



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

**an der Führungsakademie der  
Bundeswehr**

**am 3. November 2016**

***Es gilt das gesprochene Wort!***

Meine Herren Admirale und Generale,  
Angehörige der FüAK,  
Lehrgangsteilnehmerinnen und –Teilnehmer,  
meine sehr geehrten Damen und Herren.

Wenn der oder die IBUK an die FüAK kommt, dann steht immer eine Grundsatzrede an. Ich will auch heute eine Grundsatzrede halten. Doch diesmal geht es mir nicht um die großen Linien der Sicherheitspolitik. Sondern um Sie! Sie, die Führungsakademie: den Stab, die Dozentinnen und Dozenten - und die Teilnehmenden der vielen Lehrgänge hier.

Ich will über Führung sprechen. Denn unsere Zukunft entscheidet sich an Eignung, Befähigung und Leistung, - so die bekannten militärischen Begriffe - und ich ergänze: über Qualität und Engagement unseres angehenden Führungspersonals.

Um es vorweg zu nehmen: In Sachen Führung ist die Bundeswehr weit vorn. Auch im Vergleich mit anderen Streitkräften, staatlichen Organisationen oder der Wirtschaft. Und was noch viel wichtiger ist: Innerhalb der Bundeswehr ist die Zufriedenheit mit Führungskultur und Führungsverhalten sehr groß. Denn wir haben schon jetzt ein exzellentes Führungspersonal. Das erlebe ich in der täglichen Arbeit. Ich bin stolz auf die Männer und Frauen, die ich bei meinen Reisen erlebe und mit denen ich spreche. Sie haben Aufgaben und Verantwortungsbereiche, die unterschiedlicher nicht sein konnten. Und doch stehen sie sinnbildlich für all' die Ansprüche, die gute Führung ausmachen. Mehr noch: der Moment, der mich immer am meisten bewegt, ist der wenn unsere host nations oder Soldaten anderer Streitkräfte mir schildern, wie sehr sie unsere Männer und Frauen schätzen, brauchen und sich auf sie verlassen. Da wird man als IBUK ganz still vor Freude.

Doch wir können uns auf diesen Lorbeeren nicht ausruhen. Die Welt wandelt sich – und mit ihr die Bundeswehr. Deshalb bin ich auch heute hier.

Es gibt äußere Treiber des Wandels: Da ist die Sicherheitslage. Sie ist dynamisch, volatil, vor allem völlig unberechenbar. Aufgrund dieser Lage ist die Bundeswehr gefordert wie wohl selten zuvor in ihrer Geschichte: quantitativ und qualitativ.

Es gibt technische und gesellschaftliche Umwälzungen, die direkten Einfluss auf die Bundeswehr nehmen: die Digitalisierung; der demographische Wandel; Integration und Inklusion; der Wandel unseres Gesellschaftsbildes hin zu mehr Vielfalt. Bei allen Chancen, die diese Umwälzungen für die Bundeswehr bieten – sie bedeuten für uns zweifelsohne auch Stress. Veränderungsdruck. Denn wir müssen nicht nur gut bleiben, sondern stets besser werden.

Und es gibt innere Treiber des Wandels: in den vergangenen 25 Jahren hat sich die Bundeswehr immer wieder gehäutet: von der Wehrpflichtigen- zur Freiwilligenarmee; die internationale Kooperation bis hin zur Integration; die Vernetzung mit anderen Ressorts und Akteuren; die Armee im Einsatz mit Tod und Verwundung. Alles dies hat tiefe Spuren in der Bundeswehr hinterlassen – wie auch bei ihren Angehörigen. Die Bundeswehr hat sich allen diesen Entwicklungen, Anforderungen und Herausforderungen erfolgreich gestellt.

Wir haben sie jüngst zusammenfassend in unserem Weißbuch analysiert. Und wir haben darauf aufbauend Schlussfolgerungen gezogen, wie wir die Bundeswehr zukünftig aufstellen müssen.

Für all das kommt es auf die Menschen in der Bundeswehr an. Wir werden nur bestehen können, wenn es uns gelingt, hervorragend ausgebildete, hoch motivierte und engagierte Männer und Frauen für den Dienst in der Bundeswehr zu gewinnen. Und sie dauerhaft an uns zu binden. Menschen, die bereit, imstande und willens sind, den Wandel mitzugehen und ihn mitzugestalten. Auf allen Ebenen.

Was also muss das militärische Führungspersonal der Bundeswehr leisten können? Gute Führung entscheidet sich jeden Tag neu: in jedem Auftrag, der erteilt wird, in jedem Gespräch zwischen Vorgesetzten und unterstellten Kameradinnen und Kameraden – überall in der Bundeswehr. Zuallererst braucht es den versierten militärischen Fachmann, der sein Handwerk – und ich möchte betonen: Handwerk – breit beherrscht. Und dieses Handwerk umfasst zum einen das Führen militärischer Verbände im engeren Sinne: als Kommandeur oder Angehöriger eines Kommandostabes im Grundbetrieb oder im Einsatz. Eng verwoben mit nationalen

und internationalen Partnern, Partnern in zivil und in Uniform, in stetem Kontakt mit der Gesellschaft. Wir brauchen also Menschen, die breit aufgestellt sind.

Zum anderen geht es um das Führen, Planen und Beraten in einem bundeswehrgemeinsamen Umfeld: In Dienststellen, in Ämtern – und natürlich auch im Ministerium. Dieses Handwerk zu beherrschen ist eine Selbstverständlichkeit, die auch immer eine Selbstverständlichkeit bleiben muss. Unbedingte Fachkompetenz ist das eine.

Leadership ist das andere. Es braucht Frauen und Männer, Soldatinnen und Soldaten, die Entscheidungen treffen können und wollen, die verlässlich, nachvollziehbar, transparent und fachlich richtig sind. Es braucht Entscheidungswillen mit dem gebotenen Maß an Risikobereitschaft und Verantwortungsbewusstsein gleichermaßen. Es braucht aber auch weitere Qualitäten, die über dieses Profil hinausgehen. Es geht um Kreativität, Offenheit und Flexibilität weit über "den fachlichen Tellerrand" hinaus.

Die Königsdisziplin aber sind die Kompetenzen in der Menschenführung. Vieles von dem ist in der Bundeswehr eigentlich selbstverständlich – der Inneren Führung sei Dank. Und doch müssen wir Sorge tragen, dass dies bei jeder neuen Generation von Offizieren auch so bleibt. Und so heißt zeitgemäße Führung für mich:

Kooperatives Führen: Kein Führen mehr von oben herab. Der Patriarch ist out. Nur wer erklärt und überzeugen kann, wird Erfolg haben. In einer Welt, die auf die Intelligenz und Dynamik von möglichst heterogen zusammengesetzten Teams setzt.

Gute Führung verträgt Widerspruch: Fähiges Führungspersonal muss nicht nur Widersprüche aushalten, sondern sie einfordern! Wir brauchen Charaktere mit der Kraft zur Inspiration - auch wenn sie unbequem sind! Menschen mit einem offenen Blick auf die Welt um sie herum, in die Gesellschaft und auf die ihnen Anvertrauten.

Zu guter Führung gehört aber auch Loyalität: Begründete, konstruktive Kritik bei der Entscheidungsfindung ist unbedingt notwendig. Es braucht weder Kadavergehorsam noch vorauseilenden Gehorsam. Das führt zu schlechten Entscheidungen. Wenn

aber Entscheidungen erst einmal getroffen worden sind, dann kann Loyalität eingefordert werden: gegenüber der Sache und den handelnden Personen.

Führungspersonal muss darum auch anpassungs- und lernfähig sein: Ein Lernen, das auch bewusst den Blick über die Grenzen der fachlichen Zuständigkeit hinaus wagt. Und über die eingefahrenen Pfade der eigenen Generation hinausgeht. Sätze wie: „das war schon immer so und wir haben's auch nicht einfacher gehabt“ – sind Ausdruck für einen Tunnelblick. Und diese Sätze sind altersunabhängig, sie sind ein Signum für mentale Starre. Es geht darum, offen zu bleiben für Neues.

Führung durch Vorbild: Dieser Grundsatz galt schon immer – und er bleibt Kern jeden Führungsverständnisses in der Bundeswehr. Wer führen will, der muss Vorbild sein. Jemand, von dem man etwas lernen kann und will, zu dem man respektvoll aufschauen kann. Der nicht die eigene Person oder das eigene Fortkommen im Fokus hat, sondern die Sache und den Erfolg des Teams – sei es der eigene Verband, das Referat oder das Dezernat.

Doch bei aller notwendigen Konzentration auf den Erfolg – es braucht auch Rücksicht: Rücksicht auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Kameradinnen und Kameraden. Rücksicht auf die eigene Familie! Fürsorge für andere – und für sich. Auch wenn Offiziere in einer besonderen Verantwortung stehen: sie müssen Mensch bleiben, dem eigene Bedürfnisse zuzugestehen sind. Sonst werden sie unerträglich.

Dazu braucht es 6. die Fähigkeit zur Selbstreflexion und auch Selbstkritik: Wer beispielsweise im Ministerium hunderte Überstunden auf seinem Arbeitskonto hat, ist nicht per se gut. Im Gegenteil: da läuft was falsch. Wer Teilzeit arbeitet, nicht per se halb so gut. Im Gegenteil: Meistens sind das Menschen, die das doppelte Päckchen auf ihren Schultern tragen, die belastungsfähiger und anpassungsfähiger sind. Gemessen an der Zeit, die sie haben, schaffen sie oft mehr weg. Es geht also nicht um Sitzfleisch, sondern um das, was unterm Strich rauskommt.

Wir brauchen 7. Führungspersonal, das für Vielfalt steht. Führungspersonal, das vorlebt, dass Vielfalt nicht nur toleriert, sondern akzeptiert, ja gewollt wird. Wer

morgens den Hörsaal begrüßt mit dem Satz: „Guten Morgen meine Herr'n“ und behauptet, er könne sich nicht mehr umgewöhnen zu sagen: „meine Damen und Herren“, dem sei gesagt: Nicht die Frauen sind falsch hier, sondern er. Es ist aus der Zeit gefallen, wenn man nur sein eigenes Abbild fördert. Nach dem Motto: Schmidt sucht Schmidtchen.

Und es kommt auch nicht auf die Lauten und die Besserwisser an. Sie sind es nicht, die wir später in Führungsverantwortung in der Bundeswehr haben wollen. Die klugen, analytischen, kritischen und umsichtigen Denkerinnen und Denker, die brauchen wir! Wir suchen Charakter und Charaktere.

Und wir müssen darauf achten, die Potenziale zu erkennen, die sich auch nach dem Aufenthalt an der FüAK entwickeln können. Denn zu glauben, ein Mensch sei intellektuell, charakterlich und psychisch ausgereift mit Mitte Dreißig, birgt Gefahr, das wahre Spitzenpersonal niemals zu entdecken. Jeder frage sich auch selbst – sofern er das Alter hat – ob er mit Mitte Dreißig gerne ein für alle Mal beurteilt worden wäre. Ich war zu dem Zeitpunkt eine trailing spouse in Californien mit 5 kleinen Kindern. That's it.

Meine Damen und Herren, zur Führung wird man nicht geboren – Führung muss man lernen. Immer wieder aufs Neue. Diese großartige Führungs-Akademie ist der Ort, den unser gesamtes militärisches Führungspersonal durchläuft – die Alma Mater der Führungsspitze der Bundeswehr. Die Führungsakademie ist ein Pfund, mit dem wir wuchern können. Es ist kein Zufall, dass sie in Hamburg angesiedelt ist, dem „Tor zur Welt.“ An der Führungsakademie zu lernen ist etwas ganz Besonderes: Eine exzellente Auswahl an Männern und Frauen mit einer ganz einzigartigen Lebens- und Berufserfahrung kommt hier Jahr für Jahr zusammen.

Nehmen wir die Teilnehmenden des LGAN, des Flaggschiffs der FüAK: fast alle von Ihnen haben studiert – mit einem Master oder entsprechendem Abschluss; Sie alle sind Berufssoldatinnen und -soldaten oder Berufsbeamtinnen und -beamte; Sie alle sind mit ihren über 30 Lebensjahren in einer Lebensphase, bei der Sie mitten im Leben stehen; Sie haben klare Vorstellungen von Ihrer beruflichen Zukunft; Sie alle haben schon sehr viel geleistet – und viel Erfahrung in Ihrem Beruf aufgebaut; Sie

alle sind durch einen harten Auswahlprozess gegangen, um hier zu sein. Sie treffen hier auf beneidenswerte Rahmenbedingungen, um sich konzentriert auf kommende Führungsaufgaben vorzubereiten. Sie, liebe Lehrgangsteilnehmerinnen und Teilnehmer, sind privilegiert. Durch Ihre Lehrgänge hier eröffnen sich Ihnen einzigartige Verwendungen: rund 90 verschiedene kommen direkt nach dem Lehrgang für Sie in Frage. Das sind Perspektiven für außergewöhnliche Karrieren.

Doch die Führungsakademie darf für Sie nicht nur ein Karrierepflichttor sein. Nicht nur ein personaltechnisches Nadelöhr. Nicht nur ein ausgeklügeltes Auswahlinstrument. Hier zu sein, muss etwas Besonderes sein, weil es auch wirklich zu Höherem befähigt! Ein Ort, der inspiriert, der motiviert. Der neue Horizonte eröffnet. Ein Ort, an dem man lernen und lehren möchte.

Wenn das unser Anspruch ist für die FüAK – dann müssen wir ihr ermöglichen, besser zu werden! Ich möchte, dass die Führungsakademie sich weiterentwickelt. Ich möchte die Bedeutung der Akademie für die Bundeswehr und ihre Angehörigen steigern. Dass sie relevant und attraktiv bleibt. Ich möchte, dass sie ihr Profil schärft und zu einem Ort des Wissens für die Bundeswehr der Zukunft wird. Wir müssen über Veränderungen sprechen – und zwar fortlaufende.

Lassen Sie uns zunächst über Inhalte der Lehre reden: Die Führungsakademie ist keine zusätzliche Truppschule. Dafür haben die Teilstreitkräfte und militärischen Organisationsbereiche wahrlich genug eigene exzellente Ausbildungsstätten. Die FüAK sollte vielmehr auf dem aufbauen, was bei den Teilnehmern schon durch vorherige Ausbildungsabschnitte und durch ihre Erfahrung vorausgesetzt werden kann. Hier an der Führungsakademie geht es um die Ausbildung des höheren Führungspersonals, das in der gesamten Bundeswehr eingesetzt wird. Es geht um den weiten Horizont, um das Zurücklassen von Scheuklappen. Und da spielen eben nicht nur die Teilstreitkräfte und Militärischen Organisationsbereiche eine Rolle.

Da geht es auch um das Wissen über die spezifischen Funktionsweisen von NATO, VN und EU (wie sind die Entscheidungswege, wenn Deutschland eine Initiative voranbringen will?), der Abteilungen des Ministeriums und ihrer nachgeordneten Bereiche. Es geht um die Kenntnis und das Verständnis für die Kulturen, die

Arbeitsweisen und den Habitus anderer Ressorts (wie tickt das BMF, das BMZ, das AA, das BMI?), des Parlamentes als unserem Souverän (wie entstehen 25-Mio-Vorlagen?) oder enger internationaler Partner (was ist besonders für Litauen bei enhanced forward presence, wie ist unsere Verflechtung mit den Niederlanden, was zeichnet unser Projekt TACET mit den USA aus?).

Dann geht es darum, im Lehrplan Raum zu schaffen für die Vermittlung aktueller Themen: Das beginnt bei Cyber – das Modernisierungsthema der kommenden Dekade – geht über die Hybride Kriegführung (jeden Tag in der Ukraine!) bis hin zur Zukunftsanalyse (Sahel 5, Tunesien, Ägypten, Niger als das Schlüsselland für Migrationsströme). Diese Themen werden die Bundeswehr absehbar beschäftigen.

Doch Eines geht dabei nicht: einfach mehr Stunden draufsatteln. Die Zeiten ändern sich, also muss auch der Lehrplan entrümpelt werden. Blaupausen und Handlungsanleitungen nach Checklisten sind in Frage zu stellen. Auch die Vermittlung vermeintlich allzeit gültiger „goldener Leitungslösungen“ oder kanonischer Lehrpläne ist fehl am Platze. Denn all' dies wird der Komplexität im Einsatz, in internationalen Verwendungen und im Grundbetrieb in keiner Weise mehr gerecht. Sprechen Sie über strategische Kommunikation, ihre Muster, die man beobachten kann – sei es aus Russland oder in der Choreographie des IS? Letztendlich geht es nicht so sehr um Anwendungswissen. Nein, es geht um die Vermittlung von Wechselwirkungen und Abhängigkeiten in Entscheidungsprozessen, um die Vermittlung von Verfahrens- und Methodenwissen. Nur so geben wir dem Generalisten auf Grundlage seines breiten Fachwissens die Möglichkeit, in den vielfältigsten Aufgaben und Verwendungen in Zukunft zu bestehen. Dafür braucht es genau die Flexibilität und Kreativität – die wir fördern und fordern müssen.

Das ist das Eine – der andere große Pfeiler ist die Menschenführung in exponierten Funktionen. Es gibt eine alte Personalerweisheit: Die Menschen kommen wegen der Reputation; sie bleiben wegen der Aufgabe und sie gehen wegen der Vorgesetzten! Wollen wir diesem traurigen Zirkelschluss entkommen, müssen wir jede Generation zukünftiger Vorgesetzter mit neuem Schwung ausbilden und erziehen.



Nochmal: Führung ist lernbar. Und Führung geht mit der Zeit: Erstens weil die Welt, die Erwartungen und Ziele der Gesellschaft und die Menschen um ihn oder sie herum sich verändern. Und zweitens weil diejenigen, die führen, sich verändern mit den Jahren und mit den Aufgaben. Selbst der weithin anerkannte und geschätzte Menschenführer kann und muss bestrebt sein, an sich und seinen Fähigkeiten weiter zu feilen. Und dies hört sicher nicht auf, wenn sogar ein i.G. neben dem Namen erscheint. Dies gilt bis in die allerhöchsten Ebenen – davon darf und kann sich keiner in der Führung der Bundeswehr ausnehmen. Deshalb nehme auch ich an Führungskräftecoaching teil. Diesen Anspruch möchte ich hier dezidiert formulieren.

Wenn Anspruch und Inhalt der Lehre sich ändern sollen, dann muss sich auch die Vermittlung weiterentwickeln. Wir können froh sein, mit der Führungsakademie und ihren jahrzehntelangen Erfahrungen eine gute Ausgangsposition zu haben. Wir können uns glücklich schätzen, mit dem Konzept der Inneren Führung einen bewährten Kompass in der Hand zu haben. Andere müssen sich so etwas erst noch mühsam erarbeiten.

Wie aber können wir den neuen Anspruch an unser Führungspersonal, an die Lehrgangsteilnehmenden vermitteln? Sicher nicht, indem wir einer Verschulung oder einer Prüferitis Vorschub leisten. Dies ist staubtrocken und demotivierend. Warum setzen wir nicht mehr auf die Teilnehmenden selbst?

Das Wissen und die Ernsthaftigkeit, die die Soldatinnen und Soldaten, die Beamtinnen und Beamten an die Führungsakademie mitbringen, ist ein wertvolles Gut. Der überwiegende Teil der Offiziere blickt nicht nur auf fast anderthalb Jahrzehnte Berufserfahrung zurück, sondern war auch im Einsatz. Ich wünsche mir, dass Sie, die Lehrgangsteilnehmerinnen und –teilnehmer, ihr Wissen viel mehr als bisher aktiv einbringen können an der Akademie. Lehre und Ausbildung sollte mehr zu einem Austausch werden: Zwischen Teilnehmern und Lehrpersonal. Aber auch zwischen den Teilnehmern und der Gesamtorganisation Bundeswehr. Warum Sie also nicht mehr einbeziehen in die konzeptionellen Arbeiten in der Bundeswehr? Warum Sie nicht mehr als Erfahrungs- und Wissensträger nutzen? Wenn so viele kluge, aufgeschlossene und engagierte Geister aufeinander treffen, wie hier an der FüAK – dann sind doch alle Voraussetzungen für einen Think Tank erfüllt. Der

außerordentliche Erfolg des MFIS-Studiengangs bei den LGAN-Teilnehmenden zeigt doch, welches Potenzial hier schlummert. Gelänge es dann noch, die Expertise und zunehmende Erfahrung der Alumni dauerhaft zu nutzen – welche Schätze würden sich hier uns erschließen!

Das Credo muss lauten: Die Lehrgangsteilnehmenden sind der Motor in der FÜAK – und sie bleiben es als Absolventinnen und Absolventen. Wer einmal erlebt hat, wie Universitäten in den USA das hinbekommen, der weiß, welche Chancen das bietet. Ich selbst habe mit Ende Dreißig in einem Zweitstudium einen Master of Public Health absolviert. Damals ging es mir und meinen Kommilitoninnen und Kommilitonen, alles Akademiker mit Berufs- und Lebenserfahrung, ähnlich wie Ihnen: wir waren hungrig nach Wissenschaft und wir haben uns mit Verve in das eigenständige Arbeiten geworfen. Aber wir hatten auch hohe Ansprüche an die Qualität der Lehre: die meisten von uns hatten bereits Kinder und unsere Zeit war knapp. Wir wollten höchste Qualität und Inhalte am aktuellen Rand.

Gute Lehre ist damit auch eine Frage der Technik. Deswegen muss die FÜAK auch bei Digitalisierung und bei Fragen des Fernstudiums und des e-Learnings an der Spitze stehen. Und wenn es technische und bauliche Hürden gibt, dann sind sie dazu da, genommen zu werden.

Am aktuellen Rand bewegen wir uns dann, wenn Führungspersönlichkeiten aus allen Bereichen der Bundeswehr, sowie aus Wirtschaft und Wissenschaft, ausländischen Akademien und anderen Ressorts vortragen. Denn nur dann ist die Übersicht umfassend und breit. Und nur so erhalten Sie einen Einblick in aktuelle Entscheidungsprozesse und ihre Hintergründe. Nur so können die Kompetenzen aufgebaut werden, mit denen Sie später agieren können.

Wir brauchen also zweierlei: einen thematisch breit aufgestellten, flexiblen Lehrkörper hier an der Akademie und Lehrende von außen. Deshalb muss den Angehörigen der Bundeswehr stärker als bisher die Möglichkeit eröffnet werden, für nur relativ kurze Zeit an die Akademie zu kommen, um Wissen und Erfahrung weiter zu geben. Etwa in Form einer Zwischenverwendung nach dem Einsatz oder einer besonderen Verwendung im In- oder Ausland. Zugleich kann ich mir innovative

Konzepte vorstellen, wie man solchen Dozentinnen und Dozenten auch etwas bieten kann. Etwa analog zu einigen ausländischen Akademien, wo man lehrt und lernt. In Kooperation mit den Hamburger Universitäten oder bei Fortentwicklung des Angebotes der Führungsakademie selbst gäbe es hier sicher spannende Modelle.

Zweitens muss das feste Lehrpersonal der Akademie in Zukunft noch mehr als zuvor die Verknüpfung der Lehre mit den Berufsrealitäten in der Bundeswehr widerspiegeln. Darum wird es notwendig sein, eine stetige Rotation des Personals vorzunehmen – eine Rotation, die natürlich dem üblichen Prozedere in der Bundeswehr entspricht. Das Personal muss den Erfahrungshorizont der Teilnehmenden teilen. An der Führungsakademie zu dienen muss eine besondere Verwendung sein. Eine Verwendung, die keine Sackgasse darstellt – sondern die Türen öffnet für höhere Weihen.

Ich möchte meine Anspruchshaltung ganz offen formulieren: Das Lehrpersonal hier an der Akademie muss den höchsten Anforderungen genügen können, die wir überhaupt haben. Und bei den Allermeisten ist das auch so – und dafür danke ich ihnen. Dass wir diesen hohen Standard halten – dafür nehme ich explizit die Teilstreitkräfte und deren Inspekture in die Verantwortung. Sie müssen Lehrgangleiter, Tutoren und Lehrpersonal stellen, die sie als fachliche und moralische Vorbilder sehen und die sie fördern wollen. Was wir hier in die Ausbildung unseres zukünftigen Führungspersonals investieren, bekommen wir später tausendfach zurück. Und da wir eben nicht nur den mustergültigen Stabsspezialisten wollen, sondern breit aufgestellte flexible Führungspersönlichkeiten mit ausgeprägten Managementkompetenzen, stellt dies besondere Anforderungen an den Lehrkörper.

Dieser Gedanken führt mich noch einmal zu Bemerkungen über die Kultur, die wir an der Führungsakademie brauchen. Es ist derselbe Anspruch wie in der Bundeswehr insgesamt: Eine Kultur getragen von Innovation, Kompetenz und vom Willen zur operativen Exzellenz. Zugleich aber auch der kritischen Selbstreflexion und der konstruktiven Fehlerkultur. Eine Kultur des respektvollen Umgangs miteinander und der Rücksichtnahme. Der Offenheit, Toleranz und Akzeptanz gegenüber allen – unabhängig davon: wie sie aussehen, wo sie herkommen, was sie können, wen sie lieben und zu welchem Gott sie beten. Eine solche Kultur verlange ich von jedem

und jeder in der Bundeswehr. Egal welcher Rang oder welche Stellung. Diese Kultur ist lebenswichtig für die Zukunft der Bundeswehr. Wer sie nicht teilt, hat in diesen Streitkräften nichts verloren. Veraltete Rollenbilder, Herabwürdigen von Minderheiten oder künstlichen Trennungen z.B. gegenüber Zivilisten, Frauen und internationalen Lehrgangsteilnehmenden ist nicht nur peinlich für die Bundeswehr. Es ist inakzeptabel und schädlich. Auch das bewusste Zelebrieren von Antiintellektualität und die bewusste Herabwürdigung akademischer Bildung ist gelinde gesagt anachronistisch.

Zuletzt geht es auch um die Kultur des kameradschaftlichen oder kollegialen Miteinanders hier an der Akademie. Die Lehrenden sollen die Lehrgangsteilnehmenden fordern und fördern. Sie sollen ihnen Freude am Dienst ebenso vermitteln wie Respekt und Demut angesichts kommender Anforderungen an sie. Angst verbreiten und einem beruflichen Zynismus Vorschub leisten – das zeugt von eigener Schwäche, nicht von einer vermeintlich besonders „ungeschminkten“ Ausbildungsphilosophie.

Lassen Sie mich deshalb zum Abschluss noch ein Bild malen: das der Führungsakademie in einigen wenigen Jahren. Die Führungsakademie als Schmiede unserer Führungselite – ich scheue das Wort nicht. Ein Ort, der die vermeintlichen Gegensätze von Handwerksvermittlung und akademischer Bildung vereint. Ein Ort, wo zukunftsfähige Führung gelehrt, gelebt und weiter entwickelt werden. Wo Methoden und Kompetenzen, Management und Flexibilität gelehrt werden. Ein Innovations- und Ideeninkubator für die gesamte Bundeswehr. Ein Think Tank, der das Wissen der Lehrenden, der Teilnehmenden und der vielen externen Gäste nutzt, um einen wesentlichen Beitrag für die Strategiefähigkeit der Bundeswehr wie auch der Bundesregierung als Ganzes zu leisten. Eine der angesehensten Ausbildungsstätten für Führungskräfte weltweit – zivil wie militärisch, aus der Bundeswehr wie auch darüber hinaus. Eine Akademie, vernetzt in jede denkbare Richtung. Geschätzt als Kooperationspartner – gesucht als Ansprechpartner. Wo Unternehmen, Reservisten, andere Ressorts und das Ausland sich die Klinke in die Hand geben, um Beiträge zu leisten, um mitzuwirken. Eine Akademie an der jeder lehren und lernen will. Weil ihr Ruf geschätzt wird, weil ein Aufenthalt hier als eine Auszeichnung gilt.

Eine Akademie, die die Ansprüche und Realitäten einer modernen Gesellschaft kennt. Die diese Gesellschaft in ihrer Vielfalt widerspiegelt. Eine Akademie, die es schafft, jeden in seinen Besonderheiten zu fördern. Die um die Bedürfnisse der Menschen weiß, die bei ihr lernen und lehren. Die ebenso wie die gesamte Bundeswehr die Vereinbarkeit von Familie und Dienst vorbehaltlos und kreativ umsetzt. Das ist die Führungsakademie, wie ich sie mir vorstelle: Modern, vernetzt, agil, flexibel, vielfältig. So wie eben auch die Bundeswehr der Zukunft.

Das ist nicht wenig – das weiß ich. Das ist sogar sehr viel, was ich für die Zukunft abverlange. Aber wir können das! Ich zähle auf die Erfahrung der Akademie und ihres Personals. Und ich zähle auf den neuen Kommandeur, der hervorragend aufgestellt ist für seine Aufgabe und der mein volles Vertrauen und meine Unterstützung genießt. Und ich zähle auf die Begeisterung und die Ideen aller, die sich einbringen wollen. Das Herz so vieler hängt an diesem Ort!

Im Gegenzug können Sie auf mich zählen! Denn ich will nicht einfach einen Aufgabenberg hier abladen. Darum habe ich eine Reihe von Entscheidungen getroffen, deren Umsetzung ich mit dem heutigen Tage anweise:

1. Die Führungsakademie wird dem Herrn Generalinspekteur direkt unterstellt. Damit wird die besondere Bedeutung dieser Akademie für die Bundeswehr unterstrichen und die notwendigen Maßnahmen zur Weiterentwicklung können konzentriert und aus einer Hand gefahren werden.
2. Ich beauftrage den Kommandeur der Führungsakademie umgehend mit der Einrichtung einer Konzeptions- und Planungsgruppe. Sie soll Vertretungen aller für die Akademie wichtigen Stellen aus der gesamten Bundeswehr einschließen sowie externe Expertise – etwa aus anderen Bildungseinrichtungen oder ausländischen Akademien. Die Auswahl der Mitglieder dieser Gruppe treffen Sie, Herr Stawitzki, in enger Absprache mit dem Generalinspekteur. Sie leiten diese Gruppe, sie leiten Ihre eigene Analyse mit der Kenntnis „vor Ort“.

3. Die dazu notwendige Auftragsvergabe, Ihr Auftraggeber ist der Generalinspekteur und unser Abteilungsleiter Führung Streitkräfte.
4. Diese Gruppe soll untersuchen, welche Strukturen, welche Prüfungsorganisation, welche Inhalte, welche Ressourcen und welches Personal es braucht, um die Führungsakademie in dem von mir skizzierten Sinne weiterzuentwickeln.  
Herr Stawitzki, ich erwarte von Ihnen erste Überlegungen bis Mitte Dezember 2016. Auf der Grundlage der Erkenntnisse werde ich alles Weitere veranlassen.
5. Beim Kommandeur der FüAK wird ein Beirat eingerichtet, der Persönlichkeiten umfasst, die für die FüAK relevant sind. Er soll eine breite Bundeswehr, interne wie externe, zivile und militärische Expertise widerspiegeln. Seine Aufgabe wird es sein, Impulse für die Weiterentwicklung der FüAK zu geben. Die Auswahl der Mitglieder erfolgt durch den Kommandeur der FüAK in enger Abstimmung mit dem Generalinspekteur selbst.
6. Teil des Untersuchungsauftrages der Gruppe um Admiral Stawitzki soll u.a. auch die Intensivierung der Zusammenarbeit der FüAK mit anderen Akademien, Bildungseinrichtungen national wie international sein. Dies gilt insbesondere für das Zentrum Innere Führung und das Bildungszentrum der Bundeswehr. Da es sich dabei um eine grundsätzliche Frage handelt, beauftrage ich Staatssekretär Hoofe und den Generalinspekteur mit einer Untersuchung zur zukünftigen Zusammenarbeit dieser höchsten Ausbildungs- und Bildungseinrichtungen der Bundeswehr für Führungsfragen. Erste Ergebnisse erwarte ich im Frühjahr.
7. Um so schnell wie mögliche Impulse für die Lehre zu geben, weise ich an, dass die Führung der Bundeswehr der Ebene B7 und darüber ein jährliches Lehrdeputat an der Führungsakademie in Form von Vorträgen ableistet. Das gilt ab dem 1. Januar nächsten Jahres. Herr Stawitzki, Sie müssen dann mit einem eisernen Besen durch den Lehrplan, um Zeitfenster für die vielen Besuche frei zu räumen. Ich selbst werde natürlich auch meinen Beitrag leisten. Und ich will auch bei den anderen Ressorts sowie im Parlament aktiv dafür werben, die Akademie noch mehr als bisher zu besuchen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, wenn wir erfolgreich die Zukunft der Bundeswehr meistern wollen, brauchen wir Männer und Frauen, die führen wollen und können. Wir brauchen Sie, liebe Lehrgangsteilnehmerinnen und Teilnehmer. Wir werden Ihnen in den kommenden Jahren sehr viel abverlangen. Wir trauen Ihnen zu, dass sie reüssieren werden. Und wir wollen Sie dabei unterstützen. Damit wir auch in Zukunft sagen können: In Sachen Führung liegt die Bundeswehr immer vorn!

So, und nun bin ich gespannt auf Ihre Fragen.