

Innere Führung und deutsches Soldatentum im 21. Jahrhundert

Von Peter Tauber

Teil der eigenen Geschichte der Bundeswehr ist die Innere Führung. Mit ihr wollten die Gründerväter der Bundeswehr eine neue Form der militärischen „Führungskultur“ etablieren. Die Innere Führung stand dabei immer vor der Herausforderung, gesellschaftliche Veränderungen zu adaptieren, wie zum Beispiel die Öffnung der Streitkräfte für Frauen, und zugleich unter Beweis zu stellen, dass sie in einer schrumpfenden oder wachsenden, in der Wehrpflicht wie der Freiwilligenarmee, im Einsatz und der Landesverteidigung „funktioniert“. Zweifel daran gab es immer wieder. Gleichwohl hat sie sich in wechselvollen Zeiten immer wieder bewährt. Wie kommt das eigentlich? Worauf gründet sich die Innere Führung? Es lohnt angesichts des 60. Jubiläums des Beirats für Fragen der Inneren Führung bei der Bundesministerin der Verteidigung ein Blick auf die Gedankenwelt der Begründer der Inneren Führung und ihre immaterielle Grundlage. Dabei treten wichtige Erkenntnisse zutage und es zeigt sich, dass die Ideen der Inneren Führung auch im 21. Jahrhundert tragen können, weil sie auf zeitlosen Werten deutschen Soldatentums gründen.

„Militärisches Führertum beruht nicht auf rationalem Kalkül, spezialisiertem Fachwissen und technischer Routine, sondern auf hoher Geistigkeit, vereint mit Charakter und Seelenstärke.“

Dieser Satz – wenngleich älter, er stammt von Clausewitz – beschreibt, wie ich finde, sehr gut, was das Ziel der Inneren Führung bis heute ist. Das Ziel ist „ein freier Mensch, guter Staatsbürger und vollwertiger Soldat“.

Die wenigsten Menschen sind das von sich aus. Wir sind geprägt durch Erfahrung, durch Erziehung, durch Bildung und Ausbildung. Das macht uns als Menschen neben unserem eigenen Charakter, unserer Individualität aus. Im Soldaten den Einzelnen zu sehen und zu fragen, in welchem Umfeld er sein vor allem geistiges Rüstzeug erwirbt, das war und ist der wesentliche Gedanke der Inneren Führung. So soll nicht nur der militärische Führer befähigt werden, sondern im Denken aller Soldatinnen und Soldaten Normen und Werte verankert werden, die es ermöglichen den Auftrag zu erfüllen und im Kampf zu bestehen, denn darum geht es am Ende auch in der Inneren Führung.

Verteidigungsminister Hans Apel hat das zusammengefasst, was den Soldaten der Bundeswehr ausmachen muss: **„Soldatische Pflichterfüllung und militärische Tüchtigkeit sind nicht zu trennen von den politischen Zielen, denen sie dienen.“** Um es in eine aktuelle Debatte zu übersetzen: Wer Reichsbürger ist, der kann eben nicht Soldat der Bundeswehr sein. Ein Bekenntnis zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung, versinnbildlicht durch die deutschen Farben, ist zwingend geboten und Grundvoraussetzung für treues Dienen.

Doch wie kann man einer Armee – aufgebaut auf Befehl und Gehorsam als unerlässliches Prinzip militärischen Handelns – vermitteln, dass sie Demokratie, Aufklärung, Freiheit und dem Recht verpflichtet ist? Das funktioniert nur, wenn diese Werte für den Soldaten und die Soldatin erfahrbar werden. Im Dienst.

Was sich heute als Herausforderung herausstellt, das war in seinen Anfängen nahezu unerhört und völlig neu. Vor 60 Jahren galt es, eine Armee in der Demokratie und eine Armee der Demokratie aufzubauen. Historische Vorbilder gab es keine. Die Bundeswehr ist bis heute die einzige Armee weltweit, die sich auf einer Negativtradition gründet, nämlich nicht so sein zu wollen wie die Wehrmacht. Wie schwierig dieser Anfang war, zeigt sich unter anderem darin, dass in der Planung lange von einer „neuen Wehrmacht“ die Rede war. Später war die Wahl der Sprache ein wichtiger Aspekt der Inneren Führung. Und bis heute ist sie Gegenstand von Diskussionen und bisweilen auch humorvoller Betrachtungen.

Ich halte es für einen wichtigen Punkt Innerer Führung, Dinge klar zu benennen. Es ist richtig, dass wir wieder von „Gefallenen“ sprechen, weil so die Gesellschaft versteht, dass die Umstände des Todes von Soldaten gewaltsam sind. Ob es uns gelingt, die notwendige gesellschaftliche Debatte zu erreichen, wenn wir über PESCO, VJTF23 oder FCAS sprechen, darf man getrost bezweifeln. Baudissin widmete der Sprache besonders viel Aufmerksamkeit. Wir sollten das heute aus unserer Sicht ebenfalls wieder stärker tun.

Doch noch einmal zurück zu den Umständen, aus denen heraus die Innere Führung gedanklich entstand. Die Bundeswehr war keine Kopie, keine Restauration. Etwas „grundlegend Neues“ sollte geschaffen werden. Doch was war die Motivation über die organisatorische Neuaufstellung einer Armee hinaus über das innere Gefüge, die Haltung, das Miteinander von Soldaten neu nachzudenken?

Wolf von Baudissin hat den Grund klar beschrieben: **„Wir haben ernsthaft und redlich umzudenken und uns bewusst zu machen, dass der Soldat in allererster Linie für die Erhaltung des Friedens eintreten soll; denn im Zeitalter des absoluten Krieges mit seinen eigengesetzlichen, alles vernichtenden Kräften gibt es kein politisches Ziel, welches mit kriegerischen Mitteln angestrebt werden darf und kann – außer der Verteidigung gegen einen das Leben und die Freiheit zerstörenden Angriff.“**

Doch war das wirklich so unerhört neu? Oder auf welchen Werten und Ideen gründete, welcher Ideen beriefen sich er und die geistigen Väter der Inneren Führung?

Wie gesagt: Die Konzeption der Inneren Führung schuf den Typ des modernen Soldaten, der **„freier Mensch, guter Staatsbürger und vollwertiger Soldat zugleich“**, sein sollte. Dieser Anspruch ist zeitlos.

Doch was bedeutet das heute? Der moderne Soldat handelt nicht isoliert und losgelöst in einem „bezugsfreien Raum“. Sein Bezugsrahmen ist die freiheitlich-demokratische Grundordnung, das Grundgesetz und die geltenden Gesetze der Bundesrepublik Deutschland. Er ist nicht nur der deutschen Nation verpflichtet, sondern auch der Staatsform, die sich die Deutschen 1949 gegeben haben: der Republik.

Die Innere Führung schuf also ein **berufsethisches Ideal des verantwortlichen Soldaten**, der sein Handeln an den **Normen unseres Rechtsstaates** orientiert. Er ist also nicht nur seinem Vorgesetzten verantwortlich, sondern es gibt eine Verantwortung die sich am Ende immer an den Maßstäben des Grundgesetzes und der darin niedergelegten Grundrechte messen lassen muss.

Davon ist klar zu unterscheiden der Soldat, der sich allein auf das militärische Handwerk konzentriert. Das ist nicht der Anspruch, den wir heute an die Frauen und Männer in Uniform stellen. Dieser ist höher. Der ehemalige Generalinspekteur Schneiderhan hat es zugespitzt so formuliert: **„Ein professioneller, hoch motiviert kämpfender Soldat ohne Bindung an unsere Werteordnung ist letztlich nichts anderes als ein Söldner.“**

Wir verlangen also viel von unseren Soldatinnen und Soldaten, denn diese Bindung an unsere Werteordnung kann nicht befohlen werden. Man muss sie sich selbst erarbeiten oder aneignen.

Hier gilt es daran zu erinnern: Die Innere Führung sollte nie ein bevormundendes Regelwerk sein. Es geht in der Tat um Selbsterziehung! Und das verlangt viel von den Soldatinnen und Soldaten. Manch einer möchte aufzeigen und widersprechen: Wie jetzt? Die Werteordnung ist für den Soldaten bindend, aber er muss sich selbst entsprechend erziehen? Eine klare Antwort: Ja! Freilich muss der Dienstherr ihm dazu die Möglichkeit geben durch historische, politische und ethische Bildung oder auch die Pflege von Tradition.

Doch gilt das auch für das militärische Handwerk? Ausdrücklich ja! Noch einmal Baudissin: Das Ideal ist nicht der „hart erzogene“, sondern der **„sich selbst hart erziehende“ Soldat**. Die Innere Führung ist also nicht nur etwas für die gepflegte politische Diskussion auf Augenhöhe zwischen Hauptgefreitem und Stabsoffizier. Sie soll Werte und Normen vermitteln, die dem Soldaten die notwendige Härte und Kampfbereitschaft vermitteln und erlernen lassen, die er braucht, um den Kampf und das Gefecht nicht nur zu bestehen, sondern zu gewinnen.

Wer sich tiefer mit der Ideengeschichte der Inneren Führung beschäftigt, der wird feststellen: Die Väter der Inneren Führung – allen voran Baudissin – griffen auf Werte zurück, die weit vor den unseligen, unheilvollen Jahren des Nationalsozialismus gegründet sind.

Die ethische Fundierung des Soldatenberufs ist bei Baudissin christlich-protestantisch und preußisch begründet. Das ist nicht unproblematisch, bedenkt man, dass unsere Gesellschaft längst multireligiös ist und das historische Preußen uns ja meist eher verklärt oder diffamiert und selten so konkret begegnet wie in dem lesenswerten Buch über Preußen von Christopher Clark.

Wäre dieses Fundament also nicht Anlass genug, die Innere Führung kritisch zu hinterfragen? Baudissin war in Tat geprägt durch das christliche Menschenbild und ein Preußentum, dass er so definierte: **„Preußen, so schwer und unter so viel Verzicht erkämpft, ließ [...] eine spezielle Zuchtform entstehen [...]. Ihr besonderer Adel besteht darin, dass sie die Unterordnung unter das Ganze mit innerer Freiheit und Selbstverantwortlichkeit des Menschen verbindet und somit jeden Dienst in die höhere Ebene überzeugter Freiwilligkeit und damit unbegrenzter Opferwilligkeit erhebt.“**

Genau dieses Ideal begegnet uns bis heute in der Inneren Führung. Und **„überzeugte Freiwilligkeit“** als Motiv des Dienens ist ein wunderbarer Begriff. Wir finden genau diese Werte übrigens bei den Männern des 20. Juli, allen voran Henning von Tresckow, wieder. Er hat das damals in seinen Worten anlässlich der Konfirmation seiner Söhne wie folgt formuliert: **„Wahres Preußentum heißt Synthese zwischen Bindung und Freiheit, zwischen selbstverständlicher Unterordnung und richtig verstandenem Herrentum, zwischen Stolz auf das Eigene und Verständnis für Anderes, zwischen Härte und Mitleid.“** Den Ausgleich, das richtige Maß und die Mitte zu suchen, das erkennt man in diesen Worten. Auch darum geht es eben in der Inneren Führung. Nicht jedem wird bewusst sein, wie sehr die alten Preußen in ihrem Denken also noch heute unsere Streitkräfte prägen – und zwar im positiven Sinne.

Doch wie ist das mit dem Christlichen bei Baudissin? Auch dazu gibt es ein, wie ich finde, unerhört starkes Zitat von ihm, das ich vor dem Hintergrund vieler gesellschaftlicher Debatten und einem Erstarken der politischen Ränder für außergewöhnlich aktuell halte. Er erinnert die Soldaten daran: **„Menschlichkeit ist nicht teilbar. Soll sie nur noch bestimmten Gruppen vorbehalten bleiben, so wird sie ganz und gar verloren gehen. Der Soldat, der keine Achtung vor dem Mitmenschen hat, – und auch der Feind ist sein Mitmensch – ist weder als Vorgesetzter, noch als Kamerad oder als Mitbürger erträglich.“**

Was für eine Kritik, was für ein hoher Anspruch ist das über die Grenzen der Streitkräfte hinaus? Der Wutbürger, der PEGIDA-Demonstrant als unerträglicher Mitbürger. Baudissin verlangt ein Bekenntnis, er verlangt das Eintreten für die freiheitlich-demokratische Grundordnung ohne Wenn

und Aber. Und der Soldat soll für diese Werte nicht nur innerhalb der Bundeswehr, sondern in der gesellschaftlichen Debatte das Wort ergreifen. Die Innere Führung als Voraussetzung dafür, dass die Bundeswehr Schule der Nation sein kann? Auf jeden Fall will Baudissin den mündigen Offizier, der zu seiner Meinung steht und diese einbringt, wenn er fordert: **„Der Soldat und insbesondere der Offizier wird nur dann innerhalb und außerhalb der Bundeswehr die notwendige Autorität erlangen, wenn er auch dann zur Wahrheit steht, wenn sie etwas kostet.“**

Es ist wichtig, noch einmal klarzustellen: Die Innere Führung ist kein exklusiv christliches Konzept. Aber sie übersetzt christliche Grundgedanken in säkulare Werte. Niemand muss also preußisch denken und Christ sein, um Grundgedanken der Inneren Führung zu verstehen und im Dienstalltag zu praktizieren. Aber wir sollten uns, wenn wir immer wieder über Tradition diskutieren, doch der Wurzeln unseres Denkens bewusst sein.

Wie steht es nun heute um das **„innere Preußentum“**, wie es Baudissin selbst genannt hat? Um die Innere Führung? Kritik an der Inneren Führung ist nichts Neues. Es gab sie in der Frühphase – verschmäht von alten Offizieren als **„inneres Gewürge“**, während des Kalten Krieges, und auch heute macht sich manch einer leichtfertig über die Innere Führung lustig, wenn junge Offiziere beispielsweise achselzuckend von „Opas Ideen“ reden.

Kritik, selbst wenn sie zugespitzt oder polemisch daherkommt, ist nicht zwingend schlecht! Die kritische und selbstkritische Auseinandersetzung über die Sinnhaftigkeit soldatischen Dienens ist schließlich ein elementarer Wesenszug der Inneren Führung. In welcher Armee der Welt können Mannschaften und Generale miteinander auf Augenhöhe Grundfragen diskutieren, ohne dass daraus Nachteile für die Untergebenen resultieren?

Ich sehe ein anderes Problem: Negative Ereignisse wie Rechtsextremismus oder sexuelle Übergriffe werden mit dem Versagen der Inneren Führung gleichgesetzt, während Positives nicht mit ihr in Verbindung gebracht wird. Ich erlebe allerdings solche positiven Beispiele täglich; zuletzt in Litauen beim Besuch unserer Soldaten dort.

Allerdings muss man immer wieder deutlich machen: Innere Führung ist mehr als ein bloßer Ansatz zur Menschenführung, sondern beschreibt die Identität eines verantwortungsbewussten und konstruktiv-kritischen Soldaten im 21. Jahrhundert. Unsere Soldatinnen und Soldaten sind heute Verteidiger des Vaterlandes und **„Peace-Aktivisten mit Gewaltausübungspotenzial“**, wie es Angelika Dörfler-Dierken in ihrer Schrift zu den **„Ethischen Grundlagen der Inneren Führung“** formuliert. Übrigens sehr lesenswert.

Innere Führung ist deshalb kein Selbstzweck. So will all unser Tun sich am Ende daran messen lassen, ob es dazu beiträgt, kampfbereite Streitkräfte vorzuhalten. Dessen war sich Baudissin bewusst. Seine

Schlussfolgerung: **„Der Soldat wird erst dann ein Höchstmaß an abwehrbereiter Kriegstüchtigkeit entwickeln [...], wenn er sich aus staatsbürgerlicher Einsicht unterordnet und der Gemeinschaft gegenüber verantwortlich fühlt. Dies lässt sich nur dadurch erreichen, dass der Einzelne während des Dienstes das erlebt, was er notfalls verteidigen muss.“**

Was ergibt sich aus dem Gesagten für die Innere Führung im 21. Jahrhundert? Die Innere Führung sieht den Soldaten nicht als Material, sondern als Menschen, schreibt Angelika Dörfler-Dierken.

Bei allen Herausforderungen des Dienstes darf die Achtung und Förderung von Menschenwürde und Menschenrechten nicht aus dem Blick geraten. Soldaten sind keine Figuren auf dem Reißbrett.

Dabei soll die Innere Führung totalitäre Tendenzen überwinden helfen. Es geht eben nicht um die Auflösung von Disziplin. Gerade deshalb soll nicht das gesamte Soldatenleben durch Befehl und Gehorsam geregelt werden. Damit geht eine geistige Haltung einher, die Unterschiede und Spannungen aushält und nicht eliminiert.

Die Innere Führung hat daher die „vernünftige Einsicht“ zum Ziel. Es geht darum, die Identifikation mit der Tätigkeit zu ermöglichen, die nur durch Sinnhaftigkeit entsteht. Darüber steht das Primat des Gewissens. Der Bundeswehrsoldat „gehört nicht um des Gehorsams willen, sondern aus Gewissenhaftigkeit und Verantwortung; er dient nicht um des Dienens willen, sondern aus Mitverantwortung [...].“

Das Gewissen ist dabei zentral. Schon Luther hat in seiner Schrift **„Ob Kriegsleute auch in seligem Stande sein können“** formuliert: **„Gutes Gewissen gibt Kampfkraft.“** Da begegnet uns das christliche Element erneut, denn schon Luther verlangt dem Soldaten ab, selbst zu bewerten, ob sein Kriegsdienst rechtmäßig ist. Die Innere Führung soll ihn genau dazu in die Lage versetzen. Wehrkraft entsteht dann, wenn der Soldat nicht nur gut ausgebildet ist, nicht nur Kameradschaft erlebt, sondern die Werte, die er verteidigen soll, in der Kaserne, im Dienstalltag und darüber hinaus in Beziehung zur Gesellschaft erlebbar sind. Soldaten der Demokratie, die Einigkeit und Recht und Freiheit verpflichtet sind, benötigen mehr denn je einen inneren Kompass und ein sicheres ethisches Urteilsvermögen.

Keine Frage: Die Innere Führung steht immer wieder vor neuen Herausforderungen. Es geht nicht darum, ihre Erfolge und Highlights zu beschreiben. Hier gilt das Moltkewort: **„Wenn man eine ruhmvolle Tat zu erzählen hat, so braucht man nicht zu sagen, dass sie ruhmvoll gewesen ist. Die einfache Darstellung des Verlaufs enthält das Lob.“** Die nüchterne Beschreibung der Geschichte und das Bewusstmachen der ideengeschichtlichen Wurzeln der Inneren Führung können uns helfen, die richtigen Fragen und Antworten für eine Zukunft zu geben, in der die Innere Führung ihren Platz im Gefüge der Streitkräfte behält. Das muss unser Anspruch sein.

Dr. Peter Tauber ist Parlamentarischer Staatssekretär bei der Bundesministerin der Verteidigung