

# Konzept Menschlichkeit

Die Innere Führung ist seit Gründung der Bundeswehr das Wesensmerkmal der deutschen Streitkräfte.

**Bonn.** Am 12. November 1955 werden in der Bonner Ermeikaserne die ersten 102 freiwilligen Soldaten der Bundeswehr ernannt. Die Bundesrepublik Deutschland stellt ihre Streitkräfte auf – eine Armee mit eigenem Selbstverständnis. Die Konzeption der Inneren Führung tritt an diesem Tag in ihre Praxisphase. Sie ist bis heute das Wesensmerkmal der Bundeswehr.

Die Überlegungen zu einem Konzept für Menschenführung in den neuen deutschen Streitkräften beginnen bereits, als sich wenige Jahre nach Ende des Zweiten Weltkrieges ein westdeutscher Verteidigungsbeitrag zur Verstärkung des westlichen Bündnisses abzeichnet. Die neuen Streitkräfte sollen sich deutlich von der Wehrmacht unterscheiden.

In der „Dienststelle Blank“ fasst man im Januar 1953 die in der „Himmeroder Denkschrift“ von 1950 formulierten Überlegungen zum inneren Gefüge unter dem Sammelbegriff „Innere Führung“ zusammen: „Alle Arbeiten auf dem Gebiet ‚Innere Führung‘ haben das Ziel, den Typ des modernen Soldaten zu schaffen und fortzubilden, der freier Mensch, guter Staatsbürger und vollwertiger Soldat zugleich ist“.

Nach der Gründung der Bundeswehr treten das Soldatengesetz, die Wehrdisziplinarordnung, die Wehrbeschwerdeordnung und das Gesetz über den Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages in Kraft. In allen diesen Gesetzen weht bereits der Wind der Inneren Führung – sie garantieren die Rechtsstellung des Soldaten.



Doch die Innere Führung bleibt umstritten. Die Debatte erlebt in den 1960er-Jahren ihren Höhepunkt. Eine zunehmende Militärfeindlichkeit macht sich bemerkbar, und die Zahl der Anträge auf Kriegsdienstverweigerung steigt. Kritiker lehnen die Innere Führung als zu theoretisch ab, argumentieren, das Prinzip von Befehl und Gehorsam dürfe nicht unterhöhlt werden. Demgegenüber habe eine Pluralität in den Streitkräften zurückzustehen.

## Am Konzept nicht „rütteln lassen“

Eine Gruppe junger Leutnants widerspricht. Sie formulieren neun Thesen und entwerfen ein Berufsbild, das die politische Mitbestimmung hervorhebt und traditionelle Rollenerwartungen an den Offizierberuf ablehnt.

Der 1969 ins Amt gekommene Verteidigungsminister Helmut Schmidt setzt ein umfangreiches

Reformpaket um, führt unter anderem die wissenschaftlichen Hochschulen der Bundeswehr in Hamburg und München ein. Im Weißbuch 1970 wird zur Inneren Führung klargestellt: „Das Konzept hat sich bewährt. Die Bundesregierung wird daran nicht rütteln lassen. Seine Weiterentwicklung in einer sich fortschreitend wandelnden Gesellschaft ist freilich ein ständiger Prozess.“

Eine Studie des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr aus dem Jahr 2013 zeigt, dass die Einstellung der Soldaten gegen-

über dem Konzept der Inneren Führung heute überwiegend positiv ist.

## Herausforderungen erkennbar

Mehr als die Hälfte der Soldaten sind mit dem Führungsstil ihrer unmittelbaren Vorgesetzten zufrieden. Die Autoren der Studie kommen zu dem Ergebnis: „Die Innere Führung ist ein Pfund, mit dem die Bundeswehr in der internen sowie der externen Kommunikation wuchern sollte.“

Dennoch sind neue Herausforderungen an die Innere Führung erkennbar. Dazu gehören die Integration von Soldatinnen, der Umgang mit religiöser Vielfalt, das äußere Erscheinungsbild der Streitkräfte und die Anpassung der Beteiligungsrechte.

*Autor: Oberstleutnant a.D. Hans-Joachim Reeb war Dozent an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg. Die ungekürzte Version seines Textes finden Sie in „if – Zeitschrift für Innere Führung“ (Nr.4/2015).*

## Stichwort: Innere Führung

Das Leitbild der Inneren Führung ist der Staatsbürger in Uniform. Gesellschaftliche Integration von Soldaten und die Garantie der Grundrechte für sowie die Gültigkeit rechtsstaatlicher Prinzipien für das militärische Handeln bestimmen die Konzeption. Sie wird vom früheren Wehrmachtsoffizier

Wolf Graf von Baudissin und weiteren Mitarbeitern der Dienststelle Blank in enger Abstimmung mit der Rechtsabteilung des Deutschen Bundestags ausgearbeitet. Wesentliche Aspekte der Inneren Führung sind Grenzen für Befehl und Gehorsam und das Prinzip „Führen mit Auftrag“. (vmd)

## Die Bundeswehr als Vorbild

Tilman Engel, Leiter einer Beratungsagentur und Major der Reserve, über Führungsethik bei der Bundeswehr.

**Frankfurt.** Tilman Engel ist Leiter einer Beratungsagentur im Bereich Sport und Major der Reserve. Im *aktuell*-Interview erklärt der 51-Jährige, was die Innere Führung für ihn bedeutet – und wie er seine Erfahrungen damit als Führungspersönlichkeit im zivilen Bereich einsetzen kann.

### Was bedeutet die Innere Führung für Sie als Vorgesetzter?

Ich habe den größten Teil meines Lebens im zivilen Bereich und zumeist in Führungsverantwortung gearbeitet. Beschäftigte reagierten immer überrascht, wenn ich darstellte, dass die Menschenführung in der Bundeswehr eigentlich deutlich weiter

entwickelt ist als in den meisten privatwirtschaftlichen Unternehmen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es im zivilen Bereich sehr autoritäre Beschäftigungsverhältnisse gibt und die Mitarbeiter weitgehend von Meinungs- und Entscheidungsprozessen ausgeschlossen sind. Im Grunde geht es bei der Bundeswehr heute viel ziviler zu.

### Könnte die freie Wirtschaft von einer Unternehmenskultur wie die Innere Führung profitieren?

Unbedingt. Es gibt heute natürlich viele Unternehmen, die in unterschiedlicher Form ihre Mitarbeiter weiterentwickeln und fördern. Aber gerade in klei-



Als Reservist im Afghanistan-Einsatz: Tilman Engel (r.).

neren Unternehmen könnte die Innere Führung der Bundeswehr ein Vorbild sein. Im zivilen Bereich wurde ich mit Themen wie Mobbing, Schikanen, Unterstellungen und Nachreden viel

häufiger konfrontiert als bei der Bundeswehr.

**Wie sind Sie mit dem Konzept Innere Führung in Berührung gekommen?**

Ich wusste von dem Thema Innere Führung, lange bevor ich zur Bundeswehr kam, weil ich aus einem politisch sehr interessierten Elternhaus komme. Im Grundwehrdienst selbst war das natürlich auch Teil der Ausbildung.

### Welche Bedeutung hatte die Innere Führung damals für Sie?

Ich habe damals schon den Eindruck gewonnen, dass es trotz des militärischen Umfeldes mit der Inneren Führung ein fein abgestimmtes, praxistaugliches System gibt, um die Menschen- und Bürgerrechte des Soldaten zu achten und zu schützen.

Die Fragen stellte Jan Rippl.