

Konsequenzen der Errichtung eines MSB für internationale Kooperationen

Persönliche Perspektive eines Vertreters
der Betriebswirtschaftslehre

Hans Koller

Der BWL sagt man Manches nach, aber sicher kein dogmatisches Festhalten an traditionellen Prinzipien. Vielmehr kennt man Betriebswirte als diejenigen, die nüchtern eine effektive Erreichung von Zielen auf eine möglichst effiziente Weise anstreben. In der Folge möchte ich mich anhand zweier Beispiele mit der effektiven Erreichung des Zieles »Verankerung der HSU in der internationalen Forscher-Szene« befassen sowie mit dem Ziel der Vermittlung von Kompetenzen für internationale Kooperationen während der Qualifizierung.

Wann immer ich in den letzten 24 Jahren Kolleginnen und Kollegen (nationalen wie internationalen) auf die Frage nach meiner Universität antwortete, dass ich eine Professur an der Universität der Bundeswehr habe, waren die ersten Reaktionen die gleichen: frotzelnde Frage, ob denn die Studierenden Uniform tragen, ob man regelmäßig mit antreten müsse, ob man selbst Soldat sei und dergleichen mehr. Wann immer die besagten Kolleginnen und Kollegen mich in dieser Universität besuchten, wich das Frotzeln einem bewundernden Staunen. Besonders deutlich war dies 2008, als ich die Ehre hatte, der erste deutsche Gastgeber für die traditionsreichste Europäische Konferenz im Bereich des Innovationsmanagements zu sein. Im 15. Jahr ihres Bestehens kam die IPDMC – die Innovation and Product Development Management Conference – zum ersten Mal nach Deutschland, und das ausgerechnet an die Universität der Bundeswehr Hamburg. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der ganzen Welt waren mehr als überrascht über die freie Zugänglichkeit des Geländes und der Universität, über die zivile Bekleidung der Studierenden und die Abwesenheit militärischer Symbole. Das war signifikant anders als sie das aus den Military Academies ihrer Länder kannten. Aus der Überraschung wur-

de Bewunderung und Wertschätzung für diese offene und freie Universität der deutschen Streitkräfte. Hamburg und die HSU schien es den renommierten Kolleginnen und Kollegen wirklich angetan zu haben, denn als das Conference Board vor zwei Jahren beschloss, dass es Zeit wäre, die nunmehr 29. IPDMC wieder in Deutschland stattfinden zu lassen, war jeder Versuch, Ihnen andere attraktive Tagungsorte in Deutschland vorzuschlagen, vergebens. Das Board wollte unbedingt wieder nach Hamburg. Für meinen Kollegen Cornelius Herstatt von der TUHH und für mich hingegen, die wir diese Konferenz zum zweiten Mal gemeinsam ausrichten wollten, hatte sich die Situation mit der Aussicht auf einen MSB an der HSU jedoch gravierend verändert. Wer in Neubiberg erlebt, wie sich der Zugang zu einer Universität anfühlt, wenn man eine bewaffnete Wache passieren und dort unter Vorzeigen seines Personalausweises Einlass in ein sichtbar umzäuntes Gelände erbitten muss, der weiß sofort, dass das in der wissenschaftlichen Szene schlichtweg unzumutbar ist. Selbst wenn es manche Kolleg:innen akzeptieren mögen, gibt es viele Kolleg:innen, z.B. aus neutralen Ländern (z.B. bisher Schweden und Finnland) oder aus Ländern, in denen die Erinnerung an den zweiten Weltkrieg noch sehr präsent ist, die sich in einem solchen Ambiente unwohl fühlen würden. Sehr schnell haben Cornelius Herstatt und ich entschieden, die 29. IPDMC in Anbetracht des MSB nicht mehr an der HSU stattfinden zu lassen, sondern an der TU in Harburg. Dies ist nur ein Beispiel, es wird viele andere internationale Konferenzen oder andere Veranstaltungen geben, die in Zukunft dann eben nicht mehr an der HSU stattfinden, wenn diese von einem MSB umgeben ist – ganz im Gegensatz zu dem propagierten Bemühen der HSU um eine Vernetzung in der internationalen Wissenschaftsszene. Und dabei geht es nicht nur um die Zugangskontrolle, sondern es geht um das Befremden, das eine solche Zugangskontrolle auslöst in einer Wissenskulturszene, die vom offenen (!) Austausch lebt. Die institutionelle Logik in der Wissenschaftsszene ist einfach eine komplett

andere als die institutionelle Logik des Militärs.¹ Selbst die Harvard Business School oder das MIT in Cambridge sind völlig frei zugänglich.

Helmut Schmidt, Willy Brandt und Georg Leber wussten das – und haben sich bewusst für OFFENE Universitäten der Bundeswehr entschieden – für das, was die Kolleginnen und Kollegen aus der IPDMC 2008 so bewundert haben. Obwohl es in den damaligen Zeiten nach 1968 und in der Hochphase der RAF sicher gute Gründe für eine Abschottung der Bundeswehr gab, haben die Gründerväter die beiden Universitäten der Bundeswehr bewusst unter die Kultusaufsicht der Länder gestellt, und haben sich bewusst für ihre Universitäten als Orte offener Begegnungen zwischen »Bürgern in Uniform« und der Zivilgesellschaft entschieden. Dies war nicht nur ein Versprechen an die lokale Politik, die größten Wert auf diese Offenheit legte und die sogar bereits die Integration der Hochschule der Bundeswehr in die Gesamthochschule Hamburg per Gesetz vorbereitet hatte (vgl. Ellwein/Müller/Plander [Hg.] 1974). Den Gründern ging es um nicht weniger als um die Verankerung der Bundeswehr als Streitkräfte einer freiheitlichen und demokratischen Grundordnung in der Mitte der Gesellschaft. Dem Gründungspräsidenten der Hochschule der Bundeswehr in Hamburg, Thomas Ellwein, und anderen Mitgliedern der Gründungskommission war diese Offenheit so wichtig, dass sie die ganze Architektur der Universitätsbauten an diesem Prinzip der Offenheit ausgerichtet haben. Was für eine bewundernswerte politische Weitsicht und Umsicht! Es ist mir völlig unbegreiflich, was es heute rechtfertigt, diese wohl durchdachten politischen Ziele der Gründer und ihre wohl durchdachte Umsetzung in einer sicherheitspolitischen Lage aufzugeben, die nicht angespannter ist als die Ost-West-Konfrontation Anfang der 1970er Jahre. Als effektive Maßnahme im Sinne der Förderung internationaler Forschungsk Kooperationen kann man die Errichtung eines MSB jedenfalls keinesfalls bezeichnen.

Als Betriebswirt ist mir die Tendenz zu einer Standardisierung der Sicherheitsmaßnahmen und zu einer Gleichbehandlung aller militärischen

1 Vgl. zu Institutional Logics bspw. Thornton, Patricia H.; Ocasio, William: Institutional Logics. In: Greenwood; Sarling; Suddaby (ed.): The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, Sage 2008, S. 99–129.

Zu den Spannungen der Institutionellen Logiken zwischen dem Sicherheitsdenken der Bundeswehr und dem notwendigen Explorieren durch Start-ups vgl. z.B. auch Andresen, Florian/Schulte, Benjamin: Institutionelle Ambidextrie in der Bundeswehr: Die Navigation zwischen formaler Hierarchie und agiler Start-up Logik am Beispiel der Einsatzflottille 1. In: Kraus/Kreitenweis/Jeraj (Hg.): Intrapreneurship – Unternehmergeist, Systeme und Gestaltungsmöglichkeiten, Gabler-Vlg. 2022, S. 263–277.

Einrichtungen, die alle von einem MSB umgeben werden, ebenso bewusst wie auch der Anreiz zu einer Risikominimierung bei jenen Stellen und Gremien in der Bundeswehr, die heute über die Beibehaltung eines Sonderweges für die HSU entscheiden müssen. Die Kommission für Bewachung und Absicherung der Bundeswehr (KomBA) legt ihr Augenmerk eben vorrangig nur auf »Bewachung und Absicherung«. Vielleicht liegt es an meinem Spezialgebiet des Innovationsmanagements, dass ich diese in Unternehmen wie in öffentlichen Betrieben zu beobachtende Tendenz zu einer Risikominimierung überaus kritisch sehe. In seinem Büchlein über Vertrauen spricht schon Niklas Luhmann davon, dass in unserer überaus komplexen Welt eine Risikominimierung zur Verhinderung allen Fortschritts führt (vgl. Luhmann 2014), von Wirtschaftswissenschaftlern wie Schumpeter oder Vertretern aus dem heutigen Innovationsmanagement ganz zu schweigen. Etwas »unternehmen« oder einen Fortschritt auf politischer Ebene anzustreben, ist immer mit Risiken verbunden. Die Gründerväter der Universitäten der Bundeswehr wussten das und sind mit eben dieser Gründung, die innerhalb und außerhalb der Bundeswehr hoch umstritten war, viele Risiken eingegangen (vgl. Ellwein/Müller/Plander [Hg.] 1974). Auch heute müssten jene Entscheidungsträger im Sinne der übergeordneten Zielsetzung den Mut haben, eine Entscheidung für die Beibehaltung einer offenen HSU zu treffen, die ihnen *vielleicht* später einmal vorgeworfen werden könnte, wenn denn doch etwas passieren sollte. Ich persönlich bewundere Entscheidungsträger in allen Bereichen, die ihre Entscheidungen an den ganzheitlichen und langfristigen Zielen ausrichten, statt an der kurzfristigen Risikominimierung. Wenn man sich so verhält, fördert dies die langfristige Effektivität statt einer kurzfristigen Effizienz.

Gern möchte ich noch ein zweites Argument anbringen, das weniger an der Positionierung der Universität in der internationalen Scientific Community ausgerichtet ist, als vielmehr an der originären Auftragserfüllung der Bundeswehr selbst. Dabei ist mir bewusst, dass ich mich als Zivilist damit auf Glatteis begeben. Ich habe die Ehre und das Vergnügen, im Rahmen der akademischen Weiterbildung an der HSU als Studienleiter für den sehr international ausgerichteten »Master on Civil-Military Interaction« tätig sein zu dürfen, den das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung (ZWW) bzw. die HSU gemeinsam mit dem NATO CIMIC Center of Excellence in Den Haag betreibt. Als »Studierende« durften wir hier in den letzten Jahren eine wirklich beeindruckende Fülle an sehr erfahrenen Expertinnen und Experten begleiten – aus den Streitkräften unterschiedlicher Nationen, aus GOs, NGOs, Frontex, Feuerwehr, Katastrophenschutz etc. mit sehr unterschiedlichen beruflichen Hin-

tergründen. In dem aktuellen Jahrgang haben wir 25 Teilnehmer aus zwölf Nationen – von Kanada und den USA über viele Europäische Staaten bis hin zu Nigeria und Australien. Sie alle sind bemüht, in gemeinsamen Hilfsaktionen einer bedrohten Bevölkerung effektiv und effizient Hilfe zu leisten – sei es in Folge bewaffneter Konflikte oder nach Naturkatastrophen. Obwohl sich die involvierten Organisationen und Menschen im Ziel alle einig sind, ist die Koordination dieser Beteiligten im Einsatz doch oft extrem schwierig. Der Grund für diese Problematik liegt in dem Umstand, dass die Beteiligten sehr heterogene Erfahrungshintergründe und Sichtweisen haben – oder mit Bezug zur Theorie: Sie folgen unterschiedlichen institutionellen Logiken.² Das Wichtigste, was es in diesen internationalen Kooperationen zunächst zu erreichen gilt – da sind sich alle Teilnehmer an diesem Studiengang einig – ist die Förderung eines gemeinsamen Verständnisses füreinander, verbunden mit einem hohen Maß an Toleranz für die Berechtigung unterschiedlicher Perspektiven. Genau diese Offenheit für unterschiedliche Perspektiven ist etwas, das im akademischen Diskurs gelernt werden soll. Und für diesen akademischen Diskurs ist wiederum die Offenheit der Institution wegweisend. Ich möchte an dieser Stelle meinen geschätzten Kollegen Manuel Schulz zitieren, der als Oberst aus seinen KFOR-Einsätzen im Kosovo die Erkenntnis von der außerordentlichen Bedeutung des »Comprehensive Approach« mitgebracht hat und der in einer Veranstaltung an der HSU dazu gesagt hat: »Wo sonst sollen die jungen Soldatinnen und Soldaten diese notwendige Offenheit erlernen, wenn nicht an der Universität«?! Mit dieser Aussage verband er die Bewunderung für eine und die Forderung nach einer Beibehaltung der Offenheit der Universität im Sinne der Gründer (vgl. auch Schulz 2005). Wenn die im MCMI immer wieder geäußerte Vermutung (oder Befürchtung) zutrifft, dass wir künftig sehr viel mehr zivil-militärische Zusammenarbeit brauchen – sowohl in der Folge zunehmender Naturkatastrophen als auch in der Folge veränderter Szenarien für militärische Konflikte, bei denen die Zivilbevölkerung sehr viel schneller betroffen ist –, dann bekommt der akademische Diskurs und die Offenheit der Universität noch mal eine erheblich gewichtigere Bedeutung. Dann gewinnt

-
- 2 Hier sei hinsichtlich der Institutional Logics erneut verwiesen auf Thornton; Ocasio: Institutional Logics. In: Greenwood; Sarling; Suddaby (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage 2008, S. 99–129. Oder es sei auf den Klassiker verwiesen: DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W.: *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, Vol. 48, No. 2 (April 1983), S. 147–160.

das Leitbild Helmut Schmidts von akademisch gebildeten Offizieren (vgl. z.B. Staack 2016) durch die notwendige Kooperation mit zivilen Akteuren insbesondere im internationalen Bereich eine sogar unmittelbar einsatzrelevante Bedeutung. Dieses Argument lässt sich zudem konkretisieren für die interkulturelle Kompetenz, die von betroffenen Soldaten im Einsatz als bedeutsam erkannt und sukzessive aufgebaut worden ist, bevor sie denn ihre erste Verankerung im Weißbuch 2006 gefunden hat (vgl. Andresen 2021).

Ferner muss dieses Argument erweitert werden in Richtung der Wahrnehmung der Bundeswehr durch die Gesellschaft. Vielleicht war das Bild des »Bürgers in Uniform« niemals relevanter als in einer Zeit, in der die gesteigerte Bedeutung der zivil-militärischen Zusammenarbeit keine bessere Basis finden kann als eine hohe Akzeptanz der Streitkräfte in der Bevölkerung. Eine Abschottung der HSU von der Bevölkerung durch einen MSB setzt diesbezüglich das völlig falsche Signal. Wir brauchen mehr Offenheit und nicht eine neue Form der Einkapselung. Die Gründer der Universitäten der Bundeswehr haben diese Bedeutung der Offenheit – auch für die Erfüllung militärischer Aufträge – vielleicht schon damals vorausgesehen. Jedenfalls hatten sie damals in unruhigen Zeiten den Mut, »mehr Offenheit zu wagen«. Diese an Effektivität orientierte Ausrichtung sollten wir nicht für kurzfristige Erwägungen zur Minimierung kaum erkennbarer Risiken aufs Spiel setzen. Im Übrigen haben auch alle bisherigen Verteidigungsminister der vergangenen 50 Jahre – ob von der SPD oder von der CDU – die Offenheit der HSU eben nicht infrage gestellt – und das aus guten Gründen! Selbst nach den Terroranschlägen des 11. September 2001 blieb die Universität der Bundeswehr in Hamburg aufgrund der erhöhten Sicherheitsstufe nur ein paar Tage für die Öffentlichkeit geschlossen.

Wenn die hier – und auf dem Symposium insgesamt – vorgetragenen Argumente für eine zunehmende Bedeutung des Austausches zwischen der Bundeswehr und der Gesellschaft sowie zwischen der Bundeswehr und der Wissenschaft zunehmend wichtiger werden, dann würde eine Abschottung der Helmut-Schmidt-Universität durch einen MSB die Effektivität des Wirkens der HSU unweigerlich vermindern statt sie zu mehren. Helmut Schmidt selbst würde das nicht verstehen!

Ohne die beiden folgenden Überlegungen weiter auszuführen, kann ich mir als ein an Effektivität ausgerichteter Betriebswirt die Hinweise nicht verkneifen, dass eine hohe Akzeptanz der Streitkräfte in der Bevölkerung zugleich eine hervorragende Basis für die Personalakquise bedeutet – ein in Zeiten der Personalknappheit auch kaum zu überschätzendes Argument. Ebenso sei nur angedeutet, dass aktuell in der Bundeswehr sehr viel über Digitalisierung und

den Bedarf nach Innovationen gesprochen wird. Die gravierendsten Veränderungen durch die Digitalisierung sehen wir nicht in der Technologie, sondern in den gesellschaftlichen Veränderungen, die durch diese Technologien ermöglicht werden. Offene Universitäten, die in intensivem Diskurs mit Unternehmen und der Gesellschaft stehen, bieten große Potentiale für das Erkennen der gesellschaftlichen Veränderungen und den Umgang mit diesen Veränderungen.

Zusammenfassend fällt die Schlussfolgerung leicht: Die Bundeswehr braucht im ureigenen Interesse keine abgekapselten Ausbildungseinrichtungen, sondern sie braucht den offenen Dialog mit Expert:innen aus Unternehmen, der Wissenschaft und besonders mit verschiedenen Vertretern der Gesellschaft. Die Bundeswehr braucht Führungskräfte, die sich trauen, sie »als Streitkräfte einer freiheitlichen und demokratischen Grundordnung in der Mitte der Gesellschaft zu verankern«. Im Sinne der Effektivität – und nicht aufgrund eines dogmatischen Festhaltens – brauchen wir nicht weniger, sondern mehr offenen Diskurs!

Literatur

- Andresen, Florian (2021): Exploring Meso-Level Dynamic Capabilities to Address the Capability Rigidity Paradox. Dissertation an der HSU 2020. Wiesbaden: Gaber-Verlag.
- Ellwein; Thomas/Müller, Achatz von/Plander, Harro (Hg.) (1974): Hochschule der Bundeswehr zwischen Ausbildungs- und Hochschulreform, Opladen: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kraus, R./Kreitenweis, T./Jeraaj, B. (Hg.) (2022): Intrapreneurship – Unternehmergeist, Systeme und Gestaltungsmöglichkeiten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luhmann, Niklas (2014): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 5. Aufl., Stuttgart: UTB.
- Schulz, Manuel (2005): Kulturtechniken zur Konfliktprävention aus militärischer Perspektive. In: Pradetto, A (Hg.): Human Security und Auslandseinsätze der Bundeswehr, Münster: LIT Verlag.
- Staack, Michael (2016): Helmut Schmidt – Staatsmann, Stratege, Reformier der Bundeswehr, Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Thornton, Patricia H./Ocasio, William (2008): Institutional Logics. In: Greenwood; Sarling; Suddaby (Hg.): The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. Thousand Oaks, Kalifornien: Sage.