

Detlef Bald

Die Reform der Bundeswehr und eine zeitgemäße Innere Führung

Fünfzehn Thesen und Anregungen aus dem Arbeitskreis »Weiterentwicklung der Inneren Führung«

Dr. Detlef Bald, vorm. Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, München

Der Arbeitskreis »Weiterentwicklung der Inneren Führung«

Der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages stellte in seinem Jahresbericht 2000 fest: »Mit den neuen Aufgaben (der deutschen Streitkräfte) und den gesamtgesellschaftlichen Prozessen wird sich das Prinzip der Inneren Führung als Klammer zwischen Bundeswehr und Gesellschaft fortentwickeln müssen.« Diese Vorgabe wurde bisher nicht im notwendigen Maße realisiert. Der gegenwärtige Umbau der Bundeswehr beschränkt sich weitgehend auf eine Reorganisation der Strukturen. Das reicht nicht aus. Die Bundeswehr benötigt eine Reform von Grund auf; diese ist an den Werten der zeitgemäß bestimmten Inneren Führung auszurichten.

In Absprache mit dem Wehrbeauftragten wurde der Arbeitskreis gebildet, der militärische und zivile Wissenschaftler aus den Bereichen der Politologie, Pädagogik, Soziologie und Geschichte zusammenführte, um einen Beitrag zur »Weiterentwicklung der Inneren Führung« zu leisten.

Als Mitglieder gehören ihm an:

Dr. Detlef Bald, vormals am Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr; Publizist und Historiker, München (Sprecher des Arbeitskreises);

Professor Dr. Hans-Joachim Gießmann, Stellv. Direktor des Instituts für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg (IFSH);

Oberstleutnant i.G. Dr. Jürgen Groß, IFSH, Hamburg; Oberstleutnant i.G. Dipl. Päd. Jörg Keller, Führungsakademie der Bundeswehr;

Dipl. Päd. Andreas Prüfert, Wiss. Leiter der Theodor-Molinari-Stiftung des Deutschen Bundeswehr Verbandes, Bonn;

Professor Dr. Ruth Seifert, Universität Regensburg;

Professor Dr. Elmar Wiesendahl, Universität der Bundeswehr, München.

Die nachfolgenden Ausführungen und Thesen, basierend auf Diskussionen und Studienpapieren des Arbeitskreises, wurden von Detlef Bald verfasst, teilweise jeweils unterstützt von Jürgen Groß und Andreas Prüfert.

Vorbemerkung zum Selbstverständnis des Arbeitskreises

»Innere Führung bedeutet die Verwirklichung staatlicher und gesellschaftlicher Werte und Normen in den Streitkräften«, führte der Wehrbeauftragte am 13. März 2001 vor dem Bundestag aus. Diesem Selbstverständnis folgt der Arbeitskreis,

um den entwickelten Status der Demokratie in der Bundesrepublik hinsichtlich der deutschen Streitkräfte zu prüfen. Denn allein die grundgesetzliche Orientierung ist das Maß der Militärpolitik, um die Bundeswehr in das demokratische Regierungssystem mit seiner Balance der Institutionen und in die Bedingungen des Rechtsstaates einzufügen sowie den Werten der pluralistischen Gesellschaft im Militär selbst Einfluss zu geben.

Immerhin benötigte es mehrere historische Anläufe für eine liberale Konstitution des Militärs – die gescheiterten Versuche in den preußischen Reformen von oben nach 1806, die parlamentarischen Perspektiven der Paulskirche von 1848 und die Ansätze der Reform gemäß der Weimarer Reichsverfassung von 1919. In diese freiheitliche und demokratische Tradition stellte der Spiritus Rector, Wolf Graf Baudissin, den »vierten Anfang« der Militärreform der Bonner Republik. Die Leitfigur des »Staatsbürgers in Uniform« knüpft direkt an Inhalte und Begriffe der von Gerhard von Scharnhorst entworfenen Militärreform an. Baudissin erklärte im Oktober 1950 sein Anliegen: die im Zeitalter der Restauration 1819 »stecken gebliebene Reform« aufzugreifen. Innere Führung bindet demnach die Bundeswehr an unveräußerliche Normen und Prinzipien: Die übergeordneten Werte der Demokratie, des Rechtsstaates und des Liberalismus – in der Fassung des Grundgesetzes – beanspruchen selbstverständlich Gültigkeit für die Bundesrepublik, also auch für das Militär. Daraus leitete das Bundesverfassungsgericht im Jahr 1994 das noch einmal bestätigte Prinzip des Parlamentsheeres ab, das keine Blankovollmacht der Exekutive zulässt, sondern den Prinzip der parlamentarischen Zuständigkeit und der politischen Transparenz betont. Trotz der Eindeutigkeit dieser Normen auch in der Wehrgesetzgebung der fünfziger Jahre blieb die politische Aufmerksamkeit und Beachtung gegenüber der Umsetzung im Militär zuweilen viel zu formal ausgeprägt. Das erwies sich bei der Frage nach der »Kongruenz« (Baudissin) des Militärs zur Gesellschaft, da deren Normen des Pluralismus und des Individualismus zeitweilig wenig akzeptiert wurden und also diese Rechte in der Bundeswehr nicht immer hinreichend Geltung fanden. Dennoch, im Begriff der Inneren Führung sind sie programmatic vom Gesetzgeber für die Bundeswehr vorgegeben, um das Militär in den Prozess der Entfaltung der Demokratie »zeitgemäß« einzubinden. Ein vermeintlich apolitischer Soldat einer militärischen Subkultur mit Tendenzen einer Politik der Absonderung (z. B. »Staat im Staate«) ist daher per se mit den Werten der Inneren Führung inkompatibel.

Und dennoch ist eine Art Sinnkrise der Inneren Führung als Tatsache zu verzeichnen. Vor allem irritierten die Umbrüche der internationalen Lage an der Wende zu den neunziger Jahren, weil bis dahin Bundeswehr mit Landesverteidigung gegen Bedrohung aus dem Osten und Kalter Krieg mit

Sicherheitspolitik gleich gesetzt wurden, so dass sich manche von der »Neuen Strategischen Doktrin« der NATO und dem veränderten Auftrag der Bundeswehr überrascht fühlten. Dann signalisierte der Wandel der Rüstungstechnologie das Ende der Massenarmee. Technokraten und Traditionalisten suchten dabei ihre Chance, die schwindende Bedeutung der Inneren Führung weiter zu reduzieren und ihren Anspruch überhaupt in Frage zu stellen.

Im Gegensatz zu diesen Tendenzen geht der Arbeitskreis davon aus, dass die vielfältigen Faktoren des Wandels ohne Zweifel eine Reform der Bundeswehr von Grund auf erfordern, eine neue Gestalt der Bundeswehr begründen und einen im einzelnen für sie noch zu definierenden Typ militärischer Professionalität zur Folge haben. Die alte Bundeswehr des Kalten Krieges ist ein historisches Modell des modernen Militärs, daher ist sie mittlerweile in vieler Hinsicht überholt. Seit mehr als einem Jahrzehnt bereits wird mit einzelnen Maßnahmen an ihrem Umbau gebastelt. Gefahren des Technokratentums sind unverkennbar. Längst schon wäre der Zeitpunkt gekommen, in einer zeitgemäßen Interpretation die grundlegenden Werte der Inneren Führung in der Bundeswehr zu sichern. Die Aufgabe in der Gegenwart ist, gesellschaftliche und demokratische Werte sowie adäquate Berufsfertigkeiten miteinander zu einer modernen Professionalität zu entwickeln, zunächst abzusichern, aber dann vor allem durchzusetzen.

Der politisch zu leistende Prozess der anstehenden Militärreform kann doch nicht ein Weniger an Relevanz einer offenen Gesellschaft bringen, als mit dem Konzept der Inneren Führung schon vor einem halben Jahrhundert zu Beginn der Bonner Republik angestrebt worden ist. Auch aus der eigenen bundesdeutschen Geschichte liegen Erfahrungen vor, die nicht zu vergessen, sondern zu bedenken sind.

Die Reform der Bundeswehr benötigt eine erneuerte Qualität der Inneren Führung. Im folgenden werden daher Anregungen für die Weiterentwicklung der Inneren Führung unterbreitet.

1. Was heißt Innere Führung?

These 1: Innere Führung wird in Deutschland das demokratische Konzept genannt, das Militär nach den grundgesetzlichen Normen auszurichten, d. h. in Kongruenz zu den politischen Institutionen des Regierungssystems und in Kongruenz zu der gesellschaftlichen Pluralität zu entwickeln.

Dem Primat des Grundgesetzes entsprechend und in der historischen Traditionslinie demokratischer Ansätze in Deutschland machte Baudissin nach 1950 den »vierten Anfang« einer Militärreform ausdrücklich mit der von Scharnhorst übernommenen Bezeichnung »Staatsbürger in Uniform« (1806). Die beabsichtigte Eindeutigkeit zu verwirklichen, gelang zunächst nicht, da die Traditionalisten in Anlehnung an ihr Vorbild des »Inneren Gefüges« (1942) aus der Wehrmacht den Kompromiss der »Inneren Führung« (1953) durchsetzen konnten. In das Konzept der Militärreform ging die umfangreiche Diskussion um die Lehren aus der Geschichte ein, damit der militärische Sonderweg des Militarismus und der Abkapselung wie in Weimar (»Staat-im-Staate«) sein Ende finden würde.

Maßgeblich für die Planung der Streitkräfte der Bonner Republik war die Denkschrift von Himmerod (Oktober 1950), die in traditionalistischer Weise an (einer Legende) der (sauberen) Wehrmacht anknüpfte und nur wenige Reformziele enthielt. Insofern verwässerte dieser »Gründungskompromiss« und die Verteilung der politischen Kompetenz im Amt Blank von Anfang an Idee und Umsetzung der Inneren Führung und ließ es legitim erscheinen, gegen die Trends der »Zivilisierung« durch die Innere Führung Front zu machen.

These 2: Das Konzept der Inneren Führung hat trotz der erwähnten Widerstände seine Bewährungsprobe bestanden. Zum ersten Male in der deutschen Geschichte wurde in der Bundesrepublik eine demokratisch bestimmte Militärreform umgesetzt. Sie hat der Bundeswehr die eigene Gestalt gegeben.

Die Bundeswehr wird als »Armee in der Demokratie« von der Gesellschaft her, als deren integraler Teil und auf sie bezogen, begriffen. Soldaten haben grundsätzlich im Rahmen der Gesetze keinen sozialen Sonderstatus, sondern sind Bürger mit vollen Rechten – ein »Spiegel« der pluralistischen Gesellschaft. Die Übertragung dieses Leitbildes aus dem Grundgesetz leistete das Reformkonzept der Inneren Führung.

Internationale Aufmerksamkeit und gesellschaftlicher Druck stärkten die Politik der Reform, mit der Wehrgesetzgebung (1954-1957) den klaren Weg der legislativen Demokratisierung einzuschlagen, beträchtliche parlamentarische sowie zivile Komponenten der Kontrolle und Transparenz einzubauen, aber auch die Grundsätze der Rechtsstaatlichkeit für das Militär selbst verbindlich zu machen – alles Prinzipien, die mittelfristig zum Erfolg führten. Das »Ideal« der Inneren Führung fand höchste Resonanz.

Charakteristisch für die gesamte Geschichte der Bundeswehr aber blieb der Streit um die Reichweite der Inneren Führung. Es gelang nie, ein »Gesetz Innere Führung« mit verbindlichen Konsequenzen (für Erlasse und Verordnungen innerhalb der Bundeswehr) zu verabschieden.

These 3: Innere Führung hat den Ursprung in der Idee des Liberalismus und der Demokratie der neuzeitlichen Geschichte, für die Bundesrepublik gefasst im Grundgesetz von 1949. Diese Wertvorstellungen haben transepochale und System übergreifende Relevanz für die je »zeitgemäße« Gestalt des Militärs.

Das Konzept der Inneren Führung fand seine erste große Ausgestaltung zu Beginn der fünfziger Jahre. Es hatte neben den typischen innenpolitischen Dimensionen (Kongruenz zu Staat und Gesellschaft) auch die der außenpolitischen Normierung. Sogar in der Zeit der Bedrohungsperspektion des Kalten Krieges umfasste Innere Führung von Anfang an (Handbuch Innere Führung) auch das Friedensgebot des Grundgesetzes (»Armee für den Frieden«). Auftrag und Einsatz der Bundeswehr (auch nach 2000) sind daran zu messen.

Innere Führung – als Begriff der demokratischen Militärreform – wurde jeweils zeitbedingt und zeitgemäß verwirklicht. Das Verständnis der Norm und der Befund der Wirklichkeit waren 1960 deutlich anders als 1975 oder 1985 und 2000.

Daher haben die Normen dieses freiheitlichen und rechtsstaatlichen Konzepts Bestand und sind das Maß, die realen Verhältnisse in der Bundeswehr daran zu prüfen.

Demokratie kann als politischer Prozess, als ein permanent aufgegebener Auftrag begriffen werden. Das Militär als ein Teil der staatlichen Institutionen unterliegt dem gleichen Prozess. Dem entsprechend haben die Werte der Inneren Führung – im Prozess der Verwirklichung der Demokratie – uneingeschränkt Bedeutung auch bei allen Entscheidungen zum Umbau und zur Reform der Bundeswehr, erst recht fünfzig Jahre nach der Gründung der Bundeswehr.

These 4: Innere Führung hat höchsten politischen Rang. Sie ist das Resultat der politisch Verantwortlichen, einer Trias von Regierung, Militär und Parlament. Als wichtiger Repräsentant der parlamentarischen Öffentlichkeit ist der Wehrbeauftragte nach dem Gesetz beauftragt, aktiv für gute Verhältnisse im Militär zu wirken.

Die Geschichte des Wehrbeauftragten zeigt, dass er eine Schlüsselposition für die Umsetzung der Inneren Führung einnimmt. Er übt ein politisches Amt aus. Nur selten war seine Aufgabe nicht umstritten. Es gab Zeiten, in denen Minister und Militärspitze sich gemeinsam mit aller Macht gegen den Wehrbeauftragten stellten, der dann nur die oppositionelle Minderheit des Parlaments hinter sich wusste; zu anderen Zeiten stand die Opposition gegen ihn wie gegen die Ziele der Inneren Führung. Zumeist jedoch war die Sozialdemokratie auf der Seite der Förderer der Inneren Führung. Hinsichtlich dieser Tradition erscheint es überraschend, mit wie geringem Elan die Regierung Schröder fähig war, ein Reformprogramm aufzulegen. Die Chance wurde vertan. Noch ein Fazit: Nicht selten wurde das Amt »entpolitisiert« und mit dem Anschein einer Harmonie »des« Parlamentes umgeben, so dass der Eindruck entstand, es sei eine Art Sozialabteilung des Ministeriums. Es ist kein Zufall, dass es kaum eine Phase in der Geschichte der Bundesrepublik gab, in der alle Fraktionen des Bundestages den Wehrbeauftragten gleichartig getragen haben. Denn Innere Führung ist integraler Teil der Militärpolitik. Ein übertriebenes Bedürfnis, die Regeln der politischen Trias außer Kraft zu setzen, wirkt lähmend.

Der Wehrbeauftragte benötigt sein eigenes politisches Netzwerk der Information und Einflussnahme, um mit Macht die Innere Führung zu reaktivieren.

2. Herausforderungen

These 5: Krieg und Gewalt werden auch im 21. Jahrhundert Teil der politischen Realität, Streitkräfte ein wesentliches Element des politischen Instrumentariums bleiben. Die Bundeswehr wird als Mittel der Politik einen Part im international integrierten System der Sicherheits- und Friedensvorsorge übernehmen.

Die langfristige Bedeutung der Machtpolitik macht es auch nach dem Ende des Kalten Krieges erforderlich, das Potenzial einer notwendigen militärischen Demokratisierung zu definieren – also sowohl die Kongruenz des Militärs zur Politik und zur außenpolitischen und völkerrechtlichen Legitimierung, aber auch die Kongruenz zur Gültigkeit gesellschaftlicher Werte. Hierzu gehört auch die Mitverantwortung des Soldaten

in der politischen Beratungsfunktion für das, was der Primat der Politik bestimmt. Das könnte Innere Führung wirksam betonen und nebenbei die Attraktivität der Bundeswehr nach außen heben. Gerade Innere Führung verbürgt eine spezifische politische Kompetenz und Modernität des Militärs, welche die Bundeswehr gegenüber anderen Armeen im Bündnis heraushebt.

Die Tradition der Bundeswehr bietet in dem Konzept der Demokratisierung auf internationaler Ebene Enormes: Sie hat Vorbildcharakter für andere Armeen.

These 6: Der Trend hin zu Interventionsstreitkräften rückt neben der Frage nach der politischen Kontrolle des Militärs (»Armee in der Demokratie«) auch die nach der Verwirklichung von »Demokratie in der Armee« in den Vordergrund.

Streitkräfte im ausländischen Einsatz geben Beispiel. Daraus müssen sie sich an hohen Standards messen lassen. Bei Einsätzen, die von vielen, aber sehr unterschiedlichen Kontingenten zahlreicher Nationen getragen werden (aus der NATO oder *coalitions of the willing* usw.), ist eine politische demokratische Kontrolle während des Einsatzes erheblich erschwert, wenn nicht sogar zeitweise kaum möglich.

Ein Aspekt der demokratischen Realität ist die Akzeptanz einer streitigen Diskussion auch im Militär. Ein negatives Beispiel: Die militärische Zielplanung des Bombardements im Kosovo-Krieg widersprach ab einem bestimmten Zeitpunkt den rechtlichen und ethischen Vorstellungen Deutschlands und Griechenlands. Um die Koalition nicht platzen zu lassen, fügte sich Deutschland in die gegebene Kriegsdynamik und folgte anderen Interessen; aber es beteiligte sich weiterhin. Ein anderes Beispiel: Kürzlich verweigerten französische Jetpiloten die Durchführung von Einsätzen in Afghanistan, weil die Zielplanung ihren humanitären Grundsätzen widersprach. Sowohl die Auseinandersetzungen mit den Befehl gebenden Amerikanern als auch die vorausgegangene interne Diskussion im französischen Fliegerstab sind beispielhaft – und zeugen von einer entwickelten politischen Kultur. Eine offene, auch kritische Diskussion solcher Aspekte war in der Bundeswehr nicht möglich. Die Politik muss diese Freiheit vorgeben und nicht durch »Information« und Meinungsbildung eine falsche Angepasstheit in einzelnen Fragen wünschen oder alles der Position eines Ministers (wie z. B. beim Thema Wehrpflicht) unterordnen.

These 7: Es besteht die Gefahr, dass mit der Zunahme der internationalen Kooperation der Streitkräfte die Innere Führung innerhalb der Bundeswehr auf ein niedrigeres Niveau gesenkt oder ihr Kern beschädigt wird.

Beim Aufbau multinationaler Verbände wurde in der Vergangenheit aus diplomatischen Gründen und wegen des Ziels der politischen Zusammenarbeit große Rücksicht auf die Eigenheiten anderer Nationen genommen. Auch sah die militärische Führung es als zu schwierig an, die unterschiedlichen Formen der inneren Ordnung, der Konventionen und rechtlichen Regelungen anzugeleichen. Eine aktive Verteidigung der Werte der Inneren Führung fand dabei von deutscher Seite allerdings nicht statt, so dass vielfach – in der Bundeswehr – ein enges militärisches Milieu entstand, das, so überholt es auch ist, als normal galt. Manche pluralistischen und freiheitlichen Errungenschaften der Bundeswehr konnten in der Praxis mancher

Einheiten untergehen – trotz der bestehenden Verordnungen oder Gesetze.

Die Deutschen nutzten nicht ihre Chancen, die Innere Führung als eigene Qualität und besondere militärische Lebenskultur z. B. in internationalen Lehrgängen (von Hamburg bis Hamelnburg) einzubringen. Der Verweis auf die Unterschiede nationaler Führungskonzepte dient statt dessen der Legitimation traditionalistischer Trends; eine Politik auf hoher Ebene, um die Relevanz der Inneren Führung attraktiv zu vertreten und durchzusetzen, ist erforderlich. Eine internationale Synopse der Konzeptionen oder Studien zu Rechtssystemen anderer Armeen sollten auch ein Schritt zum besseren Verständnis der Modernität der Inneren Führung sein.

These 8: Ein neuer Typ des Militärs (und der militärischen Einsätze: ein neuer Typ des Krieges) folgt der klassischen Form des Militärs der Neuzeit und zeichnet die Gegenwart als Epoche des Übergangs aus.

Der aus der näheren Geschichte bekannte Typ des Militärs war Ausdruck des bürgerlichen Zeitalters der Nationalstaaten und der industriellen Massenproduktion. Dieser Typ fiel erstmals auf, als 1792 bei Valmy die (den damals alten Typ des Militärs repräsentierenden) Stehenden Heere der Preußen und Österreicher geschlagen wurden und damit ein »neues Zeitalter« des Militärs anbrach. Es verband die Fähigkeit, ungeheure Gewaltressourcen durch massenhafte Produktion der Waffen und durch ebenso massenhaft, gewissermaßen auf Vorrat ausgebildete Wehrpflichtige mit den Doktrinen der Vernichtung zu kombinieren. (In Deutschland war damit – trotz/wegen der Wehrpflicht – der historische Sonderweg des antidemokratischen Militärs verbunden.) Gesellschafts-, Wirtschafts- und Staatsverfassung wirkten wechselseitig auf einander ein – wie in der Gegenwart. Der ökonomische Wandel ist eklatant: Die Massenproduktion der Industrie für das Militär auf der Basis von Kohle und Stahl ist von einer Diversifizierung mit dem Stichwort der 4 C's (*Computer, Command, Control, Communication*) abgelöst worden – um auf die komplexen Trends in grober Vereinfachung hinzuweisen. Die Revolutionierung des Militärs ist seit Jahrzehnten durch die Qualität der Rüstung, durch andere Waffen und veränderte Einsatzdoktrinen in Gang gesetzt worden. Allein die Technik und die Spezifika der Wahl der Waffen verlangen ein anderes Berufsprofil für das Militär. Das betrifft am Rande auch die allgemeine Wehrpflicht, deren gesellschaftliche und politische Idee der Landesverteidigung so gut wie historisch obsolet geworden ist. Obwohl der neue Typ des Militärs bereits vor einem Jahrzehnt in der Bundeswehr mit den Worten bekannt gemacht wurde, ihre Aufgabe sei »helfen, retten, schützen«, zogen Politik und Militär nicht die notwendigen Konsequenzen für eine Reform von Grund auf.

3. Defizite der Inneren Führung

These 9: Das aus dem Konzept der Inneren Führung entwickelte Menschenbild des Soldaten ist im besonderen Maße geeignet, dem neuen Berufsprofil des Militärs gerecht zu werden.

Für die Vorbereitung der Soldatinnen und Soldaten auf internationale Einsätze der Sicherung und Erzwingung des Friedens sind schon hinsichtlich der Kooperation mit den

»Verbündeten« Fähigkeiten erforderlich, die von dem beruflich fachlichen und handwerklichen Anforderungsprofil der klassischen Landesverteidigung abweichen und über sie hinausgehen. Dieses Berufsprofil verlangt zusätzliche Qualifikationen. Sogar der Katalog der Tugenden ist zu ergänzen: Aufgeschlossenheit und Empathie, Toleranz und Bescheidenheit hinsichtlich der Eigenarten, Traditionen und Selbstdarstellungen anderer Streitkräfte, mit denen die Deutschen im Umfeld anderer Kulturen, Bräuche und Gesellschaften ihre Einsätze durchführen. Die üblichen Aufgaben, integriert in multinationale Stäbe in einem fremdländischen Umfeld, erfordern persönliche Gelassenheit und Souveränität im Umgang mit ungewohnten Strukturen und mit unbekannten Arbeitsmentalitäten. Stärke kommt dem Individuum zu, weniger dem eingeübten Drill als das je zuvor der Fall war. Neben einem breiten Spektrum an Ausbildung der politischen Bildung geht es ernsthaft um ein anderes Auftreten, um eine neuartige Identität, um Sinnstiftung für das Berufsbild, nämlich um soziale und fremdsprachliche Gewandtheit, um die Bereitschaft zur offenen Flexibilität, sich auf neue Verhältnisse einzustellen: um Vernunft, Reflexion und Entschiedenheit.

Dieses Berufsprofil ist auf den eigentlichen Einsatz selbst (konkrete Optionen und politische Kontexte) auszuweiten. Das bringt Konflikte mit sich; denn es ist deutlich, dass diese Anforderungen ziemlich wenig mit der alten Professionalität der Massenarmee, mit dem zuletzt propagierten (traditionell männlichen) Kämpferkult zu tun haben. Dieser mag noch für spezielle Kommandounternehmen eine Relevanz haben, aber als Ideal des Soldaten ist er anachronistisch. Dem neu auszurichtenden Spektrum der Kompetenz der Soldaten fehlt eine realistische Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse für Milieu und Motivation, für Funktion und Strukturen, es fehlt die konkrete Klärung der zivil-militärischen Beziehungen (einschließlich der Rolle der Frauen im Militär), die Bestimmung der Leitideen für die Tradition und vieles noch – es geht um weit mehr als um eine adäquate Bildungsreform.

These 10: Das Verständnis der Inneren Führung in den Streitkräften ist mangelhaft. In den Stäben und unter Verantwortlichen besteht allzu häufig Konsens, nur die termini technici der Inneren Führung aufzugreifen, ohne jedoch die Inhalte Ernst zu nehmen.

Die Praxis der Inneren Führung ist in ungeahntem Ausmaß beliebig geworden; manches bleibt formelhaft: Sogar höchste Erlasse (z. B. über das Bild vom Offizier) koppeln das Militär von der gesellschaftlichen Entwicklung ab; daher bleibt das Vernachlässigen der Inneren Führung im Dienst ohne Folgen. Die, wie es bezeichnet wird, Erosion der Inneren Führung festzustellen, ist angesichts der realen gegenläufigen Politik im Militär beinahe schmeichelhaft; z. B. ist der Kämpferkult nicht nur im Führungskonzept des Heeres (»*Leadership*«) offizielles Leitbild, in dem ein demokratienotwendiger und gesellschaftlicher Integrationsbezug vermieden wird. Realität ist: Innere Führung gilt in der Regel als Motivationskonzept mit geringer Reichweite, das Menschenbild ist technokratisiert. Die Gefahr ist nicht zu bestreiten, dass Innere Führung zur Worthülse bei Sonntagsreden und Kommandeurstreffen der Minister und Generäle verkommen ist. Das zeigen vielfach die Entscheidungen für den bisherigen

»Umbau« der Bundeswehr, bei dem nahezu alle Herausforderungen bezüglich des neuen Berufsprofils des Militärs bislang kaum berücksichtigt werden.

These 11: Innere Führung wird vielfach verkürzt als simples Instrument der Führung durch den Vorgesetzten missverstanden und damit sogar im sozialen Bereich beschnitten.

Innere Führung intendiert eine offene Gesprächskultur zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, verlangt eine echte Zweibahnstraße der Kommunikation und Information und respektiert die Fachkompetenz in der Person des Staatsbürgers in Uniform, so dass jene traditionalistische Unterscheidung in Oben und Unten überwunden würde. Dies ist unterentwickelt. Der Bericht des Beauftragten für Erziehung und Bildung von 2002 ist nur ein Beispiel für den Skandal (und die Überraschung der oberen Führung, Kritik von der unteren Führung an den Verhältnissen in der Bundeswehr zu erfahren), dass sowohl Anregungen als auch Kritik von unten keine Chance haben, inhaltlich ungefiltert bis zur Bundeswehrführung zu gelangen. Das hierarchische Führungssystem blockiert sich selbst, indem es Informationen nicht sachgemäß vermittelt.

Kritik und Pluralität sind keinesfalls Selbstzweck oder gar eine idealistische Forderung. Verbesserung und Optimierung benötigt jedes System. Gerade das Militär mit seinem Befehl- und Gehorsam-Muster benötigt Verfahren, die Mängel der hierarchischen Ordnung zu überwinden. Da, wo sie eigentlich keinen Platz hat, braucht das Militär vielmehr Selbständigkeit und Urteilsfähigkeit, Empathie und Motivation, also Fähigkeiten für verantwortungsvolle Führung; sie sind in diesem weiten Sinne notwendig für die Erziehung, Ausbildung und Bildung.

These 12: Die Bundeswehr wurde von der Bevölkerung im Kalten Krieg akzeptiert, weil die Rolle des Militärs in der deutschen »Kultur der Zurückhaltung« anerkannt war. Nun droht ein Defizit der Legitimation.

Die gesellschaftliche Legitimation der Bundeswehr bezog sich weithin auf die territoriale Verteidigung im Bündnis, aber auch auf die internationale Friedenssicherung. Internationale Einsätze der Bundeswehr fanden in den neunziger Jahren Anklang, soweit sie »Blauhelm-Missionen« oder humanitäre Hilfs- und Katastropheneinsätze waren. Dieser gesellschaftliche Konsens geht jedoch verloren, je mehr militärische Kampfaufträge (verharmlosend »robuste« Einsätze genannt) übernommen werden. Diese sogenannte Normalisierung der Außen- und Sicherheitspolitik der Bundesrepublik gerät zur Legitimationsfalle der Bundeswehr: Das, wofür sie früher Akzeptanz erfuhr, verliert an Bedeutung, während sie für die neuen Hauptaufgaben keine entsprechende Zustimmung findet. Große Teile der Bevölkerung lehnen Gewalt und Krieg ab, während die Bundeswehr – politisch veranlasst – in Kriegen (bzw. zur Terrorbekämpfung) eingesetzt wird. Militär und Gesellschaft driften auch in dieser Hinsicht auseinander.

These 13: Die Bildungsreform der siebziger Jahre brachte einen Schub an Professionalisierung und Modernisierung; sie ist mittlerweile in weiten Teilen gescheitert. Der gegenläufige Trend zu »Technokraten in Uniform« kennzeichnet fast alle Schulen, Akademien und Universitäten.

Der bildungspolitische und berufsspezifische Ansatz, eine breite Qualifizierung des Offiziers durch die Elemente einer

»Bildung« der Persönlichkeit und der soliden handwerklichen Ausbildung zu gewährleisten, wurde aufgegeben. Das vor drei Jahrzehnten auf den neuesten Stand gebrachte militärigene Bildungssystem vereinbarte die Forderungen an ein Berufsprofil von hoher Qualität, das international keinen Vergleich zu scheuen brauchte. Dem gegenüber hat die Jahrzehnte alte enge Ausbildungs- und Erziehungspolitik einen regelrechten Bildungsnotstand erzeugt.

Mit dem Motto einer »praxisnahen« Ausbildung setzten in den neunziger Jahren die Traditionalisten den Kämpferkult durch; ähnlich wie in den sechziger Jahren bedeutete dies eine ideologisch begründete Verkürzung des Berufsprofils. Symptomatisch wurde unter den Stabsoffizieren der Anteil derer, die erfolgreich studiert haben, auf knapp zwei Drittel (2002) gesenkt, einzelne Jahrgänge (Luftwaffe: 28 Prozent, 1999) vollzogen einen wahren Bildungsabsturz. Das Fazit: Ziele der Inneren Führung werden im Bildungssystem der Bundeswehr beseitigt. Denn Rekrutierungspraxis und Curricula erfüllen bei weitem nicht mehr die Anforderungen nach Chancengleichheit durch Objektivität der Kriterien für die Laufbahnen. Reduktion des Selbstbildes des Offiziers geht zudem mit Verflachung einher. Im Ergebnis folgt daraus eine weitere Abkapselung von der Gesellschaft.

These 14: Innere Führung hat wenig Chancen, da sie in der Organisation des Ministeriums eine Randfigur ist. Die Struktur der Hierarchie und die Verteilung der Kompetenzen sichern, dass Innere Führung auf minimale Mitsprache und Mitwirkung beschränkt ist.

Auf der institutionellen Ebene wird der niedrige Stellenwert, den Innere Führung in der Bundeswehr hat, deutlich. So sind die entsprechenden Dienststellen und Organisationselemente auf (eher) niedrigen Ebenen der Administration und an Orten derart angesiedelt, dass sie keine Rechte haben, die Belange der Inneren Führung durch Weisung oder Entscheidung durchzusetzen. Kein Zufall: Das geringe Durchsetzungsvermögen ist System. Innere Führung wurde seit Gründung des Amts Blank organisatorisch derangiert. Verschärft wird diese Struktur, da die Referenten in der Regel auch noch eine Reihe anderer Aufgaben wahrnehmen.

Das Zentrum Innere Führung schließlich scheint in dieser Hinsicht eine Ausnahme zu sein. Doch auch das Zentrum steht außerhalb der normalen Laufbahnwege eines Offiziers: Ebenso kann das Zentrum im Ministerium nur Einfluss ausüben durch »Überreden« – nach eigener Einschätzung nur »mit mäßigem Erfolg«.

These 15: Zeitgemäße Innere Führung sollte das Bild der »Soldatin« ins Selbstverständnis des Militärs integrieren, eben nicht nur Soldatinnen auf allen Ebenen der militärischen Hierarchie und in allen Funktionsbereichen fordern.

Das Soldatenbild der Bundeswehr, auch das der Inneren Führung, war exklusiv männlich geprägt. Doch schon die nach dem alten Konzept egalitäre, pluralistische oder sozial gleichgewichtige Rekrutierung gelang niemals; die Rekrutierung erfolgte zu fast allen Zeiten nach anderen Kriterien der Personalpolitik.

Die Bedingungen für eine demokratisch und pluralistisch adäquate Präsenz der Frauen im Militär sind überhaupt noch nicht angemessen erörtert. Erschwerend kommt hinzu, dass

das militärische Milieu durch tradierte männliche Normen, durch männlich bestimmten sozialen Habitus und durch exklusive Sozialisation geprägt ist. Organisationskultur und Berufsidentität, Werte, Denkmuster, Verhaltensmuster usw. tragen bei zu einer eigenen Subkultur des Militärs, in die bislang Frauen im Sanitäts- oder Musikdienst nur oberflächlich kooperiert wurden. Innere Führung sollte Anstöße geben, »Gender« für die Ausgestaltung des Innenlebens der Armee Ernst zu nehmen, und die praktische Integration von Frauen begleiten. Soldatin sein und dem im Militär einen Platz einräumen führt notwendig zu der Frage nach den militärischen Wert- und Verhaltensmustern und nach der Identität. Ein falsches Assimilieren der Soldatinnen bringt nur weitere Probleme mit sich.

Die Auswirkungen auf das militärische Milieu in Deutschland dürften groß sein, die Widerstände entsprechend. Doch es wäre nicht nur vorteilhaft, gleichberechtigte Frauen international einzusetzen; sie könnten auch zusätzliches Aggressionspotential (z. B. in Saudi-Arabien) erzeugen. Ein weites Feld tut sich auf, in dem Klärung notwendig ist.

4. Schlussfolgerungen für eine zeitgemäße Innere Führung

Die allgemeinen Umbrüche in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stellen die alte Bundeswehr vollständig auf den Prüfstand: Die Werte der Inneren Führung erlangen höchste Relevanz, zuallererst für das Berufs- und Selbstbild, für die Professionalität des neuen Typs des Militärs im Verständnis der demokratischen und gesellschaftlichen Werte der Gegenwart; Innere Führung als Basis, die legitimierenden, alten Konstrukte vordemokratischer Vorbilder abzulösen und durch Traditionen aus einem demokratischen Kontext zu ersetzen; die Elemente der (soweit erforderlichen) militärischen Subkultur so weit nach gesellschaftlich liberalem Maße bestimmen, dass männliche und weibliche Soldaten ihren Beruf ausüben können. Diese Aufgaben sind grundlegend für den neuen Typ des Militärs.

Daraus folgt, dass das gesamte (Aus-)Bildungssystem der Streitkräfte dem neuen Aufgabenprofil der Friedens- und Sicherheitsvorsorge Rechnung tragen und den (erweiterten) Begriff des modernen Berufsbildes ausfüllen muss. Das Recht auf Gleichheit ist hinsichtlich der beruflichen Karriere, der Rekrutierung und der Laufbahnen in weitem Sinne zu verwirklichen; dazu zählt die Aufhebung der starren Grenzen zwischen Unteroffizieren und Offizieren, in dieser Form ein Relikt des 19. Jahrhunderts; wesentlich ist ein neuer Umgang mit Minderheiten im Militär, mit Frauen vorerst. Umfang und Qualität der Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte der Soldaten gilt es, angesichts der fortschreitenden Multinationalisierung abzusichern. Lösungsansätze sollten auf der Grundlage freier wissenschaftlicher Studien, zweckmäßigerweise durch externe Vergabe, etwa durch den Wehrbeauftragten, geprüft und entwickelt werden.

Die Annahme der Offenheit der Gesellschaft, ihrer Pluralität und Vielgestaltigkeit ist eine Voraussetzung, dass ein spezifisches, enges militärisches Milieu nicht entstehen kann; das Militär in Deutschland hatte sich schwer getan, die liberale Werteordnung des »Staatsbürgers in Uniform« in seinem Bereich zu akzeptieren und z. B. Meinungsvielfalt und individuelle Eigenarten – »Persönlichkeit« – zu achten. Dies sind im Falle einer Berufs- bzw. Freiwilligenarmee absolut notwendige Voraussetzungen für gut entwickelte zivil-militärische Beziehungen. Das Berufsbild ist wichtig – ein Prüfstein der Verwirklichung der Inneren Führung wird sein: keine Rambo-Mentalität, keine Abkapselung von der Gesellschaft. Hier liegt eine notwendige Bedingung für die Legitimität der Bundeswehr.

Für die Umsetzung dieser Ziele sind strukturelle Reformen unabweisbar:

Der administrative Verteiler im Ministerium ist zum Vorteil erweiterter Kompetenz der Inneren Führung so zu verändern, dass aus Mitsprache Zuständigkeit in Sachen Personalpolitik und Bildungsplanung wird; dabei steht das Gebot, Entscheidungen federführend zu lenken, im Vordergrund.

Sinnvoll ist, einen Staatssekretär oder zumindest einen herausgehobenen General als »Beauftragten für Innere Führung« zu installieren; auf eine funktionsgerechte Zuordnung in Bezug zur politischen Leitung und/oder mit Weisungsrecht gegenüber den Inspektoren ist zu achten.

Die Leistung des »Zentrum Innere Führung« müsste durch eigene wissenschaftliche Kompetenz erweitert und seine Lehrgänge obligatorisch in die Abschnitte der Laufbahnen integriert werden.

Zu bedenken ist, ob das Instrument »Beirat Innere Führung« in dieser Form gegenwärtig noch taugt oder wie es wirksamer eingesetzt werden kann.

Ein »Gesetz Innere Führung« (als Teil des Soldatengesetzes) ist notwendig, um die einzelnen Belange der Inneren Führung verbindlich (auch für die relevanten Erlasse und Verordnungen innerhalb des Militärs) zu regeln.

Die institutionelle Verankerung und Fortentwicklung der Inneren Führung auf europäischer Ebene ist langfristig notwendig; doch gegenwärtig sollte die spezifische (deutsche) Innere Führung (wenigstens im weiten Sinne einer »Demokratie in der Armee«) verstärkt berücksichtigt werden, wenn Teilnehmer aus anderen Ländern Lehrgänge bei der Bundeswehr besuchen.

Der politische Handlungsbedarf für (1.) die programmatische Belebung der Inneren Führung, (2.) die Veränderung der administrativen Struktur und (3.) die Kontrolle der Verantwortlichen bei der Umsetzung in Ministerium und Militär ist dringlich und offensichtlich. Der Wehrbeauftragte ist infolge seines politischen Ansehens und seiner Fachkompetenz besonders aufgerufen, die Einzelfälle an Defiziten in den größeren Rahmen der Reform der Bundeswehr zu stellen.