

# IF 3 | 21

ZEITSCHRIFT FÜR  
INNERE FÜHRUNG

## Land ohne Hoffnung?

Syrer erwarten  
eine Perspektive

## Hitlers Elitetruppe?

Mythos  
Fallschirmjäger

## Gewissens- frage

Ethik nuklearer  
Abschreckung



BUNDESWEHR



# Fehler- kultur

in der Bundeswehr



# WISSEN ERLEBEN

Sehen, wie sich  
160.000 Volt entladen.

# Fehlerkultur

## Nur der offene Umgang mit Fehlern bringt die Bundeswehr weiter



**D**er Umgang mit Fehlern in der Bundeswehr muss besser werden. Das ist eines der Ergebnisse des Programms „Innere Führung – heute“, initiiert vom Verteidigungsministerium. Im Abschlussbericht des Programms, der im Mai veröffentlicht wurde, heißt es dazu: „Teilnehmende der Workshops berichteten ..., dass in der Praxis häufig die Suche nach Verursachern von

Fehlern im Vordergrund steht und nicht das Lern- und Verbesserungspotential.“

Tatsache ist: Wo Menschen (zusammen-) arbeiten, passieren Fehler. Denn nur wer gar nichts macht, macht auch keine Fehler. Entscheidend ist der offene und konstruktive Umgang mit ihnen. Dabei geht es nicht um vorsätzliches oder fahrlässiges organisations-

schädigendes Fehlverhalten. Und oft genug liegt der Fehler sprichwörtlich im System. Nur eine mutige und konstruktive Fehlerkultur stellt sicher, dass Mängel in Strukturen und Prozessen identifiziert, behoben und weitere Fehler vermieden werden. Das funktioniert aber nur, wenn es einen Kulturwandel in der Bundeswehr hin zu einer offenen Diskussion systemisch bedingter Fehler gibt, wie die Teilnehmenden der Workshops von „Innere Führung – heute“ anmahnen. Der Kulturwandel beginnt in der Ausbildung. Der offene Umgang mit Fehlern wird jetzt noch stärker in der Ausbildung der Inneren Führung am Zentrum Innere Führung verankert. Denn nur wenn insbesondere die Vorgesetzten eine konstruktive Fehlerkultur vorleben, wird die Bundeswehr als Großorganisation besser.

**Jan Marberg**

Chefredakteur

IF – Zeitschrift für Innere Führung



## Titelthema Fehlerkultur

*Robert Sieger*

**6** Meinung  
Mit Fehlern besser werden

*Reinhold Janke*

**8** Shit happens

Plädoyer wider die Angst  
vor Fehlern

*Wilke Rohde*

**16** Vertrauen, nicht vertuschen

Ein Interview über die Fehlerkultur  
in der Flugsicherheit

*Toni Wäfler*

**20** Der Fehler im System

Selten gibt es nur  
eine Ursache

*Sarah Reichel*

**26** Interview  
Vergiss den Fehler –  
erinnere das Gelernte!

*Wilke Rohde*

**27** Fehler zu akzeptieren,  
ist das A und O

## Innere Führung

*Tim Kullmann*

**28** Interview  
Mut zur Entscheidung

Interview zum Abschlussbericht  
„Innere Führung – heute“

## Gesellschaft

*Timo Graf*

**32** Offene Flanke

Zur Bündnistreue der Deutschen

## Welt & Partner

*Gunther Hauser*

**36** Unter einem  
D-A-CH

Militärkooperation  
zwischen Deutsch-  
land, Österreich  
und der Schweiz im  
Cyberraum



*Kinan Jaeger*

**42** Land ohne Hoffnung?

Syrer erwarten eine Perspektive

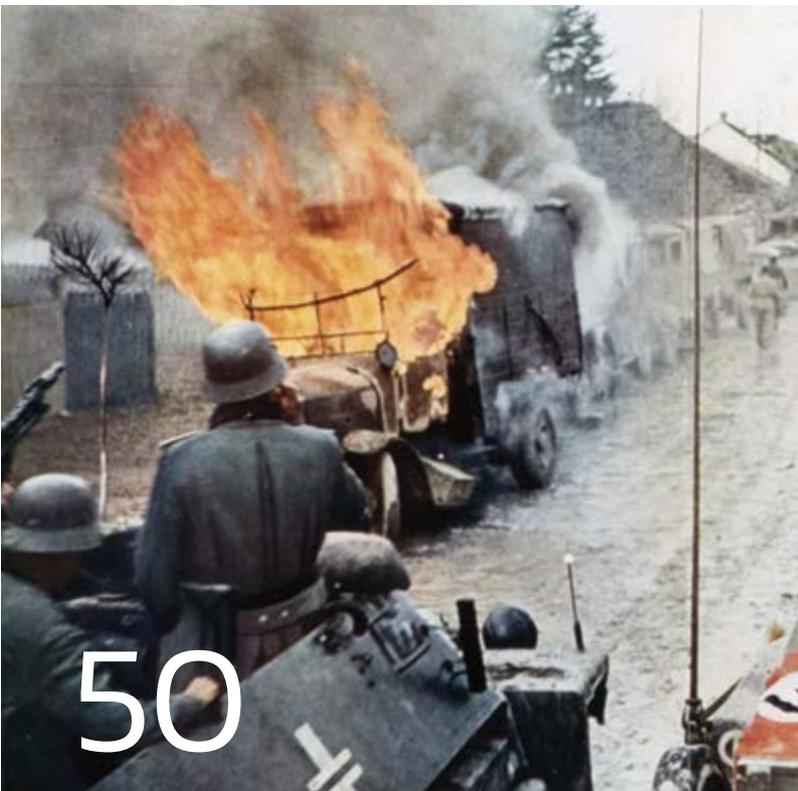
## Geschichte

50

*Peter Popp*

### Der wahre Krieg des „Führers“

Mit dem Überfall auf die Sowjetunion im Juni 1941 wird der Zweite Weltkrieg zum Rasse- und Vernichtungskrieg



50

56

*Magnus Pahl*

### Hitlers Elitetruppe?

Mythos Fallschirmjäger – eine Sonderausstellung des Militärhistorischen Museums Dresden



#### **Keine IF bekommen?**

Einheiten, Verbände und Dienststellen wenden sich ganz einfach an ihre Poststelle/ zuständige Dienstvorschriftenstelle und fordern zusätzliche Exemplare an.

Erstmals mit dieser Ausgabe laden wir Sie ein, die IF auf dem eigenen Kanal unter [www.innerefuehrung.de](http://www.innerefuehrung.de) digital zu lesen.

## Rubriken

### Essay

*Roger Mielke*

62

### Gewissensfrage

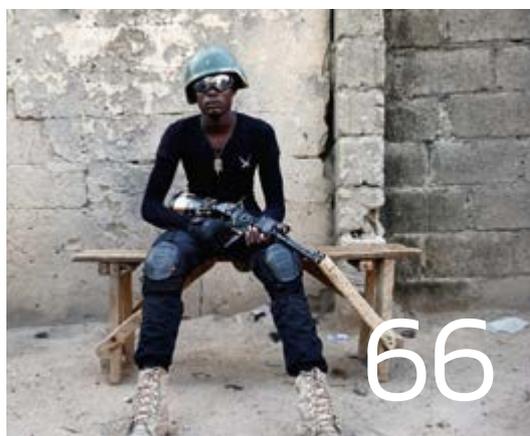
Ethik nuklearer Abschreckung

### Zahlen & Fakten

*Isabel Lang*

66

### Krisen früh erkennen



66

### Mediale

68

### Buch- und Onlinetipps

71

### Impressum

72

### Schlaglicht

### Aufgeschlagen

*Vor 100 Jahren: 26. August 1921*

74

### Erzberger ermordet

## Meinung

# Mit Fehlern besser werden

**Nicht erst seit dem Programm „Innere Führung – heute“ ist das Thema „Fehlerkultur in der Bundeswehr“ Gegenstand von Diskussionen, Unverständnis und Unzufriedenheit. Als Beauftragter des Generalinspektors der Bundeswehr für Erziehung und Ausbildung ist mir dies in den letzten zwei Jahren immer wieder begegnet.**

von Robert Sieger

**T**rotz bewährter Formate erkenne ich im Umgang mit Fehlern systemischen Handlungsbedarf. In einer Zeit, in der Informationen sekunden-schnell geteilt werden und verfügbar sind, umso mehr. Bleiben doch negative Erfahrungen und Erlebnisse bis zu sieben Mal länger im Gedächtnis als positive. Lähmt Sorge und Angst vor Fehlern, Fehlschlägen und Misserfolgen Herz und Verstand.

Fehler und Fehlverhalten gibt es dort, wo Menschen sind. Entscheidend ist nicht, beide um jeden Preis zu vermeiden, sondern damit professionell umzugehen und vor allem, für die Zukunft daraus zu lernen. Fehler ist nicht gleich Fehler, Fehler ist ungleich Fehlverhalten. Ordnen wir unsere Sichtweise, schärfen wir unser Verständnis und insbesondere unseren Umgang mit beidem. Nur so werden wir die Zukunft aktiv gestalten und nicht

im Jetzt verharren. Fördern und fordern wir stärker als bisher ein inneres Gefüge, in dem wir Fehler und Fehlverhalten nicht problemorientiert plattwalzen und nach Schuldigen suchen, sondern lösungsorientiert gemeinsam auswerten. Immer mit dem Ziel, genau diesen Fehler oder jenes Fehlverhalten nicht erneut zu begehen. Nicht jeder Fehler muss selbst gemacht werden, nicht jedes Fehlverhalten selbst ausprobiert werden.

Dazu drei Empfehlungen, die wir flächendeckend angehen können: Erstens und vor allem, Vertrauen in die nachgeordneten Führungsebenen. Zweitens systemisch / querschnittlich, Vermittlung des Themas „Umgang mit Fehlern“ in allen Laufbahnlehrgängen der Bundeswehr und drittens, mehr als bisher, Förderung eines inneren Klimas, in dem wir Fehler, Fehlverhalten und Missstände offen ansprechen, um

daraus zu lernen, um es besser zu machen. Gerade letzteres erfordert keine Samthandschuhe, aber mehr als bisher Wertschätzung, gegenseitige Achtung und die Kraft, Zeit als investives Gut zu sehen. Hier richtig investiert wird Zeit zum Enabler und Force Multiplier. Ein Gedankenspiel zum Schluss: Wir stellen uns vor, über Nacht ist das Wunder geschehen und wir leben in der Bundeswehr eine optimale Fehlerkultur. Woran merken wir, dass das Wunder passiert ist?

**Brigadegeneral  
Robert Sieger**

**Beauftragter des Generalinspektors der Bundeswehr für Erziehung und Ausbildung, stellvertretender Kommandeur Zentrum Innere Führung.**



**„Fehler und Fehlverhalten gibt es dort,  
wo Menschen sind. Entscheidend ist nicht,  
beide um jeden Preis zu vermeiden, sondern  
damit professionell umzugehen.“**

*Robert Sieger*





# Shit happens

**Ein Plädoyer wider die  
Angst vor Fehlern**

**Die Schnecke erkundet ihre Umwelt in alle Richtungen. Wenn wir auf ihre ausgefahrenen Fühlhörner tupfen, wird sie nicht mehr in unsere Richtung sondieren. Sie meidet diesen Wahrnehmungsabschnitt, da sie ihn mit einer Negativerfahrung verbindet<sup>1</sup>. Hat die Schnecke einen Fehler gemacht? Vor allem, kann sie daraus lernen, wenn sie bei geringem Widerstand gleich die Richtung wechselt?**

von Reinhold Janke

**D**er Psychoanalytiker Karl Landauer hat diese Segmentierung als „Sinnesabblendung“ bezeichnet, die letztlich zur Dummheit führt. Wir haben es mit einem Teufelskreis zu tun: Wer Fehler macht, wird bestraft. Wer bestraft wird, hat Angst. Angst macht bekanntlich dumm. Und wer diese dumme Angst hat, macht weitere Fehler. Wo ein solcher Wirkmechanismus dominiert, entsteht eine Angstkultur. Wo aber eine Angstkultur vorherrscht, da kann es keine wirkliche Fehlerkultur geben, wenngleich beide Ausprägungen sicherlich nur selten in Extremform existieren. Welche Rolle spielt Fehlerkultur in der Bundeswehr?

#### **Was heißt Fehlerkultur?**

Als ich Oberst wurde, hörte ich zwei Sprüche. Der erste lautete „Jetzt haben Sie die Arbeitsebene endlich verlassen!“

Doch in den letzten zwölf Jahren habe ich mehr denn je gearbeitet. Der zweite Spruch lautete: „Ein Oberst macht keine Fehler, er macht die Dinge nur anders!“ Ich habe mir seither manchen Schnitzer erlaubt, denn wer viel arbeitet, macht bekanntlich viele Fehler. Doch was sind überhaupt Fehler im Kontext einer Fehlerkultur? Hier ist zunächst ein kurzer Blick auf das Menschenbild notwendig. Die menschliche Unzulänglichkeit im Gegensatz zur göttlichen Vollkommenheit ist ein biblischer Topos. Als sein Ebenbild hat Gott uns gleichwohl unvollkommen und sündhaft erschaffen. Immanuel Kant spricht vom „krummen Holz“. Arnold Gehlen hat den Menschen dementsprechend als „Mängelwesen“ und Prometheus zugleich charakterisiert. Er kompensiert seine natürlichen



Defizite dank seiner Welt-offenheit und Fähigkeit zur kulturellen Leistung als Naturersatz. Mithilfe der modernen Technik versucht der Mensch, seine Schwächen, Fehler und Versäumnisse auszugleichen. Die Literatur liefert eine Vielzahl von Definitionen und Erklärungen zu dem, was unter Fehlerkultur zu verstehen sei. In den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften steht der Begriff für die Art des Umgangs von Organisationen, Institutionen, Gesellschaften und (sozialen) Systemen mit Fehlern selbst sowie Fehlerrisiken und Fehlerkonsequenzen. Zielsetzung der echten Fehlerkultur ist ihr konstruktiver, produktiver und präventiver Umgang mit Fehlern aller Art. Dabei soll nicht der Sanktionierungsgedanke im Vordergrund stehen, sondern die Förderung

**„Man nimmt dem Menschen das Beste, wenn man ihn von seinen Fehlern trennen will.“**

*Karl Heinrich Waggerl*

<sup>1</sup> Mit dem Bild von der Schnecke illustrieren in der „Dialektik der Aufklärung“ (1944) Max Horkheimer und Theodor W. Adorno in dem Essay „Zur Genese der Dummheit“ dieses Phänomen, das wir alle kennen.

der Motivation, aus Fehlern zu lernen, Wiederholungsfehler zu vermeiden und gleichzeitig Innovation zu fördern. Auch mithilfe einer Fehlerpropädeutik und eines Risikomanagements wird Fehlerprävention erzielt. Um Fehler angemessen bewerten und würdigen zu können, bedarf es einer klaren Kategorisierung. Die Klaviatur reicht dabei abhängig von Art und Schwere der Fehler von Fürsorge und Fehlertoleranz bis zu konsequenter und harter Sanktionierung. Denn es gibt neben tolerierbaren Fehlern auch nichttolerierbare, die sich im Disziplinar- und Strafrechtsrahmen bewegen. Fehler aus Unkenntnis, Erfahrungsmangel und

Unvermögen sind anders zu bewerten als grob fahrlässige, vorsätzliche oder bewusste Wiederholungsfehler. Inkorrekte Verhaltensweisen haben einen anderen Stellenwert als inakzeptable Verhaltensweisen wie z.B. die Verletzung der Menschenwürde.

### Fehlerkultur als elementarer Teil der Führungskultur

Die Truppe hat kein Verständnis dafür, wenn Verdachtsfälle nicht ausermittelt werden, sondern bereits vorher durchgestochen werden, um sich damit selbst aus der Schusslinie zu nehmen. Vielmehr sollte der alte Grundsatz gelten „Rölläden ‘runter, Schränke auf!“ Erst

Aufarbeitung Coesfeld 2004: Misshandlungen von Rekruten mit Wasser und Stromstößen im Rahmen einer fungierten Geiselnahme bei einer Übung führten zur Verurteilung von sechs ehemaligen Bundeswehr-Ausbildern durch Richter Thomas Mattonet (M.).



Der Typus des Fehlermachers ohne konstruktive Fehlerkultur lässt sich grob in vier Haltungsmuster unterteilen.

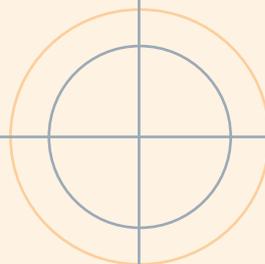
### 1 Der Vertuscher

Er versucht Fehler zu verheimlichen oder auszubügeln.



### 2 Der Verleugner

Er versucht Fehler abzustreiten oder anderen anzulasten.



### 4 Der Vermeider

Er versucht Fehler zu umgehen oder auszuschließen.

### 3 Der Verdränger

Er versucht Fehler zu rechtfertigen oder zu beschönigen.



nach Vorliegen belastbarer Ergebnisse tritt man damit nach außen. Diese Ermittlungen dürfen aber auch nicht zur „Christenverfolgung bis ins Wertfach“ ausarten, sondern müssen den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit wahren. Wer das nicht beherzigt, verliert das Vertrauen seines unterstellten Bereichs. Fehlerkultur bedeutet auch, dass richtige und rechtzeitige Dienstaufsicht geführt wird und eine Gesprächskultur auf Augenhöhe stattfindet. Fehlerkultur benötigt gegenseitiges Verständnis mit der Bereitschaft zum ständigen Erklären und Wiederholen, somit eine Engelsgeduld. Destruktives Führungsverhalten und „toxic leadership“ zerstören jede Fehlerkultur im Ansatz, weil sie Angst, Misstrauen, Ablehnung und Demotivation bis hin zur inneren Kündigung bewirken. Das Führen mit Auftrag als der wohl beste Grundsatz der Inneren Führung wird in einer guten Fehlerkultur am ehesten ermöglicht. Denn dabei geht es um Vertrauen, Selbstverantwortung, Eigeninitiative und Mut zum Risiko. Und es braucht Souveränität und innere Freiheit. Wenn es aber mehr Mut erfordert, vor den/die Vorgesetzte/n hinzutreten als gegen den Gegner anzutreten, dann weiß man, wie es um eine Führungs- und Fehlerkultur bestellt ist. Gottfried Benn hat dazu einmal gereimt: „Vor Kugeln tapfer, vor Worten dumm, das ist das deutsche Panoptikum.“ Von einer echten Fehlerkultur in der Bundeswehr kann erst die Rede sein, wenn es uns gemeinsam gelingt, von einer Angst- und Sündenbockkultur weg und hin zu einer Verantwortungskultur zu kommen. Daran müssten aber möglichst alle mitarbeiten.

### Beispiele für Fehlerkultur in der Bundeswehr

Man hat erkannt, dass die berüchtigten Führungs- und Zustandsmeldungen – von der Truppe nicht grundlos auch „Lügenmärchen“ genannt – nur zu Motivations- und Vertrauensver-

lust führen, wenn sie im Hierarchiefilter mit zunehmender Amtskälte und abnehmendem Wahrheitsgehalt zurechtgestutzt werden. Im Rüstungsmanagement und Beschaffungswesen wurde der Leidensdruck offenbar so groß, dass im Weißbuch 2016 für dieses Handlungsfeld ein ‚Kulturwandel‘ mittels dreier ‚Erfolgsfaktoren‘ gefordert wurde: 1. die Umsetzung einer wertebasierten Führungskultur; 2. das Vorleben einer Wahrheits-, Streit- und Fehlerkultur sowie 3. die Aus-/Weiterbildung von Führungskräften für eine solche Kultur (vgl. S. 128).

Dieses Eingeständnis attestiert in der Lesart einer Defizitanalyse, dass – zumindest auf den Leitungs- und Führungsebenen des Rüstungs- und Beschaffungssektors – die Innere Führung sowie eine Wahrheits-, Streit- und Fehlerkultur wohl kaum eine Rolle spielten. Auch die von den Medien maliziös begleitete, mit Fehlern gespickte Generalüberholung des Segelschiffs „Gorch Fock“ machte den Handlungsbedarf schmerzhaft deutlich.

Andererseits existiert im Bereich der Flugsicherheit seit vielen Jahren eine institutionalisierte und praxisbewährte Fehlerkultur, die für die gesamte Bundeswehr eine Vorbildfunktion bietet. Fehlerkultur wirkt aber nicht nur in materiellen, technischen und prozeduralen Bereichen, sondern auch in immateriellen, kulturellen und personellen Sphären.

Der Bericht des Wehrbeauftragten, der nicht nur von Parlament und Öffentlichkeit gelesen, sondern auch im Verteidigungsministerium umfassend kommentiert wird, ist ein gutes Beispiel dafür, wie auf Basis eines Zustandsberichts konstruktiv und produktiv mit Fehlern, Mängeln, Versäumnissen und Verstößen umgegangen werden kann. Diejenigen, die diesen Bericht gerne als argumentativen Steinbruch nutzen, um sich gegen die Bundeswehr aufzumunitionieren, sollten sich fragen, ob sie im eigenen Verantwortungsbereich eine entsprechende Transparenz und Selbstkritik aufbringen.



↑ Klares Führen vermeidet Fehler: Zugführer Oberleutnant Jonas Köhrich weist im März 2021 die Soldaten vom III. Zug der 2. Staffel des Objektschutzregiments der Luftwaffe aus Schortens im ehemaligen Chemiewerk Rüdersdorf in eine ABC-Übung ein.



Die Geschichte des Flughafens  
Berlin Brandenburg (BER) war von  
Pleiten, Pech und Pannen gezeichnet.  
In der Öffentlichkeit wurde der  
Flughafenbau zum Sinnbild eines  
außer Kontrolle geratenen Projektes,  
in dem sich Fehler an Fehler reihte.

Das Kommando Heer führte mit dem früheren Wehrbeauftragten, Hans-Peter Bartels am 22./23. August 2016 eine Tagung zur „Verantwortungs- und Fehlerkultur“ durch, um praxisnahe Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Verantwortungs- und Fehlerkultur zu erarbeiten. Die Leitfragen behandelten den Perspektivwechsel von Vorgesetzten und Untergebenen im Umgang mit Fehlern ebenso wie Prämissen für Fehlereingeständnis und Verantwortungsübernahme. Als wesentlicher Erfolgsfaktor für eine glaubwürdige Fehlerkultur wurde die Vorbildfunktion höherer Vorgesetzter als Veränderungsmotoren bewertet. Dies bedeutet freilich im Umkehrschluss: Wo Fehlerkultur unterentwickelt ist, sollte sich die Leitungs- und Führungsriege ernsthafte Gedanken zum eigenen Rollenbild machen. Denn bekanntlich kann Verwandlung nur von Verwandelten ausgehen.

Am 19. März 2018 organisierte das Zentrum Innere Führung in Berlin für das Bundesministerium der Verteidigung einen Workshop mit 160 Teilnehmern zur Fehlerkultur unter dem Titel „Vertrauen, Führung und Konsequenz“. Mit wissenschaftlicher Begleitung durch Prof. Dr. Miriam Mützel (WHU – Otto Beisheim School of Management) und Prof. Dr. Stefan Kühl (Universität Bielefeld) wurden in acht Panels wesentliche Fragen zur Führungskultur in der Bundeswehr erörtert. Die Leitfragen konzentrierten sich auf die Typisierung und Behandlung von Fehlern, das Verhältnis von Fürsorge und Sanktionierung sowie die Fehlerkultur in einer bundeswehrgemeinsamen Führungs- und Organisationskultur. Das Zentrum Innere Führung berücksichtigt das Thema Fehlerkultur bedarfsgerecht in seinen Lehrgängen und behandelt die Thematik unter dem Titel „Konfliktmanagement und Fehlerkultur“ in Impulsseminaren für militärisches und ziviles Spitzenpersonal. Das „Portal Innere

Führung“ (PIF) bietet als Ausbildungshilfe zudem einen umfangreichen Lehrvortrag „Fehlerkultur. Der Umgang mit Fehlern, Fehlerrisiken und Fehlerfolgen in der Bundeswehr“ an.

### „Pro-Organizational Misbehavior“ – zwischen Abweichung und Zuträglichkeit

Der Begriff „Pro-Organizational Misbehavior“ bezeichnet ein regelver-

die Bühne gebracht, das aber auch belegt, welche fatalen Folgen solche Eskapaden haben können, nämlich das Todesurteil wegen eines Regelverstosses. Die Militärgeschichte wartet gerne mit der legendären Anekdote über den preußischen Generalmajor von der Marwitz auf, dessen Grabinschrift „Wählte Ungnade, wo Gehorsam nicht Ehre brachte“ bis heute als Ausdruck gewissensgeleiteten Ungehorsams

## „Zeigen Sie mir jemanden, der noch keinen Fehler gemacht hat, und ich zeige Ihnen einen Menschen, der noch nie etwas geleistet hat.“

*Theodore Roosevelt*

letzendes Mitarbeiterverhalten, das jedoch einen Vorteilsgewinn für die Auftragserfüllung und das Organisationswohl intendiert. Dieses Verhalten kann bei objektiver Betrachtung ethisch begründet, wertneutral oder auch verwerflich sein. Heinrich von Kleist hat dafür mit seinem „Prinzen von Homburg“ ein Paradebeispiel auf

interpretiert wird. Von der Marwitz hatte den Befehl des Königs, Schloss Hubertusburg zu plündern, verweigert und sei – so die Legende – deswegen in Ungnade gefallen. Als neueres Beispiel für unethisches Handeln im vermeintlichen Organisationsinteresse kann die Manipulation von Emissionssoftware im sogenannten „Abgasskandal“



↑ Aufführung „Prinz Friedrich von Homburg“ von Heinrich von Kleist am Landestheater Salzburg 2012 mit August Diehl als Prinz Friedrich Arthur von Homburg in der Szene vor seiner unmittelbaren Hinrichtung – so denkt er zumindest. Er wird dann doch begnadigt.

Inkorrekte Verhaltensweisen haben einen anderen Stellenwert als inakzeptable Verhaltensweisen wie z.B. die Verletzung der Menschenwürde.

*Der gefesselte Prometheus  
als Sinnbild des kreativen  
Rebellen. Sein Forscher-  
drang wird als Abweichung  
bestraft.* →





→  
*Aus Fehlern lernen: Teilnehmer des Lehrgangs „Kampf in Flugbetriebsbereichen“ beim Taktischen Luftwaffengeschwader 31 Boelcke, Fliegerhorst Nörvenich.*

angeführt werden. Derartige Formen abweichenden Verhaltens finden eine Entsprechung in der aktuellen Debatte um die Aufstellung von Amnestieboxen für „Fundmunition“ im Kommando Spezialkräfte. Man toleriert Fehlverhalten oder motiviert zu Regelverstößen, um Ziele besser zu erreichen.

### **Brauchbare Illegalität oder unbrauchbare Legalität?**

Anknüpfend an ein bekanntes Theorem des Soziologen Niklas Luhmann („Funktionen und Folgen formaler Organisationen“ von 1964) beschreibt der Bielefelder Organisationssoziologie Stefan Kühl in seinem Buch ‚Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen‘ (2020) an vielen Beispielen den Bedarf, die Kreativität, die Funktionalität, aber auch die Risiken einer „brauchbaren Illegalität“. Auch die Truppe muss häufig improvisieren und den „kleinen Dienstweg“ gehen, um sich den Dienst und die Auftrags-erfüllung zu erleichtern oder angesichts der Regelungsdichte, Bürokratie, Überfrachtung und Verantwortungsdiffusion überhaupt erst zu ermöglichen. Vorschriftenverstöße werden

**„Den größten Fehler, den man im Leben machen kann, ist immer Angst zu haben, einen Fehler zu machen.“**

*Dietrich Bonhoeffer*

bewusst einkalkuliert und geduldet, nach dem Motto „Ich will gar nicht wissen, wie Sie das hingekriegt haben!“ Die Forderung nach Entfrachtung ist so alt wie die Bundeswehr und blieb bisher Theorie. Auch vermeintliche digitale Entlastungsangebote führen meist nur zu mehr Administration und Fesselung von Führungspersonal an den Rechner. Wäre es da nicht zielführender, die von Luhmann und Kühl konstatierte brauchbare Illegalität als Ausgangspunkt für eine Analyse zu nehmen, um die oftmals lähmende Legalität auf ihre Brauchbarkeit angesichts heutiger und künftiger Aufgaben und Herausforderungen zu hinterfragen? Denn brauchbare Illegalität ist oft nur die Kehrseite

einer unbrauchbaren Legalität. Die Pandemieerfahrungen und die aktuellen Reorganisationsansätze böten eine ausgezeichnete Gelegenheit, Prometheus endlich von seinen Ketten zu befreien.



**Oberst i.G.  
 Reinhold Janke**

**leitet den Bereich Konzeption und Weiterentwicklung Innere Führung am Zentrum Innere Führung.**

# Vertrauen, nicht vertuschen

Ein Interview über die Fehlerkultur  
in der Flugsicherheit



**Verhängnisvoller als im Flugbetrieb können Fehler sich nicht auswirken. Dort, wo ein Absturz unweigerlich das Leben von Menschen kosten kann, hat die Bundeswehr im Laufe von Jahren ein freiwilliges Meldesystem entwickelt, das heute für einen modernen, effizienten und transparenten Umgang mit Fehlern in der Luftfahrt steht. Was zeichnet dieses „Freiwillige Meldesystem Flugbetrieb“ aus? Welche Rollen spielen Mensch und Organisation in der Entstehung, Vermeidung und beim Lernen aus Fehlern?**

**Darüber sprachen wir mit dem amtierenden General für Flugsicherheit in der Bundeswehr, Brigadegeneral Andreas Korb.**

von Wilke Rohde

**Herr General, warum sind Fehler und der Umgang mit ihnen besonders für die Flugsicherheit in der Bundeswehr wichtig?**

Lassen Sie mich dafür zunächst einmal darstellen, was genau ein Fehler ist. Ein Fehler ist etwas, das von einer vorgegebenen Norm, einem Standard, einer Regel oder einem definierten Ziel abweicht. In unserer Gesellschaft ist ein

**„Hört mal alle zu, mir ist da gestern folgendes passiert ...“**

Fehler immer negativ besetzt, gilt also als Handlung, die es zu vermeiden gilt. Dabei können Fehler auch positiv betrachtet werden, wenn sie nicht kritisch oder katastrophal sind. Wir lernen aus unseren Fehlern!

Sie können sozusagen als kostenlose Lehrstunde angesehen werden, weil sie uns zeigen, was falsch gemacht wurde

oder werden kann. Und nur, wenn wir dieses Bewusstsein entwickeln, können wir die richtigen Gegenmaßnahmen treffen, damit wir Fehler nach Möglichkeit nicht wiederholen oder aber ihre Auswirkungen abmildern. Dadurch schaffen wir Menschen uns Sicherheit. In der Luftfahrt bewegen wir uns im dreidimensionalen Raum, daher kosten Fehler, egal welcher Art, im schlimmsten Fall Menschenleben.

Das mussten wir bereits viel zu oft leidlich erfahren. Ein Flugunfall entsteht immer aus einer ganzen Reihe von Fehlern, einer sogenannten Fehlerkette. Hier müssen wir eingreifen, Fehler erkennen und die Kette unterbrechen, um eben diesen „worst case“ zu vermeiden. Aber dafür müssen wir diese Fehler auch kennen, das heißt wir müssen sie identifizieren, analysieren und aus ihnen lernen.

**Was macht eine gute Fehlerkultur aus?**

In einer guten – wir sprechen auch gerne von einer gesunden – Fehlerkultur kann

offen über Fehler gesprochen werden. Ohne Angst vor Repressalien und Sanktionen. Das bedeutet, Menschen trauen sich nicht nur, zu einem Fehler zu stehen, ihn quasi „zuzugeben“, sondern auch darüber zu berichten. Bestenfalls „vor der ganzen Truppe“, frei nach dem Motto: „Hört mal alle zu, mir ist da gestern folgendes passiert...“



↑ Konzentration gefragt: Flugsicherheit verlangt von jedem im System verantwortungsbewusst mit Fehlern umzugehen.

Und nicht nur das. Im Idealfall wird dieser Fehler eines Einzelnen so publik gemacht, dass Andere davon hören,



↑ Ein Techniker vom Taktischen Luftwaffengeschwader 33 aus Büchel überprüft einen Kampffjet Tornado IDS ASSTA 3.0 vor dem Start.

lernen können und der gleiche Fehler nicht noch einmal passiert. Dabei ist es Aufgabe des Führungspersonals, darauf zu achten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance, aus den Fehlern anderer zu lernen, auch erkennen und nutzen. Durch sogenanntes „Finger-pointing“ würde nämlich der nächste, der einen Fehler macht, höchstwahrscheinlich davon abgehalten, seine gemachten Erfahrungen zu teilen. Es gilt also, eine Kultur des Vertrauens zu schaffen und nicht eine Kultur des Vertuschens. Die Frage nach dem „Warum“ spielt in einer guten und damit konstruktiven Fehlerkultur die Hauptrolle, nicht die Frage nach dem „Wer“.

Eine gute Fehlerkultur benötigt als Minimalvoraussetzung zwingend eine gute Führungskultur.

#### Wie identifizieren Sie in ihrem Bereich potenzielle Fehlerquellen?

Im schlimmsten Fall, so möchte ich es einmal nennen, durch das Ergebnis einer Flugunfalluntersuchung. Hierbei werden in der Regel Fehler beziehungsweise Fehlerquellen identifiziert, die schlussendlich zu dem Unfall geführt haben. Daraus werden dann Forderungen und Empfehlungen formuliert, um ähnliche Fehler künftig abzustellen.

Im Jahr 2012 haben wir speziell hierfür das „Fehlermeldesystem Flugbetrieb“ (heute „Freiwilliges Meldesystem Flugbetrieb“) etabliert. Ein System, in das jeder und jede am Flugbetrieb Beteiligte

„seinen“ beziehungsweise „ihren“ Fehler melden kann. So eine Meldung kann auch anonym erfolgen, muss sie aber nicht.

Potenzielle Fehlerquellen können aber auch herausgearbeitet

und identifiziert werden, bevor ein Flug überhaupt stattfindet. Im „Operational Risk Management“, das vor jedem Flug durchgeführt wird, erfolgt eine Risikobewertung und werden – wenn nötig – Maßnahmen zur Risikominderung getroffen. Im schlimmsten Fall kann die

### Freiwilliges Meldesystem Flugbetrieb

Das Freiwillige Meldesystem Flugbetrieb ist ein offenes, transparentes, auf Teilhabe und Feedback ausgerichtete Meldesystem, das der Flugsicherheit neue Wege im Umgang mit Fehlern in der Flugsicherheit ermöglicht. Im Fokus stehen nicht technische Fehlfunktionen, sondern menschliches Verhalten. Jeder bzw. jede ist aufgefordert, Beobachtungen, Besonderheiten und Vorkommnisse, Risiken und Gefahren – außerhalb des Dienstweges – zu melden. Die Erkenntnisse sind allen am Flugbetrieb Beteiligten zugänglich.

Einen ausführlichen Bericht über das „Freiwillige Meldesystem Flugbetrieb“ lesen Sie ab Juli 2021 auf [www.innerefuhrung.de](http://www.innerefuhrung.de)

Bewertung aber auch lauten, von einem Flug ganz abzusehen. Das Personal muss sich also schon vor Flugantritt mit den möglichen Risiken auseinandersetzen. So ist es dann quasi auf die meisten Eventualitäten bereits vorbereitet.

**Kann das Modell Fehlerkultur in der Flugsicherheit auch auf risikoärmere Bereiche der Bundeswehr übertragen werden? Wenn ja, auf welche? Warum und wie?**

Ja, auf jeden Fall! Im zivilen Leben nutzen auch nicht nur sogenannte Hochrisiko- oder Hochsicherheitsorganisationen wie Airlines, Krankenhäuser oder Kernkraftwerke dieses Modell, sondern auch andere Bereiche der Industrie und Wirtschaft. Oft wird, insbesondere im zivilen Bereich, ein Safety-Management-System genutzt, das alles umfasst, was den Bereich Sicherheit angeht. Angefangen von der Vorgabe des Führungspersonals, wie mit dem Thema Sicherheit umzugehen ist, bis hin zur Frage wie alle Beteiligten aktiv und transparent in die Gewährleistung der Sicherheit eingebunden werden können,



↑ Kampffjet Tornado IDS ASSTA 3.0 bewaffnet mit einer Bombe GBU-24.

zum Beispiel durch ein Meldesystem. Ein konstruktives Modell der Fehlerkultur, integriert in ein gut aufgebautes Safety-Management, wird auch auf viele Bereiche innerhalb der Bundeswehr übertragen werden können.

Das, worum es bei dem Modell einer gesunden Fehlerkultur letztlich geht,

ist Vertrauen. Denn der offene Umgang mit Fehlern schafft Vertrauen. Und das ist auch in anderen Bereichen der Bundeswehr essentiell für das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Unterstellten. Wie gesagt, müssen Untergebene sich trauen, also das Vertrauen haben, offen mit Fehlern umzugehen. Hierfür müssen Vorgesetzte aller Ebenen die Rahmenbedingungen schaffen. Das geht am überzeugendsten mit der Methode „Führen durch Vorbild“. Auch Vorgesetzte können und sollten Fehler zugeben, ohne zu glauben, dass sie sich damit den berühmten „Zacken aus der Krone“ brechen.

Eine gute Fehlerkultur benötigt als Minimalvoraussetzung zwingend eine gute Führungskultur.

**Wie geht die Flugsicherheit mit menschlichem Versagen um? Ist menschliches Versagen ein Fehler?**

Die Bezeichnung menschliches Versagen ist ein gesellschaftlicher Ausdruck, der schon alleine durch die Vokabel „Versagen“ sehr negativ behaftet ist. Ich habe ja schon dargestellt, dass ein Fehler eine unbewusste Handlung ist, also nicht beabsichtigt war oder ist. Anderenfalls wäre es ja vorsätzliches Handeln und damit ein Verstoß. Niemand will bewusst versagen, insofern würde ich diese Verknüpfung nicht ziehen. Die Problematik hierbei sind häufig sprachliche Unschärfen: Wenn jemand einen Punkt in einer Checkliste unbewusst vergisst, wird oft gesagt er habe gegen die Checkliste verstoßen! Dies impliziert aber durch das Wort „verstoßen“, dass absichtlich gehandelt wurde, denn ein Verstoß setzt immer Absicht voraus. Ein Fehler ist eine Abweichung von einer vorgegebenen Norm und passiert immer, wie bei unserem Beispiel der Checkliste, ohne dass

man sich in diesem Moment darüber bewusst war.

Eigentlich ist gemeint: „Da hat er gegen die Checkliste verfehlt“. Dieses Wort ist aber nun mal in unserem deutschen Sprachgebrauch nicht verankert. Sofort erhält die ursprüngliche Aussage die negative Bedeutung eines Verstoßes, der dann auch entsprechend zu ahnden wäre. Dabei muss aber hinterfragt werden, wie es dazu kam. Warum wurde der Punkt vergessen? War die Person abgelenkt? Gab es erhöhten Zeitdruck? War die Checkliste eindeutig? War die Ausbildung angemessen? Oftmals kommt man dann zu einem ganz anderen Ergebnis, als zunächst erwartet und findet zum Beispiel Probleme in der Organisation.

Kommt man jedoch zu dem Schluss, dass das Auslassen des Punktes in der Checkliste bewusst, also mit Vorsatz, geschah, muss auch hierauf angemessen reagiert werden. Es geht nicht darum, mit Hilfe von Human Factors Analysis und einer guten Fehlerkultur alles durch die „rosarote“ Brille zu sehen.

**Interviewpartner**



**Brigadegeneral Andreas Korb**

Seit 1. Juli 2020 ist er General für Flugsicherheit im Luftfahrtamt der Bundeswehr, zuvor war General Korb Referatsleiter im Bundesministerium der Verteidigung, Strategie und Einsatz (SE) II 3.



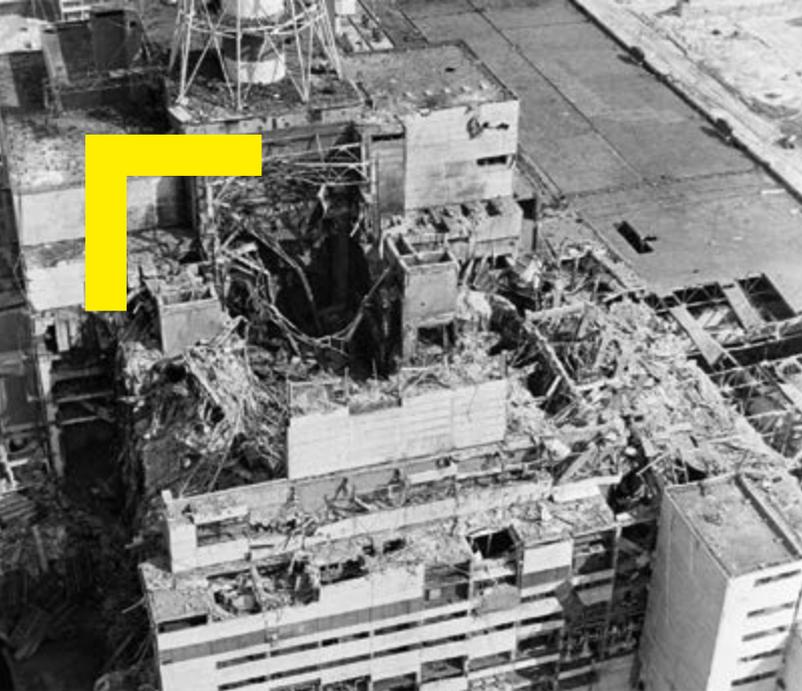
# Der Fehler im System

Selten gibt es nur eine Ursache



Foto: picture alliance/AP Images/Yomiuri Shimbun

Schalterhalle im Atomkraftwerk von Fukushima, Japan.



↑ Zeitzeugnis vom GAU in Block 4 des Kernkraftwerks Tschernobyl am 26. April 1986.

**In Branchen mit hohem Gefährdungspotenzial – wie der Luftfahrt oder der Kerntechnik – ist das Lernen aus Fehlern immens wichtig. Dazu werden entsprechende Prozesse und Instrumente implementiert. Effektiv sind diese aber nur, wenn sie auch gelebt werden. Dies setzt eine Kultur voraus, die es den Mitarbeitenden erlaubt, Fehler offen und konstruktiv anzusprechen. Was kann man hier lernen? Im folgenden Beitrag soll darüber nachgedacht werden.**

von Toni Wäfler

**D**abei stehen keine Rezepte im Vordergrund, sondern eine Reflexion über das Konzept „Fehler“. Denn je nachdem, wie man Fehler betrachtet, findet man sie schädlich oder nützlich, versucht sie zu verstecken oder lernt daraus. Gelingen kann ein konstruktiver Umgang mit Fehlern nur, wenn das Nachdenken über Fehler angemessen differenziert ist. Dass man aus Fehlern lernen kann, ist eine Binsenwahrheit. Tatsächlich aus Fehlern zu lernen, ist allerdings nicht ganz einfach. Das hat viele Gründe. Naheliegend sind zwei. Zum einen müssen Fehler bekannt sein. Sie dürfen also nicht versteckt werden. Zum anderen müssen sie tatsächlich als Lernchance begriffen werden. Allerdings kann man sehr unterschiedlicher Auffassung darüber sein, für wen Fehler eine Lernchance bieten. Für die Person, der ein Fehler unterlaufen ist, und die lernen soll, nächstes Mal besser aufzupassen? Oder für die Organisation, in der ein Fehler entstanden ist, und die verstehen soll, wie die Arbeitsbedingungen zur Fehlerentstehung beigetragen haben? Die Organisation

kann daraus lernen, Arbeitsbedingungen so zu verbessern, dass weniger Fehler entstehen. Beispiele dafür gibt es unendlich viele. Von schlechter Usability, die das Verwechseln von Knöpfen begünstigt, über unangemessenen Zeitdruck bis hin zu Führungsverhalten, dass das Umgehen von Vorschriften toleriert oder sogar fördert. Letztendlich ist es also eine Frage der Haltung, ob und was aus Fehlern gelernt wird. Werden Fehler als in jedem Fall vermeidbar oder gar als Schwäche betrachtet, so werden die betreffenden Personen versuchen, Fehler möglichst zu verheimlichen. Die Lernchancen gehen damit verloren. Aber auch wenn Fehler bekannt werden, jedoch die Haltung vorherrscht, dass Fehlerursachen eher in der Person stecken und weniger in den Umständen, wird nicht gelernt. Dies, weil eine solche Betrachtungsweise eher das Suchen nach Schuldigen als nach Lösungen fördert.

#### **Schwächen sind auch Stärken**

Die Forschung weiss längst, dass weit verbreitete Annahmen über Fehler der komplexen Realität nicht gerecht

werden. Es ist überhaupt nicht möglich, keine Fehler zu machen. Umso erstaunlicher ist es, dass genau dies von Mitarbeitenden oft erwartet wird. Fehler werden immer auftreten. Sie sind auch nicht nur mangelnder Anstrengung geschuldet. Vielmehr gibt es viele verschiedene Ursachen von Fehlern. Wenn beispielsweise jemand etwas übersieht, kommt oft der Vorwurf der Unachtsamkeit auf. Dabei ist Unachtsamkeit nur eine der möglichen Ursachen. Man kann auch etwas übersehen, gerade weil man sehr aufmerksam ist. Ein Beispiel dafür ist der Tunnelblick: Etwas wird fokussiert und etwas Anderes wird genau deshalb übersehen. Die Psychologie kennt viele Arten solcher Verzerrungen der Wahrnehmung. Interessant dabei ist, dass diese vornehmlich als menschliche Schwächen betrachtet werden. So suggeriert der Alltagsbegriff „Tunnelblick“ eine zu enge Sicht, die Wesentliches übersieht. Wäre hingegen das Wesentliche im Fokus der Aufmerksamkeit, würde man dies nicht als Tunnelblick bezeichnen, sondern als die Fähigkeit, sich zu konzentrieren und nicht von



↑ *Der Tunnelblick: Das Wesentliche im Fokus oder zu enge Sicht?*

Unwesentlichem ablenken zu lassen. Es ist also dasselbe Phänomen der selektiven Wahrnehmung, das manchmal als negativ und manchmal als positiv aufgefasst wird. Tritt es in einer konkreten Situation auf, interpretiert man es je nachdem als Ursache des Misserfolgs oder des Erfolgs. Im ersten Fall betrachtet man es als eine menschliche Schwäche und ergo als Fehler, im Zweiten als eine menschliche Stärke.

### **Fehler werden rückblickend zugeschrieben**

Einer Person wird also dann ein Fehler zugeschrieben, wenn ihr Handeln zum Misserfolg beiträgt. Problematisch daran ist, dass dieser Person im Moment der Handlung deren Auswirkungen noch nicht bekannt sein können. „Im Nachhinein ist man immer klüger“ sagt daher der Volksmund. Die Sicherheitswissenschaften nennen dies den „Hindsight“-Effekt. Handlungen werden rückblickend aufgrund ihrer Auswirkungen beurteilt. Bei der Zuschreibung

von Fehlern ist dies nicht anders. Ob die Fokussierung der Aufmerksamkeit in einer konkreten Situation das Wesentliche erfasste oder nicht, zeigt sich in der Regel erst im Nachhinein. Trug die Fokussierung erfolgreich zur Situationsbewältigung bei, erkennt man keinen Fehler. Gelingt die Situationsbewältigung hingegen nicht, sucht man nach Ursachen und findet – um beim Beispiel zu bleiben – den Tunnel-

„Hindsight“-Effekt zwei Phänomene. Handlungen werden im Nachhinein als Fehler bezeichnet und zwar nur dann, wenn sie sich negativ auswirkten. Zudem wird der betreffenden Person unterstellt, dass sie den Fehler hätte erkennen und verhindern können. Zwar gibt es tatsächlich auch jene Fehler, die man hätte erkennen und verhindern können. Aber es gibt eben auch sehr viele Handlungen, die im

### **Hindsight Effekt:**

Handlungen mit negativen Folgen werden im Nachhinein als Fehler bezeichnet, die hätten erkannt und verhindert werden können.

blick. Diesen bezeichnet man dann als Fehler. In jenem Moment hingegen, in welchem sich die betreffende Person konzentriert, kann sie noch nicht beurteilen, ob sie alles Wesentliche im Blick hat. Im Kern beschreibt der

Moment durchaus sinnvoll erscheinen und sich erst im Nachhinein als Fehler erweisen. Darunter fällt nicht nur Unabsichtliches wie der Tunnelblick oder vergleichbare Versehen. Es betrifft auch absichtliche Handlungen, die sich

negativ auswirken, weil sie auf unzutreffenden Annahmen beruhen. Selbst Verstöße können darunterfallen. Dies beispielsweise, wenn eine Vorschrift nicht eingehalten wird, weil sie als ungeeignet oder sogar schädlich betrachtet wird - eine Einschätzung, die manchmal durchaus zutreffend ist. Die Sicherheitswissenschaften sprechen daher von „Honest Mistake“. Damit soll die gute Absicht hervorgehoben werden, aus der viele Handlungen hervorgehen, und für welche das Fehlerhafte erst rückblickend erkennbar wird. „Honest Mistake“ meint allerdings nicht, dass hinter jedem Fehler gute Absichten stecken. Handlungen, die grobfahrlässig oder gar absichtlich schädigend sind, fallen nicht darunter. Die meisten Fehler sind aber nicht von dieser Art.

### **Handeln ist stetes Abwägen von Effizienz und Gründlichkeit**

Neuere Konzepte der Sicherheitswissenschaften gehen über das Konzept „Honest Mistake“ hinaus. Der Begriff „Fehler“ steht dabei grundsätzlich in

der Kritik. Er wird als einseitig defizitorientiert betrachtet. So definiert der Duden Fehler als etwas, was falsch ist, vom Richtigen abweicht, eine Unrichtigkeit darstellt. Dies suggeriert, dass es das Richtige gibt. Auf den ersten Blick mag man dem auch zustimmen. Arbeitsanalysen zeigen jedoch, dass allen Handlungen Variabilität innewohnt. Dies bedeutet, dass dieselbe Handlung in einer nächsten Ausführung nicht exakt gleich wiederholt werden kann. Jede Ausführung muss der spezifischen Situation gerecht werden, welcher sie angepasst werden muss. Wären Handlungsbedingungen immer optimal, könnte man auch immer nach Lehrbuch vorgehen - also das Richtige tun. Im Arbeitsalltag sind die Voraussetzungen dafür aber in aller Regel nicht gegeben. Es treten immer Schwankungen und Störungen auf. Der Zeitdruck kann hoch sein, das Material kann unvollständig geliefert werden, Maschinen können ausfallen, Informationen können fehlen, Termine können sich als unzuverlässig erweisen, um nur

einige Beispiele zu nennen. Derartige Schwankungen und Störungen sind die Regel und nicht die Ausnahme. Ihre Ursachen sind äusserst vielfältig. Handlungsvoraussetzungen und Ressourcen sind im Arbeitsalltag also volatil. Systeme müssen daher resilient sein und sich anpassen können. Der Beitrag des Menschen an die benötigte Resilienz ist seine Fähigkeit, sich situativ anzupassen, Prioritäten zu setzen, dabei Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und die eigene Energie im Sinne des Auftrages an der richtigen Stelle zu investieren. Die Sicherheitswissenschaften bezeichnen dies als ETTTO: „Efficiency Thoroughness Trade Off“. Gemeint ist damit, dass man im eigenen Tun, bei jeder Handlung, die man ausführt, zwischen Effizienz und Gründlichkeit abwägen muss. Dabei ist Gründlichkeit selbst im Sinne der Sicherheit nicht immer vorzuziehen. In vielen Situationen ist schnelles Handeln entscheidender als gründliches Handeln. Man denke dabei beispielsweise an Notfallsituationen.

↓ *Pakistan: Ein Autounfall mit Toten und Verletzten zwischen Containern. Eine Situation für ETTTO: Die Rettungskräfte müssen abwägen zwischen Effizienz und Gründlichkeit ihres Tuns.*



## Abweichungen sind notwendig und nur selten Fehler

Die Notwendigkeit von ETTO im Arbeitshandeln führt zu mindestens zwei Einsichten. Erstens: Variabilität im Handeln ist nicht grundsätzlich schlecht, sondern im Sinne der Resilienz eine notwendige Anpassungsleistung des Menschen. Zweitens, es gibt nicht die eine richtige Handlungsausführung. Vielmehr kann die Priorisierung, wie sie heute gesetzt wird, für morgen die falsche sein.

### Fehler im

# „BLUNT END“

**Viele Ursachen von Fehlern liegen irgendwo in der Organisation, räumlich und zeitlich weit weg von der Person, der der Fehler unterläuft.**

Beides widerspricht einem Fehlerkonzept, welches binär in „richtig“ versus „falsch“ denkt. Vielmehr ist es dieselbe Anpassungsleistung, die meistens zu m Erfolg und manchmal zum Misserfolg führt. In Fehlern zu denken, ist daher einseitig. Zwar können Menschen fehleranfällig und damit ein Risikofaktor sein. Weit häufiger tragen sie aber zum Gelingen bei und sind daher auch ein Sicherheitsfaktor. Die einseitig defizitorientierte Sicht auf den Menschen ist unter anderem wohl der Tatsache geschuldet, dass vertiefende Analysen hauptsächlich bei Misserfolgen vorgenommen werden. Wer sucht schon nach einem „Root Cause“, wenn nichts schiefgelaufen ist? Nicht zufällig sind wohl Begriffe, wie Ereignisanalyse oder Unfalluntersuchung im Sicherheitsmanagement sehr verbreitet. Antagonistische Begriffe wie beispielsweise Erfolgsanalyse sind hingegen nicht geläufig. Untersucht

man den menschlichen Beitrag jedoch nur bei Misserfolgen, so ist auch nicht verwunderlich, dass eine einseitige Wahrnehmung des Menschen als Risikofaktor entsteht, die für seine Rolle als Sicherheitsfaktor blind ist. Das Fehlerkonzept fördert diese Einseitigkeit.

### Empfehlungen

Vor dem Hintergrund eines differenzierten Fehlerkonzepts ist in Branchen mit hohem Gefährdungspotenzial eine Vielzahl von Instrumenten entstanden, die das Lernen aus Fehlern unterstützen. Sie zeigen beispielsweise auf, welche unterschiedlichen Typen von Fehlern auftreten. Diese reichen von versehentlichen Patzern über kurzfristige Gedächtnislücken und logische Denkfehler bis hin zu absichtlichen, aber gut gemeinten Unterlassungen. Ebenso beschreiben sie die Vielfalt an Faktoren, die zur Fehlerentstehung beitragen

können. Entsprechende Klassifizierungsschemen unterscheiden unter anderem folgende Fehlerursachen: Person (z.B. Wahrnehmungsverzerrungen), Arbeitsbedingungen (z.B. ungeeignete Werkzeuge oder Planung), Führung (z.B. Tolerierung bis hin zu impliziter Förderung von Workarounds), Organisation (z.B. mangelnde Ressourcen). Die wenigsten dieser Ursachen finden sich am „Sharp End“, d.h. bei der Person, der der Fehler unterläuft. Viele finden sich tief im „Blunt End“, also verstreut in der Organisation, teilweise räumlich und zeitlich weit weg von der Front. Dort können sie auch viele Jahre schlummern, ohne unmittelbar ein Problem zu verursachen. Erst wenn sich solche latenten Fehler ungünstig kombinieren, entstehen Probleme. Deshalb sollen sie proaktiv gefunden werden und nicht erst nachdem sie sich ungünstig ausgewirkt haben. Eine positive Fehlerkultur ist dafür hilfreich.



↑ Das havarierte Kreuzfahrtschiff Costa Concordia im Hafen der toskanischen Insel Giglio im Januar 2012.

Zu deren Förderung gibt es gute Instrumente. So beschreiben verschiedene Unternehmen konkret, welche Fehler sie als „Honest Mistake“, also Handlungen mit guter Absicht betrachten, und welche sie nicht tolerieren, wie etwa Sabotage oder grob fahrlässiges Verhalten (wie beispielsweise betrunken zur Arbeit zu erscheinen oder Sicherheitsvorschriften nicht einzuhalten). Fragen, die man sich dabei stellen soll, sind von der Art: „Würden einer Person mit vergleichbarer Ausbildung in einer vergleichbaren Situation ähnliche Fehler auch unterlaufen?“ An entsprechenden Beschreibungen können sich Mitarbeitende wie auch Führungspersonen orientieren, um eine gerechte Kultur zu fördern, d.h. eine, die eben nicht nach Schuldigen sucht, sondern nach Lernmöglichkeiten.



**Prof. Dr. Toni Wäfler**

**forscht und lehrt an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).**

## Vergiss den Fehler – erinnere das Gelernte!

von Dr. Sarah Reichel

Dorothea Herrmann hat 2019 gemeinsam mit ihrer Unternehmenspartnerin den Blog „Die Verwaltungsrebellin“ (<https://verwaltungsrebellin.de>) gestartet, um zu zeigen: Verwaltung kann auch anders als „langsam, öde, bürokratisch“. In einem der Blog-Artikel widmet sich Frau Herrmann der Fehlerkultur. Hierzu habe ich sie befragt.

### Frau Herrmann, wie kommen Fehler zustande?

Fehler entstehen, wenn man Neues ausprobiert, sich in unbekanntem Terrain bewegt. Da gehört „Versuch und Irrtum“ dazu. Fehler werden aber auch in gewohnten Abläufen gemacht: Weil man nicht konzentriert bei der Sache ist, Sicherheitsregeln übergeht („das geht doch auch mal einfacher“), Änderungen im Kontext nicht berücksichtigt, weil man sich selbst über- und das mögliche Risiko unterschätzt. Manchmal geht das trotzdem gut aus, manchmal hat es lästige, teilweise aber auch kostspielige (Geld, Ruf, Vertrauen) bis gefährliche Folgen. Organisationen, also auch die Bundeswehr, sind darauf angewiesen, dass Mitarbeitende in nicht immer berechenbaren Situationen eigenverantwortlich ihre Arbeit machen. Gleichzeitig müssen sie aber auch offen mit Fehlern umgehen, die aufgrund ihrer Entscheidungen entstehen können. Aus der systematischen Befassung mit Fehlern in Hochrisikoorganisationen (Luftfahrt, Notfallmedizin) wissen wir: Fehler sind nicht zu vermeiden. Fast nie ist der einzelne Fehler schlimm, sondern Fehlerketten ziehen die gravierenden Folgen nach sich – wenn auf den ersten Fehler nicht reagiert wurde.

### Gibt es unverzeihliche Fehler?

Die Bewertung „nicht verzeihlich“ steht mir nicht zu ... Die grausamsten Fehler sind sicher die, die mit Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit begangen wurden, wie zum Beispiel aktuell bei der Seilbahn am Monte Mottarone, wo aus wirtschaftlichen Erwägungen die Notbremsautomatik außer Kraft gesetzt wurde, was zu 14 Todesopfern geführt hat.

### Welche Rolle spielen Scham und Sorge in dem Kontext?

Wenn Führungskräfte auf Fehler mit Abwertung und Runterputzen reagieren oder die Betroffenen „vorführen“, verstärken sie die Scham über den eigenen Fehler. Die Tendenz, Fehler zukünftig zu vertuschen oder beim nächsten Mal lieber gar kein Risiko einzugehen, sich doppelt und dreifach abzusichern, wird auf diese Weise verstärkt. Eine zukunftsorientierte Organisation braucht beides nicht.

### Wie funktioniert eine gute Fehlerkultur?

Im Kern geht es immer um eine aktive, offene, gemeinsame Auseinandersetzung mit Fehlern, die Basis dafür ist Vertrauen und ein Verständnis von Fehlern als Lernchance. Niemand gibt gern Fehler zu, aber man ist erleichtert, wenn „es raus ist“ und sich das Hauptaugenmerk dann auf Schadenabwenden, Korrektur, Wiedergutmachung richtet. Auf Fehlern herumreiten, Schuldige suchen – das ist überhaupt nicht sinnvoll. Über Fehler und Misserfolge hinweggehen aber auch nicht. Lohnend ist die Suche nach der „Einflugschneise“ für den Fehler: die liegt meist deutlich vor der eigentlichen Fehlerhandlung; hier sind dann Präventionsmaßnahmen hilfreich.

Gemeinsam einer Fehlerquelle auf die Spur zu kommen, ist ein guter Erfolg. Das funktioniert nur, wenn Kolleginnen und Kollegen sich trauen, auch gegenseitig wahrgenommene Fehler nicht mit „Korps-Geist“ zu decken, sondern anzusprechen. Die NASA erleichtert den kollegialen Rat mit dem dreistufigen „Fehlerbremse-ABC“: A-sk: Frag nach, rege an, das Handeln noch mal zu überdenken: „Hast du es absichtlich so gelassen ...?“ B-ring in: Bring eigene Gedanken, z.B. zu möglichen Folgen, ein, ohne Schuldzuweisung: „Ich hätte Sorge, dass ...“ C-hallenge: Sprich die Konsequenzen des Verhaltens klar aus: „Wenn du das ... fortsetzt, wird folgender Schaden passieren ...“

### Wie gehen Vorgesetzte richtig mit Fehlern um?

Das wichtigste Instrument für Führungskräfte: Fehler nicht bestrafen. Mehr noch: Fehler zuzugeben, muss belohnt werden – wenn es zügig geschieht. Fehlerkultur entsteht nicht per Verkündung, sondern indem man sie aktiv lebt: Als Führungskraft, die viel fragt, viel Input einfordert und erst dann entscheidet. Eine, die ermutigt, wichtige Beobachtungen mitzuteilen, die systematisch Fehleranalyse betreibt – statt „Schwamm drüber!“ Und die sich von Mitarbeitenden darauf hinweisen lässt, wenn sie selbst gerade dabei ist, einen Fehler zu begehen.

## Interviewpartnerin



### Dorothea Herrmann

Diplom-Psychologin und Wirtschaftsinformatikerin

Gründerin von synexa consult:

Organisationsentwicklung und Qualifizierung

# Fehler zu akzeptieren, ist das A und O

**Wenn Kira Walkenhorst ein Beachvolleyball-Turnier spielt, erkennt man das im Fernsehen auch ohne, dass ihr Name eingeblendet wird. Zumindest dann, wenn es schlecht läuft. „Sie fragen sich: woran?“**

**H**inter der Außenlinie sieht man dann nämlich eine Stelle im Sand, in der sie beständig mit dem Fuß kleine Löcher buddelt, um sie im nächsten Moment wieder zuzuschütten. In diesen Sandkuhlen liegen Fehler begraben. Diejenigen, die sie beim Baggern, Pritschen oder beim letzten Aufschlag gemacht hat. Es ist ein Ritual, antrainiert, um Frust abzuschüttern, sich neu zu fokussieren, schnell bereit zu sein für den nächsten Ballwechsel und im Match „handlungsorientiert“ zu bleiben, wie sie es nennt. Dieses Ritual hat Kira Walkenhorst an der Seite von Laura Ludwig 2016 zum Weltmeistertitel, 2017 gar zu olympischem Gold geführt. Eine Mulde aus Sand ist Teil ihrer persönlichen Strategie geworden, Fehler zu verarbeiten. Eine Fehlerkultur, die sie perfektioniert hat, genau wie das Training von Beinarbeit und Aufschlag. So vieles findet im Kopf statt. Ganz wichtig ist für sie die Einsicht, „nie ein fehlerfreies Spiel zu machen. Sich das selber immer

wieder einzugestehen“, besonders weil das scheinbar im Gegensatz zum Streben nach dem perfekten Ballwechsel steht. Vor allem ist Walkenhorst keine Einzelkämpferin, sondern Teamplayerin. Über Jahre hat sie mit ihrer Spielpartnerin gelernt, einstudiert und besprochen. „Was hat stattgefunden? Wie hat uns das weitergebracht? Was können wir jetzt bessermachen? Das musste sich langsam entwickeln“ verrät sie. Was können Führungskräfte aus der Trainingstasche der Goldmedaillengewinnerin Kira Walkenhorst lernen? „Ich glaube, das Wichtigste ist, dass diese Akzeptanz zu Fehlern da ist. Fehler nicht verschweigen und vertuschen zu wollen. Fehler werden immer wieder stattfinden. Das zu akzeptieren aber auch offen zu kommunizieren. Offen heißt nicht mit der Weltgeschichte, sondern mit denjenigen, die in dem Team mitarbeiten, um dann gemeinsam eine Lösung zu finden. Die Akzeptanz ist das A und O.“ (row)

Interview mit Generalinspekteur Eberhard Zorn

# Mut zur Entscheidung

Interview zum Abschlussbericht  
„Innere Führung – heute“



↑ 20.07.2018 in Berlin: Generalinspekteur Eberhard Zorn nimmt an dem feierlichen Gelöbnis von Soldaten und Soldatinnen der Bundeswehr auf dem Paradeplatz des Bundesministeriums der Verteidigung teil.

von Tim Kullmann

**Herr General, worum geht es beim Abschlussbericht „Innere Führung – heute“? Was wollten Sie herausfinden?**

Nach mehreren negativen Ereignissen im Bereich der Inneren Führung, wollten wir herausfinden, wie wir gutes Führen stärken können. Sie erinnern sich vielleicht: 2017 hatten wir eine ganze Reihe von Vorfällen, die bei auszubildenden Soldaten zu körperlichen Schäden und in einem Fall sogar zum Tod geführt haben. Zusätzlich häuften sich untolerierbare Vorfälle in der Truppe – beim Verhalten gegenüber Soldatinnen, bei übermäßigem Alkoholkonsum und auch im Bereich des Rechtsextremismus. Wir haben außerdem in fast allen Wehrbeauftragten-Berichten immer wieder über „dysfunktionale Strukturen“, „Überbürokratisierung“, „keine Handlungsfreiräume mehr“ und „Reduzierung der Auftragstaktik“ lesen können. Diese

Häufungen führten dazu, dass wir bei der Anwendung der Grundsätze der Inneren Führung im täglichen Dienst genauer hinschauen wollten und mussten!

**Wie hat das Programm funktioniert? Wie haben Sie diese ganzen Ergebnisse gesammelt?**

Der Startpunkt war eine Erhebungsphase mit insgesamt 41 Workshops, quer durch die Bundeswehr, mit über 800 Teilnehmenden. Wir hatten alle Führungsebenen, militärisch wie zivil, alle Dienstgradebenen einbezogen, sodass von der Gefreiten bis zum General alle ihre Eindrücke schildern konnten. Die Workshops waren völlig offen angelegt und jeder und jede konnte frei berichten, welche Hemmnisse es aus seiner oder ihrer Sicht bei guter Führung gibt.

**Was waren denn aus Ihrer Sicht die wichtigsten Ergebnisse aus diesen Workshops für gutes Führen in der Bundeswehr?**

Zum einen der Themenkomplex dysfunktionale Strukturen, übermäßige Prozesslängen und -schritte sowie überbordende Bürokratie. Zum anderen der Themenkomplex Auftragstaktik: Wird genug Vertrauen von oben nach

„Bei der Anwendung der Inneren Führung genauer hinschauen.“

unten in den Führungsprozess gegeben, damit die nachgeordneten Ebenen ihren Auftrag gut und eigenständig erfüllen können? Und anders herum: Vertraue ich als Untergebener meinen Vorgesetzten? Diese beiden Bereiche wurden in insgesamt zwölf Handlungsfelder heruntergebrochen. Was folgte, waren zusammengefasste Vorschläge, wie wir Dinge besser machen können.

**Ein zentrales Anliegen war das Thema Vertrauen bzw. Misstrauen: Worum geht es dabei genau?**

Dass eben von oben nicht immer nur mit dem spitzen Bleistift nachgebohrt und überkontrolliert wird, ob beispielsweise die Kompaniechefs so agieren, wie wir uns das im Ministerium vorstellen. Ich erinnere mich an Vorfälle, bei denen wir aus dem BMVg in der Truppe angerufen haben, um mehr Details über Beschwerden zu erfahren. Andererseits haben sich manche Kameraden aus der Truppe bemüht gefühlt, unmittelbar und direkt an die Leitung des Hauses zu schreiben. Häufig blieben die vorgesetzten Ebenen außen vor. Das ist weder der richtige Weg noch

das richtige Mittel! Die Folgen waren sehr große Detailverliebtheit und Bürokratie – was wiederum in der unteren Ebene teilweise als Misstrauensbeweis verstanden wurde. Dass wir solche Entwicklungen während des Programms diskutiert haben, war aus meiner Sicht essentiell, um künftig wieder mit einem vernünftigen Maß unterwegs sein zu können. Ich wünsche mir, dass jeder Soldat, jede Soldatin Vertrauen in die Lösungs- und Entscheidungskompetenz seiner jeweils nächsten Vorgesetzten hat. Diese Kompetenzen gilt es weiter zu stärken.

**Stichwort Fehlerkultur: Hat die Bundeswehr eine gute Fehlerkultur? Oder muss die noch besser werden. Und: Wenn ja, welche Maßnahmen stellen Sie sich da vor?**

Ich verstehe unter Fehlerkultur nicht, dass Fehler zu machen egal ist, weil es irgendwie wieder wird. Ich lege Wert auf genaues, richtiges, schnelles und zielgerichtetes Arbeiten. Die Frage ist: Wobei können Fehler entstehen? Fehler können und dürfen entstehen, wenn wir Untergebenen Handlungsspielräume

geben und ihnen einen Rahmen für die Umsetzung von Aufträgen vorgeben. In diesem Rahmen lasse ich ein gewisses Maß an Fehlern auch zu. Dabei unterstelle ich, dass niemand vorsätzlich Fehler begeht und dass jede oder jeder Verantwortliche sich vor der Entscheidung sachgerecht beraten lässt. Wenn Fehler aufgetreten sind, muss danach darüber gesprochen werden, damit sich diese nicht wiederholen. Diese Nachbereitung muss in einem vertrauensvollen und konstruktiven Rahmen erfolgen. Ich möchte keine reine Befehlstaktik, kein Checklisten-Denken. Aber reden wir nicht von Fehlern, das ist so negativ konnotiert! Reden wir von eigener Entschlussfassung: Ich lege großen Wert auf das Führen mit Auftrag, auf das Gewähren von Handlungsfreiraum und auf Entscheidungsfreude! Ich erkenne bei meiner Dienstaufsicht, dass wir eine gute Fehlerkultur haben, dass unsere Führungskräfte Freude an der Übernahme von Verantwortung haben und entscheiden wollen. Gewähren wir ihnen die Freiräume dafür!

↓ General Eberhard Zorn spricht mit Offizieren und Generälen der DSK während der Übung Schneller Adler 2018 auf dem Fliegerhorst Stendal.



„Niemand sollte glauben, er hätte die Weisheit für sich gepachtet.“

**Wer keine Fehler macht, der kann auch keine Erfahrungen sammeln.**

Genau! Wenn jeder seine Erfahrungen reflektiert, fallen einem Entscheidungen ein, die weniger zielführend

waren als andere. Der vielleicht etwas abgedroschene Spruch „Lernen durch Schmerzen“ fasst es ganz gut zusammen. Im günstigsten Fall lernen wir dadurch eine bessere Zusammenarbeit im Team. Kameradschaft ist auch davon geprägt, dass wir uns im Team besprechen und die Erfahrungen anderer einbeziehen. Das ist in meinen Augen „Erfahrungs- oder Lernkultur“. Niemand sollte glauben, er hätte die Weisheit für sich gepachtet.

**Eine Maßnahme war ja auch die Einführung des Handgelds für Kommandeure.**

**Worauf kommt es Ihnen dabei an?**

Kurzgefasst wollen wir die Handlungsspielräume und verantwortungsvolle Entscheidungsfindung unserer Kommandeure erhöhen. Bei meinen

Dienstaufsichtsbesuchen erhalte ich viel Dank für diese wirkungsvolle und schnelle Maßnahme. Die Kommandeure können nun alltägliche Dinge ohne großen bürokratischen Aufwand einkaufen, die der Truppe sofort zugutekommen. Das durchzusetzen in unserem von häuslicher Kontrollen geprägtem Gesamtsystem war nicht einfach. Aber wir haben es hingekommen – mit aller Kraft und dank der Unterstützung von Herrn Parlamentarischen Staatssekretär Silberhorn.

Genau wie erwartet hatten die Kommandeure super Ideen, haben gleich das Richtige gekauft und damit große Zufriedenheit in der Truppe ausgelöst. Mein Lieblingsbeispiel habe ich in einer Instandsetzungshalle gesehen. Für fünf Gruben gab es einen Werkzeugsatz. Der Kommandeur musste nicht lange überlegen, nun gibt es für jede Grube einen eigenen Werkzeugsatz – Stückpreis gerade mal 300 Euro. Mit der gestiegenen Motivation bei seinen Soldaten hat er gleichzeitig auch noch den Einsatzklarstand bei den Fahrzeugen erhöht.

Wir haben hier erreicht, was wir wollten, und ich kann mich an keinen Dienstaufsichtsbesuch erinnern, bei dem ein Kommandeur etwas Unpassendes oder Inakzeptables gekauft hat. Ich habe nur vereinzelt Kommandeure angetroffen, die zögerlich bei den Anschaffungen waren. Denen habe ich klargemacht: Wenn so ein Erlass kommt, dann gilt: Loslegen, mit Freude entscheiden, ohne unnötige Rückversicherung, genau den Spielraum ausschöpfen, den man ihnen gibt.



↑ General Zorn im Gespräch mit dem Inspekteur der Streikräftebasis, Generalleutnant Martin Schelleis (2. v.l.).

**„Ich erkenne, dass unsere Führungskräfte Freude an der Übernahme von Verantwortung haben. Gewähren wir ihnen die Freiräume dafür!“**



↑ Generalinspekteur Eberhard Zorn (re) unterhält sich mit dem Leitenden einer Ausbildungsstation mit dem Thema Massenansturm von „Verwundeten“ während seines Besuches im Rahmen der Übung European Falcon 2019 auf dem Truppenübungsplatz Bergen.

**Hat das auch mit Vertrauen zu tun, dass die Leute da sagen „ich rückversichere mich lieber, man weiß ja nie... man könnte ja wieder einen Fehler machen“?**

Bei denen, die diese Chance sehr zögerlich genutzt haben, ist es bestimmt auch eine Frage von „was habe ich in der Vergangenheit gelernt? Kann ich dem, was da kommt, vertrauen?“ Mit dem Handgeld haben wir bewusst Vertrauen geben wollen.

**In dem Bericht heißt es, dass es „Prozessfelder gibt, die außerhalb des Programms weiter fortzuführen seien.“ Können Sie dafür Beispiele nennen?**

Das Thema Handgeld ist eines, das sich mittlerweile etabliert hat. Ein anderes Thema ist sicher das Beurteilungswesen, das ab 1. Juli 2021 greift. Der Vorschlag kam zwischen 2017 und 2019, wurde dann umgesetzt und nun müssen wir schauen, ob es unsere Erwartungen erfüllt. Auch das Thema „Agenda Ausbildung“ mit dem Kernthema „Kompetenzorientierte Ausbildung“ ist ein Bestandteil von „Innere Führung

– heute“, wozu wir den Schlussbericht jetzt vorgelegt haben. Den neuen methodischen Ansatz haben wir bereits in der Individualausbildung und der lehrgangsgebundenen Ausbildung erprobt. Noch in diesem Jahr gehen wir zur Erprobung in der Teamausbildung und der Truppenausbildung über. Nach einem Jahr kann dann geprüft werden, ob sie fester Bestandteil der Truppenausbildung werden soll oder nicht.

Ein anderes Thema sind dysfunktionale Strukturen. Zwischen 2017 und 2019 hat der nationale Lehrgang General-/Admiralstabdienst – kurz LGAN – eine Studienphase zu „Strukturen der Bundeswehr“ durchgeführt. 2020 haben wir dann mit den Generalen und Admiralen eine Arbeitsgruppe zum Thema „Landes- und Bündnisverteidigung“ eingerichtet und in diesem Jahr gaben wir mit dem „Positionspapier“ und dem „Eckpunktetpapier“ die neuen Grundlagen für die Bundeswehr der Zukunft heraus. Daran sieht man: Für bestimmte Dinge braucht es einen langen Atem. Unser Ziel ist es daher, diese Felder auch nach

dem Abschluss des Programms „Innere Führung – heute“ weiter voranzutreiben. Ich bin unverändert zuversichtlich, dass uns dies gelingen wird!

**Herr General, vielen Dank für das Gespräch.**

## Interviewpartner



### General Eberhard Zorn

Seit 19. April 2018 ist er der 16. Generalinspekteur der Bundeswehr, befehligte u.a. die Luftlandebrigade 26 und die Division Schnelle Kräfte und war im Rahmen von IFOR und SFOR im Einsatz.

# Offene Flanke

## Zur Bündnistreue der Deutschen



↑ Formation aus zwei Eurofightern und einem Airbus A310 MRTT beim deutschen Kontingent Air Policing Baltikum.

**Eine klare Mehrheit der Deutschen bekennt sich zu Deutschlands NATO-Mitgliedschaft und dem Prinzip der kollektiven Bündnisverteidigung. Trotzdem ist die öffentliche Unterstützung für die Maßnahmen zur Sicherung der NATO-Ostflanke gering. Auch im Vergleich mit den Bevölkerungen anderer NATO-Staaten fällt die „deutsche Zurückhaltung“ auf. Ein möglicher Grund: Nur ein geringer Teil der Deutschen sieht in Russland eine Bedrohung.**

von Timo Graf

Als kollektives Verteidigungsbündnis gewährleistet die NATO seit 70 Jahren den militärischen Schutz Europas. Seit dem Ende des Kalten Krieges lag der Aufgabenfokus der Bundeswehr jedoch auf Stabilisierungsmissionen. Als Reaktion auf die gewaltsame und völkerrechtswidrige Annexion der ukrainischen Halbinsel Krim durch

Russland im Jahr 2014 erfolgte eine Revitalisierung der Landes- und Bündnisverteidigung im Rahmen der NATO. Im Zentrum der NATO-Bemühungen stehen die Sicherung der Ostflanke des Bündnisgebietes und der Schutz der östlichen Bündnispartner wie Litauen, Estland oder Lettland. Dabei kommt Deutschland durch die Größe seiner

Streitkräfte und seine geografische Lage im Zentrum Europas eine besondere Verantwortung und Bedeutung zu. Die Bundeswehr richtet ihr Handeln konsequent daran aus. Allerdings trägt die Bevölkerung die Rückbesinnung auf die Landes- und Bündnisverteidigung nur eingeschränkt mit: Obwohl sich die Deutschen klar zur NATO und

zum Prinzip der kollektiven Bündnisverteidigung bekennen, mangelt es an Solidarität mit den östlichen Bündnispartnern. Dieser Befund lässt aufhorchen, denn Solidarität bildet das Fundament der NATO – und damit der Sicherheit Europas.

### Prinzipielle Zustimmung

Die Bevölkerungsbefragungen des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) zeigen, dass seit 2016 mindestens 70 Prozent der Bürgerinnen und Bürger davon überzeugt sind, Deutschland müsse auch weiterhin der NATO angehören, um seine Sicherheit zu gewährleisten (siehe Grafik unten). Das Bekenntnis zum Prinzip der kollektiven Bündnisverteidigung fällt ähnlich klar aus: 70 Prozent befürworten den Einsatz der Bundeswehr, um einem Verbündeten zu helfen, der angegriffen wird. Etwas weniger als 70 Prozent

sprechen sich für den Einsatz der Bundeswehr aus, um einem Verbündeten zu helfen, der bedroht wird.

### Mangelnde Solidarität

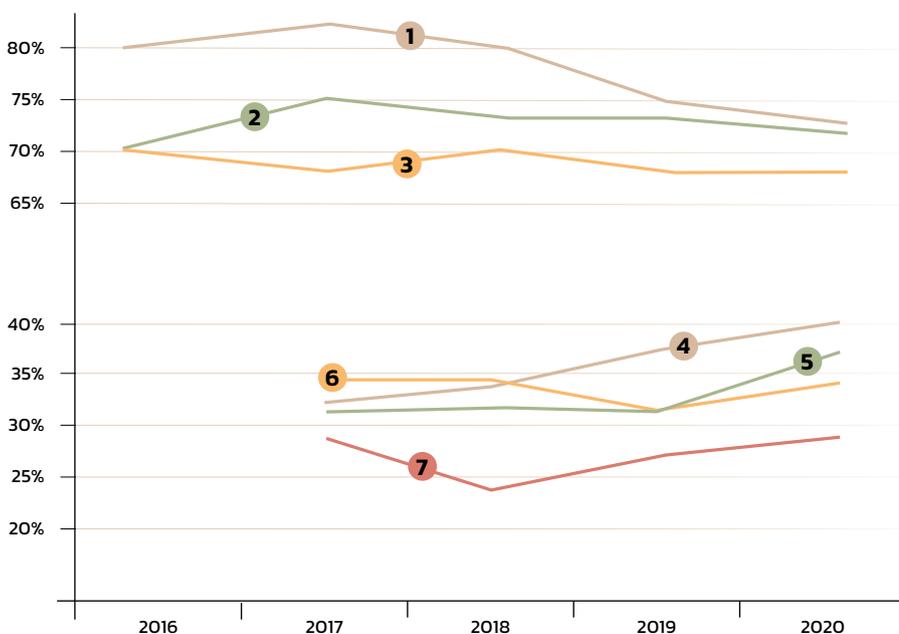
Als Reaktion auf Russlands aggressives Verhalten beteiligt sich die Bundeswehr seit 2014 an der Verstärkung des Air Policing im Baltikum (VAPB) zur Sicherung und Überwachung des dortigen Luftraums und seit 2017 führt die Bundeswehr den multinationalen NATO-Gefechtsverband der verstärkten Vorpräsenz (Englisch: Enhanced Forward Presence, eFP) in Litauen. Das konkrete Engagement der Bundeswehr zur Sicherung der NATO-Ostflanke und zum Schutz der östlichen Bündnispartner erfährt keine mehrheitliche Zustimmung in der Bevölkerung, obwohl die Zustimmungswerte in den vergangenen Jahren bereits leicht gestiegen sind (vgl. Abb. 1). Im Vergleich zu anderen Auslandsmissionen der

Bundeswehr liegen die Beteiligungen am Air Policing und der eFP aktuell im „Mittelfeld“ der öffentlichen Zustimmung. Außerdem mangelt es an einer grundsätzlichen Bereitschaft zur militärischen Unterstützung der östlichen Bündnispartner: Nur etwas mehr als ein Viertel der Bevölkerung spricht sich dafür aus, dass Deutschland die baltischen Staaten militärisch unterstützen sollte, damit diese sich gegen Russland wehren können und lediglich ein Drittel ist der Auffassung, dass die NATO ihre militärische Präsenz in Osteuropa verstärken sollte.

### Bündnistreue im Ländervergleich

Entgegen dem grundsätzlichen Bekenntnis zur NATO und zum Prinzip der kollektiven Bündnisverteidigung scheint die Bereitschaft der deutschen Bevölkerung zur militärischen Unterstützung der östlichen Bündnispartner also eher schwach ausgeprägt zu sein.

## Öffentliche Zustimmung zur NATO und zur Bündnisverteidigung



- 1 Deutschland muss auch weiterhin der **NATO angehören**, um seine Sicherheit zu gewährleisten.
- 2 Die Bundeswehr sollte eingesetzt werden, um einem Verbündeten zu helfen, **der angegriffen wird**.
- 3 Die Bundeswehr sollte eingesetzt werden, um einen Verbündeten zu helfen, **der bedroht wird**.
- 4 Teilnahme an gemeinsamen multinationalen **Kampfübungen** im Rahmen der NATO EFP in Litauen.
- 5 Beteiligung am **Air Policing** im Baltikum zur Luftraumsicherung.
- 6 Die NATO sollte ihre militärische Präsenz in **Osteuropa verstärken**.
- 7 **Militärische Unterstützung** für die baltischen Staaten, damit diese sich gegen Russland wehren können.

Anmerkungen: Ausgewiesen sind die zusammengefassten Antwortanteile „stimme völlig zu“ und „stimme eher zu“. Datenbasis: ZMSBw Bevölkerungsbefragungen 2016-2020.

Wie stellt sich diese Einstellung im Vergleich zu anderen NATO-Staaten dar? Im Rahmen einer Befragung in elf NATO-Mitgliedsländern im Jahr 2017 sprachen sich 40 Prozent der deutschen Teilnehmer dafür aus, dass Deutschland im Falle eines ernsthaften militärischen Konflikts zwischen Russland und einem östlichen NATO-Verbündeten militärische Gewalt zur Verteidigung des Bündnispartners einsetzen sollte (vgl. Grafik

### Die Bereitschaft zur militärischen Unterstützung der östlichen Bündnispartner gegen Russland ist schwach ausgeprägt.

Seite 35). Mit diesem Ergebnis belegt Deutschland einen der hintersten Plätze.

#### **Bedrohung durch Russland**

Wie lässt sich die eingeschränkte Bündnissolidarität der deutschen Bevölkerung erklären? Aufschluss darüber könnte das Bedrohungsgefühl durch Russland geben. In der Vergleichsstudie aus dem Jahr 2017 erkannten nur 31 Prozent der Deutschen in Russland eine

große Bedrohung für Deutschland. In dieser Bevölkerungsgruppe sprachen sich 51 Prozent dafür aus, einen östlichen Bündnispartner mit militärischer Gewalt gegen Russland zu verteidigen (vgl. Grafik unten). In der Gruppe derer, die in Russland keine Bedrohung sahen, war es nur etwas mehr als ein Viertel. Bedrohungsgefühl und Bündnissolidarität stehen also offenkundig in einem Zusammenhang.

Dieser Zusammenhang zeigt sich auch in den Ergebnissen der jüngsten ZMSBW-Bevölkerungsbefragung aus dem Jahr 2020 in Form von signifikanten Korrelationen. Je mehr die Außen-

und Sicherheitspolitik Russlands als eine Bedrohung für die Sicherheit Deutschlands empfunden wird, umso größer ist die grundsätzliche Zustimmung zur militärischen Unterstützung der baltischen Länder und zur Verstärkung der NATO-Präsenz in Osteuropa. Auch der Zuspruch zur Beteiligung der Bundeswehr an der verstärkten Vornepräsenz in Litauen und am Air Policing im Baltikum nimmt mit dem Bedrohungsgefühl leicht zu. Allerdings



↑ Seit Jahren nimmt Russland mit Desinformationskampagnen Einfluss auf den Westen und die eigene Bevölkerung.

erkennen überhaupt nur 30 Prozent der Deutschen in Russlands Außen- und Sicherheitspolitik eine Bedrohung für die Sicherheit Deutschlands.

#### **Fazit**

Die Mehrheit der Deutschen erkennt den Mehrwert der NATO für die eigene Sicherheit und bekennt sich auch zum Prinzip der kollektiven Bündnisverteidigung, dennoch ist die Bereitschaft zur militärischen Unterstützung der östlichen Bündnispartner gegen Russland schwach ausgeprägt. Besonders im direkten Vergleich mit anderen NATO-Nationen fällt die mangelnde Bündnissolidarität der deutschen Bevölkerung

## Wären die Deutschen zum Truppeneinsatz gegenüber Russland bereit?

Das hängt vom Bedrohungsempfinden ab:

1 sehen große Bedrohung	51%	49%
2 sehen geringe Bedrohung	49%	51%
3 sehen keine Bedrohung	27%	73%
	wären bereit	wären nicht bereit

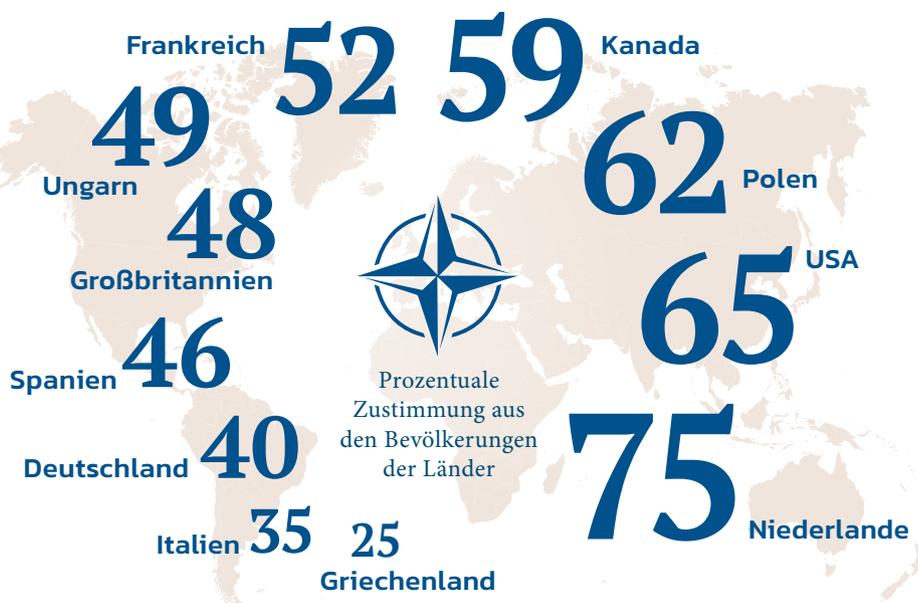
Werte nur für Deutschland. Datenbasis: PEW Global Attitudes Project Spring 2017.



## Die Bündnistreue unserer NATO-Partner

Zustimmungswerte zum Einsatz von Streitkräften zur Bündnisverteidigung im Falle eines Angriffs Russlands.

Angaben in Prozent. Datenbasis: PEW Global Attitudes Project Spring 2017.



auf. Ein Erklärungsfaktor ist das in weiten Teilen der Bevölkerung fehlende Bedrohungsgefühl durch Russland: Je weniger Russland als Bedrohung wahrgenommen wird, umso geringer ist die Bereitschaft zur militärischen Unterstützung der östlichen Bündnispartner. Dieser Befund verdeutlicht, wie wichtig ein gemeinsames Bedrohungsverständnis ist: fehlt dieses, kann darunter die Bündnissolidarität leiden. Aus der Diskrepanz zwischen Bündnisverpflichtungen und militärischen Maßnahmen einerseits und öffentlicher Meinung

andererseits ergibt sich für die politischen Verantwortlichen die Notwendigkeit, offensiver und intensiver für die Maßnahmen zur Sicherung der NATO-Ostflanke zu werben. Andernfalls steht zu befürchten, dass der fehlende Rückhalt in der Bevölkerung den Handlungsspielraum der Politik einschränkt – mit möglichen Konsequenzen für den Auftrag und die Ausstattung der Bundeswehr, den Zusammenhalt in der NATO und letztendlich die Sicherheit Europas. Insbesondere sollte den Bundesbürgern der Grund für die Rückbesinnung auf

die Landes- und Bündnisverteidigung vermittelt werden: die militärische Bedrohung durch Russland. Ebenso wichtig ist es, die fundamentale Bedeutung der Bündnissolidarität – auch und gerade für die Sicherheit Deutschlands – mit Nachdruck zu kommunizieren. Die kürzlich vom Bundesministerium der Verteidigung veröffentlichte Broschüre zur Landes- und Bündnisverteidigung ist in dieser Hinsicht ein gutes Beispiel für die erforderliche sicherheitspolitische Kommunikation mit „klaren Worten“.

### Lesetipps:

**Markus Steinbrecher, Heiko Biehl & Chariklia Rothbart (2018): Wachsamkeit als Preis von Sicherheit und Freiheit? Einstellungen der deutschen Bevölkerung zur Bündnisverteidigung.**

In: Markus Steinbrecher, Heiko Biehl, Evelyn Bytzek & Ulrich Rosar (Hrsg.), *Freiheit oder Sicherheit? Ein Spannungsverhältnis aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger* (S. 177-216). Wiesbaden: Springer VS.

**Markus Steinbrecher, Timo Graf, Heiko Biehl & Christina Irrgang (2021). Sicherheits- und verteidigungspolitisches Meinungsbild in der Bundesrepublik Deutschland. Ergebnisse und Analysen der Bevölkerungsbefragung 2020.**

Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.



**Dr. Timo Graf**

Politikwissenschaftler. Forscht als Sozialwissenschaftler am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) zur öffentlichen Meinung über Sicherheits- und Verteidigungspolitik.



# Unter einem D-A-CH

Militärkooperation zwischen  
Deutschland, Österreich und  
der Schweiz im Cyberraum

**Mitte der 2000er-Jahre wurde die militärpolitische Kooperation zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz als DACH-Länderforum, abgeleitet von den Landeskennezeichen der drei Länder: D für Deutschland, A für Österreich (Austria) und CH für die Schweiz (Confoederatio Helvetica), eingeleitet. Eine im November 2020 dazu an der Landesverteidigungsakademie Wien erschienene Studie untersucht die Streitkräftereformprozesse dieser drei Länder.**

Von Gunther Hauser

**D**eutschland, Österreich und die Schweiz – das sind vor allem drei Staaten im westlichen Mitteleuropa mit drei unterschiedlichen Sicherheits- und Verteidigungskonzeptionen. Alle drei Länder begannen ab den 1990er-Jahren verstärkt zu kooperieren, um in die Lage versetzt zu werden, die Interoperabilität und Streitkräftestandards auf der Grundlage militärischer Richtlinien zu verbessern. Dies geschah mit dem Entstehen einer europäischen Sicherheitsarchitektur mit den Kooperationsmechanismen NATO-Partnerschaft für den Frieden und Gemeinsame (Europäische) Sicherheits- und Verteidigungspolitik (ESVP: 1999 – 2009; GSVP ab 2009). Die 2005 gegründete Trilaterale Vorschriftenkooperation DACH unter der Leitung Österreichs wurde zunächst eine strukturierte Zusammenarbeit der jeweils für Dienstvorschriftenwesen zuständigen Dienststellen der Streitkräfte dieser drei Länder. Die Idee für eine derartige Kooperation entstand nach mehreren bilateralen Kontakten zwischen Österreich und der Schweiz (seit 2001) und mit Deutschland (seit 2004) sowie nach Einholung der

Zustimmung auf der Ebene der Generalstabschefs aus den drei Ländern. Ziel war es zu Beginn des DACH-Prozesses, die jeweiligen nationalen Erfahrungen zusammenzubringen und eine definitive Zusammenarbeit in der digitalen Bereitstellung von Dienstvorschriften aufzubauen. Mit Blick auf die Interoperabilität von Streitkräften bei internationalen Einsätzen wurden somit auch Wege gefunden, die nationalen Regelungen verstärkt aufeinander abzustimmen und in der Folge zu standardisieren. Darüber hinaus entstanden militärische Kooperationen zwischen Deutschland und Österreich einerseits oder zwischen der Schweiz und Österreich andererseits. Innerhalb der NATO-Partnerschaft für den Frieden beteiligen sich alle drei Staaten ebenso an unterschiedlichen Übungen – von der Luftraumüberwachung bis zum Kampf gegen Cyberangriffe. Im Folgenden wird auf einen zentralen Aspekt der internationalen Sicherheitskooperation der drei Länder besonders eingegangen – auf die Cyberabwehr.

### Beispiele von Kooperationen

Auf der Führungsebene existiert unter dem ursprünglichen Namen „Alpendreieck“ ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Generalinspekteur der



↑ Patch der trinationalen Führungsunterstützungsübung „Common Roof 20“.

Bundeswehr, dem Chef des Generalstabs des Bundesheeres sowie des Chefs der Schweizer Armee. Zudem existieren Gespräche zwischen dem Kommandanten der Höheren Kaderausbildung der Schweizer Armee, dem Kommandeur

Seite 36: Foto: picture-alliance/dpa/Peter Kneffel  
Seite 37: Foto: Bundesheer/Patricia Langreiter

← Soldatinnen und Soldaten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz werden in der Gebirgs- und Winterkampfschule in Mittenwald zum „Internationalen Rettungsspezialisten“ ausgebildet.



↑ Deutsche und österreichische Soldaten bei der Übung Blumenteufel 2018.

← Soldaten der 4. Kompanie des Bataillons für Elektronische Kampfführung 912 (EloKa) üben mit österreichischen Kameraden das Aufklären von Radarsignalen, Übung SMAUG.

der Führungsakademie der Bundeswehr sowie dem Kommandanten der Landesverteidigungsakademie mit dem Ziel, über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen in den Streitkräften der drei DACH-Länder in Hinblick auf die Offiziersausbildung zu informieren. Was die Schweiz und Österreich verbindet, ist grundsätzlich die Neutralität, die in beiden Ländern das Fundament der Verteidigungspolitik bildet. Verteidigungspolitisch hat sich zwischen beiden Ländern die Kooperation in den letzten Jahren erweitert. Beide Heere absolvieren im Schnitt ca. 280 Kooperationen pro Jahr, von der Taktik-

Simulatoren- und Offizier- und Unteroffiziersausbildungsprogramme bis zum „Luftpolizei-“, bzw. „Nacheile“-Abkommen aus dem Jahr 2017. Die Nacheile erlaubt den Piloten, ein Luftfahrzeug über die Staatsgrenze hinaus in das Land des Vertragspartners hinein zu verfolgen, zu identifizieren und mit diesem in Funkkontakt zu treten. Der Einsatz von Waffen im Gebiet des jeweils anderen States ist in jedem Fall ausdrücklich verboten. Mit Deutschland arbeitet Österreich bei der Einsatzausbildung sowie seit 2017 im Rahmen der Ständigen Strukturierten Zusammenarbeit (SSZ) innerhalb der Gemeinsamen

Sicherheits- und Verteidigungspolitik (GSVP) in unterschiedlichen Projekten zusammen. Mitte Februar 2021 einigten sich zudem auch Deutschland und Österreich auf ein „Nacheile“-Abkommen.

Weit oben auf den Bedrohungslisten der drei DACH-Länder steht seit einigen Jahren die Cyberverteidigung. Seit 2018 führen die DACH-Länder in der Folge einmal pro Jahr Betriebsführungsübungen durch, die „Common Roof“. Derartige Übungen haben zum Ziel, Prozesse und Abläufe beim Betrieb eines multinationalen IT-Netzes (bestehend aus E-Mails, Chats, Telefonie, militärischen

Führungsinformationssystemen) weiterentwickeln, anzuwenden und zu betätigen. Die „Common Roof“-Übungen verbinden zivile mit militärischen Szenarien, reine militärische Szenarien bleiben aus neutralitätsrechtlichen Gründen der Schweiz ausgeschlossen. So beinhaltete das erste Übungsszenario eine im Allgäu abgehaltene Flugsport-Weltmeisterschaft in Flugsportarten im Gebirge. Der Luftraum musste dabei unter den drei DACH-Ländern in der Folge mit der Veranstaltungsleitung koordiniert werden. Das Luftlagebild wurde von der deutschen Luftwaffe aus den Radardaten aller drei Länder erstellt und der Wettkampfleitung zur Verfügung gestellt. Im Herbst 2019 fand erstmals unter österreichischer Führung in der Schwarzenberg-Kaserne bei Salzburg und auch zeitgleich in Bern und Dillingen die „Common Roof“ zum Schutz vor Cyberangriffen statt. Diese Übung simulierte eine multinationale Konferenz im Bodenseegebiet, hier vor allem, wie im Ernstfall über ein gemeinsames Netzwerk die Kommunikation zwischen den drei DACH-Ländern störungsfrei garantiert werden kann.

Das Szenario bei der „Common Roof“ beinhaltet, dass die Konferenzorte in allen drei DACH-Ländern liegen und die Streitkräfte die Sicherung der Konferenz übernehmen. Es gilt dabei, die Informationstechnologie länderübergreifend zu verbinden, um einen sicheren gemeinsamen Datenaustausch zu gewährleisten. Die drei Streitkräfte werden dabei in die Lage versetzt, Informationen untereinander auszutauschen, so dass jede über das gleiche Lagebild verfügt. Lagebild heißt in diesem Zusammenhang zu wissen, wo sich die Soldatinnen und Soldaten der einzelnen Einsatzorganisationen bzw. an welchem Ort sich Fahrzeuge befinden. Die Netzwerke – beispielsweise Computer oder Telefone – sollen einerseits autonom funktionieren, andererseits in Abstimmung unter den Übungsnationen. Für die Partnernationen stellt der Austausch von Informationen in Grenz-

gebieten eine große Relevanz dar – hier gilt es, unterschiedliche Technologien zu koordinieren und zu verbinden. Daher wurde auf multinationaler Ebene ein sicherer Zusammenschluss derarti-



↑ Griechische Küstenwache und Frontex im Einsatz vor der griechischen Insel Kos.

ger militärischer Netzwerke unter dem Begriff „Federated Mission Networking“ (FMN) etabliert, der wiederum auch bei der Übung „Common Roof 19“ getestet wurde. Die „Common Roof“-Übungen stehen alle ganz im Zeichen und Vorhaben, ein multinationales militärisches Führungsnetzwerk zu



Alle drei Staaten entsendeten von Beginn an Kontingente in Einsätze der Europäischen Union und der NATO.

← Die DACH-Region bezeichnet den deutschsprachigen Raum Europas. Mit 482.550 km<sup>2</sup> und 100,4 Mio. Einwohnern bildet sie das Zentrum Mitteleuropas.



↑ Ein Schweizer und zwei deutsche Soldaten bei der Übung „Common Roof 20“ unter der Führung des Informationstechnikbataillons 381 in Storkow 2020.



← Gefechtsübung des Panzerbataillons 14 am Medientag der RUAG und der Schweizer Armee im Gefechtsausbildungszentrum in Bure 2017.

betreiben und in der Folge Cyberbedrohungen von außen abzuwehren. An der „Common Roof 19“ beteiligten sich insgesamt 200 Soldaten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Im Jahr 2020 fand die „Common Roof“ unter der Führung des Informationstechnikbataillons 381 in Storkow statt.

Das Szenario lautete 2020: „Anfang Oktober findet in drei verschiedenen Ländern Deutschland, Österreich und der Schweiz das Filmtal-Treffen statt. Auf diesem G24 2/3 Gipfel treffen sich in Friedrichshafen, Dornbirn und St. Gallen – die Regierungschefs wichtiger Industriestaaten und aus Südamerika, Afrika und Südostasien, Vertreter globaler Konzerne und der alte

europäische Adel, um sich über weitere Entwicklungen und Zusammenarbeitsmöglichkeiten auszutauschen. Aufgrund der anhaltend angespannten Lage im Nahen, Mittleren und Nordosten sowie der jüngsten terroristischen Vorfälle in europäischen Ländern besteht für Einrichtungen und Personen des Gipfeltreffens eine latente Gefahr. Deshalb wurde zur Unterstützung und Absicherung des Gipfeltreffens die multinationale Brigade DACH angefordert. Diese soll neben Personentransporten, der Unterstützung beim Materialtransport und der Absicherung der Konferenz zum Beispiel gegen Bedrohungen durch Drohnen auch eine gemeinsamen IT-Netz aufbauen und betreiben.“

(Quelle: Bundeswehr)

Sowohl die Verbindung zu anderen Ländern im Auslandseinsatz als auch der effiziente Informationsaustausch zwischen Truppenteilen erweisen sich aufgrund der sich oft rasch ändernden Lage in Krisengebieten für Soldatinnen und Soldaten als überlebenswichtig. „Live“-Lagedarstellungen über gemeinsame militärische Führungsnetze dienen somit der gezielten Gefahrenabwehr. Besonders auch in der Cybersicherheit besteht seitens der drei D-A-CH-Länder die Überzeugung, dass die Kooperationen nicht nur fortgesetzt, sondern auch dem neuen Cyber-Umfeld angepasst werden sollen.



← 2.300 Soldatinnen und Soldaten aus Österreich, Deutschland und Kroatien trainieren im November 2019 bei der Gefechtsübung in Ober- und Niederösterreich.

Seite 40, Fotos: Bundeswehr/ Sebastian Wanninger, picture alliance/keystone/Georgios Kefalas, Bundeswehr/Claus Triebenbacher, Seite 41, Fotos: Alamy Stock Photo/US Army Photo, Bundeswehr/Martina Pump, HBF/Julia Weichselbaum



← Ein österreichischer Soldat bei einer Übung im Joint Multinational Readiness Center 2014 in Hohenfels.

**Lesetipp:**

**„Deutschland – Österreich – Schweiz. Sicherheitspolitische Zielsetzungen – militärpolitische Ausrichtungen“**  
Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie Wien, Band 7/2020, November 2020.

Gunther Hauser (Landesverteidigungsakademie Wien), Dan Krause und Michael Staack (Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr, Hamburg) und Mauro Mantovani (Militärakademie an der ETH Zürich) setzen sich zum Ziel, einerseits die sicherheitspolitischen und militärpolitischen Ausrichtungen der drei Länder vorzustellen und zu analysieren, andererseits in diesem Zusammenhang auch die Möglichkeiten umfassender Kooperationen der drei Länder und zwischen diesen Ländern innerhalb internationaler Organisationen, regionaler Projekte der Zusammenarbeit und auch bilateraler Projekte aufzuzeigen und zu erörtern. Diese Studie stellt somit nicht nur einen Überblick über die sicherheits- und verteidigungspolitischen Zielsetzungen – ausgehend von den relevanten Strategie-Dokumenten – dieser drei Staaten dar, sondern verdeutlicht in Zeiten zunehmender militärischer Kooperationen in Europa auch den relevanten Stellenwert gemeinsamer Projekte, Übungen und Einsätze vor allem mit dem Ziel, gemeinsame Bedrohungen auch gemeinsam bewältigen zu können.



← IT-Spezialisten bei der trinationalen Führungsunterstützungsübung „Common Roof 17“.

**Fazit**

Alle drei Länder begannen während der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre auf streitkräftepolitischer Ebene zu kooperieren, um in die Lage versetzt zu werden, die Interoperabilität und Streitkräftestandards auf der Grundlage der militärischen Richtlinien innerhalb der NATO-Partnerschaft für den Frieden und der EU zu verbessern. Alle drei Staaten entsendeten von Beginn an Kontingente zu NATO-geführten Einsätzen (wie KFOR im Kosovo) sowie zu Ein-

sätzen der Europäischen Union. Darüber hinaus wurden seit 2005 militärische Kooperationen zwischen den DACH-Ländern in die Wege geleitet. Alle drei DACH-Länder beteiligen sich innerhalb der NATO-Partnerschaft für den Frieden wie über den DACH-Prozess hinaus an unterschiedlichen Übungen – von der Luftraumüberwachung bis zur Bekämpfung von Cyberangriffen. Das Spektrum der Kooperationen der drei Länder umfasst mittlerweile sämtliche Bereiche der Sicherheits- und Verteidigungspolitik.



**Dr. Gunther Hauser**  
**Prof. h.c.**

**Leiter des Referats Internationale Sicherheit am Institut für Strategie und Sicherheitspolitik der Landesverteidigungsakademie Wien sowie seit 2006 Vizepräsident des Wissenschaftlichen Forums für Internationale Sicherheit e.V. in Hamburg.**

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.



# Land ohne Hoffnung?

Syrer erwarten  
eine Perspektive



Foto: picture alliance/AP Photo/Dusan Vramic

Eine Frau umgeben von Trümmern in Homs, das drei Jahre lang stark umkämpft war, bevor die Regierung die Kontrolle der Stadt wieder erlangt hat.



↑ Syrer auf der Flucht Richtung türkische Grenze als Regierungstruppen und Gegner 2015 in der Region Rasulayn gegeneinander kämpfen.

**Obwohl vielerorts Waffenstillstand herrscht, wird in Syrien weiterhin gestorben. Jetzt droht ein weiteres Schreckensszenario – der wirtschaftliche Zusammenbruch. Mehr denn je brauchen die Menschen den Wiederaufbau, denn der Hunger droht. Westliche Geldgeber zeigen sich dennoch zurückhaltend. Sie befürchten, von der Aufbauhilfe profitiere allein das Assad-Regime, nicht die Bevölkerung. Weitere Spannungen sind vorprogrammiert und die nächste Flüchtlingsbewegung wohl nur eine Frage der Zeit. Wie kann der Westen Syrien effektiv helfen und welche Rolle sollte Deutschland einnehmen?**

Von Kinan Jaeger

**D**ie Bilanz des Krieges in Syrien ist verheerend: Etwa 400.000 Menschen fanden seit Anfang 2011 den Tod, vorwiegend Zivilisten. Forderungen nach demokratischen Reformen, wie sie die ursprüngliche Bürgererhebung gefordert hatte, wurden vom Regime gewaltsam unterdrückt. Dies führte zur Bewaffnung der Opposition. Der folgende Bürgerkrieg, befeuert vor allem vom Ausland, trieb das Land in die Katastrophe. Brutalität, Menschenrechtsverletzungen, Giftgaseinsätze und Flüchtlingsbewegungen prägten die Lage. Im Jahre 2015 entkam Syrien nur knapp dem „GAU“, als es Anhängern des „Islamischen Staates“ (IS) beinahe gelungen wäre, einen „Gottesstaat“ in Syrien zu errichten. Nur durch entschlossenes Eingreifen multinationaler Streitkräfte (Counter Daesh), darunter auch die Bundeswehr, konnte Schlimmeres verhindert werden.

Im September 2015 begann auch Russland, sich in Syrien am Kampf gegen den IS zu beteiligen. Schon bald zeigte sich allerdings, dass die russische Luftwaffe nicht nur Islamisten, sondern sämtliche Gegner des syrischen Präsidenten Assad bombardierte, mit dem Putin selbst verbündet ist. Assad gelang

damit in kurzer Zeit ein spektakuläres „comeback“ zurück an die Macht. Und so befinden sich heute 73 Prozent des syrischen Territoriums wieder unter seiner Kontrolle. Dort sind die offenen Kämpfe nun zum Erliegen gekommen. Der Rest des Landes zerfiel in verschiedene Machteinflussbereiche.

100 KM Breite entlang der türkischen Grenze besetzt. Im Nordwesten, in der Provinz Idlib, ist der Krieg noch voll präsent. Vor allem „Rebellen“ und radikale Islamisten der Al-Nusra haben sich dorthin vor den Assad-Truppen geflüchtet. Assad beabsichtigt, das Gebiet zurückzuerobern, seine Armee

### Die Ölquellen im Osten Syriens – einst wichtige Einnahmequelle des Assad-Regimes – werden heute von Einheiten der US-Armee bewacht.

#### **Die Lage am Boden**

In Nordosten Syriens, östlich des Euphrat, übt die Yekîneyên Parastina Gel (YPG) die militärische Kontrolle aus. Sie gilt als bewaffneter Arm der kurdisch-syrischen Partei der Demokratischen Union. Washington unterstützt die YPG im Kampf gegen den IS, von der Türkei wird sie als Staatsfeind energisch bekämpft. Die Ölquellen im Osten Syriens – einst wichtige Einnahmequelle des Assad-Regimes - werden heute von Einheiten der US-Armee selber bewacht. Die türkische Armee hält im nördlichen Syrien eine „Pufferzone“ von ca. 30 KM Tiefe und mehr als

ist aber für größere Alleingänge zu schwach. Meist operiert sie im „Wind Schatten“ der russischen Luftwaffe. Letztere wiederum unterhält in Syrien eine größere Basis bei Hmeimim (nahe Latakia) an der Mittelmeerküste. Auch Russlands Marine ist in Syrien präsent und betreibt bei Tartus einen wichtigen Stützpunkt. Beide russische Militärbasen gelten als Hauptdrehachsen des Waffennachschubes für die Assad-Truppen. Ferner erprobt Russland dort seinen neuen Kampfpanzer T-14 Armata und experimentiert mit Splitter- und Clusterbomben. Modernste Luftabwehrraketen vom

Typ S-400 (Reichweite 400 KM) sichern das Terrain. Schon mehrfach kam es in der Region zu gefährlichen Verwicklungen, etwa beim Abschuss einer Suchoi Su-24 der russischen Luftwaffe, herbeigeführt durch eine türkische F-16 am 24. November 2015. Wer immer zukünftig militärische Aktionen im syrischen Luftraum plant, ist gut beraten, sich zuvor das Plazet von Putin einzuholen. Dies gilt auch für den Iran, dessen Milizen auf syrischem Boden operieren. Putin toleriert dies, unterhält er in Syrien doch mit dem Iran ein „Zweckbündnis“, um das Assad-Regime zu stützen.

### Die humanitäre Situation – ein einziges Desaster

Heute herrscht in Syrien vielerorts gespenstische Friedhofsruhe. Die Bevölkerung steht vor einem riesigen Scherbenhaufen. Angehörige höherer Bildungsschichten, junge Männer, Wehrdienstverweigerer und Dissidenten haben das Land längst verlassen. Und kaum jemand denkt an Rückkehr. Seit Anfang 2020 sind die Preise für

Nahrungsmittel, für Strom, Benzin und andere Grundversorgungsprodukte drastisch gestiegen. Importwaren sind kaum noch erschwinglich. Die Währung des Landes wertete während des Bürgerkrieges von 50:1 auf 4.000:1 pro US-Dollar ab. Drei Viertel leben nun von weniger als einem Dollar pro Tag und damit unterhalb der Armutsgrenze. Oft helfen nur Hilfszahlungen von Verwandten aus dem Ausland, die existenzbedrohende Situation zu bewältigen. Da kaum noch Arbeitsplätze vorhanden sind, sitzen zahlreiche Syrer, meist junge Männer, „auf gepackten Koffern“.

Schuld an der wirtschaftlichen Misere ist eine Vielzahl von Faktoren: Die physischen Kriegseinwirkungen, Vetternwirtschaft, Korruption, politische Willkür und nicht zuletzt der Zusammenbruch des Bankensystems im Nachbarland Libanon. Hinzu kommt aktuell die verheerende Coronapandemie in Syrien. Die

wenigen noch intakten Krankenhäuser stehen an der Belastungsgrenze. Viele

Ärzte haben das Land verlassen. Die strikten Sanktionen des Westens, etwa das Exportverbot von Rohöl und Agrargütern sowie Reisebeschränkungen, verschärfen die Lage von Tag zu Tag. Humanitäre Hilfslieferungen erreichen das Land nur unter Mühen, weil nur ein einziger Zugangsweg nach Syrien noch genutzt werden darf. Spenden- und Hilfsgelder versickern nicht selten im Machtapparat. Geschäftliche Finanztransfers mit Syrien stehen im Sinne des US-amerikanischen „Caesar Act“ unter Strafe. Washingtons Ziel dahinter ist es, mit maximalem Druck den „Regime-Change“ in Damaskus herbeizuführen.

Das Konzept entpuppte sich bisher jedoch als Fehlschlag. Die meisten Sanktionen werden schlicht unterlaufen, da Assads Verbündete ihm die Treue halten. Mit russischen Waffen, iranischem Öl und Hilfslieferungen aus China manövriert er seinen Machtapparat durch die Krise. Bahrain, Oman und die VAE haben ihre diplomatischen Beziehungen zu Damaskus längst wiederhergestellt. Und in Syrien selbst neigen immer mehr Menschen dazu, die Herrschaft Assads zu tolerieren. Denn viele fürchten sich weit mehr vor einem Wiederaufflackern der offenen Kämpfe und den Islamisten als vor möglichen Repressalien des Regimes.

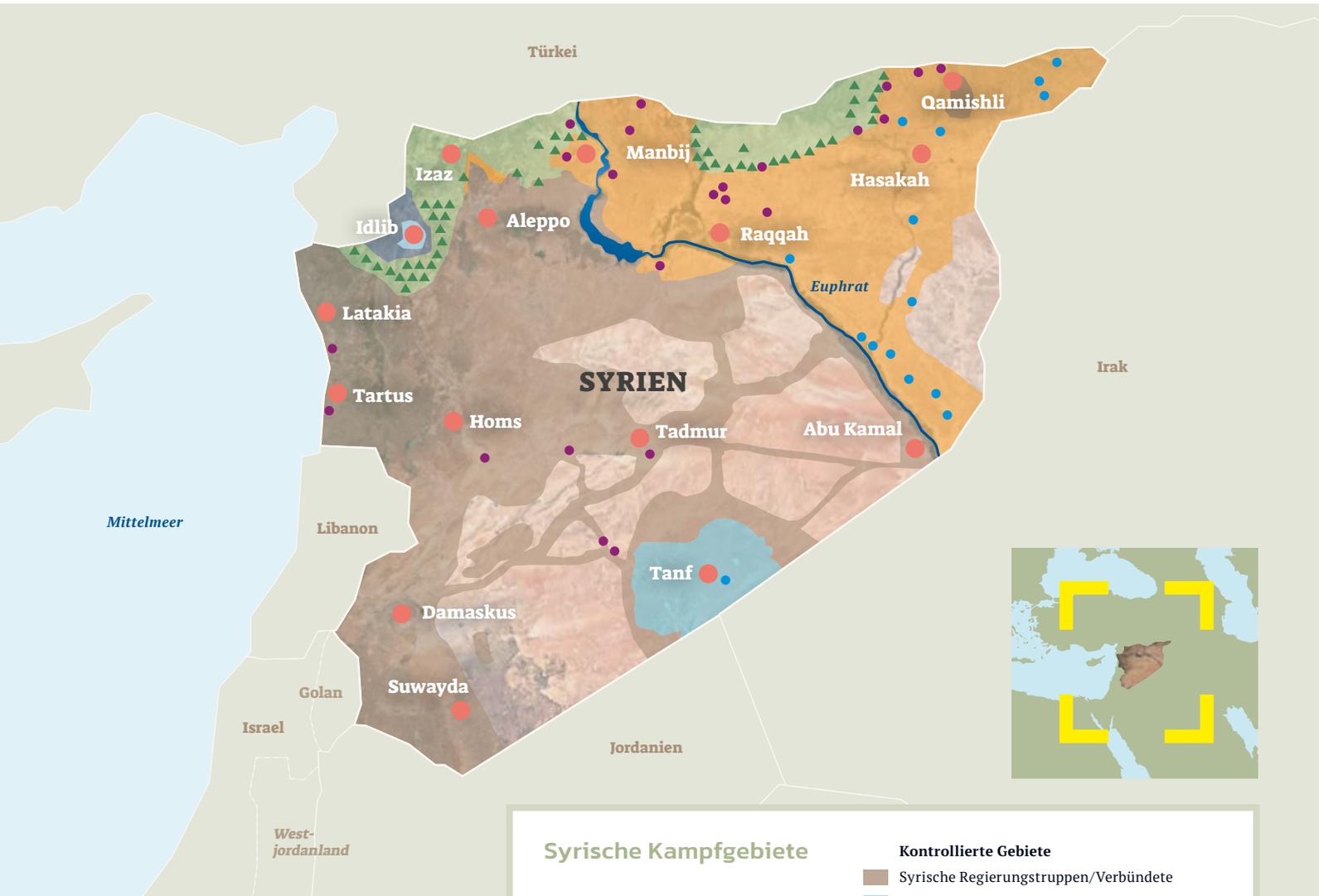
## Woher Assad seine Waffen bekommt:



Syrische Waffenimporte nach SIPRI Indicator Value seit Beginn des Bürgerkrieges 2010 (in Mio.).



↑ Ein Soldat der syrischen Regierungstruppen posiert mit einem Portrait von Präsident Baschar-al-Assad.



Quelle: Institute for the Study of War

Syrische Kampfgebiete	
<b>Ausländische Militärpräsenz</b>	<b>Kontrollierte Gebiete</b>
▲ Türkei	■ Syrische Regierungstruppen/Verbündete
● Russland	■ Streitkräfte der Syrischen Rebellen/Verbündete
● USA	■ Kurdische Streitkräfte (YPG)/Verbündete
	■ Türkische Streitkräfte/Verbündete
	■ Islamistisches Bündnis Hai'at Tahrir al-Sham (HTS)/Verbündete

Forderungen aus der Politik und von Hilfsorganisationen mehren sich, die strikten Sanktionen gegenüber Syrien zu überdenken. Immer klarer wird, dass sie das Leid der Zivilbevölkerung verstärken, aber nur begrenzt dem Regime schaden. Ideenlosigkeit prägt die Lage. Neue Strategieansätze sind längst überfällig, um den veränderten Realitäten Rechnung zu tragen.

**Friedensverhandlungen und Wiederaufbauhilfe**

Dass nach zehn Jahren Krieg noch immer keine repräsentative Friedenskonferenz für Syrien – unter Einschluss aller Beteiligten – in Sicht ist, wirft ein

fahles Licht auf die zuständige UNO. Anträge im UN-Sicherheitsrat wurden immer wieder durch die Vetomächte zu Fall gebracht, da deren Interessen in Syrien stark auseinanderlaufen. Folgende Punkte sind dringend zu verhandeln:

- Möglichkeiten zur Beruhigung der militärischen Lage landesweit,
- Sicherheitsgarantien für alle Beteiligten und Konfliktparteien,
- die politische Zukunft des Assad-Regimes und Syriens insgesamt sowie
- Modalitäten für den Wiederaufbau.

Laut Berechnungen von UNO-Experten müssten für den Wiederaufbau Syriens etwa 400 Mrd. Dollar generiert werden. Dazu zählen Reparaturen von Strom- und Wasserleitungen, Schulen, Krankenhäusern, Fabriken und Wohnhäusern. Die Blicke richten sich vor allem auf die EU und die USA. Wie hoch deren Zahlungsbereitschaft ausfällt, wird davon abhängen, ob Assad politischen Reformen zustimmt. Brüssel fordert im Einklang mit Washington, u.a. eine Ablösung seiner Person, eine neue Verfassung, freie Wahlen, die Freilassung politischer Gefangener,

## Syrische Lebensmittelpreise, Anteil am Monatsgehalt

Grundlebensmittel	Preis in Syrischem Pfund Prozentsatz des durchschnittlichen Monatsgehalts eines syrischen Staatsangestellten von 55.000 SYP	Entsprechender Preis in US-Dollar (durchschnittliches Monats- gehalt in den USA von \$4.000)
Teeblätter (1 kg)	16.000 (29,1%)	1.163,64
Rindfleisch (1 kg)	11.000 (20,0%)	800,00
Olivenöl (1 l)	7.500 (6,9%)	545,45
Huhn (1 kg)	3.800 (13,6%)	276,36
Amerikanischer Reis (1 kg)	2.000 (3,6%)	145,45
Kichererbsen (1 kg)	1.800 (3,3%)	130,91
Zucker (1 kg)	1.700 (3,1%)	124,00

Quelle: [www.eqtsad.net](http://www.eqtsad.net)

© 2021, Newlines Institute for Strategy and Policy

eine Amnestie für Verfolgte und die Rückgabe konfiszierten Eigentums. Wie realistisch und sinnvoll diese Forderungen

nicht anerkannt. Bundesaußenminister Heiko Maas machte dazu deutlich, dass es „keinen Wiederaufbau ohne echten politischen Prozess“ geben werde. Unangenehm für die EU ist, dass Mitglieder wie Ungarn, Polen und Tschechien bereits vor zwei Jahren wieder vorsichtige diplomatische Kontakte zu Damaskus hergestellt haben. Ihnen geht es in erster Linie um eine zügige Rückführung syrischer Flüchtlinge. Ob die EU am Tage einer umfassenden Friedens-

drängen auf eine Absicherung ihres errungenen Machtstatus. Jetzt könnte der Moment der Diplomatie gekommen sein. Viele Blicke richten sich hier u.a. auf Deutschland. Wäre Berlin ein geeigneter Vermittler? Unvergessen sind „Glanzstücke“ deutscher Orient-Politik wie etwa die Berliner Libyen-Konferenz (2020) oder die internationale Afghanistan-Konferenz (2001) auf dem Bonner Petersberg. Dabei gelang es den Deutschen durch intensive Geheimdiplomatie „hinter den Kulissen“ und durch gute Kontakte zu allen Seiten, völlig zerstrittene Konfliktbeteiligte an den Verhandlungstisch zu bringen. Auch für eine Syrien-Konferenz käme Deutschland als Mittler in Frage. Denn es verfügt über enormes Vertrauenskapital und große Popularität auf allen Seiten. Beachtlich ist, dass die Bundesrepublik auf Geberkonferenzen für Syri-

↑ Die Präsidenten Vladimir Putin, Recep Tayyip Erdoğan und Hassan Rohani während des 5ten trilateralen Gipfels im Rahmen des syrischen Friedensprozesses 2019.

gen zum jetzigen Zeitpunkt (noch) sind, ist fraglich. Denn Assad sitzt mit Hilfe seiner Verbündeten fester im Sattel als zuvor und zeigt keine Absicht zurückzutreten. Im Gegenteil: Ende Mai 2021 ließ er sich ein weiteres Mal für sieben Jahre im Amt bestätigen. Geflüchtete Auslandsyrier, derzeit etwa sieben Millionen, konnten bzw. wollten an der Wahl nicht teilnehmen. In vielen Ländern wurde sie daher als nicht repräsentativ bezeichnet und auch

konferenz die nötige Geschlossenheit beweisen kann, bleibt somit mehr als fraglich.

**„Ohne echten politischen Prozess wird es keinen Wiederaufbau geben.“**

Bundesaußenminister Heiko Maas

### Perspektiven für Deutschland

Nach zehn Jahren Krieg sind viele Beteiligte kriegsmüde, scheuen die hohen Kosten weiterer Kämpfe oder

immer respektable finanzielle Beiträge beisteuerte. Auf der letzten Konferenz im März 2021 betrug der deutsche Anteil fast ein Drittel der insgesamt generierten

5,6 Mrd. Euro. In guter Erinnerung sind manch einem auch die „brüderlichen“ Beziehungen der DDR zur Regierung in Damaskus. Von besonderer Bedeutung

aber dürfte die Präsenz der 850.000 Personen starken syrischen Gemeinde auf deutschem Boden sein, etwa fünf Prozent des gesamten syrischen Volkes. Viele von ihnen verfügen über Bildungsabschlüsse, die weit über dem syrischen Durchschnitt liegen. Oft haben sie später in Deutschland noch höhere Abschlüsse erlangt. Zurecht kann hier von der „Zukunftsgeneration“ Syriens gesprochen werden. In Berlin und Damaskus dürfte das Interesse groß sein, deren Kraft, Fähigkeiten und Kontakte am Tag des Wiederaufbaus für Syrien nutzen zu können. Manche „deutsch-Syrer“ haben zwischenzeitlich sogar politische Ämter in Deutschland übernommen oder beabsichtigen, für Mandate in deutschen Parlamenten zu kandidieren. Dies könnte auch zu veränderten Trends in der Syrien-Politik Deutschlands führen. Für die deutsche Wirtschaft könnten die persönlichen Kontakte und die enge Verbundenheit vieler Syrer mit ihrer Heimat zu wichtigen Türöffnern für neue Geschäftsbeziehungen werden. Hieraus ergäbe sich ein deutlicher Vorteil gegenüber der internationalen Konkurrenz, sobald es um die Vergabe von Aufträgen im Rahmen der Wiederaufbauhilfe geht.

Vielfach erörtert wurden auch Einsatzmöglichkeiten der aus anderen internationalen Missionen erfahrenen Bundeswehr in Syrien. Mögliche Einsatzbereiche wären die Kontrolle bzw.

die Überwachung illegalen Waffenhandels (ähnlich UNIFIL), etwaiger Pufferzonen, „humanitärer Schutzzonen“, strategisch wichtiger Erdöl- oder Wasserquellen oder auch von Hilfsgütertransporten etc. Eines könnte der Bundeswehr hierbei sehr nützlich sein, nämlich die große Popularität Deutschlands in Syrien und die „relative Ausgewogenheit“ deutscher Politik im Nahen Osten insgesamt.

#### Fazit

Über zehn Jahre Krieg in Syrien, wirtschaftlicher Niedergang und die dramatische Lage der Menschen machen einen Strategiewechsel notwendig. Vorbei ist die Zeit von Maximalforderungen und Wunschvorstellungen. Die Sanktionen greifen kaum und treffen womöglich die Falschen. Was bleibt, sind zwei Optionen: Entweder lässt der Westen Syrien fallen. Damit würde das Land zum Vasallenstaat Russlands und – zusammen mit dem Gaza-Streifen – ein „Armenhaus mit Meerblick, am Rande der EU“. Weitere Flüchtlingsbewegungen wären vorprogrammiert und die Rolle Erdogans als „Torwächter Europas“ gestärkt. Oder aber der Westen versucht, auf Putin einzuwirken, schrittweisen Veränderungen der politischen Machtverhältnisse in Damaskus zuzustimmen. Im Gegenzug könnten – ebenfalls schrittweise – Sanktionen zurückgefahren und finanzielle Leistungen für den Wiederaufbau in Aussicht gestellt werden. In jedem Fall ist

dringend Handlungsbedarf gegeben. Denn aktuell steht zu befürchten, dass das Elend der Bevölkerung in Syrien



↑ *Kurdische Kampfeinheiten, unterstützt durch US-amerikanische Luftschläge gegen den Islamischen Staat (IS), haben die Stadt Kobani in Schutt und Asche gelegt.*

den Islamisten in die Hände spielt. Dann wären die Konsequenzen für die EU am Ende weit kostspieliger, als zum jetzigen Zeitpunkt Aufbauhilfen zu finanzieren. Deutschland könnte mit einer Verhandlungsinitiative viel zur Entspannung der Lage beitragen.



Diesen Artikel können Sie auch als Podcast hören.



↑ *Ein türkischer Panzer mit Soldaten in Afrin, Syrien.*



**Dr. Kinan Jaeger**  
**Diplom-Geograph**

**Geboren in Damaskus und Lehrbeauftragter an der Universität Bonn.**

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

# Der wahre Krieg des „Führers“

Mit dem Überfall auf die Sowjetunion im Juni 1941 wird der Zweite Weltkrieg zum Rasse- und Vernichtungskrieg



Seite 48: Foto: picture alliance/Rights Managed/IBL Collections/Mary Evans Picture Library  
Seite 49: Infografik: Ideenhaus/Michael Zimmermann; Screenshot: Ideenhaus/Google Earth

↑ Überfall auf die Sowjetunion 1941:  
Deutsche Soldaten auf dem Vormarsch.

### Hitlers Vision vom „Großgermanischen Reich deutscher Nation“



**Der 22. Juni 1941 ist ein Schlüsseldatum in der Geschichte des Zwanzigsten Jahrhunderts. Mit diesem Tag wurde der Zweite Weltkrieg zum Rasse- und Vernichtungskrieg. Das Datum erweist aber auch, wie Fakten, Mythen und Propaganda miteinander verwoben sind. Dies gilt es freizulegen, damit Erkenntnis und Objektivität als Lehren der Geschichte greifen.**

von Peter Popp

**D**er Erfolg von Propaganda beruht auf der geschickten Vermischung von Dichtung und Wahrheit zum Zwecke der Desinformation und Lüge. Der Empfänger darf diesen „Cocktail“ nicht als Gebräu zur Vernebelung des Geistes erkennen. Aber auch der Sender sollte sich des Unterschieds zwischen Realität und Wunschdenken immer bewusst bleiben. Letzteres traf auf Reichpropagandaminister Joseph Goebbels nicht zu. Wie Täuschung zur Selbsttäuschung wird, belegt sein Tagebucheintrag vom 16. Juni 1941: Zum einen führt er zur Dauer des Krieges aus: „Der Führer

schätzt die Aktion auf etwa vier Monate, ich schätze auf weniger. Der Bolschewismus wird wie ein Kartenhaus zusammenbrechen.“ Er schwadroniert von einer „Präventivaktion“ gegenüber der Sowjetunion, bei der „solange gekämpft“ werde, „bis keine russische Heeresmacht mehr existiert“. Die Kapitulation Großbritanniens werde letztlich mit dem Sieg NS-Deutschlands über die Sowjetunion errungen. Schließlich wendet sich Goebbels der ideologisch und ökonomischen Dimension des Ostfeldzuges zu: „Das bolschewistische Gift muss aus Europa

heraus. ... In Russland wird nicht der Zarismus zurückgeholt, sondern entgegen dem jüdischen Bolschewismus der echte Sozialismus durchgeführt. ... Das Zusammengehen mit Russland war eigentlich ein Flecken auf unserem Ehrenschild. Der wird nun abgewaschen. Wogegen wir unser ganzes Leben gekämpft haben, das vernichten wir nun auch [...] Die reichen Felder der Ukraine locken.“



↑ Das NS-Propagandafoto zeigt deutsche Soldaten beim Angriff auf ein sowjetisches Dorf im Juli 1941.

Goebbels Ausführungen legen eindeutig dar, dass der deutsche Angriff auf die Sowjetunion eben kein Präventivkrieg war. Ein unmittelbarer Angriff der Sowjetunion stand im Juni 1941 nicht bevor. Es gibt bislang kein Dokument von Stalin selbst bzw. aus seinem unmittelbaren Umfeld, aus dem hervorginge, dass die Sowjetunion im Sommer 1941 im Begriff war, das Deutsche Reich anzugreifen. Wohl zielte die sowjetische Militärdoktrin bereits damals darauf ab, einen Gegner auf seinem eigenen Territorium zu schlagen. Doch wie der britische Historiker Richard Overy plausibel darstellt, fehlten der Roten Armee 1940/41 dazu schlicht die materiellen Mittel und das Personal zu tiefen raumgreifenden Operationen. Zu massiv hatten Stalins Säuberungen in den Jahren 1934 bis 1938 auch im Militär gewütet. Die Sowjetunion war der Angegriffene. Doch das heißt nicht, dass Stalin aufrichtige Friedenspolitik betrieben hätte: Der Hitler-Stalin-Pakt vom 23. August 1939, zielend auf die (vierte) Teilung Polens und gefolgt von

der Einverleibung der nach dem Ersten Weltkrieg selbständig gewordenen Baltischen Staaten, spricht eine andere Sprache. Dort, wo die Sowjetunion glaubte, sich Territorien gefahrlos einverleiben zu können, schlug sie zu wie im finnischen Winterkrieg 1939/40. Stalins Westpolitik zielte darauf ab, NS-

### „Großer Vaterländischer Krieg“ – eine propagandistische Formulierung, bewusst gewählt von Stalin in Anlehnung an die Abwehr Napoleons.

Deutschland durch Rohstofflieferungen von sich abhängig zu machen, damit sich an der westlichen Peripherie der Sowjetunion eben keine Einheit kapitalistischer Staaten in einem hypothetischen britisch-deutschen Akkord formiere.

Der substanzielle Unterschied zwischen offenen Gesellschaften, halbautoritären politischen Gebilden und der totalitä-

#### Verluste im zweiten Weltkrieg an der Ostfront:

Über **3,8** Millionen Deutsche starben bis 1945 an der Ostfront.

#### Auf sowjetischer Seite sind an Toten zu verzeichnen:

**8,4** Millionen Soldaten durch Kampfhandlungen, gut drei Millionen durch deutsche Kriegsgefangenschaft.

**15,2** Millionen zivile sowjetische Opfer sind bis 1945 zu beklagen.

Schätzungsweise **2,4** Millionen sowjetische Juden kamen seit Juni 1941 um; 450.000 bis 500.000 im Zuständigkeitsbereich der Wehrmacht (Militärverwaltungsgebiet).

ren NS-Diktatur war für Stalin letztlich zweitrangig bei seiner Auffassung, der Klassenkampf im geopolitischen Rahmen sei zwar aufgeschoben, aber nicht aufgehoben. Der vermeintliche Abschied von der Weltrevolution war gekleidet in die die Grausamkeiten der stalinistischen Herrschaftspraxis verhüllenden Formel vom „Aufbaus des Sozialismus in einem Land“.

Dabei ist zwischen Nah- und Fernzielen der sowjetischen Politik zu differenzieren. Territorial betrachtet hieß dies: Revision der Nachkriegsordnung von 1919/20 mit dem Ziel, das territoriale Format des Zarenreiches in dessen Größenordnung unmittelbar bei Beginn des Ersten Weltkrieges als günstige Ausgangsbasis wieder zu erlangen. Der deutsche Angriff kann als Überfall gewertet werden. Dafür spricht schon die fehlende vorherige Kriegserklärung Deutschlands. Doch eine völlige Überraschung war dieser Überfall bei kritischer Betrachtung nicht. Hitlers

bisherige Reden und Schriften („Mein Kampf“ und sein weniger bekanntes „Zweites Buch“) benannten „den jüdischen Bolschewismus“ eindeutig als den zu vernichtenden Hauptgegner. Die Spitzen der deutschen Generalität wussten es spätestens seit dessen geheimer Ansprache vom 3. Februar 1933, von der Stalin umgehend Kenntnis bekam. Die Wehrmacht hatte den Angriff seit Juli 1940 militärisch detailliert geplant. Dies war den Westmächten bekannt dank Hans-Heinrich Herwarth von Bittenfeld (Oberkommando der Wehrmacht Abt. Ausland/Abwehr). Die Sowjetunion verfügte 1940/41 über mindestens zwei direkte deutsche Quellen: den Luftwaffenoffizier Harro Schulze-Boysen („Rote Kapelle“) sowie den langfristig aufgebauten „Agent Breitenbach“ bei der Gestapo (= Hauptsturmführer Willi Lehmann). Stalin tat die gezielten Warnungen als Desinformation ab. Mithin passt der Begriff „überfallartiger Angriff“ besser. Wie Hitler war Stalin ein totalitärer Herrscher mit erheblicher krimineller Energie. Seine Paranoia war ausgeprägter; indes, er war im Unterschied zu Hitler kein Zocker. Das Bewusstsein, am längeren Hebel zu sitzen, erklärt den Hitler-Stalin-Pakt vom 23. August 1939. Dabei spielt auch das traditionelle Narrativ preußisch/deutscher und russischer/sowjetischer Komplizenschaft in der „Polnischen Frage“ eine Rolle. Das partielle Zusammengehen der Sowjetunion mit NS-Deutschland bot – so Stalins Kalkül – für den Augenblick den Vorteil, von Hitler vielleicht im Ostseeraum und an der Donaumündung rasch das „gefährlos“ zu bekommen, was die Westmächte vorerst noch nicht abzusehnen bereit waren. Die Sowjetunion entrichtete im Vergleich der drei Hauptalliierten USA, UdSSR und Großbritannien den höchsten Blut-zoll. Dieser war zweifellos geschuldet sowohl eigenen Führungsfehlern, nicht minder der inhumanen Behandlung der eigenen Soldaten als auch und gerade

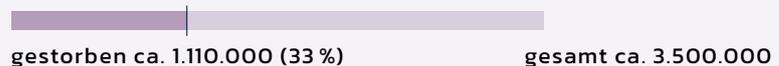
der Tatsache, dass dieser Weltan-schauungskrieg alles an Grausamkeiten überstieg, was Kriegführung auf dem europäischen Kontinent bislang ge-boten hatte.

Mit dem „Unternehmen Barbarossa“ begann der Zweite Weltkrieg als „Rasse- und Vernichtungskrieg“. Es war Hitlers tatsächlicher Krieg gerade deshalb, weil es um die Vernichtung des „jüdischen Bolschewismus“ und die Großraumorientierte Verwirklichung der NS-Ideologie ging. Die administ-rativen Verfahren hierfür waren schon auf polnischem Territorium im ersten Schritt eingeübt worden. Allerdings erwies sich „Unternehmen Barbarossa“ bereits ab Mitte Juli 1941 als gescheiter-ter Blitzkrieg – bedingt durch die Fak-toren „Raum“, „Logistik“ und „Partisa-nen“. Ab da begann tatsächlich die Zeit des Leidens und der Entbehrungen mit dem Resultat, dass „der Sowjetmensch“ wohl wie nie zuvor und niemals mehr danach mit dem kommunistischen System auch im Positiven verbunden war – geeint im Willen, den Aggressor zu überleben. Im sowjetischen wie russischen Verständnis gilt daher die Abwehr der deutschen Aggression als „Großer Vaterländischer Krieg“ – eine propagandistische Formulierung, gewählt in Anlehnung an die Abwehr Napoleons (1812) und gleichwohl mit erheblichem Wahrheitsgehalt. Stalins Herrschaft war ab Dezember 1941, dem Scheitern der Wehrmacht vor Moskau und dem Kriegseintritt der USA, innen-

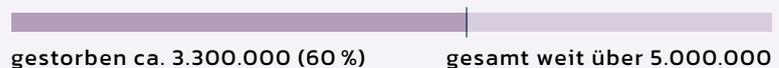
politisch gefestigter denn je. Seinem Regime sollte es unter allergrößter Kraftanstrengung und nicht zuletzt mittels Instrumentalisierung der bis-lang erbittert bekämpften orthodoxen Kirche gelingen, die Versklavung der Bevölkerung durch NS-Deutschland zu verhindern. Diese Leistung und zu-gleich das abverlangte wie patriotisch erbrachte Leiden der Menschen erklärt, weshalb die Aufarbeitung der diktato-rischen sozialistischen Vergangenheit auch heute noch so schwerfällt. Der amerikanische Historiker Timothy Snyder wählte für das von der Wehr-macht bis Herbst 1942 eroberte und administrativ von der SS und NS-Par-teifunktionären kontrollierte Gebiet die Bezeichnung „Bloodlands“. Dieser Raum war seit dem 18. Jahrhundert schrittweise dem russischen Zarenreich einverleibt worden. Er war geprägt durch diverse einander befehdende Nationalismen, konkurrierende reli-giöse Richtungen (Katholizismus vs. Orthodoxes Christentum) und durch Antisemitismus. Das Terrain stellte ab 1918 die Konkursmasse zweier unter-gegangener Großreiche dar (Habsburg und Zarenreich), wobei der Erste Weltkrieg in der Ukraine für knapp vier weitere Jahre in einen Bürgerkrieg mündete. Diese Region erlebte dann als Teil der Sowjetunion ein blutiges gesellschaftspolitisches Experiment in Form der brutalen Beseitigung eines freien Bauerntums durch die Bolsche-wiki mittels Terror und Enteignung in Kombination mit einer massiven

## Kriegsgefangene an der Ostfront

### deutsche Soldaten in sowjetischer Gefangenschaft



### sowjetische Soldaten in deutscher Gefangenschaft



Zahlen sind Schätzwerte; Quelle: Christian Streit, „Keine Kameraden“, 1997

Hungersnot Anfang der 1930er-Jahre. Eine gemeinsame Identität gab es auf diesem Terrain nicht, dafür viel Hass und „offene Rechnungen“, die die spätere Kollaboration mit der deutschen Besatzungsmacht erklären. In dieser buchstäblich zerrissenen politischen Landschaft sollte mit dem deutschen Angriff auf die Sowjetunion ein „deutsches Indien“ entstehen (so wörtlich Hitler und Himmler). Instrument zum dafür notwendigen Sieg über die Sowjetunion war die Wehrmacht, ohne die dieser Raum nicht hätte erobert werden können.

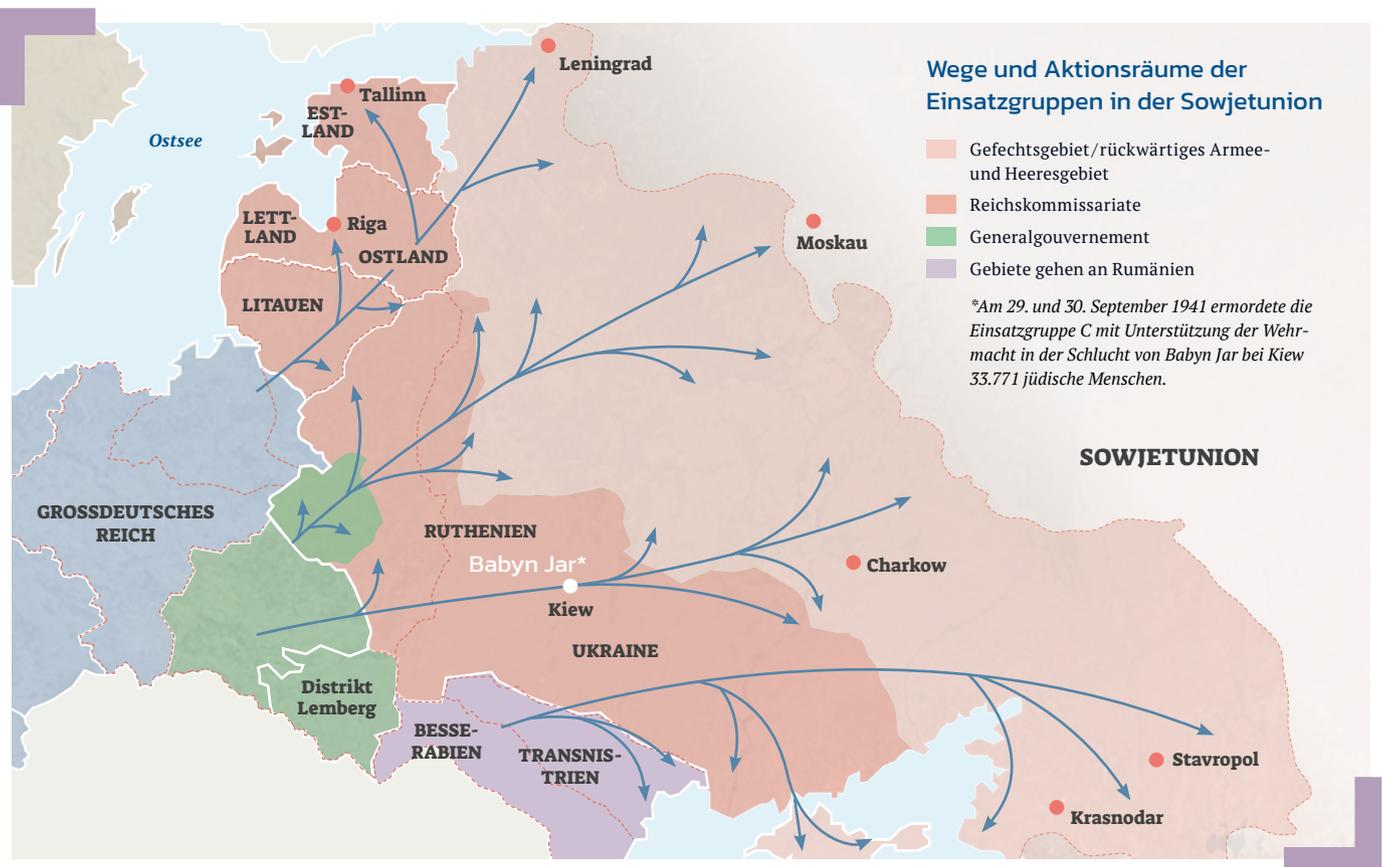
Die historische Forschung gelangt beim Thema „verbrecherische Wehrmacht“ zu einem differenzierten und gleichwohl wenig schmeichelhaften Urteil. Das hat nicht nur mit der Notwendigkeit der Individualisierbarkeit von Schuld zu tun, gerade auch wenn es um die völkerstrafrechtliche Dimension geht. Denn ab wann wird Mitwisserschaft zur Mittäterschaft? Wo liegt

die Grenze zwischen Täterschaft, Mitäterschaft und Beihilfe? Es stellt sich neben der juristischen Bestimmung von Schuld auch die historische Frage nach Verantwortung. Hinzu kommt das Problem der Kontinuität, zumal deutsche Soldaten schon 1917/18 tief auf russischem Territorium gestanden hatten.

Entscheidend sind – so eine Erklärung – die geographischen Strukturen tatsächlicher Wehrmachtspräsenz. Christian Hartmann bringt es auf die Formel: „Die Dichte des deutschen Aufmarschs stand ... in einem umgekehrten Verhältnis zur Größe des Raums“. Das heißt, die Gefechtszone mit der höchsten Wehrmachtspräsenz bildete nur ein schmales Band von 25 bis 30 Kilometer; dahinter befand sich das Militärverwaltungsgebiet, eingeteilt in rückwärtiges Armeegebiet (50 Kilometer, „die Etappe“) und rückwärtiges Heeresgebiet. In letzterem war die Zahl von Wehrmachtsangehörigen gering.

Hier aber wie in den Reichskommissariaten und dem Generalgouvernement fand der Genozid statt. Johannes Hürter verweist ergänzend gerade auf die mentalen Veränderungen der Wehrmachtselite im Gefolge der NS-Herrschaft. Dieter Pohl hat vertiefend hierzu die Kollaboration gerade der deutschen Militärverwaltung im rückwärtigen Gebiet und in den Reichskommissariaten mit den SS-Einsatzgruppen herausgearbeitet. Die Erfahrung des Partisanenkrieges wirkte gewalthemmend im Sinne der Vernichtung gerade jüdischer Bevölkerungsteile.

Welche Dimension an Schuld die Institution „Wehrmacht“ und in Sonderheit einzelne Wehrmachtsangehörige auf sich geladen hatten, wird deutlich anhand der Tatsache, dass die Monate nach dem 22. Juni 1941 wie ein Katalysator wirkten bei denen, die den Weg in den Aufstand des Gewissens vom 20. Juli 1944 finden sollten. Mit dem Angriff auf die Sowjetunion erwies sich jeden-



falls, wie weit die Wehrmacht bereits auf dem Wege zum nationalsozialistischen Volksheer vorangeschritten war. Die nun schlagartig in die Höhe schnellenden Verluste verdecken dies.

Der Ostfeldzug galt in der NS-Terminologie als „großdeutscher Freiheitskampf“ – wohlgemerkt: ‚Freiheit‘ verstanden als das Recht, andere zu berauben, zu versklaven und zu ermorden. Der Krieg gegen die Sowjetunion offenbart mithin den moralischen Tiefpunkt der deutschen Militärgeschichte. Er bezeugt die Umwertung von Werten in der totalitären NS-Diktatur mit Nachwirkung bis heute. Wenn die Sowjetunion im Herbst 1941 kollabiert wäre, dann wäre der eroberte Raum wie folgt strukturiert worden: Gemäß „Generalplan Ost“ erfolgte die Errichtung der beiden Reichskommissariate „Ostland“ (die baltischen Staaten) und „Ukraine“. In Planung war bis zur Linie Archangelsk – Astrachan die Errichtung der beiden Reichskommissariate „Moskowien“ und „Kaukasien“ plus das Gouvernement Nordrussland-Westsibirien als ökonomisches Sondergebiet der SS. Siedlungsprojekte, die im „Generalgouvernement“ (= Polen) bereits in Angriff genommen worden waren, wären in den Reichskommissariaten „Ostland“ und „Ukraine“ fortgesetzt worden, um innerhalb einer Generation die deutsche Bevölkerung auf 120 Mio. anwachsen zu lassen. Zuvor hätten 11 Mio. europäische Juden den Tod vornehmlich in den industriell betriebenen Vernichtungslagern des NS-Regimes gefunden. Die slawische Bevölkerung in diesem zur Germanisierung vorgesehenen osteuropäischen Raum (31 Millionen von den Nationalsozialisten so genannte „Fremdvölkische“) wäre nach Aussiedlung gen Osten entweder dem Hungertod überlassen worden oder hätte, gemeint sind 14 Mio. „Eindeutschungsfähige“, in der Heimat bleiben können. Hierbei gab es eine konkurrierende Planung verschiede-



↑ Nordrussland, 1. September 1941: Soldaten erschießen Partisanen. Die Partisanenbekämpfung diente zum Teil als Deckmantel für Kriegsverbrechen an jüdischen Menschen und kommunistischen Parteifunktionären.

## Kriegsverbrechen der Wehrmacht

Beleg für den Anteil der Wehrmacht an den Verbrechen des Weltanschauungskrieges sind die verbrecherischen Befehle, namentlich: der „Kommissarbefehl“ zur Liquidierung der Politikommissare der Roten Armee sowie die Praxis der Partisanenbekämpfung mit unterschiedsloser grausamer Behandlung der Zivilbevölkerung auf Grundlage des „Kriegsgerichtsbarkeitserlasses“. Beide

Erlasse datieren vor dem deutschen Angriff. Sie vermengten „Partisan“, „Kommunist“, „Zivilbevölkerung“ und „den Juden“. Hinzu kommen die mörderische Behandlung der sowjetischen Kriegsgefangenen sowie die administrative wie logistische Hilfestellung seitens der Wehrmacht für die Einsatzgruppen des Reichssicherheitshauptamtes (RSHA) bei der Erschießung der Juden.

ner NS-Institutionen, mündend auch in einen Ziel-Mittel-Konflikt: Hatten rassistische Erwägungen Vorrang oder sollte die NS-Kriegswirtschaft profitieren? Im Sommer 1941 gab es etwa drei Millionen Zwangsarbeiter in Reich, 1944 dann fast acht Millionen. Gerade das Reichskommissariat Ukraine war hierfür Rekrutierungsfeld.

Dieses „Großgermanische Reich deutscher Nation“ stellt eine brutale Potenzierung bisheriger kolonialpolitischer Siedlungsentwürfe dar. Ob eine direkte Kontinuitätslinie von deutscher Kolonialpolitik zur NS-Großraumpolitik führt, ist in der Forschung umstritten. Dass Antisemitismus, Imperialismus und totalitäre Herrschaft miteinander zusammenhängen, zeigte bereits bald nach 1945 die Philosophin und Politikwissenschaftlerin Hannah Arendt mit ihrem Werk „Ursprünge und Elemente totaler Herrschaft“ auf. Die Herausforderung jetzt und in Zukunft liegt darin, sehr sorgfältig das Besondere der tödlichen Utopie des Nationalsozialismus im Gedächtnis zu behalten. Die Nachwelt ist zudem gut beraten, die

Gesamtgeschichte dieses Raumes „am Rande Europas“ nicht zu vergessen. Der 80. Jahrestag des 22. Juni 1941 entbindet folglich nicht von der Verpflichtung, mit den Menschen in den damals vom Ostfeldzug heimgesuchten Gebieten heute derart umzugehen, dass diese aus sich selbst heraus zu innerem Frieden fähig sind. Dies erfordert die Abwehr jeglicher Gewaltherrschaft. Nur eine rechtsstaatlich orientierte demokratische Bürgergesellschaft kann verhindern, dass dieser Raum wieder zu den „Bloodlands“ wird.



**Oberstleutnant Dr. Peter Popp**

Historiker, Stellvertretender Leiter des Bereichs Konzeption und Weiterentwicklung Innere Führung am Zentrum Innere Führung.

# Hitlers Elitetruppe?

Mythos Fallschirmjäger –  
eine Sonderausstellung des Militär-  
historischen Museums Dresden



„Treue um Treue“ – das könnte man als  
Devise auf ein Wappen Hitlers schreiben.“<sup>1</sup>

Diese Auffassung über die Beziehung  
zwischen dem NSDAP-Führer und  
seinen Gefolgsleuten vertrat der  
ranghohe NS-Politiker Hans Frank.  
Frank, ehemaliger Generalgouver-  
neur der nicht annektierten Teile  
Polens, war einer von 24 beim Nürn-  
berger Prozess 1946 als Hauptkriegs-  
verbrecher Angeklagten. Der „Schlächter  
von Polen“ wurde schuldig gesprochen und  
hingerichtet.

von Dr. Magnus Pahl

**E**in Mitangeklagter Franks, Reichsmarschall Hermann Göring, ehemals Stellvertreter Hitlers und Oberbefehlshaber der Luftwaffe, entzog sich durch seinen Suizid dem Galgen. Hitler selbst, seit 1938 auch Oberbefehlshaber der Wehrmacht, hatte sich bereits im April 1945 das Leben genommen. Angehörige des in Nürnberg angeklagten

ehemaligen Generalstabes des Heeres versuchten mittels einer Verteidigungsdenkschrift, die Verbrechen – allen voran den Judenmord – allein der NSDAP und der SS zuzuschreiben. Mit Erfolg. Der Mythos von der „sauberen Wehrmacht“ war geboren; in ihren Memoiren schmückten ehemalige Wehrmachtgeneräle diese Erzählung weiter aus, populärwissenschaftliche Autoren folgten ihnen. Die Wirkmächtigkeit dieses

<sup>1</sup> Hans Frank, Im Angesicht des Galgens. Deutung Hitlers und seiner Zeit auf Grund eigener Erlebnisse und Erkenntnisse. 2. Auflage, Neuhaus bei Schliersee 1955, S. 116.

<sup>2</sup> Magnus Pahl, Monte Cassino 1944. Der Kampf um Rom und seine Inszenierung, Paderborn 2021.

NS-Propagandaschrift: Der Wahlspruch „Treue um Treue“ sollte wechselseitige Gefolgschaftstreue zwischen Hitler und seinen Anhängern dokumentieren. →



Mythos innerhalb der bundesdeutschen Bevölkerung spiegelte sich noch in den 1990er Jahren in Proteststürmen gegen die sogenannte Wehrmachtsausstellung wider, welche die Verbrechen der Wehrmacht von 1941 bis 1944 thematisiert hatte. Die Ausstellung musste zwar aufgrund einiger Nachlässigkeiten überarbeitet werden, basierte jedoch auf wissenschaftlicher Grundlagenforschung. In der Geschichtswissenschaft bestand zu dieser Zeit ein grundlegen-

der Konsens über die Richtigkeit der zentralen Aussage, dass die Wehrmacht mit ihrem Kampf an den Fronten nicht bloß Verbrechen wie den Judenmord ermöglicht, sondern sich auch aktiv daran beteiligt hatte. Nicht jede Einheit machte sich schuldig und längst nicht jeder einzelne Wehrmachtsoldat wurde zum Verbrecher; fest steht aber auch, dass selbst Angehörige der Kampftruppen, Panzermänner wie Grenadiere und Jäger, Täter im Vernichtungskrieg wurden.



Das Militärhistorische Museum der Bundeswehr (MHM) thematisiert mit seiner Sonderausstellung erstmalig die Geschichte einer Waffengattung der Wehrmacht, die vergleichsweise klein war, die aber nach wie vor auf großes Interesse stößt: die Fallschirmtruppe von 1935 bis 1945. Als Aufhänger für die Ausstellung wählte das MHM den 80. Jahrestag des Unternehmens „Merkur“, die Eroberung Kretas aus der Luft. Rund um diese Luftlandeoperation strickte die NS-Propaganda einen Mythos, ähnlich wie drei Jahre später um die Landschlachten um den Monte Cassino. Der Kern dieser beiden Mythen bestand im Postulat einer unüberwindlichen Kampfkraft der Fallschirmjäger. Bei der Erarbeitung der Ausstellung konnte der Kurator auf die militärgeschichtliche Grundlagenforschung sowie auf eine eigene Studie zurückgreifen.<sup>2</sup>

Das übergeordnete Ziel auch dieser Ausstellung des MHM ist es, der Truppe und der interessierten Öffentlichkeit Orientierungswissen zu vermitteln und Problembewusstsein zu schaffen. Zum Beispiel dürfte nun die Entscheidung zur Abschaffung des maßgeblich durch den Nationalsozialismus geprägten Fallschirmjägerwahlspruches „Treue um Treue“ 2013/14 durch die in der

↑ Die „Zehn Gebote des Fallschirmjägers“ hingen in ungezählten Dienstzimmern der Bundeswehr. Duktus und Gedankengut waren unverkennbar nationalsozialistisch. Wendungen wie „behende wie ein Windhund“, „zäh wie Leder“ und „hart wie Kruppstahl“ waren allgemeinbekannte „Führerworte“.

Ausstellung geleistete Kontextualisierung verständlicher werden. Am konkreten Beispiel (in diesem Fall der Fallschirmtruppe der Wehrmacht) wird deutlich, dass es sich beim aktuellen Traditionserlass von 2018 um kein abstraktes Theoriegebilde handelt. Dieser Traditionserlass hat die Aussage seines Vorläufers von 1982 bekräftigt, dass die Wehrmacht als Institution nicht traditionswürdig für die Bundeswehr ist.

### Konzeption

Die Fallschirmjäger bezeichneten sich als „des Führers kühnste Elitetruppe“. Leicht abgewandelt bildet das Zitat den Ausstellungstitel und den Ausgangs-

stellung bilden 22 Plakate. Auf ihnen wird in vier Bereichen vom Aufbau, den Schlachten um Kreta und Cassino und schließlich den Nachwirkungen erzählt.

Die Fallschirmtruppe zählte zu Görings blauuniformierter „nationalsozialistischer Luftwaffe“. Entstanden aus Freiwilligen des „Regimentes General Göring“ (RGG), der Wachtruppe des Oberbefehlshabers der Luftwaffe, die das erste Fallschirmjägerbataillon bildete, gab Göring seine Fallschirmjäger bis 1945 aus machtpolitischen und Prestigegründen nicht an das Heer ab. Das RGG war aus der „NS-Abteilung

Polizei schon vor der Machtergreifung mit heißem Herzen zum Dritten Reich gestrebt haben. Aus diesen Männern soll das erste Ehrenbataillon der Polizei geschaffen werden.“<sup>3</sup> 1935 übernahm er dieses „erste Ehrenbataillon“ Weckes in seine Luftwaffe. Göring, der am 9. November 1923 beim gescheiterten Hitlerputsch in München die paramilitärische „Sturmabteilung“ (SA) geführt hatte, gliederte 1938/39 als deren „Ehrenchef“ auch das Gros des kasernierten SA-Wachregiments „Feldherrnhalle“ (FHH) in die Fallschirmtruppe ein. Die SA-Verständigen sahen sich wie die SS-Angehörigen als „politische Soldaten“ Hitlers. Sowohl RGG als auch FHH waren als Gegenstücke zur „Leibstandarte Adolf Hitler“ der SS gedacht. Das NS-Regime sorgte dafür, dass seine loyal ergebenden Verbände bevorzugt mit Personal und Material ausgestattet wurden – Quid pro quo, „Treue um Treue“. Auch propagandistisch setzte es die Fallschirmtruppe – ähnlich wie die Waffen-SS – besonders in Szene.

Die Herkunft aus diesen polizeilichen bzw. paramilitärischen Verbänden trug dazu bei, dass sich die erstmalige Eroberung einer Insel – Kreta – aus der Luft so verlustreich gestaltete. Die ehemaligen Polizeioffiziere, die vor 1933 nicht in der von ihnen favorisierten Reichswehr Aufnahme als Offizier gefunden hatten, sowie zur Fallschirmtruppe eingezogene SA-Führer wurden von Heeresoffizieren als zweite Wahl betrachtet und aufgrund ihrer Führungsdefizite im Infanteriekampf häufig kritisiert. Ihnen wurde vorgeworfen, die infanteristische Verbandsausbildung der anvertrauten jungen Fallschirmjäger vernachlässigt zu haben. Das Heer mag in seiner Kritik zwar an mancher Stelle überzogen haben und brachte etwa wenig Verständnis für Spezifika des Luftlandeinsatzes mit, der wertvolle Ausbildungszeit kostete; dennoch, die infanteristische Kampfkraft – und das zeigte der Vergleich mit den luftgelandeten Gebirgsjägern – war

Einige verheiratete Fallschirmjäger erhielten für das erstgeborene Kind eine Kinderwiege. Die hier abgebildete Wiege „ziert“ neben der ersten Zeile des Fallschirmjägerliedes auch ein „Führerwort“.



punkt für folgende

Fragen:

Handelte es sich wirklich um Hitlers bzw. um eine nationalsozialistische Truppe? Und inwieweit wurden die Fallschirmjäger ihrem Anspruch gerecht, die infanteristische Elite des „Dritten Reiches“ gewesen zu sein? Während die erste Frage schon allein aufgrund der von Hitler veranlassten Aufstellung und das durch zahlreiche Quellen belegte besondere Verhältnis zwischen dem „Führer“ und dieser Truppe bejaht werden kann, ist die Beantwortung der zweiten diffiziler. Den Kern der Aus-



z.B.V. Wecke“ hervorgegangen, einer aus frühen Nationalsozialisten zusammengestellten Polizeitruppe, die Göring als preußischer

Innenminister im Kampf gegen Regimegegner nach dem 30. Januar 1933 eingesetzt hatte. Ein zeitgenössischer Biograph schrieb dazu: „Göring braucht aber zur besonderen Verwendung sofort eine Truppe, die Adolf Hitler mit Haut und Haar ergeben ist. Wenigstens ein Bataillon aus dem Boden zu stampfen, das von seiner Spitze bis zum letzten Wachtmeister dem Führer treu ist, muß möglich sein. Er weiß, daß viele in den Reihen der preußischen

<sup>3</sup> Erich Gritzsch, Hermann Göring. Werk und Mensch. München 1940, S. 43.

<sup>4</sup> Beate Ruhm von Oppen (Hg.), Helmuth James Graf von Moltke, Briefe an Freya 1939-1945, München 2005, S. 262.



↑ Fallschirmjäger nach dem Sieg auf Kreta auf der Heimfahrt per Bahn an Bord eines Beutekraftfahrzeuges, das sie mit launigen Sprüchen verziert hatten. Der erste Angriffstag, 20. Mai, wurde als Erinnerungstag gefeiert – auch noch in der Bundeswehr.



↑ Ein typisches Propagandamotiv: Leichtbewaffneter Fallschirmjäger in einem Granattrichter – Symbol für die alliierte Materialüberlegenheit – am Monte Cassino, Frühjahr 1944.

alles in allem nicht größer als die der anderen Infanterie. Kreta war mit über 3.000 gefallenen von über 11.000 eingesetzten Fallschirmjägern eine blutige Schlacht – worauf symbolisch die Farbe Rot auf den Ausstellungsplakaten hinweist. Sie steht auch für die deutschen Kriegsverbrechen, über die Regimegegner vom Ersten Generalstabsoffizier der Fallschirmdivision, dem Major i.G. Conrad-Bernhard Graf von Uexküll, einem Verwandten von Claus Graf Schenk von Stauffenberg, dem Hitler-

Attentäter am 20. Juli 1944, aus erster Hand erfuhren. Einer dieser Regimegegner, der Völkerrechtler Helmuth James Graf von Moltke, schrieb dazu etwa seiner Frau Freya: „Leider waren seine [Uexkülls] Berichte über das Benehmen der eigenen Truppe nach der Eroberung sehr betrüblich, beängstigend beinahe. Er berichtete über die Lust am Mord und an der Plünderung. So habe ich es nie für möglich gehalten. Wenn sich seine Berichte auch nur annähernd verallgemeinern lassen, dann steht es sehr

schlimm mit uns.“<sup>4</sup> Die Fallschirmtruppe vertuschte indes eigene Fehler und Verbrechen, die NS-Propaganda blendete sie ohnehin aus. Doch weniger die hohen Verluste, als vielmehr das fortgefallene Überraschungsmoment und später der allmähliche Verlust der Luftherrschaft bewogen Hitler, die Fallschirmjäger niemals wieder in einer ähnlichen Operation einzusetzen.

Im herkömmlichen Infanterieeinsatz stellte die 1. Fallschirmjägerdivision

**„Leider waren seine [Uexkülls] Berichte über das Benehmen der eigenen Truppe nach der Eroberung sehr betrüblich, beängstigend beinahe. Er berichtete über die Lust am Mord und an der Plünderung.“**

Speziell für den Luftlandeinsatz entwickelte Spezialwaffen wie das abwerfbare Leichtgeschütz illustrieren, dass die Fallschirmtruppe der Luftwaffe materiell gut gestellt war. →



## Die NS-Propaganda übersteigerte die gute infanteristische Kampfkraft in den Mythos des „unüberwindlichen Einzelkämpfers“, des „grünen Teufels“ ...



↑ In der Exedra der Hauptfassade des MHM ist eine Lichtinstallation des „Stürzenden Adlers“ der Fallschirmtruppe der Wehrmacht zu sehen. In seinen Fängen hält er ein zerbrochenes Hakenkreuz. Es steht sinnbildlich für die Frage, welche NS-Fragmente in der frühen Bundeswehr steckten.

im Frühjahr 1944 in den Schlachten um den Monte Cassino ihre Standfestigkeit unter Beweis. Die Fallschirmjäger erwiesen sich als gute Infanteristen – wie allerdings benachbarte Gebirgsjäger und Grenadiere des Heeres auch. Unterstützung wurde ihnen durch zahlreiche schwere Waffen des Heeres zuteil: von Panzern, Sturmgeschützen und Artillerie. Die NS-Propaganda übersteigerte die gute infanteristische Kampfkraft in den Mythos des „unüberwindlichen Einzelkämpfers“, des „grünen Teufels“ (weshalb Grün als Auszeichnungsfarbe für diesen Bereich gewählt wurde). Leicht bewaffnet und bisweilen sogar nur mit Kappmesser und Felsbrocken kämpfend, habe dieser den alliierten „Materialmassen“ erfolgreich die Stirn geboten. Hitler und sein Pro-

pagandaminister Josef Goebbels zeigten bei Cassino im Kleinen, was ihre Kernbotschaft im Großen war: Eine qualitativ überlegene und fanatisch fechtende Truppe deutscher „Herrenmenschen“ könnte das quantitativ stärkere „Völkergemisch“ aus den angeblich verweichelten westlichen Demokratien schlagen. Angesichts der geostrategischen Lage – das Deutsche Reich befand sich mit schwachen Verbündeten ab 1941 im Kampf gegen das Britische Weltreich, die USA und die Sowjetunion – mag dem NS-Regime nur die Flucht in diese eigentlich durchsichtige Darstellungsweise geblieben sein.

Um die allgemeine Wirkmächtigkeit des „Mythos Fallschirmjäger“ geht es im letzten Bereich der Ausstellung. Das Ausmaß des Einflusses der Kriegsgedienten auf die Fallschirmjäger der Bundeswehr im Kalten Krieg ist zu einem Gutteil noch unerforscht. 1955/56 knüpften die Gründungsväter



### Plakatbestellung zur Sonderausstellung

Die Plakate können von interessierten Dienststellen angefordert werden. Bislang sind über 300 Plakatsatz-Bestellungen eingegangen. Das bewährte Format garantiert eine hohe Verbreitung der Ausstellungsinhalte und bietet in Coronazeiten den Vorteil, die Inhalte auch ohne eine Reise nach Dresden zu vermitteln. Neben den Plakaten ist überdies im MHM in Dresden ein Zusatzangebot zur inhaltlichen Vertiefung mit über 50 hochwertigen Exponaten sowie Medienstationen mit Zeitzeugeninterviews und Filmausschnitten zu besichtigen. Ein Katalog, der neben allen Texten und Exponatfotos auch sechs wissenschaftliche Beiträge enthält und im Buchhandel zu erwerben ist, sowie eine erstmalig über WikiBW erstellte pädagogische Handreichung mit Zusatzinformationen und Aufgabenstellungen für die historisch-politische Bildung runden das Angebot ab.

der Bundeswehr eben nicht nahtlos an die Wehrmacht an, sondern bauten demokratische Streitkräfte auf. Die kriegsgedienten Soldaten hatten glaubhaft nachzuweisen, dass sie mit Hitler und dem Nationalsozialismus gebrochen hatten, um in die Bundeswehr aufgenommen zu werden. Dass auch einzelne „Ungebrochene“ unter Vor Spiegelung falscher Einstellungen in die Bundeswehr eintraten, blieb dabei trotz vielfältiger Kontrollmechanismen nicht aus. Ereignisse wie das Feiern des „Kreta-Tages“ am 20. Mai deuten darauf hin, dass insbesondere die beiden großen Mythen der Fallschirmtruppe der Wehrmacht ein sinnstiftendes Element in der Bundeswehr gewesen sind. Bei der Kultivierung dieser Mythen handelt es sich jedoch nicht um ein ausschließlich deutsches oder gar auf die Bundeswehr reduziertes, sondern vielmehr um ein weltweites Phänomen.

**Fazit**

Die Ausstellung war noch nicht eröffnet, als nach Ankündigungen auf Facebook und Erscheinen des Katalogs Mitte März emotionsgeladene Reaktionen aus Kreisen von Ehemaligen der Fallschirmjägertruppe der Bundeswehr erfolgten. Sie zeigen, dass die jahrzehntelange unreflektierte Beschwörung vergangener Waffentaten der Wehrmacht nicht nur bei Einzelnen, sondern offenbar sogar bei Reservistenkameradschaften nachhaltig wirkt. Weniger die „braunen Wurzeln“ oder die Kriegsverbrechen, sondern die Hinterfragung der Mythen des vermeintlich stets übermenschlich kämpfenden Fallschirmjägers wecken offenkundig Emotionen. Einige äußerten sogar die Meinung, dass durch den Fortfall der Wehrmachtmythen die Kampfkraft der heutigen Fallschirmjäger schwinden würde. Dabei mag bezweifelt werden, ob die Pflege von Mythen aus professioneller

Sicht zweckdienlich ist, denn gerade ein falsch verstandenes Elitebewusstsein kann zu Überheblichkeit, Selbstüberschätzung und Undiszipliniertheit mit negativen Folgen führen.



Diesen Artikel können Sie auch als Podcast hören.



**Dr. Magnus Pahl**

Wissenschaftlicher Oberrat / Oberstleutnant der Reserve, Kurator und Historiker am Militärgeschichtlichen Museum Dresden.



↑ Der ehemalige Fallschirmjägergeneral Bernhard Ramcke und zwei Waffen-SS-Generäle marschieren 1952, ein kleiner Junge marschiert entschlossen mit.

← Der NS-Propagandist Wolfgang Willrich porträtierte den „ersten Fallschirmjäger“, Oberst Bruno Bräuer. Als neuaufgelegte Postkarte war dieses Motiv sogar noch innerhalb der Fallschirmjägertruppe der Bundeswehr verbreitet. Dabei hatte Bräuer als Kommandant der Festung Kreta am 20. Mai 1944 – dem „Kreta-Tag“ – maßgeblich die Abriegelung des „Judenviertels“ von Chania zu verantworten. Auch diese von den Deutschen deportierten Juden starben kurz darauf. Nach 1945 wurde Bräuer von Großbritannien an Griechenland ausgeliefert und vor Gericht gestellt. Am symbolträchtigen 20. Mai 1947 wurde er hingerichtet.



# Gewissensfrage

Ethik nuklearer Abschreckung

↑ *Französischer Nukleartest LICORNE 1970.*

**Mit der Wiederbelebung der Landes- und Bündnisverteidigung rücken 30 Jahre nach Ende des Kalten Krieges Fragen nach der nuklearen Abschreckung und ihrer Verantwortbarkeit wieder in den Blick. Sie müssen zum Gegenstand der ethischen Bildung in den Streitkräften werden. Die Frage der „Legitimation“, eines der Ziele der Inneren Führung, stellt sich verschärft angesichts der mit Atomwaffen verbundenen Dilemmata. Das Leitbild eines „gewissensgeleiteten Gehorsams“ bedarf der sorgfältigen Behandlung mit Blick auf diese Grenzfragen des soldatischen Dienstes.**

von Roger Mielke

Der Abzug der Bundeswehr aus Afghanistan markiert eine deutliche Zäsur. Nach 20 Jahren der vorrangigen Orientierung am Bild einer „Einsatzarmee“ tritt die Landes- und Bündnisverteidigung in den Fokus. Damit steht auch die Innere Führung vor der nächsten Stufe ihrer Weiterentwicklung. In mancher Hinsicht sind die Aufgaben denjenigen aus der Zeit vor 1990 ähnlich. Unter den vier Zielen der Inneren Führung, Legitimation, Integration, Motivation sowie Gestaltung der inneren Ordnung, ist dasjenige der „Legitimation“ wohl am stärksten auf jeweils eigene Einsicht und Urteilskraft angewiesen. Unter dem Leitbegriff „Legitimation“ geht es um die „Sinnhaftigkeit des Dienens“, um „ethische, rechtliche, politische und gesellschaftliche Begründungen für soldatisches Handeln“ (ZDv A-2600/1, Ziff.401). Die Auslandseinsätze zehren letztlich von einer menschenrechtlichen Begründung, also vom Konzept der „Nothilfe“. Landes- und Bündnisverteidigung haben ihren Grund im Recht auf Selbstverteidigung, das nach Artikel 51 der UN-Charta auch anerkanntes und tragendes Moment der internationalen Ordnung ist. Wie aber steht es um die moralische Legitimität einer Selbstverteidigung, die im Rahmen der nuklearen Abschreckung

auf der Drohung mit dem Einsatz von Atomwaffen beruht? Die komplexen technischen und politischen Zusammenhänge dieser Frage können hier nicht ausführlich diskutiert werden. Es geht vielmehr um ein Plädoyer dafür, einer Ethik nuklearer Abschreckung im Rahmen der ethischen Bildung in der Bundeswehr ein besonderes Augenmerk zu widmen. Hier kommt, so meine These, in besonderer Weise zum Ausdruck, welchen Herausforderungen sich die Innere Führung mit ihrem Leitbild des „gewissensgeleiteten Gehorsams“ (ZDv A-2600/1, Ziff.401) zu stellen hat. Nur einige Worte zum politischen Kontext dieser Frage. Am 22. Januar trat der Atomwaffenverbotsvertrag (TPNW, AVV) in Kraft. Damit gilt eine neue völkerrechtliche Norm,



↑ Eine amerikanische Minuteman 3-Interkontinentalrakete in einem Trainingssilo im US-Bundesstaat North Dakota.

von Kernwaffen“ verbietet. Deutschland hat den Vertrag ebenso wenig wie alle anderen NATO-Staaten unterzeichnet, steht der AVV doch dem Selbstverständnis der NATO als nukleares Bündnis

Unter dem Leitbegriff „Legitimation“ geht es um die „Sinnhaftigkeit des Dienens“, um „ethische, rechtliche, politische und gesellschaftliche Begründungen für soldatisches Handeln.“

die, so der Vertragstext, „Entwicklung, Produktion, Test, Erwerb, Lagerung, Transport, Stationierung und Einsatz

strikt entgegen. Die Einschätzung der politischen Bedeutung des Vertrages ist wenig verwunderlich, kontrovers:



↑ Ostermarsch am Fliegerhorst in Büchel, Rheinland-Pfalz.

Die einen sehen in ihm einen normativen Schub für eine Welt ohne Massenvernichtungswaffen. Andere werten den Vertrag als ein untaugliches Mittel Abrüstungsschritte zu erzielen. Die politische Großwetterlage für nukleare Abrüstung könnte in der Tat kaum ungünstiger sein. Die Abkommen zur nuklearen Rüstungskontrolle laufen aus, die Rüstungskontrollregime sind von Vertrauensverlust geprägt. Die nuklearen Arsenale werden allenthalben modernisiert und neuen strategischen Dispositiven angepasst. Höchst beunruhigend ist etwa die Entwicklung atomarer Gefechtsfeldwaffen. Hinzu kommt, dass eine neue Generation atomarer Schwerkraftbomben wohl auch auf deutschem Boden gelagert wird. Die Argumente, mit denen die Bundesregierung schon die Teilnahme an den Verhandlungen um den AVV abgelehnt hat, sind gewichtig: In einer Zeit der Erosion der multilateralen Ordnung wäre es fatal, das westliche Bündnis dadurch zu schwächen, dass mit einem Ausstieg aus der nuklearen Teilhabe Glaubwürdigkeit und Vertrauen verspielt werden. Dieses im Kern politische Argument ist auch normativ alles andere als trivial. Gleichwohl sind die deutschen Debatten merkwürdig ausgekühlt, anders als in der hochgradig erregten Atmosphäre der 1980er Jahre um die „NATO-Nachrüstung“. Man hört, die nuklearen Arsenale seien „politische Waffen“, deren Ratio darin

besteht, dass sie durch ihre bloße Existenz ihren eigenen Einsatz verhindern. Kein rational agierender Gegner wäre bereit, die Bürde der „inakzeptablen Kosten“ eines Einsatzes von Atomwaffen zu tragen. Freilich könnte sich dieses Kalkül mit der neuen Generation von Atomwaffen verändern.

Die Wertungen sind höchst umstritten. Die eine Position besagt: Atomare Gefechtsfeldwaffen könnten die nukleare Eskalationsspirale beherrschbar halten und damit einen begrenzten Atomkrieg führbar machen. Im Ergebnis würde die Sicherheit Europas von den Garantien der USA entkoppelt. Die andere Position hält entgegen: Gerade die Drohung einer gleichsam automatischen Eskalation hin zum Einsatz strategischer Atomwaffen ist unglaubwürdig, weil sich die USA einem Automatismus, der zur Selbstzerstörung führte, niemals beugen würden. Gerade um diese „Glaubwürdigkeitslücke“ zu schließen, seien, so die Vertreter der ersten Position, Kernwaffen mit niedriger Sprengkraft nötig. Nur auf diese Weise könne man russischen Planungen einer „escalation for deescalation“ begegnen, deren Kalkül darin bestehen könnte, die Zögerlichkeit der NATO, eine unbeherrschbare nukleare Eskalation in Gang zu setzen, auszunutzen. Für unseren Zusammenhang wichtig sind nun die normativen Implikationen dieser Fragen und ihre

Bedeutung für die ethische Bildung in der Bundeswehr. Die Frage nach verantwortbarem Handeln im Rahmen der nuklearen Teilhabe ist für Soldaten höchst beunruhigend. Dabei geht es nicht darum, die nukleare Teilhabe Deutschlands in Frage zu stellen. Thema sind grundsätzlich die Ambivalenzen nuklearer Abschreckung und der damit verbundenen Drohung auch des Einsatzes von Atomwaffen. Gerade im Rahmen des Leitbildes der Inneren Führung sollte man die Berechtigung dieser Fragen anerkennen und die Auseinandersetzung der Soldaten mit diesen Fragen bewusst fördern, vor allem derjenigen, die im Konfliktfall am Atomwaffeneinsatz beteiligt wären. Die Spannung zwischen Auftrag und Gewissen kommt wohl an kaum einer anderen Stelle derart zum Ausdruck, wie in der Vorbereitung auf den hypothetischen Fall eines Befehls zum Einsatz von Atomwaffen. Was könnte es angesichts eines derartigen Szenarios bedeuten, dass „Soldatinnen und Soldaten (...) stets in der Lage sein (müssen) selbstverantwortlich zu leben und zu handeln und Verantwortung für andere übernehmen zu können“? (ZDv A-2600/1 Ziff.508). Und: Wie konturiert sich an diesem Beispiel das Ziel der Inneren Führung, das „Gewissen“ zu „schärfen“ und „moralische Urteilsfähigkeit“ zu entwickeln? Die völkerrechtliche Beurteilung des Einsatzes von Massenvernichtungswaffen ist grundsätzlich



ABC-Sonderschutzkleidung →  
der Bundeswehr

eindeutig, in ihrer Anwendung auf den Einsatz von Kernwaffen allerdings, wie sollte es anders sein, umstritten. Die verschiedenen Rechtstraditionen urteilen hier auch unterschiedlich. Dies kann hier nicht verfolgt werden. (vgl. etwa ZDv A-2141/1, Humanitäres Völkerrecht in bewaffneten Konflikten, Ziff. 403 ff.). Im Hintergrund der völkerrechtlichen Regelungen steht aber ein normatives Konzept, die Kriterien der Lehre des „gerechten Krieges“. Leitend für das „ius in bello“ sind zum einen das Kriterium der Unterscheidung von Kombattanten und Zivilisten (discriminatio) und zum anderen das Kriterium der Verhältnismäßigkeit des Gewalteinsatzes (proportionalitas). Eine Ethik militärischer Gewalt, die



↑ Russische mobile Topol-M-Interkontinentalraketen während der Siegesparade 2014 in Moskau.

sich jenseits der Fragen der Effektivität und der Legalität auch dem Problem der Legitimität stellt, wird auch heute nicht auf die Tradition der Lehre vom „gerechten Krieg“ verzichten können. Dabei ist zu beachten, dass diese Lehre keine ideologische Legitimationsstrategie für schrankenlosen Gewalteinsatz darstellt. Im Gegenteil ist mit ihr die Intention strikter Gewaltbegrenzung verbunden. In der englischsprachigen Welt ist die Behandlung „Just-War“-Tradition in den umfassenden Ethik-Programmen vor allem in der Offizier-Ausbildung obligatorisch. Die Just-War-Tradition bietet einen Rahmen, innerhalb dessen die moralischen

Fragen überhaupt beschrieben und bearbeitet werden können. Sie beruht auf einem Normenbestand, in dem eine deontologische, also auf Recht und korrespondierende Pflichten, bezogene Ethik ebenso berücksichtigt wird wie eine teleologische oder „Güter“-Ethik, die danach fragt, wie (die Güter) Gerechtigkeit und Frieden bewahrt und gefördert werden können. Im Zusammenhang mit diesen Normen steht von vornherein die Aufgabe, in Pflichtenkonkollisionen und bei Güterabwägungen zu verantwortlichen Urteilen und auch zu Kompromissen zu finden. Diese Perspektive ist gerade in der Frage nuklearer Abschreckung wichtig, weil diese Abwägungen in unausweichliche Dilemmata führen. Die „Primärbeurteilung“ (D. Henrich) anhand von Rechten und Pflichten kann nur zu dem Schluss kommen, dass der Einsatz von Atomwaffen und schon die Drohung mit diesem Einsatz kategorisch verwerflich sind. Eine zweite güterethische Erwägung hält allerdings

dagegen, dass die Atomwaffen nicht „wegerfunden“ werden können und sie bislang in einem Gleichgewicht des Schreckens der Friedenssicherung gedient haben, eine einseitige Abschaffung dagegen einen dramatischen Anreiz für den kriegerischen Konflikt setzte, weil die Kosten eines bewaffneten Konflikts nicht mehr unkalkulierbar wären. Diesem ungemein komplexen Dilemma hat sich auch die ethische Bildung in der Bundeswehr zu stellen, wenn sie die Soldatinnen und Soldaten nicht gerade an diesen Grund- und Grenzfragen ihres Dienstes allein lassen will. Der Philosoph Dieter Henrich formulierte mit Blick auf die

nukleare Abschreckung schon im Jahr 1990 die entscheidende Aufgabe: Es gehe darum „Verhältnisse, die weder als richtig noch anders als bedrohlich beurteilt werden können, dennoch als unabwendbar anzuerkennen, im Ausgang von ihnen aber daraufhin zu denken und zu wirken, daß diese Verhältnisse (...) zu einer ihnen entsprechenden Ver-nunftform hin umgestaltet werden.“



Diesen Artikel können Sie auch als Podcast hören.



### Lesetipps:

**Dieter Henrich:**  
**Ethik zum nuklearen Frieden**  
Frankfurt/M.: Suhrkamp 1990.

→ <http://www.ethikundmilitaer.de/de/themenueberblick/20201-nukleare-abschreckung/>

**Peter Rudolf:**  
**Deutschland, die Nato und die nukleare Abschreckung**  
SWP-Studie 11, Mai 2020.

→ [https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/studien/2020S11\\_NukleareAbschreckung.pdf](https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/studien/2020S11_NukleareAbschreckung.pdf)

**Bastian Volz:**  
**Nukleare Teilhabe – Ungeliebter Pfeiler transatlantischer Sicherheit**  
#GIDSstatement 07/2020, 20. Juli 2020.

→ [https://gids-hamburg.de/wp-content/uploads/2020/07/GIDSstatement2020\\_07\\_Volz.pdf](https://gids-hamburg.de/wp-content/uploads/2020/07/GIDSstatement2020_07_Volz.pdf)



#### **Dr. Roger Mielke**

**Militärdekan. Ev. Militärpfarramt Koblenz III, Zentrum Innere Führung. Theologe und Sozialwissenschaftler, Lehrbeauftragter an der Universität Koblenz-Landau und der Universität der Bundeswehr München.**

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

# Krisen früh erkennen

**Ob Proteste im Tschad, eine Hungersnot im Niger oder die Anschlagsgefahr einer Miliz in Nigeria: IT-gestützte Verfahren helfen, Krisen und Konfliktherde frühzeitig zu erkennen. Ein ressortübergreifender Ansatz.**

von Isabel Lang

**G**elingt es relevante Parameter zu identifizieren, miteinander zu verknüpfen und mit Daten vorheriger Krisen abzugleichen, lassen sich daraus Krisenverläufe und -wahrscheinlichkeiten vorhersagen. Ein zeitlicher Vorsprung, der eine frühzeitige sicherheitspolitische Bewertung der Lage und ein effizientes Ergreifen zielgerichteter Maßnahmen ermöglicht. Dadurch lässt sich u.a. Zeit gewinnen, um krisenbetroffenen Staaten Hilfe anzubieten.

Das Kompetenzzentrum Krisenfrüherkennung (KompZ KFE) an der Universität der Bundeswehr in München leistet hierzu einen Beitrag. Das KompZ KFE ist eine durch die Abteilung Strategie und Einsatz des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) in Zusammenarbeit mit PREVIEW im Auswärtigen Amt (AA) geschaffene Einrichtung, die durch innovative Forschungsansätze zur Krisenfrüherkennung im Sinne der außen- und sicherheitspolitischen Handlungsfähigkeit Deutschlands beiträgt. Ziel ist es, Wissen und Kompetenzen im Grundlagenbereich aufzubauen und bedarfsgerechte Lösungsansätze an die beteiligten Ressorts zu liefern. Damit leistet das KompZ KFE einen Beitrag zur Weiterentwicklung der ressorteigenen IT-Assistenzsysteme zur Krisenfrüherkennung. Das Zentrum soll außerdem

als Forum des Austauschs zwischen Wissenschaft und Praxis dienen.

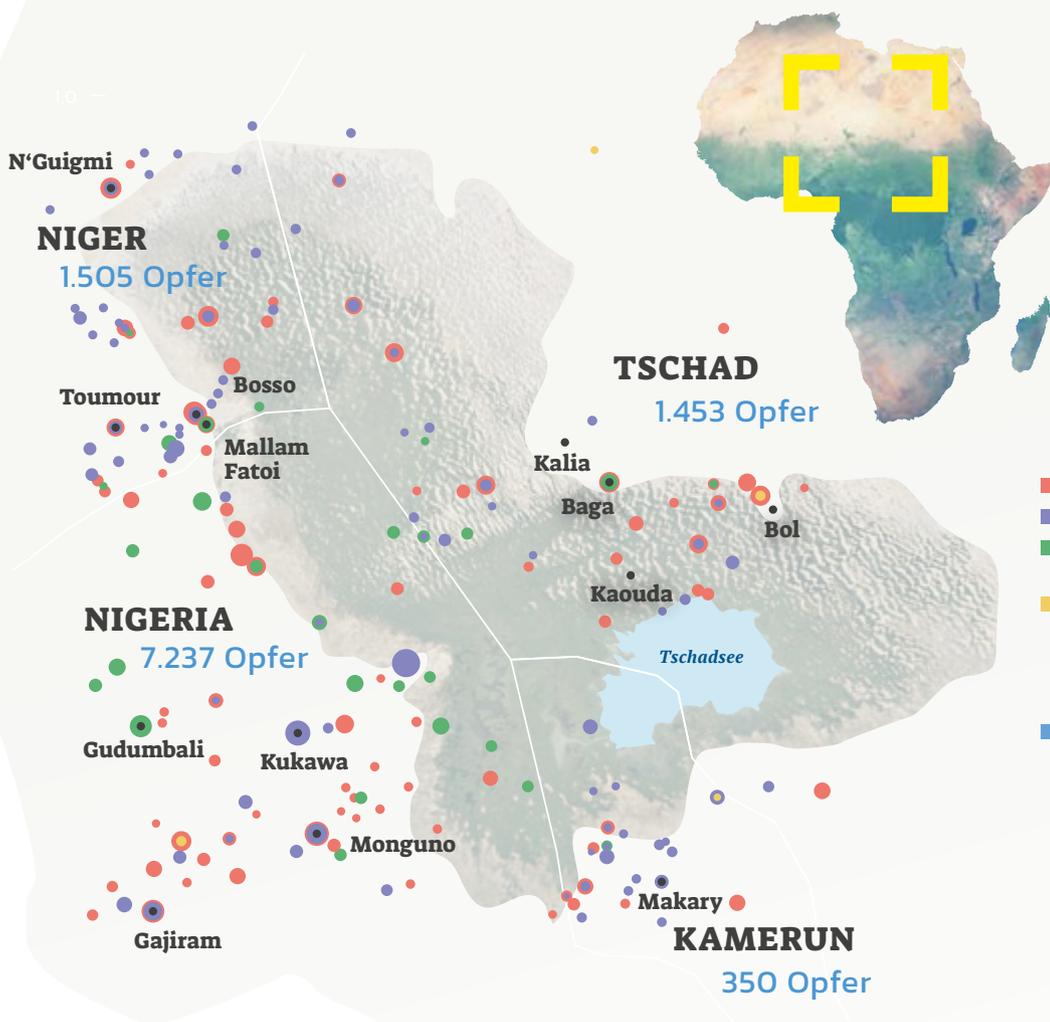
Ein Potenzial der IT-gestützten Krisenfrüherkennung liegt darin, größere Datenmengen automatisiert zu erfassen und modellbasierte Risikoabschätzungen vorzunehmen. Das ermöglicht Effizienzgewinne und eröffnet Handlungsspielräume, um frühzeitig auf sich ändernde Rahmenbedingungen und Risikolagen zu reagieren. Die zur Risikobeurteilung relevanten Daten und Signale werden dabei durch die Ressorts automatisiert gesammelt, um anschließend vom Fachpersonal für Krisenfrüherkennung weiter aufbereitet und für die Lagebewertung herangezogen zu werden. Die Analyse langfristiger Trends ermöglicht eine vorausschauende Planung und ergänzt die Informationsgrundlage für Entscheidungen auf strategischer Ebene. Dafür existiert mit der ressortgemeinsamen Arbeitsgruppe Krisenfrüherkennung ein etabliertes und gut funktionierendes Format.

Durch modellbasierte Nutzung des Datenbestands durch die Ressorts wird die Wahrscheinlichkeit des Eintretens unterschiedlicher Krisentypen sowie deren potentielle Entwicklung prognostiziert. Diese gehen über rein militärische Aspekte hinaus und ermöglichen eine Krise als multidimensionales

Phänomen zu erfassen. Ausgangspunkt für diesen Ansatz sind die Leitlinien der Bundesregierung „Krisen verhindern, Konflikte bewältigen, Frieden fördern“. Hierfür werden öffentlich zugängliche strukturelle und ereignisbasierte Daten herangezogen. Zu Ersteren zählen ökonomische, politische sowie soziostrukturelle Indikatoren. Diese werden von internationalen Organisationen wie den Vereinten Nationen, der Weltbank und Forschungsinstituten zur Verfügung gestellt. Unter den ökonomischen Indikatoren ist beispielsweise das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf ein wichtiger Indikator. Darüber hinaus gibt es Ereignisdaten, wie z.B. einzelne Konfliktereignisse. Diese ermöglichen eine Darstellung der geographischen



↑ Ein Mitglied einer lokalen militanten Gruppe CJTF (Civilian Joint Task Force) in Nordnigeria.



**Krisen und Konflikte in Zentralafrika seit dem Jahr 2000**

- Kampfhandlungen
- Gewalt gegen Zivilisten
- Explosionen (z. B. IED)/Gewalt aus der Ferne (z. B. Artillerieangriff)
- Proteste/Aufstände

**Gesamtopferzahl aus Konflikt-ereignissen (seit 2000) im dargestellten Bereich: 10.545**

■ Opferzahlen nach Region

**Ranking der Leistungsfähigkeit der Regierung („Government Effectiveness“) gemäß World Governance Indikatoren (2019)**

- 167\* Niger
- 169\* Kamerun
- 181\* Nigeria
- 197\* Tschad
- \* von 209

Quelle: *Armed Conflict and Event Location Data (ACLED)*; Raleigh C, et al. (2010) *Introducing ACLED-Armed Conflict Location and Event Data*. *Journal of Peace Research* 47(5), 651-660.

Seite 64, Foto: Reuters/Akintunde Akinleye, Seite 65, Foto: privat; Infografik: Ideenhaus/Michael Zimmermann; Screenshot Ideenhaus/Google Earth

und zeitlichen Veränderlichkeit zum Beispiel der Opferzahlen innerhalb von Konflikten. Ereignisbasierte Daten werden z.B. durch die Nicht-Regierungsorganisation Armed Conflict Location and Event Data (ACLED) Project erfasst. Somit lässt sich beispielsweise die zeitliche Entwicklung der Konfliktintensität im Ländervergleich erfassen. Die Grafik (S.65) veranschaulicht die sicherheitspolitische Lage der Region um den Tschadsee, maßgeblich beeinflusst durch den Islamischen Staat. Die Lage im Niger zeigt, dass nicht nur die desolate Wirtschaft als strukturelle Größe, sondern auch das Verhalten einzelner Schlüsselakteure eine wichtige Rolle bei der Prognose spielen kann. Um aus der Gesamtmenge der Informationen Risikowerte zu ermitteln, werden die Daten mithilfe von statistischen Verfahren und Methoden des maschinellen Lernens ausgewertet. Diese Risikowerte

geben die Wahrscheinlichkeit des Eintretens einer Krise an. So lassen sich Vorhersagewerte zum Eskalationsrisiko des Konfliktgeschehens zwischen staatlichen und bewaffneten nichtstaatlichen Akteuren in afrikanischen Staaten vorhersagen. In der Gesamtbetrachtung unterschiedlicher Zeithorizonte und Analyseebenen wird eine zielgerichtete und differenzierte Analyse von Konfliktsituationen möglich. Durch die automatisierte Erfassung sind die Daten stets aktuell.

Die IT-gestützte Krisenfrüherkennung befähigt die Bundesregierung zu einer verbesserten Informationsbereitstellung und Analyse. Jedoch verbleiben sowohl die abschließende Lagebewertung als auch die Erstellung von Handlungsempfehlungen in der Verantwortung von qualifiziertem Fachpersonal.



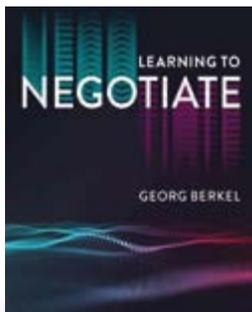
**Isabel Lang**

**Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center for Intelligence and Security Studies an der Universität der Bundeswehr München.**

# Buch- und Onlinetipps

## Learning to negotiate

Georg Berkel  
Cambridge University  
Press; Illustrated  
Edition, London, 2020.  
326 Seiten  
ISBN: 978-1108495912  
Preis: 68,67 €



Ob als Manager oder Anwälte, Eltern, Bürger oder eben als militärische Vorgesetzte – wir verhandeln jeden Tag. Jahrzehntelange Forschung hat eine Fülle von Wissen über das Verhandeln hervorgebracht. Allerdings wurde bisher wenig darüber geschrieben, wie man lernt, richtig zu verhandeln. Georg Berkels Lehrbuch verbindet Praxisbeispiele

und empirische Forschung. So wird Verhandlungsgeschick zur erlern- und beherrschbaren Fähigkeit. Dabei untermauert der Autor – selbst Anwalt und Berater, der auf Verhandlungen spezialisiert ist – seine praktischen Ratschläge mit einer Fülle von Beispielen, historischen Fallstudien und grafischen Illustrationen. Ein gut lesbarer – englischsprachiger – und nützlicher Ratgeber für Führungskräfte, die ihre Verhandlungsfähigkeiten entwickeln und verbessern möchten. (mbg)



Andreas Grimmel (Hg)  
Nomos-Verlag,  
Baden-Baden, 2020.  
306 Seiten  
ISBN: 9-783848-764280  
Preis: 64,00 €

## Die neue Europäische Union – Zwischen Integration und Desintegration

Die Corona-Krise habe den Rückzug in die nationale Politik schmerzhaft verdeutlicht, die EU diesen Rückzug nicht abfangen und in nachhaltigeres Handeln umwandeln können, so der Herausgeber Andreas Grimmel, Forschungsdirektor des Europa-Kollegs Hamburg sowie Privatdozent am Institut für Politikwissenschaft der Universität Hamburg. Überzeugendere Konzepte der EU seien dafür notwendig. Einen Beitrag dazu zu leisten, ist das Ziel dieses Bandes: In zwölf Beiträgen analysieren 17 EuropawissenschaftlerInnen den Prozess der europäischen Integration, seine Kontinuitäten und Brüche in den Themenclustern „Demokratie“, „Governance“, „Internationaler Akteur“ und „Krisenmodus“. Fazit: Europäische Integration und Desintegrationstendenzen schließen sich nicht aus; sie vollziehen sich parallel. Die Gestaltung der zukünftigen EU muss dieser Erkenntnis Rechnung tragen. (syb)

## Deutsche Generale 1945 – 1990 Profession – Karriere – Herkunft

Der Militärgeschichtler Thorsten Loch setzt mit seinem Buch „Deutsche Generale 1945 – 1990“ den Grundstein für eine gesamtdeutsche Militärgeschichtographie. Eine Pionierleistung, die mit dem Förderpreis für Militär- und Militärtechnikgeschichte der Bundeswehr ausgezeichnet wurde. Das Werk ist keine Aneinanderreihung von Generalsbiographien, sondern strukturiert und analysiert die gewaltige Stofffülle in fünf großen Kapiteln mit jeweils klar konturierten Themenblöcken und gut ausgewiesenen Zugangspfaden. In einer Doppelbetrachtung von DDR und Bundesrepublik charakterisiert Loch den Typus General des Kalten Krieges. Dem Autor ist mit dieser Arbeit ein bemerkenswert stringenter, präzise analytischer und umfassender Forschungsbeitrag gelungen, dem eine große Leserschaft nicht nur aus militärgeschichtlichen Fachkreisen zu wünschen ist (rja).



Thorsten Loch  
Christoph Links Verlag,  
Berlin, 2021.  
653 Seiten  
ISBN: 3962890904.  
Preis: 55,00 €



**Was das Valley denken nennt.**  
**Über die Ideologie der Technologiebranche**

**Adrian Daub**  
**Suhrkamp-Verlag,**  
**Berlin, 2021.**  
**159 Seiten**  
**ISBN: 978-3518127506**  
**Preis: 16,00 €**

**A**drian Daub wirft mit seinem Buch einen alternativen Blick auf die Technologiebranche. Der Bananenschneider „Hutzler 571“ löst ein Problem, das den meisten Menschen bislang noch nicht als ein solches bekannt war: Bananen in Scheiben zu schneiden. In seinem Buch über die Ideengeschichte des Silicon Valley führt Adrian Daub, in Stanford lehrender deutscher Literaturwissenschaftler, den Bananenschneider als ein Sinnbild für eine pompöse Rhetorik der Inno-

vation an, die ihre eigenen Konventionen verschleiert. Daubs Buch verfolgt den Weg von der Aussteigerkultur der Digitalpioniere im Kalifornien der späten 60er bis zu den weltumspannenden Technologiemonopolisten der Gegenwart. Unter der glitzernden Oberfläche der „gamification of work“ bleiben, so Daub, die Maschinenräume der digitalen Welt unsichtbar. Hinter dem coolen egalitären Pathos steckt der Schweiß von Amazons Paketboten und Ubers Taxifahrern. Halb angeeignete Philosophien werden im Stil religiöser Erweckungsbewegungen in Muster der Selbstoptimierung umgebogen: „fail better“. So dürftig dieses Denken ist, prägt es heute Arbeit und Wirtschaften in globalem Maßstab, vom Lob der „Disruption“ bis zur Karriere des „Design Thinking“. Trotz aller kritischen O-Töne hat Daub doch keine schlecht gelaunte Technikkritik geschrieben, sondern einen eleganten und witzigen Essay zur Linderung des digitalen Enthusiasmus. Die Corona-Pandemie beschleunigt den Siegeszug des „Valley“. Daubs Buch erhellt die Kostenseite. Solche Ernüchterungslektionen sind auch für den Bereich militärischer Führung hilfreich. (rmi)

## Qualitätsmanagement und Fehlerkultur

Das brandneu erschienene Werk von Claudia Brückner ist mit 290 Seiten eine hybride Grundlagenlektüre in den Disziplinen Organisationspsychologie, Betriebswirtschaftslehre und Sozialwissenschaften. Brückner spricht mit dem Lehrbuch – wissenschaftlich hervorragend in die bestehende Literatur aller Disziplinen eingebettet – nicht nur die akademische Forschung und Lehre, sondern auch Organisationen, Führungskräfte und Coaches an. Das Werk ist klassisch gegliedert mit einer kurzen Begriffsgeschichte sowie Definitionen. Die insgesamt sieben Kapitel über die Philosophie der Fehlerkultur, Strategien, systemische Anwendung, aktueller Forschungsstand und einem nicht überstrapazierten Nachschlagewerk sind gut balanciert.

In ihrer Kernthese identifiziert Brückner Fehler grundsätzlich nicht als Individualversagen, sondern als Schwach-

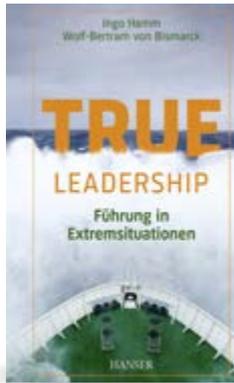
stellen in Prozessen, Kommunikation und Führungsstil. Sie versteht Fehler als Möglichkeiten. Eine angstfreie Unternehmenskultur vorausgesetzt, sollen Einzelne ermuntert werden, Fehler offen zu kommunizieren und Vorgesetzte in die Verantwortung stellen. Die Autorin vermittelt pragmatische – besonders an Vorgesetzte gerichtete – Best Practise-Tipps für den agilen Umgang mit Fehlern in einer aktiv gelebten Führungskultur. Vertrauen und flache Hierarchien bewertet sie als Eckpfeiler für das Mindset einer modernen Führungskraft. Die stets betriebene Suche nach der bzw. dem Schuldige(n) sei falsch. Es müsse ein Verständnis für die Fehleranfälligkeit der Umgebung sowie eine vitale Streit- und Diskussionskultur über Fehler aufgebaut werden. Brückner empfiehlt eine strategische Einbettung in die Unternehmenskultur bzw. in das Management von Organisationen. Das von ihr vorgestellte An-



wendungskonzept ist wissenschaftlich evident, ausgerichtet an den DIN-Normen des Qualitätsmanagements und liest sich derart anwenderfreundlich, dass es zweifellos auch von nicht-zertifizierten Coaches in die Praxis überführt werden kann.

Mit Nachdruck zu empfehlen für Führungskräfte, Coaches und für entwicklungsaffine Organisationen. (row)

**Claudia Brückner**  
**Hanser-Verlag, München,**  
**2021.**  
**290 Seiten**  
**ISBN: 978-3-446-46701-9**  
**Preis: 49,99 €**



## True Leadership – Führung in Extremsituationen

**Ingo Hamm,  
Wolf-Bertram von Bismarck**  
Hanser-Verlag, Berlin, 2020.  
332 Seiten  
ISBN: 978-3-446-46697-5  
Preis: 27,99 €

Was macht wahre Führung in Extremsituationen aus? Wie gelingt es herausragenden Führungspersönlichkeiten, ihr Umfeld und ihre Teams wiederholt zur Höchstleistung in solchen Situationen zu motivieren? Diesen Fragen zur Führung in Grenzbereichen sind die Autoren auf 332 Seiten nachgegangen. Dazu haben sie zwölf Personen mit unterschiedlichen Professionen befragt; beispielsweise einen Piloten, einen Bereitschaftspolizisten, den Expeditionsleiter Arved Fuchs oder auch Extrembergsteiger Reinhold Messner. Die einzelnen Kapitel werden durch die individuellen „Glaubenssätze“ in puncto Führung aufgelockert; kleine Mantras, die gutes Führen ausmachen. Beispielsweise „Führen heißt entscheiden. Eine schlechte Entscheidung ist besser als notorisch nicht zu entscheiden.“ Interessanterweise wird in einigen

Aussagen das Thema Fehlerkultur aufgegriffen. Ein Aspekt, den man beim Führen in Extremsituationen eher nicht vermuten würde, schließlich kann jeder Fehler in einer Katastrophe enden. Nur so viel: „Die Schuldfrage hat in der Fehlerkultur eines True Leaders keinen Platz.“

Am Ende werden sechs Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die pointiert skizzieren, was True Leadership im 21. Jahrhundert ausmacht und Vorgesetzte von echten Führungskräften unterscheidet. Ein gutes Buch für gestandene und aufstrebende Führungskräfte, die einen Blick „über den Tellerrand“ wagen und sich für das eigene Führungsverhalten inspirieren lassen möchten. (wac)

## Streng geheim! – Elektronische Kampfführung im Kalten Krieg. Die Eloka der Bundeswehr und die NATO aus östlicher Perspektive.

In Zeiten der Blockkonfrontation bis 1989 nutzen NATO und Bundeswehr vielfältige Möglichkeiten, Informationen über den Gegner zu gewinnen. Neben offenen Quellen, z.B. den Medien, gehörte dazu auch die technische Aufklärung – im Heer vereinfacht als „Eloka“ (Elektronischer Kampf), in der Luftwaffe als Fernmeldeelektronische Aufklärung bezeichnet. Neben mobilen Einrichtungen (Eloka-Kompanien der Division), gab es an der innerdeutschen Grenze Fernmeldetürme, die von Heer, Luftwaffe und Marine betrieben wurden. Eine der bekanntesten Anlagen war dabei die der Alliierten auf dem Teufelsberg in West-Berlin. „Eloka“ war bis 1990 ein top-secret-Thema, worüber kaum berichtet wurde, allenfalls in militärischen Fachzeitschriften. So konnte man erst nach der Deutschen Einheit erfahren, dass der

Westen auch den Funkverkehr bei Manövern des Warschauer Paktes abhören konnte und dazu eigens selbst ausgebildete Soldaten mit speziellen Sprachkenntnissen (Russisch) einsetzte. Der materielle wie personelle Aufwand der Bundeswehr und ihrer Partner war beträchtlich. Die Fernmeldetürme besaßen eine bis weit ins Hinterland reichende Anbindung zu ihren Auswertezentren, z.B. in Osnabrück, Trier und Feuchtwangen. Im Gegenzug versuchte das Ministerium für Staatssicherheit der DDR alles Erdenkliche zu erfahren, was die Westaufklärung unternimmt, und wie.

Jörg Beining, selbst ab 1970 zwei Jahre Angehöriger der Eloka der Bundeswehr, präsentiert im Buch mittels heute offen zugänglicher Unterlagen, was die Stasi wusste. Dies sind vor allem Be-



schreibungen der technischen Anlagen. Dazu enthält das Buch auch eine Selbsteinschätzung der DDR-Fernmeldeaufklärung, die technisch dem Westen hinterherhinkte. Das Buch bietet einen Einstieg in die techniklastige Geschichte der Eloka. (hmö)

**Jörg Beining**  
**Carola-Hartmann-Miles**  
Verlag, Berlin, 2021.  
360 Seiten  
ISBN: ISBN 978-3-96776-007-1  
Preis: 29,80 €



## Du hast die Wahl! Der Wahl-O-Mat



Der Bundestag wird am 26. September neu gewählt. Dazu wird Ende August der Wahl-O-Mat veröffentlicht. Seit 2002 gibt es das interaktive Wahltool der Bundeszentrale für politische Bildung (bpj). Es ist ein Frage-und-Antwort-Tool, das zeigt, welche Partei der eigenen politischen Position am nächsten steht. 38 Thesen können mit „stimme zu“, „stimme nicht zu“, „neutral“ oder „These überspringen“

beantwortet werden. Der Wahl-O-Mat errechnet daraufhin den Grad der persönlichen Übereinstimmung mit den ausgewählten Parteien.

Nun gibt es den Wahl-O-Mat auch als App! Für iPhone, Android und Windows Phone 8. Mit dem Format „Wer steht zur Wahl“ liefert die App zusätzlich Kurz-Profile aller Parteien sowie ausführliche Grafiken bisheriger Ergebnisse und ein Wahllexikon mit Begriffen rund um die Wahl - von A wie Abgeordneter bis Z wie Zweitstimme. (rhl)



## Covid-Impfstoff global gerechter verteilen.



Eine Milliarde Impfdosen. So hoch ist der Überschuss, den allein Australien, Japan, USA, Kanada und Großbritannien für ihre Staaten auf dem Weltmarkt bestellt haben. Eine Summe, mit der die gesamte Bevölkerung Afrikas durchgeimpft werden könnte. Das ist das Statement von Susanne Bergner. Sie forscht im Bereich Globale Gesundheitspolitik und erörtert in einem aktuellen Podcast der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP), wie Covid-Impfstoffe gerechter verteilt und der Verteilungsmechanismus COVAX der WHO verbessert werden kann. Sicher zu stellen, dass Entwicklungsländer adäquat versorgt, zeitgerecht beliefert und der Transport des Impfstoffs – ohne Unterbrechung der Kühlkette - abgesichert wird, sei eine „Mammutaufgabe“ für die internationale Gemeinschaft und Politik, insbesondere für die Euro-

päische Union. Ein interessanter Podcast mit Vertiefungsangeboten zu Studien rund um die internationale Impfdebatte. (row)



## IMPRESSUM

### IF Zeitschrift Innere Führung

65. Jahrgang  
IF - Zeitschrift für Innere Führung wurde 1956 als IFDT (Information für die Truppe) gegründet.

### Herausgeber

Der Kommandeur des Zentrums  
Innere Führung (ZInFü)

### Redaktion

Chefredakteur: Jan Marberg (mbg)  
Chef vom Dienst: Christopher Steiger (cst)  
Leitende Redakteurin: Dr. Sarah Reichel (rhl)  
Redakteur: Wilke Rohde (row)  
Art Direktorin: Dagmar Hentschel  
Mitwirkende an dieser Ausgabe: Sylvia Börner (syb),  
Uwe Brammer (ub), Reinhold Janke (jan), Roger Mielke  
(rmi), Heiner Möllers (hmö), Tobias Wachner (wac).

### Redaktionsanschrift

IF - Zeitschrift für Innere Führung  
Zentrum Innere Führung, Im Dialog  
Von Witzleben Straße 17, 56076 Koblenz  
Telefon 0261 - 579420 - 5571  
E-Mail: ZInFueImDialogif@bundeswehr.org  
Homepage: www.innerefuhrung.de

### Bildredaktion

Redaktion der Bundeswehr, Andrea Bienert,  
Andrea Wöhrmann, Nicole Czerwinski

### Layout & Design

IDEENHAUS Marken.Wert.Stil GmbH  
Mühlgasse 17, 90405 Nürnberg  
Sabine Kropf, Marcel Olek, Ralf Brendjes,  
Michael Zimmermann

### Vertrieb

Streitkräfteamt (SKA) Mediendisposition  
SKAMediendisposition@Bundeswehr.org

### Druck

Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH  
Auflage: 20.000

### Hinweis

Mit Namen oder Initialen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers oder der Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Gewähr übernommen. Texte und Illustrationen sind urheberrechtlich geschützt. Nachdrucke, auch auszugsweise, fotomechanische Wiedergabe und Übersetzung sind nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung durch die Redaktion und mit Quellenangaben erlaubt. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken und Vervielfältigungen auf CD-ROM. Wir betonen ausdrücklich, keinerlei Einfluss auf die Gestaltung und die Inhalte derjenigen Seiten zu haben, auf die in unserer Printversion durch Angabe eines Links verwiesen wird. Deshalb übernehmen wir keine Verantwortung für die Inhalte aller durch Angabe einer Linkadresse in unserer Printversion genannten Seiten und deren Unterseiten und machen uns deren Inhalt nicht zu eigen. Diese Erklärung gilt für alle durch uns ausgewählten und angebotenen Links und für alle Seiteninhalte, zu denen Links oder Banner führen. Für Preisangaben in Artikeln: keine Gewähr.

Einheiten, Verbände und Dienststellen, die IF bzw. zusätzliche Exemplare beziehen möchten, wenden sich zur Anforderung an ihre zuständige Post- oder DV-Stelle.

### Redaktionsschluss

11. Juni 2021

Die polnisch-belarussische Aktivistin Jana Shostak protestiert vor der belarussischen Botschaft in Warschau schreiend mit einem SOS-Schild gegen die Festnahme des oppositionellen Journalisten Roman Protasevitsch.







Vor 100 Jahren: 26. August 1921

# Erzberger ermordet

**Der Zentrumspolitiker und ehemalige Reichsfinanzminister Matthias Erzberger fällt am 26. August 1921 einem Attentat zum Opfer. Die Attentäter sind ehemalige Marineoffiziere und gehören der rechtsradikalen Organisation „Consul“ an.**

**I**m Laufe des Ersten Weltkrieges wandelt sich Erzberger zu einem prominenten Vertreter eines Verständigungsfriedens: Die Mehrheit des Reichstages stimmt im Juli 1917 einer von ihm eingereichten Friedensresolution zu. Auf Bitte der Obersten Heeresleitung unterzeichnet er als Leiter der deutschen Delegation am 11. November 1918 im Wald von Compiègne das Waffenstillstandabkommen mit den Alliierten. Danach setzt sich Erzberger vehement für den Versailler Friedensvertrag ein.



Teile der politischen Rechten schmähen ihn danach als Erfüllungspolitiker. Der ehemalige Reichsfinanzminister und spätere Abgeordnete der Deutsch

Nationalen Volkspartei Karl Helfferich verfasst 1919 eine Schmähchrift mit dem Titel „Fort mit Erzberger“. Fanatisierte Angehörige der radikalen Rechten und der Organisation „Consul“ (O.C.) nehmen den Titel wörtlich. Die O.C. ist ein rechtsradikaler Geheimbund, ein Sammelbecken ehemaliger Freikorpskämpfer der Marine-Brigade Ehrhardt unter Führung des Korvettenkapitäns a.D. Hermann Ehrhardt. Sie wollen die ungeliebte Weimarer Republik durch Terror bekämpfen. Bereits am 26. Januar 1920 verübt der ehemalige Fähnrich Oltwig von Hirschfeld ein erstes Attentat auf Erzberger, der es verletzt überlebt. Die O.C. Mitglieder Heinrich Tillessen und Heinrich Schulz schießen ihn am 26. August 1921 in Bad Griesbach im Schwarzwald nieder. Der Mord löst Proteste der Mitte- und Linksparteien sowie der Gewerkschaften aus, während er bei einigen Konservativen auch Beifall findet. Die Mörder werden zwar identifiziert, aber nicht gefasst. Zur Flucht ins Ausland helfen ihnen Sympathisanten aus der Bevölkerung. Der Hauptattentäter Tillessen wird 1933 von den Nationalsozialisten amnestiert. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg wird er 1947 zu 15 Jahren Freiheitsstrafe, Schulz 1950 zu 12 Jahren Zuchthaus verurteilt. Der Mathematiker und Nationalökonom

Emil Julius Gumbel veröffentlicht 1922 sein Buch „Vier Jahre politischer Mord“ sowie darin eine Statistik politischer Attentate seit der Novemberrevolution 1918: 354 Morde von rechts und 22 von links. Von den rechten bleiben 326 ungesühnt, von den linken vier. Ein durchschnittlicher Mord von rechts „kostet“ vier Monate Haft und zwei Reichsmark Geldstrafe, einer von links 15 Jahre Freiheitsstrafe oder gleich die Hinrichtung.

Morde seit **22** von links **354** von rechts  
der Novemberrevolution 1918 – 1922

Anlässlich des Attentates auf Außenminister Walther Rathenau im Juni 1922 hält Reichskanzler Joseph Wirth eine leidenschaftliche Rede im Reichstag: „Alle Hände müssen, jeder Mund muss sich regen, um endlich in Deutschland diese Atmosphäre des Mordes, des Zankes, der Vergiftung zu zerstören! Da steht der Feind, der sein Gift in die Wunden eines Volkes träufelt. Da steht der Feind – und darüber ist kein Zweifel: Dieser Feind steht rechts!“ (ub)



**DEUTSCHES  
HYGIENE-MUSEUM  
DRESDEN**



**Dauerausstellung**  
ABENTEUER MENSCH

**Kinder-Museum**  
WELT DER SINNE

**Future Food**  
ESSEN FÜR DIE WELT VON MORGEN  
BIS 22. AUGUST 2021

**Im Gefängnis**  
VOM ENTZUG DER FREIHEIT  
BIS 2. JANUAR 2022

**Künstliche Intelligenz**  
MASCHINEN LERNEN MENSCHHEITSTRÄUME  
5. NOVEMBER 2021 BIS 28. AUGUST 2022

Bitte informieren Sie sich über etwaige Einschränkungen im Rahmen der Corona-Pandemie unter [www.dhmd.de](http://www.dhmd.de)

Lingnerplatz 1 01069 Dresden  
Di bis So, Feiertage 10 bis 18 Uhr

# Hits & Hymnen

KLANG DER  
ZEITGESCHICHTE

4  
11  
20  
—  
10  
10  
21

## Öffnungszeiten

Dienstag – Freitag 9 – 19 Uhr,

Samstag / Sonntag /

Feiertage 10 – 18 Uhr

Eintritt frei

Haus der Geschichte  
der Bundesrepublik  
Deutschland

Museumsmeile  
Willy-Brandt-Allee 14  
53113 Bonn  
Telefon 0228/9165-0  
Telefax 0228/9165-302  
[www.hdg.de](http://www.hdg.de)

WDR

DRF  
Deutsches  
Rundfunkarchiv



Stiftung  
Haus der Geschichte  
der Bundesrepublik Deutschland