

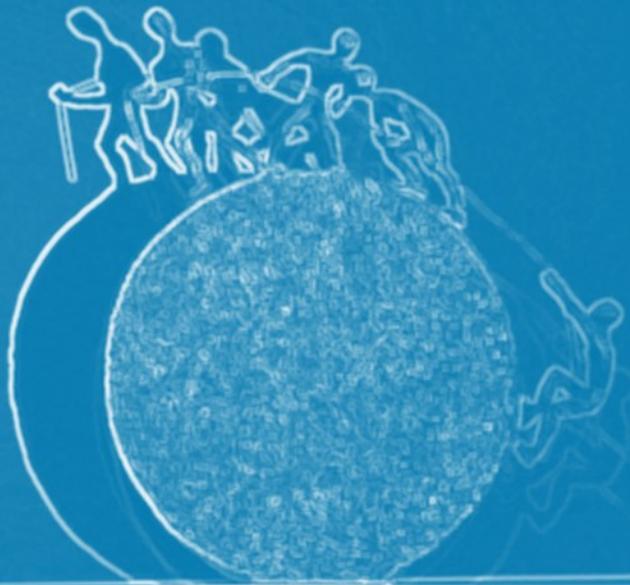
Erich R. Unkrig

WERTEWANDEL

- eine Fallstudie -

Inspirations by ILOS

Juni 2025



Wertewandel und militärische Führung im 21. Jahrhundert

Die Bundeswehr steht inmitten eines umfassenden Wandels, der nicht nur technologische und sicherheitspolitische Dimensionen betrifft, sondern tief in ihr Selbstverständnis als Institution und in das Führungsverständnis ihrer Angehörigen hineinreicht. Die geopolitischen Verschiebungen der letzten Jahre – namentlich der russische Angriff auf die Ukraine 2022 – haben eine sicherheitspolitische Zeitenwende eingeläutet, die einen strategischen Neustart erzwingt. Doch dieser Wandel ist nicht nur militärischer Natur. Auch der gesellschaftliche Rahmen, in dem die Bundeswehr agiert, verändert sich: Diversität, Individualisierung, mediale Öffentlichkeit und digitale Transformation prägen zunehmend das Bild der Streitkräfte in der Gesellschaft – und umgekehrt.

In dieser komplexen Gemengelage ist die Frage nach einer wertebasierten militärischen Führung von zentraler Bedeutung. Denn Führung im Militär ist mehr als das Erteilen von Befehlen. Sie bedeutet heute, Werte zu verkörpern, ethische Maßstäbe zu vermitteln und Orientierung zu geben – nicht nur im Gefecht, sondern auch in moralisch diffusen Situationen. Wer in der Bundeswehr Verantwortung übernimmt, muss sich der Fundamente bewusst sein, auf denen das Handeln ruht: der freiheitlich-demokratischen Grundordnung, dem Grundgesetz, den Menschenrechten und dem Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“.

Wertebasis militärischer Führung: Zwischen Tradition und Erneuerung

Zentrale militärische Werte wie Pflichtbewusstsein, Tapferkeit, Kameradschaft, Loyalität, Disziplin und Verantwortung bilden das ethische Fundament der Bundeswehr. Sie verleihen Stabilität in ungewissen Situationen, ermöglichen Vertrauen innerhalb der Truppe und legitimieren das Handeln nach außen. Doch diese Werte stehen nicht statisch für sich – sie müssen im Licht neuer Herausforderungen interpretiert und gelebt werden. Tapferkeit etwa ist heute nicht nur körperlicher Mut im Gefecht, sondern auch moralische Standfestigkeit im Umgang mit extremistischen Tendenzen, Whistleblowing oder dem Eintreten für Gleichberechtigung. Gehorsam ist kein blinder Automatismus, sondern reflektiertes Handeln im Rahmen der rechtlichen Rahmenbedingungen und „Spielregeln“.

Dieser dynamische Wertebegriff verlangt ein tiefes Verständnis der Unterscheidung zwischen Werten und Tugenden: Während Werte allgemeine normative Ideale darstellen, sind Tugenden ihre konkrete Umsetzung im individuellen Verhalten. Wer beispielsweise den Wert der Verantwortung glaubwürdig vertreten will, muss Tugenden wie Pflichtbewusstsein, Selbstvertrauen und Integrität verkörpern. Tugenden sind dabei nie rein militärisch – sie sind Ausdruck eines professionellen Ethos, das universelle Gültigkeit beanspruchen kann.

Zeitenwende und sicherheitspolitischer Paradigmenwechsel

Die sicherheitspolitische Landschaft Europas hat sich in den letzten Jahren radikal verändert. Spätestens mit der „Zeitenwende“-Rede des damaligen Bundeskanzlers Olaf Scholz wurde deutlich, dass Deutschland seine Rolle in der Weltpolitik neu definieren will und muss – weg von strategischer Zurückhaltung, hin zu verteidigungspolitischer Gestaltungsverantwortung. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen – ein Sondervermögen von 100 Milliarden Euro für die Bundeswehr, verstärkte Präsenz in NATO-Strukturen, Umdenken in Energie- und Exportpolitik – markieren nicht nur einen politischen Bruch, sondern auch eine neue Realität für die Streitkräfte.

Die Rückkehr zur konventionellen Landes- und Bündnisverteidigung (LV/BV) stellt neue Anforderungen an militärische Führung: Führungsfähigkeit im Gefecht, Resilienz in hochintensiven Auseinandersetzungen und Konflikten, Fähigkeit zur schnellen Reaktion („Kaltstartfähigkeit“) sowie der Umgang mit Ausrüstungsdefiziten und Personalengpässen. Diese Transformation betrifft nicht nur Strukturen, sondern vor allem das Menschenbild und das Selbstverständnis von Führung – zwischen taktischem Können und strategischem Denken, zwischen autoritärer Durchsetzungskraft und empathischer Vermittlung.

Gesellschaftlicher Wandel: Diversität, Digitalisierung, Distanz

Parallel zur sicherheitspolitischen Veränderung wandelt sich auch die Gesellschaft, die die Bundeswehr trägt – oder zumindest mitträgt. Der demografische Wandel,

zunehmende Diversität in Herkunft, Geschlecht und Lebensentwürfen sowie digitale Kommunikationskulturen beeinflussen die Zusammensetzung und das Selbstverständnis der Truppe. Die Bundeswehr kann und muss diese Vielfalt anerkennen, gestalten und zum Vorteil nutzen. Werte wie Toleranz, Gleichberechtigung und Respekt sind heute mehr als moralische Appelle – sie sind funktionale Voraussetzungen für Akzeptanz, Zusammenhalt und Einsatzfähigkeit.

Zugleich wächst die Distanz zwischen Truppe und Zivilgesellschaft. Die Aussetzung der Wehrpflicht, die Schließung von Standorten und das Herunterspielen militärischer Themen in Bildung und Medien haben dazu geführt, dass immer weniger Menschen persönliche Berührungspunkte oder ein medial geprägtes Bild der Bundeswehr haben. Dies erschwert Verständnis und Akzeptanz – besonders dann, wenn es um klassische Kampfaufträge oder neue Rüstungsinitiativen geht. Vertrauen in die Bundeswehr muss daher gezielt aufgebaut und gepflegt werden – durch transparente Kommunikation, glaubwürdige Führung und aktive Präsenz im öffentlichen Raum.

Auslandseinsätze, moralische Dilemmata und neue Führungskompetenzen

Die Erfahrungen aus Auslandseinsätzen – ob im Kosovo, in Afghanistan oder Mali – haben die Anforderungen an militärische Führung tiefgreifend verändert. Militärische Führerinnen und Führer sind heute nicht nur Taktiker, sondern auch Krisenmanager, Mediatoren und Diplomaten. Sie müssen in interkulturellen Kontexten bestehen, unter Unsicherheit entscheiden und moralisch ambivalente Situationen bewältigen – etwa, wenn Schutzverantwortung mit Kollateralschäden kollidiert oder lokale Machtverhältnisse mit westlichen Rechts- und Moralstandards schwer vereinbar sind.

Solche Einsätze erfordern nicht nur Wissen und Training, sondern vor allem Urteilsvermögen, Selbstreflexion und ethische Kompetenz. Die Fähigkeit, in Grauzonen moralisch verantwortlich zu handeln, wird zu einer Kernkompetenz zeitgemäßer militärischer Führung. Sie ist nicht lehrbuchartig vermittelbar, sondern muss durch kontinuierliche Persönlichkeitsbildung, Rollenvorbilder und Führungskultur entwickelt werden.

Das Spannungsfeld zwischen Kämpfer- und Helferrolle

Ein zentrales Spannungsfeld für militärische Führung ist die öffentliche Wahrnehmung des Soldatenbildes: Als Helfer in der Flutkatastrophe geschätzt – als Kämpfer in bewaffneten Konflikten oft mit Skepsis betrachtet. Diese Ambivalenz spiegelt ein gesellschaftliches Unbehagen gegenüber dem legitimen Gewaltmonopol wider. Die Bundeswehr braucht daher Führungskräfte, die dieses Spannungsfeld nicht nur aushalten, sondern kommunikativ und ethisch reflektiert vermitteln können – nach innen wie

nach außen.

Zukunft der Führung: Haltung, Integrität, Demut

Was bedeutet all das für die Zukunft militärischer Führung? Sie muss hybrid sein: verbindlich und empathisch, durchsetzungsfähig und dialogorientiert, diszipliniert und offen. Sie muss technologische Neuerungen wie KI, Drohnen, Cyber ebenso integrieren wie berechnete gesellschaftliche Erwartungen. Und sie muss eine Haltung verkörpern, die Macht mit Verantwortung verbindet.

Insoweit beinhaltet das Kompetenzprofil militärischer Führungspersönlichkeiten Integrität, Resilienz, moralische Standfestigkeit, interkulturelle Intelligenz und politische Sensibilität. Denn militärische Führung im 21. Jahrhundert bedeutet, nicht nur Entscheidungen zu treffen, sondern sie zu begründen, zu verantworten und vorzuleben. Der militärische Führer ist nicht nur „Befehlshaber“, sondern Vorbild, Vermittler und Vertrauensperson – gegenüber der Truppe und der Gesellschaft.

(M)ein Fazit: Führung beginnt bei sich selbst

Die Anforderungen an militärische Führung sind gewachsen – nicht nur in der operativen Dimension, sondern vor allem in der normativen. Militärische Führung im Hier und Jetzt wie auch für von morgen braucht nicht nur Fachwissen, sondern Haltung. Sie muss in der Lage sein, Klarheit im Unklaren zu geben, Orientierung im Umbruch zu schaffen und Vertrauen durch Authentizität aufzubauen. Dabei beginnt jede Form von Führung mit Selbstführung: Wer andere leiten will, muss sich selbst kennen, die eigenen Werte reflektieren und die persönliche Wirkung verstehen. Insoweit sollten, ja müssen (mindestens) drei Fragen jede militärische Führungskraft begleiten:

- Wofür stehe ich – und wofür nicht?
- Wie gehe ich mit Verantwortung, Macht und Dilemmata um?
- Was will ich meinen Soldatinnen und Soldaten vorleben?

Wer diese Fragen ehrlich beantworten kann, legt das Fundament für eine glaubwürdige, zukunftsfähige und wertebasierte militärische Führung – heute und morgen.

[Dieser Beitrag ist eine Zusammenfassung eines Impulses des Verfassers zum Tag der Werte 2025 am Ausbildungszentrum Spezielle Operationen.]

