

# Vom Gestern ins Heute nach Morgen: Die Innere Führung als eine geistesgeschichtliche Errungenschaft?

Ein Streitgespräch zwischen dem parlamentarischen Staatssekretär a. D. Dr. Peter Tauber und dem Militärhistoriker Prof. Dr. Sönke Neitzel, moderiert von Amelie Stelzner-Doğan, Konrad-Adenauer-Stiftung, und Prof. Dr. Wolfgang Koch, Fraunhofer FKIE.

Bereits 1950 begann im Kloster Himmerod das gedankliche Ringen um die deutsche Wiederbewaffnung. Neben dem Aufbau westdeutscher Streitkräfte wurde in Himmerod auch das innere Gefüge einer demokratischen Armee diskutiert. Die bitteren Erfahrungen aus dem Nationalsozialismus führten zu einer Einsicht, die bis heute die Bundeswehr prägt: „Der Soldat wird erst dann ein Höchstmaß an abwehrbereiter Kriegstüchtigkeit entwickeln [...], wenn er sich aus staatsbürgerlicher Einsicht unterordnet und der Gemeinschaft gegenüber verantwortlich fühlt. Dies lässt sich nur dadurch erreichen, dass der Einzelne während des Dienstes das erlebt, was er notfalls verteidigen muss“ (Wolf von Baudissin).

Die daraus hervorgegangene Innere Führung ist das Fundament für individuelles und kollektives Handeln in der Bundeswehr. Sie vermittelt die im Grundgesetz verankerten Werte der Menschenwürde, der Freiheit, der Gleichheit und der Demokratie und ist für jede Soldatin und jeden Soldaten verbindlich. Das Konzept der Inneren Führung dient der Truppe und den militärischen Vorgesetzten als Wertekompass und Grundlage ihres Handelns. Sie dient der Soldatin und dem Soldaten als Orientierungshilfe im Spannungsfeld zwischen den persönlichen demokratischen Freiheitsrechten auf der einen und den soldatischen Prinzipien von Pflicht und Gehorsam auf der anderen Seite. Umgekehrt verpflichtet sie aber auch, Befehlen nicht

blind zu gehorchen, sondern selbst zu denken – das Gewissen bleibt die letzte Entscheidungsinstanz.

Gern wird argumentiert, die Innere Führung sei weltweit einzigartig, hätte sich im Einsatz bewährt und würde in den Streitkräften gelebt. Gleichzeitig heißt es, dass nicht alle Bundeswehrangehörige mit diesem Konzept etwas anzufangen wüssten und sich in ihren Auslandseinsätzen nicht zwingend auf die Grundsätze der Führungsphilosophie der Bundeswehr stützten. Mit Blick auf die Digitalisierung des Gefechtsfeldes werden den Soldatinnen und Soldaten immer mehr Entscheidungen von Künstlicher Intelligenz, von Algorithmen also, abgenommen. Daher muss das Konzept auch inmitten der digitalen Transformation Wege in die Zukunft weisen.

### Wie kommt es zu dieser auf den ersten Blick recht „unmilitaristischen“ Führungsphilosophie?

#### **Peter Tauber**

Im militärischen Einsatz gibt es Notwendigkeiten und Dinge, die wir im zivilen Umgang miteinander nicht akzeptieren würden. Für die Funktionalität einer Armee sind sie aber erforderlich, vor allem angesichts der Frage, dass die Männer und Frauen – damals waren es nur Männer – in der Armee in der Lage sind, in einem Krieg siegreich zu bestehen und dafür töten zu müssen. Diese besondere Notwendigkeit musste zur Zeit der Gründung der Bundeswehr in Einklang mit den Ansprüchen der Bundesrepublik Deutschland bezüglich des Schutzes der Würde des Menschen und der Demokratie gebracht werden. Ich glaube, der Ausgleich dieses Spannungsverhältnisses war ein wesentliches Motiv für die Männer, die sich damals mit der Frage beschäftigten: Was kennzeichnet das innere Gefüge einer Armee in der Demokratie?

#### **Sönke Neitzel**

Die Innere Führung soll mehr sein als die Übertragung der Werte und Normen des Grundgesetzes auf die Streitkräfte, mehr sein als nur gute Menschenführung – sie soll eine Führungskultur der Streitkräfte bilden. Ohne den Zweiten Weltkrieg und die Verbrechen dieser Zeit hätte es Innere Führung in dieser Konzeption nicht gegeben. Denn wir haben auch andere demokratische Armeen, die gut funktionieren, aber keine Innere Führung haben. Dass man in Deutschland damals

Um gegen öffentliche Kritik zu bestehen, musste eine „Armee der Republik“ aufgebaut werden, die sich in ihrer Führungskultur und Erfahrungswelt dem demokratischen Staat anpasste.

darüber nachdachte, Republik und Armee zu versöhnen, liegt natürlich an den spezifisch deutschen Erfahrungen. Den Gründervätern der Bundeswehr war klar, dass es nicht weitergehen könne wie zuvor. Um gegen öffentliche Kritik zu bestehen, musste eine „Armee der Republik“ aufgebaut werden, die sich in ihrer Führungskultur und Erfahrungswelt dem demokratischen Staat anpasste. Es durfte kein „Staat im Staate“ entstehen, es durfte keine Paralleluniversen geben. Das „Delta“ zwischen Republik und Armee musste auf ein Minimum reduziert werden.

**Entspricht die Innere Führung einer militärischen Realität oder ist sie ein politisch motivierter Mythos?**

### **Sönke Neitzel**

Das Interessante an der Inneren Führung ist ihr Anspruch. Bei den Gründervätern Adolf Heusinger, Hans Speidel, Adolf Graf von Kielmansegg war er unstrittig. Die große Frage bis heute aber lautet: Was heißt das konkret? Damit beginnt eine Problematik, ein „Delta“. Wenn ich von außen auf die Bundeswehr schaue, halte ich die Innere Führung für einen ihrer großen Mythen. Auf nichts reagiert die Bundeswehr so empfindlich, wie auf Kritik an der Inneren Führung. Man erkennt das, wenn man auf einem Podium gefragt wird: „Herr Neitzel, warum hat sich die Innere Führung in Afghanistan bewährt?“ Die Antwort ist bereits vorgegeben, weil das Selbstbild der Bundeswehr aussagt, die Innere Führung ist gut und das zeichnet uns aus und das ist etwas ganz Besonderes.

Zum Teil ist da etwas dran, zum Teil redet man sich aber auch selbst etwas ein. Die Bundeswehr spricht viel über die Innere Führung und versteht doch so wenig, was sie eigentlich ist. Jede Institution braucht Führung. Aber das gilt auch für Universitäten, Ministerien, Staaten, Fußballvereine. Wenn man über die Innere Führung mit Leuten in der Bundeswehr spricht, die sich damit beschäftigen, hört man als erstes: „Ihr habt das alles gar nicht verstanden, Innere Führung ist folgendes ...“. Und was ist es in der Praxis, in einer Kompanie, in einer Dienststelle? Unterscheidet sie sich so sehr von anderen demokratischen NATO-Streitkräften? Ist nicht auch ein bisschen Arroganz im Spiel, dass man doch eigentlich viel besser ist als die anderen, weil man „es“ begriffen hat?

### **Peter Tauber**

Dazu möchte ich eine Gegenposition einnehmen. Ich bin zwar ein großer Preuße im Herzen, aber selbst mir ist das, was Herr Neitzel, beschreibt zu sehr schwarz-weiß. Die Wirklichkeit der Inneren Führung in den Streitkräften scheint mir sehr viel schillernder zu sein. Wenn ich über Innere Führung diskutiere, begegne ich zwei Gruppen: die einen sagen, das sei „Schmuck am Nachthemd“, das sei etwas für die philosophische Diskussion, das könne man mit Staboffizieren machen, aber das habe wenig Bezug zur Lebenswirklichkeit in der Truppe. Und dann gibt es die, die Innere Führung völlig überhöhen und vergeistigen. Dabei fällt mir auf, dass beide Seiten bei genauerer Nachfrage erkennen lassen, dass sie sich gar nicht mit der Vorschrift und den Quellen der Inneren Führung beschäftigt haben, sondern darunter das verstehen wollen, was sie möchten, um sich in ihrer eigenen Haltung zu bekräftigen.

Ich glaube man kommt nicht umhin, nach den Ursprüngen der Inneren Führung zu fragen und in einem nächsten Schritt kritisch zu untersuchen, ob diese Ursprünge die Notwendigkeit der Inneren Führung heute noch genauso legitimieren wie damals. Innere Führung ist zum Teil ein sich Bewusstwerden. Die sich nach den Erfahrungen des Zweiten Weltkrieges neu bildende Bundeswehr musste sich anders mit ihrer inneren Verfasstheit beschäftigen als Armeen anderer Länder, konnte ihren Soldaten nicht einfach eine andere Uniform anziehen und gut ist. Dies war auch deshalb erforderlich, weil die deutsche Gesellschaft damals in ihrem Verhältnis zu den Streitkräften und Militärs völlig disparat war. Es gab komplette Gegner jeder Form von Wiederbewaffnung und die anderen, die sagten, die Wehrmacht habe mit den Nazis nichts zu tun gehabt. Zu diesen Lebenswirklichkeiten musste sich die neue Armee in der Bundesrepublik verhalten, sich auch deshalb im Rahmen der Inneren Führung damit auseinandersetzen.

### **Welche Rolle spielt die „Führungsphilosophie der Bundeswehr“ vor einem weiteren Horizont?**

### **Peter Tauber**

Mit seinem Blick auf die Gegenwart hat Herr Neitzel sicher Recht. Heute kann man durchaus sagen: Wir sind jetzt eine etablierte Demokratie. Bei anderen NATO-Armeen stellen sich solche Fragen ohnehin

nicht. Dabei muss man jedoch bedenken, dass das Thema „die Deutschen und ihr Militär“ viel mehr umfasst als nur die Geschichte der Wehrmacht. Die Wehrmacht hat zehn Jahre bestanden. Wir reden viel zu viel über diese Armee. Sie hat zwar durch den Zweiten Weltkrieg eine prägende Kraft, aber alles, was heute immer noch bemüht wird, also auch die vermeidliche militärische Exzellenz, ist durchaus zu hinterfragen. Vieles kommt gar nicht aus der Wehrmacht, ist viel älter. Es ist preußisch, stammt vielleicht noch von der Reichswehr und wurde von der Wehrmacht nur fortgeführt. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Militärgeschichte, mit dem Verhältnis zu den Streitkräften, beginnt nicht mit dem Ende des Zweiten Weltkrieges, sondern hat eine viel längere Geschichte.

Auf das Verhältnis der Deutschen zu ihren Streitkräften gibt die Innere Führung keine Antwort. Sie soll vielmehr eine Art Anwendungswerkzeug sein. Dies bedeutet, dass nicht jeder Landser in der Bundeswehr Innere Führung verstehen muss. Aber er muss durch sie geprägt werden, daraufhin durch Vorgesetzte erzogen, ausgebildet werden, um dem eigenen Handeln Werte und Normen zugrunde zu legen, ohne das Konzept der Inneren Führung „intellektuell“ nachvollzogen zu haben. Ich mache auch jeden Tag 1000 Dinge, zum Beispiel beherrsche ich die deutsche Grammatik weitgehend einwandfrei, könnte sie Ihnen als Muttersprachler aber nicht wirklich erklären. Und ebenso müsste die Innere Führung in Fleisch und Blut übergehen. Dann wäre viel erreicht bei der Erziehung von Soldatinnen und Soldaten. Und um es hier einmal zu sagen: Soldatinnen und Soldaten müssen erzogen werden. Von Rekrutinnen und Rekruten bis zu Stabsoffizierinnen und Stabsoffizieren. Letztere müssen vor allem Selbsterziehung praktizieren. Da passt Innere Führung perfekt.

### **Drücken sich im Konzept der Inneren Führung nicht auch Werte und ein bestimmtes Menschenbild aus?**

#### **Peter Tauber**

Vor Kurzem habe ich einen Text über den Eid in der Bundeswehr geschrieben. Heute können wir kaum nachvollziehen, wie sehr sich Menschen durch das Schwören eines Eides innerlich gebunden fühlten. Im Handbuch der Inneren Führung gibt es dazu ein interessantes Kapitel. Sehr klar wird dem Eid eine Grenze gesetzt, und zwar entlang des Bibelwortes „Du musst Gott mehr gehorchen

Clausewitz' „Chaos der Schlacht“ gilt heute nicht mehr in diesem Ausmaß aufgrund von modernen Führungs- und Aufklärungsprozessen, die von Technologie gestützt werden.

als den Menschen“. Das heißt, alles, was gegen die göttliche Ordnung ist, das dürfen die Eidnehmenden, also in dem Fall die Bundeswehr oder Deutschland, von den Eidgebenden, den Soldatinnen und Soldaten, nicht verlangen. Deswegen müsse der Eid mit dem Gottesbezug gesprochen werden. Das war damals keine Frage. Für eine Armee ist das eine unerhörte Einschränkung des Eides.

Ohne christliche Werte wäre eine solche Einschränkung nicht nachzuvollziehen. Und es würde sich heute keiner mehr trauen, sie so in ein Handbuch „Innere Führung“ zu schreiben. Das sieht man übrigens auch am gesellschaftlichen Wandel, zu dem sich die Innere Führung verhalten muss. So wie Herr Neitzel es beschrieben hat, müssen wir überlegen: Was setzt uns einen Rahmen oder wo sind Grenzen heute? Wozu müssen wir uns verhalten oder vermeintlich verhalten als Armee? In einer Gesellschaft, in der über 90 Prozent einer Kirche angehörten, war das Handbuch klar: Der Eid muss mit der Gottesformel gesprochen werden, auch von dem, der nicht an diesen Gott glaubt, weil die Gottesformel ihn dazu zwingt, sich den Grenzen des Eides bewusst zu werden. Dieser Eid ist eine völlige Umkehrung des Kadavergehorsams des Eides auf Hitler und steht für die Bestrebungen, sich von der Wehrmacht abzugrenzen. Und eigentlich ist dies eine Konterkarierung der Idee von Innerer Führung. Denn sie soll vor allem eins: einsatzbereite Streitkräfte aufstellen. Auch deshalb gibt es Kritik, weil nicht alles, was in den letzten Jahrzehnten unter Innerer Führung zusammengefasst wurde, etwas mit einsatzbereiten Streitkräften zu tun hatte.

### **Sönke Neitzel**

Ich glaube schon, dass wir eine bestimmte Kultur in der Bundeswehr haben, die man wohlwollend mit Innerer Führung umschreiben kann. Nicht bei jedem, aber bei vielen haben wir ein Bekenntnis zur Demokratie. Wir führen vielleicht mehr politische Bildung durch als andere Streitkräfte. Aber was haben wir davon? Wir haben einen „strategischen Gefreiten“. Wir haben Oberstabsgefreite, die sich in Afghanistan in kleinen Führungsrollen bewährten, und ein sehr ausgeprägtes Unteroffizierkorps. Wir haben viel Bildung und Bewusstsein, was man zu tun hat, aber vor allem auch nicht zu tun hat, und dass man Gewalt zurückschrauben muss. Die Frage ist nur: Kommt das durch die Bundeswehr und die Innere Führung und den Unterricht oder kommt das nicht eigentlich, das wäre meine



provokante These, aus der Gesellschaft? Wäre es nicht auch ohne die Himmeroder Denkschrift und ohne die Innere Führung de facto, also in der sozialen Realität, auf dasselbe hinausgelaufen? Warum? Weil die prägende Kraft der Gesellschaft, die in der Nachkriegszeit eine andere war als in den 1930er-Jahren, weitaus stärker wirkte. Wenn ich mit Veteraninnen und Veteranen aus Afghanistan rede, höre ich, dass sie von Innerer Führung keine Vorstellung haben, davon auch nie wirklich etwas mitbekommen haben. Ihre Selbsteinschränkung in der Gewaltanwendung begründen sie durch die Erziehung, die sie von ihren Eltern, in der Schule oder im Sportverein genossen hatten, durch die so vermittelten Werte. Wir sollten die Prägekraft der demokratischen Gesellschaft nicht unterschätzen.

### Welches Gewicht besaß die werdende demokratische Gesellschaft der 1950er-Jahre in der Bundeswehr?

#### Sönke Neitzel

Es gibt frühe Umfragen aus dem Jahr 1962 zum Konzept der Inneren Führung. Stabsoffiziere, die alle aus der Wehrmacht kamen, fanden das Konzept mehrheitlich gut. Die Unteroffiziere, die alle nicht aus der Wehrmacht kamen, fanden es schlecht. Anscheinend ist die Innere Führung vor allem etwas für ein höheres Lebensalter. Stabsoffiziere machen sich natürlich Gedanken: Warum diene ich, wie diene ich? Außerdem waren diejenigen, die aus der Wehrmacht in die Bundeswehr gingen, in der Wehrmacht eher die Liberalen. Nur fünf Prozent der Wehrmachtsoffiziere gingen in die Bundeswehr. Und diese waren es, die tendenziell die Innere Führung befürworteten. Die Ablehnung der Inneren Führung hängt demnach nicht an der Frage „Wehrmacht oder nicht?“, sondern am Lebensalter. Ein junger Unteroffizier sagt vielleicht: „Das kapiere ich nicht, ist alles irgendwie lästig; was darf ich jetzt, was darf ich nicht?“, während die Lebensälteren eher sagen, „na ja, ich muss mir schon Gedanken machen. Es ist ein neuer Staat, in dem ich lebe.“

#### Peter Tauber

Aber die demokratische Gesellschaft im heutigen Sinne hat es in den 1950er-Jahren noch nicht gegeben. Heute mag es so sein, dass das Bewusstsein, was man zu tun hat oder auch nicht, weniger durch den Unterricht der Bundeswehr als aus der Gesellschaft kommt. Aber wir wollen keine Huhn-Ei-Debatte anzetteln.

### **Sönke Neitzel**

Ich würde zustimmen, dass die Gesellschaft in den 1950er- und 1960er-Jahren eine andere war als die heutige, aber es war wiederum auch eine andere Gesellschaft als zurzeit des NS-Regimes. Natürlich gab es noch genug Altnazis, die vielleicht noch an den Führer glaubten. Aber sehr viele machten ihren Frieden mit dieser Republik. Diese hatten vielleicht ein konservatives Weltbild oder meinten, sie hätten beinahe den Krieg gewonnen oder ähnliches. Aber es ist doch interessant, dass diese Leute, die aus dem Krieg kamen, eben nicht die NPD, sondern die CDU oder die SPD wählten. In einer Gesellschaft, die viel konservativer war, schaffte es eine rechtsradikale Partei nicht in den Bundestag, anders als heute, wo wir eine Gesellschaft haben, die viel liberaler ist und wir eine solche Partei im Parlament haben. Auch die Bundeswehr war damals um einiges konservativer, aber offenbar war sie für eine solche Konzeption, was immer man darunter verstand, offen. Die Frage lautet also: „Wie wirkt eine Institution auf Menschen? Wenn heute eine Soldatin oder ein Soldat in den Auslandseinsatz geht, ist zu fragen, was wirkt auf sie oder ihn? Der Unterricht der PolBil des Kompaniechefs? Vielleicht die Schulzeit?“ Sie haben bereits etwa 21 Jahre Prägung hinter sich, wenn sie in den Auslandseinsatz gehen. Wir haben bestimmte Werte in der Gesellschaft und die Bundeswehr ist Teil der Gesellschaft; sie lebt auch in dieser Gesellschaft. Und ich glaube, selbst ohne Unterricht zur Inneren Führung ist den Soldatinnen und Soldaten klar, auch wenn sie nur intuitiv handeln, was sie sollen und was sie nicht sollen.

### **Es fiel das Wort „einsatzbereite Streitkräfte aufstellen“. Wozu soll die Innere Führung Soldaten und Soldatinnen befähigen?**

### **Peter Tauber**

Innere Führung soll im Idealfall den Kompaniechef und die Kompaniechefin in die Lage versetzen, ihre Kompanie zu führen. Aber wir stellen ihnen jetzt noch eine Gleichstellungsbeauftragte und Vertrauenspersonen an die Seite, die alle gehört werden wollen. Die Kompaniechefin oder der Kompaniechef werden dadurch entleibt. In Wahrheit haben sie nicht mehr viel zu sagen. Und wir haben nicht nur Stäbe und einen überbordenden Wasserkopf in der Bundeswehr, sondern auch eine Verantwortungsdiffusion. Immer wenn eine Entscheidung zu treffen ist, gibt es noch einen, der gefragt werden will. Das hemmt die Entscheidungsfindung nicht nur, weil die

Verantwortung nicht mehr klar zuzuordnen ist. Ich bezweifle auch, dass die Entscheidungen besser geworden sind.

An sich wäre die Innere Führung ein sehr geeignetes Tool zur Rechtfertigung einer schlanken Hierarchie, weil schlanke und schnelle Entscheidungen im militärischen Bereich über Leben und Tod entscheiden können und die Innere Führung die Kompaniechefs in die Lage versetzen soll, das alles schnell zu entscheiden, was im zivilen Bereich ein ganzes Team inklusive genannter Beteiligungsgremien entscheiden müsste. Das können wir uns im Militär nicht leisten. Eigentlich gibt es die Innere Führung, um diese Prozesse schlank zu halten. In der Realität machen wir aber das Gegenteil, indem wir versuchen, zivile Firmenstrukturen abzubilden, die für das Militär vollkommen untauglich sind.

### Sönke Neitzel

Im Handbuch aus dem Jahr 1957, das Herr Tauber schon erwähnte, geht es um die Schlagkraft der Bundeswehr, auch wenn man diesen Begriff so heute nicht mehr verwenden würde. Man hört die deutsche Politik und die Bundeswehr argumentieren, wir hätten uns in Afghanistan anders verhalten als die US-Amerikaner aufgrund der Inneren Führung. Man darf aber nicht vergessen, dass die Deutschen einen völlig anderen Krieg führten als die US-Amerikaner. Sie waren in einer anderen Situation und konnten sich leisten, Gewaltanwendung zu begrenzen. Sie waren in Gefechten, aber sie waren nicht in Schlachten, anders als die US-Amerikaner und die Briten. Und sie haben damit ein Stückweit ein anderes militärisches Selbstverständnis. Die Deutschen sagen vor allen Dingen als Schlussfolgerung aus der eigenen Geschichte: „Nie wieder Krieg, klar, aber auch nie wieder Täter.“

Und deswegen diskutierten wir die Drohnendebatte so, wie wir sie diskutierten. In anderen Ländern kursiert sie um militärische Effizienz. Bei uns geht es darum, nicht „schuldig“ zu werden. Deutschland kann sich das erlauben, weil es seine Spezialkräfte nicht dazu eingesetzt hat, feindliche Ziele auszuschalten. Das hat man an die US-Amerikaner ausgelagert. Wir können uns eine moralische Diskussion deshalb leisten, weil wir die Streitkräfte anders eingesetzt, aber auch weniger zum militärischen Erfolg beigetragen haben.

## Von Baudissin sprach 1954 von der „Verwissenschaftlichung und Technisierung des militärischen Handwerks“. Beeinflussten wehrtechnische Entwicklungen die Konzeption der Inneren Führung?

### Sönke Neitzel

Die These, Technologie habe sich auf die Konzeption der Inneren Führung ausgewirkt, halte ich für unsinnig. Wenn man in die soziale Realität schaut, hat sich im Heer bis Anfang der 1970er-Jahre überhaupt nichts verändert. Die soziale Realität des Kompaniechefs, einer Jägerkompanie, einer Jägerdivision war im Prinzip dieselbe wie 1944. Das Gleiche gilt für die Panzertruppe. Wenn Sie einen Panzerkommandanten aus dem Jahr 1969 ins Jahr 1944 versetzten und umgekehrt, würden diese sich nahtlos in den Verband einfügen. Es gibt einzelne Bereiche, in denen moderne Technik in die Bundeswehr floss, die den militärischen Alltag im Vergleich zu dem aus dem Weltkrieg veränderte, wie beispielsweise bei der Flugabwehr auf Kriegsschiffen. Die Einführung dauerte aber sehr lange. Und ja, Technologie beeinflusste das militärische Handwerk, am ehesten im Bereich der Luftwaffe. Aber die Vorstellung, dass das ein anderes Soldatenbild evoziert, das halte ich zumindest für die ersten Jahrzehnte der Bundeswehr für falsch. Nach Clausewitz ist der Krieg von Chaos geprägt. Gerade deswegen braucht es nach der preußischen Tradition den gebildeten Offizier beziehungsweise die gebildete Offizierin, die im Chaos entscheiden muss, was zu tun ist. Und daran hat sich meines Erachtens bis heute nichts geändert.

### Peter Tauber

Die Relevanz entsteht an andere Stelle. KI zum Beispiel berührt nur zu einem Teil die Innere Führung, weil Innere Führung streng genommen nur zwischen Menschen stattfindet, während der Einfluss der Technik ein externer ist. Die Frage, wie technische Innovation Krieg verändert, ist demnach nicht das Anliegen Innerer Führung. Fraglos lagen technologische Innovationen, der Zugang zu diesen und die richtige Anwendung im militärischen Bereich schon immer im Interesse von Armeen, nur eben nicht in der zwischenmenschlichen Dimension, oder im Fall der Bundeswehr, in der Inneren Führung.

## Gibt es Konflikte zwischen der ursprünglichen Konzeption der Inneren Führung und der Einsatzrealität?

### Peter Tauber

Ich möchte zu einem Punkt zurückkommen, den Herr Neitzel ansprach. Was die Bundeswehr in Afghanistan machte, hat nichts mit Innerer Führung zu tun, sondern mit Vorgaben der Politik. Die deutsche Politik sagte nicht: „Wir trauen der Bundeswehr zu, dasselbe zu tun, was die anderen NATO-Streitkräfte tun.“ Und zwar aus Angst vor der deutschen Gesellschaft und deren Reaktion. Daher musste die Bundeswehr für sich selbst überlegen: „Wie leite ich her, dass ich nicht dasselbe mache wie die britischen Kameradinnen und Kameraden im Süden?“ Aus diesem Grund hat sich der eine oder andere wohlfeil gedacht: „Okay, hinter der Inneren Führung kann ich mich gut verstecken.“ Das ist jedoch ein Missbrauch von Innerer Führung. Das hat mit der Idee von Innerer Führung nichts zu tun. Die spannenden Fragen wären gewesen: „Wenn ich kämpfe, will ich gewinnen? Ich will, dass alle gesund ins Camp zurückkommen. Wie kann ich durch Innere Führung, durch die Erziehung, durch die Prägung erfolgreich sein? Und greifen da Mechanismen, die zwar vielleicht bei allen anderen genauso greifen, die ich nur anders für mich hergeleitet habe?“

In diesem Fall bleibt die Innere Führung hinter ihren selbst gesteckten Erwartungen zurück. Denn wenn man den Staatsbürger in Uniform ernst nimmt, gilt das nicht nur in die Richtung „der Soldat in der Gesellschaft“, sondern dann gilt auch „der Soldat als Experte seines Handwerks im Einsatz und gegenüber der Politik“. Der deutschen Generalität gelingt es bis heute nicht, sich aus der Limitierung auf die Rolle einfacher militärischer „Fachidioten des Krieges“ – die die Nazis dem Militär auferlegten – wieder zu befreien und nicht nur einen militärischen Ratschlag zu geben, sondern als Offizierinnen und Offiziere mit breitem Bildungshintergrund den Anspruch zu erheben, den Staat auf eine gute Art und Weise zu gestalten und Werte und Normen zur Geltung zu verhelfen; nicht nur in den Streitkräften verbindlich für Soldatinnen und Soldaten, sondern auch darüber hinaus.

Allerdings glaube ich, dass Innere Führung in einer freien Gesellschaft eben nicht diese prägende Kraft haben kann wie in der Armee, sondern sich im Idealfall parallel zu Werten und Normen der

Gesellschaft verhält und diese maximal ins Militärische übersetzt. Nehmen wir die Diversität als Beispiel. Unter dem Gesichtspunkt der Inneren Führung muss gefragt werden, wo Diversität Kampfkraft generiert. Und dort, wo Diversität keine Kampfkraft generiert, ist sie kontraproduktiv. Da muss Innere Führung die Kraft haben zu sagen: „Hier gibt es jetzt keine Diversität per Quote oder um jeden Preis.“ Umgekehrt ist die Erwartungshaltung an die Innere Führung manchmal verkehrt. Es gibt diejenigen, die sie im Elfenbeinturm verstecken und bei jedem Rechtsextremismusvorfall die Innere Führung für gescheitert erklären. Das ist Unsinn, von dem wir uns lösen müssen. Nicht alles hat mit Innerer Führung zu tun.

### Sönke Neitzel

Da stimme ich Herrn Tauber zu. Wir dürfen die Innere Führung und unsere Konzeption nicht überlasten. Die Innere Führung kann immer nur ein Instrument bei der Vermittlung sein. Aber wenn die Politik versagt, kann die Innere Führung dieses Versagen nicht vermitteln. Wenn die Politik nicht erklärt, warum man in Afghanistan ist, kann die Innere Führung das auch nicht weiter transportieren. Andererseits beschäftigt sich kaum einer außerhalb des Elfenbeinturms damit.

Ich habe die Zeitschrift für Innere Führung, vom Generalinspekteur herausgegeben, relativ ausführlich ausgewertet für die Jahre zu 2001 bis 2011. Aus meiner Sicht ist es zu wenig, was da geschrieben wurde. Während sich die Situation in Afghanistan verhärtet und verschärft, bringt diese Zeitschrift immer quod erat demonstrandum: „Die Innere Führung ist toll und sie bewährt sich.“ Das Narrativ war eine Art Echokammer für eine kleine Gruppe von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Offizierinnen und Offizieren, die von der Lebensrealität in Afghanistan keine Vorstellung hatten.

Die Innere Führung kann nur gut wirken, wenn die Politik sie wirkungsvoll unterstützt. Die Politik muss die Fragen beantworten: „Was wollen wir mit den Streitkräften? Wo sind unsere Grenzen?“ Diese Antworten kann die Innere Führung als ein Tool der Übersetzung in die Streitkräfte transmittieren. Man muss sich aber auch klarmachen, Herr Tauber hat es gesagt, dass wir nicht jede Oberstabsgefreite und jeden Oberstabsgefreiten damit erreichen. Das müssen wir vielleicht aber auch nicht.

## Wirkt sich künstlich intelligente Automation auf die Innere Führung aus?

### Peter Tauber

Herr Neitzel hat, wie ich finde, einen ganz wesentlichen Punkt von Innerer Führung benannt, nämlich die Soldatin und den Soldaten in die Lage zu versetzen, in einer Situation möglichst richtig und selbstständig zu entscheiden. Und zwar im Sinne des Wertegerüsts, in dem sie und er sich bewegen, aber natürlich auch im Sinne der Soldatinnen und Soldaten, die unterstellt sind, um erfolgreich eine Situation zu meistern und ihren Auftrag erfüllen zu können. Man muss es einmal so deutlich sagen: Der Wesenszweck eines Einsatzes ist die Auftragserfüllung und das im Zweifel unter Einsatz des eigenen Lebens. Deswegen ist es auch wohlfeil, immer zu sagen: „Die sollen alle gesund nach Hause kommen.“ Wenn es nur darum geht, gesund nach Hause zu kommen, dann darf man keine Männer und Frauen in den Einsatz schicken. Das wäre zynisch. Der Zweck eines Einsatzes ist immer die Auftragserfüllung und nicht das Gesund-nach-Hause-Kommen.

Vor diesem Hintergrund fragt Innere Führung nicht nur, ob es moderne Elemente von Menschenführung und Erziehung gibt, die wir einfließen lassen können, um am Ende den Auftrag zu erfüllen. Mit Blick auf die digitalen Nebel des Krieges, um in Clausewitz' Terminologie zu bleiben, stellt sich zudem die Frage, was man in Erziehung und Ausbildung ändern muss, damit Soldatinnen und Soldaten in dieser Informationsflut dennoch in der Lage sind, richtig zu entscheiden. Viel wichtiger ist allerdings, dass sie eine Entscheidung treffen. Aus meiner Sicht darf die Technologisierung des Krieges nicht verhindern, dass Soldatinnen und Soldaten nach wie vor selbstständig ihre Entscheidungen treffen, wenn nötig auch ins Ungewisse hinein, ohne sich vollständig auf KI und den Informationsfluss, den sie ermöglicht, zu verlassen. Denn dieser könnte einmal ausbleiben.

### Sönke Neitzel

Ergänzend dazu ist es interessant, dass wir uns, glaube ich, aufgrund der neuen Technologie und KI wahrscheinlich von den Führungsprinzipien der Bundeswehr, insbesondere dem Führen von vorn, basierend auf Clausewitz und Moltke im 19. Jahrhundert, immer weiter entfernen. Von der gebildeten Offizierin und dem gebildeten Offizier

als Teil einer Bildungselite wie dem preußischen Offizierskorps sind wir heute weit entfernt. Unsere Generale definieren sich nicht als Teil einer gesellschaftlichen Elite. Zumindest benehmen sie sich nicht so, wie es Herr Tauber gesagt hat. Und ich glaube, dass wir mit der zunehmenden Digitalisierung immer mehr dahin kommen, die Soldatinnen und Soldaten möglicherweise zu entmündigen, indem wir ihnen nicht zutrauen, Entscheidungen zu treffen, sondern sich wie in Afghanistan zu verhalten, wo der Fahrzeugabstand mit Drohnen kontrolliert wurde. Auf diese Weise entfernt sich die Bundeswehr von den Traditionen deutscher Streitkräfte. Sie überlädt sich selbst mit riesigen Stäben. Die Verantwortung sollte jedoch auf die unteren Ebenen diffundiert werden – nach dem Motto: „Die Kompaniechefs werden schon die richtigen Entscheidungen treffen, die sind gut ausgebildet, die haben studiert, die sind auch politisch gebildet.“ Leider ist die Realität anders: Wir trauen unseren immer besser ausgebildeten Soldatinnen und Soldaten immer weniger zu, je mehr dieser Prozess fortschreitet.

### Wie wirken sich *Digital Natives* und die digitale Transformation insgesamt auf die Innere Führung aus?

#### **Peter Tauber**

Digitale Kompetenzen sind nicht alles. Hier kommt zum Tragen, dass die Bundeswehr von Anfang an gerade kein abgekapselter Kosmos ist, sondern wie die gesamte Gesellschaft ein Opfer der Bildungsreformen seit den 1970er-Jahren. Dies ist besonders an der Debatte um die Erziehung ersichtlich. Langsam wächst die Einsicht, dass man in der Bundeswehr nicht drum herum kommt zu erziehen, weil viele Dinge, die der Beruf einer Soldatin und eines Soldaten erfordert, nicht zu Hause vorgelebt werden können und sollten. Das wird erst mit Eintritt in die Streitkräfte vermittelt, sodass auch bei einem erwachsenen Menschen noch so etwas wie ein Erziehungsprozess notwendig ist. Diese Erziehung geht über die Ausbildung von militärischem Handwerk hinaus und führt zu Fragen wie: „Was heißt das für die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit moderner Technik und Technologie? Welches Bild wird dadurch transportiert? Welchen Umgang pflegen wir unter militärischen Gesichtspunkten mit Technik?“ Hier muss die Bundeswehr im Zuge der Bildungsreformen verlorengegangenes Terrain zurück erkämpfen. Daher bin ich der Meinung, dass der klassische Bildungsbegriff, den der Offizier hat oder haben sollte oder hatte, wieder zu revitalisieren wäre.



## Sönke Neitzel

Zu fragen ist aber darüber hinaus, ob wir nicht angesichts der technischen Entwicklungen auch noch die Kommunikation revolutionieren. Unser Denken über das Offizierskorps, über das Wesen des Krieges mit den daraus abgeleiteten Bildungsanforderungen stammt aus der Mitte des 19. Jahrhunderts – basierend auf den Erfahrungen der Napoleonischen Kriege. Und ich frage mich immer, ob zum Beispiel das Führen mit Auftrag und das Führen von Vorne noch aktuell sind. Gerade das Führen von Vorne haben wir in Afghanistan immer seltener gesehen. Welcher Kompaniechef hat seine Waffe abgefeuert? Da müssten wir lange suchen. Im 19. und 20. Jahrhundert wäre es unvorstellbar gewesen, dass ein Kompaniechef nicht seine Waffe abfeuerte. Die Führungsphilosophie basiert schließlich auf bestimmten kontextualen Bedingungen zum Zeitpunkt der Entstehung. Clausewitz' „Chaos der Schlacht“ gilt heute nicht mehr in diesem Ausmaß aufgrund von modernen Führungs- und Aufklärungsprozessen, die von Technologie gestützt werden. Beispielsweise lässt sich von Ramstein aus eine Drohne führen oder Befehle bis nach Afghanistan in Sekundenschnelle vermitteln.

## Wie bringen wir der Künstlichen Intelligenz die Innere Führung bei? Wäre diese weiterzuentwickeln?

### Sönke Neitzel

Die Frage lautet: Müssen wir nicht deswegen die Streitkräfte anders denken, uns von alten Prinzipien trennen? Wir haben heute ganz anderen sozialen und technischen Realitäten in der neuen Führungsfähigkeit Rechnung zu tragen. Bislang gibt es dazu keinen Ansatz. Es bedarf eigentlich eines neuen Clausewitz, der auf Basis kontemporärer Erfahrungen denkt, was es heißt, heute eine Offizierin oder ein Offizier zu sein. Wir müssen uns vielleicht von Clausewitz lösen. Das ist natürlich für die Militärs sehr schwer, denn Clausewitz ist ja nah an Gott und war zweifelsohne auch ein kluger Mensch. Aber brauchen wir immer noch seine Denkweise? Ich habe noch keinen neuen Clausewitz in der Bundeswehr entdeckt. Leider hat Herr Tauber die Bundeswehr verlassen. Er wäre vielleicht ein neuer Clausewitz geworden. Ihm hätte ich es zugetraut.

### **Peter Tauber**

Leider bin ich zu konservativ, um mich von Clausewitz zu lösen. Aber Herr Neitzel trifft aus meiner Sicht einen wesentlichen Punkt. Innere Führung ist als Konzeption dazu bereit, sich zu öffnen für eine neue Form der Auseinandersetzung. Wie ändern sich die Parameter des Krieges? Neben einem neuen Clausewitz brauchen wir meiner Ansicht nach auch einen neuen Moltke. Moltke hatte die Fähigkeit, das Potenzial technologischer Innovationen für die Kriegführung zu erkennen. Das populärste Beispiel ist die Eisenbahn und ihre Nutzung für die preußische Kriegführung. Eine solche Auseinandersetzung mit technologischen Neuerungen muss auch im Hinblick auf Digitalisierung und KI erfolgen. Ein neuer Moltke würde der Bundeswehr guttun. Er würde schauen, was KI in den Streitkräften möglich macht. Braucht es noch die überfüllten Stäbe? Kann ich nicht einiges automatisieren? Ist Automation nicht die Chance der Digitalisierung, die Hunderte von Dienstposten auf Stabsebene einzusparen, um diesen Menschen wieder eine Waffe in die Hand zu geben oder in ein Fahrzeug zu setzen, was auch im Krieg noch nicht automatisiert fahren wird. Jemand, der Moltkes Fähigkeiten und auch Autorität hat, um die verkrusteten Strukturen in der Bundeswehr zu zerschlagen, wäre Gold wert.

### **Wie müsste ein neuer Moltke die Innere Führung prägen, um die Bundeswehr schlagkräftiger zu machen?**

#### **Sönke Neitzel**

Er müsste sich der Herausforderungen neuer Technologien stellen. Welchen Nutzen haben diese für Führung und Kampf? Gleichzeitig ergibt sich die Frage, wie weit wir althergebrachte Fähigkeiten in Führung und Kampf bewahren müssen. Die Entwicklung von Kriegen ist meines Erachtens nach immer evolutionär und nicht revolutionär. Mittlerweile haben wir mit dem Cyberraum eine fünfte Dimension. Nach wie vor müssen Streitkräfte aber immer noch den archaischen Nahkampf führen können. Wenn ich ihn nicht führen kann, nützt mir mein ganzes Geld nichts. Die Herausforderung besteht darin, diese Dimensionen zu verbinden. Wir haben eine neue Dimension mit neuen Herausforderungen, neuen Möglichkeiten, den Schützenpanzer Puma in der neuesten Ausbaustufe. Dies kann den Panzerkampf nachhaltig verändern. Die Frage ist nur, ob dieser Panzer in der Steppe wirklich funktioniert, auch wenn 20 Millimeter Geschosse einschlagen, die Rechner ausfallen und die Soldatinnen und Soldaten zum Schluss

mit Messer und G36 in der Lage sein müssen zu kämpfen. Die USA haben in Afghanistan gezeigt, wie sich Altes mit Neuem erfolgreich verbinden lässt. Sie haben Funkverbindungen gestört und Funkverkehr abgehört. Dann aber auch Spezialkräfte eingesetzt, die kinetisch vorgegangen sind und das Althergebrachte mit dem Neuen verbunden, sowohl im Führungsprozess als auch im Kampf.

Meines Erachtens würde sich die Bundeswehr dabei schwertun, da sie keine intellektuelle Institution ist. Die Generalität kann, mit einigen Ausnahmen, nicht außerhalb von Rahmen denken. Sie denkt im Rahmen der Vorschriften und verhält sich wie Juristinnen und Juristen, die mangelnde Handlungsfähigkeit mit dem Gesetzestext rechtfertigen. Sie tut so, als stünde Gottes Wort in der Vorschrift. Dabei sind Gesetze wie Vorschriften menschengemacht und ein Kompromiss verschiedener Positionen. Diese Kompromisse lassen sich neu aushandeln und die Vorschriften ändern, wodurch Reformen möglich gemacht werden können. Da würde ich mir mehr *Out of the Box*-Denken wünschen. Die kaiserliche Armee hat mehr *Out of the Box* gedacht als die Bundeswehr. Aber das kaiserliche Offizierskorps war eben auch Teil einer Bildungselite. Wer hat damals Abitur gemacht, was Voraussetzung für den Offiziersberuf war? 0,2 Prozent? Diese Bildungselite haben wir heute nicht mehr in den Streitkräften.

### Welche Forderungen ergeben sich aus einem *Out of the Box*-Denken an die Bundeswehr und die Politik?

#### Peter Tauber

An dieser Stelle ist die Bundeswehr in ihrer Reform stehengeblieben. Natürlich hat sie eine klare Aufgabe, die im Grundgesetz festgelegt ist. Diese will ich auch gar nicht erweitern oder infrage stellen. Aber den Anspruch des Offizierskorps, der eigentlich im Staatsbürger in Uniform angelegt ist, sich mitverantwortlich zu fühlen für die Belange des Staates über die eigene Fachlichkeit hinaus, den hat das Offizierskorps bis heute nicht wieder für sich reklamiert. Diesen Anspruch hatte es früher. Den haben die Nazis und Hitler dem Offizierskorps genommen.

#### Sönke Neitzel

Auch weil die politische Elite der Bundesrepublik, und zwar der Bonner wie der Berliner Republik, das immer so wollte. Der

Gesellschaftsvertrag war klar: „Ihr habt euren Auftrag schweigend zu versehen. Ihr dürft Politik und Gesellschaft nicht kritisieren: Wenn wir sagen: ‚Setzt euch eine rote Nase auf und tanzt im Kreis‘, habt ihr eine rote Nase aufzusetzen und im Kreis zu tanzen.“ Gegen diesen zugespitzt formulierten Gesellschaftsvertrag hat noch ein Albert Schnez und die etwas kantige zweite Generation der Bundeswehr rebelliert. 1969 wurden sie abgekanzelt. Die danach kamen haben verstanden, dass sie das lieber nicht tun sollten, wenn sie Karriere machen wollten. Und auch heute wünschen Politik und Gesellschaft keine aktive und verbale Bundeswehr, aber Herr Tauber und ich würden das gern sehen.

Ob der *Spiegel* es aber positiv kommentieren würde, wenn der Generalinspekteur oder ein Inspekteur auf den Tisch hauen würde, ist unwahrscheinlich. Wir können schon froh sein, dass Alfons Mais, der Inspekteur des Heeres, nicht geschasst worden ist für seinen LinkedIn-Kommentar vom 24. Februar, dass die Armee nahezu „blank“ ist. Dies lag wohl auch daran, dass er öffentlich so viel Zuspruch bekam. Es gab genug Offizierinnen und Offiziere, die intern „Hochverrat!“ riefen. Man müsste General Mais eigentlich ein Bundesverdienstkreuz verleihen und ich stelle hiermit den Antrag.

### **Peter Tauber**

Das ist ein interessanter Punkt, weil ich Ihnen unter bestimmten Gesichtspunkten zustimme. Ich glaube trotzdem, dass es der falsche Zeitpunkt für eine solche Aussage war. Schließlich waren wir in einer Situation, in der das Eskalationspotenzial des Krieges noch nicht ersichtlich war. Mais hätte eventuell Soldatinnen und Soldaten an die Front schicken müssen, denen er drei Tage zuvor sagte, sie seien blank. Er hätte eher die Botschaft senden müssen, dass unabhängig von der Anzahl einsatzbereiter Schützenpanzer vom Typ Puma sich niemand auf dieser Welt mit einem deutschen Panzergrenadierbataillon anlegen sollte. Ich gehe davon aus, weil ich Herrn Mais sehr schätze, dass ihm seine Botschaft schon deutlich vor dem 24. Februar klar war und er sie so auch intern meldete in Gesprächen mit der politischen Leitung.

### **Sönke Neitzel**

Es wusste jeder, dass die Streitkräfte nahezu blank sind, natürlich auch die Russen.

### **Peter Tauber**

Es liegt an unserer Selbstbespiegelung, dass wir jede Statistik ständig im Bundestag offen auf den Tisch legen, was keine andere Armee in der NATO machen würde.

### **Sönke Neitzel**

Aber wenn Mais das nicht gemacht hätte, wäre die Politik wieder in der Lage gewesen, die Sache schönzureden. Wenn ich das geschrieben hätte, wäre es nur wieder der Herr Neitzel, der schon wieder irgend-etwas kritisiert. Aber wenn der Inspekteur des Heeres so etwas schreibt, zwingt er die Politik zur Wahrheit. Nicht die Politik, sondern Teile der großen Koalition haben mich enttäuscht. Bitterlich enttäuscht. Sie hat die Bundeswehr in ihren derzeitigen Zustand versetzt, der eben bedauernswert ist. Das wussten wir als Expertinnen und Experten alle. Aber es ist so noch nicht wirklich in die Öffentlichkeit gedungen. Mais' Beitrag ist eine der ganz wenigen Äußerungen, die auch eine politische Dimension haben. Und wenn wir eine Generalität wollen, die nicht nur als militärische Fachleute die Befehle ausführen, sinnvoll oder nicht, sondern sich als Teil einer politischen Elite definieren, die auch einen politischen Anspruch haben, müssen wir akzeptieren, dass solche Leute sich auch auf diese Weise kritisch äußern.

### **Was kann das Ideal der Inneren Führung zur materiellen und intellektuellen Reformbereitschaft beitragen?**

#### **Peter Tauber**

Meiner Meinung nach haben wir einige Soldatinnen und Soldaten, die aufgrund ihres zu hohen Alters oder ihres Mindsets die Streitkräfte eher lähmen, als dass sie die Schlagkraft der Truppe, die das Handbuch für Innere Führung aus dem Jahr 1957 als Parameter nimmt, stärken. Und viele sind schlichtweg nicht fit genug. Das ist ein großes Thema. Der Punkt ist doch der, wenn ich 100 Mann auf dem Hof habe und davon 20 eigentlich nicht mehr voll kriegsbereit sind, dann ist die Kompanie schlagkräftiger, wenn die 20 gar nicht erst da wären. Denn dann kann ich die verbleibenden 80 so organisieren, dass ich den Laden halbwegs gemanagt kriege. Im Personalamt und in der Politik ist aber die Vorgabe, dass die Dienstposten besetzt werden müssen. Die Antwort auf dieses Dilemma kann nur in einer anderen Wehrstruktur liegen. Wir bräuchten eine Art Milizsystem, aus dem wir eine größere Reserve generieren, damit sich Leute eben nicht ihr

Leben lang bei den Streitkräften verpflichten müssen. Darüber hinaus bräuchten wir eine andere Anschlussfähigkeit im öffentlichen Dienst, um das Ausscheiden aus den Streitkräften einfacher und attraktiver zu machen, sodass ehemalige Soldatinnen und Soldaten wissen, dass die Gesellschaft und die Politik ihren Dienst wertschätzen, auch wenn sie unserem Land zum Beispiel in einer Verwaltung in zivil weiter dienen.

### Sönke Neitzel

Wenn wir beispielsweise statt 183.000 Männern und Frauen nur 150.000 hätten, wären die Streitkräfte viel effizienter zu führen. Das Grundproblem ist, dass wir die Bundeswehr wie eine zivile Behörde denken, weil wir letztlich den militärischen Auftrag heraus dekliniert haben. Wir denken das Personal und die Dienstpostenbesetzung mit innenpolitischen Argumenten, aber nicht mit militärischen Aspekten mit dem Blick auf die Schlagkraft der Truppe.

### Peter Tauber

Der Kommandeur des Zentrums für Innere Führung, General Bodemann, sagte, der Einzige, der Innere Führung definiert, ist der Kommandeur des Zentrums für Innere Führung – also er selbst. Das ist sehr militärisch gedacht. Das ist weg von diesem: „Wir machen einen Stuhlkreis und jeder darf mal sagen, was Innere Führung für ihn bedeutet.“ Darüber hinaus sagt Bodemann, dass alles, was nicht der Einsatzbereitschaft dient, Schnickschnack sei und mit Innerer Führung nichts zu tun habe. Das ist mal eine Ansage und die hat man mit Blick auf die Innere Führung lange nicht gehört. Der 24. Februar hat ihm enorm dabei geholfen, nicht nur in der Bundeswehr, sondern auch in seinem eigenen Wirkungsbereich, dieses *Mindset* durchzusetzen.

### Wer kann helfen, mit diesem *Mindset* die Verteidigungsbereitschaft der Bundeswehr voranzutreiben?

### Sönke Neitzel

Herr Bodemann wird sicher mit seinen Leuten sprechen, diese sind Soziologinnen und Soziologen, erfahrene Offizierinnen und Offiziere und vieles mehr. Und er hat den Beauftragten für Erziehung und Ausbildung des Generalinspektors (BEA) als seinen Stellvertreter. Keiner schaut so tief in die Truppe rein wie der BEA. Aber jemand muss

irgendwann einmal Innere Führung abschließend definieren, sonst haben wir 200.000 Definitionen von Innerer Führung, die uns nicht weiterbringen. Ich bin in der Bundeswehr zwar auf Leute gestoßen, die *out of the box* denken, genug Erfahrung haben und auch akademisch intellektuell interessiert sind. Aber die Institution bringt diese Denkerinnen und Denker in einem zu geringen Ausmaß hervor. Es entspricht nicht der Logik der Institution. Sie ist hierarchisch und belohnt nicht das *Out of the box*-Denken im Regelbetrieb.

Man kann Persönlichkeiten wie Moltke nicht erzwingen. Zudem gibt es nur wenige Leute außerhalb der Streitkräfte, die meines Erachtens die Streitkräfte wirklich verstehen. Wir haben insgesamt in Deutschland eine mangelnde Expertise. Das kritisiere ich auch an meiner eigenen Zunft, an der Wissenschaft, an der Geschichtswissenschaft, auch an der Politikwissenschaft.

### **Peter Tauber**

Die Bundeswehr ist mit der Frage der Weiterentwicklung neuer Ideen, mit intellektuellen Antworten auf neue Herausforderungen auf sich selbst gestellt, aber sie wird sie meistern. Leute, die von außen über die Bundeswehr nachdenken, verstehen in der Regel weder die Bundeswehr noch den Betrieb und argumentieren hoch normativ. Die aktuelle Debatte um Innere Führung kursiert meines Erachtens um theoretisch-intellektuelle Aspekte, aber um nichts, was mit der Lebenswelt der Streitkräfte und der Erhöhung ihrer Schlagkraft zu tun hat. Stattdessen wurde das Reden über die Innere Führung benutzt, um die Bundeswehr umzudeklinieren, umzustreichen, zu einer Streitmacht zu machen, die Brunnen bohrt und sich als bewaffnete Social Worker engagiert.

Der dumme Versuch der Politik, die Bundeswehr ständig mit Unternehmen zu vergleichen oder wie ein solches organisieren zu wollen, offenbart die völligen Unkenntnisse solcher Politikerinnen und Politiker über das Wesentliche von Streitkräften, die vor allem eins sind: kein Unternehmen. Aufgrund dieser mangelnden externen Expertise in der Politik muss eine Reform und ein Bewusstseinswandel aus der Bundeswehr selbst kommen.