

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	11
2	Ganzheitliches Konzept und Kerngehalt der Inneren Führung .....	15
3	Innere Führung zwischen Athen und Sparta .....	19
4	Die alte Verteidigungsarmee Bundeswehr und die Innere Führung .....	23
5	Die Ära der Einsatzarmee Bundeswehr und die Innere Führung .....	27
6	Innere Führung nach der Rückkehr der Bundeswehr zur Landes- und Bündnisverteidigungsarmee .....	35
7	Der Spartaner als Kämpfer und Krieger .....	43
8	Schluss .....	49
	Literatur .....	53
	Dokumentation: Athen oder Sparta – Bundeswehr quo vadis? .....	57
	(erschieden als WIFIS-Aktuell, Band 43)	
	Der Autor .....	129

# 1 Einleitung<sup>2</sup>

Mit dem Überfall Russlands auf die Ukraine am 24. Februar 2022 ist der zwischenstaatliche Krieg nach Europa zurückgekehrt und verlangt im Umgang mit der neuen Bedrohungslage nach einer sicherheitspolitischen Zeitenwende. Für die Bundeswehr ist sie finanziell mit einem 100-Milliarden-Sondervermögen und der Erhöhung des Verteidigungshaushalts auf das NATO-Zwei-Prozent-Niveau eingeleitet. Im Gefolge der Zeitenwende ist auch das bisherige Rüstungsexportverbot Deutschlands in Krisenländer weggefallen. Gleichzeitig kehrt die Bundeswehr zu ihrer ursprünglichen Kernkompetenz, der Landes- und Bündnisverteidigung zurück und hat darauf ihre Bewaffnung und Ausrüstung, ihre Personalstruktur, und ihre Führungsstruktur in Hinblick auf die Stärkung ihrer militärischen Fähigkeiten und Kompetenzen auszurichten.

All dieses ist der für undenkbar gehaltenen Rückkehr des zwischenstaatlichen Krieges nach der langjährigen europäischen Friedensordnung geschuldet. Russlands völkerrechtswidriger militärischer Überfall auf die Ukraine macht den großen Krieg wieder denkbar und verlangt nach militärischer Wappnung und Abschreckung des NATO-Bündnisses gegen die von Russland ausgehende Bedrohung.

Für die Bundeswehr bleibt zwar vom Auftrag her der internationale Krieseinsatz erhalten. Doch ist nun der Rückbezug auf die militärische Landesverteidigung im Bündnis vordringlicher. Damit kehrt ein Bedrohungsszenario zurück, welches die Aufgabenstellung, Struktur, personelle Aufstellung und militärischen Fähigkeiten der Bundeswehr einst dominierte.

Erneut steht ein Strukturwandel der Streitkräfte an, der die Frage nach dem Kulturwandel, also der Anpassung der Inneren Führung an die neue Bedrohungslage, nicht ausklammern kann. Geschieht dies nicht als strategische Führungsaufgabe der Leitung des Bundesministeriums der Verteidigung, sucht sich der Kulturwandel von unten eigenständig und wildwüchsig seine Bahn und wird die Innere Führung, so wie sie gelebt wird, verändern.

Wie ich in der nachfolgend dokumentierten Studie „Athen oder Sparta – Bundeswehr quo vadis?“ aufgezeigt habe, hat die ausgebliebene strategische Anpassung der Inneren Führung an die Transformation der Bundeswehr zur Einsatzarmee Kräften in der Armee den Spielraum eröffnet, das Marken-

2 Der besseren Lesbarkeit willen ist dieser Aufsatz im generischen Maskulinum abgefasst.

zeichen der Armee nach ihren Vorstellungen zu verändern.<sup>3</sup> Die Richtungskontroverse, die um die Kursbestimmung der organisatorischen Leitkultur einer Einsatzarmee ausgetragen wurde, nahm, so meine These, die Auseinandersetzungsform zwischen zwei Denkschulen an, die ich mit dem Namen „Athen“ und „Sparta“<sup>4</sup> versehen habe. Welche gegensätzlichen und widersprechenden Vorstellungen in dieser Kontroverse vorgebracht wurden, ist dem nachfolgenden Wiederabdruck der Studie von 2010 zu entnehmen. Dies brauche ich nicht en détail zu wiederholen.

Was für mich dagegen im Vordergrund dieses Aufsatzes steht, ist die Frage, inwieweit von der erneuten Strukturreform der Einsatzarmee zurück zur Landes- und Bündnis-Verteidigungsarmee die Innere Führung einem Anpassungsprozess unterworfen ist, der von den Polen Athen und Sparta abgesteckt wird. Wie sich schon durch Veränderungen der letzten Jahre abzeichnete, deuten einige Vorzeichen der Kursentwicklung in Richtung Sparta. Aufschluss über diesen Trend gibt indes nur ein ganzheitlicher Blick auf das geistige Klima und die Bewusstseinslage der Armee. Beides müsste sowohl von der Inneren Führung als geistigem Überbau als auch vom gesellschaftlichen Wertefundament bestimmt sein.

Es geht dabei nicht um etwas Starres, sondern um einen dynamischen Entwicklungsprozess, der in die Abfolge der drei Epochen der Bundeswehr als alte Verteidigungsarmee, als neue Einsatzarmee und jetzt wieder zurück als Verteidigungsarmee eingebettet ist. Ich beginne mit dem Blick auf das jeweilige charakteristische Kriegs- und Bedrohungsbild, auf das die Bundeswehr in dreimaliger Transformation ihres Auftrags und ihrer Struktur angepasst wurde.

Wie insbesondere von Martin Kutz (2004) und Claus von Rosen (2020) herausgearbeitet wurde, war für Wolf Graf von Baudissin als Vater der Inneren Führung das Kriegsbild eines Kalten und Heißen Krieges im Ost-West-Konflikt zentral, um hieraus die Aufgabenstellung und das Selbstverständnis der neuen Bundeswehr einschließlich ihrer Führungskultur und ihres Leitbilds des Soldaten abzuleiten.

Ebenso waren für ihn die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der Bundesrepublik als stilbildend für die Armee heranzuziehen, um über die Innere Führung die Unterordnung und Integration der neuen Streitkräfte in das freiheitlich-demokratische Staatsgefüge und die pluralistische Gesellschaftsordnung herbeizuführen. Die damaligen Zeitverhältnisse sind indes vorbei und es sind weitere Epochen gefolgt, sodass nachfolgend das Zusammenspiel zwischen Gezeitenwechsel und Neuausrichtung von

3 Diese Studie wurde im Jahr 2010 als WIFIS-Aktuell, Band 43, veröffentlicht.

4 Der besseren Lesbarkeit dienend wird nachfolgend auf die Anführungszeichen bei der Nennung der beiden Denkschulen verzichtet.

Struktur und Kultur der Bundeswehr in geraffter Form rekonstruiert werden wird. Die Leitfrage ist, wie sich entlang der drei Epochen der Bundeswehr die Innere Führung mit ihrer Unternehmensphilosophie, also ihrem Selbstverständnis und ihrem Aufgabenspektrum, dann ihrer Führungskultur und ihrem soldatischen Selbstverständnis im Spannungsbogen der Denkschule Athen und Sparta verändert hat.



## 2 Ganzheitliches Konzept und Kerngehalt der Inneren Führung

Streitkräfte sind so aufgebaut, dass sie über eine feste und eine weiche Binnenstruktur verfügen. Man kann auch von der Hardware und der Software einer Armee sprechen. Erstere umfasst die materielle und personelle Ressourcenausstattung inklusive ihrer Gliederung und Führungsstruktur. Letztere die Regelung informeller sozialer Prozesse des dynamischen Zusammenlebens der Angehörigen der Armee, die auf ihr gemeinschaftliches Denken, Fühlen und Handeln einwirken, also die Armee als kollektiven Akteur zum Leben erwecken. Die Innere Führung bezieht sich auf den weichen kulturellen Kern der Bundeswehr. Sinn macht es, sie mit weiteren weichen Faktoren der soldatischen Sinnsuche und Identitätsfindung wie Glaube und Ethik zusammen zu erfassen (Dörfler-Dierken 2021).

Nach Baudissin ist das Reformkonzept der Inneren Führung mit dem „geistigen Überbau“ und der „Moral der Truppe“ im Sinne von Clausewitz gleichzusetzen (Wiesendahl 2007: 21). Danach steht sie für eine normative Leitkultur, die den Geist, die Mentalität, die Gesinnung, kurz die korporative Identität der Angehörigen der neu zu schaffenden Armee prägen sollte. Die 2008 neu gefasste Zentrale Dienstvorschrift (ZDV) 10/1 „Innere Führung“ der Bundeswehr hält an diesem Begriffsverständnis fest. Sie „umfasst die geistige und sittliche Grundlage der Streitkräfte. Sie durchdringt das gesamte militärische Leben“ (BMVg 2008: 3).

Als ein mehrschichtiges geistiges und moralisches Orientierungs-, Sinnvermittlungs- und Identitätskonzept für die Bundeswehr bestimmt die Innere Führung deren Organisationsphilosophie, Führungskultur und Berufsbild für den Soldaten. Nach dem Weißbuch der Bundeswehr von 2016 (BMVg 2016: 114) soll die Innere Führung so ausgestaltet sein, „dass sie allen Bundeswehr-Angehörigen einen Sinn stifteten Rahmen bietet – als einheitliche Unternehmenskultur, das Selbst- und Führungsverständnis sowie Führungsverhalten harmonisiert.“

Mit ihrer Unternehmensphilosophie werden Antworten darauf gegeben, wozu sie da ist, über welches Selbstverständnis sie verfügt, für welche grundlegenden Werte die Bundeswehr entsteht und in welcher Beziehung sie zu Staat und Gesellschaft steht. Aus der Führungskultur ergibt sich, wie sich nach welchen Maßstäben der Führungsprozess gestaltet, welcher Führungsstil erwünscht ist und wie das Betriebsklima und das militärische Zusammen-

leben beschaffen sind. Und schließlich beschreibt das Leitbildkonzept, welches berufliche Selbstverständnis der Soldat an den Tag legt.

Mit ihrem normativen Leitbildcharakter grenzt die Innere Führung einen erwünschten Korridor für die Angehörigen der Armee ab, innerhalb dessen sich nach den vorgegebenen Orientierungsmaßstäben Denken, Fühlen und Handeln der Soldatinnen und Soldaten bewegen sollen. Sie hat insofern Kompass-Charakter für die korporative Identität der Armee und für die berufliche Sinnggebung ihrer Angehörigen. Solch ein Leitbild dient zugleich als „Markenkern“ der öffentlichen Selbstdarstellung und gesellschaftlichen Reputationspflege und befriedigt damit politische und zivilgesellschaftliche Erwartungen.

Als normatives Konzept steht sie für einen geistigen Überbau der Bundeswehr, der als Richtschnur für ihre Alltagspraxis erst zum Leben erweckt werden muss. Offiziell gewollte und real gelebte Innere Führung sind also zu unterscheiden.

In der Unternehmenswelt geht es bei dem, was bei der Bundeswehr Innere Führung genannt wird, um einen Leitbildbereich, der von seiner identitätsprägenden strategischen Schlüsselstellung in den Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich der Unternehmensspitze fällt. Anders die Bundeswehr. Sie hat die Innere Führung von Anfang an in einen nachgeordneten Zuständigkeitsbereich platziert und lediglich einem Referat des Ministeriums zugeordnet. Mit Gründung der Bundeswehr kam es zwar zur Einrichtung des Zentrums für Innere Führung in Koblenz. Es hat jedoch zu keinem Zeitpunkt über das Potenzial und die Ressourcen verfügt, um der Inneren Führung maßgebliche Impulse zu verleihen. An anderen zentralen Dienststellen der Bundeswehr, wie der Führungsakademie in Hamburg oder dem Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) in Potsdam sind Experten als Dozenten und Wissenschaftler tätig, die mit ihren Untersuchungen und Veröffentlichungen der Inneren Führung einen auch der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglichen Diskussions- und Debattenraum verschaffen. Der Wirkungsbereich der Forschungsleistungen und Publikationen bleibt aber überwiegend auf die Bundeswehr selbst begrenzt. Nachteilig für eine ins Gesellschaftliche hineinragende Debattenkultur zur Inneren Führung wirkte sich nämlich das Desinteresse an dem Thema aus, wie ganz allgemein an militärsoziologischen Fragen, was ihnen von der zivilen sozialwissenschaftlichen Seite entgegenschlug und noch weiter schlägt. An der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg ist es vor allen Dingen Claus von Rosen, der mit dem dort von ihm eingerichteten Baudissin-Dokumentationszentrum das Erbe des Vaters der Inneren Führung pflegt und der Öffentlichkeit zugänglich macht.

Zu nennen ist auch noch der Arbeitskreis Militär und Gesellschaft (AMS), der sich schon langjährig mit der Lage und Entwicklung der Inneren Führung in der Bundeswehr befasst hat. Im von Uwe Hartmann, Claus von Rosen und Reinhold Janke herausgegebenen Jahrbuch für Innere Führung wird regelmäßig deren Lage thematisiert und ihr für ein lebhaftes Debattenspektrum ein breites Forum geliefert. Mehr an ein den Truppenalltag repräsentierendes Zielpublikum ist die von der Bundeswehr herausgegebene Zeitschrift Innere Führung (IF) gerichtet.

Von der Militärspitze sind nur wenige Generale namentlich in Erinnerung geblieben, die in der Nachfolge von Graf Baudissin die Innere Führung zu ihrem Herzensanliegen gemacht hätten. Hiervon sind jedoch ausdrücklich die ehemaligen Generalinspektoren Ulrich de Maizière und Wolfgang Schneiderhan auszunehmen, die sich beharrlich und mit großem Elan in die jeweiligen Weiterentwicklungsdiskussion zur Inneren Führung eingebracht haben. Nach 2010 setzte indes in der politischen und militärischen Führungsspitze der Bundeswehr eine Ebbe ein, mit der sie sich aus der strategischen Richtungsbestimmungsrolle heraushielt. In dieses ideelle Führungsvakuum stießen infolgedessen untergeordnete militärische Stellen und Führungskräfte hinein, die mit ihren Auslegungsvorstellungen der Inneren Führung für die Truppenpraxis speziell im Heer ein Gesicht gaben.

Es kann nicht häufig genug betont werden, dass es sich bei der Inneren Führung um ein normatives Leitkonzept der Bundeswehr handelt, welches Wertmaßstäbe einfordert, die das innere Gefüge der Bundeswehr prägen sollen. Die heute gültige Vorschrift A-2600/1 „Innere Führung, Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr“ (BMVg 2008: 2) verlangt dabei nicht weniger als dass „Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr [...] aus innerer Überzeugung für Menschenwürde, Freiheit, Frieden, Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität und Demokratie als den leitenden Werten unseres Staates aktiv eintreten“ und sie „in der Bundeswehr verwirklich(en)“ (Nr. 100 6f.).

Angesichts dieses ausgesprochen hoch gestochenen Wertekanon der freiheitlich-demokratischen Grundordnung ist es nicht zu weit hergeholt zu kritisieren, dass Einsatzsoldaten „einem normativen Überfrachtungsdruck“ ausgesetzt würden (Wiesendahl 2016: 2). Und weiter: „Die Soldaten werden dadurch bei ihrer Identitätssuche und Verarbeitung ihrer Einsatzerfahrungen alleingelassen“ (ebd.: 4). Dies ist deshalb fatal, weil der Soldat, ob als Vaterlandsverteidiger oder als Einsatzsoldat im Ausland, mit existenziellen Grenzsituationen konfrontiert wird, bei denen es darum geht, Leib und Leben zu riskieren und selbst mit Waffengewalt zu töten. Für die kognitive und psychische Stabilisierung des Soldaten kann nicht allein auf den seelenlosen Experten für physische Gewaltsamkeit zurückgegriffen werden, der als Lands-



knecht oder Krieger die Kriegsmaschinerie bedient. Die Brutalität und menschenverachtende Kriegsführung der russischen Invasionstruppen in der Ukraine liefern hierfür ein abschreckendes Beispiel.

Umso wichtiger ist es indes, Soldatinnen und Soldaten mit einem inneren moralischen Kompass und einem höheren Sinnbezug ihres Tuns auszustatten, was ihnen zusammen mit ihren Kameraden inneren Halt verleiht (Hartmann 2018: 46ff.). Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr müssen über die Gewissheit verfügen, für etwas Höheres einzustehen und zu dienen und hierfür die Wertschätzung und Anerkennung der Gesellschaft zu finden. Eine Armee braucht also einen geistigen Überbau, der für die Angehörigen korporative Identität erzeugt und ein soldatisches Leitbild setzt, welches praktische Orientierung und Identifikation ermöglicht.

Für die unmittelbar anwendungsbezogene Hilfestellung der Inneren Führung und ihrer Leitwerte fordert deshalb Klaus Naumann (2020: 50f.) zu Recht, dass bei einer Neufassung der zentralen Dienstvorschrift Innere Führung die Sphäre von Sollwerten verlassen werden und zu den praktischen Fragen des militärischen Berufsidentität und Sinngebung herabgestiegen werden müsse.

Das nach wie vor ungelöste Schlüsselproblem der Inneren Führung bleibt vor diesem Hintergrund, sie für den Einsatzalltag unmittelbar anwendbar zu machen und konkurrierende soldatische Tugenden mit den freiheitlich-demokratischen Werten in Einklang zu bringen. Vordringlich geht es darum, den Dualismus von Demokratie und militärischer Subkultur im Truppenalltag verträglich zu machen.

### 3 Innere Führung zwischen Athen und Sparta

Innere Führung hat immer zwei Seiten: einmal die vorgegebene offizielle Leitkultur, die ihren Niederschlag in Richtlinien und zentralen Dienstvorschriften findet (Holz 2021). Sie halten einerseits an Konstanten fest, werden aber auch mit dem Wandel der Rahmenbedingungen und Strukturen der Armee fortgeschrieben. Die andere Seite der Inneren Führung besteht aus gelebter Kultur, die auf den Alltag des militärischen Zusammenlebens und auf Denken, Fühlen und Handeln der Soldatinnen und Soldaten einwirkt.

Zwangsläufig muss zwischen offizieller und gelebter Innerer Führung kein krasser Widerspruch bestehen, aber von einer Deckungsgleichheit kann umgekehrt auch nicht ausgegangen werden. So sah bereits nach einer Befragung von 1964 die Mehrheit aller Dienstgradgruppen in der Bundeswehr „harte Ausbildung“ und „Kampfkraft“ durch die Innere Führung beeinträchtigt (Nägler 2007: 59f.).

Die Teilstreitkräfte mit ihren speziellen Truppengattungen können sich durch unterschiedliche Subkulturen der Inneren Führung voneinander abgrenzen. Wenn es jedoch um Transfers von offiziellen Normen und Leitideen in gelebte Praxis geht, treten Auslegungs- und Deutungsdifferenzen auf, wie ein normativer Überbau auf den Truppenalltag herunter zu brechen ist und dem Soll gerecht wird. Dies umso mehr, wenn der geistige Überbau auf betont idealistische Prinzipien und Leitideen rekurriert und es an Richtschnüren und Roadmaps fehlt, welche das Gewollte zum Praktizierten machen (Nauermann 2020).

Mit Auslegungs- und Umsetzungsdifferenzen der offiziellen Leitvorstellungen ist aber auch dann zu rechnen, wenn es Kräfte in der Bundeswehr gibt, die der von oben vorgegebenen Leitkultur nichts abgewinnen können und gegensätzliche kulturelle Vorstellungen zur Gestaltung des Inneren Gefüges der Armee verfolgen. Wie ich anhand der beiden Denkschulen Athen und Sparta herauszuarbeiten versucht habe (siehe den nachfolgenden Beitrag), zieht sich solch ein Pro- und Kontrastreit um die Innere Führung seit der Einführung des Konzepts bis zur Gegenwart hindurch und entfacht sich immer wieder neu entlang des Wandels der Struktur und Einsatzwirklichkeit der Streitkräfte.

Die beiden Denkschulen stehen sich als Idealtypen notgedrungen in Widerspruchsform gegenüber, weil sie von einem entgegengesetzten Ausgangspunkt die Frage der Inneren Führung einmal vom militärischen Wesenskern

des Krieges und auf der anderen Seite vom staatlichen und gesellschaftlichen Bezugsrahmen der Bundeswehr her aufzäumen. Beide Ansätze befassen sich gleichermaßen mit der Fragestellung, wie Streitkräfte von ihrem Auftragspektrum sowie in ihrem Selbstverständnis, ihrer Führungskultur und dem Leitbild des Soldaten verfasst sein müssen, um ihrer Aufgabenstellung nach der jeweiligen Bedrohungslage gerecht zu werden.

Athen bettet diese Fragestellung in einen militärisch übergreifenden Zusammenhang ein, dem an einer engen Verbindung bzw. Verträglichkeit von Streitkräften mit der Zivilgesellschaft sowie der Ein- und Unterordnung in die demokratische Staats- und Gesellschaftsordnung gelegen ist. Nach dem Modell der Athener Stadtrepublik rekrutieren sich Streitkräfte aus dem freien Bürgertum und die Polis wählt den Heerführer auf Zeit. Der Krieg ist Angelegenheit des politischen Gemeinwesens, für das man Waffendienst verrichtet. Die Differenz zwischen Soldaten und freien Bürgern ist aufgehoben.

Im übertragenen Sinne steht die Innere Führung Athen nahe, indem die Armee ihre Zweckbestimmung und ihre Identität über ihre politische Unterordnung und ihre Integration in die Bürgergesellschaft erfährt. Die Armee hat keinen Eigenwert und ist anstelle einer Sondermoral auf die Werte des politischen Gemeinwesens verpflichtet.

Zum Soldatenbild von Athen gehört selbstverständlich das Kämpfen. Nur erfährt der Soldat seine Legitimation und Sinnerfüllung im „Kämpfer für die Demokratie und für ihre pluralistische Gesellschaft“ (Walther 2020: 148). Und der Einsatz des Bürgersoldaten bedarf eines moralischen Fundaments, einer „ethischen, rechtlichen, politischen und gesellschaftlichen Begründung“ (BMVg 2008: 8). Der Soldat grenzt sich von seiner Berufsidentität nicht vom zivilen Berufsumfeld ab, sondern vereinigt in sich den kampfbereiten Waffenträger und den integrierten Zivilbürger. Gesellschaftliche Vielfalt spiegelt sich auch in der heterogenen Zusammensetzung und im Meinungspluralismus des Offizierskorps wider.

Die Denkschule Sparta favorisiert ein tendenziell entgegengesetztes Militär- und Gesellschaftsbild, was auf das Verhältnis von Streitkräften zu ihrem Primärzweck, dem Krieg und dem Waffengefecht fixiert ist. Das Kämpfen und der damit befasste Kämpfer bilden den Dreh- und Angelpunkt der Denkschule Sparta. Es geht um eine verschworene Gemeinschaft von professionellen Kämpfern, die von ihrer geistigen Rüstung, Werthaltung und Moral für ihre Aufgabe, den Einsatz mit Waffengewalt im Gefecht, vorbereitet und gestählt werden müssen. Sparta bestimmt den Soldaten allein von seinem Sein als Kämpfer. Hierin findet er seine Bewährung und seine Sinnerfüllung. Der Bezug des Soldaten zum Kampf wird dermaßen absolut gesetzt, dass er in seiner existenziellen Bestimmung auf den *miles bellicus* verkürzt wird.