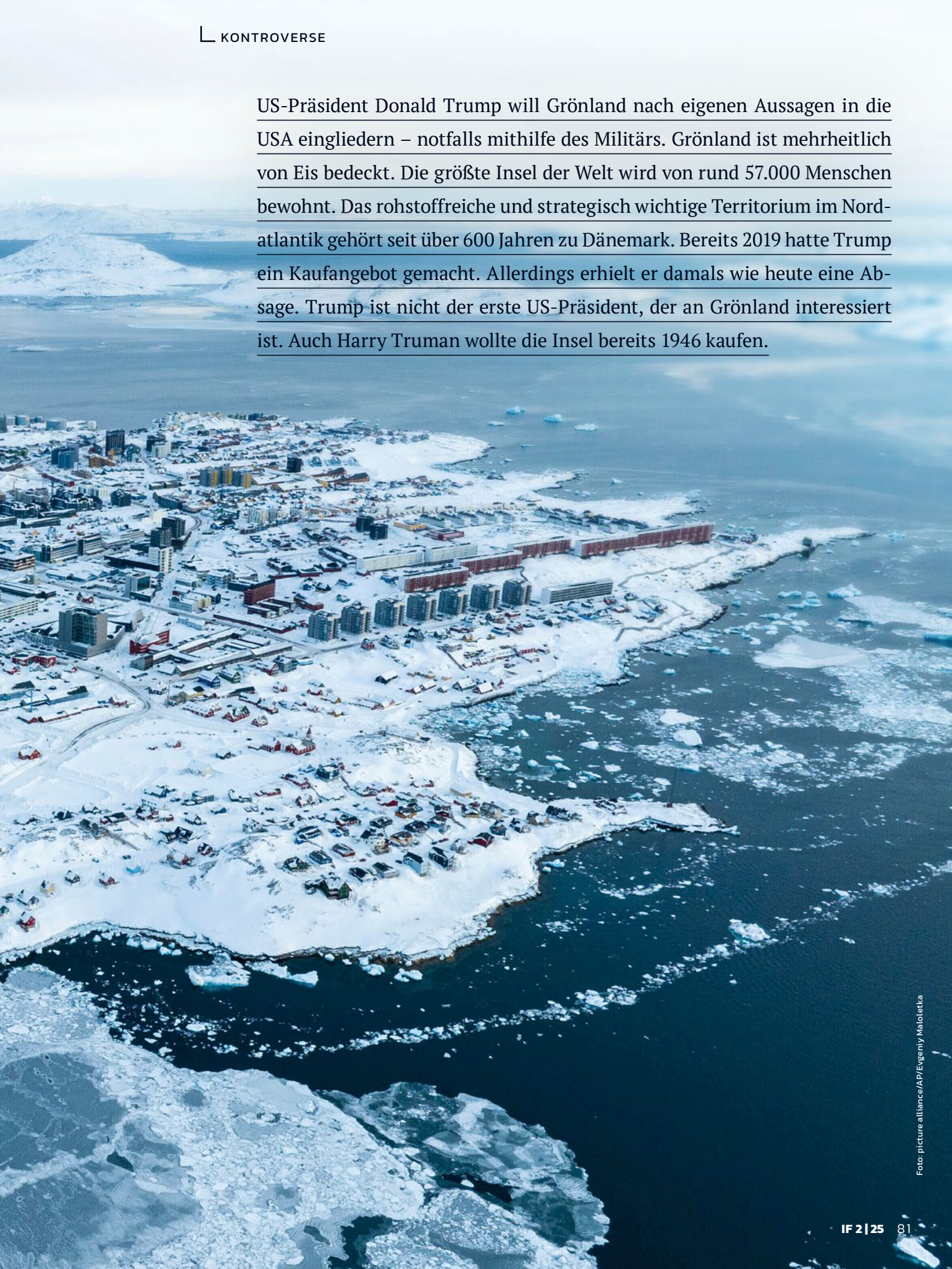
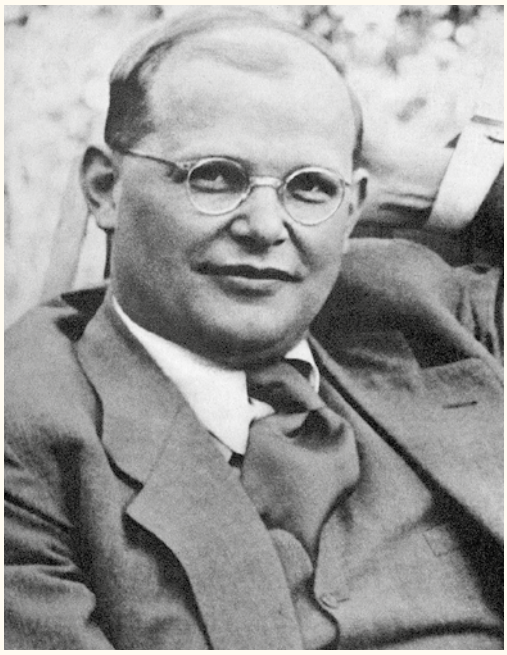


Foto: picture alliance/AP/Evgeniy Maloletka

80. Todestag von Dietrich Bonhoeffer

Dietrich Bonhoeffer hat ein konsequentes Leben als Christ, Theologe und couragierter Zeitgenosse geführt. Dieses Leben führte ihn in den Widerstand gegen den Nationalsozialismus und in den Tod.

Dietrich Bonhoeffer führt ein konsequentes Leben als Christ, Theologe und couragierter Zeitgenosse. Dieses Leben führt ihn in den Widerstand gegen den Nationalsozialismus und in den Tod. Die von ihm formulierte Verantwortungsethik ist auch heute noch aktuell: „Nicht die Welt aus den Angeln zu heben, sondern am gegebenen Ort das sachlich – im Blick auf die Wirklichkeit – Notwendige zu tun und dieses wirklich zu tun, kann die Aufgabe sein." Diese „Freiheit des Verantwortlichen" ist ein Schlüssel zum Verständnis seiner Persönlichkeit. 1906 in Breslau geboren, studiert Bonhoeffer seit 1923 in Tübingen, Rom und Berlin evangelische Theologie. Nach seiner Promotion 1927 geht er als Vikar der deutschen Gemeinde nach Barcelona. 1930 wird er im Alter von 24 Jahren an der Friedrich-Wilhelms-Universität in Berlin habilitiert. Im Anschluss geht er für ein Jahr als Stipendiat nach New York, um nach seiner Rückkehr zum Pfarrer ordiniert zu werden. Spätestens seit dem Beginn der Reichskanzlerschaft Adolf Hitlers 1933 lehnt Bonhoeffer den Nationalsozialismus entschieden ab. Er gehört zu den Mitbegründern der „Bekennenden Kirche" der evangelischen Christen. Dabei vertritt er eine radikale Linie, indem er die Verteidigung der Menschenrechte als kirchliche Aufgabe begreift, während andere sich mit dem Schutz einzelner Menschen begnügen wollen. Die Erfahrung, mit seiner Position isoliert zu sein, ist für ihn ein Grund, sich eigenverantwortlich im Widerstand gegen das Regime zu engagieren. Nach zwei Jahren als Gemeindepfarrer in London übernimmt er 1935 ein Predigerseminar. Nach Schließung dieses Seminars durch die Gestapo 1937 führt er dieses illegal weiter, bis auch diese Tätigkeit 1940 beendet wird. Seit 1938 hat er über seinen Schwager Hans von Dohnanyi erste Kontakte zur Widerstandsgruppe im Amt Ausland Abwehr im Oberkommando der Wehrmacht. Eine Einladung, in den USA als Betreuer für deutsche Flüchtlinge zu wirken, schlägt er aus, da er seine Rolle in der Heimat sieht. Ein Exil ist für ihn wie ein Verrat an Familie und Freunden. Diese Entscheidung bestimmt fortan sein Denken und Handeln. Seit 1940 dient er dem Amt Ausland Abwehr seiner guten Kontakte wegen als Verbindungsmann ins Ausland, um für Unterstützung des Widerstandes gegen den Nationalsozialismus zu werben. 1943 wird er zusammen mit anderen Angehörigen der Widerstandsgruppe verhaftet, um am 9. April 1945 im Konzentrationslager Flossenbürg erhängt zu werden. (mpe)



Eine Einladung, in den USA als Betreuer für deutsche Flüchtlinge zu wirken, schlägt er aus, da er seine Rolle in der Heimat sieht.

Seite 82, Foto: imago images/Granger Historical Picture Archive

MILITÄR
HISTORISCHES
MUSEUM
Dresden

THE WALL

ANNET VAN DER VOORT

www.annetvandervoort.com

Fotografische Reise
entlang des Atlantikwalls

21.03. – 31.12.2025

BUNDESWEHR

InFü to go

Titelthema IF 2|25:
Wandel – die Bundeswehr auf dem Weg zur Kriegstüchtigkeit.

Das Ziel der Bundeswehr heißt „Kriegstüchtigkeit“. Um es zu erreichen, muss die Bundeswehr Personal und Material nicht nur neu aufstellen, ergänzen, modernisieren. Auch das Mindset der Soldatinnen und Soldaten soll gefestigt und auf die Anforderungen der Zeitenwende ausgerichtet werden. Das muss über die Umsetzung der Prinzipien der Inneren Führung erfolgen.

Der Aufbau der Brigade Litauen

Die dauerhafte Aufstellung eines neuen Großverbandes, zumal im Ausland, ist eine Herausforderung. Nicht nur für das Personal des Aufbaustabs. In einem ersten Schritt müssen die Pläne zwischen den Gastgebern in Litauen und dem BMVg abgestimmt werden. Für die Infrastruktur ist Litauen verantwortlich. Kasernen, Logistikeinrichtungen, Übungsplätze, aber auch Schulen, Wohnungen, Sozialeinrichtungen müssen für die deutschen Streitkräfte geplant und gebaut werden. Immer mit vor Ort ist ein deutsches Team. So können Schwierigkeiten besprochen und beseitigt werden, noch bevor sie sich auswirken. Den Fahrplan für dieses Mammutprojekt haben beide Seiten in einer Roadmap festgeschrieben. Für die Militärs bedeutet der Aufbau die Planung von Logistik und Verlegefähigkeit und dem Land angepassten Trainings.

Bundeswehrangehörige finden alle Infos zur Brigade Litauen im Extranet:

Der Kulturwandel im Cyber- und Informationsraum

Managementexperten sind sich seit Langem einig: Die Kultur einer Organisation ist die Basis für ihren Erfolg. Änderungen der Managementstrategie oder Reorganisationen können nur unter Beachtung und gezielter Weiterentwicklung der Organisations- und Führungskultur erfolgreich sein. Auf die Bundeswehr übertragen heißt das: Die Ausgestaltung der Inneren Führung ist wesentliche Basis für das Gelingen der Landes- und Bündnisverteidigung. Mit diesem Vorhaben beschäftigt sich die Teilstreitkraft Cyber und Informationsraum bereits seit 2021 mit dem Start des Projektes „CIR 2.0 – Gemeinsam die Dimension gestalten“. Dahinter steht das Ziel, sich mit den vorhandenen Ressourcen optimal aufzustellen und Anpassungen in der Organisations- und Führungskultur vorzunehmen. Bisherige Arbeits- und Entscheidungsprozesse sollen auf den Auftrag bezogen betrachtet werden; eine Rückbesinnung auf das Führen mit Auftrag soll als Ergebnis entstehen: „Im Denken flexibel sein, Entscheidungen treffen, vertrauen.“

Führung braucht Prinzipien

Ob in der Bundeswehr oder in der Wirtschaft – eine starke Kultur und gemeinsame Werte sind entscheidend für den langfristigen Erfolg einer Organisation. Während die Innere Führung der Bundeswehr auf rechtsstaatlichen Prinzipien, Kameradschaft und der Erfüllung eines übergeordneten Staatsauftrags basiert, verfolgen Unternehmen wirtschaftliche Ziele und setzen auf Innovation, Kundenzentrierung und Zusammenarbeit. Doch unabhängig vom Umfeld bleibt eines konstant: Menschen brauchen einen inneren Kompass, der ihnen Orientierung gibt – besonders in Zeiten des Wandels. Die Innere Führung der Bundeswehr schafft diese Orientierung durch Disziplin, Wertebindung und klare Führung. In der Wirtschaft übernehmen Unternehmenskultur, Führungsprinzipien und Netzwerke eine ähnliche Rolle. Letztlich zeigt sich: Ob in Uniform oder in der Unternehmensberatung – wer eine prägende Organisationskultur durchlaufen hat, trägt sie oft ein Leben lang in sich.

Fotos: picture alliance/AP/Alex Brandon, Bundeswehr/Jana Neumann (4), Bundeswehr/Susanne Krause-Weers, picture alliance/Photoshot, Bundeswehr/Nico Theska, Bundeswehr/Marco Dorow (4), picture alliance/dpa/Russian President Press Office/Mikhail Klimentyev, picture alliance/Hans Lucas/Martin Bertrand, picture alliance/AP/Efrem Lukatsky, Bundeswehr/Björn Kapfer

Hier abtrennen

LERNORTE IN KOBLENZ UND UMGEBUNG

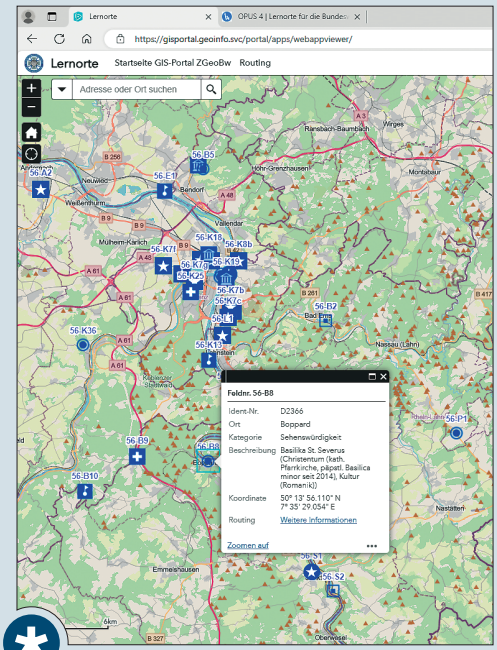
Von der IF-Redaktion empfohlen.

Koblenz ist eine bedeutsame Garnisonsstadt. Die neue Publikation richtet sich besonders an Angehörige der Bundeswehr. Kulturhistorische Stätten werden, unter militärischen Gesichtspunkten betrachtet, zu realen Lernorten.

Die 1. Auflage (2024) führt in 40 Kapiteln zu kulturhistorisch und militärgeschichtlich bedeutsamen Stätten am Mittelrhein und der Umgebung.

- Rundgang am Rheinufer in Koblenz
- Sie gelangen zur Burg Stolzenfels sowie zu den Festungen Ehrenbreitstein und Rheinfels
- Sie finden zum Limes, Königstuhl in Rhens und zum Niederwald-Denkmal
- Sie betrachten die militärischen Rheinquerungen in Kaub 1814 und Remagen 1945

Bestellmöglichkeiten
Zentrales Regelungsportal/ZRMS (Intranet)
AD-2620/1-9802 als PDF sowie Bestellfunktion mit Warenkorbfunktion für Druckausgabe
Portal Innere Führung (Intranet) für PDF
Internet für PDF:
DOI: https://doi.org/10.48701/opus4-296
URN: urn:nbn:de:hbz:1073-opus-2961



Montage: Bundeswehr/Daniel Kondratiuk

Mit skalierbarer Kartenanwendung aus der Reihe „Lernorte konkret“

Die Georeferenzierte Lernort-Karte kann mit dem Suchbegriff „Lernorte“ unter https://gisportal.geoinfo.svc/portal/home gefunden werden. Oder es wird die Rubrik „Ausgewählte Web-Apps“ geöffnet zum Dokumenten-Link „Innere Führung“.

INNERE FÜHRUNG

BUNDESWEHR

Jetzt auch auf dem Diensthandy

BWTV

Im Dienst **immer dabei**:

Die **Radio Andernach App** ganz einfach vom Appstore auf das **Diensthandy oder -tablet** laden

Registrierung mit **dienstlicher E-Mail** möglich

Jetzt downloaden!

Mehr Infos auf **radio-andernach.de**