

A Florian Kling

Beitrag vor dem Darmstädter Signal 12. September 2015

Zu Beginn ein Zitat aus dem Lexikon Innere Führung von 2003 (10 Jahre nach meiner Pensionierung) :

„Eine in sich geschlossene, systematische Geschichtsdarstellung der Inneren Führung gibt es zurzeit nicht.“

Das kann ich natürlich auch nicht leisten.

Bei allem was ich Ihnen zum Thema dieser Tagung sagen kann müssen Sie meine Vita berücksichtigen: mit 81 Lebensjahren bin ich seit 21 Jahren im Ruhestand. Vor allem aber bin ich in meinem Soldatenleben nie im „Einsatz“ gewesen. Jetzt ist der Einsatz auch außerhalb der Grenzen der Atlantischen Allianz immer möglich, wenn auch unter Parlamentsvorbehalt. Ich habe niemals Frauen in der Bundeswehr erlebt (außer bei San und Musik), ich habe auch nur Wehrpflicht erlebt. Nun ist diese abgeschafft worden. Ich habe nach den Anfangsjahren nur vollständige Großverbände erlebt, nun sind diese auf ganz Wenige zusammengeschmolzen. Und die Bundeswehr sieht nach Umfang und Struktur ganz anders aus, als ich sie noch kannte. Wie weit dies alles Auswirkungen auf die Innere Führung und auf das Leitbild vom Staatsbürger in Uniform hat, muss sich erweisen. Ich habe noch einmal, seit langem wieder in die 10/1 von 2008 geschaut, die gegenüber der Fassung aus 1993 schon erheblich verbessert worden ist. Die Abschaffung der Wehrpflicht und damit das Verschwinden der wehrpflichtigen Soldaten sind kein Grund an der Gültigkeit der Grundsätze der Inneren Führung zu zweifeln. Auch der Freiwillige und der Berufssoldat bleiben Staatsbürger in Uniform, was eigentlich sonst? Für mich ist die 10/1 in ihren wichtigsten Aussagen immer noch relevant. Die Einsatzrealität muss vielleicht etwas deutlicher, z.B. als eigenes Gestaltungsfeld eingearbeitet werden.

Richtig ist, dass ich meinem Beruf verbunden blieb, versuche, neue Entwicklungen wahrzunehmen, (mit zunehmendem Misserfolg), viel lese, z.B. während der ISAF Zeit und mir meine Gedanken mache, vor allem am Phänomen Innere Führung aber immer noch besonders interessiert bin, sonst wäre ich nicht hier.

Daher mache ich es mal ganz persönlich.

Kurz zu meiner Herkunft und warum ich Soldat wurde und blieb. Flucht mit 16 Jahren aus SBZ wegen schülerangemessenem Widerstand gegen das kommunistische Regime, vor allem der sichtbaren Entwicklung der Vopo zu einer militärischen Organisation. Ich war schon als Junge antikommunistisch hochpolitisiert, wie viele meiner Altersgenossen in der SBZ. Über Westberlin kam ich nach Hamburg, von dort für die letzten beiden Schuljahre in ein Internat in Ütersen, (Beim Teufel auf der Rinne,) Dort Mitglied und Mitarbeit in der rechtsradikalsten Jugendbewegung, die es damals gab, dem BDJ (Bund Deutscher Jugend). für mich damals attraktiv als Inbegriff des Antikommunismus, später als verfassungsfeindlich verboten. Die Schulleitung war froh, als sie mich 1953 mit schlechtem Abitur jedoch ohne Zeitverlust entlassen konnte. Ich war für die dortigen dörflichen Verhältnisse zu politisch. 1953: es gab noch keine Armee in die ich hätte eintreten können, und im BGS wurde ich nicht angenommen, weil meine Eltern noch in der SBZ lebten. Also erst mal Banklehre. In der Zeit, in Hannover, war ich Mitglied in der Jungen Union. Ich war hoch interessiert an allen Fragen deutscher Wiederbewaffnung und habe alles wahrgenommen, was in den Diskussionen in den 50iger Jahren angeboten wurde, besonders durch öffentliche Vorträge u.A. von de Maiziere (Vater), Baudissin und Graf Kielmansegg (ich dachte mir: „wenn es so, vor allem mit dem Inneren Gefüge, wie es damals noch hieß, werden soll, dann kann oder muss man da auch hingehen.“). Zu Sicherheitspolitik hatte ich einen AK in der Hannoveraner JU gebildet. Daher als logische Folge meine Bewerbung im Amt Blank, Nov 1955 und Eintritt Jan 56 in die neuen Streitkräfte in Andernach. Ich war damit einer der ersten PzGrenOA. Alles geschah aus politischen Gründen und einem Gefühl von politischer Verantwortung. Ich war sicherlich nicht besonders zum Soldaten geeignet, so sahen das auch meine Eltern und meine Freundin, aber, wie sich herausstellen sollte, war ich gerne Soldat, und das wurde zu einer lebenslangen wunderbaren Zugabe.

In meiner Karriere war IF immer Orientierungshilfe mit Verpflichtungscharakter in erster Linie für mich selbst. Das erste Handbuch Innere Führung aus dem Jahre 1957 war mir der wichtigste Ratgeber zu der Zeit: Menschenführung, Politische Bildung, Rechtsstaatlichkeit, Integration der Bundeswehr in die Gesellschaft, Leitbild des Staatsbürgers in Uniform eben auch für mich vor allem durch Öffentlichkeitsarbeit mit Vorträgen, alles in Verbindung mit militärischer Kompetenz und Einsatzbereitschaft und Einsatzfähigkeit. Das Erleben einer politischen Diktatur in der SBZ hatte mich

sensibel gemacht für die Werte unserer, d.h. der westlichen, freiheitlichen demokratischen, rechtsstaatlichen Gesellschaftsordnung. Ihr wollte ich dienen, sie wollte ich verteidigen, wie immer pathetisch das klingen mag. Das galt für mich als Zugführer mit den ersten Wehrpflichtigen, als den Hörsaaloffizier in Hamburg, im Studium der Pol Wiss in Freiburg; im Ministerium als Stabsoffizier beim Parlamentarischen Staatssekretär und dabei als Teil einer Gruppe von jungen Offizieren, die die erste Fassung der ZDv 10/1 (hieß damals noch nicht so) Innere Führung erarbeitete, es galt für den Btl und Brigadekommandeur, für den Gruppenleiter im Kanzleramt unter Helmut Schmidt. Die Entstehung der IF war das Thema meiner Doktorarbeit (Wehrreform und Reaktion...). Das galt für mich auch bei der Vorbereitung der Bildungsreform, unter HS war ich Sekretär der Bildungskommission, es galt für mich als ersten Leiter des Studentenbereichs der Hochschule der Bundeswehr Hamburg, als STAL FÜS I, Innere Führung und als BEA. An Episoden könnte ich deutlich machen, was in meinen Verwendungen und wie Ausdruck meines Verstandnisses von Innerer Führung war.

Einsätze waren in meiner Dienstzeit nicht dabei, aber Vorbereitung auf Einsätze, sollte der Kalte Krieg in einen heißen umschlagen, machten mit Ausbildung und Erziehung, sowie im praktischen Dienst und in Manövern und in mannigfacher Zusammenarbeit mit alliierten Streitkräften einen großen Teil meiner Dienstzeit aus.

Und nun in 21 Pensionsjahren blieb ich eben interessiert aber nicht mehr aktiv Handelnder. Nach der Zurruesetzung habe ich allerdings 11 Jahre lang als Berater für Security Sector Reform in den Neuen Demokratien im Baltikum, auf dem Balkan zuletzt 14 Monate in Aserbaidschan zugebracht. Innere Führung als Erfolgskonzept verbreitend war rückblickend wohl ein überoptimistischer, vielleicht sogar falscher Ansatz. Aber das merkte ich erst später. Es waren dennoch spannende Jahre.

Nun aber zur Einschätzung des Buches „Armee im Aufbruch“. Als pensionierter General wird man vom beruflichen Mutterhaus immer noch mit Informationsmaterial versorgt. Auch mit Loyal, was immer eine gute sicherheitspolitischen Informationsquelle und Nachdenkanregung ist. Ich stolperte dabei in Nr.über den Beitrag von Leutnant Birkhoff: „Führen trotz Auftrag“

Ehrlich: mein erster Eindruck: déjà vue, das hatten wir schon in den 70iger Jahren, Jammern um Anerkennung, Maulen um 10/1, Elitebedürfnis. Jetzt kam dazu Absetzen von der demokratischen Ordnung, Abdriften in mönchisches Sonderleben als Elite... Und das mit 24 Jahren und nur 3 Jahren Dienstzeit... „Die haben den Mund ein wenig voll genommen.“

Genau so ehrlich ein zweiter Eindruck: Reflexion der eigenen ersten Dienstjahre! Was hast Du den Mund voll genommen, z.B. Brief an Baudissin als Rekrut, und über reaktionäre Äußerungen von Offizieren, und Verhalten unserer Unteroffiziere (kamen damals aus der Polizei), über mangelnde politische Bildung, mangelnde Unterrichtung zur Inneren Führung etc.etc. . General Graf Baudissin schrieb mir übrigens, ich solle Geduld haben. Damit hatte er rückblickend Recht. Nimm Dir das zu Herzen den jungen Autoren des Buches gegenüber

Dass die Hamburger UniBw eine solche Gelegenheit anregt, oder eine Anregung der Studierenden aufgreift, in einem Sammelband (Bohnert/Reitstetter (hrsg) Armee im Aufbruch, Zur Gedankenwelt junger Offiziere in den Kampftruppen der Bundeswehr, Miles Verlag Berlin 2014) Meinungen von Studierenden Offizieren und OA zu ihrem Berufsverständnis zu veröffentlichen, und dass dies auch von anderen Stellen unterstützt wurde, ohne damit Weisungen zu verbinden, und dass Studierende oder dort studiert habende Offiziere die Gelegenheit ergreifen, ist für mich ein sehr positives Zeichen für gute Innere Führung an der UniBw im Sinne von Ernstnehmen der Studierenden und Freiheit auch für unbequeme Meinungsäußerungen. Die Autoren werden Gelegenheiten nutzen können, ihre Thesen auch weiterhin zu vertreten und über die Jahre auch Modifikationen Ihrer heutigen Positionen feststellen zu können. Nicht ganz in dieses Bild passt die erbetene und gewährte Anonymität einiger Beiträge in diesem Band.

Dies gesagt, einige **persönliche** Anmerkungen zur Inneren Führung und dem Buch selbst und dann zu einem der Beiträge.

Der Titel des Sammelbandes „Armee im Aufbruch“ selbst unterstellt, dass die Bundeswehr erst jetzt in eine neue Situation gestellt worden sei. Ganz verschlafen haben wir die Zeit des Kalten Krieges und der großen Ost-West-Konfrontation nicht. Der Krieg konnte vermieden werden, aber wir waren auf ihn eingestellt und vorbereitet. (das können Sie ja nachher in Frage stellen). Einsätze außerhalb des Bündnisgebietes gibt es seit 1993, asymmetrische Kriegführung außerhalb des Bündnisbereiches immerhin auch seit 2001. So neu

ist weder tatsächliches Kämpfen müssen noch Töten und Sterben im Einsatz. Und die militärischen Leistungen unserer Kontingente vor allem unter KFOR und ISAF haben weltweit positive Würdigung erfahren. So finde ich den Titel des Bandes etwas überhöht!!

Wie sehe ich die Lage?

1. Mit den Einsätzen haben sich Kriegsbild und Kampfweisen dramatisch verändert und erfordern neue geistige und technisch-praktische Verhaltensweisen. Die Gefährdung der Soldaten ist gestiegen und Verluste sind nicht mehr völlig zu vermeiden. Die Verantwortung der Politischen Führung gegenüber der Bundeswehr und der Vorgesetzten gegenüber den anvertrauten Soldaten ist schwerer geworden. Die physischen und psychischen Belastungen der Soldaten sind dramatisch gewachsen. Geistig-geistliche und praktisch-physische Vorbereitungen haben an Bedeutung zugenommen. Nach meiner Kenntnis haben Änderungen an der ZDv 10/1 (von 2008) das auch schon zu berücksichtigen versucht.
2. Nicht nur nicht geändert, sondern eher zugenommen hat die Bedeutung des Primates der Politik. Für die Bundeswehr, einem zentralen staatlichen Element der Sicherheitsvorsorge und –wiederherstellung trägt die Vertretung des deutschen Volkes, der Bundestag die zentrale politische Verantwortung. ihm, und damit der Gesellschaft der Bundesrepublik ist die militärische Führung verantwortlich. „Wir Dienen Deutschland!!! Das ist der Kern der Integration der Bundeswehr in die Gesellschaft. Alle Loyalitäts-, Befehls- und Gehorsams- sowie Kameradschafts – und Fürsorgebeziehungen, alle Weisungen und Vorschriften innerhalb der Bundeswehr in Frieden und Krieg sind gerichtet zunächst auf die Funktionsfähigkeit der Streitkräfte, aber damit im Endeffekt auf den Gehorsam gegenüber dem politischen Mandat des Bundestages, d.h. dem Volk, in moderner Formulierung: der freiheitlich-demokratischen, rechts- und sozialstaatlichen Gesellschaft der Bundesrepublik. Die Armee ist kein Selbstzweck, sie ist ein wichtiges Element staatlicher Sicherheitsvorsorge, im Kontext einer umfassenden Sicherheitspolitik. Dem darf sich auch ein elitärer Kampftruppenoffiziersorden nicht entziehen.
3. Die Innere Führung behält ihre Bedeutung als Lebensphilosophie der Bundeswehr, der Staatsbürger in Uniform bleibt das Leitbild. Manche Formulierungen in Vorschriften, z.B. in der ZDv 10/1, könnten weiter modernisiert werden. Vielleicht können die Autoren des Sammelbandes nötige Anpassungen z.B dieser ZDv 10/1 erarbeiten?

4. Die Einsätze finden in einem komplexen Umfeld von Politik, Gesellschaft und Bundeswehr statt. Die Bundeswehr ist eben nicht allein auf weiter Flur sondern muss mit verbündeten Militärs, mit zivilen nationalen und internationalen NGOs kooperieren. Internationale (UN, NATO) und nationale politische Mandate und völkerrechtliche Bindungen sind zu berücksichtigen.
5. In ihrer eigentlichen militärischen, operativen und taktischen Rolle ist sie auch nicht autonom, vor allem ist im Einsatz der Schutz der einheimischen Bevölkerung ein zentrales Gebot, das die Freiheit der Gefechtsführung einschränkt. Geführt werden die Gefechte nicht von Obersten oder gar Generalen sondern von den Führern auf taktischer Ebene, bis zu den Feldwebeln. Der Erfolg eines Gefechts kann vom Verhalten eines einzelnen Soldaten oder einer einzelnen Soldatin abhängen. Die Situationen können sehr plötzlich wechseln und ebenso plötzliches Reagieren fordern, vom Schutz einheimischer Bewohner zur plötzlichen Konfrontation mit dem Gegner, wo es nur noch heißt: „Er oder ich“ – „wer schneller schießt und besser trifft überlebt“. Und der eigene Tod oder der des Gegners oder beider kann immer schreckliche Realität werden, ebenso wie der Tod unschuldiger Zivilisten. Und das alles muss Gegenstand der Ausbildung und Erziehung für den Einsatz sein. Wird es das??
6. Für jeden einzelnen Soldaten ist der Einsatz eine zeitlich begrenzte Phase seines Lebens. Er kommt aus der Friedensgesellschaft und kehrt in sie zurück. In beiden Lebensbereichen herrschen unterschiedliche Lebensbedingungen und erfordern ganz unterschiedliche Anpassungen, was immer neu geleistet werden muss. „Ambiguitätstoleranz“, nannte das ein weiblicher Stabsoffizier auf der FüAk in einem bemerkenswerten Papier, man muss beides können, in beiden Bereichen situationsangepasst agieren, in beständigem Wechsel, die Zivilität nicht mit ins Gefecht, und den Kampfwillen und den Gegner nicht zurück in die Heimat mitnehmen. Es ist jedes Mal, in unterschiedlicher Ausprägung, eine gewaltige vor allem psychische Anstrengung. (Nicole Schilling, damals OStA und LT in der FüAk, Beitrag in Handbuch Innere Führung 2011 S 222ff
...Ambiguitätstoleranz als Schlüsselqualifikation des Soldaten..., sie ist heute Oberärztin, Chef BwKrkh. Westerstede)
7. Wie gehen die Gesellschaft, von Regierung und Bundestag bis zu den Angehörigen, wie gehen die Soldaten vor, in und nach den Einsätzen mit dieser Lage um? Dies genau ist das Problem im ersten, in loyal veröffentlichten Beitrag des Buches.

Hier nun einige Anmerkungen zu Lt. Birkhoffs Beitrag :“Führen trotz Auftrag“. Es ist meines Wissens der erste Beitrag aus dem Buch, der über loyal in die Öffentlichkeit kam. Zunächst, erst spät habe ich geschnallt, dass Lt. B's Papier nur gekürzt in loyal veröffentlicht worden ist. Ich beziehe mich auf diesen gekürzten Abdruck in loyal Nr. Weil er darin seine Grundpositionen darlegt.

Birkhoff versucht eine Lösung der oben behandelten Probleme mit einer großen Vereinfachung, wenn auch mit vielen Worten. Ich fasse meine wichtigsten Gedanken nach der Lektüre des Textes zusammen.

In der neuen Einsatzarmee zählen für Birkhoff nur der Einsatz und dessen Erfolg. Und vor allem der Offizier und nur der Kampftruppenoffizier muss sich dafür in besonderer Weise wappnen. Nur er und seine Offizierskameraden müssen sich von der Zivilgesellschaft einerseits und allen andern Soldaten aller anderen Dienstgradgruppen andererseits, darin unterscheiden, dass sie ein besonderes, in jeder Hinsicht geschlossenes Korps bilden, in dem sie Ihren Beruf zur Profession machen. Nur in diesem Elitestatus können sie als Profis allen Herausforderungen des Einsatzes als Führer gewachsen sein. Alleiniger „Zweck seines Handelns und Denkens“ als Profi ist der Gewinn für die gesamte Armee. Es ist, als wären sie die Einzigen auf dem neuen Gefechtsfeld. Da gibt es weder verbündete Soldaten noch nationale Regierungsvertreter, noch Helfer nationaler und internationaler NGOs, mit denen kooperiert werden müsste oder denen man gar unterstellt wäre. Und da gibt es nicht nur gegnerische Kämpfer, sondern eine schutzwürdige Zivilbevölkerung. Aber nur der Profi erkennt den Charakter des neuen Krieges. Und nur er kann ihn nach Bischoff gewinnen.

Schon gar nicht erkennt dies die zivile Gesellschaft zu Hause, die „postheroische“, postheroisch (diese Begrifflichkeit von Prof. Münkeler) als Signum für eine unmilitärische, den Krieg weder begreifende noch gar den Tod im Einsatz akzeptierende, und damit dem Soldaten im Einsatz in den Rücken fallende Größe, von der man sich dramatisch abzusetzen habe um seine Kampfkraft zu erhalten. Für den Autor ist die gesellschaftliche Nichtakzeptanz des Todes das wichtigste Zeichen für die Nichtakzeptanz des Einsatzes überhaupt und schwächt damit Geist und Körper der Soldaten.

B hat Probleme mit dieser deutschen Gesellschaft und Teilen der Bundeswehr sowie dem Verhältnis beider zueinander. Die Pluralität der Zivilgesellschaft, für die der “Diskurs“ mit den entsprechenden Auseinandersetzungen typisch ist, ist dem Autor ein Gräuel. Zur Zivilgesellschaft gehören, „mehr denn je Dekadenz, unkontrollierte Gewalt und Rücksichtslosigkeit, Defätisten, radikale

Hedonisten und arrogante Selbstdarsteller.“ Alles dies ist nach dem Autor völlig inkompatibel mit einer professionellen militärischen Führungskultur, deshalb müssen logischer Weise alle gesellschaftlichen Einflüssen auf die Armee unterdrückt werden und das gelingt nur dem professionellen Kampftruppenoffizierskorps. Diese Einschätzung und Charakterisierung unserer Gesellschaft hat mich ehrlich bestürzt. Ich kann sie eigentlich auch nicht ganz ernst nehmen. Doch solche Wortwahl eines aktiven Bundeswehroffiziers ist in meinen Augen disqualifizierend, und kann für mich nicht mit Jugend oder mangelnder Berufserfahrung gerechtfertigt werden. Hier hat politische Bildung versagt. Diese Einstellung stellt in meinen Augen einen bemerkenswerten Verstoß gegen den Grundsatz der Integration der Bw. in die Gesellschaft dar.

B. hat aber auch Probleme mit dem existierenden Offizierskorps, das seinen Vorstellungen von Professionalität offenbar noch nicht entspricht. Denn der Offizier muss gewarnt werden vor der Gefahr, dass er sich nicht mehr am militärischen sondern am politischen Zweck orientiert und damit nur versucht schnell Karriere zu machen und seinen persönlichen, finanziellen oder eitlen Ehrgeiz kaschiert. „Künftig brauchen wir den professionellen statt den politisierten Offizier“, was immer das ist. Diese Aussage ist ebenfalls disqualifizierend und zeigt Mangel an den Grundlagen militärischer Kameradschaft.

Zusammengefasst und etwas lehrerhaft:

Lt. Birkhoff und seine gleichgesinnten Kameraden werfen in der Tat den Gedanken vom Staatsbürger in Uniform über den Haufen, indem sie sich in ihrem etwas eitlen, mönchisch-elitären Elfenbeinturm über alle politischen, gesellschaftlichen und militärischen Wirklichkeiten erheben und allein die Kampftruppenwirklichkeit und deren Führer zum Garanten für den Sieg der Armee im asymmetrischen Krieg erheben.

Jedoch: er und seine Autorenkameraden machen sich überhaupt Gedanken, zeigen hohes menschliches und berufliches Engagement, wollen Fehlentwicklungen aufdecken und Lösungsansätze zeigen und tun dies mit Mut und Formulierungskunstherrlichkeit. (mit oben genannten Einschränkungen). Sie tun dies einem Umfeld, das Ihnen positiv zugewandt ist, (s. die positiven Kommentare im Vorspann des Buches) auch wenn diese Zugewandtheit aus der seiner Meinung nach „dekadenten Zivilgesellschaft“ und einem „karrierelüsternen älteren Offizierskorps“ kommt.

Ich wünsche allen Autoren viel Erfolg und Zufriedenheit in ihrem schönen, anspruchsvollen, auch gefährlichen und unentbehrlichen Beruf. Ich hoffe in ein paar Jahren, wenn ich die noch erlebe, in weiteren Beiträgen der Autoren die Weiterentwicklung ihrer Ausfassungen wahrnehmen zu können.

Lassen Sie mich zuletzt noch einen Hinweis auf den Kommandeur des Zentrums Innere Führung, GM Weigt, geben, der sich Gedanken zum Thema „Plädoyer für ein Gefühl – Innere Führung – Leitbild, Vorbild, Zerrbild“ gemacht und in der Zeitschrift „if Zeitschrift für Innere Führung“ Nr. 3/2015 veröffentlicht hat.

Ich gestehe, dass ich mit gewisser Vorsicht an die Lektüre gegangen bin, Ich habe mein Soldatenleben lang Vorbehalte gegen alle Emotionalisierungen unseres Berufes gehabt - und mich dabei selbst immer wieder zur Ordnung rufen müssen – ich habe auch ein gewisse Neigung zu guten Gefühlen und bin nicht frei von Emotionen. Die gedankliche Durchdringung aller Seiten unseres Berufes, ein rationaler Denk-Vorgang, rangierte bei mir immer vor allen gefühlsmäßigen Zugängen zum Soldat sein. General Weigt zeigt ein gutes Mittelmaß zwischen beiden Extremen. Einer seiner Schlusssätze lautet: „Ein Soldat der die Gedanken der Inneren Führung leben soll...muss etwas über Menschen wissen, sie verstehen wollen, sich in sie einfühlen wollen. Das Entstehen solcher Gefühle sollte Ziel unserer Bemühungen sein. Aber es reicht nicht, nur zu fühlen. Man muss sich dabei auch etwas denken.“ Für diese Ausgewogenheit bin ich meinem Amtsbruder, jünger an Jahren, aber nun in der Verantwortung, von Herzen dankbar.

Es lohnt sich, diesen Artikel zu lesen.