



## **„Maßstäbe der Führungsauslese“**

**Rede von Bundespräsident Horst Köhler  
beim Festakt aus Anlass  
des fünfzigjährigen Bestehens  
der Führungsakademie der Bundeswehr  
am 14. September 2007  
in Hamburg**

### I.

Es ist mir und meiner Frau eine Freude, heute in Ihrer Mitte zu sein. Ich gratuliere der Führungsakademie der Bundeswehr von Herzen zu ihrem stattlichen Jubiläum. Die Gründungsgedanken der Führungsakademie und ihre Leistungen überzeugen. Sie hat sich vorzüglich bewährt. Ihr Beitrag bleibt unverzichtbar.

Mir ist auch das Motto der Führungsakademie sympathisch: „Mens agitat molem“ – Der Geist bewegt die Materie. Telekinetische Stärke – die wünsche ich mir und allen, die in Deutschland Verantwortung haben. Bewegungsbedürftige Trägheit gibt es genug.

### II.

Geistiges Fundament der Führungsakademie waren und sind erstens das Bekenntnis zur systematischen Bestenauslese, das heißt also: zur Elite, und zweitens die Überzeugung: Militärische Führungskunst setzt mehr voraus als grundsolides militärisches Handwerk: Sie verlangt eine möglichst breite Bildung und wissenschaftliche Schulung.

Systematische Bestenauslese bei Chancengleichheit – davon sind wir in den meisten anderen Lebensbereichen leider weit entfernt. Im öffentlichen Dienst fallen mir als Pendant zur Führungsakademie allenfalls der Eingangstest und die Attachéausbildung des Auswärtigen Am-

tes ein, doch sie stehen am Beginn der beruflichen Laufbahn. In den anderen Bereichen von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft gibt es wohl nichts, was der generalstabsmäßigen Offizierauslese der Bundeswehr an die Seite gestellt werden kann. Im Gegenteil: Nicht wenige Untersuchungen zeigen, wie sehr manche Teileliten sich – ob gewollt oder nicht – selber reproduzieren, mit anderen Worten: sich abschließen gegen leistungsstarke Talente von außen.

Die Bundesrepublik hat sich lange schwer getan mit der Vorstellung, Talent, Leistung und Führungsbereitschaft systematisch ausfindig zu machen und zu fördern. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts hatten alles in allem die deutschen Eliten auf furchtbare Weise versagt – da geriet dann jeder Versuch einer neuen Führungsauslese schnell unter politischen Verdacht. Nur hätte man wohl nach 1945 besser die entgegen gesetzte Folgerung ziehen und viel stärker darauf hinwirken sollen, eine demokratische Leistungs- und Verantwortungselite mit gemeinsamem Wertekanon zu formen. Das setzt natürlich Chancengleichheit schon in der Schule voraus – während bei uns bis heute ein Facharbeiterkind mit gleichen Leistungen nur ein Bruchteil der Chancen eines Akademikerkindes hat, aufs Gymnasium zu kommen, und die Talente der Kinder aus bildungsfernen Schichten und Zuwandererfamilien praktisch brachliegen gelassen werden. Das setzt Universitäten voraus, deren Qualität in Lehre, Forschung und akademischem Zusammenleben bei den Absolventen lebenslange Dankbarkeit stiftet und die Überzeugung, das Gemeinwesen habe ihnen etwas sehr Wertvolles gegeben und erwarte nun mit Recht gerade von den Besten einen hervorragenden Beitrag zum Gemeinwohl – wie es aktuell um die universitäre Vermittlung solcher Gefühle und Haltungen steht, fragen Sie am besten mal Ihre Kinder. Und das setzt mehr Förderung für Hochbegabte voraus als heute, wo die Begabtenförderungswerke nur einen Bruchteil der „high potentials“ eines jeden Jahrgangs erreichen. In allen diesen Bereichen muss unglaublich viel nachgearbeitet werden, um das Humanvermögen unseres Landes zu heben und um die nötige Gemeinsamkeit der Demokraten zwischen denen zu stiften, die nach uns kommen und Führungspositionen übernehmen sollen. Diese nachholende Arbeit hat erst begonnen.

Umso heller erstrahlt vor solchem Hintergrund die Leistung der Bundeswehr und ihrer Führungsakademie. Sie ist dem Ideal der Bestenauslese beispielhaft nahe. Das schließt übrigens militärische Familientraditionen keineswegs aus, sondern lebt im Gegenteil auch von ihnen. Die erfolgreiche Auslese hat in den Führungspositionen, die die NATO zu vergeben hat, immer wieder ihren Ausdruck gefunden. Und Achtung: Diese Bildung einer militärischen Elite ist so eindrucksvoll auch dank der Allgemeinen Wehrpflicht gelungen – eines von vielen guten Argumenten für diesen Dienst.

## III.

Als den zweiten Gründungsgedanken der Führungsakademie habe ich die Überzeugung bezeichnet: Der militärische Führer und vor allem der Stabsoffizier braucht mehr als rein militärisches Können. Er braucht eine breite Allgemeinbildung, fundierte politische Kenntnisse und wissenschaftlichen Geist.

Diese Überzeugung ist mindestens 200 Jahre alt, und mindestens ebenso lange wird ihr widersprochen. Es gibt eben immer hart gesottene Troupiers, die können sich gebildete und politisch kundige Offiziere nur als „gedankenschwer und tatenarm“ vorstellen. Den faktischen Gegenbeweis haben schon die preußischen Heeresreformer persönlich geführt: Bei Groß Görschen im Mai 1813 zum Beispiel kämpften Scharnhorst, Gneisenau und Clausewitz „mit dem Säbel in der Faust“ tapfer mit. Scharnhorst hat dort die Wunde empfangen, an der er wenig später gestorben ist.

Heutzutage wenigstens sollte auch dem letzten klar sein: Der im Sinne der Führungsakademie gebildete Offizier, der über seine Bildung eben nicht seine militärische Entschlossenheit verliert, ist im Zweifel der bessere Soldat, weil er sich besser in der Welt orientieren kann, weil er offener für neue Eindrücke ist und selbständig weiterlernt, weil sein Urteil freier, proportionierter und abgewogener ist, weil er historisches Bewusstsein und also Respekt vor fremden Kulturen hat, weil er artikulierter ist, weil er mehr Empathie aufbringt, ohne sich von ihr lähmen zu lassen, und weil er unduldsamer gegen Unrecht und Gemeinheit wird. Alle diese Qualitäten sind heute wichtiger denn je. Das hat vor allem drei Gründe:

Der erste ist so alt wie unverbraucht: Zu führen sind Bürgerinnen und Bürger in Uniform. Das macht die Führungsaufgabe besonders anspruchsvoll und besonders lohnend. Die Innere Führung will das Optimum an militärischer Leistungsfähigkeit bei einem Höchstmaß an Freiheit und Rechten des einzelnen. Das klang vor fünfzig Jahren revolutionär. Heute entspricht es der selbstbewussten Einstellung, mit der die jungen Leute zur Bundeswehr kommen. Die jungen Soldatinnen und Soldaten wollen dienen, aber sie wollen ernst genommen sein dabei. Die aufgewecktesten von ihnen – und das sind viele! – haben einen untrüglichen Blick dafür, was beim militärischen Führer Fassade ist und was gelebtes Vorbild und selbst erarbeitete Überzeugung. Sie sind versierte Mediennutzer und wollen den Sinn ihrer Einsätze verstehen – worüber man sich nur freuen kann. Je besser ihnen Führung vermittelt wird, desto belastbarer und erfolgreicher folgen sie auch. Und wie die Mannschaften, so das Korps der Unteroffiziere und Offiziere. Es ist ohnehin gute deutsche Tradition, jeden Dienstgrad auch zum Mitdenken auf der nächsthöheren Ebene zu befähigen. Nehmen Sie das zusammen mit dem kritisch-konstruktiven Geist, den die Frauen und Männer als Bürger unserer freiheitlichen Demokratie mitbringen, und Sie haben

eine Führungsaufgabe von formidablen Dimensionen. Sie ist erfolgreich gemeistert worden, auch und gerade in den Jahren der Transformation seit 1990, und das ist ein Erfolg, den die Führungsakademie mit errungen hat.

Aber wie heißt es doch so schön: Wer sich auf seinen Lorbeeren ausruht, trägt sie am falschen Fleck. Die Soldatinnen und Soldaten erwarten von ihren militärischen Führern auch Klartext nach „oben“ und „außen“: hin zu den außen- und verteidigungspolitisch Verantwortlichen, hin zur Öffentlichkeit. Über die Notwendigkeit von Auslandseinsätzen zum Beispiel entscheidet das Parlament, aber es sollte ruhig erfahren, dass sich darüber auch die Soldatinnen und Soldaten ihre Gedanken machen, vor allem wenn sie erleben, dass in einem Einsatzgebiet auch nach Jahren noch keine Fortschritte erzielt wurden oder dass die Zeit, die ihr Einsatz kauft, nicht für den energischen zivilen Aufbau genutzt wird. Da soll Stabsausbildung eben auch ihren Nutzen erweisen: bei der ebenso höflichen wie unmissverständlichen Meldung, was im Argen liegt.

Der zweite Grund, warum die Bedeutung der hier an der Führungsakademie vermittelten Kenntnisse eher noch zunehmen wird: Zu führen ist in einer komplizierter und komplexer gewordenen Welt und in einem viel breiteren Spektrum von Einsatzarten, das von humanitärer Hilfe bis Kampfeinsatz reicht. Die Bundeswehr wurde aufgestellt, um in einem zwischenstaatlichen Krieg den Aggressor niederzukämpfen. Eine solche Bewährungsprobe hatte sie gottlob noch nicht zu bestehen. Doch auch die aktuellen Einsätze stellen sie vor schwierigste Herausforderungen. Die Frontlinien in den heutigen Einsatzgebieten sind viel unübersichtlicher als damals, zwischen NATO und Warschauer Pakt. Nicht selten hängt es gerade von der Umsicht der eingesetzten Verbände ab, ob ein prekärer Friede aufrechterhalten werden kann oder Gewalt losbricht. Es stellen sich viele neuartige Aufgaben der Abstimmung, des Verhandeln, des Überzeugens: vom Gespräch mit Stammesfürsten bis zum Gespräch mit den Offizieren verbündeter Nationen, von der Koordinierung mit zivilen Aufbauhelfern bis zur Motivation von Eltern dazu, ihre Söhne und auch ihre Töchter zur Schule zu schicken. Das alles fordert dem Stabsoffizier eine Fülle unterschiedlicher Fähigkeiten ab, wie sie hier an der Führungsakademie vermittelt werden: politisches Urteilsvermögen und diplomatisches Fingerspitzengefühl, interkulturelle Kompetenz und Sprachkenntnisse, tatenfrohen Mut und die Fähigkeit zur operativen Vernetzung mit den Verbündeten, Kämpfertum und die gewissenhafteste Bemühung, Unschuldige zu schützen und zu schonen. Gerade die Synthese dieser Qualitäten verspricht erfolgreich zu sein. Gewiss, im Zentrum bleibt immer die Fähigkeit, das Feuer an den Feind zu bringen und ihm notfalls unseren Willen mit Gewalt zu diktieren. Und Clausewitz hatte schon recht mit seiner Warnung davor, das eigene Schwert „nach und nach aus Menschlichkeit stumpfer zu machen, bis einmal wieder einer dazwischen-

kommt mit einem scharfen, der uns die Arme beim Leib weghaut“. Aber wir erleben heute Konflikte, in denen das Schwert mehr getragen als geführt sein will und in denen gerade der Einsatz mit dem kleinsten Begleitschaden den größten Erfolg bringt.

Der dritte Grund für den Wert umfassender Bildung, wie sie die Führungsakademie ihren Absolventen nahe bringt und vermittelt, ergibt sich aus der Zusammenschau der zwei erstgenannten: Es kommt in den Einsätzen der Bundeswehr immer mehr und immer entscheidender auf jeden einzelnen Bürger in Uniform an. Nochmals Clausewitz: Im Gebirge und beim Gefecht in unübersichtlichem Gelände sei jeder Handelnde stärker sich selbst überlassen. Diese Beobachtung lasse sich fortsetzen und ein Heer in eine große Schützenlinie aufgelöst denken, „wo jeder Soldat seine eigene Schlacht liefert“. Diesem nur gedachten Zustand nähert sich heutzutage oft die Einsatzwirklichkeit: Da operieren kleine Einheiten weitgehend auf sich gestellt in einem Umfeld, in dem der Gegner nur schwer auszumachen ist und die Zivilbevölkerung als Deckung benutzt. Zugleich herrschen die Regeln eines Medienzeitalters, in dem schon eine einzige Fehlentscheidung entsprechende Bilder und weltweite politische Erschütterungen auslösen kann. Unter solchen Bedingungen müssen schon Patrouillenführer unter Ungewissheit und Zeitdruck Entscheidungen von großer Tragweite treffen, und angesichts der möglichen und nötigen kurzen Reaktionszeiten trifft erst recht die Offiziere eine immense Verantwortung, für die eigenen Leute und für den politischen Gesamtzusammenhang des jeweiligen Einsatzes. Die Bundeswehr ist darauf gut vorbereitet: durch ihre Tradition der Auftragstaktik; durch Soldatinnen und Soldaten, die als Bürger in Uniform das Mitdenken nicht lernen mussten, sondern niemals abgezogen bekamen und darum auch ein besonders gutes Verständnis für die politischen und kulturellen Zusammenhänge am Einsatzort entwickeln; und durch Stabsoffiziere, die das Militärische in seine Zusammenhänge einzuordnen wissen und auch darum ihre Untergebenen überzeugend und erfolgreich führen können.

#### IV.

In dem Zusammenhang zwei Zwischenbemerkungen: Die Einsatzerfahrung verändert natürlich die Bundeswehr, und sie verändert hoffentlich das öffentliche Bewusstsein.

Die Bundeswehr erlebt den Wechsel von den Jahrgängen, die allein vom Dienst in der Verteidigungsarmee im Frieden geprägt wurden, zu den Jahrgängen der Armee im Einsatz. Diese wiederum sind unterscheidbar in die, die im Auslandseinsatz standen oder stehen, und in die, die allein in der Heimat Dienst tun. Die Einsatzerfahrung war für die Bundeswehr als Ganze ein nützlicher „reality check“, das hat sich längst erwiesen, und sie hat sich ihm vollauf gewachsen gezeigt. Ich wünsche ihr freilich auch, dass nicht einmal ansatzweise „zwei Bun-

deswehrkulturen“ entstehen – die derjenigen, die „draußen“ waren, und die der anderen. Das zu verhüten ist auch eine wichtige Führungsaufgabe.

Zugleich gilt es, gemeinsam darauf zu achten, dass die Auslandseinsätze die Truppe nicht innerlich von der Gesellschaft als ganzer entfernen. Was die Familien der Soldatinnen und Soldaten anlangt, sehe ich diese Gefahr nicht. Sie sind den Bundeswehrangehörigen ein starker Rückhalt. Sie fragen übrigens dringlicher als andere, ob die politisch Verantwortlichen, allen voran der Deutsche Bundestag, immer überzeugende Gründe haben, unsere Truppen in den Einsatz zu schicken. Aber der übergroße Rest der Gesellschaft legt mit Blick auf die Bundeswehr noch immer jenes freundliche Desinteresse an den Tag, das ich vor zwei Jahren bei der Kommandeurtagung der Bundeswehr kritisiert habe. Es mag wie damals gesagt gutartig sein, aber es wirkt auch ein wenig verschlafen und unerwachsen. Wir Deutsche haben ein gesundes Eigeninteresse daran, in Fragen der Außen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitik wacher und kompetenter zu werden; die politisch Verantwortlichen brauchen entsprechenden Kontroll- und Nachfrage- druck; und die Bundeswehr hat einen starken gesellschaftlichen Rückhalt verdient, wie er nur erwachsen kann aus dem klaren Wissen um den Sinn der Einsätze und um die Größe des Einsatzes.

Ich wünschte mir darum, dass auch die hohen Offiziere der Bundeswehr noch stärker darauf hinwirken, die nötige außen- und sicherheitspolitische Debatte in Gang zu bringen. Dafür bringen sie exzellente Voraussetzungen mit, denn ihre Ausbildung und ihre Erfahrungen auf diesen Gebieten sind einzigartig. Ich kann Sie alle nur ermutigen, den Dialog insbesondere mit den Führungspersönlichkeiten aus anderen Lebensbereichen zu suchen, denn auch denen darf nicht gleichgültig sein, vor welchen äußeren Herausforderungen Deutschland und die westlichen Demokratien stehen. In einer jüngeren Studie heißt es, die militärische Elite sei Teil des kommunikativen Netzwerks der deutschen Eliten, stehe aber eher an dessen Rand. Ich kann nur sagen: Nehmen sie von dort aus das Führungspersonal in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft tüchtig in die Zange (immer mit dem gebührenden Charme natürlich)! Auch damit erweisen Sie unserem Land einen großen Dienst. Und ich habe gelesen, dass die Führungsakademie schon sicherheitspolitische Seminare für Vertreter der Kirchen, Gewerkschaften, Parteien und Medien angeboten hat. Der Bedarf für solche Angebote kommt mir riesig vor.

## V.

Das Prinzip der Bestenauslese und eine übers Militärische hinausreichende Bildung und wissenschaftliche Geistesschulung sind das Fundament der Führungsakademie. Die tragenden Pfeiler ihrer täglichen

Arbeit sind Internationalität und die multinationale und teilstreitkräfteübergreifende Zusammenarbeit.

Vor ein paar Tagen lief im Fernsehen der amerikanische Spielfilm „Apollo 11“. Darin fällt ein schöner Satz, den ich hier nur ungefähr, aus dem Gedächtnis, zitieren kann: Die Menschheit habe mit der Mondlandung weniger den Mond entdeckt als vielmehr die gemeinsame **eine** Welt. „Als Poesie gut“, könnte man sagen, aber darauf ließe sich mit Fug und Recht erwidern: „Auf Poesie ist die Sicherheit der Nationen gegründet.“ Denn wer sich mit Fragen der so genannten global governance beschäftigt, erkennt bald: Es gibt keine vernünftige Alternative zur multilateralen Zusammenarbeit im Rahmen und unter dem Mandat der Vereinten Nationen, wenn es um die Bewahrung oder Wiederherstellung von Frieden und Sicherheit geht.

Aus dieser Erkenntnis zieht die Führungsakademie der Bundeswehr schon seit 1962 richtige und wichtige Konsequenzen: Sie hat sich damals für Offiziere aus aller Welt geöffnet und ist seither von Soldatinnen und Soldaten aus mehr als 100 Staaten besucht worden. Demnächst werden es mehr als 2.100 ausländische Gäste sein, die hier einen Lehrgang absolviert haben; und viele von ihnen haben danach in ihren Heimatländern militärische und nichtmilitärische Spitzenpositionen übernommen. Das zeigt zum einen, welchen exzellenten Ruf die „Fü-Ak“ weltweit genießt; und es zeigt zum anderen, wie sich gute Außen- und Verteidigungspolitik auch treiben lässt: indem man die kameradschaftliche Verbundenheit und professionelle Hochachtung ausländischer Spitzenoffiziere gewinnt und sie etwas von unserer Führungsphilosophie mit hinausnehmen lässt in alle Welt. Das ist geglückte, nachhaltige Kommunikation, und global governance ist nur ein anderes Wort dafür.

Natürlich soll diese Kommunikation erst recht mit unseren Verbündeten in Europa und in der NATO gelingen. Da üben wir schon seit langem – sind wir weit genug? Manchmal höre ich, es könnten Deutsche und Franzosen nicht gemeinsam Streife laufen, weil die Regeln über den Waffeneinsatz unabstimmbar verschieden seien. Manchmal höre ich, ein deutscher Divisionskommandeur könne seinen amerikanischen Kameraden auf dem Handy, aber nicht per Funk erreichen, weil mit unterschiedlicher Technik gearbeitet werde. Manchmal höre ich, es herrsche an manchen Einsatzorten ein solches Neben- und Durcheinander an Kopfstellen und Repräsentanten und nationalen Stäben und Einsatzphilosophien, dass es der berühmten Sau graust.

Immerhin, wir machen Fortschritte bei manchen Beschaffungsvorhaben, bei den Sprachkenntnissen und bei standardisierten Planungsprozessen, wie sie auch hier an der Führungsakademie geübt werden. Aber geht das alles rasch genug? Und wenn nicht: Was kann gerade im Verbund der nationalen Militärakademien dazu beigetragen werden, die Verhältnisse zu bessern? Und jedenfalls: Wir Deutsche

können dabei mit dem Konzept der Inneren Führung und mit unserer exzellenten Stabsausbildung attraktive Beiträge leisten.

Mehr Gemeinsamkeit – das fordern die neuen Aufgaben auch von den Stabsoffizieren der Teilstreitkräfte. Diese entdecken gewissermaßen erst im gemeinsamen Einsatz gegenseitig ihre Fähigkeiten so ganz. Darum ist es gut, dass seit nun fast drei Jahren die Offiziere von Heer, Marine und Luftwaffe in einem gemeinsamen Lehrgang ausgebildet werden. Die Neuordnung der Stabsoffiziersausbildung hat zugleich ein flexibles und gutes Angebot zum lebenslangen Lernen formuliert – gut so, auch darauf kommt es zunehmend an.

Joint Operations – das soll aber kein Nachhilfeunterricht in gegenseitiger Kannibalisierung sein. Friedrich der Große hat einmal aus dem Siebenjährigen Krieg an einen Freund geschrieben, er fühle sich wie ein Geiger, dem eine Saite nach der anderen abmontiert werde. Dieses Gefühl sollte die Bundeswehr niemals beschleichen. Gewiss ist Strategie „ein System von Aushülfen“, und gewiss wird gerade im Auslandseinsatz niemand auf Sollstärken pochen dürfen, wenn das vorhandene Gerät zur Auftragserfüllung ausreicht. Solche luxuriösen Anwendungen hat die Truppe aber meines Wissens ohnehin sehr selten. Was die Soldatinnen und Soldaten im Einsatz jedoch erwarten dürfen, worauf sie einen Anspruch haben, das sind zum Beispiel ausreichende nationale Lufttransportkapazitäten und das ist ausreichend schnell ausreichend schweres Gerät für den Fall, dass es doch einmal knüppeldicke kommt, wo nur leichte Schauer vorhergesagt waren. Auch da stellen sich Führungsaufgaben im Sinne klarer Aussprache, woran Mangel herrscht. Clausewitz rühmt die „geräuschlose Harmonie des ganzen Handelns“ als Ausweis wahrer Feldherrnkunst. Ich sage Ihnen: Beschaffungsfragen hatte er da nicht im Sinn.

## VI.

Die Führungsakademie der Bundeswehr steht in einer großen Tradition – derjenigen der Allgemeinen Kriegsschule von 1810, der Schwester der Humboldt-Universität. Die Führungsakademie hat für die Bundeswehr schaffen helfen, was anderen Eliten oft fehlt: eine Schar von Führungspersönlichkeiten, die durch persönliche Leistung, ein gemeinsames Ethos und einen starken „sense of purpose“ zusammengehalten wird. Der Weg dahin war beileibe keine Kutschfahrt, aber die konzeptionelle Anstrengung und der Einsatz derer, die hier lehrten und lernten, er hat sich gelohnt.

John F. Kennedy hat in seiner Amtsantrittsrede vom Kampf gegen die Feinde der Menschheit gesprochen, gegen Tyrannei, Armut, Krankheit und Krieg. Er nannte diesen Kampf ein langes Ringen im Zwielficht, jahrein, jahraus. Das Ringen dauert an. Es braucht Offiziere, wie sie die Führungsakademie der Bundeswehr hervorbringt.