

FREUNDESKREIS ZENTRUM INNERE FÜHRUNG e.V.

Ergebnisprotokoll des 11. Kolloquiums am 14. September 2017

„Innere Führung - Konfession oder Profession?“

(Beginn: 10:00 Uhr, Ende: 16:30 Uhr)

Protokoll:	Oberstleutnant a.D. August Bauer, Freundeskreis Fregattenkapitän Boris Brink, Freundeskreis
Zuarbeit u. Anhang:	Oberstleutnant a.D. Carl-Mathias Wilke, Freundeskreis
Moderation:	Oberst a.D. Walter Sauer, Freundeskreis

1. Begrüßung / Einführung in das Thema

Oberst a.D. Sauer, Stellv. Vorsitzender Freundeskreis Zentrum Innere Führung e.V.:

In den letzten Monaten wurden aufgrund der negativen Schlagzeilen wiederholt Fragen nach einer / der Führungskultur der Bundeswehr gestellt bis hin zu der provozierenden Frage: „Hat die Innere Führung wieder einmal versagt?“ Und weiter stellt sich die Frage: „Welche Bedeutung kommt der Inneren Führung heute denn tatsächlich noch zu? Ist sie nur noch ein abgenutztes Lippenbekenntnis oder immanenter, handlungsorientierter Bestandteil des Soldatenberufes? **Ist sie nur Konfession oder wirklich Profession?**“

Mit dem diesjährigen Kolloquium unter dem Gesamthema „Innere Führung – Konfession oder Profession“ verfolgen die Veranstalter (Zentrum Innere Führung, Karl-Theodor-Molinari-Stiftung und Freundeskreis Zentrum Innere Führung e.V.) das Ziel, sich im Lichte der aktuellen öffentlichen und streitkräfteinternen Debatte und vor dem Hintergrund des Programms „Innere Führung – heute“ mit der Führungsphilosophie deutscher Streitkräfte und ihrer Führungskultur zwar kritisch, aber vor allem konstruktiv auseinanderzusetzen.

Dabei soll wie folgt vorgegangen werden:

- *Impulsvorträge mit anschließender Diskussion zum Thema „Stand der Inneren Führung heute!“*
- *Impulsvorträge zum Thema „Perspektiven der Inneren Führung aus verschiedenen Blickwinkeln!“*

- *In einem dritten Block: Podiumsdiskussion zum Thema „Realisierung Innere Führung heute im Truppenalltag!“ nehmen die Inspektoren der Teilstreitkräfte oder ihre Vertreter die Gelegenheit wahr, ihre Schwerpunkte darzustellen.*

Damit sollen die Zuhörer jeweils einen „Input“ erhalten, der zur Diskussion anregt.

Bei der Betrachtung des Themas stellen sich u.a. folgende Fragen:

Welche Gründe gibt es für den fehlenden Stellenwert des Zentrums Innere Führung?

Besteht in Politik und Gesellschaft, aber auch in der Truppe freundliches

Desinteresse oder ist die Innere Führung ein anerkanntes Instrument?

Die Bundeswehr kann die Aufgabe moderner Menschenführung nur erfüllen, wenn sie vom gleichen Geist getragen ist wie die Gesellschaft, die sie verteidigen soll.

Wie steht es um die politische Bildung in unserer Gesellschaft und das Klientel, das den Streitkräften zur Rekrutierung von Nachwuchs zur Verfügung steht?

Das Programm „Innere Führung - heute“ zielt auf die Königsdisziplin, die Menschenführung. Zur Entwicklung einer Führungskultur ist uneingeschränktes Vertrauen nötig, und zwar Vertrauen nach oben und nach unten. Dies beinhaltet vor allem das Führen mit Auftrag und die Akzeptanz, dass dabei nicht immer „Goldrandlösungen“ geboten werden. Dieses bedingt eine Fehlerkultur, die Fehler auch zulässt (Vertrauen nach unten), denn ein Risiko für Fehlverhalten Einzelner besteht in einer so großen Organisation wie der Bundeswehr immer. Hat die Innere Führung so viel Profession entwickelt, dass sie das Versagen Einzelner weitgehend schadlos wegstecken kann?

2. Begrüßung / Impulsvortrag **Generalmajor Zudrop**¹, Kommandeur Zentrum Innere Führung (ZInFü):

Bei seiner Begrüßung am Mutterhaus der Inneren Führung hebt der Kdr ZInFü hervor, dass in der derzeitigen Diskussion die Bundeswehr teilweise bewusst diskreditiert wird.

Es haben jedoch einzelne Menschen versagt, nicht das System Bundeswehr oder gar das Konzept der Inneren Führung. Dieses gute Konzept muss durch Weiterentwicklung gut bleiben. Entscheidend ist dabei auch Politische Bildung, denn wertgebundenes Wissen führt zu besserer Urteilsfähigkeit.

Er sieht durch die derzeitige Diskussion Rückenwind für das Zentrum und die Innere Führung und geht auch kurz auf die Arbeit am Traditionserlass ein. Diese braucht etwas Zeit.

Der Kdr empfiehlt, dabei nicht hitzig zu diskutieren, sondern mit sachlicher Ruhe zu Werke zu gehen:

¹ Generalmajor Dipl.-Kfm. Reinhardt Zudrop, *29.6.1957, DE: 1976, Panzergrenadieroffizier.

- Die Innere Führung ist ein grandioses Konzept. Das Problem besteht in der Durchdringung der Truppe. Wir werden vielfach in der Welt um dieses Konzept beneidet.
- Verfehlungen sind kein Versagen der Inneren Führung, sondern individuelles menschliches Fehlverhalten. Die Innere Führung ist Richtschnur des Verhaltens und Handelns von Soldaten und zivilen Mitarbeitern.
- Im Weißbuch 2016 sind Aufträge zur Inneren Führung formuliert, deren Bearbeitung sich wegen der aktuellen Vorfälle verzögert hat, wie Politische Bildung und deren Defizite, Resilienz (=Psychische Widerstandsfähigkeit) oder Rechtliche Probleme im Bereich Cyber.
- Beim Traditionserlass ist beabsichtigt, bis Ende 2017 einen 1. Entwurf zu erarbeiten. Ausgehend von den Erfahrungen bei der Erarbeitung des Weißbuches hat sich die Partizipation bewährt. So sind vier Workshops eingerichtet worden, um den Traditionserlass zu überarbeiten / erneuern. Ein niederländischer General, Teilnehmer eines Workshops, empfahl der Bundeswehr mehr „Gelassenheit“ im Umgang mit der deutschen Geschichte.
- Der Erlass von 1982 ist im Grundansatz gut. Daher wird mehr Evolution statt Revolution empfohlen. Es sollen allerdings die Entwicklungen seit 1982 berücksichtigt werden: Deutsche Einheit, Frauen in der Bundeswehr, Auslandseinsätze, Aussetzen der Wehrpflicht.
- Tradition soll eine Brücke zwischen Vergangenheit und Zukunft schlagen. Dazu ist in der Fortschreibung sprachliche Klarheit notwendig, damit Handlungssicherheit im Umgang mit unserer Geschichte besteht.
- „Innere Führung heute“: Wenn wir gut führen wollen, brauchen wir einen gut bestückten Werkzeugkasten, einen rechtlichen Rahmen und ein gutes ethisches Konzept – im Grundbetrieb wie im Einsatz. „Führung braucht Zeit!“.

- Am 24. August dieses Jahres gab es durch die Ministerin am ZInFü eine uneingeschränkte und unwidersprochene Zustimmung zur Inneren Führung.
- Wir haben eine gute „Unternehmenskultur“, aber es mangelt an der Durchdringung der Truppe. Dabei ist unsere Unternehmenskultur auch beispielgebend für die Wirtschaft.
- „Was hindert uns daran, gut zu führen?“ Der erste Workshop wurde am 04.09.2017 durchgeführt. Die Teilnehmer (KpFw, KpChefs, BtlKdr`e) sind dem Programm - Lagefeststellung von der Kompanie ausgehend durch die Hierarchien zum Zweck eines guten Lagebildes – zunächst mit großer Skepsis begegnet.
- Als Probleme sind u.a. benannt worden:
 - Schere zwischen einer Vielzahl von Aufträgen und fehlender Mittel und Zeit.
 - Unzureichende Fehlerkultur. Bei Fehlern bedeutet gute Führung nicht nur tadeln, sondern auch helfen.

- Fehlendes Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.
- Mangelnde interne Kommunikation
- Fortschreitendes Fehlen von Führen mit Auftrag.
- Positiv empfunden wurden die Kameradschaft, Aufgabenvielfalt und eigene Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch die Herausforderung, Menschen führen zu dürfen.
- Die Teilnehmer an diesen Workshops müssen sich jedoch auf diese sorgfältig vorbereiten, damit Probleme konkret benannt werden können.
- Ziel muss es sein, mehr Zeit zum Führen zu schaffen, ohne dabei andere Gestaltungsfelder der Inneren Führung außer Acht zu lassen.

Das ZInFü wurde zum 01.08.2017 direkt dem Generalinspekteur der Bundeswehr unterstellt. Dies ist Ansporn und Herausforderung gleichermaßen und zieht auch eine Umstrukturierung des Hauses nach sich. Mit dieser Umgliederung soll mehr Wirkung in der Truppe erzielt und die Kommunikation verbessert werden. Es wird eine neue Abteilung geben: „Innere Führung im Dialog“.

Generalmajor Zudrop zitiert am Ende seiner Ausführungen den verstorbenen Unternehmer Philip Rosenthal²: „Wer aufhört, besser zu werden, hat schon längst aufgehört, gut zu sein“.

Impulsvorträge mit anschließender Diskussion zum Thema „Stand der Inneren Führung heute!“

3. Dr. Heiko Biehl³, Forschungsleiter Militärsoziologie am Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr:

Innere Führung aus der Sicht der Militärsoziologie und auf der Grundlage empirischer Forschung. Es gibt selten Bestandsaufnahmen zur Gesamtheit der Inneren Führung, sondern meist Betrachtungen von Einzelaspekten:

- Studie zur Akzeptanz der Inneren Führung in der Bundeswehr (1700 TN):

Die Innere Führung ist intern besser als ihr Ruf. Sie ist unter den Soldatinnen und Soldaten bekannt und die Haltung zur Inneren Führung ist positiv. Es gibt ein Gefälle Offiziere, Unteroffiziere, Mannschaften. Der Auslandseinsatz macht keinen Unterschied.

² Philip Rosenthal (geboren am 23. Oktober 1916 in Berlin; gestorben am 27. September 2001 in Selb) war ein deutscher Industrieller und Politiker (SPD).

³ Dr. Heiko Biehl, *1971, Studium der Politikwissenschaft, Neuere Geschichte und Informationstechnologie.

„Ist dies aber auch ein ehrliches Bekenntnis?“ Die freiwillige und anonyme Befragung lässt den Schluss zu, dass die Beobachtungen zutreffend und nicht nur einer „political correctness“ geschuldet sind.

- Empirische Prüfung des Umsetzungsgrades der Inneren Führung anhand der Ziele der Inneren Führung: L-I-M-O⁴.

Zielsetzung Legitimation: Die Soldaten benötigen für die Ausführung ihrer Aufgaben im Ausland den Auftrag des Parlaments und die Zustimmung der Gesellschaft, aber diese schwankt je nach Art des Einsatzes und der Region jedoch beträchtlich. Skepsis und sogar Ablehnung sind dann vorhanden und schlagen den Soldatinnen und Soldaten entgegen. Hier ist die Politik gefordert, die den Einsätzen den rechtlichen Rahmen gibt und diesen auch verdeutlichen muss.

Zielsetzung Motivation und Innere Ordnung: Das Vertrauen in die Vorgesetzten ist vorhanden, dabei jedoch mehr in deren fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten und weniger in deren soziale Kompetenz. Die Bewertung der Vorgesetzten und das Vertrauen zu ihnen nehmen nach oben immer weiter ab. Das Vertrauen zum Gruppenführer und noch zum Zugführer ist größer als zum KpChef oder gar zum BtlKdr. Dies ist allerdings weltweit typisch für jede Hierarchie. Die Bereitschaft zur gewissenhaften Pflichterfüllung und zum Gehorsam ist hoch, ebenso die zur Übernahme von Verantwortung und zur Zusammenarbeit. Die Motivation zur Einhaltung wie auch der Gestaltung der Inneren Ordnung in den Streitkräften ist groß. Die Kameradschaft hat einen äußerst hohen Stellenwert.

Zielsetzung Integration: Innere Führung hat eine gesellschaftliche und politische Dimension, die mit dem Stichwort „Integration“ der Bundeswehr in die Gesellschaft beschrieben werden kann. Die Bundeswehr genießt in der Bevölkerung ein sehr hohes und breites Vertrauen (75 – 80%). Die Haltung der Gesellschaft zu den Auslandseinsätzen ist dahingegen eine andere. Das hat aber keinen negativen Einfluss auf die Akzeptanz der Bundeswehr. Darin besteht das Defizit der Vergangenheit. Neue Sicherheitspolitische Herausforderungen wie im Baltikum, in der Ukraine und Maßnahmen der Bündnisverteidigung führen zu neuen Bewertungen in der Gesellschaft. Die deutsche Sicherheitspolitik und die Bundeswehr laufen in eine Situation, die eher ablehnend sein kann, wenn sie nicht besser kommuniziert wird.

Zusammenfassend legt Dr. Biehl dar: Innere Führung ist mehr als nur gute Menschenführung. Innere Führung ist ein zutiefst politisches Konzept, welches die Streitkräfte an diesen Staat bindet.

⁴ Legitimation; Integration; Motivation; Innere Ordnung.

- **Fragen & Antworten:**

Frage **GenLt Schelleis**: „Wer ist der Ansprechpartner für die Legitimation, wenn nicht die Politik? Wie bringen wir die Diskussion in die Bevölkerung? Wie bringen wir die Trägheit in Schwung und Kommunikation in die Gesellschaft? (Hierbei bezog er sich auf einen Artikel in der FAZ vom 11. September 2017 (Seite 8): „Staatsbürger in Uniform“ von Dr. Burkhard Köster)
Antwort: Die Bevölkerung steht zu den Streitkräften.

Frage **Dr. Hans Fröhling**: Der Weißbuch-Prozess 2016 hat hier auch etwas in der Bevölkerung angestoßen. Leider war dieser Prozess nicht nachhaltig: es fand noch nicht einmal eine Parlamentsdebatte statt. Er sieht sich bestätigt hinsichtlich mangelnder Haltung der Politik – eine Debatte scheint in der Politik nicht gewollt.

Frage **Winfried Nachtweih**: Die Einstellung der Bevölkerung ist geprägt von Skepsis gegenüber Auslandseinsätzen. Ursprünglich gab es ja Zustimmung z.B. zu Afghanistan und dem Baltikum.
Antwort: Es gibt keine generelle Skepsis/Ablehnung zu Auslandseinsätzen. Die Zustimmung der Bevölkerung wird stark bestimmt durch den Einsatzort, wie die Erfolgchancen sind und ist abhängig von der Dauer des Einsatzes.

Frage **Elmar Jöris**: Er würde jungen Abgeordneten heute nicht raten, sich im Verteidigungs-Ausschuss zu engagieren, wenn sie noch etwas werden wollen. Problem des gewünschten Dialogs mit der Gesellschaft ist, dass die Bundeswehr in der Fläche fast nicht mehr präsent ist. Darüber hinaus muss man berücksichtigen: Medien sind an Unterhaltung und Quoten interessiert. Für die Bundeswehr heißt das: Gute Nachrichten sind keine Nachrichten.

Frage **Rudi Schmelzer**, DBwV West: Die Politik hat die Pflicht, den Auftrag der Bundeswehr zu erklären. Das Weißbuch kann somit nicht „ein Anstoß zur Diskussion“ sein, sondern muss deren Endprodukt sein. Medien wie das Fernsehen bieten interessante Diskussionen stets erst spät abends an, nicht für die arbeitende Bevölkerung zu normalen Tageszeiten.

4. **Oberstleutnant André Wüstner**⁵, Bundesvorsitzender des Deutschen Bundeswehrverbandes:

⁵ Oberstleutnant André Wüstner, *1974, Panzergrenadieroffizier, seit 2013 Vorsitzender des DBwV.

Die Ursachen der jetzt laufenden Diskussion sind unschön, der Prozessbeginn ist holprig. Auch wenn immer sofort reagiert wird, werden Fehler passieren. Es stellen sich nun Fragen, wie: Wo ist der Abholpunkt? Was kommt bei den Workshops heraus? Und es bietet sich die Chance, die Innere Führung neu zu durchdringen und sie nach **Innen** und nach **Außen** zu vermitteln.

- Nicht die Innere Führung hat versagt, sondern es waren Menschen, die Fehler begangen haben.
- Manche diskutieren über den Traditionserlass und haben ihn noch gar nicht gelesen. In der FAZ gab es den Artikel „Staatsbürger in Uniform“ von Dr. Burkhard Köster (FAZ vom 11. September 2017, Seite 8): Innere Führung ist kein Selbstzweck. Es geht im Kern darum, einsatzbereite Streitkräfte bzw. den „einsatzbereiten Soldaten“ zu generieren.
- Innere Führung ist kein Binnenkonzept, sondern ein „Gesellschaftsvertrag“. Es sind auch und vor allem die Abgeordneten gefordert! Wenn diese kolportieren, die Innere Führung hätte versagt, wurde das eigene Versagen nicht reflektiert.
- Der DBwV macht Veranstaltungen mit Abgeordneten, um sie auf deren Wissensstand abzuholen, weiterzubilden und ihnen die Bundeswehr und Sicherheitspolitik zu erklären. Es ist zu spüren, dass sich die Politik nicht mehr komplett abwendet, doch dass Verständnis für den Gesamtzusammenhang fehlt oft noch. Wer ist z.B. die „Militärische Führung?“ Da halten sich Politiker zurück, wo die Militärische Führung nicht alleine weiterkommt!
- „Seit drei Jahren werden Probleme beschrieben/aufgezeigt. Die Soldatinnen und Soldaten sowie die Bevölkerung fragen: Und wo bleiben die Lösungen?“ Aber Leidtragende werden in Zukunft die politische und die militärische Führung sein, denn das Vertrauen in beide schwindet.

Mittagspause von 12 Uhr bis 12:45 Uhr

5. **Sascha Stoltenow**⁶, Blogger „Bendlerblog!“:

„Ich lade Sie ein zur „Misserfolgsgeschichte“ der Inneren Führung. Ich habe eine Außenseiterperspektive. Meine Botschaft ist: Die Innere Führung erreicht die Soldaten nicht.“

- Wer Menschen führen will, muss sich auf ihre Geschichten einlassen. Heute sind das die Geschichten von Einsatzsoldaten.
- Die Geschichte der Bundeswehr zerfasert wegen ihrer immer größer werdenden Vielfalt immer mehr. Die Ministerin hat es nicht geschafft, die allgemeine Geschichte der Bundeswehr zu schreiben.

⁶ Sascha Stoltenow, von 1989-2001 Fallschirmjägeroffizier, Studium der Geschichts- und Sozialwissenschaften.

- Wir leben inzwischen in einer digital vernetzten Welt, die nur einen Mausklick entfernt ist. Wir verlieren Vertrauen, wenn diese Geschichten nicht erzählt werden; Neues - vielleicht Besseres - kann nicht entstehen.
- Die Innere Führung alleine stiftet keine Identität. Es gibt immer noch ein Unbehagen und Misstrauen gegenüber dem Militärischen. Wir formulieren eine abstrakte Welt in der Inneren Führung. Das führt dazu, dass sie zu einem negativen Markenzeichen wird.
- Menschenführung, Politische Bildung und andere Themen aus dem Bereich Innere Führung werden oft als lästiges Übel gesehen. Die normativen Ansprüche an die Vorgesetzten und Soldaten sind hoch.
- Die Jugend informiert sich über das Internet über die Bundeswehr und das Militär. Mit den Clips bei Youtube bekommt die Bundeswehr keine Soldaten, sondern nur noch Soldatendarsteller – so wie bei den Casting-Shows.
- Entweder die Führungskultur der Inneren Führung ist gut - dann durchdringt sie auch alles, oder sie durchdringt nicht - dann ist sie auch nicht gut. Nur eine Durchdringung ist ein Gradmesser für ein gutes Führungskonzept. Der „Beirat Innere Führung“ etc. sind lediglich Beruhigungspillen.
- Innere Führung hat sich längst von der Truppe entfernt. Das sieht man daran, dass am ZInFü überproportional viele Offiziere ausgebildet werden und zu wenig Unteroffiziere und Mannschaftssoldaten. Dort ist die Innere Führung ebenso wichtig.
- Es bleibt die Aufforderung an die Innere Führung: Wie kann man aus einer eingefrorenen Philosophie eine Erzählung machen? Und weiter - Wie können z.B. von einem Jahresbericht des Wehrbeauftragten Impulse ausgehen?
- Aktive Generale und Admirale sind unsichtbar, wenn es kriselt – immer steht Oberstleutnant Wüstner als vermeintlicher Chefkommunikator der Bundeswehr in der Bütt, es sei denn die Generale und Admirale sind inzwischen pensioniert.

- **Fragen & Antworten:**

Frage **Wilke**: Innere Führung ist eine Erfolgsgeschichte, aber auch mit Schwächen, doch nichts ist ohne sein Gegenteil gültig.

Frage **GenLt Vollmer**: Ich widerspreche. Wir wollen einen öffentlichen Diskurs, es gibt aber auch eine Holschuld von unten neben der Bringeschuld von oben.

Frage **GenLt Schelleis**: Innere Führung schafft Elitenidentität, aber Geschichten werden nicht durch, sondern im Rahmen der Inneren Führung erzählt.

Antwort: Innere Führung **ist** eine Geschichte, die erzählt werden muss.

Frage **Bednarz**: Politische Leitung versus Militärische Führung ist gemäß WStG so nicht haltbar. Innere Führung gilt auch für Soldaten, die Beamte

führen oder von Beamten geführt werden (Siehe Anhang). Der Vortrag ist insgesamt zu einseitig.

6. **Dr. Hans-Peter Bartels**⁷, Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages:

Er beglückwünscht das Zentrum Innere Führung zur jetzigen Situation, denn jetzt ist die Innere Führung und das Zentrum im Gespräch.

- Er wundert sich über die seltsame Leere der Werte. Was sind diese Werte? Sie sind nicht abstrakt, sondern das sind die von Freiheit, Selbstbestimmung und Demokratie. Diese konkreten Werte sind schützens- und verteidigungswert. Das muss den Soldatinnen und Soldaten vermittelt werden. Als Staatsbürger und als Soldaten stehen wir zur freiheitlich demokratischen Grundordnung.
- Der Stand der Politischen Bildung in der Bundeswehr ist ein Trauerspiel und nicht gut. Politische Bildung wird in der Truppe als zu weich empfunden. Auch der zeitliche Ansatz ist meist zu kurz. „Seltsame Vorstellungen“ der Soldaten können nicht in 90 Minuten aufgearbeitet werden. Der Ausgangspunkt muss „unter Null“ angesetzt werden. Das Vorwissen bzw. Vorverständnis um Politik ist aber auch in der Gesellschaft nicht sonderlich gut. Hier ist Erwachsenenbildung von Nöten.
- Zur Tradition in der Bundeswehr: Schon gleich nach dem 2. Weltkrieg sind die ersten Bücher – z.B. von Kogon⁸ – erschienen, welche die Erkenntnisse bis hin zur Wehrmachtsausstellung vermittelt haben, warum die Wehrmacht nicht traditionsstiftend für die Bundeswehr sein kann. Aber es ist erforderlich, dieses Geschichtswissen zu haben. Und man muss es richtig einordnen können! Die Historisch-Politische Bildung ist lieblos.
- Meine Berichte (die des Wehrbeauftragten) standen in der Vergangenheit unter dem Motto: „Es ist von allem zu wenig da (2015)“ bzw. „Es dauert alles zu lange (2016).“
Das Motto für den Jahresbericht 2017 steht noch nicht fest, könnte aber in den Themenbereichen „Restriktive Rahmenbedingungen, Übersteuern der Hierarchien oder Tendenz zur Zentralisierung und Kontrolle“ liegen.
- Die Tendenz zur Zentralisierung weicht Führen mit Auftrag auf. **Führen mit Auftrag ist Führen mit Vertrauen.**

- **Fragen & Antworten:**

Frage **Stoltenow**: Soldaten müssen ihre Wirksamkeit auch spüren.

Antwort: Ja, aber viele Soldaten merken, dass auch jenseits der formalen

⁷ Dr. Hans-Peter Bartels, *7.5.1961; 1980 Wehrdienst, Studium der Politik, Soziologie und Volkskunde; seit 2014 WBdBt.

⁸ Eugen Kogon „Der SS-Staat“, München 1946.

Strukturen die Bundeswehr funktionstüchtig bleibt (Gespräche in Kaffeepausen etc.). Hinweis auf den Artikel von Professor Dr. Stefan Kühl⁹: 50% der Führung in der Bundeswehr funktioniert informell!

Frage **Thomas Link**, ZInFü: Aufweichung der Auftragstaktik – muss die Debatte nicht darum geführt werden, dass die Politik hinsichtlich der Geschehnisse in Einsätzen entspannter wird?

Antwort: Nein, aber das Problem des strategischen Feldwebels ist nicht vermeidbar, der Fw ist aber durch die Innere Führung ein sicherer Entscheider im Einsatz. Das Verhalten der Soldaten – Portepée-Unteroffiziere! – vom Erzengelkloster¹⁰ war ein sehr gutes Beispiel für richtiges und umsichtiges Verhalten der Soldaten der Bundeswehr. Die beteiligten Vorgesetzten wurden im Anschluss vom Staatssekretär Kolbow belobigt.

Frage **Oberst Jähnel**: 1. Historisch-Politische Bildung steht nur eine geringe Vorbildung bei den Soldaten gegenüber;
2. Disziplinargewalt nicht aushöhlen, sondern die Chefs stärken. Disziplinäre Entscheidungsgewalt wird eingegrenzt durch direkte Eingabemöglichkeiten; 3. Die Verbände brauchen ihre UHG/OHG zurück!

Antwort: Zu 3.: Die Angebote MschHeim, UHG/OHG sollen bestehen bleiben, auch ohne direkte/zahlreiche Nachfrage – hier schwenkt man im Hause langsam wieder um;

Zu 2.: Disziplinargewalt soll nicht ausgehöhlt werden, Möglichkeiten von Eingaben sind gesetzlich festgeschrieben, mehr/breitere Beteiligung erwünscht;

Zu 1.: dies ist ein allgemeines Bildungsproblem, trotz "Abiturgesellschaft"

7. **Winfried Nachtwei**¹¹, Unabhängiger Experte für Sicherheits- und Friedenspolitik:

Er gliedert sein Thema - Perspektiven der Inneren Führung in zwei Abschnitte: „Erkenntnisse aus der Arbeit des Beirats Innere Führung“ und „Innere Führung fängt oben an“.

Erkenntnisse aus der Arbeit des Beirats Innere Führung:

Es ist Aufgabe des Beirats, die Ministerin zu ausgewählten Themen zu beraten, z.B.: Soldatenarbeitszeitverordnung; Compliance-Management; Probleme ausgeschiedener ehemaliger Soldaten (z.B. bei seelischer Verwundung); Weiterentwicklung der Historisch-Politischen und der Ethischen Bildung der Soldaten; abraten vom Projekt von Herrn Pfeiffer, etc.!

⁹ FAZ vom 4. September 2017: „Über Kameradschaft in der Bundeswehr – und ihre Erosion“ von Prof. Dr. Stefan Kühl.

¹⁰ Im Zuge der kosovo-albanischen Ausschreitungen vom 17. und 18. März 2004 wurde das durch UNMIK bewachte Kloster durch radikale Albaner aus Prizren niedergebrannt; die Mönche wurden vertrieben.

¹¹ Winfried Nachtwei, *15.4.1946; 1965-67 Wehrdienst (Lt d.Res), Studienrat; MdB von 1994 – 2009 (Die Grünen), Ehem. Mitglied im Beirat Innere Führung.

Er spricht die Rahmenbedingungen in den Kasernen und die Verfehlungen an: „Wenn junge Soldaten sich ab 16:30 allein beschäftigen müssen, braucht man sich über die Nebenwirkungen nicht zu wundern.“ Dabei kommt er zu folgenden - auch persönlichen - Erkenntnissen:

- Die Soldaten sind erst sehr skeptisch, sprechen dann aber sehr schnell und offen mit den Vertretern des Beirates: Es sind bemerkenswert mündige Soldaten aller Dienstgrade mit klaren Aussagen.
- Die Dichte von Aufträgen und Regelungen ist zu hoch. Führen mit Auftrag hat sich bewährt, wird aber zunehmend als unglaubwürdig wahrgenommen.
- Das Überspringen von Hierarchien nimmt zu. Die einzelnen Führungsebenen müssen gestärkt, sowie WDO und WBO eingehalten werden.
- Bei möglichem Fehlverhalten haben wir inzwischen eine Schuldkultur statt einer Fehlerkultur. Eine zu frühe Schuldzuweisung kann die Fehlerermittlung behindern. Dies ist auch bei anderen Ressorts zu beobachten, z.B. im Auswärtigen Amt.
- Das Vertrauen in die politische Leitung und militärische Führung nimmt unübersehbar ab.

„Innere Führung fängt oben an“

- Der Primat der Politik ist in den Streitkräften unbestritten. Allerdings sind die Begründungen angesichts der neuen Einsätze erheblich schwieriger geworden.
- Die Art und Weise der Ausübung des Primats der Politik ist ausschlaggebend für die Umsetzung im Einsatz, ob hindernd oder förderlich – Defizite beeinträchtigen die Umsetzung deutlich negativ.
- Als Beispiel führt er die Situation 2008 in Kunduz an: Die Soldaten stellen keine Wirkung mehr fest, die Lage wird schlechter: „Wir haben die Initiative verloren“. Die politisch Verantwortlichen taten diese Lagebeurteilung als „Sicht von unten“ ab. Dies führte zum Sinnverlust bei den Soldaten und zur Auffassung, dass die Politiker das Bewusstsein für die Realität verlieren und die Lage schönreden.
- Realitätsverlust der Politik: „Wir haben Probleme und Herausforderungen, aber wir sind auf einem guten Weg“ (Da macht man sich etwas vor!)
- Rechtfertigungsdiskurse und Mikro-Kontrolle beherrschten die Denkweise, statt erkennbarer Politischer Wille.
- Es fehlt an Wirksamkeitsanalysen der Auslandseinsätze, vor allem durch das Auswärtige Amt, obwohl wir eine über 20-jährige Erfahrung haben. Im Weißbuch findet man dazu nur einen kurzen Abschnitt. Hierzu die Süddeutsche Zeitung vom 17. Juni 2017 (Steiner): „Krieg im Toten Winkel“ - Die Spitzen der Politischen Führung haben es offenbar gar nicht ernst gemeint. Daraus entsteht Vertrauensverlust, was als Zersetzung von oben empfunden wird.

- **Wirksamkeit:** Die Innere Führung ist in Afghanistan besonders unter Stress geraten, hat sich da aber auch besonders bewährt. Die Soldaten handeln militärisch sehr professionell und sind im Einsatz militärischer Gewalt sehr kontrolliert. Es gibt keine Hinweise auf Exzesse, die sonst in kriegerischen Verhältnissen schnell passieren. Wenn afghanische Koranschüler schon vor 10 Jahren über deutsche Soldaten sagen: „Die sind anständig“, dann ist das ein Riesenlob für das Verhalten unserer Soldaten.

Kaffeepause

8. Podiumsdiskussion - Moderation: **Paul Elmar Jöris**¹²

In seiner Einleitung zur Podiumsdiskussion stellt er provokant heraus, dass viele glauben, „Die Innere Führung sei für die Wehrpflicht gewesen – wenn nun die Wehrpflicht ausgesetzt sei, dann sei das auch das Aus für die Innere Führung“.

- **Frage Jöris an GenLt Jörg Vollmer**¹³, Inspekteur des Heeres: Wie war das, als Sie in die Bundeswehr eintraten und den Eid geleistet haben?
 - In der Grundausbildung habe ich meine höheren Vorgesetzten ab Bataillonskommandeur aufwärts nicht gesehen.
 - Im Gegensatz zu Kennedys Motto „Frage nicht, was Dein Vaterland für Dich tun kann, frage, was Du für Dein Vaterland tun kannst“ ist das Anspruchsdenken in der Armee inzwischen sehr groß geworden.
 - Wir müssen Vertrauen geben, um Vertrauen zu erhalten. Das Vertrauen ist allerdings geschwunden.
 - Vertrauen ist eine Zweibahnstraße- der Eid gilt für Führer **und** Untergebene.
 - Zum Thema Zeit: Wir müssen uns Zeit nehmen, zu führen.
- **Frage Jöris an Vollmer** zu den Vorfällen in Pfullendorf und andernorts, auch um falsch verstandenes Heldentum:
 - Für die Disziplin sind die direkten Vorgesetzten verantwortlich. Wer die Möglichkeiten der WDO nicht schnell und konsequent wahrnimmt, der wird übersteuert.
- **Frage Jöris an BrigGen Michael Traut**¹⁴, Kommandeur OSLw: Kann man die Soldaten der Luftwaffe an der Haltung unterscheiden, ob sie Fliegendes Personal oder Bodenpersonal sind? Wie führt man so unterschiedliche Soldaten?

¹² Paul Elmar Jöris, *1950, Journalist und Korrespondent im WDR; seit 2002 Mitglied im Beirat Innere Führung.

¹³ Generalleutnant Dipl.-Kfm. Jörg Vollmer, *7.9.1957, DE 1978, Panzergrenadieroffizier, Insp. Heer.

¹⁴ Brigadegeneral Michael Traut, *18.12.1964, DE: 1983, Radarleitoffizier, Kdr Offz-Schule Lw.

- Das ist eine sehr vereinfachte Vorstellung. Die Luftwaffe ist seit ihrer Entstehung vor rund 100 Jahren ein Hochtechnologie-Element. Das hat auch den Umgang miteinander geprägt. Im Team zählt die fachliche Qualifikation über die Ebenen hinweg, aber die Hierarchie ist ganz klar.

- Frage **Jöris an FltAdm Christoph Joachim Müller-Meinhard**¹⁵, Kdr der Einsatzflottille 2: Was ist die Besonderheit bei der Marine?
 - Flache Hierarchien sind besonders auffallend, alle an Bord haben ihre Aufgabe; in der Marine kennt man sich untereinander.
 - An Bord gibt es bei einem Törn von 6 Monaten keinen Mangel an sozialen Kontakten. Hier wird die Innere Führung jederzeit praktiziert.
 - Bei Hafenaufenthalten und Landgängen in fremden Ländern ist die Vorbereitung dazu gelebte Politische Bildung.

- Frage **Jöris an Müller-Meinhard**: Brauchen sie mehr Zeit für die Soldaten?
 - Ja, den im Grundbetrieb haben die Vorgesetzten durch ihre organisatorischen Aufgaben, die ca. 80 bis 85% in Anspruch nehmen, kaum Zeit für Führung, Ausbildung und Allgemeine Dienste.

- Frage **Jöris an GenLt Martin Schelleis**¹⁶, Inspekteur Streitkräftebasis (SKB): Wie findet man Gemeinsamkeiten und Tradition in ihrem TSK-übergreifenden Organisationbereich?
 - In der SKB gibt es viele Unterschiede aufgrund der verschiedenen TSK. Als Inspekteur will ich nicht die Unterschiede gleichmachen, sondern die Gemeinsamkeiten finden.
 - Es ist nicht leicht, der Öffentlichkeit die SKB zu erklären. Wir haben ein Leitbild erarbeitet, die Vision zur Auftragserfüllung als verbindende und verbindliche Grundlage. Auch ein gemeinsames Erkennungszeichen ist wichtig. Aber man muss sich nicht mit Gewalt unterscheiden. Vielmehr ist die unterschiedliche Uniform auch Ausdruck der Verbundenheit mit den anderen TSK.
 - Die Spitzensportler der Bundeswehr gehören auch zur SKB. Allerdings dürfen die Arbeitgeber bei Olympia keine Werbung für sich machen, die Sponsoren dagegen sehr wohl.

- Frage **Jöris an GenStA Dr. Stephan Schoeps**¹⁷, Stv. Inspekteur Sanitätsdienst: Die Besonderheit des Sanitätsdienstes ist der hohe Frauenanteil...?

¹⁵ Flottillenadmiral Dipl.-Kfm. Christoph Joachim Müller-Meinhard, DE 1984, seit 2015 Kdr der Einsatzflottille 2.

¹⁶ Generalleutnant Dipl.-Kfm. Martin Schelleis, *15.10.1959, DE 1978, Flugzeugführer Tornado, Insp. SKB

¹⁷ Generalstabsarzt Dr. Stephan Schoeps, *18.4.1958, DE 1977, Humanmediziner, Stv. Insp. SanDst.

- Ja, das liegt daran, dass die Sanität viel früher Frauen hatte als alle anderen. Die Herausforderung führt unter Umständen zu Fehlzeiten, zu Personalmangel und den dafür erforderlichen Ersatz.
- Frage **Jöris an Schoeps**: Wie ist das im Bezug auf den Einsatz?
 - Der Frauenanteil im OrgBer San hat entgegen der Vermutung noch nie einen einzigen Einsatz verhindert. Taffe Frauen leisten in den Einsätzen Gleiches wie im Grundbetrieb, neben den familiären Pflichten.
- Frage **Jöris an Schoeps**: Sie stehen in Konkurrenz zur zivilen Medizin; wie verträgt sich das mit den Einsatzerfordernissen?
 - Frage Jöris an Die Sinnfrage des Dienstes - Patienten zu behandeln - stellt sich für die Soldaten des Sanitätsdienstes nicht.
- Frage **Jöris an GenLt Ludwig Leinhos**¹⁸, Inspekteur CIR¹⁹: Sie sind neu hier im Kreis,; Was wollen Sie machen?
 - Der Organisationsbereich Cyber- und Informationsraum steht für die Digitalisierung der Bundeswehr. Wie finden die neuen Konflikte statt: Kinetisch oder kybernetisch. Die bisherige Gliederung der Bundeswehr spiegelte das Kriegsbild des 20. Jahrhundert wider. Die Kriege des 21. Jahrhunderts wird man sich anders vorstellen müssen; die Zukunft ist unser Ziel.
 - Die Leute, die heute zu uns kommen, sind anders geprägt. Wir haben viele zivile fachliche Seiteneinsteiger und Soldaten aus allen TSK, das ist eine besondere Lage. Es tun sich Fragen auf: Welche Bereiche der Hierarchie werden an Bedeutung verlieren? Welche Vorteile oder auch Freiräume bringt die Digitalisierung, denn sie wird noch nicht so genutzt, wie sie genutzt werden könnte/sollte.
- Frage **Jöris an Leinhos**: Wie steht es mit der Heterogenität?
 - Wir haben ein Leitbild geschaffen und müssen das jetzt leben und erfahren und uns finden.
- Frage **Jöris an Vollmer**: Ein Kommandeur braucht Zeit, um Innere Führung zu leben?
 - Die Trennung von Wohn- und Funktionsbereichen war falsch, der Zusammenhalt und die Dienstaufsicht waren früher besser. Das Dienstabschluss- oder Feierabendbier war wichtig, findet aber heute kaum noch statt.
 - Trotz Cyber sind auch heute noch in Afghanistan oder Mali die Soldaten „vor Ort“ notwendig, oder in Zukunft als Militärbeobachter in der Ukraine. Und dann haben wir noch Litauen als Hotspot. Noch ist das so mit dem scharfen Ende!
- Frage **Jöris an Vollmer**: Die Politik hat den Auftrag erteilt, aber das dauert immer solange?

¹⁸ Generalleutnant Dipl.-Ing Ludwig Leinhos, *8.6.1956, DE 1975, ElokaOffizier, Insp. CIR.

¹⁹ Cyber- und Informationsraum

- Nein, die Entscheidungen werden in der Regel zügig getroffen. Der Parlamentsvorbehalt ist wichtig für die Soldaten. Er hat keine Verzögerungen verursacht.
 - Das Problem ist, dass die Menschen in unserer Gesellschaft sich zwar für Sicherheitspolitik interessieren, aber oft andere Sorgen haben, als die Einsätze der Bundeswehr zu diskutieren.
- Frage **Jöris an Schelleis**: Wie steht es mit dem Einsatz der Bundeswehr im Innern?
 - Wir haben genug zu tun. Die Debatte über den Einsatz der Bw im Inneren ist zum Glück seit letztem Herbst wieder eingeschlafen.
 - Im März fand eine gemeinsame Übung zur Terrorabwehr statt. Es sollte mehr in die Innere Sicherheit investiert werden, damit die zuständigen Behörden ihre aufgaben auch wahrnehmen können.
 - Wir wünschen uns möglichst Klarheit und Handlungssicherheit.
 - Dazu **Traut**:
 - Weist auf Amtshilfe zwischen Bundespolizei und Luftwaffe hin, was den Schutz des Luftraumes anbelangt; gemeinsames Lagezentrum existiert.
 - Die Bundeswehr verfügt über Sensorik und Einsatzmöglichkeiten, die den anderen Behörden fehlen.
 - Das Stück „Terror“ hat viele Facetten aufgezeigt. Es ist traurig, dass das Theaterstück nicht dazu geführt hat, dass das Thema Sicherheitspolitik und Terrorabwehr in der Gesellschaft weiter debattiert wurde.
 - Dazu **Schoeps**:
 - Auch wenn sich die Präsenz des Sanitätsdienstes zur Katastrophenhilfe reduziert hat, sind wir aber heute viel leistungsfähiger als früher. Alle Bundeswehrkrankenhäuser sind in die zivilen Notfallpläne aufgenommen.
- Frage **Jöris an Leinhos**: Wie unterscheidet man bei Hacker-Angriffen zwischen militärischer und ziviler Sicherheit?
 - Cybersicherheit unterscheidet nicht zwischen Angriffen von ziviler Seite und militärischer Seite oder zivile oder militärische Ziele. Das Thema Cyber-Sicherheit muss immer gesamtstaatlich angegangen werden.
 - Bei Cyberangriffen gibt es drei potenzielle Akteure: Staaten, Internationale Terroristen oder Organisierte Kriminalität.
 - Frage **Jöris an Leinhos**: Wie werden Soldaten hinsichtlich mandatierter Einsätze sensibilisiert?
 - Das ist abhängig von der Art des Angriffs, aber die Bildung des Ethischen Bewusstseins hat einen großen Stellenwert.
 - Frage **Stoltenow an Leinhos**: Soldaten müssen bei Cyberangriffen Teamplayer sein; aber was ist, wenn auf beiden Seiten nur noch Hochleistungsrechner stehen?

- Wie dieses Dilemma zu lösen ist, ist noch offen, eine Antwort darauf ist derzeit nicht möglich.
- Frage **Jöris an Vollmer**: Beinhaltet Krieg der Zukunft auch Hybride Kriegsführung?
 - Wir haben jetzt schon Cyberangriffe in Estland, Lettland und Litauen. In Zukunft wird auf der Brigade-Ebene auch neben anderen Beratern (Art, Pi, Lw, etc.) auch ein CIR-Berater erforderlich sein.
- Dazu **Schelleis**: Schlägt die Brücke zur Inneren Führung zurück und betont: Das Konzept der Inneren Führung muss sich auch CIR-Einsätzen anpassen.
- Frage **Jöris an Schelleis**: Wo (i.S.v.: Was? Welcher?) ist der Anpassungsbedarf?
 - Nicht im Sinne eines Handlungskonzepts, aber hinsichtlich der „Durchdringung“ bei den Soldaten, solange Menschen agieren.

Elmar Jöries lädt zur Offenen Diskussion ein:

- Frage **Zudrop**: Wie stellen sie - die Inspekture - sicher, dass Innere Führung, z.B. Politische Bildung stattfindet und nicht hinten runterfällt wie etwa der Sport in der Schule?
 - Antwort **Müller-Meinhard**: An Bord werden Mängel schnell aufgedeckt, das Wertesystem an Bord ist untadelig. Seit Jahrzehnten wird das Politische Seminar in Berlin genutzt zur Auseinandersetzung mit „brauner“ Vergangenheit der Marine. Diese Woche ist wichtig, die Zeit dafür muss eben „freigeschaufelt“ werden.
 - Antwort **Vollmer**: Jeder Chef ist ausgebildet und kann das, aber der eine gut, der andere so lala. Man braucht dazu Vorgesetzte und Soldaten mit Engagement, aber die Soldaten verfügen auch schon über hohe kulturelle Kompetenzen durch ihre Einsätze. Dadurch waren sie auch bei der Flüchtlingshilfe anerkanntermaßen sehr professionell.
 - Er fordert: Gebt den Vorgesetzten mehr Zeit für Politische und Historische Bildung. Weitere Maßnahmen sind im Fluss, z. B. der Historik-Stabsoffizier als Berater auf Brigade-/Divisionsebene.
- Frage **Jöris**: Guter Nachwuchs für die Bundeswehr ist schwer zu bekommen und schöpft aus dem gleichen Klientel wie die Wirtschaft?
 - Antwort **Vollmer**: Die besten Werbeträger sind die Soldaten selbst, dies hat oft auch einen familiären Hintergrund.
- Frage **OTL Eden, ZInFü**: Er schlägt vor, bei der Politischen Bildung erst einmal den Werkzeugkasten zu nutzen, der bereits vorhanden ist.

- Antwort **Leinhos**: Jeder Vorgesetzte sollte das für sich entscheiden; es sollten keine zentralen Vorgaben gemacht werden.
 - Antwort **Schelleis**: Kommt noch einmal zurück zur Flüchtlingshilfe, bei der man begeistert von der Arbeit der Soldaten war, auch aufgrund ihrer kulturellen Vorerfahrungen durch die Einsätze. Es mangelt aber an dem, was man untereinander in der Truppe tut. Er fordert: Wir müssen mehr Einfluss auf das Wissen und die Bildung unserer Soldaten nehmen. Daher ist Diversity Aufgabe und Chance.
- **Al a.D. Frey, FrKrs ZInFü**: Er sieht aus seiner Laufbahn heraus die Wichtigkeit und bietet an, bei der Politischen Bildung zu unterstützen.
 - **Jöries**: Diskrepanz der bisherigen Aussagen: Der Stand der Politischen Bildung ist gut – Politische Bildung ist nicht so gut? Man braucht dafür vor allem mehr Zeit. Ist dies insgesamt so positiv, wie es heute im Kolloquium durchklingt?
 - Antwort **Schelleis**: Politische Bildung ist mehr als Theorie über Tradition, Geschichte usw.; er beschreibt das Gegenbeispiel eines Stabunteroffiziers aus der SKB, der mit den theoretischen Begriffen der Inneren Führung nichts anfangen kann, aber in der täglichen Praxis alles richtigmacht.
 - Antwort **Zudrop**: ergänzt, dass viele Soldaten die Begriffe der Inneren Führung nicht mehr kennen, aber die Prinzipien im Alltag einfach praktisch anwenden.
 - Antwort **Vollmer**: Das Konzept ist gut; aber warum ist es so schwierig, dies in die Praxis umzusetzen? Administration und Bürokratie hindert viele Vorgesetzte daran, die Prinzipien der Inneren Führung in der / die Praxis umzusetzen.
 - Frage **Bednarz**: Innere Führung kann nicht zusammengefasst werden für „87a“ und „87b“ (Anm.: Zuordnung Bw und BWV gemäß der Art. 87a und 87b GG), diese wurden/sind bewusst getrennt. Welche Bedeutung hat die Innere Führung hinsichtlich effektiver Streitkräfte, wenn Soldaten Beamte führen (Bsp. Remonstranz eines Beamten)? (Siehe Anhang)
 - Antwort **Schelleis**: Er sieht diese Trennung nicht.
 - Antwort **Leinhos**: Kein grundsätzliches Problem bei der Zusammenarbeit.
 - Frage **OTL a.D. Wilke, FrKrsZInFü**: Wenn in der Truppe Probleme mit der Inneren Führung auftreten, werden oft zusätzliche Stunden Innere Führung angesetzt oder Lehrgänge am Zentrum Innere Führung verordnet? Er wünscht sich, dass Innere Führung nicht zur Sanktionierung von Fehlverhalten herangezogen wird.

- Antwort **Schoeps**: Gibt ihm vollständig recht. Besser werden muss, dass auch Unbequeme/Remonstranten nicht unterdrückt werden. Wenn wir zuerst den Schuldigen suchen, ist das falsch. Die Luftwaffe etwa hat ein ausgezeichnetes System der Fehlersuche bei Technischen Fehlern entwickelt.
 - Ergänzung **Traut**: Wie bringt man auch älteren Seiteneinsteigern bei der Bw die Innere Führung bei, damit diese gute Vorgesetzte werden? Wichtig: Kern ist das Vorleben, um junge Menschen in der Bw zu prägen. Dies ist das Kerngeschäft in den Ausbildungseinrichtungen der Bw.
- Frage **FKptn Büsching**, Ber BEAGenInsp, ZInFü an CIR: Wie kann ein System Informations- und Wissensmanagement aufgebaut werden?
 - Antwort **Leinhos**: Das Problem ist der Informationsüberfluss, der gefiltert werden muss, dazu sind die Prozesse anzupassen. Dies ist zum Teil eine Generationsfrage. Wir müssen herunterbrechen und handfester werden.

Elmar Jöries beendet die Podiumsdiskussion ohne eine Zusammenfassung der einzelnen Beiträge. Er stellt fest, dass heute eine weitgehend positive Bilanz gezogen wurde. Es gibt aber noch keine ausgeprägte Fehlerkultur, sondern noch eine Kultur der Schuldzuweisung. Dies gilt aber nicht nur für die Bundeswehr, sondern auch für die Gesellschaft „drumherum“.

9. Schlusswort:

Auch Oberst a.D. Sauer zieht so unmittelbar nach dem Kolloquium und den vielfältigen, zum Teil sehr kontroversen Beiträgen kein Fazit. Er fasst den Ablauf des Tages kurz zusammen und verweist auf das Protokoll, das auf der Homepage des Freundeskreises (<http://www.freundeskreis-zinfü.de>) in Kürze veröffentlicht und den übrigen Veranstaltern zur Verfügung gestellt wird.

Sein Dank gilt allen Teilnehmern am diesjährigen Kolloquium. Ein besonderer Dank geht an alle Funktionsträger des Zentrums, die zum Erfolg der Veranstaltung beigetragen haben.

Danach beschließt er das Kolloquium 2017.

„Die Innere Führung ist besser als ihr Ruf!“

Ansichten aus der Nachbetrachtung des 11. Kolloquiums

Oberst a.D. Walter Sauer

Die Teilnehmer/innen des 11. Kolloquiums haben den „Stand der Inneren Führung heute“, die „Perspektiven der Inneren Führung aus verschiedenen Blickwinkeln“ und die „Realisierung der Inneren Führung im Truppenalltag“ beleuchtet und diskutiert.

Dabei wurden die Komplexität der Thematik und die Vielschichtigkeit der individuellen Meinungsvielfalt wieder einmal mehr als deutlich.

Diese Meinungsvielfalt resultiert m.E. bei älteren Soldaten in erster Linie aus dem Erfahrungshintergrund, der sich aus eigener individueller Wahrnehmung, dem Abgleich von Selbst- und Fremdbild im (Führungs)verhalten sowie der Kenntnis der jeweiligen Lehrmeinung gebildet hat. Darauf kann ein junger Mensch noch nicht zurückgreifen. Daher sind neben der Vermittlung von Grundwissen das Führen durch Beispiel und die uneingeschränkte Vertrauensbildung wichtigste Grundlagen, die Inhalte der Inneren Führung in der Truppe vermitteln zu können. Das Führen mit Auftrag und die Entwicklung einer gesunden Fehlerkultur tragen wesentlich zu deren Akzeptanz bei. Diese Prinzipien zu fordern und zu fördern ist permanente Führungsaufgabe. Das ist alles nicht neu! Aber warum ist es dann nicht überall längst gängige Praxis?

Daneben gilt es, erkannte Missstände und Fehler abzustellen:

- „Der Stand der Politischen Bildung in der Truppe ist ein Trauerspiel“ meinte der Wehrbeauftragte Dr. Hans-Peter Bartels.
- „Innere Führung ist ein grandioses Konzept. Wir haben eine gute Unternehmenskultur, aber es mangelt an der Durchdringung der Truppe“ konstatierte GenMaj Reinhardt Zudrop, Kommandeur Zentrum Innere Führung.
- „*Die Innere Führung ist besser als ihr Ruf.* Aber: Das Vertrauen in die Vorgesetzten nimmt nach oben immer weiter ab.“ belegte Dr. Heiko Biehl mit seinen Untersuchungen.
- „Die Innere Führung alleine stiftet keine Identität. Nur eine Durchdringung der Inneren Führung in der Truppe ist ein Gradmesser für ein gutes Führungskonzept“ merkte Sascha Stoltenow kritisch an.
- „Rechtfertigungsdiskurse und Mikrokontrollen beherrschen die Denkweise statt erkennbarer politischer Wille“ führte Winfried Nachtwei aus.
- „Die Innere Führung ist kein Binnenkonzept, sondern ein Gesellschaftsvertrag“. So sieht es Oberstleutnant Andre Wüstner, Bundesvorsitzender des DBwV.

Diese willkürlich ausgewählten Aussagen im Kolloquium begründen in ihrer Gesamtheit keinen Generalverdacht auf latente Defizite, sondern sie sind eher als Indikatoren zu dafür sehen, dass die Handlungsfelder der Inneren Führung nicht überall und nicht immer den Stellenwert haben, der dem Anspruch einer Führungskultur eines Unternehmens beizumessen ist. Aber auch das ist nicht neu. Wenn sich hierin nicht bald ein Umdenken und Handeln einstellt, wird die Innere Führung zu einer Mogelpackung verkümmern. Dann ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis die Bundeswehr auch gegenüber ihren Bündnispartnern erheblich an Reputation verlieren wird.

Warum ist es so schwer, die Innere Führung aus ihrem Nischendasein zu befreien?

Passen „weiche Kompetenzen“ angesichts „harter Einsätze“ immer weniger in das Bild eines Soldaten von heute?

Die Prinzipien der Inneren Führung sind grundsätzlich in ihrem Kern unveränderbar. Sie auf die aktuelle geopolitische und sicherheitspolitische Lage wie auch auf die jeweilige gesellschaftspolitische Entwicklung in unserem Land und in Europa einzustellen ist eine permanente Aufgabe.

Die Dienst- und Einsatzbelastungen sind für unsere Soldatinnen und Soldaten absehbar unverändert hoch. Zur Sicherstellung eines qualifizierten Personalbestandes bedarf es konkurrenzfähiger Arbeitsbedingungen und menschlich achtsamer und wertschätzender Rahmenbedingungen, die eine individuelle Lebensplanung zulassen.

Der „Staatsbürger in Uniform“ muss seinen angemessenen Platz in der Gesellschaft beibehalten können. Politik und Gesellschaft sind gleichermaßen gefordert, in einem ständigen Dialog mit Soldatinnen und Soldaten Maßstäbe zu definieren und Ziele zu vereinbaren.

Diese Grundsätze sind mittlerweile Allgemeingut. Sie gebetsmühlenartig zu wiederholen ändert nichts an der an der derzeit prekären Lage. Ein einfaches „Weiter so!“ schließt sich von selber aus.

Das Zentrum Innere Führung brilliert neben seinen umfangreichen Lehrgangsangeboten und Ausbildungsmodulen in der Truppe immer wieder mit hervorragenden Ausbildungsunterlagen, die augenscheinlich im Dienstalltag weitgehend unbeachtet untergehen. Und das seit Jahren! Sich ein Zentrum Innere Führung als Denkfabrik zu leisten, das auf Dauer nur „Luftblasen“ produziert, wäre dann doch zu teuer – pekuniär und ideell. Der Unterstellungswechsel unter den Generalinspekteur ist ein erster Schritt in die richtige Richtung. Weitere Schritte müssen folgen, und zwar konsequent.

Sascha Stoltenow hat in seinem eher kritischen Beitrag die These vertreten, dass zwar viele Offiziere und Unteroffiziere am Zentrum Innere Führung ausgebildet werden, eine Umsetzung im täglichen Dienstbetrieb aber nicht erfolgt. Könnte in dieser Schnittstelle ein Schlüssel für die unzureichende Durchdringung der Truppe liegen?

Ausbildung alleine reicht eben nicht. Das Beispiel in Haltung und Pflichterfüllung ist gefragt!

Das Zentrum Innere Führung vermittelt Wissen. Damit es auf fruchtbaren Boden fallen kann, ist bei den Lehrgangsteilnehmern vom Grunde her eine innere Haltung erforderlich, die durch das Zentrum alleine nicht erzeugt werden kann. Dazu sind Bilder in den Köpfen nötig, die zu ge- und erlebter Innerer Führung im täglichen Dienst passen. Auf allen Ebenen! Davon kann und darf sich niemand ausnehmen.

Das Programm „Innere Führung Heute“ wird einen wichtigen Beitrag zur Anwendung der Handlungsfelder der Inneren Führung in der Truppe leisten. Es wird sich aber daran messen lassen müssen, inwieweit es gelingt, seine theoretischen Ansätze in die praktischen Anforderungen des Soldatenberufes zu implementieren.

Es wird sich also auch weiterhin die Frage stellen: Innere Führung – Konfession oder Profession?

Anhang:

(zusammengestellt von Oberstleutnant a.D. C.-M. Wilke)

Soldatengesetz § 11 (3) geändert. Soldaten sind auch Vorgesetzte von Zivilpersonal.
(Bednarz!)

Soldatengesetz

§ 11 Gehorsam

(1) Der Soldat muss seinen Vorgesetzten gehorchen. Er hat ihre Befehle nach besten Kräften vollständig, gewissenhaft und unverzüglich auszuführen. Ungehorsam liegt nicht vor, wenn ein Befehl nicht befolgt wird, der die Menschenwürde verletzt oder der nicht zu dienstlichen Zwecken erteilt worden ist; die irrije Annahme, es handele sich um einen solchen Befehl, befreit den Soldaten nur dann von der Verantwortung, wenn er den Irrtum nicht vermeiden konnte und ihm nach den ihm bekannten Umständen nicht zuzumuten war, sich mit Rechtsbehelfen gegen den Befehl zu wehren.

(2) Ein Befehl darf nicht befolgt werden, wenn dadurch eine Straftat begangen würde. Befolgt der Untergebene den Befehl trotzdem, so trifft ihn eine Schuld nur, wenn er erkennt oder wenn es nach den ihm bekannten Umständen offensichtlich ist, dass dadurch eine Straftat begangen wird.

(3) Im Verhältnis zu Personen, die befugt sind, dienstliche Anordnungen zu erteilen, die keinen Befehl darstellen, gelten § 62 Absatz 1 und § 63 des Bundesbeamtengesetzes entsprechend.

<https://www.gesetze-im-internet.de/sq/BJNR001140956.html>

Bundesbeamtengesetz(BBG)

§ 62 Folgepflicht

(1) Beamtinnen und Beamte haben ihre Vorgesetzten zu beraten und zu unterstützen. Sie sind verpflichtet, deren dienstliche Anordnungen auszuführen und deren allgemeine Richtlinien zu befolgen. Dies gilt nicht, soweit die Beamtinnen und Beamten nach besonderen gesetzlichen Vorschriften an Weisungen nicht gebunden und nur dem Gesetz unterworfen sind.

(2) Beamtinnen und Beamte haben bei organisatorischen Veränderungen dem Dienstherrn Folge zu leisten.

§ 63 Verantwortung für die Rechtmäßigkeit

(1) Beamtinnen und Beamte tragen für die Rechtmäßigkeit ihrer dienstlichen Handlungen die volle persönliche Verantwortung.

(2) Bedenken gegen die Rechtmäßigkeit dienstlicher Anordnungen haben Beamtinnen und Beamte unverzüglich bei der oder dem unmittelbaren Vorgesetzten geltend zu machen. Wird die Anordnung aufrechterhalten, haben sie sich, wenn ihre Bedenken gegen deren Rechtmäßigkeit fortbestehen, an die nächsthöhere Vorgesetzte oder den nächsthöheren Vorgesetzten zu wenden. Wird die Anordnung bestätigt, müssen die Beamtinnen und Beamten sie ausführen und sind von der eigenen Verantwortung befreit. Dies gilt nicht, wenn das aufgetragene Verhalten die Würde des Menschen verletzt oder strafbar oder ordnungswidrig ist und die Strafbarkeit oder Ordnungswidrigkeit für die Beamtinnen und Beamten erkennbar ist. Die Bestätigung hat auf Verlangen schriftlich zu erfolgen.

(3) Verlangt eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter die sofortige Ausführung der Anordnung, weil Gefahr im Verzug ist und die Entscheidung der oder des höheren Vorgesetzten nicht rechtzeitig herbeigeführt werden kann, gilt Absatz 2 Satz 3 bis 5 entsprechend.

§ 64 Eidespflicht, Eidesformel

(1) Beamtinnen und Beamte haben folgenden Diensteid zu leisten: „Ich schwöre, das Grundgesetz und alle in der Bundesrepublik Deutschland geltenden Gesetze zu wahren und meine Amtspflichten gewissenhaft zu erfüllen, so wahr mir Gott helfe.“

(2) Der Eid kann auch ohne die Worte „so wahr mir Gott helfe“ geleistet werden.

(3) Lehnt eine Beamtin oder ein Beamter aus Glaubens- oder Gewissensgründen die Ablegung des vorgeschriebenen Eides ab, können an Stelle der Worte „Ich schwöre“ die Worte „Ich gelobe“ oder eine andere Beteuerungsformel gesprochen werden.

https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/BBG.pdf