Textsammlung zum Seminarbeitrag: Tradition und innere Führung in der sicherheitspolitischen Kommunikation

Wörterbuch zur Sicherheitspolitik, Ausgabe 2008

DIe Innere Führung ist die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Durch sie sollen die Werte und Normen des Grundgesetzes in der Bundeswehr verwirklicht, die Funktionsbedingungen einsatzfähiger Streitkräfte mit den freiheitlichen Prinzipien eines demokratischen Rechtsstaates in Einklang gebracht werden. Das zentrale Element der inneren Führung ist das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform. Die Innere Führung kann als die Gesamtheit der Mittel betrachtet werden, um zu befördern, dass sein Bundeswehrsoldat tatsächlich Staatsbürger in Uniform sein oder zu einem Staatsbürger in Uniform werden kann .Dieses Leitbild versteht den Soldaten als freie Persönlichkeit, die als Staatsbürger verantwortlich handelt, sich für den militärischen Auftrag einsatzbereit hält, ihren Dienst motiviert, diszipliniert und auf einem soliden ethischen und rechtlichen Fundament verrichtet.

Legitimation:

Legitimation soll die Frage nach der Sinnhaftigkeit des Dienens beantworten, d.h. ethische, rechtliche, politische und gesellschaftliche Begründungen für soldatisches handelt vermitteln und den Sinn des militärischen Auftrages, insbesondere bei Auslandseinsätzen, einsichtig und verständlich machen.

Integration:

Integration soll die Einbindung der Bundeswehr in Staat und Gesellschaft erhalten und fördern, Verständnis für den Auftrag der Bundeswehr bei den Bürgern gewinnen und die Soldaten aktiv in die durch Wandel geprägten Streitkräfte einbeziehen. Unterschiede zwischen den Streitkräften und dem zivilen Umfeld müssen sich hierbei aus den Anforderungen des militärischen Dienstes erklären lassen und auf das notwendige Maß beschränkt bleiben, damit der Soldat sie als gerechtfertigt erkennen kann. Wichtig für den Integrationsaspekt ist ferner, dass die Streitkräfte sich an der Gesellschaft nicht die Gesellschaft an militärischen Eigentümlichkeiten zu orientieren hat.

Motivation:

Motivation soll die Bereitschaft der Soldaten zur gewissenhaften Pflichterfüllung, zum gewissensgeleiteten Gehorsam, zur Übernahme von Verantwortung und zur Zusammenarbeit stärken sowie die Disziplin und den Zusammenhalt der Truppe bewahren.

Gestaltung der inneren Ordnung:

Die Gestaltung der inneren Ordnung soll die Streitkräfte an der Rechtsordnung ausrichten und in der Auftragserfüllung wirkungsvoll gestalten. Die neue ZDV 10/1 von 2008 definiert die Handlungsfelder der Gestaltung der inneren Ordnung für die Vorgesetzten in der Bundeswehr. Die drei hauptsächlichen *Handlungsfelder sind:*

-Menschenführung als Kernaufgabe
-politische Bildung, um Sinn und Notwendigkeit des Dienstes besser verstehbar zu machen
-Recht und soldatische Ordnung, damit beispielhafte Rechtsanwendung gewährleistet und vorgelebt wird.

Als weitere Gestaltungsfelder gelten:

-Dienstgestaltung und Ausbildung
-Informationsarbeit
-Organisationen Personalführung
-Fürsorge und Betreuung
-Vereinbarkeit von Familie und Dienst
-Seelsorge und Religionsausübung
-sanitätsdienstliche Versorgung.

Auszüge aus dem Traditionserlass von 1982 (Quelle: ZDv A-2600/1, früher ZDv 10/1)

(…)Die Darstellung der Wertgebundenheit der Streitkräfte und ihres demokratischen Selbstverständnisses ist die Grundlage der Traditionspflege der Bundeswehr.

(…) In der pluralistischen Gesellschaft haben historische Ereignisse und Gestalten nicht für alle Staatsbürger gleiche Bedeutung, geschichtliche Lehren und Erfahrungen nicht für alle den gleichen Grad an Verbindlichkeit. Tradition ist auch eine persönliche Entscheidung.

(…)Die Geschichte deutscher Streitkräfte hat sich nicht ohne tiefe Einbrüche entwickelt. In den Nationalsozialismus waren Streitkräfte teils schuldhaft verstrickt, teils wurden sie schuldlos missbraucht. Ein Unrechtsregime, wie das Dritte Reich, kann Tradition nicht begründen.

(…). Für die Traditionsbildung in den Streitkräften ist von Bedeutung, dass die Bundeswehr
- die erste Wehrpflichtarmee in einem demokratischen deutschen Staatswesen ist;
- ausschließlich der Verteidigung dient;

- in ein Bündnis von Staaten integriert ist, die sich zur Demokratie, der Freiheit der Person und der Herrschaft des Rechts bekennen.
Diese politischen und rechtlichen Bindungen verlangen, dass die Bundeswehr ihre militärische Tradition auf der Grundlage eines freiheitlichen demokratischen Selbstverständnisses entwickelt
(…)Viele Formen, Sitten und Gepflogenheiten des Truppenalltags sind nicht Tradition, sondern militärisches Brauchtum. Es handelt sich um Gewohnheiten und Förmlichkeiten, wie sie in jeder großen gesellschaftlichen Einrichtung anzutreffen sind. Meist haben sie sich vor langer Zeit herausgebildet. Ihr ursprünglicher Sinn ist oft in Vergessenheit geraten, der Bedeutungszusammenhang zerfallen. Formen, Sitten und Gepflogenheiten tragen jedoch zur Verhaltenssicherheit im Umgang miteinander bei.Nicht jede Einzelheit militärischen Brauchtums, das sich aus früheren Zeiten herleitet, muss demokratisch legitimiert sein. Militärisches Brauchtum darf aber den vom Grundgesetz vorgegebenen Werten und Normen nicht entgegenstehen
(…)Traditionsbewusstsein und Traditionspflege sollen dazu beitragen, die ethischen Grundlagen des soldatischen Dienstes in der heutigen Zeit zu verdeutlichen. Sie sollen dem Soldaten bei der Bewältigung seiner Aufgabe helfen, durch Bereitschaft und Fähigkeit zum Kampf seinen Beitrag zur Sicherung des Friedens zu leisten und die damit verbundenen Belastungen zu tragen.
(…)In der Traditionspflege der Bundeswehr sollen solche Zeugnisse, Haltungen und Erfahrungen aus der Geschichte bewahrt werden, die als ethische und rechtsstaatliche, freiheitliche und demokratische Traditionen auch für unsere Zeit beispielhaft und erinnerungswürdig sind.
(…)In der Traditionspflege soll auch an solche Geschehnisse erinnert werden, in denen Soldaten über die militärische Bewährung hinaus an politischen Erneuerungen teilhatten, die zur Entstehung einer mündigen Bürgerschaft beigetragen und den Weg für ein freiheitliches, republikanisches und demokratisches Deutschland gewiesen haben.
(…)Soldatische Erfahrungen und militärische Leistungen der Vergangenheit können für die Ausbildung der Streitkräfte von Bedeutung sein. Dabei ist stets zu prüfen, inwieweit Überliefertes angesichts ständig sich wandelnder technischer und taktischer, politischer und gesellschaftlicher Gegebenheiten an Wert behält. Die Geschichte liefert keine Anweisungen für künftiges Verhalten, wohl aber Maßstäbe und Orientierungen für Haltungen.
(…)Traditionen von Truppenteilen ehemaliger deutscher Streitkräfte werden an Bundeswehrtruppenteile nicht verliehen. Fahnen und Standarten früherer deutscher Truppenteile werden in der Bundeswehr nicht mitgeführt oder begleitet. Dienstliche Kontakte mit Nachfolgeorganisationen der ehemaligen Waffen-SS sind untersagt. Nationalsozialistische Kennzeichen, insbesondere das Hakenkreuz, dürfen nicht gezeigt werden.Ausgenommen von diesem Verbot sind Darstellungen, die der Auseinandersetzung mit dem Nationalsozialismus in der politischen oder historischen Bildung dienen, Ausstellungen des Wehrgeschichtlichen Museums sowie die Verwendung dieser Kennzeichen im Rahmen der Forschung und Lehre.
(…)Die Bedeutung der Symbole, Zeichen und Zeremonielle muß in der soldatischen Ausbildung erklärt und wachgehalten werden. So haben auch der Große Zapfenstreich als Ausdruck des Zusammengehörigkeitsgefühls und das Lied vom guten Kameraden als Abschiedsgruß ebenfalls einen festen Platz in der Traditionspflege
(…)Das Sammeln von Waffen, Modellen, Urkunden, Fahnen, Bildern, Orden und Ausrüstungsgegenständen ist erlaubt. Es dient der Kenntnis und dem Interesse an der Geschichte und belegt, was gewesen ist. Die Art und Weise, in der wehrkundliche Exponate gezeigt werden, muss die Einordnung in einen geschichtlichen Zusammenhang erkennen lassen. Die äußere Aufmachung muss diesen Richtlinien entsprechen.

Jan-Philipp Birkhoff:“ Ausgedient“ Loyal 1/2015 Beitrag zu “Armee in Aufbruch”,2014
Aus dem fehlenden Bewusstsein für die Relationen von Verlusten, der generellen Furcht vor einem militärischen Scheitern in den Einsatzgebieten, speziell in Afghanistan, und der Tatsache, dass sich die mediale Aufmerksamkeit eben vor allem auf die tragische, die verlustreiche Komponente der Kampfeinsätze konzentriert, ist es nicht mehr möglich, den Tod von Soldaten als natürliches Risiko zu akzeptieren. Die politische Grundlage für Kampfeinsätze, in diesem Fall der demokratische Wille, sie zu führen, schwindet mit Ihnen und stellt so die militärische Fähigkeit infrage, einen Konflikt erfolgreich zu beenden.(…)
Der militärische Führer muss sich darauf einstellen, dass Eigenverluste in Zukunft politisch und gesellschaftlich nicht mehr toleriert werden, sondern, so irrational es auch sein mag, Erfolg an einer „0-Tote“-Linie gemessen wird, während man immer noch einen klassischen militärischen Sieg über den möglicherweise asymmetrisch operierenden Feind erwartet. Es zählen nicht mehr die dem Feind zugefügten Verluste, sondern die verhinderten Eigenverluste. Daraus ergibt sich, dass in der postheroischen Gesellschaft bestimmte Aspekte der Kriegführung, ja des Krieges selber, entweder der Angriff, nicht mehr akzeptiert werden.(…)

Das ist eine völlig neue Lage. Und sie erfordert einen neuen Führertypus in der Bundeswehr. Künftig brauchen wir den professionellen statt den politisierten Offizier. Er steht im Einklang mit der modernen Leistungsgesellschaft: der Beruf als Profession. Dies bedeutet, dass die Motivation für sein Handeln die Qualität seines Handelns selbst wird, und nicht mehr Vaterlandsliebe, die man jungen Soldaten nur schwer als Grund für ein Kampfeinsatz einigen kann, oder lebensferne Ausführungen über transnationale Verpflichtungen mit wirtschaftlichen Interessen zu Überschneidungen. Vielmehr soll der berufliche Stolz und das Bewusstsein, dass man seinen Dienst versieht, weil der Beruf zur Berufung gemacht wurde, die Basis für das soldatische Handeln sein. Beruflicher Ehrgeiz, der sich nicht aus einer Sehnsucht nach Karriere, sondern dem Willen zur beruflichen Perfektion, kurz Professionalität, speist, soll der Motor für dieses neue Bild vom Soldaten allgemein, vom militärischen Führer im Besonderen sein.
Während sich der „politisierte" militärische Führer, mit allen Unzulänglichkeiten der pluralistischen Gesellschaft auseinandersetzen muss und deren Differenzen ungewollt auch in die Truppe trägt, kann sich der professionelle Führer völlig auf den zentralen Inhalt seines Berufes konzentrieren. Sein Handeln ist automatisch von mehr Sicherheit geprägt, wenn er stets einen konstanten ethischen Schwerpunkt hat. Auf diese Weise kann er auch in seinem Handeln objektiv beurteilt werden, weil der Anspruch an ihn universell ist. Universell, weil er die unverrückbare Natur allen militärischen Handelns, die Natur des Krieges, als Leitlinie betrachten kann. Wenn ich mein Handeln nicht an sozialer Akzeptanz, an persönlicher Eitelkeit oder selbstgefälligen Opportunismus ausrichtete, sondern an dem brutalen einfachen Satz der Effektivität, erreiche ich mein Ziel mit sehr viel höherer Wahrscheinlichkeit. Der militärische Zweck rechtfertigt meine geistigen Mittel. Dies führt mitnichten zu einer menschenverachtenden Haltung. Meine und die Erfahrung unzähliger anderer Kameraden in Vergangenheit und Gegenwart haben bewiesen, dass effektive Führung stets auch die Aspekte der Fürsorge und Truppennähe in sich trägt.
Der professionelle militärische Führer darf nie sein Handeln und Denken der Gefahr aussetzen, dass es sich nicht mehr am militärischen, sondern am politischen Zweck orientiert. Gerade letzterer wird gleichzeitig gerne vorgeschoben, um schneller Karriere zu machen, also um persönlichen, finanziellen oder eitlen Ehrgeiz zu kaschieren. Der „Profi" dagegen richtet sich nicht nach vorgeschobenen, politischen oder egoistischen Gesichtspunkten, sondern nach dem Prinzip des kollektiven Gewinns(…)
Während in der Zivilgesellschaft Diskurs und politische Differenzen die demokratische Kultur bereichern, wirken sie als Charakterzug eines militärischen Führers wie lähmendes Gift. Gerade Einsatz Erfahrungen belegen, dass in Ausnahmesituationen unterstellte Soldaten vor allem auf die Sicherheit und Entschlossenheit des eingeteilten Führers angewiesen sind. Sicherheit, Entschlossenheit und die äußere Projektion innerer Einigkeit sind aber Attribute, die man in den seltensten Fällen auf eine pluralistisch-demokratische Gesellschaft anwenden kann. Diese gewinnt schließlich ihr Selbstverständnis aus der Möglichkeit, den oben genannten Diskurs zu führen. Diskurs bedeutet jedoch stets auch Unsicherheit über eine Entscheidung. Denn während sich alle Beteiligten einig, welcher Weg zu gehen wäre, bräuchte es gar keinen Diskurs. Der militärische Führer kann sich den demokratischen Luxus dieser Unsicherheit allerdings nicht leisten. Er muss die vorher erwähnten Grundtugenden verkörpern und seinen Untergebenen die Ruhe und das Vertrauen schenken, die sie zur Erfüllung des Auftrags benötigen.(…)
Gerade das Führer Korps einer Armee, speziell der Bundeswehr, muss in einem ständigen, durchaus kontrovers geführten geistigen Austausch stehen. Doch dafür braucht es ein homogenes Führer Korps, welches sich auch in unserer Zeit der postmodernen Aufklärung und ungeschönten Darstellung der Realität als solches zu erkennen vermag. Die Idee vom Führerkorps als „Spiegel der Gesellschaft" ist vielleicht als pluralistisches Gedankenspiel interessant, bringt jedoch auch von militärischer Perspektive aus nicht zu tolerierende Gefahren mit sich. Denn zu unserer Gesellschaft gehörten mehr denn je Dekadenz, unkontrollierte Gewalt und Rücksichtslosigkeit. Zur postheroischen Gesellschaft gehören Defätisten, radikale Hedonisten und arrogante Selbstdarsteller. Sie alle vereinen in sich die Tatsache, dass sie völlig inkompatibel mit einer professionellen militärischen Führungskultur, vielleicht sogar mit dem soldatischen Wesen selbst sind.(…)
Der „Spiegel der Gesellschaft", als der die Bundeswehr gern bezeichnet wurde, ist unvereinbar mit dem beschriebenen Selbstanspruch und führt nur zur Zerstörung von jedem Ansatz eigener Geschlossenheit. Die Anhänger dieser These rekrutieren sich vor allem aus der kollektiven Furcht vor einem „Staat im Staate", einer Gemeinschaft mit abweichenden Werten und Normen, welche sich bewusst von der Gesellschaft abgrenzt. Diese Furcht ist sowohl unbegründet als auch veraltet, da selbst moderne deutsche Konzerne und mittelständische Unternehmen ein eigenes homogenes Berufsethos entwickeln und trotzdem nicht als schwerwiegende Gefahr für die freiheitlich demokratische Grundordnung betrachtet werden. Ähnlich wie sich Unternehmen mit einem hohen Qualitätsanspruch bewusst von ihr legalisieren gesellschaftlichen Tendenzen

fernhalten, wird auch die Bundeswehr im wesentlichen über ihre Leistungen definiert, nicht über ihre Bemühungen, sich selbst als unmilitärisch und zivil verträglich darzustellen

Benjamin Paroth, Fähnrich d.R., Loyal 2(2015)
(…) Kriegsgeschehen und Grundsätze militärischer Kriegführung richten sich nicht nach gesellschaftlichen Tendenzen, sondern ausschließlich nach Effektivität. Der Krieg wird im 21. Jahrhundert keine Rücksicht auf die pazifistischen Befindlichkeiten einer postheroischen Wohlstandsgesellschaft“ und deren mögliche Unfähigkeit zur Hinnahme von Verlusten nehmen. Es ist zudem fraglich, inwieweit die mangelnde Opferbereitschaft noch vorhanden wäre, sollte Deutschland an Orten verteidigt werden müssen, die nicht so weit entfernt sind wie der Hindukusch. Die Entwicklung des Militärs und die Ausrichtung der Bundeswehr können sich nur nach den Erfordernissen des Gefechts richten und wir sollten sehr darauf achten, sie nicht zum Spielball gesellschaftlichen oder politischen Wohlstandsdenken zu machen.
Dr. Christian Michel, Oberstabsarzt, Loyal 2(2015)
(…)Leider ist die Sichtweise von Leutnant Jan Philipp Birkoff sehr einseitig und sogar äußerst gefährlich. Es entsteht der Eindruck, dass sich in dem Wunsch des Autors nach einem homogenen Führer Korps, dass sich von der Gesellschaft unterscheidet, dessen offenbar persönliche selektiv wahrgenommene Frustrationen von der Gesellschaft widerspiegeln. Unserer Gesellschaft unreflektiert“Dekadenz, unkontrollierte Gewalt und Rücksichtslosigkeit“ zu unterstellen, mag den persönlichen verletzenden Erfahrungen des Autors geschuldet sein, dient aber nicht der sachlichen Führung dieser Debatte. Die Schlussfolgerung daraus, die militärische Führungskultur von der Gesellschaft quasi trennen zu wollen, steht unserer freiheitlich-demokratischen Grundordnung diametral entgegen und gefährdet diese. Wir Soldaten dienen Deutschland und damit unserer Gesellschaft. Das ist die wesentliche Leistung der Bundeswehr. Wenn der Autor das nicht akzeptieren kann, empfehle ich ihm eine psychotherapeutische Selbsterfahrung oder ein Berufswechsel.
Georg Schenk, Oberst a.D, Loyal 2(2015)
Von wenigen Ausnahmen abgesehen, hat meine Offiziersgeneration nie politisiert, wir fühlten uns als Staatsbürger in Uniform und haben alles unternommen, um dies auch unseren unterstellten glaubhaft zu vermitteln. Dass der „Profi den Gewinn seines Handelns für die gesamte Armee als Weg seines Handelns und Denkens sieht“, halte ich für gefährlich, da unser Auftraggeber, egal, wo wir eingesetzt sind, die Bundesrepublik Deutschland ist und sie von unserem Handeln profitieren muss. Streitkräfte dienen dem Volk und sind mit einer Firma kaum vergleichbar! Der Soldat als Staatsbürger in Uniform steht nicht im Widerspruch zur Professionalität.
Robert Bergmann, Generalmajor a.D., Loyal 2(2015)
Der Artikel hat mehrere Passagen, die verständlich und damit durchaus eine Diskussion wert sind, wie zum Beispiel die Frage, in welche Details der Operationsführung die Politik „hineinreden“ darf oder nicht. Den Staatsbürger in Uniform als Auslaufmodell zu bezeichnen, zeugt aber davon, dass dieses Leitbild vom Verfasser in seiner Bedeutung nicht umfassend verstanden worden ist. Das Leitbild vom Staatsbürger in Uniform verpflichtet Soldaten in besonderer Weise den Werten und Normen des Grundgesetzes, schließt den Einsatz des eigenen Lebens ein und verlangt in Konsequenz, im Kampf auch zu töten. Damit steht dieses Leitbild im Einklang mit unserer Verfassung und verankert dessen Werteordnung im soldatischen Dienst. Es ist somit Maßstab für soldatisches Handeln sowohl im Frieden wie auch in der Krise und im Krieg.
Uwe Jörg Suhr Hauptmann der Reserve ,Loyal 2(2015)
Es ist für mich als Offizier der Reserve erfrischen, dass sich junge Kader in unserer Armee wieder auf die Ideen von Scharnhorst und Gneisenau besinnen. Das stimmt mich zuversichtlich. In der heutigen Zeit, in der die Akzeptanz unserer Armee in der Gesellschaft mehr vom politischen Kalkül als vom militärischen Können bestimmt wird, in einer Zeit, in der Doppelzüngigkeit der politischen Entscheider im immer offener zutage tritt auch das neue Denkansätze, um unsere Bundeswehr zu einer Armee umzugestalten, die wieder an sich und an das militärische Handwerk glaubt. Es sollten wieder Werte wie Kameradschaft, Loyalität, Selbstlosigkeit und Mut in den Vordergrund treten. Und nicht die Angst, getroffene Entscheidungen von gesellschaftlichen Normen bewerten zu lassen.
Dietrich Leh, Major der Reserve , Loyal 2(2015)
(…)die Motivation zum Kampf und Krieg darf nie der Krieg als solcher sein, sondern der sittlich gerechtfertigte Anspruch auf Verteidigung von Recht und Freiheit unserer Republik und der Schutz von Volk und Familie, auch im Rahmen „transnationaler Verpflichtungen“.
Martin Schelleis, Generalleutnant, Loyal 2(2015)

(...)Richtig verstandene Innere Führung fordert keinesfalls den „politisierten“ Offizier, sondern erfüllt Leutnant Birkhoffs Forderung an den modernen militärischen Führer bestmöglich nämlich, dass die Motivation für sein Handeln die Qualität seines Handelns selbst wird. Qualität drückt sich im militärisch erfolgreichen und unserem Verfassungsauftrag entsprechend, ethisch und moralisch gerechtfertigten Tun aus - nicht in politisch ungebundener militärischer Effektivität

Gerhard Brugmann, Generalmajor a.D, Loyal 2(2015)

Der Offizier muss Profi sein, er muss sich als solche aber auch mit den „Unzulänglichkeiten der pluralistischen Gesellschaft“ auseinandersetzen. Das kann er jedoch nur, wenn diese Gesellschaft und in erster Linie Parlament ihn als Profi anerkennt. Daran fehlt es, denn Gutmenschentum und Traumtänzerrei in unserer Gesellschaft sind nicht nur weitverbreitet, sondern bis in das Parlament hinein zu beobachten und noch immer weitgehend tonangebend.

Marco Seliger, Loyal 6/2017

(…)In den Gesprächen unter den Soldaten sei kaum der politische Sinn des Afghanistaneinsatzes, dafür umso stärker das thematisch im militärische Handwerk thematisiert worden, die taktische Schulung, der richtige Umgang mit der Waffe und ihr Mut seien ausschlaggebend gewesen, dass sie die Angriffe der Taliban abwehren und ihren Auftrag erfüllen konnten, hätten die Soldaten geäußert ein abstrakt formuliertes politisches Einsatzziel habe bei ihren Erinnerungen an den Einsatz keine Rolle gespielt. Birkhoff zog daraus die Schlussfolgerung, dass die Annahme, die Innere Führung sei in der Bundeswehr noch in ihrer Ursprungsform lebendig, falsch sei. „Auf dem afghanischen Gefechtsfeld spielte der politisierte Staatsbürgern in Uniform keine Rolle“(..) „Die Soldaten haben nicht eine abstrakte politische Vorgabe motiviert, sondern die Anwendung ihres militärischen Könnens. Der Stolz darauf, Soldat zu sein, habe sie angetrieben und die Belastungen durch stehen lassen. ”Der berufliche Stolz und das Bewusstsein, dass man seinen Dienst versieht, (…)soll die Basis für das soldatische Handeln sein“.

Lukas Jonatan Reitstetter, Kameradschaft?, Beitrag aus “Armee im Aufbruch” , Loyal 2(2015)

Junge Offiziere werden heute zu egoistischen Individuen erzogen. In der Ausbildung bleiben sie jahrelang unter ihresgleichen und können den respektvollen Umgang mit Untergebenen nicht lernen. Das ist falsch und muss endlich ein Ende haben.(…) . Ohne Rücksicht auf die üblichen Parameter, mit denen Menschen sich ihre bekannten Kreise konstruieren oder in denen sie gezwungenermaßen aufwachsen. Das Aufbrechen dieser Strukturen und der Zwangs, sich mit Menschen zu arrangieren, die vollkommen und grundlegend anders sind, schafft etwas, was in der heutigen Gesellschaft mit ihrem schnellen Informationsfluss nahezu vollkommen abhanden gekommen ist: das Erlernen von Respekt.(…) Man erlernt eine Art von Respekt, die lediglich auf dem Menschen sein an sich beruht. Eine Art von Respekt, die sich nicht einem Stück Papier entnehmen lässt, einem Lebenslauf oder eine Auszeichnung an der Wand. Eine Art von Respekt, für die Menschenkenntnis notwendig ist. Eine Art von Respekt, die einen militärischen Führer es legitimiert. Ohne die er lediglich Verwalter, aber niemals echter Führer sein kann. Doch wo findet man diese Art der Führerausbildung-oder besser: „Führer Selbstfindung“ – in den heutigen Strukturen der Offizierausbildung der Bundeswehr noch? Die Antwort ist erschreckend: Sie existiert nicht.(…) Offiziere haben Verantwortung für Menschen, für Kameraden. Im Zweifelsfall auch für ihr Leben und für ihre Familien. Das Band der Kameradschaft, so sollte man meinen, stellt diese Verantwortung über den eigenen Drang nach Erreichung des höchstmöglichen. Nach meiner Erfahrung ist das allerdings in der heutigen Form der Offizier Ausbildung nur noch in den seltensten Fällen so. Die Bereitschaft, füreinander einzustehen, sich auch für Soldaten außerhalb des persönlichen Freundeskreises stark zu machen, ja, selbst Interesse für andere zu haben, ist nicht mehr häufig zu finden. Bewusst auf Kameradschaft aufbauende Entscheidungen werden nur noch in seltenen Fällen getroffen. Viel zu groß ist die Sorge, dass dies den eigenen Lebenslauf negativ färben könnte(…)Das Formen von Kameradschaft, in deren Kontext das Werte-und Normsystem des Soldaten erst vollends zum Hüte kommt, benötigt einen äußeren Druck, der oberflächliche Gesellgegensätze verschwimmen lässt und den tatsächlichen Menschen hinter der Alltagsfassade zum Vorschein bringt. Dieser Druck fehlt in der heutigen Offizier Ausbildung weitgehend. Der Wunsch, den zukünftigen Führer nicht bereits in den ersten Wochen zu verschrecken, überschattet dabei die Verantwortung, einen Menschen zu formen, der eines Tages selbst dafür verantwortlich sein wird, dass sich junge Menschen mit den Werten und Normen unseres Rechtsstaates identifizieren und darüber hinaus auch noch eine besondere Form der Verbundenheit fühlen sollen. Sie soll nach dem Abschluss ihrer Ausbildung etwas vorleben, das ihn lediglich aus der Theorie bekannt ist.(…) Kameradschaft bedeutet gleichzeitig auch, gegenüber den anderen tiefen Respekt zu empfinden. Respekt dafür, dass er sich genau wie man selbst im Dienst an der Waffe, dem Dienst für das Vaterland verschrieben hat. Beides kann vielleicht unabhängig voneinander existieren und sich entwickeln. Aber in Verbindung gebracht und und miteinander verknüpft

entsteht das, was den Geist der „kleinen Kampfgemeinschaft“ ausmacht, egal ob Infanterist oder Lagerist: das Wissen, dass jeder seine Fähigkeiten und sein Platz hat. Und dass man sich vielleicht nicht bei allen auf die gleichen Eigenschaften verlassen kann, aber zumindest jeder irgendeine Fähigkeit hat, die ihn dazu berechtigt, neben einem zu stehen und schließlich in allen Situationen zu bestehen
Leider schwindet diese Form des Respekts und mit ihr die Kameradschaft. Besonders gegenüber den Dienstgradgruppen, die mit denen man in der Ausbildung zum Offizier nicht oder nur selten in Verbindung kommt: Mannschaft Soldaten und Unteroffiziere.(…) . Der heutige Offizier weiß nicht - solange er die Ausbildung regulär durchlaufen hat -, wie sich eine Unterkunftsstube, die mit sechs Soldaten belegt ist, organisiert. Wie „die Landser ticken“.(…)Der Führernachwuchs muss dorthin, wo er später führen soll. Er muss Fehler machen. Machen dürfen. An sich selbst lernen. Fachlich, militärisch. Und vor allem menschlich. Er muss das Gefühl entwickeln können, welche zum Führen von Menschen notwendig ist. Die kleinen Nuancen zu lesen wissen. Oder-auch dies ist möglich und mitnichten verwerflich-sich selbst eingestehen, dass er dieses Aufgabenfeld nicht ausführen kann. Dass er kein Menschenführer ist und seine Befähigung in einem anderen Bereich liegen. Wer sich dennoch in dieser Aufgabe wieder findet, braucht Erfahrung. Er muss seinen „Unterbau“ kennen und schätzen lernen. Im Vertrauen. Die Persönlichkeiten seiner Soldaten auffassen können. Wissen, wo die Grenzen liegen, die er überschreiten kann. Und die, ihr niemals berühren darf. Nur dann kann ein wahrer militärischer Führer heranwachsen. Einer, der „von der Pike auf“ gelernt hat. Einer, der nicht nur auf der Lagekarte Truppen verschiebt oder Bindestrich im Turm eines Panzers stehend-über Funk den Angriff befiehlt. Einer, der seine Frauen und Männer kennt, um ihre Stärken und Schwächen weiß. Weiß, wo als Mensch zu führen hat, wo er Kamerad ist.

Marco Seliger, Loyal 3/2015
In Deutschland haben Mitarbeiter zu viel Respekt vor Führungskräften“ die Frage: wo ist der Staatsbürger in Uniform noch ein freier und mündiger Staatsbürger, wenn er seine Bewertung der Lage und seinen Lösungsvorschlag einem Vorgesetzten aus Sorge vor Konsequenzen nicht vorträgt? Herrscht in der Bundeswehr zunehmend eine Kultur der Angst? (…) Absicherungsdenken und Profil und Profilneurosen von Vorgesetzten sind mit der inneren Führung und dem Leitnild vom Staatsbürgern Uniform nicht zu vereinbaren. Die Frage ist aber, ob dieses Leitbild in der Bundeswehr noch ernst genommen wird.

Florian Rotter Loyal 3/2015 , Beitrag zu “Armee in Aufbruch”,2014
Mit dem Wegfall der Wehrpflicht und den Erfahrungen aus den Auslandseinsätzen hat die Bundeswehr einen deutlichen Schritt hin zu mehr Professionalität gemacht, auch wenn es hier und da noch ein paar „kalte Krieger“ geben mag, die Neuerung im Denken und dem Material naturgemäß skeptisch gegenüberstehen. Auch der Grundsatz „über wie du kämpfst“ ist aufgrund fehlenden Materials und Geräts nicht immer anwendbar. Dieser Wandel innerhalb der Truppe, der Bundeswehr typisch recht langsam und teils halbherzig erfolgt, hat sicher auch zu einem geänderten Selbstverständnis geführt.
Nahezu jeder Nation ist das Militär nicht bloßer Handlanger der Politik sondern zugleich Hüter nationaler Werte und Traditionen, die über Jahrhunderte gewachsen sind und das Wesen einer Nation ausmachen. Die Bundeswehr definierte sich jahrzehntelang als Bürgerarmee. Der Soldat selbst sollte aufgrund von Überzeugung, Vernunft und moralischer Bindung an die Werte des Grundgesetzes „Staatsbürger in Uniform“ sein. Das moralische Selbstbild sollte sich allein über das Selbstverständnis als aufgeklärter Demokrat herausbilden. Aber ist das heute noch aktuell?„Der Staatsbürger in Uniform hat ausgedient (…) Wir brauchen den archaischen Kämpfer und den, der den Hightechkrieg führen kann“. Dieses Zitat vom damaligen Inspekteur des Heeres, Generalleutnant Hans-Otto Budde, zeigt den Wandel dem die Bundeswehr seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts unterliegen. (…)Darüber hinaus kenne ich bis heute nur wenige Soldaten, die den Inhalt der ZDv 10/1 wirklich kennen oder diesen gar verinnerlicht haben. Dabei sind Werte und auch Traditionen wichtig für eine Armee, gerade für das Wir-Gefühl und nicht zuletzt für den soldatischen Stolz. (…)In unserer hedonistischen Gesellschaft reicht ein bloßes Lippenbekenntnis dazu nicht aus, ebenso wenig wie das Vertrauen auf die persönliche Einsicht eines jeden Einzelnen. Eine ständige Betonung der Erziehung parallel zur praktischen Ausbildung, wie sie in vielen anderen westlichen Armeen stattfindet, wäre in der Bundeswehr mehr notwendig. Disziplin, Wahrhaftigkeit, Treue, Weltoffenheit, das zurückstellen der eigenen Person hinter den Auftrag, Mut, Pflichtbewusstsein, Bescheidenheit, Gehorsam und Leiden, ohne zu klagen-die klassischen preußischen Tugenden-haben in unserer individualisierten Gesellschaft nicht mehr den Stellenwert den sie haben sollten daher kann nicht erwartet werden, dass ein Soldat von Grund auf über diese Tugenden verfügt.(…)Dabei geht es keineswegs um eine ideologische Rückwärtsgewandtheit, es geht nicht um die Armee

als Schule der Nation, in der das Volk unerzogen werden soll. Die Gesellschaft ist, wie sie ist, und entwickelt sich nach ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten. Es kann nicht die Rolle des Militärs sein, die Gesellschaft grundlegend zu verändern, aber es sollte Alternativen aufzeigen. Denn eine Armee ohne festen moralischen Kodex oder mit einem Kodex, der auf Hedonismus beruht, kann kaum funktionieren. Gelebte Tugenden wie Kameradschaft, Treue und Mut sind wichtig für eine funktionierende militärische Gemeinschaft, nicht nur innerhalb der Kaserne, sondern ebenso außerhalb. (…)Es fehlt an einer fundierten und tiefgehenden soldatischen Erziehung, die über das bloße Bekenntnis zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung hinausgeht. Dabei geht es nicht nur um Unterricht, sondern darum, durch konkrete und historische Beispiele dazu zu ermutigen, Tugenden zu leben. Tugenden und Tradition dürfen nicht zur bloßen Traditionspflege verkommen, deren tieferer Sinn bereits verloren ist. Wir sind keine rein politischen Soldaten, daher muss unser Wertekonzept über den Staat und die staatlichen Werte hinausgehen. Es reicht keineswegs, Begriffe wie Mut, Treue oder Ehre zu erlernen. Zum Verständnis und zur Verinnerlichung braucht das auch Vorbilder und Tradition. Vorbilder schaffen Richtlinien, an denen Soldaten sich einfacher orientieren können als an theoretischen Konzepten. Sie erzeugen Handlungssicherheit und dadurch einen festen Wertekanon. Und nicht zuletzt stolz. Stolz nicht nur auf persönliche Leistung, sondern darüber, Teil einer militärischen Tradition zu sein, die Jahrhunderte zurückreicht. Stolz, für Werte und Grundsätze einzutreten, die einen permanenten Gegenpol zu unserer Gesellschaft bilden. Das bedeutet natürlich auch ein konsequentes Eintreten für das, woran man glaubt, unabhängig davon, was manche gesellschaftliche Gruppierungen davon halten mögen.(…) Tresckow und andere schlossen sich dem Widerstand gegen Hitler an, nicht so sehr, weil sie überzeugte Demokraten waren, sondern weil sie die Verbrechen des NS Regimes nicht mit der Ehre eines deutschen Soldaten vereinbaren konnten.(…)Soldatische Werte und Tugenden müssen ihren festen Platz in der militärischen Ausbildung erhalten, und zwar nicht nur in Unterrichtsräumen, wo sie als abstrakte Konzepte gelehrt werden. Kameraden und vor allem Vorgesetzte müssen Vorbilder sein und das nicht nur innerhalb der Dienstzeit, sondern in allen Lebenslagen. Dazu gehört auch, dass sich die Bundeswehr in der Öffentlichkeit selbstbewusst präsentiert.(…) Kein Soldat auch nicht die Bundeswehr als Ganzes sollte gehemmt sein, sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Sie sollte ihre eigenen Tugenden und Tradition sichtbar und mit Stolz bejahen. Denn der Begriff „Treue“ bedeutet auch Treue gegenüber sich selbst. Auch wenn manche gesellschaftliche Gruppen die möglicherweise ablehnend gegenüberstehen: ein selbstbewusstes Auftreten steht jedem Soldat besser, als aus Angst die eigene Identität zu verbergen.

Siegfried Wache, OFw d,R.,Loyal 4/2015
(…)Beim Bund sind kritische Geister selten wohlgelitten und werden gern mundtot gemacht. Duckmäuser werden für ihre Haltung mit entsprechenden Karrierechancen belohnt. Fast alle Beschaffungskatastrophen in der Geschichte der Bundeswehr lassen sich auf die drei Affen zurückführen: nichts hören, nichts sehen, nichts sagen. Klappe halten und beschönigen haben eine lange Tradition in der Bundeswehr

Cliff Meißner,Loyal 4/2015
(…)Mein Grundwehrdienst endete 2001. Ich erinnere mich noch an die Einstellung so mancher Kameraden, es herrsche bei vielen der Geist an: „ich bin doch nur Wehrpflichtiger und spiele nur ein paar Monate Maskenball, weil ich muss“. Das bedauerte ich damals schon und auch eine gewisse Leck-mich-am-Arsch-Ausstrahlung so mancher Zeit und Berufssoldaten unter meinen Vorgesetzten. Deren gesprochenes Wort war zwei Monate später oft nichts mehr wert. Das ließ meine damals aufkommende Motivation die Offizierslaufbahn einzuschlagen, schnell wieder erlahmen.

Richard Unger. Nur ein Job? Loyal 4/2015, Beitrag zu “Armee im Aufbruch”
Es gibt immer mehr Soldaten, die den Beruf nur gewählt haben, um damit Geld zu verdienen. Loyalität, Kameradschaft, militärische Bräuche und Traditionen, ja sogar ihre Vorbildfunktion als Vorgesetzten bedeuten ihnen nichts. Solche Armeeangehörigen sollten besser keine Menschen führen.(…) Befindet man sich in einer fordernden und entbehrungsreichen Situation, zum Beispiel in einem Auslandseinsatz oder auf Lehrgängen mit hoher psychischer und physischer Belastung, so vermag das Wissen um ein „sicheres Gehalt“ nur bedingt zu trösten. Vielmehr zählen in solchen Momenten das Funktionieren der soldatischen Gemeinschaft und Kameradschaft und damit das aufopferungsvolle Verhalten jedes einzelnen Soldaten für seine Kameraden. Das sollte vor allem für Soldaten in der Funktion eines Vorgesetzten gelten. Diese ungemein großen Differenzen zwischen ziviler und militärischer Welt sind teilweise schwer zu überbrücken. Der heutige von der Truppe gewählte Lösungsansatz scheint darin zu bestehen, keine Brücken zu bauen und ziviles Verhalten die eine Schablone auf den militärischen Kontext zu übertragen. Dies ist durch einen zunehmend „lockeren“

Dienstalltag gekennzeichnet. Es geht um den Verzicht auf militärische Bräuche und Traditionen, die in den Augen vieler als lästig und unnötig angesehen werden. Der Verzicht auf grundlegende Formen der Höflichkeit wie den militärischen Gruß und die Grußformel, der korrekte Umgang mit nicht bekannten Personen oder die Angst vor der Befehlsgebung auf Seiten der Befehlsgebenden (!), Da man die Untergebenen Soldaten nur nicht zu sehr einschränken will – das alles signalisiert Handlungsbedarf.(…) Kameradschaft muss kontinuierlich gelebt und auch vorgelebt werden, sie darf nicht ein Paragraf des Soldatengesetzes sein. Dazu ist die Erziehung untereinander durchaus eine begrüßenswerte Option.(….) Als militärischer Führer unterliegt man der besonderen Verantwortung zur Menschenführung. Dies beinhaltet unter anderen die Pflicht zur Fürsorge für die Untergebenen Soldaten sowie eine immer währende Vorbildfunktion als Führer, Erzieher und Ausbilder. Lebt man seinen Untergebenen also ausschließlich primäres Interesse für eigene, private Angelegenheiten vor und ist den Problemen anderer nicht mindestens genauso zugewandt, so kann man es von Untergebenen auch nicht anders erwarten(…)Bereits in der Ausbildung muss eine Förderung entscheidungsfreudigen Verhaltens stattfinden, um die Angst vor der Befehlsgebung zu verhindern. Meiner Überzeugung nach ist eine im Nachhinein schlechte Entscheidung besser als gar keine Entscheidung. Andauernde Furcht vor negativen Konsequenzen sollte die Entscheidungsfindung und Befehlsgebung militärischer Führung nicht hemmen.(…) Auch auf gewisse die Vermittlung dieses Stolzes (keine Arroganz) gehört ebenso zu den Aufgaben von Vorgesetzten und dienstälteren Kameraden. Dazu gehört auch der stolz die Uniform unserer Streitkräfte tragen zu dürfen und dies nicht immer als Zwang zu empfinden. In der Öffentlichkeit ist auch dies ein wichtiger Punkt für die Darstellung der Bundeswehr und des soldatischen Selbstverständnisses. Allgemein sehe ich hier eine große Schwachstelle unserer Streitkräfte. Wir neigen dazu, die emotionale Seite des Berufes zu vernachlässigen und den Soldatenberuf als einen „Job wie jeden anderen“ darzustellen.

Klaus Bertram, Oberstleutnant d.R.(Loyal 5/2015)
Der Soldatenberuf ist Berufung und niemals mit einer anderen Profession vergleichbar. Von der Panik getrieben, den Personalbedarf deckt Streitkräfte zukünftig decken zu müssen, wird ein Bild vom Soldatenberuf vermittelt, dass viel zu zivil erscheint, mit den beschriebenen Folgen für den täglichen Dienst. Ich befürchte, dass sich diese Tendenz fortsetzt, wenn man beispielsweise bedenkt, dass sich die Planer im Verteidigungsministerium mittlerweile den Kopf zerbrechen, wie die europäische Arbeitszeitverordnung für Soldaten umzusetzen ist.

Marco Seliger, Loyal 8/2015
(…)doch wenn die NATO für die Sicherheit Deutschlands tatsächlich unverzichtbar ist, dann muss die Frage gestellt werden, was den Deutschen die Sicherheit ihrer Bündnispartner wert ist. Wer nicht bereit ist, für den anderen im Notfall auch mit dem Leben (seiner Soldaten) einzustehen, der rüttelt an den Grundfesten eines Verteidigungsbündnis. Angesichts dessen mutet die deutsche Debatte über das G 36 wie eine lächerliche Bagatelle an. Denn es ist vollkommen egal, ob ein Gewehr im heißgeschossenen Zustand ein paar Millimeter vom Ziel abweicht, wenn es der größte Teil der Bevölkerung ablehnt, dass ihre Soldaten dieses Gewehr überhaupt in die Hand nehmen.

Dr. Klaus Naumann, Innere Führung 4.0 Gedanken zum Konzept des Staatsbürgers in Uniform IF 1/2017)
Uniformierte Staatsbürgerlichkeit meint mehr als Rechtsgarantien, den Primat der Politik und die gesellschaftliche Integration. Die sind grundlegend, aber zugleich dem steten Wandel ausgesetzt. Wie das Konzept gelebt wird, ist von den politischen, militärischen und gesellschaftlichen Veränderungen der Gegenwart abhängig.(…) Den Erfolgsmeldungen, das Konzept der Staatsbürgers in Uniform habe sich bewährt, soll nicht widersprochen werden. Die Sache hat jedoch einen Haken. Tiefgreifende Einschnitte wie die Aussetzung der Wehrpflicht, der Übergang zu einer freiwilligen-und Berufsarmee, die Ausweitung des Verteidigungsauftrages zu einer global ausgelegten Sicherheitsvorsorge oder der rasante gesellschaftliche Wandel reduzieren sich in dieser Sicht allzu gern in Vorgänge und Faktoren, den man allenfalls mit Aktionsprogramm und Agenden nacharbeiten muss.(…)
Vielen gilt der Staatsbürger in Uniform als erbauliches historisches Konzept, geboren aus der damaligen Abkehr von Nationalsozialismus und Wehrmachtsgeist.(…) Erst mit dem „Staatsbürger“ hatte man dann eine Formel gefunden, die ebenso sehr auf Staatsnähe wie auf Wehrbereitschaft und auf die gesellschaftliche Bindung des Soldaten zielte. Ein Brückenbegriff war gefunden worden, der Politik, Streitkräfte und Gesellschaft zusammen zu führen versprach. Diese Klammer erhielt ein normatives, rechtlich-politisches und soziales Fundament

(Soldatengesetz unter anderem), das heute noch gilt. Zugleich beruhte ihre Überzeugungskraft jedoch auf zeitbedingten Voraussetzungen. Die Stimmigkeit des Reformkonzepts ergab sich letztlich erst aus der Bedrohungslage des kalten Krieges, dem Primat der Landes-und Bündnisverteidigung sowie der Einführung der allgemeinen Wehrpflicht. Dadurch wurden Politik, Militär und Gesellschaft zu einer „Not-und Haftungsgemeinschaft", wie Elmar Wiesenthal, schrieb zusammengeschlossen.
Aber das Umfeld des Soldaten hat sich offensichtlich stark verändert. Welche Umrisse einer veränderten, zeitgemäßen Staatsbürgerlichkeit des Soldaten lassen sich in diesem unübersichtlichen Wandel erkennen? Ein Blick auf die Einsatz Realität, die Gegenwartsgesellschaft und die Anforderungen an die Streitkräfte ergibt Aufschluss, wo zu suchen ist. Die Auslandseinsätze operieren in komplexen und dynamischen Umfeldern. Die militärischen Beiträge sind oft aufs engste eingebundenen in politische und soziale Zielsetzungen, die beispielsweise auf Krisenprävention Stabilisierungsmaßnahmen, Deeskalation oder Abschreckung hinauslaufen. Das Militär bewegt sich oft im Verbund mit verschiedenen zivilen wie militärischen Akteursgruppen. Gewaltskonflikte finden inmitten der Zivilbevölkerung und in aller medialer Öffentlichkeit statt. Militärisches Handeln bedarf also höchster Umsicht (360° Wahrnehmung), um Folgen, Auswirkungen, Wirksamkeit und damit die Legitimation des Einsatzes zu kalkulieren. Das führt dazu, dass die drei militärischen Führungsebenen-strategisch, operativ, taktisch-enger zusammenrücken. Der Nur-Soldat oder der militärische Handwerker sind hier überfordert.(…) Es braucht aber Diskussionsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft. Die Bundeswehr muss auf die Gesellschaft, die Mitbürger, zu gehen. Niemand ist besser in der Lage, über Sinn, Nutzen und Grenzen der Einsätze anschaulich Auskunft zu geben. Streitkräfte, die um ihren Nachwuchs werben müssen, sind angehalten, öffentlich sichtbar zu sein - nicht nur an den Tagen der Bundeswehr. Der Soldat von heute ist ein Akteur auf offener Bühne. Um diesen Anforderungen und Nachfragen zu genügen, braucht die Bundeswehr Soldaten, speziell militärische Führer, die sich nicht als „seelenlose Erfüllungsgehilfen des Politischen"(Generalinspekteur Volker Wieker") verstehen. Das aktuelle Anforderungsprofil verlangt und „Analyse-und Handlungsfähigkeiten, die über rein militärische Aspekte weist hinaus reichen.(…) Er muss jedoch damit rechnen, dass die Erfolgskriterien der Auslandsmissionen anders bemessen sind als die der Landesverteidigung(…)…bewegen sich die Auslandseinsätze auf vieldeutiger Grundlage: wie sicher ist die angestrebte Sicherheit, wie stabil die erwünschte Stabilisierung, wie tragfähig die mühsam errungenen zweitbesten Lösungen? Es kann sein, dass der Einsatzsoldat mit der ganzen Person für halbe Sachen gerade stehen muss.(…) Also ist Urteilskraft und Überzeugung stärker verlangt - sowohl für die Freiwilligkeit der Entscheidung wie für den Einsatz und auch vor den Mitbürgern.(…)
Die Geschichte der inneren Führung und ihrer Ausgestaltung ist wechselvoll gewesen. Als ein dynamisches Prinzip war sie auf Veränderungen ausgelegt. Aus verständlichen Gründen stand immer wieder das Integrationsziel im Vordergrund. Zunächst ging es vor allem um die Einbettung der Streitkräfte in die parlamentarische Demokratie und die Rechtstaatlichkeit. Reibungspunkte waren wiederholte Auseinandersetzung um soldatische Härte und Effizienz, Tradition und Loyalität. Dem Sinnverlust angesichts der atomaren Konfrontation entkam die Bundeswehr durch den Zusammenbruch des Warschauer Paktes und das Ende der deutschen Teilung.
Mit der Auflösung und Teilintegration der NVA und der Ausweitung des NATO-Bündnisgebietes rückten andere Fragen in den Vordergrund. Die Kräfte wurden absorbiert durch reformwellen und Anpassungsprozesse, Ausdünnung der Substanz und neue Einsatzanforderungen. Bis heute beschäftigen Fürsorge und Betreuung, Attraktivität und innere Vielfalt der Streitkräfte die Bundeswehr, die sich nach Aussetzung der Wehrpflicht als ein Anbieter unter anderem auf dem Arbeitsmarkt bewähren muss. In Terminologie und Auftreten scheint es gelegentlich, als hätten Konzerndenken und Arbeitnehmerorientierung überhand geworden. Ist der Soldat ein Dienstleister und in Uniform und sonst gar nichts?(…)
Inzwischen wird wieder stärker als zuvor betont, Soldat zu sein sei kein Beruf wie jeder andere. Angesichts der Einsätze und ihre Herausforderungen kann das nicht anders sein. Die Parole „wir. Dienen. Deutschland." Verspricht mehr Aufmerksamkeit für Dienstethos und Leistung stolz in den Streitkräften. Blieben jedoch die politischen Vorgaben unpräzise und die Aufträge vieldeutig, kann es geschehen, dass sich die Einsatzarmee gefangen sieht in einem scheinbar ausweglosen Konflikt zweier Welten zwischen Einsatz und Heimat, Politik und Militär, Aufwand und Ertrag. Das kann Rückgriffe auf die vermeintlich ewigen soldatischen Werte und Tugenden des Militärhandwerks fördern, zumindest in den Subkulturen der Streitkräfte. Darin steckt jedoch auch ein gut Teil an Plausibilität, der nur ein solides Berufswissen, die automatische Beherrschung des kleinen Einmaleins der Truppenführung und die Verlässlichkeit gemeinsamer Erfahrungen sichern dem Soldaten das Überleben. Aber muss sich daraus ein Gegensatz zur inneren Führung ergeben, wie er beispielsweise von einigen jungen Offizieren der „Armee im Aufbruch" gesehen wird?(…)

Danach geht es in einer inneren Führung 4.0 nicht um Spartenwissen oder Spezialisierung, sondern um einen professionellen Denkstil und Urteilskraft, eine Haltung oder ein Mindset, die den Soldaten in die Lage versetzt, die Vielfalt der Anforderungen und Ansprüche geistig und beruflich zu integrieren.(…)
Und die von Tuchman sogenannten politischen Kriege, in denen es um Sicherheit, Stabilität, Ordnung nicht zuletzt um Frieden geht, zwingen den Soldaten von heute dazu, über den Tellerrand seiner Spezialaufgaben und-Fähigkeiten hinaus zu blicken. Die Staatsbürgerlichkeit des Soldaten hat in diesem Sinne eine durch und durch integrative Funktion - sie besitzt operative Bedeutung auf dem Gefechtsfeld, kooperative Relevanz für das Zusammenhandeln der militärischen und zivilen Kräfte, kommunikative Wirksamkeit gegenüber den Mitbürgern.

Detlef Schachel, Oberstleutnant, IF 1/2017
Die meiste Zustimmeung erntet man, wenn man die Innere Führung auf den Punkt bringt. Der besteht für mich in einem Leitsatz, der mich bereits durch meine humanistische Erziehung im Elternhaus begleitet hat: „behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest.“ Dazu gehört zuhören können, authentisch und berechenbar sein, ehrlich seine Meinung sagen, anders denken zu akzeptieren und einzubinden oder auch mal Kante zu zeigen.

Uwe Hartmann ,Oberst i.G.,IF 2/17:
Während an den Frontlinien der geteilten Welt und insbesondere an der innerdeutschen Grenze moderne Streitkräfte ein bisher nicht da gewesene Bedrohungspotenzial aufbauten, fand der entscheidende Wettlauf auf dem Gebiet der „geistigen Rüstung“ der Menschen statt. Gräben und Brüche zwischen und innerhalb von Politik Gesellschaft und Militär stellten genauso wie die Gleichgültigkeit der Staatsbürger einen Wettbewerbsnachteil dar. An diesen Schwachstellen setzten die gegnerischen Angriffe an. Entscheidend für deren erfolgreiche Abwehr waren auf dem gemeinsamen Werte Fundament des Grundgesetzes basierende Geschlossenheit und Handlungsstärke. Folgerichtig durfte die Bundeswehr kein Staat im Staate sein. Das Primat der Politik musste sichergestellt werden, ohne auf die Beratung durch militärische Führer und die Beteiligung von Soldaten an öffentlichen Debatten zu verzichten. Die Gesellschaft musste von der Verteidigungswürdigkeit ihres Staates überzeugt sein und die Soldaten in ihrer Mitte integrieren. Und der Soldat sollte die Freiheiten und Grundrechte so weit wie möglich auch im militärischen Dienst erleben. Nur durch eine auf demokratischen Prinzipien beruhende „geistige Rüstung“ konnten die Staatsbürger mit und ohne Uniform dafür gewappnet werden, den ideologischen Versuchungen und propagandistischen Angriffen des Warschauer Paktes zu widerstehen. (…)
Präventive Maßnahmen von der strategischen Vorausschau auf mögliche Krisen, Konflikte und Kriege über deren frühzeitige Aufklärung bis zu vorbereitenden Gegenmaßnahmen gegen hybrid agierende Akteure sind unverzichtbar. Auch die innere Führung trägt in vielfacher Weise dazu bei. Sie ist das Fundament für eine militärische Führungskultur und ein soldatisches Selbstverständnis, das die multinationale Kooperation sowie die Zusammenarbeit mit zivilen Partnern im Rahmen der vernetzten Sicherheit erleichtert. Durch Werte Bindung erhöht sie die Widerstandskraft der Streitkräfte sowie jedes einzelnen Angehörigen der Bundeswehr vor allem gegenüber Propaganda und gezielter Desinformation. Präventiv wirkt sie auch gegen die „Faschismuskeule“, die hybrid agierende Akteure schwingen, um den Einsatz deutscher Soldaten im Ausland zu diskreditieren. Die politisch historische Bildung der Soldatinnen und Soldaten, welche die Beteiligung der Wehrmacht an Kriegsverbrechen im Zweiten Weltkrieg nicht ausklammert, hat wesentlich zu dieser „geistigen Rüstung“ beigetragen.

Reinhardt Zudrop, GenMaj, IF 2/17:
Die Konzeption der inneren Führung hat in über 60 Jahren nachgewiesen, dass sie sich in einem volatilen Umfeld den ändernden Rahmenbedingungen vorausschauend anpassen kann. Mit zeitgemäßen Antworten sichert sie ihre Relevanz. Sie verpflichtet dazu, auch in Zukunft eigenes Handeln stets kritisch zu hinterfragen, überholtes über Bord zu werfen und konstruktiv neue Lösungen zu entwickeln. Der Staatsbürger in Uniform ist nicht getriebener, sondern er bringt die Dinge voran.(…)
Ernst genommene, gut durchgeführte politische Bildung und Lebens gründlicher Unterricht schaffen ein Verständnis gesellschaftlicher und politischer Zusammenhänge sowie des ethisch-moralischen Fundaments unserer Gesellschaft. Sie zeigen die Komplexität dieser Zusammenhänge auf und entlarven so die scheinbar einfachen Lösungen, die uns Ideologen und Populisten anbieten, als Irrweg und Lüge. Politische Bildung und Lebens gründlicher Unterricht schärfen unsere Urteilsfähigkeit. Sie geben uns Instrumente an die Hand, um „alternative Fakten“ als solche zu erkennen und Manipulationsabsichten zu unterlaufen. Und sie tragen dazu

bei, Vertrauen in vorgesetzte und gesellschaftliche Institution zu verbessern. Das ist die Saat, aus der individuelle und gesamtgesellschaftliche Resilienz erwächst. Wir sind gut beraten, wenn wir politische Bildung und Lebenskundlichen Unterricht mehr als bisher als scharfes Schwert gegen Populismus und Indoktrination verstehen und tatsächlich auch nutzen.(…)
Die Militärgeschichte kennt viele Beispiele, in denen die Moral von Streitkräften entscheidender war als die zahlenmäßige Überlegenheit an Soldaten und Waffen. Das „Kämpfen wollen" bleibt daher mindestens genauso wichtig wie das „Kämpfen können". Zur personellen und materiellen Vollausstattung gehört deshalb zwingend auch die geistige Vollausstattung. (…)
Ein militärischer Führer kann auch nicht führen, ohne seine Haltung und Einstellungen vor zu leben und Beispiel zu geben, im Guten wie im Schlechten. Ehrliche Wertschätzung und spürbarer Respekt für den jeweils anderen lassen kein Raum für Übergriffe auf die Würde des Mitmenschen. Deshalb ist die Menschenführung die „Königsdisziplin" der inneren Führung. Die Innere Führung in Wort und Tat ist die Visitenkarte der Bundeswehr. Sie ist der Schlüssel für das erfolgreiche Zusammenspiel von Politik, Gesellschaft und Armee, heute notwendiger denn je. Und schließlich: Innere Führung, das sind wir alle.

Jürgen K. G. Rosenthal, Gedanken zur aktuellen Lage der Bundeswehr, Hardthöhenkurier 3/2017:
„Die Bundeswehr hat ein Haltungsproblem", dieser Satz und der pauschale Vorwurf mangelnder Führung und Haltlosigkeit bei der Bundeswehr hat in der Truppe für Empörung und Unverständnis gesorgt. Richtigerweise müsste es-wenn überhaupt-heißen: „wir haben ein Haltungsproblem" und das schließt neben der Truppe auch das Ministerium mit ein, zumal der Inhaber der Befehls und Kommandogewalt in Friedenszeiten die Verteidigungsministerin ist. Auch die Frage einer Schuld für Fehlentwicklung allein bei den militärischen Vorgesetzten zu suchen, ist bei den Soldaten nicht gut angekommen. Hier besteht Erklärungsbedarf.

Generalmajor Jürgen Weigt im Interview mit Marco Seliger (Loyal 5/2017)
Einige der jungen Autoren stellen das Leitbild vom Staatsbürger in Uniform infrage und ich frage mich, worum Boden der Soldat noch Staatsbürger in Uniform ist, wenn ich bei brisanten Themen nur noch die Vertreter des Bundeswehrverbandes, aber nicht mehr die der militärischen Führung höre.
Der Staatsbürger in Uniform hat in erster Linie seinem Gewissen zu folgen. Wenn einen das gewissensgeleiteten Gehorsam. D.h.: ich kann mich nicht hinter einem Befehl verstecken, sondern ich trage die letzte Verantwortung für seine Ausführung. Auf ihre Frage bezogen, bedeutet das: jeder muss für sich entscheiden, wie er sich dazu äußert. Es gibt da für keine allgemein gültigen Regeln. Vielmehr sollte man sich fragen, inwieweit man durch seine Erfahrung und Kompetenz zur Lösung eines Problems beitragen kann. Es gibt zu viele Menschen, die sich diese Fragen nicht stellen und sich zu schnell zu gewissen Fragen äußern.*Sie sind gut drei Jahrzehnten Soldat. Was unterscheidet den Staatsbürger in Uniform von vor 30 Jahren von dem von heute?*
Im Prinzip nichts. Noch immer lebt der Soldat in einem demokratischen Land. Was sich geändert hat, das ist die Gesellschaft. Unter solcher Veränderung zu reagieren, dazu ist die Konzeption innere Führung flexibel genug. Sie muss den Soldaten nur richtig vermittelt werden und wenn ich mich mit einem Gedanken der jungen Offizieren in den Artikel befasse, dann bekomme ich Zweifel, ob das so passiert ist.
(…)Was ist das eigentlich, Kameradschaft?
Sie ist ein Band zwischen Soldaten, das aus dem Gefühl heraus entsteht, dass ich mich in Situation befinde, in denen ich allein keine Möglichkeit habe, damit fertig zu werden. Es ist ein Gefühl von Geborgenheit und Sicherheit, dass mir nur eine Gemeinschaft Gleichgesinnter verschaffen kann, die sich in der gleichen Situation befinden, Kameradschaft ist der Kitt zwischen Soldaten, der für ihren Zusammenhalt vor allem in schwierigen Lagen sorgt.
(…)Und wie muss die Bundeswehr auf die Individualisierung weiter Teile unserer Gesellschaft, auf die Ich - Bezogenheit auch vieler junger Menschen reagieren?
Jede Armee lebt in ihrer Zeit und in der Gesellschaft. Das Leitbild vom Ich statt vom Staatsbürger in Uniform macht das deutlich. Wir Soldaten wollen uns keine Gesellschaft aussuchen und nach auch nicht außerhalb der Gesellschaft stehen. Wir sind an gesellschaftlichen Strömungen unterworfen und wir müssen immer wieder überprüfen, inwiefern diese Strömungen unserer Führungskultur und das soldatische Selbstverständnis beeinflussen. Alles, was für die Auftragserfüllung akzeptabel ist, müssen wir integrieren. Wir können nur mit den Menschen arbeiten, die in unserer Gesellschaft leben. Und dabei entstehen Spannungen. Aber das kann die Bundeswehr aushalten, denn sie hat eine Philosophie, die ihr dabei hilft

Clemens Range, Die geduldete Armee, 2005

Traditionspflege bezieht sich auf die überschaubare soldatische Gemeinschaft. Das sind im wesentlichen die Bataillone, deren Zusammengehörigkeit durch das Gefühl ihrer Soldaten für die überschaubare Geschichte ihrer Truppe gestärkt wird. Dazu gehören auch Kennzeichnung und Symbole. Vor allem eine auf dies Ziel gerichtete Personalführung erfordert dann, dass die Tradition der aufzulösen Truppenteilen in die weiter bestehenden eingebracht wird. Solchem Bestreben stehen weniger politische Vorgaben entgegen als Fällen vielmehr jene truppenfremde hoher Militärs, deren Zahl mit der bevorstehenden Transformation unvermeidbar zunehmen wird (Dr. Günter Kießling,General a.D., im Vorwort)
Clemens Range, Oberstleutnant d.R., schreibt in der Einleitung:
(...) Die Bundeswehr galt dem Volk in der Politik als ein „notwendiges Übel".Sie war eben nur eine geduldete Armee. Die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland - von „Volk" wagte man kaum zu sprechen - offenbarte von Mitte der sechziger Jahre an ein dramatisch gestörtes Verhältnis zu Patriotismus und nationaler Identität. Stattdessen streben immer mehr Wohlstandsbürger nach persönlichem Erfolg und Individualismus und sahen darin Lebensinhalt in der Ferien Freizeitgestaltung und dem Konsumrausch. Alles militärische wurde betont abgelehnt, bisweilen sogar militant bekämpft. Auch mit der Wiedervereinigung 1990, die nichts sagend nur noch als „Wende" umschrieben wird, änderte sich an dieser Geisteshaltung gar nichts. Es blieb verpönt, die Frage nach den nationalen Interessen Deutschlands unbefangen zu erörtern.(…)
Glücklicherweise empfand und handelte die Truppe häufig anders als die auf ihre Karriere bedachten hohen Militärspitzen. Vor allem in Manövern demonstrierte die Bundeswehr immer wieder überzeugend ihre Verteidigungsbereitschaft. Auch wenn die Mehrzahl der Soldaten nicht gerne „beim Bund" war, so leisteten sie doch pflichtbewusst ihren Waffendienst waren bereit, notfalls unter Einsatz ihres Lebens die Freiheit der Bundesrepublik Deutschland zu verteidigen. Millionen deutscher Männer waren es, die es der Politik in 34 Jahren ermöglichten, als Soldaten den Frieden durch Abschreckung glaubhaft zu erhalten.
Dass die Armee ein lebender Körper ist, wurde und wird oft ignoriert. Sie denkt mit, handelt und empfindet. Keine Armee, auch die Bundeswehr nicht, kommt ohne jene gefühlsmäßigen Strömungen aus, in Friedens-und Kriegszeiten zu unsichtbaren Kräften werden unter dem Begriff Vaterland zusammen klingen. Mit der Multinationalisierung jedoch droht die Bundeswehr ihren Charakter als deutsche Streitkraft zu verlieren. Denn in ihrer Substanz muss auch die Bundeswehr national und patriotisch sein.(…)
Ihrem Leitbild vom „Staatsbürger in Uniform" gingen die Bundeswehr wer Reformer von der Idealvorstellung aus, dass dieser zugleich „freier Mensch, guter Staatsbürger und vollwertiger Soldat" sein sollte. Sie verkannten dabei aber, dass der Mensch kein geborener Staatsbürger ist. Das ehrgeizige Leitbild war mit dem Anspruch an die Gesellschaft, insbesondere an die Schule, eng verbunden, der Bundeswehr eine entsprechend vorgebildeten und erzogenen Soldaten zuzuführen. Doch diesen Anforderungen wurden die staatlichen Stellen nie gerecht. Das Wunschbild vom „Staatsbürger in Uniform" erwies sich von vornherein als weltfremd und fand weder innerhalb noch außerhalb der Bundeswehr größere Anerkennung, die selbst höchste politische und militärische Persönlichkeiten. Einräumten. Zudem war der Ausdruck „Staatsbürger in Uniform" unglücklich und unpräzise gewährt. Den Uniform trugen auch Bedienstete der Postbahn und Polizei. Es war auch keineswegs allgemein gut, dass ein Soldat gewöhnlich Uniform trägt denn ihm wurde hinsichtlich des zivile Tragens außerhalb der Kaserne besondere Großzügigkeit gewährt. Zivil galt als normal. Ein „Staatsbürger in Waffen" hätte wahrscheinlich mehr Resonanz gefunden.(…)
Unter der Überschrift „das ist das innere Gefüge" steht in deren 1955 vom Verteidigungsminister Blank herausgegebenen Broschüre „vom künftigen deutschen Soldaten" folgendes: „Das innere Gefüge einer Armee ist nichts anderes als ihre sittliche Gesamtverfassung. Es wird deutlich in Haltung und Auftreten jedes einzelnen Soldaten und militärischen Verbandes, im Geist der Truppe und ihrem mit bürgerlichen Verhalten. Es zeigt sich in der Art, wie in ihr gehorcht, wie Verantwortung und Disziplin geübt werden. Seinen institutionellen Niederschlag findet es in den Grundsätzen für Ausbildung und Entziehung, in der militärischen Rechtspflege, in Disziplinarwesen, in den Prinzipien der Führung und in der Einfügung der Streitkräfte in die staatliche Gemeinschaft. Es leuchtet ein, dass im Zeitalter des totalen Krieges mehr denn je dieses innere Gefüge der Armee selbst Teil und Spiegelbild der staatlichen sozialen Grundordnung sein muss, die durch die Schutztruppe geschützt werden soll. Das ganze Volk muss für seine Waffenträger gleicher Verantwortung übernehmen. Andernfalls entstehen, wie die Geschichte lehrt, Spannungen die Volk und Armee zum Nachteil ausschlagen."(…)
Eine Kernthese Baudissin lautete jede Art von „Kadavergehorsam" werde in der Bundeswehr verschwinden. Der Soldat trete zu seinem Vorgesetzten in das Verhältnis der Partnerschaft. Er solle gegen einen Missbrauch der Befehlsgewalt vorgehen und ungesetzliche Befehle in eigene in eigener Gewissensentscheidung ablehnen dürfen. Baudissin galt als als Erfinder des „funktionalen Gehorsams"(…)

Die Anhänger seiner mitunter sehr theoretischen Thesen führten die reine Lehre im Truppenalltag ein. So kam es, dass die Truppe die ihr durch die Innere Führung oktoyierten Methoden mit Unverständnis als „weiche Welle“ empfand. Es waren die erfahrenen, altgedienten Soldaten mit einem Gespür für die Truppe, in der Praxis die Kraft zur Korrektur besaßen. Baudissin selbst lief gegen die Abwertung seiner Lehre als „weiche Welle“ Sturm. Denn eine verweichlichte Ausbildung und Formung des Soldaten lehnte auch er zutiefst ab. (…) in der täglichen Praxis reduzierte sich die Lehre der inneren Führung im Laufe der Jahre im wesentlichen auf Recht und Rechtsanwendungen. Dazu bemerkte der fronterfahrene Wehrbeauftragte Fritz-Rudolf Schultz, dass keineswegs die Fragen der soldatischen Menschenführung juristische Fragen sein. Mithin seien sittliche Überzeugung und Übereinkünfte unter Offizieren unerlässlich.
Die die Kriegs gedienten und durch sie geformten nachwachsenden Vorgesetzten waren es, die den jungen Bundeswehrsoldaten Innere Führung vorlebten. Allerdings wurde dafür ein sehr viel zutreffender historisch gewachsener und in Notzeiten bewährte Begriff verwandt: Kameradschaft
Die Kameradschaft war es, die die meisten ausgeschiedenen Soldaten als größtes und nachhaltigstes Erlebnis ihrer Dienstzeit nannten. Der Zusammenhalt untereinander und dass er einstehen für einander war prägend. Auch wenn das Wort „Kamerad“ mittlerweile dem aus den Amtsstuben-und Gewerkschaftsbeitrag kommenden „Kollegen“ und „Kumpel“ gewichen ist, so dürften sich in der Praxis Sinn und Inhalt der Kameradschaft doch kaum verändert haben. Die gegenseitig geübte Treue von oben wie von unten prägte die Kameradschaft: das höchste Gut eines Soldaten am nachhaltigsten entwickelte sich ein kameradschaftlichen Geist, wenn der Truppe große Strapazen abverlangt wurden. Vor allem in Alarmierungsübungen, Manövern und Wettkämpfen mit NATO Partnern konnten die Bundeswehrsoldaten stets ihre Leistungsfähigkeit demonstrieren. Die Ergebnisse waren meist überdurchschnittlich und machten die Truppe stolz. Das Gemeinschaftserlebnis verband und förderte den kameradschaftlichen Zusammenhalt.(…)
Klarheit und Festigkeit im Denken und Handeln erwartet die die Truppe von ihren Führern. Der soldatische Führer muss im Frieden, mehr aber im Krieg, Maßstäbe besitzen. Ehre und Ethos bilden die Grundlage, zu denen Gesetz und Recht-auch das internationale Kriegsvölkerrecht-gehören. Sie sind anzuwenden auch dann, wenn der Gegner sie missachtet. Niemals darf ein Truppenführer sich seine sittlichen Maßstäbe vom Gegner aufzwingen lassen. Die Erfahrungen vor allem aus der Geschichte zeigten, dass es im Krieg lagen geben kann, die nur vom Ethos sehr zu entscheiden sind, welches im Frieden im Offizierskorps soweit herangebildet sein sollte, dass es in einem möglichen Krieg standhält.
Die gefahrlosen Friedensjahre brachten es allerdings mit sich, dass bei manchem militärischen Führer dieser hohen sittlichen Maßstäbe schrumpften. Eingebettet in eine zivile Welt, in welcher der schnöde Mammon immer mehr regiert und viele Werte verfallen, verloren auch Begriffe wie Ehre und Kameradschaft an Bedeutung. Die Grundsätze der hochgelobten inneren Führung wurden nicht selten gerade von höchsten Repräsentanten der Bundeswehr mit Füßen getreten.