

**Der loyal-Beitrag „Geschönte Meldekettten“ hat eine rege Diskussion zu Wert und Umsetzung der Inneren Führung ausgelöst. Nun meldet sich Brigadegeneral Robert Karl Sieger, Stellvertretender Kommandeur Zentrum Innere Führung, zu Wort.**

VON ROBERT KARL SIEGER

### **Innere Führung: Krise oder Kritik?**

Die Innere Führung ist in der Krise – so sagen einige. Handelt es sich wirklich um eine Krise, geht es um Kritik?

Woran machen wir beides fest? Reichen Einzelbeispiele? Was genau ist mit der Forderung nach grundsätzlicher Überarbeitung gemeint? Geht es um Ziele und Ausrichtung der Inneren Führung, geht es um den Geltungsbereich? Oder sind die Gestaltungsfelder und das Vorleben beziehungsweise Leben der Inneren Führung Gegenstand der kritischen Betrachtung? Geht es dann um Modernität und Zeitgeist in Begrifflichkeiten oder um die gelebte oder gefühlte Umsetzung im täglichen Dienst? Viele Fragen, die zeigen, wie groß der Spielraum für Missverständnisse und wie hoch der Gesprächsbedarf ist.

Aus meiner Sicht tragen die Ziele der Inneren Führung und bedürfen keiner Änderung. Viel wichtiger ist, dass jeder und jede Angehörige der Bundeswehr diese Ziele für sich als verbindliche Richtschnur setzt und tagtäglich das eigene Tun danach ausrichtet. Nach meiner Erkenntnis aus über 180 Beobachtungsbesuchen in der Truppe erfolgt dies mehrheitlich. Dennoch ist hier Luft nach oben.

Bei der Vermittlung, Umsetzung, Durchdringung und Durchsetzung dürfen wir alle konsequenter sein. Hier sind wir als Führungskräfte aller Ebenen gefordert.

Die bewährten Grundprinzipien der Inneren Führung – wie zum Beispiel Führen mit Auftrag, Führen von vorn und durch Vorbild – sind es, die dabei im Fokus stehen. Berechtigte Themen sind deshalb auch Wahrhaftigkeit von Meldungen und Mut trotz Widerständen und persönlicher Risiken, Vertrauen und Wertschätzung, konstruktiverer Umgang mit Fehlern und andere mehr.

### **Kritik gab es schon immer**

1950 im Eifelkloster Himmerod erdacht, soll die Innere Führung den Ausgleich herstellen zwischen den Anforderungen einer auf Befehl und Gehorsam gründenden einsatzbereiten Bundeswehr - einschließlich der damit verbundenen Einschränkungen - und den individuellen staatsbürgerlichen Rechten des und der Einzelnen. Dass dieser Ansatz gewollt nicht spannungsfrei war und ist, zeigt sich seit Gründung der Bundeswehr. Seither folgt in regelmäßigen Wellen die Kritik an einer angeblich mangelnden Einsatztauglichkeit der Inneren Führung beziehungsweise der angeblich rückständigen Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen. „Krieger-Ethos“ und „archaischer Kämpfer“ versus „Staatsbürger in Uniform“ lautet zugespitzt die Frage hinter der Kritik.

### **Drei Überlegungen zur Orientierung.**

Erstens: Die Konzeption der Inneren Führung mit ihrem unveränderlichen „Kern“ – der freiheitlichen demokratischen Grundordnung – und ihrem veränderbaren „Mantel“ – Gestaltung durch gesellschaftliche Entwicklungen – ist nicht auf Entweder - Oder ausgelegt. Es geht um den Ausgleich. Um diesen darf und muss kritisch gerungen werden.

Zweitens: Obwohl nicht selten das Gegenteil behauptet wird, hat sich die Innere Führung im Einsatz bewährt. Dafür stehen die Einsätze der Bundeswehr in der gesamten Bandbreite. Von Internationalem Krisenmanagement, wie zum Beispiel in Afghanistan oder Mali, und der Präsenz an der NATO-Ostflanke, wie in Litauen, Tschechien und der Slowakei, bis hin zu Hilfeleistungen bei Hochwasser und zur Bewältigung von COVID-19.

Dafür stehen viele Tausende von Soldatinnen und Soldaten, die aus Einsicht und Überzeugung ihre Pflicht erfüllt haben, auch im Gefecht und unter Einsatz ihres Lebens und ihrer Gesundheit.

Drittens: Immer wieder, auch nach Skandalen, wurde der verkürzte Schluss gezogen: Individuelles Fehlverhalten sei Beleg für das Scheitern der gesamten Konzeption. Als ob wegen einer Vielzahl von täglichen Übertretungen im Straßenverkehr sofort die gesamte Straßenverkehrsordnung abgeschafft werden muss, oder sich in der Krise befindet. Hier wird Krise mit Kritik an Fehlverhalten beziehungsweise Fehlentwicklungen verwechselt. Modernität der Inneren Führung.

Seit der Herausgabe der derzeit gültigen Vorschrift (2008) hat sich vieles verändert: Aussetzen der Wehrpflicht, zunehmender – wenngleich nicht ausreichender – Anteil von Frauen in allen Laufbahnen und Verwendungen, hohe Bedeutung von Social Media und Digitalisierung in allen Bereichen unseres gesellschaftlichen Lebens und der Bundeswehr, Informations- und Kommunikationsflut bei gleichzeitiger Überkomplexität von Strukturen und Prozessen sind dafür Beispiele. Vielfalt in all ihren Dimensionen, Vereinbarkeit von Familie und Dienst, Betreuung und Fürsorge für im Einsatz an Körper, Geist und Seele Verwundeter und vieles andere mehr haben zu Recht Einzug in die Bundeswehr gefunden. Dabei geht es den einen zu schnell, sie sehen die Einsatzbereitschaft gefährdet, die anderen finden die Bundeswehr rückständig, unmodern und dadurch unattraktiv. Letztlich ist dies Beleg für das gewollte oben beschriebene Spannungsfeld. Genau deshalb haben wir uns als Bundeswehr, insbesondere als Führungskräfte, dieser Diskussion zu stellen. Mit der durch den Generalinspekteur angewiesenen Weiterentwicklung der Inneren Führung soll vieles davon 2023 in einem praxisorientierten, partizipativ erstellten Handbuch adressiert werden. Dies ist zugleich der Startschuss für die Fortschreibung der Konzeption der Inneren Führung.

### **Innere Führung – gerade jetzt!**

Ungeachtet der Kritik, ungeachtet unerwünschten Verhaltens und bestehender Anpassungsbedarfe: Die Bundeswehr befindet sich nach Jahren des Schrumpfens ihrer Fähigkeiten und einem immer größer gewordenen Spagat zwischen Anforderungen und Ressourcen inmitten eines epochalen Wandels. Gefordert ist nichts weniger als die Wiederherstellung der vollen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr, ausgelöst durch den Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine. Gerade jetzt kommt es darauf an, Innere Führung jeden Tag ganz bewusst zu leben, zu erleben und insbesondere vorzuleben. Dies stärkt die Menschen in der Bundeswehr, dies stärkt die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr. Und es stärkt die Bindung zwischen Streitkräften und Gesellschaft. Gerade deshalb wollen wir im Dialog bleiben. Geordnet und mit Klarnamen. Dazu werden wir in eine Diskussion über Ihre ganz konkreten Kritikpunkte und Änderungswünsche zur Inneren Führung eintreten. Sprechen Sie uns dazu über das Internet oder den Kanal Innere Führung in YNSIDE (für Angehörige der Bundeswehr) an.