

Erich R. Unkrig

## MILITÄRISCHE FÜHRUNG 2

Innere Führung als Kern des Selbstverständnisses der Bundeswehr

Inspirations by ILOS - Dezember 2022



„Aufgeschlossen, modern und vielfältig vernetzt wird die Bundeswehr auch in Zukunft bleiben, insbesondere weil sie selbstbewusst und in sich gefestigt ist.“ schrieb das BMVg bereits 2016. Grundlage dafür ist die Konzeption der Inneren Führung. Sie ist sowohl das Bindeglied in den Streitkräften als auch das unverzichtbare Fundament für individuelles und kollektives Handeln, indem sie das Gewissen jedes Einzelnen als moralische Instanz anerkennt. Was auch notwendig ist, besteht doch - wie bereits angesprochen - ein Spannungsfeld zwischen persönlichen demokratischen Freiheitsrechten auf der einen Seite und den soldatischen Prinzipien von Pflicht und Gehorsam auf der anderen. Hier vermittelt Innere Führung jeder Soldatin und jedem Soldaten sowohl Handlungssicherheit als auch Urteilsvermögen und damit Mut und Zuversicht, selbstverantwortete und ethisch abgewogene Entscheidungen zu treffen.

### Innere Führung

- bindet soldatische Entscheidungen und Handlungen unauflösbar an die Werte des Grundgesetzes, nimmt Soldaten als moralisch Handelnde in die Pflicht und bettet das rein militärische Denken in eine menschenrechtsbasierte Logik ein, an der sich ihre innere Organisation und ihr Auftreten nach außen zu orientieren haben.
- stellt sicher, dass sich die Ausbildung von Soldaten nicht allein auf die Vermittlung fachlicher Fähigkeiten beschränkt, sondern auch die Bindung an die Werte des demokratischen Gemeinwesens festigt. Nur so ist es möglich, dass Soldaten unterschiedlicher Herkunft, Prägung oder Motivation als Gemeinschaft handeln, ohne dass der Einzelne gezwungen ist, seine Persönlichkeit aufzugeben.
- bildet den Kern des Selbstverständnisses der Bundeswehr, die sich in ihrer institutionellen Relevanz immer wieder aufs Neue beweisen muss. Denn: Jede gesellschaftliche Entwicklung spiegelt sich automatisch in der Bundeswehr wider, und sie verändert ihr inneres Gefüge.

- sorgt dafür, dass Soldaten auch bei äußeren Veränderungen ein gemeinsames Wertegerüst bewahren, dass sie den demokratischen Prinzipien folgen und dass sie Neues weiterdenken und wenn nötig kontrovers diskutieren – mit der Freiheit zur Interpretation, aber den Grundsätzen der Inneren Führung folgend.

Insoweit spricht die Bundeswehr vor allem Menschen mit festem Gewissen, Charakter und Verantwortungsbewusstsein an und trägt zur Weiterentwicklung und Formung dieser Faktoren bei. Sie ermöglicht den gemeinsamen Dienst von Frauen und Männern, die aus innerer Überzeugung für Freiheit, Frieden, Menschenwürde und Demokratie eintreten.

Innere Führung ist die Führungsphilosophie der Bundeswehr und als solche kommt ihr zu, „die Umsetzung des politischen Auftrages, Normen und Werte des Grundgesetzes für einsatzbereite Streitkräfte in der Demokratie zur Anwendung zu bringen und die Idee des Staatsbürgers in Uniform zu verwirklichen.“ Ihre Grundsätze bilden den Rahmen für das Selbstverständnis aller Soldaten und insbesondere das der militärischen Führung. Damit ist sie sowohl Leitlinie für die Führung von Menschen als auch für den richtigen Umgang miteinander und für jeden Soldaten verbindlich.

Wie angesprochen, gilt dieser Anspruch in besonderer Weise für den militärischen Führer, dessen zentrale Aufgabe die Führung und Ausbildung der ihm anvertrauten Menschen ist. Durch diese Aufgabe hat dieser großen Einfluss auf das Mindset, mithin auf die Mentalität in der Truppe. Er gestaltet das soldatische Umfeld, indem er achtsam führt, durch persönliches Vorbild erzieht sowie mit professioneller Exzellenz und inspirierender Leidenschaft ausbildet.

Somit dient Innere Führung einem doppelten Zweck. Sie ist Integrationskonzept, d.h. Gestaltungsprinzip für die innere Ordnung der Streitkräfte und die Beziehungen zwischen Bundeswehr, Staat und Gesellschaft, und zugleich auch Führungskonzeption, d.h. Normenlehre für den Umgang der Soldatinnen und Soldaten untereinander und für das Führungsverhalten militärischer Vorgesetzter. Dabei verfolgt die Konzeption der Inneren Führung sechs zentrale Zielsetzungen:

- Legitimation im Sinne einer rechtlichen, politischen und ethischen Begründung des Auftrages für das soldatische Handeln
- Integration der Bundeswehr als Institution und letztlich jedes einzelnen Soldaten in Staat und Gesellschaft, vor allem durch das Grundgesetz als verbindliche Rahmenbedingung
- Gestaltung der inneren Ordnung für Einsatzbereitschaft und Disziplin, die auch die Persönlichkeit des Einzelnen anerkennt
- Motive anzubieten, damit Soldaten aus der Überzeugung heraus handeln, um die freiheitliche demokratische Grundordnung Deutschlands zu verteidigen
- Förderung von Einsicht in die Notwendigkeit militärischer Aufträge und Aufgaben sowie die damit verbundene Bereitschaft zu Pflichterfüllung, Gehorsam und Disziplin
- Commitment zur Übernahme von Verantwortung für sich selbst als auch für das Team

Diese Ziele sind im Leitbild vom Staatsbürger in Uniform umgesetzt. Sowohl den politisch Verantwortlichen als auch für den militärischen Führern ist damit als Aufgabe aufgetragen, dieses Leitbild auf der Grundlage der Vorgaben des Grundgesetzes zu realisieren. Wenngleich je nach Diskussionsgegenstand mehr das eine oder das andere Ziel betont wird, sind die Zielsetzungen als doch gleichrangig zu betrachten.

Unabhängig davon sind folgende konstanten Elemente der Inneren Führung für ihren Erfolg verantwortlich:

- Primat der Politik
- Bindung des Handelns an Recht und Gesetz, insbesondere das Grundgesetz
- Leitbild des Staatsbürgers in Uniform
- Ausgleich zwischen Rechten und Pflichten
- Achtung der Menschenwürde

Damit verbunden sind explizit benannte Werte und Tugenden:

Werte <sup>1</sup>	Tugenden <sup>2</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokratie</li> <li>• Freiheit</li> <li>• Frieden</li> <li>• Gerechtigkeit</li> <li>• Gleichheit</li> <li>• Menschenwürde</li> <li>• Solidarität</li> </ul>	tapfer, treu und gewissenhaft, kameradschaftlich und fürsorglich, diszipliniert, fachlich befähigt und lernwillig, wahrhaftig gegenüber sich und anderen, gerecht, tolerant und aufgeschlossen gegenüber anderen, moralisch urteilsfähig

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Innere Führung den Prinzipien eines demokratischen Rechtsstaats entspricht. Sie hat ihre Relevanz und Stärke auch in besonderen Herausforderungen unter Beweis gestellt, wie bspw.

- unmittelbar nach der Wiedervereinigung Deutschlands bei der Integration von Soldaten der ehemaligen NVA in die Bundeswehr,
- in der Vorbereitung der Bundeswehr auf die Wahrnehmung von Aufgaben im Rahmen eines deutlich erweiterten Aufgabenspektrums und in Systemen kollektiver Sicherheit,
- im Rahmen der Öffnung der Streitkräfte für Frauen,
- in internationalen Einsätzen, bspw. in Afghanistan oder Mali,
- in der Katastrophenhilfe im In- und Ausland sowie in anderen Unterstützungsleistungen (Flüchtlinge, Corona etc.),
- in einer veränderten Lage und Rolle in Europa, vor allem gegenwärtig im Kontext des Krieges in der Ukraine.

### Grundsätze der Führung

Ganz gleich in welcher Organisation oder Institution: Führung inspiriert Menschen, indem sie ihnen Motive anbietet sowie ein Ziel und eine Richtung vorgibt. Sie zielt darauf ab, Ziele zu erreichen, Aufträge zu erfüllen, Ergebnisse sicherzustellen und gleichzeitig das Miteinander zu verbessern. Bei aller Vergleichbarkeit von ziviler und militärischer Führung gibt es einen signifikanten Unterschied: dieser ist das extrem hohe Maß an Engagement, Commitment und Motivation, das für die Erreichung der oft herausfordernden, teilweise nur unter Einsatz des eigenen Lebens zu erreichenden Ziele erforderlich ist. Insofern erfordert militärische Führung eine Kombination aus Überzeugen, Befehlen und Vorleben, damit Soldatinnen und Soldaten das tun, was der Auftrag erfordert.

Im Wesentlichen bedeutet dies: Loyalität gegenüber der Verfassungsordnung, Übernahme von Verantwortung für Entscheidungen, Verbundenheit gegenüber der Einheit, dem Team und jedem/r Einzelnen. Es gilt demnach, die unterstellten Menschen zu inspirieren und auf ein Ziel hin auszurichten, ein Klima zu schaffen, das nicht nur zum Erfolg anspornt, sondern vor allem mentale Stärke und Mut angesichts einer Situation oder eines Gegners aktiviert. Insoweit ist Führung die zielgerichtete und wirksame Anleitung von Menschen zur vollumfänglichen, sach- und zeitgerechten Auftrags- bzw. Aufgabenerfüllung, bei wertschätzendem Kräfte- und angemessenem Mittelansatz sowie unter steter Beachtung der Grundsätze der Inneren Führung.

Hinsichtlich der Führungs- und Managementkompetenz sind grundsätzlich folgende Kompetenzfelder bedeutsam:

- **Führungsaufgabe „Nachhaltige Personalentwicklung“**

Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Personalentwicklung hat eine ausgewogene Balance zwischen den Erfordernissen der Bedarfsdeckung für Grundbetrieb wie auch Einsatz, der persönlichen Lebensplanung der Menschen in der Bundeswehr sowie der Möglichkeit zur individuellen Regeneration angemessen Rechnung zu tragen. Hiermit wird ein wichtiger Beitrag geleistet, die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit sowie die Arbeitszufriedenheit und Motivation dauerhaft zu erhalten.

- **Führungsaufgabe „Vielfalt annehmen und nutzen“**

Demografie und die sich entsprechend verändernde Alterspyramide bringen Menschen verschiedener Altersgruppen mit unterschiedlichen Werten, Mindsets und Erwartungen (auch) in der Bundeswehr zusammen. Die damit verbundenen Herausforderungen muss Führung verstehen, annehmen und gestalten.

- **Führungsaufgabe „Erhaltung der Leistungsfähigkeit“**

Führung stellt die Rahmenbedingungen sicher, um die individuelle körperliche und mentale Leistungsfähigkeit zu erhalten, wiederherzustellen bzw. zu verbessern. Durch die konsequente Berücksichtigung des Faktors „Mensch“ bei der Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld sowie Dienstzeitbelastung, bei Personaleinsatz und Personalentwicklung sollen so weit wie möglich leistungsbeeinträchtigende bzw. gesundheitsschädliche Bedingungen vermieden bzw. gemindert werden, was insbesondere im Einsatz eine besondere Herausforderung darstellt.

- **Führungsaufgabe „Vereinbarkeit von Dienst und Familie“**

Die Vereinbarkeit von Dienst und Familie hat durch die demographische Entwicklung, gesellschaftliche Veränderungen und insbesondere durch die Ausrichtung der Bundeswehr auf den Einsatz eine große Bedeutung. Eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu schaffen ist eine wesentliche Aufgabe, die Führung in besonderer Weise verpflichtet und zwischen Grundbetrieb und auftragsbedingten Einsätzen unterscheidet. Letztere erfordern vom Führer, einen angemessenen Rhythmus aus Belastung und Entlastung zu gestalten.

- **Führungsaufgabe „Kultur gestalten“**

Den Führungskräften aller Ebenen der Bundeswehr kommt bei der Entwicklung einer bundeswehrgemeinsamen Organisationskultur eine besondere Rolle als Gestalter, Multiplikator und Vorbild zu. Das zentrale Ziel ist, durch den Blick über den eigenen Tellerrand (bspw. durch die Verzahnung von Aus- und Weiterbildungsabschnitten) gegenseitiges Verständnis und eine gemeinsame Identifikation mit dem Auftrag der Bundeswehr zu fördern.

- **Führungsaufgabe „Information und Kommunikation“**

Über die Regelkommunikation in Grundbetrieb und Einsatz hinaus dienen Personalgespräche der Abstimmung und des gegenseitigen Austauschs von Planungsabsichten sowie dem Aufzeigen möglicher Entwicklungsperspektiven. Darüber hinaus werden Informationen ausgetauscht, die unter Umständen Einfluss auf die vorgesehenen Planungen haben können, wie z.B. Erkenntnisse über die persönliche Situation des Soldaten und dessen berufliche Vorstellungen.

**Hinweis:** Die Quellen von Zitaten können beim Autor nachgefragt werden.