

EINHEGUNG STATT IDENTITÄTSSTIFTUNG

Die Innere Führung der Bundeswehr gilt vielen als Erfolgsgeschichte, doch viele Soldaten hadern mit ihr. Warum ist das so?

Von Sascha Stoltenow



Vater und Kämpfer: Die Innere Führung als Konzept des „Staatsbürgers in Uniform“ ist eine Geschichte des Misserfolgs, denn sie stiftet keine soldatische Identität. Schlimmer noch: Der Diskurs darüber findet nur in einer Elite statt

Denn die Menschen: das sind ihre Geschichten. Geschichten aber muss man erzählen.“ Das, was der Philosoph Odo Marquard über die Rolle der Geisteswissenschaften für die Gesellschaft sagte, gilt in ähnlicher Weise für die Führung von Menschen. Wer Menschen führen will, muss sich auf ihre Geschichten einlassen und ihnen ein glaubwürdiges Angebot machen, Teil einer größeren Erzählung zu werden. Zu führen heißt zu entscheiden, und zu entscheiden heißt auch immer, alternative – und von den Geführten möglicherweise bevorzugte – Handlungen auszuschließen, oder, um im Bild zu bleiben: bestimmte Geschichten nicht weiterzuerzählen. Wenn beispielsweise eine Mitarbeiterin einen Projektvorschlag macht und ein Vorgesetzter diesen ablehnt, beendet er zunächst diese Geschichte. Diese Führungsaufgabe ist nicht neu. In unserer digital vernetzten Welt aber, in der die alternativen Handlungsangebote quasi allgegenwärtig sind und einmal getroffene Entscheidungen permanent hinterfragt werden, ist sie schwerer geworden. Autorität begründet sich immer weniger durch die Stellung in der Hierarchie, sondern vielmehr durch überzeugende Argumente. Aus Sicht der Unternehmenskommunikation ist es deshalb eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften, die Zuversicht der ihnen

anvertrauten Menschen zu stärken. Zuversicht ist dabei mehr als Optimismus. Wer zuversichtlich ist, geht nicht nur davon aus, dass andere oder die Umstände dafür sorgen werden, dass es – was immer es auch ist – irgendwie schon gut ausgeht, sondern weiß, dass er selbst seine Vorhaben gestalten und darin wirksam werden kann.

Gemessen an diesem Anspruch bietet die Innere Führung nur wenige Anknüpfungspunkte, um im Sinne eines modernen Verständnisses von Kommunikation und Führung als Erzählung wirksam zu werden, die Identität und Zuversicht erzeugt. Im Gegenteil: Die Innere Führung ist eine Misserfolgsgeschichte, denn:

- Sie stiftet keine soldatische Identität, sondern versucht, sie einzuhegen.
- Sie ist Gegenstand eines Elitendiskurses und kein Handlungsprogramm für Führungskräfte.



Sascha Stoltenow

war von 1989 bis 2001 Offizier bei der Bundeswehr (Fallschirmjäger und Operative Information), ist heute Partner bei der Kommunikationsagentur SCRIPT Communications in Frankfurt und bloggt unter bendler-blog.de.

Die liberalen und die konservativen Implikation des neuen Soldatenmodells lagen von Beginn der Bundeswehr an im Widerstreit miteinander, zeigt diese Studie:

Frank Nögler: Der gewollte Soldat und sein Wandel. Personelle Rüstung und Innere Führung in den Aufbaujahren der Bundeswehr 1956 bis 1964 / 65.

Oldenbourg Verlag, München 2010, 534 Seiten, 39,80 Euro.

1. Einhegung statt Identitätsstiftung

Die Geschichte der Inneren Führung ist auch die Geschichte der Wiederbewaffnung Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg. Der Historiker Hans-Peter Schwarz bezeichnet die Neugründung der Bundeswehr als „Geschichte einer ausgebliebenen Katastrophe“ (zitiert nach Klaus Naumann). Das Unbehagen, ja Misstrauen gegenüber allem Militärischen, das in dieser Formulierung zum Ausdruck kommt, findet sich auch in den Dokumenten zur Inneren Führung. Allerdings weniger explizit als vielmehr durch Auslassung oder fast vollständige Abstraktion soldatischen Handelns. Die zu Recht hohen Ansprüche an das Führungspersonal bleiben rein normativ. Statt mögliche Wege aufzuzeigen, wie aus dem Staatsbürger ein Staatsbürger in Uniform wird, beschreibt die Innere Führung immer einen idealisierten, eingefrorenen Idealzustand. Durch diesen normativen Charakter bleibt die Innere Führung von den Kontexten, in denen sie wirksam werden sollte, entkoppelt.

Genau diese Entkopplung aber könnte eine der wesentlichen Ursachen dafür sein, dass die Innere Führung für viele Soldatinnen und Soldaten zu einer Art negativem Markenzeichen geworden ist. Soldatische Identität prägt sich im Alltag häufig nicht durch, sondern in Abgrenzung von zentralen Gestaltungsfeldern der Inneren Führung aus. Themen wie Menschenführung, politische Bildung und soldatische Ordnung werden als lästiges Pflichtprogramm behandelt, obwohl sie den Kern eines positiven Bekenntnisses zum Beruf des Soldaten bilden könnten. Dieses negative „Branding“ ist hochfunktional. Dort, wo es Vorgesetzten an Intellekt, Empathie und Kreativität mangelt, können sie – auch medial geprägte – Klischeeerwartungen an das Soldatische durch vermeintliche Härte und dumme Sprüche kompensieren. Weil die Innere Führung sich zu sehr darauf konzentriert, das Soldatische einzuhegen, bietet sie insbesondere ihren Gegnern die Chance, sich als besonders soldatisch zu profilieren. Die Unternehmensphilosophie wendet sich gegen sich selbst. Leichtfertig im Auftrag der politischen Führung auf den bloßen Aufmerksamkeitswert hin komponierte Bilder des Soldatischen wie in der Youtube-Serie „Die Rekruten“ verstärken diesen Effekt. Sie unterwerfen

das Militärische der medialen Logik von Castingshows oder Serien und entziehen ihm so die Ernsthaftigkeit. Statt Soldaten bekommt die Bundeswehr Soldatendarsteller.

2. Elitendiskurs statt Handlungsprogramm

Die Entfremdung der Inneren Führung von „der Truppe“ wird auch deutlich, wenn man analysiert, wer sich wie am Diskurs darüber beteiligt. Die Darstellung der Inneren Führung selbst wie auch die Medien, in denen über sie gesprochen wird, sind nicht auf eine möglichst breite Verständlichkeit ausgerichtet, sondern wenden sich eher an eine gesellschaftliche Elite. Publikationen wie das „Jahrbuch Innere Führung“ oder Gremien wie der Beirat Innere Führung sind zum einen Teil der Einhegungsstrategie der Gesellschaft gegenüber dem Militär. Zum anderen sind sie ein wesentliches Element der (politischen) Selbstlegitimation. Symptomatisch dafür ist auch, dass am Zentrum Innere Führung fast ausschließlich Offiziere ausgebildet werden und so gut wie keine Medien vorliegen, die das Thema an Menschen mit niedrigerem Bildungsgrad vermitteln. Entsprechend groß ist regelmäßig die Empörung innerhalb dieser Eliten, wenn teilweise gravierendes Fehlverhalten in der Truppe bekannt wird. Um das klarzustellen: Menschenverachtung, Diskriminierung und Sexualisierung dürfen niemals relativiert werden. Entsprechende Verhaltensweisen sind aber in unterschiedlichsten gesellschaftlichen Gruppen zu beobachten und nicht bundeswehrspezifisch.

Eine Führungsphilosophie der Bundeswehr sollte sich deshalb nicht allein auf die philosophische Ebene beschränken, sondern diejenigen, die sie für die Menschenführung verantwortlich macht, dabei unterstützen, menschliches Verhalten und Fehlverhalten zu antizipieren und in die richtigen Bahnen zu lenken. Genau hier aber versagt die Innere Führung. Sie ist sich und ihren Verfechtern selbst genug. Diese beschäftigen sich – auf hohem intellektuellem Niveau – vor allem mit Philosophie, nur am Rande mit Führung und schon gar nicht mit der Führung von Sol-

daten. Es ist kein Wunder, dass die interessanteste Publikation, die daraus entsteht, genau diese Schnittstelle markiert: der Jahresbericht des Wehrbeauftragten. In diesem Dokument prallen regelmäßig Anspruch und Wirklichkeit aufeinander, und es hätte das Potenzial, zu einer zentralen Quelle der Selbstverständigung für die Bundeswehr zu werden. In der Praxis ist der Bericht aber vor allem ein weiterer Anlass, um Fehlverhalten zu skandalisieren oder abzuwiegeln – je nachdem, welche Position man zur Bundeswehr einnehmen möchte.

Doch wie kann aus einer eingefrorenen, disziplinierenden Unternehmensphilosophie eine Erzählung werden, die Zuversicht vermittelt und sich als handlungsleitendes Programm etabliert? Im Falle der Inneren Führung könnten dazu beitragen, dass insbesondere ihre Verfechter sie angesichts der

Praxis in der Bundeswehr kritisch überprüfen, anstatt sie für sakrosankt zu erklären. Dazu müsste die Führung der Bundeswehr den Elitendiskurs aufbrechen und in- und außerhalb der Bundeswehr auf allen Ebenen Soldatinnen und Soldaten aktiv ins Gespräch über die Widersprüche zwischen politischen Vorgaben, Führungsphilosophie und Führung bringen. Dazu gehört in einem ersten Schritt unter anderem, dass Generäle und Stabsoffiziere den Primat der Politik nicht mehr als Primat des Verteidigungsministeriums interpretieren, sondern aktiv das Gespräch nach innen wie nach außen suchen. Darüber hinaus bieten militärische Leistungen von Soldatinnen und Soldaten in den Einsätzen der Bundeswehr eine Möglichkeit, die Innere Führung zu erden und mit soldatischem Handeln zu verknüpfen. Eine mögliche Orientierung könnte hier die Praxis der US-Streitkräfte bieten, bei denen Ordensverleihungen mit einem „Official Narrative“ verbunden sind. Eine Innere Führung, die sich eine vergleichbare Praxis zu eigen machte, hätte die Chance, die Geschichten der Menschen zu erzählen, die sich mit ihr identifizieren sollen. ▲

3 Gründe, warum Soldaten großartige Storyteller sind –

laut einem Offizier der Nationalgarde:

- Soldaten haben eine Mission
- Soldaten haben viele Quellen für lustige und anschlussfähige Geschichten (Manöver, Einsätze, betrunkene Nächte am Standort, Freunde, Tiere, Familie...)
- Soldaten haben Zeit

Noch zu ergänzen wäre vielleicht: Soldaten müssen Erlebnissen rückwirkend einen Sinn verleihen – auch das kann über Geschichten funktionieren.

Quelle: tinyurl.com/Soldaten-Storytelling

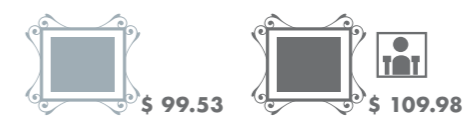
Wie Geschichten Marken aufwerten

Studie der Agentur Origin / Hill Holliday unter 3000 Online-Teilnehmern



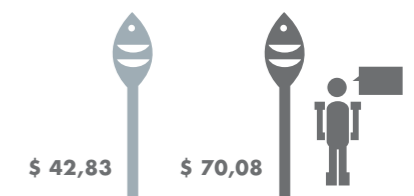
Gefühlter Wert für ein Hotelzimmer:

Links wurde nur das Bild vom Hotel mit den üblichen Beschreibungen gezeigt. Rechts zusätzlich noch ein Foto mit der Geschichte von jemandem, der im Hotel übernachtet hatte.



Geschätzter Wert für ein Gemälde:

Links wurde nur ein Foto des Gemäldes mit Künstler, Titel und Entstehungsjahr gezeigt. Rechts noch zusätzlich die Geschichte des Künstlers erzählt.



E-bay-Preis für ein Set Löffel in

Fischform: Links der Preis für die Löffel mit einer kurzen Beschreibung. Rechts kombiniert mit einer Kurzgeschichte des Dichters Mark Doty.