

IF3 | 23

ZEITSCHRIFT FÜR
INNERE FÜHRUNG

Positionierung

Nahost und
der Ukraine-Krieg

Aufarbeitung

Suum cuique –
Leitspruch der Feldjäger

Wahrnehmung

Lehrmeister Ukraine-Krieg
für die Innere Führung



BUNDESWEHR



Wie wir
kommunizieren

BLOCKIERTE SIEGER - GETEILTES BERLIN

PLATZ DER LUFTBRÜCKE 2, 12101 BERLIN

75 JAHRE LUFTBRÜCKE



**BLOCKADED VICTORS
- DIVIDED BERLIN
75 YEARS AIRLIFT**

**VAINQUEURS BLOQUÉS
- BERLIN DIVISÉE
LES 75 ANS DU PONT AÉRIEN**

**ОСАЖДЕННЫЕ ПОБЕДИТЕЛИ
- РАЗДЕЛЕННЫЙ БЕРЛИН
75 ЛЕТ ВОЗДУШНОМУ МОСТУ**

**29.06.2023
-12.05.2024**

**AUSSTELLUNG EXHIBITION
EXPOSITION ВЫСТАВКА**

**EINTRITT FREI FREE ADMISSION
ENTREE LIBRE ВХОД БЕСПЛАТНЫЙ**



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

**MILITÄR
HISTORISCHES
MUSEUM**
Flugplatz Berlin-Gatow

**MUSEUM МУЗЕЙ
BERLIN БЕРЛИН
KARLSHORST
КАРЛСХОРСТ**



Innere Führung heißt: Miteinander reden!



Dieser Leitspruch hängt gut sichtbar für alle Besucher über dem Eingang meines Büros. Er ist aus einem Zitat des Schweizer Offiziers und Militärwissenschaftlers Alfred Ernst (1904–1973) abgeleitet.

Sie sehen, es ist mir ein Herzensanliegen, unser aller Aufmerksamkeit auf das Themenfeld Kommunikation zu lenken. Damit löse ich auch ein Versprechen ein, das ich in meiner Vorverwendung als Kommandeur der Unteroffizierschule der Luftwaffe den dortigen Lehrgangsteilnehmenden gegeben habe. Denn Kommunikation ist die Basis guten Führens und unseres Miteinanders.

Unzureichende Information und Kommunikation von Vorgesetzten, unstrukturiertes Weiterleiten von Informationen sowie fehlende Operationalisierung führen zu Unzufriedenheit. Auch die Auswertung von Gesprächen mit und in der Truppe zeigt mir, dass wir diesem Themenfeld besondere Aufmerksamkeit schenken müssen. Ich empfehle Ihnen daher insbesondere unsere drei Beiträge zum Titelthema in diesem Heft, die das Handlungsfeld Kommunikation aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten.

Zudem appelliere ich an Sie alle, sich mehr mit dieser spannenden Materie auseinanderzusetzen. Es gilt zunächst, die Sinne zu schärfen und zu reflektieren, um schließlich wertschätzend, vertrauensvoll und effektiv miteinander kommunizieren zu können.

Sprechen Sie mit Ihrem Team über dieses elementare Thema unserer Führungskultur und unseres Miteinanders. Nutzen Sie das breite Angebot unseres Portals Innere Führung (PIF) bei Ynside. Hier stellen wir Ihnen umfangreiche Informationen zum Thema Kommunikation zur Verfügung. Dazu gehört ein Baukasten, mit dem Sie im Team dieses Handlungsfeld gemeinsam erarbeiten können.

Ganz neu in diesem Baukasten ist das interaktive Trainingstool „Im TEAM“. Zu seiner Weiterentwicklung freuen wir uns über Ihr Feedback.

Viel Freude mit der Lektüre der IF 3/23! Ich bin auf Ihre Reaktionen gespannt.

Herzlichst

Oberst Thomas Berger
Chef des Stabes
Zentrum Innere Führung



Titelthema Kommunikation

Impuls

Annette Lehnigk-Emden

14 Kommunikation –
Motor der Zeitenwende

Robert Sieger

16 Man darf ja gar nichts
mehr sagen!

Gedanken zum Dürfen, Können
und Wollen

Jochen Geck

20 Wer fragt, führt!

Plädoyer für eine aktive Kommunika-
tion durch Führungskräfte

Jennifer Kuprat

22 Eine Balance zwischen Gesetz
und Fingerspitzengefühl



Maria Smolinsky, Günther Demleitner

24 Wahrhaftigkeit

Eine soldatische Tugend vor
dem Aus?!

Oliver Backhaus, Rouven Grünhagen
und Stefanie Petersen

30 Mut zum Widerspruch

Potenziale ausschöpfen, Vertrauen
schaffen, Fehlermanagement fördern

Innere Führung

Roland Wöhrle-Chon

34 Feindbilder

Zum Verständnis von Gegnerschaft,
Feindschaft und Feind im Kontext
der Inneren Führung

Welt & Partner

Harald Stutte

40 Lange Schatten von
Putins Krieg über Nahost

Sven Bernhard Gareis

48 Gefährlich, aber beherrschbar

Sicherheit in Ostasien im Schatten
des Ukraine-Kriegs



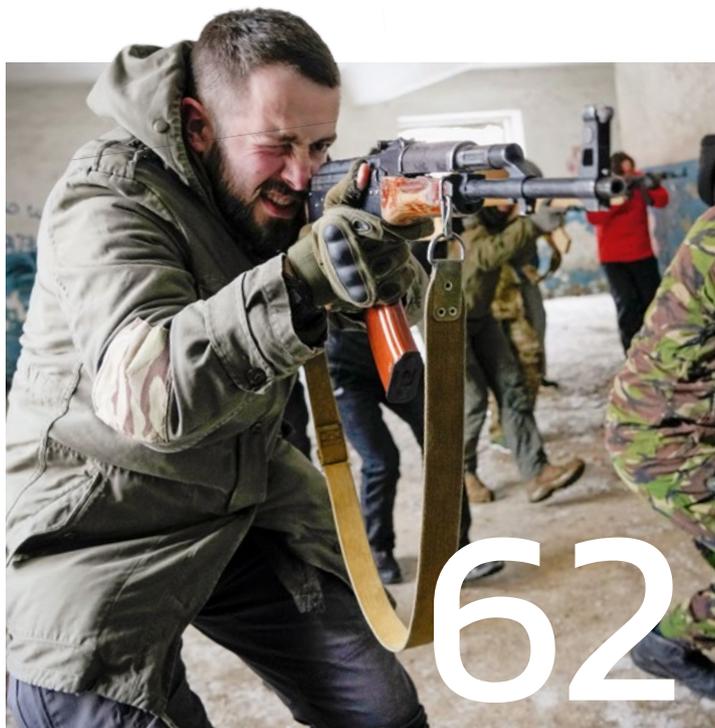
Geschichte

56

Florian Schreiner, Thomas Wanninger

Suum cuique

Ein Plädoyer für Gerechtigkeit und Würde



Nicht genügend IFs bekommen?

Einheiten, Verbände und Dienststellen wenden sich bitte an ihre Poststelle/zuständige Dienstvorschriftenstelle und fordern zusätzliche Exemplare an. Sie können die IF auch unter www.innerefuehrung.de als PDF downloaden.



IF-Podcast zu Kommunikation in der Zeitenwende

Mit Thomas Hitschler, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium der Verteidigung

Rubriken

Essay

Klaus Naumann

62

Der Krieg in der Ukraine

Lehrmeister für die Innere Führung?

Zahlen & Fakten

66

Sprache beeinflusst Denken

Und schafft Realität

Mediale

68

Buch- und Onlinetipps

71

Impressum

72

Kontroverse

Rückblende

Uwe Brammer

74

Apokalypse von 1943

InFü to go

Mit Informationen

zum Titelthema

Zum Heraus-trennen und Abheften



Abgelassen

Verteidigungsminister Boris Pistorius an Bord eines Speedboots beim Übersetzen von der Fregatte „Hessen“ in der Eckernförder Bucht. Um die Besonderheiten des maritimen Umfelds darzustellen, zeigten die Deutsche Marine und die Luftwaffe zusammen mit der U.S. Navy ihr Können. Die Marine leistet einen wichtigen Beitrag zur Landes- und Bündnisverteidigung an der Ostflanke.





Foto: Bundeswehr/Tom Twardy



Foto: Bundeswehr/Christian Timmig



Signal der Abschreckung in Europa

Unter Federführung der Bundeswehr wurde mit dem „Air Defender 23“ vom 12.–23. Juni 2023 die größte Luftwaffenübung seit Bestehen der NATO über Deutschland durchgeführt. Fast alle der 25 teilnehmenden Nationen sind Mitglied der NATO. Auch dabei war Japan. Insgesamt waren 250 Flugzeuge nach Deutschland verlegt worden, davon 100 allein aus den USA. 2000 Flüge wurden durchgeführt und 10.000 Soldatinnen und Soldaten waren beteiligt. Das frei erfundene, aber realistische Übungsszenario: Ein östliches Militärbündnis mit dem Fantasienamen „OCCASUS“ beherrscht bereits Teile Deutschlands und will mit Spezialkräften auch noch den Hafen in Rostock erobern. Diesen Angriff versuchen die alliierten Truppen zurückzuschlagen.

Das Transportflugzeug 54+21 vom Typ Airbus A400M mit der Sonderfolierung „Air Defender 2023“ befindet sich im Formationsflug mit dem „Air Guardian“, dem Kampffjet 44+69 vom Typ Tornado des Taktischen Luftwaffengeschwaders 51 „Immelmann“, über Deutschland am 6. Juni 2023.





G7-Gipfel in Japan

Das Ergebnis der Arbeitssitzung der Staats- und Regierungschefs der G7-Staaten am 20. Mai 2023 mit dem ukrainischen Präsidenten Wolodymyr Selenskyj sind neue koordinierte Sanktionen und andere wirtschaftliche Maßnahmen, um Russlands Fähigkeit, seine illegale Aggression weiterzuführen, zu untergraben.

Im Uhrzeigersinn von links: Japans Premierminister Fumio Kishida, US-Präsident Joe Biden, Bundeskanzler Olaf Scholz, Großbritanniens Premierminister Rishi Sunak, Präsidentin der Europäischen Kommission Ursula von der Leyen, ukrainischer Präsident Wolodymyr Selenskyj, Präsident des Europäischen Rates Charles Michel, Gianluigi Benedetti, italienischer Botschafter in Japan, Kanadas Premierminister Justin Trudeau und Frankreichs Präsident Emmanuel Macron.

Mindset Landes- und Bündnisverteidigung

Zwischen Propaganda & Angriffskrieg

Womit begründet der russische Präsident Wladimir Putin seinen Angriffskrieg auf die Ukraine? Mit welcher Propaganda beeinflusst Russland den Westen? Diese und andere Fragen rund um den Themenkomplex Landes- und Bündnisverteidigung (LV/BV) stehen im Mittelpunkt des einwöchigen Trainings „Zentrale Führerausbildung – Mindset LV/BV“ am Zentrum Innere Führung in Koblenz. Der Lehrgang richtet sich an militärisches und ziviles Führungspersonal.



Berlin Learning

Berlin politisch, historisch und kulturell eine Woche lang erkunden mit dem „Lernort Berlin“ des Zentrums Innere Führung. Dieses Angebot der Politischen Bildung können Vorgesetzte als maßgeschneidertes Seminar buchen. Den Interessen der Teilnehmenden entsprechend werden Seminare zu den Themen deutsche Geschichte, parlamentarisches oder föderales System der Bundesrepublik, aktuelle Außen- und Sicherheitspolitik, interkulturelle Kompetenz, Klimawandel oder Umgang mit Medien konzipiert. → „Lernort Berlin“ (Objekt-ID 45035785) zu buchen über Ihren IAMS-Bearbeitenden.

64.073

Unteroffizierinnen und Unteroffiziere mit Portepee sind Teil der personellen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr.
Stand: März 2023

Quelle: www.bundeswehr.de



Unteroffizier & Karriere

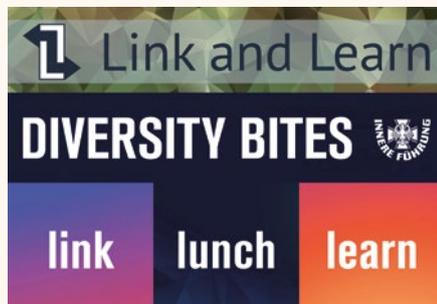
Diese Frage wurde durch den früheren Generalinspekteur, General a. D. Eberhard Zorn, gestellt. Rund 250 Soldatinnen und Soldaten haben daraufhin die Initiative „Anpassung der Führungsstruktur, Ausbildung und Internationalisierung der Streitkräfte für die Laufbahngruppe der Unteroffiziere“ gestartet. Unterstützt wird diese durch die Beratergruppe „Spieße“ beim Generalinspekteur.

Diversity bites Weiterbildung im „Link, Lunch & Learn“-Format

**Die neue „Link, Lunch & Learn“-Weiterbildung
im Bereich Vielfalt – mittags und digital.**

Seit Juni vernetzt die Zentrale Ansprechstelle für den Umgang mit Vielfalt (ZAVi) des Zentrums Innere Führung Wissenstragende und Interessierte für Vielfalt und Chancengerechtigkeit mit der neuen Veranstaltungsreihe „Diversity bites“ auf der Bundeswehr-Netzwerkplattform Link & Learn.

Anmelden unter:
→ <https://linkandlearn.auf.bundeswehr.de>



Kurz & knapp

+++ Der Kunstwettbewerb der Bundeswehr bietet Bundeswehrangehörigen seit 1997 die Möglichkeit, sich mit gestellten Themen auseinanderzusetzen, die sowohl die eigene Arbeit als auch das zivile Leben betreffen. Die aktuellen, ausgezeichneten Kunstwerke zum Thema „Loyalität“ werden vom 4. bis 26. Juli 2023 im Rahmen einer Wanderausstellung am Zentrum Innere Führung gezeigt. +++



↑ Enrico Frenzel; Frenzel'sche Allegorie der Loyalität

+++ Das Zentrum Innere Führung gratuliert Hauptfeldwebel Sandra Maria Kürzinger zum Gewinn des ersten Preises im jährlichen EuroISME-Wettbewerb für die beste europäische Masterarbeit in Militärethik mit dem Titel: „Den Feind medizinisch versorgen? Notfallsanitäter zwischen Medizinethik und militärischem Auftrag.“ +++

+++ Erstmals war das Zentrum Innere Führung mit einem eigenen Panel des Dezernats VIER (Vielfalt, Interkulturalität, Ethik und Religion) zum Thema Persönlichkeitsbildung auf der Jahrestagung der International Society for Military Ethics in Europe vom 10. bis 12. Mai 2023 in Athen vertreten. +++

Impuls

Kommunikation – Motor der Zeitenwende

Die vielzitierte Zeitenwende betrifft nicht nur die sicherheitspolitischen und finanziellen Rahmenbedingungen unserer Arbeit. Viele Abläufe, Denkweisen und Einstellungen müssen wir nach den Jahrzehnten der „Friedensdividende“ verändern oder gar umkehren. In diesem Zusammenhang kommt der Kommunikation eine entscheidende Rolle bei der (Weiter-)Entwicklung einer produktiven inneren Kultur zu.

von Annette Lehnigk-Emden

Kommunikation führt zu Informationsaustausch, fördert die Zusammenarbeit und schafft ein Gefühl der Zugehörigkeit innerhalb einer Organisation. Im Organisationsbereich Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (AIN) arbeiten verschiedenste Abteilungen und Teams in komplexen Projekten zusammen. Deshalb ist eine effektive Kommunikation unerlässlich, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten über die relevanten Informationen verfügen und gemeinsam an einem Strang ziehen. Dies übrigens in unserem Amt, dem Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw), immer mit dem übergeordneten Ziel, unseren Soldatinnen und Soldaten die erforderliche Ausrüstung und Ausstattung schnellstmöglich an die Hand geben zu können.

Nur wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre Meinungen und Vor-

schläge gehört und respektiert werden, sind sie motiviert und engagiert bei der Arbeit. Nur durch einen offenen Dialog werden Missverständnisse vermieden, Probleme rechtzeitig erkannt und angegangen. So kann Raum für Innovation und Kreativität entstehen, die wir derzeit in besonderem Maße benötigen.

In der immens großen Organisation des BAAINBw sind mir in meinem neuen Amt der Präsidentin binnen Kürze nachfolgende Rahmenbedingungen als besonders wichtig aufgefallen: Direkte Kommunikationskanäle und klare Zuständigkeiten über alle Ebenen hinweg sind die Voraussetzung, um Informationen effizient und zeitnah austauschen und schnell Entscheidungen treffen zu können. Dies gehen wir beispielsweise durch die stärkere Nutzung digitaler Plattformen, regelmäßige Meetings und die Schaffung neuer Kommunikationsmöglichkeiten über alle Ebenen hinweg an. Kommunikation kann eine Organisation agil machen!

Wichtigstes Ziel muss es grundsätzlich sein, eine offene und wertschätzende interne Kultur zu fördern und zu etablieren. Dazu muss ein Umfeld geschaffen werden, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Meinungen ohne Vorbehalte und Folgen frei äußern können. Fehler müssen als Chancen zur Verbesserung gesehen werden. Denn Fehlerkultur ist Grundlage einer Vertrauenskultur. Nur in einem solchen Umfeld kann es den Raum und den Mut für Entscheidungen geben, die wir heute mehr denn je brauchen.

Kommunikation kann und muss daher als einer der wichtigsten Treiber der Zeitenwende gesehen und gefördert werden.

Annette Lehnigk-Emden

ist Juristin und seit April 2023 Präsidentin des Bundesamtes für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw). Zuvor war sie in vielfältigen Verwendungen im Rüstungs- und Beschaffungsbereich der Bundeswehr und des BMVg tätig.

„Wichtigstes Ziel muss es grundsätzlich sein, eine offene und wertschätzende interne Kultur zu fördern und zu etablieren.“

Annette Lehnigk-Emden



Man darf ja gar nichts mehr sagen!

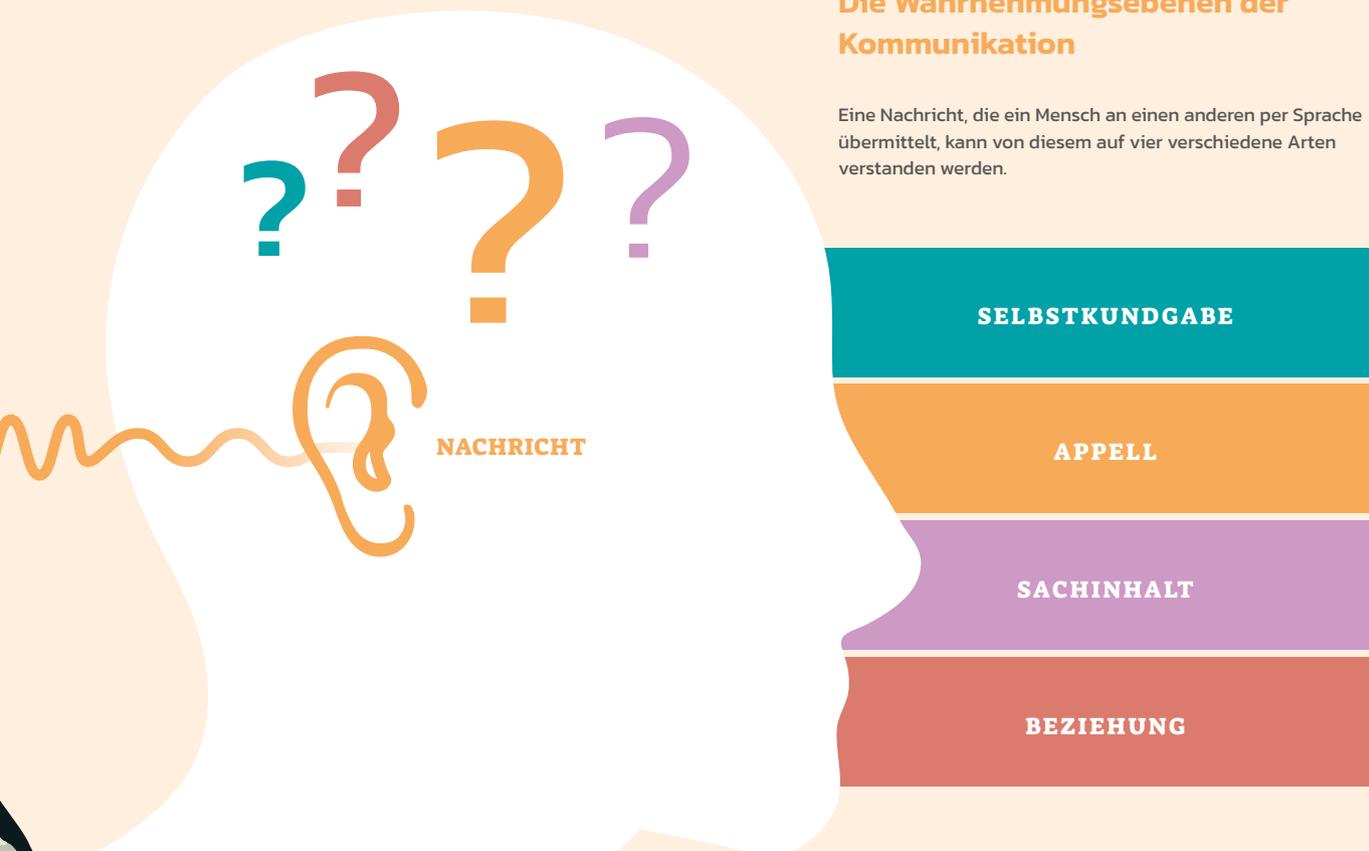
Gedanken
zum Dürfen,
Können
und Wollen



Diese Aussage ist schnell ausgesprochen, wenn es darum geht, sich zu rechtfertigen, einen Fehltritt nicht eingestehen zu wollen oder im Kreis der Kameradinnen und Kameraden vermeintliche Ansprüche zu stellen. Aber ist das wirklich so? Und bezieht sich dieser Satz nur auf Fehler und Ansprüche? Wir haben den Beauftragten des Generalinspektors für Erziehung und Ausbildung und den Bereichsleiter Coaching am Zentrum Innere Führung gebeten, sich darüber Gedanken zu machen und eine Juristin des Zentrums Innere Führung nach ihrer Einordnung gefragt.

Die Wahrnehmungsebenen der Kommunikation

Eine Nachricht, die ein Mensch an einen anderen per Sprache übermittelt, kann von diesem auf vier verschiedene Arten verstanden werden.



Wie diese Nachricht verstanden wird, hängt dabei ganz wesentlich davon ab, welche Wahrnehmung beim Empfänger überwiegt.

Quelle: Friedemann Schulz von Thun

Man darf ja gar nichts mehr sagen – oder wollen und können wir manchmal nicht?

von Robert Sieger

DÜRFEn wir wirklich nicht? Wie überall gibt es Grenzen, rechtliche, aber auch im Umgang miteinander. Was für die einen ein Spruch ist, empfinden andere als diskriminierend oder beleidigend. Die Botschaft bestimmt der Empfänger. Wahrnehmungen werden zudem durch Erfahrungen, das Umfeld und eigene Emotionen beeinflusst. Die Sprache bei Übungen und im Gefecht ist direkter und lauter als in Ämtern. Warum? Nur das Einfache hat in diesem Kontext Erfolg.

In anderen Situationen **DÜRFE**n und **MÜSSE**n wir den Mund aufmachen

und klare Haltung zeigen, aber eben anders. In Kritikgesprächen, bei Konflikten und Verhandlungen führt eine andere Kommunikation zum Ziel. Das hat mit Feigheit nichts zu tun, sondern es ist klüger.

Wir dürfen also! Auch konsequent und bildhaft! Über das Wie entscheidet die Situation. Dabei sind alle gefordert, von der eigenen Sicht wegzukommen und offen zu werden für die Perspektive des anderen.

KÖNNEN wir vielleicht nicht? Manchmal fehlen uns die Worte, oder wir finden aufgrund eines unterschied-

lichen Wortschatzes nicht zueinander, zu fachspezifisch die Begriffe, zu wenig „Menschensprache“ ist erkennbar. Wenn im „Managementsprech“ ähnliche oder gleiche Sachverhalte dorthin transportiert werden, wo Klarheit und Einheitlichkeit im Verständnis zwingend sind, verlieren wir die Akzeptanz und auch die Menschen.

In der „Gefechtsprache“ sind wir meist weiter. Allen ist klar, ein missverständlicher Auftrag oder auch ein unklarer Befehl kann Menschenleben kosten und führt nicht zum Erfolg. In der Zeitebene kann die Vielzahl unterschiedlicher Botschaften fatal sein. Üben wir uns deshalb in Klarheit und Verständlichkeit – in der Formulierung der Befehle, der eigenen Absicht, aber vor allem im Miteinander. Sprachdisziplin fordert, Position zu beziehen, Spekulationen zu vermeiden und sich nicht in allgemeinem Blabla zu verlieren. Auch in der Kommunikation braucht es für das **KÖNNEN** Training und Disziplin.

WAHRNEHMUNGSEBENE Selbstkundgabe

Wer spricht, richtet nicht nur eine Nachricht an sein Gegenüber. Er oder sie gibt damit auch immer etwas von der Persönlichkeit preis.



Befehlsausgaben, wie hier bei der Bordeinsatzkompanie in Eckernförde, benötigen eine klare Sprache. →

Oder WOLLEN wir manchmal auch nicht?

Nach vier Jahren als Beauftragter des Generalinspektors der Bundeswehr für die Themen Erziehung und Ausbildung haben mich immer wieder Sätze irritiert wie „Ich kann meine Meinung frei äußern, ich will eh keine Karriere mehr machen“, „Mein Vorgesetzter spricht keine Kritik an, der will ja noch was werden“ oder „Wenn du Kritik äußerst, dann wirst du kein Berufssoldat.“

Stimmt das wirklich so pauschal? Nach meiner Erfahrung nicht. Aber wenn doch etwas dran ist, müssen wir handeln. Damit Soldaten ihre mit Risiko behafteten Aufträge erfüllen können, braucht es für den positiven Umgang mit Unsicherheiten Vertrauen. Zum einen Vertrauen in eigene Fähigkeiten und demzufolge eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, aber auch in die Funktionalität der Streitkräfte selbst. Insbesondere brauchen wir aber persönliches Vertrauen im Umgang miteinander. Das erfordert den konstruktiven Umgang mit Fehlern. Wie wollen wir das Miteinander fördern, wenn wir als Vorgesetzte Kritik an Missständen persönlich nehmen und konstruktive Kritik am eigenen Verhalten nicht reflektieren? Wie wollen wir tapfer verteidigen, wenn uns der Mut verlässt, die eigene Meinung vor allem auch vor Vorgesetzten zu vertreten? Jedem muss klar sein: Aus verschwiegener Kritik erwachsen Unsicherheiten. Informelle Wege werden gesucht, um dem Unmut Luft zu machen. Das verschwendet Ressourcen, wirkt auf das Innere Gefüge und senkt gleichzeitig die Einsatzbereit-

schaft. Wenn aber weniger dran ist als wir glauben, sind solche Sätze vor allem toxisch – für uns selbst und unser Umfeld, machen mutlos, demotivieren und hemmen die Weiterentwicklung.

„Gemeinsam sind wir stark“ ist nicht nur eine Floskel. Mit offener, transparenter Kommunikation auf Augenhöhe und dem aktiven und ehrlichen Einfordern der Sichtweisen und Bedürfnisse auf unterschiedlichen Ebenen werden Hindernisse aufgezeigt und können Lösungen gefunden werden, die funktionieren. Nur so werden wir berechenbar sein und können Vertrauen erzeugen.

Trennen wir also DÜRFEN, KÖNNEN und WOLLEN sauber, sodass niemand

mehr voller Überzeugung behauptet: „Man darf ja gar nichts mehr sagen.“ Denn so platt stimmt es nicht und wird durch die Wiederholung nicht richtiger.



Appell

WAHRNEHMUNGSEBENE

Wer einen Appell an einen anderen richtet, möchte damit Einfluss nehmen und eine bestimmte Handlung initiieren.



Brigadegeneral Robert Sieger

ist Beauftragter des Generalinspektors der Bundeswehr für Erziehung und Ausbildung, zugleich stellvertretender Kommandeur des Zentrums Innere Führung.



WAHRNEHMUNGSEBENE

Sachinhalt

Sachverhalte einer Botschaft klar und deutlich auszudrücken, ist die Herausforderung von Kommunikation.

Das Zentrum für Cyber-Sicherheit der Bundeswehr analysiert Cyberangriffe und verhindert, dass die Kommunikation gestört oder verfälscht wird.

Wer fragt, führt! Plädoyer für eine aktive Kommunikation durch Führungskräfte

Vertrauen und Gefolgschaft bekäme der, der nach dem Prinzip „Wer führt, der informiert“ handle – so mein Kompaniechef, als ich 1994 als Oberleutnant einen Zug im Panzeraufklärungsbataillon 11 übernahm. Diese Aussage prägt mein Führungsverständnis bis heute. Erfahrungen aus 25 Jahren Coaching-Praxis zeigen uns deutlich, dass Kommunikation bei den gecoachten Führungskräften bis hin zum Spitzenpersonal ein absolutes Top-Thema ist.

von Jochen Geck

Denn „Man kann nicht nicht kommunizieren“, wie der renommierte Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick gerne zitiert wird. Um speziell diese Kernkompetenz im Führungshandeln greifbar zu machen, gehört Kommunikation im 360°-Feedback zu den Kompetenzdimensionen. Insgesamt ergeben sich somit sechs Kompetenzdimensionen (KD) als Teil der Gesamtkompetenz Führen: Führen & Entscheiden, Verantworten & Ver-

trauen, Konflikte lösen, Agil Handeln, Fördern & Entwickeln, Aktiv Kommunizieren.

Aktive Kommunikation als Führungskompetenz

Aktiv Kommunizieren bedeutet, dass die Führungskräfte die für sie wichtigen Botschaften klar, nachvollziehbar und überzeugend übermitteln. Dabei wählen sie kompetent die Medien, Kanäle und Situationen, die geeignet sind, um ihre Inhalte wirkungsvoll zu transportieren. Darüber hinaus gehört

dazu, dass die Führungskräfte nicht nur über die sachlichen Aspekte sprechen, sondern auch darüber, was Aufträge und Aufgaben für die betreffenden Personen selbst bedeuten, wenn sie Menschen überzeugen wollen.

Bei den Führungskräften, die wir coachen, besteht oft die Selbstwahrnehmung „Das mache ich doch!“ Im Abgleich mit der Fremdwahrnehmung aus dem 360°-Feedback zeigt sich jedoch für so manche Coachees, dass sie so klar ihre Absicht doch nicht zu formulieren

scheinen. Sie wundern sich, warum ihre Mitarbeitenden etwas nicht wissen. Hier ein Beispiel aus der Praxis:

In einer Dienststelle gab es unzählige Besprechungen bei gleichzeitig enormen Kommunikationsdefiziten. Die Mitarbeitenden fühlten sich nicht „abgeholt“. Besprechungen waren eher technokratisch angelegt. Neben Sachverhalten war aus Gründen der Effizienz kein Platz für persönliche Anmerkungen oder gar zwischenmenschliche Beziehungen.

Statt Aufträge gab es individuelle Befehle für einzelne Mitarbeitende. Das sorgte für Unzufriedenheit beim Thema Gestaltung und Mitbestimmung. Die Führungskraft hatte das Gefühl, dass die Aufträge nicht korrekt und erst recht nicht schnell genug umgesetzt würden. Im Zuge des Coachings erkannte die Führungskraft, dass Kommunikation auch Zuhören bedeutet. Es entstand die Erkenntnis: „Wollen Sie gute Kommunikation, machen Sie Pausen.“ Die Führungskraft wollte sich weiterentwickeln: Vom Mikromanager zum Visionär. Sie wollte lernen, ihre Mitarbeitenden von ihren Ideen zu überzeugen und gleichzeitig auch die Belange ihres Personals zu berücksichtigen. Die Dienststelle überarbeitete ihre Besprechungsformate, sodass Möglichkeiten für Feedback und Austausch entstanden, was einige Besprechungen sogar ganz überflüssig machte.

Investition in die Mitarbeitenden

Gute Kommunikation findet wechselseitig statt: Je aufmerksamer Sie Ihren Mitarbeitenden zuhören, desto besser erfahren Sie, wie es ihnen gerade geht oder ob es irgendetwas gibt, das sie in ihrer Arbeitsleistung einschränkt. Außerdem stellen Sie sicher, dass ihre Aufträge auch in Ihrem Sinne

verstanden werden. Es mag zunächst paradox erscheinen, aber um effizienter in der Auftrags Erfüllung zu werden, lohnt es sich, Zeit in die Belange der Mitarbeitenden zu investieren. Kernprinzip der Auftragstaktik ist es, die Mitarbeitenden vom Auftrag zu überzeugen, denn nur so können Geführte im Sinne der übergeordneten Führung handeln. Was militärische Führungskräfte schon früh in ihrer Ausbildung lernen, gilt gleichermaßen für zivile Führungskräfte. Dieses Verständnis

Feedback sollte regelmäßig aktiv eingefordert und wertschätzend angenommen werden. Wer könnte besser Ihre Führungsleistung einschätzen als jemand, der durch Sie geführt wird?

hat in der Bundeswehr bereits lange Tradition, im Kontext der zivilen Wirtschaft spricht man heute von agiler Führung. Dies erfordert Kommunikation nach dem Prinzip Klarheit und Wahrheit, authentische Aussagen, die mitarbeiterorientiert und mit passender Ansprache kommuniziert werden.

Eine Führungskraft sagte zu ihrem Coach: „Sie können gerne mit all meinen Leuten reden. Ich werde aber von Ihnen nichts Neues erfahren. Ich gehe durch alle Büros, trinke im Gemeinschaftsraum Kaffee, stehe als Raucher bei jedem Wetter draußen und rede mit allen. Also noch einmal: Ich bin davon überzeugt, meine Leute sagen mir alles und auch, wo ihnen der Schuh drückt.“ Nach dem ehrlichen Feedback aus Umfeld-Interviews mit ihren Mitarbeitenden reagierte die Führungskraft schockiert: „Oh mein Gott, warum sagen die mir das nicht? Ich muss ganz dringend an der Art meiner Kommunikation arbeiten. Reden alleine reicht wohl nicht.“

Wer fragt, führt!

Gespräche machen einen Großteil des Dienstalltags einer Führungskraft aus. Dabei ist es wichtig, nicht nur zu senden, sondern auch zu empfangen. Es hilft, den Mitarbeitenden empathisch und interessiert zu begegnen, denn wer fragt, führt! Das erfordert natürlich auch Kritikfähigkeit. Feedback sollte regelmäßig aktiv eingefordert und wertschätzend angenommen werden. Wer könnte besser Ihre Führungsleistung einschätzen als jemand, der durch Sie geführt wird?

Im positiven Nebeneffekt fühlen sich Ihre Mitarbeitenden respektiert und eingeladen, ihren Dienst mitzugestalten.

Fazit

Das, was bereits vor über 30 Jahren galt, gilt auch heute noch und sollte vor dem Hintergrund der Herausforderungen der Zeitenwende und der wieder im Fokus stehenden Landes- und Bündnisverteidigung um den Aspekt der aktiven Kommunikation im Sinne des Zuhörens ergänzt werden.



**Oberst
Jochen Geck**

ist Bereichsleiter Coaching am Zentrum Innere Führung. Der Beitrag entstand unter Mitarbeit von Hauptmann Madeleine Degen, Führungskräftecoach, und Stephanie Renneberg, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Bereich Coaching, Dezernat Diagnostik/Evaluation/Ausbildung am Zentrum Innere Führung.

Eine Balance zwischen Gesetz und Fingerspitzengefühl

Die Aussage „Man darf ja gar nichts mehr sagen!“ ist immer häufiger Teil von Pausengesprächen und Kaffeerunden und legt nahe, bei den Soldatinnen und Soldaten sei der Eindruck entstanden, dass die verschiedensten gesellschaftlichen Entwicklungen dazu führen, dass man seit Neuestem aufpassen muss, was sie oder er von sich gibt.

von Jennifer Kuprat

Dürfen wir heute wirklich weniger sagen als früher? Früher etwa, als noch keine Frauen Dienst an der Waffe geleistet haben? Oder früher, als die Gesellschaft noch eine andere war? Juristisch ist die Antwort klar: nein. Die relevanten Gesetze, namentlich das Strafgesetzbuch, das Soldatengesetz oder das Soldatinnen- und Soldatengleichbehandlungsgesetz legen heute niemandem andere Rechte und Pflichten auf als noch vor 20 Jahren.

Das Problem muss also woanders liegen. Die Aussage „Man darf ja gar nichts mehr sagen“ fällt häufig im Zusammenhang mit der Abgrenzung von zwischenmenschlichem Miteinander einerseits und verbaler (sexueller) Belästigung andererseits. Hinzu kommt die aktuelle Diskussion um die Einführung der Strafbarkeit des sogenannten Catcallings¹. Doch muss sich jede Soldatin und jeder Soldat wirklich schicksalsergeben damit zufriedengeben, „nichts mehr sagen“ zu dürfen?

Rechtliche Grenzen

Juristisch gesehen ist das unzutreffend. Als Soldatin oder als Soldat und damit als Staatsbürgerin oder Staatsbürger in Uniform darf ich mich – im Rahmen meines soldatischen und staatsbürger-

lichen Rechtsrahmens – äußern, wie ich möchte. Die Grenze liegt da, wo eben diese rechtlichen Rahmenbedingungen überschritten werden. Doch wo ist das?

Nehmen wir exemplarisch die (sexuelle) Belästigung nach dem Soldatinnen- und Soldatengleichbehandlungsgesetz (im Folgenden: SoldGG). Demnach darf ich im dienstlichen Kontext grundsätzlich nichts sagen, was meinem Gegenüber unerwünscht ist und was bezweckt oder bewirkt, dass seine oder ihre Würde verletzt wird, soweit eines der Merkmale², die das SoldGG schützt, betroffen ist (Vgl. § 3 Abs. 3, 4 SoldGG).

(1) Aber wie soll man wissen, bevor man etwas äußert, ob die Aussage vom Gegenüber unerwünscht sein wird? Das

erfordert besonderes Fingerspitzengefühl. Sollte man also lieber gar nichts mehr sagen, bevor man Gefahr läuft, das Falsche zu sagen? Schließlich handelt es sich bei dem Merkmal der Unerwünschtheit um ein subjektiv vom Empfänger oder der Empfängerin auszulegendes Empfinden, das die aussendende Person vielleicht allenfalls erraten kann. Folgt man dem Bundesverwaltungsgericht, welches sich immer wieder mit den Fragestellungen zu § 3 Abs. 3, 4 SoldGG befasst, so kann man hoffen, dass für die maximal subjektive Empfindung ein objektivierbarer Maßstab angelegt werden kann: Unerwünscht ist etwas, wenn ein objektiver Dritter, der die Situation beobachtet, den Eindruck gewinnt, dass die handelnde Person hätte erkennen können und müssen, dass der betroffenen Person das konkrete Verhalten unangenehm ist.³ Was bedeutet das für die hiesige Betrachtung?

Belästigungen verhindern

Ich muss mir überlegen, was ich wann, wie, wo und wem gegenüber sage. Das ist kein neuer, von Juristinnen und Juristen künstlich erschaffener Maßstab, sondern sozialadäquates Verhalten. Schon im Kindergarten lernen wir: „Was du nicht willst, was man dir tu', das füg' auch keinem anderen zu.“ Mehr verlangt das SoldGG nicht, wenn es sich zum Ziel setzt, derartige Belästigungen zu verhindern.

→
Soldatinnen und Soldaten beim Karten spielen. Eine Ausgelassenheit, die zu Aussagen oder Handlungen verleiten kann, die bei der Kameradin oder dem Kameraden unerwünscht sind.



¹ Catcalling meint sexuell konnotierte Verhaltensweisen bzw. verschiedene Arten der sexuellen Belästigung ohne Körperkontakt, so Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen, Catcalling – KFN e.V. (zuletzt abgerufen am 5. Mai 2023). Zum Stand der Diskussion: Hoven/Rubitzsch/Wiedmer, Catcalling – Eine phänomenologische und strafrechtliche Betrachtung, KriPoZ 3/22, 175 ff.

Beziehung

Nachrichten, die ein Empfänger oder eine Empfängerin aufnimmt, können unterschiedliche Empfindungen auslösen. Wertschätzung, Missachtung, Demütigung, Respekt liegen dicht nebeneinander.

↑ Winfried Stecher, einer der ersten früheren Soldaten der Bundeswehr, der für erlittenes Unrecht wegen seiner Homosexualität rehabilitiert wurde.

(2) Neben dem Merkmal der Unerwünschtheit darf die getätigte Aussage auch keine Würdeverletzung bei der betroffenen Person verursachen. Dabei meint „Würde“ nicht die unantastbare Menschenwürde, sondern den kameradschaftlichen Achtungsanspruch. Würdige ich meinen Kameraden oder meine Kameradin herab in Bezug auf eines der durch das SoldGG geschützten Merkmale, muss ich mit disziplinarischen Konsequenzen rechnen.⁴ Das ist nicht neu. Das ist (auch) Kameradschaft; das ist (auch) inner- und außerdienstliches Wohlverhalten. All diese Pflichten gelten für Soldaten seit Aufstellung der Bundeswehr und für Soldatinnen seitdem sie die Möglichkeit haben, Teil der Streitkräfte zu sein. Das SoldGG tritt seit dem Jahr 2005 neben diese bestehenden soldatischen Pflichten und konkretisiert diese.

(3) Treffe ich also im dienstlichen Kontext die Würde verletzende Aussagen, die in den Anwendungsbereich des SoldGG fallen, riskiere ich einen Verstoß gegen dieses und zwar unabhängig davon, ob ich dies bewusst oder unbewusst getan habe. Darf ich also tatsächlich nichts mehr sagen, weil ich Gefahr laufe, gegen das SoldGG zu verstoßen, selbst wenn mir das nicht bewusst ist?

Gehe ich mit meiner Aussage das Risiko einer Grenzüberschreitung bewusst ein, nehme ich die Konsequenzen meines Handelns billigend in Kauf. Fahre ich beispielsweise mit meinem Auto bewusst 50 Stundenkilometer in einer 30er-Zone weiß ich, was passiert, wenn ich erwischt werde und nehme das billigend in Kauf. Gleiches gilt für bewusste Aussagen, die gegen das SoldGG verstoßen; eine Erziehung

durch disziplinarische Maßnahmen ist naheliegend und erforderlich.

Erziehung zur Handlungssicherheit
Schwieriger wird es bei (wirklich) unbewussten Äußerungen, die in den Anwendungsbereich des Belästigungsverbots des SoldGG fallen. Wie das Sprichwort schon sagt: Unwissenheit schützt vor Strafe nicht. Wobei Strafe hier, aus disziplinarischer Sicht, Erziehung meint. Verstößt meine bewusste Äußerung unbewusst gegen die Maßstäbe des SoldGG, hätte ich mich entweder besser informieren oder man hätte mich besser erziehen oder ausbilden müssen. Dieses Versäumnis, entweder mein eigenes, das meines privaten Umfelds oder das meiner Vorgesetzten, wird dann durch eine disziplinarische Würdigung nachgeholt. Das ist keine Bestrafung, sondern Erziehung, um in Zukunft Handlungssicherheit zu erreichen. Eine Bestrafung sieht das Disziplinarrecht gerade nicht vor.

Fazit

Was lässt sich festhalten? Wenn Soldatinnen und Soldaten sagen, dass sie nichts mehr sagen dürfen, meinen sie wohl eher, dass sie handlungsunsicher sind, was sie sagen dürfen. Letzteres kann und muss geändert werden – durch Ausbildung, vorbildliches Verhalten, Erziehung, das Schaffen von Handlungssicherheit und eben durch die Maßstäbe der Inneren Führung.



Oberregierungsrätin Jennifer Kuprat

ist Rechtsdozentin am Zentrum Innere Führung in der Abteilung Recht und dort im Bereich Recht und Soldatische Ordnung eingesetzt.

² Rasse, ethnische Herkunft, Religion, Weltanschauung, sexuelle Identität, Geschlecht und (mit Einschränkungen) Behinderung, vgl. § 1 SoldGG

³ BVerwG, Urteil vom 6. April 2017 – 2 WD 13.16, Rn. 85; Urteil vom 4. März 2020 – 2 WD 3.19, Rn. 20

⁴ BVerwG, Urteil vom 10. November 2022 – 2 WD 20.21, Rn. 50



WAHR HAFTIG KEIT

Eine soldatische Tugend
vor dem Aus?!

Wahrhaftigkeit – ein altmodisch klingender Begriff. Bei genauerem Hinsehen jedoch die Grundlage für unseren Umgang miteinander. Wie sieht es nun aber mit der Wahrhaftigkeit in der Bundeswehr aus und ist sie überhaupt umzusetzen?

von Maria Smolinsky und
Günther Demleitner

Der Generalinspekteur der Bundeswehr, General Carsten Breuer, hebt in seinem Tagesbefehl vom 20. März 2023 die Bedeutung der Wahrhaftigkeit hervor: „Für unsere Zusammenarbeit verspreche ich Ihnen von meiner Seite klare Kante, Offenheit, Transparenz und Vertrauen und erwarte das Gleiche auch von Ihnen.“ Für uns bedeutet das, Hand aufs Herz: Wer bleibt stets und ständig wahrhaftig? Was heißt überhaupt Wahrhaftigkeit? Wenn wir an soldatische Tugenden denken, kommen uns allen wahrscheinlich zunächst Kameradschaft und Tapferkeit in den Sinn. Wie viele werden aber Wahrhaftigkeit damit verbinden? Leutnant zur See Victor O., Analyst im Bereich der strategischen Aufklärung, stellt fest, dass der Begriff „heutzutage im normalen Sprachgebrauch kaum noch benutzt wird“. Hinzu kommt, dass dieser Begriff sehr altmodisch und unklar erscheint. Oftmals wird Wahrhaftigkeit mit der Ehrlichkeit gleichgesetzt. Ganz falsch ist dieser Ansatz nicht, denn von einem wahrhaftigen Menschen wird erwartet, dass er oder sie die Wahrheit spricht. Zur Wahrhaftigkeit tritt aber noch ein weiterer Aspekt hinzu: die Authentizität. Der entscheidende Unterschied ist, dass wahrhaftige Menschen nicht nur die Wahrheit sagen, sondern,

dass sie auch davon überzeugt sind und zu dem Gesagten stehen. „Man sollte sich nicht verstellen, um anderen zu gefallen, sondern so bleiben wie man ist“, so Victor O. Wahrhaftigkeit bedeutet somit mehr als nur die Wahrheit zu sagen. Aber wahr ist auch: Niemand ist perfekt und wir alle sagen sicherlich nicht immer die absolute Wahrheit, ob aus Bequemlichkeit oder aus Angst vor Konflikten.

Ein Mensch, der wahrhaftig ist, könnte als ehrlich, anständig, korrekt, integer, authentisch und vertrauenswürdig beschrieben werden. Auch wenn diese Bezeichnungen in ihren Nuancen unterschiedliche Schwerpunkte setzen, sind sie doch in ihrem Kern gleich. Sie alle bedeuten, dass Denken, Sprechen und Handeln eines Menschen sich an den Werten eines guten, sozialen Miteinanders orientieren und alle drei Aspekte im Einklang miteinander stehen. Für den Jugendoffizier Hauptmann Stefano C. bedeutet Wahrhaftigkeit eine „innere Haltung“ und „die Wahrheit in den Mittelpunkt“ des eigenen Handelns zu stellen. Ein wahrhaftiger Mensch folgt also seinen Werten und tut, was er sagt. Solche Menschen wirken auf uns geradlinig, glaubwürdig und vertrauenswürdig.

Ungeschminkte Wahrheit

Wahrhaftigkeit – ein schwieriges Wort mit einer noch komplizierteren Umsetzung, denn mit der Wahrheit nehmen wir Deutschen es grundsätzlich nicht so genau. Laut einer Statistik aus dem Jahr 2018 lügen 58 Prozent der Deutschen tagtäglich.² Fehlende Wahrhaftigkeit stellt somit ein gesellschaftliches Problem dar und wirkt sich auch in der Bundeswehr negativ aus. Beispielhaft sind hierfür „geschönte Meldekettens“³ zu nennen. Kein Vertrauen, fehlende soldatische Tugenden oder Angst vor negativen Konsequenzen – die Beweggründe für fehlende Wahrhaftigkeit sind vielfältig. Dieser Problematik scheint sich auch der Verteidigungsminister bewusst zu sein, so betonte er in einer seiner ersten Reden im neuen Amt: „Beraten Sie mich offen und kritisch! Schildern Sie mir die ungeschminkte Wahrheit.“⁴

Die Analysen des Bereiches Innere und Soziale Lage der Bundeswehr (ISoLaBw) zeigen Erschreckendes auf. So stellt Benjamin S., Einsatzoffizier im Bereich ISoLaBw, heraus, dass das „Vertrauen in den unterstellten Bereich in allen Führungsebenen fehlt“. Weiterführend ist festzustellen, dass das „Traditionsverständnis sowie soldatische Tugenden einen nie dagewesenen Tiefpunkt

58%

der Deutschen lügen laut einer Statistik aus dem Jahr 2018 tagtäglich



erreicht haben“. Als drittes Beispiel nennt Oberleutnant Benjamin S. die interne Kommunikation. So zeigen die Analysen der Pflichtlehrgänge am Zentrum Innere Führung (ZInFü), dass „auf allen Führungsebenen die unzureichende Kommunikation äußerst negativ bewertet wird“. Darüber hinaus führt Benjamin S. an, dass „das Führen

mit Auftrag als Alleinstellungsmerkmal der Inneren Führung zunehmend ins Hintertreffen gerät und das Mikromanagement stetig zunimmt“. Woher soll dann Wahrhaftigkeit erwachsen? Grundsätzlich hängt Wahrhaftigkeit ganz wesentlich mit Selbstkompetenz und Sozialkompetenz zusammen.

Selbstkompetenz:

Wie ehrlich bin ich zu mir selbst?

Die frühere britische Premierministerin Margaret Thatcher hat einmal gesagt: „Achte auf Deine Gedanken, denn sie werden Deine Worte. Achte auf Deine Worte, denn sie werden Deine Taten. Achte auf Deine Taten, denn sie werden Deine Gewohnheiten. Achte auf Deine Gewohnheiten, denn sie bilden Deinen Charakter. Und achte auf Deinen Charakter, denn er wird Dein Schicksal.“ Wahrhaftigkeit ist also kein endgültiger Zustand, sondern ein Prozess, der ein Leben lang andauert und der es notwendig macht, sich immer wieder zu hinterfragen. Wahrhaftigkeit fängt zuerst einmal bei uns selbst an. Das ist ein wichtiger Aspekt der persönlichen Entwicklung. Es geht darum, ehrlich zu sich selbst zu sein, sich anzunehmen und zu steuern. Dabei ist es wichtig, sich seiner eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein und angemessen darauf zu reagieren. Wir übernehmen dann Verantwortung für uns selbst und überlassen es nicht jemand anderem, uns zu lenken. Wenn wir uns selbst belügen und uns für jemand anderen ausgeben, also eine Person spielen, die wir nicht selber sind, können wir uns nicht auf die Stärkung unserer tatsächlichen Fähigkeiten und Eigenschaften konzentrieren und uns nicht mit unseren Problemen auseinandersetzen und sie lösen. Darüber hinaus kann das



Bundesminister der Verteidigung, Boris Pistorius, und Generalleutnant Alfons Mais, Inspekteur des Heeres, besuchen die Übungsdörfer Bonnland und Reußendorf bei der Infanterieschule Hammelburg, Mitte Mai 2023.

„Beraten Sie mich offen und kritisch! Schildern Sie mir die ungeschminkte Wahrheit.“

Boris Pistorius, Bundesminister der Verteidigung



„Achte auf Deine Gedanken, denn sie werden Deine Worte. Achte auf Deine Worte, denn sie werden Deine Taten. Achte auf Deine Taten, denn sie werden Deine Gewohnheiten ...“

Margaret Thatcher, ehemalige britische Premierministerin

↑ Die ehemalige britische Premierministerin Margaret Thatcher, hier bei einem Truppenbesuch in Fallingbommel 1986, legte großen Wert auf Wahrhaftigkeit.

Verleugern der Wahrheit zu emotionalen Problemen wie Angst, Depression oder Stress führen. Wenn wir uns selbst belügen, können wir letztlich auch anderen Menschen gegenüber nicht ehrlich und authentisch sein.

Sich seiner selbst bewusst zu werden, erfordert Zeit und Kraft. Es ist nicht einfach, sich seinen eigenen Schwächen zu stellen und sich diese einzugestehen. Bei aller Selbstreflexion sollten wir aber nicht allzu kritisch mit uns umgehen. Niemand ist perfekt, aber jeder Weg beginnt mit einem ersten kleinen Schritt.

Sozialkompetenz:

Schafft Wahrhaftigkeit Vertrauen?

Wahrhaftigkeit ist im menschlichen Miteinander wichtig, weil sie die Grundlage für Vertrauen, Respekt und Integrität bildet. Nur wenn wir ehrlich und wahrhaftig sind, können wir gute

Beziehungen aufbauen und pflegen. Insbesondere als Soldaten und Soldatinnen sind wir darauf angewiesen, dass unsere Kameraden, Kameradinnen und Vorgesetzte wahrhaftig, ehrlich und korrekt sind. Im Ernstfall kann unser Leben davon abhängen.

Ehrlichkeit in der Gruppe erfordert aber auch immer wieder Mut und Verantwortungsbewusstsein, da es oft schwierig ist, die Wahrheit zu sagen, besonders wenn sie unpopulär und unangenehm ist. Wenn wir uns aber aus eigener Überzeugung und Stärke heraus dazu verpflichten, ehrlich zu sein, können wir Beziehungen aufbauen, die auf Offenheit und Vertrauen beruhen. In solchen Beziehungen können Kritik oder eine unangenehme Wahrheit ausgesprochen werden, ohne dass die Gefahr für einen größeren Konflikt daraus entsteht.

Eine wichtige Rolle spielt dabei die Kommunikation miteinander. Wenn wir ehrlich und wahrhaftig sind, sind wir offen und zugänglich für die Perspektiven und Bedürfnisse anderer. Dies kann dazu beitragen, Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden und uns dabei helfen, gut miteinander umzugehen und Beziehungen aufzubauen, die auf gegenseitigem Verständnis und Respekt basieren.

Schließlich trägt Wahrhaftigkeit auch zur Integrität und Glaubwürdigkeit bei, da sie zeigt, dass wir uns an unsere Werte und Prinzipien halten und bereit sind, für das einzustehen, was wir für richtig halten.

Als soziale Wesen streben wir Menschen danach, akzeptiert und in einer Gruppe integriert zu werden. Sich innerhalb einer Gruppe, in der jemand

² Studie Ehrlichkeit und Lügen der Deutschen | Repräsentative Statistik (splendid-research.com)

³ Geschönte Meldekettchen, von Julia Weigelt, in: .loyal, 03. November 2022, Reservistenverband

⁴ „Wir sind das Zeitenwendenministerium!“ (extranet-bw.de)

offensichtlich gemobbt wird, als einzige Person dem Mobbing entgegenzustellen, braucht Mut und Überwindung. Dem oder der Vorgesetzten nicht zu widersprechen und entgegen der eigenen Bewertung zu argumentieren, ist manchmal leichter, als sich zu behaupten. Schließlich kann Wahrhaftigkeit eher zu Konflikten führen, als mit dem Strom zu schwimmen. Wahrhaftigkeit ist im Umkehrschluss aber auch nicht immer mit Konflikten gleichzusetzen. Es bedeutet darüber hinaus, nicht immer alles zu sagen was man denkt. Die unverblünte Wahrheit kann als Ohrfeige empfunden werden. Vielmehr müssen eine konstruktive Kritik und eine professionelle Argumentation oder Bewertung im Fokus stehen. Es geht also darum, in der Beratung oder Meldung wahrhaftig zu bleiben, die eigenen Grenzen dabei zu kennen und diese nicht zu überschreiten. Hauptmann Stefano C. betont, dass Wahrhaftigkeit „ohne ein offenes Gespräch nicht stattfinden“ kann.

Loyalität und Wahrhaftigkeit

In diesem Zusammenhang ist Loyalität ein wesentlicher Faktor, denn selbst wenn die eigenen Vorschläge oder Empfehlungen nicht angenommen wurden, bleiben wir loyal und

Loyalität ist ein wesentlicher Faktor, denn selbst wenn die eigenen Vorschläge oder Empfehlungen nicht angenommen wurden, bleiben wir loyal und erfüllen den Auftrag mit voller Kraft.

Generalinspekteur Carsten Breuer fordert dazu auf, Verantwortung zu übernehmen. Dazu gehört auch die Wahrhaftigkeit.



erfüllen den Auftrag mit voller Kraft. Auch das gehört zur Wahrhaftigkeit, „es geht immer um den Auftrag und nicht um mich“, so Leutnant zur See Victor O. Er berät seine „Vorgesetzten nach bestem Wissen. Diese prüfen alle Lösungsmöglichkeiten und wählen die beste Lösung für den Auftrag aus.“ Deshalb kann er auch danach handeln, selbst wenn es nicht sein Lösungsvorschlag war.

Untergebene benötigen aber auch Vertrauen zu ihren Vorgesetzten, um wahrhaftig auszusagen, zu melden und zu bewerten. Zudem muss eine Führungskraft Wahrhaftigkeit vorleben, um Glaubwürdigkeit zu erlangen und in der Folge Vertrauen aufbauen zu

Seite 28: Fotos: picture alliance/dpa/Kay Nietfeld; Bundeswehr/Jonas Weber; Bildcollage: Ideenhaus/Michael Zimmermann; Seite 29: Bundeswehr/Katharina Roggmann; Bundeswehr/Nicolas Caldas Hofmann; Bundeswehr/Jana Neumann



Diskussionsforum „Innere Führung stellt sich“

Ihre Meinung ist uns wichtig. Aus diesem Grund wurden Auszüge aus Interviews mit Truppenangehörigen in den Beitrag aufgenommen.

Sie können sich gerne im Forum „Innere Führung stellt sich“ an der Diskussion zum Thema beteiligen und Ihre Gedanken einbringen, denn nur gemeinsam gestalten WIR die Bundeswehr. **Ausbildungsmaterialien zum Themenfeld finden Sie zudem im Portal Innere Führung (PIF).**

können. „Wenn ich selbst wahrhaftig bin, so kann der Funke auch auf andere überspringen“, betont Victor O. Wenn Vorgesetzte Meldungen aus Angst vor negativen Konsequenzen nicht weitergeben, handeln sie entgegen der Grundsätze der Inneren Führung und verlieren das Vertrauen ihrer Untergebenen. Wahrheit fördern und einfordern muss die Devise der Zukunft sein, um die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr bei der Landes- und Bündnisverteidigung sicherzustellen. Eine wahrhafte Kommunikation führt somit innerhalb der Bundeswehr zum Erfolg und ermöglicht damit auch eine gestärkte Glaubwürdigkeit in der Außendarstellung.



Diesen Artikel können Sie online nachhören.



**Major i.G.
Dr. Maria Smolinsky**

ist Einsatzstabsoffizierin im Dezernat Menschenführung/ Politische Bildung im Bereich Operative Gestaltung in der Abteilung Weiterentwicklung Innere Führung am Zentrum Innere Führung.



**Oberstleutnant
Günther Demleitner**

ist Historiker und Dezernatsleiter Menschenführung/Politische Bildung in der Abteilung Weiterentwicklung Innere Führung am Zentrum Innere Führung.



SELBSTREFLEXION

Mut zur Wahrhaftigkeit ist eine Aufgabe der Unterstellten und der Vorgesetzten zugleich. Werfen Sie also gerne einen Blick in den Spiegel und stellen sich die folgenden, unbequemen Fragen:

1 Rolle: Eigene Persönlichkeit

- Was sind meine Stärken und Schwächen?
- Welche Werte sind mir wichtig?
- Bin ich immer fair zu anderen, und welche Vorurteile habe ich?
- Bin ich bereit, dazuzulernen und meine eigenen Ansichten zu hinterfragen und auch zu korrigieren?

2 Rolle: Unterstellte

- Ist wahrhaftiges Handeln für mich manchmal eine Überwindung und wenn ja, warum?
- Habe ich in bestimmten Situationen nicht vollumfänglich wahrhaftig gehandelt und warum nicht?
- Wann ist für mich die Grenze erreicht, ab der das Verhalten meiner Vorgesetzten meinen persönlichen Werten oder unseren gemeinsamen soldatischen Tugenden widersprechen?

3 Rolle: Vorgesetzte

- Habe ich eine ehrliche Beratung oder Bewertung gewollt und eingefordert?
- Wie reagiere ich auf Bewertungen oder Beratungen, die gegen meine eigene Meinung und mein eigenes Handeln gerichtet sind, und bin ich stark genug, Fehler zuzugeben und einen Befehl zu korrigieren?
- Bin ich in meiner Kritik konkret, wertschätzend, realistisch und motivierend?



Als Team auf dem richtigen Kurs: Die Offiziersanwärterinnen und Offiziersanwärter können im Rahmen der militärischen Segelausbildung nur mit einer angemessenen Fehlerkultur, Kommunikation und Entscheidungsfreude den Hafen erreichen.

Marineschule Mürwik:

Mut zum Widerspruch

Potenziale ausschöpfen, Vertrauen schaffen, Fehlermanagement fördern

„Der Stab muss Mut zum Widerspruch zeigen. Die taktisch abweichende Meinung ist zu hören und zu bewerten.“¹ So heißt es in der Marine-internen Vorschrift „Führung maritimer Operationen auf taktischer Ebene“, die den Führungsprozess der Marine beschreibt. Aufgabe der Ausbildung in der Deutschen Marine ist es also, die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln, um dieses Mindset bei ihren zukünftigen Führungskräften zu entwickeln. Ausbildungseinrichtungen, Auszubildende sowie Trainingsteilnehmende sehen sich dabei mit Herausforderungen konfrontiert.

von Oliver Backhaus, Rouven Grünhagen und Stefanie Petersen

An der Marineschule Mürwik (MSM) werden zukünftige Offiziere der Marine ausgebildet, die Menschen führen, Entscheidungen treffen und damit richtungsweisend für Kommunikation, Vertrauen, Kritik und Fehlerkultur sein sollen. Der Inspekteur der Marine, Vizeadmiral Jan Christian Kaack, hat in seiner Absicht 2023² ausgeführt, worauf es ankommt: „... Vertrauen, Durchhaltevermögen, Innovationskraft und offene Kommunikation – immer an unseren Zielen orientiert.“

Arbeitgeber der Generation Z

In einer immer unsteteren, unsicheren, komplexeren und undurchsichtigeren Welt starten junge Menschen der Generation Z in die Arbeitswelt. Gleichzeitig stehen sie mehr denn je für Werte wie Freiheit, Individualität, Gerechtigkeit und Diversität ein. Als „digital natives“ sehen sie sich mit der Digitalisierung und einer Schnelllebigkeit konfrontiert, wie keine Generation zuvor. Die im Internet und in sozialen Medien vorherrschende Flut an Informationen führt häufig zu Entscheidungen in Unsicherheit, was sich auch auf die Berufswahl auswirken kann.

Der Arbeitgeber Bundeswehr muss sich auf diese jungen Menschen einstellen und ein auf Vertrauen beruhendes Arbeitsumfeld schaffen. Der übergeordnete militärische Auftrag darf dabei jedoch nicht aus dem Blick geraten, die Werte der Inneren Führung müssen in der Ausbildung vermittelt und die angehenden Führungskräfte zur See, in der Luft und an Land mit den dafür notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden.

Vertrauensförderndes Klima

Es ist notwendig, die Potenziale der jungen Menschen zu erkennen und mit zielgerichteter Ausbildung weiterzuentwickeln. Den angehenden Führungskräften muss ein modernes,



↑ Feierliches Gelöbnis der Offiziersanwärter der Marineschule Mürwik, Crew VII/2006.

Vertrauen schaffendes Führungsverhalten vorgelebt werden. Dazu gehört wertschätzende und respektvolle Kommunikation auf Augenhöhe, die Vermittlung des Zwecks des Auftrags und die Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Vor allem aber sind das Bewusstsein und der Wille zur Übernahme von Verantwortung entscheidend.

„Vertrauen, Durchhaltevermögen, Innovationskraft und offene Kommunikation – immer an unseren Zielen orientiert.“

Vizeadmiral Jan Christian Kaack,
Inspekteur der Marine

¹ Vorschrift Führung maritimer Operationen auf taktischer Ebene, Ziffer 631

² Commander's Intent: Absicht 2023 vom 19. April 2023



← Auch das gemeinsame Einnehmen von Mahlzeiten an Bord ist Bestandteil des maritimen Teambuildings.

Ein bewusster Umgang mit Fehlern muss gefördert werden, indem den angehenden Führungskräften vorgelebt wird, dass vor allem in der Ausbildung Fehler nicht nur gemacht werden dürfen, sondern diese sogar erwünscht sind, um mittels einer Fehleranalyse aus ihnen zu lernen. In der Ausbildung ist es notwendig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, welche Fehler in der Praxis nicht gemacht werden dürfen, da beispielsweise Menschenleben davon abhängen oder die Erfüllung des Auftrags in Gefahr gerät.

Situatives Führen

Militärische Lagen laden nicht zu „Arbeitskreisen“ ein. Angehende Vorgesetzte müssen daher Kompetenzen erwerben, um situativ erkennen zu können, wann konsequente Entscheidungen getroffen werden müssen und wann die Untergebenen kooperativ beteiligt werden können. Diesem situativen Führungsstil liegt die Annahme zugrunde, dass einer überwiegend kooperativ führenden Führungskraft mehr vertraut und gefolgt und somit zielorientierter gearbeitet wird, als bei einer überwiegend autoritär führenden Führungskraft. In den allermeisten Situationen, in einem Projektteam, bei der täglichen Stabsarbeit oder in der Wahrnehmung der Aufgabe der Hörsaalleiterin oder des Hörsaalleiters, ist Beteiligung gefragt. Diese legt die Basis für ein vertrauensvolles Umfeld und eine auf Fortschritt und Weiterentwicklung ausgerichtete Fehlerkultur.

den Führungskompetenzen auszustatten, bevor sie nach einem rund vier Jahre dauernden Studium in die Weiterbildung für die erste Verwendung auf Dienstposten in der Marine gehen. Hierzu müssen die Ziele der militärfachlichen Ausbildung, der Schaffung eines gemeinsamen Mindsets auf Basis der Inneren Führung und der maritimen Prägung gleichzeitig verfolgt werden.

Angehörige der Generation Z sollen mit all den ihnen zugeschriebenen Attributen in die Bundeswehr im Allgemeinen und in die Marine im Besonderen eingewöhnt und zu „einem Teil von Wir“ des „Wir. Dienen. Deutschland.“ werden. Dazu gehört es, ihnen einen moralisch-ethischen Kompass in die Hand zu geben, damit sie verstehen, wofür sie diese Herausforderungen auf sich nehmen. Die Marine und die Bundeswehr insgesamt müssen auf Personal bauen können, das aus Überzeugung auch persönliche Einschränkungen akzeptiert.

Seefahrt als Brennglas

Die MSM bildet fachliches Wissen und praktisches Können sowohl für den militärischen Führungsprozess an Land als auch im Bereich der nautischen Schiffsführung aus. Fachwissen

und souveränes Auftreten reichen zur erfolgreichen Auftrags Erfüllung in der Marine aber nicht immer aus. Das Besondere am Dienstalltag der Bordbesatzungen sind häufige Abwesenheiten von zu Hause und das herausfordernde 24/7-Bordleben. Führungskompetenz ist von herausragender Bedeutung.

Integraler Bestandteil der Ausbildung sind Bordpraktika. Durch sie nehmen die Offizieranwärterinnen und -anwärter Tuchfühlung zur Flotte auf, erleben Vorgesetzte im Bordalltag und lernen das Personal kennen, das sie später selbst führen werden. Elementares Ausbildungsziel ist die Erkenntnis, dass die sichere Teilnahme am Seeverkehr nicht einzig vom nautischen Können oder Fachwissen des Kommandanten abhängt. Auch die Rudergängerin oder der Rudergänger an Bord trägt Verantwortung dafür, in seinem Aufgabenbereich die Ruderbefehle aktiv mitzudenken und sich bei Zweifeln zu melden.

Die Offizieranwärterinnen und -anwärter sollen sich selbst als Teil der erfolgreichen Auftrags Erfüllung begreifen und Eigenverantwortung übernehmen, indem sie selbst führen, sich organisieren, mitdenken und reflektieren. Ziel ist es, dass der Führungsnachwuchs ein situatives Gespür in der Praxis



Die Beurteilung der Lage und anschließende Entscheidung → ist gerade bei der nautischen Schiffsführung in anspruchsvollen Seegebieten eine Teamaufgabe.



↑ Die Brückenbesatzung einer Fregatte hat im Rahmen eines Anlegemanövers zahlreiche Entscheidungen zu treffen. Dazu werden vielfältigste Manöversituationen im Simulator trainiert.

entwickelt. Offizieranwärterinnen und -anwärter werden von erfahrenen Ausbilderinnen und Ausbildern begleitet.

Nautische Schiffsführung

Ein wesentlicher Baustein der Aus- und Weiterbildung des Führungspersonals der Deutschen Marine an der MSM ist das Training in der Ausbildungsausstattung Nautische Schiffsführung (AANS).

„Seefahrt simulieren – Team trainieren“, so der Leitgedanke der AANS. In dem Schiffsführungssimulator wird eine simulationsgestützte Ausbildung im nautisch-operativen Kontext durchgeführt. Hier lernen Neulinge, ein Schiff zu führen, und erfahrene Brückenteams werden weitergebildet. Die Offizieranwärterinnen und -anwärter, die für den Dienst auf der Brücke vorgesehen sind, müssen nach dem Studium zusätzlich den dreimonatigen Wachoffizierlehrgang (WOL) absolvieren. Sie sollen vor allem das Führen eines Brückenteams als verantwortlicher Wachoffizier (WO) meistern. Ihre Leistung wird im Anschluss

sowohl nautisch als auch hinsichtlich des Führungsverhaltens analysiert.

Eine militärische Führungskraft und ein Hochleistungsteam müssen sich in komplexen, dynamischen und gefährlichen Situationen aufeinander verlassen können. Daher wird in der AANS unter Anwendung des sogenannten Crew Resource Managements (CRM) ausgebildet. Zweck und Zielsetzung des CRM beschreiben die Förderung der individuellen und teamorientierten Handlungssicherheit, darüber hinaus die Schärfung des Risikobewusstseins. Insgesamt soll damit ein Beitrag zur Steigerung der Einsatzfähigkeit der Marine erzielt werden.

Die Analyse einer simulationsgestützten Verfahrensübung zeigt eindeutig die zu Grunde liegenden Ursachen für etwaige Fehler. Es ist eine wesentliche Führungsaufgabe, über eine offene Kommunikation, Kritikfähigkeit und Bereitschaft zur Reflexion ein vertrauensvolles Klima zu schaffen.

Dem oder der militärischen Vorgesetzten obliegt es, zwischen der Annahme von Hinweisen auf Fehler und der Durchsetzung des Grundsatzes von Befehl und Gehorsam eine Balance zu finden.

Kapitänleutnant Oliver Backhaus

ist Truppenfachlehrer für Führungslehre und Politik im Offizierlehrgang sowie verantwortlich für das Kommunikationstraining der militärfachlichen Ausbildung (MFA I).

Fregattenkapitän Rouven Grünhagen

ist Verfahrenstrainer nautische Schiffsführung: AANS und Schiffsführungssimulation.

Fregattenkapitän Stefanie Petersen

ist verantwortlich für die Entwicklung der Führungskompetenz sowie die Unterrichtung in Innerer Führung, Politischer Bildung und Allgemeiner Führungslehre.



Feind- bilder

Zum Verständnis von
Gegnerschaft, Feindschaft
und Feind im Kontext
der Inneren Führung

Im Weißbuch 1973/74 wird festgestellt, dass Verteidigungsbereitschaft der Bevölkerung nicht der ideologischen Steuerung bedarf.

Wörtlich heißt es in diesem Zusammenhang: „Der Wille zur Selbstbehauptung, notfalls zur bewaffneten Verteidigung der freiheitlichen Lebensweise, benötigt kein Feindbild.“ Der damalige Bundesverteidigungsminister Georg Leber stellt weiter fest: „Wir können darauf verzichten, junge Bürger dieses Landes, die Soldaten sind, im Haß auf jemanden zu erziehen ...“.

von Roland Wöhrle-Chon

In der Ausbildung, Erziehung und militärischen Sozialisation von Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr soll eine Feindbilderziehung ausdrücklich nicht stattfinden. Es ist aber eine Tatsache, dass für Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr und in Bezug auf deren Selbstverständnis das Wissen um die Gegnerschaft eines potenziellen Aggressors von Bedeutung ist. Bei konkreter Bedrohung und spätestens im Gefecht wird aus potenziellen Gegnern der Feind und bereits in der taktischen Lage das Feindlagebild.

Ungeachtet dessen kennen und haben wir vermutlich alle bestimmte Feindbilder. Woher stammen sie und welche Bedeutungen und Funktionen kommen ihnen zu? Welche Probleme sind mit dem Feindbildkonzept verbunden und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Innere Führung?

Wie entstehen Feindbilder?

Rivalität, Konkurrenz, Gegnerschaft und Feindschaft sind anthropologische Anlagen: Menschen stehen im Wettstreit oder in Konkurrenz zueinander, sie streiten und grenzen sich gegenüber anderen ab. Dies geht hin bis zur Dämo-

nisierung des Anderen, des Fremden, des Gegners, mit dem man aus unterschiedlichen Gründen in Konfrontation tritt und der damit allzu oft als Feind betrachtet wird. Wie geschieht das?

Wir Menschen werden von Bildern geprägt, die wir uns von der Welt machen. Sie entstehen im sozialen Umfeld, aufgrund von Erlebnissen, Erfahrungen, Beobachtungen sowie vor dem Hintergrund von Konventionen, Erziehung und Prägung. Die Sozialpsychologie spricht im Kontext dieser „Bilder in unseren Köpfen“ von Stereotypen, Meinungen, Einstellungen aber auch von Vorurteilen und Ressentiments, die alle in Bezug zum Feindbildbegriff stehen und denen eine unmittelbare Bedeutung für unser Verhalten und Handeln zukommt.

Unter Stereotypen werden verallgemeinernde, klischeehafte und vereinfachte Vorstellungen verstanden, die eher rational geprägt sind. Diese selektiven „Wahrnehmungsschubladen“ erfüllen wichtige Funktionen im sozialen Leben des Individuums, denn sie vereinfachen unsere Bewertung von Situationen und Erlebnissen. Vorurteile beinhalten zu-

sätzlich auch affektive und emotionale Komponenten. Hartnäckige Vorurteile verhindern meistens die Bereitschaft ihrer Trägerinnen und Träger, sich mit dem Vorurteilsobjekt zu beschäftigen, weswegen ein möglicher Abbau des Vorurteils verhindert wird. Die Bezeichnung Feindbild gehört zur Begriffsfamilie des Vorurteils. Die Stereotype Feind bündelt negative Vorurteile nach einem Schwarz-Weiß-Klischee. Daran sind vor allem emotionale, diffuse und unbewusste Negativ-Vorstellungen beteiligt, die zu Realitätsverzerrungen als typisches Merkmal von Feindbildern führen: Das Gegnerbild wird selektiv und einseitig wahrgenommen

Hartnäckige Vorurteile verhindern meistens die Bereitschaft ihrer Trägerinnen und Träger, sich mit dem Vorurteilsobjekt zu beschäftigen.

und bewertet sowie ausschließlich in seinen feindlichen Motiven erkannt und im negativen Sinn von Feindschaft interpretiert.

Funktionen und Probleme von Feindbildern

Gäbe es Feindbilder überhaupt, wenn sie nicht wichtige Funktionen erfüllen? Feindbilder artikulieren oft diffuse Ängste und erlauben in einer komplexen Welt einfache Sinnstrukturen. Sie liefern reduzierte Schemata in einer komplexen und als unübersichtlich empfundenen Umwelt. Negative Gegenbilder werden in Kontrast zu alten, gewohnten und als positiv angesehenen Werten gesetzt und stärken den eigenen Selbstwert durch Feindmarkierung. Feinde sind somit geeignete Abgrenzungsobjekte, ein Kontrast- oder Gegenbild zur eigenen Selbstwahrnehmung, womit sie zugleich zu mehr Zusammengehörigkeit und Gemeinschaftsgefühl innerhalb der eigenen Gruppe beitragen.

Damit erfüllen emotional besetzte Feindbilder wichtige psychosoziale Funktionen: Sie wirken integrierend und fördern Solidarität und Zusammenhalt, indem sie ausgrenzen. Auf diese Weise können die eigene Gruppe, Gemeinschaft oder Nation als gemeinsamer Akteur auftreten und begegnen einem äußeren Feind geschlossener und möglicherweise handlungsfähiger. Gezielt generierte oder replizierte Feindbilder sind in der Lage, Werthaltungen von Menschen zu beeinflussen und moralische Standards zu verändern. Sie können beispielsweise Vorbehalte gegenüber Rüstungsvorhaben und Verteidigungsetats aufweichen. Sie senken Hemmschwellen gegenüber aggressivem Verhalten und dem Einsatz von Waffen und befördern grundsätzlich die Zustimmung für kriegerische Handlungen. Feindbilder können maßgeblich dazu beitragen, in der Bevölkerung die Bereitschaft zu

Feindbilder artikulieren oft diffuse Ängste und erlauben einfache Sinnstrukturen in einer komplexen Welt.

Feindbilder können maßgeblich dazu beitragen, in der Bevölkerung die Bereitschaft zu steigern, Entbehrungen hinzunehmen.

Feindbilder können zeitlich unbegrenzt bestehen bleiben und über Generationen mitgeschleppt werden.

Populismus und die Propaganda totalitärer Systeme operieren bevorzugt mit Feindbildern, weil sich mit ihnen hervorragend Politik machen lässt.

Ausgeprägte Feindbilder können Indikatoren für eine mögliche Eskalation eines Konfliktes hin zu einem Krieg sein.

Die Dehumanisierung des Feindes war und ist in allen menschlichen Kulturen nachweisbar. Damit wird der Weg zu ungezügelter Vernichtung frei.

steigern, Entbehrungen hinzunehmen. Soldatinnen und Soldaten dienen sie zur Vorbereitung für den Einsatz auf Schlachtfeldern und helfen Tötungshemmungen abzubauen. Hass und Vorurteile werden so zur Grundlage für das Töten des Feindes.

Als Grundlagen für die Entstehung von Feindbildern sind aber auch politische Bedingungen entscheidend, wie wir es derzeit wegen des völkerrechtswidrigen Angriffs Russlands auf die Ukraine beobachten. Dieser Krieg spricht nicht nur in der ukrainischen Bevölkerung berechnete Ängste und Emotionen an, die mit dazu beitragen, den politischen und militärischen Gegner als Feind zu verteufeln und zu disqualifizieren und Rückhalt und „Wehrwilligkeit“ in der eigenen Bevölkerung zu erzeugen. Auf dieser Grundlage manifestieren und erklären Feindbilder Ängste, die



↑ Vor den Grands Moulins de Pantin im Nordosten von Paris wurde ein Wandgemälde angebracht, das den Rassismus in der amerikanischen Polizei anprangert. Mehrere Polizeigewerkschaften sind gegen dieses Wandbild und fordern seine Beseitigung.

zur Enttabuisierung des Militärischen und zur Rechtfertigung militärischer Aufrüstung und Gewaltanwendung herangezogen werden können.

Populismus und die Propaganda totalitärer Systeme operieren bevorzugt mit Feindbildern, weil sich mit ihnen hervorragend Politik machen lässt. Sie eignen sich als Produkte systematischer Propaganda, die mit verschiedensten

Mitteln den jeweiligen politisch-ideologischen Gegner dämonisiert, um – oft wider besseren Wissens – eigene politische, wirtschaftliche und militärische Handlungen gegenüber der eigenen Bevölkerung oder anderen Staaten durchzusetzen. Sie dienen damit als Grundlage der Politik, auch wenn sie weitestgehend realitätsfern sind. Feindbilder ignorieren die komplexe und bunte Wirklichkeit und reduzieren



→ Menschen im berüchtigten polnischen Getto Lodz. Sie tragen den Judenstern, das öffentliche Zwangskennzeichen im Dritten Reich.



↑ Feindbild Islam: Demonstranten ziehen am 7. Januar 2017 gegen eine angebliche „Überfremdung“ mit durchgestrichener Moschee auf einem Schild durch die Innenstadt von Köln.

sie aufs Schwarz-Weiße. Sie begünstigen damit Voreingenommenheit und Feindseligkeit, wie es die Geschichte nicht nur im vergangenen Jahrhundert auf erschütternde Weise belegt. Feindbilder können sogar zeitlich unbegrenzt bestehen bleiben und über Generationen mitgeschleppt werden. Da sie nur schwierig gezähmt und aufgehoben werden können, wirken sie unkontrollierbar fort und verselbstständigen sich im ungünstigen Fall bis hin zum Verlust von Hemmschwellen und sittlichen Kulturaufgaben. Die Dehumanisierung des Feindes war und ist in allen menschlichen Kulturen nachweisbar. Damit wird der Weg zu ungezügelter

Feindbilder müssen als das betrachtet werden, was sie sind, nämlich manifestierte Vorurteile, die die Realität negativ verzerren und eine Konfliktlösung behindern.

rollierbar fort und verselbstständigen sich im ungünstigen Fall bis hin zum Verlust von Hemmschwellen und sittlichen Kulturaufgaben. Die Dehumanisierung des Feindes war und ist in allen menschlichen Kulturen nachweisbar. Damit wird der Weg zu ungezügelter

Vernichtung frei. Darin liegt zweifellos eine der größten Gefahren dogmatischer Feindbilder.

Feindbilder in Bedrohungslagen

Politisches Handeln wird stark von Bündniszugehörigkeit, aber auch vom Freund-Feind-Denken beeinflusst. So entstehen kontrastierende und polarisierende Bilder zu politisch oder militärisch relevanten Ereignissen und Akteuren. Die Wahrnehmung umfassender Bedrohung kann dazu führen, dass eine Umbewertung des politischen Gegners in einen feindlichen Gegner verstärkt wird. Die Realität produziert also durchaus auch Feindbilder. Diesbezüglich ist es wichtig, das Verhältnis oder Missverhältnis zwischen tatsächlicher Bedrohung und Feindbildern immer wieder aufzudecken, was in der jüngsten Geschichte der USA jedenfalls zum Teil gelungen ist: Die vom ehemaligen Präsidenten Donald Trump inszenierten Feindbilder wie Medien, Weltgesundheitsorganisation oder

Transgender-Personen – ganz nach politischem oder wahltaktischem Kalkül – entbehren jeder Grundlage. Zweifellos verändert sich unsere Einstellung zum Gegner in Anbetracht berechtigter Bedrohungsgefühle. Ausgeprägte Feindbilder können daher Indikatoren für die mögliche Eskalation eines Konfliktes hin zu einem Krieg sein. Ihnen kommt deshalb bei der Analyse zwischen- und innerstaatlicher Konflikte eine erhebliche Bedeutung zu. Denn spätestens im Kriegsfall scheut sich kaum einer mehr, über Feinde zu sprechen. Der Krieg bestätigt das Feindsein des Feindes, und Feindbilder haben Hochkonjunktur. So erlangen Feindbilder auch vor dem Hintergrund des Ukraine-Kriegs wieder an Aktualität und beeinflussen unser Verständnis von Gegnerschaft, Feindschaft und Feind.

Politische Rahmenbedingungen können die Entstehung, Intensität und Verbreitung von Feindbildern beeinflussen, dies gilt insbesondere in Krisen- und Konfliktsituationen mit hoher realer Bedrohungsgefährdung, denn hier bieten Feindbildkonzepte einen zusätzlichen Orientierungsrahmen und unterstützen dabei die Entscheidungsfindung, wie

dem aggressiven Akteur zu begegnen ist. Der als Feind wahrgenommene Kriegsgegner wird teilweise dekonstruiert, reduziert und abgewertet. Dabei werden dem Feind ausschließlich solche Eigenschaften zugeschrieben, die sich an Vorurteilen und partikularen Vorstellungen orientieren. So verbreitet der russische Präsident Wladimir Putin beispielsweise ein verzerrtes historisches sowie falsches politisches und

Instrumente in der internationalen Politik. Dabei bleibt anzumerken, dass es trotz häufig fehlenden Realitätsbezugs oder trotz der Realitätsverzerrungen bei Feindbildern auch solche gibt, deren Intensität dem Ausmaß der Bedrohung entspricht, sofern sie ein tatsächlich vorhandenes Konfliktpotenzial zwischen Gegnern beschreiben. So erleben beispielsweise derzeit viele Menschen in den ehemaligen Sowjetrepubliken, insbesondere in den baltischen Staaten, den völkerrechtswidrigen Angriffskrieg Russlands auf den Nachbarstaat Ukraine zu Recht als Bedrohung der eigenen Sicherheit. Umso wichtiger erscheint es, sich dafür einzusetzen, die wirklichen Gegensätze und tieferen Konflikte hinter den Feindbildern aufzudecken und nach Möglichkeit abzubauen, zu lösen und zu heilen.

Zugleich bleibt die Herausforderung bestehen, die Überzeugungskraft unserer Werte in den Fokus zu rücken, da erst das Wissen um das, wofür man bereit ist, sein Leben einzusetzen, die Einsatzbereitschaft und den notwendigen Kampfgeist erzeugt. Der deutsche Soldat und die deutsche

Soldatin verteidigen die freiheitliche demokratische Grundordnung der Bundesrepublik Deutschland, auf die sie einen Eid geleistet haben. Gemäß der Konzeption der Inneren Führung gewinnen Soldaten ihre Motivation auf Grundlage der Werte, für die der Staat steht und die als verteidigungswürdig erachtet werden. Wichtig dafür ist allerdings, dass diese Werte erkannt und erlebbar werden. Auch der militärische Gegner ist vor allem ein Mensch. Unmenschlichkeit und Verstöße gegen die Menschenrechte müssen tabu sein, denn im Konfliktfall darf nicht das unverant-

wortlich zerstört werden, was verteidigt werden soll. Dazu gehören Rechtsstaatlichkeit, Freiheit und Menschlichkeit sowie die Verpflichtung für den Erhalt des Friedens. Nicht Hass motiviert Soldatinnen und Soldaten, sondern Friedensliebe, nicht die Ausbildung zum Töten, sondern Kriegsverhinderung und Absicherung der politischen Friedensgestaltung, und nicht zuletzt die Wahrung und Achtung der Würde aller Menschen und die Bereitschaft, diese zu schützen. Eine Feindbilderziehung stünde diesem diametral entgegen und wäre völlig inkompatibel.

Moderne, dem Pluralismus verpflichtete demokratische Gesellschaften stehen für Offenheit, Vielfalt und Toleranz. Die Regulierung und Lösung von Konflikten muss daher die Überwindung von Feindbildern und damit den Feindbildverzicht zum Ziel haben. Aufklären, Bilden und Erziehen sowie insbesondere die im Rahmen der Aufgaben der Inneren Führung stattfindende Charakter- und Persönlichkeitsbildung von Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr müssen den Abbau unerwünschter Feindbilder miteinschließen. Ein Missbrauch und strategisches Nutzen von Feindbildern würden in einem freiheitlich demokratischen System und von einer offenen Gesellschaft entlarvt werden und zu erheblichem Vertrauensverlust führen. Daher findet in der Bundeswehr keine Feindbildausbildung statt, weil sie weder notwendig noch möglich ist.



↑ Rekruten der Marineoperationsschule (MOS) sprechen die Gelöbnisformel bei ihrer Vereidigung in Bremerhaven, am 2. Februar 2023.

völkerrechtliches Bild von der Ukraine, wenn er das Land als von Nazis regiert bezeichnet und ihm kurzum die Existenzberechtigung abspricht.

Feindbildverzicht als Auftrag der Inneren Führung

Feindbilder müssen als das betrachtet werden, was sie sind, nämlich manifestierte Vorurteile, die die Realität negativ verzerren und eine Konfliktlösung behindern. Das disqualifiziert sie im Hinblick auf ihre reduzierte Orientierungsfunktion und gesellschaftliche Meinungsbildung genauso, wie als



Dr. Roland Wöhrle-Chon
ist Wissenschaftlicher Direktor und im Projektbereich Ethik, Militärseelsorge und Innere Führung am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr tätig.



Lange Schatten

von Putins Krieg
über Nahost



Israelische und palästinensische Politiker geben sich zurückhaltend, was ihre Positionierung im russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine betrifft. Die komplizierten Machtkonstellationen im Nahostkonflikt erschweren eindeutige Parteinahmen.

von Harald Stutte

Manch angekündigter Besuch lässt dann doch etwas länger auf sich warten. Erst ein Jahr nach Kriegsbeginn, Mitte Februar 2023, traf mit Außenminister Eli Cohen der erste hohe Regierungsvertreter Israels in der ukrainischen Hauptstadt Kiew ein.

„Ich habe heute Morgen Kiew erreicht, auch um zu sagen: Israel steht der Ukraine und dem ukrainischen Volk in dieser schwierigen Zeit bei“, twitterte der Minister. Das Programm für den Besuch des erst im Dezember 2022 ernannten Ministers, eines Mitglieds der Likud-Partei, las sich wie ein klares Bekenntnis der Solidarität mit dem angegriffenen Gastgeberland: So besuchte Cohen die Stadt Butscha, wo russische Soldaten im Frühjahr 2022 ein Massaker angerichtet hatten, das von vielen als Kriegsverbrechen bezeichnet wird.

„Es ist unmöglich, in Anbetracht der Gräueltaten und Horrorgeschichten, die ich gehört habe, gleichgültig zu bleiben“, so der sichtlich betroffene Israeli.

Anschließend pflanzte er einen Baum an der Gedenkstätte Babyn Jar, zur Erinnerung an die Opfer der 1941 in Verantwortung der Wehrmacht innerhalb von 48 Stunden dort ermordeten 33.000 jüdischen Männer, Frauen und Kinder.

Moskau: Israels Außenminister im „Nazi-Staat“

Die Botschaft kam beim Aggressor an – und sorgte dort für Verstimmung: „Die Welt steht auf dem Kopf“, giftete im russischen Staatsfernsehen Kanal Eins Moderator Ruslan Ostashko. Der israelische Außenminister sei „in einem Nazi-Staat angekommen, um Selenskyj zu treffen, scheinbar ein Jude, aber eben auch nur Nazi“, so Ostashko, der für seine rüde Kreml-Propaganda bekannt ist.

Längst schon gibt man sich in Russland nicht mehr der Illusion hin, in Israel auf so etwas wie Verständnis für die Invasion zu hoffen – auch wenn der Kreml diesen Krieg mit der „Entnazifizierung“ der Ukraine zu rechtfertigen suchte. Doch schon kurz nach dem Überfall

hatte der damalige israelische Außenminister Yair Lapid deutlich Position bezogen – und damit in Moskau für Unmut gesorgt: „Der russische Angriff auf die Ukraine ist eine schwere Verletzung der internationalen Ordnung. Israel verurteilt diesen Angriff“, so Lapid damals.

Auch die öffentliche Meinung ist in Israel eindeutig, obwohl gut 20 Prozent der Menschen ihre Wurzeln in den Nachfolgestaaten der Sowjetunion haben. „Russland ist der Aggressor“, erklärt der Historiker Michael Wolffsohn gegenüber dem Autor. „Zudem ist die Situation für Juden in Russland seit Kriegsbeginn immer ungemütlicher geworden. So hatte der Oberrabbiner von Moskau bereits Anfang März Russland verlassen, weil er sich weigerte, diesen Angriffskrieg zu unterstützen. Hinzu kommt, dass seit Kriegsbeginn rund 50.000 Menschen



↑ Eli Cohen, Außenminister Israels, im Gespräch mit Wolodymyr Selenskyj, dem Präsidenten der Ukraine, während des russischen Angriffskrieges in Kiew, Ukraine, Mitte Februar 2023.

Russland und die Ukraine in Richtung Israel verlassen haben. Der Konflikt hat für Israel eine große Bedeutung“, so Wolffsohn, der 31 Jahre lang an der Universität der Bundeswehr in München lehrte.

Die breite, ungeteilte Solidarität der israelischen Öffentlichkeit

Von ehemals 160.000 Juden leben noch immer etwa 83.000 in Russland.



↑ *Der russische Präsident Wladimir Putin in einer Besprechung mit dem Oberrabbiner Russlands, Berel Lazar (Mitte) und dem Präsidenten der Föderation der Jüdischen Gemeinden Russlands (FJCR), Alexander Boroda (rechts), anlässlich des bevorstehenden Internationalen Tages des Gedenkens an die Opfer des Holocaust am 26. Januar 2023 im Kreml, Moskau, Russland.*

mit der angegriffenen Ukraine steht im scharfen Kontrast zur Zurückhaltung der Regierung: „Israel hat ein pragmatisches, kein romantisches Verhältnis zu Russland. Seit dem russischen Eingreifen in den syrischen Bürgerkrieg 2015 gab es eine pragmatische, gegenseitige Wertschätzung. Seit dem russischen Überfall am 24. Februar 2022 wird jedoch mit der angegriffenen Ukraine sympathisiert“, erklärt Wolffsohn. Was aber keineswegs bedeutet, dass Israel Kiew Waffen liefert.

Langes Warten auf die israelische Raketenabwehr

Dieses Tabu galt für die Regierungen von Premierminister Naftali Bennett (bis Juli 2022) ebenso wie für Jair Lapid (bis 29. Dezember 2022) und die neue Rechtsregierung unter dem Langzeitministerpräsidenten Benjamin Netanjahu. So wartet die Ukraine bis heute auf

die Lieferung des israelischen Raketenabwehrsystems, welches der ehemalige Verteidigungsminister Benny Gantz dem ukrainischen Präsidenten versprochen hatte. Ein ziviles Warnsystem gegen Raketenangriffe werde innerhalb der kommenden drei bis sechs Monate geliefert, betonte Verteidigungsminister Cohen bei seinem jüngsten Besuch in Kiew Mitte Februar 2023. Doch geschehen ist seitdem nichts.

„Schon kurz vor dem Regierungswechsel in Israel hat es eine Änderung in der Art und Weise gegeben, wie die Ukraine von Israel unterstützt wird. War zunächst nur von der Lieferung humanitärer Hilfe und lebensrettender Verteidigungsausrüstung die Rede, so wird jetzt beim Luftschutz mit Rat und Tat geholfen, allerdings minus Material“, erläutert Wolffsohn¹ und führt weiter aus: „Was bedeutet: Logistische

Informationen der Luftaufklärung werden geteilt, der bekannte Iron Dome wird aber nicht geliefert.“

Israels Drahtseilakt: Solidarität, aber keine Waffen

Dass sich Israel bislang weigert, Kiew Waffen zu liefern, sorgt in der Ukraine für Enttäuschung und Unmut. Wolodymyr Selenskyj, der ukrainische Präsident mit den jüdischen Wurzeln, hatte sich von Israel mehr versprochen als lediglich Worte der Anteilnahme. Eine detaillierte Wunschliste von Luftverteidigungssystemen, die man kaufen möchte, liegt seit einem Jahr in Israel vor. „Für die meisten Anfragen nach Hilfen können wir nicht sagen, dass wir die Unterstützung am Ende auch erhalten haben“, hatte Selenskyj bereits Ende Juni 2022 resigniert geäußert. Und auch die Hilfe von US-Außenminister Antony Blinken,

¹ Michael Wolffsohn: Eine andere Jüdische Weltgeschichte. Herder Verlag, Freiburg 2022

der Ende Januar 2023 in Jerusalem war und dort nachdrücklich forderte, Israel solle Kiew nicht nur humanitär und wirtschaftlich, sondern auch bei seinen Sicherheitsbedürfnissen zur Seite stehen, bewirkte nichts. Zwischen verbalen Solidaritätsbekundungen und der Weigerung, der Ukraine Rüstungsgüter zu liefern, vollzieht Israel einen politischen Drahtseilakt, der vor allem der Komplexität der internationalen Beziehungen geschuldet ist.

Es war der damalige Premierminister Bennett, der kurz nach Beginn des Krieges drei Gründe benannte, die für Israels offizielle Zurückhaltung verantwortlich sind: Vorrangig sei man darauf angewiesen, dass Russland, Schutzmacht des syrischen Diktators Baschar al-Assad, israelische Militär-



↑ Jüdisch-orthodoxe Pilger beten in der Nähe des Grabes von Rabbi Nachman in Uman, 200 Kilometer südlich von Kiew, zum Rosch Haschana, dem jüdischen Neujahr, während Russland den Krieg gegen die Ukraine weiterführt, 25. September 2022.



↑ Das Raketenabwehrsystem Iron Dome am Rande der nördlichen Stadt Haifa.

schläge gegen iranische Raketenstellungen im Bürgerkriegsland weiterhin unbeantwortet lässt. Andererseits, wie Wolffsohn bereits andeutete, leben von ehemals 160.000 Juden noch immer etwa 83.000 in Russland. Sie sind ein Faustpfand in Wladimir Putins Hand.

Gescheiterter Vermittler

Zu guter Letzt brachte Bennett noch

eine mögliche Vermittlerrolle Israels bei zukünftigen Friedensgesprächen ins Spiel. Doch hiervon hat sich das Land längst verabschiedet.

Was aber nicht zwangsläufig einen Kurswechsel ausschließt. Vor allem die Lieferungen iranischer Drohnen an Russland haben das Potenzial, Israels Rolle in dem Konflikt zu verändern. Die Lieferungen haben in Israel für kontroverse Debatten darüber gesorgt, ob die Zurückhaltung gegenüber dem Aggressor Russland aufgegeben werden soll. „Dieselben Drohnen, die die Ukraine zerstören, sind auch auf Israel gerichtet“, argumentierte der ukrainische Außenminister Dmytro Kuleba im Oktober 2022.

Netanjahus Handschlag mit Putin

Es gab aber auch politische Beobachter, die befürchteten, mit der

Regierungsübernahme Netanjahus an der Spitze einer Rechtskoalition Ende 2022 könnte Israel sich Moskau nähern. Schließlich hatte Netanjahu in früheren Zeiten stets größten Wert auf die Betonung seiner freundschaftlichen Beziehung zum russischen Präsidenten gelegt. Im Wahlkampf 2019 hatte er mit Plakaten geworben, auf denen er beim Handschlag mit Wladimir Putin zu sehen war. Mit seinen Attacken auf die unabhängige Justiz und die freien Medien oder seiner Härte gegenüber ethnischen und religiösen Minderheiten steht Netanjahu illiberalen Staatenlenkern wie Viktor Orbán in Ungarn oder Wladimir Putin in Russland politisch näher als US-Präsident Joe Biden.

Doch Netanjahu hat wohl erkannt, dass Putin weltweit zum Paria geworden ist und sich zudem als Verbündeter des Iran für eine Partnerschaft mit Israel disqualifiziert hat. „Netanjahu ist ein Pragmatiker, der immer geschaut hat, wer ein hilfreicher Partner sein kann. Wenn er früher Trump und Putin als

„Freunde“ bezeichnete, heißt das nicht automatisch, dass er heute eine pro-russische Politik einleitet. Auch wenn er in Deutschland oft anders dargestellt wird, ist er vor allem Pragmatiker und kein Ideologe“, so Michael Wolffsohn. Ron Prosor, Israels Botschafter in Deutschland, äußerte gegenüber den Zeitungen der Funke-Mediengruppe, sein Land helfe der angegriffenen Ukraine, „allerdings hinter den Kulissen und deutlich mehr, als bekannt ist“.

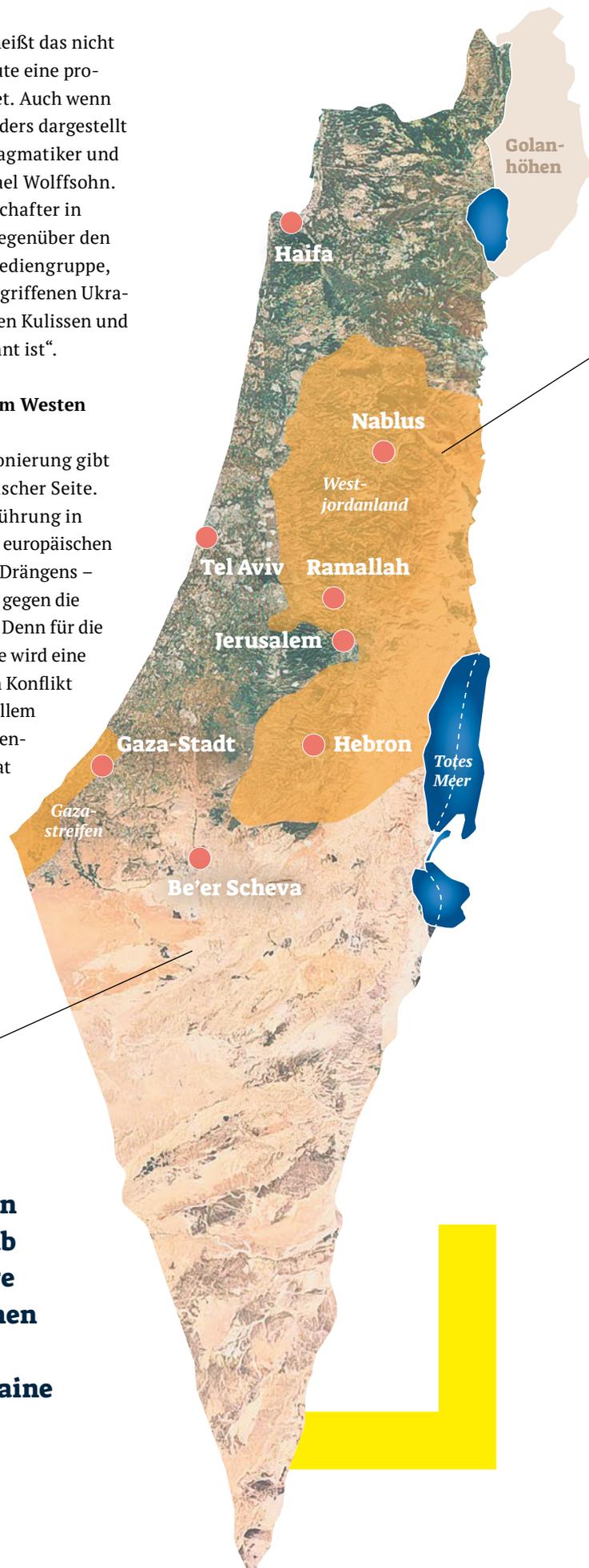
Ramallah zwischen dem Westen und Russland

Keine eindeutige Positionierung gibt es auch auf palästinensischer Seite. „Die palästinensische Führung in Ramallah hat – trotz des europäischen und US-amerikanischen Drängens – die russische Aggression gegen die Ukraine nicht verurteilt. Denn für die Palästinensische Behörde wird eine Positionierung in diesem Konflikt zum Drahtseilakt – vor allem wegen ihrer starken Außenabhängigkeit. Deshalb hat sie zunächst versucht,



Israel

„Nach dem russischen Eingreifen in den syrischen Bürgerkrieg 2015 gab es eine pragmatische, gegenseitige Wertschätzung. Seit dem russischen Überfall am 24. Februar 2022 wird jedoch mit der angegriffenen Ukraine sympathisiert.“





Palästina

„Die palästinensische Führung in Ramallah hat – trotz europäischen und US-amerikanischen Drängens – die russische Aggression gegen die Ukraine nicht verurteilt. Für die Palästinensische Autonomiebehörde (PA) wird eine Positionierung in diesem Konflikt zum Drahtseilakt – vor allem wegen ihrer ausgeprägten Außenabhängigkeit.“



↑ Mahmud Abbas (l.), Präsident der Palästinensischen Behörde, mit Josep Borrell (r.), dem aktuellen Hohen Vertreter der EU für Außen- und Sicherheitspolitik in Straßburg.

ihre eigenen Interessen zu wahren und weder die EU und die USA noch Russland zu verärgern“, sagt Muriel Asseburg von der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) dem Autor.

„Einerseits sind westliche Finanzhilfen entscheidend für das Fortbestehen der Autonomiebehörde. Andererseits pflegt sie enge, historisch gewachsene Beziehungen zu Moskau und schätzt Russland

als zuverlässiges Gegengewicht zu den israelfreundlichen USA. Zudem ist sie auf Weizenimporte unter anderem aus Russland angewiesen“, so die Politologin und Nahostexpertin gegenüber dem Autor. Zunehmend ent-

täuscht von der Biden-Administration, die die angekündigte Wiedereröffnung des US-Konsulats in Ostjerusalem und der palästinensischen Vertretung in den USA nicht umgesetzt hat, habe der palästinensische Präsident Mahmud Abbas Mitte Oktober 2022 Putin getroffen und dabei unter anderem Russland als Land gepriesen, das für Gerechtigkeit und Völkerrecht stehe. Die Aussagen hätten sich zwar auf den Nahostkonflikt

bezogen, muteten aber angesichts des russischen Kriegs gegen die Ukraine bizarr an, befindet Muriel Asseburg.

Politik der Nichteinmischung

Und auch die De-facto-Regierung in Gaza und die Hamas-Führung haben sich auf eine „Politik der Nichteinmischung“ festgelegt. Einer der Beweggründe dafür sei eine Erfahrung aus dem Arabischen Frühling: Damals unterstützte die Hamas die syrische Protestbewegung, woraufhin ihr Hauptquartier in Damaskus vom Assad-Regime geschlossen wurde, erklärt die SWP-Expertin. Eine einseitige Positionierung im Krieg Russlands gegen die Ukraine könnte in der komplizierten Machtbalance des Nahen Ostens ähnlich fatale Folgen haben, so die Befürchtung.

Die Positionierung der beiden palästinensischen Führungen wird von der palästinensischen Bevölkerung weitgehend getragen. Mitte März 2022 sprachen sich in einer repräsentativen Umfrage 71 Prozent der Befragten für eine neutrale Haltung der Palästinensischen Autonomiebehörde aus. „Und dies, obwohl sich die palästinensische Zivilgesellschaft stark mit der Situation der ukrainischen Bevölkerung identifiziert, schließlich sieht sie sich ebenso als Opfer von Besatzung, Annexion und militärischer Gewalt“, sagt Muriel Asseburg.

In einem Beitrag für den Nachrichtensender Al Jazeera fasste der Politologe Adnan Abu Amer, Direktor der politikwissenschaftlichen Fakultät an der Universität der Ummah in Gaza, Ende Dezember 2022 das Problem so zusammen: „Als Russland im Februar seine umfassende Invasion in der Ukraine startete, hatten viele Palästinenser das Gefühl, dass dieser Krieg sie direkt betrifft. In den vergangenen neun Monaten haben sie direkte Parallelen zwischen ihren eigenen Erfahrungen mit Besatzung und militärischer Gewalt und denen der Ukrainer gesehen.“

Als der ukrainische Präsident Wolodymyr Selenskyj dann aber deutlich machte, „dass er die Notlage der Ukraine mit der Israels identifizierte“, sorgte dies unter den Palästinensern für Irritationen, so Adnan Abu Amer: „Kiews westliche Verbündete, die Medien und internationale Organisationen nahmen dieselbe Position ein. Sie haben die Ukraine aus vollem Herzen unterstützt und so getan, als gäbe es keine Gleichwertigkeit, was die Situation in Palästina betrifft.“

Die Palästinenser hätten öffentlich ihre Empörung über diese Doppelmoral zum Ausdruck gebracht, und ihre Reaktionen wurden als Unterstützung für Russland interpretiert. Aber die Palästinenser würden hier nicht wirklich Stellung beziehen, erläutert der Politologe aus Gaza auf der Website von Al Jazeera.

Angebliche Doppelzüngigkeit des Westens

Das hat dazu geführt, dass politische Vertreter und die palästinensische Zivilgesellschaft gleichermaßen die angebliche „Doppelzüngigkeit des Westens“ kritisieren, sagt Muriel Asseburg von der Stiftung Wissenschaft und Politik.

Während dieser den ukrainischen Widerstand gegen die russische Invasion als heldenhafte Selbstverteidigung feiere, werde der palästinensische Widerstand gegen Israels Besatzung und Diskriminierung als terroristisch diffamiert. Während er gegen Russland Sanktionen und einen weitgehenden Kultur- und Sportboykott verhängte und sich westliche Firmen aus Russland zurückzögen, werde die BDS-Bewegung (Boycott, Divestment and Sanctions) gegen die israelische

„Die palästinensische Zivilgesellschaft identifiziert sich stark mit der Situation der ukrainischen Bevölkerung, schließlich sieht sie sich ebenso als Opfer von Besatzung, Annexion und militärischer Gewalt.“

Muriel Asseburg, Politologin,
Stiftung Wissenschaft und Politik



Seite 46, Foto: picture alliance/Alissam Rihawi
Seite 47, Foto: privat

→
Palästinenser marschieren mit Spruchbändern anlässlich des 75. Jahrestags der israelischen Unabhängigkeitserklärung – die die Palästinenser als große Katastrophe (Nakba) bezeichnen – und der Zwangsmigration der Palästinenser in Ramallah, im Westjordanland am 15. Mai 2023.



Besetzung als antisemitisch denunziert und zunehmend kriminalisiert, so ein unter Palästinensern sehr verbreiteter Vorwurf.

Geringere Bedeutung Russlands für Palästinenser

Doch es geht auch um handfeste politische Interessen: „Russland spielt heutzutage zwar de facto keine zentrale Rolle, wenn es um die finanzielle oder humanitäre Unterstützung der Palästinenserinnen und Palästinenser oder das Vorantreiben einer Konfliktregelung geht. Die Zunahme von Spannungen zwischen Russland und dem Westen wirkt sich aber insgesamt negativ auch auf die Situation in Israel-Palästina aus, weil multilaterale Formate der Konfliktbearbeitung – etwa das sogenannte Nahostquartett – nicht mehr funktionieren“, konstatiert Muriel Asseburg.

Jenseits des Gefühls der Ungleichbehandlung durch den Westen, welches die Palästinenser durch den Ukraine-Krieg viel deutlicher wahrzunehmen glauben, hat die Mehrheit aber laut dem Politologen Adnan Abu Amer sehr wohl ein Gefühl der Empathie für die Opfer der Aggression: „Die Palästinenser, die lange unter israelischen Kriegen und Besatzung gelitten haben, wünschen sich ein Ende des Krieges in der Ukraine, eine freie Ukraine. Sie solidarisieren sich mit den Opfern.“



Harald Stutte

ist Politikwissenschaftler und Historiker, arbeitet als Politikredakteur beim Redaktionsnetzwerk Deutschland (RND), ist Autor vieler Bücher und bereiste vielfach die Nahostregion, den Iran und Russland.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Gefährlich, aber beherrschbar

Sicherheit in Ostasien im Schatten des Ukraine- Kriegs

Der Krieg in der Ukraine hat auch in Ostasien neue Sorgen hinsichtlich der Sicherheitslage hervorgerufen. Die Aggression Russlands gegen die Ukraine stellt einen Angriff auch auf eine internationale Ordnung dar, in der freie Gesellschaften über ihre politischen, sozialen und kulturellen Lebensformen entscheiden und souveräne Staaten internationale Bündnisse eingehen. Der Wunsch der Ukraine, einer solchen Ordnung anzugehören, wurde ihr zum Verhängnis.

Foto: picture alliance/ASSOCIATED PRESS/Korea Aerospace Research Institute

Eine Nuri-Rakete startet im Mai 2023 zum ersten Mal mit einem kommerziellen Satelliten vom Naro Space Center in Goheung, Südkorea. Zwischen den beiden Koreas findet ein Wettüben statt.



von Sven Bernhard Gareis

In Asien ist es die Volksrepublik China, die ihre Unzufriedenheit in Fragen der territorialen Ordnung im Südchinesischen und Ostchinesischen Meer immer machtvoller artikuliert und ihre Ansprüche auch zunehmend militärisch untermauert. Insbesondere das demokratisch regierte und de facto selbstständige Taiwan ist von einer gewaltsamen Einverleibung in die Volksrepublik bedroht. Aber auch das Enfant terrible der Region, das zwar kleine, aber nuklear hoch gerüstete und ebenfalls eng an Russland angelehnte Nordkorea, hat seine Raketentests sowie die damit verbundenen Drohungen gegen Südkorea, Japan und die USA seit 2022 massiv ausgeweitet. Zuletzt hat es im April 2023 eine mit Festbrennstoff angetriebene ballistische Interkontinentalrakete abgefeuert.

Neben ihrer Unterstützung für die Ukraine haben die USA daher auch die sicherheitspolitische Zusammenarbeit mit ihren ostasiatischen und pazifischen Partnern in Tokio, Seoul, Taipei und Canberra weiter verstärkt. In einer eigenen „Zeitenwende“ hat Japans Regierung im Dezember 2022 eine neue Nationale Sicherheitsstrategie vorgelegt und beschlossen, die Verteidigungsausgaben des Landes bis 2027 auf zwei Prozent des Bruttoinlandsprodukts zu verdoppeln. In Südkorea findet die Beschaffung einer eigenen nuklearen Abschreckungskapazität gegenüber dem Nachbarn im Norden große Zustimmung in der Bevölkerung.

Droht also im Schatten des Ukraine-Kriegs auch in Ostasien die Gefahr militärischer Auseinandersetzungen mit dem Ziel einer Veränderung der regionalen Ordnung durch eine unzufriedene Großmacht? Zweifellos sind die Risiken in der Region gewachsen, zugleich aber

ist China nicht Russland und die Sicherheitsarchitektur Ostasiens nicht mit der in Europa vergleichbar. Im Folgenden sollen daher die nicht erst seit 2022 bestehenden Konflikte hinsichtlich ihres Eskalationspotenzials untersucht und mögliche Wege zu ihrer friedlichen Beilegung aufgezeigt werden.

Ostasiatisches Sicherheitsparadox

Ostasien-Pazifik (im Folgenden Ostasien) ist eine Großregion, deren politische und ökonomische Bedeutung seit Jahrzehnten mit anhaltender Dynamik wächst, die die wirtschaftlichen Folgen der Covid-19-Pandemie bemerkenswert rasch überwunden hat und nun auch die Erholung anderer Weltregionen mit voranbringt. Mit China und Japan sind dort zwei der drei größten Volkswirtschaften der Welt beheimatet, aber auch Südkorea, Taiwan und eine Reihe der zehn ASEAN-Staaten (Association of Southeast Asian Nations) sind Volkswirtschaften von globaler Reichweite und Bedeutung. Die Anrainerstaaten sind in einer Vielzahl von bi- und multilateralen, regionalen und transregionalen Freihandelsabkommen und -zonen miteinander verbunden. Dies begünstigt intraregionalen Handel, gemeinsames Wachstum sowie größeren Wohlstand für die mehr als 2,3 Milliarden Einwohner. Gemeinhin resultieren aus derart enger Verflechtung und gegenseitiger Abhängigkeit (Interdependenz) Stabilitätseffekte, weil ein hoher Anreiz besteht, Krisen, Konflikte oder Kriege wegen ihrer drastischen Folgen für alle Beteiligten möglichst zu vermeiden oder friedlich beizulegen.



RUSSLAND

Mongolei

Provokative
Nuklear- und
Raketentests

Nord-
korea

Süd-
korea

Nordpazifik

Japanisches
Meer

Gelbes
Meer

JAPAN

CHINA

Ostchinesisches
Meer

Philippinensee

Senkaku-/Diaoyu-Inseln
Territorialkonflikte zwischen
China und Japan

Taiwan-
straße

TAIWAN

PHILIPPINEN

Territorialansprüche im Südchinesischen Meer

- China
- Vietnam
- Philippinen
- Malaysia
- Brunei

Paracel-Inseln

Südchinesisches
Meer

Spratly-Inseln

Palawan

Brunei

Malaysia

Kalimantan
(Indonesien)

Sulawesi
(Indonesien)

Molukken
(Indonesien)

Papua
(Indonesien)

Papua-
Neuguinea

INDONESIEN

Indischer Ozean

Java
(Indonesien)

AUSTRALIEN

Quelle: dpa, Heritage Foundation, US Verteidigungsministerium

Seite 50, Infografik: Ideenhaus/Michael Zimmermann, Screenshot: Ideenhaus/Google Earth
Seite 51, Foto: picture alliance/CFOTO

Mehr als
2,3 Mrd.
 Menschen leben
 in der ostasiatisch-
 pazifischen Region

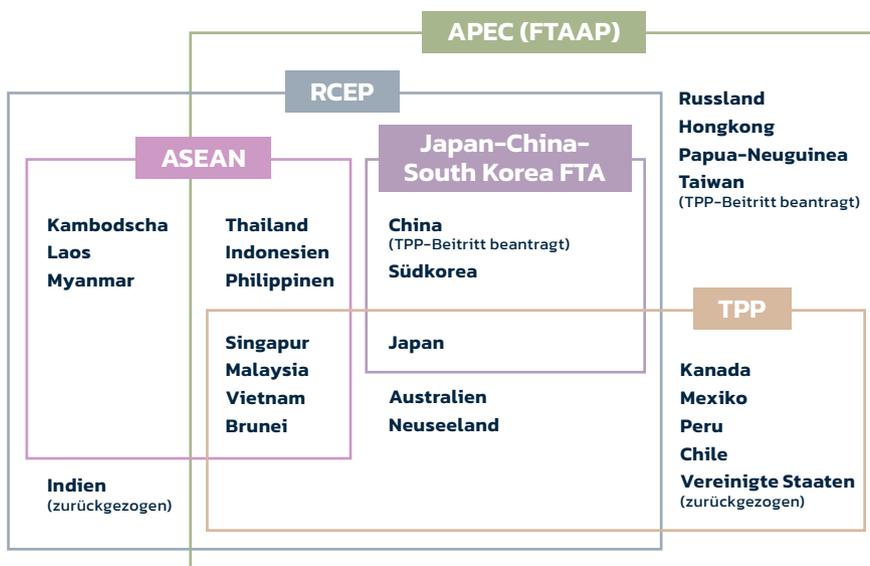
Allerdings fehlt der Region ein wirksamer institutioneller Rahmen zur Prävention und Bearbeitung von territorialen, aber auch statusbezogenen Konflikten. Aufgrund der wechselvollen Geschichte gibt es derer in der Region jedoch zahlreiche. China als größtes und mächtigstes Land ist dabei an praktisch allen Kontroversen und Sicherheitsdilemmata direkt oder indirekt beteiligt. Im Umgang mit China, aber auch untereinander verlassen sich die Anrainerstaaten auf ihre eigene (militärische) Sicherheitsvorsorge oder auf Bündnisse und Partnerschaften vornehmlich mit den USA, die sich dadurch neben einer starken militärischen Präsenz auch erheblichen Einfluss als Ordnungsmacht in Ostasien sichern. Durch die sich verschärfende Großmächterivalität mit der wirtschaftlich eng mit ihnen verbundenen Volksrepublik China sind jedoch auch die USA Teil der paradoxen Konstellation von ökonomischer Interdependenz auf der einen sowie wachsendem sicherheitspolitischen Misstrauen auf der anderen Seite. Gemeinsame Interessen an regionaler Prosperität und Entwicklung haben auch in angespannten Beziehungen



↑ Qianwan Container Terminal im Hafen von Qingdao in der ostchinesischen Provinz Shandong im April 2023.

wie zwischen Japan und China, Japan und den beiden Koreas oder auch in den Territorialdisputen im Ost- und Südchinesischen Meer auch nach militärischen Drohgebärden immer wieder zu (vorläufigen) Konfliktbeilegungen und pragmatischer Kooperation, nicht aber zu wirklichen Lösungen der zugrundeliegenden Probleme geführt. So ist eine angespannte Stabilität in der Region entstanden, die deutliche Tendenzen hin zu einer stärker militärisch ausgerichteten Sicherheitsvorsorge aufweist. Ihre weitere Entwicklung wird wesentlich davon abhängen, wie China und die USA ihre „great power competition“ austragen.

Wirtschaftliche Partnerschaftsabkommen und Pläne im asiatisch-pazifischen Raum



Quelle: nippon.com

Abkürzungen: APEC: Asiatisch-Pazifische Wirtschaftsgemeinschaft, seit 1989; FTAAP: Freihandelsabkommen Asien-Pazifik; RCEP: Regionale umfassende Wirtschaftspartnerschaft, seit 2022; ASEAN: Verband südostasiatischer Nationen, seit 2009; TPP: Transpazifische Partnerschaft, seit 2016.

China und Taiwan

Im Kontext des russischen Überfalls auf die Ukraine wurden insbesondere in den USA, aber auch in Japan und Europa Befürchtungen laut, dass die Volksrepublik China die Situation für eine militärische Eroberung Taiwans nutzen könnte. Aus chinesischer Sicht stellt die Situation um Taiwan eine innerstaatliche Angelegenheit dar. Tatsächlich aber handelt es sich um einen Konflikt, dessen militärische Eskalation durch die Volksrepublik gravierende Folgen für die internationale Politik sowie die Weltwirtschaft nach sich ziehen würde. Taiwans faktische Eigenständigkeit begann mit dem Rückzug der im

CHINA

Taipeh

TAIWAN

Die Volksrepublik China besteht auf der Wiedervereinigung auf Grundlage des Ansatzes „Ein Land – zwei Systeme“.

Trainingsbereiche des chinesischen Militärs

- Hoheitsgewässer Taiwan
- - - Mittellinie der Taiwanstraße
- Vom chinesischen Militär erklärte Sperrzonen 4.–7. August 2022

Quelle: AFP

chinesischen Bürgerkrieg unterlegenen Nationalchinesischen Partei (KMT) unter Präsident Chiang Kai-shek auf die 1945 aus japanischer Kolonialherrschaft an China zurückgegebene Insel, um dort die seit 1912 bestehende Republik China fortzuführen. Nach der Ausrufung der Volksrepublik China durch Mao Zedong am 1. Oktober 1949 beanspruchte Taiwan lange die alleinige Vertretung ganz Chinas, die sich bis 1971 unter anderem in der Mitgliedschaft in der UNO und einem ständigen Sitz im Sicherheitsrat darstellte.

Diese Quasi-Staatlichkeit Taiwans hat die Volksrepublik nie anerkannt, sondern in ihren internationalen Beziehungen immer eisern auf dem „Ein-China-Prinzip“ bestanden und dessen Anerkennung zur Grundvoraussetzung für diplomatische (und gedeihliche wirtschaftliche) Beziehungen gemacht. Die Volksrepublik besteht offiziell noch auf der Wiedervereinigung auf Grundlage des Ansatzes „Ein Land – zwei Systeme“. Die Erfahrungen mit der immer massiveren Unterdrückung Hongkongs seit der Übergabe der britischen Kronkolonie an die Volksrepublik 1997 lassen einen solchen Weg für Taiwan, das Ende der 1980er Jahre die Militärdiktatur abschaffte und sich in eine funk-

tionierende Demokratie verwandelte, jedoch als nicht akzeptabel erscheinen. Das hat auch die Kommunistische Partei erkannt und arbeitet unter Leitung ihres Cheftheoretikers und Vizechefs der Führungsgruppe für Taiwan-Angelegenheiten, Wang Huning, an einer neuen konzeptionellen Basis für die Wiedervereinigungspolitik. Festland-China wiederum droht – auf der Grundlage eines 2005 erlassenen „Anti-Sezessionsgesetzes“ – mit der Rückeroberung für den Fall einer formellen Abspaltung der Insel. Gewarnt wird aber immer wieder, dass eine indefinite Fortschreibung des Status quo nicht hingenommen werden könne. Die militärische Eroberung der Insel ist also ein realistisches Szenario für einen selbstinitiierten Waffengang der Volksrepublik. Im August 2022 führte die Volksrepublik ihre bislang

größten Militärmanöver um Taiwan herum durch, um so gegen einen Besuch der damaligen Sprecherin des US-Repräsentantenhauses, Nancy Pelosi, zu protestieren.

Durch den „Taiwan Relations Act“ von 1979 wurden die USA zur Garantiemacht für Taiwan. Ihre Waffenlieferungen und Beistandszusagen tragen maßgeblich zur Abschreckung Chinas bei. Auch Japan stellt zunehmend klar, dass eine kriegerische Auseinandersetzung um Taiwan eigene Sicherheitsinteressen verletzen und nicht hingenommen würde. Angesichts der auch in Europa gewachsenen Aufmerksamkeit für Taiwans Sicherheit, müsste die Volksrepublik – auch vor dem Hintergrund der Reaktionen auf den russischen Überfall auf die Ukraine – ebenfalls mit einem engen Schulterschluss des westlichen Lagers und erheblichen Sanktionen für eine militärisch erzwungene Wiedervereinigung rechnen. Angesichts der internationalen Unterstützung Taiwans, seiner Insellage und modernen Bewaffnung sowie nicht zuletzt angesichts des russischen Scheiterns bei der mili-



Soldaten mit der taiwanesischen Flagge während einer Übung zur Verbesserung der Verteidigungsfähigkeit gegen einen möglichen Überfall durch Peking im Januar 2023.





↑ US-Flugzeugträger USS „Ronald (CVN 76) in einer Formation mit Schiffen der Japan Maritime Self-Defense Force (JMSDF), der Royal Australian Navy (RAN) und der Indian Navy während der Übung Malabar 2022 im Philippinischen Meer im November 2022. Die Übung hatte zum Ziel, die Interoperabilität zwischen australischen, indischen, japanischen und US-amerikanischen Seestreitkräften zu verbessern, die entscheidenden Partnerschaften zu stärken und die US-Marinepräsenz in der indopazifischen Region zu demonstrieren.

tärischen „Befreiung des ukrainischen Brudervolkes“, erscheint ein Angriff auf Taiwan in absehbarer Zeit als eher unwahrscheinlich – er kann aber auch nicht ausgeschlossen werden.

Koreanische Nuklearkrise

Der Korea-Konflikt geht auf die Teilung des Landes am 38. Breitengrad im Jahr 1945 sowie die zeitweise Besetzung des Nordens durch die Sowjet-

sächlich entstanden jedoch nach dem Abzug der Besatzungstruppen, aber unter dem Einfluss beider Großmächte 1948 die Republik Korea im Süden und die „Demokratische Volksrepublik Korea“, die beide einen Alleinvertretungsanspruch erhoben.

Nach dem 1950 vom Norden ausgelösten und 1953 dann durch einen Waffenstillstand beendeten Koreakrieg stehen

angeschürt wird. Mit dem Beginn der Arbeiten an einem Atomwaffenprogramm noch unter Staatsgründer Kim Il-sung hat der Konflikt seit den 1990er Jahren eine nukleare Dimension erhalten. Diese konnte weder durch intensive internationale Bemühungen (z. B. die Sechs-Parteien-Gespräche zwischen beiden Koreas, Russland, den USA, China und Japan) noch durch militärische Abschreckungsmaßnahmen oder Sanktionen des UN-Sicherheitsrates rückgängig gemacht oder auch nur eingegrenzt werden. 2006 zündete Nordkorea seinen ersten nuklearen Sprengkopf, 2017 kam es zum sechsten und bislang letzten, aber auch größten Nukleartest.

Neben seinem Nuklearprogramm hat Nordkorea auch eine Vielzahl von Trägersystemen unterschiedlicher Reichweiten entwickelt, die von taktischen Kurzstreckenraketen bis hin zu interkontinentalen ballistischen Raketen (ICBMs) reichen. Begleitet werden die Waffenprojekte durch eine aggressive Rhetorik mit wiederkehrenden Kriegsdrohungen gegenüber Südkorea, Japan und den USA. In den Jahren 2022 und 2023 erreichte die Folge der nordkoreanischen Raketentests eine bislang ungekannte Dichte. In ihrer „Washington Declaration“ vom 26. April



↑ Demonstration militärischer Macht auf dem nordkoreanischen Kim-Il-Sung-Platz in Pjöngjang am Vorabend der Olympischen Spiele im südkoreanischen Pyeongchang, 8. Februar 2018.

union und des Südens durch die USA zurück. Ziel war eigentlich, das aus japanischer Kolonisation entlassene Korea als freien und unabhängigen Staat wiedererstehen zu lassen. Tat-

sich seither zwei Staaten in einem Dauerkonflikt gegenüber, der vor allem aus Nordkorea immer wieder durch militärische Gewaltanwendung, Terrorakte und Übergriffe auf Zivilisten

Trotz der zunehmenden Spannungen auf der koreanischen Halbinsel – von denen auch Japan betroffen ist – hat sich die Grundstruktur des Konflikts nicht wesentlich verändert.



↑ Chinesisches Seeüberwachungsschiff (im Hintergrund) vor den Senkaku-Inseln im Ostchinesischen Meer. Japan forderte China auf, das wiederholte Eindringen chinesischer Schiffe in japanische Hoheitsgewässer zu stoppen, Juli 2020.

2023 versicherten sich der amerikanische Präsident Joe Biden und der südkoreanische Präsident Yoon Suk-yeol einer engen Sicherheitszusammenarbeit auf der Grundlage einer „verstärkten Abschreckung“. Diese sieht Konsultationen im Rahmen einer bilateralen Nuclear Consultative Group (NCG) vor, aber keine Stationierung amerikanischer Nuklearwaffen auf südkoreanischem Territorium. Andeutungen Yoons zur Entwicklung eines eigenen nuklearen Abschreckungsdispositivs werden in den USA dagegen mit Skepsis betrachtet.

Trotz der zunehmenden Spannungen auf der koreanischen Halbinsel – von denen auch Japan mitbetroffen ist – hat sich die Grundstruktur des Konflikts nicht wesentlich verändert. Nordkorea unter Kim Jong-un verfolgt weiter eine Brinkmanship, die mit apokalyptischen Folgen von Versuchen droht, einen Regimewechsel von außen herbeizuführen. Eine eigene (nukleare) Aggression erscheint dagegen unwahrscheinlich, weil das Regime überleben und nicht durch einen massiven Gegenschlag zerstört werden will. Die Strategie einer

effektiven konventionellen wie auch nuklearen Abschreckung bei prinzipieller Gesprächsbereitschaft ist wohl weiterhin der Erfolg versprechendste Weg zur Kontrolle der Lage auf der Halbinsel.

Große Mächte – große Verantwortung

Die wichtigste, für die regionale wie die Weltpolitik folgenreichste, zunehmend aber konfliktreiche Beziehung besteht zwischen China und den USA. Diese ist seit der Annäherung zu Beginn der 1970er Jahre immer durch ein Wechselspiel von enger Kooperation und tiefstem gegenseitigen Misstrauen geprägt. Die USA befürchten, dass ihnen ein aufstrebendes China die globale Vormacht streitig machen könnte. Die Volksrepublik ist besorgt, dass die USA ihren weiteren Aufstieg begrenzen oder gar verhindern könnte. Mit Xi Jinping ist seit 2012/13 ein Politiker an der Macht, der die eher zurückhaltenden Modi Operandi seiner Vorgänger aufgegeben hat und seine Vorstellungen vom „chinesischen Traum“ der Rückkehr zu einer Weltmachtrolle expansiver und auch aggressiver verfolgt. In Ostasien geschieht dies etwa durch fortgesetzte Drohgebärden gegenüber Gegnern in Territorialkonflikten wie Japan im Falle



← Xi Jinping (L), Präsident der Volksrepublik China, mit dem russischen Präsidenten Wladimir Putin bei der offiziellen Begrüßungszeremonie russisch-chinesischer Gespräche im Kremlin, 21. März 2023.

der Senkaku/Diaoyu-Inseln, gegenüber Vietnam, Malaysia und den Philippinen über die Paracel- und Spratley-Inseln sowie hinsichtlich seiner Ansprüche auf die Hoheit über fast das gesamte Südchinesische Meer.

Die USA treten in diesen Auseinandersetzungen zum einen als Bewahrer freier Seewege („freedom of navigation“) und zum anderen als Schutzmacht ihrer Verbündeten und Partner in der Region auf. Sie verfolgen aber auch das klare Ziel eines offiziell nicht so benannten, aber doch deutlich erkennbaren „containment“ chinesischer Macht mithilfe ihrer Verbündeten und Partner. Taiwan gerät dabei zunehmend ins Zentrum dieses Konflikts. Dabei sind die USA der bislang bei Weitem stärkere Akteur in diesem Machtkampf. Sie müssen aber auch erkennen, dass die meisten Staaten in der ostasiatisch-pazifischen Region zwar nicht von China dominiert werden wollen, aber von engen wirtschaftlichen Beziehungen zu China profitieren und daher nicht in einen regionalen Kalten Krieg zwischen den Großmächten hineingezogen werden möchten.

Die USA treten der Volksrepublik auch auf absehbare Zeit als eine militärisch, ökonomisch wie auch hinsichtlich ihrer „soft power“ weit überlegene Macht gegenüber, welche die Statusansprüche und Handlungsspielräume der anderen akzeptieren kann und sollte. Zum „Paradox amerikanischer Macht“ (Joseph Nye) könnte neben der Abstützung auf verlässliche Partner künftig auch eine verantwortungsvolle Kooperation mit Rivalen gehören. Russlands Krieg in der Ukraine erschüttert die Fundamente der sich herausbildenden multipolaren Weltordnung in einer Weise, die weder China noch die USA akzeptieren können. Eine ernstgemeinte Initiative der USA, China hinsichtlich seines Selbstbildes als verantwortungsvolle Großmacht beim Wort zu nehmen und in die Erarbeitung grundlegender Regeln für eine inter-

essengeleitete, unideologische, dafür aber tragfähige Ordnung in Ostasien und schließlich der Welt einzubeziehen, könnte auch einen Weg aus der gefährlichen Eskalationsspirale einer „great power competition“ aufzeigen. Die Gespräche zwischen US-Außenminister Antony Blinken und Chinas Chef-

eng miteinander verflochtener Staaten und Volkswirtschaften in Gewalt und Krieg ginge mit verheerenden Konsequenzen für die Beteiligten wie auch für die Welt insgesamt einher. Die bisherigen Erfahrungen mit dem ostasiatischen Sicherheitsparadox zeigen, dass die Vorteile pragmatischer Kooperation

→
US-Außenminister
Antony Blinken
(r.) und Chinas
Außenminister
Wang Yi während
eines Treffens 2022.



diplomaten Wang Yi im Mai 2023 in Wien, aber auch die Abschlusserklärung der G7 auf ihrem Gipfeltreffen im japanischen Hiroshima geben vorsichtige Hinweise in diese Richtung.

Fazit und Ausblick

Die sicherheitspolitische Lage in Ostasien ist geprägt durch eine Zunahme an Risiken wie auch eine wachsende Neigung vieler Staaten, ihre Sicherheit über militärische Fähigkeiten zu definieren. Neben hohen Kosten ist diese Entwicklung auch mit dem Risiko militärischer Auseinandersetzungen verbunden – sei es aufgrund von Missverständnissen, kleineren Zwischenfällen oder der Absicht, neue Realitäten zu schaffen. Angesichts des weitgehenden Fehlens regionaler Institutionen zur Sicherheitskooperation, könnten eher informelle Foren wie das ASEAN Regional Forum (ARF), das ASEAN Verteidigungsministertreffen (ADMM) oder weitere bi- und multilaterale Kommunikationskanäle gestärkt werden. Ein „Schlafwandeln“

über Anreize zu einseitiger militärischer Vorteilsnahme obsiegen. Wenn die USA und China für ihre Großmächterivalität eine auf beiderseits akzeptierten und übergeordneten Interessen wie regionale Stabilität berücksichtigende Regeln beruhende Basis schaffen, kann die Lage in Ostasien trotz aller Spannungen beherrschbar bleiben.



Prof. Dr. Sven Bernhard Gareis

leitet seit 2018 im NATO-Hauptquartier in Brüssel die Defence-Education-Programme mit eurasischen und asiatischen Partnern und lehrt Politikwissenschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Respekt für alle

Ein Plädoyer für Gerechtigkeit und Würde

Im Jahr 2022 wurde sowohl durch den Zentralrat der Juden als auch von der Gedenkstätte Buchenwald gefordert, das Motto der Feldjäger von den Uniformen entfernen zu lassen. Der Beauftragte der Bundesregierung für jüdisches Leben und den Kampf gegen Antisemitismus, Felix Klein, schrieb an das Verteidigungsministerium: „Es ist nach meinem Dafürhalten höchst problematisch, dass ein Teil der deutschen Streitkräfte ein Motto hat, das den Nationalsozialisten als Todesformel diente. Die Aufschrift ist für die Opfer der Shoah und deren Angehörige zutiefst verletzend und schwer aushaltbar.“

m we



von Florian Schreiner und
Thomas Wanninger

Diese Forderung wurde eingehend geprüft und diskutiert. In einem Gespräch mit Klein legte die damalige Verteidigungsministerin Christine Lambrecht dar, dass sich die Wertebundenheit des Spruchs „suum cuique“ im Sinne einer normativ abgeleiteten Wertschätzung „aus der römischen und preußischen Geschichte speist“: Demnach stehe die Bedeutung des Mottos der Feldjägertruppe ausdrücklich im Einklang mit den gültigen Richtlinien zum Traditionsverständnis und der Traditionspflege der Bundeswehr.

Nichtsdestotrotz hat das Verteidigungsministerium versichert, öffentlichkeitswirksame Maßnahmen zu ergreifen und eine Sensibilisierung und Kontextualisierung vorzunehmen, um den Missbrauch der Formel durch den Nationalsozialismus offen zu thematisieren und in der politischen Bildung der Bundeswehr darzustellen. Dieser Zusage wird hiermit nachgekommen: Eine fatale Hinterlassenschaft der NS-Zeit ist die Verunglimpfung alter und wertvoller Begriffe. Dabei wurden mit dem Wort verbundene Werte oft aus dem ursprünglichen Bedeutungskontext gerissen und für die eigenen, ideologischen Zwecke instrumentalisiert. Notwendig wird diese Klarstellung am alten Rechtsbegriff des *suum cuique* („Jedem das Seine“), der in der Antike und im Barock eine wichtige Rolle spielte, im KZ Buchenwald zu trauriger Berühmtheit gelangte, dann im internationalen Film (z. B. „To each his own“ von 1946 und „A ciascuno il suo“ von 1967) und nicht zuletzt in der Feldjägertruppe der Bundeswehr wieder aufgegriffen wurde.

Das Seinige tun – Die Ursprünge

Den Ausgang nimmt das *suum cuiqueum* im „idealen Staat“ des griechischen Philosophen Platon etwa 430 v. Chr. Dieser Staat ist

deswegen ideal, weil dort die individuellen Ziele und die Interessen der Gemeinschaft zusammentreffen: Alle wollen – so Platon – den Staat erhalten, den man sich gemeinschaftlich geschaffen hat, und so gebieten es Vernunft und Praktikabilität, dass jeder das Seinige zum Erhalt und umfassenden Wohl des Ganzen beiträgt. Das Seine tun ist deswegen gleichbedeutend mit gerechtem Handeln, da immer die

Gemeinschaft im Blick des Einzelnen ist, der ausschließlich an dem ihm gebührenden Platz tätig ist und sich in die Bereiche anderer nicht einzumischen hat. Im Vordergrund steht also nicht die individuelle Freiheit, sondern das Gelingen des Ganzen. Für Platon ist dies nicht tragisch, weil die einzelnen Bürger ohnehin das Wohl aller (eudamion, dt.: = Glück) als persönliches Ziel haben. Individuelle Fähigkei-

ten spielen dennoch eine Rolle und müssen berücksichtigt werden. Zwar porträtiert Platon keine mittelalterliche Ständeordnung, die qua Geburt den Platz zuweist, sondern einen Staat, der Fähigkeiten und Talente individuell berücksichtigt.

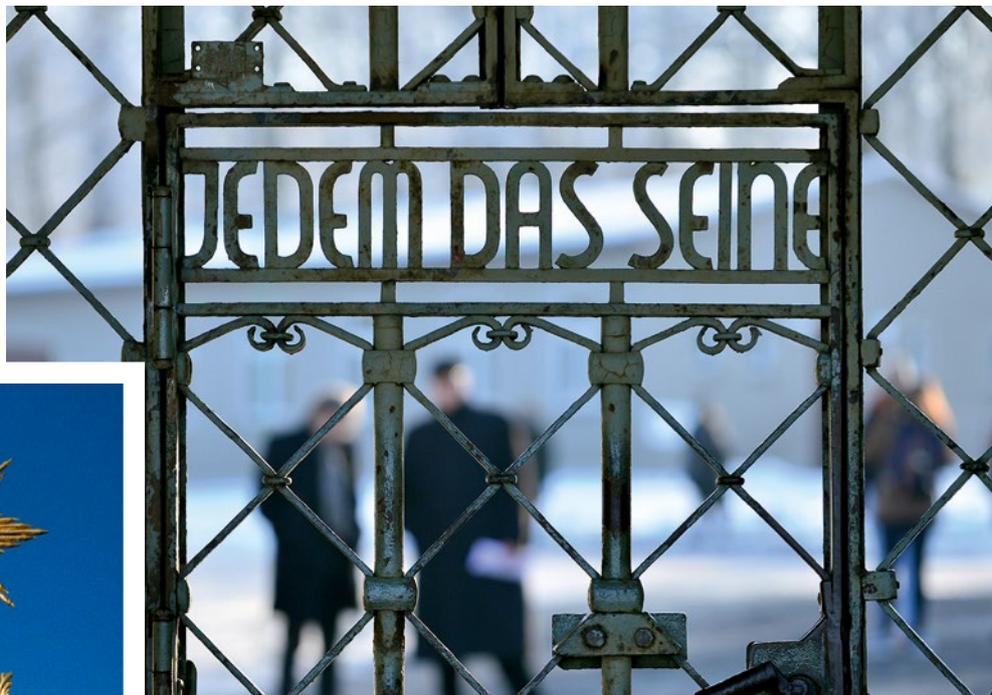
„Denn wir haben ja festgesetzt (...), dass jeder sich nur mit einem Teil befassen müsse von dem, was zum Staate gehört, wozu nämlich seine Natur sich am geschicktesten eignet. (...) Das Seinige tun, bedeutet auch, sich nicht in Vielerlei einzumischen, weil dies keine Gerechtigkeit hervorbringt. Wenn jeder das Seine verrichtet, dann ist es Gerechtigkeit.“ (Der Staat IV, 433) Offen bleibt die Frage, wer diese Einteilung nach dem jeweiligen Talent vornimmt. Platons Haltung ist, dass es sich schon durch das Schicksal und die Ordnung der Natur so fügt, wie es sein soll. Entscheidend ist aus heutiger Sicht, dass zum Seinen drei Dinge gehören: Das Wesen des Einzelnen, seine Möglichkeiten und die äußeren Umstände. Wenn auf diese Weise jeder das Seine, den Umständen entsprechend, einbringen kann, geht es gerecht zu.

Der schwarze Adlerorden war der höchste preußische Orden, gestiftet 1701 von König Friedrich I. Es ist der silberne Stern mit schwarzem Adler und der Devise *suum cuique*.



„Die Gebote des Rechts sind diese: ehrenhaft leben (honeste vivere), den anderen nicht beschädigen (non laedere) und jedem das Seine gewähren (suum cuique tribuere).“

Das schmiedeeiserne Tor am Ehrenhof des Schlosses Charlottenburg mit dem goldenen preußischen Stern, den der Adler und der Leitspruch *sum cuique* (Jedem das Seine) schmücken.



↑ Die Inschrift „Jedem das Seine“ am Lagertor der KZ-Gedenkstätte Buchenwald bei Weimar, Thüringen.

Knapp 1000 Jahre später finden wir den Begriff des *sum cuique* in einer Gesetzesnovelle des byzantinischen Kaisers Justinian wieder. Dieser erlässt im Jahre 529 n. Chr. ein Gesetzbuch zum öffentlichen und privaten Recht: den *Corpus Iuris Civilis*. Dies ist aus zwei Gründen bemerkenswert. Erstens, weil dieses Buch juristische Studiengrundlage im gesamten Mittelalter war und damit eine etwa 900-jährige Wirkungsgeschichte nachweisen kann. Und zweitens, weil die Zubilligung „Jedem das Seine“ im Buch I Kapitel 1 an herausgehobener Stelle steht und deswegen nicht eine Rechtsbestimmung unter vielen ist, sondern ein entscheidender Rechtsgrundsatz. „Die Gebote des Rechts sind diese: Ehrenhaft leben (*honeste vivere*), den anderen nicht beschädigen (*non laedere*) und jedem

das Seine gewähren (*sum cuique tribuere*).“ Es lohnt sich daher, diesen Rechtsursprung des Feldjägersmottos näher zu betrachten: Zum einen ist das *sum cuique* an das Verb „tribuere“ angebunden. Anklang findet hier der pflichtschuldige Tribut. Und dies in der doppelten Bedeutung: Tribut zollen durch den Untertanen und Tribut gewähren durch den Herrscher. Damit ist der Schritt aus der Ideenwelt Platons hinein in die praktische Rechtsprechung getan. Wer das Seine bekommt und erhält, ist im benannten *Corpus Iuris Civilis* klar geregelt und in ein hierarchisches System gegossen. Zum anderen steht das *sum cuique* in einem Dreiklang mit Ehrenhaftigkeit und dem Verbot, andere zu beschädigen. Dadurch wird deutlich, dass auch der Anwender des Gesetzes an klare

Vorgaben gebunden ist. Wenn sich die Feldjäger als Ausübende einer polizeilichen Exekutivgewalt auf ihr Motto *sum cuique* (*tribuere*) berufen, ist immer die Ehrenhaftigkeit (*honeste vivere*) und die Unversehrtheit des anderen (*non laedere*) mitzudenken. Damit wird deutlich, dass das Motto der Feldjägertruppe auf seinen ursprünglichen – auch rechtlichen – Entstehungskontext zurückzuführen ist, bevor dessen Missbrauch herausgestellt werden kann. Wer zwei Töne aus einem Dreiklang entfernt, nimmt den Akkord aus der Harmonie heraus und lässt den verbleibenden Ton missverständlich allein. Eingebettet in Ehrenhaftigkeit und das Verbot, anderen zu schaden, ist eine fatale Fehldeutung des *sum cuique* ausgeschlossen. Dieser unbeschädigte Dreiklang hätte es in seiner puren Form nie bis Buchenwald geschafft, weil er anzeigt, worum es bei der Zuteilung und Gewährung des jeweils eigenen geht: um Rechtssicherheit, individuelle Entfaltungsmöglichkeit und den Schutz der Person.



↑ *Der Generalinspekteur der Bundeswehr Adolf Heusinger (r.) mit Offizieren während eines Herbstmanövers der Bundeswehr 1959.*

Die Würde des Menschen – vom Barock bis heute

Dem Barock ist das – eindeutig die Würde des Menschen unterstreichende – Verständnis des *sum cuique* noch geläufig. Johann Sebastian Bach (1685–1750) dokumentiert dies in seiner aus dem Jahr 1715 stammenden Motette „Nur jedem das Seine“. Dies ist zugleich auch der historische Entstehungs- und Bedeutungskontext des Schwarzen Adlerordens als höchster Orden der preußischen Krone, von dem sowohl Sinnspruch als auch Abzeichen der Feldjägertruppe der Bundeswehr entlehnt wurden. Inhaltlich geht es Bach um zwei Aspekte: Die drückenden weltlichen Aufgaben, nämlich das Anerkennen der Obrigkeit und das Zahlen von Steuern und Abgaben, sollen pflichtschuldig erledigt werden. Melodieführung und Tonart verraten unmissverständlich, dass es hier um ein schweres Joch geht, das jeder zu tragen hat – leicht fällt dies niemandem. Erträglich wird es durch den zweiten Aspekt, nämlich die Zusage, dass jeder das Seine im Herzen behalten darf. Und dies nicht nach menschlichem Zumessen, sondern „der Höchste alleine (...) gibt jedem das Seine“. Das Seine ist damit der Wesenskern des Menschen, das unveräußerlich Eigene, das über die Welt

und ihre Pflichten hinausweist. Der Mensch wird persönlich angesprochen, was dem Gläubigen den Austausch und die Gemeinschaft mit Gott schenkt. Zur antiken Betrachtung des *sum cuique* als Anspruch auf eine rechtssichere, ehrenhafte und Beschädigung vermeidende Gerechtigkeit kommt im Barock also noch die Verbindung des im Herzen und in der Würde mit einem Höheren verbundenen Menschen.

Das Gründungsstatut des Adlerordens aus dem Jahr 1701 hebt hervor, was auch heute noch die Handlungsgrundsätze der bundesdeutschen Feldjäger bestimmt: „Endzweck Unseres Reiches und Ordens [ist es], Recht und Gerechtigkeit zu üben, und jedweden das Seine zu geben.“ Neben dem Leitspruch der Feldjäger trägt auch der Stern im entsprechenden Verbandsabzeichen der Truppengattung eine eigene Bedeutung. Nachempfunden ist dieser Stern ebenso der Symbolik des Schwarzen Adlerordens und soll an die Aufstellung des Feldjägerkorps durch Friedrich II. im Jahre 1740 erinnern. Dem damals berittenen Feldjägerkorps der preußischen Armee wurde gut ein Jahrhundert später, im Jahr 1846, der erwähnte Hohe Orden vom Schwarzen Adler als äußeres Erkennungsmerkmal der Zugehörig-

↓ *Angehörige der deutschen Feldgendarmarie bei der Regelung des Nachschubverkehrs im Süden von Italien im Dezember 1943.*



keit zur königlichen Garde verliehen. Er fand seither vielfältig Verwendung in Uniformteilen, Ausrüstung und Fahnen bis hin zu Waffen und Kanonen.

Leitspruch am Tor von Buchenwald

Im Nationalsozialismus wurde der Leitspruch der Feldjäger am Tor des Konzentrationslagers Buchenwald angebracht, um die Lagerinsassen in zynischer und menschenverachtender Weise zu verhöhnern und zu demütigen. Dies entfachte die eingangs skizzierte Diskussion mit der Forderung, die Inschrift vom Truppengattungsabzeichen der Feldjägertruppe zu entfernen. Es wurde bereits gezeigt, dass die historischen, rechtlichen und ethischen Grundsätze des *sum cuique* mit der Bedeutung des „Jedem das Seine“ nicht deckungsgleich sind.

Bei der Aufstellung der Feldjägertruppe der Bundeswehr wählte diese den Gardestern des Reitenden Feldjägerkorps der Preußen als Emblem. Im Oktober 1955 stellte der erste Generalinspekteur der Bundeswehr, General Adolf Heusinger, die erste Militärpolizei-Kompanie in Dienst, die fortan den preußischen Gardestern als Symbol führte. Damit

knüpfte die Truppe unmittelbar an die preußische Überlieferung an, da diese Symbolik nachweislich weder in der Wehrmacht noch der Waffen-SS als offizielles Abzeichen genutzt wurde. Die Soldaten der Militärpolizei der Wehrmacht trugen als Erkennungszeichen eine große Metallplakette um den Hals, auf der die Aufschrift „Feldgendarmarie“ zu lesen war. In der Truppe kursierte daher der verächtliche Spitzname „Chain Dogs“, zu Deutsch: „Kettenhunde“.

Bewusster Bruch mit der Wehrmacht

Die Wahl des Gardesterns mit der Inschrift *sum cuique* bedeutete also einen bewussten Bruch mit der Militärpolizei der Wehrmacht.

Ab 1955 trugen Feldjäger einen stilisierten preußischen Gardestern am Revers des Uniformrocks, der jedoch bereits im Folgejahr durch den charakteristischen Kragenspiegel in der Waffenfarbe ersetzt wurde. Bis zur Einführung des Baretts in der Bundeswehr fand der Gardestern in der Uniformierung also keine Verwendung mehr. Seit 1963 wurde der Gardestern als historische Nachbildung einheitlich für alle Feldjägertruppenteile und -dienststellen befohlen. Zu Beginn der 1970er-Jahre wurden die heute bekannten Verbandsabzeichen der Truppengattungen eingeführt – im Falle der Feldjägertruppe wurde das fortan getragene Barettabzeichen in den 1980er-Jahren noch durch die schwarz-rot-goldene Nationalflagge ergänzt.

Fazit

Die Legitimation des Leitspruchs *sum cuique* liegt weit früher in der Vergangenheit als es dessen zynische Aneignung durch den Nationalsozialismus tut. Die Feldjäger verstehen den Leitspruch *sum cuique* als Handlungsmaxime für ihre Aufgabenwahrnehmung.

In dieser bündelt sich zudem Platons Grundsatz der allgemeinen Gerechtigkeit, die der Militärpolizist jedem entgegenbringen muss und wofür er intensiv ausgebildet wurde. Insgesamt kann festgehalten werden, dass ein bewusster und souveräner Umgang mit historisch sensiblen Themen im Sinne einer umfassenden soldatischen wie zivilgesellschaftlichen Persönlichkeitsbildung auch als Chance verstanden werden sollte. Die bloße Streichung einer insbesondere in der bundesrepublikanischen Geschichte durch die Feldjägertruppe geprägten Tradition wäre nicht zielführend, der edukative Mehrwert bestenfalls gering. Vielmehr bietet es sich an, Rechtssicherheit, individuelle Entfaltungsmöglichkeit und Schutz der Person als Werte jetzt schon im *sum cuique* der Feldjägertruppe hochzuhalten. Deswegen ist und bleibt dieser Leitspruch traditionswürdig und gilt als sinnstiftende Handlungsmaxime der Aufgabenwahrnehmung, nicht nur für die Feldjäger, sondern für die gesamte Bundeswehr. Um dies noch zu unterstreichen, wäre es eine Überlegung wert, *sum cuique* in seinen ursprüng-



↑ Dr. Felix Klein, Beauftragter der Bundesregierung für jüdisches Leben in Deutschland und den Kampf gegen Antisemitismus.

lichen Kontext mit *honeste vivere* und *non laedere* zurückzuführen, aus dem es in der bewegten Geschichte des Sinnspruches im Laufe der Jahrhunderte bedauerlicherweise entrissen wurde.



Diesen Artikel können Sie online nachhören.



Dr. Florian J. Schreiner

ist Dezernent beim Deutschen Militärischen Vertreter NATO/EU in Brüssel. Zuvor war er Referent im Kommando Streitkräftebasis in Bonn.



Oberstleutnant d. R. Dr. Thomas Wanninger

ist Philosoph und dient als Referent für Innere Führung am Kommando Streitkräftebasis in Bonn. Zivilberuflich ist er Lehrer.





Der Krieg in der Ukraine

Lehrmeister für die
Innere Führung?

Die Bundeswehr leistet der Ukraine Erhebliches an Unterstützung. In der Truppe wird das akzeptiert als ein Ausdruck lebendiger Solidarität. Einbußen im ohnehin knappen Waffen- und Materialbestand, bei Ausbildung und Einsatzbereitschaft werden in Kauf genommen. Übersehen werden sollte nicht, dass es dafür einen Ausgleich gibt – die Kriegserfahrungen der Ukraine. Sie sind von unschätzbarem Wert für eine Rückbesinnung auf die Innere Führung.



von Klaus Naumann

Der Ukraine-Krieg ist kein trockenes Bildungsthema für Freitag-nachmittage. Die Auswertung und Vermittlung der dortigen Erfahrungen liefert ein lebendiges Anschauungsmaterial und eine nützliche Orientierungshilfe für die Zukunft der Bundeswehr. Nach langer Vernachlässigung stehen die Streitkräfte vor einer regelrechten Neuaufstellung, die Jahre andauern wird. Um dabei Kurs zu halten, kommt es jetzt darauf an, den Impuls der „Zeitenwende“ zu nutzen. Der Krieg in der Ukraine zeigt, wo wir richtig liegen, wo Bedarf an einer Neubesinnung besteht und wo gravierende Fehlentwicklungen korrigiert werden müssen.

Die Innere Führung, so ist immer wieder zu hören, habe am ukrainischen Beispiel eine Bestätigung erfahren. Was für eine? Zunächst hat der russische Angriffskrieg der Landesverteidigung, dem Schutz der selbst gewählten Staats- und Lebensform, enorm zur Legitimität verholfen. Von ebenso großer Bedeutung wie dieser ideelle Impuls im Hinblick auf die Frage „Wofür kämpfen?“ ist der Anstoß, nach dem „Wie kämpfen und dienen?“ zu fragen. Auf den Prüfstand gerät durch das Kampf-

geschehen in der Ukraine zudem die Frage „Wie führen?“: Sind die Strukturen und Prozesse der Bundeswehr der professionellen Entfaltung von Schlagkraft, Einsatzbereitschaft und Selbstverständnis förderlich? Beim Übergang von einer „Schrumpfarmee“ (Brigadegeneral Robert Sieger, Beauftragter des Generalinspektors für Erziehung und

Einsatzbereitschaft und des zivil-militärischen Zusammenhalts, von der Führungspraxis bis zu den demotivierenden Auswirkungen der wuchernden Militär- und Zivilbürokratie. Die jährlichen Berichte der Wehrbeauftragten geben einen Eindruck, wie weit der Radius der Inneren Führung zu ziehen ist. Die Ukraine-Erfahrung bestätigt

diese Herangehensweise, denn sie fordert die Bundeswehr in ihrer Gesamtheit heraus. Man braucht die Frage nur so zu stellen: Wie würden wir mit einer militärischen Konfrontation wie dem Ukraine-Krieg fertig, dessen

Belastungen die der Coronapandemie oder der Flutkatastrophe an der Ahr weit übertreffen?

Die Ukraine gibt ein großartiges Beispiel für die Klammer zwischen dem nationalen Willen zur Selbstbehauptung und der soldatischen Kampfmotivation. Das alles geschieht unter einer extremen Existenzbedrohung und zugleich in einer Gesellschaft, die auf der Suche nach sich selbst ist. Die deutsche Öffentlichkeit, auch die Streitkräfte, blicken aus einem anderen Erfahrungsraum auf diesen Krieg an den Grenzen des Bündnisses. Nach Jahrzehnten des

Die Konfrontation mit dem Kriegsgeschehen in der Ukraine zwingt dazu, den Kerngehalt der Inneren Führung herauszuarbeiten und auszubuchstabieren ...

Ausbildung) zu einer einsatzfähigen Abschreckungsarmee sollte die Innere Führung nicht für Toleranz gegenüber anhaltenden Defiziten stehen, sondern sie muss vielmehr ein zur Veränderung auffordernder unbequemer Stachel sein.

Innere Führung ausbuchstabieren

Die Konfrontation mit dem Kriegsgeschehen in der Ukraine zwingt dazu, den Kerngehalt der Inneren Führung herauszuarbeiten und auszubuchstabieren – von der soldatischen Haltung über das Berufsethos bis zu den Erfordernissen militärischer

Friedens, des wirtschaftlichen Wohlstands und stabiler demokratischer Strukturen, sind die Deutschen mit einem hohen und noch zunehmenden Veränderungsdruck konfrontiert, der sich durch alle gesellschaftlichen und staatlichen Bereiche hindurchzieht.

Demokratie – der gemeinsame Nenner

Umso wichtiger wird der Austausch zwischen der deutschen und der ganz anders geprägten ukrainischen Erfahrung. Der gemeinsame Nenner findet sich in dem Willen, fällige Herausforderungen auf demokratischer Grundlage zu bewältigen. Um die tragenden Grundüberzeugungen zu bewahren, braucht es die Bestätigung durch die praktische und alltägliche Erfahrung. Die Ukraine lebt das vor, auch in ihren Streitkräften. Die Truppen- und Frontberichte in den Medien zeigen das Bild eines in höchstem Maße geforderten, hellwachen und engagierten Militärs. Die allabendlichen Ansprachen des ukrainischen Präsidenten werfen ein Schlaglicht auf die enge Verbindung zwischen Politik, Gesellschaft und Streitkräften. Die gesellschaftliche Solidarität mit den Truppeneinheiten

ist bewundernswert. Können wir uns in punkto Offenheit, Teilhabe und Mitwirkung, Informationsaustausch und Kommunikation damit messen?

Integration – Schlüssel zur Resilienz

Die Verbundenheit zwischen der ukrainischen Armee und der Gesellschaft, also das, was die Innere Führung als „Integration“ beschreibt, verdankt sich in erster Linie der Existenzbedrohung der Nation. Aber das allein reicht nicht aus, den Zusammenhalt zu erklären. Dieser Gleichklang baut auf einer Voraussetzung auf, die hierzulande als „Gesamtverteidigung“ beschrieben wird – und von der wir noch weit entfernt sind. Die Verzahnung von Freiwilligenverbänden, Streitkräften, Territorialkräften, Reserveeinheiten, zivil-militärischen Kooperationen und zivilgesellschaftlichen Hilfs- und Ausrüstungsinitiativen in der Ukraine liefert den Anschauungsunterricht für die Entwicklung von Resilienz, die in Konfliktlagen unverzichtbar ist.

Ohne diesen Hintergrund wäre die bewundernswerte Haltung der ukrainischen Soldatinnen und Soldaten kaum erklärlich. Sie kämpfen mit hoher

Motivation, enormer Einsatzbereitschaft und auf professionellem Niveau. In einem „Krieg der Werte“ zeigen sie ein ethisch überzeugendes Verhalten, das in einem scharfen Kontrast zu den russischen Kriegsverbrechen und der Menschenverachtung der russischen Militärführung steht. Darin lässt sich ein weiterer Grundzug der Inneren Führung erkennen. Darüber hinaus wird deutlich, dass Innere Führung sich nicht zu einem bequemen Alibi, einer bloßen Motivationslehre oder einem akademischen Stoff für Belehrungen verharmlosen lässt. Sie ist eine professionelle Konzeption für den Einsatz und den Kampf.

Berufsethos und Professionalität

In der geltenden Fassung der Zentralen Dienstvorschrift „Innere Führung“ (A-2600/1) wird der Zusammenhang von „ethischen, rechtlichen, politischen und gesellschaftlichen Grundlagen“ und „militärischen Erfordernissen“ (vgl. Zif. 303) zwar angesprochen, aber nicht überzeugend eingelöst. Soldatisches Berufsethos und militärische Professionalität werden nur lose verknüpft – doch liegt gerade darin ein entscheidender Grund für die ukrainische Kampftüchtigkeit.



Der Präsident der Ukraine, Wolodymyr Selenskyj, spricht zur ukrainischen Truppe nahe der Frontlinie im Krieg gegen den russischen Angreifer in der Region um Saporischschja, Ukraine, 27. März 2023.



Die Ukrainer sind hoch motiviert und enorm einsatzbereit auf professionellem Niveau.



Boris Pistorius (SPD), Bundesminister der Verteidigung, bei einem Pressestatement anlässlich seines Antrittsbesuchs bei der Luftwaffe, Luftwaffenstützpunkt Rostock-Laage, Mai 2023.

Das „Führen mit Auftrag“, das in der deutschen Militärtradition verwurzelt ist, wurde organisatorisch wie bürokratisch erschwert. Umständliche Melde- und Entscheidungswege lähmen die Eigeninitiative. Absicherungsdenken untergräbt die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Die Diskussionsbeiträge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshop-Serie „Innere Führung – heute“ haben davon Zeugnis abgelegt (auszugsweise nachzulesen im Bericht des Wehrbeauftragten 2019, S. 12–14).

Mit „militärischen Erfordernissen“ haben diese Mängel nur wenig zu tun. Die ukrainische Armee stünde auf verlorenem Posten, sollte sie sich einem solchem Reglement unterwerfen müssen. Gewiss ist eine Idealisierung nicht angebracht. Im operativen Kampfgeschehen kleiner Einheiten spielt die Auftragstaktik offenbar eine große und positive Rolle. Probleme stellen sich ein, sobald größere Verbände und die höhere Ebene der Truppenführung ins Spiel kommen. Ganz unbekannt ist dieses Problem auch für die Bundeswehr nicht, aber die Ausgangspunkte sind unterschiedlich.

„Führen durch Vorbild“

Die ukrainische Armee hat im Zuge der Mobilisierungswelle zu Kriegsbeginn

und im anfänglichen Abwehrkampf starke Initiativen „von unten“ freigesetzt. Die agilen und oftmals improvisierten Führungsstrukturen haben entscheidend zur Widerstandsfähigkeit der ersten Monate beigetragen. Sie stießen an Grenzen, sobald der Mechanisierungsgrad der Truppeneinheiten stieg und größere Operationen („Kampf mit verbundenen Waffen“) synchronisiert und vereinheitlicht werden mussten.

Die deutsche Wehrorganisation hingegen, die nach wie vor einer Friedens- und Kontingentarmee entspricht, krankt an Überzentralisierung und an kopflastigen, aber hohlen Strukturen. Die Verbände haben ihre Autarkie verloren. Sie verfügen nicht mehr über eigene Zuständigkeiten bei der Instandsetzung, der Logistik oder der Materialverantwortung. Auf Divisions-, Korps- oder Bataillonsebene ging die Bündelung der Verantwortung in einer Hand verloren. An ihre Stelle trat eine „Diffusion der Verantwortung“ (Verteidigungsminister Boris Pistorius). Reparaturen an Kopf und Gliedern sind überfällig.

Die Bundeswehr steht unter Zeitdruck, aber sie steht nicht unter der existenziellen Herausforderung eines Krieges. Und doch erkennt man den Lehrmeister Krieg in der „neuen Ernsthaftigkeit“ (Pistorius), mit der nun endlich ein

flächendeckendes Umsteuern – nicht nur im Beschaffungswesen – in Angriff genommen wird. Das „Führen durch Vorbild“, das der Verteidigungsminister sich zur Handlungsmaxime gewählt hat, ist entscheidend für die Revitalisierung der Inneren Führung. Nur wenn die Soldatinnen und Soldaten erleben, dass sich „oben etwas tut“, wird sich auch „unten“ etwas bewegen. Gewiss, Berlin ist nicht Kiew, aber was hatte Präsident Selenskyj geantwortet, als man ihm anbot, sich in Sicherheit zu bringen? „Ich brauche Munition, keine Mitfahrgelegenheit.“



Diesen Artikel können Sie online nachhören.



Lesetipps:

Hans-Peter Bartels/Rainer L. Glatz: Die Auswirkungen des Kriegs in der Ukraine auf die Bundeswehr. Neue Ausgangslage, in: *Jahrbuch Innere Führung 2022/23*, Miles-Verlag, Berlin 2023, S. 49–61

Niklas Masur: Die Invasion der Ukraine nach einem Jahr – Ein militärischer Rück- und Ausblick, in: *Ukraine-Analysen 279*, 23. Februar 2023

Christian Göbel: Der Krieg in der Ukraine und die Innere Führung, *bundeswehr.de*, 26. Januar 2023



Dr. Klaus Naumann

ist Militärgeschichtler und Mitglied im 15. Beirat für Fragen der Inneren Führung des Verteidigungsministeriums.

In diesem Artikel gibt der Autor seine persönliche Auffassung wieder.

Sprache beeinflusst Denken

Und schafft Realität

Noch mehr: Sprache ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Führungskräften. Information und Kommunikation – verlässlich und verbindlich – stiften Sinn, neudeutsch „purpose“, und fördern Vertrauen.

Wo also liegt das Problem? Führung bedeutet immer: Rahmen setzen und Beziehungen gestalten. Das hat sich bis heute nicht geändert. Ebenso wenig der Bedarf nach Einordnung von Sachverhalten. Zu Zeiten, als Faxgerät, Schnurtelefon und Printmedien die Welt dominierten, lebten wir im Vergleich zu heute im Informationsmangel – zu wenig, vielfach spät, geringere Bandbreite unterschiedlicher Meinungen. Heute scheint das Gegenteil der Fall zu sein – Informationsüberfluss, zu viel, zu schnell, unendliche Bandbreite von „bubbles“ und „Echokammern“. Gerade in der Zeitenwende ist die interne Kommunikation in der Bundeswehr Handlungsfeld mit „Game-Changer-Potenzial“. Wie im zivilen Arbeitsleben geht es dabei um den Grad der eigenen Informiertheit als Voraussetzung für eine stärkere Identifikation mit den Zielen des eigenen Unternehmens.

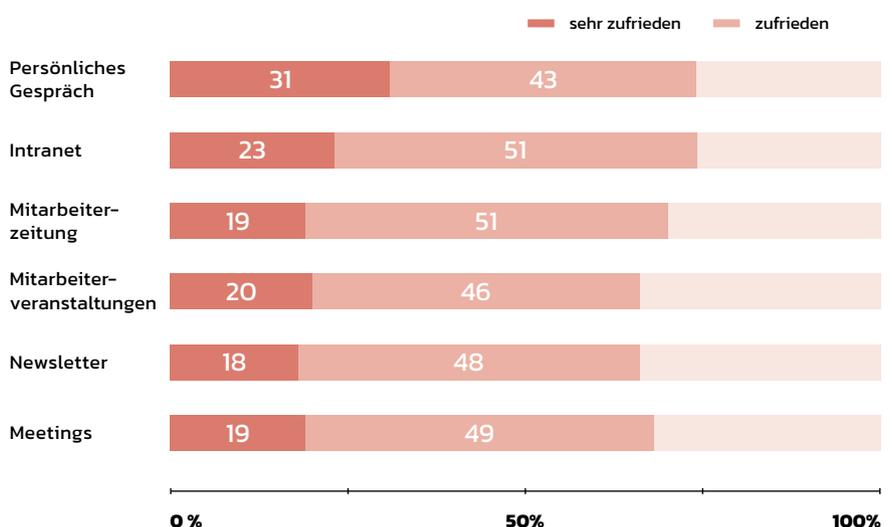
Nach vorliegenden Erkenntnissen sind zwischen 50 und 60 Prozent der Bundeswehr-Führungskräfte mit der

internen Kommunikation in ihrer Dienststelle zufrieden. Löst man dies nach Führungsebenen Verband und Einheit auf, liegt der Anteil der mit der internen Kommunikation zufriedenen Führungskräfte auf Einheits- und Staffelebene um bis zu zehn Prozent niedriger. In Kombination mit dem Gesamtanteil Zufriedener bei der

ebenengerechten Verarbeitung von Information und Befehlen zeigt sich der Handlungsbedarf.

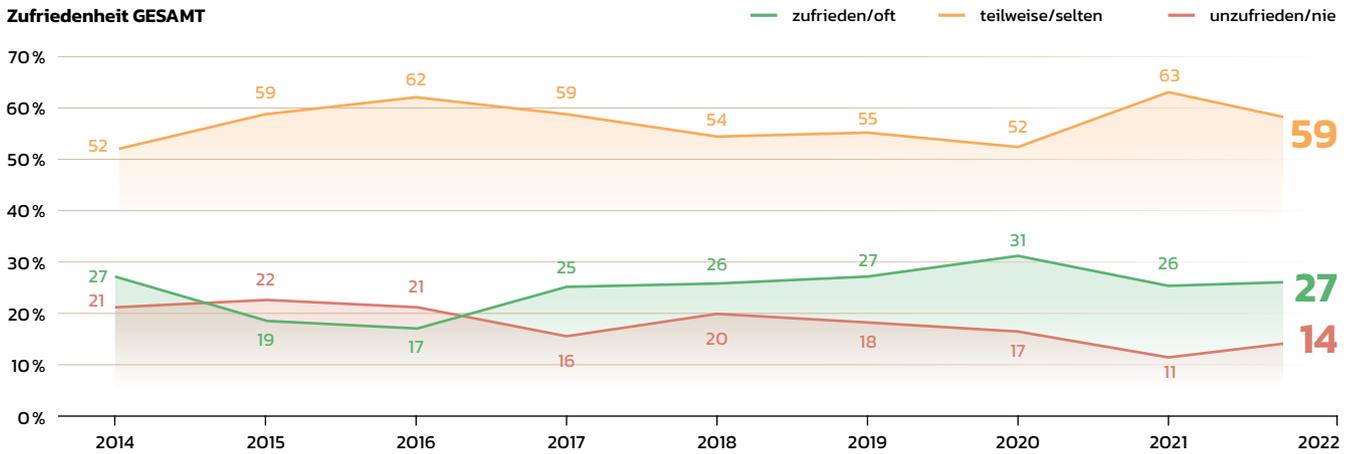
Die Wiederherstellung der vollen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr ist ein Veränderungsprozess von enormer Dimension. Mehr als bisher wird es deshalb darauf ankommen, von durchgängiger

Wie zufrieden sind Sie mit den verschiedenen Kommunikationswegen in Ihrem Unternehmen?

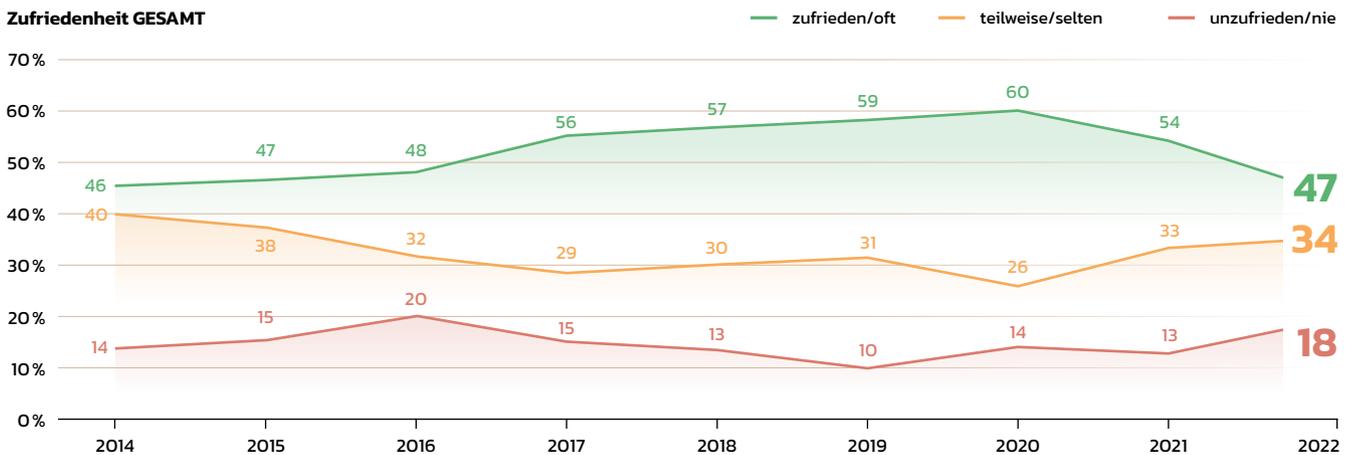


Anmerkung: Online-Umfrage; Anzahl der Befragten: 2013: n(max) = 887 Arbeitnehmer; 2014: n(max) = 786 Arbeitnehmer; Erhebungszeitraum 2013 und 2014; Ergebnis zusammengefasst.
Quelle: statista

Wie zufrieden sind Sie mit der internen Kommunikation in Ihrer Einheit/ Ihrem Verband/Ihrer Dienststelle?



Ist für Sie die Absicht Ihrer übergeordneten Führung deutlich, und werden Befehle und Informationen ebenengerecht bearbeitet?



Anmerkung: Angaben in Prozent; Anteil Zufriedene: Anteil Nennungen der Antwortkategorien „zufrieden“ und „eher zufrieden“; abweichend: „oft“ – „selten“ – „nie“
Quelle Grafik 1 und 2: ISO-La Auswertung Pflichtlehrgänge ZInFü 2014 bis 2022.

strategischer Kommunikation über klare sowie konsistente Botschaften und verlässliche Information bis hin zur Wirkungskontrolle interne Kommunikation auf allen Ebenen zur Führungsaufgabe Nummer eins zu machen.

Nur so kann individuellen und institutionellen Unsicherheiten in sich abzeichnenden Veränderungen wirkungsvoll begegnet werden, können positive Veränderungen sichtbar und erlebbar werden sowie toxischer Kom-

munikation und übergroßer Skepsis vorgebeugt werden. Dabei geht es bei erwünschter Meinungsvielfalt um eine eindeutige Sprache als Voraussetzung für ein einheitliches Verständnis und den gemeinsamen Erfolg.

Buch- und Onlinetipps

Der Osten: eine westdeutsche Erfindung

In seinem Buch „Der Osten: eine westdeutsche Erfindung“, unternimmt Autor Dirk Oschmann den Versuch der Erklärung, warum der Osten nicht auf Augenhöhe mit dem Westen ist. Das Fazit des promovierten Literaturwissenschaftlers aus Leipzig in insgesamt neun Kapiteln: weil es der Westen nicht will. Dirk Oschmann beschreibt die Situation

im Osten auf unterschiedlichen Feldern. In den ersten Kapiteln geht es dem Autor um seine persönlichen Erlebnisse, ehe er sich der Gesamtsituation, der Kunst, dem Sport und der Wirtschaft zuwendet. Die Beispiele, die Oschmann anführt, sind nicht neu. Es fehlt ihnen oftmals der Beweis. Das Buch hat eine



Dirk Oschmann
Ullstein HC, 2023
224 Seiten
ISBN: 978-3-550-20234-6
Preis: 19,99 €

direkte Sprache und der Autor setzt nicht auf Ausgleich. Er will polarisieren. Und das gelingt ihm mit dem Buch. (aw)

Wohin willst du? Dein Weg zur Klarheit

Marcus Selzer
Golden Sail Consulting,
Gunten 2023
176 Seiten
ISBN: 978-3952581001
Preis: 14,99 €



In der selbstverlegten Lektüre von Marcus Selzer geht es um den erfolgreichen, aber auch gestressten Jean, der durch den Druck im Job im Hamsterrad seiner Arbeit feststeckt. Den Fokus legt er auf seine Karriere. Sein Privatleben entgleitet ihm immer mehr. Um pünktlich zu einem Termin zu kommen, zwingt ihn das Schicksal zu einer Kutterfahrt mit Carlos. Diese verändert langsam sein Denken und seinen Fokus. Nach und nach wird klar, dass es eine Parabel mit guten Gedanken, Anregungen und Handlungsempfehlungen ist, die man in sein eigenes Leben mit einfließen lassen kann. Das Buch liest sich kurzweilig, spannend und unterhaltsam, aber Richtung Ende ist es doch sehr belehrend. Trotzdem macht die Lektüre Spaß, weil viele Situationen zur Identifikation einladen. Wie auch Jean am Ende feststellt: Aufgrund von äußeren Umständen ein Meeting zu verpassen, ist kein Weltuntergang. (sok)

Die Vierte Gewalt Wie Mehrheitsmeinung gemacht wird, auch wenn sie keine ist

Die Medien sind von der Regierung oder dem Staat manipuliert – könnte man meinen. Gleichzeitig belegen Umfragen, dass rund die Hälfte der Bevölkerung denkt, man könne in Deutschland seine Meinung nicht frei äußern. So haben nur noch 46 Prozent „Vertrauen in die Presse“. Oft, so scheint es, würde die Politik von der Presse zu Entscheidungen getrieben. Die Autoren sind der Auffassung, dass der Einfluss der Medien auf die Politik in den letzten drei Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen ist. Der Preis sei der dramatische Vertrauensverlust der Bürger in die öffentliche Meinung und, noch schlimmer, die Transformation der Demokratie, wie wir sie bisher kannten, in eine „Mediokratie“. Zudem verkomme die Öffentlichkeit zur Bühne der Empörung. Der Lösungsansatz von Precht und Welzer: Die Medien sollten mehr über die Wirksamkeit proaktiven politischen Handelns berichten und so zum Vertrauen in das demokratische System beitragen. Ein empfehlenswertes Buch um über den Zustand unserer Demokratie nachzudenken. (rhl)



Richard David Precht und Harald Welzer
S. Fischer Verlag, 2022
288 Seiten
ISBN: 978-3-10-397507-9
Preis: 22,00 €

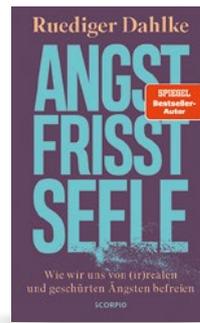
Führe! Was Führungskräfte vom Militär lernen können

Lernen von der Truppe? Bisher war das eher andersherum. Zu schlecht ist in der Öffentlichkeit das Image der Streitkräfte, zu präsent in den Köpfen der scheinbar allgegenwärtige „Kasernenhofton“. Doch Kenny Kirstges weiß, warum bei den Uniformierten auch unter heftigstem Druck Führung funktioniert. Als ehemaliger Soldat und langjähriger Ausbilder kennt er die Vorteile von klar definierten und kommunizierten Zielen, von strukturierten Denk- und Planungsprozessen – und von Soldaten, die über Jahre hinweg auf das Führen vorbereitet werden. Nicht umsonst haben sich über Jahrhunderte hinweg in allen Streitkräften der Welt effiziente Systeme entwickelt, die im Ernstfall Entscheidungen über Leben und Tod ermöglichen. Kirstges beschreibt verschiedene Stilrichtungen und nennt einprägsame Regeln, von denen auch zivile Führungskräfte profitieren können. Selbst militärisch geprägte Leserinnen und Leser mit langjähriger

Vorgesetzterfahrung sollten sich Zeit für das Buch nehmen. (mb)



Kenny Kirstges
Selbstverlag bei kindle direct publishing, 2021
168 Seiten
ISBN: 979-8-5955-6186-0
Preis: 17,99 €



Ruediger Dahlke
Scorpio Verlag, 2022
238 Seiten
ISBN: 978-3-95803-533-1
Preis: 20,00 €

Angst frisst Seele Wie wir uns von (ir)realen und geschürten Ängsten befreien

Kaum etwas hat mehr Macht über uns als die Angst. Wir fürchten uns vor Existenziellem wie dem unausweichlichen Tod, vor Atomkrieg und schwerer Krankheit. Dazu kommen irrationale Ängste wie die vor einem Flug, vor tiefen Gewässern, Mäusen oder harmlosen Spinnen. Gern wird Angst immer wieder ganz bewusst geschürt, weil sie unser Verhalten besonders nachhaltig beeinflusst. An dieser Stelle muss gesagt werden, dass Autor Ruediger Dahlke die von manchen Politikern und Wissenschaftlern während der Coronapandemie geschilderten und von den „Mainstream-Medien willig aufgegriffenen Horrorszenerarien“ dazurechnet. Wer mit dieser Einordnung leben kann, findet im Buch eine Fülle von lesenswert aufbereiteten Hintergrundinformationen zum Thema. Dazu beschreibt der Mediziner und Psychotherapeut viele Beispiele aus seiner langjährigen Berufspraxis und ganz persönliche Erfahrungen. Tipps zu Therapien und nützlichen Ritualen, die Auswege aus der Angst darstellen können, runden das Werk ab. (mb)

Jahrhundertzeugen – Die Botschaft der letzten Helden gegen Hitler

Tim Präse erzählt in 18 sehr emotionalen Portraits von Widerstandskämpfern, Holocaust-Überlebenden, Menschenrettern und deren Hinterbliebenen. Dafür traf sich der Autor mit Berthold Beitz, dem Retter mehrerer Hundert jüdischer Zwangsarbeiter. Der Fahrer von Graf von Stauffenberg, Hans Splinter, und der älteste Sohn des Wolfschanze-Attentäters blicken zurück auf den 20. Juli 1944. Einfühlsam schildert Präse sein Treffen mit Emilie Schindler, die ihren Ex-Mann Oskar äußerst kri-

tisch und ihre eigene Rolle zu wenig gewürdigt sieht. Mit Anne Franks Cousin Buddy Elias besuchte der Journalist das Konzentrationslager Bergen-Belsen. Die Lebenswege dieser besonderen Menschen beeindrucken und mahnen, nicht zu vergessen. Dem Autor gelingt es, Mut und Leid der wenigen zu beschwören, die sich einsam gegen Hitler stellten, obwohl das NS-Regime sie grausam verfolgte. In den Geschichten zeichnet



Tim Präse
Heyne Verlag
320 Seiten
ISBN: 978-3-453-60621-0
Preis: 12,00 €

er ein tief bewegendes Bild von ihren Schicksalen. Die Protagonisten haderten nicht, sondern begegneten dem Leben mit Zuversicht und Offenheit. Das Buch lohnt sich. Es ist eine ergreifende Dokumentation und kein Hollywood-Stück mit geschönten Bildern. (aw)

Das Quiz zum Heft

Testen Sie Ihr Wissen zu unserem Titelthema. Wir stellen Ihnen drei Fragen, Sie geben die passenden Antworten. Sollten Sie die Lösung nicht parat haben, finden Sie diese in unseren Titelthemen oder über Kopf unten auf dieser Seite. Viel Spaß beim quizzeln!

1

Was glauben Sie, wieviel Prozent der deutschen Bevölkerung tagtäglich lügen?

2

Welche Funktionen erfüllen Feindbilder in unserem sozialen Miteinander?

3

Suum cuique ist der Leitspruch der Feldjäger. „Jedem das Seine“ lautet die Übersetzung, dabei ist das „Seine tun“ auch das Synonym für „gerechtes Handeln“. Wo hat der Spruch seinen Ursprung und in welchem Kontext wurde er gebraucht?

Antworten

1. Laut einer Statistik aus dem Jahr 2018 lügen 58 Prozent der Deutschen tagtäglich. Fehlende Wahrhaftigkeit stellt also ein gesellschaftliches Problem dar und ist somit auch in der Bundeswehr präsent. Beispielfaß sind hierfür „geschönte Meldungen“ zu nennen. Kein Vertrauen, fehlende soldatische Tugenden oder Angst vor negativen Konsequenzen – die Beweggründe für fehlende Wahrhaftigkeit sind vielfältig.
2. Gabe es Feindbilder überhaupt, wenn sie nicht wichtige Funktionen erfüllen? Feindbilder artikulieren oft diffuse Ängste und erlauben in einer komplexen Welt einfache Sinnstrukturen. Sie liefern reduzierte Schemata in einer vielschichtigen und als unübersichtlich empfundenen Umwelt. Negative Gegenbilder werden als Kontrast zu allen vertrauten und als positiv angesehenen Werten gesetzt und stärken den eigenen Selbstwert durch Feindmarkierung. 5. Erstmals erwähnt wird suum cuique bei der Betrachtung des idealen Staates durch den griechischen Philosophen Platon etwa 430 v. Chr. Dieser Staat ist deswegen ideal, weil dort die individuellen Ziele und die Interessen der Gemeinschaft zusammenzuführen: Alle wollen – so Platon – den Staat erhalten. Das Seine tun ist deswegen gleichbedeutend mit gerechtem Handeln, da immer die Gemeinschaft im Blick des oder der Einzelnen ist.



Alles gesagt? Der unendliche Interviewpodcast



Sie reden, wie ihnen der Schnabel gewachsen ist und fragen sehr direkt: ZEITmagazin-Chefredakteur Christoph Amend und ZEIT-ONLINE-Chefredakteur Jochen Wegner als Gastgeber des Podcast „Alles gesagt?“. Auf den ersten Blick, oder besser: das erste Hören, ist es ein Podcast wie jeder andere. Das Besondere aber ist, dass die Gäste



steuern können. Mit wählten Schlussbeenden, wenn „alles gesagt“. unterschied- von zwölf Versehen von bis zu nahezu acht Kühnert) und auch Intensitäten. Die bishe- darunter Marius Müller-Westernhagen, Robert Habeck, Christian Lindner, Kim de l'Horizon, Annalena Baerbock, Ulrich Wickert, Armin Laschet, Yuval Harari, Luisa Neubauer und Kevin Kühnert garantieren Information, Unterhaltung, Witz und Tiefe. Hörenswert! (aw)

die Länge des Gesprächs einem zuvor aus- wort können sie es sie meinen, es sei Das führt zu lichen Längen Minuten (ein Ulrich Wickert) Stunden (Kevin unterschiedlichen rigen Gesprächspartner,



Lage der Nation – Der Politik-Podcast aus Berlin



Einmal wöchentlich beschreiben der Journalist Philip Banse und der Jurist Ulf Buermeyer in ihrem Podcast „Lage der Nation“ die politische Situation in Deutsch-

land und der Welt. Sie analysieren dabei die internationale Lage und einzelne Fragen, die in der deutschen Öffentlichkeit und Presse diskutiert werden und geben dazu vielfach eine rechtliche Einordnung. Beide Moderatoren zitieren aus vielen Quellen mit unterschiedlichen Auffassungen und ordnen diese ein. So zeichnen die beiden ein umfassendes Bild der politischen Lage der Woche, das deutlich über den Krieg in der Ukraine oder die deutsche Parteipolitik hinausgeht. Die Sprache der Podcast-Macher ist verständlich und lädt zum Zuhören ein. Insgesamt ein bereichernder Podcast. (aw)



IMPRESSUM

IF - Zeitschrift für Innere Führung
67. Jahrgang

Die Zeitschrift für Innere Führung wurde 1956 als IFDT (Information für die Truppe) gegründet.

Herausgeber

Kommandeur des Zentrums Innere Führung (ZInFü)

Redaktion

Chefredakteurin i.V. und leitende Redakteurin:
Dr. Sarah Reichel (rhl)
Chef vom Dienst: Christopher Steiger (cst)
Redakteur: Axel Woile (aw)
Art Direktorin: Dagmar Hentschel
Mitwirkende an dieser Ausgabe: Uwe Brammer (ub),
Marcus Bredeck (mb), Sonja Kertz (sok)

Redaktionsanschrift

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

Bildredaktion

Dagmar Hentschel, Till Rimmele

Lektorat

Marcus Bredeck

Layout & Design

IDEENHAUS GmbH MARKEN.WERT.STIL
Mühlgasse 17, 90403 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

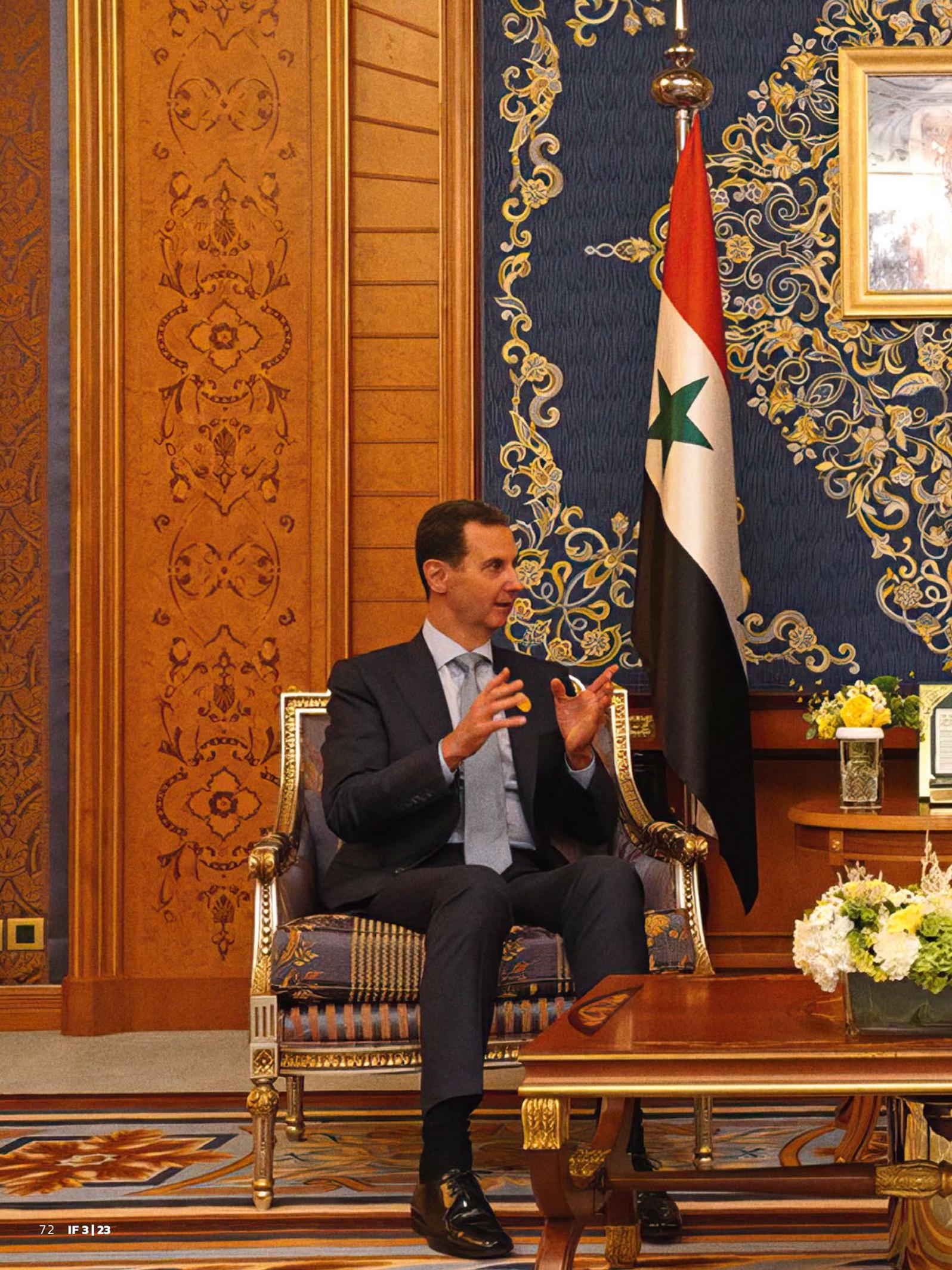
Mit Namen oder Initialen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers oder der Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Gewähr übernommen. Texte und Illustrationen sind urheberrechtlich geschützt. Nachdrucke, auch auszugsweise, fotomechanische 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 Datenträger. Wir betonen ausdrücklich, keinerlei Einfluss auf die Gestaltung und die Inhalte derjenigen Seiten zu haben, auf die in unserer Zeitschrift durch Angabe eines Links verwiesen wird. Deshalb übernehmen wir keine Verantwortung für die Inhalte aller durch Angabe einer Linkadresse in unserer Zeitschrift 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 die IF beziehen möchten oder zusätzliche Exemplare wünschen, wenden sich zur Anforderung bitte an ihre zuständige Post- oder DV-Stelle.

Redaktionsschluss:

12. Juni 2023





Der syrische Präsident Baschar al-Assad wurde am 7. Mai wieder in die Arabische Liga aufgenommen. Zwölf Jahre nach der Suspendierung in Reaktion auf die gewaltsame Niederschlagung von Protesten während des Arabischen Frühlings 2011 in Syrien stimmten 13 der 22 Außenminister für die Wiederaufnahme des Landes. Der saudische Kronprinz und Premierminister Mohammed bin Salman al-Saud ist an wirtschaftlichen Beziehungen zu Syrien interessiert, um seine Abhängigkeit vom Öl zu reduzieren.





Apokalypse von 1943

Das Unternehmen Zitadelle beginnt am 5. Juli 1943 in Russland. Es ist der Deckname für die letzte Großoffensive der Wehrmacht im Osten. Sie gilt dem sowjetischen Frontbogen bei der Stadt Kursk.

Die militärische Lage Deutschlands im Zweiten Weltkrieg zu Beginn des Jahres 1943 ist sehr kritisch: Am 2. Februar kapituliert die 6. Armee mit 250.000 Mann in Stalingrad. Das Deutsche Afrikakorps ergibt sich am 13. Mai der Übermacht der Alliierten in Nordafrika. Die Alliierten versenken im Atlantik immer mehr U-Boote. Die Luftwaffe ist durch pausenlose Einsätze an allen Fronten überfordert. Damit gerät das Deutsche Reich Schritt für Schritt in die Defensive.

Adolf Hitler und das Oberkommando des Heeres (OKH) wollen deshalb an der Ostfront mit einer begrenzten Offensive dem Angriff der Roten Armee zuvorkommen. Den Sowjets soll damit das „Gesetz des Handelns“ vorgeschrieben werden. Der Operationsbefehl des OKH zu der Unternehmen Zitadelle getauften Operation beruht auf einer Idee von Generalfeldmarschall Erich von Manstein. Er ist Oberbefehlshaber der Heeresgruppe Süd. Ziel des Unternehmens Zitadelle ist eine klassische Kesselschlacht: Die acht bis zehn sowjetischen Armeen im Raum Kursk sollen in die Zange genommen und zerschlagen werden. Der Kursker Bogen ragt bis zu 150 Kilometer tief in die deutsche Front hinein und hat eine Breite von 200 Kilometern. Nachdem der Angriffstermin viermal verschoben wurde, treten am Morgen des 5. Juli 1943 drei deutsche Armeen zum Angriff an. Eine Woche später steht das II. SS-Panzer-

korps nach schweren Kämpfen bei der Ortschaft Prochorowka. Hier setzen die Sowjets am 12. Juli ihre strategische Reserve ein, die 5. Gardepanzerarmee. Es kommt zur „Panzerschlacht bei Prochorowka“, die später von der sowjetischen Seite als Höhepunkt der Schlacht um Kursk bezeichnet wird.

Die Alliierten wagen am 10. Juli 1943 den Sprung von Afrika aufs europäische Festland und landen zunächst auf Sizilien. Dies bewegt Hitler, den Abbruch des Unternehmens Zitadelle zu

Mann. Die Wehrmacht verliert 750 Panzer, die Rote Armee nach offiziellen sowjetischen Veröffentlichungen 6.064 Kampfpanzer und Sturmgeschütze. Die beiden deutschen Luftflotten 4 und 6 büßen 609 Flugzeuge ein, die russische Luftwaffe 4.556. Nach der Schlacht bei Kursk bewertet die Wehrmachtsführung die strategische Lage des Deutschen Reiches am 20. August folgendermaßen: „Aus Deutschland ist statt des Hammers der Amboss geworden.“ Für den einfachen Frontsoldaten wird die Lage hoffnungslos. Ein Soldat der Panzertruppe,



Eine Kolonne Panzer III rückt als Teil des Unternehmens Zitadelle nach Kursk vor, um in die Panzerschlacht 1943 einzugreifen.

befehlen. Er braucht dringend Truppen von der Ostfront, um die Front an der Südflanke in Italien zu stabilisieren.

Nach dem Scheitern des Unternehmens Zitadelle geht die Initiative an der Ostfront endgültig auf die Rote Armee über. Die beiden sowjetischen Gegenoffensiven dauern 50 Tage, enden in einem Pyrrhussieg der Roten Armee. Der Sieg ist also teuer erkauft: Die deutschen Verluste im Juli und August 1943 summieren sich auf rund 200.000 Verwundete, Vermisste und Tote. Die Sowjets beklagen nach eigenen Angaben 850.000

der das Inferno von Kursk überlebt hat, schreibt in seinen Erinnerungen: „Auf dem Schlachtfeld sind jeder Baum und Strauch zerfetzt, die Fläche mit zerstörten Geschützen, ausgebrannten Panzern und abgeschossenen Flugzeugen bedeckt“. Im Kapitel „Hölle“ schreibt er schließlich: „dass es sich um Ereignisse von apokalyptischem Ausmaß handelt. Abbilder eines Weltuntergangs, die im Erleben den betroffenen Menschen (...) der Verzweigung entgegenzutreiben drohen. Verdun, Somme, Stalingrad sind vergleichbare Daten aus der Geschichte.“ (ub)

LACHEN
helfen e.v.

Initiative
deutscher Soldaten
und Polizisten für Kinder
in Kriegs- und Krisengebieten

*Wir helfen **Kindern**
ihr **Lachen**
wiederzufinden.*

Damit Frieden Zukunft hat!

**Helfen
auch Sie!**

www.lachen-helfen.de



**Spendenkonto: Lachen Helfen e.V.,
Sparkasse Essen BLZ 360 501 05, Kto 431 0900**



Titelthema IF 3 | 23:

Kommunikation in der Zeitwende

Die Zeitenwende beinhaltet nicht nur die sicherheitspolitischen und finanziellen Rahmenbedingungen. Viele Abläufe, Denkweisen und Einstellungen müssen nach Jahrzehnten der „Friedensdividende“ hinterfragt und angepasst

werden. Der Kommunikation kommt dabei bei Veränderungen eine entscheidende Rolle zu, da sie einen Informationsaustausch ermöglicht, die Zusammenarbeit fördert und ein Gefühl der Zugehörigkeit innerhalb einer Organisation schafft.

Wie steht es um die Kommunikation zwischen den Angehörigen der Bundeswehr? Darf man „wirklich“ nichts mehr sagen?

Kommunikation wird gesendet und verstanden. Wie, das hängt von der jeweiligen Wahrnehmung der kommunizierenden Personen ab. Nach Friedemann Schulz von Thun gibt es vier Wahrnehmungsebenen: die Selbstkundgabe, den Appell, den Sachinhalt und die Beziehung. Sie bestimmen, wie das Gesagte interpretiert wird. Wahrnehmungen werden durch Erfahrungen, das Umfeld und eigene Emotionen beeinflusst. Brigadegeneral Robert Sieger, Beauftragter des Generalinspektors für Erziehung und Ausbildung, sieht die Aussage „Man darf ja nichts mehr sagen“ an „dürfen, können, wollen“ geknüpft. Klar dürfen wir den Mund aufmachen, manchmal müssen wir sogar. Die Situation entscheidet über das Wie. Sprachdisziplin fordert, Position zu beziehen, Spekulationen zu vermeiden und sich nicht in allgemeinem Blabla zu verlieren.

Wer fragt, führt!

Aktiv kommunizieren bedeutet, dass die Führungskräfte die für sie wichtigen Botschaften klar, nachvollziehbar und überzeugend übermitteln. Gute Kommunikation ist jedoch wechselseitig. Wer mit seinen Untergebenen in einen Dialog tritt, erfährt etwas und kann anerkennend führen!

Das Gesetz setzt der Kommunikation Grenzen. Im dienstlichen Kontext darf ich grundsätzlich nichts sagen, was meinem Gegenüber unerwünscht ist oder was bewirkt, dass seine oder ihre Würde verletzt wird. Das ist der Fall, wenn eines der durch das Soldatengesetz geschützten Merkmale wie die Rasse, ethnische Herkunft, Religion, Weltanschauung,

sexuelle Identität, Geschlecht und (mit Einschränkungen) Behinderung berührt werden.

Laut Soldatengesetz müssen Soldatinnen und Soldaten in dienstlichen Angelegenheiten die Wahrheit sagen. Wie genau nehmen wir aber Wahrhaftigkeit? Gefragt antworten die meisten Soldaten, dass Wahrhaftigkeit neben der Wahrheit die innere Haltung zum Gesagten einschließt. Die Analysen des Bereiches Innere und soziale Lage zeigen allerdings ein anderes Bild. Hier muss sich was ändern. Mut zur Wahrhaftigkeit ist Aufgabe der Unterstellten und Vorgesetzten zugleich.

Mögliche Diskussionsfragen

- Was sind meine Stärken und Schwächen? Welche Werte sind mir wichtig?
- Bin ich immer fair zu anderen? Welche Vorurteile habe ich?
- Welche Konsequenzen fürchte ich durch wahrhaftiges Handeln, wie z.B. konstruktive Kritik, und wie kann ich damit umgehen?
- Bewerte und fördere ich Personen gleichermaßen oder bevorzuge ich unbewusst jene, die mir ähnlich sind?
- Bin ich in meiner Kritik konkret, wertschätzend, realistisch und motivierend?

Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine



Hintergrundinformationen des ZMSBw

Seit Februar 2022 läuft der unrechtmäßige Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine und der Informationsbedarf ist ungebrochen hoch.

Das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) hat daher zwei Formate herausgegeben, die Hintergrundinformationen zu diesem Krieg und seinen Auswirkungen auf die Bundeswehr liefern.

Im Online-Dossier »Ukraine« sind Beiträge zu den Themen Sicherheitspolitik, Militärgeschichte, Völkerrecht und Ethik, Medien und zur Geschichte der Ukraine zu finden. Das Dossier bietet verschiedene Medienformate: neben Essays u.a. Podcasts, Videobeiträge und aktuelle Karten.

In seiner etablierten Reihe »Wegweiser zur Geschichte« hat das ZMSBw im Februar 2023 zudem einen Band zur Ukraine und Ostmitteleuropa veröffentlicht. Der Wegweiser versammelt Beiträge von renommierten Expertinnen und Experten aus verschiedenen Fachdisziplinen, die über die Geschichte und die Gesellschaften der Region schreiben, aber ebenso die aktuellen Konfliktlinien und Herausforderungen analysieren. Alle Informationen sind kostenfrei abrufbar unter www.zms.bundeswehr.de.



Für Fragen und Anmerkungen zu den Veröffentlichungen des ZMSBw erreichen Sie uns unter: ZMSBwRedaktionMil.Geschichte@bundeswehr.org / ZMSBwPublikatione@bundeswehr.org

MILITÄR
HISTORISCHES
MUSEUM

Dresden



OVERKILL

MILITÄR - TECHNIK - KULTUR
IM KALTEN KRIEG

16.06.2023 - 30.06.2024



BUNDESWEHR

National Archives (558590)