

**Uwe Hartmann / Reinhold Janke / Claus von Rosen (Hrsg.)**  
**Jahrbuch Innere Führung 2020**  
**Zur Weiterentwicklung der Inneren Führung: Themen und Inhalte**



**Jahrbuch  
Innere Führung 2020**

**Zur Weiterentwicklung  
der Inneren Führung:  
Themen und Inhalte**

**Uwe Hartmann / Reinhold Janke /  
Claus von Rosen (Hrsg.)**

2020

---

**Carola Hartmann Miles-Verlag**

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

© 2020 Carola Hartmann Miles-Verlag, Berlin  
[www.miles-verlag.jimdo.com](http://www.miles-verlag.jimdo.com)  
E-Mail: [miles-verlag@t-online.de](mailto:miles-verlag@t-online.de)

Herstellung: Books on Demand, Norderstedt

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Printed in Germany

ISBN 978-3-96776-018-7

# Inhalt

## I Die Themen und Inhalte des Jahrbuchs Innere Führung 2020 im Überblick

*Uwe Hartmann, Reinhold Janke, Claus von Rosen* 9

## II Die Weiterentwicklung der Inneren Führung

*Sven Lange*

**Fit für das 21. Jahrhundert: Warum die Konzeption der Inneren Führung eine neue ‚Meistererzählung‘ benötigt** 31

*Klaus Naumann*

**„Politisch mündig und auftragsgerecht handeln“.  
Sicherheits- und Militärpolitik gehören zur Entwicklung soldatischer Professionalität** 47

*Claus von Rosen*

**Kriegsbild und Strategie und Innere Führung** 55

*Uwe Hartmann*

**Innere Führung und die Führungskultur in der NATO** 85

*Timo Graf*

**Zur Integrationsdimension der Inneren Führung:  
Eine empirische Betrachtung der öffentlichen Meinung  
zur gesellschaftlichen Einbindung der Bundeswehr von  
2005 bis 2020** 105

*Meike Wanner*

**Das gesellschaftliche Ansehen der Streitkräfte –  
die schweigende Mehrheit steht hinter der Bundeswehr** 123

<i>Marc-André Walther</i>	
<b>Der Soldat in Demokratie und Krieg. Der Staatsbürger in Uniform und sein Kernauftrag</b>	140
<i>Heiner Bröckermann</i>	
<b>Innere Führung und Tradition – Impulse aus dem neuen Traditionserlass für Führungskultur und Selbstverständnis der Bundeswehr</b>	153
<i>Martin Sebaldt</i>	
<b>Innere Führung und Reserve: Dimensionen einer militärischen Hausaufgabe</b>	165
<i>Helmut Jermer</i>	
<b>Wert-voll: Ideale der Inneren Führung</b>	178
<i>Uwe Hartmann</i>	
<b>Verantwortung als Kernbegriff der militärischen Führungskultur und des soldatischen Selbstverständnisses – Zur Tradition des Begriffs und seiner Bedeutung heute</b>	197
<i>Julia Beck</i>	
<b>Psychische Resilienz – Begriffe, Konzepte und deren Verankerung in der Inneren Führung</b>	216
<i>Jörg Wellbrink</i>	
<b>Der Schwarze Schwan und die Innere Führung</b>	230
<i>Christine Posner</i>	
<b>Vereinbarkeit von Dienst und Familie – wenn Visionen Realität werden</b>	240

*Marcel Bohnert, Lena Pütz*  
**Social Media in der Bundeswehr als Gestaltungsfeld der Inneren Führung** 257

*Olaf Theiler*  
**Herausforderung für die Innere Führung: Künstliche Intelligenz und Robotik zwischen Hype und Ignoranz** 276

*Heike Bühning, Hartmut Stiffel, Uwe Ulrich*  
**Innere Führung und Diversität – Sachstand und Perspektiven. Ideen für eine künftige konzeptionelle Auseinandersetzung** 289

### **III Zur Ethik in der Bundeswehr**

*Reinhold Janke*  
**Ethische Bildung in der Bundeswehr – ein neuer Baustein zur Persönlichkeitsbildung?** 304

*Peter Buchner*  
**Feld der Ethik – Raum des Rechts** 322

*Dirk Freudenberg*  
**Entscheidung aus sittlicher Verantwortung versus die „Majestät des Rechts“ – Politik- und rechtstheoretische Anmerkungen zu einem ewig aktuellen Spannungsverhältnis von Verpflichtung und Ungehorsam** 334

*Simon Beckert*  
**Ethische Bildung am Beispiel eines Lernprojektes zum Widerstand gegen den Nationalsozialismus** 353

*Markus Seemann*

**Im Zweifel für das Gewissen. Historische Betrachtungen zu Wehrmachtspfarrer Heinrich Kreuzberg (1898–1968)** 367

## **IV Dokumentation**

*René Streifer*

**Die Tagung ZInFü/Kdo H zum Führen im digitalen Umfeld** 379

## **V Rezensionen** 387

Autorenverzeichnis 404

Personenregister 406

Sachregister 408



# Die Themen des Jahrbuchs Innere Führung 2020 im Überblick

*Uwe Hartmann, Reinhold Janke, Claus von Rosen*

In den 65 Jahren ihres Bestehens erarbeitete die Bundeswehr vier sehr unterschiedliche Vorschriften zur Inneren Führung. Am Anfang stand das „Handbuch Innere Führung“, das den Untertitel „Hilfen zur Klärung der Begriffe“ trug. Es erschien erstmals im Jahr 1957 und wurde zuletzt 1972 in fünfter, unveränderter Auflage herausgegeben. Die noch heute gültige Vorschrift zur Inneren Führung erschien 2008. Sie trug wie ihre beiden Vorgänger die Bezeichnung „ZDv 10/1 Innere Führung“.<sup>1</sup> Allerdings unterschied sie sich deutlich in Design und Inhalt. Sie hatte ein praktisches Hosentaschenformat und enthielt zahlreiche Bilder. Ohne ausführliche Hintergrundinformationen oder Begründungen beschränkte sie sich auf knappe Feststellungen und einfache Führungsgrundsätze.

Das „Handbuch Innere Führung“ ziert das Cover des diesjährigen Jahrbuchs Innere Führung. Die Herausgeber weisen damit darauf hin, in welche Richtung die Innere Führung und ihre Vorschrift weiterentwickelt werden sollten: Zu einer Führungsphilosophie, die mehr Wert auf ein umfassendes Verständnis des soldatischen Dienstes legt, die Hintergründe vermittelt und Argumente anbietet sowie zum Nachdenken anregt. Wie in der Aufbauphase der Bundeswehr geht es heute wieder darum, die zentralen Begriffe für den soldatischen Dienst zu klären und dabei die Verantwortung des einzelnen Soldaten unabhängig von seinem Dienstgrad in den Mittelpunkt zu rücken. Ein Beispiel soll diesen Ansatz verdeutlichen: Der Hinweis in der gültigen Vorschrift, „... dass die Auftragstaktik die Führungsform ist, die dem Bild vom ‘Staatsbürger in Uniform‘ am besten entspricht...“, ist nicht hilfreich, solange sie nicht erklärt, was damit gemeint ist und wie diese Führungsform unter veränderten und dabei nicht nur günstigen Rahmenbedingungen umgesetzt werden kann.

Die Autoren dieses Jahrbuches zeigen in ihren Beiträgen auf, wo Weiterentwicklungsbedarf besteht. Dabei wird deutlich: Eine bloße Aktualisierung der Vorschrift aus dem Jahr 2008 würde diesem Bedarf bei weitem nicht genügen.

---

<sup>1</sup> Die heutige Bezeichnung lautet: Innere Führung – Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr – A-2600/1.

*Sven Langes* Beitrag „Fit für das 21. Jahrhundert: Warum die Konzeption der Inneren Führung eine neue ‚Meistererzählung‘ benötigt“ ist grundlegend für das diesjährige Jahrbuch. Darin zeigt der Autor auf, welche Elemente der Inneren Führung historisch bedingt sind, welche unverändert Gültigkeit beanspruchen dürfen und wo akuter Weiterentwicklungsbedarf besteht.

Wesentliche Merkmale der ursprünglichen Inneren Führung wie beispielsweise der Verzicht auf eine gesellschaftliche Sonderstellung des Soldaten oder die Betonung der politischen Bildung hingen mit den Erfahrungen aus der Zeit vor 1945, den Bedrohungswahrnehmungen in der ideologischen Auseinandersetzung mit der Sowjetunion und der unter der deutschen Bevölkerung weitverbreiteten Ablehnung der Wiederbewaffnung zusammen. Die Innere Führung sollte die Probleme der damaligen Zeit lösen. Dafür wurde sie maßgeschneidert. Hier sieht der Autor Gründe, warum die Entwicklung eines eigenständigen Selbstverständnisses als Soldat und Kämpfer in der Konzeption der Inneren Führung nicht vorgesehen war. Gleichwohl habe das eigentlich „totgesagte Kriegertum“ in den „tribal cultures der Kampftruppen“ (Sönke Neitzel) überlebt.

Die Vielzahl der Veränderungen im gesellschafts- und sicherheitspolitischen sowie technologischen Umfeld zeige, dass die heutige Bundeswehr nur wenig mit der Armee gemein habe, für die die Innere Führung vor 70 Jahren konzipiert wurde. Wesentliche Ziele, Kerngedanken und Grundsätze blieben allerdings weiterhin gültig. Dazu zählten beispielsweise die Integration der Bundeswehr in den demokratischen Staat und die Teilhabe der Soldatinnen und Soldaten am politischen, geistigen, kulturellen und sozialen Leben. Zu den neuen Herausforderungen, denen die Innere Führung sich stellen müsse, gehörten vor allem Entfremdungen: zwischen Bürgern mit und ohne Uniform, aber auch unter den Soldaten selbst. Ursache dafür seien unterschiedliche Erfahrungswelten zwischen Streitkräften und Zivilgesellschaft sowie unter Soldaten mit und ohne Teilnahme an Auslandseinsätzen. Abschließend fordert Sven Lange eine neue „Meistererzählung“. Diese sollte auf die heutige Bundeswehr und ihre zukünftigen Herausforderungen ausgerichtet sein, ohne die Fundamente der Inneren Führung in Frage zu stellen.

*Klaus Naumanns* Beitrag trägt den Titel „Politisch mündig und auftragsgerecht handeln“. Sicherheits- und Militärpolitik gehören zur Entwicklung soldatischer Professionalität“. Darin setzt er sich mit dem heutigen Anforderungsprofil für Soldatinnen und Soldaten auseinander. Das Weißbuch aus dem Jahr 2006 betonte, dass die Anforderungen weit über rein militärische Aspekte hinausreich-

ten. Die 2008 erlassene Vorschrift zur Inneren Führung habe diesen Impuls allerdings nicht umgesetzt. Antworten auf die Frage, inwiefern sich das Politische auf das Gefechtsfeld und bis in die kleinste taktische Handlung hinein erstreckt, fänden sich darin nicht. Wie der Soldat in seinem Denken und Handeln mit Politik konfrontiert wird und wie er die daraus resultierenden Spannungen, aber auch deren Synergien verantwortlich nutzen kann, werde nicht verständlich erklärt. Der bloße Hinweis auf das Primat der Politik reiche jedenfalls nicht aus, um die politische Mitverantwortung des Soldaten zu erkennen.

Wie soll es weitergehen mit der Inneren Führung und ihrer Vorschrift? Wie kann das Leitbild vom politisch mitdenkenden Soldaten konkretisiert und anschaulich beschrieben werden? Ein „Weiter so“ dürfe es, so Klaus Naumann, nicht geben. Er fordert einen Neuanfang, ähnlich grundlegend wie die Gründungsväter der Bundeswehr ihn zu Beginn der 1950er Jahre gewagt hatten. Der Autor schlägt vor, die Spannungen und Synergien zwischen dem Bürger und dem Soldaten, zwischen Politik und Militär sowie zwischen den drei Elementen des Leitbildes „freier Mensch, guter Staatsbürger und vollwertiger Soldat“ anschaulich zu erklären. Daraus könnten Sinn und Zweck einer umfassenden politischen Urteilskraft abgeleitet werden. Ein wichtiger Bezugspunkt für ein schlüssiges Soldatenbild sei das Kriegsbild in all seinen Variationen und Grauzonen. Dazu gehörte auch die Erarbeitung eines „gemeinsamen Mindsets“. Dieses sollte sowohl die Landes- und Bündnisverteidigung als auch die Einsätze zur Krisenbewältigung umfassen. Wichtig sei, die unterschiedlichen Handlungslogiken von Politik und Militär zu erfassen, die den Soldaten auch bei seiner gesellschaftlichen Integration mit kognitiven Dissonanzen konfrontierten. Im Kern eines in sich stimmigen Berufsverständnisses liege das Bekenntnis zu Selbsttätigkeit und Selbstbildung, was auch in der Sprache der Vorschrift deutlich zum Ausdruck kommen sollte. Statt bloßer Feststellungen, in denen die Innere Führung als „allmächtiges Subjekt“ erscheine, komme es darauf an, die Mitverantwortung der Soldatinnen und Soldaten zu betonen. Voraussetzung dafür sei eine Selbstverpflichtung der politischen und militärischen Führung, über Zweck und Auftrag der Bundeswehr nachvollziehbar Auskunft zu geben und so „Dienen aus Einsicht“ zu erleichtern. Klaus Naumanns Plädoyer mündet schließlich in die Forderung nach einer Vorschrift zur Inneren Führung, die dem Handbuch Innere Führung von 1957 ähnelte.

*Claus von Rosen* leistet in seinem Beitrag „Kriegsbild und Strategie und Innere Führung“ eine umfassende politisch-strategische Rekonstruktion der Führungsphilosophie der Bundeswehr. Ihre früh einsetzende Diffamierung als

„weiche Welle“ in der militärischen Ausbildung, die Dominanz taktisch-operativen Denkens im Führungshandeln sowie die gedankliche Differenzierung zwischen innerer und äußerer Führung seien maßgebliche Ursachen dafür, dass Innere Führung heute weithin als bloße Handlungsanweisung für den Umgang mit Menschen verstanden wird. Claus von Rosen zeigt dagegen auf, welchen politischen und strategischen Gedankenreichtum wir auf diese Weise verloren haben. Denn die Innere Führung in ihrer ursprünglichen, von Wolf Graf von Baudissin erarbeiteten Fassung beruhte auf einem intensiven Nachdenken über das Bild des künftigen Krieges. Daraus zog dieser Schlussfolgerungen auch für die Innen- und Außenpolitik Deutschlands sowie die Strategien der transatlantischen Allianz.

Für Baudissin wäre ein künftiger Krieg keine Wiederholung oder Fortsetzung des Zweiten Weltkrieges gewesen. Klar erkannte er das Neue: die Bedrohung durch Nuklearwaffen sowie der permanente „geistige Kampf“ in der globalen Systemkonkurrenz zwischen Ost und West, der auch innerhalb westlicher Gesellschaften ausgetragen würde. Daraus resultierte die Mitverantwortung des Soldaten für die freiheitlich-demokratische Grundordnung. Sicherheitspolitik musste umfassende Friedenspolitik im Inneren und Äußeren sein. Von diesem politisch-strategischen Denken sei die Innere Führung heute abgekoppelt. Es komme, so Claus von Rosen, darauf an, diese Gedanken wieder in die Vorschrift zur Inneren Führung zu integrieren. Dazu müssten deren Verfasser die Ausrichtung jeden militärischen Handelns an den vorgegebenen politischen Wirkungen für den Grundwert Frieden betonen. Ein derartiges „wirkungsorientiertes Denken“ hätten auch die Auslandseinsätze der Bundeswehr gefordert und gefördert.

Ein größerer Teil der Angehörigen der Bundeswehr dient in NATO-Dienststellen. Dass auch für sie die Führungsgrundsätze der Bundeswehr, besonders die der Inneren Führung, Grundlage ihres Handelns sind, ist immer eine Selbstverständlichkeit gewesen. Daher verwundert es auch nicht, dass an drei Stellen in der z.Z. gültigen Vorschrift zur Inneren Führung kurze Bemerkungen zum Verhalten in der NATO gemacht werden. *Uwe Hartmanns* Feststellung in seinem Beitrag über die „Innere Führung und die Führungskultur in der NATO“, die Innere Führung sei absolut kompatibel mit dem Selbstverständnis und der Führungskultur der NATO, ist also nicht zu widersprechen. D.h. die politischen und ethischen Grundlagen für die Soldaten der Bundeswehr sind nicht nur im Grundgesetz Deutschlands abzulesen, sondern auch aus der Grundorientierung der NATO als Wertegemeinschaft.

Uwe Hartmann beschreibt nun dieses Denken und Handeln im Bündnis und die entsprechenden Arbeitsverfahren in den verschiedenen Gremien in feinen Nuancen. Es geschieht nicht selbstverständlich, es hängt vielmehr von der persönlichen Handlungsfähigkeit der in den NATO-Stäben eingesetzten Akteure ab, von ihrem Selbstverständnis und Wertekanon, von ihrer Fähigkeit zur Zusammenarbeit und zum Kompromiss sowie ihrem respektvollen Umgang miteinander. Der Autor spricht daher von einem entsprechenden Rollenmodell und einer besonderen Gesprächskultur des „Marktplatzes“. Dies hat sich *on the job* in den vergangenen 70 Jahren so entwickelt und bewährt. Was bedarf es dann noch weiterer erklärender Ausführungen in der Vorschrift zur Inneren Führung? Was müsste über die bisher knappen Ausführungen hinaus in einer neuen Vorschrift zur Inneren Führung aufgenommen werden?

Zum einen sind die Denk- und Arbeitsverfahren in der NATO nicht mit denen im Truppenalltag in den Streitkräften der Bundeswehr vergleichbar. Neulinge in der NATO werden auf manch Ungewohntes stoßen und müssen umlernen. Zum anderen können sich in integrierten Truppenteilen und Stäben, auf der Ebene des Nordatlantik-Rats oder des Militärausschusses auch Konflikte ergeben, bei deren Lösung viel Fingerspitzengefühl gefordert ist. Es ist zudem nicht zu übersehen, dass die „NATO“ sich ständig weiterentwickelt. Uwe Hartmann fordert daher deutliche Ausführungen in einer Vorschrift zur Inneren Führung. Zum einen zum Kern der NATO-Identität; er spricht von einer Integration von deutschem Verfassungspatriotismus mit einer Orientierung am Gesamtinteresse „NATO“ als gemeinsamer Werte-Basis. Zum anderen sieht er einen Bedarf für ein wirkungsorientiertes Denken, das politische Ziele in den Mittelpunkt stellt. Und schließlich betont er das Bündnis als Teil der bundeswehreigenen Geschichte und damit ihrer Tradition.

In seinem Beitrag „Zur Integrationsdimension der Inneren Führung: Eine empirische Betrachtung der öffentlichen Meinung zur gesellschaftlichen Einbindung der Bundeswehr von 2005 bis 2019“ untersucht *Timo Graf* die Faktoren, welche das Meinungsbild der Deutschen über die gesellschaftliche Integration der Bundeswehr beeinflussen. Dabei kann er anhand empirischer Analysen nicht nur nachweisen, dass die Einschätzung der Bürger seit vielen Jahren überwiegend positiv ist. Er zeigt auch, dass die 2011 beschlossene Aussetzung der Wehrpflicht nicht zu dem damals befürchteten Einbruch in der öffentlichen Meinung zur Integration der Bundeswehr geführt hat. Die von vielen Kritikern der Aussetzung der Wehrpflicht vorgebrachte Sorge eines „Aus dem Auge, aus dem Sinn“ erwies sich also, so der Autor, als überzogen. Auf die

Meinungsbildung hätten auch persönliche Erfahrungen innerhalb der Bundeswehr kaum Einfluss. Meinungen von Bürgern mit oder ohne Dienstzeit in der Bundeswehr wichen kaum voneinander ab. Relevant sei eher die Medienberichterstattung über die Bundeswehr. Seit der Aussetzung der Wehrpflicht hätten die Medien als Vermittlerinstanz zwischen Gesellschaft und Bundeswehr an Bedeutung gewonnen, dabei waren sie bereits vor der Aussetzung der Wehrpflicht wirkmächtiger als die eigene Erfahrung in der Truppe oder die Nähe zu einem Bundeswehrstandort. Überraschenderweise spielten nicht so sehr das Internet, sondern Fernsehsendungen und Berichte in den Printmedien eine größere Rolle. Ebenso bedeutend für die öffentliche Meinung über die gesellschaftliche Integration der Bundeswehr seien persönliche Wahrnehmungen der Bundeswehr im Alltag. Die Daten zeigten auch: Viele Bürger erwarten, dass die Bundeswehr und ihre Angehörigen mehr tun, um Kontakte mit der Gesellschaft zu intensivieren.

Timo Graf leitet aus seinen Analysen Folgerungen für die Bundeswehr und deren Angehörige ab. Von einer Wiedereinführung der Allgemeinen Wehrpflicht oder von einer Allgemeinen Dienstpflicht sei kein nennenswerter (positiver) Einfluss auf die öffentliche Meinung zur gesellschaftlichen Integration der Bundeswehr zu erwarten. Neben einer Fortsetzung der Professionalisierung der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit komme es vor allem darauf an, die Sichtbarkeit der Soldatinnen und Soldaten im öffentlichen Raum zu erhöhen. Dabei seien diese selbst die wichtigsten Mittler, wie es die Vorschrift zur Inneren Führung auch betone. Das Bahnfahren in Uniform sei ein erster wichtiger Schritt. Auch die Arbeit der Jugendoffiziere sollte gestärkt werden. Für die Weiterentwicklung der Inneren Führung und ihrer Umsetzung in einer neuen Vorschrift sei, so Timo Graf, besonders wichtig, jedem Soldaten noch stärker zu verdeutlichen, dass es auf ihn und sein persönliches Engagement ankomme. Dazu sollte seine Dialogbereitschaft und -fähigkeit gefördert werden. Unerlässlich sei die Aufhebung von unter Soldaten verbreiteten Vorurteilen, wonach die Bürger das Uniformtragen in der Öffentlichkeit nicht wünschten. Die Daten sprechen eine andere Sprache: Die Hälfte der Bevölkerung begrüße Soldaten in Uniform im öffentlichen Leben ausdrücklich und nur 16 Prozent lehnten dies ab. Demzufolge bestünden in der Bevölkerung weniger „Berührungsängste“ als oftmals angenommen.

*Meike Wannerns* Beitrag „Das gesellschaftliche Ansehen der Streitkräfte – die schweigende Mehrheit steht hinter der Bundeswehr“ liefert weitere wichtige Perspektiven über das Verhältnis zwischen Bundeswehr und Gesellschaft. Die

Autorin analysiert empirische Befragungsergebnisse dahingehend, wie die Angehörigen der Bundeswehr selbst das gesellschaftliche Ansehen ihres Arbeitgebers wahrnehmen. Anschließend konfrontiert sie diese Wahrnehmungen mit den ebenfalls empirisch gemessenen Meinungen und Haltungen der Bürgerinnen und Bürger zur Bundeswehr.

Insgesamt seien die Soldatinnen und Soldaten eher unzufrieden mit dem Ansehen der Bundeswehr, der Reputation ihres Berufes und der gesellschaftlichen Anerkennung ihrer Leistungen. Hier bestehe Handlungsbedarf, denn Wertschätzung ist eine wichtige soziale Ressource zur Aufrechterhaltung der Motivation und zur Verarbeitung von Einsatzerlebnissen. In diesen Wahrnehmungen der Soldaten liege auch ein wichtiger Grund, weshalb sie nicht wie selbstverständlich ihre Uniformen in der Öffentlichkeit trügen.

Wie ist es nun zu erklären, dass die Soldaten sich nicht wertgeschätzt fühlen, während gleichzeitig die Einstellungen in der Bevölkerung zur Bundeswehr seit vielen Jahren überaus positiv sind? Meike Wanner bedient sich bei der Suche nach einer Antwort auf diese Frage der sog. Meinungsklima-einschätzung. Hierbei geht es nicht um die individuelle Meinung, sondern darum, wie der Einzelne die Bevölkerungsmehrheit beurteilt. Dabei zeigten die Daten, dass die Bürger glauben, dass ihre persönliche positive Sicht der Bundeswehr nicht der Mehrheitsmeinung entspreche. Diese sei deutlich schlechter. Da Menschen sich in ihren Meinungsäußerungen daran orientierten, was sie für sagbar hielten, führe das Meinungsklima über die Bundeswehr dazu, dass die wohlwollende Mehrheit von einem öffentlichen Bekenntnis absehe. Ihre positive Meinung zur Bundeswehr und ihren Angehörigen äußerten sie höchstens in kleineren, eher familiären Kreisen. Die Soldaten scheinen dies zu spüren. In dieser Gemengelage, in der auch als negativ empfundene Berichte in den Medien über die Bundeswehr eine Rolle spielen, entwickelten manche Soldaten klassische Vorurteile. Diese könnten durch Aufklärung der Soldaten über die tatsächlichen Meinungen und Haltungen in der Bevölkerung sowie durch gemeinsame Gespräche mit Bürgern aufgebrochen werden.

*Marc-André Walther* setzt mit seinem Beitrag „Der Soldat in Demokratie und Krieg. Der Staatsbürger in Uniform und sein Kernauftrag“ an den Erkenntnissen der Meinungs- und Meinungsklimaforschung an. Er diagnostiziert stark ausgeprägte Spannungen zwischen Kampf als Kernkompetenz des Soldatenberufs und den eher gewaltarmen militärischen Aufgaben, die Akzeptanz und Unterstützung in der Gesellschaft finden. Der Autor führt Gründe an, weshalb diese Spannungen reduziert werden sollten und schlägt zahlreiche Maßnahmen

vor, wie dieses geschehen könnte. Dafür nimmt er sowohl die Bundeswehr als auch Politik und Gesellschaft in die Pflicht.

Die Soldaten fordert Marc-André Walther auf, die Gründe für die existierenden Spannungen zu erkennen und auf die Bürger zuzugehen, um diesen den Kern ihres Berufs und die daraus resultierenden Besonderheiten des militärischen Dienstes zu erläutern. Für die militärische Führung bedeutet dies beispielsweise, dass sie im „ungleichen Dialog“ mit der Politik ihre militärische Expertise einbringen und einen Beitrag zur Verbesserung der Strategiefähigkeit leisten müssen. Von der gesamten Bundeswehr erwartet der Autor die Einrichtung neuer Foren für Gespräche. Nicht deren Repräsentanz nach außen sollte im Vordergrund stehen, sondern die Ermöglichung von Begegnungen, in denen verfestigte Meinungen aufgebrochen werden können. Eine neue Vorschrift zur Inneren Führung sollte hierfür den Rahmen setzen. Alle Maßnahmen sollten abgestimmt sein mit der Politik, der Marc-André Walther die Verantwortung für die Intensivierung der sicherheitspolitischen Debatte zuweist.

*Heiner Bröckermann* beginnt seinen Beitrag „Innere Führung und Tradition – Impulse aus dem neuen Traditionserlass für die Führungskultur und das Selbstverständnis der Bundeswehr“ mit dem Hinweis, dass der Umgang mit Fragen der Tradition und Traditionspflege von Anfang an nicht einfach für die Bundeswehr war. Die ministerielle Arbeit am ersten Traditionserlass von 1965 dauerte sechs Jahre und benötigte insgesamt 29 Entwürfe. Den zweiten, von Hans Apel unterzeichneten Erlass von 1982 wollte sein Nachfolger im Amt des Verteidigungsministers, Manfred Wörner, schnell einkassieren, was allerdings nicht gelang. Er blieb bis 2018 gültig. Impulse für die Tradition und die Traditionspflege setzten schließlich die Weißbücher sowie Briefe des Generalinspektors. Die Vorschrift zur Inneren Führung aus dem Jahr 2008 weist der Traditionspflege nur eine Rolle im Gestaltungsfeld der Politischen Bildung zu. Inhaltliche Ausführungen zur Tradition in der Bundeswehr fehlen – im Gegensatz zum „legendären“ Handbuch Innere Führung von 1957, dessen umfangreichstes Kapitel „Soldatische Tradition in der Gegenwart“ hieß.

Der Autor diskutiert anschließend Möglichkeiten für eine tiefere Integration von Innerer Führung und Tradition. Sollte Tradition ein eigenes Gestaltungsfeld der Inneren Führung werden oder ist Tradition nicht vielmehr in allen Gestaltungsfeldern präsent? Wie ist das Verhältnis von politischer, historischer und ethischer Bildung auszutarieren? Wie befruchten sich Innere Führung und Traditionspflege gegenseitig, wenn es um das verantwortungsvolle Nutzen von gewährten Freiräumen für die Truppe geht? Und wie können die Soldaten und



die zivilen Angehörigen der Bundeswehr gemeinsam an der praktischen Ausgestaltung der Traditionspflege arbeiten? Heiner Bröckermann weist abschließend auf zwei Elemente des Traditionsverständnisses hin, die ganz wesentlich für die Akzeptanz der Inneren Führung sind: die Bereitschaft der Soldaten, sich durch Politik und Gesellschaft kontrollieren und kritisieren zu lassen sowie die Orientierung am Grundwert Frieden, nicht am Krieg. Im Gegenzug müssten Politik und Gesellschaft symbolische Wege finden, den Dienst der Soldaten wertzuschätzen.

Auf die Frage, warum bei der Transformation der Bundeswehr die Reserve so wenig berücksichtigt wurde, soll der damalige Generalinspekteur der Bundeswehr, General Schneiderhan, sinngemäß geantwortet haben: Er habe wie ein Jongleur viele Projekte gleichzeitig in der Luft gehalten. Eins sei ihm heruntergefallen: die Reserve der Bundeswehr. *Martin Sebaldt*, Oberst der Reserve, setzte sich in mehreren Schriften mit militärstrategischen Themen auseinander, in denen er auf die Probleme des fehlenden Personalersatzes im Falle größerer kriegerischer Auseinandersetzungen hinwies. Er forderte darin eine Strategie der Reserve, bei der Ziele, Mittel und Wege im Einklang stünden. In seinem Beitrag „Innere Führung und Reserve: Dimensionen einer militärischen Hausaufgabe“ zeigt der Politikwissenschaftler nun den Handlungsbedarf für die Weiterentwicklung der Inneren Führung auf. Daraus leitet er ein Pflichtenheft für die künftige Überarbeitung der Vorschrift zu Führungskultur und Selbstverständnis der Bundeswehr ab.

Ausgangspunkt seiner Forderungen ist die tiefe Kluft zwischen dem Standesdünkel aktiver Soldaten, der mit einer Geringschätzung von Reservisten einhergehe, und dem komparativen Vorteil, den Reservisten für eine abwehrbereite Armee in der Demokratie leisteten. Für viele Gestaltungsfelder der Inneren Führung besäßen Reservisten „Alleinstellungsmerkmale“, die gezielt genutzt werden sollten. Dazu zählten die feste Verankerung in der Gesellschaft, wofür die Reservisten ein authentisches Beispiel seien, oder die Nutzung ihrer spezifischen Fähigkeiten und Einstellungen für die Bildungsarbeit in der Bundeswehr. *Martin Sebaldt* unterstreicht zudem die Autorität, die sich Reservisten erwürben: durch ihren freiwilligen Dienst in der Bundeswehr, den sie neben ihren zivilen Berufen leisteten, durch ihre größere Unabhängigkeit im Urteil, da sie sich nicht so stark wie aktive Soldaten an einem Vorankommen in ihrer militärischen Karriere orientierten, und ihre beispielhafte Anwendung des Führungsprinzips der Auftragstaktik, das ihren beruflichen Erfahrungen und Erwartungen entspreche. In der aktuell gültigen Vorschrift zur Inneren Führung

fehle allerdings die Berücksichtigung der spezifischen Eigenschaften und Belange nichtaktiver Soldaten und Truppenteile. In der neuen Vorschrift sollte deutlich werden, dass Reservisten Prinzipien wie die Verankerung der Truppe in der Gesellschaft authentisch darstellten. Insgesamt bestünde hier eine *win-win-situation* für die aktive und die nichtaktive Truppe. Davon würde auch die Akzeptanz der Inneren Führung profitieren.

In seinem Beitrag „Wert-voll: Ideale der Inneren Führung“ erläutert *Helmut Jermer* Werte, die für die Führungskultur in der Bundeswehr als Armee in der Demokratie und das soldatische Selbstverständnis vom Staatsbürger in Uniform wichtig sind. Damit will er eine Lücke in der aktuellen gültigen Vorschrift zur Inneren Führung schließen. Darin seien zwar fundamentale Werte aufgezählt, jedoch sei versäumt worden, diese näher zu erläutern. Unsere Demokratie orientiert sich an Werten und wird von ihnen stabilisiert. Bundeswehrsoldaten sollten für die freiheitliche und demokratische Grundordnung eintreten, wie das Soldatengesetz es „befiehlt“. Als Überzeugungstäter im positiven Sinne müssten sie die für sie so wichtigen Werte kennen und *wertschätzen*. Sie sollten auch wissen, wie Tugenden dabei helfen, Werte zu fördern und im Truppenalltag umzusetzen. Angesichts der rechtsextremistischen Vorfälle auch in der Bundeswehr sieht er in deren Vergegenwärtigung eine Chance für die Selbstheilung.

Helmut Jermer listet die gültigen Werte und Tugenden auf und erklärt diese sehr überzeugend. Ausführlich geht er auf die Menschenwürde als „Ur-Wert“ und „zivilisatorische Errungenschaft“ ein. Die Menschenwürde sei nicht nur im deutschen Grundgesetz, sondern auch in der UN-Charta prominent verankert. Besonders wichtig für Soldaten sei auch der Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung. Tugenden dienen den Grundwerten, was auch auf die Soldatentugenden zuträfe. Ohne ihre Ausrichtung auf Werte verlören sie ihren Sinn. Anschaulich zeigt der Autor die Bedeutung von Werten und Tugenden im Truppenalltag auf. Seine Ausführungen münden in ethische Normen, die besonders Vorgesetzte in Pflicht nehmen.

Ein weiterer Beitrag von *Uwe Hartmann* behandelt das Thema „Verantwortung als Kernbegriff der militärischen Führungskultur“. Es geht ihm dabei praxisnah um das soldatische Selbstverständnis heute. Sowohl vom Rückblick her auf die Anfänge der Bundeswehr mit der neu entwickelten Konzeption der Inneren Führung als auch aus dem Bild von Krieg schlechthin ergibt sich, dass Verantwortungsfreude als Grundbegriff im soldatischen Selbstverständnis spätestens seit Carl von Clausewitz' Buch „Vom Kriege“ eine zentrale Bedeutung hat:

Verantwortung für Menschen in der Gefahr, Verantwortung für die Folgen des eigenen Handelns als auch das der Untergebenen sowie Verantwortung als selbständiges Korrigieren von Fehlern, auch der höheren Führung.

Allerdings muss Uwe Hartmann feststellen, dass es nicht gelungen ist, dieses umfängliche Verständnis von Verantwortung aus den ersten Tagen der Bundeswehr zu bewahren, ja dass Verantwortungsfreude in der heutigen rationalisierten und wirtschaftsorientierten Management- und Führungskultur in den Streitkräften scheinbar schädlich ist. Der Autor sieht sogar Absicherungsdenken und Verantwortungsdiffusion um sich greifen. Hinzu komme, dass immer mehr die kollektive als die personelle Verantwortung betont wird. Insgesamt stoße sich das überlieferte Verständnis von Verantwortung hart an der Realität in der Bundeswehr heute.

Uwe Hartmann sieht jedoch Chancen, dass Verantwortungsfreude sich heute wieder entwickeln könnte: durch die Organisationsform einer Berufsarmee mit langen Verpflichtungszeiten, die Vorgaben des neuen Traditionserlasses, ein neues Verständnis von politischer, historischer und ethischer Bildung, den Neuansatz einer Fehlerkultur bis hin zum Appell an die Öffentlichkeit, von einer grundsätzlichen „Verantwortungsvermutung“ statt einer vorschnellen Schuldzuweisung auszugehen. Ob damit die einleitend fast persiflierte Regelungstechnokratie in den Streitkräften von sich aus überwunden werden kann, muss die Zukunft zeigen.

*Julia Beck* untersucht in ihrem Beitrag „Psychische Resilienz – Begriffe, Konzepte und deren Verankerung in der Inneren Führung“, inwieweit die Grundsätze und Ziele der Inneren Führung zur Resilienz von Soldaten der Bundeswehr beitragen. Dabei versteht sie unter Resilienz die „Aufrechterhaltung oder rasche Wiederherstellung der psychischen Gesundheit während oder nach stressvollen Lebensumständen“. Sie zeigt auf, dass Resilienz veränderbar und damit durch die Gestaltung von Organisation und Führung beeinflussbar ist. Faktoren, welche die Wahrnehmung und das Erleben von Belastungen beeinflussen, liegen also nicht nur in den Persönlichkeitsmerkmalen des Individuums, sondern auch in seinem Umfeld. Wie die Innere Führung das Belastungserleben beeinflussen kann, zeigt sie anhand von in der Psychologie untersuchten Resilienzfaktoren wie Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeitserwartungen, soziale Unterstützung, Commitment (Bindung) und Hardiness (Widerstandsfähigkeit). Sehr anschaulich gelingt es ihr, die wissenschaftlich belegten, sich positiv auf Resilienz auswirkenden Faktoren in einen Bezug zur Inneren Führung zu setzen. Die Beteiligung von Soldaten vor allem im Rahmen der

Auftragstaktik bzw. des Führens mit Auftrag, die Werteorientierung, das Verständlichmachen von Sinn und Zweck des Tuns, Lob und Wertschätzung, die soziale Unterstützung in der soldatischen Gemeinschaft sowie die Wahrnehmung von Aufgaben als abwechslungsreich, herausfordernd und verantwortungsvoll fördern die Resilienz von Soldaten.

Die Autorin kommt zu dem Ergebnis, dass Resilienz implizit in der Inneren Führung verankert ist. Überzeugend weist sie nach, dass Resilienz nicht allein Aufgabe des Psychosozialen Netzwerkes ist, sondern auch und vor allem eine Führungsaufgabe für Vorgesetzte aller Ebenen. Denn ihr Führungsverhalten beeinflusse maßgeblich die Resilienz ihres Personals. Diese Erkenntnis ist empirisch abgesichert. Es kommt nunmehr darauf an, den Begriff der Resilienz in der neuen Vorschrift fest zu verankern.

Jörg Wellbrink führte 2019/2020 die im Irak eingesetzten deutschen Kräfte. In seinem persönlichen Bericht mit dem Titel „Der Schwarze Schwan und die Innere Führung“ beschreibt er eine Führungssituation, welche die typischen Merkmale von Krieg „als einer Bewegung im erschwerenden Mittel“ (Carl von Clausewitz) aufweist. Konkret geht es um eine Bedrohungssituation im Anschluss an US-amerikanische Luftangriffe, auf die der Iran mit dem Abfeuern von Mittelstreckenraketen reagierte – unter anderem auf das Feldlager in Erbil, in dem deutsche Soldaten stationiert waren. Der Autor beschreibt, wie seine Führungsaufgabe durch Phänomene wie Informationsdefizite, Ungewissheit sowie hohe körperliche und seelische Belastungen erschwert wurde. Besonders hebt er hervor, dass keiner mit einem solchen Angriff von iranischem Territorium aus gerechnet hatte: Der Beschuss mit Mittelstreckenraketen war ein gänzlich unerwartetes, nicht vorhergesehenes Ereignis, das äußerst starke Folgewirkungen über Erbil hinaus hätte haben können. Derartige Ereignisse werden auch als „Schwarzer Schwan“ (*Black Swan*) bezeichnet.

Der Autor stellt nun dar, wie die Grundsätze der Inneren Führung ihm geholfen haben, diese schwierige Führungssituation erfolgreich zu bewältigen. Wichtig seien Auftragstaktik, Beteiligung der Soldaten, Weitergabe von Informationen sowie das Führen persönlicher Gespräche. Auf diese Weise trüge die Innere Führung dazu bei, den „Schwarzen Schwan“ zu „zähmen“. Grundsätzlich gelte: Das Auftreten eines „Schwarzen Schwans“ lässt sich nicht verhindern. Daher muss eine Truppe robust bzw. resilient sein, um mit dem Unerwarteten und dessen Folgen umzugehen. In diesem Zusammenhang betont Jörg Wellbrink vor allem die gemeinschaftsbildenden Aspekte der Inneren Führung.

Den Herausgebern sei an dieser Stelle der Hinweis erlaubt, dass das „Handbuch Innere Führung“ diese Zusammenhänge mit Begriffen wie Erziehung, geistige Rüstung und Erlebnistherapie umschrieb. Sie sind weithin verlorengegangen. Das hohe Interesse an Resilienz und die empirisch abgesicherten Erkenntnisse sollten dazu ermutigen, diese ursprünglichen Gedanken der Inneren Führung wiederzubeleben.

Die Vereinbarkeit von Dienst und Familie hat für die Angehörigen der Bundeswehr enorm an Bedeutung gewonnen. In ihrem Beitrag „Vereinbarkeit von Dienst und Familie – wenn Visionen Realität werden“ zeigt *Christine Posner*, wie sich das Familienbewusstsein der Bundeswehr seit der Jahrtausendwende verändert und entwickelt hat. Aufgrund der besonderen Bedingungen des Soldatenberufs sei die Bundeswehr grundsätzlich wenig familienfreundlich; gleichwohl seien die Rahmenbedingungen in den letzten gut zehn Jahren verbessert worden. Der Bedarf bei den Soldaten nach familienfreundlichen Lösungen habe allerdings weiter zugenommen. Auch junge Männer forderten diese ein. In der Inneren Führung sei von Beginn an mit der Berücksichtigung der sozialen Bedürfnisse der Soldatinnen und Soldaten die Grundlage hierfür gelegt worden. Anhand bislang vorliegender empirischer Untersuchungen und der Berichte des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages wird gezeigt, wo die Probleme in der Vereinbarkeit von Dienst und Familie liegen, was bislang erreicht wurde und weiterhin notwendig ist. Traditionelle Rollen- und Berufsverständnisse stünden nicht nur der Akzeptanz der gewünschten Maßnahmen, sondern auch der Bereitschaft entgegen, selbst die Möglichkeiten der Bestimmungen zu nutzen und vorzuleben. Die Ursachen dafür lägen nicht zuletzt in der nicht immer ausreichenden Sensibilisierung von Vorgesetzten für diese Thematik. Im Mittelpunkt der Kritik stehen die zentrale Personalführung sowie die zurückhaltende Anwendung der vorhandenen Möglichkeiten. Dies habe zudem Auswirkungen auf die Attraktivität der Bundeswehr, aber auch die Rekrutierung neuen Personals und die Bindung von Zeit- und Berufssoldaten werde erschwert.

Christine Posner fordert eine familienbewusste und -orientierte Führungs- und Organisationskultur und zeigt auf, wie die Innere Führung dazu beitragen könnte. In der neuen Vorschrift sollten beispielsweise klare Richtlinien verankert werden, damit die praktische Ausgestaltung der Vereinbarkeit von Familie und Dienst nicht vom Wohlwollen der Vorgesetzten abhängig ist. Sie schlägt vor, das Gestaltungsfeld der Vereinbarkeit von Familie und Dienst in das heraufgehobene Gestaltungsfeld der Menschenführung einzugliedern. Vorgesetzte

und zentrale Personalführung sollten zu einer individualisierten und lebensphasenorientierten Personalführung verpflichtet werden. Dafür benötigten sie mehr Flexibilität, um Zusagen hinsichtlich heimatnaher Verwendungen zu geben und auf diese Weise Soldaten an die Bundeswehr zu binden. Gleichzeitig müssten sie zu mehr Planbarkeit und Transparenz verpflichtet werden. Schließlich sollte die Befähigung zur familienorientierten Führung in planmäßigen Beurteilungen aufgenommen werden.

*Marcel Bohnert* und *Lena Pütz* gewähren uns in ihrem Beitrag „Social Media in der Bundeswehr als Gestaltungsfeld der Inneren Führung“ einen tiefen Einblick in die militärische Online-Community auf der Plattform Instagram. Die Wechselwirkung zwischen der Präsenz von Staatsbürgern in Uniform im virtuellen Raum und ihrem realen Auftreten in der Öffentlichkeit, so fordern die Autoren, sollte stärker in Theorie und Praxis der Inneren Führung berücksichtigt werden.

Gerade ältere Leser werden erstaunt sein über die Vielfalt und Relevanz von bundeswehrrahmen Themen in den sozialen Medien. Die Autoren zeigen uns nicht nur auf, wie und in welchen Diskussionsforen sich die Angehörigen der Bundeswehr im Netz engagieren, sondern weisen auch darauf hin, welche wesentlichen Ziele der Inneren Führung beispielsweise im Bereich der politischen Bildung dabei erreicht werden. Sie helfen auch bei der Umsetzung des Grundsatzes, dass die besten Botschafter der Bundeswehr ihre Angehörigen selbst sind. Dabei verhehlen die Autoren nicht die Risiken von Social Media. Soldaten würden Fehler machen. Und Gegner versuchten weiterhin, sie als Mittel für ihre hybride Kriegführung zu nutzen, um die öffentliche Meinung zu polarisieren und politische Entscheidungen zu beeinflussen.

Die Autoren schlussfolgern, dass die Innere Führung die Realität der sozialen Medien anerkennen und für ihre Ziele nutzen müsse. Sie schlagen vor, Social Media in einer künftigen Vorschrift im Gestaltungsfeld „Informationsarbeit“ zu verankern. Bei der Ausformulierung könnten sich die Verantwortlichen an den neuen Social Media Guidelines orientieren.

In seinem Beitrag „Herausforderung für die Innere Führung: Künstliche Intelligenz und Robotik zwischen Hype und Ignoranz“ analysiert *Olaf Theiler* die Auswirkungen neuer Technologien für die Führungskultur in den Streitkräften und für das Verhältnis von Militär und Gesellschaft. Zwar beginnt der Autor mit einer realistischen Einschätzung ihrer künftigen Möglichkeiten, doch lässt er keinen Zweifel daran, dass die Kombination von künstlicher Intelligenz und Robotik die Kriegführung der Zukunft revolutionieren wird. Staaten und auch

nicht-staatliche Akteure würden versuchen, bei der Entwicklung und Nutzung dieser disruptiven Technologien Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Folge seien eine globale Rüstungsspirale sowie eine enorme Eskalationsdynamik bei kriegerischen Auseinandersetzungen.

Angesichts dieser künftigen Entwicklungen fordert der Autor, dass die Vordenker der Inneren Führung sich schon heute mit diesen Zukunftstechnologien beschäftigen und deren Auswirkungen umfassend analysieren. Er spricht sogar davon, dass die Innere Führung sich „völlig neu bewähren“ müsse. Im Mittelpunkt stünde dabei die Frage, wieviel Verantwortung der Mensch für das Tun der autonom agierenden Systeme übernehmen kann und soll. Denn die Einflussnahme des Menschen auf deren Handeln widerspricht ihrer Logik: Autonomie soll vor allem den Faktor Zeit als Wettbewerbsvorteil nutzen und die Gefechtsführung so beschleunigen, dass das Handeln eines Gegners unterlaufen wird. Der Mensch ist dafür eher hinderlich. Wo kommt dieser mit seinem Verantwortungsbewusstsein doch noch ins Spiel? Olaf Theiler findet hierfür mehrere Ansatzpunkte: Autonome Systeme könnten zwar die Wege zur Erreichung eines Ziels selbst wählen, nicht aber die Ziele. Dafür blieben weiterhin die Menschen verantwortlich. Sie seien auch für das Handeln der Maschinen und deren Folgewirkungen verantwortlich. Diese Verantwortung könnten sie allerdings nur wahrnehmen, wenn sie über ausreichende Kenntnisse verfügten und die Funktionsweise der autonomen Systeme verstünden. Zudem müsse der Mensch sicherstellen, dass die Systeme das lernen, was sie lernen sollen und dies möglichst fehlerfrei. Denn Fehler könnten die Akzeptanz neuer Technologien in Politik und Gesellschaft beeinträchtigen.

Olaf Theiler diskutiert in seinem Beitrag nicht das Führen mit Auftrag bzw. die Auftragstaktik. Seine Ausführungen zum Umgang mit autonomen Systemen erinnern jedoch stark an tradierte Führungsgrundsätze. Dazu zählt die „Unteilbarkeit der Verantwortung“ sowie der „Erziehungsauftrag“ von Vorgesetzten. Sie sind es, die ihre Soldaten zu einem initiativreichen, selbständigen Handeln zur Erreichung vorgegebener Ziele befähigen und dafür auch die Verantwortung übernehmen. Die Innere Führung genauso wie die Truppenführung hätten für die Entwicklung, Einführung und Anwendung neuer Technologien also einiges zu bieten. Zu Recht fordert Olaf Theiler am Ende seines Beitrags, dass Repräsentanten der Inneren Führung die Digitalisierungsprozesse in der Bundeswehr begleiten. Die Vorschrift zur Inneren Führung sollte dafür erste Orientierungsmarken setzen.

*Heike Bühring, Hartmut Stiffel und Uwe Ulrich* liefern in ihrem Beitrag „Innere Führung und Diversität – Sachstand und Perspektiven. Ideen für eine künftige konzeptionelle Auseinandersetzung“ eine funktionale Analyse der Vielfaltsthematik in der Bundeswehr selbst sowie in ihrem Umgebungskontext. Aufbauend auf einer Konzeptualisierung von Diversity-Kompetenz werden ausgewählte Anwendungsfelder mit Blick auf die Innere Führung aufgezeigt, um Ansatzpunkte für eine weitere Handhabung innerhalb der Organisation Bundeswehr abzuleiten. Das Vielfaltmanagement der Bundeswehr wird dabei als Teil einer angemessenen Auftragsbefriedigung interpretiert, das generell durch die Menschenrechte und speziell durch die Gleichstellungsrechte legitimiert wird. Die funktionalen Aspekte der Vielfaltsthematik werden dabei aus einer strukturfunktionalen Perspektive (Talcott Parsons) nach dem bekannten Akronym AGIL aufgegliedert und an zahlreichen Beispielen grob skizziert. Talcott Parsons' Kernfunktionen Adaption, Goal Attainment, Integration und Latent Pattern Maintenance adressieren auf den drei Systemebenen Individuum, Bundeswehr und Gesellschaft eine Reihe von Anwendungsbereichen, wie sie beispielsweise auch durch die Konzeption der Inneren Führung für den Dienst in der Bundeswehr beschrieben werden. Als wesentlicher Kritikpunkt derartiger systemischer Ansätze wird ihre hohe Komplexität benannt, zumal diese komplexen Funktionszusammenhänge eine ebenenübergreifende Betrachtung und Befassung erfordern. Die Autoren plädieren gleichwohl für einen Verzicht auf unnötige begriffliche Einengung oder eindimensionale Fokussierung, da gerade die daraus resultierenden Irritationen erst neue produktive Entwicklungsdynamiken auslösen. Die pragmatisch definierten Diversity-Kategorien des Fachkonzepts „Vielfalt und Inklusion“ und die Eckpunkte der „Charta der Vielfalt“ bilden für die Bundeswehr den derzeitigen Handlungs- und Verpflichtungsrahmen, der in guten Teilen bereits implementiert wurde oder sich in der Umsetzung befindet. Die Eigenkomplexität und Entwicklungsmöglichkeiten der Vielfaltsthematik gewähren aber auch in der Bundeswehr gleichzeitig noch viel Potenzial für die künftige Ausgestaltung. Das Thema Vielfalt und Inklusion bleibt relevant.

Im dritten Kapitel beschäftigt sich das Jahrbuch Innere Führung 2020 mit Fragen der Ethik und ethischen Bildung in der Bundeswehr.

*Reinhold Janke* entwickelt in seinem ausführlichen Beitrag „Ethische Bildung in der Bundeswehr – ein neuer Baustein zur Persönlichkeitsbildung?“ einen komplexen Gedankengang, der die Erfordernisse und Möglichkeiten, aber auch die Grenzen und Überforderungen einer ethischen Bildung als eigenständige Bil-



dungsdisziplin in der Bundeswehr aufzeigt. Angesichts aktueller Erscheinungsformen politischer Radikalisierung und ethischer rechtsextremistischer (Verdachts)Fälle in der Bundeswehr wird der Ruf nach ethischer Bildung immer vernehmlicher. Reinhold Janke geht der Frage nach, inwieweit es sich dabei lediglich um einen temporären Hilferuf und einen Krisenindikator handelt oder ob die Absicht besteht, ethische Bildung künftig als festen Baustein einer wie auch immer gearteten Persönlichkeitsbildung in der Bundeswehr zu installieren. Die Forderung nach ethischer Bildung ist so alt wie die Bundeswehr selbst, doch bislang wurde sie zumeist dem Lebenskundlichen Unterricht der Militärseelsorge überantwortet. Das reicht nicht mehr aus. Ethische Bildung darf aber nicht lediglich als Hilfsdisziplin zur Erhöhung der militärischen Einsatzbereitschaft operationalisiert werden, sondern beansprucht einen Eigenwert, der sich einer Inanspruchnahme zu fremden Zwecken enthebt. Gleichwohl kann und muss ethische Bildung in der Bundeswehr ihren spezifischen Beitrag zur langfristigen Persönlichkeitsbildung und zur Prävention leisten. Dies gelingt ihr insbesondere auf den Feldern der Gewissensbildung, der Einübung moralischer Urteilsbildung und der Entwicklung von Verantwortungsbewusstsein sowie in der kognitiven Vermittlung eines dazu erforderlichen Werterahmens. Ethische Bildung ist damit neben anderen Kompetenzfeldern und Disziplinen ein unverzichtbarer Baustein einer ganzheitlichen Persönlichkeitsbildung. Einer möglichen Instrumentalisierung einer Militäretik als dezidierte Einsatzethik oder gar als Werkzeug zur Gesinnungsbildung erteilt der Autor eine deutliche Absage. Derartige Vereinnahmungen würden eine ethische Bildung in der Bundeswehr diskreditieren und unglaubwürdig machen. Er plädiert stattdessen für eine ‚explikative‘ Ethikvermittlung, die im Sinne der Pädagogik Eduard Sprangers und seines Schülers Otto Dürr darauf vertraut, dass die im Individuum bereits vorhandenen Entwicklungspotenziale abgerufen und zu einer reifen Persönlichkeit entfaltet werden können. Dieser Ansatz entspricht dem Leitbild vom Staatsbürger in Uniform am besten.

*Peter Buchner* untersucht in seinem Beitrag „Feld der Ethik – Raum des Rechts“ aus unterschiedlichen Perspektiven die Stellung der Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr zwischen ethischer Inanspruchnahme und rechtlicher Einbindung. Mit der dezidiert ethisch erweiterten Dimension des Dienens löst das Leitbild vom Staatsbürger in Uniform mit der Betonung des verantwortlichen Individuums ein kollektivistisch geprägtes Soldatenbild ab. Doch trotz der starken Verankerung der Bundeswehr mit ihrer Führungsphilosophie in den deutschen Rechtsstaat gibt Buchner zu bedenken, „dass die militäreigentümli-

che Funktionslogik nicht vollständig in einen Rechtsraum übertragen werden kann“. Denn Militär funktioniert nicht vorrangig wie ein bloßer Verwaltungsapparat mit juristischen Richtlinien. Es bedarf zudem einer spezifischen sicherheitsethischen Fundierung. Dies gilt auch für andere Organe der Sicherheitsvorsorge wie Polizei, Feuerwehr und Bevölkerungsschutz. Dieses mitunter spannungsreiche Verhältnis von Ethik und Recht als zwei einander gegenüberstehenden Regimen erörtert Peter Buchner an historischen Beispielen und Einsatzszenarien, insbesondere am Phänomen der sogenannten „Rules of Engagement“ (ROE). Bei der Frage nach einer angemessenen Heuristik in Lagebeurteilungs-, Entscheidungs- und Führungsprozessen handelt der militärische Funktionstypus mithilfe des ständig eingeübten klassischen Führungsvorganges in regelmäßig unklaren Lagen und unter enormem Zeitdruck, zudem mit dem „Blick ins Mündungsfeuer“ auch selbst existentiell exponiert, zwangsläufig verantwortungsethisch. Buchner spricht dabei von einer „Charomatisierung der Entscheidungen“. Dem steht das vorrangig rechtskonform orientierte Verwaltungshandeln des Beamten mit seiner Pflicht zur gewissenhaften und sorgfältigen Prüfung gegenüber, das sich nach Stellung und Aufgabenbereich innerhalb des Funktionssystems von der ständigen Unsicherheit, dem herrschenden Zeitdruck und der großen Führungsverantwortung leichter distanzieren und emanzipieren kann. Zur Abmilderung dieser Diskrepanz und funktionslogischen „Zweifaltigkeit“ verweist Buchner als Lösungsansatz auf ein tugendethisches Konzept von Haltung, Anstand und Ritterlichkeit, wie es Dirk Freudenberg am Beispiel des professionellen Umgangs mit „Rules of Engagement“ beschreibt. Mit diesem Perspektivwechsel wird nunmehr auch der Raum des Rechts zum Feld der Ethik hin geöffnet.

In seinem Beitrag „Entscheidung aus sittlicher Verantwortung versus die Majestät des Rechts“ behandelt *Dirk Freudenberg* ein Thema, das zum Traditionsverständnis der Bundeswehr gehört, weil es auch in Zukunft relevant bleiben wird. Es geht um die Frage, wann ein Handeln aus innerer Überzeugung Vorrang haben kann vor dem Gesetz oder einem Befehl. Zur Veranschaulichung dieser Problemstellung führt der Autor neben Personen aus der Literaturgeschichte die Entscheidung des preußischen Generals Yorck von Wartenburg in der Konvention von Tauroggen am 30.12.1812 an. Damals entschied sich der preußische General gegen die Weisung seines Königs und erklärte die Neutralität des Napoleon unterstellten preußischen Hilfskorps. Ein aktuelleres Beispiel ist das Handeln des Frankfurter Polizeivizepräsidenten Wolfgang Daschner im Entführungsfall Jakob Metzler. Dieser hatte gegen geltendes Recht verstoßen,

als er die Anwendung von Gewalt gegen den mutmaßlichen Entführer anordnete, um Informationen über den Aufenthaltsort des Opfers zu erhalten. Dass auch in Zukunft Politiker oder Soldaten in vergleichbare Situationen kommen können, zeigt die Debatte über das Luftsicherheitsgesetz und das rechtlich eindeutige Verbot des Abschusses eines von Terroristen entführten Flugzeuges, das beispielsweise auf ein vollbesetztes Stadion gesteuert wird.

In den Mittelpunkt seiner politik- und rechtstheoretischen Analyse stellte Dirk Freudenberg den Verantwortungsbegriff. Verantwortungsbewusstsein sei der Auslöser des Dramas, in dem sich der Einzelne wiederfindet, wenn er sich gegen den Staat und das Gesetz oder gegen den Vorgesetzten und den Befehl stellt. Er steht für das ein, was er für richtig und rechtens erachtet, und er ist bereit, die Konsequenzen für sein Handeln zu tragen. Bei seinem rechtswidrigen Handeln müsse er allerdings nicht mit der vollen Härte des Gesetzes rechnen. Das Bundesverfassungsgericht erkenne ein „überpositives Recht“ an, was zwar nicht ein rechtswidriges Handeln einräume, gleichwohl aber die Möglichkeit von Gnade und Milde im strafrechtlichen Prozess ermögliche.

*Simon Beckert* beschreibt mit seinem Beitrag „Ethische Bildung am Beispiel eines Lernprojektes zum Widerstand gegen den Nationalsozialismus“ ein konkretes und greifbares Konzept, um ein ethisches Thema, das auch im Einklang mit dem Traditionsverständnis der Bundeswehr steht, mit modernen Methoden und zielgruppengerechten Gestaltungsmöglichkeiten zu vermitteln. Bei dieser Projektidee, die anlässlich einer Studienphase des Weiterbildungsstudiengangs „Leading Diversity“ am Zentrum Innere Führung auf Anregung von Frau Dr. Ulrike Senger entstand, handelt es sich um einen exemplarischen „Vermittlungsweg“ für ethische Bildung, der sozusagen bereits vor der eigenen Haustür lag und nur auf einen anderen, weniger betriebsblinden Blickwinkel wartete, um sein beachtliches thematisches und didaktisches Potenzial offerieren zu können. Denn auf der Pfaffendorfer Höhe in Koblenz befindet sich zwischen der Augusta-Kaserne, dem Zentrum Innere Führung und der Gneisenau-Kaserne ein Viertel, dessen Straßen mit den Namen zahlreicher Widerstandskämpfer(innen) gegen die nationalsozialistische Diktatur bezeichnet sind. Dabei wird das gesamte Widerstandsspektrum abgedeckt, das jedoch bei intensiverer Betrachtung gewisse Auswahlmuster erkennen lässt. Simon Beckert hat dieses Lagebild erstmals analysiert, die einzelnen Persönlichkeiten aus dem komplexen Widerstandslager in ihrer Bedeutung und Aktualität betrachtet und daraus mögliche Lernstationen identifiziert, die als Koordinaten in einem ethisch relevanten Beziehungsgeflecht angesteuert werden können. Daraus

entwickelt er Ideen für einen Lernweg, der die biographische, berufliche, politische und weltanschauliche Vielfalt unter dem Aspekt ethisch fundierter Verantwortung bündelt. Zudem zeigt Simon Beckert Möglichkeiten auf, wie dieses Konzept mit seiner Strahlkraft auch in die städtische und regionale Umgebung entfaltet werden könnte. Um ethische Bildung heute zielgruppenorientiert vermitteln zu können und insbesondere junge Menschen an ihrem unmittelbaren Erfahrungshorizont und aus ihrer eigenen Lebenswelt abzuholen, bedarf es neuer Ansätze und Wege, die auf die Rezeptionsmuster, Interessenlagen und persönlichen Anknüpfungspunkte jüngerer Generationen stärker eingehen. Eine mit modernen Erschließungsmedien angereicherte Geschichts- und Traditionsvermittlung unter Einbeziehung von Vielfaltsaspekten und ethischen Fragestellungen kann helfen, einen persönlichen Zugang zu erleichtern. Das Projekt ist auch ein Aushängeschild für das Zentrum Innere Führung in seinem ständigen Bestreben, zeitgemäße Vermittlungsformen zu konzipieren. Simon Beckert hat dazu am Beispiel seines Lernweges durch das „Widerstandsviertel“ auf der Pfaffendorfer Höhe in Koblenz einen thematisch und didaktisch bemerkenswerten Projektbeitrag entwickelt, der es verdient, beachtet und umgesetzt zu werden.

*Markus Seemann* zeichnet in seinem eindrucksvollen Beitrag ein Porträt des Wehrmachtspfarrers Heinrich Kreutzberg, der exemplarisch für viele andere Militärgeistliche im Nationalsozialismus einen Weg finden musste zwischen der eigenen Existenzmöglichkeit im totalitären System einerseits und einer ständigen Anfrage eines geistlich geschärften Gewissens zur Verantwortbarkeit des eigenen menschlichen und priesterlichen Handelns andererseits. Diese ständigen Gratwanderungen verliefen zwischen einer Systemanpassung – mit einem partiellen Einverständnis, was den gemeinsamen antibolschewistischen Impetus betraf – und intensiver seelsorgerischer Betreuung und Begleitung von Soldaten, Widerständlern, Gefangenen und Exekutanden auf deren letztem Weg. Markus Seemann konstatiert hierbei sogar eine „Vorbereitung auf den Tod als Hauptaufgabe“ des Militärgeistlichen. Die aufgefundenen Zeitzeugnisse in Verbindung mit persönlichen Aussagen Kreutzbergs vermitteln oft ein verstörendes Bild, das zwischen einer „systemstabilisierenden Rolle“ des Militärgeistlichen und einer tiefen persönlichen Verbundenheit zum Mitmenschen im Angesicht von Leid und Tod oszilliert. Von einer eigenen, bis zur letzten Konsequenz bewiesenen Widerständigkeit kann bei dem Wehrmachtspfarrrer Kreutzberg nicht gesprochen werden, obgleich er in seinem Ordensbruder Franz Reinisch ein leuchtendes Vorbild an Glaubensstärke und Märtyrermut fand. Wir

sollten uns aus unserer heutigen Werte aber streng hüten, darüber ein Urteil zu fällen. Wir sollten stattdessen mit größtmöglicher historischer Objektivität und persönlicher Demut zur Kenntnis und Mahnung nehmen, welchen Gefährdungen und Gewissensnöten die Menschen in der damaligen Diktatur ausgesetzt waren und wie unsagbar schwer es oft war, eine ethisch begründete und moralisch vertretbare eigene Haltung zu entwickeln. Mit seiner Porträtskizze von Heinrich Kreutzberg bietet Markus Seemann hierfür ein eindringliches Beispiel.

Im Abschnitt „Dokumentation“ stellt *René Streifer* eine Tagung zum Führen im digitalen Umfeld vor, die gemeinsam vom Zentrum Innere Führung und dem Kommando Heer im Oktober 2019 durchgeführt wurde. Neben den dabei erarbeiteten Erkenntnissen geht der Autor auf die innovative Methode ein, die der Organisation der Tagung zugrundelag. Sechs Teams hatten die Aufgabe, jeweils einen idealtypischen Soldaten mit einem vorgegebenen Dienstgrad aus dem Jahr 2032 (future persona) zu kreieren, der „in die Gegenwart zurückkommt“ und im Rahmen einer Paneldiskussion mit verantwortlichen Generalen darüber diskutiert, wie gutes Führen im digitalen Zeitalter gelingt und welche Maßnahmen bereits heute erforderlich sind, um Soldatinnen und Soldaten darauf vorzubereiten.

Die Herausgeber hoffen, mit dem neuen Jahrbuch Innere Führung Impulse für die Weiterentwicklung der Inneren Führung und deren Verankerung in einer neuen Vorschrift zu Führungskultur und Selbstverständnis zu leisten. Gerne stehen die Autoren bereit, daran aktiv mitzuarbeiten.

## **II Die Weiterentwicklung der Inneren Führung**

# Carola Hartmann Miles-Verlag

## Jahrbuch Innere Führung

**Uwe Hartmann, Claus von Rosen, Christian Walther (Hrsg.),** *Jahrbuch Innere Führung 2009. Die Rückkehr des Soldatischen*, Eschede 2009.

**Helmut R. Hammerich, Uwe Hartmann, Claus von Rosen (Hrsg.),** *Jahrbuch Innere Führung 2010. Die Grenzen des Militärischen*, Berlin 2010.

**Uwe Hartmann, Claus von Rosen, Christian Walther (Hrsg.),** *Jahrbuch Innere Führung 2011. Ethik als geistige Rüstung für Soldaten*, Berlin 2011.

**Uwe Hartmann, Claus von Rosen, Christian Walther (Hrsg.),** *Jahrbuch Innere Führung 2012. Der Soldatenberuf zwischen gesellschaftlicher Integration und suis generis-Ansprüchen*, Berlin 2012.

**Uwe Hartmann, Claus von Rosen (Hrsg.),** *Jahrbuch Innere Führung 2013. Wissenschaften und ihre Relevanz für die Bundeswehr als Armee im Einsatz*, Berlin 2013.

**Uwe Hartmann, Claus von Rosen (Hrsg.),** *Jahrbuch Innere Führung 2014. Drohnen, Roboter und Cyborgs – Der Soldat im Angesicht neuer Militärtechnologien*, Berlin 2014.

**Uwe Hartmann, Claus von Rosen (Hrsg.),** *Jahrbuch Innere Führung 2015. Neue Denkwege angesichts der Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Krisen, Konflikte und Kriege*, Berlin 2015.

**Uwe Hartmann, Claus von Rosen (Hrsg.),** *Jahrbuch Innere Führung 2016. Innere Führung als kritische Instanz*, Berlin 2016.

**Uwe Hartmann, Claus von Rosen (Hrsg.),** *Jahrbuch Innere Führung 2017. Die Wiederkehr der Verteidigung in Europa und die Zukunft der Bundeswehr*, Berlin 2017.

**Uwe Hartmann, Claus von Rosen (Hrsg.),** *Jahrbuch Innere Führung 2018. Innere Führung zwischen Aufbruch, Abbau und Abschaffung: Neues denken, Mitgestaltung fördern, Alternativen wagen*, Berlin 2018.

**Uwe Hartmann, Claus von Rosen (Hrsg.),** *Jahrbuch Innere Führung 2019. Bundeswehr im Aufbruch. Hindernisse von den verteidigungspolitischen Vorstellungen der AfD bis zu den sicherheitspolitischen Meinungen in der Zivilgesellschaft*, Berlin 2019.

## Militär und Gesellschaft

**Wolf Graf von Baudissin,** *Grundwert Frieden in Politik – Strategie – Führung von Streitkräften*, hrsg. von Claus von Rosen, Berlin 2014.

**Marcel Bohnert, Lukas J. Reitstetter (Hrsg.),** *Armee im Aufbruch. Zur Gedankenwelt junger Offiziere in den Kampftruppen der Bundeswehr*, Berlin 2014.

**Phil C. Langer, Gerhard Kümmel (Hrsg.),** „Wir sind Bundeswehr.“ *Wie viel Vielfalt benötigen/vertragen die Streitkräfte?*, Berlin 2015.

**Eberhard Birk, Peter Andreas Popp (Hrsg.),** *Luftwaffenoffizier 21. Das Selbstverständnis des Luftwaffenoffiziers zu Beginn des 21. Jahrhunderts, (aus der Reihe Schriften zur Geschichte der Deutschen Luftwaffe, Band 5)*, Berlin 2016.

**Alois Bach, Walter Sauer (Hrsg.),** *Schützen. Retten. Kämpfen. Dienen für Deutschland*, Berlin 2016.

**Marcel Bohnert, Björn Schreiber (Hrsg.),** *Die unsichtbaren Veteranen. Kriegsheimkehrer in der deutschen Gesellschaft*, Berlin 2016.

**Angelika Dörfler-Dierken (Hrsg.),** *Hinschauen! Geschlecht, Rechtspopulismus, Rituale: Systemische Probleme oder individuelles Fehlverhalten?*, Berlin 2019.

**Alois Bach, Carola Hartmann (Hrsg.),** *Unbekannte Helden des Alltags – Soldaten und Ehefrauen berichten über Verantwortung, Humanität und Belastung im Auslandseinsatz*, Berlin 2020.

### Schriften zur Tradition

**Eberhard Birk, Winfried Heinemann, Sven Lange (Hrsg.),** *Tradition für die Bundeswehr. Neue Aspekte einer alten Debatte*, Berlin 2012.

**Donald Abenheim, Uwe Hartmann (Hrsg.),** *Tradition in der Bundeswehr. Zum Erbe des deutschen Soldaten und zur Umsetzung des neuen Traditionserlasses*, Berlin 2018.

**Joachim Welz,** *Vom Kontingentsheer zum Reichsheer: Militärkonventionen als Motor der Wehrverfassung*, Berlin 2018.

**Donald Abenheim, Uwe Hartmann,** *Einführung in die Tradition der Bundeswehr. Das soldatische Erbe in dem besten Deutschland, das es je gab*, Berlin 2019.

**Eberhard Birk, Heiner Möllers (Hrsg.),** *Die Luftwaffe und ihre Traditionen (aus der Reihe Schriften zur Geschichte der Deutschen Luftwaffe, Band 10)*, Berlin 2019.

**Hans-Günter Behrendt (Hrsg.):** *Erinnerungsorte der Bundeswehr – Personen, Ereignisse und Institutionen der soldatischen Traditionspflege*, Berlin 2020.

### Erinnerungen

**Blue Braun,** *Erinnerungen an die Marine 1956–1996*, Berlin 2012.



**Klaus Grot**, *So war's, damals. Dienstchronik eines Pionieroffiziers im Kalten Krieg 1954–1991*, Berlin 2014.

**Gustav Lünenborg**, *Bürger und Soldat. Innere Führung hautnah 1956–1993, 1993–2015*, Berlin 2015.

**Adolf Brüggemann**, *Als Offizier der Bundeswehr im Auswärtigen Dienst. Meine Erinnerungen als Militärattaché in Seoul (Republik Korea) 1978–83 und in Prag (Tschechoslowakei/Tschechien) 1988–1993*, Berlin 2015.

**Rainer Buske**, *Eine Reise ins Innere der Bundeswehr. Wundersame Geschichten aus einer anderen Welt*, Berlin 2016.

**Heinz Laube**, *Duell am Himmel*, Berlin 2016.

**Viktor Toyka**, *Dienst in Zeiten des Wandels. Erinnerungen aus 40 Jahren Dienst als Marineoffizier 1966–2000*, Berlin 2017.

**Hans-Eckhard Tribess (Hrsg.)**, *Im Leben unterwegs – für den Frieden. Festschrift für Wolfgang Altenburg zum 90. Geburtstag am 22. Juni 2018*, Berlin 2019.

**Kurt Graf v. Schweinitz**, *Notizen im Transit von Krieg und Frieden*, Berlin 2020.

### Militärgeschichte

**Eberhard Kliem, Kathrin Orth**, *"Wir wurden wie blödsinnig vom Feind beschossen". Menschen und Schiffe in der Skagerrakschlacht 1916*, Berlin 2016.

**Hans Frank, Norbert Rath**, *Kommodore Rudolf Petersen. Führer der Schnellboote 1942–1945. Ein Leben in Licht und Schatten unteilbarer Verantwortung*, Berlin 2016.

**Eckhard Lisec**, *Der Völkermord an den Armeniern im 1. Weltkrieg – Deutsche Offiziere beteiligt?*, Berlin 2017.

**Ingo Pfeiffer**, *Heinz Neukirchen. Marinekarriere an wechselnden Fronten*, Berlin 2017.

**Joachim Welz**, *Erfolgsstory oder Trauma – die Übernahme von Armeen. Lehren aus der Übernahme des österreichischen Bundesheeres in die Wehrmacht 1938 und der Reste der NVA in die Bundeswehr 1990*, Berlin 2018.

**Joachim Hoppe, Manfred Wilde (Hrsg.)**, *Die Unteroffizierschule des Heeres, Die militärische Meisterschule*, Berlin 2016.

**Georg Neuhaus**, *Am Anfang war ein Speer. Eine Chronographie der Kriegs- und Militärtechnologien*, Berlin 2018.

**Hans-Werner Ahrens**, *Die Transportflieger der Luftwaffe 1956 bis 197. Konzeption – Aufbau – Einsatz*, (Reihe Schriften zur Geschichte der Deutschen Luftwaffe, Band 8), Berlin 2019.

**Jobst Reller**, *Die Anfänge der evangelischen Militärseelsorge*, Berlin 2019.  
**Eberhard Frhr. v. Senden, Friedrich Frhr. v. Senden**, *Der Erste Weltkrieg 1914–1918. Erlebnisse eines jungen Leutnants*, Berlin 2020.

### **Standpunkte und Orientierungen**

**Daniel Giese**, *Militärische Führung im Internetzeitalter*, Berlin 2014.  
**Dirk Freudenberg**, *Auftragstaktik und Innere Führung. Feststellungen und Anmerkungen zur Frage nach Bedeutung und Verhältnis des inneren Gefüges und der Auftragstaktik unter den Bedingungen des Einsatzes der Deutschen Bundeswehr*, Berlin 2014.  
**Hartwig von Schubert**, *Integrative Militäréthik. Ethische Urteilsbildung in der militärischen Führung*, Berlin 2015.  
**Uwe Hartmann**, *Hybrider Krieg als neue Bedrohung von Freiheit und Frieden. Zur Relevanz der Inneren Führung in Politik, Gesellschaft und Streitkräften*, Berlin 2015.  
**Klaus Beckmann**, *Treue. Bürgermut. Ungehorsam. Anstöße zur Führungskultur und zum beruflichen Selbstverständnis in der Bundeswehr*, Berlin 2015.  
**Florian Beerenkämper, Marcel Bohnert, Anja Buresch, Sandra Matuszewski**, *Der innerafghanische Friedens- und Aussöhnungsprozess*, Berlin 2016.  
**Martin Sebaldt**, *Nicht abwehrbereit. Die Kardinalprobleme der deutschen Streitkräfte, der Offenbarungseid des Weißbuchs und die Wege aus der Gefahr*, Berlin 2017.  
**Christian J. Grothaus**, *Der „hybride Krieg“ vor dem Hintergrund der kollektiven Gedächtnisse Estlands, Lettlands und Litauens*, Berlin 2017.  
**Uwe Hartmann**, *Der gute Soldat. Politische Kultur und soldatisches Selbstverständnis heute*, Berlin 2018.  
**Christian Bauer, Marcel Bohnert, Jan Pahl**, *Vitalis Innere Führung! Zum Status Quo der Führungskultur in den deutschen Streitkräften*, Berlin 2018.  
**Helmut Jermer**, *Innere Führung kompakt. Eine Zusammenschau als Lehr- und Lernhilfe*, Berlin 2019.  
**Martin Sebaldt**, *Das Elend der Strategen. Warum die deutsche Militärpolitik versagt*, Berlin 2020.

### **Offiziersbibliothek**

**Uwe Hartmann**, *Offiziersbibliothek I: Deutschland*, Berlin 2020.

[www.miles-verlag.jimdo.com](http://www.miles-verlag.jimdo.com)