

Rollenbild und Selbstverständnis des deutschen Soldaten

Brigadegeneral Manfred LANGE
Bundesministerium der Verteidigung, BONN

Ich bin gebeten worden, über das **Selbstverständnis des deutschen Soldaten** angesichts einer geänderten zivilen Außenwelt zu berichten, also über das, was wir gemeinhin Berufsverständnis nennen. Dies will ich gerne tun.

Konzeption der Inneren Führung/Staatsbürger in Uniform

Beim politischen Neuaufbau Deutschlands nach dem 2. Weltkrieg ging es darum, aus der Vergangenheit zu lernen, Erfahrungen zu berücksichtigen und Fehler nicht zu wiederholen.

I.

Als erste Konsequenz gab sich der 1949 neu entstehende Staat Bundesrepublik Deutschland und mit ihm eine neue Verfassung, das **Grundgesetz**, das als freiheitlichste Verfassung in der deutschen Geschichte überhaupt gilt. Mit Artikel 1 Abs. 1 wurde als Erfahrung und Antwort auf die jüngste Geschichte die neue Richtung vorgegeben.

Er lautete: *„Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt“*.

Ein Ziel der später eingefügten Wehrverfassung und der Wehrgesetze war es, das **Menschenbild unseres Grundgesetzes** auch für Soldaten zur verbindlichen Richtschnur zu machen, ihn also selbst Staatsbürger in Uniform sein zu lassen und seine verfassungsmäßigen Rechte als Bürger nur da einzuschränken, wo es für die Aufrechterhaltung der Funktion der Streitkräfte zwingend notwendig war.

Und so heißt es in einem **Geheimdokument des Amtes Blank** aus dem Jahre 1953: *„Alle Arbeiten auf dem Gebiet der Inneren Führung haben das Ziel, den Typ des modernen Soldaten zu schaffen und fortzubilden, der freier Mensch, guter Staatsbürger und vollwertiger Soldat zugleich ist“*.

Das Ergebnis dieser Konzeption ist das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform.

Dieser Begriff steht für den Bürger, der als einsatzwilliger Soldat sein Land verteidigen will und Mitverantwortung übernimmt für die Freiheit und Menschenwürde anderer. Er steht für den politisch gebildeten, verantwortungsbewussten Staatsbürger, der die politischen Ursachen, Bedingungen und Folgen seines soldatischen Handelns erkennt und überzeugt vertritt. Dieses Leitbild müsste Orientierung und Maßstab für den gesamten Sozialisationsprozess in Gesellschaft und Streitkräften sein.

Die Grundwerte unserer Verfassung werden durch die **Konzeption der Inneren Führung** mit dem Ordnungs- und Funktionsprinzip der Streitkräfte verbunden.

Freiheit und Verantwortung bleiben die politisch-moralischen Bezugspunkte dieser Konzeption.

Der Kern besteht darin, dass das Einstehen für Freiheit, Recht und Demokratie nur dort bewahrt werden kann, wo Menschen Verantwortung für ihren Schutz übernehmen. Innere Führung und militärisches Können müssen als Ganzes verstanden werden.

Die Konzeption der Inneren Führung schafft ein Klima des Vertrauens und der Kameradschaft, das als Grundlage für die Einsatzbereitschaft der Streitkräfte unerlässlich ist. Mit ihr wird die Verwirklichung der Glaubens-, Gewissens- und Bekenntnisfreiheit gewährleistet.

II.

Die Legitimation der Soldaten der Bundeswehr hat dabei einen besonderen politischen und moralischen Stellenwert.

Dies ist nur aus der Geschichte Deutschlands zu verstehen.

Nach der militärischen und moralischen Katastrophe von 1945 waren Soldaten in Deutschland nicht nur durch die Siegermächte verboten; die Mehrzahl der Bevölkerung wollte sie auch nicht mehr, trotz der wachsenden sowjetischen Bedrohung, die durch die Berlin-Blockade 1948 und der Invasion in Korea 1950 sichtbar wurde. „Ohne mich!“ war die herrschende Meinung in der deutschen Bevölkerung.

Damals wurde schnell deutlich, dass nur neue deutsche Streitkräfte dieses Spannungsfeld ertragen konnten, die ohne Bindung an die Wehrmacht und ihre Vorgänger geschaffen wurden.

Tradition in Bezug auf die Wehrmacht verbot sich daher.

Die Bundeswehr war von Anfang an eine Bündnisarmee, fast vollständig in die NATO-Strukturen integriert und unter bewusstem Verzicht auf eine durchgängig nationale operative Führungsfähigkeit geschaffen.

Hier wurde eine Parlamentsarmee, eingebaut in die bestehende Verfassungsordnung, auf die Schutzfunktion Deutschlands und ihre Aufgabe im Bündnis und unter strengstem Primat der Politik ausgerichtet.

Und sie wurde eine Armee in der Demokratie, mit dem Staatsbürger in Uniform als Klammer zwischen Streitkräften und Gesellschaft, der Inneren Führung und einer bewusst an die preußischen Reformen unter Scharnhorst anknüpfenden Traditionslinie.

Sie können das Selbstverständnis des deutschen Offiziers auch an der militärischen Tradition festmachen. Bundesverteidigungsminister Scharping hat der Bundeswehr drei wesentliche Traditionslinien vorgegeben: das Zeitalter der Reformen zu Beginn des 19. Jahrhunderts, den Widerstand gegen das nationalsozialistische Regime, und die Gründungsgeschichte der Bundeswehr selbst.

Der militärische Widerstand gegen Hitler, wenn ich nur einmal diese Traditionsvorgabe herausgreife, führt uns zur Diskussion um den Wertebezug unseres Handelns. Wofür stehen wir letztlich?

Neben den Aufstand des Gewissens tritt im Widerstand auch der Aufstand des militärischen Sachverständigen: Stauffenberg war ein brillanter, aber an der Front schwer verwundeter Generalstabsoffizier, dem deutlich wurde, dass Hitler die Armee sinnlos verheizt, dass der tägliche Verlust tausender Soldaten nicht mehr ausschließlich dem Gewinnen des Krieges dient – der wohl schon längst verloren schien – sondern dass er auch dazu dient, jene Verbrechen zu kaschieren, die hinter den Fronten begangen werden.

Moralische Verpflichtung und soldatische Einsicht eines hochqualifizierten Generalstabs-offiziers fallen hier zusammen.

Das Gewissen steht als letzte verbindliche Instanz vor dem Handeln des Soldaten der Bundeswehr.

Diese Dimension des militärischen Auftrags hat Konsequenzen für das Rollenbild und Selbstverständnis des Soldaten von heute.

Es lässt sich an Aspekten wie Führung, Ausbildung, aber besonders auch an mentaler Vorbereitung festmachen. Bei der Umsetzung dieser Aspekte kommt der Inneren Führung eine wesentliche Aufgabe zu.

Erlauben Sie daher einige vertiefende Sätze zur Inneren Führung.

III.

Es hat zahllose Versuche und viele kluge Seminare gegeben mit dem Ziel, zu bestimmen, was Innere Führung sein soll.

Innere Führung ist ein stehender Begriff geworden. Der Aufbau der Bundeswehr in den fünfziger Jahren war eine politische, militärisch-organisatorische, und auch eine moralische Herausforderung.

Die neuen Streitkräfte der jungen Bundesrepublik brauchten eine neue politische Verankerung und ein zukunftsfähiges geistiges Fundament.

Der Werterahmen des Grundgesetzes setzte und setzt die Maßstäbe.

Die negativen Erfahrungen mit Kaiserlicher Armee, Reichswehr und Wehrmacht lieferten die Imperative für konzeptionelles Handeln.

Und das Denken und Handeln der preußischen Heeresreformer von 1806 bildeten die ideelle Grundlage.

Der Primat der Politik und die politische Kontrolle der Streitkräfte waren durchgreifend zu realisieren.

Die Bundeswehr musste organischer Teil des demokratischen Rechtsstaats und lebendiger Teil der Gesellschaft werden; sie sollte kein isoliertes Dasein fristen.

Der Soldat sollte seine militärische Aufgabe professionell beherrschen, zugleich aber engagierter demokratischer Staatsbürger und kein unpolitischer Nur-Soldat mit eigenem Standeskodex sein.

Die Führungskultur in den Streitkräften sollte nicht von starrem Gehorsam und Formalismus, sondern von Einsicht, Mitwirkung und Mitverantwortung geprägt sein. Jeder Soldat sollte politisch mündig sein.

Politische Bildung muss daher zu seiner Ausbildung gehören.

Diese Konzeption haben General Baudissin und seine Mitarbeiter Innere Führung genannt.

Sie war und ist Integrationskonzept und Führungsphilosophie in einem.

Es galt, die Bundeswehr institutionell, rechtlich und geistig im demokratischen Staat zu verankern und sie zugleich - und gerade dadurch - zu einer motivierten, einsatztüchtigen und modernen Armee im Bündnis zu formen.

Ebenso galt es, mit Bürgern aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen, aus Schule und Wissenschaft, Kirchen und Gewerkschaften, Kultur und Medien ins Gespräch zu kommen.

Für die junge Bundeswehr und ihren Auftrag musste Vertrauen geweckt und gefördert werden.

Die neuen Ideen waren umstritten und wurden heiß diskutiert.

Die einen fürchteten die Lockerung formaler Disziplin und wandten sich gegen die vermeintliche Beeinträchtigung militärischer Effizienz.

Die anderen polemisierten gegen Innere Führung als moderne Form geistiger Rüstung und Indoktrination. Wieder andere missverstanden die Konzeption als Strategie zur fortschreitenden Anpassung des Militärs an die zivile Gesellschaft.

All diesen einseitigen Sichtweisen wurde widerstanden - in Theorie und Praxis.

Denn es ging darum, die Freiheitsprinzipien unserer Verfassung mit den Erfordernissen funktionierender Streitkräfte in Einklang zu bringen und gerade dadurch Legitimation, Akzeptanz und Effizienz der Bundeswehr zu erhalten und auszubauen.

Diese schwierige Aufgabe verlangt geistige Führung, wissenschaftliche Kompetenz, methodisches Geschick ebenso wie praktisches Können und Erfahrung.

Sie erfordert Mut, einen festen Standort, zugleich Offenheit und Toleranz.

Es gilt, die sicherheitspolitische Lage unseres Landes zu durchdringen und den Auftrag der Streitkräfte darin schlüssig einzuordnen.

Erkenntnisse der Politikwissenschaft, aus Jura und Geschichte sind mit Fragen der Ethik, Pädagogik und Führungspsychologie zu verbinden.

Theoretische Kenntnis muss mit praktischen Handreichungen für den Truppenalltag einhergehen.

Insgesamt ist festzuhalten, dass an der Schwelle zum 21. Jahrhundert die Innere Führung nunmehr gefordert ist, einen radikalen Wandel, dem die Streitkräfte aufgrund einer völlig veränderten sicherheitspolitischen Ausgangslage ab den neunziger Jahren unterworfen sind, nicht nur kritisch zu begleiten, sondern aktiv mitzugestalten.

IV.

Das berufliche Selbstverständnis der Soldaten ist die subjektiv empfundene, innerlich akzeptierte und tatsächlich geäußerte Auffassung über den eigenen Beruf im gesellschaftlichen und militärischen Kontext.

Es äußert sich in der Art, in der sich der Soldat mit seinem Beruf identifiziert und wie er in seinem dienstlichen und außerdienstlichen Handeln seinen Verpflichtungen und Aufgaben gegenüber Staat und Bundeswehr nachkommt.

Im Laufe seines Berufslebens entwickelt der Soldat sowohl ein individuelles wie ein kollektives Selbstverständnis.

Wesentliche Einflussfaktoren auf das soldatische Selbstverständnis sind – neben den gesellschaftlich-politischen Rahmenbedingungen und dem individuellen biographischen Hintergrund – die Dauer der Zugehörigkeit zu den Streitkräften und der Grad der übertragenen Verantwortung.

Die Bedingungen und Erfahrungen der dienstlichen Verwendungen sowie vorgelebte Traditionen und Werte bestimmen nachhaltig das individuelle und kollektive Selbstverständnis.

Soldatisches Selbstverständnis ist maßgebend für den Erwerb und Aufbau individueller wie kollektiver Identität, die als „corporate identity“ die Kultur der Bundeswehr nachhaltig

prägen. Das Selbstverständnis bestimmt die Motivation des Einzelnen und der Gruppe und ist damit entscheidender Faktor zur Sicherstellung der personellen Einsatzbereitschaft.

Aus der Festlegung eines angestrebten Selbstverständnisses leiten sich Ziele und Vorgaben für Erziehung, Ausbildung, Führung aber auch Nachwuchsgewinnung und Personalführung ab.

Das Berufsbild des Soldaten als eine vorwiegend von außen definierte Beschreibung formuliert prinzipiell praktische Anforderungen und Qualifikationen für den Beruf, ebenso Einstellungen und Haltungen, die für diesen Beruf notwendig sind.

Demgegenüber beinhaltet das Selbstverständnis die Aussage des Soldaten über das eigene Verhältnis zum vorgegebenen Berufsbild.

Selbstverständnis ist damit auch eine Reaktion auf Erfahrungen im Beruf.

Es darf nicht statisch sein, sondern muss auch von der Bereitschaft, verändert zu werden, gekennzeichnet sein.

Die geistige Auseinandersetzung des Soldaten mit den **Grundlagen der soldatischen Aufgabe** und seine Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, stehen im Zentrum seines soldatischen Berufsverständnisses.

Das Selbstverständnis des Soldaten gründet sich auf die Verteidigung von Freiheit, Recht und Frieden.

Er muss kämpfen können und notfalls mit seinem Leben für andere eintreten.

Das ist der sittliche Kern soldatischen Dienens, der unverändert gilt.

In der Geschichte der Bundeswehr gibt es kein allgemeines, kein verordnetes Berufsbild des Soldaten.

Es gab und gibt aber wohl verschiedene Konzeptionen, die sich mit dem angestrebten Selbstverständnis und differenzierte Bewertungen der Rahmenbedingungen befassen.

Graf von Baudissin, einer der Väter der Inneren Führung, richtete mit Blick auf das Selbstverständnis den Neuaufbau der Bundeswehr an zwei Parametern aus: der Gesellschaft und dem Kriegsbild.

Er setzte damit die Tradition der preußischen Heeresreform 1808/18 fort, die auf einen fundamentalen gesellschaftlichen Wandel und ein neues Kriegsbild reagierte.

Wenn man in diesem historischen Kontext das Selbstverständnis des Soldaten heute neu definiert, richtet sich der Blick auf die bedeutenden Veränderungen unserer Gesellschaft und die absehbaren künftigen Formen von Einsätzen im erweiterten Aufgabenspektrum deutscher Streitkräfte.

V.

Politik, Gesellschaft und Wirtschaft unterliegen in unterschiedlicher Form in allen Kulturen und bis heute mit unterschiedlichem Entwicklungsstand einem Wandel: dem „Zivilisatorischen Prozess“.

Er besteht in der Entwicklung immer größerer wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Einheiten in quantitativem und qualitativem Sinne zur Erfüllung der materiellen und immateriellen Bedürfnisse einer steigenden Zahl von Menschen.

Während – in der globalen Betrachtung – ein Teil der menschlichen Gesellschaften noch im Stadium der Jäger und Sammler verharrt, sind andere schon in der Agrar-, wieder andere in der Industriegesellschaft bzw. in der postindustriellen Gesellschaft angekommen.

Diese Ungleichzeitigkeit des zivilisatorischen Prozesses erzeugt Verwerfungen innerhalb von Staaten, aber auch zwischen Regionen.

Die beiden wichtigsten strukturellen Trends dieses Prozesses in unserer heutigen Gesellschaft sind die wirtschaftliche Globalisierung mit allen ihren Begleiterscheinungen und die informationstechnische Revolution.

Beide Trends wirken auf praktisch alle Lebensbereiche ein.

Dieser Strukturwandel ist konfliktträchtig, und ein Aspekt dieser Konflikte waren, sind und werden auch immer bewaffnete Auseinandersetzungen sein.

Das Stadium einer postindustriellen Gesellschaft haben die USA, das westliche Europa sowie die Teile Asiens erreicht.

Dort hat sich in den vergangenen vierzig Jahren eine Informationsgesellschaft herausgebildet, die nun durch die Wissensgesellschaft abgelöst zu werden scheint. Diese Gesellschaft wird durch die exponentielle Zunahme von Wissen, seiner umfassenderen Verfügbarkeit und seiner immer rascheren Umsetzung bestimmt.

Die Geschwindigkeit von Innovation und Entwicklung nimmt rapide zu.

Technologische Entwicklungen verlaufen noch dynamischer und bewirken radikale Veränderungen, mit noch nicht absehbaren synergetischen Effekten.

Die Kernherausforderung dieser neuen Gesellschaft ist das Wissensmanagement, da Wissen zu einem eigenständigen Produktionsfaktor wird.

In unserer Gesellschaft wird der Wert des Individuums immer stärker betont, schlägt sich die Werteverstärkung in einer verstärkten Orientierung an Individualrechten nieder.

Die Zweckrationalität bestimmt die Lebensführung und Planung unter der Fragestellung:

Worin besteht für mich der Nutzen?

Parallel dazu sinkt die gesellschaftliche Akzeptanz, eigene Opfer zu bringen, bzw. Opfer überhaupt zu ertragen.

Es ist historisch nachvollziehbar, dass die Entwicklung von Streitkräften mit den zivilisatorischen Entwicklungstrends einher gehen.

Das hat sich in der Neuzeit beim Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft gezeigt.

An der Spitze dieses Wandels stand in der ersten Hälfte des 18. Jahrhunderts England.

Danach folgten Frankreich im späten 18. und Deutschland Mitte des 19. Jahrhunderts.

Die Französische Revolution markierte den Übergang zur Modernen mit der Entstehung von Massenheeren und Vernichtungsschlachten.

Mit zunehmender Industrialisierung der Gesellschaften und Technisierung der Armeen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts traten Vernichtungsschlachten in den Hintergrund, und die Unterbrechung der Rohstoffversorgung und die Vernichtung der Produktionsbasis des Gegners wurden neue Kriegsziele.

Der oben beschriebene gesellschaftliche Wandel ist demnach sowohl für unsere zukünftigen Streitkräfte als Gesamtorganisation als auch für die individuellen Soldaten von Bedeutung.

Wissensgesellschaft und -management werden die Streitkräfte dazu zwingen, zur Erhaltung ihrer Effizienz und Effektivität, sich an die bestehenden Organisationsformen der zivilen Wirtschaft weiter anzupassen.

Das bedeutet die Herausbildung einer strukturellen Lernfähigkeit für die Gesamtorganisation und die stärkere Professionalisierung des einzelnen Soldaten. Die Anpassung der Streitkräfte an diesen gesellschaftlichen Wandel verlangt somit von den Streitkräften ein hohes Maß an Flexibilität.

Diese wird vor allem auch deshalb benötigt, um auf das sich wandelnde Kriegsbild reagieren zu können.

VI.

Zu den zahlreichen zwischenstaatlichen Kriegen kommen heute noch eine Vielzahl von „nicht-staatlichen“ Konflikten und bewaffnete Auseinandersetzungen hinzu; denn in großen Teilen der Welt zeichnet sich eine Entwicklung zur „Entstaatlichung und Ökonomisierung“ des Krieges ab.

Wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Entwicklungen sind in vielen Teilen der Welt mit erheblichen Verwerfungen verbunden, daher gibt es Staaten und „Nichtstaatliche Akteure“, die mit kriegerischer Gewalt für sich und ihre Klientel einen Anteil an der Bedürfnisbefriedigung sicherstellen wollen und kein Interesse an einem Frieden haben.

Damit wird das Fortbestehen des staatlichen Gewaltmonopols und die damit verbundene völkerrechtliche Friedensordnung als normative Gemeinsamkeit infragegestellt.

Sowohl staatliche wie neu heraufziehende „Nichtstaatliche Akteure“ flüchten zu Formen der Gewaltanwendung, die man als unkonventionelle oder auch „Kleine Kriege“ charakterisieren kann.

Diese Entwicklung wird noch durch den wissenschaftlich-technologischen Fortschritt und die steigende Verwundbarkeit moderner Industriegesellschaften verstärkt, da beide Trends die Chancen „asymmetrischer Kriegführung“ verstärken.

Damit werden die klassischen Unterscheidungen zwischen innerer und äußerer Sicherheit sowie Krieg und Frieden zunehmend unterhöhlt.

Die Zunahme der „Kleinen Kriege“ erfordert von Streitkräften strukturelle Flexibilität und Lernfähigkeit.

In diesen Konflikten ist der Soldat als Individuum sowohl als hochqualifizierter High-Tech-Krieger im Kampf als auch in einer Konfliktpräventionsphase und während der Konsolidierung der Entscheidung mit einem erheblichen Maß an sozialer Kompetenz gefordert.

Die Breite des Einsatzspektrums und die Komplexität der Einsätze erfordert wiederum Professionalisierung.

Neue Einsätze sind geprägt von einer verstärkten Internationalisierung.

Damit entfernte man sich weit vom ursprünglichen Gedanken der reinen Landesverteidigung oder später der schwerpunktmäßigen Bündnisverteidigung.

In Zukunft wird es nicht mehr darauf ankommen, das Territorium, sondern die Bevölkerung bzw. kritische Infrastruktur zu schützen.

VII.

Die neue Zeit stellt neue Anforderungen an das Selbstverständnis des Soldaten der Bundeswehr.

Bereits heute kann ein Einsatz zur Krisenbewältigung jederzeit auf die Streitkräfte zukommen.

Er ist – um Clausewitz in unsere Zeit zu übersetzen – Politik zur Stabilitätssicherung „unter Beimischung anderer Mittel“.

Die Bundeswehr braucht dafür nicht nur die richtige Struktur und Ausrüstung.

Sie braucht dafür vor allem auch das richtige Denken. Führung im Einsatz ist eine unvergleichliche Herausforderung an Geist, Charakter und Können. Unsere Soldaten können mit härtesten Lagen konfrontiert werden und müssen auch im Angesicht von Not und Elend bestehen können und durchhalten. Tapferkeit ist keine überholte Tugend.

Allerdings können wir es unseren Soldaten durch konzeptionelle und materielle Überlegenheit einfacher machen, mutig zu sein.

Wir brauchen Führungskräfte, die ihre Aufgaben in den politischen Zusammenhang einordnen, die Menschen für unterschiedliche Aufträge ausbilden und motivieren und in unterschiedlichsten Einsätzen überzeugend führen können.

Und wir brauchen eine Politik, die sich nicht nur zu Beginn eines Einsatzes öffentlichkeitswirksam darstellt, sondern für die Soldaten „einsatz-durchgängig“ im positiven Sinne spürbar ist und damit auch zum gesellschaftlichen Konsens beiträgt.

Das zukünftige Anforderungsprofil unserer Streitkräfte stellt hinsichtlich des multinationalen Aspekts **besondere Anforderungen an das Führungspersonal** der Streitkräfte.

Prägendes Merkmal des Soldaten als Vorgesetzten ist es, **Menschen zu führen**.

Dazu gehören Ausbildung, Erziehung und zeitgemäße Menschenführung durch Partizipation und Kooperation.

Dies verlangt eine positive Einstellung zum Menschen und das Führen mit Herz und Verstand, um das Vertrauen unterstellter Soldaten zu gewinnen und sie motivieren zu können.

Es beinhaltet auch die Vorbereitung auf extreme Belastungen im Einsatz, ohne die Pflicht zur Fürsorge zu vernachlässigen.

Vor allem der Offizierberuf ist weiterhin geprägt von der Pflicht, Entscheidungen auch in Extremsituationen und unter Zeitdruck treffen zu müssen.

Hierbei steht die **individuelle Leistungsfähigkeit des militärischen Führers** im Vordergrund, die neben intellektueller Stärke auf der Basis kognitiver Fähigkeiten auch die Bereitschaft erfordert, sich an den soldatischen Pflichten auszurichten.

Militärischer Führer sein heißt, für Menschen **Verantwortung zu tragen** und verlangt den ganzen Menschen.

Im Gegensatz zu den meisten zivilen Führungskräften muss der militärische Führer im äußersten Falle auch Entscheidungen über Leben und Tod verantworten.

Deshalb ist die militärische Führung, insbesondere im Einsatz, eine unvergleichliche Herausforderung an Charakter, Können, Körper, Geist und Psyche.

Wer Führen will, muss unter all diesen Umständen überzeugen können.

Führen mit Auftrag ist oberstes Führungsprinzip in den deutschen Streitkräften, im Einsatz noch mehr als im Friedensdienst.

Es gewährt dem nachgeordneten Führer Handlungsfreiheit bei der Durchführung; das Maß richtet sich nach der Art des zu erfüllenden Auftrags.

Führen mit Auftrag heißt weder unbeschränkte Freiheit für die ausführende Truppe noch leichtfertiges Abschieben von Verantwortung nach unten.

Führen durch Auftrag setzt Initiative, Phantasie und selbstständiges Handeln voraus, und gelingt nur, wenn Mitdenken lassen und Raum bei der Erfüllung von Aufgaben gewährleistet sind.

Führung in den Streitkräften vollzieht sich derzeit in einer fundamental, ständig und schnell ändernden Welt. Kennzeichen dieser Änderungen sind zunehmende Komplexität, Internationalisierung, Dynamik, Wertewandel sowie schwer überschaubare Risikopotentiale.

Lassen Sie mich abschließend noch etwas zu den Konsequenzen sagen, die wir hinsichtlich eines Anforderungsprofils für Offiziere aus übergeordneter Sicht gezogen haben.

Eines der Kernelemente unserer Bundeswehrreform ist ihre strikere Ausrichtung auf eine teilstreitkraftübergreifende Auftragserfüllung. Dies hat auch Konsequenzen für die Antwort auf die Frage: "Wen wollen wir?"

So liegt inzwischen ein Diskussionsentwurf der Führungsakademie der Bundeswehr zum Thema „**Streitkräftegemeinsames Anforderungsprofil für Offiziere der Bundeswehr**“ vor, in dem die grundlegenden Anforderungen in Form von „Schlüsselementen“ für Offiziere der Bundeswehr erstmals einem einheitlichen Ansatz zusammengeführt werden.

Dieses Anforderungsprofil ist unterteilt in die **4 Teilprofile** Professionsprofil, Individualprofil, Sozialprofil und Fachprofil und fasst **57 grundlegende Anforderungen an den Offizier**, so genannte Kernelemente in **14 „Schlüsselmerkmale“** erstmals zu einem einheitlichen Ansatz zusammen.

Das ist die Aufnahme des Status quo.

Und bevor wir den Anpassungsbedarf prüfen, sollten wir uns über die Kriterien im klaren sein.

Sie orientieren sich an folgender Grundstruktur:

dem **Individualprofil**, das die charakterlichen und geistigen Fähigkeiten sowie die Belastungsfähigkeit beinhaltet,

dem **Fachprofil**, das die funktionale Führungsfähigkeit sowie den Sachverstand, die Planungs- und Organisationsfähigkeit, die Ausbildungsbefähigung und den Bereich des wirtschaftlichen Denkens und Handelns umfasst,

das **Sozialprofil**, in dem die personale Führungsfähigkeit, die Kommunikationsfähigkeit, die Kooperationsfähigkeit und die interkulturelle Kompetenz zusammengefasst sind, also die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Offiziers, die er benötigt, um Funktionen als militärischer Führer, Erzieher und Teammitglied wahrnehmen zu können, und schließlich

das **Professionsprofil**, also das Werte-, Normen- und Rechtsverständnis des Offiziers, um den besonderen Anforderungen an den Soldatenberuf Rechnung tragen zu können.

Das Professionsprofil umfasst das berufliche Selbstverständnis, das die gestellten Anforderungen des Staates an den Offizier widerspiegelt sowie das soldatische Berufsverständnis, das diejenigen Parameter zusammenführt, die ein Offizier von sich aus einbringen muss, um den gestellten Anforderungen an den Offizierberuf gerecht zu werden.

Alle diese gestellten Anforderungen haben normativen Charakter.

Sie sind jedoch nicht in irgend einer Weise gewichtet, weil die Bedeutung und notwendige Ausprägung einzelner Schlüsselmerkmale für den Offizier von den Erfordernissen seiner derzeitigen Aufgabe abhängt.

Schlüsselqualifikationen kennzeichnen das Potenzial der Führungspersönlichkeit, d.h. ihre Anlagen, Eigenschaften, Einstellungen und Werthaltungen.

Der in die Streitkräfte eintretende Soldat wird die Normen und Werte einer militärischen Gemeinschaft erst durch die Erfahrungen – einschließlich der Bildung und Ausbildung - in seinem neuen Umfeld erlernen können und auf dieser Grundlage sein Berufsethos entwickeln. Mit Blick auf das veränderte Einsatzprofil, den erweiterten Aufgabenbereich, muss der Einzelne dann die Sinnfrage positiv beantworten können:

Wofür Leben und Gesundheit einsetzen?

Oder noch drastischer: Wofür sterben – wofür töten? Damit eng verbunden ist die Frage nach dem Erfolg eines Einsatzes.

Nur mit klar erreichbaren Kriterien für den Einsatzerfolg, wie z.B. eine beispielgebende, überzeugende Führung „von vorn“, eine „gelebte“ Kameradschaft und das Überzeugtsein von der Sinnhaftigkeit des Auftrags, können Soldaten grundlegend motiviert werden – wobei ich unterstelle, dass alle anderen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen angemessen erfüllt sind – z.B. Ausbildung und Ausrüstung.

Der dann konkret erzielte Erfolg wird sein Rollenbild und Selbstverständnis prägen.

Politische Bildung und Innere Führung bleiben daher Schlüssel zum Erfolg – sie waren und sind für uns übrigens in diesen Jahren der grundlegenden Veränderungen in der sicherheitspolitischen Landschaft Europas eine elementar wichtige Grundlage, auch im Prozess des Dialogs mit neuen Partnern im Bündnis.