

Von der Leyen steht im Regen und patzt

Ursula von der Leyen ist angeschlagen. Es hängt sich Negativschlagzeile an Negativschlagzeile. Lange Zeit war die Verteidigungsministerin rhetorisch gut unterwegs. Nun leistet sie sich unnötige Fehler.

VON **MARCUS KNILL**

Es ist erstaunlich, dass von Politikern immer wieder die gleichen Fehler gemacht werden. Fehler, die folgenschwer sein können. Nachfolgend ein Beispiel der deutschen Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen, wie sich die bekannte und gut vernetzte Politikerin demontiert hat, aber bislang dennoch überlebte.

Die mediengewandte, ehrgeizige Vorzeigefrau und mögliche Nachfolgerin von Angela Merkel war immer wieder heiklen Situationen ausgesetzt. Kritik an ihr gab es reichlich. Bis jetzt überstand sie zwar alles unbeschadet, doch der letzte Patzer könnte ihr nachhaltiger schaden und gefährlich werden. Erst stand sie als Sozialministerin, später auch als Verteidigungsministerin im medialen Gegenwind.

Engagiert bekämpft

«Mein Name ist Ursula von der Leyen. Ich bin Sozialministerin in Niedersachsen. Mein Mann und ich haben sieben Kinder.» Mit diesen schlichten Sätzen begann 2004 für die CDU ein Abenteuer, dessen Ausgang nicht abzusehen war. Keine Politikerin des Kabinetts von Merkel wurde so engagiert bekämpft und geradezu gehasst wie die Familienministerin. Gleichzeitig zählt sie immer noch zu den beliebtesten deutschen Politikern unmittelbar nach der Kanzlerin. Woher diese hitzige Ambivalenz?

Für die Linken war von der Leyen schon eine Hassfigur, bevor sie auch nur im Ministerstuhl Platz genommen hatte – einfach weil sie ist, was sie ist: Tochter aus gutem protestantischem Haus des früheren niedersächsischen Ministerpräsidenten Ernst Albrecht, und sie schämte sich dessen nicht einmal! Hat nicht nur sieben Kinder, sondern auch noch die Stirn, darüber nicht grambeugt, sondern glücklich und mit einer provozierenden Zukunftsfreude in die Weltgeschichte auszusprechen. Wenn eine Frau mit sieben Kindern eine solche Karriere hinlegt, schnauben Frauen rechts wie links. «Die hat gut reden, die kann es sich leisten.» Oder: «Diese Frau nervt», titelte der «Spiegel» seine Leitgeschichte. «Kinder, Kirche, Karriere.»

«Die Bundeswehr hat ein Haltungsproblem, und sie hat offensichtlich eine Führungsschwäche auf verschiedenen Ebenen.»

Ursula von der Leyen
Deutsche Verteidigungsministerin

Ursula von der Leyen ist und bleibt ein Phänomen: Die ehemalige Ärztin, intelligent und ehrgeizig, war stets mediengewandt. Sie kann einstecken und hat bislang immer wieder den Kopf aus der Schlinge ziehen können. An Kritik mangelte es noch nie. Sie agierte aber meist klug, gelassen und flexibel. Doch sie polarisiert. Vielleicht irritiert ausgerechnet ihre rhetorische Perfektion.

Zu perfekt?

Möglicherweise auch, weil sie immer makellos und situationsgerecht gekleidet auftritt. Ein Fernsehkonsument schrieb einmal: «Ich möchte mal ihre Haarklammerchen klauen und ihre Frisur verwuscheln.» Ihr Verhalten vor der Kamera war stets perfekt. Zu perfekt? Gestik und Mimik stimmen bei ihr immer mit der Botschaft überein. Und Kritik perlte bislang an ihr ab.

Sie wollte vor Jahren die Frauenquote und schwieg, als Angela Merkel davon nichts wissen wollte. Doch agierte sie im Hintergrund geschickt weiter, bis Angela Merkel die Quote selbst befürworten musste. Von der Leyen versteht es sehr gut, schrittweise zu siegen. Sie kann warten und agiert dann immer so, dass sie ihre Meinung durchsetzen kann. Sie ist wie Angela Merkel ein Machtmensch. Sie weiss sehr genau, wie die Kanzlerin tickt: Wer sich mit ihr anlegt, wurde bislang stets weg- oder hinaufbefördert. Merkel kennt bei Konkurrenten keine Gnade. Man darf von der Leyen zutrauen, dass sie als geschickte Schachspielerin trotz vieler Pannen auch heute noch ihre Chance als Verteidigungsministerin nutzen wird.

Ein Blick zurück: Kaum im Amt, flog die Verteidigungsministerin nach Afghanistan und stand medial im Mittelpunkt! Ein geschickter Schachzug. Es lohnt sich, die Macht der Medien zu nutzen. Ihr Auftritt – wie immer – perfekt inszeniert.

Die Mängel bei der Ausrüstung verstand sie kleinzureden. Die gravierenden Unzulänglichkeiten bei Gewehren, Panzern und Flugzeugen wurden der Verteidigungsministerin erstaunlicherweise auch nicht zum Verhängnis. Aber die jüngsten Vorkommnisse auf personeller Ebene (Stichwort: Problem mit Rechtsextremismus, angeblich geplanter Terroranschlag eines rechtsextremen Oberleutnants) könnten nun für Ursula von der Leyen doch noch schwerwiegendere Folgen haben. Der Grund: Anstatt die Verantwortung zu übernehmen, kritisierte sie die Truppe. Dem ZDF sagte sie: «Die Bundeswehr hat ein Haltungsproblem, und sie hat offensichtlich eine Führungsschwäche auf verschiedenen Ebenen.» Das heisst, sie wälzte die Schuld auf die Untergebenen ab. Der Fisch stinkt zuerst am Kopf, in der Bundeswehr wird von vorn geführt.

Nach den Vorkommnissen bei Angehörigen des deutschen Heeres kam die Kritik der Chefin an ihren Untergebenen schlecht an. Denn eine Verteidigungsministerin muss wissen, dass sie als oberste Chefin die Verantwortung zu übernehmen hat. Von der Leyens Problem liegt auch bei dieser unschönen Geschichte eindeutig auf ihrer Ebene.

Die eigene Haut retten

Mit der verallgemeinernden Kritik an der Bundeswehr, für die sie verantwortlich zeichnet, wollte die ehrgeizige Politikerin vor allem die eigene Haut retten. Dies ist absolut unzulässig. Auch in den Medien war die Empörung nach von der Leyens Soldatenkritik gross. Der Bundeswehrverband reagierte entsetzt auf Vorwürfe der Verteidigungsministerin. «Jeder recht-



Ursula von der Leyen Mitte Mai vor dem Verteidigungsministerium in Berlin. Sie steht seit Wochen in der Kritik – und kommuniziert nicht sonderlich geschickt. Bild: Key

schaffene Soldat fühlte sich beleidigt», kritisierte die SPD.

Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen ist mit ihrer Kritik an der Bundeswehr in weiten Kreisen auf Unverständnis gestossen. «Das kann keiner nachvollziehen, wie sich eine Ministerin jetzt sozusagen auf die Tribüne verabschiedet und über ihre Mannschaft urteilt», sagte André Wüstner, Chef des Bundeswehrverbands. Der Verband vertritt die Interessen von Soldaten in dienstlichen und sozialen Fragen.

Lehrstück, wie man es nicht macht

Dieses Verhalten ist ein Lehrstück, wie man sich als Chefin nicht aus der Verantwortung stehlen darf. Gravierend ist, dass die Verteidigungsministerin in einer Krisensituation versagt hat. Ein Leser schreibt in einem Kommentar: «Es gibt ein neues Verb: «ableyen» = sich aus der Verantwortung stehlen («etwas ableyen», «sich ableyen» oder «sich von etwas ableyen»). Wenn ein «Chef» sein «Unternehmen» öffentlich blossstellt – müsste er als nicht ab danken oder entlassen werden?»

Von der Leyens Führungsstil kann nach diesem Fehlverhalten einmal mehr auf den Punkt gebracht werden: «Den jeweiligen Posten nutzt die Verteidigungsministerin in erster Linie zur Selbstinszenierung. Mit dem Ziel: Bundeskanzlerin.»

Der «Spiegel» widmete der angeschlagenen Ministerin eine Titelgeschichte. Die «Eisprinzessin» offenbare Führungsschwäche. Es sei ihr nicht gelungen, in der Bundeswehr eine Führungskultur zu etablieren.

Anstatt die Missstände gezielt anzusprechen, nehme sie die ganze Truppe in Mithaftung. Um ihre Karriere zu schützen, lade die CDU-Frau die Schuld gern bei anderen ab. Die Medienauftritte nutze sie für sich und nicht für die Nöte der Truppe. Sie nehme Vorwürfe nicht ernst, lauteten die Vorwürfe.

Wer Politiker in Krisensituationen beobachtet, stellt fest, dass vielfach kleine, unbedachte Patzer bei Auftritten folgenschwer sein können. Der gute Ruf kann durch wenige Worte gravierenden Schaden erleiden. Wer kritisiert wird, tut deshalb gut daran, Auftritte gut vorzubereiten und sich von einer unabhängigen Stelle beraten zu lassen. Auch im Kanton Schaffhausen haben wir bei verschiedenen Baustellen (angebliche «Schulkrise» in Schaffhausen oder beim Medienwirbel «Was läuft da bei der Schaffhauser Polizei?») erkannt, dass der Umgang mit den Medien in heiklen Situationen ernst genommen werden muss. Es gilt, stets situationsgerecht zu reagieren. Auskunftsverweigerung ist meist kontraproduktiv.

Wer von den Medien kritisiert wird, sollte sich drei Sätze hinter die Ohren schreiben:

1.) Medienauftritte sind immer eine Chance.

2.) Alles, was du vor Mikrofon und Kamera sagst, muss wahr sein. Aber du musst nicht alles sagen, was wahr ist.

3.) Sich entschuldigen (Mea culpa) kann heikle Situationen sehr schnell entschärfen.

Immerhin hat Ursula von der Leyen sich doch noch entschuldigt. Leider etwas spät.

Ursula von der Leyen Wo sie in der Kritik stand

Ursula von der Leyen überlebte als Verteidigungsministerin viele schwierige Phasen. Eine kurze Zusammenstellung.

Rechtsextremismus Probleme von Rechtsextremen in der Truppe belasten die Verteidigungsministerin seit Wochen. Ferner sollte von der Leyen bei vielen Kasernen Bilder und Namen von «Helden» des «Dritten Reiches» entfernen lassen. Der Kampf gegen Traditionen ist jedoch ein umstrittenes Unterfangen. Zudem wurde Ende April ein Oberleutnant der Bundeswehr festgenommen. Er soll einen Terroranschlag geplant haben, den er einem fiktiven Flüchtling anhängen wollte.

Türkei Auch das Lob von der Leyens für den Einsatz der Türkei gegen den IS führte zu harter Kritik von der linken Seite. Es sei zynisch, dass die Ministerin die Angriffe der Türken auf die Stellungen der Kurden nicht erwähnt habe.

Sexskandal 2017 kam es zu einem Medienwirbel. Grund war ein Sexskandal in der Bundeswehr. In Pfullendorf, in einer Kaserne für Elitesoldaten, wurden laut dem «Spiegel» abscheuliche Ausbildungspraktiken und Gewaltrituale aufgedeckt.

Airbus A400 2017 kam es zu einer Pannenserie beim Airbus A400. Politische, technische und finanzielle Probleme verzögerten die Entwicklung. Peinlich für die Verteidigungsministerin: Bei ihrem Flug nach Litauen mit dem Airbus fiel ein Triebwerk aus. Es war bereits die zweite Flugzeugpanne auf einer Dienstreise. Mitte Dezember 16 gab es in Nigeria schon einmal einen Defekt in der Bordelektronik.

Buchhaltung Rechenchaos bei der Kostenentwicklung von Rüstungsgütern: Beim PUMA liegen sie 2,3 Mrd über den geplanten Kosten. Statt den versprochenen Kosteneinsparungen von 1,2 Milliarden beim Lenkflugkörper wurden nur noch 11 Millionen eingespart.

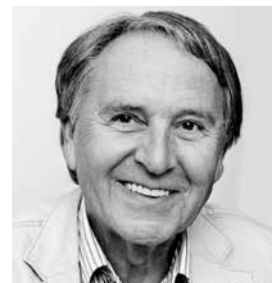
Puma-Panzer Lieferschwierigkeiten beim Puma-Panzer. Persönliche Ausrüstung, Nachtsichtgeräte, Gehörschutz und Kampfstiefel sind nicht in ausreichender Menge oder Qualität vorhanden. Material fehlt auch in der Ausbildung.

Sturmgewehre Die Affäre um das Sturmgewehr G36 belastete die Verteidigungsministerin. Probleme beim Dauerfeuer und bei extremen klimatischen Bedingungen hinsichtlich Treffgenauigkeit waren das Thema. Die Truppe hingegen war erstaunlicherweise mit der Waffe zufrieden.

Fehlerkultur 2013 versprach die neue Bundesministerin der Verteidigung und Befehlshaberin der Bundeswehr, den Beamten und Soldaten solle eine neue Fehlerkultur beigebracht werden. Der Erfolg ihres Projektes sei die Nagelprobe ihres Ressorts. Dies hat sie leider bis heute nicht umgesetzt. (mkn)

Zur Person Ursula von der Leyen von der CDU

Karriere Ursula von der Leyen (Jahrgang 1958) studierte Medizin und schloss mit dem Staatsexamen ab. Seit 1990 ist sie CDU-Mitglied. Sie machte auf kommunaler und Landtagsebene Politik und wurde 2003 Ministerin für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit in Niedersachsen. Von 2005 bis 2009 war sie Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2009 bis 2013 war sie Bundesministerin für Arbeit und Soziales. Seit Dezember 2013 ist sie Verteidigungsministerin. Ursula von der Leyen ist verheiratet und Mutter von sieben Kindern.



Marcus Knill

Experte für Medienrhetorik (www.knill.com). Er schreibt in loser Folge für die SN.