



75 Jahre  
Demokratie  
lebendig



Deutscher Bundestag  
Enquete-Kommission Lehren  
aus Afghanistan für das künftige  
vernetzte Engagement  
Deutschlands

---

## Kommissionsdrucksache 20(28)51

---

**Brigadegeneral a. D. Armin Staigis**

**Zusätzliche Stellungnahme\***

**Öffentliche Anhörung**

**zum Thema**

**„Strategiefähigkeit, Strategieentwicklung und  
Operationalisierung für internationales  
Krisenmanagement“**

**am Montag, 13. Mai 2024**

---

\* Die zusätzliche Stellungnahme hat der Sachverständige nachträglich am 27. Mai 2024 eingereicht.



**Schriftliche Stellungnahme zur Öffentlichen Anhörung am 13. Mai 2024 zum Thema**

**„Strategiefähigkeit, Strategieentwicklung und Operationalisierung für internationales Krisenmanagement“**

Armin Staigis, Brigadegeneral a.D.

Die Enquete-Kommission hat mich gebeten, die folgenden Leitfragen zu beantworten:

1. Wie begreifen/definieren Sie Strategiefähigkeit, und was braucht es, damit Strategie als Scharnier zwischen Ziel und konkreter Operationalisierung fungieren kann?
2. Inwiefern zeugen die existierenden strategischen Eckpunktepapiere der Bundesregierung für den Bereich Internationales Krisenmanagement von Strategiefähigkeit, und geben sie ausreichend operationalisierbare Handlungsleitlinien vor? Wo sehen Sie Defizite und Handlungsbedarf, um Strategiefähigkeit zu stärken?
3. Welcher organisatorischen, institutionellen und fiskalischen Innovationen bedarf es in Deutschland, um im Sinne des Vernetzten Ansatzes und trotz Existenz des Ressortprinzips Strategiefähigkeit auszubilden, vorzuhalten und operativ umzusetzen?
4. Sie sagten vor einigen Jahren (2017), dass eine Sicherheitsstrategie für Deutschland wenig zielführend sei und es einer Strategie für jede Krise und jeden Konflikt bedürfe, in der Ziele, Instrumente und Ressourcen aufeinander abgestimmt werden – einbezogen in den multinationalen Rahmen deutscher Sicherheitspolitik. Welche Rolle sehen Sie hierbei a) für den Deutschen Bundestag, b) die Ressorts, c) die Bundesregierung ressortübergreifend und d) nichtstaatliche deutsche Akteure?

Nachfolgend werden die Leitfragen mit vier Thesen und deren Begründungen adressiert, wobei die Thesen inhaltlich zunächst die konzeptionelle Dimension, dann die institutionellen bzw. organisatorischen Fragestellungen und abschließend die bildungspolitische Anforderung behandeln.

Den Thesen voran stelle ich drei Vorbemerkungen:

1. Meine Ausführungen haben ihre Grundlage in den Erkenntnissen und Erfahrungen beruflicher Praxis an der Schnittstelle von Politik und Streitkräften im Zusammenwirken mit weiteren Akteuren im Krisenmanagement und in der Reflexion darüber in der Lehre an der Bundesakademie für Sicherheitspolitik.
2. Dabei konzentriere ich mich auf die nationale politisch-strategische Ebene, dort wo die „Architekten“ den Plan entwickeln und vorgeben oder vorgeben sollten für die

operative und taktische Ebene, also den „Ingenieuren, Meistern und Facharbeitern“ für deren Umsetzung.

3. Wenn die Enquete-Kommission in ihrem Zwischenbericht die Begriffe „vernetzter Ansatz“ oder „vernetztes Engagement“ nutzt, so verwende ich dafür in meinen Ausführungen den Begriff „Integrierte Sicherheit“ aus der Nationalen Sicherheitsstrategie in seiner weitgefassten Definition.

### **These 1**

**Eine Strategie muss Ziele definieren, die Wege aufzeigen, wie man diese Ziele erreichen will, und beschreiben, welche Mittel dazu erforderlich sind.**

**Die im Juni 2023 herausgegebene Nationale Sicherheitsstrategie setzt zwar klare Ziele in einem breiten Ansatz von Sicherheitspolitik, aber es fehlen die Folgerungen, wie diese Ziele erreicht und durchgesetzt werden sollen.**

**Deshalb müssen umfassend angelegte Herangehensweisen zur „Integrierten Sicherheit“ in einem Folgeschritt der Strategiebildung entwickelt werden, mit denen die Wege zur Zielerreichung aufgezeigt werden. Dieses Erfordernis ist in der Strategiedebatte immer noch nicht hinreichend anerkannt.**

Der Erarbeitung einer Nationalen Sicherheitsstrategie stand ich zunächst grundsätzlich kritisch gegenüber. Es bestand die Gefahr, dass man sich nach langen Debatten in Allgemeinplätzen verlieren würde, denen (fast) alle zustimmen könnten, die jedoch im konkreten Anwendungsfall nicht weiterhelfen würden.

Als Ergebnis des Auftrags aus dem Koalitionsvertrag der jetzigen Bundesregierung sehen wir erstmals(!) in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland zwar eine Nationale Sicherheitsstrategie mit einer umfassenden, alle Felder der Sicherheitspolitik abdeckenden Lageanalyse und daraus schlussfolgernd klaren Zieldefinitionen.

Es fehlt jedoch ein wesentliches Element als Voraussetzung für gesamtstaatliches, „integriertes“ Handeln, es fehlt an der konkreten Operationalisierung, an dem „Wie“ der Umsetzung, letztlich der Definition der Wege zur Zielerreichung.

Dazu bedarf es vereinbarter Leitlinien und Strukturen zur Integrierten Sicherheit, für die Bundesregierung, im Zusammenwirken innerhalb der föderalen Ordnung der Bundesrepublik Deutschland, mit dem Deutschen Bundestag, dem Bundesrat, aber auch den zivilgesellschaftlichen Institutionen, um „wehrhaft“, „resilient“ und „nachhaltig“ werden zu können. Es geht um die Qualität des Regierens durch Responsivität, Inklusivität, Transparenz und Nachvollziehbarkeit unter höchst komplexen und interdependenten Rahmenbedingungen in jeder Krise und jedem Konflikt.

In der Nationalen Sicherheitsstrategie ist im Schlussabschnitt „Integrierte Sicherheit gemeinsam gestalten“ deren Weiterentwicklung und Umsetzung mit dem Deutschen Bundestag, den Bundesländern und den Bürgerinnen und Bürgern grundsätzlich angelegt. Hier gilt es anzusetzen, gerade um diesen wichtigen fehlenden Teil, die Operationalisierung der Strategie, zu entwickeln und zu vereinbaren.

Die Notwendigkeit hierzu ist in der strategischen Debatte in Deutschland, insbesondere auch in der Wissenschaft, immer noch nicht im ausreichenden Maße erkannt, trotz der klar erkennbaren Defizite in bisherigen Krisen und Konflikten. Eine Auflistung der Fehler und Versäumnisse reicht hier von den Einsätzen auf dem Balkan, in Afghanistan und Mali bis hin zu der Flüchtlingskrise des Jahres 2015 und der Pandemiebekämpfung Anfang dieses Jahrzehnts.

## **These 2**

**Als weiteren Folgeschritt bedarf es einer Strategie der „Integrierten Sicherheit“ für jede Krise und jeden Konflikt, in der kohärent und kompatibel Ziele, Instrumente und Ressourcen aufeinander abgestimmt werden, unter Berücksichtigung der Verankerung deutscher Sicherheitspolitik im multinationalen Rahmen.**

**Dies gilt für alle Phasen, von der Konfliktprävention, über die Krisen- und Konfliktbewältigung bis hin zur Friedenskonsolidierung und bedarf daher der ständigen Fortschreibung und einer kontinuierlichen Wirkungsanalyse.**

**Es muss Anwendung finden nicht nur in den Aufgaben des Internationalen Krisenmanagements, sondern gleichermaßen bei der Landes- und Bündnisverteidigung, wo es gerade jetzt von besonderer Wichtigkeit ist.**

Jeder Fall bedarf der frühzeitigen Einzelbetrachtung, wenn Deutschland und seine Verbündeten davon betroffen sind. Ein „Hineinschlittern“ in Krisen muss, wo immer möglich, vermieden werden, durch strategische Vorausschau und eine frühzeitige ressortübergreifende integrierte Strategieentwicklung, die ständig fortgeschrieben und in dessen Prozess zeitgerecht die notwendigen politischen Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden. Dabei ist bei Vergleichen und der Übertragung von Lehren besondere Vorsicht geboten, Unterschiede sind zu analysieren und zu beachten, denn jede Krise, jeder Konflikt ist anders und erfordert deshalb auch bei einem hohen Maß an Flexibilität differenziertes Handeln.

Dies hat unter Berücksichtigung der multinationalen Einbindung und Verpflichtungen zu erfolgen – ein Imperativ deutscher Außen- und Sicherheitspolitik. Abstimmungsprozesse und Entscheidungsfindungen in multinationalen Organisationen sind komplex und zeitaufwändig. Neben der Einbringung nationaler Ziele, Wertvorstellungen und Interessen wird es dabei auch immer darauf ankommen, den Ansatz Integrierter Sicherheit im multinationalen Rahmen mit zu gestalten und voranzubringen, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Fähigkeiten und Mittel von NATO, EU und VN. Gerade deshalb ist es so wichtig, auf der nationalen politisch-strategischen Ebene seine eigenen „Hausaufgaben“ gemacht zu haben, als Voraussetzung für das eigene Vorgehen im multinationalen Rahmen.

Weiterhin sind bei der Strategiebildung im fortlaufenden Prozess des Internationalen Krisenmanagements auch die betroffenen Staaten und deren Bürger mit und über deren zivilgesellschaftlichen Institutionen in die Entscheidungsfindung und deren Umsetzung mit einzubeziehen, wo immer es möglich ist und zur Zielerreichung beitragen kann. Man sollte die Geschichte des Landes/der Länder kennen, insbesondere die Traumata der lokalen Bevölkerung. Es ist sich bewusst zu machen, dass man von außen kommt, immer als der „Fremde“ wahrgenommen wird und sich gerade deshalb von Machbarkeitsillusionen fernhalten und massive Überreaktionen vermeiden muss.

Ein konzeptioneller Ausgangspunkt bei der Strategiebildung in einer Krise könnten die Mandate zum bewaffneten Einsatz der Bundeswehr sein, gerade unter Einbeziehung des Deutschen Bundestages. Hier werden in einem sicherheitspolitischen Gesamtrahmen Ziele, Aufgaben und Ressourcen des militärischen Einsatzes definiert und entschieden. Beim Ansatz Integrierter Sicherheit muss dies inhaltlich viel weiter gefasst werden – es bedarf einer Gesamtstrategie unter Einbeziehung aller notwendigen und verfügbaren Instrumente. Ein wichtiger Effekt eines solchen Ansatzes könnte sein, dass sich die Parlamentarier in stärkerem und umfänglicherem Maße auf ihre politisch-strategische Verantwortung bei der Kontrolle der Exekutive konzentrieren.

In diesem Kontext wäre auch über die Finanzierung von Maßnahmen des Krisen- und Konfliktmanagements nachzudenken. Dies ist bis heute immer noch von Ressortdenken geprägt. Es wäre zu überlegen, ob zumindest für sogenannte „Anfangsoperationen“ ein gesonderter Einzelplan im Bundeshaushalt vorgehalten wird, um die Kostenfrage ganzheitlich zu betrachten. Denn eine ausreichende Finanzierung entscheidet wesentlich über den zeitgerechten Beginn und letztlich mit über Erfolg oder Misserfolg eines Krisenengagements.

In den Zusammenhang von Strategie und deren Umsetzung gehört die Thematik der Wirkungsanalyse oder Evaluierung, mit der Folge notwendiger Korrekturen, Anpassungen und Nachsteuerungen, unter Einbeziehung aller Akteure, besonders auch der nichtstaatlichen. Dies gilt besonders für die politisch-strategische Ebene. Eine Referentin im Auswärtigen Amt hat die Problematik schon vor Jahren im Review-Prozess des Amts sehr treffend auf den Punkt gebracht: „Uns fehlt ein Kanal zu sagen, was falsch läuft.“ Ebenso wichtig ist jedoch, dass die politisch Verantwortlichen bereit sind, Fehler zuzugeben und Korrekturen zu veranlassen.

In Bezug auf eine ressortübergreifende Kontrolle der aufgezeigten möglichen Maßnahmen durch die Legislative bedarf es im Deutschen Bundestag eines neu zu bildenden koordinierenden Gremiums. Die bisherige Praxis der jeweiligen separaten Behandlung in den bisherigen ständigen Ausschüssen oder die praktizierten gemeinsamen Sitzungen des Auswärtigen Ausschusses mit dem Verteidigungsausschuss entsprechen nicht den weiter gefassten Notwendigkeiten der Integrierten Sicherheit. Zur Begleitung und Kontrolle des exekutiven Handelns bedarf es der Bildung eines übergreifenden gemeinsamen Ausschusses, in dem das integrierte Vorgehen der Bundesregierung nachvollzogen und ggf. über Beschlussvorlagen für den Deutschen Bundestages verändert oder angepasst wird.

All das zu dieser These Ausgeführte darf seine Anwendung nicht nur im Internationalen Krisenmanagement finden, sondern hat gerade heute in der Landes- und Bündnisverteidigung vordringliche Relevanz. Hier haben der vernetzte Ansatz bzw. die vernetzte Sicherheit schon in den Achtziger Jahren in der Gesamtverteidigung der Bundesrepublik (West) im Rahmen der NATO-Vorneverteidigung ihren Ursprung. Landes- und Bündnisverteidigung heute mit ihren vielschichtigen Dimensionen – Forward Presence im Osten Europas, „Drehscheibe Deutschland“ als Verstärkungsbasis sowie geografische nicht mehr eingrenzbar Risiken und Bedrohungen, einschließlich des Cyber- und Informationsraums – verdeutlichen sowohl im

NATO-Bündnisrahmen als auch für die EU und national für unser Land die Notwendigkeit Integrierter Sicherheitsansätze nachdrücklich.

### **These 3**

**Wenn ein Nationaler Sicherheitsrat als Führungs- und Strukturelement in Deutschland politisch nicht realisierbar ist, sollten andere Optionen zur Stärkung der Umsetzung Integrierter Sicherheit unter Berücksichtigung der verfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen entwickelt und implementiert werden.**

**Folgende Optionen könnten dabei erwogen werden:**

- **Stärkung des Bundessicherheitsrats in seiner Führungs- und Koordinierungsfunktion**
- **Einrichtung vertikaler Koordinierungs- und Steuerungsorgane mit festgelegten Mechanismen innerhalb der Bundesregierung**
- **Einrichtung eines Gemeinsamen Lage- und Analyseentrums der Bundesregierung zum sicherheitspolitischen Krisen- und Konfliktmanagement**
- **Ausbau der Dialogforen mit nichtstaatlichen Akteuren**

Schon lange vorher und besonders im Kontext der Erarbeitung der Nationalen Sicherheitsstrategie ist die Frage der Bildung eines Nationalen Sicherheitsrats intensiv diskutiert worden, konnte aber auch in der derzeitigen Bundesregierung nicht einer einvernehmlichen Lösung zugeführt werden. Deshalb hat man diese institutionell-organisatorische Frage in der Sicherheitsstrategie ausgespart, was deren Operationalisierung zusätzlich erschwert. Die Gründe hierfür liegen in unserer Verfassung, dem Grundgesetz, in dem Macht nach den Erfahrungen von Weimar dezentralisiert ist, so durch das Ressortprinzip des Artikel 65 GG und durch die föderale Struktur der Bundesrepublik Deutschland. Hinzu kommt die Tatsache, dass in der Geschichte des Landes, von einer Ausnahme abgesehen, die Bundesregierungen von Koalitionen der Parteien gebildet wurden, wobei die jeweiligen Bundesminister sehr auf die Wahrung ihrer Ressortzuständigkeit achten.

Die Bildung eines Nationalen Sicherheitsrats im Bundeskanzleramt ist sicher eine mehr als angemessene Lösung für die Verwirklichung von Integrierter Sicherheit, aber erscheint derzeit und auf absehbare Zeit nicht realisierbar. Diese jetzigen politischen und verfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen, die auch historisch gewachsen sind, sollten daher zum Ausgangspunkt von Überlegungen gemacht werden. Auf dieser Grundlage wären implizit aus dem Bestehenden heraus, vielleicht auch in mehreren Schritten auf einem eher indirekten Weg eine optimierte Führung und die dazu erforderlichen Strukturen auf politisch-strategischer Ebene erreichbar. Hierzu könnten nachfolgend genannte Optionen erwogen, geprüft und (weiter)entwickelt werden:

- **Stärkung der Führungs- und Koordinierungsfunktion des Bundeskanzleramts unter Nutzung und Ausbau des bereits bestehenden Bundessicherheitsrats: Bei Beachtung des Ressortprinzips muss in der konkreten Umsetzung von Integrierter Sicherheit in der Exekutive jemand der strategische Impulsgeber sein und zeitgerecht Entscheidungen herbeiführen. Das kann nur im Bundeskanzleramt geleistet werden, jedes Ressort ist**

damit, schon allein von den Kompetenzen her betrachtet, überfordert. Beispiele, wo dieses dann zu spät mit Ad-hoc Lösungen versucht worden ist, sind die Flüchtlingskrise von 2015 und die Pandemiebekämpfung zu Beginn dieses Jahrzehnts. Auch die Bildung des Sicherheitskabinetts als entscheidungsbefugter Kabinettsausschuss nach Beginn des russischen Angriffskrieges in der Ukraine ist ein solcher weiterer Ad-hoc Schritt, der in eine pragmatisch richtige Richtung weist, aber zu kurz greift. Es bedarf konsequenter strukturell-organisatorischer Vorkehrungen zur Krisen- und Konfliktbewältigung im Bundeskanzleramt unter Nutzung des Bundessicherheitsrats.

- Vertikale, eingeübte Steuerungsorgane und -mechanismen innerhalb der Bundesregierung zur Entscheidungsvorbereitung, koordiniert durch einen gestärkten Bundessicherheitsrat: Es gibt diese Koordinierungsgremien bereits, sehr vereinzelt, unstrukturiert und überwiegend nur auf Ad-hoc-Basis. Es gilt hier, ein strukturiertes System verschiedener Hierarchieebenen zu bilden, in denen man sich kennt und Mechanismen einüben kann, um die politisch zu treffenden strategischen Entscheidungen vorzubereiten und deren Umsetzung koordinieren und kontrollieren zu können.
- Die Einrichtung eines Gemeinsamen Lage- und Analyseentrums der Bundesregierung zur sicherheitspolitischen Krisen- und Konfliktbewältigung: Dieser Vorschlag reicht über die Vernetzung von Lagezentren und die Teilung und Bündelung von Informationen hinaus. Ein Diplomat betrachtet eine krisenhafte Entwicklung anders als ein Soldat; ein Vertreter des BMZ oder ein Beamter des Finanz- oder des Gesundheitsministeriums bewerten sie wiederum anders und kommen zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen, um nur einige Akteure zu benennen. Es gilt, diese Sichtweisen personell und organisatorisch zusammenzuführen, um eine gemeinsame gesamtstaatliche Analyse zum Ausgangspunkt des politischen Handelns machen zu können. In einem weiteren Schritt ließe es sich zu einer Planungskapazität erweitern. Es erfordert personelle Ressourcen, die man aber durchaus begrenzen kann und die sich auf der Zeitachse als besonders effektiv erweisen dürften. Dann bliebe die Frage nach der strukturellen Eingliederung. Sinnvoll wäre eine Ein- bzw. Angliederung an den Bundessicherheitsrat im Bundeskanzleramt. Wenn man eine solche Zentralisierung vermeiden will, könnte man diese Institution auch frei ressortübergreifend anlegen.
- Bildung von Dialogforen mit nichtstaatlichen Akteuren: Nichtstaatliche Akteure wie Verbände, Unternehmen, Gewerkschaften, Medien und soziale Netzwerke, Interessengruppen und Nichtregierungsorganisationen beeinflussen politische, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen in erheblichem Maße, gerade auch in Krisen- und Konfliktlagen. Die Exekutive, aber auch die Legislative, sind daher aufgefordert, diese Akteure in den Dialog und in die Zusammenarbeit einzubinden, in viel größerem Ausmaß als das bisher geschehen ist. Dadurch kann ein erheblicher Erkenntniszugewinn erzielt werden, weil hier häufig aus einer ganz anderen Perspektive analysiert wird und andere Schlussfolgerungen gezogen werden. Auch die Aufnahme von Vertretern in ein Gemeinsames Lage- und Analysezentrum sollte erwogen werden, um deren Expertise hier mit berücksichtigen zu können.

Diesen Einzelvorschlägen ist eine wichtige Schlussbemerkung anzufügen: Die strukturellen Erwägungen müssen den inhaltlich-konzeptionellen Überlegungen – wie in den Thesen 1 und 2 aufgezeigt – nachgeordnet werden, sie müssen diesen folgen und darauf basieren. Deshalb können die aufgezeigten Optionen auch nur Ausgangsüberlegungen und vorläufig sein. Die Weiterentwicklung der Nationalen Sicherheitsstrategie und deren Ergebnisse zur



Operationalisierung der Integrierten Sicherheit bilden die Grundlagen zu Strukturen und Mechanismen - und nicht andersherum, wie zu häufig bei Reformvorhaben zu beobachten.

#### **These 4**

**Es bedarf einer Weiterentwicklung der ressortübergreifenden Aus- und Fortbildung von Führungskräften sowie eines Konzepts zum Personalaustausch zwischen den Ressorts der Bundesregierung, den Bundesländern und dabei auch der Einbeziehung von Vertreterinnen/Vertretern nichtstaatlicher Institutionen.**

Wir haben in Deutschland im akademischen Bereich eine umfassende Erstausbildung zum Berufseinstieg. Diese wird auf dem weiteren beruflichen Lebensweg nicht hinreichend durch eine gezielte Fortbildung im Sinne des „Lebenslangen Lernens“ konsequent fortgesetzt. Es gibt in unserem Land, gerade im Vergleich zum angelsächsischen Bereich, keine „Kultur der Fortbildung“. Dies gilt besonders für den staatlichen Bereich, wo es klar definierte Voraussetzungen für den beruflichen Einstieg gibt, aber keine weiteren Qualifikationsanforderungen für den Aufstieg in Führungspositionen, mit Ausnahme der Bewährung in vorausgegangenen Verwendungen. Ein Fordern und Fördern finden hier weitestgehend nicht statt. Besonders prekär ist es sowohl in der Aus- und Fortbildung hin zum strategischen Denken, also der Strategiefähigung und Strategiebildung. Abgesehen von einigen wenigen Universitäten und deren dort besonders engagierten Lehrstuhlinhabern wird man im wissenschaftlichen Bereich kaum fündig. In staatlicher Verantwortung ist die Arbeit der Bundesakademie für Sicherheitspolitik bei der Strategiefähigung im Sinne der Integrierten Sicherheit hervorzuheben, sie leidet aber weiterhin an einer unzureichenden personellen Besetzung und gezielter Auswahl der Seminarteilnehmer, insbesondere durch die Ressorts der Bundesregierung. Die Akademien der Ressorts, z.B. die Führungsakademie der Bundeswehr, können diese Defizite in der Fortbildung von Führungspersonal nicht kompensieren.

Das ist auch deshalb von besonderer Relevanz, weil wir uns bewusst sein sollten, ob staatlich oder nichtstaatlich tätig, dass wir aus unterschiedlichen „Welten und Kulturen“ kommen, verschieden sozialisiert sind, sehr unterschiedlichen Denkmustern unterliegen, ja, wir sprechen teilweise eine andere Sprache, trotz gleicher Muttersprache. Das gilt schon für die Ressorts der Bundesregierung und erst recht bei Vertretern der zivilgesellschaftlichen Institutionen. Es betrifft nicht nur die kognitive, sondern ganz besonders die emotionale Ebene, das Verstehen wollen des Anderen, das Eingehen auf das Gegenüber. Im Kern geht es um Vertrauensbildung und Empathie.

Das kann nicht erzwungen werden; es muss wachsen. Es müssen dafür „Räume“ geschaffen und „Zeit“ dafür gegeben werden. Deshalb sind gemeinsame Aus- und Fortbildung und ein intensiver Personalaustausch so wichtig. Hier wird gelernt, sich selbst in das Ganze einzuordnen, den anderen zu verstehen und zu respektieren, Vertrauen zu schaffen, und die für das Zusammenwirken so wichtigen Netzwerke zu bilden und zu pflegen. In diesem Kontext ist die Einbeziehung von nichtstaatlichen Akteuren in diese Fortbildungsprozesse von äußerster Wichtigkeit, besonders zur Reflexion durch die staatlichen Verantwortungsträger. Das zeigen die bisherigen Erkenntnisse und Erfahrungen an der Bundesakademie für Sicherheitspolitik eindrucksvoll.

Weiterhin gehört in den Zusammenhang von Aus- und Fortbildung ein Einüben, das Beüben von Strukturen und Mechanismen auf der politisch-strategischen Ebene. Für Streitkräfte, so auch für die Bundeswehr, ist dies eine Selbstverständlichkeit, in anderen Bereichen, z.B. im

Katastrophenschutz findet man es auf unteren, den taktischen Ebenen. Im politisch-strategischen Bereich sind Übungen nach Ende des Kalten Krieges – WINTEX-CIMEX-Übungen – geradezu verkümmert und bedürfen der dringenden „Wiederbelebung“ unter den gravierend veränderten sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen.

Zur Umsetzung dieser Vorschläge bedarf es des politischen Willens, und es geht selbstverständlich nicht ohne zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen. Dazu gehören reformierte Personalentwicklungskonzepte und angepasste Förderstrategien, ressortübergreifend, zukunftsorientiert, auch unter Einbeziehung der zivilgesellschaftlichen Akteure. So sollten beispielsweise für die Förderung in eine Führungsposition im ministeriellen Bereich Vorverwendungen in mindestens zwei Ressortbereichen oder bei einer nichtstaatlichen Institution oder internationalen Organisation wesentliche Voraussetzungen sein. Hier liegt ein ganz wichtiger Schlüssel zum Gelingen von Integrierter Sicherheit, was immer noch nicht ausreichend erkannt und entsprechend adressiert ist.

### **Schlussbemerkungen**

Wenn wir heute in einer Zeit, in der der Krieg nach Europa zurückgekehrt ist, zunehmend von hybriden Risiken und Bedrohungen sprechen, dann ist für unser Land die Antwort darauf die Ausgestaltung und Anwendung der Integrierten Sicherheit.

Die angeführten Thesen und Vorschläge konzentrieren sich auf das nationale außen- und sicherheitspolitische Handeln, das vom innenpolitischen nicht mehr zu trennen ist. Zugleich muss es kohärent mit unserem multinationalen Handeln sein, in Wahrnehmung der internationalen Verantwortung Deutschlands als verlässlicher Partner. Die zielführende Anwendung Integrierter Sicherheit ist gleichermaßen eine der schwierigsten Aufgaben für alle internationalen Organisationen, seien es die Europäische Union, NATO, OSZE oder Vereinte Nationen. Auch hierzu muss unser Land substantielle Beiträge im Grundsätzlichen und in der jeweiligen Krise oder einem Konflikt leisten. Voraussetzung dazu ist aber, dass wir „unsere Hausaufgaben“ im Nationalen gemacht haben.

Politik und Gesellschaft müssen sich diesen komplexen Herausforderungen, gerade in diesen Zeiten stellen und die notwendigen Schritte zur Verwirklichung von Integrierter Sicherheit konsequent, aber auch mit Geduld und Bescheidenheit weiterverfolgen. Überlegungen und Vorschläge liegen in ausreichendem Maße vor – es gilt nun, diese in der Praxis weiter mit Leben zu füllen.