

Es gilt das gesprochene Wort



Rede des
Kommandeurs der Führungsakademie der Bundeswehr,
Generalmajor Oliver Kohl,

vor der Universitätsgesellschaft Hamburg und
der Deutsch-Atlantischen Gesellschaft Hamburg
am 4. März 2019

**Führen und Forschen –
Mut zum Diskurs in unsicherer Zeit**

(Freigabe nach Redebeginn)

Sehr geehrte Frau Weber-Braun, sehr geehrter Herr Dr. Zörb,
meine sehr geehrten Damen und Herren!

Ich freue mich sehr, heute – ein knappes Jahr nach Admiral Stawitzki, – vor Ihnen sprechen und Sie alle herzlich an der Führungsakademie der Bundeswehr begrüßen zu können.

Gleich zu Beginn will ich deutlich machen, dass ich nicht beabsichtige, den Vortrag meines Vorgängers erneut zu halten – dazu sind Carsten Stawitzki und ich zu unterschiedliche Typen, vor allem aber: Die Dinge haben sich weiterentwickelt.

Gleichwohl bin ich froh, dass er sich vor einem Jahr des Themas „Strategische Vorausschau“ angenommen hat, denn nach meiner festen Überzeugung ist der Blick nach vorne das, was uns antreiben sollte, anstatt beklagend im „Hier und Jetzt“ zu verharren. Vor allem aber bietet es mir heute die Möglichkeit, Ihnen deutlich zu machen, welche Rolle wir aus meiner Sicht als Führungsakademie der Bundeswehr im Gesamtsystem der Bundeswehr, aber auch allgemein für die Sicherheits- und Verteidigungspolitik unseres Landes spielen können und wollen.

Nehmen wir ein aktuelles Beispiel, die Gorch Fock. Vermutlich haben Sie alle die Berichterstattung der letzten Wochen aufmerksam und – wer könnte es Ihnen verdenken – zum Teil ungläubig verfolgt.

Deutschlands „Botschafter der Weltmeere“ steht im Zentrum staatsanwaltlicher Ermittlungen und scheint sich zunehmend zu einer mutmaßlichen Korruptionsaffäre erheblichen Ausmaßes auszuwachsen. Wer hätte das gedacht?

Die Instandsetzungskosten für das Schulschiff sind von ursprünglich veranschlagten zehn Millionen auf mittlerweile rund 130 Millionen Euro angewachsen. Viele Bürgerinnen und Bürger – mit und ohne Uniform – fragen sich, wie so etwas passieren kann.

Warum kriegt „die Bundeswehr“ das nicht hin? Das schürt Zweifel an der Truppe, an der Politik im Allgemeinen und an der Verteidigungsfähigkeit unseres Landes im Besonderen.

Ich könnte es mir nun einfach machen und sagen: Not my cup of tea – das Drama um die Gorch Fock im Gesamtbild der insgesamt angespannten Materiallage, wie Sie es alle fast täglich aus der Presse entnehmen können, dieses ist kein Thema der Führungsakademie.

Das ist ein Thema der Marine, des Ministeriums oder der Beschaffungsorganisation.

Ich könnte mich dem SPIEGEL anschließen, in dem Anfang Februar zu lesen war:

„Das kaputte Schiff passt zu einer ziemlich kaputtgesparten Truppe.“¹

Die Autoren kommen dort zu dem Schluss – und damit stehen sie nicht allein –, dass (und ich zitiere weiter) „der materielle Zustand der Truppe [...] dabei kein aktuelles Versagen, sondern die Folge eines jahrelangen Sparkurses [darstellt], den die Deutschen, solange es nicht zu größeren Ausfällen kam, eher freundlich-desinteressiert zur Kenntnis genommen haben“.² Zitatende!

Damit wäre das Drama um die Gorch Fock – wenn man die im Raum stehenden Machenschaften sowie individuelles Fehlverhalten ausklammert – letzten Endes Folge von Entscheidungen, bei denen seit dem Ende des Kalten Krieges Effizienz vor Effektivität gestellt wurde.

Als Kommandeur der Führungsakademie wäre ich somit „fein raus aus dem Spiel“.

Aber, meine Damen und Herren, so einfach ist es eben nicht.

¹ Diverse: Abgetakelt. In: DER SPIEGEL: 6/2019, 02.02.2019

² ebd.

Zunächst einmal gilt es, bei aller berechtigten Kritik an der jetzigen Lage, ganz deutlich zu machen, dass diese Entwicklung eben tatsächlich nicht vom Himmel gefallen ist. Vielmehr hätte ich mir sehr gewünscht – wenn Sie mir diese persönliche Anmerkung erlauben – dass durchaus nicht Wenige, die sich jetzt wortgewaltig äußern und in der Sache plötzlich sehr informiert zeigen, sich frühzeitiger und auf konstruktiverer Basis eingebracht hätten.

Aber zurück zum Kern. Die Antwort auf die Frage, wie wir den „Tanker Bundeswehr“ in den nächsten Jahren in die richtige Richtung steuern und die bereits in die Wege geleiteten Trendwenden mit Leben füllen wollen, liegt nicht ausschließlich darin, der Bundeswehr MEHR zu geben.

Mehr Material. Mehr Personal. Mehr Geld. Die Antwort liegt auch nicht allein im WIE SCHNELL. Wie schnell bekommen wir WIEVIELE Panzer, U-Boote, WIEVIEL neue Winterbekleidung.

Natürlich geht es auch um das Aufholen von Defiziten, die aus einer jahrelangen Verwaltung des Mangels entstanden sind. Aber, es geht nicht nur darum, dass der richtige Gefechtshelm auf dem Kopf sitzt, sondern auch darum, was sich unter diesen Helmen in den Köpfen, welche diese tragen, verändert hat.

Es geht um die Einstellung der Menschen in der Bundeswehr, das **mindset**, das IN diesen Köpfen militärische Entscheidungen vorbereitet bzw. diese trifft.

Und damit sind wir als Führungsakademie – zumindest was den militärischen Teil der Bundeswehr angeht – definitiv wieder im Spiel; und zwar wie wohl kaum eine andere Dienststelle in der Bundeswehr.

Hier an der Führungsakademie administrieren wir nicht die Instandsetzungsmaßnahmen der Gorch Fock, wir beschaffen keine Panzer und wir stellen keine Schulabgänger in die Truppe ein. Vielmehr bilden wir aus und prägen – möglichst nachhaltig – das militärische Spitzenführungspersonal der Bundeswehr, das ist von zumindest gleichrangiger Bedeutung wie eine Vollausrüstung mit militärischem Großgerät.

Dabei fokussieren wir nicht allein auf die Vermittlung von Wissen – wir wollen und müssen vielmehr ein mindset fördern, das den Herausforderungen von heute und morgen entspricht und das die Voraussetzung dafür bildet, dass aus den guten Ideen der Trendwenden Personal und Material in den Kasernen, aber auch in den Einsätzen und im Ministerium echter, greifbarer Mehrwert entstehen kann.

Dieser mindset umfasst Kompetenzen und Fähigkeiten, aber vor allem auch innere Haltung und Charakter.

Und dennoch zeigt gerade das Bild der zerlegten Gorch Fock und der offensichtlichen Fehleinschätzungen, die in einem über Jahre andauernden Prozess sicherlich zum Teil auch zu diesem Bild beigetragen haben, dass wir in der Bundeswehr mehr denn je Führungskräfte brauchen, die strategisch denken können, die „auf Vorrat“ planen sowie entsprechend vorausschauend beraten und handeln.

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch. Ich breche nicht den Stab über diejenigen, die jeden Tag in Berlin und Bonn einen herausfordernden Auftrag erfüllen; ich würde mich damit ja genau in die Reihe jener stellen, die ich gerade noch kritisiert habe. Aus eigener, langjähriger Erfahrung kann ich Ihnen versichern, dass im Ministerium nichts so einfach zu regeln ist, wie es auf den ersten Blick und von außen erscheint.

Aber ich bin eben auch der festen Überzeugung, dass wir unseren Anteil an der Friedensdividende auch dadurch entrichtet haben, dass mittlerweile ganze Generationen von Soldaten und Beamten, Männer wie Frauen, in der Bundeswehr dienen, in deren Berufsleben es letztlich nur eine bestimmende Richtung gab: abwärts.

Diese war gekennzeichnet vor allem durch die Fokussierung auf ökonomische Effizienz und auf taktische Einsätze von vergleichsweise kleinen Truppenkörpern, weit entfernt von deutschem Territorium und gleichzeitig in einem zu Hause real wahrnehmbaren Informationsraum.

Anders ausgedrückt:

Die Bundeswehr hat im Ergebnis eines gesamtgesellschaftlich nachlassenden Sicherheitsbedürfnisses ihren Beitrag zur Sicherheitsvorsorge dadurch geleistet, dass sie sich permanent verkleinert hat und war gezwungen, sich kosteneffizient zu organisieren.

Gleichzeitig stellten die Einsätze zur internationalen Konfliktverhütung und Krisenbewältigung sowie der Kampf gegen den internationalen Terrorismus den, vor allem medialen Wesensgehalt deutscher Streitkräfte dar. Und wir können heute von Glück reden, dass wir uns trotz aller Sparzwänge und Fokussierung auf einen Teilbereich militärischer Handlungsoptionen überhaupt noch einen Kernbestand bewahrt haben, der einen vollständigen Verlust an Fähigkeiten weitestgehend vermieden hat und damit einen Wiederaufwuchs des schärfsten Wirkmittels deutscher Außen- und Sicherheitspolitik überhaupt erst ermöglicht.

Und der Beitrag der Führungsakademie dazu ist die Ausbildung und Prägung dieser klugen Köpfe, solcher Spitzenführungskräfte, die gerade in schwierigen Zeiten und in ungewisser Lage den „Tanker Bundeswehr“ auf strategischem Kurs halten und – wo notwendig – erst einmal bringen.

Wir brauchen Stabs-, General- und Admiralstabsoffiziere, die Haltung haben und Haltung zeigen.

Es geht um den Mut, seinen Vorgesetzten – ob militärisch oder politisch – nicht zu sagen, was diese vermeintlich hören wollen, sondern die eigene Meinung darzulegen, das zu sagen, was ist, und was gesagt werden muss.

Ich möchte mit Ihnen heute über den Dreiklang sprechen, der unsere Ausbildung in der denkbar kürzesten Form zusammenfasst: Führen, Forschen und Mut zum Diskurs.

Dieser Dreiklang beschreibt den Weg, den wir eingeschlagen haben, um in unserem Führungskräftenachwuchs das mindset zu fördern, mit dem sie, mehr denn je, nicht nur die Krisen von heute bewältigen, sondern auch Ihren Beitrag leisten sollen und müssen, die sicherheitspolitischen Herausforderungen von morgen vorausschauend anzugehen.

Lassen sie mich diese aktuellen Herausforderungen, mit zum Teil nicht abschätzbaren Auswirkungen für zukünftige Entwicklungen, umreißen.

Wir leben wohl unbestritten in einer Welt, die „aus den Fugen geraten“³ ist – so sagte es der damalige Außenminister, Frank-Walter Steinmeier, bereits im Jahr 2015. Wie viel treffender ist diese Feststellung nun vier Jahre später?!

Er äußerte dieses kurz nach der völkerrechtswidrigen Annexion der Krim und der damit verbundenen Rückkehr des klassischen Territorialkonflikts auf den europäischen Kontinent; nach den Revolutionen rund um den arabischen Krisenbogen und dem Erstarken des Islamischen Staates im Irak und Syrien; außerdem mitten in einer Flüchtlingsbewegung, die mit einer Heftigkeit und wohl letztlich Unausweichlichkeit auf Europa hereinbrach, wie es wohl nur die Wenigsten vorhergesehen haben.

Einige der damals schon relevanten Krisen haben sich heute verstetigt: Der Konflikt in Syrien, der Stellvertreter-Krieg im Jemen, die Destabilisierung der Sahel-Zone vom Sudan bis Mali.

³ Rede von Außenminister Frank-Walter Steinmeier beim Deutschen Evangelischen Kirchentag in Stuttgart am 07.06.2015. <https://www.auswaertiges-amt.de/de/newsroom/150607-rede-bm-kirchentag-kofi-annan/272218>

Auch Nord-Korea und die Situation im südchinesischen Meer bereiten Außen- und Verteidigungspolitikern sowie Diplomaten rund um den Globus weiterhin schlaflose Nächte.

Innerstaatliche Konflikte wie in Venezuela oder auf Haiti scheinen weit weg zu sein und sind dennoch Symptome einer wachsenden Instabilität an der Peripherie unserer bisherigen Wahrnehmung.

Russlands Vorgehen in der Ostukraine und erst kürzlich im Asowschen Meer, aber auch Chinas globale Machtprojektion in Form der Projekte „Neue Seidenstraße“ und dem maritimen Äquivalent, der „Perlenkettenstrategie“, wie es das Pentagon bereits im Jahr 2004 nannte⁴, stehen beispielhaft für die Rückkehr offensichtlicher Machtpolitik in den Internationalen Beziehungen, sei sie „klassisch militärisch“ oder „wirtschaftlich“.

Gleichzeitig sehen wir uns mit einer beispiellosen Infragestellung der regelbasierten euro-atlantischen Friedens- und Stabilitätsordnung konfrontiert.

⁴ Johnny Erling: China fädelt strategische Perlen auf. In: Der Standard Online, 24.02.2013, <https://derstandard.at/1361240869052/China-faedelt-strategische-Perlen-auf>.

U.S. Präsident Donald Trump wendet sich mit seinem „America first“ zumindest augenscheinlich von Europa ab, kündigt weltweite Übereinkünfte und zieht damit, um es in den erschreckend treffenden Worten von Thomas Bagger, dem Leiter der außenpolitischen Abteilung im Bundespräsidialamt, zu sagen, dem deutschen außenpolitischen Denken eben jenen Teppich unter den Füßen weg, den weitsichtige amerikanische Politik nach dem zweiten Weltkrieg erst geknüpft hatte.⁵

Doch auch das europäische Projekt, das Friedensprojekt schlechthin, gerät unter Druck, nicht zuletzt aufgrund der tiefen Krise der Europäischen Union – nicht erst, aber ganz besonders seit der denkbar knappen Entscheidung der britischen Wähler in 2016 zum Brexit und dem, was sich an schier unglaublichem Hin-und-Her seitdem ergeben hat. Und gut drei Wochen vor dem beabsichtigten Austritts-Termin ist der Ausgang immer noch ungewiss.

Man kann es kaum fassen!

Ob in der Frage nach dem Umgang mit Geflüchteten oder der Lieferung von Raketensystemen an Saudi-Arabien – immer öfter mangelt es der EU an normativer Geschlossenheit.

⁵ Thomas Bagger: The World According to Germany: Reassessing 1989. In: THE WASHINGTON QUARTERLY, WINTER 2019, S. 53-63, S. 59.

„Deutsche Maximalpositionen“ helfen da ebenfalls nicht, wie Verteidigungsministerin von der Leyen auf der Münchener Sicherheitskonferenz kürzlich zu bedenken gab.⁶

In fast allen Staaten Europas – aber auch in den USA oder in Brasilien – erleben wir eine Rückkehr populistischer und nationalistischer Tendenzen, die sich wie Mehltau über die Innenpolitik dieser Länder, aber auch auf ihr außenpolitisches Verhalten legen.

Nicht ohne Grund schloss Wolfgang Ischinger die diesjährige Münchener Sicherheitskonferenz mit der Feststellung, dass man sich über vieles nicht einig gewesen sei, aber doch darüber, dass wir mit Blick auf den Zustand des Internationalen Systems ein großes Problem haben.

Das, was wir für unser festes Heim hielten – Demokratie, Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit, Bündnisse mit Freunden und Partnern, regelbasierter Multilateralismus – dieses Heim gerät ins Wanken: Populismus, Misstrauen und nationale Egoismen sind unter das Dach gezogen.

⁶ Peter Dausend u. Michael Thumann: Lockerungsübungen. In: DIE ZEIT Nr. 9, 21. 02. 2019, S. 2.

Aber bevor wir auf andere zeigen, sollten wir zumindest anerkennen, dass auch in unserem eigenen Land diese Zeichen der Veränderung unübersehbar und wir – nach meiner festen Überzeugung – gut beraten sind, uns in diesen für unsere freiheitliche Grundordnung existenziellen Fragen klar zu positionieren.

Neben den Verlust an gemeinsamen Regeln tritt verschärfend eine Zunahme von Komplexität und Dynamik.

Wir leben in einer „Welt-Un-Ordnung“⁷, die durch nicht immer leicht zu durchschauende Multipolarität und Machtdiffusion gekennzeichnet ist. Krisen und Konflikte folgen in einer Schlagzahl aufeinander, die es fast unmöglich macht, vor die Bugwelle zu kommen und zu agieren, statt nur zu reagieren.

Die Erosion der Internationalen Ordnung fällt zusammen – nicht zufällig! – mit einem gesellschaftlichen Umbruch, dessen Tragweite wir heute wahrscheinlich noch gar nicht absehen können.

Seine Treiber heißen Globalisierung und Anti-Globalisierung, Technologisierung und Digitalisierung, Urbanisierung und demographischer Wandel.

Seine Folgen sind eine nie dagewesene Komplexität und eine unfassbare Dynamik, die alle Lebensbereiche erfasst – mit

⁷ Carlo Masala: Weltunordnung. Die globalen Krisen und das Versagen des Westens. C.H.Beck, München 2016

massiven Implikationen auch für uns als Soldatinnen und Soldaten.

Digitalisierung und Automatisierung eröffnen die gesamte Palette neuer Entwicklungen und Herausforderungen von vollautonomen Waffensystemen bis hin zu Human Enhancement oder Künstlicher Intelligenz.

Andere, als die klassischen Formen von Konflikten wie Cyber War oder hybride Kriegsführung verändern militärisches Denken.

Die Gefahren unserer Zeit kennen keine Staatsgrenzen mehr.

Fragile Staatlichkeit, transnationaler Terrorismus, die Herausforderungen aus dem Cyber- und Informationsraum, die Proliferation von Massenvernichtungs-, aber auch konventionellen Waffen, unkontrollierte und irreguläre Migration, Pandemien und nicht zuletzt der Klimawandel stellen Politiker aller Ressorts und auf der ganzen Welt vor die Herausforderung, in Zeiten, in denen Grenzen wieder „in“ zu seinen scheinen, über Grenzen hinausweisende Antworten zu finden.

Jörg Lau schrieb sehr treffend vorletzte Woche in der ZEIT: „Außenpolitik [und meine Damen und Herren, ich würde sogar sagen „Politik als Ganzes“] wird zum Leben im Wolfserwartungsgebiet – voller neuer Gefahren, die gemanagt werden müssen.“⁸

Keine Frage, die Welt hat sich schon immer verändert. Aber die Geschwindigkeit, aber auch die schiere quantitative und qualitative Masse der Veränderungsprozesse übertrifft das bisher Dagewesene deutlich. Wen wundert es da, dass vielerorts der Ruf nach Strategien und nach Handlungsautonomie laut wird.

Dieser Ruf spiegelt sich in den konzeptionellen Schritten wider, die in den letzten Jahren gegangen wurden.

⁸ Jörg Lau: Der Kalte Krieg taut auf. In: DIE ZEIT Nr. 7, 07.02.2019, S. 2.

Im 2016 veröffentlichten „Weißbuch zur Sicherheitspolitik und zur Zukunft der Bundeswehr“ – wohl gemerkt das sicherheitspolitische Grundsatzpapier der gesamten Bundesregierung und nicht nur des Verteidigungsressorts, wie es in der an diesen Fragen nicht so interessierten Öffentlichkeit häufig verkannt wird – im Weißbuch also bekennt sich Deutschland zu seiner Bereitschaft, weitreichende sicherheitspolitische Verantwortung zu übernehmen und leitet diese aus unserer Geschichte, unserer geografischen Lage in der Mitte Europas und unserer Wirtschaftskraft her. Einfach ausgedrückt beantwortet das Weißbuch: WAS wollen wir erreichen.

Daraus stringent abgeleitet, zeigt die Konzeption der Bundeswehr (2018) WIE wir diese Ziele im Verteidigungsressort umsetzen wollen, in dem sie die Grundlinien der militärischen Verteidigung Deutschlands festlegt und die Bundeswehr konzeptionell und planerisch auf die Zukunft ausrichtet.

Das Fähigkeitsprofil der Bundeswehr (2018) schließlich definiert den sich daraus ergebenden detaillierten Bedarf der Streitkräfte – also das WOMIT – sowie die wesentlichen Modernisierungsschritte bis zum politisch festgelegten Ziel in 2031.

Warum erzähle ich Ihnen das?

Die Entstehung der, den meisten von Ihnen wohl zumindest im Grundsatz bekannten konzeptionellen Dokumente fußt im Kern auf einer umfassenden Defizitanalyse unserer nationalen Sicherheits- und Verteidigungsarchitektur, wie sie in ihrer Stringenz – in meiner Bewertung – schon seit Jahrzehnten nicht mehr vollzogen wurde.

So stellen die Autoren des Weißbuchs dringenden Bedarf unter anderem bei der Verbesserung der nationalen Strategiefähigkeit fest.

Daraus folgt in der Konzeption der Bundeswehr, dass „die in der Bundeswehr etablierten Methoden der strategischen Vorausschau, der Zukunftsanalyse und Krisenfrüherkennung [...] weiter gefördert“⁹ werden müssen.

Aber auch auf die Steigerung der Steuerungs- und Führungsfähigkeit, der Agilität und des Grades der Digitalisierung und Vernetzung wird abgezielt.

Der Führungsakademie der Bundeswehr kommt hier eine entscheidende Rolle zu. Wieder lautet das Stichwort **mindset!**

⁹ Konzeption der Bundeswehr

Das hat die Bundesministerin der Verteidigung unmissverständlich klar gemacht, als sie am 3. November 2016, wenige Monate nach Veröffentlichung des Weißbuchs, in einer Grundsatzrede hier in diesem Saal meinem Vorgänger zwei zentrale Aufträge ins Lastenheft geschrieben hat, die ich etwas salopp wie folgt zusammenfassen will:

„Macht mir die Ausbildung modern und schafft eine strategische Denkfabrik! Bildet die künftigen Spitzenführungskräfte der Bundeswehr so aus, dass sie über das nötige Rüstzeug verfügen, um in einem immer unübersichtlicheren Umfeld handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben – und nutzt das einzigartige Potential der Menschen an der Akademie, um einen Beitrag zur Verbesserung der deutschen Strategiefähigkeit zu leisten.“

Wissen und Strategiefähigkeit, ergänzt um die Vermittlung „klassischen“ militärischen Handwerks und den Anspruch, den kritischen Geist, die Haltung der Führungskräfte in der Bundeswehr zu fördern, werden damit umso mehr zum Kern zeitgemäßer Stabsoffizierausbildung.

Meine Damen und Herren, und damit bin ich wieder bei meinem Dreiklang – Führen, Forschen und Mut zum Diskurs – und was sich dahinter verbirgt.

Betrachten wir zunächst das Führen – wenn Sie so wollen unseren „Input-Auftrag“.

Die Führungsakademie bildet schon seit über sechzig Jahren das Spitzenpersonal der Bundeswehr aus und bereitet Offiziere und zunehmend auch zivile Beamte auf ihre Aufgaben in höchsten Verwendungen vor. Daran ist nichts Neues, diesen – ich nenne ihn „Input-Auftrag“ – haben wir seit den Anfängen gehabt.

Es ist auch nicht so, dass man an der Akademie das Führen erstmalig „lernt“. Wenn unsere angehenden Stabsoffiziere, im Alter von knapp 30 Jahren, hier erstmalig eintreffen, um ihren Basislehrgang zu absolvieren, sind sie in Führungsfragen meist schon ziemlich gut und erfahren. Häufig haben wir es mit Offizieren zu tun, die das scharfe Ende des Berufes nicht nur theoretisch kennen, sondern zum Teil mehrfach – im wahrsten Sinne des Wortes – am eigenen Leib erfahren haben. Es sind Männer und Frauen, die in ihrer Ausbildung zur Führungskraft akademisch gebildet wurden und umfangreich Erfahrungen als Vorgesetzte gesammelt haben.

Was unsere Aufgabe hier an der Akademie, wie an keiner anderen Ausbildungsinstitution der Bundeswehr, so herausfordernd und komplex macht, ist immer schon das Wörtchen „zukünftig“ gewesen. In der „Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben“ steckt die Herausforderung.

Denn wir können die Offiziere niemals konkret auf jede potenzielle Entwicklung und ihre individuelle Rolle darin vorbereiten.

Allein der Versuch wäre zum Scheitern verurteilt.

Was wir aber können, ist sie mit einem Werkzeugkasten auszustatten, der sie befähigt, sich in jedem auch noch so unbekanntem Terrain zurechtzufinden, der ihnen Methoden zur Reduktion von Komplexität und zum strukturierten, gleichzeitig jedoch flexiblen und agilen Denken an die Hand gibt.

Und wir können sie als Menschen, als Persönlichkeit, als Charakter fördern. Darauf kommt es meiner Meinung nach auch und gerade im Kontext von Digitalisierung und Automatisierung, von Künstlicher Intelligenz und hochkomplexen automatisierten Waffensystemen ganz besonders an.

Das erfordert, dass wir jeden Lehrgangsteilnehmer, ob Frau oder Mann „auf der unverrückbaren Grundlage charakterlicher

Lauterkeit mit solider Fachkenntnis und breiter Bildung“ ausstatten.

Diese Formulierung stammt nicht aus jüngster Zeit, geschweige denn, dass sie mir eingefallen wäre. Sie geht vielmehr zurück auf einen meiner Vorgänger als Akademiekommandeur, den späteren Inspekteur des Heeres und darauf folgend Generalinspekteur der Bundeswehr, Ulrich de Maizière, der diese Maßgabe bereits im Jahre 1964 formuliert und die nach meiner zu tiefsten Überzeugung nichts von ihrer Aktualität und Relevanz verloren hat.

Den heutigen Rahmenbedingungen kann man – in Umsetzung des genannten Grundsatzes – jedoch nicht mehr mit Ausbildungskonzepten begegnen, wie wir sie bereits in den sechziger Jahren des zurückliegenden Jahrhunderts angewendet haben.

Es geht daher nicht nur um das „Was“ wir ausbilden, sondern auch um das „Wie“.

Diese Herausforderungen sind meines Erachtens für uns durchaus vergleichbar mit öffentlichen oder betrieblichen Ausbildungseinrichtungen. Daher ist es immer erforderlich, über den eigenen Tellerrand zu schauen, Erfahrungen zu teilen und auch neue Netzwerke zu bilden.

Wir werden uns daher beginnend ab Juni dieses Jahres mit einer Veranstaltungsreihe unter dem Titel „Führen Morgen – heute Lernen“ dieser Frage intensiv widmen.

Stichworte sind: „Agiles Lernen und Führen“, „Selbstbestimmtes Lernen“, „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“, „Lernen on Demand“ und „Blended Learning“.

Wir werden mit Führungskräften der Bundeswehr, aus Wirtschaft und Universitäten sowie aus sonstigen gesellschaftlichen Bereichen die Fragen diskutieren: „Wie lernen wir zukünftig?“ und „Was bedeutet das für die Ausbildung des militärischen Spitzenpersonals?“.

Wir können und wollen uns an der Akademie gesellschaftlichen Entwicklungen nicht entziehen, sondern aus den, sich auch im in diesem Feld vollziehenden rasanten Entwicklungen das nutzen, was für die Vorbereitung unserer Männer und Frauen einen wirklichen Mehrwert bringt.

Dass wir unsere Führungspersönlichkeiten von morgen mit zeitgemäßen Lehr- und Lernmethoden vorbereiten müssen, steht für mich außer Frage. Das schließt auch eine verstärkte Reflexion über das eigene Wirken mit ein.

Und weil wir noch weitestgehend am Anfang unserer Bemühungen stehen, bin ich dankbar für die Gelegenheit,

mich gleich im Anschluss mit Ihnen auch in diesem Bereich austauschen zu können.

Doch bei allen möglichen Gemeinsamkeiten will ich eines ganz klar herausstellen: Wir an der Führungsakademie der Bundeswehr müssen bei unserer Ausbildung – unabhängig von den Methoden – immer das scharfe Ende unseres Berufs als Richtmaß anlegen. Wir brauchen zweifelsohne Offiziere, die im Rahmen des Vernetzten Ansatzes mit Diplomaten und Entwicklungshelfern zusammenarbeiten können, die den Herausforderungen des Cyber- und Informationsraumes gewachsen sind, die bündnisfähig sind und im Internationalen Krisenmanagement bestehen können.

Aber wir sind eben auch dafür verantwortlich, dass die Bundeswehr – wenn alle Stricke reißen – über kriegstaugliche Stabs- und Generalstabsoffiziere verfügt. Und da braucht man auch gar um den „heißen Brei“ herum zu reden.

Die Streitkräfte müssen auf allen Ebenen ihrer Verantwortung auch und gerade in der Landes- und Bündnisverteidigung gerecht werden und über die uneingeschränkte Befähigung zum Kampf verfügen, was – in den Worten des Weißbuchs – unverändert „den höchsten Anspruch an Mensch und Material“¹⁰ stellt.

¹⁰ Weißbuch

Das schließt die Bereitschaft zum Töten und den Einsatz des eigenen Lebens ausdrücklich mit ein. Alles andere wäre Augenwischerei und damit unverantwortlich!

„Streitkräfte sind dazu da, kämpfen zu können. Klingt nicht schön. Ist es auch nicht. Es ist das ernsteste aller Geschäfte und wenn es tatsächlich nicht nur geübt, sondern ausgeführt werden muss, ist es bekanntlich das schrecklichste: Menschen „außer Gefecht“ setzen, also mit Absicht zu verletzen und zu töten.“¹¹ Dieses sind nicht meine Worte, sondern waren gestern in der Wirtschaftswoche online zu lesen.

Und genau diese genuin militärische Fähigkeiten in all ihren Facetten – das FÜHREN im Titel meines heutigen Vortrages – stehen im Mittelpunkt unserer Ausbildung an der Führungsakademie.

Soweit zu unserem Input-Auftrag, der in seiner grundsätzlichen Zielrichtung – wie erwähnt – unverändert ist.

Hinzugekommen ist – um im Bild zu bleiben – ein Output-Auftrag, in dem wir uns heute, so gezielt wie nie, die einzigartigen Erfahrungen, Vorkenntnisse und Potenziale unserer Lehrgangsteilnehmenden und der Dozentenschaft zunutze machen, um diese in FORSCHUNG zu übersetzen.

Nehmen wir die Angehörigen unserer Lehrgänge für den Generalstabs- und Admiralstabdienst, kurz LGAN:

Wenn die Männer und Frauen ihren zweijährigen Lehrgang hier antreten, gehören sie zu den Besten ihrer jeweiligen Geburtsjahrgänge, verfügen mehrheitlich über einen universitären Abschluss, haben Führungs- und Einsatzerfahrung gesammelt und sich in einem mehrstufigen Auswahlprozess durchgesetzt.

Das Potenzial dieser jungen Frauen und Männer ist gewaltig, ihr Mehrwert für die Organisation Bundeswehr immens. Und der Versuch, diesen Schatz zu heben und in einen auch wissenschaftlich fundierten output für die Bundesregierung und die Bundeswehr zu verwandeln, reicht weiter zurück als bis in das Jahr 2016, als die Ministerin uns diesen konkreten Auftrag erteilt hat.

Bereits seit 2014 ermöglichen wir gemeinsam mit der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg allen LGAN-Teilnehmenden einen lehrgangsbegleitenden Masterstudiengang „Militärische Führung und Internationale Sicherheit“, kurz MFIS.

Die im Zuge des MFIS eingereichten Abschlussarbeiten bilden auch zukünftig eine tragende Säule unserer Arbeit als Denkfabrik.

Auch das Konzept der Studienphase, in deren Verlauf unser LGAN ein ausgewähltes Thema vertiefend untersucht, ist ein langjährig bewährter Teil des lehrgangs. Dieses haben wir nun dahingehend erweitert, dass sich die zu untersuchenden Fragestellungen an den strategischen Herausforderungen ausrichten, welche die Leitung des BMVg für sich definiert hat. In diesem Jahr steht die nationale Führungsorganisation im Rahmen von Landes- und Bündnisverteidigung im Mittelpunkt; eine Untersuchung, die ohne die Einbindung der weiteren Bundesressorts, aber auch der Bundesländer nicht möglich ist. Dieses ein ganz praktisches Beispiel, wie strategische Beratung der Leitung des BMVg aber auch anderer Ressorts konkret aussehen kann.

Um dieses auch äußerlich zu unterstreichen, findet die Ergebnispräsentation erstmalig nicht an der Führungsakademie, sondern in Berlin statt.

Was uns jedoch bislang in Gänze gefehlt hat, ist ein Element, wenn Sie so wollen – eine leistungsstarke Plattform – die das Wissenspotenzial unserer Akademie, die ja eben keine Universität oder Einrichtung der Ressortforschung ist, auch für die Erforschung explizit militärisch-strategischer Themen erschließt; ein Element, in dem die vorhandene Expertise der Führungsakademie zum einen gemanagt und zum anderen in Form zielgerichteter Einzelprodukte für die strategische Beratung zur Verfügung gestellt wird.

Mit der Gründung des „German Institute for Defence and Strategic Studies“ – kurz GIDS – haben wir im vergangenen Sommer zusammen mit der Helmut-Schmidt-Universität diese Lücke geschlossen.

Angelegt als Kooperationseinrichtung beider Institutionen, forscht und veröffentlicht dieser Nukleus der Denkfabrik, die in ihrer Gesamtheit alle Professoren, militärischen und zivilen Dozenten, Lehrgangsteilnehmende und studierende Offiziere östwärts und westlich der Alster umfasst, zu Fragen militärischer Sicherheit und Strategie. Hinzu tritt noch die

Expertise der hinter beiden Institutionen liegenden Alumninetzwerke.

Das übergeordnete Ziel lautet, den im Weißbuch geforderten Beitrag zur deutschen Strategiefähigkeit lebendig werden zu lassen – wissenschaftlich fundiert, militärisch kompetent und eben mit Mut zum Diskurs.

Was ist nun das Neue, das Besondere am GIDS?

Tatsächlich verfügen ja viele Ressorts bereits über eigene Einrichtungen mit Forschungsaufgaben.

Das zentrale Alleinstellungsmerkmal des GIDS gegenüber allen anderen sicherheitspolitischen think tanks besteht in der Einbindung der Expertise militärischer Führungskräfte in einzigartigem quantitativen wie qualitativen Umfang.

Unter dem Dach des GIDS arbeiten die unmittelbar betroffenen Akteure deutscher Sicherheitspolitik an den Fragen, die in Zukunft für ihr ureigenstes Betätigungsfeld – ich nenne es der Einfachheit halber mal „das Militärische“ – Relevanz entfalten.

Denn wenn man einmal genau hinsieht, ist die Auseinandersetzung mit sicherheits- und verteidigungspolitischen Fragen aus militär-strategischer Perspektive in Deutschland ein kaum beackertes Feld.

Deswegen sehen wir uns auch in keiner Weise als Konkurrenz zu bewährten Einrichtungen wie DGAP oder SWP.

Auch Universitäten lehren und forschen, wenn überhaupt, nur sehr sporadisch zu Militär und Streitkräften, die Auseinandersetzung mit Sicherheitspolitik und Strategie ist historisch überschattet und scheitert oft genug am „freundlichen Desinteresse“ einer den Streitkräften entfremdeten Gesellschaft, manchmal auch an einer offen zur Schau gestellten Ablehnung allen Militärischens.

Es fehlt in Deutschland schlicht und ergreifend „der eine Ansprechpartner“, an den man sich für primär militärstrategisches, interdisziplinäres Expertenwissen und bedürfnisorientierte Beratung wenden kann.

Mit der Kooperation von Helmut-Schmidt-Universität und Führungsakademie haben wir diese Ansprechbarkeit und gleichzeitig den ersten deutschen think tank mit einer universitären Anbindung geschaffen.

Und wenn Sie mich fragen, ob wir hier Ressortforschung betreiben, dann antworte ich Ihnen: Es geht viel weiter.

Das GIDS ist – in den Worten der Verteidigungsministerin in ihrer Eröffnungsrede – ganz bewusst als Sparringspartner für die Bundeswehrführung und das BMVg“ angelegt.

Das GIDS versteht sich als Ideenwerkstatt und Impulsgeber, das aktiv den Diskurs mit allen Bereichen der Gesellschaft und in der internationalen Community sucht.

Oberst Professor Dr. Rogg ist der Leiter des Anteils der Führungsakademie am GIDS und wird sich im Anschluss an meinen Vortrag hier auf dem Podium gleichermaßen Ihren Fragen stellen.

Meine Damen und Herren, dass GIDS mag ein sehr militärlastiger think tank sein. Aus den spezifisch deutschen Erfahrungen mag das den ein oder anderen vielleicht nicht gerade beunruhigen, so doch zumindest irritieren.

Doch den Besorgten unter Ihnen möchte ich sagen: Eine militaristische Nabelschau ist das genaue Gegenteil von dem, was wir erreichen wollen.

Wir sollten ohnehin langsam mal dazu übergehen, nicht immer gleich „die große Keule der Geschichte“ herauszuholen. Meine Erfahrung ist vielmehr, dass bei unseren Alliierten und Freunden dieser Reflex ohnehin zunehmend auf Unverständnis stößt, vielmehr wird er häufig – durchaus klar – als „Entschuldigung“ bezeichnet.

Es geht auch nicht um „militärische Wissenschaft“ im Clausewitz'schen Sinne – er wird es mir hoffentlich nachsehen, aber das würde zu kurz greifen.

Wir wollen den kritischen Diskurs – mit unseren jungen Führungskräften, die häufig sowieso die schärfsten Kritiker unserer Organisation sind –, aber eben auch mit Ihnen, mit der Gesellschaft.

Dieser Mut zum Diskurs ist gerade für das nun bereits mehrfach angesprochene mindset von unschätzbare Bedeutung – und nicht nur beim GIDS, sondern in der gesamten Ausbildung an der Führungsakademie.

Die Bundeswehr ist kein Selbstzweck. Sie ist integraler und unverzichtbarer Teil der Exekutive der Bundesrepublik Deutschland. Ihre Angehörigen stehen fest auf dem Boden des Grundgesetzes, haben auf unsere Verfassung geschworen und treten mit ihrem Leben für sie ein.

Soldatinnen und Soldaten sind und bleiben Staatsbürger in Uniform. Was liegt näher, als ihr Wissen und ihren kritischen Geist zu nutzen, dieses heraus- und einzufordern für die Sicherheit unseres Landes?

Frank Walter Steinmeier hat als Bundespräsident auf einer Matinee über Wilhelm von Humboldt folgende Worte gesprochen:

„Wir leben in Zeiten, in denen vieles ins Wanken gerät, in denen Unsicherheit eine wesentliche Erfahrung ist. Manche Menschen fühlen sich überfordert, weil die Welt so kompliziert geworden ist, weil sich der Wandel so rasend schnell vollzieht, weil immer größere Ströme von Informationen auf uns zulaufen. Was kann es in dieser Situation, in der manche Angst haben, sich selbst zu verlieren, Wichtigeres geben als Bildung? Wir brauchen sie mehr denn je, um Halt und Orientierung zu finden, aber auch, um wandelbar zu bleiben, um Schritt zu halten mit den Veränderungen. Wir brauchen sie mehr denn je, um selbstbewusst, gelassen und kreativ mit Unvertrautem umgehen zu können.“¹² Zitatende!

Meine Damen und Herren, dieses klare Votum macht deutlich, dass die durch General de Maizière bereits 1964 festgelegte Basis der Ausbildung an der Führungsakademie – solide Fachlichkeit, charakterliche Lauterkeit und eben jene breite Bildung – absolut nichts von ihrer Bedeutung verloren haben.

¹² Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier zur Eröffnung der Matinee „Wilhelm von Humboldt – ein moderner Zeitgenosse“ am 16. November 2017 in Schloss Bellevue, <http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Frank-Walter-Steinmeier/Reden/2017/11/171116-Wilhelm-von-Humboldt.html>

Wir als Führungsakademie wollen mit zukunftsfähiger Ausbildung und dem GIDS unseren Teil dazu beitragen, dass in der Bundeswehr auch zukünftig Stabs- und Generalstabsoffiziere ihren verantwortungsvollen Dienst für unser Land leisten, in dem diese ohne Rücksicht auf die eigene Karriere, in der Sache hart, jedoch immer ausgewogen und im Ton angemessen, auf allen Ebenen um die beste Lösung streiten, und dann eine getroffene Entscheidung ebenso beherzt umzusetzen – auch und gerade, wenn diese gegen die eigene Empfehlung getroffen wurde.

Dieses ist Kern unserer Bemühungen an der Führungsakademie. Denn nur wenn beides zusammenkommt – klare, unmissverständliche Beratung und loyale Umsetzung – werden wir unserer Verantwortung für unser Land wirklich gerecht.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich darauf, dass es in der nun folgenden Diskussion sicherlich sehr lebhaft wird.

Mut zum Diskurs – und herzlichen Dank!