

ZUR SACHE BW

BERUF*UNG

Vom Tun und Sein

Treu gedient?

Zur Identifikation mit dem Soldatenberuf

Gekaufte Zeit

Rainer Glatz über den Afghanistaneinsatz

Falscher Fokus

Eine Kritik an Neitzels Kämpfperspektive



AUSGABE 40 2/2021

EVANGELISCHE KOMMENTARE ZU FRAGEN DER ZEIT





Zu unserem Titelbild

Ein Soldat fährt im März 2021 in einem Paternosteraufzug im Gesundheitsamt Eimsbüttel, Hamburg. Die Amtshilfe hatte mit dem eigentlichen Soldatenberuf meist wenig zu tun, doch auch in Ämtern und Krankenhäusern dienen Soldatinnen und Soldaten ihrem Land treu. Und wer (freiwillig) dient, wird das oftmals als Berufung ansehen.

SCHWERPUNKT BERUFUNG

08 **Professionsethik im Soldatenberuf**

Die Zivilgesellschaft vertraut denjenigen, denen sie das Gewaltmonopol zugesteht. Ein Vertrauen, das an hohe Erwartungen gebunden ist
Von Isolde Karle

12 **Lektüre in der Satteltasche**

Das Ideal des umfassend gebildeten Soldaten ist nicht neu. Auch die Bundeswehr braucht neben der spezifischen militärischen Professionalisierung vor allem eine fundierte Persönlichkeitsbildung
Von Reinhold Janke

16 **Wir sind die Guten**

Weder das romantisch-idealistische noch das realistische Konzept des Soldatenberufs ist dem gegenwärtigen Auftrag der Bundeswehr angemessen. Angemessen ist vielmehr die Konzeption der Inneren Führung
Von Angelika Dörfler-Dierken

22 **„Kein normaler Beruf“**

Ein Gespräch mit der Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages zur Berufszufriedenheit von Soldatinnen und Soldaten
Von Walter Linkmann

25 **Im zweiten Anlauf**

Die meisten Menschen arbeiten ein Leben lang in einem Bereich. Doch manche fangen etwas Neues an oder kehren zurück dorthin, wo sie ihre Berufung erkennen
Von Stefanie Rüggeberg

28 **„Folge deiner Berufung!“**

Martin Luthers Revolution wirkt bis heute: Nicht nur Könige oder Priester, sondern alle Menschen sind von Gott in ihre Verantwortung eingesetzt
Von Gerhard Wegner

34 **Andere Werte – anderer Dienstgrad?**

Werthaltungen und berufliche Bedürfnisse bei Soldaten und Soldatinnen
Von Martin Elbe

39 **Näher als jedes Telefon**

Die aktuelle Entwicklung ermöglicht dem militärischen Führer intensive Wahrnehmung des Kampfgeschehens über große Distanzen. Das birgt Chancen und Risiken – und stellt die Frage nach dem Berufsbild neu
Von Michael Strunk



INHALT

SICHERHEITSPOLITIK

44 Der Brüssel-Effekt

Die Europäische Union ist ein ökonomischer Riese und bestimmt mit ihren Regeln den Weltmarkt.

Als Vorbild in politischen und moralischen Fragen eignet sie sich weniger gut

Von Will Teichert

48 Eine Krise weiter denken

Solange sich die Politik hinter dem Militär versteckt und die Exekutive die Agenda bestimmt, ist es um strategische Vorausschau jenseits des Krisenmanagements schlecht bestellt.

Das kann sich ändern

Von Andreas Heinemann-Grüder

FRIEDENSETHIK

54 War nichts gut in Afghanistan?

Einige Gedanken zum bisher umfangreichsten Einsatz der

VN-Staatengemeinschaft

Von Rainer Glatz

57 Zukunft ungewiss

Was wird nun aus den Hilfsprojekten in Afghanistan, die von Deutschland aus organisiert werden? Fragen an

„Afghanistan-Schulen“ und

„Lachen helfen“

Von Katja Dombrowski

60 Das Wie und Wozu bestimmen das Woraus und Was

Die militärische Sphäre ist ohne Algorithmen nicht beherrschbar.

Deshalb müssen KI-basierte Waffensysteme so entworfen werden, dass ihr Einsatz verantwortbar bleibt

Von Wolfgang Koch

INNERE FÜHRUNG

64 (Innere) Führung im digitalen Ausnahmezustand

Bis 2020 war Militärseelsorge fast ausschließlich persönliche Begegnung. Der Institution und ihren Mitarbeitenden gelang die Umstellung auf digitale Formate, aber es wurde auch deutlich:

Wesentliche Arbeitsform wird

das Analoge bleiben

Von Dirck Ackermann

67 Von Herzen frei

Warum Menschen in der Bundeswehr mehr brauchen als schnöde Arbeitsverträge. Ein Zwischenruf

Von Jobst Reller

68 Die Kunst des Führens

Über eine oft unterschätzte und zugleich notwendige Kompetenz für theologische Führungskräfte in Kirche und Diakonie

Von Lars Charbonnier

70 Der Ansatz überzeugt

Ein Leserbrief zu

ZUR SACHE BW, Ausgabe 39:

„Innere Führung heißt: Führung“

Von Gerhard Bronisch

GLAUBENSFRAGEN

74 Loyalität ja – Treue nein?

Anmerkungen zu einer umstrittenen Tugend

Von Roger Mielke

78 Prüfen, was der Freiheit dient

Eine Denkschrift der EKD begreift die Zehn Gebote als ethischen Kompass in der digitalen Welt

Von Sven Behnke

REZENSIONEN

71 Angelika Dörfler-Dierken: Friedensforscher und General

72 Jobst Reller: Lernerfahrungen mit der Luther-Puppe

04 Wir träumen von einer besseren Welt

06 Editorial

80 Kirche unter den Soldaten

Die Kapelle aus Masar-i-Scharif in Potsdam

81 Impressum

82 Quergedacht

Der Modeschöpfer

**„Der Freund des Gespräches aber ist
der Freund des Friedens,
der nur auf dem Gespräch der Menschen
miteinander ruhen kann.“**



Richard von Weizsäcker

auf dem Weltkongress der Germanisten in Göttingen 1985



Ein palästinensischer Bewohner des Dorfes Madama **im nördlichen Westjordanland** streitet mit einem israelischen Soldaten, nachdem Sicherheitskräfte bei Zusammenstößen zwischen palästinensischen Bauern und israelischen Siedlern eingegriffen haben. Das Westjordanland ist seit dem Sechs-Tage-Krieg 1967 von Israel besetzt, immer wieder kommt es zu Konflikten.

Liebe Leserinnen und Leser!

Leben, um zu arbeiten? Oder arbeiten, um zu leben? Diese Fragen greifen zu kurz, wenn man über den Beruf nachdenkt. So unsere erste Überlegung zu dieser Ausgabe. Einen Beruf ausüben; das ist mehr, als sein Auskommen zu haben. Man folgt einer Berufung, im besten Fall einer Leidenschaft, die ein ganzes Leben anhält – so wie bei Jane Goodall: 1960 begann sie, das Verhalten von Schimpansen in Tansania zu untersuchen. Bis heute setzt sie sich für den Erhalt der Lebensräume der Primaten ein. Diese Leidenschaft bestimmt ihr Leben.

Beruf ist Berufung: Meine Arbeit bestimmt mein Leben, wie mein Leben auch mein Arbeiten bestimmt. Schon Martin Luther hat das beschrieben und sah die Berufung zum Beruf nicht nur für Pfarrer oder Professoren, sondern für alle: egal ob Herrin oder Magd, Kaufmann oder Soldat. Beruf ist Tun und Sein zugleich. Er ist kein Zustand, sondern immer auch ein Prozess, ein Bildungsprozess, der Übung erfordert und den ganzen Menschen bildet. Nicht immer ein Spaziergang – eher eine Entdeckungsreise mit manchen Überraschungen.

Beim Nachdenken über den Beruf und insbesondere den Soldatenberuf haben wir einige neue Entdeckungen gemacht. Lassen Sie sich überraschen.



Dr. Dirck Ackermann,
Chefredakteur ZUR SACHE BW

SCHWER- PUNKT

=

BERUFUNG

Die britische Verhaltensforscherin Jane Goodall um 1965 am Anfang ihrer Karriere (o.);
Goodall 2019 bei einem Vortrag ihrer Reihe „Reasons for Hope“



Die funktional differenzierte Gesellschaft hat manche Berufe hervorgebracht, die in den Funktionssystemen, die sie repräsentieren, eine zentrale Rolle einnehmen. So ist es unverzichtbar, dass es in Krankenhäusern Ärztinnen und Ärzte, in Gerichten Juristinnen und Juristen und in der Kirche Pfarrerinnen und Pfarrer gibt. Die genannten Berufe repräsentieren die klassischen Professionen. Sie sind durch

eine besondere Typik gekennzeichnet: Sie verfügen über eine existenziell relevante Wissenstradition, die zentrale Aspekte des menschlichen Lebens in der Gesellschaft behandelt – im Hinblick auf Gesundheit (Medizin), Recht (Rechtssystem) und Seelenheil (Religion) leuchtet das unmittelbar ein. Sie gehen dabei in der Regel Individuumzentriert vor – das heißt, sie wenden sich einem einzelnen Kranken / einer einzelnen

Klientin zu, um ein Problem zu lösen.

Professionen haben beim Übergang von der nach Ständen zu der nach Funktionen differenzierten Gesellschaft eine zentrale Rolle gespielt, noch bei ihrer Organisation in „Berufsständen“ klingt dies an. Wie ihre Rolle in der Gegenwart

Wen kann man schützen, wen nicht? Soldaten sehen sich solchen Grundsatzfragen ausgesetzt, etwa hier bei der Evakuierungsmission aus Kabul durch westliche Streitkräfte im August 2021



zu beurteilen ist, ist umstritten. Unstrittig ist jedoch, dass sie bis heute hohe Aufmerksamkeit auf sich ziehen und einige Besonderheiten und auffällige Charakteristika aufweisen, die es zu beachten gilt.

Der Soldatenberuf weist in vieler Hinsicht differente Strukturen zu den klassischen Pro-

fessionen auf und ist ihnen doch verwandt. Das soldatische Gegenüber ist in der Regel nicht ein Individuum, sondern die Nation, die es zu schützen gilt. Doch würden Soldatinnen und Soldaten vermutlich sofort erwidern, dass sie es im Auslandseinsatz nicht selten mit Individuen in existenziellen



Prof. Dr. Isolde Karle

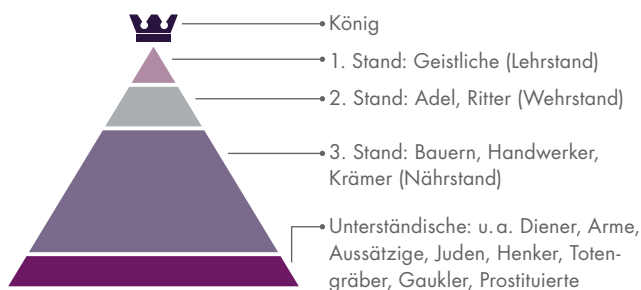
lehrt Praktische Theologie und ist Direktorin des Instituts für Religion und Gesellschaft an der Ruhr-Universität Bochum.

PROFESSIONSETHIK IM SOLDATENBERUF

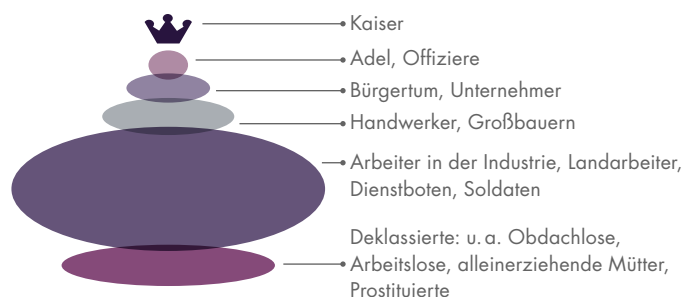
Die Zivilgesellschaft vertraut denjenigen, denen sie das Gewaltmonopol zugesteht. Ein Vertrauen, das an hohe Erwartungen gebunden ist

Von Isolde Karle

Ständegesellschaft im Mittelalter



Klassengesellschaft im 19. Jahrhundert



Lagen zu tun haben – wen können sie schützen, wen nicht? Wer kann aus Kabul ausgeflogen werden, wer nicht? Gerade die Auslandseinsätze stellen vor solch prekäre ethische Fragen. In einer schwierigen konflikthaften Situation, die sich von Moment zu Moment ändern kann, muss immer wieder neu entschieden und abgewogen werden. Allerdings muss sich ein Soldat dabei in ein Kollektiv einordnen, er kann nicht autonom handeln. Doch nehmen Soldatinnen und Soldaten zweifellos eine zentrale Rolle im Militär ein und vor allem: Die soldatische Professionsethik ist sehr weitreichend – nur beim Militär ist die Bereitschaft zu sterben in die Berufsausübung mit eingeschlossen.

Vertrauen und Professionsethik

Warum ist das Berufsethos so wichtig für die Professionen? Im Mittelpunkt der Professionsberufe stehen existenzielle, die eigene Identität unmittelbar berührende Inhalte und krisenhafte Situationen. Deshalb sind der Erwerb und die Stabilisierung von *Vertrauen* Grundlage und Voraussetzung allen professionellen Handelns. Habe ich kein Vertrauen mehr zu meiner Ärztin, wird jeder Therapieversuch sinnlos. Gesundheit, Recht und Glaube sind sehr persönliche und komplexe Sachverhalte und deshalb

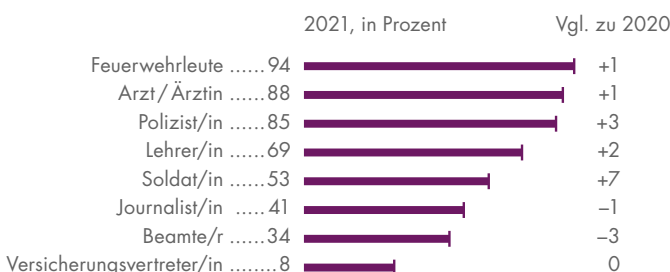
deutlich schwerer herstellbar als Produkte für den ökonomischen Markt. Sie verlangen ein *professionsethisches* sensibles Verhalten und setzen eine differenzierte Wahrnehmungsfähigkeit, Behutsamkeit, Glaubwürdigkeit und Verantwortungsbereitschaft voraus. Deshalb können sich Professionsinhaber auch nur bedingt an Standardsituationen orientieren, obwohl viele Krankheiten, Rechts- und Seelsorgeprobleme ständig wiederkehren. Das bedeutet zugleich, dass die Professionen weitgehend autonom handeln können müssen. Sie reagieren nicht unmittelbar auf Nachfrage, sondern entscheiden selbst, ob es – im Medizinsystem zum Beispiel – einer Therapie bedarf und wenn ja, welcher. Die Handlungsautonomie ist deshalb mit einem hohen Berufsethos gekoppelt – Letzteres wiederum

führt zu Verhaltenszumutungen, die die individuelle Freiheit in der Lebensführung deutlich einschränken können.

Beim Soldatenberuf ist die Handlungsautonomie eher klein, dafür sind die Verhaltenszumutungen besonders hoch. Das gilt schon mit Blick auf das Leben und Arbeiten in Kasernen, noch deutlicher ausgeprägt ist dies bei Auslandseinsätzen, die viel Engagement von den Soldatinnen und Soldaten verlangen. Sie riskieren nicht nur ihr Leben, sondern sind auch von ihren Familien und nächsten Angehörigen und Freunden / Freundinnen für längere Zeit getrennt. Nicht selten ist auch die elektronische Kommunikation, die für uns heute selbstverständlich ist, aus Sicherheitsgründen stark eingeschränkt. Das heißt, dass es bei Soldatinnen und Soldaten nicht möglich ist, Person und Beruf

Berufsgruppen nach Ansehen in der Bevölkerung

Anteil der Befragten, die ein (sehr) hohes Ansehen der jeweiligen Berufsgruppe haben



Quelle: Forsa im Auftrag des Beamtenbunds DBB



Der Lebenskundliche Unterricht, hier mit Soldaten des Panzerbataillons 363 aus Hardheim, soll zur kritischen Reflexion anleiten

strikt zu trennen – der Beruf bringt vielmehr erhebliche Restriktionen für die individuelle Lebensführung mit sich.

Weil es im Kern des Soldatenberufs darum geht, zu einer Gewaltanwendung sowohl fähig wie bereit zu sein, ist es gerade hier besonders wichtig, darauf vertrauen zu können, dass diese Gewalt nur legitim angewandt und nicht missbraucht wird. Überzogene und falsche Gewaltanwendung zeigt, wie voraussetzungsreich ein verantwortliches soldatisches Handeln ist: Die unmittelbare Konfrontation mit Krieg und Gewalt geht nicht spurlos an Soldatinnen und Soldaten vorüber, sie kann dazu führen, selbst gewaltaffin zu werden. Deshalb ist es kein Zufall, dass es in kriegsartigen Konflikten immer wieder zu Skandalen kommt. Zugleich führen Gewalterfahrungen im Krieg nicht selten

auch zu Traumatisierungen bei den Soldatinnen und Soldaten selbst, die dann nur mit Mühe und therapeutischer Hilfe wieder in ein „normales“ Leben zurückfinden.

Für Soldatinnen und Soldaten ist es elementar, dass sie sich und ihr Handeln reflektieren und dass sie sich trotz widriger Umstände und toxischer Dynamiken im Einsatz an Wertvorstellungen und Rechtsvorschriften halten. Gelingt dies nicht, ist die Empörung groß. Die Schärfe der gesellschaftlichen Reaktion resultiert dabei zum einen aus der Größe des Vergehens (unverhältnismäßiger Gewalteininsatz), zum anderen aber auch aus dem Vertrauen, das den Professionen entgegengebracht wird und das in diesem Fall grob enttäuscht wird. Das Vertrauen drückt sich mit Blick auf die Bundeswehr in ihrem Gewaltmonopol aus.

Mit dem Konzept der *Inneren Führung* versuchte die Bundeswehr nach den verheerenden Erfahrungen mit der Wehrmacht im Zweiten Weltkrieg von Beginn ihrer Gründung an, die Streitkräfte demokratisch auf dem Boden des Grundgesetzes zu verankern und Soldaten nicht nur funktional in den Blick zu nehmen, sondern auch als eigenverantwortliche Menschen, als *Staatsbürger in Uniform*. Mit diesem Leitbild soll zum Ausdruck kommen, dass der Soldat / die Soldatin – auch während des Dienstes – Bürger / Bürgerin mit unveräußerlichen Rechten ist. Er oder sie soll Befehle nicht nur ausführen, sondern auch verstehen und vor dem eigenen Gewissen verantworten können. Die Bundeswehr versucht im Lebenskundlichen Unterricht, eine solch verantwortungsvolle Haltung zu fördern, zur kritischen Reflexion anzuleiten und zu einer umfassenden berufsethischen Bildung beizutragen. Dieser normative Zuschnitt ist weltweit einmalig. Die Frage ist, ob und inwieweit dieses Ideal in die Praxis umgesetzt werden kann. ▲

Traumatisierte Soldaten in der Bundeswehr

Zahl derer, die aufgrund einsatzbedingter psychischer Probleme in Behandlung waren / sind

2013: **602**

2020: **1116**

Quelle: Antwort des Verteidigungsministeriums auf eine Anfrage der Linksfraction von 2021

LEKTÜRE IN DER SATTeltasche



**Das Ideal des umfassend gebildeten Soldaten ist nicht neu.
Auch die Bundeswehr braucht neben der spezifischen
militärischen Professionalisierung vor allem eine fundierte
Persönlichkeitsbildung**

Von Reinhold Janke



Bilden als Daueraufgabe:
Soldaten in einem Außenposten in der
afghanischen Provinz Kundus (2012)



Literaturempfehlungen

Reinhard Höhn: **Die Armee als Erziehungsschule der Nation. Das Ende einer Idee**, Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, Bad Harzburg 1963, 590 Seiten (nur noch antiquarisch erhältlich).

Jürgen Bertram: **Die Bildung des Offiziers**. Dokumente aus vier Jahrhunderten. Hg. vom BMVg, Führungsstab der Streitkräfte I 4, Bonn 1969, 277 Seiten (nur noch antiquarisch erhältlich).

DIE GRÖßTEN VORTEILE IM LEBEN ÜBERHAUPT UND IN DER GESELLSCHAFT HAT DER GEBILDETE SOLDAT.

Johann Wolfgang von Goethe¹

Am 12. März 1959 sprach Bundespräsident Theodor Heuss an der Führungsakademie der Bundeswehr zu 800 Fähnrichen und Leutnanten. Er charakterisierte den Militärdienst als „herbe Schule“, die bei aller Ernsthaftigkeit des Dienstes und der Ausbildung ein Ort für „Fröhlichkeit“ und „freies Menschentum“ sein dürfe, ja müsse. Sein Plädoyer endete in der Sentenz „Heiteres Lachen ist kein Dienstvergehen“². Als ehemaliger Hochschulprofessor mit engen Verbindungen zur Reichswehrführung wusste Heuss, wovon er sprach, als er dem Offiziersnachwuchs die Prädominanz einer historisch fundierten

Bildung über das zunehmende „Spezialistentum“ des Soldatenhandwerks nahebrachte. Dieser Befund ist keineswegs neu, er kann auf gute Vorbilder verweisen. Die Forderungen nach soldatischer Bildung sind so alt wie die Klagen über die jeweilige Bildungsmisere, verbunden mit Defizitanalysen, wehrpädagogischen Konzepten, Bildungskanons und empirischen Ratschlägen zur Abhilfe und Verbesserung.

¹ Johann Wolfgang von Goethe, *Maximen und Reflexionen* (Nr. 1179, Hamburger Ausgabe, Band 12), München 1981, S. 526.

² Theodor Heuss, *Soldatentum in unserer Zeit*, Tübingen 1959, S. 29.

Ernst Robert Curtius: **Elemente der Bildung**. Hg. von Ernst-Peter Wieckenberg und Barbara Picht, C.H. Beck, München 2017, 517 Seiten, 48 Euro.

Kai Uwe Bormann: **Erziehung in der Bundeswehr**. Konzeption und Implementierung militärischer Erziehungsgrundsätze in der Aufbauphase der Bundeswehr 1950–1965 (Beiträge zur Militärgeschichte, Band 79), De Gruyter, Oldenburg 2021, 377 Seiten, 39,95 Euro.





Oberst i. G. Reinhold Janke
ist Bereichsleiter Konzeption und
Weiterentwicklung der Inneren Führung
am Zentrum Innere Führung in Koblenz.

Ein 1969 in der Schriftenreihe Innere Führung edierter Sammelband hat signifikante Stationen und Zeugnisse militärischer Bildungsbemühungen aufgezeigt.³ Adolph Freiherr von Knigge fällt bereits 1788 über das Bildungsniveau im damaligen Wehrstand ein überraschend optimistisches Urteil: „Fast in allen europäischen Staaten findet man unter Männern und Jünglingen im Soldatenstande Personen, die durch Kenntnisse in allen Fächern der Wissenschaften und Künste, besonders in solchen, die zu ihrem Handwerke gehören, durch eine bescheidene, feine Aufführung, durch strenge Sittlichkeit, Sanftmut des Charakters und nützliche Anwendungen ihrer Muße zu Bildung des Geistes und Herzens sich der allgemeinen Achtung und Liebe wert machen.“⁴ Der preußische Major und spätere Generalleutnant Christoph Friedrich Otto von Diericke verfasste 1792 ein vom Geist der Aufklärung geprägtes Programm zur „Veredelung“ des Soldatenstandes. Seine Postulate könnten so auch

³ Jürgen Bertram, Die Bildung des Offiziers. Dokumente aus vier Jahrhunderten, Bonn 1969.

⁴ Adolph Freiherr von Knigge, Über den Umgang mit Menschen, Leipzig 1977, S. 365.

⁵ Christoph Friedrich Otto von Diericke: Ueber die Veredelung des Soldaten. Erstes Fragment, in: Archiv für Aufklärung über das Soldatenwesen. 1. Band, 1. Stück, Leipzig 1792, S. 66–80.

⁶ Vgl. hierzu: Reinhold Janke, Die Tradition der Bundeswehr. Zwischen Kontinuität und Konformismus, in: Auftrag. Verbandszeitschrift der Gemeinschaft Katholischer Soldaten, Heft 301, Berlin 2018, S. 34–39.

in einer Vorschrift Innere Führung stehen. (Als Beleg ist die aktuelle Begrifflichkeit der Inneren Führung in Klammern gesetzt):

- „1 Eine richtige Übersicht dessen, was der Soldat eigentlich in der Verbindung des Ganzen ist. (*Legitimation und Integration in Staat und Gesellschaft*)
- 2 Auseinandersetzung aller ihm als Mensch, Bürger und Soldat obliegenden Pflichten. (*Leitbild vom Staatsbürger in Uniform*)
- 3 Gebrauch, Übung und Schärfung aller in uns liegenden Kräfte des Geistes sowie des Körpers. (*Ausbildung, Einsatzfähigkeit, Resilienz*)
- 4 Veredelung seines Herzens und seiner moralischen Gefühle.“⁵ (*Herzensbildung und moralische Urteilskraft*)

Mit der Tradition der preußischen Reformer hat sich die Bundeswehr einen Bildungsanspruch ins Stammbuch geschrieben, der, von klassischen Bildungsidealen ausgehend, stets „an der Spitze des Fortschritts marschieren“ soll. Gerhard von Scharnhorst, dessen 200. Geburtstag am 12. November 1955 als Gründungstag der Bundeswehr gewählt wurde, ist die historische Leitfigur dieser Bildungsidee. Sein Bildungsdrang wurde allenfalls noch von Generalfeldmarschall Helmuth von Moltke übertroffen, der selbst in seinen Satteltaschen Studienlektüre mitführte.⁶ Diese Traditionslinien führt auch das Leitbild vom Staatsbürger in Uniform mit seinen drei integrativen Komponenten (die freie, souveräne und

„Ich bin nicht zum Soldaten gemacht: Ohne Schwierigkeiten ertrage ich die Gefahr, aber der Anblick der unschuldigen jammernden Menschen im Blute neben mir, das Feuer der brennenden Dörfer, von Menschen zum Vergnügen angelegt, die übrigen Greuel der allgemeinen Verwüstung bringen mich in Wut und in eine mir unerträgliche Stimmung.“

Gerhard von Scharnhorst

dung beansprucht Raum, Zeit und Ressourcen, braucht aber auch Selbstdisziplin und Wirklichkeitssinn. Die Innere Führung böte eine ideale Atmosphäre für gelingende Bildung und lebenslanges Lernen, wenn sie denn mit Hilfe ihrer hochwertigen (Aus)Bildungs- und Qualifizierungsangebote nur konsequenter genutzt würde. Denn die individuellen Abholpunkte der Menschen, die den Weg zur Bundeswehr finden, bieten regelmäßig noch nicht das Bildungsniveau, das als solider Grundstock für eine künftige Verwendungsbreite und vertiefte Qualifizierung wünschenswert wäre. Das beginnt bei Grundtechniken wie der Rechtschreibung und endet bei der Frage nach einer nennenswerten Allgemeinbildung. Ohne ein solides Wissensfundament erschöpft sich die Ausbildung in oberflächlicher und effekthascherischer Performanz, wenn die geistigen Grundlagen und systemischen Voraussetzungen für eine weitergreifende Wehrpädagogik fehlen.

Was die Bundeswehr dringend bräuchte, wäre eine fundierte Persönlichkeitsbildung, die, ergänzend zur spezifischen militärischen Professionalisierung, vor allem folgende Bausteine enthalten sollte:

- ▶ politische und historische Bildung sowie Traditionsverständnis,
- ▶ ethische Bildung mit moralischer Urteilsfähigkeit und interkultureller Kompetenz,
- ▶ rechtliches Grundlagenwissen und Fremdsprachenkenntnisse für die Interoperabilität,
- ▶ technische und digitale Fertigkeiten mit Methoden- und Medienkompetenz
- ▶ sowie als übergreifendes Bildungsziel Herzens- und Charakterbildung.⁸

Bildung und Erziehung in Zeiten von Werteindifferentismus und Verunsicherung setzen fähige und gefestigte Erzieher voraus, als Vorbilder in Haltung und Pflichterfüllung, die selbst noch etwas können und dieses aus Wissen, Lebens- und Dienstenerfahrung erworbene Können mit Leidenschaft und Glaubwürdigkeit vermitteln können. Scharnhorsts Verdikt bleibt gültig, wonach die Bildung des Offiziers das Militär nach und nach verfeinert. Dabei hatte er weder Verweichlichung noch tatenarme Schöngesteigkeit im Sinn. Sein Bildungsideal stellt die Ethik über die Ästhetik, die Aufrichtigkeit über die Aufgeputztheit und das Sein über den Schein. Für Scharnhorst war eine hochwertige, da ein Leben lang hart erarbeitete, Bildung der Schlüssel zum militärischen Erfolg. Mit dieser Eindringtiefe unterscheidet er sich von heutigen Bildungsblendern. Wir sollten uns auf Vorbilder wie Scharnhorst zurückbesinnen. ▀

⁷ Vgl. hierzu: Zentrum Innere Führung, Drill in der militärischen Ausbildung. Grundlagen und Anwendung (Texte und Studien 1/91), Koblenz 1991.

⁸ Vgl. Reinhold Janke, Ethische Bildung in der Bundeswehr – ein neuer Baustein zur Persönlichkeitsbildung? In: Uwe Hartmann, Reinhold Janke und Claus von Rosen (Hg.): Jahrbuch Innere Führung 2020, Berlin 2020, S. 304–321.

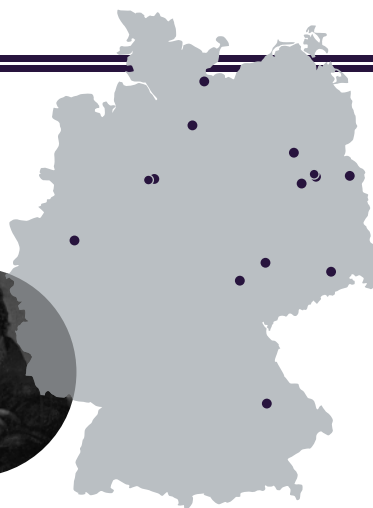
bildungsfähige Persönlichkeit, der engagierte Staatsbürger und der einsatzbereite Soldat) fort. Echte Bildung kann auch in einem militärischen Umfeld nur in einer Atmosphäre der persönlichen Freiheit und Freiwilligkeit gelingen. Das Gegenteil davon ist Abrichtung, Menschengestaltung, der berüchtigte „Kasernenhofdrill“. Eine Armee, die dem Zentralwert der Menschenwürde verpflichtet ist, darf Schleiferei und Schikanen nicht dulden. Doch um Missverständnissen vorzubeugen: Im Waffenhandwerk werden Drillübungen immer notwendig bleiben – wie im Leistungssport, in der Fahrschulaausbildung oder im Ballettunterricht. Dort tarnt man den Drill-Begriff lediglich mit Euphemismen wie „sensomotorisches Lernen“ oder „metakognitive Selbststeuertechnik“.⁷

Natürliche Neugier, Wissensdrang, Lernfreude und Bildungseifer sind Motivationsverstärker, die sich besonders auswirken, wenn es überzeugende Bildungsziele innerhalb individueller Freiräume gibt. Bil-

Auf den Spuren Scharnhorsts

18 Ziele für Lebenskundliche Seminare, Rüstzeiten oder für Ausflüge (vor allem in Nord- und Ostdeutschland):

www.tinyurl.com/zsbw-reise



WIR SIND DIE GUTEN



Weder das *romantisch-idealistische* noch das *realistische* Konzept des Soldatenberufs ist dem gegenwärtigen Auftrag der Bundeswehr angemessen. Angemessen ist vielmehr die Konzeption der Inneren Führung, denn sie denkt konsequent vom politischen Auftrag her und öffnet den Blick der Soldatinnen und Soldaten für Menschenwürde, Frieden, Freiheit und Verantwortung

Von Angelika Dörfler-Dierken

Ich bin einer von den Guten!“ – das meinen Bundeswehrsoldatinnen und -soldaten, wenn man sie nach ihrem beruflichen Selbstverständnis fragt. „Ich helfe und unterstütze, egal ob in der Corona-Krise oder in Mali.“ Schön, dass viele Uniformträger ein so gutes berufliches Selbstverständnis haben! Wer dieses positive berufliche Selbstverständnis hat, ist natürlich schockiert, wenn er dann in der Heimat angefeindet oder im Einsatz im Gefecht angegriffen und bekämpft wird, wie das in Afghanistan und in Mali der Fall war. Das wirkt auf die individuelle Soldaten-Seele als total ungerecht. Denn die Soldatinnen und Soldaten sagen: „Ich mache den Ein-

satz doch nicht für mich, sondern dafür, dass es den Menschen vor Ort besser geht, damit sie in Frieden und Sicherheit leben können.“ Das Bewusstsein, zu den Guten zu gehören, kann offenbar auch für heftige Frustrationen sorgen. Wer dieses positive soldatische Selbstverständnis kritisieren will, der nennt es *idealistisch* oder *romantisch*.

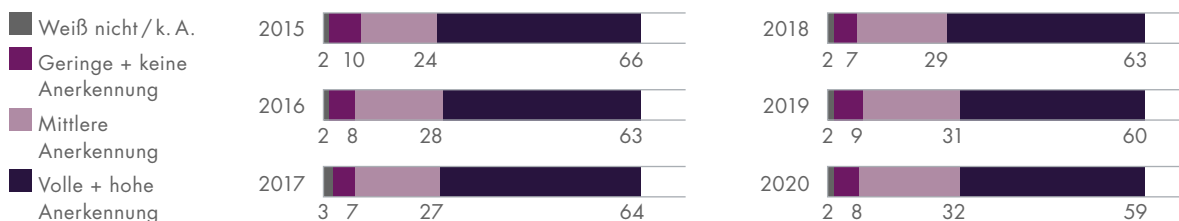
Um solche Enttäuschungen zu vermeiden, könnte man auch *realistisch* sein berufliches Selbstverständnis *konstruieren*. „Ich gehe in die Schlammlzone, dahin, wo niemand hinwill, wo es wehtut.“ Oder: „Soldaten sind dafür da zu kämpfen und gegebenenfalls auch zu töten – das ist der Kern meines Berufs.“ Auch das sagen

Soldatinnen und Soldaten und sie geben damit zu erkennen, dass sie vom *scharfen Ende* ihres Berufs her argumentieren.

Wer als Soldat sein berufliches Selbstverständnis in dieser Weise beschreibt, der kann einige Kronzeugen für seine Position anführen: Herfried Münkler oder Sönke Neitzel etwa. Beide argumentieren politisch und historisch aus der Perspektive einer Kulturgeschichte der Gewalt. Deshalb halten sie die Anwendung von Gewalt für *normal*, beschreiben das Heer als Zentrum des Militärs und die sogenannten Kampftruppen als Zentrum des Heeres. Mit seinen Arbeiten zum Postheroismus hat der Berliner Politikwissenschaftler Münkler

Wie viel Anerkennung bringen Sie dem Dienst der Soldatinnen und Soldaten entgegen?

Angaben in Prozent (nicht alle Prozentangaben ergeben in der Summe 100 Prozent, da die Einzelwerte gerundet wurden)



Quelle: Bevölkerungsbefragung des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr 2020

Kämpfende Truppe:
Kampfschwimmer des Kommandos
Spezialkräfte der Marine (KSM)
beziehen während einer Übung eine
Sicherheitsposition



Deutsche Soldaten während einer
Patrouille in Gao, Mali (2017)





Prof. Dr. Angelika Dörfler-Dierken lehrt am Fachbereich Evangelische Theologie an der Fakultät für Geisteswissenschaften der Universität Hamburg zur Geschichte der Ethik des Politischen. Bis Mai 2021 war sie Projektbereichsleiterin für Innere Führung – Ethik – Militärseelsorge am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr in Potsdam.

diesem Soldatentypus des Helden ein Denkmal gesetzt. Wortreich beklagt er, dass immer weniger junge Männer bereit sind, sich Aufgaben zu widmen, die Todesbereitschaft von ihnen fordern. Kaum jemand sei in der deutschen Gesellschaft dazu bereit, sich für die Idee der Nation zu *opfern*. Das ist keine neutrale Analyse des Berufswahlverhaltens junger Menschen, sondern eine Bestätigung derjenigen Gruppe männlicher Soldaten, die ein traditionalistisches Selbstverständnis pflegen und nicht glauben, dass die Bundesrepublik Deutschland kein Selbstopfer von ihnen fordert, obwohl ihr Beruf „gefahrengeneigt“ ist.

Heldentod ist eine schlechte Tradition

Die larmoyante Klage des Politologieprofessors hat also die Funktion, traditionell denkende Soldaten zu bestätigen – es sind tatsächlich fast nur Männer, die sich von der von Münkler vorgezeichneten Linie her verstehen. Sie reagieren gekränkt, weil *die Gesellschaft* ihr Opfer nicht anerkennt und würdigt. Ja, es ist richtig: Soldatinnen und Soldaten kommen in Ausübung ihres Berufes manchmal zu Tode – und das ist schrecklich. Aber Todesbereitschaft ist nur dann der Kern des Soldatenberufs, wenn man in den Fußstapfen der Soldaten früherer Jahrhunderte marschiert, denen Vorgesetzte befohlen haben, eine Höhe zu stür-

men, während sie gleichzeitig wussten, dass vierzig Prozent ihrer Untergebenen dabei draufgehen würden. Gut, dass in der Bundeswehr anders gedacht wird! Die Verklärung des Soldatentodes als heldenhaftes Opfer stellt die Bundeswehrsoldatinnen und -soldaten in eine schlechte Tradition.

Es gibt eine zweite Argumentation, die angeblich *realistisch* ist und trotzdem falsch: die Argumentation von Sönke Neitzel. Auch er stellt das Heer in den Mittelpunkt seiner Überlegungen und zieht eine Linie vom Deutschen Kaiserreich über die Reichswehr der Weimarer Republik und die Wehrmacht bis zur Bundeswehr. Damit wird der neue Traditionserlass ad absurdum geführt. Bundeswehrsoldaten sollen sich eben nicht von der Wehrmacht her verstehen, aber das ist dem Potsdamer Professor für Militärgeschichte gleichgültig. Denn er beschreibt Gewalt als Faszinosum. Die

Notwendigkeit der Anwendung von *Gewalt* steht dabei außer Zweifel.

Neitzel beklagt nicht, dass es zu wenige Männer mit der Bereitschaft zum Heldentod gebe, sondern er verschafft denjenigen, die er als *wahre* Soldaten identifiziert, ein ihr Selbstbewusstsein stärkendes Narrativ: Gerade in den Kampftruppen der Bundeswehr sei das alte Wissen um fachgerechte militärische Gewaltanwendung bewahrt worden – aller Diffamierung der Wehrmacht zum Trotz –, so Neitzels zentrale These. Und in Afghanistan habe sich gezeigt, wie nötig diese militärische Kernkompetenz und Professionalität seien.

Gewalthandeln ordnet ihre Welt

Dass ein solcher Fokus auf den *Kampf* möglich ist, liegt am theoretischen Konzept Neitzels: Er will die „tribal culture“ der Kampftruppe herausarbeiten, also gewissermaßen wie ein Ethnologe analysieren, wie der *Stamm* der *Kämpfer* funktioniert. Und diese Stammeskultur ist angeblich bei allen Soldaten in Kampfeinheiten gleich: Die wollen kämpfen und spüren dabei Euphorie, die wollen töten, denn sie wissen, dass sie das können. Mit dem Tod der Feinde gehen sie „nonchalant“ (S. 535) um, ihr Gewalthandeln ordnet ihnen die Welt. Dass diese kleine Gruppe von Soldaten, die in der Bundeswehr weniger als zehn Prozent umfasst, das eigentliche *Handwerk des*

Literaturempfehlungen



Herfried Münkler: **Heroische und postheroische Gesellschaften**, in: Karl Heinz Bohrer und Kurt Scheel (Hg.): *Kein Wille zur Macht – Dekadenz* (Merkur Sonderheft), Stuttgart 2007, S. 742–752.



Sönke Neitzel: **Deutsche Krieger**. Vom Kaiserreich zur Berliner Republik – eine Militärgeschichte, Propyläen, Berlin 2020, 816 Seiten, 35 Euro.

Krieges verrichtet, mache sie zum wichtigsten Teil des Heeres und der Streitkräfte insgesamt. Sie seien stolze Krieger und wandelten am liebsten in den Fußstapfen ihrer Vorgänger von der Wehrmacht, denn das waren die letzten deutschen Soldaten, die im Gefecht standen und wussten, wie man das macht mit dem Kämpfen.

Bezeichnend für diese Sichtweise ist schon die Auswahl der Landkarten im vorderen und hinteren Innendeckel von Neitzels Monografie „Deutsche Krieger“: Nordost-europa im Jahr 1914 und Europa unter deutscher Besatzung im Jahr 1942. Dass der Zweite Weltkrieg ein Vernichtungskrieg war, der große Teile Europas in Schutt und Asche gelegt hat, dass Wehrmachtssoldaten unglaubliche Verbrechen an der Zivilbevölkerung in den von ihnen eroberten Ländern und an gefangenen Feinden begangen haben, das kommt in dieser Betrachtung nur ganz am Rand vor.

Die Idee, eine Militärgeschichte aus der Perspektive der Kampftruppe zu schreiben und den (archaischen) Kämpfer oder Krieger wiederzubeleben – Soldatinnen spielen auch bei dieser Betrachtung keine Rolle – hat auf den ersten Blick durchaus etwas Faszinierendes, denn versprochen wird *Realismus* im Blick auf den eigenen Beruf. Dieser angebliche Realismus wird verstärkt durch ausführlich zitierte Äußerungen von Zeitzeugen. Die Interviews, vor allem die

mit Offizieren im Dienstgrad Oberst und General, die Neitzel geführt hat oder hat führen lassen, lesen sich wie eine Bestätigung der Weltsicht der Kampftruppen. Sie müssten eigentlich gedeutet werden vor dem Hintergrund der Dienststellung, die diese Interviewten in Afghanistan innehatten, und ihrer damit verbundenen dienstlichen Perspektive auf die Geschehnisse; ihre

Äußerungen sind nicht gleichzusetzen mit der *Wahrheit* über diesen Einsatz. Sie zeigen vielmehr die justiziable Deutung der angefochtenen Akteure, die sich vor dem eigenen Gewissen und vor der Öffentlichkeit verantworten müssen. Dazu bedienen sie sich des Wissenschaftlers, der die Schilderungen in seine Erzählung vom politisch provozierten Niedergang der Bundeswehr einordnet.

Dieses Narrativ ist gefährlich, denn es vertieft den Graben zwischen Militär und Zivilgesellschaft und bestätigt Soldaten darin, Politiker zu verachten. Neitzel gelingt es mit dieser Darstellung, mit der Wiedergabe der Selbstinszenierung der sogenannten Kampftruppe, der selbsterklärten *Elite* der Bundeswehr einen breiten Raum und einen güldenen Rahmen zu geben. Weil die Kampftruppen von der Politik angeb-

Weil die Kampftruppen von der Politik angeblich nicht berührt sind, kann ihnen ihre politische Einbindung in eine demokratische Gesellschaft und Kultur nach seiner Meinung gleichgültig sein. So konstruiert Neitzel seinen Typus des unpolitischen Kämpfers.



Michael Epkenhans,
John Zimmermann:
**Die Wehrmacht –
Krieg und Verbrechen**
(Kriege der Moderne),
Reclam, Ditzingen 2019,
160 Seiten, 14,95 Euro.



Gerhard Kümmel (Hg.):
**Was es (heute) heißt,
Soldat zu sein** (Militär
und Sozialwissenschaften,
Band 52), Nomos,
Baden-Baden 2020,
39 Euro.

lich nicht berührt sind, kann ihnen ihre politische Einbindung in eine demokratische Gesellschaft und Kultur nach seiner Meinung gleichgültig sein. So konstruiert er seinen Typus des unpolitischen *Kämpfers*.

Worauf es wirklich ankommt

Kalter Krieg, nukleare Teilhabe, Abschreckung und Rüstungskontrolle, Kooperation und Entspannungspolitik, Friedenssicherung, humanitäre Hilfe und Ausbildungsmissionen spielen in den Konzepten von Münkler und Neitzel keine Rolle. Das aber sind die der Bundeswehr seitens der Politik gestellten Aufgaben. In diesen Bahnen soll sie denken und wirken. Das sollten also auch die Themen ihrer Soldatinnen und Soldaten sein. Demokratische Traditionen, angefangen vom Matrosenaufstand 1918 über den Widerstand des 20. Juli 1944 bis hin zur Festschreibung individueller Verantwortlichkeit und der Freiheit des Gewissens gelten für Bundeswehrsoldatinnen und -soldaten als verpflichtend. Auf die Verteidigung von Recht und Freiheit leisten die Soldatinnen und Soldaten ihren Eid – nicht auf Heldentum, Selbstopfer und Tötungsbereitschaft. Dem Frieden und der Sicherheit Deutschlands und seiner Verbündeten sollen sie dienen. Deshalb kommt es nur in Ausnahmefällen dazu, dass sie töten müssen oder getötet werden. Ein integraler Teil der deutschen und europäi-

schen Gesellschaft sollen die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr sein und das heißt, dass sie auch die Anfragen der Friedensbewegung an die Bundeswehr ernst nehmen müssen, dass sie zusammenarbeiten müssen mit Diplomaten und Entwicklungshelfern.

Weder das *romantisch-idealistische* noch das *realistische* Konzept des Soldatenberufs ist dem gegenwärtigen Auftrag der Bundeswehr angemessen. Angemessen ist vielmehr die Konzeption der Inneren Führung, denn sie denkt konsequent vom politischen Auftrag her und öffnet den Blick der Soldatinnen und Soldaten für Menschenwürde, Frieden, Freiheit und Verantwortung. Wer die Heimat in einem freien Europa schützt, sieht sich als Verteidiger von Recht und Freiheit des deutschen Volkes. Weil dieses Selbstbild durch Soldatengesetz und Eid gefördert wird, hat ein früherer Verteidigungsminister behauptet, das deutsche Volk werde „auch am Hindukusch“, also nicht nur an den Außengrenzen der Republik oder an den Außengrenzen Europas, verteidigt.

Bezeichnend ist, dass Münkler und Neitzel Kämpfer vom Heer in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen gestellt haben. Dabei weiß jeder Uniformträger: Das ist nur ein kleiner Teil einer Armee. Ohne die vielen anderen, die ihren Job machen, würden die Kämpfer auf verlorenem Posten stehen.

Und Techniker, Informatiker oder Logistiker, die Angehörigen der Marine und der Luftwaffe haben ein anderes berufliches Selbstverständnis als die Angehörigen der „Kampftruppen der Bundeswehr“, die Panzergrenadiere und Gebirgsjäger. Soll da jede Gruppe ihr eigenes Selbstbild pflegen? Gut, dass die Innere Führung alle diese Perspektiven integriert und ein zukunftsorientiertes berufliches Leitbild vorgibt, das Soldatinnen und Soldaten hilft, sich nicht auf Opfer und Kampf zu fixieren! Soldatische Selbst- und Fremdbilder, wie sie von Soldatinnen und Soldaten oder auch von Wissenschaftlern entwickelt werden, sind ebenso wie das der Bundeswehr vorgegebene Leitbild der Inneren Führung Instrumente moralischer und politischer Steuerung der Bundeswehr – da lohnt es sich, genau zu prüfen, in welche Richtung die Soldatinnen und Soldaten von wem gesteuert werden sollen.

Todesfälle in der Bundeswehr

Seit Gründung der Bundeswehr 1955 sind mehr als 3300 Bundeswehrangehörige in Ausübung ihres Dienstes ums Leben gekommen, 115 von ihnen im Auslandseinsatz oder bei Auslandsmissionen. Ob der Tod im Zusammenhang mit einem Gefecht oder einem Unfall steht oder andere Gründe hat, geht aus der Statistik nicht hervor. Seit den 1960er Jahren ist die Zahl der Todesfälle stark gesunken.



► Selbstbilder als Konstruktionen

Wie entstehen eigentlich berufliche Selbstbilder? Ist das nur eine Folge der Verarbeitung beruflicher Erfahrung?

Das ist durchaus der Fall, gerade im Austausch mit Kameraden und Vorgesetzten. Selbstbilder entwickeln sich aber nicht von selbst und zwangsläufig, sondern sie werden *konstruiert*, bewusst geschaffen. Das geschieht in einem äußerst individuellen Vorgang und Prozess, weil jede und jeder selbst entscheidet, welche Erfahrung in den Mittelpunkt des Denkens gestellt wird, von welcher Erfahrung man oder frau im beruflichen Selbstbild ausgehen will. Vor diesem Hintergrund ist das berufliche Selbstbild die Folge einer eigenen *Selbstbildkonstruktion*, für die man oder frau vor sich selbst und vor der Familie, vor den Kameraden und der Gesellschaft verantwortlich ist. Selbstbilder leben von Typisierungen, Stilisierungen und den eigenen Narrationen. Narrationen sind die typisierten Erzählungen, mit denen berufliche Selbstwahrnehmungen weitergegeben werden.

► Fremdbilder als Konstruktionen

Auch Filme und Landserheftechen, die Erzählungen von Opa oder der Kontakt mit Soldatinnen und Soldaten aus anderen Staaten prägen das berufliche Selbstverständnis. Niemand ist eine Insel, jeder ist beeinflussbar: Junge deutsche Offiziere, die in Frankreich mit Offizieren der Grande Nation am Nationalfeiertag paradieren durften, forderten vom Bundesministerium die Erlaubnis, ein Prunkschwert zu tragen. Wer je als Bundeswehrsoldat in den USA war, berichtet neidvoll von der dort verbreiteten Formel „Thank you for your service“, und wer in Israel war, ist begeistert vom dort verbreiteten starken Wehrwillen. Wer wollte bestreiten, dass solche Erfahrungen das eigene berufliche Selbstbild beeinflussen? Aber auch solche Wahrnehmungen sind nicht einfach *wahr*; auch sie sind *Narrationen*, die verantwortlich bedacht und kritisch geprüft werden müssen.

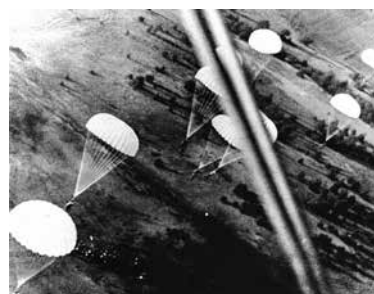
► Leitbilder als Wegweiser

Zu unterscheiden vom beruflichen Selbstbild und vom Fremdbild ist das sogenannte Leitbild. Der Bundeswehr ist das Leitbild der Inneren Führung vorgegeben. Damit steht der selbstverantwortliche, gewissensgeleitete, an Menschenwürde und Demokratie gebundene Bundeswehrsoldat, die freie Bundeswehrsoldatin im Mittelpunkt. Ein solches Leitbild ist eine Hilfe, denn es bewahrt davor, in romantisch-idealistische oder falsch-realistische Selbstbilder zu verfallen. Während aus der Historie heraus abgeleitete Selbstbilder an der Vergangenheit ausgerichtet sind, ist ein Leitbild auf die Zukunft hin ausgerichtet. Es bezeichnet, wohin man sich entwickeln soll. Die Konzeption der Inneren Führung mit dem „Staatsbürger in Uniform“ ist ein Leitbild, das Orientierung für das eigene Tun geben und verinnerlicht werden will. Selbstbilder und Leitbilder – das sind keine statischen Größen. Sie unterliegen vielmehr der Veränderung. Der Soldat der Kaiserzeit hatte ein ganz anderes Bild von sich als der Soldat der Reichswehr oder der Wehrmacht. Das Leitbild der Bundeswehr, formuliert in der Zentralen Dienstvorschrift A-2600/1 Innere Führung, überträgt das Menschenbild des Grundgesetzes in die militärische Organisation. Es lädt Soldatinnen und Soldaten dazu ein, sich zu fragen, ob sie sich mit ihrem beruflichen Selbstverständnis und Handeln auf dem richtigen Weg befinden. ▲



Geschichte und Propaganda

Um die Fallschirmjäger der Wehrmacht ranken sich Legenden. Sie wurzeln vor allem in der Propaganda der Nationalsozialisten. Eine Sonderausstellung im Militärhistorischen Museum der Bundeswehr in Dresden gibt Einblicke in die Geschichte der Truppe, die eng mit Partei und Staatsführung verzahnt war, und geht der Frage nach, wie viel von den Fallschirmjägern der Wehrmacht noch in der Bundeswehr steckt. „Hitlers Elitetruppe? Mythos Fallschirmjäger“ läuft noch bis Januar 2022. www.tinyurl.com/fallschirmjaeger





Die Bundeswehr versucht auch mit unkonventionellen Botschaften, Zivilisten für den Soldatenberuf zu begeistern

Bevor ich mit der Wehrbeauftragten über die Berufszufriedenheit von Soldatinnen und Soldaten spreche, machen wir uns die Mühe der Begriffsklärung: Darf man das überhaupt so nennen – „Beruf“? Ist das nicht viel zu banal, klingt nach einem austauschbaren Job, eher nach Work-Life-Balance als nach „Wir.Dienen.Deutschland.“? „Natürlich ist das ein Beruf“, sagt Eva Högl, „aber“ – und dieses Aber ist ihr wichtig – „es ist eben kein normaler Beruf.“ Weil Soldaten im äußersten Fall Leib und Leben einsetzen müssen. Weil sie ganz anders eingebunden sind in die Truppe als andere in ihre Firma.

Wissen die jungen Berufsinteressenten das? Die Antwort fällt differenziert aus. Natürlich gebe es ein Grundwissen in der Gesellschaft über den Dienst in der Bundeswehr. Aber manchmal habe es den Anschein, als würden die Karrierecenter der Bundeswehr und die gesamte Nachwuchswerbung lieber die andere Seite des Berufs in den Vordergrund stellen: ein Job wie jeder andere, nur eben überdurchschnittlich attraktiv durch einen besonders leistungsfähigen Arbeitgeber. Tatsächlich landet die Bundeswehr bei

Umfragen nach den beliebtesten Arbeitgebern regelmäßig auf den vordersten Plätzen.

„Diese Werbung ist legitim, aber ich sehe sie zugleich kritisch“, sagt Högl. „Viele junge Leute kommen nicht wirklich vorbereitet zur Bundeswehr.“ Dabei ist es nicht nur das vielzitierte „scharfe Ende“ des Berufs, sondern es sind zunächst die Rahmenbedingungen, die einigen erst deutlich werden, wenn sie den Dienst angetreten haben: von der Pflicht zur gemeinsamen Unterkunft über die ausgeprägte Hierarchie bis hin zum System von Befehl und Gehorsam. Da ist manche unliebsame Überraschung inbegriffen, wenn vorher hauptsächlich von technischen Ausbildungsmöglichkeiten oder guter Bezahlung von Anfang an die Rede war.

Was gefällt den Leuten so gut beim Bund?

Trotzdem ist sie hoch, die Berufszufriedenheit. So hoch, dass viele Mannschaftssoldaten gerne länger bleiben würden, als das die Laufbahnregelungen erlauben. Was gefällt den Leuten so gut beim Bund? „Das größte Plus ist die Kameradschaft, der gute Zusam-



Klassenausflug in die Kaserne

Ein Radiobeitrag des SWR beleuchtet die Personalwerbung der Bundeswehr und lässt sowohl Soldaten als auch junge Leute zu Wort kommen: www.tinyurl.com/bw-nachwuchs-swr

„KEIN NORMALER BERUF“

**Ein Gespräch mit der
Wehrbeauftragten des
Deutschen Bundestages
zur Berufszufriedenheit
von Soldatinnen
und Soldaten**

Von Walter Linkmann

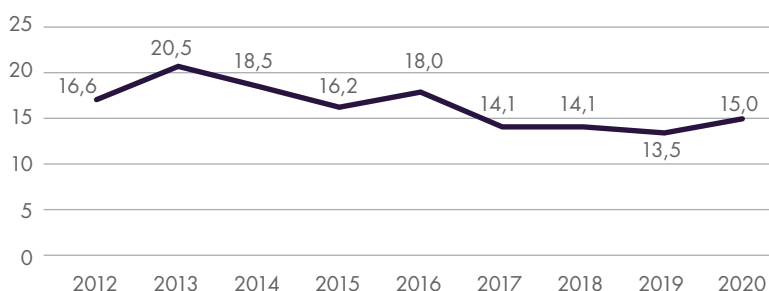
menhalt“, sagt die Wehrbeauftragte. Ein weiteres Argument ist, dass viele Soldatinnen und Soldaten überzeugt sind, etwas wirklich Sinnvolles zu tun. „Sie haben verinnerlicht, dass sie ihrem Land dienen, der Sicherheit, der Freiheit und dem Frieden.“ Und schließlich bietet der Soldatenberuf Sicherheit: „Gerade in der Pandemie entdeckt mancher den Wert einer festen Stellung im öffentlichen Dienst und einer regelmäßigen Bezahlung.“

Woher weiß die Wehrbeauftragte überhaupt, was Soldaten gut finden; ist sie nicht eher für Beschwerden zuständig? Ja und Nein. Tatsächlich ist die „Eingabe“ der Regelfall, in der sich Soldaten ohne einen Dienstweg mit ihren Klagen direkt an die Wehrbeauftragte wenden können. Aber Eva Högl ist selbst viel in der Bundeswehr unterwegs, besucht Standorte und Einsatzkontingente und führt unzählige Gespräche mit Bundeswehrangehörigen aller Hierarchiestufen. „Manche schreiben mir auch, wenn sie ausscheiden. Sie ziehen dann regelrecht Bilanz und teilen mir ihre Gesamtschau mit. Das ist sehr aufschlussreich.“

Die Bürokratie steht sich selbst im Weg

Gibt es neben dem großen Plus auch ein großes Minus? Oft sind es die Mühen des Alltags in der Bürokratie, die als Belastung genannt werden. Ganz gleich, ob es um die Ausstattung, die Infrastruktur oder die Personalentwicklung in den Streitkräften geht. So kann man sich nach Högl's Überzeugung über die finanzielle Ausstattung der Bundeswehr eigentlich nicht beklagen. „50 Milliarden sind eine gute Summe, aber frustrierend ist dann die mühsame Umsetzung, die schwerfälligen Beschaffungsprozesse.“ Hier sei der Gesetzgeber gefordert. Nach europäischem Recht könne man mit dem Vergaberecht durchaus flexibler umgehen, als dies in Deutschland praktiziert werde, da seien Ausnahmen zulässig. Aber oft steht sich die Bundeswehr auch nur selbst im Weg, es sind nicht immer gesetzliche Rahmenbedingungen, die Vorgänge verzögern. „Wir sehen, dass dort, wo vor Ort verantwortlich entschieden wird, viele Prozesse auch besser und effizienter laufen.“

Eingabenquote je Tausend aktive Soldatinnen und Soldaten seit 2012



Quelle: Bericht der Wehrbeauftragten für das Jahr 2020



Die Wehrbeauftragte
Eva Högl im Zentrum Informationsarbeit
Bundeswehr in Strausberg (oben)
und beim Truppenbesuch
in Litauen (unten)



In der Dienststelle der Wehrbeauftragten gehen auch Eingaben zu bestimmten Ausrüstungsgegenständen ein. Es geht um Mängel bei Helmen, Schutzwesten, Wäsche, Stiefeln oder veraltete Funkgeräte. „Auch Bauen ist in der Bundeswehr ein ausgesprochen zähes Geschäft.“ Eine gute Ausstattung und Infrastruktur seien ein wichtiger Gradmesser für die Zufriedenheit der Soldatinnen und Soldaten.

Berufszufriedenheit hängt auch mit der Work-Life-Balance, den Lebensmöglichkeiten außerhalb des Dienstes zusammen. Haben Bundeswehrangehörige hier eine Chance, an der schönen neuen flexiblen Arbeitswelt teilzuhaben? Wie steht es um die Vereinbarkeit von Familie und Dienst? „Ja, das geht“, so die Wehrbeauftragte, „aber die Soldatinnen und Soldaten haben hier erschwerte Bedingungen.“ Gerade der Dienst in den höheren Dienstgradgruppen ist immer noch von Versetzungen gekennzeichnet. Aber anders als in den Anfangszeiten der Bundeswehr ziehen die Familien heute nicht mehr mit von Standort zu Standort, leben nicht mehr in Bundeswehr-Siedlungen. Der Preis für dieses Mehr an Heimat ist, dass ein Familienmitglied manchmal jahrelang pendelt. „Daran gehen auch Familien kaputt.“

Trotzdem hat sich viel getan. Elternzeit ist auch für männliche Soldaten normal geworden, auch in der Truppe gibt es Telearbeit, Teilzeit und Homeoffice. „Da hat sich die Bundeswehr sehr gewandelt und das ist positiv.“



Walter Linkmann ist
Sprecher der Evangelischen
Seelsorge in der Bundeswehr.

Ausgaben der Bundeswehr für Nachwuchswerbung

2008
4 Millionen Euro

2013
30 Millionen Euro

2018
34 Millionen Euro

2020
35 Millionen Euro

Quellen: Deutscher Bundestag,
Terre des Hommes

IM ZWEITEN ANLAUF



Die meisten Menschen arbeiten ein Leben lang in einem Bereich. Doch manche fangen etwas Neues an oder kehren zurück dorthin, wo sie ihre Berufung erkennen

Von Stefanie Rüggeberg



Stefanie Rüggeberg hat Publizistik und Amerikanistik studiert und ist Journalistin. Sie lebt in München und schreibt vor allem über Psychologie, Gesellschaft und Reise.

„Jetzt mache ich, was mir liegt“

Oberstleutnant Carsten Tetzlaff (44) wechselte von der Bundeswehr in die Selbstständigkeit und wieder zurück

Nach zwölf Jahren Bundeswehr wollte ich 2009 noch Medienwissenschaften mit Schwerpunkt Psychologie studieren. Schließlich war ich gleich nach dem Abitur Soldat geworden und hatte auch meinen Fitnessfachwirt in meiner Dienstzeit gemacht. So viel Spaß mir mein Posten in der Personalgewinnung, wo ich auf Bundeswehrmessenständen in ganz Deutschland im Dialog mit Menschen stand, machte: Ich wollte meine Erfahrungen in der realen Welt sammeln. Also machte ich mich noch im Studium selbstständig und hatte parallel diverse Aufträge. Ich machte Pro-



Durchstarten ab 40

Die Psychologin Cornelia Schneider rät allen, die nach beruflicher Veränderung streben, sich drei Fragen zu stellen:

1. Was tue ich richtig gerne?
2. In welchen Bereichen habe ich bereits viel Erfahrung gesammelt?
3. Wovon hätte ich gerne mehr?

Das eigene Alter sei dabei kein Hinderungsgrund und solle außer Betracht gelassen werden, so Schneider. Zum Interview:

www.tinyurl.com/schneider-beruf



Oberstleutnant Carsten Tetzlaff

jektmanagement, PR- und Marketing-Beratung, war Personal- und Volleyballtrainer oder arbeitete als sozialpädagogischer Einzelfallhelfer.

Diese Zeit als Selbstständiger habe ich sehr geschätzt. Weil meine Aufgaben vielseitig waren und ich teils mein Hobby zum Beruf machen konnte. Gleichzeitig blieb ich Reservist in der Personalgewinnung für die Bundeswehr und merkte, dass ich einige Dinge vermisste. Als Unternehmer war ich ein Einzelkämpfer, bei der Bundeswehr hatte ich ein Team. Gerade der Austausch mit anderen hat mir massiv gefehlt. Über einen Nachbarn erfuhr ich 2015, dass die Bundeswehr Wiedereinsteller suchte. Anfangs wollte ich nur unverbindlich beim Personalamt nachhören, wie die Sachlage ist. Aber dann gab es sofort die Anfrage, ob ich als Personalstabsoffizier zurückkommen wolle. Ich musste nicht lange überlegen.

Heute arbeite ich im Streitkräfteamt im Bereich „Betreuung und Fürsorge“. Als Redaktionsleiter bin ich für das Betreuungs- und Kinderbetreuungsportal der Bundeswehr und den Intranetauftritt des Streitkräfteamtes verantwortlich. Für mich war es gut, zwischendrin mal weggewesen zu sein, als Wiedereinsteller habe ich das Soldatenleben noch mehr schätzen gelernt, zum Beispiel das Teamgefühl oder Mehrwerte wie den Dienstsport. Außerdem mache ich nach meinem Studium genau das, was mir liegt. Für mich ist „Betreuung und Fürsorge“ nicht nur Job, sondern Berufung, deshalb habe ich schon drei andere Dienstposten abgelehnt. Ich kann hier schließlich anderen täglich von der Kita-Suche über die Vereinbarkeit von Familie und Bundeswehr bis hin zur Betreuung in Notlagen echte Hilfe leisten. Und meine Erfahrungen aus der freien Wirtschaft helfen mir dabei sogar.

„Ich bin ein Glücklicher“

Christian Bathen (50) war als Pharmakaufmann frustriert.
Nun hilft er, Angestellte zufriedener zu machen

Ist es möglich, sich für Klistierspritzen, Krebsmedikamente und Inkontinenzwindeln zu begeistern? Das fragte ich mich, als ich mit Anfang / Mitte zwanzig Pharmakaufmann war. Den Beruf hatte ich gewählt, weil ich etwas Gescheites lernen wollte, wie man so schön sagt. Jetzt saß ich da, prüfte Rechnungen und Wareneingänge und fühlte mich Jahr um Jahr mehr erschlagen von all der Bürokratie. Ich war ein Erbsenzähler ohne Außenkontakt. Ein Tag glich dem anderen.

Erst als ich den Job für meinen Zivildienst unterbrechen musste, fand ich den Mut, etwas zu ändern. Ich kümmerte mich 18 Monate an einer Grundschule um behinderte und nicht behinderte Kinder und erlebte, was mir sonst bei der Arbeit wirklich fehlte: Spaß, Lebensfreude, Kontakt mit anderen Menschen. Gleich am ersten Tag meiner Rückkehr in die Pharmafirma kündigte ich und begann neu. Nach einem Volontariat zum Redakteur in einem Bildungsverlag konzentrierte ich mich auf Marketing und Vertrieb und wurde als Seiteneinsteiger Customer Relationship Manager. Das Unternehmen, bei dem ich aktuell arbeite, bietet Firmenkunden zugeschnittene Mitarbeiter-Benefits an. Für mich ist das deshalb



Beschäftigt ohne Sinn und Verstand

In „Bullshit Jobs. Vom wahren Sinn der Arbeit“ konstatiert der US-Ethnologe und Wirtschaftsprofessor David Graeber (1961 bis 2020), dass ein Großteil der verrichteten Arbeit „Fake Work“ sei und keinen gesellschaftlichen Nutzen erbringe. Dies führe zu psychischen Problemen bei jenen, die diese Arbeit verrichteten, andererseits werde gesellschaftliches Potenzial vergeudet.

Graeber nennt fünf Typen sinnfreier Arbeit:



Christian Bothen

eine Berufung, weil ich dabei helfe, andere Arbeitnehmer glücklich zu machen und an ihr Unternehmen zu binden. Weil es mein Job ist, gute zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen.

Als Pharmareferent habe ich nur Listen verwaltet, heute gestalte ich, wenn ich mit dem Kunden überlege: Wie sollen die Mitarbeiter angesprochen werden? Welches Benefit-Programm passt zu ihnen? Oder ich beruhige und berate, wenn – wie in der Corona-Pandemie – Engpässe bei den IT-Artikeln im Programm entstehen. Jeder Tag ist anders, ich habe ständig Kontakt mit Menschen. Dabei blühe ich auf und bekomme viel positives Feedback. Als Customer Relationship Manager bin ich ein Glücklicher geworden – das ist ein Sinn, den ich als Pharmakaufmann nie gefunden habe.

„Ich werde als Person geschätzt“

Im Gartenbau ging es für Carsten Böttcher (33) vor allem ums Geldverdienen für die Firma. Als Erzieher geht es um die Kinder

Wenn ich heute auf meinen ersten Beruf als Gartenbauer zurückblicke, kann ich sagen: Ich bin dort nie richtig angekommen. Weil es immer ein Kampf war. Nicht wegen der körperlichen Arbeit. Sondern weil es täglich nur um den Druck ging, Termine einzuhalten und möglichst viel Geld für die Firma zu verdienen. Ich bin aber einfach nicht der Typ Mensch, der andere anmacht, weil sie fünf Minuten länger brauchen, um einen Stein in der Einfahrt zu verlegen.

Meine Umschulung zum Erzieher war ein bewusster Neubeginn. Ich hatte schon lange, bevor ich je ins Berufsleben gestartet bin, in der Kinderkirche meiner evangelischen Kirchengemeinde Drei- bis Sechsjährige betreut und Konfirmanden begleitet. Als ich 30 war, erinnerte ich mich, wie viel Freude mir das gemacht hatte.

Seit drei Monaten bin ich nun fertig mit der Ausbildung und habe 20 Kinder in meiner Gruppe in einer Frankfurter Kita. Da gibt es ebenfalls mal fordernde Phasen und manchmal habe ich abends nicht so viel Energie für meine eigene zweijährige Tochter. Aber insgesamt ist es angenehmer Stress. Weil ich mit Kindern arbeite, die schon morgens freudestrahlend auf mich zu rennen. Ein Kind hat mir gerade erst gesagt, dass es mich ganz doll lieb hat. Und wenn wir nachmittags Tschüss sagen, ist es so, als würde ich mich von einem Teil meiner Familie verabschieden. Kurzum: Als Erzieher werde ich auch als Person wertgeschätzt. Das kannte ich als Gartenbauer gar nicht. Insofern gehe ich jetzt morgens entspannt zur Arbeit – und was noch wichtiger ist: Meine neue Arbeit gibt mir das warme Gefühl, angekommen zu sein. ▲



Carsten Böttcher

- 1 „Lakaien“ haben die Aufgabe, ihre Vorgesetzten wichtig aussehen zu lassen, z. B. Rezeptionisten
- 2 „Schläger“ müssen Schläger anderer Unternehmen in Schach halten, z. B. Unternehmensanwälte, PR-Spezialisten
- 3 „Flickschuster“ lösen die Symptome von Problemen temporär, ohne die Wurzel der Probleme anzugehen, z. B. Programmierer
- 4 „Kästchenankreuzer“ dokumentieren lediglich Arbeit, ohne selbst nützliche Arbeit zu verrichten
- 5 „Aufgabenverteiler“ kreieren und verteilen sinnlose Aufgaben, z. B. im mittleren Management

Quelle: Wikipedia, Klett-Cotta

Mach, was wirklich zählt!“ – so wirbt die Bundeswehr für den Soldatenberuf unter dem Slogan: „Folge deiner Berufung!“ Die entsprechenden Plakate und Werbespots fallen auf. Offensichtlich macht der Bezug auf die Berufung nach wie vor einen Unterschied aus. Nicht alles, was wir tun, hat mit unserer Berufung zu tun, und natürlich auch längst nicht immer mit dem, was wirklich zählt.

Wer aber von Berufung spricht, der redet von etwas Bedeutsamem, besonders Wichtigem für den einzelnen Menschen – etwas, das deswegen ein gewisses Pathos in der Sprache erfordert. Wenn ich meiner

Berufung folge, dann tue ich das mit einer besonderen Hingabe an die Aufgabe, um die es geht. Denn indem ich sie übernehme, erledige ich nicht irgendeinen Job, nur um Geld zu verdienen, sondern ich bringe mich selbst mit meinen Begabungen, Begrenzungen, mit meiner ganzen Persönlichkeit in sie ein. Wenn man von Berufung redet, geht es folglich um den einen jeden und eine jede betreffenden individuellen Auftrag in der Welt, zu dessen Erfüllung ich mich zutiefst verpflichtet fühle und den ich treuhänderisch für viele andere Menschen übernommen habe. Es kann sein, dass ich mich in der Erfüllung dieser Berufung selbst

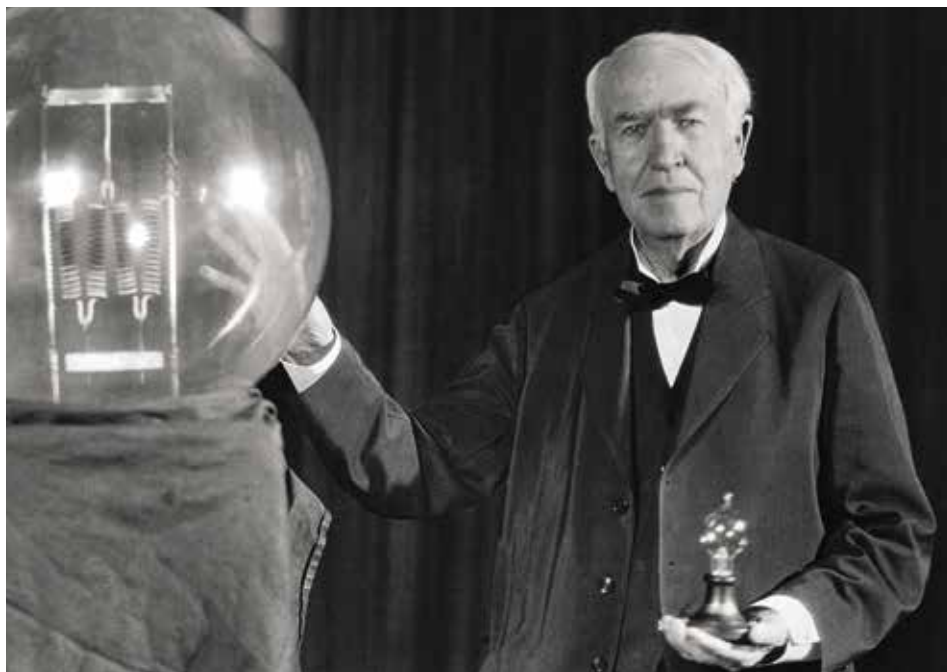
„FOLGE DEINER BERUFUNG!“



**Martin Luthers Revolution wirkt bis heute:
Nicht nur Könige oder Priester, sondern alle Menschen
sind von Gott in ihre Verantwortung eingesetzt**

Von Gerhard Wegner

Zahlen zum Beruf	
72 Prozent	bewerten das Verhältnis zu ihren Kollegen und Kolleginnen als sehr gut
58 Prozent	empfinden ihr Gehalt als fair
49 Prozent	empfinden den Umgang im beruflichen Umfeld als respektvoll
46 Prozent	fühlen sich wertgeschätzt
25 Prozent	sind mit ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit unzufrieden



Thomas Alva Edison (1847–1931),
hier bei einer undatierten
Ausstellung, wurde für
seine Idee einer Glühbirne
lange verspottet

verwirkliche – wahrscheinlich ist allerdings, dass ich in der übernommenen Verantwortung oftmals weit über mich selbst hinausgehen muss, um letztlich anderen im Gemeinwesen zu dienen. Kein Wunder deswegen, dass Berufung in besonderer Weise mit dem Beruf des Soldaten in Verbindung gebracht werden kann.

In etwa dieser Weise wird auch heute noch jeder nachvollziehen können, was es mit Berufung auf sich hat. Insbesondere in der deutschen Sprache ist der Zusammenhang zwischen Berufung und Beruf nach wie vor sehr deutlich. Die Tätigkeit, die Menschen in der Gesellschaft ausüben und für die sie in der Regel bezahlt werden, hat mit ihnen selbst und ihrer eigenen Verantwortung zu tun. Dass tatsächlich in der Arbeitswelt natürlich nach wie vor vieles fremdbestimmt ist,

ändert nichts an diesem engen Zusammenhang der eigenen inneren Bestimmtheit mit der Tätigkeit, die man übernimmt. Das System der deutschen Berufsausbildung fokussiert deswegen längst nicht nur auf die Vermittlung fachlicher Kenntnisse, sondern immer auch auf Selbstverantwortung und Sozialkompetenz. Mit der Vorstellung, dass jeder Mensch einen Beruf hat, ist mithin eine wichtige sozialstrukturelle Leitidee benannt, die für den Aufbau der Gesellschaft und die Aufrechterhaltung von Produktivität, Leistungsfähigkeit und sozialem Zusammenhalt von Bedeutung ist. Im Beruf fließen mein inneres Selbstverständnis und die Anforderungen der Gesellschaft an mich in meiner besonderen Rolle zusammen. Ich bin ein Teil von ihr und etwas von ihr steckt in mir.

„Ich bin mit meiner Berufswahl zufrieden“



Gesamt: 60 Prozent



Männer: 64 Prozent



Frauen: 58 Prozent

Quelle: Umfrage in Deutschland von 2020 durch „YouGov“ unter 2071 Personen für das Portal „Monster“

„Wenn ein jeder seinem Nächsten diene, dann wäre die ganze Welt voll Gottesdienst.“

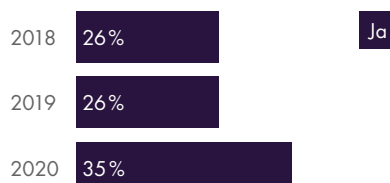
Martin Luther

Demokratisierung der Arbeitswelten

So weit, so klar. Was heute allerdings meist in Vergessenheit gerät, ist die Tatsache, dass die Vorstellung der Berufung eines jeden Menschen zu einem Beruf zu tiefst christlich-religiöse Wurzeln hat, die heute immer noch eine große Wirkungskraft entfalten können. Sie wird meist auf den Reformator Martin Luther zurückgeführt, der vor 500 Jahren – allerdings damals weit verbreitete – entsprechende Ideen höchst populär formulierte. So war es schlicht eine Revolution, als er behauptete, dass nicht nur die Obrigkeit und der Klerus, wie es im Mittelalter gesehen wurde, sondern alle Menschen durch Gott selbst zu einer produktiven Tätigkeit in der Gesellschaft berufen wären. Insbeson-

dere die Kloster- und Kirchenberufe werden in ihrer angeblichen höheren Wertigkeit kritisiert. Jede Arbeit ist aller Anerkennung wert. „Ein jeder soll ein solches Leben führen, von dem er weiß, dass es Gott wohl gefällt, wenn es auch gleich verachtet und gering sein sollte. Ein Knecht, eine Magd, ein Vater, eine Mutter sein, das sind solche Lebensformen, die durch das göttliche Wort eingesetzt und geheiligt sind und Gott wohl gefallen.“ (Weimarer Ausgabe (WA) 25, 385, 26–29) Und: „Wir sollen mit fröhlichen Gewissen in unserem Berufe bleiben und wissen, dass durch solche Werke mehr ausgerichtet sei, als wenn jemand alle Klöster gestiftet und alle Orden gehalten hätte; und ob es gleich die allergeringste Hausarbeit ist.“ (WA 29, 566, 39).

Hatten Sie in den letzten 30 Tagen das Gefühl, aufgrund von Arbeitsstress innerlich ausgebrannt zu sein?



Quelle: Gallup Engagement Index 2020, 1000 Befragte, Nov./Dez. 2020

Dr. Gerhard Wegner
ist Publizist und Pastor i. R.
Er war Direktor des
Sozialwissenschaftlichen
Instituts der EKD.



Der „Demokratisierungsschub“ für die Arbeitswelt war enorm – aber er blieb religiös gebunden: „Wenn ein jeder seinem Nächsten diene, dann wäre die ganze Welt voll Gottesdienst. Ein Knecht im Stall wie der Knabe in der Schule dienen Gott. Wenn so die Magd und die Herrin fromm sind, so heißt das Gott gedient. So wären alle Häuser voll Gottesdienst und aus unseren Häusern würden eitel Kirchen, weil dort Gott gedient wurde.“ (WA 36, 340, 12–16) Der Beruf wird auf diese Weise hoch gewürdigt: Er wird von Luther zum Gottesdienst im Alltag der Welt gemacht. Die Arbeitstätigkeit der Menschen ist folglich weit mehr als nur Erwerbstätigkeit: Sie ist ein Dienst an Gott und

am Nächsten und stets eingebunden in das Ganze der jeweiligen Gemeinschaft. Gearbeitet wird deswegen in religiöser Sicht nicht primär aus der Angst, sich sonst nicht erhalten zu können, sondern um Nächstenliebe zu verwirklichen: professionell. Sie ist keine Privatsache, sondern im Beruf institutionalisiert und integriert so die ganze Gesellschaft. Jeder Beruf erfordert in dieser Hinsicht den Einsatz der ganzen Person und nicht nur seiner Arbeitskraft. Und jeder und jede soll dafür Anerkennung erhalten: nicht zuletzt durch einen anständigen Lohn. Das wusste auch schon Luther!

Nun gilt auch, dass der Christ nichts tun soll ohne göttlichen Auftrag, was die Menschen je länger, desto

US-Flugpionierin Amelia Earhart (1897–1937)
verdiente sich der Überlieferung zufolge
mit 28 Jobs das Geld für den Flugschein.
1932 überquerte sie als erste Frau
im Alleinflug den Atlantik



„Der Mensch ist zur Arbeit geboren wie der Vogel zum Fliegen“

Wegen solcher Zitate nennt der Philosoph Patrick Spät den Reformator Martin Luther einen „Arbeitsfanatiker“. Spät argumentiert, führende Reformatoren hätten den Übergang von Allgemeingut in Privateigentum befürwortet und sich somit über das biblische Wort hinweggesetzt. Bauernkrieg und prekäre Lohnarbeit seien die Folgen gewesen.

Zum Text: www.tinyurl.com/luther-arbeitswelt

mehr fragen lässt, ob sie in ihrem Beruf auch wirklich ihrer Berufung gerecht werden. Die Suche nach einer Arbeit, die meiner Berufung entspricht und der richtigen Art und Weise ihrer Erfüllung, treibt seitdem die Dynamik der Arbeitsmärkte immer weiter an. Klar ist bei Luther, dass auch einfache und „dreckige“ Arbeiten von großer Bedeutung sind und zum Wohlstand aller beitragen. Prekäre Beschäftigungen soll es nicht geben: Alle Berufe liegen in gewisser Hinsicht auf einer Ebene. Unterschiede im Ansehen und in der Bezahlung können nur funktional gerechtfertigt werden, um das Ganze am Laufen zu halten. Der Idee der Berufung folgen zu können, erfordert folglich eine gerechte und humane Arbeitsplatzgestaltung, in der selbst- und mitverantwortliches Handeln nicht nur möglich ist, sondern auch gefördert wird. So sehen wir es jedenfalls heute.

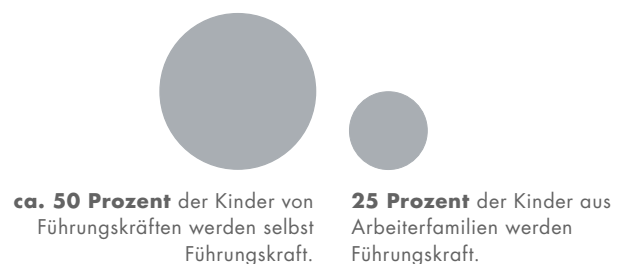
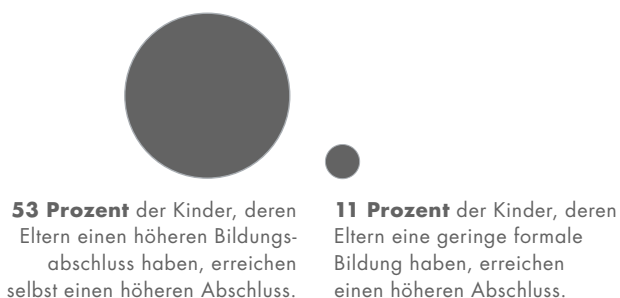
„Ich bin mit mir selbst beschenkt“

Allerdings lebte Luther in einer anderen Zeit. Die Berufung erfolgte für ihn noch in einen Stand hinein, der von Gott als so gewollt vorgestellt wurde: Die einen lebten „oben“, die anderen „unten“, und damit sollte man sich auch zufriedengeben. Sozialer Aufstieg war kaum vorstellbar und einen einmal gewählten Beruf musste man beibehalten, auch wenn man in ihm litt. Zum Glück ist das nicht mehr so und deswegen hat sich die Vorstellung von Berufung auch geändert. Niemand ist mehr automatisch in eine spezielle Stellung hinein berufen. Gott, so sehen wir es heute, beruft einen jeden und eine jede mit seinen und ihren individuellen Fähigkeiten. In welchem konkreten Beruf man sie dann zur Anwendung bringt, ist eine Frage der eigenen Entscheidung und kann sich im Laufe eines Lebens verändern. Der Leitsatz lautet: „Ich bin mit mir selbst von Gott beschenkt!“ (E. Jüngel) Und dieses Geschenk meiner selbst darf und soll ich nun im Laufe meines Lebens an andere weiterverschenken. Darin liegen meine Berufung und auch mein göttliches Empowerment:



Tobias Schlegl war früher Fernsehmoderator und sattelte später zum Notfallsanitäter um

Bildung und Berufsstatus in Deutschland



Quelle: n-tv, OECD 2018

Autorin J. K. Rowling war
vor ihrem Erfolg mit „Harry Potter“
arbeitslos



ich selbst zu sein, darin immer besser zu werden und für andere da zu sein.

Berufung in diesem Sinne religiös zu verstehen, hat allerdings einen „Haken“: Sie ist dann mehr als nur die Anerkennung meiner Person als solcher, ganz gleich, wie ich mich entwickle. Denn solch ein Verständnis beinhaltet gewisse „Vorgaben“: Werte und Normen, die mich im Leben anleiten – Gottes Gebote, seine lebendigen Forderungen an mich, die mir z.B. in meinem Gewissen oder auch durch andere Menschen deutlich werden können. Zu wissen, dass ich berufen bin, ist dann so etwas wie eine alles übergreifende „innere Führung“; eine Stimme in mir, die mich leitet, wenn ich mich selbst und andere leite. Sie deckt auf, wenn ich mich drücke und das konkret Notwendige nicht tue oder den Konflikten aus dem Wege gehe – auch und

gerade den Konflikten mit Vorgesetzten. Die Männer des 20. Juli sind in diesem Sinne ihrer Berufung gefolgt, auch wenn andere sie ganz gegensätzlich verstanden. Das Beispiel zeigt allerdings auch, dass man die eigene Berufung immer wieder reflektieren muss: Was bedeutet es in der konkreten Situation, Gottes Gebot zu folgen? Das liegt nicht immer offen und klar auf dem Tisch.

Berufung bedeutet folglich, stets in einer Dreierbeziehung zu leben: ich – die anderen – und Gott. Und das ist nicht immer einfach, sondern – im Gegenteil – höchst anspruchsvoll. Wer es von vornherein lieber klarer haben will, der oder die verzichte besser auf Berufung. Und es kann durchaus weitere unangenehme Begleiterscheinungen geben, wie zusätzlichen mentalen Stress oder auch Burn-out wegen Überidentifikationen in der Situation. Dagegen kann dann eine Besinnung darauf helfen, dass Gottes Berufung mich als Menschen meint – mit all meinen Begrenzungen – und nicht mich als Übermenschen.

Lässt man diese Überlegungen auf sich wirken, dann wird deutlich, dass es sich im Beruf des Soldaten noch einmal gesteigert um Berufung handelt und die Bundeswehr mit ihrer entsprechenden Werbung recht hat. Gesteigert deswegen, weil es in diesem Beruf darum geht, gegebenenfalls das eigene Leben für andere einzusetzen. Nur wer dazu bereit ist, kann Soldat werden. Damit aber akzeptiere ich einen höheren Sinn in meinem Leben. Soldaten sind Berufene. ▀

**„So ermahne ich euch nun, ich, der Gefangene in dem Herrn,
dass ihr der Berufung würdig lebt,
mit der ihr berufen seid“**

Apostel Paulus (Epheser 4,1)

ANDERE WERTE – ANDERER DIENSTGRAD?

Werthaltungen und berufliche Bedürfnisse bei Soldaten und Soldatinnen

Von Martin Elbe



Ein Hauptbootsmann küsst seine Freundin nach der Rückkehr aus dem Einsatz am Horn von Afrika. Beziehung / Familie ist ein Faktor im Soldatenleben

Wertetypologien

Es gibt sehr unterschiedliche Wertetypologien, die zur Beschreibung der Werthaltungen von Soldatinnen und Soldaten zugrunde gelegt werden können. Die Diskussion hierüber ist insbesondere durch das Modell von Moskos (1982)¹ befeuert worden, der zwischen den Typen „Institution“ (mit militärspezifischer Wertorientierung und hoher Bindung an

werden Typologien aus der wissenschaftlichen Arbeit heraus geschaffen.

Im vorliegenden Artikel³ soll demgegenüber untersucht werden, inwiefern sich die alltäglichen Unterschiede zwischen den Soldatinnen und Soldaten – ihr Status in den Streitkräften, der sich in der Zugehörigkeit zu einer der Dienstgradgruppen ergibt – als Grundlage für eine Wertetypologie eignen. Konkret gefragt: Unterscheiden sich Angehörige der Streitkräfte in ihren Werthaltungen systematisch nach Dienstgradgruppen? Zur Beantwortung dieser Frage werden im Folgenden Daten der Personalbefragung 2016 des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw), in der auch Bedürfnisse und Motive von Soldatinnen und Soldaten in der Bundeswehr erhoben wurden, analysiert⁴. Ein Vergleich zwischen Mannschaftsdienstgraden (24 Prozent), Unteroffizieren ohne Portepee (19 Prozent), Unteroffizieren mit Portepee (33 Prozent) und Offizieren (24 Prozent) ist dabei möglich.

Unterschiedliche Bedürfnisse und Werte

Die Fragen nach den Bedürfnissen orientierten sich an der ERG-Theorie nach Alderfer

(1972)⁵, die drei Bedürfnisklassen unterscheidet: E (Existence) steht für die grundlegenden Bedürfnisse und umfasst elf Fragen, R (Relatedness) zielt auf die sozialen Bedürfnisse ab (zehn Fragen) und G (Growth) erfasst die Wachstums- und Entwicklungsbedürfnisse mit weiteren elf Fragen. Gemessen wurde der aktuelle Grad der Bedürfnisbefriedigung in der Bundeswehr mit Hilfe einer fünfstufigen Ordinalskala (mit Merkmalsausprägungen von „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“). Durch diese Anlage wird es möglich, das Leben im Dienst und dessen Bezug zum Privatleben auf der Basis quantitativer Daten zu vermessen und zu vergleichen. Hinsichtlich der *grundlegenden Bedürfnisse (Existence)* des Alltags (z. B. gut bezahlt zu werden, umfangreiche Sozialleistungen zu erhalten, gesunde Arbeitsbedingungen und einen sicheren Arbeitsplatz zu haben) ist festzustellen, dass die standardisierten Mittelwerte mit ansteigender Dienstgradgruppe sinken – je höher also die Dienstgradgruppe, desto geringere Ausprägung haben die existenziellen Bedürfnisse. Für Angehörige der Dienstgradgruppe der Mannschaften ergibt sich ein Indexwert von .27, für Unteroffiziere ohne Portepee von .19, für Unteroffizie-

re mit Portepee von .15 und für Offiziere von .10. Hinsichtlich der *sozialen Bedürfnisse (Relatedness)* sind die Indexwerte der verschiedenen Dienstgradgruppen ähnlich und liegen bei .12 bis .13, nur die Offiziere zeigen einen deutlich höheren Wert von .21 – für die Offiziere ist die Bundeswehr somit ein Arbeitgeber, der soziale Bedürfnisse vergleichsweise gut befriedigt. Das gilt auch für die *Wachstumsbedürfnisse (Growth)*, wobei sich hier ein konstanter Anstieg der Indexwerte mit ansteigender Dienstgradgruppenzugehörigkeit zeigt: von .03 bei Mannschaften über .03 bei Unteroffizieren ohne Portepee und .14 bei Unteroffizieren mit Portepee bis .29 bei Offizieren. Abb. 1 gibt einen Überblick über die Indizes nach Dienstgradgruppen (s. Seite 36).

Insgesamt zeigt die Analyse, dass die *Wachstumsmotive* stetig mit der Dienstgradgruppe steigen. Auch bei den *sozialen Bedürfnissen* zeigen die Offiziere die höchsten Ausprägungen, die anderen Dienstgradgruppen befinden sich auf einem niedrigeren Ausprägungsniveau. Bei den *existenziellen Bedürfnissen* weisen die Mannschaftsdienstgrade die höchsten Ausprägungsniveaus auf, diese fallen mit steigender Dienstgradgruppe stetig. Die ERG-Theorie

die Organisation) und „*Occupation*“ (an der Individualisierung orientiert und mit der Bereitschaft, die Organisation auch wieder zu verlassen) unterschieden hat. Leonhard (2007)² stellt dem, anhand einer qualitativen Studie in der Bundeswehr, eine Vierer-Typologie gegenüber, die Soldat-Sein a) als *Alternative zum Zivilberuf*, b) als *Karriere*, c) als *Lebenswelt* und d) als *Mission* kontrastiert. Hier

Was sich Arbeitnehmer von ihren Arbeitgebern wünschen

Welche der folgenden Angebote beziehungsweise Leistungen erwarten Sie von einem Arbeitgeber?



Befragt: Erwerbstätige, Stichprobe (1002 Personen), 2019, Mehrfachnennungen möglich
Quelle: Bitkom Research

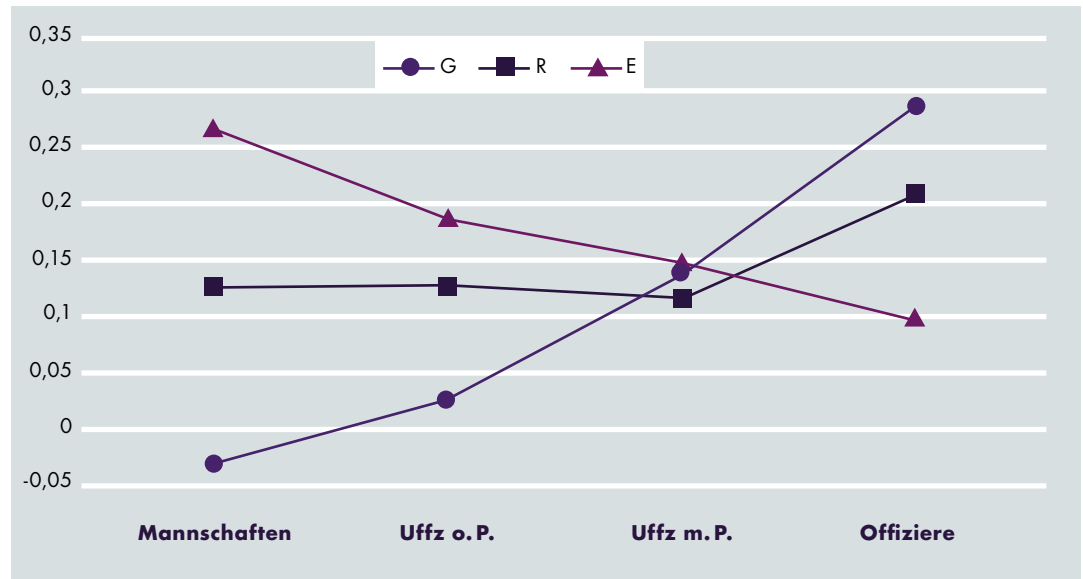


Abb. 1: Werteindizes der Bedürfnisse nach Dienstgradgruppen

Anmerkung: Angezeigt werden Indizes aus standardisierten Mittelwerten (auf einer Werteskala von -1 bis +1) der jeweils zugehörigen zehn bis elf Fragen. Datenbasis ist die Streitkräftebefragung 2016 des ZMSBw

Alderfers (1972) ist als Motivationstheorie konzipiert, es lassen sich Motivlagen ableiten, die allerdings nicht unmittelbar mit Werthaltungen gleichzusetzen sind.

In ähnlicher Weise wurde aus sechs Fragen nach der *Arbeitgeberattraktivität* ein Index für die vier Dienstgradgruppen gebildet. Dieser liegt bei allen Soldatinnen und Soldaten auf hohem Niveau, zeigt aber doch eine gewisse Differenzierung nach Dienstgradgruppen: .64 (auf einer Skala von 0 bis +1) für Mannschaften, .59 für Unteroffiziere ohne Portepee, .56 für Unteroffiziere mit Portepee und .59 für Offiziere. Soldatinnen und Soldaten der Mannschaftsdienstgrade sind mit dem Arbeitgeber besonders zufrieden und Unteroffiziere mit Portepee fallen demgegenüber

in ihrem Zufriedenheitsniveau etwas ab. Wenn man nun in einer *Valenzanalyse*⁶ die Wirkung einzelner Bedürfnisse in Bezug auf die Handlungsorientierung untersuchen will, dann ist der Beitrag der Bedürfnisbefriedigung je Einzelbedürfnis für das Erleben der Arbeitgeberattraktivität relevant. Der Beitrag der Bedürfnisbefriedigung gibt somit an, welcher Wert dem Bedürfnis beigemessen wird. Dies gilt für die einzelnen Bedürfnisse ebenso wie für die Wertekategorie (E, R, G). Die wichtigsten Werte für die einzelnen Dienstgradgruppen zeigt die Tabelle auf Seite 38.

Elbe (2019) macht deutlich, dass die Dienstgradgruppen systematischen Motivationseffekten unterliegen, die sich durch die Valenzanalyse spezifizieren lassen. Für *Mannschaften*

scheint insbesondere die Frustrationsthese (nach Alderfer 1972) zu greifen, was dazu führt, dass einige Werte explizit abgelehnt werden. Als dominante Motivatoren für die Soldatinnen und Soldaten der Mannschaftsdienstgrade lassen sich wieder die Existenzmotive extrahieren, die beiden anderen Faktoren stehen demgegenüber etwas zurück (4 x E, 3 x R,

3 x G). Für diese Soldatinnen und Soldaten lösen Familienorientierung und Weiterlernen als Ausdruck von Wachstumsbedürfnissen eher Abwehrreaktionen aus. Wichtig sind ihnen die Identifikation mit der Bundeswehr, die Anerkennung des Arbeitgebers in der Gesellschaft, Beförderung und dass die eigenen Werte mit denen der Bundeswehr übereinstimmen. Gemeinschaftssuche und Frustrationsreduktion stehen für die Mannschaftsdienstgrade im Vordergrund.

Für *Unteroffiziere ohne Portepee* sind Existenz- und Beziehungsmotive dominant, Wachstumsbedürfnisse haben nur eine geringe Bedeutung (4 x E, 4 x R, 2 x G). Als Werte sind die Wert- und Zielkonsistenz mit der Bundeswehr von Bedeutung, aber auch die ei-

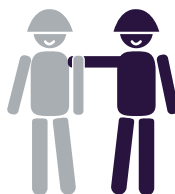
Die zehn häufigsten Themen („Sachverhalte“) in Eingaben an die Wehrbeauftragte



1. Disziplinarrecht, Rechtsverstöße



2. Versorgung, Soziales



3. Menschenführung, Kameradschaft



4. Gesundheit, Sanitätsdienst, Heilfürsorge



5. Begründung und Beendigung von Dienstverhältnissen

gene Entwicklung ist wichtig: sich entfalten und eine interessante Tätigkeit ausüben, aber auch lernen und neue Aufgaben übernehmen zu können. Aber auch Sicherheitsbedürfnisse kommen hier zum Tragen. Gemeinschaftssuche und die eigene Entwicklung sind hier die dominanten Werte.

Den *Unteroffizieren mit Portepée* scheinen insbesondere die Wachstumsmotive relevant (5 x G, 3 x R, 2 x E) für die Attraktivität des Dienstes, die Existenzbedürfnisse zeigen sich primär in einer starken Sicherheitsorientierung. Für diese Gruppe ist der Ausgleich unterschiedlicher Bedürfnisklassen aber von besonderer Bedeutung: Neben die Wachstumsbedürfnisse treten die Existenzbedürfnisse und die Gemeinschaftssuche. Es zeigt sich, dass diese Gruppe das typische Dilemma des Zwischenvorgesetzten mit Einschränkungen in den sozialen Bedürfnissen erlebt.

Auch für die *Offiziere* schließlich sind die Wachstumsmotive dominant (5 x G, 3 x E, 2 x R), hier greifen aber auch Existenzbedürfnisse und die sozialen Bedürfnisse treten in den Hintergrund. Offiziere haben die höchsten Motivationswerte und die niedrigsten Unzufriedenheitswerte, Letztere finden sich insbesondere in den existenzi-

ellen Bedürfnissen (Arbeitszeit und Familie). Als Wert ist die Gemeinschaftssuche in Verbindung mit den Wachstumsmotiven von großer Bedeutung.

Henne oder Ei

In der hier zugrunde gelegten Untersuchung (Elbe 2019) wurde von den Dienstgradgruppen in der Bundeswehr ausgegangen, wobei Unterschiede in den Bedürfnisstrukturen und Motivkonstellationen herausgearbeitet werden konnten. Es gibt aber auch Unterschiede zwischen den *Dienstgradgruppen* hinsichtlich der Werthaltungen bezüglich der Bundeswehr als Arbeitgeber. Es zeigt sich, dass (aus statistischer Sicht) die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Dienstgradgruppe mit spezifischen Wertkonstellationen einhergeht. Während Angehörige der Mannschaftsdienstgrade die Bundeswehr als identitäts- und gemeinschafts-



Prof. Dr. Martin Elbe forscht am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw). Arbeitsschwerpunkte: Soziologie und Sozialpsychologie, insbesondere Arbeit und Personal, Organisationsdiagnose und -entwicklung, Gesundheit und Sport, Militär und Verstehen.

¹ Charles Moskos, „Institution“ versus „Occupation“ – Gegensätzliche Modelle militärischer Sozialisation, in: Ralf Zoll (Hg.): Sicherheit und Militär. Genese, Struktur und Wandel von Meinungsbildern in Militär und Gesellschaft. Ergebnisse und Analyseansätze im internationalen Vergleich, Opladen 1982, S. 199–211.

² Nina Leonhard, Berufliche Identität von Soldaten. Eine qualitative Untersuchung von jungen männlichen Soldaten der Bundeswehr aus den neuen und alten Bundesländern (SOWI-Gutachten 3/2007), Strausberg 2007.

³ Der vorliegende Artikel geht zurück auf einen Vortrag des Autors auf der 64. Gesamtkonferenz Evangelischer Militärgeliebter im März 2019 sowie auf den Forschungsbericht 121 am ZMSBw – vgl. Martin Elbe, Motivation und Karriereorientierung von Soldatinnen und Soldaten, Dienstgradgruppen im Vergleich, Eine Analyse auf Grundlage der Personalbefragung 2016, Potsdam 2019.

⁴ Hierbei handelte es sich um eine postalische Befragung des ZMSBw, die als quantitative Erhebung mittels eines sechsstufigen und standardisierten Fragebogens angelegt war und die u. a. Fragen zu beruflichen Bedürfnissen, zur Arbeitgeberattraktivität und zur Dienstzufriedenheit enthielt. Der Befragungszeitraum umfasste vier Wochen im Sommer 2016, wobei ein Rücklauf von 33 Prozent (3197 verwertbare von 9768 versandten Fragebögen) erreicht wurde.

⁵ Clayton Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth, Human Needs in Organizational Settings, New York 1972.

⁶ Valenz ist aus psychologischer Sicht ein Ausdruck der Bewertung, z. B. in welchem Ausmaß eine bestimmte Handlung zur Zielerreichung führt. Zur Analyse hier wird das Maß individueller Bedürfnisbefriedigung mit der subjektiven Bedeutung der untersuchten Einzelaspekte für die Arbeitgeberattraktivität multipliziert: $V_{(i)} = M_{(i)} \times r_{(i)}$. Hierzu wurde Pearsons r als Korrelation der Einzelbedürfnisse mit dem Attraktivitätsindex berechnet – dieser Zusammenhang zwischen Einzelbedürfnis und Arbeitgeberattraktivität ist Ausdruck des beigemessenen Werts. Zur motivationalen Valenzanalyse generell vgl. Victor Vroom, Work and Motivation, New York 1964.



6. Verwendungsplanung, Beurteilung, Beförderung



7. Besoldung und besoldungsrechtliche Nebengebiete



8. Vereinbarkeit von Familie und Dienst



9. Sonstiges (u. a. Unzuständigkeit, Anfragen wegen Akteneinsicht)



10. Auslandseinsätze, Ausrüstung im Einsatz

**Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken:
Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...**

	Mann- schaften	Uffz o. P.	Uffz m. P.	Offiziere
dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	,50***	,52***	,43***	,51***
dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?		,50***		,41***
dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen bietet, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung?			,35***	
dass Sie gut bezahlt werden?			,34***	
dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	- ,40***	,48***		
dass Sie sich entfalten und entwickeln können?		,56***	,34***	,44***
dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?		,43***		
dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	,56***	,56***	,51***	,52***
dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	- ,40***			
dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?			,36***	
dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	,39***			,39***
dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	,55***			,48***

stiftende Institution schätzen, dabei aber Bildungsanforderungen negieren, sind Unteroffiziere ohne Portepée insbesondere an der eigenen Entwicklung interessiert; auch sie identifizieren sich mit der Bundeswehr. Die Unteroffiziere mit Portepée zeigen am stärksten einen Wertemix, der Gemeinschaftsorientierung mit Sicherheitsbedürfnissen und Entwicklungspotenzialen kombiniert. Offiziere weisen neben den Mannschaftsdienstgraden die

stärkste Institutionenorientierung auf, wobei für sie auch die Entwicklungs- und Karriereperspektiven von Bedeutung sind. *Dienstgradgruppen erweisen sich somit als geeignete Grundlage für eine Wertetypologie in der Bundeswehr.* Ob es aber die Werthaltungen sind, die als ursächlich für die Zugehörigkeit zu einer Dienstgradgruppe angesehen werden können, ist damit nicht geklärt. Diesbezüglich muss die Frage nach Henne oder Ei vorerst unbeantwortet bleiben. ▀

Tab. 1: Zentrale Werte nach Dienstgradgruppen

Anmerkungen: Als Werte werden die jeweils sechs höchsten Korrelationen ($r_{(b)}$) zwischen dem Bedürfnis und dem Attraktivitätsindex je Dienstgradgruppe angegeben. Die beiden Werte - ,40*** geben jeweils Ausprägungsintensitäten negativer Bewertungen bei Mannschaftsdienstgraden an. Datenbasis: ZMSBW: Personalbefragung 2016



Woher Hauptmann und Feldwebel stammen

Gerhard Bauer vom Militärhistorischen Museum der Bundeswehr erklärt, wie die Dienstgrade entstanden sind – und woher ihre Namen kommen. Vieles geht auf das Mittelalter zurück: www.tinyurl.com/entstehung-dienstgrade

NÄHER ALS JEDE DATENVERBINDUNG

Die aktuelle Entwicklung ermöglicht dem militärischen Führer intensive Wahrnehmung des Kampfgeschehens über große Distanzen. Das birgt Chancen und Risiken – und stellt die Frage nach dem Berufsbild neu

Von Michael Strunk

The end of the fighting general“ prophezeit der US-Analyst B. A. Friedman¹, denn das moderne Kriegsbild erfordere, militärische Führungskräfte weniger in taktischer Führung zu schulen, als vielmehr zu besseren Beratern auf strategischer Ebene zu befähigen. Immer häufiger würden auf sich gestellte Einheiten von jüngeren Offizieren geführt, ohne dass ihnen höhere Vorgesetzte auf dem Gefechtsfeld unmittelbar bei Seite stünden. Vielmehr ist es deren Aufgabe, oft weitab des Geschehens die Operation als Ganzes zu koordinieren, um die Kräfte vor Ort optimal zu unterstützen. Moderne Aufklärungs- und Kommunikationstechno-

logie ermöglicht eine intensive Wahrnehmung des Kampfgeschehens auch über weite Entfernungen hinweg. Das birgt allerdings das Risiko, unmittelbar in die Kampfhandlungen eingreifen zu können und damit auch, sich in Mikromanagement zu verlieren.²

Entwicklungen, die auch die Bundeswehr treffen. Führungskräfte auszubilden ist entsprechend anzupassen. Entwicklungen in Waffen-, Aufklärungs- und Informationstechnologie verändern Führungshandeln und -rolle. Wer vorne kämpft, wird durch höhere Führung auch über große Distanz unmittelbar wahrgenommen. Die Vorstellung, Kommandierende von Verbänden eilen in

Bildung und Praxis Die Offizierausbildung im Laufe der Jahrhunderte – ein Überblick

1844–1871: Steter Wandel 1844 wird das bürgerliche Bildungsideal Grundlage der Ausbildung. Ab 1871 benötigen Offizieranwärter Abitur. Ausnahmen: Bewerber, die zuvor eine Kadettenanstalt durchlaufen haben.



1808: Bildung statt Abstammung Nach der Niederlage der königlich-preußischen Armee gegen Napoleon reformiert General Gerhard von Scharnhorst die Offizierausbildung. Maßstab für den beruflichen Werdegang ist fortan humanistische Bildung, nicht adelige Herkunft.

1871–1918: Gescheiterte Offizierausbildung Im Deutschen Kaiserreich gilt Bildung zunehmend als inkompatibel mit den „praktischen“ Belangen des Militärs“ (Heiger Ostertag). Die Prägung von Charakter und Gemütsstärke steht im Vordergrund.



Digitalisierte Truppe: Führungssysteme wie das „Battle Management System“ (Mitte) und „Infanterist der Zukunft“ vernetzen Gefechtsteilnehmer und Führungsstäbe, sollen aber auch die internationale Zusammenarbeit fördern

beweglichen Befehlsstellen zum Schwerpunkt des Gefechts, um wichtige Entscheidungen vor Ort zu treffen und der kämpfenden Truppe Rückhalt zu geben, unterliegt den steigenden Risiken, zu langsam und zu verwundbar zu sein. In den Auslandseinsätzen waren Kampfsituationen vor Ort meist selbstständig zu lösen. Führungskräfte an den Einsatzort zu verlegen, war oft zeitlich und technisch nicht effektiv umsetzbar.

Berufsbild im Wandel

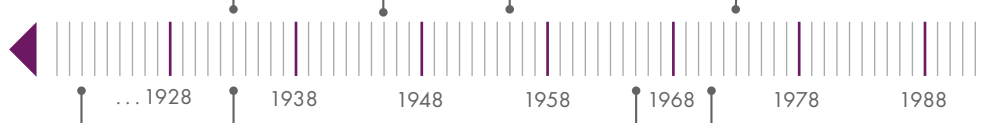
Ausbildung an aktuelle Entwicklung anzupassen ist ein bewährter Prozess ständiger Weiterentwicklung. Dennoch ist mit Blick auf die eingangs geschilderten Annahmen zu fragen, inwieweit die Veränderungen so gravierend sind, dass tatsächlich ein signifikanter Wandel im Berufsbild des Offiziers, insbesondere des Stabsoffiziers

1933–1945: Funktionselite: In der Nazizeit wollen die Machthaber „Tüchtige“ ohne Standes- und Bildungsdünkel. Aus der „politisch-sozialen Elite“ wird eine reine Funktionselite.

1955: Anfangsjahre Die Bundesrepublik darf eigene Streitkräfte aufstellen. Viele Soldaten haben in der Wehrmacht gedient. Offizieranwärter erhalten anfangs nur eine kurze Ausbildung, vieles müssen sie autodidaktisch lernen.

1921–1933: Der „unpolitische“ Offizier General Hans von Seeckt verfolgt in der Weimarer Republik den Grundsatz „Charakter über Leistung“ und fährt die politische Bildung auf ein Minimum zurück. Das führt dazu, dass gerade junge Offiziere nicht in der Lage sind, politische Entwicklungen richtig einzuschätzen.

1965–1971: Reformen Mitte der 1960er Jahre wird die Ausbildung der Offiziere dem gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Fortschritt angepasst. Das Abitur wird zwingende Voraussetzung für einen Offizieranwärter.





eintritt. Ist Führen über Distanz zugleich eine Entkoppelung von Führenden und Geführten? Ist letztlich die technische Möglichkeit, über weite Strecken mit umfassendem Lagebild und Kenntnis detaillierter Vorgänge im Kampfgeschehen unmittelbar führen, entscheiden und damit übersteuern zu können, gar das Ende des bewährten Grundsatzes „Führen mit Auftrag“?

Wie bewahren wir Verantwortung, Entscheidungsfreude, Eigenständigkeit, Vertrauen und Handlungsspielraum? Wie sind unsere Stabsoffiziere auszubilden, die stets eng an und mit der Führung arbeiten, Entscheidungen vorbereiten und umsetzen, die Entscheidenden beraten und schließlich selbst die Riege der Entscheidenden stellen?

Um moderne Führungskräfte besser auf künftige Ansprüche vorzubereiten, wurde die jahrgangswise Ausbildung der Stabs-

offiziere an der Führungsakademie der Bundeswehr erneuert. Gefordert wird eine Führungskraft, die einer dreifachen Rolle gerecht wird – der des Entscheiders, des Gestalters und Beraters. Fachliches Können, breite Bildung, charakterliche Lauterkeit und Mut zum Diskurs sind bestimmende Merkmale einer ganzheitlich zu betrachtenden Führungspersönlichkeit. Diese gilt es zu entwickeln und zu verbessern. An die Stelle von benoteten Prüfungen mit daraus arithmetisch ermittelter Eignung tritt die lehrgangsbegleitende, enge Anleitung durch Tutoren und Dozenten. Potenzialfeststellung erfolgt als Ergebnis aus beobachtbaren Schlüsselkompetenzen und Spiegelung persönlicher Leistungen in unterschiedlichen Themenfeldern. Die auszubildenden Offiziere sind eng in diesen iterativen Prozess eingebunden, um sich lern- und reflexionsfähig über die dreimonatige Lehrgangsdauer zu entwickeln. Intellekt,

1973: Studium Damit Offiziere den geistigen Anforderungen ihres Berufs gerecht werden und um ihnen auch eine zivilberuflich verwendbare Ausbildung zu ermöglichen, gründet das Verteidigungsministerium die Bw-Universitäten.



Oberst i. G. Dipl.-Päd.

Michael Strunk ist Lehrgruppenleiter im Basislehrgang für Stabsoffiziere an der Führungsakademie der Bundeswehr.



Haltung und Persönlichkeit bilden den Kern der abschließenden ganzheitlichen Betrachtung jedes Offiziers.

Der Basislehrgang für Stabsoffiziere ist verpflichtende Ausbildung für alle Stabsoffiziere der Bundeswehr. Danach folgen Prägung und Erfahrung in wechselnden Verwendungen als Stabsoffizier. Sie unterstützen Führungskräfte und sind zugleich Bindeglied zwischen Führung und Truppe. Sie beraten die Führung und setzen deren Entscheidungen in verständliche und ausführbare Planungen und Aufträge um. Dies fordert von jedem Stabsoffizier, die Verantwortungsebene seiner Führung zu verstehen und gleichzeitig Wissen und Gespür, um die Leistungsfähigkeit unterstellter Kräfte einschätzen zu können. Das Mehr an fachlicher Beratung der politischen Leitung besteht vorrangig in der spezifischen Erfahrung, Menschen auf unterschiedlichen Verantwortungsebenen in militärischen Situationen zu führen. Dies erfordert ein umfassendes ganzheitliches Systemverständnis, das neben einer guten Ausbildung und akademischen Bildung auch und gerade durch ein breites Spektrum an praktischer Erfahrung erreicht wird. Die Leitung zu beraten, setzt politisch denken und zugleich operativ erfahrene militärische Führungskräfte voraus, die mit ihrer Beratungskompetenz ebenengerecht wirken. Nicht, indem sie politische Entscheidungen antizipieren, sondern indem sie in Kenntnis des Systems mit seinen Möglichkeiten und Abhängigkeiten im Handeln und Entscheiden einfordern, operative und militärspezifische Notwendigkeiten angemessen zu berücksichtigen. Deshalb ist auch der Mut zum Diskurs – im Sinne der Sache und im Verständnis des Systems – ein erklärtes Ziel in der Ausbildung zum Stabsoffizier.

Führung geschieht vor Ort

Führen mit Auftrag, Führen durch Beispiel, Härten und Entbehren mit Geführten zu teilen gelten zeitlos, um Vertrauen und Gefolgschaft zu gewinnen, vor allem wenn der Auftrag Handeln verlangt, das Unversehrtheit und Leben der Geführten gefährdet. Dort sein, Halt und Orientierung geben, Vertrauen und Zuversicht stärken, sehen, fühlen und spüren, was zu tun ist und was gebraucht wird, erzielen Wirkung, die sich auch durch noch so effiziente technische Entwicklungen nicht kompensieren lässt. Sie sind Grundverständnis militärischer Führung, um den Mut und die Glaubwürdigkeit zu entwickeln, im Unwägbar und ins Ungewisse hinein zu handeln und zu führen. Der Mensch mit all seiner Verwundbarkeit, seinen Zweifeln und Schwächen, aber auch Intuition, Initiative und Entschlusskraft ist zentrales Element in der Komplexität der Operation. In der jüngsten Evakuierungsoperation in Afghanistan war der General vorn. Das ist von den Streitkräften, der Politik und der Öffentlichkeit klar und deutlich erkannt und honoriert worden; von seiner kämpfenden Truppe erst recht. Der General als Führungskraft muss beides verbinden, in unwägbarer und unübersichtlicher Situation der eingesetzten Truppe Halt und Orientierung geben und zugleich der weit entfernten Leitung eine realistische und verlässliche Einschätzung und Beratung gewährleisten. In unserem Führungsverständnis bleibt die Führung vor Ort „die Seele des Gefechts“.

¹ B. A. Friedman, The End of the Fighting General, in: www.foreignpolicy.com, 12.09.2018.

² Ebd.

Vorbild in jeder Hinsicht

Eigenschaften eines idealen Offiziers laut Kommando Heer (Auswahl)
Ein Offizier...

- ist körperlich und psychisch robust
- trifft in ernsten Situationen schnelle und klare Entscheidungen
- ist in schwierigen Situationen präsent
- übernimmt Verantwortung
- hat hervorragendes Allgemeinwissen und breites allgemeinemilitärisches Wissen
- hat sehr gute Fachkenntnisse

- hat taktisches Verständnis
- ist technisch versiert
- ist empathisch, teamfähig, respektvoll, loyal
- lässt sich helfen
- tritt wie alle Soldaten für die Werte des Grundgesetzes ein

**„Offizier sein ist mehr als ein Beruf,
es ist eine Berufung.“**

SICHERHEITS- POLITIK

Ein Plakat von Telekom Malaysia mit der Aufschrift „Wer Lügen teilt, wird selbst zum Lügner“ in einer U-Bahn-Station in Kuala Lumpur (o.); eine Frau in Gambia zeigt ein im Internet kursierendes Video, in dem eine Frau behauptet, sie sei seit der Corona-Impfung magnetisch (u.)





Prof. Dr. Will Teichert

ist Journalist, Medien- und Kommunikationswissenschaftler und war EU-Korrespondent in Brüssel.



Setzen Standards für den Weltmarkt:
Charles Michel, Präsident des Europäischen Rates, und Ngozi Okonjo-Iweala, Generaldirektorin der Welthandelsorganisation, bei einem Treffen in Brüssel im Mai 2021

DER BRÜSSEL-EFFEKT

Die Europäische Union ist ein ökonomischer Riese und bestimmt mit ihren Regeln den Weltmarkt. Als Vorbild in politischen und moralischen Fragen eignet sie sich weniger gut

Von Will Teichert

Es ist eine schon fast vertraute Reaktion: Wo und wann auch immer – privat oder öffentlich – die EU, die Europäische Union, zur Sprache gebracht wird, darf man sich auf kritische bis ablehnende Anmerkungen und Urteile gefasst machen; sie sei schlicht eine bürgerferne, bürokratische Institution, in der überbezahlte „Eurokraten“ mit Eifer und Hartnäckigkeit versuchen, alles zu regulieren und zu kontrollieren. Ganz gleich, ob es um Traktorsitze, Gurkenkrümmungen, Kondomgrößen, Glühbirnen oder die kommunale Wasserversorgung gehe. Auch wenn diese Beispiele längst in der Rubrik „Mythen und Legenden“ gelandet sind, das Image der EU wirkt verbesserungsbedürftig.

Nun scheint es in jüngster Zeit eine Art Gegenreaktion zu geben. Mit dem Schlagwort „Brüssel-Effekt“ wird die EU in unterschiedlichen Publikationen jetzt als „sanfte Macht“ (Spiegel, 4/2021) oder „strange superpower“ beschrieben. Dank der Größe ihres Binnenmarktes (27 Mitgliedstaaten mit 447 Millionen Menschen), dank der entsprechenden Anteile am Welthandel (knapp 16 Prozent, zweiter Platz hinter China, noch vor den USA) und dank der hier geltenden Vorschriften und Normen setze sie global wirksame Standards. Den publizistischen Impuls für diese veränderte Sichtweise gab vor allem ein Buch der US-amerikanischen Wissenschaftlerin Anu Bradford, das 2020 unter dem Titel „The Brussels Effect: How the European Union Rules the World“ (Oxford University Press) erschien.

Wie die EU die Welt regiert

Bradford, die an der Columbia Law School in New York Europarecht lehrt, beschreibt, wie EU-Regulierungen sich auch auf die Märkte außerhalb der Europäischen Union auswirken, ein Effekt der europäischen Gesetzgebung und des Binnenmarktes. So wie die EU (Kommission, Parlament und Rat) Regulierungen für den Binnenmarkt schaffe, kreierte sie gewissermaßen im Nebenbei weltweit wirksame Standards.

Internationale Unternehmen, die den europäischen Markt erschließen und beliefern wollen, müssen sich an den Produktnormen der EU orientieren. Bradford: „Um auf dem Weltmarkt den Ton anzugeben, muss die EU nichts anderes tun, als ihren eigenen Markt zu regulieren.“ Ex-EU-Kommissar Michel Barnier bestätigt: Die Brüsseler Entscheidungsautonomie „erlaubt es uns, Standards für die gesamte EU zu setzen und zuzuschauen, wie diese Standards oft weltweit übernommen werden. Das ist die normative Macht der Europäischen Union.“

Schon aus pragmatischen Gründen ist es für global aktive Unternehmen zweckmäßiger, die gegebenenfalls strikteren EU-Normen zu übernehmen, als sich mit den unterschiedlichen Standards der verschiedenen nationalen oder regionalen Märkte auseinanderzusetzen. Als Beispiele für Macht und Einfluss der EU-Regeln können das Wettbewerbsrecht, die Chemikalienverordnung und der Daten- und Umweltschutz genannt werden.

Die Vorschriften des Wettbewerbsrechts sollen ein reibungsloses Funktionieren des EU-Binnenmarktes gewährleisten und Verzerrungen des Wettbewerbs etwa durch den Missbrauch von Marktmacht und Kartellbildungen verhindern. Schmerzliche Erfahrungen mit der Konsequenz dieser Regeln musste Google machen. Die EU-Kommission verhängte eine Geldbuße von 1,49 Milliarden

„Um auf dem Weltmarkt den Ton anzugeben, muss die EU nichts anderes tun, als ihren eigenen Markt zu regulieren.“

Anu Bradford

Euro wegen Verstoßes gegen das EU-Kartellrecht. Schon 2017 und 2018 wurden gegen Google Milliarden-Geldbußen verhängt wegen des Missbrauchs der marktbeherrschenden Stellung der Google-Suchmaschine. Ähnlich traf es die Autofirmen BMW und VW. Wegen einer rechtswidrigen Absprache zur Technologie der Abgasreinigung (Stichwort: Kartellbildung) wurden sie zu Millionenzahlungen verpflichtet, nachdem sie den Vorwurf der Kartellbeteiligung eingeräumt und einem Vergleich zugestimmt hatten.

Für Anu Bradford ist auch die Umweltschutzrichtlinie dem „Brüssel-Effekt“ zuzurechnen. Sie soll insbesondere bei der Entsorgung von gefährlichen Stoffen in Elektrogeräten schützen. Für international aktive Gerätehersteller sind und waren die Konditionen dieser Richtlinie Modell für die Standardisierung ihrer Produktion, entsprechend hat sich die EU-Vorgabe weitgehend durchgesetzt.

Ein weiteres Exempel liefert die Europäische Chemikalienverordnung REACH (Registration, Evaluation, Authorisation, Restriction of Chemicals), das wohl weltweit strikteste Chemikaliengesetz, seit 2007 in Kraft. REACH nimmt Hersteller und Importeure in die Verantwortung: Sie müssen garantieren, dass die Chemikalien, die sie auf den Markt bringen, sicher sind. Die Stoffe müssen registriert werden, bei Vorlage von Daten zu Risiken und Verträglichkeit. Der Widerstand der Unternehmen war zunächst groß, inzwischen hält sich nach eigenen Angaben selbst der US-Konzern Dow Chemicals an die REACH-Vorgaben.

Ähnlich wirkt die europäische Datenschutz-Grundverordnung, sie gilt vielen Ländern als „optimaler Ansatz“, als Standard für Internetkonzerne. Für Microsoft schafft die Datenschutzverordnung „Klarheit... ein US-Gesetz sollte diese Prinzipien übernehmen“. Damit ist auch ein ergänzender Aspekt des von Bradford beschriebenen „Brüssel-Effekts“ angesprochen: International tätige Firmen versuchen, jeweils in ihren Standort-Ländern die Regierungen zu bewegen, nationale Regeln dem EU-Standard anzupassen. Bradford fasst illustrativ zusammen: „EU-Gesetze bestimmen, wie in Indonesien Holz geschlagen wird, wie die Brasilianer Honig produzieren, welche Pestizide Kakaobauern in Kamerun einsetzen.“

Auch „sanfte Macht“ stößt auf Gegenwehr

Natürlich gibt es Bereiche, wo der Brüssel-Effekt nicht wirkt. Zum Beispiel in den regulierungssperrigen Finanzmärkten, in denen via Mausklick Geschäfte dorthin verlagert werden, wo Auflagen gering und Steuervorteile erheblich sind. Der Brüssel-Effekt bleibt auch dann aus, wenn es für Unternehmen und Konzerne geldwerte Vorteile bringt, die Produktionsstandards für den europäischen Markt und für außereuropäische Märkte zu trennen.

Jenseits der EU-Normen gibt es einen weiteren Bereich, den Europa dominiert. Die EU und ihre Mitgliedsländer stellen, so meldet die EU-Kommission, weltweit die meisten Fördermittel für die Entwicklungshilfe bereit – nicht, wie



Rohstoffe für den europäischen Markt, wie links Kakaobohnen aus Togo, müssen Standards erfüllen, etwa was den Einsatz von Pestiziden angeht.
Rechts: Französische Kontrolleure prüfen Lachs aus Großbritannien

vielfach vermutet, China. 2018 waren es annähernd 75 Milliarden Euro. Die damit finanzierten Programme dienen unter anderem der Armuts- und Seuchenbekämpfung, der Wasserversorgung oder Bildungsförderung, sie bemühen sich zusätzlich um die Sicherung der Menschenrechte, die Gleichstellung der Frauen, finanzieren Maßnahmen gegen die Auswirkungen von Migration oder Klimawandel. Allerdings ist die hier ausgeübte und spürbare „sanfte Macht“ Europas keineswegs unumstritten. Afrikanische Politiker und Entwicklungshilfe-Experten monieren eine europäische Doppelmoral in der Kombination von sozialer Hilfe und protektionistischer Politik. Die Freihandelsabkommen mit afrikanischen Ländern zum Beispiel dienen im Ergebnis weniger der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung dieser Länder, sondern stützen eher die handelspolitischen Interessen der EU und ihrer Mitgliedsstaaten.

Das Image der Europäischen Union und ihre politische Effizienz stehen in einem besonderen Spannungsverhältnis. Der „Brüssel-Effekt“ liefert nicht unbedingt Belege für eine exemplarisch faire und ethisch fundierte Politik. Die EU ist ein ökonomischer Riese, politisch aber eher kleinwüchsig. Bei der Frage, ob ihre Demokratien beispielhaft und anderen Regierungsformen überlegen sind, gibt sie kein gutes Bild ab. Ihr Umgang mit Migranten und Flüchtlingen ist ein Armutszeugnis, gemessen an den eigenen Bekenntnissen zur Einhaltung von Menschenrechten und Menschenwürde. Im Innern der EU wird mit Polen und Ungarn, die sich der europäischen Gerichtsbarkeit offen widersetzen, um die Einhaltung der eigenen Grundsätze heftig gerungen. Ein Staatenverbund, dessen eigene Mitglieder sich nicht an die gemeinsamen Gesetze halten, ist kein besonders glaubwürdiges Beispiel. Wie will man glaubwürdig die Einhaltung der Menschenrechte, mehr Integration und den Ausgleich von Interessen fordern, wenn diese Prinzipien nicht überzeugend gelebt werden? Bis die EU der Welt nicht nur ökonomisch, sondern auch politisch exemplarische Standards setzen kann, wird noch viel Zeit vergehen. ▲

EINE KRISE WEITER DENKEN

Solange sich die Politik hinter dem Militär versteckt und die Exekutive die Agenda bestimmt, ist es um strategische Vorausschau jenseits des Krisenmanagements schlecht bestellt.

Das kann sich ändern

Von Andreas Heinemann-Grüder

Das All als Konfliktfeld?
China startete mit dem Raumschiff
„Shenzhou 13“ im Oktober seine
bislang umfangreichste bemannte
Weltraummission



Vorausschau und Strategiefähigkeit stärken

Die Systemkonkurrenz mit Russland und China, der Bedeutungsverlust Europas für die USA, die Fragilität vieler Regime in Europas Nachbarschaft, vor allem aber der Gestaltwandel organisierter Gewalt im 21. Jahrhundert erfordern eine Debatte zu den Aufgaben der Bundeswehr im Gesamtportfolio der Sicherheitspolitik. Das Positionspapier der Bundesministerin für Verteidigung und des Generalinspektors „Gedanken zur Bundeswehr der Zukunft“ vom Februar 2021 ist ein notwendiger und konstruktiver Beitrag zum angestrebten Fähigkeitsprofil. Ich möchte drei Stichworte des Positionspapiers aufgreifen: Strategiefähigkeit, neue Bedrohungen und Werteorientierung.

Strategiefähigkeit

Die (wenn auch nicht sonderlich intensiv geführte) Diskussion um einen Nationalen Sicherheitsrat im Umfeld der letzten Bundestagswahl hat den Bedarf an Strategiefähigkeit zumindest grundsätzlich anerkannt. Zweifellos, in Deutschland fehlt es an einem Ort für vorausschauende Debatten der Friedens- und Sicherheitspolitik und der Konfliktprävention. Allzu häufig sind in der Vergangenheit Missionen an das Militär delegiert worden, während die Politik die strategischen Ziele im Ungefähren ließ. Zivil-militärische Beziehungen leiden fundamental, wenn das Primat der Politik von der Politik nicht wahrgenommen wird. Zwanzig Jahre Intervention in Afghanistan sind Sinnbild eines delegativen Politikmodus, der erst dann lernwillig zu sein scheint, wenn die Politik sich nicht mehr

hinter dem Militär verstecken kann. Militäreinsätze und das Portfolio der Bundeswehr bedürfen der öffentlichen Legitimation, sonst wird die Lehre aus Afghanistan nur eine wachsende Absetzbewegung sein.

Ist die nächste Bundesregierung für die tektonischen Machtverschiebungen vorbereitet, gewappnet und fähig, auf sie zu reagieren? Um den Frieden und seinen Wohlstand zu sichern, setzte Deutschland in den vergangenen drei Jahrzehnten auf die Wirtschaftspolitik der EU sowie auf die strategische Abschreckung und Verteidigung der NATO. Die Corona-Pandemie und das Afghanistan-Debakel haben indes die Sollbruchstellen im Krisenreaktionsmodus schonungslos offengelegt. Deutschland hat keine nationale Sicherheitsstrategie. Es verlässt sich auf die NATO und die EU, um Strategien zu formulieren, denen es dann folgen kann. Eine nationale Sicherheitsstrategie würde explizit deutsche Interessen darlegen und dazu beitragen, dass Entscheidungen vorhersehbarer wären und nicht nur im Schlepptau von Bündnispartnern erfolgten.

Staatszerfall mit einer rasanten Proliferation irregulärer bewaffneter Gruppen sowie Flucht und Vertreibung, internationale Machtrivalitäten, Massenverbrechen und Cyberkriege sind nur einige Stichworte der globalen Konstellation, die uns auf Jahre beschäftigen wird. Die Aufgabe von strategischer Vorausschau besteht in der Identifikation solcher globaler Trends, in der Synthese von Früherkennung und Lagebildgenerierung, der Stärkung von Prävention sowie Reaktions- und Strategiefähigkeit.

Seit Jahren gibt es in Deutschland ergebnislose Diskussionen, ob man einen Nationalen Sicherheitsrat schaffen soll. Ein institutioneller Grund für mangelnde Strategiefähigkeit liegt im Ressortprinzip mit seinen Egoismen, der Abhängigkeit der Mehrheit der Abgeordneten von „ihren“ Regierungsvertretern und dem Opportunismus von vielen Thinktanks gegenüber ihren Geldgebern. Der Bundessicherheitsrat könnte theoretisch aufgewertet werden, um die unterschiedliche Sicht auf Krisen in den Ministerien und Nachrichtendiensten zusammenzuführen und deren Politik zu koordinieren. Aber solange die Exekutive die Agenda kontrollieren will, wird es keine strategische Vorausschau geben.



Kommandoraum des Organisationsbereichs Cyber- und Informationsraum (CIR) in Rheinbach. Die Soldaten sollen die IT-Systeme der Bundeswehr gegen Angriffe schützen und Aufklärung betreiben

Abhilfe könnte in einem Rat für Strategische Vorausschau bestehen, der jenseits des exekutiven Krisenmanagements ein entscheidender Inputgeber für das Parlament und die Exekutive wäre, Debatten öffentlich macht und damit demokratisch legitimiert.

Ein Rat für Strategische Vorausschau wäre Grundlage für eine kontinuierliche öffentliche Debatte. Die Experten könnten jährliche Analysen globaler Trends und Herausforderungen vorlegen, über die öffentlich diskutiert würde. Ein Rat für Strategische Vorausschau könnte bewirken, dass politische Entscheidungen informiert getroffen werden, und den Wählern

garantieren, dass kritische Fragen auch tatsächlich angegangen werden. Langfristig würde ein solcher Rat die strategische Kultur ändern.

Neue Bedrohungen

Organisierte Gewalt wird im 21. Jahrhundert vermehrt in digitalen Netzen und um kritische Infrastrukturen ausgeübt werden – und um die Loyalität von Bevölkerungen sicherzustellen. Die Digitalisierung und Vernetzung der Welt bestimmen das internationale Denken und Handeln, die Kommunikation globalisiert sich. Der Cyberraum bietet Chancen für Austausch und Interdependenz, es kollidieren aber zugleich konträre Werte, Rechtsvorstellungen und Marktinteressen. Alle Staaten und große Internetfirmen bedienen sich der technischen Möglichkeiten zur Sammlung von riesigen Datenmengen, der Spionage, der Beobachtung und der Beeinflussung von Wahlentscheidungen. Autoritäre Staaten wie Russland, China, der Iran, Nordkorea oder die Türkei kontrollieren durch das Internet und soziale Medien ihre Bürger und suchen, die Meinungsbildung und das Wahlgeschehen in offenen Gesellschaften zu manipulieren. Die Fähigkeit zu Abschreckung, Resilienz und Dialog sind für den Cyberraum vonnöten.

Die Grenze zwischen Krieg und Frieden, zwischen innerer und äußerer Sicherheit verwischt zusehends. Der vieldeutige Begriff „Cyberwar“ illustriert dies: Handelt es sich um Krieg, um Spionage, um Diversion, um Sabotage, um Subversion, um Kriminalität oder schlicht die Nutzung von verfügbaren Technologien? „Cyberwar“ konnotiert eine diffuse, gleichwohl umfassende Bedrohung kritischer, darunter politischer, Infrastrukturen. Die Gewissheit westlicher Überlegenheit – normativ, wissenschaftlich-technologisch und politisch – ist abhandengekommen, dies potenziert die Vision vom Cyberwar.

Ein ungehinderter Rüstungswettlauf im Cyberraum dürfte kaum im Interesse der Staatengemeinschaft liegen. Die internationale Gemeinschaft sollte sich sukzessive über Möglichkeiten der Rüstungskontrolle im Cyberraum verständigen, zum Beispiel dass Satelliten nicht angegriffen werden oder keine Hacker-Angriffe gegeneinander unterstützt oder geduldet werden. Rüstungskontrolle bleibt schwierig aufgrund des Dual-Use-Charakters von Cybertechnologien und der Ununterscheidbarkeit offensiver von defensiven Cyberfähigkeiten. Ob die Differenzen abgebaut werden können oder im Zeichen eines „cyber-militärisch-industriellen Komplexes“ noch zunehmen, bleibt vorerst offen.

Pessimistische Beobachter sehen nationale, egoistische Interessen am Walten, einen Krieg aller gegen alle, der im „Splinternet“ münden wird. Die quasi-monopolistische Stellung der USA im Cyberraum gehört definitiv der Vergangenheit an. Chancen für Übereinkünfte bestehen im Austausch von Informationen oder bei gegenseitiger Unterstützung im Falle von Cyberattacken. Staaten können Wissen über Schwachstellen teilen anstelle der egoistischen Ausnutzung im Einzelfall. Denkbar sind gemeinsame Reaktionen auf Cyberangriffe, die Vereinheitlichung von Sicherheitsstandards, die Blockade von Servern, die diese Standards nicht einhalten, oder die gemeinsame Reaktion auf Cyberattacken von Akteuren wie ISIS, al-Qaida oder vergleichbaren Terrorgruppen.

Bestimmte Mittel und Ziele könnten für unangemessen erklärt werden, zum Beispiel Angriffe auf Krankenhäuser,

**apl. Prof.
Dr. Andreas
Heinemann-Grüder**

lehrt Politikwissenschaft an der Universität Bonn und ist Senior Researcher am Bonn International Centre for Conflict Studies.





Schülerin in der syrischen Provinz Idlib. Der Bürgerkrieg in Syrien stellt die deutsche Außenpolitik vor ein Dilemma

Atomkraftwerke, Elektrizitätsnetze. Das Platzen von schädlicher Software auf öffentlichen Websites oder von „logical bombs“ könnte ebenfalls zum Tabu erklärt werden. Schließlich könnten Regeln der Angemessenheit, die im Kriegsrecht gelten, auch auf Cyberangriffe übertragen werden: Angriffe, die in ihrer physischen Zerstörungswirkung vergleichbar einem Krieg sind, würden militärische Reaktionen rechtfertigen.

Gleichgesinnte Staaten können Abkommen zum Verzicht auf Cyberspionage schließen, sie können Cyberdoktrinen austauschen und dem Gegenüber signalisieren, wie man im Falle von Cyberangriffen reagieren würde, so ließen sich auch „rote Linien“ definieren oder „rote Telefone“ einrichten oder auch Maßnahmen zur gegenseitigen Unterstützung im Falle von Cyberangriffen abstimmen. Die deutsche Cyber-Sicherheitspolitik sollte die Interessen und Vorstellungen der Bundesrepublik Deutschland in Bezug auf Cyber-Sicherheit in internationalen Organisationen koordinieren und verfolgen. Es gilt, das gemeinsame Handeln der EU bzw. gleichgesinnter Staaten im Angesicht von Cyberbedrohungen zu stärken.

Werte und Fähigkeiten

Angesichts schwerster Menschenrechtsverletzungen und zahlreicher nicht-mandaterter Militärinterventionen sowie

der gängigen Praxis von Waffenlieferungen an nicht-staatliche Gewaltakteure ist die Stabilität internationaler Friedenssicherung weitgehend eine Fiktion. Die Art der Kriegsführung ist anarchischer geworden, die Anzahl konkurrierender Gewaltakteure nimmt zu, die Trennung zwischen regulären und irregulären Gewaltakteuren löst sich auf. Die gewaltsame Einmischung Dritter in innere bewaffnete Konflikte ist zur gängigen Staatenpraxis geworden. Die Kriegsführung im 21. Jahrhundert legt nahe, dass Massenverbrechen, Flucht und Vertreibung eher zu- als abnehmen. Die einstige Rede von der Schutzverantwortung (R2P) mutet mittlerweile wie eine Norm aus blauäugigen Zeiten an.

Am Beispiel Syrien lässt sich das Dilemma des Schutzes vor Massenverbrechen aufzeigen. Nichteinmischung ermöglicht Massentötung, bedroht die Stabilität von Anrainerstaaten und die internationale Friedensordnung und sie setzt den Zusammenhalt europäischer Gesellschaften unter Druck. Militärisches Eingreifen wiederum begrenzt die staatliche Souveränität radikal, birgt schwer abschätzbare Risiken und kann teure Pflichten mit sich bringen. Die Politik steckt seit Jahren in diesem Dilemma, das auch jenseits von Syrien erneut eintreten wird. Eine zentrale Aufgabe für das Fähigkeitsprofil der Bundeswehr sollte deshalb der Aufbau von Kapazitäten und Fähigkeiten zur Frühwarnung vor Massenverbrechen sowie zur Konzeption, Planung, Führung und Bereitstellung deutscher Beiträge bei der Realisierung multilateraler Schutzzonen sein. ▲

FRIEDENS-ETHIK

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, das über Asylanträge entscheidet (o.); ein hauptsächlich von Afghanen bewohntes Flüchtlingslager in Bosnien-Herzegowina (u.)





Live-Sendung von Khurshid TV
in Kabul 2019: In Afghanistan
hatte sich eine vielfältige
Medienlandschaft entwickelt

WAR NICHTS GUT IN AFGHANISTAN?



**Einige Gedanken zum bisher umfangreichsten Einsatz
der VN-Staatengemeinschaft**

Von Rainer Glatz

Zwei Soldaten der Afghan National Army
erholen sich im Mai 2021 in einem
Außenposten in der Provinz Kandahar.
Viele Sicherheitskräfte starben im Kampf
gegen Aufständische oder wurden
verwundet



Die demütigenden Bilder der chaotischen Umstände der internationalen Evakuierungsmission aus Kabul zum Ende des Afghanistan-Einsatzes werden in den Köpfen bleiben. Die Tatsache, dass nach 20 Jahren Einsatz der internationalen Gemeinschaft für und in Afghanistan die Taliban wieder an der Macht in Kabul sind, vermittelt den Eindruck, der Westen habe versagt und alles sei umsonst gewesen: hoher Mitteleinsatz, Unmengen an Geld und insbesondere die zivilen und militärischen Opfer sowie das damit verbundene Leid.

Für die Soldaten – vermutlich aber genauso für viele Polizisten und zivile Helfer – wiegt es dann umso schwerer, dass in deutschen Medien teilweise von einem gescheiterten Einsatz der Bundeswehr zu lesen war. Als die Truppe dann zusätzlich noch hörte, dass afghanische Ortskräfte, die sie in schwierigsten Situationen – auch in Gefechten unter Bedrohung von Leib und Leben – unterstützt haben, zurückgelassen wurden, da mischten sich in die Stimmungslage neben dem berechtigten Stolz auf die eigene Leistung im Einsatz auch Unverständnis, viel Frust, teilweise auch Wut. Neben Enttäuschung und Trauer bekommt – insbesondere für die Hinterbliebenen – neben einer offenen und ehrlichen Aufarbeitung (Evaluation) des Einsatzes die Sinnfrage herausragende Bedeutung.

85 Staaten haben sich engagiert

War also alles umsonst – und ist das Scheitern vornehmlich ein militärisches Scheitern? Um dies zu beurteilen, muss man noch einmal einen Blick auf das Gesamtengagement richten. Der Einsatz der VN-Staatengemeinschaft war der umfangreichste VN-mandatierte Einsatz in derer bisherigen Geschichte. Er wurde getragen durch die Beteiligung von 85 Staaten, davon fast 50 mit einem militärischen Beitrag (ein Viertel aller Staaten der Welt), 15 großen Weltorganisationen und – je nach Zählweise – bis zu 1700 NGOs.

Dabei umfasste der Gesamtansatz drei parallel laufende Operationslinien: Sicherheit (Militär und Polizei), gute Regierungsführung (zivile Akteure) und Wiederaufbau und Entwicklung (zivile Akteure). Zur Umsetzung hatten die Vereinten Nationen – neben dem Strang von Polizeiaufbau und -ausbildung – sozusagen zwei „Unterauftragnehmer“ mandatiert. Für den militärischen Teil die International Security Assistance Force (ISAF), später Resolute Support Mission (RSM), geführt durch die NATO, und für die Koordinierung der zivilen Anteile die UNAMA (United Nations Assistance Mission in Afghanistan). Daneben operierte zur Terrorbekämpfung in Afghanistan noch eine Koalition der Willigen unter amerikanischer Führung – Operation „Enduring Freedom“. Dadurch wird ansatzweise deutlich, wie

viele „Player“ sich in Afghanistan bewegt haben und wie komplex der Gesamtansatz des Engagements der internationalen Staatengemeinschaft – übrigens vornehmlich, aber nicht nur, des Westens – gewesen ist.

Einsatzpraktiker gehen davon aus, dass es für einen erfolgreichen Einsatz auf den militärischen und polizeilichen Einsatz ankommt, der gemeinsam etwa 20 bis 25 Prozent des internationalen Gesamtaufgabenpaketes auf den drei Operationslinien zu schultern hatte. Aber mit dem Einsatz von Militär und Polizei kann man in derartigen Konfliktlagen nur die Zeit kaufen, die man benötigt, um dann politisch mit anderen Mitteln an die Dämpfung bzw. Beseitigung der Konfliktursachen heranzugehen. Dabei darf die Spanne der gekauften Zeit nicht zu lang werden, da sonst aus der Sicht der örtlichen Bevölkerung der Befreier auf der Zeitachse zum Besatzer zu werden droht. Diese Gefahr ist umso größer, wenn entsandtes Militär nicht neutral, sondern per Mandat von Beginn an sogar Partei ist, wie es in Afghanistan an der Seite der Übergangsregierung und später der gewählten Regierung der Fall war.

Die Saat kann noch aufgehen

War alles umsonst? – Oder gab es dennoch Teilerfolge oder gar kleine Erfolge? Unabhängig von den vornehmlich außen- und sicherheitspolitischen Zielen des Einsatzes hatte sich bereits Ende 2014, gemessen an den Zuständen des Jahres 2001, trotz weiterhin bestehender, zum Teil auch gravierender Probleme, vieles in Afghanistan zum Besseren gewandelt, von der Infrastruktur über die Strom- und Wasserversorgung, die Alphabetisierung und Bildung, die Basisgesund-



**Generalleutnant
a. D. Rainer L. Glatz**

war von 2009 bis
2013 Befehlshaber
des Einsatzführungs-
kommandos der
Bundeswehr.

heitsversorgung, den Rückgang der Kindersterblichkeit, den Anstieg der Lebenserwartung auf über 60 Jahre bis hin zum quantitativen Aufwuchs der afghanischen Sicherheitskräfte auf 352 000 Soldaten und Polizisten, die landesweit die Sicherheitsverantwortung übernommen hatten. Zusätzlich gab es bereits zu diesem Zeitpunkt eine recht vitale Medienlandschaft mit vier Nachrichtenagenturen, 75 Fernsehkanälen, 175 UKW-Radiostationen und circa 800 Printmedien, davon sieben Tageszeitungen; zusätzlich Zugang zum weltweiten Internet, 19 Millionen Afghanen hatten Telefon / Handy. Das heißt, dass „das Fenster zur Welt“, insbesondere für die jüngere Bevölkerung, offen war.

Es hätte damals durchaus noch weitere positive Entwicklungen zu schildern gegeben. Insgesamt lässt sich feststellen, dass mindestens eine Generation junger Afghanen – gemessen an den afghanischen Rahmenbedingungen – in relativer Freiheit und mit der Erfahrung von Grund-, Menschen- und Frauenrechten aufgewachsen ist und Zugang zur Bildung, einschließlich des Erwerbs von Hochschulabschlüssen, gehabt hat. Ob hier künftig nicht doch noch eine positive „Saat“ aufgehen kann, hängt auch davon ab, inwieweit die Taliban dies alles jetzt einfach „per Knopfdruck“ – auch in den Köpfen der Menschen – wieder werden „zurückdrehen“ können.

Dennoch war bereits Ende 2014 / Anfang 2015 nach dem Ende des ISAF-Einsatzes und dem Beginn der Resolute Support Mission (RSM) auch klar, dass Afghanistan politisch, wirtschaftlich und in Bezug auf die Sicherheitslage weiterhin am Scheideweg stand. Die Sicherheitslage im Lande verschlechterte sich zunehmend, die Zahl der Opfer im zivilen Bereich stieg auf Höchstniveau, auch die der afghanischen Sicherheitskräfte, und es entstand ein „erodieren-des Patt“ zugunsten der Taliban (VN-Generalsekretär am 17.08.2017), die Zahl der Binnenvertriebenen stieg und der Islamische Staat (IS) hatte sich in Afghanistan festgesetzt. Inwieweit also insgesamt die auf der politisch-strategischen Ebene angestrebten außen- und sicherheitspolitischen Ziele des Einsatzes erreicht wurden, wird kritisch aufzuarbeiten und zu bewerten sein.

Sicherheitskräfte unter Druck

Haben die durch ISAF und RSM ausgebildeten afghanischen Sicherheitskräfte versagt? Sind sie einfach davongelaufen? Die afghanischen Sicherheitskräfte (Armee und Polizei) leisteten bereits 2014 mit ungefähr 60 bis 80 Gefallenen pro Woche einen sehr hohen Blutzoll. Seit Beginn der Präsidentschaftswahlen im April 2014 standen sie bis zur Machtübernahme durch die Taliban unter einem enormen, ununterbrochenen Operationstempo, das ihnen kaum eine Regenerationsphase erlaubte. Die Zahl der Gefallenen und Verwundeten stieg seit 2014 dramatisch. Zwischen 2015 und 2019 hatten sie circa 850 Gefallene pro Monat; in den letzten beiden Jahren sollen es pro Monat sogar 1000 Gefallene und etwa 2000 Verwundete gewesen sein. Sie haben also mehr als siebeneinhalb Jahre gekämpft und dabei ständig sehr große Opfer erbracht. Dass sie dann zerbrochen, als ihnen durch den Abzug der internationalen Truppen plötzlich notwendige Unterstützung und auch logistische Versorgungsketten entzogen waren und als korrupte Provinzgouverneure und Kommandeure – ebenso wie der Staatspräsident – sich nach entsprechenden Deals mit den Taliban ins Ausland absetzten, sollte daher nicht wirklich verwundern.

Ich teile abschließend ausdrücklich die Auffassung des ehemaligen Abgeordneten Winfried Nachtwei, dass das große Scheitern nicht an den entsandten Soldaten, Polizisten, Diplomaten und Entwicklungsexperten gelegen hat. Daher ist jetzt bei der zwingend erforderlichen, umfassenden und ehrlichen Evaluation insbesondere auch die politisch-strategische Ebene ab 2001 in den Blick zu nehmen, die die Aufträge formuliert hat, Fähigkeiten und Ressourcen bereitgestellt und damit die Verantwortung dafür getragen hat, die Wirksamkeit der jeweiligen Auftragswahrnehmung zu kontrollieren und nachzusteuern. ▀

September 2021: Die Leiterin eines Frauenzentrums, das vom Verein „Afghanistan-Schulen“ unterstützt wird, unterrichtet Schülerinnen in einem Privathaus in der Provinz Faryab



ZUKUNFT UNGEWISS

**Was wird nun aus den Hilfsprojekten in Afghanistan, die von Deutschland aus organisiert werden?
Ein Verein bemüht sich trotz Restriktionen weiterhin.
Für „Lachen helfen“ ist das Engagement beendet**
Von Katja Dombrowski

Seit die Taliban in Afghanistan die Macht übernommen haben, ist für die Menschen dort alles anders – besonders für die Frauen. „Sie dürfen nicht arbeiten und das Haus nur in Begleitung eines männlichen Verwandten verlassen“, sagt Marga Flader, Vorsitzende von „Afghanistan-Schulen – Verein zur Unterstützung von Schulen in Afgha-

nistan“. Ausnahmen gebe es lediglich für Lehrerinnen und medizinisches Personal.

Die deutsche Hilfsorganisation betreibt in Andkhoi, einer Kleinstadt in der nordwestlichen Provinz Faryab, und Umgebung mehrere Zentren, in denen Frauen im Nähen ausgebildet werden und rechnen, lesen und schreiben lernen. Außerdem hat die Organisation dort ein Ausbildungszentrum aufgebaut, um Mädchen und Jungen ab der siebten Klasse auf die Universität vorzubereiten. „Im Moment sind die Frauenzentren geschlossen“, berichtet

Flader. „Und die Schülerinnen und Schüler des Ausbildungszentrums treffen sich mit ihren Lehrerinnen in Privathäusern.“

Etwas besser sieht es in Masar-i-Scharif aus, wo sich „Afghanistan-Schulen“ ebenfalls engagiert. „Dort sind die Schulen für Mädchen und Jungen geöffnet, so dass die vor kurzem gegründete Schule in einem Lager für Binnenvertriebene, die wir voll finanzieren, normal weiterlaufen kann“, sagt Flader. Ob die Nähausbildung für Frauen in der Stadt fortgesetzt werden könne, sei hingegen noch unklar. „Es gibt

leider noch keine klaren Anordnungen, ob NGOs Frauenprojekte wie bisher umsetzen dürfen.“

„Afghanistan-Schulen“ hat sich seit seiner Gründung 1984 der Schulbildung afghanischer Kinder und Jugendlicher verschrieben. Anfangs in Flüchtlingslagern in Pakistan aktiv, kam der Verein Anfang der 1990er Jahre nach dem Abzug

Ein Rückzug aus Afghanistan kommt für Flader aber auf keinen Fall infrage.



Brigadegeneral Markus Kurczyk übergibt im Januar 2020 ein kernsaniertes Unterkunftsgelände an ein Kinderdorf für Waisen in Kabul. Ganz links: die Gründerin der Einrichtung



Katja Dombrowski ist freie Journalistin und beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Ländern des globalen Südens. Als Korrespondentin hat sie in Asien und Afrika gearbeitet.

der russischen Truppen nach Andkhoy. Er beschäftigt 150 Menschen direkt, zusätzlich sind 200 Familien indirekt von ihm abhängig. „Jeder in Andkhoy kennt unsere Organisation, wir sind Teil der Stadt“, sagt Flader. „Die Menschen liegen uns sehr am Herzen.“

Dass die Taliban die Macht übernehmen konnten, schreibt Flader dem 2020 geschlossenen Abkommen der USA mit der Gruppierung, der damit verbundenen Schwächung der Regierung und dem „überstürzten“ Abzug der internationalen Truppen zu. „Die Präsenz der Bundeswehr und anderer westlicher Militärs war eine wichtige moralische Unterstützung“, meint sie. Auch sei die Ausbildung der afghanischen Streitkräfte, auf die sich die jüngste Mission konzentrierte, sehr geschätzt worden. Nach Fladers Ansicht wäre es besser gewesen, diese Arbeit fortzuführen – auch zur Unterstützung der Regierung.

Was sich aus der jetzigen Situation für die Arbeit ihrer Organisation ergibt, ist noch nicht absehbar. Ein Rückzug aus Afghanistan kommt für Flader aber auf keinen Fall infrage. „Notfalls setzen wir den Unterricht in Privathäusern fort“, sagt sie. Sorgen bereitet ihr die Finanzierung: „Afghanistan-Schulen“ wird zu rund drei Vierteln aus Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert, der Rest sind private Spenden. Während das BMZ die bilaterale Unterstützung Afghanistans eingestellt hat, läuft die Förderung von „Afghanistan-Schulen“ als privater Träger noch bis Ende des Jahres weiter. „Wir würden gerne verlängern“, sagt Flader. Ob das klappt, sei aber unklar.

Projekte liegen auf Eis

Besonders schmerzlich: Im Oktober sollten zwei neue Projekte anlaufen, ein Schulbau für eine Mädchenoberschule sowie Kapazitätsentwicklung an fünf staatlichen Schulen und ein Projekt zur Ausbildung von Frauen in der Herstellung und dem Vertrieb von Marmelade. „Dieses ganz neue Projekt war mein Traum“, so Flader. „Beide Anträge liegen nun auf Eis.“ Für den Verein „Lachen

helfen“, der sich in Afghanistan ebenfalls für Kinder und ihre Bildung engagiert hat, ist die Lage eine ganz andere. Die Projekte werden von Soldaten und Polizisten getragen und sind immer mit dem jeweiligen Einsatz verbunden. Folglich endete die Unterstützung mit dem Abzug der Bundeswehr im Juni. Markus Kurczyk ist im Vorstand von „Lachen helfen“ und hat selbst mehrere Vorhaben in Afghanistan initiiert und begleitet. „Die Projekte waren von vorneherein so angelegt, dass sie mit dem Abzug enden, und wir haben nie Finanzierungszusagen darüber hinaus gegeben“, sagt der Brigadegeneral.

„Lachen helfen“ wurde 1996 von Bundeswehrsoldaten im ehemaligen Jugoslawien gegründet. Die Soldaten wollten sich neben ihren dienstlichen Aufgaben auch privat mit humanitären Projekten für Kinder engagieren. Der Verein baut keine eigenen Strukturen im Land auf und beschäftigt keine Mitarbeiter; stattdessen unterstützt er bestehende Einrichtungen. Auf Kurczyks Initiative hin hat „Lachen helfen“ zum Beispiel in einem Waisenhaus in Kabul, dem „Shamsa Children's Village“, eine Unterkunft für männliche Jugendliche und ein Basketballfeld für Mädchen finanziert. Nun müsse

alles mit afghanischen Mitteln in Selbstverwaltung weitergeführt werden, sagt Kurczyk. Er sei froh darüber, dass noch im Juli die Küche und Mensa des Waisenhauses fertiggestellt werden konnten.

Sorgen bereitet ihm jetzt vor allem die Situation der Frauen: „Mit einer Taliban-Regierung wird sich das gesamte System wieder ändern.“ Demokratisierung lasse sich aber ohnehin nicht mit militärischen Mitteln erreichen. Kritischer als den Abzug der internationalen Truppen sieht Kurczyk die „offensichtliche Ohnmacht der afghanischen Gesellschaft“ gegenüber den Taliban. „Nach 40 Jahren Krieg ist das vielleicht verständlich, das Ergebnis aber noch nicht absehbar.“ Die Projekte von „Lachen helfen“ seien trotzdem nicht umsonst gewesen. „Sie haben Kindern und Jugendlichen das Leben in Freiheit und Sicherheit ermöglicht. Darüber bin ich noch immer glücklich.“

DAS WIE UND WOZU BESTIMMEN DAS WORAUS UND WAS

**Die militärische Sphäre
ist ohne Algorithmen nicht beherrschbar.
Deshalb liegt die Verantwortung nicht erst
in der Nutzung KI-basierter Waffensysteme,
sondern bereits darin, sie so zu entwerfen,
dass ihr Einsatz verantwortbar bleibt**

Von Wolfgang Koch

Steht die NATO angesichts fernöstlicher Herausforderungen erneut vor ihrem „Hirntod“? Erst 2019 stand diese Diagnose für ein Militärbündnis im Raum, dem eine über 75-jährige Friedensperiode in Europa zu verdanken ist.

Deutsche denken anders. „Die Idee einer strategischen Autonomie Europas geht zu weit, wenn sie die Illusion nährt, wir könnten Sicherheit, Stabilität und Wohlstand in Europa ohne die NATO und ohne die USA gewährleisten“, unterstreicht die Verteidigungsministerin. Nach diesem Verständnis ist *Future Combat Air System* (FCAS), das größte europäische Rüstungsprojekt seit dem Zweiten Weltkrieg, in den Kontext der NATO und ihrer Ziele eingebettet.

FCAS wird weitaus mehr leisten als bisherige Luftkampfsysteme. Bemannte Jets sind darin nur Elemente eines vernetzten *System of Systems*. Unbemannte *Remote Carrier* schützen die Piloten und begleiten sie in Kampfmissionen. Entscheidungshoheit entscheidet über Erfolg oder Misserfolg.

Ethisch genutzte KI

Digitalisierung wird die Verteidigung des europäischen Luftraums prägen, da die militärische Technosphäre ohne Algorithmen unbeherrschbar ist. Daher liegt die Bedeutung der künstlichen Intelligenz (KI) gemäß ministeriellen Texten „nicht in der Entscheidung Mensch oder KI, sondern in einer effektiven und skalierbaren Kombination von Mensch und KI, um eine bestmögliche Aufgabenerfüllung zu gewährleisten“. Offenbar verdichten sich bei FCAS ethische und rechtliche Herausforderungen der KI wie im Brennglas.

Aus den sich daraus ergebenden Fragen folgt der Auftrag, durch das systemtechnische Design für FCAS eine militärische Kernforderung zu erfüllen: „Kennzeichnende Merkmale militärischer Führung sind die persönliche Verantwortung militärischer Entscheider und die Durchsetzung ihres Willens in jeder Lage“, wie die ‚Konzeption der Bundeswehr‘ 2018 bekräftigt.

Erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik begleitet gedankliches Ringen um die technische Um-



Bei der Paris Air Show wurde 2019 erstmals ein Vorführmodell des Next Generation Fighters vorgestellt.

Er soll zusammen mit unbemannten Begleitflugzeugen das Herzstück des Future Combat Air Systems bilden

setzung ethischer und rechtlicher Prinzipien ein verteidigungspolitisches Großprojekt von Beginn an. Ziel der querschnittlich angelegten „FCAS-AG Technikverantwortung“ ist es, gewonnene Erkenntnisse technisch zu operationalisieren (www.fcas-forum.eu). Verteidigungsbereitschaft gegenüber hochgerüsteten Gegnern muss nicht nur technologisch glaubwürdig sein, sondern zugleich dem im Grundgesetz verankerten Ziel entsprechen, „im Bewusstsein [unserer] Verantwortung vor Gott und den Menschen [...] in einem vereinten Europa dem Frieden der Welt zu dienen“.

Ziele rechten Handelns

Wer über Ethik und Recht nachdenkt, muss sich der Ziele rechten Handelns bewusst werden. Für den Philosophen Robert Spaemann (1927 bis 2018) bestehen ‚künstliche Dinge‘, insbesondere künstlich intelligente Automaten, „aus einem Woraus und einem Was. Ihr Wie und Wozu liegt nicht in ihnen, sondern im Menschen“. „Naturdinge“ tragen ihr inneres Ziel

in sich; in ihnen „fallen ihr Was und Wozu in ihnen selbst in eins“.

Nur wer weiß, wo er herkommt, und sein Ziel kennt, kann rechte Wege wählen. Was leitete den bundesdeutschen Kanzler, der Deutschland in die NATO führte? Seine Gründe sind zeitlos und können auch „das Wie und Wozu“ eines FCAS gedanklich prägen.

Die NATO sei eine Gemeinschaft freier Nationen, entschlossen, „das gemeinsame Erbe der abendländischen Kultur, die persönliche Freiheit und die Herrschaft des Rechts zu verteidigen“, unterstrich Konrad Adenauer (1876 bis 1967) an jenem 9. Mai 1955. Daher entsprächen ihre Ziele „angesichts der politischen Spannungen in der Welt vollständig den natürlichen Interessen des deutschen Volkes, das sich [...] wie kaum ein anderes Volk nach Sicherheit und Frieden sehnt“. Gemeinsame Verteidigung müsse jedoch eingebettet sein in „die Förderung der allgemeinen Wohlfahrt der Völker und zur Bewahrung ihres gemeinsamen Kulturerbes zu einer Zusammenarbeit in

wirtschaftlichen und kulturellen Fragen“. Deutschland werde „alle seine Kräfte darauf verwenden, dass die menschliche Freiheit und die menschliche Würde erhalten bleiben“.

Verantwortung als Prinzip

Als Konzeptionär zog Wolf von Baudissin (1907 bis 1993) für „Adenauers Armee“ in diesem Sinne Lehren aus einem „totalen Krieg“, der von Hochtechnologie geprägt war: „Das aufs höchste technisierte Gefecht verlangt, dass die Verantwortung an sehr vielen unteren Stellen gesehen und getragen wird“, formuliert er schon 1954, also zwei Jahre vor der Dartmouth Summer School, die den Begriff ‚künstliche Intelligenz‘ prägte. „Daher muss alles getan werden“, setzt er fort, „um den Menschen vor Situationen zu stellen, die seine Verantwortung herausfordern und ihn die Folgen von Tun und Unterlassen erleben lassen.“

Verantwortbarkeit ist fundamentaler als etwa *Human-in- oder -on-the-Loop*; denn auch Automation kann verantwortbar sein, wenn Reaktionszeiten für Menschen zu kurz oder die Datenfülle zu groß sind. FCAS muss daher technische Beherrschbarkeit und verantwortungsvollen Einsatz gewährleisten. Auch dort muss der Mensch eingebunden sein, nicht nur durch die Entscheidung, Automation zu nutzen, sondern sie so zu entwerfen, dass ihr Einsatz verantwortbar bleibt.

Zugleich ist im Einsatz Wissen zu vermitteln, durch das Menschen einerseits automatisierter Entscheidungsunterstützung vertrauen können und andererseits die Grenzen kennen, die jede derartige Assistenz besitzt. Insbesondere müssen KI-basierte Erkenntnisse erklärbar sein. Zugleich ist zu verhindern, dass menschliche Operateure kritiklos Handlungsempfehlungen ohne eigenes Abwägen bestätigen.

FCAS Ethical AI Demonstrator

Um den Einsatz von KI bei einem FCAS im Kontext der unvermeidlichen seelischen Spannungen möglichst realitätsnah zu erfahren, entstand die Idee des *FCAS Ethical AI Demonstrators*.

Dieser wird beispielhaft und für konkrete Szenarien aufgrund von KI-Assistenz und zu treffender Bekämpfungsentscheidung im *FCAS Prototyping Lab* ermöglichen, mit einer realen, für den militärischen Einsatz



Prof. Dr. Wolfgang Koch
lehrt als Professor für Informatik an der Universität Bonn. Zugleich ist er Chief Scientist des Fraunhofer-Instituts für Kommunikation, Informationsverarbeitung und Ergonomie (FKIE) in Wachtberg und erforscht Probleme der wehrtechnischen Digitalisierung.

entwickelten KI zu interagieren, um ein realitätsnahes Bild von den Möglichkeiten, Grenzen und ethischen Implikationen dieser Technologie zu gewinnen.

Wege zu einem derartigen Demonstrator werden zurzeit in einer explorativen Studie in Zusammenarbeit von Industrie, einem Start-up und Fraunhofer erarbeitet. Mit Unterstützung der Luftwaffe entstanden zugrunde zu legende Szenarien. Da dieses Vorgehen ein Novum ist, besitzt es naturgemäß experimentellen Charakter. Ohne ein Menschenbild, das verantwortlichen Technikgebrauch ermöglicht, ist jedoch digitale Assistenz für moralisch akzeptable Entscheidungen unmöglich.

Bedeutung der Militärseelsorge

„Innere Führung“ in diese Richtung obliegt in besonderem Maße der Militärseelsorge. Analog zum hippokratischen Eid der Ärzte, die ebenso zu Verantwortung verpflichtet sind, wäre die bei der Gründung der Bundeswehr für unerlässlich gehaltene Verteidigung im Kontext der Digitalisierung mit frischem Blick zu sehen.

Für von Baudissin gehörte es jedenfalls „zu den wesentlichen Aufgaben der Militärgeistlichen, auf die Heiligkeit des Eides wie auch des Gelöbnisses zu weisen, dem Rekruten den Ernst der Übernahme seiner Dienstpflichten auf sein eigenes Gewissen, zugleich aber auch die von Gott gesetzten Grenzen jeder und auch dieser Verpflichtung aufzuzeigen“. In diesem Geiste verabschiedete sich Konrad Adenauer von der Bundeswehr „als dem sichtbarsten Ausdruck des Wiederaufbaus Deutschlands, als Wiederherstellung der Ordnung, als Beweis der Eingliederung in die Front freier Völker zum Schutze unseres Vaterlandes“.

Auch für ein FCAS möge Adenauers feste Überzeugung gelten: „Soldaten, wenn wir nicht unsere Streitmacht geschaffen hätten, hätten wir Freiheit und Frieden schon lange verloren. So haben Sie, Soldaten, durch die Arbeit, die Sie geleistet haben, in Wahrheit dem deutschen Volke den Frieden geschenkt und erhalten.“

INNERE FUHRUNG

Ein Soldat 2011 in der Provinz Kundus mit dem Tattoo „Si vis pacem, para bellum“ – „Wenn du Frieden willst, rüste zum Krieg“ (o.); Bundeswehrsoldaten gedenken 2013 im Feldlager Kundus gefallener Kameraden (u.)



Durch die Covid-19-Pandemie war die Militärseelsorge vor große Herausforderungen gestellt. Ihre vorwiegend analogen Angebote mussten in kurzer Frist durch digitale Formate ergänzt bzw. ersetzt werden. Was hat zum Gelingen dieser neuen Formen beigetragen? Was folgt daraus für das Führungsverhalten im digitalen Raum? Dazu sucht der folgende Artikel erste Antworten.

Die Militärseelsorge arbeitet vorwiegend in analogen Formaten. Das war bisher selbsterklärend. Die direkte Begegnung mit den Menschen war und ist entscheidend für das Gelingen militärseelsorglicher Arbeit. Gottesdienste oder Andachten leben vom direkten Dialog zwischen Geistlichen und Gemeinde. Das seelsorgliche Gespräch ist geprägt vom persönlichen Miteinander der Gesprächspartner. Rüstzeiten mit ihrem Gemeinschafts- und Erlebnischarakter sind kaum vorstellbar, ohne dass Menschen zusammenkommen, miteinander diskutieren, sich austauschen und gemeinsam Orte und Räume erkunden. Unterrichte sind auf den Dialog und die Prozesse in der Gruppe angewiesen.

Kurz: Militärseelsorge nimmt den Menschen ganzheitlich in den Blick. Deshalb ist ihre Arbeit so sehr auf analoge Formate angewiesen. Die digitale Kommunikation beschränkte sich lange weitgehend auf Berichte über oder Werbung für die Angebote.

Auch die Führungsprozesse innerhalb der Militärseelsorge waren und sind entscheidend durch analoge Kommunikati-

onsformen geprägt. Militärgeistliche tauschten sich in regelmäßigen Konventen über ihre Arbeit aus, beraten sich gegenseitig oder erhalten inhaltliche Impulse für ihren Dienst unter Leitung der Militärdekanate, auf Bundesebene vom Evangelischen Militärbischof oder dem Kirchenamt. Für die Stärkung in dem anspruchsvollen

(INNERE) FÜHRUNG IM DIGITALEN AUSNAHMEZUSTAND



Spontane vertrauliche Gespräche, ganzheitliche Wahrnehmung, Gruppenprozesse im Unterricht und Rüstzeiten mit Gemeinschafts- und Erlebnischarakter: Bis 2020 war Militärseelsorge fast ausschließlich persönliche Begegnung. Der Institution und ihren Mitarbeitenden gelang die Umstellung auf digitale Formate, aber es wurde auch deutlich: Wesentliche Arbeitsform wird das Analoge bleiben

Von Dirck Ackermann

Dienst ist die direkte Begegnung wesentlich. Auch hier beschränkte sich die digitale Kommunikation weitgehend auf administrative Angelegenheiten.

Wenn von Führungsprozessen gesprochen wird, so muss bedacht werden, dass die eigentliche seelsorgliche Arbeit vor Ort vom Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lebt, die in einem hohen Maße autonom agieren. Die Autonomie im Handeln wiederum lebt von der Identifikation mit dem kirchlichen Auftrag. Die Trennung von Privatem und Beruflichem ist eher unterbestimmt. Nicht von ungefähr werden

die Geistlichen – wie auch die Pfarrhelferinnen und Pfarrhelfer – in einem Gottesdienst in ihr Amt eingeführt, in dem ihnen für diese Aufgabe der Segen Gottes unter Handauflegung zugesprochen wird. Militärseelsorge ist eine Berufung zu Verkündigung, Seelsorge und Unterricht, die den ganzen Menschen betrifft.

zu den Angehörigen, auch die Seelsorgerinnen und Seelsorger hatten zunächst keinen Zugang zu ihnen.

Viele Militärgeistliche haben diese Situation mit ihren ersten Wochen in der Auslandseinsatzbegleitung verglichen: Man kommt in eine neue Situation, die gefährlich werden kann. Das Arbeitsumfeld ist

vollkommen neu. Die Lage ist unsicher und unübersichtlich. Mit anderen Worten: Das Umfeld ist volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Experten kürzen das mit dem englischen Terminus VUCA ab (volatile, uncertain, complex, ambiguous). Es gab keine Handlungssicherheit in Flussdiagrammen.

Um diese Situation zu bewältigen, waren Kreativität, innere Ordnung, ein gewisser Reflexionsgrad des eigenen Handelns gefragt sowie gute gegenseitige Begleitung und Beratung untereinander. Diese Eigenschaften, verbunden mit dem hohen Grad an Autonomie in der



Formen der Begleitung durch die Evangelische Militärseelsorge: Soldaten und Angehörige bei einer Rüstzeit (links), Militärseelsorger im Gespräch mit einem Soldaten im Gelände

Erste Schritte in einer neuen Umgebung

Die Beschränkungen durch die Covid-19-Pandemie haben diese analogen Formen der Arbeit wie auch der Führungsprozesse massiv behindert, wenn nicht zeitweilig ganz unmöglich gemacht. Gottesdienste vor Ort wurden abgesagt. Das direkte persönliche Gespräch zwischen zwei Personen war zunächst nur übers Telefon möglich. Rüstzeiten waren nicht mehr erlaubt, ebenso waren Unterrichte kaum mehr durchzuführen. In der Krankenhauseelsorge waren Patienten nicht nur ohne Kontakt

Arbeit vor Ort, führten zu einem bemerkenswerten Innovationsschub in der Arbeit der Militärseelsorge im digitalen Raum. Soundclouds wurden entdeckt bzw. eingerichtet, um erste Nachrichten, Andachten und inhaltliche Impulse zu veröffentlichen. Auf unterschiedlichen Social-Media-Kanälen wurden Beiträge eingestellt und neue Kommunikationsformen ausprobiert. Zu Ostern und an anderen Gedenktagen wurden erste Gottesdienste online gestellt. Zur Kommunikation mit den Patienten wurden Tablets genutzt. Zur gegenseitigen Vernet-

Leitender Militärdekan Dr. Dirck Ackermann

ist Referatsleiter Seelsorge im Evangelischen Kirchenamt für die Bundeswehr und Chefredakteur von ZUR SACHE BW.



zung wurden Chatgruppen eingerichtet und neue Plattformen für Videokonferenzen entdeckt und benutzt. All das weitgehend mit privatem Equipment, das entweder vorhanden war oder selbstständig angeschafft wurde. Manchmal oder sogar häufig unterstützten Freunde und Verwandte.

Nicht nur in den ersten Monaten der Entwicklung waren entscheidend für den Erfolg die Charakteristika, die die Mitarbei-

Institution identifizieren. Ferner sind ihre Eigeninitiative, ihr eigenständiges Denken und ihr eigenverantwortliches Handeln wesentlich. Die Aufgabe für die Leitung besteht daher zunächst darin, Räume offenzuhalten für die Identifikation sowie für die ethische Reflexion des Handelns. Ferner sollte sie Möglichkeiten eröffnen, Eigenständigkeit und Kreativität weiterzuentwickeln, und Mut zur Innovation fördern. Für das Arbeiten im digitalen Raum

müssen – das hat die Erfahrung gelehrt – die Rahmenbedingungen erweitert und verbessert werden. Das betrifft sowohl das technische Equipment als auch die Fortbildungsangebote in diesem Bereich. Bei der Strategieentwicklung sollten die Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter miteinbezogen werden. Eine reine zentrale direktive Führung könnte sich eher kontraproduktiv auswirken.

Die hier dargestellten Grundsätze für das Führen in der Digitalisierung korrespondieren in gewisser Weise mit den Leitgedanken der Inneren Führung: der mündige Soldat, der eigenständig und selbstverantwortlich seinen Auftrag erfüllt und sich dabei von seinem Gewissen leiten lässt. Diese Leitgedanken dienen dazu, dass Menschen volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Handlungsherausforderungen bewältigen können. Von daher bedeutet Führen auch im digitalen Zeitalter Innere Führung.

Um Missverständnissen vorzubeugen, es bleibt dabei: „Militärseelsorge nimmt den Menschen ganzheitlich in den Blick und deshalb werden wir immer zu denen gehören, die alles, was verantwortbar ist, auch wirklich tun, damit die Präsenz des Lebens im Leben wahrgenommen wird“, so sagte im Sommer 2021 der Evangelische Militärbischof. Die wesentliche Arbeitsform wird das Analoge bleiben, nun aber ergänzt durch digitale Angebote. ▲



Auf dem Instagram-Kanal „emilseels“ stellt Theologin Merle Schröder die Militärseelsorge vor, gibt Impulse und tauscht sich mit Soldatinnen und Soldaten aus

terinnen und Mitarbeiter der Militärseelsorge ausmachen: Identifikation mit dem Auftrag, Eigeninitiative und Selbstständigkeit, gute Vernetzung untereinander.

Eigenständigkeit und Identifikation mit dem Ganzen

Auf der Leitungsebene war in dieser Phase zunächst entscheidend, die Initiativen zu unterstützen und miteinander zu vernetzen bzw. die verschiedenen Netzwerke zentral zu koordinieren. So wurde zum Beispiel eine zentrale Onlineplattform für die unterschiedlichen digitalen Formate entwickelt. Ferner wurden Schritte unternommen, um die Rahmenbedingungen des Arbeitens im digitalen Raum zu erweitern und zu verbessern. Für die auf diesem Gebiet weniger erfahrenen Kollegen wurden Fortbildungsangebote organisiert. Schließlich wurde ein Strategieprozess für die Kommunikation im digitalen Raum entwickelt, der klärte, mit welchen Angeboten von welcher Ebene welche Kanäle bespielt werden sollen.

Was folgt aus diesen Erfahrungen für das Führen in der Digitalisierung? Voraussetzung für einen Erfolg in digitalen Angeboten sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit Zielen und Auftrag der

VON HERZEN FREI



Warum Menschen in der Bundeswehr mehr brauchen als schnöde Arbeitsverträge. Ein Zwischenruf

Von Jobst Reller



Militärpfarrer Dr. Jobst Reller
leitet das Evangelische Militärpfarramt Munster II.

Wenn das kommt, ist das nicht mehr meine Bundeswehr“, so sagte ein lang erfahrener „Spieß“. Wir hatten über die Idee gesprochen, für den Dienst in der Bundeswehr in Zukunft auf Eid und Gelöbnis oder deutsche Staatsangehörigkeit zu verzichten. Soldat sein ohne feierliches Versprechen treuen Dienens und ggf. tapferen Verteidigens von Recht des Grundgesetzes und Freiheit des deutschen Volkes standen für ihn nicht zur Diskussion. Ein schnöder Arbeitsvertrag böte keinen Ersatz. Der Beruf des Soldaten fordert eine andere Hingabe.

Ich erinnere mich an heiße Diskussionen im Führerkorps einer Kompanie zwischen „Fachdienern“ und in der Truppe aufgewachsenen Unteroffizieren. Die einen wären am liebsten ohne Uniform zum Dienst erschienen, die anderen betonten „das scharfe Ende des Berufs“ im Kampf, Kameradschaft, die militärischen Gepflogenheiten wie Antreten, Marsch in Formation und Geländedienst. Ohne Fachdienst und elektronische Kampfmittel würde allerdings auch niemand im modernen Krieg bestehen. Das wissen alle.

Ein junger Kompaniechef sagte mir: „Ach, Herr Pfarrer, es ist doch gar nicht mehr vorgeesehen, dass jeder junge Offizier auch militärisch führen kann. Viele führen nichts als einen Schreibtisch und werden nie Kompaniechef werden.“

„Oberstabsgefreiter wird heute jeder, wenn er nur die nötige Dienstzeit hat“, auch das höre ich des Öfteren. Die Botschaft dahinter ist, dass sich Motivation, Erfahrung und Einsatz nicht auswirken auf Dienstgrad und Status. Ob die neuen Dienstgrade „Stabskorporal“ oder „Korporal“ daran etwas ändern? Oder bei dann acht Mannschaftsdienstgraden interne Hackordnungen fördern?

**Oft höre ich:
„Soldatsein ist kein Job wie jeder andere, der sich nur über das vergleichsweise sehr gute Gehalt definiert.“**

In der Truppe fühlt man sich durchgeschüttelt nach Aussetzung der Wehrpflicht, einer Fülle internationaler Einsätze im Auftrag des Dienstherrn, neuen Strukturen und Attraktivitätsprogrammen, die das Soldatische in der Werbung hinter coolem Erlebnisgewinn und Karriereversprechen für Individuen verschwinden zu lassen scheinen. Die Neuverständigung über das den Sol-

datenberuf gemeinsam Auszeichnende und Verbindende hat gerade einmal angefangen in „zerfaserten“ sozialen Gefügen wie den Kompanien. Kompanien als Ganzen regelmäßig wenigstens einmal pro Jahr einen Monat mit vollem Personal- und Materialbestand militärische Übungsmöglichkeiten zu geben – darin könnte sich soldatische Professionalität und Kameradschaft neu finden und bewähren.

In Innerer Führung eines Soldaten der Bundeswehr bewährt sich aber nicht nur der professionelle Kämpfer, sondern auch der Staatsbürger in Uniform und der von Herzen freie Mensch.

Ein offenes Gesprächsforum wie der Lebenskundliche Unterricht unter Moderation des Militärpfarrers könnte wesentlich mehr genutzt werden. Miteinander reden, Selbstverständigung über den Soldatenberuf tut not. ▲



DIE KUNST DES FÜHRENS

**Über eine oft unterschätzte
und zugleich notwendige Kompetenz
für theologische Führungskräfte
in Kirche und Diakonie**

Von Lars Charbonnier



Seminarteilnehmer in der Führungs-
akademie für Kirche und Diakonie.
Sowohl Wissen aus dem 19. Jahrhundert
als auch Managementlehre der Universität
St. Gallen (großes Foto) fließen in die
Weiterbildung kirchlicher Führungskräfte ein

Der Berliner Universalgelehrte und
Kirchenvater des 19. Jahrhunderts
Friedrich Schleiermacher hat Theo-
logie als eine positive Wissenschaft definiert
und beschreibt damit, dass sie sich kon-
stitutiv auf eine vorfindliche religiöse, im
evangelischen Fall protestantisch-christ-
liche Praxis bezieht. Es ist deshalb nicht
zuerst ihre Aufgabe, metaphysische oder
ethische Reflexionen über Gott und die
Welt anzustellen, sondern sie dient der



Dr. Lars Charbonnier
ist Studienleiter an der
Führungsakademie für
Kirche und Diakonie in
Berlin mit den Schwer-
punkten im Bereich
Coaching und Persönlich-
keitsentwicklung,
Organisationsentwicklung
und Strategie sowie dem
Fokus auf Zielgruppen
der mittleren Ebene der
verfassten Kirche.

Kirchenleitung. Alle Disziplinen der Theologie, so sein Verständnis, dienen der Orientierung derer, die in der Kirche wirksam und symbolisch handeln. Dieses allgemeine Verständnis von Kirchenleitung setzt er voraus, wenn er dann unterschiedliche Dimensionen der Verantwortung und entsprechende Aufgabenfelder unterscheidet, etwa im Blick auf Haupt- und Ehrenamtliche oder die unterschiedlichen Praxisfelder kirchlicher Arbeit.

Um einen eigenen Ort innerhalb der Theologie für die Auseinandersetzung mit diesen Fragen nach dem wirksamen Handeln in der Kirche zu haben, hat Schleiermacher die Praktische Theologie als eigenständige und zugleich für die kirchliche Praxis hervorgehobene Disziplin in den Fächerkanon erhoben – neben den exegetischen, historischen und systematisch-philosophischen Disziplinen. Der theoretische Charakter auch dieser praktisch genannten Theologiedimension war ihm dabei stets wichtig: Sie sollte keine Anwendungswissenschaft sein – wie es manche nach ihm dann entwickelt haben, kein Rezeptwissen, keine bloße Technik vermitteln, sondern im eigentlichsten Sinne Kunstlehre. Heute würde man wohl von einem höchst kontextuellen Verständnis sprechen, das Schleiermacher stark macht: Es braucht Wissen um Zusammenhänge und Methoden, Erfahrungen in Handwerk und Gestaltung. Wie dieses aber in einer jeweiligen Situation angemessen und zielführend einzusetzen ist, ist eine stets aktuell zu beantwortende Frage.

Die Kunst des Führens: Wenn wir an der Führungsakademie für Kirche und Diakonie (fakd) in Berlin unsere mehrmodulige Weiterbildung für Führungskräfte der mittleren kirchlichen Ebene (Kirchenkreis, Dekanat, Kirchenbezirk... mit entsprechenden Superintendentinnen, Dekaninnen, Pröpsten... nicht nur hier kennt die protestantische Vielfalt einige Begriffe) so nennen, dann schließen wir nicht zuerst an den Klassiker Max de Prees in der Managementliteratur an (1992), sondern ganz wesentlich an dieses Verständnis Schleiermachers. Wir verbinden es zugleich mit einem aktuellen Verständnis systemischen Managements (St. Gallen) und nehmen so ernst, dass auch das Führen in Kirche und Diakonie heute kontextadäquates multirationales Reflektieren voraussetzt und die jeweils anfallenden Führungsaufgaben insbesondere durch kommunikative Prozesse zu gestalten sind. Reflexion und Kommunikation wiederum setzen als Gelingensbedingung geklärte und kompetente Persönlichkeiten voraus. Die Haltung einer Führungskraft, so unsere Überzeugung an der fakd, ist deshalb wesentlich für ihren Erfolg und prägend für ihre „Kunsthfertigkeiten“ im Führungsgeschäft. Deshalb berücksichtigen wir in unseren Weiterbildungen die Dimension der Selbstführung, natürlich auch im religiös-spirituellen Sinne, in besonderer Weise – neben Theorien und Modellen, Werkzeugen und Methoden im Bereich von Organisation und Personal, von Strategie und Ressourcenmanagement usw.

Leider lässt sich diese Linie von Schleiermacher zu einem zeitgemäßen Verständnis von Führung und Leitung in der Kirche in der historischen Entwicklung nicht so gerade ziehen, wie es der Beitrag bis hierher nahelegt. Im Gegenteil: Dass neben Verkündigung und Liturgie, Seelsorge, Unterricht und solidarisch-gemeinschaftsorientiertem Handeln und der Diakonie auch das Führen und Leiten in den Aufgabenbereich des theologisch-hauptamtlichen Per-

sonals gehört, wird zumindest im Bereich der verfassten Kirchen erst seit einigen Jahren auch in dieser Deutlichkeit festgehalten – und etwa in Pfarrbildern beschrieben. Nach 400 Jahren landesherrlichem Kirchenregiment und einem am Ende doch vor allem durch Wachstum und damit Personen- und Ressourcenfülle gekennzeichneten 20. Jahrhundert muss die verfasste Kirche seit ungefähr 30 Jahren mit Mühe lernen, dass es angesichts begrenzter Ressourcen, angesichts von Zielkonflikten und mannigfachen gesellschaftlichen Herausforderungen auch im Feld des Führens und Leitens klare Kompetenzen aufseiten der Verantwortlichen braucht – auch wenn die je persönliche Berufung für einen kirchlichen Beruf die anderen Handlungsfelder im Blick hat. Was in der unternehmerischen Diakonie schon einige Jahre länger zum Alltag gehört, tut es nun auch zunehmend im Bereich der verfassten Kirche. Die Führungsakademie bietet für diesen Kompetenzerwerb notwendige Impulse und Lernentwicklung ermöglichende Frei- und Begegnungsräume an – für die Menschen in ihrer Selbstreflexion und in der Verantwortung für ihr Personal und ihre Organisationen. ▀

DER ANSATZ ÜBERZEUGT

Ein Leserbrief zu ZUR SACHE BW, Ausgabe 39:
„Innere Führung heißt: Führung“
Von Gerhard Bronisch

Dem Autor ist in jeder Hinsicht zuzustimmen. Er hat in der gebotenen Kürze den Kern der Inneren Führung in seiner Bedeutung für den Offizier dargelegt. Dabei fällt auf, dass er klassi-

Sein umfassender Ansatz – Bindung an die Werteordnung, Konsequenzen aus der Aufgabenvielfalt und Integration in die Gesellschaft – überzeugt. Er ordnet den „Krieger“ in das breite Spektrum der soldatischen Aufgaben ein und überträgt ihm dabei eine besondere Verantwortung („moralischer Kompass“). Bei allem Wandel, den auch die Innere Führung über die Jahrzehnte erfahren hat, bleibt der Rahmen mit der Bindung an das Grundgesetz und an das Soldatengesetz unverändert. Daher sollte man mit Begriffen wie

PS: Den Begriff „wesensfest“ kannte ich bisher nur aus der Hundezucht, (u. a. gute Prägung und Sozialisierung unter Artgenossen). Wenn damit Selbstsicherheit (Selbstgewissheit) im Umgang mit unserer Werteordnung gemeint ist, kann man ihn akzeptieren. ▲



Der hier kommentierte Artikel erschien in der Ausgabe 39 mit dem Themen-Schwerpunkt Demokratie

sche Aufgabenfelder wie die „zeitgemäße Menschenführung“, auf das die Kritiker die Innere Führung häufig reduzieren (und dazu gehört wohl auch Neitzel, S. 408), *expressis verbis* gar nicht erwähnt. Gleiches gilt für die politische Bildung. Staigis räumt auch indirekt mit der oft geteilten Auffassung auf, Innere Führung habe mit der Abschaffung der Wehrpflicht an Bedeutung verloren.

„kriegsbereit“ und „siegesfähig“ mehr als behutsam umgehen.

Mit den Protagonisten des „Kämpfers“ könnte man sich besser auf Augenhöhe auseinandersetzen, wenn Staigis den Zitaten Fußnoten beigelegt hätte. So muss man etwas mühevoll nach den Belegstellen suchen (u. a. in der NZZ vom 18.11.2020).



Gerhard Bronisch
ist Oberst a. D.

FRIEDENSFORSCHER UND GENERAL



Wolf Graf von Baudissin war nicht nur „Vater der Inneren Führung“, sondern auch einer der Väter der Entspannungspolitik. Jetzt legt Dagmar Bussiek eine knappe und doch umfassende Biografie vor

Von Angelika Dörfler-Dierken



Dagmar Bussiek: **Dem Frieden verpflichtet.** Wolf Graf von Baudissin (1907 – 1993) – Die Biografie (Demokratie, Sicherheit, Frieden, 225), Nomos, Baden-Baden 2021, 167 Seiten, 39 Euro.

„Dem Frieden verpflichtet“, sollen das nicht alle Bürger sein? Steht das nicht so schon im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland? Und sollen „dem Frieden verpflichtet“ nicht gerade die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr und die sie beauftragenden Politiker des Deutschen Bundestages sein? Diese Fragen sind aktuell in einer Zeit, in der immer wieder davon die Rede ist, dass deutsche Soldaten ‚im Feuer‘ stehen, dass sie ‚in den Krieg‘ gezwungen werden und selbst ‚Krieger und Kämpfer‘ sein müssen und sein wollen.

Die Historikerin Dagmar Bussiek, außerplanmäßige Professorin an der Leuphana Universität Lüneburg, hat ihre Biografie des „Vaters der Inneren Führung“ Wolf Graf von Baudissin unter den programmatischen Titel „Dem Frieden verpflichtet“ gestellt. Denn nach seinen Erfahrungen in der Wehrmacht hat Baudissin als Mitarbeiter in der Dienststelle Blank und im Bundesministerium der Verteidigung, dann in hohen und höchsten NATO-Verwendungen und zum Schluss als Gründungsdirektor des Instituts für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg nicht in den Kategorien von Sieg und Niederlage gedacht. Er hat vielmehr das gegnerische Interesse ins eigene Kalkül einbezogen und damit die Konfrontationen des Kalten Krieges rational verständlich und überwindbar gemacht. Wer die legitimen Interessen der anderen Seite anerkennt, kann Konzepte für Kooperation bis hin zur kooperativen Rüstungssteuerung entwickeln. Das diente in den 1970er und 1980er Jahren der Entspannung und hat die grundlegenden Umbrüche in Ost- und Südosteuropa möglich werden lassen.

Bussiek hat für ihre knappe und präzise, dabei zugleich umfassende und warmherzige Nachzeichnung von Leben und Wirken Baudissins das Baudissin-Dokumentationszentrum und den Rat von dessen Leiter intensiv genutzt. So ist eine sehr gut lesbare Untersuchung entstanden, die ein schon lange gefühltes Desiderat behebt: eine Biografie Baudissins, des bedeutendsten Militärreformers der Nachkriegszeit, der sich um die Bundeswehr, um die NATO und um die deutsche Sicherheits- und Verteidigungspolitik größte Verdienste erworben hat. Wegen des ganzheitlichen Forschungsansatzes von Bussiek kommt auch sein Umfeld in den Blick – vor allem seine Frau Dagmar, aber auch seine Schülerinnen und Schüler, die der Friedensforscher und General im Unruhestand als Dozent für moderne Strategie an der Universität Hamburg angeregt und geprägt hat.

Wie lassen sich Baudissins Ansätze heute weiterdenken? Diese Frage sollte in der deutschen Politik und Gesellschaft, ganz besonders aber am German Institute for Defence and Strategic Studies an der Führungsakademie der Bundeswehr weitergedacht werden. Baudissins nüchterne Analyse-methode enthält wichtige Anregungen für den Umgang mit Konflikten in unserer Gegenwart. ▲

LERNERFAHRUNGEN MIT DER LUTHER-PUPPE



**Eine Studie untersucht die Ergebnisse des
Reformationsjubiläums 2017 für die Ökumene**

Von Jobst Reller

Wer das Jubiläum zum 500. Geburtstag Martin Luthers 1983 miterlebt hat und mit dem zur 500-jährigen Veröffentlichung der 95 Thesen 2017 vergleicht, könnte den Eindruck bekommen, dass Luther heute innerkirchlich eher kritisch betrachtet wird, zum Beispiel wegen seiner aggressiv antijüdischen Schriften. 1983 war er selbstverständliche Quelle der Vergewisserung. 1983 ist natürlich nicht 2021. Eher von außerhalb wurde auf die bleibende Bedeutung von Luthers Unterscheidung von Religion und Politik oder auf die Zivilcourage des kleinen Mönchs aus Wittenberg hingewiesen.

In der vorliegenden Studie, durchgeführt vom Konfessionskundlichen Institut in Bensheim, dem Institut für Ökumenische und Interreligiöse Forschung der Universität Tübingen und dem Institut für Ökumenische Forschung in Straßburg, ist zur Auswertung ein Gedanke leitend, der für die Initiatoren des Jubiläums entscheidend war, nämlich der, das Jubiläum als Christusfest der ganzen Christenheit ökumenisch zu feiern. Ist das gelungen oder gescheitert? Militärseelsorge hat an dieser Frage ein besonderes Interesse, arbeitet sie doch vor Ort in aller Regel ökumenisch, versteht sich oft als Avantgarde der Ökumene.

Die Studie erhebt über qualitative Leitfrageninterviews ein erstes Teilbild. Regional beschränkt kommen die Gesprächspartner aus Baden-Württemberg bzw. den ev. Landeskirchen und Bistümern und Universitäten dort oder waren Delegierte der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen oder auch Bürgermeisterinnen der Städte Bretten, Heidelberg, Konstanz, Schwäbisch-Hall und Freiburg.

So ist auch das Teilbild noch uneinheitlich, aber in den Details wegweisend und verdienstvoll: Ein guter Umgang zwischen den christlichen Konfessionen ist auch in Deutschland erst eine Errungenschaft der jüngeren Zeit. Bekenntnisse der Buße oder auch Gesten der Versöhnung auf internationalen Großveranstaltungen – wie das Mitwirken des Papstes im Gottesdienst des Lutherischen

Weltbundes in Lund – berührten. Trotz weiter trennender Theologien ermöglichten gerade Musik, Kunst und Kultur gemeinsame Zugänge (S. 15, 18, 22 f.): Das Pop-Oratorium „Luther“ von Dieter Falk, Luther-Opern, die Reformations-sinfonietta von Michael Penkuhn-Wasserthal und vieles mehr. Die der Mediengesellschaft und dem Kommerz geschuldete, über zehn Jahre traktierte Konzentration auf die Person Luther ermüdete (S. 29) und war angesichts dessen, dass es mehr Reformatoren gab, sachlich nicht angemessen. Das Gemeinsame, nicht das Trennende wurde als positive Lernerfahrung erlebt (S. 30). Als Symbole haben sich das „Hildesheimer Kreuz“, je nach Drehung Straßensperre oder Verbindung, und der den Heroen verniedlichende „Playmobil-Luther“ eingeprägt: Bibel und Feder stehen für den gebildeten, seinem Gewissen und seiner Einsicht verpflichteten Menschen der Neuzeit. Wenn das so richtig gedeutet ist, dann wäre das Reformationsgedenken heimlich, still und leise doch angekommen. ▲



Gemeinsam 2017. Studie zur ökumenischen Rezeption des Reformationsjubiläums, Bensheim, Tübingen, Straßburg 2021. Download: www.tinyurl.com/2017-studie

GLAUBENS- FRAGEN

Fans verehrten Elvis Presley wie einen Messias. Was viele nicht wissen: Der Sänger war selbst gläubiger Christ – auch wenn er oft mit seinem Glauben haderte. „Ich bin, was Gott für mich bestimmt hat“, sagte er. „Ich bin nicht der King, denn es gibt nur einen König und das ist Jesus Christus“



Nennen Sie die fünf Grundhaltungen, die für Ihren Dienst als Soldatin und Soldat zentral sind.“ So lautet die Aufgabe im Ethik-Seminar. „Grundhaltungen“, das sind in der Sprache der Tradition die „Tugenden“, durch fortgesetzte Einübung zum Habitus, nahezu zur zweiten Natur gewordene Orientierungen im Handeln. Einen solchen „moralischen Kompass“ hat jeder und jede, tief ver-

und Fairness, Sachlichkeit und Wahrhaftigkeit, Geduld und Besonnenheit, Tapferkeit und Widerstandsfähigkeit, Vertrauen und Authentizität, Zugewandtheit und Mitmenschlichkeit. Dazu immer wieder wichtige Ressourcen wie Gottvertrauen oder Humor. Der Austausch landet schnell in Geschichten und Erfahrungen, aber auch bei den Brüchen der Berufsbiografien.

LOYALITÄT JA – TREUE NEIN?



Anmerkungen zu einer umstrittenen Tugend

Von Roger Mielke

ankert in biografischen Erfahrungen, oft verbunden mit Gesichtern, mit prägenden Vorbildern. Daran muss ethische Bildung, wenn sie nicht nur ein blutleeres Gedankengebilde sein will, anknüpfen. Ethik ist dann „Reflexion“ im wörtlichen Sinne: Die moralische Orientierung über Gut und Böse, Falsch und Richtig wendet sich zurück auf sich selbst, verliert ihre Selbstverständlichkeit, lässt sich in Frage stellen, sucht, Gründe zu geben. Im Seminar bitte ich die Teilnehmenden, ihre Antworten als Kernbegriffe zu notieren. Die Karten werden dann in der Gruppe in „Clustern“, also sinnverwandten Wortgruppen, geordnet.

In der Übung wird deutlich, wie groß die Schnittmengen sind. Oft sind es die alten „Kardinaltugenden“, die im modernen Gewand begegnen: Gerechtigkeit

Eine Diskussion ist mir wegen ihrer Intensität besonders im Gedächtnis geblieben. Nebeneinander lagen die Karten „Pflicht“, „Disziplin“, „Loyalität“ und „Treue“. Ich frage in die Gruppe hinein: „Loyalität und Treue – ist das eigentlich das Gleiche?“ Ein im Dienst ergrauter Stabsfeldwebel interveniert heftig: „Loyalität ja, Treue nein, oder besser: nicht mehr.“ Oh, denke ich, Vorsicht, das kam von ganz tief innen. Eine heiße Diskussion entspinnt sich. Einige stimmen zu, gerade altgediente Soldaten. Die Stoßrichtung: Loyalität meint ein äußeres Verhalten. Klar, man tut seine Pflicht, man „funktioniert“, aber mehr auch nicht. Die Identifikation mit dem Soldatenberuf ist dünn geworden. „Treue“ dagegen, so ist man sich einig, bedeutet etwas anderes: die innere Bindung an den eigenen



Öffentliches Gelöbnis,
hier in München: Soldaten
schwören oder geloben
treu zu dienen

Beruf, der mehr ist als ein „Job“, der das eigene Leben zutiefst prägt und im Extremfall auch fordert, dieses Leben im Töten und Getötetwerden einzusetzen. Ein anderer Soldat fasst den Gesprächsgang so zusammen: „Man muss aufpassen, sich nicht irgendwann selbst zu verlieren.“ Verloren hat sich offenbar derjenige, der sich aus dem Treueverhältnis verabschiedet hat, um sich auf rein äußere Pflichterfüllung zurückzuziehen.

Eine alarmierende Diskussion

Was steckt hinter solchen Rückzugsgeschichten? Natürlich viel Frust und Enttäuschung. Manches davon ganz im individuellen Bereich: Brüche in der Laufbahn, ausgebliebene Beförderungen, zerbrochene Familien, schwierige Vorgesetzte. Anderes berührt in der Wahrnehmung der Soldatinnen und Soldaten aber auch systemische Fragen: fehlende politische Rückendeckung und gesellschaftliche Anerkennung, unklare Aufträge, mangelhafte Personalführung, Vertrauensverlust, Überregulierung und Verantwortungsdiffusion, Defizite im Bereich der Ausrüstung. Eine toxische Mischung.

Mancher sagt: Klagen auf hohem Niveau, Larmoyanz. Das ist nicht ganz falsch, obwohl es ja gut ist, dass vor dem Seelsorger der Frust deutlicher und ungefilterter herausgelassen wird als gegenüber dem militärischen Vorgesetzten.

Und doch ist der Tenor der Diskussion alarmierend. Aus doppeltem Grund. Zum einen: Für den Soldaten, der sich in seinem Frust eingerichtet hat, stellt sich die Frage, welchen Sinn er seinem Beruf noch abgewinnen kann. Enttäuschung macht unglücklich und im Extremfall krank. Wenn er sich, wie der eine Kamerad meinte, „selbst verloren hat“, dann muss es doch darum gehen, mit ihm darüber nachzudenken, wie er sich „wiederfinden“ kann. Zum anderen: Es kann nicht im Interesse des Dienstherrn sein, dass sich ein Soldat auf bloß äußere Loyalität zurückzieht. Im Hintergrund steht ein Vertrauensverlust. Der ist ansteckend. Vertrauen ist die grundlegende Ressource guter Führung.

Das gegenseitige Treueverhältnis

Es ist kein Wunder, dass gerade die Frage nach der „Treue“ zu derart erbitterten Diskussionen führt, ist doch die Treue eine, wenn nicht die Grundtugend des Soldatenberufes. Das Versprechen, „treu zu dienen“, steht im Zentrum der soldatischen Verpflichtung: als Schwur im Dienst der Berufssoldatin und des Soldaten auf Zeit, als Gelöbnis für die freiwillig Wehrdienstleistenden. „Ich schwöre [bzw. ich gelobe], der Bundesrepublik Deutschland treu zu dienen und das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes tapfer zu verteidigen, so wahr mir Gott helfe.“ (SG §9) Diese Verpflichtung ist charakteristisch anders als im Beamteneid, in dem der oder die Beamte schlicht verspricht, die „Amtspflichten gewissenhaft zu erfüllen“ (BBG §64,1). Der Sinn ist klar: Mit dem Maß des Einsatzes steigt die Intensität der Verpflichtung und damit auch der abverlangten Selbstverpflichtung. Der Treueeid bindet den Eidgeber als ganze Person an den Eidnehmer, nicht nur als Funktionsträger. Die religiöse Beteuerung „so wahr mir Gott helfe“ demonstriert den höchsten Grad der Verpflichtung. Die religiöse Adresse des

Eides, also die Selbstverpflichtung vor Gott, macht die Tiefe der Bindung deutlich, ist doch damit diejenige Instanz angerufen, der gegenüber keine innere Reserve und kein persönlicher Vorbehalt möglich sind. Der „assertorische Eid“ etwa des Zeugen eines Gerichtsverfahrens verpflichtet zur unbedingten Wahrhaftigkeit, der „promissorische Eid“ drückt das Versprechen eines unbedingt verlässlichen Handelns aus. In

**„Der Eid bindet nicht,
wo Gesinnung und Hand-
lungen abverlangt werden,
die im Widerspruch zu den im
Gottesverhältnis gegründeten
tiefsten Verpflichtungen
stehen.“**



Göring und andere Nazis besichtigen die Zerstörung durch den von Stauffenberg deponierten Sprengsatz. Die Verschwörer hatten die Grenzen des Eids erkannt

beidem wird deutlich, dass der Eid darauf zielt, eine wechselseitige Bindung des Vertrauens gerade dort zu ermöglichen, wo das Vertrauen besonders gefordert wird: wenn es vor Gericht um Schuld und Strafe geht, wenn es im Falle des Beamten um die Verlässlichkeit und Rechtsbindung staatlichen Handelns geht, wenn es im soldatischen Dienst auf den Gehorsam auch unter Todesgefahr ankommt.

Treue zu sich selbst

Mit der religiösen Adresse ist allerdings auch die Grenze des Eides angezeigt. Der Eid bindet nicht, wo Gesinnung und Handlungen abverlangt werden, die im Widerspruch zu den im Gottesverhältnis gegrün-

deten tiefsten Verpflichtungen stehen. Das Ringen der Männer des 20. Juli mit den Fragen der eidlichen Bindung und der Legitimität des Tyrannenmordes ist bekannt. Ihre uns kaum noch verständliche Zögerlichkeit hängt gerade mit der tief empfundenen Bindung durch den Eid zusammen, der eine gegenseitige Treueverpflichtung umfasst. Hitler hatte durch seine verbrecherische und mörderische Vernichtungspolitik schon längst seinen Teil der Treueverpflichtung aufgekündigt.

Für den Bereich der Bundeswehr hält Paragraph 1 des Soldatengesetzes fest: „Staat und Soldaten sind durch gegenseitige Treue miteinander verbunden.“ Gehorsam und Fürsorgepflicht des Dienstherrn sind zwei



**Militärdekan
Dr. Roger Mielke** leitet
das Evangelische Militär-
pfarramt Koblenz III am
Zentrum Innere Führung
der Bundeswehr.

Seiten einer Medaille: Der Verlässlichkeit der politischen Ordnung entspricht die Verlässlichkeit desjenigen, der diese Ordnung verteidigt. Treue heißt also: sich selbst treu zu sein. Dies ist der Grund, warum es so schmerzhaft und bitter ist, das Treueverhältnis aufzukündigen. Der oben beschriebene Soldat vertrat die Meinung, dass er von seinem Dienstherrn im Stich gelassen worden sei und ihm daher die besondere innere Bindung des Treueverhältnisses auch nicht mehr abverlangt werden könne. Der besondere Schmerz liegt darin, dass der Soldat damit auch einen Teil seiner selbst, seiner „Identität“ aufgegeben hat; er hat etwas von sich selbst – vielleicht sogar sich selbst – aufgegeben.

Die Aufgabe der Seelsorge

Wenn es sich mit der Selbstaufgabe tatsächlich so verhielte, hätte der Dienst der Seelsorge kaum Einfluss auf die systemischen Faktoren einer solch prekären Situation, sie kann keine Ausrüstungsmängel beheben und keinen politischen Rückhalt verschaf-

fen. Aber ethische Bildung, wie sie von der Seelsorge verantwortet wird, kann mindestens zweierlei tun:

1. Im wechselseitigen Treueverhältnis schwingt eine Dimension der Unbedingtheit mit, die nur in religiöser Sprache angemessen ausgedrückt werden kann: „... so wahr mir Gott helfe“. Auch im Horizont einer vernunftgeleiteten ethischen Reflexion kann dieser letzte Grund der Treue verantwortlich benannt werden: als Grund und Halt eines Lebens, das sich auch durch Brüche und Enttäuschungen hindurch getragen weiß: „Aber der Herr ist treu; der wird euch stärken und bewahren vor dem Bösen.“ (2. Thessalonicher 3,3)

2. Ethische Bildung wird angesichts systemischer Mängel und biografischer Enttäuschungen aufmerksam machen für Handlungsspielräume und Selbstwirksamkeit und sie wird Achtsamkeit einüben für den inneren Menschen, den moralischen Kompass, die Grundhaltungen und Kernwerte, die zutiefst mit der personalen Identität verknüpft sind. ▲

Bereichsvorschrift Truppenführung:

415. Vertrauen zwischen Fhr und Geführten ist eine Voraussetzung für den Erfolg und die Grundlage für den Zusammenhalt auch in Not und Gefahr. Vertrauen erwirbt, wer mit Herz und Verstand führt. Die Gefolgschaft der anvertrauten Menschen gewinnt, wer beherrscht und maßvoll ist, Gerechtigkeit und Geduld übt, für die Truppe sorgt, Gefahren und Härten teilt, Vertrauen schenkt, Fehler zulässt sowie immer wahrhaftig und sich selbst treu bleibt. Vertrauen überwindet Unsicherheit.

PRÜFEN, WAS DER FREIHEIT DIENT

Eine Denkschrift der Evangelischen Kirche begreift die Zehn Gebote als ethischen Kompass in der digitalen Welt

Von Sven Behnke

Surfen Sie nicht als Admin“, lautet das erste der „10 Gebote für den Umgang im Netz“, die die Sparda-Bank Baden-Württemberg für ihre Kunden bereithält. Zweifelsohne verlangt die Welt des Digitalen nach Regeln und ethischer Orientierung, doch ist die Erinnerung an die biblischen Zehn Gebote in diesem Zusammenhang hilfreich?

Wo uns die Homepage der Bank fragend zurücklässt, liefern die Mitglieder der Kammer für soziale Ordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) Antworten. Sie haben in diesem Jahr unter dem Titel „Freiheit digital“ eine neue Denkschrift vorgelegt. Diese sucht die prägenden technologischen Entwicklungen und die mit ihnen einhergehenden gesellschaftlichen Prozesse des digitalen Wandels zu beschreiben und auf dem Hintergrund der biblischen Tradition ethisch zu reflektieren.

Ethische Orientierung ohne moralinsaure Verbote

Die Autorinnen und Autoren der Denkschrift unternehmen, was schon Luther in seinen Katechismen tat: Sie erklären die biblischen Zehn Gebote in zeitgemäßer Sprache und gewinnen aus ihnen ethische Orientierung für die eigene Gegenwart. Der Denkschrift dienen die Zehn Gebote als maß-

geblicher Referenzpunkt für die Frage nach Chancen und Risiken digitaler Technologien und Kommunikation und unserem verantwortungsvollen Umgang mit ihnen.

Als „Die Zehn großen Freiheiten“ (Ernst Lange) oder „Magna Charta der Befreiung“ (Jan M. Lochman) wurden die



Bis heute inspirierend: die Zehn Gebote, dargestellt vom Künstler Keith Haring (1958 bis 1990), bei einer Ausstellung in der Alten Bräuerkirche in Kassel

Zehn Gebote von Theologen des 20. Jahrhunderts bezeichnet. Zu Recht, denn anders als manch rigide und moralinsaure Lesart es nahelegt, zielen die Zehn Gebote nicht auf Gängelung, sondern auf verantwortliche Lebensgestaltung in *Freiheit* vor Gott. „Wie sollen, wie wollen wir leben?“, lautet die Frage,

Dr. theol. Sven Behnke

ist evangelischer Pfarrer und arbeitet als Theologe am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) in Potsdam im Projektbereich „Innere Führung, Ethik, Militärseelsorge“.



die die Zehn Gebote gestern wie heute zu bedenken aufgeben.

Auf der Linie dieser gut evangelischen, die Freiheit betonenden Auslegungstradition betrachtet die Denkschrift den digitalen Wandel. Ihre *Relecture* der Gebote schafft keine fortschrittsfeindlichen Verbote. Recht genutzt diene die Digitalisierung der Freiheit. So der Tenor der Denkschrift, die auch auf die Gefahren einer alle Lebensbereiche durchdringenden Technologisierung hinweist, dabei aber auf Alarmismus verzichtet.

Die Befreiung aus Ägypten galt dem Volk Israel. Das „Du sollst...“ der Gebote weiß in jüdisch-christlicher Tradition stets um ein konkretes Gegenüber. Die Denkschrift hebt hervor, wer Subjekt ethischen Entscheidens und Handelns im Zeitalter der Digitalisierung ist: Der Mensch bleibt verantwortlich, nicht die Maschine. Wir haben über Sinn, Zweck und Nutzen digitaler Geräte nachzudenken und zu prüfen, ob sie unserer Freiheit dienen oder ob sie sie einschränken oder gar gefährden.

In der Beschreibung digitaler Technologien ist sprachlich klar zwischen Mensch und Maschine zu unterscheiden: Die Rede von *autonom handelnden* Robotern etwa berge das Risiko zu suggerieren, dass diese Geräte wie der Mensch über

Entscheidungsfähigkeit und Bewusstsein verfügten. Tatsächlich aber *handelten* sie nicht autonom, sondern *wirkten automatisiert* oder *autoregulativ*. Verantwortung für ihr Wirken trägt der Mensch als ihr Erfinder und Nutzer.

„Du sollst nicht stehlen“

Auf den Schutz seiner Freiheit zielt die gegenwartssensible Auslegung der einzelnen Gebote, die hier nur bruchstückhaft referiert werden kann: So gebe zum Beispiel das Bilderverbot Anlass, Selbstinszenierungen in der digitalen Welt zu hinterfragen. Das Sabbatgebot verlange angesichts zunehmender Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Homeoffice und der Möglichkeit grenzenlosen Onlineshoppings nach heilsamer Unterbrechung von Arbeit. Die Auslegung des siebten Gebots („Du sollst nicht stehlen“) sucht ein Gleichgewicht zwischen den Forderungen nach Freigabe und Sicherung geistigen Eigentums im Netz und nach fairer Teilhabe am digitalen Wirtschaften.

Aktuelle friedensethische und sicherheitspolitische Debatten, etwa um die Nutzung autoregulativer Waffensysteme,

me, spiegeln sich in den vom Leitbild des gerechten Friedens geprägten Ausführungen zum Tötungsverbot. Kritisch wird angefragt, inwieweit „meaningful human control“ als integraler Teil letaler autoregulativer Waffensysteme verlässlich gewährleistet werden könne. Zwar wird zwischen den Zeilen eine Tendenz zur Ächtung solcher Waffen erkennbar, eine klare Positionierung vermeidet die Denkschrift aber mit Verweis auf die diesbezüglich noch offene Debatte.

An der ein oder anderen Stelle mag man kurze und prägnante „Dos and Don'ts“ in der EKD-Schrift vermissen und in Teilen werden mehr Fragen aufgeworfen als beantwortet. Dennoch wirkt die Denkschrift orientierend, weil es ihr gelingt, eine bunte Palette an mit der Digitalisierung verbundenen Phänomenen thematisch zu ordnen und auch dem technischen Laien verständlich zu machen. Wir werden erinnert, dass die Verantwortung für Gestaltung und Nutzung digitaler Technologien bei uns liegt, die wir die von Gott geschenkte Freiheit zu bewahren haben.

Nach Meinung der Autorinnen und Autoren der Denkschrift

taugt Digitalisierung weder zur Vergöttlichung noch zur Dämonisierung. Nüchtern lautet ihr Fazit: „Alles menschliche Kulturschaffen einschließlich der Technikentwicklung ist weder eindeutig gut noch eindeutig böse, sondern zutiefst ambivalent.“ Der digitale Wandel verlangt also nach ethischem Differenzierungs- und Urteilsvermögen. Zu beidem gibt die neue Denkschrift vielfältige Anregungen.

Ihre Perspektiven und Ideen lassen sich auch für eine kritisch-konstruktive Begleitung der fortschreitenden Digitalisierungsprozesse in der Bundeswehr fruchtbar machen – und dies nicht nur mit Blick auf die Debatten um autoregulative Waffensysteme. Wenn es etwa in der „Strategischen Leitlinie Digitalisierung“ des Bundesministeriums der Verteidigung heißt, dass die Informationstechnik „der strategische ‚Enabler‘ (Impulsgeber) für die Befähigung der Streitkräfte und der Bundeswehrverwaltung zur Erfüllung ihrer Kernaufträge“ (Ziff. 601) sei, gilt es ebenso, die Rolle des Menschen im digitalen Gefüge der Bundeswehr zu betonen: Digitaler Fortschritt entbindet den Menschen nicht von seiner Verantwortung für sich und seinen Nächsten. Diese hat er weiterhin selbst zu tragen, um seiner Würde und Freiheit willen. ■

KIRCHE UNTER DEN SOLDATEN



**Die Kapelle aus dem Feldlager Masar-i-Scharif,
zurzeit in Potsdam**



Bild aus vergangenen Tagen:
die Kapelle in Masar-i-Scharif bis
zum Abzug der Bundeswehr

So viele Erinnerungen. 20 Jahre lang waren deutsche Soldatinnen und Soldaten in Afghanistan im Einsatz. Sie haben aufgebaut und beraten, waren manchmal einfach nur da, waren an Gefechten beteiligt oder Ziel von Anschlägen. Dienst in Afghanistan bedeutete in der Regel: Leben im Camp. Teil des Camps und Teil des Lebens in Masar-i-Scharif war das Haus Benedikt, ein Haus der Begegnung. Wie viele Menschen haben hier gegessen, haben gefeiert, gesungen, gebetet, geschwiegen, getrauert? Es gibt keine neuen Bilder mehr von Camp Marmal. Haus Benedikt steht nicht mehr. Deutschland hat den Afghanistaneinsatz abgeschlossen und steht doch mit der Aufarbeitung noch am Anfang. Die Türen, der Altarstein und andere markante Teile des Hauses der Begegnung liegen jetzt in einer Halle bei Potsdam. Sie warten auf ihre Zukunft. Haus Benedikt soll in Deutschland wieder aufgebaut werden; dafür setzen sich viele ein. Deshalb wurden die tonnenschweren Steine hierhergebracht. Es soll ein Ort der Erinnerung entstehen, ein Ort, an dem man beten, schweigen und an diejenigen denken kann, die damals mit dabei waren.



Schwere Fracht:
Eingelagerte Bestandteile
von Haus Benedikt
warten auf ihre Zukunft



Massiv und mit
schützender Aura:
die Tür zur Kapelle



Der Altarstein, sorgfältig
verpackt, soll bald wieder
aufgerichtet werden

160 000 deutsche Soldatinnen und Soldaten waren in 20 Jahren im Einsatz. Das bedeutet unendlich viele einzelne Geschichten und Erinnerungen. Vielleicht sind sich die Erinnerungen und die Steine ähnlicher als wir denken: Manche sichtbar, andere gut eingewickelt, warten sie darauf, irgendwann ausgepackt und zusammengesetzt zu werden.

Impressum



Im Auftrag des Evangelischen Militärbischofs
herausgegeben von Professorin Dr. Angelika Dörfler-Dierken;
Dr. Dr. Frank Hofmann, Andere Zeiten e. V.; Professor Dr.
Friedrich Lohmann, Universität der Bundeswehr München

Mitarbeitende dieser Ausgabe:

Isolde Karle, Reinhold Janke, Angelika Dörfler-Dierken,
Stefanie Rüggeberg, Gerd Wegner, Wolfgang Schmidt,
Martin Elbe, Michael Strunk, Will Teichert, Andreas
Heinemann-Grüder, Rainer Glatz, Katja Dombrowski,
Wolfgang Koch, Jobst Reller, Lars Charbonnier, Roger
Mielke, Sven Behnke, Michael Schröder

Redaktion:

Dirck Ackermann (Chefredakteur),
Walter Linkmann, Martin Middendorf,
Felix Ehring, Florian Siebeck

Redaktionsanschrift:

Jebensstraße 3, 10623 Berlin
Telefon: 030 310181-123

Internet:

www.militaerseelsorge.de

E-Mail:

militaerseelsorge@ekd.de

Beirat für die Redaktion:

Heiko Blank, Veronika Drews-Galle, Roger Mielke,
Jobst Reller, Silke Röcher-Hoffmann, Michael Rohde,
Marcus Schaper

Realisierung:

Gemeinschaftswerk der Ev. Publizistik gGmbH
Abteilung Printprodukte, Leitung: Ursula Ott
Emil-von-Behring-Str. 3, 60439 Frankfurt/Main
Bildredaktion: Caterina Pohl-Heuser
Gestaltung und Satz: Zully Kostka

Druck:

Strube Druck & Medien OHG,
Stimmerswiesen 3, 34587 Felsberg

Verlag:

Evangelische Verlagsanstalt Leipzig,
Blumenstraße 76, 04155 Leipzig

Vertrieb:

Gemeinschaftswerk der Ev. Publizistik gGmbH
Emil-von-Behring-Str. 3, 60439 Frankfurt/Main
Martin Amberg, Telefon: 069 580 98-223
E-Mail: mamberg@gep.de

Erscheinungsweise:

Zweimal jährlich
ISSN: 1869-4497



Bildnachweise

Titel: Niklas Grapat, laif / S. 5 Jaafae Ashtiyeh, Getty Images / S. 7 picture alliance, Everett Collection;
Sven Hoppe, picture alliance, dpa / S. 8-11 Getty Images, U.S. Air Force; Zino Peterek / S. 12-15 picture alliance, JOKER; gemeinfrei / S. 16-21 Andrea Bieri, Bundeswehr; Getty Images, Alexander Koerner / S. 22-27 Privat / S. 28-33 Getty Images, Bettmann; Imago, Leemage; Georg Wendt, picture alliance, dpa; Mark Cuthbert, Getty Images / S. 39-42 Maximilian Schulz, Bundeswehr; Sebastian Wilke, Bundeswehr; Bundeswehr / S. 43 Chris Jung, Getty Images; Leo Correa, picture alliance, AP / S. 44-47 John Thys, Reuters; Philippe Lissac, Imago; Antony Paone, Reuters / S. 48-52 Getty Images, VCG; Sepp Spiegl, Imago; Omar Haj Kadour, Getty Images / S. 53 Christoph Hardt, Imago; picture Alliance, dpa, AP / S. 54-56 Wakil Kohsar, Getty Images; Marcus Yam, Getty Images / S. 57-59 Afghanistan-Schulen; Lachen helfen / S. 60-62 Jane Schmidt, Bundeswehr / S. 63 Maurizio Gambarini, picture alliance, dpa; Fabrizio Bensch, Reuters / S. 64-66 EKA (2); Zino Peterek / S. 68-70 Gian Ehrenzeller, picture alliance; Führungsakademie für Kirche und Diakonie / S. 73 Simon Barber, Plainpicture / S. 74-77 Andreas Gebert, picture alliance, dpa; akq-images / S. 78-79 Thomas Lohnes, epd-bild / S. 80-81 Walter Linkmann / S. 82 ullstein bild / Rücktitel: Jami Tarris, Getty Images



Der gebürtige Algerier Yves Saint Laurent kommt als junger, talentierter Modeschöpfer zu Christian Dior, der sein Mentor wird. Als Dior 1957 unerwartet stirbt, soll Saint Laurent das Haus mit gerade mal 21 Jahren weiterführen. Doch dann kommt die Einberufung zum Wehrdienst. Die Schikanen der Kameraden hält der Außenseiter nur wenige Tage aus. Im Militärkrankenhaus erfährt er, dass die Führung von Dior sich nach einem Nachfolger für ihn umsieht. Saint Laurent wird in eine Nervenheilanstalt in Paris eingewiesen, mit Elektroschocks und Psychopharmaka ruhiggestellt. Nach seiner Entlassung verklagt der Designer seinen ehemaligen Arbeitgeber wegen Vertragsbruchs – und gewinnt. 1962 gründet Saint Laurent sein eigenes Label – und macht die Initialen seines Namens zum Synonym für Jetset und Begehrlichkeit.

Totgesagte leben länger



Alexander Garth
Untergehen oder Umkehren
Warum der christliche Glaube
seine beste Zeit noch vor sich hat

240 Seiten | 12 x 19 cm
Paperback
ISBN 978-3-374-06915-6
EUR 15,00 [D]

Warum der christliche Glaube seine beste Zeit noch vor sich hat

Während das Christentum in anderen Teilen der Welt einen überwältigenden Aufschwung erfährt, kämpfen die Kirchen Europas mit einer schweren Krise. Die ererbte Form des Christentums scheitert an den Herausforderungen einer offenen, sich schnell wandelnden Gesellschaft, in der die Menschen ihre Religion frei wählen. Alexander Garth sieht in diesem Konflikt die Chance, eine neue Ära für die europäische Kirche einzuläuten. Es geht um die Neuentdeckung der Mission und der Gemeinde. Und vor allem geht es darum, Jesus als faszinierendes Zentrum des Glaubens wiederzuentdecken – in einer Zeit, in der Fragen nach Identität, Sinn und Wahrheit präsenter sind denn je.



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT
Leipzig www.eva-leipzig.de

Bestell-Telefon 0341 7114144 · Fax 0341 7114150 · shop@eva-leipzig.de

Das Thema der nächsten Ausgabe

=====



Vertrauen

Wenn die Schlange hypnotisch säuselt: „Mir kannst du vertrauen“, ist Flucht die einzige Option für das Dschungelkind. Wir alle müssen lernen, nicht zu vertrauen. Müssen, genauer gesagt, lernen zu unterscheiden: Welchen Menschen und Situationen muss ich misstrauen – und wo ist es genau andersherum? Politik oder Wirtschaft, Natur oder Technik, Familie oder Firma, Frieden oder Sicherheit, Leben oder Sterben: Ohne Vertrauen läuft gar nichts. So wie Kinder Misstrauen, müssen Erwachsene Vertrauen lernen. Und schon Mahatma Gandhi wusste: „Misstrauen ist ein Zeichen von Schwäche.“