



**Grußwort der  
Bundesministerin der Verteidigung  
Dr. Ursula von der Leyen**

**beim Impuls-Workshop**

**„Innere Führung heute“  
am 24. August 2017**

**am Zentrum Innere Führung  
in Koblenz**

***Redezeit: 10-15 Minuten***

Herr General Zudrop,  
Frau Prof. Müthel,  
sehr geehrter Herr General Wieker,  
meine Herren Inspekture,  
meine sehr geehrten Damen und Herren!

Vor gut einem Jahr war ich zum 60-jährigen Bestehen des Zentrums hier in Koblenz. Mit Stolz haben wir auf sechs Jahrzehnte Innere Führung zurückgeblickt. Die Aktualität und Relevanz unserer Führungsphilosophie betont. Wenn es sie nicht schon gäbe - so der Tenor vieler Beiträge, dann müssten wir sie neu erfinden. Wie wahr!

Umso stärker haben uns alle dann die Vorkommnisse des Frühjahrs getroffen. So unterschiedlich diese Einzelfälle waren, so verschieden sicherlich auch ihre Bewertung ist – von Geschmacklosigkeit über disziplinare Vergehen bis hin zur Straftat, so ist ihnen doch gemeinsam: Alle diese Vorfälle stehen in tiefem Widerspruch zu den Prinzipien der Inneren Führung, zu unserem Grundverständnis der Inneren Führung, zu unserer tiefen Überzeugung, wie Innere Führung funktioniert“, was sie bewirken soll.

Diese Erfahrung war eben auch deshalb so schmerzhaft, weil die übergroße Mehrheit unserer Soldatinnen und Soldaten sich in ihrem Dienstverständnis von der Inneren Führung getragen fühlt, und mit Hingabe und Leidenschaft, professionell und mit Herz in unserer Bundeswehr dient.

Als wir uns hier im Frühjahr darüber ausgetauschten, waren wir uns einig: Die Innere Führung, ihre Prinzipien und ihre Grundwerte, stehen durch die Vorkommnisse nicht in Frage – im Gegenteil!

Wir müssen die Innere Führung stärken, ihre Instrumente schärfen, die Rahmenbedingungen für ihre Anwendung verbessern. Und wir müssen eines ihrer Handlungsfelder, **nämlich unser Traditionsverständnis**, 35 Jahre nach dem bis heute gültigen Traditionserlass **fortentwickeln** und **dabei die Geschichte unserer Bundeswehr stärker ins Zentrum** rücken.

Damit haben wir in der vergangenen Woche an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg begonnen. Und das Zentrum Innere Führung ist genau der richtige Ort, die Diskussion darüber zu starten, wie wir unsere Führungsphilosophie stärken können.

Innere Führung ist eine Daueraufgabe, eine permanente Selbstverpflichtung. Sie ist der Kitt dieser Streitkräfte. Sie ist Integrationsinstrument und Führungsphilosophie in einem.

Die Bundeswehr ist Teil unserer Gesellschaft und eine Institution unseres demokratischen Rechtsstaats. Führung in der Bundeswehr muss sich im Einklang mit dessen Werten und Prinzipien vollziehen.

Unsere gesamte Wehrverfassung reflektiert diese Prinzipien: das Soldatengesetz, die Vorgesetztenverordnung, Wehrdisziplinar- und Wehbeschwerdeordnung, um nur einige ihrer Säulen zu nennen.

Diese Prinzipien halten die Bundeswehr in ihrem Inneren zusammen - und verankern sie zugleich in unserer Gesellschaft.

Über alle Entwicklungsphasen hinweg – von der Armee des Kalten Krieges, der Armee der Einheit bis zur Armee im Einsatz – hat die Innere Führung unseren Soldatinnen und Soldaten ein festes ethisches Fundament für ihr Handeln geboten.

Und Parlament und Gesellschaft die Gewissheit, dass die Bundeswehr eine verlässliche, einsatzfähige Truppe ist, die in unseren Bündnissen hohe Anerkennung genießt.

Denn Innere Führung bindet konkurrierende Prinzipien zusammen: militärische Effektivität und die individuellen Rechte des Soldaten; hierarchische Ordnung und Beteiligung; militärische Disziplin und Selbstverantwortung; Führungsverantwortung und Delegation - so hat es einmal der ehemalige Bundespräsident Herzog ausgedrückt.

Und alle diese Faktoren müssen auch heute jegliche Führungstätigkeit in unserer Bundeswehr bestimmen und durchdringen, in der Ausbildung im Alltag wie Im Einsatz, in allen Bereichen und auf allen Führungsebenen.

Denn die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr sollen auch im Dienst jene freiheitlichen Werte verstehen, praktizieren und erleben, die sie zu schützen und verteidigen bereit sind – auch mit der Waffe, auch unter Einsatz ihrer Gesundheit und ihres Lebens. Nur dann können sie ihren Dienst aus innerer Überzeugung tun.

Innere Führung kann man nicht verordnen. Man muss sie annehmen, erleben, ins Werk setzen – jeden Tag. Das prägt den Geist der Truppe. Das macht die Bundeswehr in ihrem Wesenskern zu einer Armee in der Demokratie.

Denn die Prinzipien der Inneren Führung wurzeln in unserem Grundgesetz, sie sind zeitlos und universell gültig. Und damit ist die Innere Führung nicht nur der Kitt der Truppe. Sie ist auch das feste Band, das unsere Streitkräfte mit unserer Gesellschaft verbindet. Dieses Band muss tragen.

Es ist die Voraussetzung dafür, dass Streitkräfte und Gesellschaft einen gemeinsamen Wertekanon besitzen. Es ist die Gelingensbedingung für den Dienst aus innerer Überzeugung. Und es ist die Voraussetzung für die Anerkennung und Wertschätzung des Dienstes der Soldaten durch die Gesellschaft.

Meine Damen und Herren,  
im Programm „Innere Führung heute“, das wir nun beginnen, geht es *mitnichten* um eine Reform oder Neukonzeption der Inneren Führung.  
Ihre Werte und Prinzipien sind unveränderlich. Es geht vielmehr um Vergewisserung.

Wir wollen uns darüber Gewissheit verschaffen, dass diese Prinzipien auch heute in der Bundeswehr gelten und wie sie praktisch umgesetzt werden.

Wie wird die Innere Führung heute tatsächlich praktiziert?

Wie schaffen wir es, unsere bewährte Führungsphilosophie in den Alltag unserer Soldatinnen und Soldaten heute zu transportieren?

Was macht es ihnen im Alltag schwer, Innere Führung so umzusetzen, wie sie es eigentlich wollen?

Diese Fragen sind nicht neu. Immer wieder haben wir in der Bundeswehr in den vergangenen 60 Jahren diese Debatte geführt. Und das ist ein gutes Zeichen, zeigt es doch, dass sich die Umsetzung der Inneren Führung immer weiterentwickelt, so wie sich unsere Gesellschaft, die äußeren Rahmenbedingungen und die Bundeswehr weiterentwickelt haben.

Führungsverständnis und Führungs-vermögen müssen heute anderen Ansprüchen gerecht werden als früher. Auch weil sich auch die Aufgaben und das Gesicht der Bundeswehr verändert haben. Deswegen sind heute vielleicht andere Wege und neue Instrumente nötig, um den Prinzipien der Inneren Führung Geltung zu verschaffen. Auch daher sind wir gut beraten, über ein gemeinsames Grundverständnis für gute Führung offen und auf allen Hierarchieebenen zu debattieren.

Für mich sind die leitenden Fragen der kommenden Wochen und Monate:

Was empfinden unsere Soldatinnen und Soldaten *heute* als angemessene und motivierende Führung?

Wo liegen Hemmnisse für gute Führung?

Wo gibt es gute Ansätze, die wir in der Breite verfestigen und stärken können?

Und vorbildliches Verhalten, für gute Führung gibt es zu Hauf. Ich spüre das, wenn ich bei meinen Truppenbesuchen im Einsatz und hier an unseren Standorten erlebe, wie unsere Soldatinnen und Soldaten über ihren Dienst, ihre Aufgaben, ihre Vorgesetzten und Kameraden sprechen.

Es wird gute Führung gelebt und erlebt!“ Ich sehe das, wenn in Gao in den schweren Tagen nach dem Hubschrauberabsturz der Feldwebel den Offizier in den Arm nimmt. Ich sehe das, wenn mir Soldaten zeigen, wie sie sich mit Bordmitteln fit machen, kräftigen, um mit der Ausrüstung Infanterist der Zukunft zurecht zu kommen. Das sind Beispiele für gelebte Innere Führung, für überzeugten und überzeugenden Dienst. Beispiele dafür, dass Innere Führung keine akademische Debatte, sondern gelebte Realität in unserer Bundeswehr ist.

Und dass wir sie auch aus ganz praktischen Erwägungen heraus brauchen. Innere Führung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr. Und sie ist Voraussetzung für einen hohen Einsatzwert unserer Truppe.

Bei all diesen positiven Beispielen, die Ihnen allen aus ihrem Erleben vertraut sind, müssen wir natürlich auch der Frage nachgehen:

Wie können wir verhindern, dass es zu Fehlentwicklungen kommt?

Wie reagieren wir darauf?

Wie können wir dafür sorgen, unseren richtigen Maßstäben zur Durchsetzung verhelfen?

Wenn 1000-Mal hervorragend geführt wird und 20-Mal nicht, dann müssen wir uns *darauf* konzentrieren und nach dem „*Warum?*“ fragen.

Meine Damen und Herren,

Natürlich darf dies keine Diskussion im Elfenbeinturm werden. Wir wollen sie auf allen Ebenen führen, angefangen in die Kompanien bis zu Ihnen, meine Herren Inspekture, und ins Ministerium.

Wir werden viele Antworten erhalten. Das Anspruchsvollste ist, daraus die richtigen Schlüsse und Maßnahmen zu ziehen. Und dann spiegeln wir das Ergebnis wieder zurück, offen und transparent für jede und jeden.

Meine Damen und Herren,

wenn wir uns weiterentwickeln wollen, dann tut der Blick von außen gut. Daher bin ich gespannt auf Ihre einleitenden Worte, Frau Prof. Müthel. Und natürlich auf die Ausführungen der Inspekture unserer Teilstreitkräfte und militärischen Organisationsbereiche. Abschließend wird Brigadegeneral Kohl über die ersten Überlegungen seiner Arbeitsgruppe berichten und Einzelheiten des Programms Innere Führung Heute vorstellen.

An dieser Stelle noch herzlichen Dank an Sie, General Kohl, dass Sie diese wichtige Aufgabe zusätzlich zu Ihrem gewiss fordernden Dienst als Kommandeur der Panzergrenadierbrigade 41 übernehmen.

Meine Damen und Herren,  
mit einem gemeinsamen Lagebild ist es natürlich nicht getan. Die Mühen der Ebene liegen noch vor uns. Dieses Programm erfordert Ernsthaftigkeit, Engagement und Ausdauer. Insofern ist der heutige Tag der Auftakt zu einem langen, aber wichtigen Prozess, der die Mühe lohnt.

„Denn Innere Führung ist kein abgeschlossenes, fertiges Gebilde, sondern unterliegt als moderne, zeitgemäße Konzeption und Führungsphilosophie der Bundeswehr ständiger Neuerung und Veränderung. Ihr Merkmal ist Dynamik.“ So steht es schon in der Broschüre des BMVg, Soldat in der Demokratie‘ aus dem Jahre 1996.

Nun denn, stellen wir uns dieser Dynamik und gestalten sie!

Bon courage! Vielen Dank.