

## INTERVIEW-SERIE: LEISTUNGSTRÄGER DER NATION. NR. 4

### Interview mit Generalleutnant Alfons Mais, Inspekteur des Heeres

#### Zur Person

- Generalleutnant (GenLt) Alfons Mais wurde in Koblenz geboren. Infolge der westdeutschen Wiederbewaffnung seit Mitte der 1950er Jahre erhielt Koblenz eine sehr große deutsche Garnison, so dass Soldaten wie auch alle Arten von Bundeswehr-Fahrzeugen ein fester Teil des sozialen Lebens und des Stadtbildes in Koblenz waren. Das weckte schon frühzeitig sein Interesse an der Bundeswehr. Zudem prägte sein Großvater seine positive Einstellung zum Militär. Dieser hatte als Feldwebel im 1. Weltkrieg gedient, ihn unverseht überlebt und 1955 mit großer Zustimmung die Gründung der Bundeswehr begrüßt. Die persönliche Affinität des Großvaters zusammen mit dem ständig präsenten Bild der Bundeswehr auf den Straßen von Koblenz führten bei GenLt Mais zu seiner positiven Affinität und konsequenterweise zu seiner Bewerbung als ‚Hubschrauberpilot‘. Nach dem Abitur 1981 bekam er die Zusage und trat am 1. Juli 1981 bei der Heeresfliegerwaffenschule in Bückeburg in die Bundeswehr ein.
- Er begann dort seine Offizierausbildung und studierte Wirtschafts- und Organisationswissenschaften. Anschließend absolvierte er die Ausbildung zum Luftfahrzeugführer und wurde Verbindungshubschrauberpilot (Typ Alouette II). Im Anschluss folgten Verwendungen als Adjutant, als Staffelkapitän und stellvertretender Schwarmführer, bevor er nach Abschluss des Generalstablehrgangs als Stabsoffizier im BMVg eingesetzt wurde. Sein weiterer Werdegang umfasst viele verschiedene Stationen, u.a. die Aufgabe als Kommandeur der Fliegenden Abteilung in Fassberg, Einsätze im Kosovo und in Afghanistan, Dozententätigkeit an der Führungsakademie der Bundeswehr sowie einer Verwendung in der Deutschen EU Vertretung in Brüssel, in der er auch die letzte DEU EU Ratspräsidentschaft erlebte. Seit Februar 2020 ist er Inspekteur des Heeres.
- GenLt Mais hat im Laufe seiner Dienstzeit zehn Orden und Ehrenzeichen erhalten. Neben dem Ehrenkreuz der Bundeswehr in Gold wurde er auch für seine vier Auslandseinsätze (SFOR, KFOR, ISAF, RSM) mit den jeweiligen nationalen Einsatzmedaillen sowie den NATO-Auszeichnungen und internationalen Auszeichnungen (USA, ITA) dekoriert.

#### Herr General, was hat Sie gerade an den Heeresfliegern gereizt?

„Ich wollte gerne Teil des Heeres werden, und das Fliegen hat mich schon immer interessiert. Zum einen die starke technische Komponente in der Ausbildung, vor allem aber auch die Tatsache, dass hier stärker als anderswo eine Qualifikation durch Erfahrung und Kompetenz zählt, mehr als der reine Dienstgrad. Es wirkte weniger hierarchisch auf mich.“

#### Gab es einen Moment, der in den frühen Stadien Ihrer Laufbahn entscheidend war?

„Ja, den gab es ein paar Jahre nach Beendigung meiner Ausbildung zum Hubschrauberpiloten. Damals flog ich um die 400 Stunden pro Jahr, was nach heutigen Maßstäben sehr viel ist. Da stellte ich mir die Sinnfrage. ‚Ist das schon alles? Soll ich das jetzt mein Leben lang so weitermachen?‘ Zum Glück erhielt ich zu dem Zeitpunkt das Angebot, als Adjutant für den damaligen Amtschef des Heeresamtes zu arbeiten, einen Drei-Sterne-General. Das hat mir das erste Mal einen weiterreichenden Blick auf militärische Planungsthemen und die Ausbildungslandschaft des Heeres sowie die Bundeswehr als Ganzes ermöglicht. Letztendlich hat mich diese Verwendung motiviert, die Ausbildung zum Generalstabsoffizier anzustreben.“

### **Was gibt Ihrem Soldatenleben einen Sinn?**

„Meine ersten zehn Jahre bei der Bundeswehr lagen in der Zeit des Kalten Krieges. Ich erinnere mich noch nachdrücklich an die Alarmübungen und realen Szenarien, die uns damals beschäftigt haben. Der Kalte Krieg war eine existentielle Bedrohung, der sich niemand entziehen konnte. Mit der Wende kamen dann die internationalen Einsätze dazu, mit denen unser Land in neuer Souveränität einen Beitrag zur Erhöhung der internationalen Sicherheit leisten konnte. Das ist eine elementare Aufgabe, bei der ich gerne mitwirke und die mich bis heute motiviert.“

### **Was ist der schönste dienstliche Moment, an den Sie gerne zurückdenken?**

„Ich denke sehr gerne an meinen ersten Soloflug im Sommer 1984 zurück. Der Spagat zwischen Konzentration und Freiheitsgefühl hat meinen Adrenalinpegel ganz schön hochgetrieben. Ich denke aber auch sehr gerne an meine Zeit als Abteilungskommandeur in Fassberg zurück. Das war schon eine besondere Aufgabe. Die Kombination von Verantwortung als Kommandeur gekoppelt mit der Nähe zum operativen Tagesablauf, dem Fliegen, den tollen Kameraden vor Ort, mit denen ich auch im Kosovo war, hat mir sehr gelegen. Die „101“, damals die Nummer meiner Fliegenden Abteilung, habe ich noch heute auf meinen Kfz-Nummernschildern oder in meiner E-Mail-Adresse.“

### **Was treibt Sie denn bei allem an? Was macht Ihre intrinsische Motivation aus?**

„Es war immer schon so, dass für mich gilt: nicht zufrieden zu sein mit dem, was man hat, sondern stattdessen mit Neugierde und Offenheit ständig dazuzulernen. Sich neuen Herausforderungen stellen und neue Lernkurven erreichen. Ich war insgesamt in 21 Verwendungen, bin mit der Familie 13 Mal umgezogen. Das war nicht immer leicht und hat meine Familie, der ich sehr dankbar bin, auch belastet, aber es hat uns auch nie in Routine erstarren lassen, es war immer spannend. So sind es auch dienstlich immer wieder das neue Umfeld, die neuen Menschen, die neuen Inhalte und die neuen Herausforderungen, die einen vom „Generalisten“ zu Beginn einer neuen Verwendung hin zum „Experten“ entwickeln und die mich antreiben.“

### **Was zeichnet Sie als Mensch besonders aus?**

„Das sollen andere beurteilen“, sagt der Generalleutnant. Also gut, dann fragen wir andere. Ich habe mich ein wenig umgehört und u.a. diese Geschichte gehört, die exemplarisch für sein Verhalten anzusehen ist: Offenbar war die Einsatzverpflegung im Feldlager Kundus 2018 alles andere als gut. Zu diesem Zeitpunkt gab es z.B. keine Feldküche, daher war das Essen sehr schlecht und eintönig, es fehlte an allem. So wurde jeder Soldat aus Deutschland gebeten, zu seinem Einsatz nach Kundus Essig und Öl mitzubringen, weil diese Zutaten Mangelware waren. Als GenLt Mais bei seiner Abschiedstour in Kundus Kenntnis davon erhielt, nahm er sich vor, das zu ändern. Zurück in Deutschland, packte er mit seiner Frau ein umfangreiches Verpflegungspaket zusammen, das alles enthielt, was einen Bundeswehrsoldaten und -soldatin im fremden Land erfreuen würde. Die Freude im Feldlager war groß. Auch wirkte GenLt Mais mit daraufhin, dass doch noch eine Feldküche eingerichtet wurde.

Auf diese Geschichte angesprochen schmunzelt GenLt Mais und sagt schlicht: „Ja, über den Antwortbrief der Truppe habe ich mich sehr gefreut. Den habe ich noch!“ Wir können wohl festhalten, dass er sich durch Fürsorge für seine Truppe und Bescheidenheit auszeichnet, sich in andere hineinversetzen kann und Empathie für sein Gegenüber zeigt.

### **Wie definieren Sie gute Führung? Was macht diese aus?**

„Der Unterschied zwischen Bundeswehr und ziviler Welt zeigt sich im Einsatz, nicht wenn wir in den Kasernen sind. Damit die Führung ‚da draußen‘, wenn es hoch hergeht, funktioniert, muss man sich das notwendige Vertrauen dafür drinnen erarbeiten. Das ist mein Petitem. Militär und insbesondere das Heer, das seine Fähigkeiten in einer Kaskade von Formationen entfaltet, ist hierarchisch organisiert. Jeder Führer in diesem System muss ein Vertrauensverhältnis zu seinem Team aufbauen, einen Vertrauensvorschuss gewähren und die Kameraden nicht zu blindem Gehorsam erziehen, sondern mit Auftragstaktik ihre verantwortungsbewusste Eigenständigkeit fördern, ihre Potenziale wecken. Das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Team ist entscheidend, damit das Team im Einsatz funktioniert. Denn: im Hubschrauber wie im Einsatz kann die eine Rückfrage ‚Wieso?‘ bereits über Leben und Tod entscheiden. Das professionelle Vertrauensverhältnis ist in beiden Situationen die Grundlage für Auftrags Erfüllung und Überleben in Krisensituationen.“

### **Was noch?**

„Es braucht auch Reflexionsfähigkeit beim Vorgesetzten wie im Team. Das bewusste Hinterfragen, ob man auf dem richtigen Weg ist, gehört ständig dazu. Oder wie Sokrates formuliert hat: ‚Wer glaubt, etwas zu sein, hat aufgehört, etwas zu werden‘. Sich selbst nicht zu wichtig nehmen und Mensch mit allen Stärken und Schwächen bleiben, das ist auch als Vorgesetzter wichtig. Und Bescheidenheit, denn Überheblichkeit ist bei uns völlig fehl am Platz.“

### **Welche Grenzsituationen haben Sie in Ihren Einsätzen erlebt?**

„Die Gefahr in politisch instabilen und unsicheren Ländern ist natürlich ständig latent gegeben. Aber man gewöhnt sich an die allgemeine Bedrohungslage und weiß mit der Gefahr umzugehen. Ich war in einigen Einsätzen, musste aber noch nie auf einen Menschen schießen. Eine Frage, mit der sich jeder Soldat auseinandersetzen muss, wenn er zum Kern seines Berufes vordringen will. Eine richtige Grenzsituation habe ich persönlich nie erlebt. Der Tag, der mir lange in Erinnerung bleiben wird, ist der 24.12.2018, als wir im Hauptquartier in Kabul nachmittags mehrere Stunden im „Lock down“ waren, weil wenige 100 Meter entfernt Terroristen ein afghanisches Ministerium angriffen. Andauerndes Gewehrfeuer und Granateinschläge lassen keine Weihnachtsstimmung aufkommen, insbesondere wenn deutsche Kameraden bis spät abends außerhalb des Camps festsitzen.“

### **Was bezeichnen Sie als die derzeit wichtigsten Aufgaben der Bundeswehr?**

„Die Bundeswehr hat innerhalb der NATO die Aufgabe der Landes- und Bündnisverteidigung und übernimmt zudem bestimmte mandatierte Auslandsmissionen, die zur Stabilität der jeweiligen Region beitragen sollen. Für letzteres braucht es normalerweise einen langen Atem, wir nennen es Durchhaltefähigkeit, insbesondere in der Bereitstellung von ausgebildetem Personal. Materiell sollte das eigentlich keine große Herausforderung sein, sieht man von Schlüsselfähigkeiten (z.B. Hubschraubern) ab. Diese von uns geforderten Kräfte generieren wir zuverlässig.“

Für die Landes- und Bündnisverteidigung ist Abschreckung das Kernelement. Sie setzt das Vorhandensein von Fähigkeiten zum Kampf auf ganzer Breite voraus, materiell wie personell, gepaart mit dem unzweifelhaften Willen, diese im Notfall auch als verlässlicher Bündnispartner zum Einsatz zu bringen, um das Risiko für einen potenziellen Gegner unkalkulierbar zu machen. Daran gab es in den letzten Jahren des Sparens aufgrund der vielen Mängel bei Material und Ersatzteilen sowie den

Personallücken durchaus Zweifel. Durch die eingeleiteten Änderungen ist das heute anders. Wir sind da auf einem guten Weg.“

### **Was spielt das Heer dabei für eine Rolle?**

„Das Heer stellt mit rund 60.000 Soldaten die größte Teilstreitkraft (TSK) innerhalb der Bundeswehr. Anders als andere Teilstreitkräfte definiert sich das Heer weniger über strukturbestimmende Plattformen (Flugzeuge oder Schiffe), sondern über das Zusammenspiel und die Teamleistung von Menschen in insgesamt 14 Truppengattungen. ‚We don’t men equipment, we equip men.‘ So hat es vor einigen Jahren mal ein ranghoher US-General beschrieben. Dieser Ansatz gefällt mir sehr gut! Er stellt die Menschen im Heer, die physisch an vorderster Linie ihre Frau oder ihren Mann stehen, in den Mittelpunkt aller Überlegungen.“

### **Sie sind im Februar 2020 zum 21. Inspekteur des Heeres ernannt worden. Was genau kennzeichnet Ihre Aufgabe?**

„Ich bin der oberste truppendienstliche Vorgesetzte von ca. 60.000 Heeressoldaten und dafür verantwortlich, dass das Heer einsatzbereite Kräfte für die Einsatzaufträge stellen kann. Ich führe das Heer, bin für die Aus- und Weiterbildung sowie die Erziehung zuständig und entwickle konzeptionelle Ideen und Impulse für die Weiterentwicklung des Heeres, die im BMVg in die gesamtplanerische Fähigkeitsentwicklung der Streitkräfte einfließen. Am Ende des Tages setzt das Heer exekutiv initiierte, vom Parlament gebilligte Aufträge um bzw. leistet entsprechende Beiträge.“

### **Wie sieht denn Ihre Zuständigkeit im Falle von Auslandseinsätzen aus?**

„Solange die für einen Einsatz abkommandierten Soldaten deutschen Boden unter den Füßen haben, sind sie mir unterstellt. Ab dem Moment der Landung in Afghanistan oder Mali, sind die Soldaten dem Befehlshaber des Einsatzführungskommandos in Potsdam unterstellt.“

### **Sie sind also Inspekteur des Heeres mit den o.g. Aufgaben, aber kein Oberbefehlshaber?**

„Richtig. Das haben unsere Gründerväter, als Lehre aus dem 2. Weltkrieg, bewusst entzerrt. Im Falle eines Szenarios der Landes- und Bündnisverteidigung (LV/BV) würden meine Soldaten einem NATO – Kommando unterstellt, das diese taktisch führen und einsetzen würde. Formal wäre für die nationale Führung auch in diesem Fall das Einsatzführungskommando in Potsdam zuständig. Insgesamt ist die notwendige Führungsorganisation in einem Verteidigungsfall noch Gegenstand intensiver Untersuchungen, hierauf haben wir aus nachvollziehbaren Gründen in den letzten 30 Jahren nicht zu viel Wert gelegt.“

### **Was motiviert Sie an der Aufgabe als Inspekteur des Heeres?**

„Vor allem das: es muss immer weitergehen. Frei nach einem Zitat, das Oscar Wilde zugeschrieben wird: ‚Am Ende wird alles gut und wenn es noch nicht gut ist, ist es auch noch nicht zu Ende.‘ Will sagen: Es gibt bei uns noch viel zu tun (schmunzelt) und das motiviert mich.“

### **Soll heißen?**

„Mein Vorgänger hat bereits wichtige Veränderungen eingeleitet, um das Heer aus der Fokussierung auf Stabilisierungseinsätze zu führen und die erforderliche mentale Wende, die nach der Annexion der Krim notwendig wurde, eingeleitet. Im Grunde geht es darum, in unseren Befähigungen wieder eine Balance zwischen LV/BV und internationalem Krisenmanagement herzustellen. Den meisten Nachholbedarf haben wir dabei beim Erstgenannten. Hier geht es darum, vor allem die Strukturen auf die neuen Aufgaben anzupassen, aber auch die materiellen und personellen Lücken zu beheben.“

### **Was sind Ihre wichtigsten Ziele nach vorne gerichtet?**

„Eigentlich sind es drei Bereiche, auf die ich mich momentan konzentriere: Unser unmittelbar brennendstes Problem ist die Steigerung der materiellen Einsatzbereitschaft, hier kämpfen wir uns in einem sehr zähen Prozess Schritt für Schritt voran, sind aber noch lange nicht am Ziel. Eine Verbesserung in diesem Bereich ist aber auch wichtig für mein zweites Thema, die weitere Konzentration der Ausbildung auf die Erfordernisse des hochintensiven Gefechts, hier haben wir in der Führerausbildung schon einiges eingeleitet, müssen aber noch mehr Breite gewinnen. Dazu gehört auch, das Modernisierungs- und Digitalisierungspotenzial in der Ausbildung zu definieren und auszunutzen. Last but not least, ist es meine Aufgabe, Fernlicht einzuschalten, also in die Zukunft zu schauen und zu überlegen, wie Konflikte in 10-15 Jahren aussehen könnten und wie wir uns als Heer darauf bestmöglich vorzubereiten haben. Digitalisierung auf breiter Front tut Not, ist aber noch nicht die alleinige Lösung!“

### **Welche wesentlichen Probleme hat das Heer denn derzeit?**

„Unsere Heeresstruktur stammt noch aus den Jahren, als wir sie für unseren Einsatz in Afghanistan ausformuliert haben. Das müssen wir nun auf die aktuelle Aufgabenvielfalt anpassen. Auch haben wir über Jahrzehnte einen Schrumpfungskurs erfahren. Das hat dazu geführt, dass das Heer personell gut ausgestattet ist, aber das Material nicht in ausreichendem Maß vorrätig war. Hier muss das Ziel sein, beim Großgerät wieder zu einer Vollausrüstung zu kommen, die dann aber auch mit einer robusten Logistik inklusive belastbarer Ersatzteilversorgung hinterlegt ist. Es ist insbesondere das Fehlen in den Domänen Führung, Aufklärung und Unterstützung, das uns bremst.“

### **Über welchen Planungshorizont sprechen wir dabei?**

„In drei Schritten soll die Truppe zukunftsfähig gemacht werden. Der erste Schritt soll 2023 abgeschlossen sein. Dieser sieht vor, dass die Bundeswehr sich über das Heer hinaus wieder aktiv an der VJTF (Very High Readiness Joint Task Force) der NATO, der sogenannten Speerspitze, beteiligt. Deutschland übernimmt als Rahmennation dann wieder die Verantwortung für die schnelle Eingreiftruppe der NATO. Der zweite Schritt zur Modernisierung des Heeres soll bis 2027 erfolgen. Dann wollen wir eine ganze Division vollständig modernisiert haben. Bis 2032 soll das komplette Heer befähigt sein, wieder in der Landes- und Bündnisverteidigung seiner abschreckenden Wirkung gerecht zu werden.“

**Sollte die Bundeswehr nicht eine aktivere Rolle im Rahmen des Anti-Terror-Kampfes wahrnehmen?  
Zugespitzt formuliert: Statt Logistikpartner der NATO auch aktiver Anti-Terror-Kampf?**

„Diese Entscheidung obliegt in den mandatierten Auslandseinsätzen dem Parlament. Unsere Beiträge im Rahmen der LV/BV sind schon heute am oberen Intensitätsspektrum orientiert, das gilt sowohl für die VJTF, als auch für unsere „enhanced Forward Battle Group“ in Litauen. Da bleiben wir nichts schuldig.

Meine beiden Einsätze in Afghanistan haben mein Vertrauen in reine Anti-Terror-Operationen nicht gestärkt. Unsere amerikanischen Kameraden stehen seit zwanzig Jahren in diesem Auftrag, ohne dass es einen wirklichen Durchbruch gegeben hat. Ein Ergebnis in diesem Konflikt zeichnet sich erst ab, seit in 2018 der massive militärische Einsatz durch eine diplomatische Offensive ergänzt wurde, und dabei ist noch offen, wie der „end state“ wirklich aussieht.

Wir beobachten, dass es in den laufenden Stabilisierungseinsätzen immer mehr darauf ankommt, die Sicherheitskräfte unserer Gaststaaten in die Lage zu versetzen, ihre innerstaatlichen Konflikte selbst zu lösen. Ich bin überzeugt, dieser Ansatz ist richtig, da nur sie die komplexen Zusammenhänge und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in diesen Ländern wirklich durchdringen. Wir kratzen dabei nur an der Oberfläche! In diesem ‚Capacity Building‘ hat die Bundeswehr wirklich was zu bieten, ich brauche für mein Selbstverständnis keinen Kampfeinsatz außerhalb der LV/BV!“

**Diese Aussage würde man von einem General so nicht unbedingt erwarten.**

„Ein Soldat, der den Krieg oder die sogenannte Bewährung im Gefecht sucht, ist mir im höchsten Maße suspekt. Jeder, der den Krieg gesehen hat, ob von innen oder von außen, weiß, dass dies zurecht die „ultima ratio“ in der Überwindung von Interessengegensätzen ist.“

**Was sagen Sie zu den aktuellen Vorfällen von rechtsextremen Verfehlungen im Heer, vor allem im KSK?**

„Die Soldaten haben geschworen, das Recht und die Freiheit von Deutschland zu verteidigen und unsere Verfassung zu schützen. Dabei ist für mich Art. 1 des Grundgesetzes die oberste Maxime. Wer damit ein Problem hat, gehört nicht ins Heer oder die gesamte Bundeswehr. Für Extremismus gibt es keine Toleranz und kein Wegschauen. Da gibt es kein Wackeln in meiner Haltung! Wir haben konsequente Maßnahmen eingeleitet, um diejenigen zu identifizieren, die verfassungsfeindlich eingestellt sind und werden das auch weiterhin tun. Dennoch sollten wir uns davor hüten, nun pauschal alle Soldaten zu verurteilen. Das wird den vielen aufrechten Kameraden nicht gerecht.“

**Was ist Ihr Appell an die Öffentlichkeit?**

„Die Bevölkerung nimmt uns meistens nur dann wahr, wenn wir beim Borkenkäfer helfen, in Corona-Zeiten unterstützen oder bei Hochwasser Sandsäcke aufschichten. Die Bundeswehr steht für ihren verfassungsmäßigen Auftrag ‚Verteidigung!‘, ihre ca. 200.000 Soldaten plus unsere Reservisten stehen im Spektrum der Mittel, die die Resilienz unseres Staates ausmachen am oberen, am harten Ende. Meine Botschaft wäre: „Wir. Dienen. Deutschland! – wo immer es uns braucht!“

**Und an das Heer?**

„Ich bin stolz auf meine Soldatinnen und Soldaten im Deutschen Heer. Ihre standhafte Zuverlässigkeit, ihre verantwortungsbewusste Initiative, ihre kreative Schöpferkraft und manchmal auch ihre geduldige Leidensfähigkeit. Sie haben mein vollstes Vertrauen, weil sie in der Lage sind, aus so mancher Sch...situation immer noch Gold zu machen (lacht). Das dürfen Sie gerne so schreiben!“

**Das mache ich gerne, lieber General Mais. Als Bürgerin dieses Landes danke ich Ihnen und dem Heer sehr herzlich für Ihren Einsatz, Ihren Dienst im Namen der Verfassung und für unsere Sicherheit.**

**Vielen Dank für das Gespräch!**

Wiebke Köhler

CEO impactWunder Strategieberatung

Juni 2020

impactWunder