

Innere Führung und Multinationalität
als Herausforderung für die Bundeswehr
und die Streitkräfte ausgewählter NATO-Partner

Inaugural Dissertation
zur
Erlangung des Grades eines
Doktors der Staats- und Sozialwissenschaften
durch die
Fakultät für Sozialwissenschaften
der
Universität der Bundeswehr
München

vorgelegt von
Dipl.Päd. Hans Günter Fröhling
aus Koblenz

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Zur Einführung	4
1. Einleitung	8
1.1 Zum Forschungsanstoß	8
1.2 Problemstellung	8
1.3 Zur wissenschaftstheoretischen Einordnung	12
1.4 Zum Forschungsstand	13
1.5 Untersuchungsgegenstand	15
1.6 Vorgehensweise	17
1.7 Quellen, Literatur, Material	19
2. Innere Führung als Führungskonzeption	20
2.1 Zum Verständnis von Innerer Führung	20
2.1.1 Zum Organisationsverständnis	20
2.1.2 Innere Führung	22
2.1.3 Militärisches Führungsverständnis	23
2.2 Entstehung und Entwicklung der Inneren Führung	26
2.2.1 Zur politischen gesellschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland seit 1949 bis zur Aufstellung der Bundeswehr 1956	26
2.2.2 Die Absichten Baudissins und der Reformer	30
2.2.3 Die Bedeutung des Erziehungsbegriffes für die Innere Führung	32
2.2.4 Entwicklung der Inneren Führung von der Aufstellung der Bundeswehr bis zur ZDv 10/1 (1972)	37
2.2.5 Entwicklung der Inneren Führung bis 1990	51
2.3. Innere Führung in der Diskussion	52
2.3.1 Konzeptionelle Probleme	55
2.3.2 Defizite der Konzeption	55
2.3.3 Aktuelle Probleme der Inneren Führung	57
2.4 Das derzeitige Konzeptionsverständnis	63
2.4.1 Das Grundgesetz als Ausgangspunkt der Konzeption	63
2.4.2 Die Zielsetzung der Konzeption	65
2.4.3 Das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform	68
2.4.4 Die Grundsätze der Inneren Führung	69
2.4.5 Die Anwendungsbereiche der Inneren Führung	73
2.5 Innere Führung als Teil eines Sozialisationsprozesses	77

3.	Gesellschaftliche Entwicklungen und Bundeswehr	80
3.1	Werte und Wertewandel	83
3.1.1	Entstehung von Werten	84
3.1.2	Faktoren von Wertewandel	88
3.1.3	Wertewandel als Determinante von Führung	92
3.2	Einfluß des Wertewandels auf die Streitkräfte	93
3.2.1	Akzeptanz der Streitkräfte in der Gesellschaft	93
3.2.2	Militärische Eigentümlichkeiten	95
3.2.3	Organisationssoziologische Aspekte	98
3.2.4	Führung und Wertewandel	100
3.2.5	Folgerungen für die Bundeswehr	101
3.2.6	Auswirkungen der Multinationalität	104
4.	Veränderte politische Rahmenbedingungen seit Ende des Ost-West-Konfliktes für die Bundeswehr	108
5.	Die Bundeswehr als Teil internationaler Verbände	110
5.1	Bisherige Einbindung der Bundeswehr	110
5.2	Herausforderungen für die Zukunft Notwendigkeit zu Aufstellung und Unterhaltung multinationaler Verbände	114
5.2.1	Deutsch-Französische Brigade	116
5.2.2	Eurokorps	122
5.2.3	Deutsch-Amerikanisches Korps	126
5.2.4	Deutsch-Niederländisches Korps	127
5.2.5	Multinationales Korps Nordost	131
5.3	Probleme der Zusammenarbeit und Integration	133
6.	Führungskonzepte anderer Nationen an Beispielen der Offiziersausbildung	136
6.1	Großbritannien	136
6.1.1	Das militärische Ethos der britischen Streitkräfte	137
6.1.2	Grundsätze der Offiziersausbildung des britischen Heeres am Beispiel der Royal Military Academy Sandhurst	139
6.1.3	Zusammenfassung	141
6.2	Vereinigte Staaten von Amerika	145
6.2.1	Prinzipien der militärischen Führung der amerikanischen Streitkräfte	146
6.2.2	Grundsätze der Offiziersausbildung der amerikanischen Luftwaffe am Beispiel der United States Air Force Academy	148
6.2.3	Zusammenfassung	153

6.3	Niederlande	154
6.3.1	Ethische Komponente der Führung als Teil der niederländischen General- / Admiralstabsausbildung	154
6.3.2	Das ethische Entscheidungsfindungsmodell	158
6.3.3	Zusammenfassung	161
6.4	Frankreich	161
6.4.1	Zum Verhältnis Gesellschaft und Militär	161
6.4.2	Die französischen Heeresoffizierschulen und die Offizierausbildung	163
6.4.3	Politische Vorgaben für zukünftige militärische Ausbildung	167
6.4.4	Zusammenfassung	167
6.5	Folgerungen	168
7.	Probleme beim Integrationsproze deutscher Streitkräfte in multinationalen Verbänden	169
7.1	Gesellschaftliche Aspekte	171
7.1.1	Integration und Akzeptanz	171
7.1.2	Selbstverständnis des Soldaten	174
7.2	Militärische Aspekte	179
7.2.1	Personalauswahl	179
7.2.2	Ausbildung	182
7.2.3	Menschenbild	185
7.2.4	Betreuung und Fürsorge	186
7.2.5	Rahmenkonzept zur Bewältigung einsatzbedingter Belastungen	188
7.2.6	Politische Bildung	189
7.2.7	Politisch - parlamentarische Kontrolle	190
8.	Innere Führung: Konzept für die Zukunft unter multinationalen Bedingungen?	192
	Literaturverzeichnis	198

Zur Einführung

Auftrag und Selbstverständnis der Bundeswehr sind in den Jahren seit Beendigung des Ost-West-Konfliktes erheblichen Veränderung unterworfen. Der Auftrag der Bundeswehr war zuvor hauptsächlich durch Landes- und Bündnisverteidigung im Rahmen einer Auseinandersetzung der beiden großen Militärblöcke bestimmt. Das denkbare Szenario schloß den Einsatz von Massenvernichtungsmitteln nicht nur nicht aus, sondern setzte ihn als wahrscheinlich voraus. Daraus ergab sich ein bestimmtes Selbstverständnis: Soldat für den Frieden; Abschreckung als Sinn und Zweck von Streitkräften; Krieg als Versagen der eigentlichen Aufgabe der Streitkräfte.

Auch wenn Landesverteidigung weiterhin als Hauptauftrag der Streitkräfte gilt, so haben sich doch die Rahmenbedingungen grundlegend verändert. Kurz- und mittelfristig ist Deutschland keiner massiven militärischen Bedrohung ausgesetzt. Durch die Osterweiterung der NATO verliert es seine Lage als Frontstaat gegenüber einem potentiellen Gegner. Und wurde dieser Gegner einst mit der UdSSR identifiziert, so ist es den politischen Bemühungen zu verdanken, daß das heutige Rußland in eine Sicherheitsarchitektur eingebunden ist, die eine Bedrohung auf absehbare Zeit unwahrscheinlich macht.

Die Herausforderungen an die Bundeswehr, denen sich seit einigen Jahren ihre Soldaten zu stellen haben, sind gleichwohl nicht geringer geworden. Nach dem Ende des Ost-West-Konfliktes verloren regionale bewaffnete Konflikte ihre Funktion, jeweils durch die Großmächte instrumentalisiert zu werden, wenn sie nicht durch diese sogar angefacht worden waren. Seither richten sich Erwartungen verstärkt an die internationale Gemeinschaft - die Vereinten Nationen - oder regionale Sicherheitsbündnisse, für die Bewältigung von Krisen und Konflikte sowie für die Wahrung bzw. Wiederherstellung des Friedens einzutreten. Auch das wiedervereinigte, von den Lasten der Teilung befreite Deutschland, konnte sich der Herausforderung nicht entziehen und wird sich auch in Zukunft

nicht entziehen können, durch seine So ldaten einen Beitrag in diesem Rahmen zu leisten. Einsätze in Kambodscha, Somalia und im ehemaligen Jugoslawien waren die Folge.

Hat sich also der Auftrag der Bundeswehr geändert, so vollzieht sich die Entwicklung ihres Selbstverständnisses zunächst in einem Rahmen, der nicht beliebig veränderbar ist. Er wird durch das Grundgesetz bezeichnet, d.h. durch den bei Aufstellung der Bundeswehr eingeschlagenen Weg. Auftrag, Aufgaben, Organisation und Stellung der Streitkräfte in Staat und Gesellschaft sind in unbedingter Bindung an die Werte- und Rechtsordnung der Bundesrepublik Deutschland, die im Grundgesetz kodifiziert sind, zu gestalten. Innere Führung hat ihre Verbindlichkeit in keiner Weise verloren. So hat der ehemalige Verteidigungsminister Rühle erneut 1996 hervorgehoben:

Innere Führung ist ein stehender Begriff geworden. Wir alle haben eine klare Vorstellung darüber, was sie soll und was sie ist. Und was noch wichtiger ist: Die Konzeption der Inneren Führung hat sich eindrucksvoll bewährt. Sie ist zu einem anerkannten Markenzeichen der Bundeswehr geworden, für viele sogar ein Modell. Und sie ist heute so aktuell und zukunftsweisend wie vor vierzig Jahren ¹.

Wenn diese Aussage zutreffend ist, dann freilich unter Bedingungen, die zu mindest nach der Weiterentwicklung der Inneren Führung fragen lassen. Zu diesen Bedingungen zählt nicht nur das veränderte Einsatzspektrum und - sich daraus ergebend - die Frage, ob Innere Führung eine Konzeption darstellt, die für die Führung von Soldaten im Krieg geeignet ist. Sondern es geht auch darum, daß die Bundeswehr in Zukunft immer weniger für sich allein operieren und geführt werden wird, sondern in multinationale Verbände unter international wechselnder Führung eingeordnet werden wird. Das Führungsverständnis der Bundeswehr, das in der Inneren

¹ Rühle, Festrede anl. 40-jährig. Bestehens des Zentrum Innere Führung, am 01.10.1996 in Koblenz, in: Mitteilungen an die Presse, Bundesministerium der Verteidigung, Presse- und Informationsstab, Bonn 01.10.1996, S.1

Führung zum Ausdruck kommt, sieht sich konfrontiert mit anderen Führungsvorstellungen, die nicht nur im taktisch-operativen Bereich, sondern vor allem in der Rechtsstellung der Soldaten oder der Menschenführung zum Ausdruck kommen.

Wenn also das Wort des ehemaligen Verteidigungsministers Rühle bezüglich der Verbindlichkeit der Inneren Führung gilt, dann bietet diese Feststellung zugleich Anlaß, erneut über die Innere Führung, ihre Tragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit nachzudenken. Dieser Fragestellung will sich die vorliegende Arbeit stellen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, soll ein umfassender Rahmen eröffnet werden, innerhalb dessen es nicht nur darum geht, die vorher skizzierten Herausforderungen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Innere Führung in den Blick zu nehmen, sondern die Innere Führung selbst, ihre Intention und Geschichte, zum Gegenstand der Untersuchung zu machen.

Dabei tritt ein weiterer Schwerpunkt hervor: So wie Innere Führung ihrer Entstehung gemäß auf die Einbindung der Streitkräfte in den freiheitlich demokratischen Rechtsstaat abzielt, so auch auf das an den Normen und Werten dieses Rechtsstaates ausgerichtete Selbstverständnis der Soldaten. Leitbild der Inneren Führung ist der Staatsbürger in Uniform, dessen Soldatenpflichten von den staatsbürgerlichen Rechten her definiert werden (vgl. SG 6), was den Soldaten selbst in einen unauflöslchen Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung stellt.

Um dieses Verständnis zu erzielen, hat die Bundeswehr von Anfang an für sich den Erziehungsauftrag beansprucht. Dieser ist in der Folge allerdings nicht auf den Bereich der Normen und Werte beschränkt geblieben, sondern auch auf spezifisch militärische Einstellungen wie auch sogenannte militärische Tugenden ausgedehnt worden, ohne daß der Bezug zu der ursprünglichen Intention der Erziehungsbegriffe in der Bundeswehr immer erkennbar blieb. An dieser Stelle muß eine kritische Auseinandersetzung mit der Inneren Führung, mehr

noch mit dem in ihr wirksamen Erziehungsverständnis erfolgen. Diese kritische Auseinandersetzung erscheint um so angebrachter, als sich durch die Zusammenarbeit von Soldaten verschiedener Nationen voraussichtlich ebenso Vorstellungen von Führung, insbesondere von Menschenführung begegnen, die ihrerseits mit einem bestimmten Verständnis von Erziehung durchgesetzt werden sollen. Auch dies bedarf, sofern greifbar, der Untersuchung und kritischen Betrachtung im Verhältnis zur Inneren Führung.

Damit ist der Untersuchungsgegenstand für die Arbeit zunächst umrißhaft bezeichnet. Anregungen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, verdankt der Autor seinem eigenen Werdegang. Während einer mehr als fünfundzwanzigjährigen Dienstzeit in der Bundeswehr war er als Offizier im ständigen Wechsel von Stabs- und Führungsverwendungen aktiver und passiver Zeuge der Entwicklung der Inneren Führung in der Bundeswehr. In nahezu allen Verwendungen waren aber auch Berührungspunkte zu den Streitkräften der NATO-Partner gegeben, so daß unterschiedliche Führungskonzeptionen erlebt werden konnten.

1. Einleitung

1.1 Zum Forschungsansto

Die Rolle der Bundeswehr hat sich in den Jahren seit 1990 erheblich verändert. Auch wenn es Ziel deutscher Verteidigungspolitik bleibt, einen Angriff gegen Deutschland und seine Verbündeten zu verhindern, sind mit der Teilnahme an internationalen Friedensmissionen ganz neue Aufgaben entstanden. Das Einsatzspektrum der Bundeswehr reicht, auf der Grundlage des Grundgesetzes und der Charta der Vereinten Nationen, längst von der humanitären Hilfe in Katastrophen- und Konfliktgebieten über die Beteiligung an Einsätzen zur Friedenssicherung bis hin zu internationaler Krisenbewältigung. D.h., im Blick auf die Wahrscheinlichkeit ihres Einsatzes sieht sich die Bundeswehr mit völlig neuen Herausforderungen, Erwartungen und inzwischen auch Erfahrungen konfrontiert. Dennoch wird an der grundlegenden Führungskonzeption, der Inneren Führung und dem Leitbild des Staatsbürgers in Uniform, unter den neuen Bedingungen festgehalten.

1.2 Problemstellung

Es darf allerdings nicht übersehen werden, daß Innere Führung in der Bundeswehr zu keiner Zeit widerspruchsfrei geblieben ist; vielmehr stellt sich ihre Geschichte dar als eine ebenso lang andauernde Auseinandersetzung über das Verständnis und die Tragfähigkeit der Inneren Führung. Sowohl grundsätzlich als auch aus aktuellem Anlaß wird gefragt: Handelt es sich überhaupt um eine Führungskonzeption, die der Aufgabe, Streitkräfte zu führen, angemessen ist; eine Frage, die auch im Zusammenhang mit der Beendigung des Ost-West-Konfliktes und der damit verbundenen Neuorientierung deutscher Außenpolitik wieder aufgeworfen wurde.

Dahinter taucht ein weiteres Problem auf, nämlich die Frage: Was ist Innere Führung? Allein ein Blick in die von Reeb / Többicke zusammengestellte Übersicht zur Begriffsgeschichte

der Inneren Führung bietet eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionsversuche². Dies führte besonders zu einer Kritik an der Theorie der Inneren Führung und zum Vorwurf, daß es nicht gelungen sei, die theoretischen Grundlagen des neuen Konzepts konkret und praxisnah darzustellen.³

Dies steht im Widerspruch zur eingangs zitierten politischen Aussage, daß wir alle eine klare Vorstellung darüber haben, was sie (Innere Führung) soll und was sie ist. Innere Führung war und ist Gegenstand ständiger Reflexion und stellt sich damit auch als ein wissenschaftliches Problem dar. Das gilt auch vor dem Hintergrund, daß die neuen Aufgaben der Bundeswehr in hohem Maße multinationale Zusammenarbeit beinhalten. Bereits heute ist der größte Teil der Bundeswehr in multinationale Befehlsstrukturen eingebunden.

Die sich daraus ergebenden Probleme werden in militärischen Fachkreisen seit geraumer Zeit wahrgenommen und mittlerweile auch von der Wehrbeauftragten erkannt und wurden von ihr erstmals 1995 in ihrem Bericht eigens hervorgehoben: Zwischen den Streitkräften gibt es unterschiedliche Auffassungen zu Fragen der Inneren Führung. ... Bei allen Bemühungen, in der Praxis verträgliche und umsetzbare Regelungen zu schaffen, muß beachtet werden, daß einschneidende Eingriffe in die Rechtspositionen von Soldaten Sache des Parlaments sind. Die in vierzig Jahren Bundeswehr bewährte Konzeption der Inneren Führung mit dem Leitbild des Staatsbürgers in Uniform darf nicht leiden.⁴

Andere sehen die Innere Führung in einer Sündenbockfunktion (Moerchel 1995). Sie müsse für alles herhalten, was von der Bundeswehr und ihren Soldaten ein scheinbar unsoldatisches Bild erzeugt. Sie werde als

² Reeb / Többicke, Innere Führung von A-Z, Lexikon für militärische Führer, Regensburg 1991, S. 279 ff

³ vgl. de Maiziere, Führen im Frieden, München 1974, S. 178

⁴ Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages, Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Unterrichtung durch die Wehrbeauftragte, Jahresbericht 1995 Drucksache 13/3900, 05.03.1996, S. 33

Weichmacher verschrien, weil sie angeblich nicht dazu taugt, die Soldaten auf die Bedingungen von Einsätzen vorzubereiten. D.h., wenn in der Bundeswehr Probleme auftauchen, wird die Innere Führung verantwortlich gemacht ⁵.

So sei sie beispielsweise auch dafür verantwortlich zu machen, wenn Soldaten der Bundeswehr Zweifel an ihrer Bereitschaft zur Teilnahme an Einsätzen der Vereinten Nationen aufkommen ließen, wie dies gelegentlich in der - mittlerweile zum Stillstand gebrachten - Debatte um die Eidesformel den Anschein hatte. Interessanterweise ist festzustellen, daß namentlich die jungen Demokratien in Mittel-, Ost- und Südosteuropa ein erhebliches Interesse an der Inneren Führung haben und sich, beispielsweise am Zentrum Innere Führung in Koblenz, immer wieder mit Informationen versorgen.

Demgegenüber entsteht bisweilen der Eindruck, daß die alten NATO-Partner teilweise mit kritischem Interesse auf die Bundeswehr blicken. In Zeiten der Ost-West-Konfrontation, als es um die Landesverteidigung der Bundesrepublik Deutschland ging, wurde die Bundeswehr als zuverlässiger Partner gesehen. Diese Zuverlässigkeit wird gelegentlich in Frage gestellt und auch hier Unbehagen an der deutschen Führungskonzeption festgemacht ⁶.

Gerade in diesem Bereich werden aber die zukünftigen Herausforderungen besonders konkret. Bereits seit dem Treffen der Staats- und Regierungschefs anlässlich der Tagung des Nordatlantikrates am 5. und 6. Juli 1990 in London hat Multinationalität an Bedeutung gewonnen. Eine Vertiefung der Integration wird gefordert: Das Bündnis wird sich zunehmend aus multinationalen Einheiten zusammensetzen. ⁷ Dies ist

⁵ Moerchel, Der Sündenbock Innere Führung. In der Krise, in: loyal, H.1,1995, S. 8.

⁶ Heuer, Reichswehr-Wehrmacht-Bundeswehr, Zum Image deutscher Streitkräfte in den Vereinigten Staaten von Amerika. Kontinuität und Wandel im Urteil amerikanischer Experten, Frankfurt/ M., Bern, New York, Europäische Hochschulschriften, Reihe XXXI Politikwissenschaften Bd. 160, S. 490-496

⁷ Schmeja, Mehrfamilienhaus. Am Beispiel LANDJUT: Multinationale Korps Anspruch und Wirklichkeit, in: Truppenpraxis, H. 4, 1992, S. 358.

mittlerweile auf vielfältige Weise Realität geworden. So bestehen ein Euro-Korps, ein Deutsch-Niederländisches Korps und eine Reihe weiterer multinationaler Verbände. Natürlich kommt es darauf an, bei den Partnern etwa vorhandene Zweifel an der Zuverlässigkeit deutscher Streitkräfte zu entkräften.

Mehr noch, durch die Einbindung in multinationale Strukturen muß nicht nur nach Tragfähigkeit der Inneren Führung für die Bundeswehr, sondern auch nach ihrer Rolle und zukünftigen Bedeutung bei der Bewältigung gemeinsamer Aufgaben gefragt werden.

Will man die eigenen Möglichkeiten im Zusammenwirken mit anderen betrachten, kommt es besonders darauf an, sich auch mit dem Führungsverständnis der Partner auseinanderzusetzen, d.h. vergleichend tätig zu werden. Nur wenn Gemeinsamkeiten herausgearbeitet sind und essentielle Unterschiede festgemacht sind, können Grundlagen für gemeinsames Handeln geschaffen werden.

Sowohl in Deutschland wie auch im internationalen Bereich wird von Politikern aber auch von hohen militärischen Repräsentanten immer wieder darauf hingewiesen, von welcher großer Bedeutung multinationale Zusammenarbeit auf militärischem Gebiet ist, ohne dabei aber die damit in Verbindung stehenden vielfältigen Probleme nachhaltig anzusprechen oder gar intensiv zu diskutieren.⁸

Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, die mit dieser multinationalen Zusammenarbeit verbundenen Heraus-

⁸ vgl. Willmann, Multinationale Strukturen fördern gemeinsames Verständnis von Sicherheit in Europa, in: Multinationalität Die Beteiligung des deutschen Heeres, Wehrtechnischer Report, Bonn, Frankfurt/ M. 11/1996, S. 3

vgl. auch Rühle, Rühle plant weitere Kooperation, Aufbau eines deutsch-amerikanischen Verbandes im nächsten Jahr, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.07.1997, S. 5

vgl. auch Delcroix, Ein Großverband mit gleichwertigen Partnern, (Dieser Beitrag basiert auf der Rede des Ministers anl. Der Präsentation des Eurokorps), in: Eurokorps Das Handbuch 1994, Hrsg. Behörden Spiegel (ISBN 3-9802637-9-7 8), S. 11

forderungen, vor allem im Bereich der Inneren Führung, zu analysieren und Lösungsansätze aufzuzeigen.

1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Für die Fragestellung dieser Untersuchung ist zu berücksichtigen, daß es sich bei der Betrachtung der Inneren Führung um die Führungskonzeption der Bundeswehr, einer staatlichen Organisation des Staatsgebildes Bundesrepublik Deutschland handelt. Darüber hinaus sollen die Auswirkungen einer zunehmenden Zusammenarbeit im Rahmen multinationaler Streitkräfte auf diese Führungskonzeption untersucht werden. Von daher ordnet sich diese Arbeit vorrangig in den Gegenstandsbereich der Politikwissenschaft ein, die eine bis auf Plato und Aristoteles zurückreichende Beschäftigung mit dem Sinn und den institutionell-organisatorischen Ausprägungen menschlichen Zusammenlebens in politischer Hinsicht beinhaltet.⁹

Politikwissenschaftliche Fragestellungen zielen heute auf politische Institutionen und Prozesse, bei denen Aspekte der Analyse politischer Macht, Probleme der Friedenssicherung, politische Ordnungsentwürfe, nationale und internationale Kooperationsformen und Konflikte eine bedeutsame Rolle übernehmen. In den letzten drei Jahrzehnten haben sich in den westlichen Ländern drei Hauptrichtungen entwickelt:

1. Die sogenannte traditionelle Politikwissenschaft verbindet politisch-philosophische Fragestellungen mit einer vorwiegend institutionell geprägten Betrachtung des Politischen. Hierauf wird im folgenden noch näher eingegangen.
2. Das empirisch-analytische Politikwissenschaftverständnis mit seinen Wurzeln in der Systemtheorie. Diese oft auch als szientistisch bezeichnete Politikwissenschaft geht davon aus, daß allen Wissenschaften die gleichen wissenschaftslogischen Kriterien zugrunde liegen.

⁹ vgl. Mols, Politikwissenschaft, in: Lexikon der Politik, Bd. 2, Politikwissenschaftliche Methoden, Hrsg. Kritz/Nohlen/Schultze, München 1994, S.316

3. Das kritisch-dialektische Politikwissenschaftsverständnis basiert auf der Analyse gesellschaftlicher Rahmenbedingungen politischer Institutionen, wobei oft polit-ökonomische Orientierungen marxistischer Prägung im Vordergrund stehen.¹⁰

Die vorliegende Arbeit orientiert sich am traditionellen Verständnis der Politikwissenschaften. Dieses ist den Idealen einer staatsbürgerlichen politischen Bildung verpflichtet, die Erkenntnisse aus der Geschichte wie verfassungsmäßig-normative Ansprüche den Zwecken einer politischen Sozialisation dienlich machen will, welche den Bestand einer repräsentativ-demokratischen Bürgerkultur nutzbar machen will. Da die traditionelle oder auch normativ-ontologische Politikwissenschaft offen für Methoden und Erkenntnisse benachbarter wissenschaftlicher Disziplinen ist, wird bei dieser Arbeit, die Schnittstellen zu anderen Wissenschaftsbereichen wie Soziologie, Pädagogik aber auch der Geschichtswissenschaft hat, auf eine interdisziplinäre Vorgehensweise bezüglich der Methoden zurückgegriffen.

1.4 Zum Forschungsstand

Nachdem im Vorangegangenen verdeutlicht werden sollte, daß es sich beim hier zu bearbeitenden Thema um einen politikwissenschaftlich relevanten Untersuchungsgegenstand handelt, soll durch einen Überblick des Forschungsstandes diese Relevanz noch weiter unterstrichen werden.

Diese Darstellungen orientiert sich an drei Fragen:

1. Ist das Problem bereits früher wissenschaftlich untersucht worden?

Im hier gewählten Kontext Innere Führung und Multinationalität als Herausforderung für die Bundeswehr und

¹⁰ vgl. ebenda, S. 317 ff

die Streitkräfte ausgewählter NATO-Partner liegen keine wissenschaftlichen Untersuchungsergebnisse vor.

Dies läßt sich darauf zurückführen, daß Militärs in Führungsverantwortung und Verteidigungs- und Sicherheitspolitiker zwar immer wieder zum Ausdruck bringen, daß es zur Multinationalität in der Zusammenarbeit zukünftiger Streitkräfte keine Alternative gibt, es aber mit der Aufstellung dieser Behauptung bewenden lassen. Selbst die seit Jahren bestehenden Formen der multinationalen Zusammenarbeit wurden wissenschaftlich nur ausschnittshaft betrachtet.¹¹

Anders stellt sich dies bezüglich des Teilaspektes Innere Führung dar. Da die Literatur über Innere Führung inzwischen fast unübersehbar geworden ist, kann hier nur auf die wesentlichen wissenschaftlichen Erkenntnisse eingegangen werden.

2. Läßt sich das Problem überhaupt in einen wissenschaftlichen Bezugsrahmen übersetzen?

Diese Frage ist für alle Teilaspekte, die sich aus der Themenstellung ergeben, zu bejahen. Für die Arbeit bedeutsame Begrifflichkeiten wie militärische Organisation , Innere Führung , Multinationalität , gesellschaftlicher Wertewandel oder aber auch militärisches Bildungs- und Erziehungsverständnis , um nur einige beispielhaft zu nennen, sind im Kontext der Politik- und Sozialwissenschaften zu betrachten.

¹¹ siehe Anmerkung 8

vgl. auch Ensmann/Frantz/Klein/Lippert, Erwartungen in der Deutsch-Französischen Brigade bei deutschen Mannschaften und Unteroffizieren, in: Klein (Hrsg.), Deutsch-französische Verteidigungskooperation – Das Beispiel der Deutsch-Französischen Brigade, Baden-Baden 1990, S. 63-81
vgl. auch Klein/ Rosendahl-Huber/Frantz, Zwei Jahre Deutsch-Niederländisches Korps. Eine Begleituntersuchung 1995-1997, Strausberg 1999

3. Wie kann die Forschungsfrage mit dem vorhandenen methodologischen Instrumentarium (und seiner möglichen Erweiterung) beantwortet werden?

Da die Arbeit die Zielsetzung verfolgt, die Herausforderungen, die sich aus der Multinationalität für die Führungskonzeption deutscher Streitkräfte der Inneren Führung ergeben, zu analysieren, kommt es darauf an, diese Führungskonzeption mit denen anderer Staaten zu vergleichen.

Auch wenn eine Schwierigkeit daraus resultiert, daß die NATO-Partner Deutschlands eine Führungskonzeption wie die deutsche Innere Führung als eine Art theoretischen Überbau nicht festgeschrieben haben, ist ein solcher Vergleich über den Umweg einer Quellenanalyse von Ausbildungskonzepten zu leisten.

1.5 Untersuchungsgegenstand

Aus dem Problemaufriß ergibt sich der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit:

- Aufbauend auf der Darstellung des Forschungsstandes zur Führungskonzeption Innere Führung¹² muß eine umfassende Darstellung der Entwicklung der Konzeption erfolgen¹³. Ziel ist, das mit der Konzeption Gemeinte hervortreten zu lassen. Dabei ist dem Tatbestand Rechnung zu tragen, daß die Innere Führung einer Vielfalt von Interpretationen unterliegt und zur Beschreibung unterschiedlicher Sachverhalte herangezogen wird.¹⁴

¹² siehe 1.4 Zum Forschungsstand, S. 13

¹³ siehe 2. Innere Führung als Führungskonzeption, S.19-80

¹⁴ siehe 2.3 Innere Führung in der Diskussion, S. 51-63

- Darüber hinaus muß die Frage berücksichtigt werden, welchen Anspruch die Innere Führung erhebt ¹⁵ und ob diesem entsprechen werden konnte. ¹⁶ In diesem Zusammenhang kann auch nicht darauf verzichtet werden, das Bildungs- und Erziehungsverständnis der Bundeswehr zu thematisieren und zu würdigen.
- Die Arbeit hat die besonderen Probleme zu untersuchen, die sich für die Innere Führung aus bi- und multinationaler Zusammenarbeit ergeben ¹⁷. Es soll auf der Basis einer grundlegenden Analyse geklärt werden, was die Innere Führung speziell für neue Aufgaben der Streitkräfte im Rahmen der Multinationalität zu leisten vermag ¹⁸. Daran anknüpfend hat eine Bewertung der Leistungsfähigkeit der Inneren Führung als Führungskonzeption im Blick auf die Gestaltung zukünftiger multinationaler Streitkräfte zu erfolgen ¹⁹.
- In der gesamten Arbeit sollen dabei die deutsche Belange im Mittelpunkt stehen. Die Untersuchung der Partnernationen soll vorrangig dazu dienen, die Unterschiede zur Inneren Führung aufzuzeigen ²⁰.

Abschließend soll die Frage beantwortet werden:

Ist die Innere Führung angesichts aktueller Herausforderungen noch richtunggebend und kann sie für die Zukunft nicht nur als

¹⁵ siehe 2.4 Das derzeitige Konzeptionsverständnis, S. 63-77 und 2.5 Innere Führung als Teil eines Sozialisationsprozesses, S. 77-80

¹⁶ siehe 2.4 Das derzeitige Konzeptionsverständnis, S. 63-77

¹⁷ siehe 3.2.6 Auswirkungen der Multinationalität, S. 104- 107, 4. Veränderte politische Rahmenbedingungen seit Ende des Ost-West-Konfliktes für die Bundeswehr, S. 108-109 und 5. Die Bundeswehr als Teil multinationaler Verbände, S. 110-135

¹⁸ siehe 7. Probleme beim Integrationsprozeß deutscher Streitkräfte in multinationalen Verbänden, S. 168-191

¹⁹ siehe 7.(siehe 18) und 8. Innere Führung: Konzept für die Zukunft unter multinationalen Bedingungen?, S. 191-196

²⁰ siehe 6. Führungskonzepte anderer Nationen an Beispielen der Offiziersausbildung, S. 135-168

theoretisches Konzept, sondern auch im Rahmen praktischer Anwendung ein Modell für multinationale Streitkräfte sein? ²¹

Da es sich nicht nur um die Funktionsfähigkeit von Streitkräften für bestimmte Aufgaben, sondern um Fragen der Orientierung und Einstellung von Soldaten verschiedener Nationen, bzw. ihres Selbstverständnisses, d.h. auch um Grundfragen der Menschenführung in zukünftigen multinationalen Streitkräften handelt, ordnet sich die Arbeit sowohl in den politik- wie auch den sozialwissenschaftlichen Kontext ein.

1.6 Vorgehensweise

Die Bundeswehr, aber auch die Streitkräfte anderer demokratischer Verfassungsstaaten stellen im soziologischen Sinne Organisationen dar. Organisation wird hier verstanden als soziales Gebilde mit spezifischen Zielen, die sie unter bestimmten sozialen Gegebenheiten verfolgen muß ²²

Die Organisation Bundeswehr, orientiert an der Ausrichtung auf die Grundprinzipien des demokratischen Rechtsstaates ²³, verfolgt Ziele, die in einer bestimmten Zielhierarchie angeordnet sind. Die Zielerreichung verlangt nach Mitteln und Wegen. Ein Aspekt ist in diesem Sinne die Entwicklung einer Organisationskultur ²⁴ und daraus resultierend eine Führungskonzeption.

So war und ist die Entwicklung / Weiterentwicklung der Inneren Führung ein Mittel für die Aufstellung und dann die Existenz von demokratischen Streitkräften in Deutschland.

²¹ siehe 8. Innere Führung: Konzept für die Zukunft unter multinationalen Bedingungen?, S. 192-196

²² Etzioni, Soziologie der Organisationen, München 1967, S.13

²³ Hartmann, K., Politische Philosophie, Freiburg/München 1981, S. 211 ff

²⁴ vgl. Scholz / Hofbauer, Organisationskultur, Wiesbaden 1990

vgl. Wever, Unternehmenskultur in der Praxis, Frankfurt/M. New York 1989

Damit ist die Umsetzung der Inneren Führung ein Organisationsteilziel der übergeordneten Organisation Staat.

Insofern wird die Umsetzung dieses Organisationsteilzieles unter Berücksichtigung der verstärkten multinationalen Zusammenarbeit untersucht.

Bei der Darstellung der Inneren Führung soll verdeutlicht werden, in welchem Verhältnis Innere Führung zu Führung allgemein und zu militärischer Führung im besonderen steht. Auch das Verhältnis von Innerer Führung zur Bildung, Ausbildung, Erziehung und Sozialisation ist zu klären.

Dabei sollen zunächst die Entstehung und Entwicklung der Inneren Führung von 1950 bis 1990 betrachtet werden. Es gilt dabei herauszuarbeiten, welche Zielsetzungen mit der Entwicklung eines solchen Konzeptes verbunden und welche unterschiedlichen Interessen zu berücksichtigen waren. Dabei sind sowohl politische, militärische als auch gesellschaftliche Aspekte der damaligen Zeit mit einzubeziehen.

Ferner soll untersucht werden, wie sich Innere Führung weiterentwickelt, welche Veränderungen sie erfahren hat und welche Bedeutung sie angesichts der gesellschaftlichen Wirklichkeit heute hat.

Besondere Bedeutung kommt dabei der Untersuchung der Leistungsfähigkeit der Inneren Führung als Führungskonzept zu, um darauf aufbauend die Leistungsfähigkeit der Inneren Führung im Blick auf die Gestaltung zukünftiger multinationaler Streitkräfte, und deren Effizienz in Verbindung mit menschengerechter Umsetzung, zu prüfen.

Ausgehend von der Entscheidung, in der Bundesrepublik Deutschland Streitkräfte als integralen Bestandteil nicht nur des Staates, sondern auch der Gesellschaft aufzustellen, soll in einem weiteren Schritt die Wechselbeziehung zwischen Gesellschaft und Streitkräften beleuchtet werden. Diese

Beziehung ist mit der Idee vom Staatsbürger in Uniform realisiert. Insofern gilt es, den gesellschaftlichen Wandel, der sich seit Bestehen der Bundeswehr vollzogen hat, in seinen Auswirkungen auf Führung in den Streitkräften zu betrachten. Die Entwicklung hin zu multinationalen Zusammenarbeit der Bundeswehr muß auch in die Betrachtungen mit einbezogen werden.

Die Frage nach den Auswirkungen der Multinationalität und die damit verbundenen Herausforderungen auf die Streitkräfte ist zu untersuchen. Besonders die Rolle unterschiedlicher Führungskonzeptionen der Nationen, die Truppenkontingente in multinationale Streitkräfte einbringen, ist in ihren Auswirkungen für multinationale Verbände, aber auch auf ihre Kompatibilität zur Inneren Führung zu prüfen. Da die NATO-Partnerstaaten keine Führungskonzeptionen im Sinne der Inneren Führung niedergeschrieben haben, ist ein direkter Vergleich nicht möglich. Im Rahmen der Untersuchung soll durch Auswertung einiger spezieller Ausbildungskonzepte der Streitkräfte ausgewählter NATO-Partner für die Offizierausbildung ein Beitrag zur Problemlösung erarbeitet werden.

1.7 Quellen, Literatur, Material

Die Literatur über Innere Führung ist inzwischen fast unübersehbar. Es geht darum, zu sichten und die für die Bearbeitung des Themas wesentlichen Beiträge auszuwerten. Ferner ist unter dem gleichen Gesichtspunkt an die Quellen heranzugehen. Es sollen nicht nur Beiträge zur Inneren Führung, sondern auch für den Bereich multinationaler Verbände untersucht werden. Dabei ist die sozialwissenschaftliche Literatur mit einzubeziehen. Darüber hinaus ist Material auszuwerten, das Auskunft über das Führungsverständnis verbündeter Streitkräfte gibt. Die Arbeit hält sich an allgemein verfügbare Quellen, wie Weißbücher, Wehrbeauftragtenberichte, Ausbildungskonzeptionen der Streitkräfte deutscher Partnerstaaten. Das Auswerten schließt

eine Reflexion vor dem Hintergrund der Themenstellung mit ein, um ggf. neue Zusammenhänge aufzuzeigen.

2. Innere Führung als Führungskonzeption

2.1 Zum Verständnis von Innerer Führung

Innere Führung ist nach der gültigen Definition der Bundeswehr eine Führungskonzeption für die deutschen Streitkräfte. Die Auseinandersetzung mit dieser Konzeption erfordert zunächst eine Betrachtung des zugrunde liegenden Organisationsverständnisses und des Begriffes Innere Führung.²⁵

2.1.1 Zum Organisationsverständnis

Die Beschäftigung mit Sozialisationsprozessen in militärischen Verbänden, die sich als Großorganisationen präsentieren, macht es erforderlich darzulegen, was unter Organisation verstanden wird. Dabei ist zunächst zu entscheiden, wie Organisation gesehen werden soll. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, ob das Organisation-Sein struktureller Aufbauaspekt oder das Organisiert-Sein, der funktionale Ablaufaspekt im Vordergrund stehen²⁶.

Hier soll der strukturelle Aufbauaspekt betrachtet werden: Bei Betonung der strukturalen Sichtweise wird Organisation häufig als ein gegenüber der Umwelt offenes System beschrieben, das zeitlich überdauernd existiert, spezifische Ziele verfolgt, sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt und somit ein soziales Gebilde ist, das eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist.²⁷

²⁵ vgl. ZDv (Zentrale Dienstvorschrift) 10/1, Innere Führung, Bundesminister der Verteidigung, Bonn 16.02.1993, Vorbemerkung

²⁶ Neuberger. Zit. in: Rosenstiel, Grundlagen der Organisationspsychologie Stuttgart 1992, S. 342 f.

²⁷ Ebd., S. 343.

Dabei kommt es besonders auf die Zielgerichtetheit an. Ziele sollen in Organisationen nach den Gesichtspunkten der Zweckrationalität erreicht werden, was u.a. durch spezifische Strukturen (Arbeitsteilung, Hierarchie) versucht wird.²⁸ Auch wenn hier von einem sozialen Gebilde gesprochen wird, muß deutlich gemacht werden, daß der Mensch als Mittel zum Zweck zu betrachten ist, was immer wieder zu Konflikten zwischen den Prinzipien der Organisation und dem Verhalten von Individuen und Gruppen führt.²⁹

Unsere Gesellschaft wird als demokratische Massengesellschaft bezeichnet, die sich als organisierte Gesellschaft darstellt; Mayntz hat sie als komplexes, zweckbewußtes und rational aufgebautes soziales Gebilde bezeichnet. Solche Gebilde (Organisationen) sind die bürokratisierten Institutionen in den wichtigsten Lebensbereichen, also Betriebe, Schulen, Verwaltungsbehörden, Kirchen und Militär.³⁰

Innerhalb dieser Organisation wird im militärischen Bereich der Begriff Verband gebraucht: Verband ist ein Truppenkörper in der Größenordnung eines Bataillons oder Regiments. Truppenkörper von der Brigade an aufwärts werden als Großverbände bezeichnet³¹.

Die Bundeswehr innerhalb der NATO war von Anfang an Teil internationaler Großverbände. Die Integration von Großverbänden in den internationalen Bereich und die Mitarbeit von Bundeswehrsoldaten in integrierten Stäben gehört zur jahrzehntelangen Normalität. Auf diesbezügliche Erfahrungen wird im Kapitel 5 näher eingegangen.

²⁸ Ebd.

²⁹ Vgl. ebd.

³⁰ Vgl. Mayntz, Soziologie der Organisation, Reinbek 1972, S. 7ff.

³¹ Art. "Militärischer Verband", in: Brockhaus-Enzyklopädie, 19. Aufl., Bd. 23, Mannheim 1989, S. 126.

2.1.2 Innere Führung

Innere Führung bezeichnet in der Bundeswehr ein Fach in der militärischen Stabsorganisation und im Ausbildungswesen der Streitkräfte, vor allem aber ein Prinzip, dessen Grundgedanke die Verbindlichkeit des Werte- und Normensystems des Grundgesetzes für Führung, Erziehung und Ausbildung in der Bundeswehr darstellt. Leitbild ist der Staatsbürger in Uniform .

Kernstück der Inneren Führung ist die Bezugnahme auf Artikel 1 (1) des Grundgesetzes: Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt . Es geht um eine Vorgabe für militärische Führer. Der Vorgesetzte hat es mit Menschen zu tun, deren Anspruch auf Anerkennung ihrer persönlichen Würde und deren Grund- und Freiheitsrechte unter den Bedingungen des soldatischen Dienstes fortbestehen, bzw. nur im gesetzlich zulässigen Rahmen beschränkt werden dürfen. Die Formulierung des Soldatengesetzes 6 macht dies deutlich:
Der Soldat hat die gleichen staatsbürgerlichen Rechte wie jeder andere Staatsbürger. Seine Rechte werden im Rahmen der Erfordernisse des militärischen Dienstes durch seine gesetzlich begründeten Pflichten beschränkt .

Innere Führung als dynamische Konzeption verfolgt drei Hauptziele:

1. Die rechtliche, politische und ethische Begründung des Auftrages der Bundeswehr.
2. Die Einbindung der Bundeswehr und des einzelnen Soldaten in Staat und Gesellschaft (Integration).
3. Die Bereitschaft des Soldaten, aus Überzeugung treu zu dienen, seine Pflichten nach besten Kräften zu erfüllen und die durch das Soldatengesetz auferlegten

Einschränkungen von Grundrechten zu akzeptieren (Motivation).³²

Innere Führung ist Aufgabe der Vorgesetzten auf allen Führungsebenen. Im Ausbildungsfach Innere Führung werden Aufgaben- und Ausbildungsgebiete unter den Stichworten Menschenführung, politische Bildung, soldatische Ordnung, Betreuung und Fürsorge, Disziplinar- und Beschwerdewesen, wehr- und völkerrechtliche Unterrichtung sowie Truppen-information zusammengefaßt.³³

Für die weitere Arbeit ist die ideelle und normative Leitvorstellung von militärischer Führung von Bedeutung, d.h. Innere Führung bindet die Streitkräfte und den einzelnen Soldaten an wertorientiertes Handeln.

2.1.3 Militärisches Führungsverständnis

Das Konzept der Inneren Führung beinhaltet den Begriff Führung. Es ist zunächst beabsichtigt, den Begriff im militärischen Kontext für die weitere Arbeit nutzbar zu machen. Dies ist notwendig, da zu Führung sehr unterschiedliche Definitionen vorliegen. Bei Versuchen, eine vollständige Übersicht von Führungsdefinitionen zu erstellen, ergab sich die beträchtliche Anzahl von 130 unterschiedlichen Festlegungen³⁴. Auf diese muß hier nicht im einzelnen eingegangen werden.

Für die weitere Arbeit ist das Verständnis von militärischer Führung bedeutsam, daher soll hier die Festlegung der HDv 100/100, bisweilen auch Bibel des Heeres genannt, zugrunde gelegt werden.

³² vgl. ZDv (Zentrale Dienstvorschrift) 10/1, Innere Führung, Bundesminister der Verteidigung, Bonn 16.02.1993, Ziff. 202

³³ vgl. ebd. Kap. 3

³⁴ Schettgen, Führungsphilosophie im Wandel. Neue Ansätze in der Organisations-, Interaktions- und Attributionsforschung, Wiesbaden 1991 S. 17.

Führung ist richtungweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen; sie umfaßt auch den Einsatz materieller Mittel. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Führung ist ihre Dynamik. ³⁵

Damit stellt die Heeresfestlegung im Vergleich zu zahlreichen anderen Definition letztlich nichts besonderes dar. Die Teilstreitkraft Heer verwendet ergänzend die Begriffe soldatische Führung und Führung von Truppen und versteht diese als eine Kunst, die eine auf Charakter, Können und geistiger Kraft beruhende schöpferischen Tätigkeit darstellt ³⁶.

Gleichwohl kommt nach Auffassung des Heeres erfolgreiche Truppenführung nicht ohne einen festen Bestand an Gemeinsamkeiten aus. Drei Kriterien haben im Heer besondere Bedeutung:

1. Einheitliches Denken und Handeln militärischer Führer aller Ebenen. Dieses wiederum beruht auf gemeinsamen geistigen Grundlagen, gleicher Auffassung der Pflichten, gleicher Rechtsauffassung, gleichen Führungsgrundsätzen, soldatischer Erziehung und einheitlicher Ausbildung sowie auf einer Sprache mit einheitlichen Begriffen. ³⁷

2. Jeder Führer lebt in dem Bewußtsein ungeteilter Verantwortung für die Durchführung seines Auftrages... Durchsetzung von Befehl und Gehorsam ermöglichen es dem Führer, seine Truppen nach seinem Willen zu gemeinsamer Leistung zu führen. ³⁸

3. Führen mit Auftrag ist oberstes Führungsziel im Heer, im Krieg noch mehr als im Frieden. Es gewährt dem

³⁵ HDv (Heeresdienstvorschrift) 100/100 Truppenführung, 2., verb. Aufl., Der Bundesminister der Verteidigung, Bonn 07.09.1987, Ziffer. 101.

³⁶ Ebd., Ziffer 601.

³⁷ Ebd., Ziffer 602.

³⁸ Ebd., Ziffer 603.

nachgeordneten Führer Handlungsfreiheit bei der Durchführung... ³⁹

Es kann allerdings nicht übersehen werden, daß insbesondere die ersten beiden Kriterien immer wieder zu Konflikten mit dem Reformkonzept der Inneren Führung in der Bundeswehr geführt haben. Die Forderung einheitlichen Denkens und Handelns, die - bezogen auf rasch wechselnde Gefechtssituationen - ohne Zweifel ihre Berechtigung hat, wurde und wird als Widerspruch zum Leitbild des Staatsbürgers in Uniform gesehen, der seine Freiheitsrechte keineswegs aufgibt, sondern sie im Sinne der Erfüllung seiner soldatischen Pflichten als Mitverantwortung zum Ausdruck bringt. Dem entspricht der partizipative Ansatz der Inneren Führung, der noch am ehesten im dritten der genannten Kriterien hervortritt, nämlich Führen mit Auftrag .

Daraus ergibt sich, daß für die Anwendung im Kontext der Inneren Führung der vorgenannte Führungsbegriff zumindest präzisiert werden muß; militärische Führung soll hier verstanden werden als wertorientiertes Handeln, das vor allem zwischen den funktionalen Erfordernissen der Streitkräfte und den politisch-gesellschaftlichen Imperativen situationsangemessen zu vermitteln hat und darauf abzielt, im Soldaten die Kräfte zu wecken, die ihn zu verantwortlicher Erfüllung seines Auftrages befähigen.

Es wird sichtbar, daß ein solcher Führungsbegriff, der sich nicht lediglich auf Befehl und Gehorsam abstützt, sondern mit dem Schwerpunkt auf der Verantwortung der Soldaten durch Gewissensorientierung voraussetzt, gegen den Vorwurf nicht gefeit ist, kontraproduktiv im Sinne eines rigiden militärischen Führungsverständnisses zu sein; ein Vorwurf, der gelegentlich auch innerhalb verbündeter Streitkräfte gegen die Innere Führung vorgebracht wird und insofern an anderer Stelle dieser Arbeit noch genauer zu betrachten sein wird.

³⁹ Ebd., Ziffer 604.

2.2 Entstehung und Entwicklung der Inneren Führung

2.2.1 Zur politischen und gesellschaftlichen Situation der Bundesrepublik Deutschland von 1945 bis zur Aufstellung der Bundeswehr 1956

Politische Krisen ziehen oft militärische nach sich. Zusammenbrüche wie sie durch das Jahr 1945 für Deutschland zutrafen, sind letztlich auch moralische Krisen, die traditionelle Bezugssysteme in Staat, Gesellschaft und auch Militär zusammenbrechen lassen. Bis sich neue Werte und Normen etablieren, muß von einer Zeit der Unsicherheit gesprochen werden.

In Deutschland bedeutete der Zusammenbruch des Dritten Reiches einen Wendepunkt im Blick auf die Vorstellungen zu Staat, Nation und Nationalstaat. Nach den Siegen der preußisch-deutschen Armeen 1871 war die Nation in Deutschland zum zentralen Punkt politischen Denkens und Handelns geworden. Für die Nationalsozialisten war es aufgrund dieser Voraussetzungen kein Problem, militärische Gehorsamsverhältnisse auf die Gesellschaftsordnung zu übertragen. Somit wurde 1945 der deutsche Nationalstaat im Kern getroffen. Neben der militärischen Wehrlosigkeit mußte man mit einer vierjährigen politischen Entmündigung zurechtkommen.⁴⁰

Da in dieser Zeit mit nationalen Gedanken für Deutschland keine Zukunftsperspektive erkennbar war, war es nicht verwunderlich, daß speziell in Westdeutschland die Ausrichtung auf einen europäischen Zusammenschluß Platz griff. Die verantwortliche westdeutsche Politik, repräsentiert durch die CDU Konrad Adenauers, griff das Ziel der europäischen Einigung auf, um so aus der Situation der Nichtstaatlichkeit wieder herauszukommen. Mit der

⁴⁰ Vgl. Rautenberg, Zur Standortbestimmung für künftige deutsche Streitkräfte, in: Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956, Bd. 1 hrsg. Vom Militärgeschichtlichen Forschungsamt, München 1979, S. 740 f.

Staatsgründung der Bundesrepublik Deutschland wollte Deutschland die westliche Alliierten davon überzeugen, daß Deutschland nicht wieder eine unabhängige Großmachtstellung erreichen wollte, sondern vielmehr seine Zukunft in einer übernationalen Ordnung sah. Insofern sollte auch die deutsche Teilung als ein europäisches Problem gelöst werden und nicht als ein nationales ⁴¹.

Diese Denk- und Sichtweise hatte ganz wesentlichen Einfluß auf spätere Strukturüberlegungen zu aufzustellenden Streitkräften, aber auch auf die gesamte Wiederbewaffnungsdebatte der 50er Jahre.

Das Abwenden vom Nationalen zum Übernationalen einerseits und die Erfahrungen aus der totalen Niederlage von 1945 hatten dazu geführt, daß quer durch alle Bevölkerungsgruppierungen eine ablehnende Grundhaltung zu allen Fragen des Militärischen entwickelt wurde. Neben Arbeitern, Politikern, Interlektuellen und auch ehemaligen Militärs galt dies in besonderem Maße für Frauen und die junge Generation ⁴².

Auch wenn seitens der Alliierten zunächst einmal die Entwaffnung Deutschlands im Vordergrund der Überlegungen stand, mußte diese Ende 1947 der Erkenntnis weichen, daß ein Zusammenarbeit zwischen den Westmächten und der Sowjetunion nicht mehr gegeben war. Der Kalte Krieg entwickelte sich, der Abschluß des Nordatlantikvertrages März 1948 war eine der ersten Folgen. Auch das Forcieren der Gründung der Bundesrepublik Deutschland muß vor diesem Hintergrund gesehen werden.

Das Bedrohungspotential, daß sich im Osten entwickelte, wurde nicht nur durch die Westmächte wahrgenommen, sondern auch durch verantwortliche deutsche Politiker. Die Bedeutung eines denkbaren deutschen Verteidigungsbeitrages wurde durch

⁴¹ Ebd., S. 741

⁴² Vgl. Volkmann, Die innenpolitische Dimension Adenauerscher Sicherheitspolitik in der EVG-Phase, in: Anfänge Westdeutscher Sicherheitspolitik von 1945-1956, a.a.O., S. 237

Adenauer frühzeitig erkannt und verfolgt. Der Beginn der Korea-Krise 1950 zwang auch die Alliierten wieder ernsthaft über einen deutschen militärischen Sicherheitsbeitrag nachzudenken. Dies wiederum nährte in der Bundesrepublik die Hoffnung, über eine Beteiligung an einer westeuropäischen Verteidigung zu einem gleichberechtigten Partner in einem integrierten Westeuropa zu werden.

Als die Entwicklung zur Bewaffnung Westdeutschlands letztlich nicht mehr aufzuhalten war, die Form dieses Verteidigungsbeitrages noch unklar blieb, wurden verschiedene Vorschläge eingebracht. Adenauer ließ mit der bereits erwähnten Himmeroder Denkschrift ein Konzept für ein deutsches Kontingent unter atlantisch-europäischem Oberbefehl erarbeiten, das als zukünftige Integrationsform eine europäisch-föderative Armee anstrebte. Nachdem sich die USA im Jahre 1950 als Hauptbetroffene des Korea-Krieges eindeutig für die Rekrutierung westdeutscher Soldaten aussprachen, schlug der französische Ministerpräsident Pleven im Oktober 1950 die Aufstellung einer integrierten europäischen Armee mit deutschen Kontingenten unter einem europäischen Verteidigungsminister - der dem europäischen Parlament verantwortliche sein sollte - vor.⁴³

Ohne hier die einzelnen Vorschläge zu Integrationsmöglichkeiten deutscher Streitkräfte und auch die Zusammenarbeitsmodalitäten zwischen der Europäischen Verteidigungsgemeinschaft und der NATO darstellen zu wollen, sei darauf hingewiesen, daß es am 27. Mai 1952 zu einem Vertrag über die Europäische Verteidigungsgemeinschaft mit verschiedenen Zusatzprotokollen über wechselseitige Garantien zwischen NATO und EVG.

Die Form einer deutschen Beteiligung war besonders in Deutschland und Frankreich lange umstritten.

⁴³ Vgl. Diefenbach, Militärgeschichte nach dem zweiten Weltkrieg, in: Neugebauer, (Hrsg.), Grundzüge der deutschen Militärgeschichte, Bd. 1, Freiburg 1993, S. 427 ff

Für die Regierung Adenauer kam es darauf an, die Forderung der Alliierten nach einem aktiven deutschen Sicherheitsbeitrag gegen eine äußerst kritische deutsche Öffentlichkeit durchzusetzen. Dies wurde zunächst mit dem supranationalen Gedanken der Europäischen Verteidigungs - Gemeinschaft (EVG) angestrebt, mußte dann aber nach der französischen Absage an die EVG, mit der NATO- Einbindung bewältigt werden. Die Diskussion in der Bundesrepublik um Bewaffnung und Westintegration erreichte nach dem Scheitern der EVG und im Vorfeld der Ratifizierung der Pariser Verträge nochmals eine Höhepunkt. Mit dem Wahlsieg der CDU/CSU im September 1953 entschied sich der Wähler auch für den von Adenauer eingeschlagenen Weg zur Erlangung einer deutschen Gleichberechtigung aus der Grundlage der Westintegration, was sich für den Bundesbürger ganz praktisch auch im wirtschaftlichen Aufschwung niederschlug.

Auch wenn in Deutschland zunächst großer Widerstand gegen einen militärischen Beitrag vorhanden war - die Auseinandersetzungen gingen quer durch alle Parteien, Gewerkschaften, Kirchen und andere gesellschaftliche Gruppierungen - ist es Adenauer gelungen, die deutsche Öffentlichkeit schließlich mehrheitlich für seine Politik eines aktiven Sicherheitsbeitrags der Bundesrepublik im Rahmen des westlichen Bündnisses zu gewinnen.

Angemerkt sei hier, daß der supranationale Gedanke, der hinter der Europäischen Verteidigungsgemeinschaft stand und mit dem Scheitern nicht zum Tragen kam, bereits damals Probleme beinhaltete, die heute mit den Herausforderungen der multinationalen Zusammenarbeit erneut aufgegriffen werden müssen.

Festzuhalten bleibt, daß der überwiegende Teil der deutschen Bevölkerung, um die Erlangung der eigenen Souveränität durch Westintegration und die sich damit existentiell auswirkenden wirtschaftlichen Vorteile nicht in Frage zu stellen, schließlich

bereit war, einen westdeutschen Verteidigungsbeitrag zu akzeptieren, ihn aber als notwendiges Übel auffaßte.

Im Ringen um diese gesellschaftliche Akzeptanz spielte Form, Einbindung und Kontrolle deutscher Streitkräfte eine wichtige Rolle. Insofern kam der Entwicklung der Inneren Führung in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu.

2.2.2 Die Absichten und Ziele Baudissins und der Reformer

Ohne an dieser Stelle bereits auf das Konzept der Inneren Führung im einzelnen einzugehen, sollen die wesentlichen Absichten und Ziele herausgestellt werden.

Am 26. Oktober 1950 wurde der CDU-Bundestagsabgeordnete Theodor Blank vom damaligen Bundeskanzler Konrad Adenauer zum Beauftragten für die mit der Vermehrung der alliierten Truppen zusammenhängende Fragen ernannt. Seine Dienststelle erhielt die gleiche Bezeichnung, wurde aber verkürzt nur noch Amt Blank genannt. Im Juli 1951 wurde Blank auch noch Leiter der deutschen Delegation bei den Pariser Verhandlungen über eine Europäische Verteidigungsgemeinschaft. Damit hatte diese Dienststelle den Auftrag, alle politischen und technisch-organisatorischen Vorbereitungen für einen deutschen Verteidigungsbeitrag zu treffen.

Neben anderen umfangreichen Planungsarbeiten wurde an einem Teilplan Innere Führung gearbeitet. Die hierfür zuständige Sektion Innere Führung wurde durch Graf von Baudissin geleitet. Bedingt durch ein hohes Maß an Vortragstätigkeit in der Öffentlichkeit aller Mitarbeiter dieser Sektion, aber besonders von Baudissins führte sehr früh dazu, daß sein Name mit dem Konzept der Inneren Führung identifiziert wurde ⁴⁴ und somit auch als geistiger Vater des Konzepts der Inneren Führung bezeichnet wird.

⁴⁴ vgl. Genschel, Wehrreform und Reaktion, Die Vorbereitung der Inneren Führung, 1951-1956, Hamburg 1972, S. 30

Bereits in der Planungsarbeit des Amtes Blank hatte die konzeptionelle Idee der Inneren Führung eine gewisse Priorität, was sich z.B. durch eine vom Amt Mitte Juli herausgegebenen Broschüre 'Vom künftigen deutschen Soldaten' ⁴⁵ belegen lässt. Hier nehmen Fragen der Inneren Führung fast die Hälfte der Gesamtschrift ein.

Besonders deutlich wurde die Bedeutung der Inneren Führung 1953 vom Leiter der militärischen Abteilung des Amtes Blank, Heusinger, in einem Referat herausgestellt: Dieser Begriff (Innere Führung) steht jetzt bei uns in unseren Arbeiten gleichwertig neben dem Begriff der äußeren Führung. Mit dem Begriff der äußeren Führung möchte ich die taktische Führung bezeichnen, und neben dieser äußeren Führung steht jetzt völlig gleichwertig, ich möchte beinahe sagen: sogar geistig darüberstehend der Begriff der Innere Führung ⁴⁶

Obwohl die Innere Führung bereits in frühen Planungsphasen einen wichtigen Stellenwert hatte, wurde eine erste schriftliche Darstellung erst mit dem Handbuch Innere Führung 1957 nach Aufstellung der Bundeswehr herausgegeben. Insofern lässt sich das eigentliche Konzept und damit Absichten und Ziele Baudissins, nur anhand von zahlreichen Einzelschriften rekonstruieren. Genschel kommt das Verdienst zu, diese analysiert und aufgelistet zu haben ⁴⁷, worauf im folgenden kurz eingegangen wird.

Baudissins Grundgedanke geht davon aus, daß Streitkräfte sich in Situationen befinden, in denen sie jeweils eine Funktion zu erfüllen haben, und von Verhaltenserwartungen, die in diesen Situationen an die Streitkräfte gestellt werden. Aus der Beschreibung der Handlungssituationen und den Verhaltenserwartungen zieht er Folgerungen für das Verhalten des einzelnen Individuums innerhalb der Streitkräfte und

⁴⁵ vgl. 'Vom künftigen deutschen Soldaten', Gedanken der Dienststelle Blank, Bonn o.J. (1955)

⁴⁶ Heusinger, Protokoll des Sicherheitsausschusses vom Juni 1953

⁴⁷ vgl. Genschel, Wehrreform und Reaktion, S.253-256

entwickelt ein Leitbild , das er Staatsbürger in Uniform nennt.

Ein weiterer Schritt seines Konzepts sind Feststellungen über die Bedingungen, die in Bezug auf Wertesystem, Normenstruktur, Führungsstil und Erziehungsmuster in den Streitkräften gegeben sein müssen, um Heranbildung und Existenz dieses Staatsbürgers in Uniform zu gewährleisten. Zu den Handlungssituationen zählt er das Gefecht, den kalten Krieg und die Gesellschaft der Bundesrepublik, woraus sich jeweils Verhaltenserwartungen an Streitkräfte ergeben.

Daraus leitet er idealtypische Vorstellungen von dem Individuum ab, das in der Lage ist, die Forderungen bestmöglich zu erfüllen. Das Leitbild vom Staatsbürger in Uniform wollte Baudissin als normative Leitvorstellung vom künftigen Soldaten verstanden wissen. Die Gesellschaft und die Streitkräfte sollten sich bemühen, diesen Soldaten so heranzubilden, wie er nach diesen Optimalvorstellungen sein sollte.

Nach Konzeption des Leitbildes entwickelte Baudissin Rahmenbedingungen, die innerhalb der Streitkräfte erfüllt sein müssen, damit sich dieser Staatsbürger in Uniform entwickeln kann. Sein Arbeitsbegriff hierfür war Das Innere Gefüge . Fragen der Normstruktur, des Führungsstils, der Erziehungsmuster und der militärischen Ausbildung sind hier subsummiert.

2.2.3 Die Bedeutung des Erziehungsbegriffes für die Innere Führung

Wie lange kann der Mensch erzogen werden? Der Versuch, die Frage zu beantworten, wurde in der Geschichte der Pädagogik vielfach unternommen. Es hat auch nicht an klaren Antworten gefehlt, wie z.B. Immanuel Kant (Über Pädagogik): Bis zu der Zeit, da die Natur selbst den Menschen bestimmt hat, sich

selbst zu führen; da der Instinkt zum Geschlechte sich bei ihm entwickelt; da er selbst Vater werden kann, und selbst erziehen soll, ungefähr bis zum 16. Jahre. ⁴⁸

Zwar bildet dieser Ansatz in der gegenwärtigen Theoriebildung eine Definitionsgrundlage, gleichwohl ist er nicht unwidersprochen geblieben. Vehementer Verfechter des Widerspruchs ist die Bundeswehr.

In der wissenschaftlichen Diskussion wird der Begriff Erziehung unterschiedlich interpretiert ⁴⁹. Nach herrschender Auffassung bezieht sich der Erziehungsbegriff auf Kinder- und Jugendernziehung. Erziehung geschieht absichtlich und planvoll durch Erziehungsberechtigte mit bewußten Methoden und Mitteln sowie dem Ziel, Kinder und Jugendliche zu selbständigen Erwachsenen zu machen.

In Anlehnung an Kant sieht Emile Durkheim Erziehung als Einwirkung, welche die Erwachsenengeneration auf jene ausübt, die für das soziale Leben noch nicht reif sind. Ihr Ziel ist es, im Kinde gewisse physische, intellektuelle und sittliche Zustände zu schaffen und zu entwickeln, die sowohl die politische Gesellschaft in ihrer Einheit als auch das spezielle Milieu, zu dem es in besonderer Weise bestimmt ist, von ihm verlangen. ⁵⁰

⁴⁸ Kant, Werke in 10 Bänden von Weischedel, Bd. 10, Teil 2, Darmstadt 1983, S. 710.

⁴⁹ siehe hierzu: von Humboldt, Werke in 5 Bänden, Bd. 1: Schriften zur Anthropologie und Geschichte, hrsg. Von Flitner/Giel, Darmstadt 1969, S. 201-204.

Hartmann, Erziehung von Erwachsenen als Problem pädagogischer Theorie und Praxis, Frankfurt 1994, S. 64 u. 317.

Litt, Führen oder Wachsenlassen, Stuttgart 1965, S. 17.

Litt, Die politische Selbsterziehung des deutschen Volkes, S. 42.

Brezinka, Über Erziehungsbegriffe, in: Zeitschrift für Pädagogik 17, 1971, S. 613.

Brezinka, Grundbegriffe der Erziehungswissenschaft, München/Basel 1990, S. 93.

Brezinka, Tüchtigkeit, München/Basel 1987, S. 51 u. 78.

Schlieper, Berufserziehung im Handwerk, Köln 1964, S. 271.

⁵⁰ Durkheim, Erziehung, ihre Natur und ihre Rolle, in: Brinkmann (Hrsg.) Erziehung-Schule-Gesellschaft, Regensburg 1980, S. 29.

Eine Erziehung Erwachsener steht so abgeleitet im Gegensatz zur gesellschaftlichen und rechtlichen Anerkennung ihrer Autonomie und Mündigkeit. Die Bundeswehr hat... von Anfang an den Erziehungsbegriff in ihren Sprachgebrauch aufgenommen. ⁵¹. In der Bundeswehr wird Erziehung auch auf Erwachsene ausgedehnt und traditionell mit den Begriffen Führung und Ausbildung einschließlich Bildung verknüpft, die als die wesentlichen Tätigkeitsfelder der Vorgesetzten herausgehoben werden. ⁵²

Die Bundeswehr versteht Erziehung als als bewusstes, methodisches Lenken der Entwicklung eines Menschen, um ein bestimmtes Ziel zu verwirklichen. ⁵³

Damit ging und geht die Bundeswehr einen Sonderweg, indem sie als einziger gesellschaftlicher Teilbereich die erzieherische Einwirkung auf Erwachsene beansprucht, trennt sie sich von gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen ab ⁵⁴.

Dieser Sonderweg soll nicht im einzelnen in seinen Auswirkungen bewertet werden, sondern soll in der Bedeutung für die Entstehung und Entwicklung der Inneren Führung betrachtet werden.

Bereits die Expertenkommission, die 1950 im Eifelkloster Himmerod zusammenkam, um einen Entwurf zum Aufbau deutscher Streitkräfte zu erarbeiten, benutzte den Begriff Erziehung: Der Erziehung des Soldaten im politischen und ethischen Sinne ist im Rahmen des allgemeinen Dienstunterrichts von vornherein größte Beachtung zu schenken. Sie hat sich nicht auf das rein Militärische zu beschränken. Durch Schaffung eines europäischen Geschichtsbildes und Einführung in die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Fragen der Zeit kann von der Truppe aus

⁵¹ Reeb/Többicke, Innere Führung von A-Z., a.a.O., S. 61.

⁵² Vgl. Kursbuch Innere Führung 2000, S. 126.

⁵³ TKBA, Anlage, S. 2.

⁵⁴ Kursbuch Innere Führung 2000, Zwischenbericht 1991. Zentrum innere Führung, Koblenz 1991, S. 128.

über den Rahmen des Wehrdienstes hinaus ein entscheidender Beitrag für die Entwicklung zum überzeugten Staatsbürger und europäischen Staatsbürger geleistet werden.⁵⁵ So wurde, nachdem - aufbauend auf den Ergebnissen der Himmeroder Denkschrift von 1951 - das Amt Blank seine Arbeit zur Aufstellung deutscher Streitkräfte begonnen hatte, in dem von Wolf Graf von Baudissin geführten Referat Inneres Gefüge ein Sachgebiet Erziehung eingerichtet.

Wenn mit einer gewissen Selbstverständlichkeit der Begriff Erziehung gebraucht wurde, dann wohl deshalb, weil man den Achtzehnjährigen vor Augen hatte, der in der damaligen Zeit noch nicht mündig war. Aber die Himmeroder Denkschrift wies bereits über einen engen Erziehungsbegriff hinaus, der in der Bundeswehr später wieder eingeführt werden sollte.

Baudissin selbst ging zwar davon aus, daß der Wehrdienst eine erzieherische Wirkung mit Rückwirkungen auf die Gesellschaft erzielt. Da aber die Demokratisierung der Gesellschaft für ihn ein hohes Ziel darstellte und dies durch Entwicklungen in den Streitkräften nicht in Frage gestellt werden durfte, war für ihn deutlich, daß soldatische Erziehung keinen Sonderweg gehen durfte: In Streitkräften soll keine autonome soldatische Erziehung angestrebt werden, die Zeichen und Beginn von Militarismus wäre; das Mitgebrachte wird auf das Ganze hingeführt. So werden die Nation und der Staat zur Schule der Streitkräfte und nicht umgekehrt die Streitkräfte zur Schule der Nation. Streitkräfte sind nur noch denkbar als ein Glied in der Erziehungskette zur politischen Verantwortung, die von der Familie über Schule und Jugendgruppe zum Betrieb, den Parteien und den öffentlichen Institutionen reicht.⁵⁶

Ohne die Reformgedanken der preußischen Reformer im Detail darzustellen, läßt sich festhalten, daß Baudissin mit seinem Konzept vom Staatsbürger in Uniform stark an den Ideen von Scharnhorst orientiert war, die sich ihrerseits an der

⁵⁵ Rautenberg/ Wiggershaus, Himmeroder Denkschrift vom Oktober 1950, Karlsruhe 1977, S. 54 u. 55.

⁵⁶ Baudissin, Soldat für den Frieden, hrsg. von Schubert, München 1969, S. 221.

Humboldt'schen Bildungstheorie ausrichteten. Auch die Theorie vom Kriege von Clausewitz findet ihre geistige Grundlage bei von Humboldt. Im Sinne Scharnhorsts und von Clausewitz diente der Erziehungsbegriff ausschließlich zur Bezeichnung des pädagogischen Handelns in Kadettenanstalten (hier handelte es sich um 14jährige). Für das geforderte erwachsenenpädagogische Handeln in den Streitkräften wurde der Bildungsbegriff verwendet ⁵⁷.

Auch zur Zeit der preußischen Heeresreform mußte der Soldat auf seine Aufgaben im Gefecht vorbereitet werden. Diese militärischen Aufgaben mußten, so wie es Baudissin auch für seine Zeit getan hat, aus dem Kriegsbild abgeleitet werden. Das neue Kriegsbild ist, so die preußischen Reformer, durch das Prinzip der Unbestimmtheit des Krieges gekennzeichnet. Die Unbestimmtheit des Krieges stellt eine Deduktion des bildungstheoretischen Prinzips der Unbestimmtheit des Menschen dar. Der Krieg wird als ein Gebiet des gesellschaftlichen Lebens freier Menschen gesehen ⁵⁸. Das damals neue Kriegsbild und die daraus abgeleiteten militärischen Aufgaben forderten den in variablen und komplexen Situationen selbständig denkenden und handelnden und dabei verantwortlichen Soldaten. Dieses neue Leitbild der preußischen Heeresreform galt nicht nur für die höchsten militärischen Führer, sondern für jeden Soldaten. Damit wird deutlich, daß die damalige Reformidee die Grundlage für den Staatsbürger in Uniform und die Führungskonzeption der Inneren Führung bildet.

Warum Baudissin zwar die Reformidee, aber nicht auch die Leitbegriffe übernommen hat, bleibt zwar unklar, doch ist die inhaltliche Vergleichbarkeit aus folgenden Gründen gegeben:

Wenn Baudissin den Begriff Erziehung nutzt, versteht er ihn nachweislich nicht in dem genannten Sinne als bewußtes, methodisches Lenken der Entwicklung eines Menschen, um ein

⁵⁷ Vgl. Militär- Reorganisationskommission an den Staatsminister Freiherr vom Stein, in: Vaupel 1938/1968, S. 191 ff

⁵⁸ Vgl. v. Clausewitz, Vom Kriege, Berlin 1832, Bonn 20.Aufl. 1991, S. 303

bestimmtes Ziel zu erreichen . Er meint vielmehr das, was bei ihm indirekte Erziehung heißt: Gerade von dieser Sicht her, von dieser indirekten Erziehung zum Staatsbürger her erhält die soldatische Ordnung ihre hervorragende Bedeutung.... Wenn soldatische Ordnung eine gute erzieherische Wirkung haben soll, dann muß sie

1. die innere Freiheit des einzelnen vorbehaltlos respektieren und dafür Sorge tragen, daß sie gegen alle Eingriffe gesichert ist;
2. die äußere Freiheit des einzelnen nur dann, nur so lange und nur so weit einschränken, wie sie mit der soldatischen Aufgabe unvereinbar ist. ⁵⁹

Soldatische Ordnung sieht er als echte Einbindung von Vorgesetzten: Eine der wichtigsten Führungs- und Erziehungsaufgaben liegt in der Förderung eines zeitgemäßen Selbstverständnisses. Aus Gesprächen, Diskussionen, Berichten, wie z.B. denen des Wehrbeauftragten, sowie mancher Literatur geht hervor, daß ein gar nicht so kleiner Teil der Bevölkerung, aber auch der länger dienenden Soldaten einem Berufsbild nachhängen, das nur wenig mit der militärischen und gesellschaftlichen Wirklichkeit von heute zu tun hat. Noch immer spukt z.B. die Vorstellung vom Soldaten als ewige Figur in vielen Köpfen. Wer an sie glaubt, kann gar nicht gleichzeitig Integrierung in neue Ordnungen wünschen. ⁶⁰

Pointiert formuliert bedeutet die derzeitige Interpretation von Erziehung in der Bundeswehr einen Rückfall in die Zeit direkt vor 1945 und ist mit dem Gedankengut der Inneren Führung im Sinne Baudissins nicht kompatibel.

2.2.4 Entwicklung der Inneren Führung von der Aufstellung der Bundeswehr bis zur ZDV 10/1 1972

Mit Ende des zweiten Weltkrieges 1945 und der damit verbundenen Auflösung des dritten Reiches war ein souveräner

⁵⁹ Baudissin, Soldat für den Frieden S. 234.

⁶⁰ Ebd., S. 44.

deutscher Staat nicht mehr existent. Volle Souveränität wurde auch mit der Gründung der beiden deutschen Teilstaaten - neben der Bundesrepublik Deutschland die Deutschen Demokratische Republik - nicht erlangt; Einschränkungen betrafen u.a. die Außen- und Sicherheitspolitik. Zunächst bestand ein Konsens, daß Deutschland zukünftig ohne Streitkräfte auszukommen hätte.

Dieser Konsens wurde allerdings schnell brüchig. Der zunehmende Ost-West-Gegensatz (Berlin-Blockade 1948, Korea-Krieg 1950) ließ in der westlichen Welt ein Bedrohungsgefühl entstehen, das größer war als die Angst vor den Deutschen. Insofern war es keine Überraschung, daß Stimmen, die einen deutschen Beitrag zur europäischen Verteidigung forderten, immer lauter wurden ⁶¹.

Der damalige Bundeskanzler Konrad Adenauer war bereits zu Beginn der fünfziger Jahre zu der Auffassung gelangt ⁶², daß Deutschland einen Verteidigungsbeitrag leisten sollte. Ihm ging es im wesentlichen um drei Aspekte. 1. Integration der Bundesrepublik in die westliche Welt, 2. Entwicklung wirtschaftlicher Prosperität und 3. Erlangung der Souveränität.

Zwischen 1950 und August 1954 standen alle Überlegungen zur Aufstellung westdeutscher Streitkräfte unter der Vorgabe, daß sie integraler Bestandteil einer europäischen Verteidigungstreitmacht sein sollten. Dabei sahen die Alliierten auch keine Reformnotwendigkeit bezüglich dieser deutschen Streitkräfte. Man wollte den Soldaten, dessen Fähigkeiten man im zweiten Weltkrieg erlebt hatte ⁶³.

⁶¹ Vgl. Maier, Die internationalen Auseinandersetzungen um die Westintegration der Bundesrepublik Deutschland und um ihre Bewaffnung im Rahmen der EVG, in: Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956 a.a.O., S. 5.

⁶² Meyer, Zur inneren Entwicklung der Bundeswehr bis 1960/61, in: Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik, Bd. 3, a.a.O., S. 855.

⁶³ Fleckenstein, Werden der Bürgerarmee Die Entwicklung der Bundeswehr von ihren Anfängen bis zur Gegenwart, in: Zoll (Hrsg.), Wie integriert ist die Bundeswehr?, München 1979, S. 99ff.

Die anhaltenden innenpolitischen Auseinandersetzungen in der Bundesrepublik über die Wiederbewaffnung orientierten sich hauptsächlich an der Frage ob Streitkräfte überhaupt aufzustellen seien, und nicht so sehr an der Frage, wie diese Streitkräfte aussehen sollten.

Trotz der Kontroversen in der Öffentlichkeit wurde bereits im Oktober 1950 unter dem Sicherheitsberater des Kanzlers, Graf von Schwerin, eine Expertengruppe mit dem Auftrag zusammengestellt, eine Denkschrift über die Aufstellung eines deutschen Kontingents im Rahmen einer internationalen Streitmacht zur Verteidigung Westeuropas zu erarbeiten. Nach ihrem Tagungsort, einem Kloster in der Eifel, wurden die Überlegungen der Experten unter der Bezeichnung Himmeroder Denkschrift ⁶⁴ bekannt. In ihr werden erste Konturen des späteren Konzepts der Inneren Führung erkennbar.

Die grundlegenden Überlegungen für einen militärischen Neubeginn enthielten, und dies war neu, Bemerkungen zum Inneren Gefüge . Es ging darum herauszustellen, daß die Voraussetzungen für den Neuaufbau von denen der Vergangenheit so verschieden (sind), daß ohne Anlehnung an die Formen der alten Wehrmacht heute grundlegend Neues zu schaffen ist ⁶⁵. Allerdings konnte ein totaler Bruch mit der deutschen militärischen Vergangenheit schon deshalb nicht vollzogen werden, weil man schließlich auf die Unterstützung der ehemaligen Wehrmachtangehöriger für den Aufbau einer neuen Armee angewiesen war ⁶⁶.

Da die Funktionstüchtigkeit im Sinne militärischer Effizienz im Vordergrund der Überlegungen stand, war es nicht verwunderlich, daß die Experten von Himmerod eher ein

⁶⁴ Am 31.07.1950 hatte der Bundeskanzler Konrad Adenauer den Generalleutnant a.D. Dr. Hans Speidel beauftragt, eine Denkschrift zu Fragen der äußeren Sicherheit zu erstellen. - Vgl. Rautenberg/Wiggershaus, Himmeroder Denkschrift, S. 12.

⁶⁵ Ebd., S. 53.

⁶⁶ Vgl. Meyer, Zur inneren Entwicklung der Bundeswehr, S. 855.

traditionelles Soldatenbild vor Augen hatten⁶⁷. Trotzdem war ihnen bewußt, daß ein Rahmen gefunden werden mußte, der es ermöglichte, den Normenkonflikt zwischen parlamentarischer Demokratie und militärischer Notwendigkeit zu lösen. Dabei ging es nicht nur darum, eine soldatische Motivationsgrundlage herzustellen, sondern auch in der Bevölkerung für Streitkräfte Akzeptanz zu schaffen.

Die eigentliche Konzeptionsphase begann im Mai 1951, als der Major a.D. Wolf Graf von Baudissin zum Referenten für das Innere Gefüge in der Dienststelle Blank ernannt wurde⁶⁸. Baudissin entwickelte sich rasch zum spiritus rector. Im November 1955 wurde unter seiner Leitung im Bundesministerium der Verteidigung die Unterabteilung Innere Führung gebildet. Eine der wichtigsten Aufgaben war die Umsetzung der Planungen in Vorschriften und Erlasse, aber auch die Schaffung von Institutionen und Gremien, um die Grundidee der Inneren Führung - dieser Begriff war inzwischen gefunden - mit Leben zu füllen und weiterzuentwickeln.

Baudissin und seinen Mitarbeitern war klar, daß die neu zu schaffenden Streitkräfte nicht nur der parlamentarischen Kontrolle zu unterliegen hatten, sondern darüber hinaus innerhalb des Staates einen Faktor darstellen würden, der wegen seines staatspolitischen Eigengewichts und seiner immensen finanziellen Kosten einer Rechtfertigung seiner Existenz bedarf⁶⁹. Für sie war Innere Führung das spezifische Konzept für die Bundeswehr in unserer heutigen historisch entstandenen Gesellschaft⁷⁰. Sie sollte ein Reformkonzept darstellen, in dem die Grundzüge für Streitkräfte in der Demokratie und für die Demokratie festgelegt waren. Sie sollte mehr sein als nur eine innerbetriebliche Ordnung, nämlich Ausdruck der geistigen,

⁶⁷ Ebd.

⁶⁸ Vgl. Genschel, Wehrreform und Reaktion, S. 83.

⁶⁹ Mosen, Eine Militärsoziologie, Neuwied 1967, S. 109.

⁷⁰ Baudissin, Entfremdung von der Truppe schadet, Interview Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt, 26.11.1972

politischen und moralischen Gesamtverfassung der Streitkräfte

⁷¹.

Die Überlegungen zur Inneren Führung zu Beginn der fünfziger Jahre faßte General a.D. Graf Kielmansegg folgendermaßen zusammen: Die Grundsätze der Inneren Führung, die auf der Anerkennung der Freiheit und der Würde der Persönlichkeit und der Rechtsstaatlichkeit aufbauen, wollen erreichen, daß der Soldat seine staatsbürgerliche Mitverantwortung erkennt, ernst nimmt und sich freiwillig aus Überzeugung in die im militärischen Bereich notwendige Disziplin einordnet, daß er aus Einsicht gehorcht. Von hier und nicht anders will das Wort vom Staatsbürger in Uniform verstanden sein... ⁷².

Insofern mußte das Innere Gefüge der Streitkräfte die wesentlichen Elemente der staatlichen und sozialen Grundordnung widerspiegeln, für dessen Schutz sie eintreten sollten. Dies wurde 1957 im Handbuch Innere Führung 1957 deutlich hervorgehoben: Der Soldat muß die verteidigungswürdigen Werte unserer Lebensordnung kennen und erlebt haben, um sie vertreten zu können ⁷³.

Die Reformer sahen die Mitverantwortung der deutschen Wehrmacht an den Entwicklungen während des 3. Reiches. Sie erkannten, welche Bedeutung die Gewissensentscheidung der Angehörigen des Widerstandes gegen Hitler für Soldaten hatte, die sich über ein Berufsethos, zu dem unbedingter Gehorsam zählte, hinwegsetzen mußten. Für die Reformer war klar, das eine geistige Kontinuität zur ehemaligen Wehrmacht auszuschließen war.

Dennoch konnte der Aufbau von Streitkräften nicht ohne ehemalige Angehörigen der Wehrmacht erfolgen. Dies war einerseits eine Generationsfrage, andererseits eine Frage der

⁷¹ Vgl. Schubert, Einführung, in: Baudissin, Soldat für den Frieden, a.a.O., S. 7ff.

⁷² Kielmansegg, Rede am 13.03.1953, in: ZDv 10/1, Anhang, Bonn 1972

⁷³ Handbuch Innere Führung, Bundesministerium der Verteidigung, 3. Aufl., Bonn 1964 S. 170.

Nachwuchsgewinnung überhaupt, da in der zehnjährigen militärlosen Zeit eine Weiterentwicklung von Streitkräften nicht stattgefunden hatte. Somit war die Folgerung von Baudissin nur konsequent: Wir stehen an einem echten Zeitabschnitt, am 'Abschied von der bisherigen Geschichte'... . In dieser Lage wäre es sträflich, eine Restauration zu versuchen; aber wohl auch unangebracht, einen rein revolutionären Weg zu beschreiten, welcher alles Bisherige ungeprüft über Bord wirft. Wir haben eine reformatorische Aufgabe vor uns... ⁷⁴.

Ein weiteres Element, das es zu berücksichtigen galt, war die Situation im geteilten Deutschland sowie die durch die Sowjetunion verursachte Bedrohungslage. Auch das neu entstandene Kriegsbild konnte nicht ohne Auswirkung auf zukünftige deutsche Streitkräfte bleiben. Die nuklearen Vernichtungskapazitäten der Großmächte ließen selbst die im 2. Weltkrieg erlebten Schreckensbilder im Vergleich zu künftigen denkbaren Szenarien verblassen. Demzufolge urteilte Baudissin: Der klassische Krieg ließ selbst in seiner hochentwickelten Form den Trugschluß zu, als böte er vertretbare Erfolgchancen; die Ausmaße der Zerstörung eines nuklearen Schlages liegen auf der Hand; sie sind materiell meßbar, wenngleich sie unsere Vorstellungskraft übertreffen. Der große Krieg bleibt nicht einmal mehr ein außergewöhnliches Mittel der Politik ⁷⁵.

Auch das Element der Kampfmotivation war vor dem Hintergrund des veränderten Kriegsbildes zu betrachten und machte ein Umdenken erforderlich. Es ging nicht mehr um Ehre, Nation und ähnliches. Vielmehr ging es um den mitdenkenden Spezialisten, der zum Überleben nicht nur einer Nation, sondern eines Bündnisses, wenn nicht sogar der Welt beitragen sollte ⁷⁶.

⁷⁴ Baudissin, Soldat für den Frieden, S. 24.

⁷⁵ Ebd., S. 266.

⁷⁶ Ebd., S. 53ff. und 155ff.

Die Notwendigkeit der Integration des Bürgers in die Streitkräfte, aber auch die hohen Anforderungen, welche die Technik des Nuklearzeitalters erhoben, ließen den Vergleich der Streitkräfte mit modernen Industrieunternehmen zu. Somit konnte der Soldatenberuf nicht mehr als 'sui generis' gelten, sondern nur noch ein Berufsfeld neben anderen sein - mit Eigenheiten und Besonderheiten, aber nichts 'Besonderem' ⁷⁷.

Mit dieser Auffassung konnten sich die Reformer in Übereinstimmung mit dem Grundgesetz sehen. In ihm waren 1949 keine Streitkräfte vorgesehen; lediglich der Art. 4 Abs. 3 GG, der das Recht auf Kriegsdienstverweigerung festschrieb, konnte als Hinweis auf eine spätere Möglichkeit von Streitkräften interpretiert werden. Aber vor allem ging es darum deutlich zu machen, daß den Soldaten keine Rolle zukommen durfte, die über den Rahmen des Grundgesetzes hinausging.

Der Primat des Politischen, niedergelegt in der verfassungsmäßigen Ordnung hatte - ... unabdingbares Vorrecht. Dementsprechend mußten auch die Fragen des Oberbefehls, des (politischen) Gehorsams, der Stellung von Streitkräften und Soldaten in Staat und Gesellschaft unter der demokratischen Verfassung stehen und nur von dort ihre Legitimation erfahren dürfen ⁷⁸.

Nachdem mit Wehrverfassung und -gesetzgebung, aber auch mit dem Konzept der Inneren Führung bemerkenswerte planerische Leistung erbracht worden und in sehr kurzer Zeit alle Hürden des Gesetzgebungsverfahrens durchlaufen waren, kam es nun ab November 1955 mit der Aufstellung der Bundeswehr darauf an, die Theorie in die Praxis umzusetzen.

Die Bundeswehr war in den ersten Monaten ihres Bestehens eine Freiwilligenarmee, die im Verlauf des Jahres 1956 im wesentlichen durch Übernahme von fast 10.000 Angehörigen des Bundesgrenzschutzes gebildet wurde. In dieser Phase, die bis zur Einführung der allgemeinen Wehrpflicht im Juli 1956

⁷⁷ Rössler, Innere Führung und Staatsbürger in Uniform Ideologie oder Sozialtechnologie?, in: Zoll, a.a.O., S. 82.

⁷⁸ Ebd.

andauerte, fand eine Auseinandersetzung mit Innerer Führung praktisch nicht statt. Die Aufbauphase schien zunächst andere Schwerpunktbildungen zu erfordern, als ein soldatisches Selbstverständnis zu entwickeln, wie es die Konzeption der Inneren Führung forderte ⁷⁹. Mit der Einberufung der ersten Wehrpflichtigen im April 1957 änderte sich dies zwar nicht schlagartig, dennoch nahm der Umsetzungsprozeß der Inneren Führung hier seinen Anfang.

Am 1. Oktober 1956 wurde die Schule der Bundeswehr für Innere Führung aufgestellt. Der Verbreitung von Grundgedanken der Inneren Führung dienten zunächst die 1957 erlassenen Leitsätze für die Erziehung von Soldaten, das ebenfalls 1957 veröffentlichte Handbuch Innere Führung sowie der im November 1958 eingeführte Erlass Erzieherische Maßnahmen. Ergänzt wurde das Konzept durch die ab 1957 erscheinende Schriftenreihe Innere Führung und die ab 1956 herausgegebene Reihe Information für die Truppe ⁸⁰.

1958 wurde im Auftrag des Verteidigungsministers Franz-Joseph Strauß der Beirat für Innere Führung ins Leben gerufen. Neben dem Wehrbeauftragten als Kontrollorgan des Parlaments für die Menschenführung in der Bundeswehr wurde damit ein weiteres neuartiges Organ installiert, für das es in der deutschen Militärgeschichte kein Vorbild gab.

Zum ersten Wehrbeauftragten wurde im Februar 1959 vom Deutsche Bundestag Generalleutnant a.D. Helmuth von Grolman gewählt. Das Amt war auf Betreiben der SPD bereits im März 1956 nach skandinavischem Vorbild geschaffen worden, um dem Schutz der Grundrechte der Soldaten zu dienen; darüber hinaus sollte es als Hilfsorgan zur parlamentarischen Kontrolle der Streitkräfte fungieren. Das im Juni 1957 verabschiedete Wehrbeauftragtengesetz schrieb fest, daß der Wehrbeauftragte auch über die Einhaltung der Grundsätze der Inneren Führung zu wachen habe. Für die

⁷⁹ Vgl. Meyer, Zur inneren Entwicklung der Bundeswehr, S. 916ff.

⁸⁰ Diefenbach, Militärgeschichte nach dem Zweiten Weltkrieg, S. 434.

Truppenpraxis ergab sich daraus, daß jeder Soldat ohne Einhaltung eines Dienstweges unmittelbar an den Wehrbeauftragten herantreten konnte. Der Wehrbeauftragte wurde verpflichtet, dem Bundestag jährlich einen schriftlichen Tätigkeitsbericht vorzulegen⁸¹.

So bedeutsam diese neue Institution für die deutschen Streitkräfte war, so schwer hatte sie es, sich zu etablieren. Allein der Zeitraum von zwei Jahren, bis man sich auf die Person des Wehrbeauftragten einigen konnte, macht deutlich, wie kritisch man nicht nur im Bundestag, sondern sicher auch in der Truppe diesem Amt gegenüber eingestellt war. So verwundert es nicht, daß bereits der erste Jahresbericht 1959 zu einer schweren Auseinandersetzung zwischen von Grolmann und dem Verteidigungsminister Strauß führte, bei der dem Wehrbeauftragte kaum parlamentarische Unterstützung zuteil wurde⁸².

Auch wenn das Verständnis für Grundüberlegungen der Inneren Führung begrenzt war, ist es den Reformern doch gelungen, sich an der Erarbeitung der Wehrgesetze so zu beteiligen, daß das soldatische Miteinander, also das innere Gefüge in ihrem Sinne geregelt wurde. Die Mitarbeiter Unterabteilung Innere Führung des Bundesverteidigungsministeriums waren an der Entwicklung z.B. des Wehrpflichtgesetzes, der Wehrbeschwerdeordnung, der Wehrdisziplinarordnung und des Vertrauensmännerwahlgesetzes beteiligt. Diese Gesetze und Verordnungen traten in den Jahren 1956 und 1957 in Kraft, sie beinhalteten im wesentlichen Leitbild des Staatsbürgers in Uniform. Die Normen und Werte des Grundgesetzes sollten sich in Führung, Ausbildung und Erziehung der Soldaten wiederfinden⁸³. Besonders mit dem Soldatengesetz wurde angestrebt, den Normenkonflikt zwischen der freiheitlich-demokratischen Grundordnung und den Zwängen der militärischen Organisation zu bewältigen⁸⁴.

⁸¹ Vgl. Meyer, Zur inneren Entwicklung der Bundeswehr, S. 976-978.

⁸² Vgl. Fleckenstein, Das Werden der Bürgerarmee, S. 105.

⁸³ Vgl. Diefenbach, Militärgeschichte nach dem Zweiten Weltkrieg, S. 432ff.

⁸⁴ Ebd., S. 433.

In dieser Aufbauphase, die bis Ende 1962 dauerte, formierte sich eine Gegenströmung zum Konzept Innere Führung . Vertreter der Ablehnungsfront waren bereits in Himmerod erkennbar geworden; sie traten während der Konzeptionsphase bis Mitte der sechziger Jahre immer wieder, allerdings zunächst eher verhalten, in Erscheinung. So entwickelte sich ein Richtungsstreit zwischen Reformern und Traditionalisten ⁸⁵, Beide Begriffe sind Sammelbegriffe für im einzelnen höchst unterschiedliche Positionen. Einige Traditionalisten gingen in ihrer Ablehnung der Konzeption des Staatsbürger in Uniform so weit, daß sie diesen Ansatz bis hin zu den Mitteln demagogischer Verleumdung bekämpften. Andere, in der Regel ehemalige Wehrmachtsangehörige, wollten den Soldatenberuf 'sui generis' verstanden wissen. Für wieder andere stand politischer Revisionismus gegenüber dem Osten im Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Auch die Technokraten in Uniform sind hier zu erwähnen. Also ein vielschichtiger Kreis von Kritikern der Inneren Führung, die nur eines gemeinsam hatten, daß ihnen das Reformkonzept suspekt war ⁸⁶.

Baudissin wurde immer wieder mit der Forderung konfrontiert, Gegenwarts- und Zukunftsprobleme in Anlehnung an vermeintlich Bewährtes aus der Wehrmachtszeit zu lösen. Im Rückblick stellt er fest: Selbst die Katastrophe überwand nicht den Widerstand der Restaurateure, die der Wirklichkeit weiter auswichen und die Schuld an der Niederlage bei anderen, nicht zuletzt auch bei den Reformern suchten; sie blickten verzaubert in eine romantisierte Vergangenheit zurück. Sie pochten auf angebliche Erfahrungen... ⁸⁷.

Ende 1962 entsprachen die Umfangszahlen der Bundeswehr in etwa den NATO-Forderungen. Ohne den Zeitraum exakt festlegen zu können, sollen die Jahre 1963 bis 1975 als Konsolidierungsphase bezeichnet werden. Für die Innere

⁸⁵ Vgl. Meyer, Zur inneren Entwicklung der Bundeswehr, S. 898ff. - Vgl. Bald, Graf Baudissin und die Reform des deutschen Militärs, S. 44.

⁸⁶ Meyer, Zur inneren Entwicklung der Bundeswehr, S. 898ff.

⁸⁷ Baudissin, Soldat für den Frieden, 88f.

Führung sind die sechziger Jahre allerdings eher durch Dauerkonflikte als durch Konsolidierung gekennzeichnet.

Zunächst stellte sich heraus, daß die schnelle Aufstellungsphase der Bundeswehr vielen ermöglicht hatte, ihr wahres Soldatenbild zu verbergen, die sich nun als Gegner der Inneren Führung zu erkennen gaben und offen gegen sie Front machten. Dies begründete sich aus dem Vorwurf, Innere Führung sei ein Weichmacher und würde lediglich ihr Fähnchen in den politischen Wind drehen ⁸⁸. Schnell wurde deutlich, daß dieser Vorwurf nur die Spitze eines Eisberges war und letztlich auch nur als Vorwand diente. Im Kern ging es darum zu behaupten, daß der Soldatenberuf ein Beruf 'sui generis' und in keiner Weise mit dem zivilen Bereich zu vergleichen sei.

Schon 1962 brachte der damalige Wehrbeauftragte Heye ⁸⁹ in seinem Jahresbericht seine Besorgnis über den inneren Zustand der Bundeswehr zum Ausdruck. Zwei Aspekte lösten seine Befürchtungen aus. Einerseits glaubte er zu erkennen, daß die Gegner der Inneren Führung deren Grundsätze für die Heranbildung einer schlagkräftigen Armee als kontraproduktiv ansahen, andererseits befürchtete er, daß diese Kritiker zunehmend Anhänger finden würden, die das Prinzip der Rechtsstaatlichkeit in den Streitkräften nicht anerkennen wollten. Diese Hinweise fanden durch Ereignisse wie 1963 die Nagold-Affäre ⁹⁰ in der Öffentlichkeit besondere Beachtung. Darüber hinaus führte sie zu einer heftigen Auseinandersetzung über den Sinn militärischer Traditionen.

Im Jahre 1966 löste die sogenannte Generalskrise den Verdacht aus, daß sich das Militär dem Primat der Politik widersetzen könnte. Ausgelöst wurde sie durch Spannungen zwischen der zivilen und militärischen Führung im Bundesministerium der Verteidigung. Anlaß war der Ministererlaß zum Koalitionsrecht der Soldaten, wodurch der

⁸⁸ Vgl. Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages, Jahresbericht 1963.

⁸⁹ Vgl. Reeb/Többicke, Innere Führung von A-Z, S. 93f.

⁹⁰ Ebd., S. 137. - Während einer Ausbildung kam ein Fallschirmjäger aufgrund entwürdigender Behandlung durch Vorgesetzte zu Tode.

Beitritt zu und die Betätigung in Gewerkschaften gestattet wurde. In Folge der Auseinandersetzungen trat u.a. der Generalinspekteur Trettner zurück ⁹¹.

Mochten öffentlich geäußerte Befürchtungen im Zusammenhang mit der Generalskrise 1966 grundlos sein, so erwiesen sich die Auseinandersetzungen 1969/70 um die Fundamentalkritik an der Inneren Führung von anderer Qualität. Der stellvertretende Inspekteur des Heeres, Generalmajor Grashey, bezeichnete die Innere Führung als Maske und der Inspizient für das Erziehungs- und Bildungswesen im Heer, Brigadegeneral Karst nannte die Bundeswehr eine unsoldatische Armee. Der Inspekteur des Heeres Generalleutnant Schnez ging 1969 noch einen Schritt weiter; er forderte in einer zunächst geheim gehaltenen Studie eine Reform an Haupt und Gliedern in Bundeswehr und Gesellschaft. Ziel war es, besondere Erziehungsbefugnisse zu erhalten und die Aufstellung von Sondereinheiten zu erreichen, um die Kampfkraft des Heeres zu stärken. Die später so genannte Schnez-Studie löste in Bundeswehr und Gesellschaft lebhaftere Diskussionen aus ⁹².

Im Herbst 1969 war die große Koalition durch eine sozialliberale Koalition abgelöst worden; mit Helmut Schmidt wurde erstmals seit Bestehen der Bundesrepublik Deutschland ein Sozialdemokrat Verteidigungsminister. Schmidt ließ er von Anfang an keinen Zweifel darüber aufkommen, daß die Zeit reif sei für eine kritische Bestandsaufnahme. In die Überlegungen war auch zwangsläufig die Innere Führung einzubeziehen. Der neue Verteidigungsminister wollte, daß die Diskussion darüber öffentlich geführt wurde. Die bereits genannte Schnez-Studie sowie die Stichworte Leutnant 70 oder Hauptleute Unna wiesen zugleich auf neue Formen der Auseinandersetzung hin ⁹³.

⁹¹ Ebd., S. 82.

⁹² Vgl. ebd., S. 162.

⁹³ Vgl. Diefenbach, Militärgeschichte nach dem Zweiten Weltkrieg, S. 442f.

Eine Reaktion war das Thesenpapier von Lehrgangsteilnehmern der Heeresoffizierschule Hamburg, die unter der Bezeichnung Leutnante 70 bekannt wurden. Sie kritisierten die Schnez-Studie, weil in ihr Tugenden wie Tapferkeit, Ritterlichkeit Opferbereitschaft um ihrer selbst willen, als alte Soldatentugenden festgelegt waren. Im Gegensatz dazu wollten die Leutnante ein Berufsbild, in dem demokratische Mitverantwortung in der Bundeswehr maßgebliches Kriterium sein sollte⁹⁴.

Durch die sog. Hauptleute von Unna artikuliert sich 1971 ein gewisser Höhepunkt des Zweifels von Soldaten an der Inneren Führung⁹⁵. Die Hauptleute stellten in Anlehnung an die Schnez-Studie einen Mängelkatalog zusammen, der die ihrer Meinung nach unzulänglichen politischen, personellen und materiellen Rahmenbedingungen auflistete, die eine loyale Aufgabenerfüllung der Einheitsführer erschwerten. Mit ihrem Vorwurf der Politisierung der Armee ließen ein hohes Maß an Mißtrauen gegenüber der politischen Führung erkennen⁹⁶.

Der Verteidigungsminister seinerseits akzeptierte eher traditionelle Problemlösungsansätze nicht, sondern setzte auf einschneidende Reformen. Ihm kam es darauf an, das Gründungskonzept Baudissins für die Streitkräfte festzuschreiben. So wies er im Weißbuch 1970 ausdrücklich auf den Befehlscharakter der Inneren Führung hin⁹⁷. Ihm kam es darauf an, der Inneren Führung in der Bundeswehr zum Durchbruch zu verhelfen. Dies sollte zunächst durch eine inhaltliche Präzisierung erfolgen. Mit der Herausgabe der Zentralen Dienstvorschriften ZDv 10/1 Hilfen für die Innere Führung (1972) und ZDv 12/1 Politische Bildung in der Bundeswehr (1973) fanden zugleich die Auseinandersetzungen zwischen traditionalistischen und reformerischen Ansätzen formal ein Ende, womit allerdings

⁹⁴ Vgl. Reeb/Többicke, Innere Führung von A-Z, S. 124.

⁹⁵ Abenheim, Bundeswehr und Tradition. Die Suche nach dem gültigen Erbe des deutschen Soldaten, München/Wien 1989, S. 182ff.

⁹⁶ Vgl. Reeb/Többicke, Innere Führung von A-Z, S. 91.

⁹⁷ Weißbuch 1970, S. 121 f.

nicht jegliche weitere Diskussion um die Innere Führung beendet war.

Wie ernst es demgegenüber der politischen Leitung war, läßt sich nicht zuletzt durch die zeitgleich eingeleitete Reform des Bildungssystems innerhalb der Streitkräfte belegen⁹⁸. Im Juli 1970 wurde Thomas Ellwein Vorsitzender einer Kommission zur Neuordnung der Ausbildung in der Bundeswehr, die im Mai 1971 ein Gutachten vorlegte, in dem eine umfassende Reform der Bildung und Ausbildung gefordert wurde. Kernstück der Reform sollte die Einführung eines wissenschaftlichen Studiums für Berufs- und längerdienende Zeitsoldaten sein. Dieser neue Ausbildungsgang sollte an zwei bundeswehreigenen Hochschulen durchgeführt werden. Diese wurden in Hamburg und München gegründet und nahmen bereits im September 1973 den Studienbetrieb auf⁹⁹.

Weitere wichtige Reformmaßnahmen betrafen die innere Ordnung und die Innere Führung:

1. Der Anredeerlaß vom 4. August 1970 legt fest, daß sich alle Soldaten mit 'Herr und Dienstgrad' anzureden haben.
2. Der Haarnetz-Erlass vom 5. Februar 1971, ließ modische Haar- und Barttrachten bei Verwendung eines dienstlich gelieferten Haarnetzes zu. Als sich herausstellte, daß der Erlass auf das äußere Erscheinungsbild sowie auf die nationale und wie internationale Reputation der Bundeswehr negative Auswirkungen hatte ('German Hair Force'), wurde er im Mai 1972 wieder aufgehoben.
3. Die zentrale Dienstvorschrift (ZDv) 10/1 'Hilfen für die Innere Führung' vom 10. August 1972 faßte erstmals die Grundsätze der Inneren Führung verbindlich zusammen. Die Vorschrift trug wesentlich dazu bei, eine inzwischen fast uferlose Diskussion über Sinn, Zweck und Gehalt der Inneren Führung zu präzisieren und zu versachlichen¹⁰⁰.

⁹⁸ Vgl. Diefenbach, Militärgeschichte nach dem Zweiten Weltkrieg, S. 443.

⁹⁹ Vgl. Fleckenstein, Werden der Bürgerarmee, S. 117

¹⁰⁰ Ebd.

Früchte trugen die Reformbemühungen in der Amtszeit des Bundesverteidigungsministers Georg Leber. Disziplinarmaßnahmen in der Truppe gingen stark zurück ¹⁰¹. Die Bundeswehr gewann in In- und Ausland an Ansehen.

2.2.5 Entwicklung der Inneren Führung bis 1990

Mit der Festschreibung des Reformkonzeptes Innere Führung und durch die Reform des Bildungswesens innerhalb der Streitkräfte, konnte die Auseinandersetzung um die Innere Führung erheblich beruhigt werden. Ob es sich dabei um eine gesunde Ruhe gehandelt hat, kann in Frage gestellt werden, da Baudissin im Sommer 1978 der Bundeswehrführung in einem kritischen Memorandum vorhielt: Der Reduzierungsprozeß der Inneren Führung scheint fortzuschreiten Verkannt wird, daß der Bereich der Inneren Führung - für Ausbildung, Bildung und Erziehung wie für das Gefecht - die einzige Handlungsebene ist; die Kommandobehörden sind lediglich Planungsebenen, wenn man von der Führungsaufgabe innerhalb der Stäbe und Stabseinheiten absieht. Wird Führung zur bloßen Ausführungsebene degradiert, schrumpft die Neigung, auch diese durch Delegation und Kooperation zu führen. Zunehmende Zentralisierung engt dann die Entscheidungs- und Verantwortungsspielräume und damit die Initiative der unteren Führung erheblich ein. ¹⁰².

Die Sorgen Baudissins griff Ganser 1980 mit seinem Buch *Technokraten in Uniform* auf. Er wies auf zahlreiche Mißstände bezüglich Innerer Führung in den Einheiten hin. Der Versuch des Ministeriums, Gansers empirische Befunde zu widerlegen führten schließlich zur Einsetzung der sogenannten 'de Maiziere-Kommission', die die Führungsfähigkeit der Streitkräfte überprüfen sollte. Das Ergebnis der Kommissionsarbeit entsprach allerdings nicht den Wünschen

¹⁰¹ Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages, Jahresberichte 1973, 1974.

¹⁰² Rosen, Vorwort. Baudissin und die Praxis der Inneren Führung, in: Hartmann/Strittmatter/, Reform und Beteiligung. Ideen und innovative Konzepte für die Innere Führung, Frankfurt 1993, S. 11

des Ministeriums, denn es bestätigte im Wesentlichen (das menschliche Klima in den Streitkräften ist kühler, zuweilen sogar kalt geworden) die Feststellungen Gansers. Sicher sollten die Neufassungen der ZDv 12/1 im Jahre 1988 und der ZDv 10/1 in 1993 erkannte Defizite bewältigen und neuen Erkenntnissen Rechnung tragen.

Inwieweit sich Innere Führung in der Bundeswehr etabliert und weiterentwickelt hatte, wurde besonders deutlich im Zuge der Vereinigung Deutschlands, die auch für die Bundeswehr einen erheblichen Wandel auslöste. Die verhältnismäßig problemlose Eingliederung ehemaliger NVA-Soldaten ist nicht zuletzt auch auf die Innere Führung zurückzuführen, die damit unter Beweis stellte, daß sie in der Lage ist, auf veränderte Gegebenheiten angemessen zu reagieren.

Innere Führung ist niemals am Ziel, dafür sorgen nicht nur personelle Fluktuation und gesellschaftlicher Wandel, sondern die Natur des Gegenstandes Innere Führung ¹⁰³. Die Reformer der fünfziger Jahre hatten die politischen und gesellschaftlichen Bedingungen ihrer Zeit genauso zu berücksichtigen wie die heute Verantwortlichen auf aktuelle Fragestellungen reagieren müssen.

2.3 Innere Führung in der Diskussion

Bis heute ist die Frage nach dem Sinn und Zweck der Inneren Führung nie ganz verstummt. Dies liegt nicht zuletzt an der Tatsache, daß eine verbindliche Definition ausgeblieben ist. So richtete der damalige Bundestagsabgeordnete der SPD Helmut Schmidt bereits im Mai 1956 während der ersten Beratung des Wehrpflichtgesetzes im Deutschen Bundestag laut Protokoll an das Verteidigungsministerium die Frage: Was ist z.B. mit der gesetzlichen Verankerung der Stellung der 'Inneren Führung' in ihrem Hause? Wir wissen doch alle, daß seit Jahren ein Kampf und in den letzten Monaten ein zugespitzter Kampf besteht

¹⁰³ Scheven/Schmidt-Petri, Wie funktioniert das? Die Bundeswehr, Mannheim 1987, S. 28.

zwischen einer Gruppe , die sich - wenn Sie so wollen - um den Namen Baudissin kristallisiert, und einer anderen Gruppe, wobei die Zuständigkeiten in Ihrem Hause völlig ungeklärt sind und man immer Angst haben muß, daß womöglich morgen oder in der nächsten Woche von dieser Inneren Führung nichts bleibt als das Schlagwort. Weswegen nicht im Gesetz fundamentiert und zementiert?

Diese Forderung wurde weder zu diesem Zeitpunkt noch später erfüllt. Trotz aller Bemühungen gerade des späteren Verteidigungsministers um die Festschreibung der Inneren Führung, kam er über eine Fixierung in der ZDv 10/1 nicht hinaus. Dadurch konnte die Auseinandersetzung um die Innere Führung zwar erheblich beruhigt werden, aber die Diskussion hielt an.

Eine mögliche Erklärung läßt sich in einer Aussage Baudissins finden, in der seine Überlegungen schon 1953 als spezielle Konzeption des Inneren Gefüges ¹⁰⁴ bezeichnete. Er führte aus: Der Begriff Inneres Gefüge umfaßt die Gesamtheit aller Bedingungen und Faktoren, die das Verhältnis der Soldaten untereinander und das Verhältnis des Soldaten zur Gemeinschaft formen; also die Faktoren, die das Betriebsklima ausmachen, um es so auszudrücken. Den zukünftigen Streitkräften ist ein ganz bestimmtes Betriebsklima als Ziel gesetzt, und zwar ein inneres Gefüge, das sowohl die besten Voraussetzungen für die Erfüllung der militärischen Aufgaben bietet als auch für die Entwicklung der Person des einzelnen... Aus dieser speziellen Konzeption des inneren Gefüges, wie es uns vorschwebt, folgt nun weiter, daß die Grundlagen dieses inneren Gefüges in einer bestimmten Ordnung in Gesetzen, Verordnungen, Vorschriften und Leitfäden festgelegt werden, die das institutionelle Gebäude darstellen, den Raum umreißen und Anregungen geben, die der freien Entwicklung Antrieb verleihen. ¹⁰⁵

¹⁰⁴ Baudissin, Soldat für den Frieden, S. 151.

¹⁰⁵ Ebd., S. 151f.

Die Folgerung lautet, daß eine Konzeption der Inneren Führung nicht vorhanden ist, wenn man ein in sich geschlossenes Gebilde verlangt. Es drängt sich allerdings die Frage auf, warum es auch später nicht gelungen ist, aufbauend auf den konzeptionellen Ansätzen so etwas wie eine Theorie zu entwickeln. Selbst der wohlwollende Betrachter der Inneren Führung wird nicht an der Feststellung vorbeikommen, daß alle Versuche, Innere Führung in inzwischen belegte, andere Fachbegriffe einzufügen, sie mit 'Führung' überhaupt zu einem mit einfachen Worten auszukleidenden Gebäude zusammenzufügen, nicht zu einem durchschlagenden Erfolg geführt haben. Autoren wie Walz¹⁰⁶ begründen dies, indem sie sagen, daß Innere Führung eben nicht einfach das Gegenstück von äußerer Führung ist, sondern Synonym für ein Integrations- und Entwicklungsprogramm der Streitkräfte, das den für den Einsatz motivierten und befähigten Staatsbürger zum Ziel hat. Damit handele es sich um eine konzeptionelle Idee, die begrifflich nicht befriedigend fixiert werden könne, sondern durch Beschreibung ihrer Absichten und Ziele erklärt werde.

Diese Auffassung wird durch das Zentrum Innere Führung der Bundeswehr geteilt. Beleg dafür ist die Neufassung der Vorschrift ZDv 10/1 von 1993. Hier wird wieder bewußt auf Definitionen verzichtet und eine Theoriebildung gar nicht erst versucht. Als ausreichend erscheint eine Beschreibung der Grundlagen, Grundsätze und Ziele. Freilich wurde und wird dieser Ansatz nicht allgemein anerkannt. Autoren wie Kolb¹⁰⁷ halten die Bildung einer Theorie nicht nur für zwingend geboten, sondern machen auch konkrete Vorschläge.

Preuß¹⁰⁸ spricht im Zusammenhang mit Innerer Führung von Ideologie. Wenn... von Ideologie die Rede ist, so geschieht das

¹⁰⁶ Walz, Die rechtlichen Grundlagen der Konzeption der Inneren Führung, in Rümmer, (Hrsg.), Innere Führung im Meinungsstreit, Beiträge zu ihrer Fortentwicklung in der Bundeswehr, Großhesselohe 1984, S. 25.

¹⁰⁷ Vgl. Kolb, Konzeptionelle Probleme der Inneren Führung – Rückblick und Perspektiven, in: Walz (Hrsg.), Drei Jahrzehnte Innere Führung, Baden-Baden 1987, S. 55ff.

¹⁰⁸ Preuß, Bundeswehr und Innere Führung. Vom Glanz und Elend einer Ideologie, Siegburg 1986, S. V.

nicht in polemischer Absicht ; es geht darum, eindeutig und wiederholt nachzuweisen, daß Innere Führung ein nicht zu erklärendes Schlagwort ist. Im Zusammenhang mit diesem Schlagwort werden insbesondere die Redewendungen Konzept Innere Führung, Grundsätze der Inneren Führung und Dynamik der Inneren Führung benutzt. Wer jedoch diesen Dingen kritisch nachgeht, muß... feststellen, daß es sich bei den Vorstellungen, die sich um diese Bezeichnungen ranken, in Wirklichkeit um eine Ideologie handelt .

Alle drei Aspekte - konzeptionelle Idee, die sich auf Beschreibung ihrer Absichten und Ziele beschränkt; Forderung nach Bildung einer Theorie; Ideologievorwurf - sind für die weitere Bearbeitung von Bedeutung und im Auge zu behalten.

2.3.1 Konzeptionelle Probleme

Die offizielle Bundeswehr spricht zwar nach wie vor von einer Konzeption, beschränkt sich aber darauf, lediglich Grundsätze und Ziele zu beschreiben, und orientiert sich damit an einer konzeptionellen Idee. Allein dadurch wird Kritikern eine Angriffsfläche geboten. Da es andererseits nicht Ziel dieser Arbeit ist, eine Theorie der Inneren Führung zu entwickeln, soll nur auf einige wesentliche konzeptionelle Defizite und deren Ursachen eingegangen werden.

2.3.2 Defizite der Konzeption

Wie bereits erwähnt, ist es nicht gelungen, auf der Grundlage der konzeptionellen Ideen Baudissins eine ganzheitliche, in sich geschlossene Konzeption oder gar eine Theorie zu entwickeln. Dies hat zur Folge, daß auch heute noch jedem freigestellt ist, Innere Führung so zu beschreiben, wie es seinen Interessen entspricht. Beweis dafür sind zahlreiche Erklärungsversuche, die nebeneinander stehen. Die Beschreibungsversuche, an denen die Streitkräfte mit Herausgabe der ZDv 10/1 beteiligt waren, orientieren sich beispielsweise an Begriffen wie Legitimation, Integration und Motivation, die allerdings ständig

mit neuen, oft unterschiedlichen Inhalten ausgefüllt werden. Das hat Beliebigkeit, mitunter sogar Willkür der Interpretationen zur Folge. Da kein theoretischer Bezugsrahmen vorliegt, ist eine begriffliche Vielfalt entstanden, die es verbietet, die einzelnen Begriffe in Form einer Hierarchie zu ordnen. Innere Führung, Menschenführung, Allgemeine Führungslehre, Ausbildung, Erziehung, Bildung und andere stehen in keinem geordneten, deduktiven Zusammenhang. Als Folge ist es in der Bundeswehr bis heute nicht gelungen, nicht nur die Begriffe, sondern auch die Inhalte gegeneinander abzugrenzen; sie werden weiterhin in den unterschiedlichsten Zusammenhängen beliebig verwendet. Der fast vergessene Streit zwischen dem Zentrum Innere Führung und der Führungsakademie der Bundeswehr über die Frage, ob die Allgemeine Führungslehre oder aber die Innere Führung das übergeordnete Konzept sei, ist ein Beispiel dafür.

Ohne theoretischen Bezugsrahmen kann es nicht gelingen, die Tragweite des mit den Begriffen Gemeinten in Relation zu Inhalten und Zielen einer Konzeption zu setzen. Oft wurde und wird darauf hingewiesen, die Konzeption der Inneren Führung sei dynamisch angelegt, da sie auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren hat. Aber auch dieses Argument wirkt nicht durchschlagend. Es darf bezweifelt werden, ob eine Konzeption ständig geändert werden muß, nur weil sich die gesellschaftlichen Bedingungen verändern. Sie muß Mechanismen bereithalten, um auf Veränderungen adäquat reagieren zu können.

Wer sich solchen theoretischen Argumenten verschließt, den müßte der Blick auf die Praxis allerdings überzeugen. Die Frage, was unter Innerer Führung zu verstehen ist, kann nun seit Jahrzehnten nicht befriedigend beantwortet werden.¹⁰⁹ Für viele Soldaten ist Innere Führung ein nicht unverständliches Schlagwort geblieben¹¹⁰. So wundert es nicht, daß Fleckenstein und Vogt bereits 1971 schreiben konnten: Die Geschichte der Inneren Führung ist die Geschichte eines

¹⁰⁹ Vgl. Kolb, Konzeptionelle Probleme der Inneren Führung, S. 55ff.

¹¹⁰ Preuß, Bundeswehr und Innere Führung, S. 192.

allgemeinen Unbehagens¹¹¹. Dies hat sich bis heute nicht grundlegend geändert. Dem Vorwurf, daß es sich um eine Leerformel, ein Schlagwort handelt, kann mit wissenschaftlichen Mitteln nicht begegnet werden. So muß sich Innere Führung letztlich auch gefallen lassen, als Ideologie¹¹² bezeichnet zu werden.

Wenn also festzuhalten ist, daß es seit Jahrzehnte weder dem Bundesministerium der Verteidigung, noch anderen Institutionen und Gremien, wie dem Zentrum Innere Führung, Aufgabenverbund Innere Führung¹¹³ oder Beirat Innere Führung¹¹⁴ gelingt, ein gewisses Unbehagen oder gar den Ideologievorwurf zu entkräften, was bleibt übrig? Weshalb befaßt man sich trotzdem mit Innerer Führung? Warum ist Innere Führung so attraktiv, daß Vertreter ehemaliger Warschauer-Pakt-Staaten nach Deutschland kommen, um sich über eine nicht vorhandene Konzeption zu informieren?

2.3.3 Aktuelle Probleme der Inneren Führung

Der ehemalige Kommandeur des Zentrum Innere Führung, Brigadegeneral Hans-Christian Beck¹¹⁵ spricht in einem Aufsatz im Zusammenhang mit der Inneren Führung von einem Rezept für alle Fälle : Die Konzeption der Inneren Führung ist inzwischen zu einer Selbstverständlichkeit, ja zu einem Markenzeichen für die Bundeswehr geworden, für Streitkräfte also, die mit 40 Jahren älter sind als jede andere deutsche Armee vorher. Die Bundesrepublik Deutschland hat somit

¹¹¹ Fleckenstein/Vogt, Bundeswehr und Innere Führung, S. 55.

¹¹² Vgl. Preuß, Bundeswehr und Innere Führung, S. 192.

¹¹³ Der Aufgabenverbund Innere Führung ist die Zusammenfassung aller Dienststellen und Institutionen der Bundeswehr, die die Konzeption Innere Führung weiterentwickeln und für die militärische Praxis vorbereiten. Der Aufgabenverbund wurde 1981 gegründet und 1986 neu organisiert. - Reeb/Többicke, Innere Führung von A-Z, S. 9ff.

¹¹⁴ Der Beirat für Fragen der Inneren Führung beim Bundesminister der Verteidigung besteht seit 1958, seine 25 Mitglieder - Fachwissenschaftler, Journalisten, der Kommandeur Zentrum Innere Führung u.a. - werden für vier Jahre gewählt, um den Minister gutachterlich in Fragen der Inneren Führung zu beraten. - Reeb/Többicke, Innere Führung von A-Z, S. 15f.

¹¹⁵ Beck, Ein Rezept für alle Fälle. Innere Führung vor neuen Herausforderungen, in: Informationen für die Truppe h. 10/11 1995, S. 32ff.

hinreichend Erfahrungen mit Streitkräften in der Demokratie und der Stellung in einer demokratisch verfaßten Gesellschaft gesammelt. Diese Erfahrungen werden nachgefragt von unseren Nachbarn im Osten sowie im Norden bzw. Süden Europas. Sie sind darüber hinaus grundsätzlich von Interesse für alle jene Staaten, die im Übergang von totalitären zu demokratischen Staatsformen sind, z.B. in Mittel- und Südamerika und Südostasien ¹¹⁶.

Es bleibt nachzufragen, woraus dieses 'Markenzeichen' eigentlich besteht. Darüber hinaus stellt sich die Frage, weshalb Innere Führung nur für bestimmte Staaten im Osten, nicht aber für den Westen interessant zu sein scheint. Wenn Innere Führung für unsere NATO-Partner im Westen nach wie vor uninteressant ist, müßte dies bedenklich stimmen, zumal die Bundeswehr heute mit nahezu allen Kräften integraler Bestandteil von multinationalen Großverbänden ist - und zwar zusammen mit den westlichen Partnern.

Beck stellt heraus, daß innerhalb der Streitkräfte längst nicht mehr über Innere Führung diskutiert wird und sie demnach etabliert ist ¹¹⁷. Aber unter den Herausforderungen, die sich durch die Multinationalität ergeben, muß natürlich eine Diskussion geführt werden, weil Innere Führung eine Voraussetzung dafür bildet, deutsche Vorstellungen mit den Führungskonzeptionen der Partner in Einklang zu bringen.

Innere Führung wurde zu einem Symbol für die 'geistige, politische und moralische Gesamtverfassung der Streitkräfte', aber erst dadurch, daß neben diese nach innen gerichteten Komponente der nach außen gerichtete Integrationsgedanke, also die Eingliederung der Streitkräfte in Staat, Gesellschaft und Recht, verkörpert in dem Bild vom Staatsbürger in Uniform, trat. An einem solchen soldatischen Selbstverständnis sind weder die Streitkräfte befreundeter Nationen noch die Nationen selbst interessiert. Sie legen auf in dieser Weise

¹¹⁶ Ebd.

¹¹⁷ Ebd.

integrierte Soldaten keinen Wert. Allein dadurch steht das Konzept Innere Führung zwangsläufig vor einer Herausforderung.

Wenn man sich an dieser Stelle nochmals vergegenwärtigt, daß Baudissin seinen konzeptionellen Überlegungen ein Kriegsbild zugrunde legte, daß der heutigen Realität nicht mehr entspricht, dann wird deutlich, daß Bestimmungsfaktoren, wie 'Soldat für den Frieden', heute so nicht mehr zutreffen. Der Einsatz des Soldaten im Baudissin'schen Sinne war im wesentlichen auf Landes- und Bündnisverteidigung beschränkt. Als Staatsbürger in Uniform teilte er das Interesse aller Bürger an der Bewahrung von Frieden und Freiheit. Darüber hinaus ließ das in den fünfziger Jahren maßgebliche Kriegsbild vermuten, daß die Staatsbürger mit und ohne Uniform von einer kriegerischen Auseinandersetzung nahezu gleichermaßen betroffen sein würden. So ist die Aussage Baudissins zu verstehen, daß Soldat und Zivilist für das Individuum wie für die Gesellschaft nur zwei Aggregatzustände des Gleichen sind ¹¹⁸.

Der veränderte und erweiterte Auftrag der Bundeswehr beinhaltet zusätzlich zur Landes- und Bündnisverteidigung die Aufgabe, dem Weltfrieden und der internationalen Sicherheit im Einklang mit der Charta der Vereinten Nationen ¹¹⁹ zu dienen. Heute haben militärische Einsätze politikgestaltende Funktion. Durch sie soll politische Krisenbewältigung ermöglicht werden, d.h. die militärischen Mittel dienen der Friedensgestaltung. Der ehemalige Bundesverteidigungsminister Volker Rühe brachte die Aufgabe anlässlich der 35. Kommandeurtagung der Bundeswehr 1995 in München in Abwandlung eines Clausewitz-Zitates auf den Punkt: Der Einsatz von Streitkräften zur Krisenbewältigung ist Politik unter Beimischung anderer Mittel. ¹²⁰

¹¹⁸ Baudissin, Nie wieder Sieg, München 1982, S. 166.

¹¹⁹ Weißbuch 1994, S. 89.

¹²⁰ Rühe, Rede anl. Der 35. Kommandeurtagung der Bundeswehr 1995, S. 948

Für die Soldaten ergibt sich daraus: Ihr Einsatz in einem Land, demgegenüber keine Bündnisverpflichtungen bestehen, ist denkbar. Möglich ist, daß der zu verteidigende Staat über kein demokratisches System verfügt, einem fremden Kulturbereich angehört, über eine Werteordnung aufweist, die das westliche Grundverständnis der Menschenrechte nicht akzeptiert. Und während die Soldaten ihr Leben einsetzen, gehen seine Mitbürger zu Hause ihrem normalen Leben nach.

Der damit verbundene Funktionswandel der Streitkräfte wird von Kritikern als Militarisierung, von Befürwortern als Normalisierung der deutschen Außenpolitik bezeichnet. Unabhängig von einer Bewertung muß weiterhin festgehalten werden, daß dieser Funktionswandel erhebliche Auswirkungen auf das Selbstverständnis der Soldaten hat. Damit wird er nun erst recht eine Sache der Inneren Führung, wobei jedoch die Begründung des Soldatenberufs als eine, aber keineswegs besondere Ausformung des Staatsbürgers, wie sie im Zusammenhang der 'sui generis-Debatte' seitens der Reformer geltend gemacht wurde, angesichts heutiger Rahmenbedingungen nicht haltbar erscheint. Dabei muß nicht nur das veränderte Kriegsbild betrachtet werden. Auch die in Kapitel 3 dargestellten gesellschaftlichen Veränderungen sind zu berücksichtigen, ebenso wie die sich aus der Integration in multinationale Verbände ergebenden Aufgaben.

Es geht um eine neue Legitimation. Die Beteiligung an internationalen Einsätzen stellt eine außerordentliche mentale und emotionale Herausforderung dar. Für viele Soldaten kommen Fragen in den Blick, für deren Beantwortung herkömmliche Legitimationsformeln nicht mehr als ausreichend erachtet werden, obwohl die Rechtslage sich kaum geändert hat. Aber die Auseinandersetzung in diesem Fall erfolgt auf der Grundlage subjektiver Betroffenheit - und nicht aufgrund juristischer Überlegungen. So fragt der durch die Innere Führung geprägte Soldat nicht nur grundsätzlich nach der Rechtfertigung des jeweiligen Einsatzes, sondern verlangt Antworten auf ganz konkrete Fragen: Warum werden deutsche

Soldaten für andere Zwecke als Landesverteidigung eingesetzt? Warum werden sie in fremden Erdteilen eingesetzt? Warum wird gerade dieser Einsatz angeordnet, der möglicherweise nach menschlichem Ermessen erfolglos bleibt? Warum werde ich gegen meinen Willen zu einer Beteiligung gezwungen? - Die Antworten müssen überzeugend sein, wenn sie den im Sinne der Inneren Führung mitdenkenden, motivierten Soldaten erreichen wollen. Fragen nach der Rechtfertigung von Einsätzen sind Ergebnis richtig verstandener und praktizierter Innerer Führung.

Militärische Organisationen tendieren dazu, solche Fragen mit dem Verweis auf das Prinzip von Befehl und Gehorsam abzutun. Dem Demokratieverständnis zufolge, daß für die Innere Führung verbindlich ist, sind die Herstellung und Befestigung des Gesetzesgehorsams des Staatsbürgers allgemein wie auch des Staatsbürgers in Uniform aus Einsicht eine ständige Aufgabe. So bleiben Anspruch und Forderung der in den demokratischen Staat integrierte, aus diesem Selbstverständnis heraus denkende und handelnde und zugleich kriegstüchtige Soldat. Es stellt sich aber - und auch das gehört zu der Neuartigkeit der Situation - die Frage, ob die Bundeswehr unter den geänderten Bedingungen diesen Anspruch noch durchsetzen kann, oder ob sie, um mit anderen Streitkräften zusammenarbeiten zu können, einen neuen Soldatentyp braucht, der eher fraglos dem Befehl der politischen und militärischen Führung folgt ¹²¹.

Im Ergebnis läßt sich festhalten, daß Innere Führung anhand der aufgezeigten Aspekte - wie verändertes Kriegsbild, veränderte gesellschaftliche Bedingungen, neue Einsatzoptionen, Multinationalität - revisionsbedürftig ist. Der Staatsbürger in Uniform, jedenfalls im klassischen Verständnis, erscheint im Auslandseinsatz nur bedingt verwendbar. Auch das Prinzip der Wehrpflicht ist für solche Fälle nur eingeschränkt tragfähig. So verwundert es nicht, daß

¹²¹ Velten, Baudissins ursprüngliches Konzept seine Bedeutung für die Bundeswehr in Vergangenheit und Zukunft, Hamburg 1995, S. 27.

verschiedentlich die Entwicklung des Staatsbürgers in Uniform hin zum 'Weltbürger in Uniform'¹²² gefordert wird. Der Soldat, der hier (in Deutschland) zwischen Frieden, Spannungsfall und Verteidigungsfall zu unterscheiden gelernt hat, kann in Mogadischu binnen Sekundenbruchteilen von einer peace-keeping in eine peace-making Operation geraten... Gefordert ist für solche Fälle der Weltbürger in Uniform. Dessen Anforderungsprofil ist viel komplexer¹²³.

An dieser Stelle erscheint es zweckmäßig, die Dimension einer solchen Weiterentwicklung des Staatsbürgers in Uniform schlaglichtartig zu beleuchten. Dabei geht es bspw. um die Loyalitätsbindung. Im Verständnis des Soldatengesetzes besteht sie gegenüber dem Dienstherrn, Grundpflicht des Soldaten bleibt weiterhin, der Bundesrepublik Deutschland treu zu dienen...¹²⁴. Wenn aber heute vom Weltbürger in Uniform, etwa im Dienste der Vereinten Nationen, gesprochen wird, steht dahinter die Vorstellung veränderter Bestimmungsgrößen, so auch die Idee einer Weltinnenpolitik. Weltsicherheit wäre dann etwa durch eine Streitmacht des Sicherheitsrates der Vereinten Nationen zu gewährleisten.

Eine solche Streitmacht der UNO gibt es bisher nicht, noch ist sie zu erwarten; genauso wenig, wie der Weltsicherheitsrat über ein Gewaltmonopol verfügt, das ihn zu einer Art 'Weltregierung' machen würde. Insofern kann es den Weltbürger in Uniform schon aus rechtlichen Gründen derzeit nicht geben. Der deutsche Soldat kann also nach derzeitiger Rechtslage kein UN-Soldat sein, sondern höchstens ein deutscher Soldat im UN-Einsatz. Aber dieser Exkurs sollte

¹²² Arenth/Westphal, Staatsbürger in Uniform + out of area = Weltbürger in Uniform, in: Hartmann/Strittmatter (Hrsg.), Reform und Beteiligung, Frankfurt/M. 1993, S. 133

Beck, Rede des Kommandeurs Zentrum Innere Führung anl. Der Kommandeurtagung der 6. Panzerdivision, Neumünster 24.08.94 (MS): "Ich könnte mir zum Beispiel in Weiterentwicklung unseres Leitbildes vom Staatsbürger in Uniform, der aus Überzeugung seinem Staat dient, sehr wohl den Begriff des "Weltbürgers in Uniform" vorstellen, dessen Legitimation sich nach wie vor aus Artikel 1 unseres Grundgesetzes ergibt."

¹²³ Arenth/Westphal, Staatsbürger in Uniform, S. 135.

¹²⁴ 7, 9 Soldatengesetz.

zugleich aufzeigen, in welche Richtung sich das Nachdenken über Legitimationsfragen möglicherweise weiterentwickeln muß.

Aber bereits unter den geltenden Bedingungen unter dem Stichwort Multinationalität kommen deutsche Soldaten nicht umhin, sich mit den Einstellungen und Erwartungen anderer Nationen auseinanderzusetzen. Innere Führung ist auch hier gefordert, etwa bei der Bewältigung von Alltagssituationen im Zusammenleben deutscher und französischer Soldaten in der deutsch-französischen Brigade; darauf wird später noch detailliert eingegangen. Darüber hinaus hat sich längst gezeigt, daß UN-Einsätze, die in der Regel der Durchsetzung völkerrechtlicher Mindeststandards dienen sollen, durchaus das Verantwortungsbewußtsein eines Weltbürgers in Uniform erfordern, der bereit ist, die Rolle eines Weltpolizisten zu übernehmen.

Insgesamt geht es also darum, welches soldatische Selbstverständnis für die Erfüllung neuer Aufgaben am besten geeignet ist. Die Beantwortung der Sinnfrage und die Schaffung eindeutiger Legitimationsgrundlagen sind entscheidende Voraussetzungen für die Weiterentwicklung der Inneren Führung in der Bundeswehr. Gewiß stellen sich im Führungsverständnis der Streitkräfte anderer Nationen, wie zu zeigen sein wird, die Probleme längst nicht in der Schärfe dar, wie für den Soldaten der Inneren Führung. Ob und welche Konsequenzen sich daraus ergeben, wird dann allerdings bei den Überlegungen zur Multinationalität auch zu thematisieren sein. Bevor darauf eingegangen wird, inwieweit Innere Führung einen Beitrag zur Integration der Bundeswehr in multinationale Verbände leisten kann, soll aber die Konzeption mit ihren Zielen und Grundsätzen so dargestellt werden, wie die Bundeswehr sie gegenwärtig mit der ZDv 10/1 vertritt.

2.4 Das derzeitige Konzeptionsverständnis

2.4.1 Das Grundgesetz als Ausgangspunkt der Inneren Führung

Nach dem Handbuch für Innere Führung von 1957 und der ZDv 10/1 Hilfen für Innere Führung aus dem Jahre 1972 ist

die 1993 erlassene ZDv 10/1 Innere Führung die dritte Gesamtdarstellung der Inneren Führung in der Geschichte der Bundeswehr. Die Neufassung war erforderlich geworden, da die alte Vorschrift sich fast ausschließlich mit den Rechtsgrundlagen der Inneren Führung befaßt hatte. Soldatisches Selbstverständnis und Innere Ordnung waren zwar angesprochen, aber nicht auf konkrete Handlungsanweisungen zur Umsetzung im Truppenalltag bezogen. Somit kam es für die neue Vorschrift darauf an, den Soldaten einen für die Anwendung der Grundsätze der Konzeption notwendigen und auftragsgerechten Rahmen vorzugeben. Die Vorschrift richtet sich als eine Art Leitlinie in erster Linie an die Vorgesetzten.

Deren Vorgabe lautet: Aus dem Grundgesetz leiten sich der Zweck und der Auftrag der Streitkräfte, ihre Stellung im Staat und der Rahmen für die Erfüllung ihres Auftrages ab ¹²⁵. Im Grundgesetz kommt den Artikeln 1 bis 19, den sogenannten Grundrechten, zentrale Bedeutung zu. die Würde des Menschen, die Freiheit der Person und die an der Gleichheit und Gerechtigkeit orientierte Herrschaft des Rechts sind die grundlegenden Werte unserer Verfassungsordnung ¹²⁶. Daraus ergibt sich eine verpflichtende Handlungsvorgabe. Die Bundeswehr als Organ der vollziehenden Gewalt hat im Kern die Aufgabe, den Schutz dieser Grundrechte zu gewährleisten; darüber hinaus ist sie in ihrem eigenen Handeln an diese Grundwerte gebunden. Die Verfassung, die Gesetze und das Völkerrecht bezeichnen den Rahmen für die Auftragserfüllung der Streitkräfte. Dies kann im Extremfall durchaus bedeuten, daß eine Handlungsweise, die unter militärischen Gesichtspunkten zweckmäßig erscheint, nicht in Frage kommt, weil verbindliche Regeln berührt wären. Die Rechtsordnung des Grundgesetzes ist Maßstab für die Auftragserfüllung im Frieden wie im Einsatz. Sie muß im täglichen Dienstbetrieb der Streitkräfte durch den einzelnen Soldaten erlebt werden können ¹²⁷.

¹²⁵ ZDv 10/1, Ziffer 101.

¹²⁶ Ebd., Ziffer 102.

¹²⁷ Vgl. Die Konzeption der Inneren Führung, Zentrum Innere Führung, Koblenz, 1993, S. 12.

Es mußten daher eine innere Ordnung und Führungsgrundsätze gefunden werden, die mit den Prinzipien der Verfassung in Einklang stehen. Aus der Verpflichtung, für das innere Gefüge der Bundeswehr völlig neue Wege gehen zu müssen, ist die Innere Führung entstanden, die sich im Laufe der Jahrzehnte zur Führungskonzeption entwickelt hat und heute als Markenzeichen der Bundeswehr gilt ¹²⁸; so die Ausbildungshilfe des Zentrums Innere Führung zu der Vorschrift.

Bevor auf die einzelnen Ziele der Inneren Führung abgehoben wird, sollen noch einmal die Kriterien herausgestellt werden, an denen sich nach Baudissin eine Armee im demokratischen Staat auszurichten hat ¹²⁹:

- Integration der Armee in den demokratischen Staat,
- Verpflichtung der Soldaten auf den Staat und die Verfassung,
- gleiche Werte für Bundeswehr wie für die zivilen Bereiche des Staates.

Für Baudissin war klar, daß Streitkräfte in einer Demokratie nur dann funktionstüchtig sind, wenn sie von den gleichen Impulsen gespeist werden, wie die Gemeinschaft, die es zu verteidigen gilt; wenn sie die gleiche Ordnung repräsentieren ¹³⁰.

2.4.2 Zielsetzung der Konzeption

Die ZDv 10/1 beschreibt Inneren Führung als diejenige Konzeption militärischer Führung, welche die Streitkräfte bei der Auftragserfüllung an die Werte des Grundgesetzes bindet. Sie hat die Aufgabe, die Spannungen zu mindern, die sich aus den individuellen Rechten des freien Bürgers einerseits und den militärischen Pflichten des Soldaten andererseits ergeben ¹³¹. Aus dieser allgemeinen Aufgabe werden vier Ziele abgeleitet:

¹²⁸ Ebd., S. 7.

¹²⁹ Baudissin, Soldat für den Frieden, S. 157.

¹³⁰ Ebd., S. 248.

¹³¹ ZDv 10/1 Ziffer 201.

Legitimation

Gefordert wird, die politischen und rechtlichen Begründungen des soldatischen Dienstes zu vermitteln und den Sinn des militärischen Auftrags einsichtig und verständlich zu machen¹³². Der Soldat soll bereit sein, aus Überzeugung seinen militärischen Auftrag zu erfüllen und sich aus Einsicht für den Schutz der Menschenwürde, des Rechts und des Friedens in Freiheit einzusetzen¹³³.

Integration

Werte und Normen des Grundgesetzes sind der verbindliche Rahmen. Die Einbindung der Bundeswehr und des Soldaten in Staat und Gesellschaft soll gefördert und das Verständnis für die Aufgaben der Bundeswehr im Bündnis und in Systemen gegenseitiger kollektiver Sicherheit geweckt werden¹³⁴. Der Soldat soll den Dienst in den Streitkräften ohne elementaren Bruch zu seiner aus dem Zivilleben gewohnten Lebensordnung erleben können. Unterschiede zwischen den Streitkräften und dem zivilen Umfeld müssen sich aus den Anforderungen des militärischen Dienstes erklären lassen und auf das notwendige Maß beschränkt bleiben, damit der Soldat sie als notwendig und gerechtfertigt erkennen kann¹³⁵.

Baudissin hatte in diesem Zusammenhang bereits darauf hingewiesen, daß soldatischer Gehorsam nicht mehr als letzter Wert, dem Menschenwürde und Rechtssicherheit fraglos nachgeordnet werden dürfen¹³⁶, zu betrachten ist. Es sind vielmehr die Werte, an denen sich die Menschenführung in der Truppe auszurichten hat¹³⁷. Wichtig für den Integrationsaspekt ist ferner, daß die Streitkräfte sich an der Gesellschaft und nicht die Gesellschaft sich an militärischen Eigentümlichkeiten zu

¹³² Ebd., Ziffer 202.

¹³³ Vgl. Die Konzeption der Inneren Führung, S. 29.

¹³⁴ ZDv 10/1 Ziffer 202.

¹³⁵ Vgl. Die Konzeption der Inneren Führung, S. 29.

¹³⁶ Baudissin, Soldat für den Frieden, S. 195.

¹³⁷ Vgl. ebd., S. 94.

orientieren hat. Mit seiner Feststellung, die Armee sei nicht die Schule der Nation, sondern die große Gemeinschaft sei die Schule der Streitkräfte¹³⁸, hatte Baudissin klargestellt, daß den Streitkräften innerhalb der Gesellschaft kein Sonderstatus zukommt.

Motivation

Im Sinne der Zielsetzung kommt es darauf an, die Bereitschaft des Soldaten zur gewissenhaften Pflichterfüllung, zur Übernahme von Verantwortung und zur Zusammenarbeit zu stärken, um so die Disziplin und den Zusammenhalt der Truppe zu bewahren¹³⁹. Um dafür die Voraussetzungen, d.h. Motivationsanreize zu schaffen, muß in den Streitkräften ein Klima von Verständnis, Vertrauen und Kameradschaft gegeben sein. Jeder Soldat muß seinen Dienst in dem Bewußtsein verrichten können, daß er als Person ebenso respektiert und ernst genommen wird, wie er selbst seine Pflichten ernst zu nehmen und zu erfüllen hat¹⁴⁰.

Gestaltung der inneren Ordnung

Die innere Ordnung der Streitkräfte ist menschenwürdig und an der Rechtsordnung orientiert zu gestalten. Sie muß zugleich den Forderungen, die der militärische Auftrag stellt, genügen können; d.h. sie muß sowohl Einsatzbereitschaft und Disziplin als auch die Persönlichkeitsrechte des einzelnen Soldaten gewährleisten¹⁴¹.

Die Reihenfolge der vier Ziele der Inneren Führung weist auf keine Hierarchie hin. Die Ziele sind miteinander verbunden, sie bedingen sich gegenseitig. Im Verlauf der letzten Jahrzehnte konnte allerdings festgestellt werden, daß die aktuelle politische Diskussion sehr wohl bestimmte, welchem Ziel besondere

¹³⁸ Vgl. ebd., S. 241.

¹³⁹ ZDv 10/1 Ziffer 202.

¹⁴⁰ Vgl. Die Konzeption der Inneren Führung, S. 29.

¹⁴¹ ZDv 10/1 Ziffer 202. - Vgl. Die Konzeption der Inneren Führung, S. 30.

Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde. So stand über viele Jahre hinweg der Aspekt der Integration im Vordergrund. Durch die politischen Veränderungen zu Beginn der neunziger Jahre und die Diskussion um den erweiterten Auftrag der Bundeswehr hat die Legitimationsfrage an Bedeutung gewonnen ¹⁴².

2.4.3 Das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform

Aus den Zielen der Inneren Führung hatten Baudissin und andere das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform entwickelt, das der Auswahl und Ausbildung des künftigen Soldaten zugrundegelegt werden sollte haben ¹⁴³. Das Leitbild selbst und dessen Verwirklichung waren für sie zugleich eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ¹⁴⁴. In diesem Leitbild wurden drei Elemente in idealtypischer Weise verbunden:

- Staatsbürger in Uniform zielt auf die freie Persönlichkeit. Es geht um die individuelle Würde, die Grund- und Freiheitsrechte jedes einzelnen. Das bedeutet zugleich unbedingte Bindung an die Gebote des Rechtsstaats im Zusammenhang soldatischer Auftragserfüllung.
- Es geht um den verantwortungsbewußten Staatsbürger, der aus Einsicht und Verantwortung gegenüber dem Gemeinwesen seine eigenen Interessen und Ideen mit denen der anderen ausgleicht und an der Gestaltung dieses Staatswesens mitwirkt.
- Schließlich ist der einsatzbereite Soldat gefordert, der seinen Dienst als Beitrag zum Schutz des Gemeinwesens und der freiheitlichen demokratischen Grundordnung begreift und bereit ist, hierfür auch unter Einsatz seines Lebens einzutreten ¹⁴⁵.

Was kann nun als Indiz für die Integration des Staatsbürgers in Uniform gelten? - Im Hinblick auf den Legitimations- und Motivationsaspekt des soldatischen Dienstes ist diese Frage nicht ganz einfach zu beantworten. Auch der Verweis auf die

¹⁴² Vgl. Die Konzeption der Inneren Führung, S. 30.

¹⁴³ Vgl. Baudissin, Graf v.: Soldat für den Frieden, S. 221.

¹⁴⁴ Vgl. ebd., S. 222.

¹⁴⁵ Die Konzeption der Inneren Führung, S. 40-41. - Vgl. auch ZDv 10/1, Ziffer 203.

Bereitschaft von Soldaten, im Sinne der erweiterten Aufträge außerhalb der Landesverteidigung tätig zu werden, läuft Gefahr, zu kurz zu greifen. Demgegenüber lässt sich der Integrationsgrad von Soldaten in die Gesellschaft leichter erfassen. Er kann beispielsweise am Engagement von Bundeswehrsoldaten im politischen Bereich, wie in Parteien, Gewerkschaften, aber auch in anderen gesellschaftlichen Organisationen gemessen werden. Die große Zahl von Zeit- und Berufssoldaten, teilweise auch Wehrpflichtigen, die ein politisches Mandat wahrnehmen, macht deutlich, daß Soldaten bereit sind, sich aktiv in Politik und Gesellschaft einzubringen¹⁴⁶.

2.4.4 Die Grundsätze der Inneren Führung

Die aufgezeigten Ziele der Inneren Führung werden aus Grundsätzen abgeleitet, die sich wiederum direkt aus dem Grundgesetz ergeben. Sie sind für alle Soldaten der Bundeswehr verbindlich. In diesen Grundsätzen werden die Stellung der Streitkräfte und des Soldaten im Staat sowie Vorgaben für das Gestalten der inneren Ordnung und das Verhalten von Führern und Geführten dargestellt. Das Handeln nach diesen Grundsätzen soll gewährleisten, daß die Bundeswehr im Sinne des Auftrages eingesetzt werden kann. Darüber hinaus kommt es darauf an, ein Klima von Vertrauen und Kameradschaft zu schaffen, daß überhaupt erst die Voraussetzung für die Einsatzbereitschaft der Streitkräfte bildet¹⁴⁷. Auf diese Grundsätze, die im täglichen Dienst von allen Soldaten, besonders aber von Vorgesetzten, zu beachten sind, soll im folgenden¹⁴⁸ eingegangen werden.

Primat der Politik

Die Bundeswehr unterliegt dem Primat einer demokratisch legitimierten und parlamentarisch kontrollierten Politik. Das in

¹⁴⁶ Vgl. Oelrich, Die Konzeption der Inneren Führung, in: Brecht/Klein (Hrsg.), Streitkräfte in der Demokratie. Die Kontrolle des Militärs in Frankreich und in Deutschland, Baden-Baden 1994, S. 24.

¹⁴⁷ Die Konzeption der Inneren Führung, S. 31.

¹⁴⁸ Ebd., S. 31ff.

den Streitkräften praktizierte Prinzip von Befehl und Gehorsam gewährleistet, daß der politische Wille durch alle militärischen Ebenen hindurch bis an die untersten militärischen Einheiten durchgesetzt werden kann.

Bindung an Recht und Gesetz

Die Bundeswehr ist Teil der vollziehenden Gewalt und an geltendes Recht gebunden. Die Auftragserfüllung der Streitkräfte wie auch des einzelnen Soldaten ist durch diesen Rahmen begrenzt. Achtung von Recht und Gesetz ist immer Bestandteil soldatischen Handelns.

Recht und Pflichten der Soldaten

Durch das Soldatengesetz sind Rechte und Pflichten des Soldaten festgelegt und haben für Vorgesetzte und Untergebene gleichermaßen Gültigkeit. Neben der Einschränkung gewisser Grundrechte muß der Soldat Pflichten übernehmen, die sich aus den Erfordernissen des Auftrages ergeben. Bei der Durchsetzung von Pflichten hat der Vorgesetzte unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit zwischen den berechtigten Ansprüchen der Soldaten und den Erfordernissen des Dienstes abzuwägen. Dadurch wird deutlich, daß innerhalb der Bundeswehr nur dann von gesellschaftlichen Normen abgewichen werden darf, wenn der militärische Auftrag es erfordert und das Grundgesetz es ausdrücklich zuläßt ¹⁴⁹.

Besonderer Rechtsschutz des Soldaten

Ist ein Soldat in seinen Rechten verletzt, hat er die Möglichkeiten, Rechtsbehelfe einzulegen, die jedem Bürger zustehen. Zusätzlich hat er das Recht, sich zu beschweren oder den Wehrbeauftragten bzw. die Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages anzurufen.

¹⁴⁹ Art. 17 a Grundgesetz.

Treueverhältnis zwischen Staat und Soldat

Den Staat und die Soldaten bindet ein gegenseitiges Treueverhältnis. Die Soldaten sind einerseits verpflichtet, auch unter Einsatz seines Lebens der Bundesrepublik Deutschland treu zu dienen. Andererseits hat der Staat als Dienstherr die Pflicht, Betreuung und Fürsorge der Soldaten und ihren Familien zu gewährleisten.

Verpflichtung auf die freiheitliche demokratische Grundordnung

In diesem Grundsatz wird die Verbindung zwischen Zweckbestimmung der Bundeswehr und dem einzelnen Soldaten hergestellt. Nur wenn der Soldat diese Ordnung, die der Erhaltung des Friedens in Freiheit dient, anerkennt und sich ihren Prinzipien verpflichtet fühlt, wird er bereit sein, ihr zu dienen und mit seinem Leben für sie einzutreten.

Ausgewogenheit in der Gestaltung der inneren Ordnung

Die militärische Auftragserfüllung führt zu Besonderheiten in den Streitkräften, die es vom zivilen Umfeld unterscheiden. Trotzdem darf die Bundeswehr daraus nicht den Anspruch auf eine innere Ordnung ableiten, die Veränderungen in den Ansprüchen, den Zielvorstellungen und der Lebensweise in der Gesellschaft nicht berücksichtigt. Die Bundeswehr muß bei der Gestaltung der inneren Ordnung zwischen konkurrierenden Zielen und Prinzipien abwägen, um Auftragserfüllung und die persönlichen Ansprüche der Soldaten miteinander in Einklang zu bringen.

Grundsatz der Verhältnismäßigkeit

Dieser Grundsatz als allgemeines Prinzip der Rechtsordnung der Bundesrepublik Deutschland ist auch innerhalb der Streitkräfte gültig. Er bedeutet, daß der Soldat vor allem dann, wenn er besonders gefordert, in seinen Rechten eingeschränkt oder persönlicher Gefährdung ausgesetzt ist, Anspruch darauf hat, daß der Vorgesetzte im Rahmen der Auftragserfüllung mögliche Alternativen beurteilt und die Entscheidung

zugunsten derjenigen Handlungsmöglichkeit trifft, die für seine Untergebenen am wenigsten nachteilig wirkt.

Ausrichten am Auftrag

Nur der einsatzfähige und einsatzwillige Soldat ist in der Lage, die Auftragserfüllung der Bundeswehr sicherzustellen. Daher ist es erforderlich, die Soldaten so auszubilden, daß sie ihre militärischen Aufgaben unter den jeweiligen Einsatzbedingungen beherrschen. Einsatzorientierte Ausbildung ist ein Gebot der Fürsorge, weil nur so die Chance besteht, daß der Soldat einen Einsatz erfolgreich durchsteht ohne Schaden an Leib und Leben zu nehmen. Das Beherrschen des militärischen Handwerks allein reicht aber nicht aus. Zur Fähigkeit zu kämpfen, kommt der Wille, dies zu tun. Dazu müssen Vorgesetzte nicht nur die Legitimität des Einsatzes der Streitkräfte vermitteln, sondern auch durch ihr Führungsverhalten zur Motivation beitragen.

Fördern des Leitbildes vom Staatsbürger in Uniform

Das Leitbild vom Staatsbürger in Uniform entspricht nicht nur dem Menschenbild und den Werten der Verfassung, sondern es reflektiert auch das Bild eines Soldaten, der von seiner Aufgabe überzeugt und bereit ist, selbständig und eigenverantwortlich im Sinne des Ganzen zu handeln und nicht nur auf Aufträge und Befehle zu warten. Daß die Führung der Soldaten und ihre Behandlung dem Leitbild vom Staatsbürger in Uniform entsprechen, ist daher nicht nur verfassungsrechtliche Verpflichtung, sondern dient der effizienten Auftragserfüllung der Bundeswehr.

Beteiligung

Dem Soldaten muß die Möglichkeit gegeben werden, sich mit seinen Kenntnissen und Vorstellungen in den Dienst einzubringen. Neben der gesetzlich geregelten indirekten Beteiligung (z.B. über die Vertrauensperson, Soldatenbeteiligungsgesetz) kommt der direkten Beteiligung im täglichen Dienst, die u.a. in einer verstärkten Zusammenarbeit

von Vorgesetzten und Untergebenen ihren Ausdruck findet, große Bedeutung zu.

Information und Kommunikation

Rechtzeitige und umfassende Information der Soldaten und ständige Kommunikation bildet die Grundlage für Auftragserfüllung. Dies ist durch die Vorgesetzten aller Ebenen zu gewährleisten, da nur so Sinnverständnis und Vertrauensbildung entwickelt werden können.

Beispielhaftes Verhalten der Vorgesetzten

Die Vorgesetzten sind gesetzlich verpflichtet, in Haltung und Pflichterfüllung beispielhaft zu wirken. Daraus ergibt sich die Forderung zur permanenten Lernbereitschaft. Ständige Weiterbildung ist nicht nur im fachlichen Bereich gefordert, sondern auch das Streben nach Verbesserung im Bereich sozialer Kompetenz ist geboten.

Teilnahme am politischen, kulturellen, religiös-kirchlichen und sozialen Leben

Als Staatsbürger in Uniform wird der Soldat geradezu ermutigt, aktiv am politischen, kulturellen, kirchlich-religiösen und sozialen Leben teilzunehmen, um seine Rolle als mündiger Bürger im demokratischen Staat auszufüllen. Dabei darf er allerdings nicht seine gesetzlich begründeten Dienstpflichten außer Acht lassen, d.h. in diesem Falle die Pflicht der Zurückhaltung bei politischen Äußerungen in der Öffentlichkeit, solange er als Repräsentant der Bundeswehr auftritt.

2.4.5 Die Anwendungsbereiche der Inneren Führung

Nachdem Ziele und Grundsätze der Inneren Führung dargestellt wurden, soll aufgezeigt werden, welche Folgerungen sich daraus für den täglichen Dienst in der Truppe ergeben. Damit befaßt sich die ZDv 10/1 in den Ziffern 301ff.¹⁵⁰ In zehn sogenannten Anwendungsbereichen werden insbesondere den

¹⁵⁰ Vgl. ZDv 10/1, Ziffer 301-370.

Vorgesetzten Regeln an die Hand gegeben, wie bei der Erfüllung des militärischen Auftrages den Zielen und Grundsätzen der Inneren Führung am besten entsprochen werden kann. Alle zehn Anwendungsbereiche stehen in Wechselwirkung zueinander. Ohne hier auf die einzelnen Vorgaben im Detail eingehen zu können, soll doch ein Überblick über den Wirkungskreis der Inneren Führung gegeben werden, da nicht zuletzt dadurch deutlich wird, welche Führungsphilosophie daraus folgt.

Zentraler Anwendungsbereich ist die Menschenführung, denn Innere Führung zeigt sich im täglichen Dienst vor allem im Umgang miteinander ¹⁵¹. Durch die Menschenführung wird Innere Führung in Ausbildung und Einsatz erfahrbar. Da Menschenführung den Kern von Führung darstellt, ist sie auch Voraussetzung jeglicher Auftragserfüllung. Sie erfordert vom militärischen Führer eine positive, aufgeschlossene und die persönlichen Belange der Soldaten berücksichtigende Einstellung und wendet sich somit gleichermaßen an Verstand und Gefühl der Soldaten ¹⁵².

Wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Menschenführung ist Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Um dies zu erreichen, kommt es im Sinne der ZDv 10/1 besonders darauf an, durch Gesprächsbereitschaft, persönliche Zuwendung, kameradschaftliche Zusammenarbeit, beispielhafte Pflichterfüllung sowie fachliche Befähigung der Vorgesetzten ein positives Betriebsklima zu schaffen. Auch die Bereitschaft zur Information über und Beteiligung an Entscheidungsprozessen trägt maßgeblich zur Vertrauensbildung bei. Das Führen nach Auftrag, das Mitverantwortung zulässt und Handlungsfreiheit eröffnet, unterstützt die Entwicklung von Vertrauen. Es ist wichtig, das Selbstwertgefühl der Soldaten zu stärken, um Raum für die Entwicklung von Eigeninitiative und Kreativität zu schaffen. Die Vorgesetzten müssen ihren Untergebenen den Sinn der Auftragserfüllung verdeutlichen.

¹⁵¹ Ebd., Ziffer 307.

¹⁵² Ebd., Ziffer 308.

Nur so kann der einzelne Soldat die Absicht der übergeordneten Führung erkennen und im Sinne des Auftrages handeln ¹⁵³.

Mit der Neufassung der ZDv 10/1 stellt nun auch die Personalführung einen Anwendungsbereich der Inneren Führung dar. Die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr hängt in hohem Maße von der Berufszufriedenheit und der sich daraus ergebenden Motivation des einzelnen Soldaten ab. Dazu hat Personalführung wesentlich beizutragen; bspw. indem sie die zivil-beruflichen ausgerichteten Interessen der Soldaten mit den militärischen Notwendigkeiten in Einklang zu bringen versucht ¹⁵⁴.

Im Anwendungsbereich Recht und soldatische Ordnung wird herausgestellt, daß das Handeln der Vorgesetzten, beispielsweise bei der Festlegung von Ausbildungszielen, oft durch ein Abwägen verschiedener Rechtsgüter gekennzeichnet ist. So müssen im Frieden Schutz von Leben und Gesundheit der anvertrauten Soldaten oder auch Aspekte des Umweltschutzes Vorrang gegenüber einsatznahen Ausbildungsbedingungen haben ¹⁵⁵. So ldatische Ordnung soll das Zusammenleben in der militärischen Gemeinschaft gewährleisten. Mit den Regeln dieser Ordnung, die Forderungen des Dienstherrn an den einzelnen Soldaten beinhalten, ihm aber auch persönlichen Freiraum garantieren, sollen Einsatzbereitschaft, Leistungswille, Zusammenhalt und Kameradschaft entwickelt werden ¹⁵⁶.

Der Soldat hat Anspruch auf Betreuung und Fürsorge durch den Dienstherrn. Dies ergibt sich aus dem gegenseitigen Treueverhältnis. Der Dienstherr wird auch durch den Vorgesetzten repräsentiert. Damit ist jeder militärische Führer für Betreuung und Fürsorge seiner unterstellten Soldaten und deren Familien mitverantwortlich. Das bedeutet nicht nur, daß der Vorgesetzte bei seinen Entscheidungen die Ansprüche seiner Untergebenen zu berücksichtigen, sondern beispielsweise auch dafür Sorge zu tragen hat, daß diese im

¹⁵³ Ebd., Ziffer 309-314.

¹⁵⁴ Ebd., Ziffer 317-325.

¹⁵⁵ Ebd., Ziffer 326-329.

¹⁵⁶ Ebd., Ziffer 330-332.

Sinne der Auftragserfüllung optimal ausgebildet und ausgestattet werden ¹⁵⁷.

Ebenfalls eine Verpflichtung des Dienstherrn gegenüber den Soldaten stellt die Sicherstellung einer wirksamen sanitätsdienstlichen Versorgung dar. Im Sinne der personellen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr kommt es darauf an, zwischen militärischen Führern und Truppenärzten einen Informationsaustausch über alle die Gesundheit der Soldaten betreffenden Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Der einzelne Soldat hat die Pflicht, alles Notwendige zu tun, um seine Gesundheit zu erhalten ¹⁵⁸.

Militärseelsorge ist nicht Teil der Inneren Führung, sondern kirchliche Aufgabe, aber Militärseelsorge und Innere Führung haben gleichermaßen den Soldaten im Auge. Deshalb wurde der Militärseelsorge ein Unterkapitel in der ZDv 10/1 eingeräumt. Allen Soldaten, nicht nur den Angehörigen der christlichen Kirchen, wird das Recht auf Seelsorge und freie Religionsausübung garantiert. ¹⁵⁹

Der Anwendungsbereich Dienstgestaltung und Ausbildung stellt heraus, daß Innere Führung einsatzorientierte Ausbildung fordert und unterstützt. Entsprechend wird der militärische Führer verpflichtet, die Ausbildung einsatznah zu gestalten. Er muß nicht nur über militärisches Wissen und Können verfügen, sondern soll auch notwendige Härten und Entbehrungen mit seinen unterstellten Soldaten teilen. Ausbildungsdienst ist darüber hinaus so zu organisieren, daß die materielle Versorgung für die jeweilige Ausbildung sichergestellt ist ¹⁶⁰.

Ein weiterer Anwendungsbereich der Inneren Führung ist Politische Bildung. Sie soll die Werte und Normen der freiheitlich-demokratischen Grundordnung verdeutlichen und einen Beitrag leisten, daß der Soldat den Sinn seines Dienstes erkennt. Politische Bildung steht in enger Wechselbeziehung

¹⁵⁷ Ebd., Ziffer 333-336.

¹⁵⁸ Ebd., Ziffer 337-339.

¹⁵⁹ Ebd., Ziffer 340-342.

¹⁶⁰ Ebd., Ziffer 343-355.

zur Menschenerziehung. Politische Kenntnisse und Zusammenhänge werden vor allem in Unterrichts- und Seminarform vermittelt. Die Soldaten haben Anspruch auf Politische Bildung ¹⁶¹. Darüber hinaus gilt: Der Soldat, der seinen Dienst als sinnvoll und fordernd erlebt, der als Mensch geachtet und in seinen Rechten respektiert wird und an der Gestaltung des Dienstes mitwirken kann, wird aus dieser Praxis mehr an politischer Bildung gewinnen, als durch Unterrichtung möglich ist.

Ein weiteres Anwendungsgebiet ist die Informationsarbeit der Bundeswehr, die zwei Aspekte sicherzustellen hat: Zum einen Pressearbeit und Nachwuchswerbung als nach außen gerichtet. Dadurch soll erreicht werden, daß die Bevölkerung die Bundeswehr akzeptiert und die Leistungen der Soldaten anerkennt. Auf diese Weise wird ein weiterer Beitrag zur Integration der Bundeswehr in die Gesellschaft geleistet. - Information nach innen, d.h. Truppeninformation richtet sich an die Soldaten und ist durch Vorgesetzte aller Ebenen zu gewährleisten, damit sich der einzelne eine eigene Meinung bilden und auftragsgerecht handeln kann ¹⁶².

Die Verwirklichung der Ziele der Inneren Führung wird in erheblichem Maße durch die Organisation beeinflusst. Auch sie ist ein Anwendungsbereich der Inneren Führung. Als Bedingungsfaktoren seien Personal- und Infrastruktur, Haushalt, Verwaltung, Technik und Logistik genannt. Sie sind so zu gestalten, daß der Vorgesetzte genügend Zeit und Mittel hat, seine Untergebenen im Sinne der Inneren Führung auszubilden.

2.5 Innere Führung als Teil eines Sozialisationsprozesses

Nachdem der Entstehungs- und Entwicklungsprozeß der Führungskonzeption der Inneren Führung herausgearbeitet

¹⁶¹ Weisung zur Durchführung der politischen Bildung in den Streitkräften ab 01.01.1996, Bundesministerium der Verteidigung, Generalinspekteur der Bundeswehr, Bonn 12.07.1995, S. 4.

¹⁶² Vgl. ZDv 10/1, Ziffer 360-367.

wurde, kommt es darüber hinaus darauf an, deutlich zu machen, wie diese besondere deutsche Entwicklung reproduziert wird. Dazu muß auf den Begriff der Sozialisation kurz eingegangen werden

Sozialisation wird als zentraler Begriff der Verhaltens- und Sozialwissenschaften gesehen, der die Gesamtheit der Phasen bezeichnet, durch die der Mensch zur sozialen, gesellschaftlich handlungsfähigen Persönlichkeit wird, indem er in gesellschaftliche Struktur- und Interaktionszusammenhänge hineinwächst. Da sich diese Zusammenhänge durch die Schnellebigkeit in modernen Gesellschaften häufig verändern, ist der Mensch ein Leben lang dem Sozialisationsprozeß ausgesetzt¹⁶³. Diese Kurzdefinition soll für den Kontext der weiteren Betrachtungen ausreichen, so daß auf eine detaillierte Darstellung interdisziplinärer, sozialisations-theoretischer Ansätze bewußt verzichtet und auf die Literatur verwiesen wird¹⁶⁴.

Im Verlauf des lebenslangen Sozialisationsprozesses lassen sich verschiedene Sozialisationsphasen unterscheiden. In diesen Phasen wirken die verschiedensten Sozialisationsinstanzen. Diese haben im Hinblick auf die Sozialisationsinflüsse unterschiedliche Bedeutung. Zu nennen wären Familie, Schule und die berufliche Arbeitswelt. So verstandene Sozialisation erfolgt in allen gesellschaftlichen Strukturen, also auch in den Streitkräften.

¹⁶³ Art. "Sozialisation", in: Brockhaus-Enzyklopädie, 19. Aufl., Bd. 20, Mannheim 1989, S. 533.

¹⁶⁴Anm.: Sozialisations-theoretische Ansätze in den Disziplinen Soziologie, Psychologie und Pädagogik:
 Rolff, Sozialisation und Auslese durch die Schule, Heidelberg 1974
 Wurzbacher, Sozialisation und Personalisation, Beiträge zu Begriff und Theorie der Sozialisation, Stuttgart 1974
 Durkheim, Education et Sociologie, Paris 1923
 Dahrendorf, Homo Soziologicus, Opladen 1958
 Rückriem, Der gesellschaftliche Zusammenhang der Erziehung, in: Erziehungswissenschaft 1. Eine Einführung, Frankfurt/M. 1970
 Fend, Sozialisierung und Erziehung, Weinheim 1969
 Neuberger, Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1990

In der Familie werden kulturspezifische Wertorientierungen vermittelt, die auch im Hinblick auf das Konzept der Inneren Führung wirken.

So erfährt ein Kind sehr früh, ob in seinem Umfeld bzw. mit ihm selbst würdevoll umgegangen wird. Es wird sein Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit - oder dessen Vorenthaltung - erleben. Wenn man so will, leben die Eltern die Grundrechte vor, wie sie in den Artikeln 1-19 GG festgeschrieben sind. Damit wird auch eine Voraussetzung für den Staatsbürger gelegt, den die Innere Führung im Blick hat.

Neben fachlichen Aspekten der Wissensvermittlung kommt es in der Schule darauf an, der heranwachsenden Generation diejenigen Werthaltungen, Gefülsdispositionen und Verhaltensbereitschaften zu vermitteln, die von der Berufswelt und Gesellschaft erwartet werden. Bisher waren dies u.a. Tugenden wie Disziplin, Gehorsam, Zuverlässigkeit und Leistungsbereitschaft. Im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels, auf den später noch genauer eingegangen wird, kommen neue Ziele, wie Fähigkeit zu selbstreguliertem Arbeiten, zu selbstbestimmtem Wettbewerbsverhalten oder auch kreatives Handeln im Sinne eines Auftrages hinzu ¹⁶⁵.

Die Institution Schule nimmt in starkem Maße Einfluß auf die Persönlichkeitsentwicklung der Schüler, und zwar in direkter und indirekter Weise. Wie in der Familie werden auch gerade in der Schule die Werte des Grundgesetzes weitergegeben, und zwar nicht nur unbewußt, sondern sie finden sich auch in schulischen Verordnungen, wie Lehrplänen und Curricula, wieder. D.h. seit Bestehen der Bundesrepublik Deutschland war das Bestreben vorhanden, die Werte des Grundgesetzes in das gesellschaftliche Leben einzubringen. Daran hat die Institution Schule großen Anteil.

Wenn also Schule auf Werthaltungen vorbereiten soll, die in der Gesellschaft und im besonderen auch in der Berufswelt benötigt

¹⁶⁵ Vgl. Pekrun, Schule als Sozialisationsinstanz, in: Schneewind (Hrsg.), Psychologie der Erziehung und Sozialisation, München 1994, S. 466 ff

werden, kann man in der Terminologie der Inneren Führung hinzufügen, daß es ihre Aufgabe ist, den mündigen Staatsbürger hervorzubringen, der Voraussetzung für den Staatsbürger in Uniform ist.

Wer zur Bundeswehr kommt, bringt eine Lerngeschichte mit. Es kommt für die Streitkräfte darauf an, eine sinnvolle Anknüpfung zu finden. Es geht ferner darum, daß der Soldat eine Kontinuität in seinem Sozialisationsprozeß erlebt. Der Soldat muß die Werte des Grundgesetzes, wie Würde des Menschen, freie Entfaltung der Persönlichkeit, Partizipation, usw. im täglichen Dienst erleben. Ob dies Ziel immer erreicht wird, stellen nicht nur die jährlich erscheinenden Jahresberichte des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages immer wieder in Frage. Aber trotz aller Mängel, die im menschlichen Zusammenleben immer auftreten, wird man gerade im Vergleich zu anderen Streitkräften, mit denen die Bundeswehr mittlerweile in gemeinsamen Verbänden zusammenarbeitet, doch auf ein hohes Maß der Verwirklichung dieser genannten Grundsätze hinweisen können.

Insgesamt kann festgestellt werden, daß die Streitkräfte - wie jede andere Großorganisation dieser Gesellschaft - eine Sozialisationsinstanz darstellt, die darüber hinaus aufgrund der besonderen militärischen Eigentümlichkeiten über Sanktionsmechanismen verfügt, um ihre Sozialisationsziele durchzusetzen. Es ist nicht zu verkennen, daß die Vorleistungen anderer Sozialisationsinstanzen, wie Familie und Schule, in hohem Maße Einfluß auf die nachfolgenden Möglichkeiten der Streitkräfte haben. Dabei hat die jeweilige Einwirkungsdauer auf das Individuum besondere Bedeutung für den bundeswehrinternen Sozialisationsprozeß.

3. Gesellschaftliche Entwicklungen und Bundeswehr

Die Bundesrepublik Deutschland hatte sich bereits im Jahre 1973 mit ihrem Beitritt zu den Vereinten Nationen verpflichtet, alle daraus entstehenden ergebenden Rechte und Pflichten

vorbehaltlos zu akzeptieren. So ist Deutschland heute in allen wichtigen Gremien der Vereinten Nationen präsent. Die Mitwirkung an politischen, humanitären, wirtschaftlichen, rechtlichen Aufgaben der Völkergemeinschaft Organisation ist eine Selbstverständlichkeit. Daß Deutschland mit Rücksicht auf seine Vergangenheit und die Situation der deutschen Teilung auf eine militärische Mitarbeit in der Weltorganisation weitgehend verzichtete, wurde über Jahre hindurch von den Mitgliedern der Vereinten Nationen respektiert.

Der Ost-West-Konflikt bestimmt nicht mehr das Krisenszenario. An seine Stelle sind allerdings eine Vielzahl von Konflikten getreten, die die Weltgemeinschaft fordern. Dies hat dazu geführt, von der Bundesrepublik Deutschland die Übernahme einer gewichtigeren Rolle und von mehr Verantwortung in der internationalen Politik zu fordern. Konkret bedeutet es, daß Deutschland alle Rechte und Pflichten eines Mitgliedes des Vereinten Nationen im Zusammenhang der Wahrung und Wiederherstellung des Friedens und der internationalen Sicherheit wahrzunehmen hat.

Die Gesellschaft insgesamt wie auch die politisch Verantwortlichen im wiedervereinigten Deutschlands wurden mit dieser Forderung unvorbereitet konfrontiert, aber Handeln war nötig. So wurde zunächst die humanitäre Hilfeleistung durch deutsche Soldaten intensiviert. Bundeswehrsoldaten übernahmen medizinische Hilfe und Transportaufgaben bei UN-Missionen in Afrika, Südostasien, in der Golfregion und im ehemaligen Jugoslawien. Gleichzeitig fanden heftige innenpolitische Auseinandersetzungen über den zukünftigen Kurs der deutschen Sicherheitspolitik und den zukünftigen Auftrag der Bundeswehr statt, die auch zur Anrufung des Bundesverfassungsgerichts führten. Durch dessen Urteil vom 12. Juli 1994 wurde klargestellt, daß sich deutsche Streitkräfte uneingeschränkt an Einsätzen im Rahmen kollektiver Sicherheitssysteme beteiligen können.

Damit haben sich die Rahmenbedingungen erheblich verändert. Dies hat Auswirkungen auf Rolle, Auftrag und Struktur der Bundeswehr. Ob die Bevölkerung der Bundesrepublik diesen Wandel bereits mitvollzogen hat, darf bezweifelt werden. Auch die Konsequenzen, die sich aus diesen Veränderungen ergeben, werden noch nicht im vollen Ausmaß übersehen.

Dabei geht es keineswegs nur um Fragen des Einsatzes. Erst wenn man den Veränderungsprozeß, der mit dem Ende des Ost-West-Konfliktes ausgelöst wurde, insgesamt betrachtet, zeigt sich das ganze Ausmaß der Herausforderungen an die Bundeswehr. Diese wurden bspw. bezeichnet durch die Notwendigkeit, zugleich mit der allgemeinen Umstrukturierung und Reduzierung auch Teile der ehemaligen Nationalen Volksarmee der DDR zu übernehmen. In einer Reihe von Verträgen hatte sich noch auf dem Weg zur Wiederherstellung der staatlichen Einheit Deutschland verpflichtet, seine Streitkräfte auf 370.000 Mann zu reduzieren.

Die Bundeswehr hat einen Auftrag zu erledigen, der einer Quadratur des Kreises gleichkommt. Sie ist vertraglich gehalten, bis zum Ende des Jahres 1994 ihren zunächst um das Personal der Nationalen Volksarmee erweiterten Personalumfang von über 600 000 auf insgesamt 370.000 Soldaten zu verringern. ¹⁶⁶ Heute ist bekannt, daß es nicht bei der Reduzierung auf 370.000 Soldaten blieb, sondern eine weitere Reduzierung auf 340.000 Soldaten sich direkt anschloß.

Die Übernahme der Nationalen Volksarmee in die Bundeswehr war nicht nur aus organisatorischen Gründen eine enorme Aufgabe, sondern vor allem deshalb, weil hier zwei Streitkräfte zusammengefügt wurden, die seit ihrer Gründung einander feindlich gegenüberstanden haben... Streitkräfte zusammenzufügen und sie dann zu reduzieren, das ist schon schwierig genug. Aber Streitkräfte, deren Angehörige einander

¹⁶⁶ Lippert, Zwischenbilanz? Einige vorläufige Bemerkungen, in: Klein/Zimmermann (Hrsg.), Beispielhaft? Eine Zwischenbilanz zur Eingliederung der Nationalen Volksarmee in die Bundeswehr, Baden-Baden 1993, S. 14f.

als potentielle Gegner zu betrachten gelernt haben, zusammenzufügen, das kann doch eigentlich nicht gut gehen. So jedenfalls mag manch ein Beobachter 1990 gedacht haben.¹⁶⁷ Dennoch kann man feststellen, daß diese gewaltige Aufgabe bewältigt wurde. Ein Grund liegt auch in der Inneren Führung, wie noch zu zeigen sein wird.

3.1. Werte und Wertewandel

Im vorhergehenden Kapitel wurde im Zusammenhang der Begriffe Erziehung und Sozialisation herausgestellt, daß es um die Aneignung von Werten geht. Werte haben für das Zusammenleben von Menschen zentrale Bedeutung. Handeln, Verhalten, letztlich alle Entscheidungen des Menschen vollziehen sich wertorientiert.¹⁶⁸

Dabei stellt sich die Frage, wie Werte entstehen, wie dauerhaft sie sind bzw. welchen Veränderungen sie unterworfen sind. Darüber hinaus kommt es darauf an herauszufinden, welche Bedeutung innerhalb der Gesellschaft - hier der Bundesrepublik Deutschland - anerkannte Werte für die Integration deutscher Streitkräfte in multinationale Verbände haben, in denen Wertvorstellungen anderer Gesellschaften ebenfalls eine wichtige Rolle spielen.

Werte sind Maßstäbe für die Beurteilung sozialen Handelns. Kulturelle Werte als Orientierungspunkte ermöglichen es dem Menschen, sich in seinem Umfeld zurechtzufinden und sein individuelles Handeln mit dem der anderen Gesellschaftsmitglieder abzustimmen. Werte sind nicht nur eine wichtige Voraussetzung für die wechselseitige Erwartungssicherheit in Bezug zu anderen Individuen. Indem sie dem anderen signalisieren, was wichtig und was unwichtig ist, entlasten sie ihn zugleich vom Entscheidungsdruck in einer komplexen Umwelt. Werte haben damit die Funktion von Leitplanken im

¹⁶⁷ Bredow, Zukunft der Bundeswehr, Gesellschaft und Streitkräfte im Wandel, Augsburg 1995, S. 27 f.

¹⁶⁸ Vgl. Kieser, Werte und Mythen in der strategischen Planung, in: WISU, H. 8-9, 1985, S. 427.

Sozialgefüge. Die Sinnggebung sozialer Einrichtungen baut sich über Werte auf. Sie sind ebenso Basis für die Ausformung der individuellen Identität wie für die Stabilität der gesellschaftlichen Institutionen, die für ihr Funktionieren ein Minimum an Wertekonsens benötigen.

Dabei sind Werte nicht als zahlenmäßig abgrenzbares Sortiment zu sehen, das einer Gesellschaft als Ganzes zu einem bestimmten Zeitpunkt zukommt. Gleichen Werten kann in verschiedenen Lebensbereichen unterschiedliche Geltungskraft zukommen - man denke an die Bedeutung, die den Werten Gleichheit, Sicherheit, individuelle Freiheit jeweils im Bereich der Familie, der Arbeit, der Wirtschaft, der Politik zukommt -, sie können außerdem in verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen variieren, zwischen jung und alt, zwischen verschiedenen Gesellschafts- und Bildungsschichten, zwischen Stadt und Land ¹⁶⁹.

Spricht man nun von Wertewandel, muß man sich diesen Wandel von Werten und Wertordnungen in Gesellschaften als vielfältigen Prozeß von Veränderungen in gesellschaftlichen Teilbereichen vorstellen - als Prozeß, der nicht gleichzeitig verläuft, durch Spannungen und Diskrepanzen gekennzeichnet ist und in seiner kumulierten Wirkung wiederum nur schwer eingeschätzt werden kann. ¹⁷⁰

3.1.1. Entstehung von Werten

Wie bereits am Begriff kulturelle Werte aufgezeigt, stehen Werte in engem Zusammenhang mit der Kultur, in der sie entstehen. Die geschichtlichen Grundlagen einer Gesellschaft sind für die entstandenen Wertvorstellungen mitverantwortlich. Diese Aussage läßt sich auch auf die Individuen übertragen. Auch deren Wertvorstellungen ergeben sich aus dem Umfeld, in dem sie leben ¹⁷¹.

¹⁶⁹ Vgl. Haltiner, Militär im Wandel der Wertvorstellungen, in: Carrel, Die Schweizer Armee heute, Thun 1995, S. 3 f.

¹⁷⁰ Ebd.

¹⁷¹ Jaide, Wertewandel? Grundfragen zur Diskussion, Opladen 1983, S. 18.

Ludwig Klages gliedert die Entstehungsgrundlagen für Wertorientierungen in zwei Aspekte: wahrgenommene Errungenschaften bzw. wahrgenommene Möglichkeiten. Herauszuheben ist, daß gerade in Bezug auf die zweite Komponente die Medien eine wichtige, zunehmende Rolle spielen¹⁷². Heute ist das Individuum praktisch nicht mehr in der Lage, die ganze Realkultur, die es umgibt, direkt wahrzunehmen. Die Komplexität der Gesellschaften zwingt den Einzelnen dazu, sich seine Welt durch Medien präsentieren zu lassen. So kann heute durchaus von einer Medienkultur gesprochen werden, die einen Orientierungsrahmen für den einzelnen vorgibt¹⁷³. Dieser Orientierungsrahmen ist allerdings durch Wertekategorien anderer, nämlich der Medienvertreter, geprüft und beeinflusst.

Dieses Phänomen ist aber nicht nur auf Medien beschränkt, es gilt ebenso für andere Organisationen. So gibt beispielsweise die Schule Orientierungen über die Person des Lehrers weiter. Dies kann auf die Arbeitswelt, wie auf die Streitkräfte übertragen werden.

Es bleibt festzuhalten, daß sich gesellschaftliche und individuelle Werte unterscheiden lassen, die beide im gesellschaftlichen Konsens entstehen. Darüber hinaus entwickeln sich Werte, die ganz persönlicher Natur sind und damit auch im direkten Gegensatz zur Gesellschaft stehen können.

Eine weitere Differenzierung schlägt Kohlberg vor¹⁷⁴. Er unterscheidet instrumentelle und existentielle Werte. Werte sind als generalisierte, nicht bereichsspezifische und in diesem Sinne abstrahierte Einstellungen zu verstehen. Somit beziehen

¹⁷² Vgl. Klages, Wertorientierungen und staatsbezogene gesellschaftliche Anschauungen, in: Gehrman (Hrsg.), Von der Anspruchs- zur Verzichtgesellschaft, Frankfurt/M. 1985, S. 168.

¹⁷³ Vgl. Kepplinger, Realkultur und Medienkultur, Freiburg/München 1975, S. 193.

¹⁷⁴ Kohlberg, The Psychology of Moral Development, San Francisco 1984.

sich instrumentelle Werte auf die Frage, auf welche Weise man glaubt, ein Ziel erreichen zu können/sollen, während existentielle Werte die zentralen soziomoralischen (religiösen oder weltanschaulichen) Auffassungen, Perspektiven und Interpretationen einer Person betreffen.

Werte müssen nicht zwingend entscheidungs- und handlungsleitend sein. Sie dienen aber bewusst oder unbewusst zur Bewertung und zur Auswahl bei Entscheidungen und Handlungsalternativen. Werte werden im Zusammenhang mit Entscheidungen oder Aktivitäten dann bewusst, wenn sie miteinander in Konflikt geraten. Dies ist nicht der Fall bei routinemäßigen Alltagsentscheidungen, die zwar auch mit Werten (vorrangig mit instrumentellen) verbunden sind, da sie im Regelfall nicht bewusst werden. Routine setzt entweder Zustimmung oder Ablehnung voraus ¹⁷⁵.

Werte sind im Bewußtsein des Individuums miteinander verknüpft und komplex organisiert. Somit läßt sich schwerlich darnach fragen, welcher einzelne Wert in welchem Umfang eine Beurteilung, Entscheidung oder Handlung beeinflusst. Auch kann nicht davon ausgegangen werden, daß Werte ohne weiteres zu verändern sind oder sich manipulieren lassen. Das Gegenteil ist der Fall. Werte sind als zentrale Bestandteile des soziomoralischen Bewußtseins des Individuums gegen solche Versuche geschützt. Werte werden durch Lernen und Erfahrung im Verlauf eines lebenslangen Sozialisationsprozesses in das soziomoralische Bewußtsein eines Individuums integriert und nicht kurzfristig durch pädagogische Maßnahmen vermittelt. Ob einzelne Werte überhaupt übernommen werden, hängt sowohl von den umweltbedingten, wie auch von den persönlichkeitspezifischen Gegebenheiten der Sozialisation ab ¹⁷⁶.

Im vorliegenden Zusammenhang ist es wichtig, darauf hinzuweisen, daß eventuell gewünschte Veränderungen in

¹⁷⁵ Vgl. Kohr, Öffentliche Meinung Wertewandel und Sicherheit, München 1991, S. 4.

¹⁷⁶ Vgl. ebd.

Bezug auf Einstellungen von Personen oder Personengruppen zu sicherheitspolitischen Fragestellungen, oder aber zum Militär, nicht lediglich durch Maßnahmen, wie sie etwa aus der Werbepsychologie bekannt sind, dauerhaft zu erzielen sind¹⁷⁷. Durch intensive Öffentlichkeitsarbeit bzw. Werbung sind zwar Zu- oder Abnahme von Akzeptanzen zu bestimmten Themen feststellbar. Diese beziehen sich aber in der Regel lediglich auf oberflächliche Veränderungen der Meinungen, nicht auf Veränderungen des soziomoralischen Bewußtseins (Einstellungen, Orientierungen, Werte). Eine Veränderung ist nämlich nur dann relevant, wenn sie sich nicht nur gewissermaßen auf der Oberfläche als Meinungsänderung manifestiert, sondern wenn sie auch konsistent mit zentralen Einstellungen und Werten verbunden ist... Scheinbare Inkonsistenzen, rasche Meinungsänderungen gerade im Bereich Sicherheitspolitik und Militär lassen sich oft einfach damit erklären, daß der Bereich für die Befragten nicht zentral ist und deshalb die Antwortreaktionen im Sinne von Beliebigkeit zufällig ausfallen.¹⁷⁸

Wertpluralismus gilt als Charakteristikum freiheitlicher Gesellschaften. Unterschiedliche Gruppen und Organisationen berufen sich auf für sie verbindliche Werte, die von denen anderer erheblich abweichen können. Es liegt auf der Hand, Werte zu definieren, welche die Zustimmung einer breiten Mehrheit finden; man spricht von Grundwerten oder zentralen Werten. Solche als allgemeine Bezugswerte anerkannten Werte haben Bedeutung für den Zusammenhalt und die Kontinuität einer Gesellschaft. Nur darauf aufbauend können andere Werte entwickelt werden, die dann wiederum durch Tradition, Sozialisation und auch Erziehung weitervermittelt werden¹⁷⁹.

¹⁷⁷ Vgl. Kohr/Lippert, Funktionswandel in acht Thesen. Streitkräfte Gesellschaft - Öffentlichkeitsarbeit, in: Information für die Truppe, H. 12, 1990, S. 66 ff.

¹⁷⁸ Kohr, Öffentliche Meinung, S. 5.

¹⁷⁹ Raes, Die Säkularisierung, in: Kerber (Hrsg.), Säkularisierung und Wertewandel, München 1986, S. 27.

In pluralistischen Gesellschaften, wie sie die Bundesrepublik Deutschland darstellt, ergibt sich die Schwierigkeit, daß diese weder über ein verbindliches, in sich geschlossenes Wertesystem noch über eine unbestrittene Wertehierarchie verfügen. Statt dessen sind diese Gesellschaften durch Wertestrukturen gekennzeichnet, die häufig in direkter Konkurrenz zueinander stehen¹⁸⁰. Die sich daraus ergebenden unterschiedlichen Vorstellungen und Orientierungen beeinflussen ihrerseits einen gesellschaftlichen Wertewandel, auf den noch näher einzugehen sein wird.

Für freiheitliche Demokratien können also weder absolute Werte noch ein allgemein verbindlicher Wertekosmos festgeschrieben werden, sondern im pluralistischen Miteinander koexistierender heterogener Teilkulturen und Werteprovinzen kann kein propagiertes Wertesystem für sich allein beanspruchen, Sinnfragen und Fragen nach Moral und des richtigen Tuns gesamtgesellschaftlich verbindlich und mit Aussicht auf Akzeptanz zu beantworten.¹⁸¹

3.1.2. Faktoren des Wertewandels

Der Wertewandel ist ein gesamtgesellschaftliches Phänomen und wesentliches Merkmal des Übergangs zur postindustriellen Gesellschaft. Diesen Wandel erlebte die Bundesrepublik Deutschland seit Ende der 60er Jahre in erheblichem Umfang, seit Mitte der 70er eher Jahre gebremst¹⁸².

Der Wertewandel führte weniger zum Fallenlassen alter bei gleichzeitigem Auftauchen neuer Werte als vielmehr zu einer Umbewertung vorhandener Wertvorstellungen. Durch den Wertewandel änderten sich also nicht die Werte an sich (Fleiß,

¹⁸⁰ Bambach, Politischer und gesellschaftlicher Wandel in Europa: Wird das Militär überflüssig?, in: Karl/Nielebock, (Hrsg.), Die Zukunft des Militärs in Industriegesellschaften, Baden-Baden 1991, S. 40.

¹⁸¹ Wiesendahl, Demokratischer Wertewandel und militärische Subkultur, in: Schulz (Hrsg.), Streikkräfte im gesellschaftlichen Wandel, Bonn 1980, S. 97.

¹⁸² Vgl. Rosenstiel, Kann eine wertorientierte Personalpolitik eine Antwort auf den Wertewandel der Gesellschaft sein?, in: Marr (Hrsg.), Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur. Herausforderungen für das Personalmanagement de 90er Jahre, Berlin 1989, 45ff.

Pünktlichkeit, Selbstbeherrschung etc. wurden nicht plötzlich Unwerte), sondern die Rangfolge der Werte änderte sich. Diese Um- und Neubewertung relevanter Wertvorstellungen geschah nicht plötzlich und einheitlich, sondern uneinheitlich und dauert noch heute an. ¹⁸³ Dieser Wertewandel vollzieht sich schrittweise und oft unmerklich und ist im wesentlichen wohlstands- und bildungsbedingt. Darüber hinaus ist der generationsbedingte Wandel hinzuzurechnen.

Der Wertewandel erfaßt nicht alle in der Gesellschaft koexistierenden Wert- und Orientierungssysteme. Nicht zu unterschätzen sind wandlungsresistente Trägheitskräfte traditioneller Wertkomplexe und Weltanschauungen. Im Kräftemessen von beharrenden und progressiven Tendenzen werden auf jeden Fall Wertorientierungsdifferenzen und -konflikte zwischen subkulturell segmentierten Bevölkerungsgruppen wachsen. Zudem können individuelle und kollektive Orientierungskrisen nicht ausgeschlossen werden. ¹⁸⁴

Welche Veränderungen sind feststellbar? - Die Forschungen zum Wertewandel, die dann zum Gegenstand soziologischer Auseinandersetzungen wurden, hat wesentlich Inglehart initiiert. In seinen Untersuchungen zum Wertewandel stellte er fest, daß das gesellschaftliche Streben nach wirtschaftlicher und physischer Sicherheit der Nachkriegszeit zu einer Verschiebung von materialistischen zu postmaterialistischen Wertvorstellungen geführt hat. Nicht mehr das rein materielle Wohlergehen stehe unbedingt im Vordergrund, sondern gleichzeitig werde die Steigerung der Lebensqualität angestrebt ¹⁸⁵. Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß sich Lebensqualität sehr unterschiedlich darstellen kann.

¹⁸³ Bultschnieder, Aufbruch im Umbruch. Erfolg und Attraktivität der Streitkräfte als Grundlage wirksamer Nachwuchsgewinnung, Bonn 1993, S. 116.

¹⁸⁴ Wiesendahl, Demokratischer Wertewandel, S. 103.

¹⁸⁵ Vgl. Inglehart, Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt, Frankfurt/New York 1989, S. 130 u. 136. - Ingleharts Theorie ist nicht unwidersprochen geblieben;

vgl. Beck, Risikogesellschaft. Auf dem Weg in die Moderne, Frankfurt/M. 1986: Er sieht Wertewandel als Teil der Individualisierung an.

Vgl. Schulz, Die Erlebnisgesellschaft. Kurzsoziologie der Gegenwart, Frankfurt/M./New York 1993: Er entwickelt die Theorie, daß sich Sozialstrukturen nach Erlebnismilieus (eins davon ist das postmaterialistische Milieu) aufbauen.

Der Veränderungsprozeß wird durch neue Erziehungsleitbilder forciert. Ein Bedeutungsverlust von Konformitäts- und Pflichtwerten wie Gehorsam, Fleiß und Ordnung ist festzustellen. Zugleich rücken Werte wie Beteiligung, Kreativität, menschliche Zuwendung, Selbstverwirklichung, Selbstverantwortung, Offenheit in den Mittelpunkt ¹⁸⁶. Mit dieser Entwicklung geht ein Vertrauensverlust gegenüber traditionellen Autoritäten und Großorganisationen einher. Damit untergräbt der Wertewandel kontinuierlich und weitgehend unbemerkt die Stabilität und Legitimität jener gesellschaftlichen Institutionen, deren Strukturen auf obrigkeitlichen Wertordnungen basieren ¹⁸⁷.

Wissenschafts- und Fortschrittsgläubigkeit lassen nach ¹⁸⁸. Statt dessen wird die Forderung eines harmonischen Gleichgewichts mit der Natur gesinnungsethisch begründet. Auch die Überlegungen im Zusammenhang mit der Berufswahl haben sich verändert. Zielvorstellungen wie Gehalt, Karriere und soziale Absicherung sind zwar nach wie vor von Bedeutung, stehen aber zunehmend solchen Kriterien, wie Gestaltungsfreiheit, interessante Tätigkeit, Identifikation mit der Aufgabe und Vereinbarkeit mit persönlichen Interessen, gegenüber. Gerade die letztere Kategorie spielt eine wichtige Rolle bezüglich Motivation, Engagement und Zufriedenheit ¹⁸⁹.

Der so skizzierte Wertewandel bewirkt langfristig einen Bedeutungsverlust der 'großen Politik' mit ihren abstrakten Werthaltungen und ihrem platonischen Werthimmel. An Stellenwert im Wertorientierungssystem gewinnt der überschaubare, persönliche Betroffenheit auslösende und am ehesten noch wirksam beeinflussbare Nahbereich. Hierauf, auf dem Bereich persönlicher Betroffenheit und nicht abstrakter

¹⁸⁶ Vgl. Kursbuch Innere Führung 2000, S.32.

¹⁸⁷ Wiesendahl, Demokratischer Wertewandel, S. 104.

¹⁸⁸ Bambach, Politischer und gesellschaftlicher Wertewandel, S. 43.

¹⁸⁹ Reeb/Többicke, Innere Führung von A-Z, S. 209.

Wertverbundenheit, konzentriert sich eine neue Sensibilität, die nicht an Werte glauben, sondern die sich im Zwischenmenschlichen erfahren und ganz konkret erleben will.¹⁹⁰

Für etablierte Herrschaftssysteme hat der postindustrielle Wertewandel zur Folge, daß ihrer Steuerungsmöglichkeiten abnehmen. Großorganisationen müssen zur Kenntnis nehmen, daß die Breitschaft zur Hinnahme ihrer Vorgaben zurückgeht. Damit wird Führung zwangsläufig schwieriger, weil die Betroffenen sie nicht mehr nur an ihrer Effektivität messen, sondern in zunehmenden Maße auch daran, wie sich Basissensibilität und Teilnahmeoffenheit entwickeln können¹⁹¹.

Etablierte Herrschaftssysteme stellen den Wertewandel gern als Werteverlust dar, was aus subjektiver Sicht des Systems durchaus zutreffend sein mag. Dennoch kann der Verlust einen Wertegewinn bedeuten. Drastisch erkennbar wird das z.B. an der Krise der Autorität, so wie sie uns in langer Tradition überliefert wurde, und dem Erstarken von Mitverantwortung, wo Autorität verlorengegangen ist. Bei näherem Hinschauen zeigt sich: Durch scharfe Kritik der Übertreibungen der Autorität ist ein neuer, gereinigter Autoritätsbegriff entstanden. Wenn heute ein Politiker Autorität fordert, kann es nur die sein, die auf der Kongruenz von Amt und persönlicher Tüchtigkeit beruht. Das Amt allein schafft für junge Demokraten heute noch keine Autorität. Leistung und persönliche Glaubwürdigkeit erzeugen neue Autorität.¹⁹²

Auch wenn die Vielzahl der aufgezeigten Faktoren die Vielschichtigkeit des Wertewandels verdeutlichen, so läßt sich doch generalisierend feststellen, daß sich Werte verändern, weil sich Menschen ändern. Bedeutsam ist, daß sich insbesondere

¹⁹⁰ Wiesendahl, Demokratischer Wertewandel, S. 104.

¹⁹¹ Vgl. ebd.

¹⁹² Pöggeler, Spiegelbild oder Schattenprofil? Bundeswehr und Werteordnung der Gesellschaft, in: Information für die Truppe, Beiheft 3, 1989, S. 28.

die Einstellungen zum Wert Arbeit verändert haben; ein Umstand, der für diese Untersuchung wichtig ist.

3.1.3. Wertewandel als Handlungsdeterminante von Führung

Führung besteht zum Teil aus der Interaktion von Vorgesetzten und Untergebenen. Das bedeutet, daß Führer und Geführte ihre Wertvorstellungen in den Interaktionsprozeß und damit in die Organisation einbringen. Wertewandel wirkt sich somit auf beide Seiten aus. Die Wertvorstellungen der Vorgesetzten und ihr daraus abgeleitetes Agieren löst beim Mitarbeiter positive oder negative Reaktionen aus. Die Mitarbeiter nehmen das Handeln des Vorgesetzten vor ihrem Wertehintergrund wahr, so daß auch ihre Einstellungen von Bedeutung für den Interaktionsprozeß sind.

Da Führung von allen Vorgesetzten fordert, daß sie ihre Mitarbeiter zu einem bestimmten Handeln veranlassen, ist es wichtig, die Wertvorstellungen der Mitarbeiter zu kennen. Ein hohes Leistungsniveau zu erzielen, hängt nicht zuletzt davon ab, daß Menschen durch starke, einfache - ja schöne Wertvorstellungen motiviert werden. ¹⁹³ Der Vorgesetzte muß demzufolge Wertvorstellungen vermitteln, die seine Mitarbeiter akzeptieren können.

Wertewandel hat Auswirkungen auf Führung. Es muß daher eine Führungsaufgabe sein, auf Wertewandel zu reagieren. Organisationen, deren Führungskonzeptionen die aufgezeigten Aspekte berücksichtigen, sind dabei sicher im Vorteil.

Zu fragen ist auch, ob eine Organisation auf Entstehung und Veränderung von Werten direkt einwirken darf oder sogar soll, oder ob sie nur auf den Wandel reagieren darf. Deutlich ist, daß Personalführung ein verändertes Mitarbeiterverhalten berücksichtigen muß. Wertewandel hat nicht nur Auswirkungen

¹⁹³ Peters/Waterman, Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg 1984. S. 62.

auf das Individuum, sondern durch dieses auf das ganze gesellschaftliche Umfeld; also auch auf die jeweilige Organisation. Es liegt auf der Hand, daß Unternehmen ein Interesse an Einflußnahme auf derartige Prozesse haben.

3.2. Einfluß des Wertewandels auf die Streitkräfte

Welche Auswirkungen hat nun dieser gesellschaftlicher Wertewandel auf die Bundeswehr, insbesondere auf die Innere Führung, welche die Streitkräfte und den Soldaten an wertorientiertes Handeln bindet?

Diese Auswirkungen werden im folgenden dargestellt.

3.2.1. Akzeptanz der Bundeswehr in der Gesellschaft

Zweifellos stellt die Bundeswehr ein beachtliches gesellschaftliches Teilsystem dar. Allein die Tatsache, daß alle zwei Monate eine große Anzahl von Wehrpflichtigen neu zu integrieren ist und eine ebenso große Zahl wieder in das Zivilleben entlassen wird, verdeutlicht, daß eine so strukturierte Organisation vom gesellschaftlichen Wertewandel erheblich betroffen ist.

Daß dies auch durch die Bundeswehr registriert ist, läßt sich bspw. durch eine Rede des Generalinspektors im Jahr 1993 belegen; nachdem er zunächst auf die neuen Herausforderungen an die Bundeswehr eingegangen war, führt er aus: Die Darstellung wäre unvollständig, wenn wir... eigentlich als Grundvoraussetzung nicht auch von der Wahrnehmung und Akzeptanz des neuen Auftrages in unserer Gesellschaft sprechen würden. Glaubt man den Meinungsumfragen, dann könnte man fast fragen, warum dazu ein Wort verlieren, denn die allgemeine Zustimmung zur Bundeswehr ist konstant hoch. Doch das Bild ändert sich schlagartig, kommt persönliche Betroffenheit ins Spiel. Die Zustimmung zur Allgemeinen Wehrpflicht ist auf 29 Prozent gesunken und für Kampfeinsätze

der Bundeswehr außerhalb der engeren Landesverteidigung sprechen sich zwar zunehmend mehr Bürger aus, aber gegenwärtig sind es eben nur 48 Prozent. Mir scheint daher, wir haben es mit einem gesamtgesellschaftlichen Phänomen zu tun, von dem die Bundeswehr allerdings ganz besonders betroffen ist. Worum es nämlich im Kern geht, ist die Bereitschaft der Bürger unseres Landes, für etwas einzutreten, für den Schutz des Landes auch Pflichten zu übernehmen und zur Abwehr von Gefahren auch Risiken zu ertragen und notfalls auch Opfer zu bringen. ¹⁹⁴

Auch wenn diese Feststellung nur ein Beispiel für Veränderungen ist, die die Streitkräfte betreffen, so doch ein bemerkenswertes. Die allgemein positive Einstellung zur Bundeswehr ist in Frage zu stellen, wenn keine Bereitschaft vorhanden ist, dafür einen persönlichen Beitrag zu leisten. So mag die über viele Jahre hinweg konstant hohe Zustimmungsrates zu den Streitkräften auf ein hohes Maß an Sicherheitsbedürfnis der Bürger zurückzuführen sein: Gesucht ist möglichst viel Sicherheit bei möglichst geringen persönlichen Kosten. Streitkräfte haben für viele Bürger nur mehr eine vordergründige instrumentelle Bedeutung. ¹⁹⁵

Für die Bundeswehr ist es schwer geworden gleichzeitig die Armee eines Staates und die einer Gesellschaft zu sein; nämlich sich sowohl in den Dienst der staatlichen Politik zu stellen, als auch den Sicherheitsbedürfnissen und -vorstellungen in der Gesellschaft entsprechen zu müssen. Das Verhältnis zwischen der von den Bürgern wahrgenommenen Bedrohung und ihren Erwartungen einer wirkungsvollen Abhilfe einerseits, und der notwendigerweise am Tagesgeschehen orientierten staatlichen Politik andererseits, ist im Regelfall spannungsreich. ¹⁹⁶ Dies läßt sich an folgendem Beispiel illustrieren: Dem Bürger, der

¹⁹⁴ Naumann, Der neue Auftrag der Bundeswehr. Auftragsbeschreibung und Auftragsauswertung, in: IAP-Dienst Sicherheitspolitik, Nr. 14/15, 19.08.1993, S. 12.

¹⁹⁵ Lippert, Bundeswehr im Wertespargat, in: Truppenpraxis, H. 2, 1992, S. 210.

¹⁹⁶ Lippert, Ist die Bundeswehr sozialverträglich? Die Streitkräfte im Integrationsdilemma, in: Information für die Truppe, Beiheft 2 1992, S. 32.

sich vor allem durch ökologische Risiken wie Waldsterben oder Industrieabfälle bedroht sieht, wird die Erweiterung des Auftrages der Bundeswehr um eine Umwelt- und Naturschutzkomponente lieber sein, als ein der Politik möglicherweise opportun oder notwendig erscheinender militärischer Einsatz im Rahmen von Aktionen der internationalen Friedenssicherung und Konfliktbeseitigung.¹⁹⁷

Diese Entwicklung betrifft den einzelnen Soldaten einer so weitgehend gesellschaftlich integrierten Armee wie der Bundeswehr¹⁹⁸ ganz besonders, zumal er sich selbst als Ergebnis eines gesellschaftlichen Sozialisationsprozesses darstellt¹⁹⁹.

3.2.2. Militärische Eigentümlichkeiten

Darüber hinaus werden die Probleme des Soldaten dadurch verschärft, daß trotz der Einbindung der Streitkräfte in die Gesellschaft sich im Militär gewisse Eigentümlichkeiten erhalten, die in klarem Gegensatz zum zivilen Bereich stehen.

Das Militär weist ein besonders hohes Maß an Restriktivität auf und hat eine spezifische Kultur mit eigenen Symbolen sowie einem ausgeprägten und abgegrenzten Innenleben entfaltet.²⁰⁰

Wenn das Militär so strukturiert ist, daß es in stärkerem Maße als andere Organisationen typische Lebensweisen, Mentalitäten und Persönlichkeiten entstehen läßt, so ist der Soldat einem doppelten Deutungsbedarf ausgesetzt. Als Mitglied einer Gesellschaft muß er sich mit der dargebotenen Wertpluralität befassen und zurechtfinden. Darüber hinaus muß er sich auch mit dem Spannungsverhältnis von zivilen und

¹⁹⁷ Ebd.

¹⁹⁸ Seifert, Soldatische Subjektivität, gesellschaftlicher Wandel und Führungsanforderungen. Plädoyer für eine Subjektperspektive in der Militärsoziologie, München 1992, S. 17.

¹⁹⁹ Vgl. ebd.

²⁰⁰ Vogt, Vorwort, in: Vogt (Hrsg.), Militär als Lebenswelt. Streitkräfte im Wandel der Gesellschaft, Opladen 1988, S. 5.

militärischen Werten auseinandersetzen. D.h., er muß in dieser Zwiespältigkeit seine persönlichen Lösungen finden ²⁰¹.

Wie noch darzustellen sein wird, geht Innere Führung davon aus, daß der einzelne Soldaten zugleich als Staatsbürger Teil der Gesellschaft ist; insofern wird er sich zwangsläufig mit dem ihn umgebenden politischen und gesellschaftlichen Wertesystem arrangieren, ja sogar identifizieren müssen. Die dabei auftretenden Probleme liegen in der Kluft zwischen zivilen und militärischen Anforderungen an des Individuum und zivilen und militärischen Werten . ²⁰² Bächler bringt dies auf den Punkt: Im zivilen Bereich wird zunehmend die individuelle Freiheit vor die kollektive gesetzt, im Militär wird die umgekehrte Reihenfolge verlangt, diskurshafte stehen gewaltsamen Mustern der Konfliktaustragung gegenüber, Zerstören und Töten sind gesellschaftliche Tabus, im Militär gehören sie zur soldatischen Tugend usw. ²⁰³

Gegenüber der Grundsätzlichkeit dieser Aussage ist allerdings anzumerken, daß der veränderte Auftrag der Bundeswehr, also beispielsweise die Teilnahme an Friedensmissionen der Vereinten Nationen, gerade auch den diskurshaft handelnden Soldaten fordert, der friedlichen Konfliktlösungen verpflichtet ist. So können Veränderungen der Rahmenbedingungen, wie sie nun vorliegen, zu einer Relativierung der genannten Gegensätze führen.

Dennoch wird auf militärische Eigentümlichkeiten, wie z.B. das Prinzip von Befehl und Gehorsam, trotz des Wandels und der daraus resultierenden Gegensätze für den Soldaten nicht verzichtet. Gründe wie schnellstmögliche Reaktionen in wechselnden (Gefechts-) Situationen sprechen dafür. Somit ist die Anpassungsmöglichkeit der Streitkräfte an den

²⁰¹ Vgl. Seifert, Soldatische Subjektivität, S. 18.

Vgl. auch Wiesendahl, Demokratischer Wertewandel, S. 104.

²⁰² Seifert, Soldatische Subjektivität, S. 18.

²⁰³ Bächler, Militärische Norm und gesellschaftlicher Wertewandel in Industriegesellschaften, in: Karl/Nielebock (Hrsg.), Die Zukunft des Militärs in Industriegesellschaften, Baden-Baden 1991, S. 218.

gesellschaftlichen Wandel und die Lebensordnung der postindustriellen Gesellschaft begrenzt. Damit besteht aber die Gefahr, daß sich die Bundeswehr weiter von der Gesellschaft entfernt, bzw. die Gesellschaft sich von der Bundeswehr entfernt²⁰⁴. Dies kann weder von der Gesellschaft noch im Sinne der Inneren Führung von der Bundeswehr gewünscht sein. Es stellt sich also die Frage, was eine solche Entwicklung verhindern kann.

Letztlich muß es sich um Anpassungsprozesse handeln. Will man die Werteordnung der Streitkräfte den zivilen Bereichen angleichen, muß davon ausgegangen werden, daß die militärischen Eigentümlichkeiten verloren gehen. Damit löst sich zwar das Spannungsfeld auf, in dem sich der Soldat befindet. Doch was sind derart zivilisierte Streitkräfte für die Gesellschaft wert? Sind sie noch in der Lage, dem Sicherheitsbedürfnis in der Gesellschaft gerecht zu werden? Insofern ist Anpassung denkbar einerseits als Festhalten an traditionellen militärischen Werten, die unverzichtbar erscheinen, andererseits in der Übernahme ziviler Werte, soweit die Substanz der Streitkräfte nicht gefährdet wird; allerdings eine äußerst schwierige Gratwanderung!²⁰⁵

Wenn die Bundeswehr genötigt ist, auf veränderte gesellschaftliche Werte zu reagieren, stellt sich die Reaktion in erster Linie als Aufgabe der Inneren Führung dar. In ihrem Sinne müssen Mechanismen entwickelt und bereitgestellt werden, damit die Gratwanderung erfolgreich verlaufen kann.

Aufgrund der gewaltigen strukturellen Veränderungsprozesse scheint die Bundeswehr allerdings gegenwärtig so stark mit sich selbst beschäftigt zu sein, daß gesellschaftliche Veränderungen nicht hinreichend zur Kenntnis genommen und demzufolge auch nicht analysiert werden, so daß keine Problemlösungen bereitstehen. Dies wird auch in der Praxis festgestellt. Jüngere Soldaten aller Dienstgrade denken in

²⁰⁴ Vgl. Lippert, Ist die Bundeswehr sozialverträglich, S. 33.

²⁰⁵ Vgl. ebd., S. 33 ff.

veränderten Wertekategorien und orientieren ihr Handeln daran. Sie bringen zivile Vorstellungen in die Bundeswehr und geraten damit in Gegensatz zu ihren Vorgesetzten. Unterschiede werden immer wieder deutlich im Hinblick auf Bewertung von Dienstzeit, Mobilität, Leistung, Mitsprache und Dienstklima. Doch aufgrund der hierarchischen Gliederung haben die daraus resultierenden Konflikte keine Chance, ausgetragen und aufgearbeitet zu werden. Die Bundeswehr scheint zur Zeit nicht willens oder in der Lage zu sein, Untersuchungsergebnisse zu liefern, die Erkenntnisse über den Umfang veränderter Einstellungen im jüngeren Offizier- und Unteroffizierkorps aufzeigen könnten. Ebenso unklar ist das Bild über traditionalistische Gegenbewegungen, wie die Forderung nach mehr Erziehung sowie Pflege überkommener soldatischer Tugenden.²⁰⁶

3.2.3. Organisationssoziologische Aspekte

Aufschlußreich sind an dieser Stelle organisationssoziologische Aspekte. Gerade die neuen Herausforderungen an die Bundeswehr, die sich aus der Erweiterung des Auftrags ergeben, haben dazu beigetragen, innerhalb der Gesellschaft die Angehörigen der Streitkräfte als extern gesteuerte Wesen zu betrachten. D.h., die Organisation ist dazu da, bestimmte, an anderen Orten gesetzte Zwecke zu erreichen (z.B. Primat der Politik)²⁰⁷; der einzelne Soldat als Individuum gerät in den Hintergrund. Nach Wiesendahl werden die Streitkräfte zweckrational beurteilt.²⁰⁸

Doch diese Einschätzung, nach der den Streitkräften eine Zweck-Mittel-Rationalität unterstellt wird, greift zu kurz. Türk folgend sind Organisationen nicht nur durch Rationalität charakterisiert. Sie sind als Handlungskontexte mit eigenen

²⁰⁶ Kursbuch Innere Führung 2000, S. 33.

²⁰⁷ Seifert, Soldatische Subjektivität, S. 26.

²⁰⁸ Wiesendahl, Legitimations- und Legitimitätsaspekte des Militärischen in der Demokratie, in: Vogt (Hrsg.), Sicherheitspolitik und Streitkräfte in der Legitimationskrise, Baden-Baden 1983, S. 152.

spezifischen Kulturen und Subkulturen zu betrachten. Sie haben kollektiv geteilte, aus dem Organisationszusammenhang entstehende Deutungsmuster. Darüber hinaus verändern sich Organisationen ständig durch das Lernen der Organisationsmitglieder. Und schließlich stellen Organisationen widerspruchsvolle konfliktäre politische Ökonomien dar, in denen um Kontrolle über Ressourcen zum Aufbau materieller, kultureller und sozialer Kapitalien gerungen wird. Deshalb kann das Handeln in Organisationen nicht ohne weiteres aus dem eigentlichen Organisationszweck abgeleitet werden ²⁰⁹.

Auch für die Bundeswehr läßt sich feststellen, daß die Deutungs- und Interpretationsleistungen der Soldaten in Bezug auf Fragen der Sicherheits- und Militärpolitik in der Gesellschaft eine große Bedeutung haben, die noch wächst, wenn Zweifel am Zweck der Organisation Bundeswehr bestehen und sich möglicherweise verstärken.

Aufgrund dieser besonderen Situation der Organisation Bundeswehr, die im Gegensatz zu anderen Organisationen über keine klar definierte Funktion verfügt und gesellschaftlichen Angriffen ausgesetzt ist, kann davon ausgegangen werden, daß in den letzten Jahren zunehmend Druck entstand, subjektiv mit den Problemen umzugehen. Vor dem Hintergrund der oben formulierten Prämissen kann vermutet werden, daß derzeit in der Bundeswehr außerordentlich bedeutsame organisationsinterne Prozesse veranschlagt werden müssen, die auch Auswirkungen auf die weitere Entwicklung der Organisation haben werden. Diese Prozesse sind für die Organisationsmitglieder zwingend notwendig und haben das Ziel der Bewältigung neuartiger Situationen. Sie beziehen sich im Fall der Bundeswehr unter derzeitigen Bedingungen sowohl auf die Zwecksetzung der Organisation als auch auf organisationsinterne Veränderungen und Neudefinitionen. ²¹⁰

²⁰⁹ Vgl. Türk, Von der Personalführung zu politischer Arena ? Überlegungen angesichts neuer Entwicklungen in der Organisationsforschung, in: Wiendieck/Wiswede (Hrsg.), Führung im Wandel, Stuttgart 1990, S. 58ff.

²¹⁰ Seifert, Soldatische Subjektivität, S. 28.

3.2.4. Führung und Wertewandel

Wertewandel mit dem besonderem Aspekt der Individualisierung hat auch die Führungsforschung beschäftigt. Neuberger hat herausgestellt, daß die herkömmliche Führungstheorie, die Führung an der Führerperson festmache, obsolet ist. Er spricht von einer Prozeßtheorie, die die Subjekte der Führung in den Mittelpunkt stellt ²¹¹. Damit gewinnen die Geführten an Bedeutung. Werden in einer Organisation geforderte bzw. gewünschte Führungseigenschaften ermittelt und wird nicht gleichzeitig danach gefragt, welche Personen zu führen sind, welche Aufgaben sie zu erfüllen haben und in welchem Kontext dies geschehen soll, so bleiben entscheidende Aspekte unberücksichtigt ²¹².

Nach Wiswede sind bei Führung folgende Elemente von Bedeutung:

Der Führer selbst mit seinen Erfahrungen und Motiven, dann die Geführten mit ihren Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnissen, ferner die Struktur der Gruppe als differenziertes und integriertes System von Rollenbeziehungen und gemeinsamen Normen und schließlich die besondere Situation, in der sich die Gruppe befindet, ihre Aufgaben und die Rahmenbedingungen ²¹³.

Wenn die wesentliche Leistung heutiger Führer - und dies gilt besonders für militärische Führer - in der Integration von Mensch und Aufgabe besteht, sind Qualifikationen wie Kommunikationsfähigkeit, Wahrnehmungsfähigkeit und Urteilsfähigkeit von zentraler Bedeutung. Ebenso wichtig ist, die Perspektive des Geführten übernehmen zu können.

²¹¹ Neuberger, O.: Führen und geführt werden, Stuttgart 1990, S.128.

²¹² Vgl. Rosenstiel/Stengel, Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen, Bern/Stuttgart 1987, S. 13.

²¹³ Vgl. Wiswede, Führungsforschung im Wandel, in: Wiendieck/Wiswede (Hrsg.), Führung im Wandel, Stuttgart 1990, S. 23f.

Erfordernisse wie Kommunikation und Kooperation zwingen zur Schaffung von entsprechenden Organisationsstrukturen. Gerade dies stößt im militärischen Bereich auf viel stärkeren Widerstand als in zivilen Organisationen. Auch wenn in der Bundeswehr seit Jahrzehnten von Delegation von Führungsverantwortung, also Auftragstaktik ²¹⁴ geredet wird, muß immer wieder festgestellt werden, daß von einer konsequenten Umsetzung keine Rede sein kann. Langzeituntersuchungen, wie die Befragung ausscheidender Soldaten des Streitkräfteamtes der Bundeswehr ²¹⁵, verdeutlichen, daß gerade von Wehrpflichtigen die Übertragung von Verantwortung, bislang erfolglos, eingefordert wird.

3.2.5. Folgerungen für die Bundeswehr

Die Defizite sind bekannt. Will man aber Untergebenen Verantwortung übertragen und entsprechend Handlungsfreiheit zubilligen, und will man ein offenes Kommunikationsklima zulassen, kann bei militärischen Führern die Sorge, oft sogar die Angst entstehen, daß die Aufrechterhaltung der militärischen Disziplin und dadurch die Funktionsfähigkeit der Organisation nicht mehr gewährleistet sind. Demzufolge weicht militärische Führung in der Bundeswehr, die sich ja eigentlich der Auftragstaktik verschrieben hat, auf hierarchische Ordnungsprinzipien aus.

Aber auch militärische Vorgesetzte die sich auf ihre hierarchisch vorgegebene Führungsposition zurückziehen, sind heute mehr denn je gefordert, ihre Untergebenen mit Sinnangeboten sowohl hinsichtlich des Sinnes, des Zweckes und der Legitimation der Organisation zu versorgen, als auch den Sinn des Dienstplanes, der täglichen Dienstverrichtungen zu verdeutlichen. Dabei müssen sie, um sich verständlich zu

²¹⁴ Vgl. Art. "Auftragstaktik", in: Brockhaus-Enzyklopädie Bd. 2, 19.Aufl., Mannheim 1987, S. 314. "Auftragstaktik: militärische Führungstechnik, die dem Untergebenen größtmöglichen Ermessensspielraum in der Erfüllung seines Auftrages läßt; besonders in den deutschen Streitkräften entwickelt und angewendet; steht im Gegensatz zur Befehlstaktik."

²¹⁵ BAS (Befragung ausscheidender Soldaten), Bericht 1992/93 o.O. 1994.

machen, das gesellschaftliche Umfeld mit seinen spezifischen Werthaltungen in Betracht ziehen ²¹⁶, um sich allen Beteiligten verständlich zu machen.

Bedeutsam ist auch der Zusammenhang von Führung bzw. Führungsstil und Attraktivität als Arbeitgeber. Soll die Bundeswehr als Wehrpflichtarmee Bestand haben, wird sie auf Attraktivitätssteigerung bedacht sein müssen. Heute muß zur Kenntnis genommen werden, daß im langjährigen statistischen Mittel nur 50 Prozent eines Geburtsjahrganges Grundwehrdienst leisten. Entsprechend kann kaum noch von allgemeiner Wehrpflicht gesprochen werden ²¹⁷. Darüber hinaus sank die Bedeutung der Bundeswehr im Ansehen der Jugendlichen im Verlauf der letzten 10 Jahre stetig ²¹⁸. Sollte - dies wurde im Rahmen von Untersuchungen zur Einführung einer allgemeinen Dienstpflicht festgestellt - bei Einführung verschiedener Pflichtdiensten Wahlfreiheit bezüglich der Dienstart bestehen, würden sich nur 8 Prozent der Männer und 1 Prozent der Frauen für den Wehrdienst entscheiden ²¹⁹.

Die in Bezug auf die Wehrpflicht aufgezeigten Phänomene sind durchaus auf den Bereich der Freiwilligengewinnung übertragbar. Als Beispiel sei genannt, daß 1991 der Bedarf an Unteroffizieren ohne Portepée nur zu etwa 60 Prozent gedeckt werden konnte ²²⁰, was bedeutet, daß praktisch jeder Bewerber genommen wurde, um den Bedarf zu decken. Wirkungen auf die Qualität des Nachwuchses bleiben nicht aus. Der Ansatz der Arbeitsgruppe Menschenführung im Heer, die Menschenführung durch bessere Ausbildung und Begleitung der jungen Unteroffiziere zu verbessern, geht zum einen an den tatsächlichen Führungsproblemen der Streitkräfte vorbei und findet zum anderen seine Grenzen im Entwicklungspotential der Genannten. Darüber hinaus ist zu bezweifeln, daß die

²¹⁶ Seifert, Soldatische Subjektivität, S. 33.

²¹⁷ Vgl. Fröhling/Birkenbach/Günter, Allgemeine Dienstpflicht Beitrag zur Lösung eines Problems?, Zentrum Innere Führung, Koblenz 1994, S. 6.

²¹⁸ Ebd., S. 27.

²¹⁹ Junge Leute wollen sozial dienen. - Vgl. Fröhling/Birkenbach/Günter, a.a.O., S. 25.

²²⁰ Vgl. Bultschnieder, Aufbruch im Umbruch, S. 44.

Menschenführung wesentlich verbessert werden kann, wenn weder die Verfasser der entsprechenden Ausbildungsanweisungen noch die Ausbilder Grundsätze moderner Menschenführung übernehmen und weiterhin Elemente einer paternalistischen Führungskultur dominieren ²²¹.

In diesem Zusammenhang sind Aussagen der Unabhängigen Kommission für die zukünftigen Aufgaben der Bundeswehr (Jacobsen-Bericht , 1991) von Bedeutung. Die Kommission hatte u.a. Zusammenhänge betrachtet, die sich aus der Konkurrenzsituation um qualifizierten Nachwuchs der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes einerseits und der Streitkräfte andererseits ergibt. Die Bundeswehr hat aus organisatorischen und gesetzlichen Gründen einerseits Wettbewerbsvorteile, z.B. die Personalgewinnung aus dem Potential der Grundwehrdienstleistenden, andererseits auch Wettbewerbsnachteile, etwa durch die Einschränkung von Grundrechten, höhere Anforderungen an die Mobilität der Soldaten, eine zuweilen ungünstige Dienstzeitregelung, geringes Sozialprestige und eine als starr empfundene, auf Befehl und Gehorsam beruhende innere Ordnung. Die Anziehungskraft des Soldatenberufes - als Lebensberuf oder auf Zeit ausgeübt - ist bei einer wachsenden Zahl an Bewerbern davon abhängig, wie weit sich die innere Verfassung der Streitkräfte der zivilen Berufswelt annähert. Besonders junge Männer, die in ihrem bisherigen Berufsleben an marktwirtschaftliche Prinzipien und Effizienz gewohnt waren, stoßen in der Bundeswehr häufig auf Leerlauf, Unterforderung und spezifische Mängel staatlicher Verwaltungswirtschaft. Daraus ergibt sich für die Streitkräfte ein erheblicher Reformbedarf. ²²²

Der entscheidende Wettbewerbsnachteil der Bundeswehr im Kampf um hochqualifizierte und motivierte Nachwuchs-

²²¹ Ebd., S. 44f.

²²² Jacobsen-Bericht, Jacobsen/Rautenberg (Hrsg.), Bundeswehr und europäische Sicherheitsordnung. Abschlußbericht der Unabhängigen Kommission für die künftigen Aufgaben der Bundeswehr, Bonn/Berlin 1991, S. 33.

führungskräfte ist die unattraktive innere Ordnung oder innere Verfassung der Streitkräfte - das reformbedürftige innere Gefüge.²²³ Wenn vorher die Antwort offen blieb, weshalb in der Bundeswehr traditionalistische Gegenbewegungen zu erkennen sind, welche die überkommenen soldatischen Tugenden in den Vordergrund stellen, dann kann jetzt eine Antwort gegeben werden: Die Bundeswehr läuft durch ihre hierarchische, bürokratische Organisationsstruktur Gefahr, Führungsnachwuchs zu gewinnen, der von seiner Mentalität her solche Organisationsformen bevorzugt. Dies festigt die von Wiesendahl so bezeichneten militärischen Eigentümlichkeiten, d.h. bürokratische Führungsorganisation sichert ihr Fortbestehen durch negative Auslese gegenüber reformbemühten Offizieren²²⁴.

Wenn einerseits festgestellt wurde, daß der gesellschaftliche Wandel erhebliche Auswirkungen auf die Streitkräfte hat, und andererseits in den Streitkräften nur in sehr begrenztem Umfang Veränderungen zugelassen werden, dann muß gefragt werden, ob die Führungsphilosophie der Bundeswehr überhaupt in der Lage ist, Reformansätze in die Praxis umzusetzen. Herauszuarbeiten ist, ob die derzeitige Situation Mängel der Konzeption offenbart, oder aber Vorgaben mißachtet bzw. falsch interpretiert werden; wobei sich dann noch die Frage stellt, ob bewußt oder unbewußt.

3.2.6. Auswirkungen der Multinationalität

Wenn bisher die Bundeswehr im Verhältnis zur eigenen Gesellschaft beleuchtet wurde, so müssen nunmehr auch die internationalen Einflußfaktoren thematisiert werden.

Das internationale System befindet sich seit dem Auseinanderbrechen der ehemaligen Sowjetunion in einem Veränderungsprozeß, der längst nicht abgeschlossen ist. Geändert haben sich die Grundlagen der internationalen

²²³ Bultschnieder, Aufbruch im Umbruch, S. 48.

²²⁴ Vgl. Glatt, Soldat - wo geht die Reise hin? Bewußtseinsänderungen im Offizierkorps?, in: Truppenpraxis, H. 2, 1989, S. 184 ff.

Zusammenarbeit. War vorher die weltpolitische Situation durch Bipolarität gekennzeichnet und damit trotz aller Schwierigkeiten überschaubar, so stellt sie sich heute wesentlich komplexer und schwer einschätzbar dar. Regionale Sicherheitsbündnisse oder die Weltorganisationen sehen sich damit konfrontiert, Problemlösungen zu offerieren, die früher von den Großmächten erwartet wurden. So ist auch die NATO neuen Herausforderungen sowie dem Zwang zur Anpassung der Strukturen an sie ausgesetzt. Es geht nicht mehr nur um den Schutz und die Verteidigung innerhalb des Bündnisses gegen Angriffe von außen, sondern sämtliche internationalen Veränderungen - sei es auf wirtschaftlichem, sozialem, ökologischem Sektor, u.a. - erzeugen einen Bedarf an multinationaler politischer Koordination, der vom Einzelstaat so nicht mehr geleistet werden kann.

Für die Einzelstaaten wird ein wachsendes Engagement in internationalen Organisationen erforderlich. Das gilt auch für die Bundesrepublik Deutschland und hat erhebliche Auswirkungen auf die Streitkräfte. Bereits 1991 wurde diesbezüglich im Jacobsen-Bericht herausgestellt:

1. Die Bundesrepublik Deutschland muß verdeutlichen, daß deutsche Sicherheit nicht allein durch Entwicklungen in Europa, sondern auch durch solche jenseits der geographischen Grenzen und jenseits des nordatlantischen Bündnisgebietes gefährdet werden kann. Daher ist die Bündnis- und Integrationsfähigkeit der Bundesrepublik Deutschland über die NATO-Verpflichtung hinaus sicherzustellen.
2. Deutsche Streitkräfte sollen sich künftig, sofern die Bundesregierung von den Organen der Vereinten Nationen dazu aufgefordert wird, an internationalen Einsätzen im Rahmen der UN-Charta beteiligen.
3. Die Nordatlantische Allianz bleibt auf absehbare Zeit das Fundament deutscher Sicherheit. Ihre Organisation, die NATO, muß den veränderten politischen und militärischen Anforderungen angepaßt werden, die sich aus der neuen internationalen und europäischen Sicherheitslage ergeben.

4. Der Einsatz deutscher Streitkräfte ist im Grundgesetz klar geregelt. Gleichwohl sollte sich die Bundesregierung jeweils um breiten politischen Konsens bemühen.

5. Die Bundesregierung hat die organisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß deutsche Streitkräfte entsprechend den Erfordernissen

- im Rahmen der NATO,
- in künftigen europäischen Sicherheitsstrukturen,
- im Rahmen der Vereinten Nationen

eingesetzt werden können.

6. Ausbildung und Ausrüstung der für den internationalen Einsatz vorgesehenen Verbände der Bundeswehr müssen entsprechend angepaßt werden... ²²⁵

Die Empfehlungen der Kommission von 1991 sind weitgehend Realität geworden. Die Bundeswehr nimmt ihre Aufgaben innerhalb multilateraler und multinationaler Zusammenhänge wahr. Dies hat erhebliche Anpassungsleistungen verlangt; es wirkt sich verändernd auch auf das Selbstbild aus ²²⁶.

Nun ist Zusammenwirken der Bundeswehr mit den Streitkräften verbündeter Staaten kein Novum. Bei ihrer Aufstellung in den fünfziger Jahren war sie als integraler Bestandteil der Nordatlantischen Allianz konzipiert. Auch das Konzept der Inneren Führung setzte gedanklich immer die Einbettung der deutschen Streitkräfte in größere militärische Zusammenhänge voraus.

Dennoch erhielt die Bundeswehr - wie auch die Streitkräfte der verbündeten Staaten - insgesamt ihre Eigenständigkeit. Die ständige unmittelbare Zusammenarbeit fand in höheren NATO-Stäben ab Heeresgruppe aufwärts statt, ein verhältnismäßig kleiner Kreis von Generalstabs- und Stabsoffizieren erlebte sie, die Truppe selbst blieb weitgehend unberührt. Lediglich das Eingehen von sogenannten Partnerschaften zwischen deutschen

²²⁵ Jacobsen-Bericht, S. 36 f.

²²⁶ Bredow, Zukunft der Bundeswehr, S. 74.

und alliierten Verbänden, in der Regel von der Bataillonsebene an aufwärts, ermöglichte einen gewissen Kontakt.

Seit Ende des Ost-West-Konfliktes wurden neue Formen der Zusammenarbeit entwickelt. Als erster wichtiger Schritt muß die Entscheidung Deutschlands und Frankreichs betrachtet werden, eine deutsch-französische Brigade aufzustellen. Mit ihr wurde seit 1988 ein militärischer Rahmen geschaffen, in dem bis hinunter zur Einheitsebene das Personal aus Angehörigen beider Nationen zusammengestellt wurde²²⁷.

Der militärische Alltag in dieser Brigade nötigt den Beteiligten ein beträchtliches Stück Anpassungsfähigkeit an die Mentalität der jeweils anderen Nation ab. Sprache, Führungsverhalten, Eßgewohnheiten - nur drei Beispiele mit unterschiedlichem Gewicht für Verständigungsschwierigkeiten. Es ist sicherlich von Vorteil, daß man sie in einer Zeit angehen kann, in der militärische Belastungsproben für die Brigade allenfalls simuliert werden.²²⁸

Nunmehr liegen Erfahrungen aus mehr als sieben Jahren vor. Auf sie wird noch detailliert einzugehen sein, zumal Zweifel am Funktionieren eines solchen Großverbandes im Einsatz nie ganz verstummt sind. Auch wenn das sicherheitspolitische Ziel lautet, über die Schaffung multinationaler Strukturen eine noch engere Verbindung zwischen den Partnern zu erreichen, als dies bisher der Fall war, so darf nicht übersehen werden, daß eine Vielzahl von Problemen offenkundig wurden und werden, die unter dem Stichwort Integrationsprobleme subsumiert werden können.

War in der Pionierzeit eines solchen Verbandes die Tendenz erkennbar, Probleme mit dem Hinweis zu bagatellisieren, es handelt sich um Anfangsschwierigkeiten, setzt sich mehr und mehr doch die Bereitschaft durch, Probleme zu thematisieren, um so erst die Chance zu erhalten, sie zu lösen. Und gelöst

²²⁷ Vgl. Kap 2.1.1 Organisation.

²²⁸ Bredow, Zukunft der Bundeswehr, S. 79.

werden müssen sie, denn die Staaten die in multinationale Streitkräfte investieren, wollen nicht nur ein Mehr an sicherheitspolitischer Zusammenarbeit, sondern vor allen Dingen effiziente Streitkräfte, die die hohen Kosten rechtfertigen.

Für die Bundesrepublik Deutschland und besonders für die Bundeswehr bedeutet dies, daß zusätzlich zu den Problemen, die sich aus dem gesellschaftlichen Wertewandel ergeben, die Veränderungen, die aus zunehmender Multinationalität resultieren, gemeistert werden müssen.; auch aufgrund dieser Herausforderungen stellen sich Fragen an die Innere Führung.

4. Veränderte politische Rahmenbedingungen seit Ende des Ost-West-Konflikts für die Bundeswehr

Die tiefgreifenden Veränderungen in Europa, ausgelöst durch den Zusammenbruch des Sowjetimperiums und die Beendigung des Ost-West-Gegensatzes, hatten und haben erhebliche Auswirkungen auf die europäische und damit auch deutsche Sicherheitspolitik. Das bipolare System ist nicht mehr existent. Von einer neuen Weltordnung ²²⁹ kann allerdings noch keine Rede sein. Der Begriff Sicherheitspolitik ist heute umfassender als in der Vergangenheit: Militärische Sicherheitsrisiken gehen einher mit sozialen, ökologischen und kulturellen Ungleichgewichten. Daraus ergibt sich eine weit größere Vielfalt potentieller Konfliktmöglichkeiten. Zur Lösung sind, wie sich gezeigt hat, militärische Mittel nicht auszuschließen. Heute kommen Soldaten der verschiedensten Nationen nicht umhin, bspw. im Auftrag der Vereinten Nationen Verantwortung für Freiheit, Menschenwürde und das Selbstbestimmungsrecht der Menschen in verschiedenen Weltgegenden zu übernehmen. Dabei wäre es allerdings unredlich so zu tun, als wären Soldaten ausschließlich für hoch gesteckte Ziele im Einsatz. Denn aus politischen Gründen

²²⁹ Herzog, Vorwort des Bundespräsidenten zu: Hartmann/Walther (Hrsg.), Der Soldat in einer Welt im Wandel, München/Landsberg am Lech 1995, S. 13.

entscheiden Organe der Vereinten Nationen, allen voran der Sicherheitsrat, der die Hauptverantwortung für die Wahrung des Weltfriedens und der internationalen Sicherheit trägt, häufig unter vorrangiger Beachtung nationaler Interessen einzelner Mitgliedsländer.

Somit läßt ist festzustellen, daß weltweit andere, aber nicht geringere Herausforderungen bestehen, als zu Zeiten des Kalten Krieges . Hoffnungen auf die Entwicklung einer friedlichen Weltordnung hat sich nicht erfüllt. Die Konflikte in Somalia, Ruanda und dem ehemaligen Jugoslawien haben gezeigt, daß Diplomatie ohne militärische Durchsetzungskapazitäten zum Scheitern verurteilt ist.

War die Weltgemeinschaft bis zur Wiedervereinigung Deutschlands stets bereit, die besondere Situation des geteilten Deutschlands dahingehend zu akzeptieren, daß auf dessen Beteiligung an UN-Einsätzen verzichtet wurde, änderte sich dies nach 1989 grundlegend. Deutsche Beteiligung wurde nun vehement gefordert und dieser Forderung zunächst in kleinen Schritten nachgegeben. Mit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichtes vom Juli 1994 ist klargestellt, daß dafür verfassungsrechtliche Schranken nicht bestehen. Auch in der öffentlichen Diskussion konnte bezüglich der Teilnahme der Bundeswehr an out-of-area -Einsätzen eine Veränderung festgestellt werden. Heute trifft das deutsche Engagement, etwa im Rahmen des durch die Vereinten Nationen legitimierten NATO-Einsatzes im ehemaligen Jugoslawien, in der Bevölkerung auf ein hohes Maß an Zustimmung.

Auch wenn die Verteidigung Landes- und Bündnisverteidigung weiterhin oberstes Ziel deutscher Verteidigungspolitik ist, hat sich also das Aufgabenspektrum erheblich erweitert. Es geht darum, sich aktiv an der Politik von NATO, WEU, OSZE und der Vereinten Nationen zu beteiligen. Dabei sind nicht nur Streitkräftestrukturen den Erfordernissen anzupassen, sondern es ist auch notwendig, die militärische Integration zu vertiefen. Schließlich hat gerade die Bündnissolidarität der NATO-

Partner in Zeiten des Ost-West-Gesetzes maßgeblich zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland beigetragen.

Zusammenfassend läßt sich der Auftrag der Bundeswehr wie folgt beschreiben: Die Bundeswehr schützt Deutschland und seine Bürger gegen politische Erpressung und äußere Gefahr; fördert die militärische Stabilität und die Integration Europas; verteidigt Deutschland und seine Verbündeten; dient dem Weltfrieden und der internationalen Sicherheit im Einklang mit der Charta der Vereinten Nationen und hilft bei Katastrophen, rettet aus Notlagen und unterstützt humanitäre Aktionen ²³⁰.

5. Die Bundeswehr als Teil internationaler Verbände

5.1 Bisherige internationale Einbindung der Bundeswehr

Bei den Vorüberlegungen zur Aufstellung eines deutschen militärischen Kontingentes als Beitrag zur Verteidigung Westeuropas wurde davon ausgegangen, daß dieses Kontingent integraler Bestandteil einer europäischen Streitmacht sein sollte ²³¹. Auch wenn die Idee der europäischen

Verteidigungsgemeinschaft am französischen Parlament scheiterte, wurde der Gedanke durch die spätere Gründung der NATO in veränderter Form aufgegriffen; wobei es sich bei der NATO um Streitkräfte souveräner Staaten handelt, die Hoheitsgewalt über ihre Streitkräfte nicht an eine zwischenstaatliche Organisation übertragen haben. Die Bundeswehr war allerdings seit ihrer Gründung als Armee innerhalb des NATO- Bündnisses konzipiert und Teil internationaler Großverbände. So hatte sich die Bundesrepublik Deutschland verpflichtet, im Spannungsfall drei nationale Heereskorps den integrierten NATO-Kommandobehörden (CENTAG, NORTHAG) zu unterstellen.

²³⁰ Vgl. Weißbuch 1994, S. 88, 89 u. 24.

²³¹ Rautenberg/Wiggershaus, Die Himmeroder Denkschrift, S. 53.

Daneben wurden seit Anfang der 60er Jahre Formen vertiefter Multinationalität, wie das 1962 gebildete multinationale Korps LANDJUT zur Verteidigung des Abschnitts Schleswig-Holstein und Jütland, vorgehalten. Zum Schutz der Nord- und Südflanken des Bündnisgebietes war bereits 1960 ein multinationaler, konventionell bewaffneter Eingreifverband, die Allied Command Europe Mobile Force Land (AMF), auch NATO-Feuerwehr genannt, aufgestellt worden; dabei handelt es sich um einen Einsatzverband in der Größe einer Brigade, aufgestellt von acht Staaten. Als maritime Gegenstücke wurden 1967 die Ständige Seestreitmacht Atlantik (STANAVFORLANT) und 1973 die Ständige Seestreitmacht Ärmelkanal (STANAVFORCHANT) gebildet. Bei den Luftstreitkräften wurden u.a. mit der Integrierten Luftverteidigung ebenfalls von Anfang an multinationale Strukturen gebildet ²³².

Die Integration von Großverbänden in den internationalen Bereich und die Mitarbeit deutscher Bundeswehrsoldaten gehört also zur jahrzehntelangen Normalität. Dabei beschränkte sich die Zusammenarbeit auf die Stäbe. Hier hatte die NATO bis zum Jahre 1990 einen hohen Grad der Integration erreicht und in Übungen unter Beweis gestellt. Die Truppe blieb in den Einsatzgliederungen national strukturiert. Eine gewisse Ausnahme bildet die erwähnte AMF, aber auch sie ist auf Verbandsebene national zusammengesetzt und nicht im eigentlichen Sinne multinational.

Seit dem Treffen der Staats- und Regierungschefs anlässlich der Tagung des Nordatlantikrates am 5. und 6. Juli 1990 in London hat Multinationalität an Bedeutung gewonnen. Dort wurde beschlossen, daß sich das Bündnis zukünftig in zunehmendem Maße auf multinationale Korps abstützen soll, die sich aus Einheiten der verschiedenen Nationen zusammensetzen.

²³² Vgl. Das deutsche Heer - Sicherheit durch Multinationalität, Bundesministerium der Verteidigung, Bonn 05.10.1995, S. 11.

Es stellt sich natürlich die Frage, warum in einer Zeit der sicherheitspolitischen Lageentspannung, gleichzeitig im Wissen, daß durch das Zusammenwirken unterschiedlich leistungsfähiger Verbände, die sich in Ausbildung, Ausrüstung, Tradition, Sprache und vor allem auch in den Führungsphilosophien unterscheiden, so schwierige Strukturfragen angestoßen werden. Das vorrangige Motiv ist sicher, daß nach dem Wegfall der Bedrohung durch den Warschauer Pakt erhebliche Streitkräftereduzierungen nicht nur möglich, sondern auch gefordert sind, so daß sich bereits von daher die Notwendigkeit der Zusammenarbeit aufdrängt, um zukünftig in der Lage und Willen zu sein, alle militärischen Aufgabenfelder wahrzunehmen. Darüber hinaus dürfen aber auch die friedenspolitischen Aspekte nicht übersehen werden; so ist die Aufstellung multinationaler Streitkräfte sicher auch ein Beitrag zur gemeinsamen Sicherheit und zum wachsenden Verständnis der Völker, die daran beteiligt sind.

Im Verlauf der letzten Jahre ist die Entwicklung vorangeschritten. Mit Aufstellung der deutsch-französischen Brigade ab 1988 wurde ein militärischer Rahmen geschaffen, in dem bis hinunter auf Einheitsebene das Personal aus Angehörigen beider Nationen zusammengestellt wird. In der Verwaltung der Einheiten läuft fast alles zweigleisig - nach deutschen Vorschriften und nach französischem Reglement. Probleme hat das unterschiedliche Disziplinarrecht, aber auch die ungleiche Höhe von Freizeit und Wehrsold aufgeworfen.

Seit Juli 1992 haben deutsche, französische, spanische und belgische Offiziere in Straßburg daran gearbeitet, die Voraussetzungen für die Entwicklung des deutsch-französischen Armeekorps zu einem europäischen Korps zu schaffen. Dieses Korps wurde Ende 1995 als einsatzbereit gemeldet.

Damit nicht genug. Die Schaffung multinationaler Verbände hat sich seit Anfang der 90er Jahre zu einer Art Zauberformel²³³ entwickelt. Daraus folgten z.B. Entscheidungen, weitere Korps bereits in Friedenszeiten unter eine gemeinsame Führung zu stellen. 1993 beschlossen Deutschland und die Niederlande, ein gemeinsames Korps zu bilden. Im selben Jahr vereinbarten Deutsche und Amerikaner die Bildung von zwei deutsch-amerikanischen Korps, bestehend aus jeweils zwei Divisionen mit je 40.000 Soldaten. Diese Großverbände bilden einen wesentlichen Bestandteil der derzeitigen NATO-Verteidigungskräfte in Mitteleuropa. Sie funktionieren nach dem sogenannten *lead-nation-principle* : Wer das größte Truppenkontingent stellt, führt das Kommando. In der Praxis wird dem II. deutschen Korps die 1. US Panzerdivision unterstellt, das Kommando hat ein deutscher General. Umgekehrt übernimmt das V. US-Korps die Führung der 5. deutschen Panzerdivision, dieses Kommando führt ein Amerikaner. Diese Strukturen gelten nur im Spannungsfall. Im Frieden bleiben die Einheiten dem Kommando ihres eigenen Landes unterstellt.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß Truppenteile der Bundeswehr bereits viele Jahre Teil multinationaler Verbände sind, auch wenn die Zusammenarbeit zunächst im Bereich höherer Stäbe stattfand. Mit Ende der 80er Jahre trat eine rasante Entwicklung in Richtung verstärkter multinationaler Zusammenarbeit ein, Multinationalität wurde zu einer Art Zauberformel.

Was aber macht Multinationalität aus? Während unter Integration das Strukturprinzip der internationalen Stabsarbeit der NATO-Kommandobehörden zu verstehen ist, kennzeichnet der Begriff Multinationalität das Strukturmerkmal der für den militärischen Einsatz bereitgehaltenen Truppen. Dabei geht es um die Übertragung des auf höheren Planungsebenen

²³³ Hallerbach, Zauberformel der Zukunft: Multinationale NATO-Truppen, in: Europäische Sicherheit, H. 1, 1991 S. 22.

bewährten Integrationsmodells auf die militärische Durchführungsebene.

Wie bereits erwähnt, ist dies für Luftwaffe und Marine nicht neu. Für das Heer ergibt sich ein qualitativer Sprung von der Integration zur Multinationalität. Integration bezeichnete ein geregeltes Miteinander, eine Art geordnete Arbeitsteilung im Bündnis. Multinationalität in den Einsatzverbänden läuft dagegen auf die Demonstration eines einheitlichen, nationenübergreifenden Führungswillens, der nicht erst im Einsatz, sondern bereits im Friedensbetrieb zum Tragen kommt.

5.2 Herausforderung für die Zukunft - Notwendigkeit zur Aufstellung und Unterhaltung multinationaler Verbände

Eine Aussage des damaligen Heeresinspektors, General Hartmut Bagger, zum Thema Multinationalität vom Oktober 1995 verdeutlicht, wie sich derzeit die Situation darstellt.

Multinationalität ist ein bestimmendes Strukturmerkmal des Bündnisses und des Heeres von Anfang an. Die sicherheitspolitische Entwicklung seit dem Ende des Kalten Krieges, insbesondere der europäische Einigungsprozess und die tiefgreifende Reduzierung der Streitkräfte im Bündnis verlangen die Vertiefung der militärischen Integration... Mit dem Umbruch hat die Multinationalität neue Formen angenommen. Wir befinden uns hier am Anfang eines Entwicklungsprozesses. Das Heer trägt unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu einem Optimum an Multinationalität bei. Es ist an allen multinationalen Großverbänden in der Central Region beteiligt. Zur Multinationalität gibt es keine Alternative. Multinationalität muß deshalb zum Gedankengut jedes deutschen Offiziers werden... ²³⁴

Die Herausforderung liegt also erster Linie darin, eine politische Vorgabe in die Praxis umzusetzen. Multinationalität vollzieht sich im Zeichen weltweiter Kooperation. Wer für die Sicherung bzw. Wiederherstellung des Friedens Verantwortung

²³⁴ Das deutsche Heer - Sicherheit durch Multinationalität, S. 3.

übernehmen will, wird erkennen müssen, daß die Lösung der Aufgaben nur im multinationalen Zusammenwirken möglich ist. Dieser Erkenntnis trägt nicht nur die Bundesrepublik Deutschland, sondern die gesamte NATO Rechnung²³⁵.

Multinationalität ist heute als Teilziel und Instrument deutscher Sicherheitspolitik anzusehen. Oberstes Ziel deutscher Sicherheitspolitik bleibt der Schutz Deutschlands vor äußerer Gefahr und politischer Erpressung. Im Zeichen weltweiter Kooperation in allen Bereichen ist dieses Ziel nur im Rahmen einer gesamteuropäischen Sicherheitsarchitektur durchsetzbar. Diesem Ziel sind folgende Zwischenziele zugeordnet:

- Wahrung und Ausbau der Nordatlantischen Allianz mit der Weltmacht USA;
- Integration der europäischen Demokratien in die Europäische Union;
- Heranführung der östlichen Nachbarstaaten Deutschlands an westliche Strukturen;
- Gestaltung einer neuen, auf Ausgleich und Partnerschaft bedachten und alle Staaten Europas umfassenden kooperativen Sicherheitsordnung im Rahmen der OSZE;
- weltweite Achtung des Völkerrechts und der Menschenrechte sowie regionale und globale Stärkung kollektiver Sicherheitsstrukturen;
- Vorbeugende Verhinderung bzw. Eindämmung und Bewältigung von Krisen und Konflikten, die Unversehrtheit und Stabilität Deutschlands oder seiner Verbündeten beeinträchtigen könnten, zumindest jedoch ihre Abhaltung auf Distanz²³⁶.

All diese Ziele lassen sich so die Verteidigungspolitischen Richtlinien - letztlich nur in multinationalen Strukturen

²³⁵ Londoner Erklärung vom 06.07.1990, Ziffer 14. - Erklärung von Rom vom 08.11.1991, Ziffer 52.

²³⁶ Vgl. Herzog, Ansprache bei der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik am 13.03.1995 in Bonn, in: Streitkräfte in der Demokratie. Reden von Bundespräsident Roman Herzog, Bundesministerium der Verteidigung, Bonn o.J., S. 23-39.

verwirklichen. Danach gibt es keine Alternative zur Multinationalität²³⁷.

Im Folgenden sollen an einigen ausgewählten multinationalen Verbänden der Stand und die Probleme der Zusammenarbeit genauer betrachtet werden.

5.2.1 Deutsch-französische Brigade

Zu Beginn der neunziger Jahre wurde gelegentlich fast euphorisch die Frage bereits mit Blick auf eine spätere Europa-Armee gestellt: Die deutsch-französische Brigade - ein Vorbild für zukünftige internationale Verbände?²³⁸ Auch wenn heute eher realistische Betrachtungsweisen im Vordergrund stehen, kommt dem Experiment deutsch-französische Brigade im Zusammenhang dieser Arbeit besondere Bedeutung zu.

Entstehung und Zielsetzung der deutsch-französischen Brigade

Die Urheberschaft der deutsch-französischen Brigade wird auf den deutschen Bundeskanzler Kohl und den französischen Staatspräsidenten Mitterrand 1987 zurückgeführt. Beide konnten auf eine Idee des ehemaligen französischen Präsidenten Giscard d'Estaing zurückgreifen, dessen Vorhaben allerdings seinerzeit nicht zuletzt an juristischen Schwierigkeiten gescheitert war²³⁹.

Die politische Entscheidung, eine gemeinsame Brigade aufzustellen, traf die militärische Führung beider Länder mehr oder weniger überraschend. Der militärische Wert eines solchen Verbandes stand in Frage. Hinzu kam die kurze Vorbereitungszeit zur Aufstellung. So wundert es nicht, daß

²³⁷ Vgl. Verteidigungspolitische Richtlinien für den Geschäftsbereich des Bundesministers der Verteidigung, Bundesminister der Verteidigung, Bonn 26.11.1992, Ziffer 8.

²³⁸ Messner, Europa-Armee Die Deutsch Französische Brigade ein Vorbild für zukünftige internationale Verbände?, in: Wehrausbildung, H.1, 1992, S. 49.

²³⁹ Bahu, Gedanken zur Deutsch-Französischen Verteidigungskooperation und zur Deutsch-Französischen Brigade, in: Klein (Hrsg.), Deutsch-Französische Verteidigungskooperation Das Beispiel der Deutsch-Französischen Brigade, Baden-Baden 1990, S. 40.

von französischer Seite 1989 geäußert wurde: So stellt die Brigade in ihrem heutigen Zustand und auf absehbare Zeit zunächst einmal ein Laboratorium dar, in dem die zukünftige Verteidigungskooperation zwischen beiden Ländern zu erproben ist. Sie schöpft ihre Daseinsberechtigung aus der Interessengemeinschaft beider Länder. Ihre Aufstellung soll den Willen deutlich machen, zu mehr Gemeinsamkeiten zu kommen. Obendrein ist sie der Ausdruck oder die Verdeutlichung einer sich verstärkenden Solidarität zwischen beiden Ländern, die nicht zu leugnen ist.²⁴⁰ Es handelte sich damit um eine Demonstration deutsch-französischer Freundschaft.

Seit dem 1. Oktober 1993 ist die deutsch-französische Brigade dem Eurokorps unterstellt, dessen Kern sie bildet. Eine Informationsbroschüre des Bundesministeriums der Verteidigung beschreibt ihren Auftrag wie folgt: Der Auftrag der Brigade wird dann neben der Landesverteidigung auch in humanitären Aktionen zu sehen sein. Dabei wird die hohe Einsatzbereitschaft des Großverbandes, die in folgenden Fähigkeiten zum Ausdruck kommt, von besonderer Bedeutung sein:

- Die Fähigkeit zur Interoperabilität, d. h. das Zusammenwirken mit alliierten Großverbänden.
- Hohe Mobilität und Flexibilität .

Die Brigade ist ein erster Schritt hin zu einer reibungslosen und effizienten Kooperation verschiedener europäischer Nationen auf militärischer Ebene, als deren Ziel eine europäische Armee in einer europäischen Gesellschaft anzustreben ist.

Die deutsch-französische Brigade ist ein Modellversuch, in dem gemeinsame Verfahren sowie die Abstimmung der Bedingungen für die Dienstausbildung und die Lebensbedingungen der Truppenteile erprobt werden. Weiterhin sollen die Interoperabilität zwischen den deutschen und französischen Truppenteilen und die Grundsätze für die

²⁴⁰ Ebd.

Ausbildung von Verbänden, die aus Truppenteilen unterschiedlicher Nationen bestehen, überprüft werden. Grundlage dafür sind deutsch-französische Verwaltungsabkommen, die folgende Grundsätze enthalten:

- gegenseitige Beachtung der nationalen Gesetze und Bestimmungen sowie Anwendung der nationalen Vorschriften, insbesondere hinsichtlich der Rechtsstellung der Soldaten;
- Abstimmung aller Weisungen und Gepflogenheiten unter Beachtung der nationalen Gesetze und Vorschriften;
- Verpflichtung, den zuständigen nationalen Dienststellen die notwendige Anpassung der jeweils gültigen Bestimmungen vorzuschlagen, um zu erreichen, daß die Verfahren, die Dienstausbildung und die Lebensbedingungen der Truppenteile der Brigade angeglichen werden können. Wichtig für die Führung der Brigade ist, daß nationale Kommandobehörden, die oberhalb der Brigadeebene angeordnet sind, für die wichtigsten Gebiete wie Personalplanung und -führung, disziplinarische Angelegenheiten, militärische Sicherheit, Ausbildungsorganisation, Versorgung und Infrastruktur zuständig sind.

Das Personal der Brigade unterliegt damit weiterhin nationalem Recht und nationalen Vorschriften. Diese Rechte und Vorschriften sind in vielen Fällen in beiden Nationen sehr unterschiedlich.

Probleme

Daß die Aufstellung der deutsch-französischen Brigade nicht einfach sein würde, war Kennern der Materie klar, kam es doch darauf an, Soldaten aus zwei Armeen zusammen zu führen, die neben einigen Gemeinsamkeiten eine große Anzahl von teilweise gravierenden Unterschieden aufweisen.

Beide Armeen waren zum Aufstellungszeitpunkt etwa gleich groß, basierten auf der allgemeinen Wehrpflicht und setzen sich etwa im selben Verhältnis aus Berufs-, Zeitsoldaten und

Wehrpflichtigen zusammen. Auch die finanziellen Aufwendungen beider Staaten für ihre Streitkräfte waren nahezu gleich ²⁴¹. Allerdings hat Frankreich entschieden, die allgemeine Wehrpflicht aufzuheben. Davon wird gerade die deutsch-französische Brigade in ihrer Zielsetzung besonders betroffen sein. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Unterschiede zwischen den Armeen Deutschlands und Frankreichs.

Allein der geschichtliche Hintergrund darf nicht unterschätzt werden. Während die französischen Streitkräfte auf eine durch Generationen gewachsene Tradition und damit auf Kontinuität zurückgreifen können, ist die Bundeswehr durch den Neuaufbau nach dem Zusammenbruch der Wehrmacht und eine streitkräftefreie Zeit in den Anfangsjahren der Bundesrepublik gekennzeichnet. Auch die Struktur beider Armeen unterscheidet sich. Setzt sich die Bundeswehr aus Heer, Luftwaffe und Marine zusammen, so kommt in den französischen Streitkräften noch die Gendarmerie als eigenständige Teilstreitkraft hinzu, die u.a. polizeiliche Aufgaben wahrnimmt, obwohl sie dem Verteidigungsministerium untersteht ²⁴². Auch Unterschiede in der Rekrutierungspraxis des Offiziers- und Unteroffiziersnachwuchses und der unterschiedlich hohe Integrationsgrad von Frauen ist beachtenswert.

Die eigentlichen Schwierigkeiten der Zusammenarbeit werden im Alltag der deutsch-französischen Brigade erkennbar. So bleibt z.B. ein deutscher Soldat auch weiterhin nur einem deutschen Vorgesetzten unterstellt und hat den Anweisungen eines Franzosen lediglich aufgrund einer Anweisung zur Zusammenarbeit Folge zu leisten. Dies heißt, daß der französische Vorgesetzte für den deutschen Soldaten im Prinzip kein Vorgesetzter im Sinne der deutschen Vorgesetztenverordnung ist. Umgekehrt ist es natürlich genauso.

²⁴¹ Klein, Einleitung, in: Klein (Hrsg.), *Deutsch-Französische Verteidigungskooperation Das Beispiel der Deutsch-Französischen Brigade*, Baden-Baden 1990, S. 7.

²⁴² Ebd., S. 8.

Da weiterhin zwei unterschiedliche nationalen Wehrdisziplinarordnungen gelten, ist es die Regel, daß aufgrund der verschiedenen Rechtsnormen französische Soldaten für gleiche Verstöße wesentlich härter bestraft werden als deutsche. Auch Dauer des Wehrdienstes und der Grundausbildung sowie die Besoldung der Wehrpflichtigen ist unterschiedlich, wodurch das Gerechtigkeitsempfinden berührt wird. Problematisch erscheinen die Einschränkungen der Grundrechte für die französischen Soldaten während des Wehrdienstes; während z.B. in der Bundeswehr ein Wehrpflichtiger alle Zeitungen und Zeitschriften lesen kann, werden in der französischen Armee manche Publikationen als unerwünscht angesehen oder sogar verboten ²⁴³.

Bedeutsam ist, daß die französischen Streitkräfte keine Vertrauenspersonen der einzelnen Dienstgradgruppen kennen. Beteiligungsrechte sind nicht vorhanden. Auch fehlt eine parlamentarische Kontrollinstanz, vergleichbar dem Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages. Während in der Bundeswehr ein Soldat sich jederzeit ohne Einhaltung von Formalitäten an den Wehrbeauftragten wenden kann, macht sich ein französischer Wehrpflichtiger strafbar, wenn er den vorgeschriebenen Dienstweg nicht einhält. Zwar existiert in den französischen Streitkräften ein Beschwerdeheft, durch das ein Soldat im Falle der Feststellung von Unregelmäßigkeiten den Chef de Corps zu einer Untersuchung veranlassen kann. In der Regel aber wird den Bitten im Beschwerdeheft nicht stattgegeben. ²⁴⁴ Fehlgriffe in der Behandlung französischer Untergebener sind keine Seltenheit, Wehrpflichtige stehen der Armee relativ rechtlos gegenüber.

Überhaupt ist das voneinander abweichende Beschwerde- und Disziplinarrecht ein Hauptproblem. Daraus ergibt sich dauerhaft eine kontraproduktive Wirkung auf das innere Klima der Verbände. Das oft geäußerte Verlangen von Vorgesetzten nach Rechtsangleichung erscheint auf den ersten Blick als

²⁴³ Bahu, Gedanken zur Deutsch-Französischen Verteidigungskooperation, S. 43.

²⁴⁴ Ebd.

Reaktion auf die Probleme der Geführten, geht aber bei genauerer Betrachtung in eine andere Richtung. Gespräche mit Praktikern aus der Truppe machen deutlich, daß diese in erster Linie unzufrieden mit administrativen und bürokratischen Hemmnissen sind, die die Einsatzbereitschaft der deutsch-französischen Brigade beeinträchtigen. So geht es im Kern um Vereinheitlichungen, die eine Optimierung der Einsatzfähigkeit von Personal und Material gewährleisten soll.

In der Tradition der deutschen Streitkräfte hat sich die sogenannte Auftragstaktik entwickelt. D.h. dem Untergebenen wird ein Auftrag erteilt; wie er das vorgegebene Ziel erreicht, bleibt ihm im wesentlichen selbst überlassen. Damit wird die Kreativität, das Verantwortungsgefühl und nicht zuletzt auch die Motivation des nachgeordneten Bereiches gefordert. Ein solches Führungsverständnis setzt die Einsicht des Untergebenen in erteilte Aufträge voraus. Vorgesetzte müssen durch Information und Kommunikation Aufträge einsichtig machen. Im Gegensatz hierzu steht auf französischer Seite die sogenannte Befehlstaktik. Hier wird mit einem gegebenen Befehl nicht nur das Ziel, sondern der Weg detailliert vorgegeben.

Damit ist ein fundamentaler Unterschied in den Führungsgrundsätzen der beiden Streitkräfte bezeichnet. Offiziere und Unteroffiziere beider Streitkräfte haben als Folge dieser Unterschiede völlig verschiedene militärische Sozialisationsprozesse durchlaufen, in denen auch unterschiedliche Menschenbilder entstanden sind. Die geringe Wertschätzung, die ein französischer Wehrpflichtiger durch seine Vorgesetzten erfährt, entspricht noch nicht einmal ansatzweise den Grundsätzen der Inneren Führung.

Obwohl die Deutsch-Französische Brigade in einer Reihe von Übungen die militärische Einsatzbereitschaft festgestellt und weitergemeldet hat, stellen die aufgezeigten Probleme dies in Frage. Es hat sich zwar ein geordnetes Nebeneinander entwickelt, das bisher immer vom guten Willen beider Seiten

getragen wurde. Ob dies allerdings als Basis für eine dauerhafte, gleichberechtigte, effiziente Zusammenarbeit ausreicht, darf bezweifelt werden.

Schließlich wirkte sich aus, daß die Deutsch-Französische Brigade lange Zeit nicht eingesetzt wurde. Es war dringend nötig, ihr neben der allgemeinen binationalen Zusammenarbeit eine konkrete militärische Aufgabe zu übertragen, und zwar auch aus folgendem Grund: Französische Offiziere und Unteroffiziere haben nur dann Karrierechancen, wenn sie an Einsätzen beteiligt waren. Es geht also darum, diesen Nachweis erbringen zu können. Das Kriterium hatte bisher für deutsche Soldaten keine Bedeutung. Wenn die deutsch-französische Brigade diesem Anspruch des französischen Führerkorps nicht gerecht werden kann, folgt daraus, daß der Dienst in ihr nicht als karriereförderlich und damit nicht erstrebenswert betrachtet wird; mit der Folge, daß Probleme der Nachwuchsgewinnung auftreten können. Insofern ist es für die Brigade von besonderer Bedeutung, daß mit Beginn des SFOR-Einsatzes Teile im ehemaligen Jugoslawien eingesetzt werden.

5.2.2 Eurokorps

Entstehung und Zielsetzung des Eurokorps

Am 14. Oktober 1991 beschlossen Bundeskanzler Helmut Kohl und der französische Staatspräsident Francois Mitterrand, ein europäisches Korps zu gründen. In der Erklärung beider Politiker heißt es: Die verstärkten deutsch-französischen Einheiten (gemeint ist die Deutsch-französische Brigade) können... den Kern für ein europäisches Korps bilden.²⁴⁵ Bis zur Meldung der Einsatzbereitschaft am 30. November 1995 schlossen sich belgische, spanische und luxemburgische Truppenteile diesem Verband an und haben ihn zu einem europäischen Großverband gemacht. Bereits am 22. Mai 1992

²⁴⁵ Das Eurokorps, Handbuch, Bonn 1994, S. 5.

wurde auf einem deutsch-französischem Gipfeltreffen in La Rochelle festgelegt, in welcher Form das Eurokorps im Rahmen des NATO-Vertrages, des Brüsseler Vertrags (WEU) und der UNO zur Friedenssicherung und Friedensschaffung und für humanitäre Aufgaben eingesetzt werden kann. Das Eurokorps ist Ausdruck des Willens der beteiligten Nationen, gemeinsam Verantwortung auf dem Gebiet der Sicherheit und Verteidigung zu übernehmen. Mit 50.000 Soldaten ist es einer der stärksten in Westeuropa stationierten Großverbände.

Was das Eurokorps von einem normalen Heereskorps unterscheidet, ist neben der Multinationalität die Vielfalt der Aufgaben, zu deren Wahrnehmung es befähigt sein soll. Der militärische Auftrag ist wie folgt umrissen:

- Gemeinsame Verteidigung der Verbündeten im Rahmen der WEU / NATO;
- Aufrechterhaltung und Wiederherstellung des Friedens;
- Humanitäre Aktionen.

Darin sind Bündnisverteidigung sowie Beteiligung an Operationen des internationalen Krisenmanagements im Rahmen von WEU, NATO, UNO und OSZE enthalten.

Das oberste politische und militärpolitische Gremium über dem Euro-Korps ist der gemeinsame Verteidigungs- und Sicherheitsrat. Dieser setzt sich aus den Staats- und Regierungschefs, den Außen- und Verteidigungsministern, dem Generalinspekteur der Bundeswehr und den Generalstabschefs der beteiligten Nationen zusammen. Diesem Rat ist ein Gemeinsames Komitee nachgeordnet, das aus den o.a. Militärs und den politischen Direktoren der Außenministerien besteht. Das Komitee setzt die Weisungen und Beschlüsse des Rates um und erteilt die Aufträge für den Einsatz des Korps.

Probleme

Allein die Tatsache, daß die deutsch-französische Brigade ein Kernelement des Euro-Korps bildet, hat zur Folge, daß deren Schwierigkeiten auch zu den Problembereichen des Euro-Korps

gehören. Dessen übergeordnete Zielsetzung geht aus einer Aussage des ehemaligen deutschen Verteidigungsministers Volker Rühle hervor: Das Euro-Korps hat Modellcharakter. Multinationalität der Streitkräfte heißt der zukunftsweisende Schlüsselbegriff: Wir verklammern unsere Großverbände und demonstrieren damit den Willen, gemeinsam zu handeln. Wir tragen das gleiche Risiko und teilen die gleichen Lasten. ²⁴⁶

Allerdings darf man nicht übersehen, daß es zwischen Deutschland und Frankreich im Blick auf die Funktion des Euro-Korps auch Unterschiede gibt. Sicherheitspolitisch sind Deutschland und Frankreich unterschiedlich orientiert, die NATO stellt nur bedingt einen gemeinsamen Nenner dar. Die Gesellschaften der beiden Länder hegen nicht gleiche Vorstellungen über das Militär. In Deutschland weicht erst langsam die Zurückhaltung, in Frankreich genießt die Armee hohen Respekt und wird als Instrument zur Durchsetzung nationaler Interessen verstanden. Die Bundeswehr konzentriert sich nach wie vor auf die Verteidigung des NATO-Gebietes, während der französischen Armee die Bündniserfahrung fehlt.

Darüber hinaus gibt es weitere Schwierigkeiten, die Multinationalität aufwirft; beispielsweise: Bei wieviel Nationen liegt die Grenze, um noch die Einsatzfähigkeit zu gewährleisten? Wie löst man die Sprachprobleme? Wie lassen sich Schnittstellen für Logistik, Kommunikation und die Ausrüstung insgesamt herstellen? Welche militärischen Verfahren lassen sich standardisieren? - Fragen, die auch nach der Meldung der Einsatzbereitschaft des Euro-Korps nicht befriedigend beantwortet werden können. So gilt weiterhin: Das Heer alleine kann Multinationalität nicht schaffen, wenn die Politik nicht vorangeht und Vertrauen schafft... In der Multinationalität ist der Kompromiß die Realität. ²⁴⁷

Um die Qualität der Kompromisse deutlich zu machen, die im Rahmen des Euro-Korps erforderlich sind, soll die

²⁴⁶ Rühle, Rede anlässlich der feierlichen Indienstellung des Eurokorps in Straßburg am 05.11.1993.

²⁴⁷ Kornelius, Wir sind unter Freunden, in: Süddeutsche Zeitung 14.10.1995.

dienstrechtliche Situation unter den Aspekten Vorgesetztenverhältnisse, Beschwerderecht, Koalitionsrecht, Urlaub und Besoldung näher betrachtet werden.

Wie dargestellt, besteht das Euro-Korps aus Angehörigen von fünf Armeen, die unterschiedliche Führungs- und Strategiekonzepte haben. Keine Seite ist ohne weiteres berechtigt, Hoheitsgewalt über die andere Seite auszuüben. Ein deutscher Soldat kann keine Befehls- und Kommandogewalt über einen französischen Soldaten ausüben und umgekehrt. Auch wenn diese Tatsache durch nationale Anweisungen auf Zusammenarbeit relativiert werden, liegt letztlich keine optimale Situation vor. Irgendwann müssen hier rechtliche Regelungen gefunden werden, damit ein Kampfverband überhaupt einsatzfähig ist.

Im Blick auf das Disziplinarwesen entsteht ein Gradmesser der Menschenführung in den einzelnen nationalen Streitkräften. Die Grundsätze der Inneren Führung verlangen u.a. zeitgemäße Menschenführung, von der deutsche Vorgesetzte nicht einfach mit Hinweis auf Multinationalität Abstand nehmen können. Der vergleichsweise hohe Standard der Menschenführung in der Bundeswehr ist mit dem der Franzosen und Spanier derzeit nicht kompatibel. Somit ist die Qualität des geforderten Kompromisses zu hinterfragen. Während beispielsweise ein deutscher Soldat für ein Vergehen einen förmlichen Verweis erhält, wird ein französischer Soldat für das gleiche Vergehen mit Freiheitsentzug bestraft. Ebenso muß festgehalten werden, daß die Rechte eines deutschen Soldaten im Vergleich zu denen seiner spanischen und französischen Kameraden auch im Beschwerdewesen besser gewahrt werden. Wie müßte ein Kompromiß lauten, der das Gerechtigkeitsempfinden der Betroffenen nicht belastet? Deutlich ist, daß hier Konfliktbereiche vorhanden sind. Ob sich militärische Einsatzverbände unter solchen Bedingungen langfristig effizient führen lassen, ist mit einem Fragezeichen zu versehen.

Internationales Recht erlaubt es, zur Vertretung von sozialen Interessen Gewerkschaften und Verbände zu gründen. Innerhalb des Euro-Korps verfügen nicht alle beteiligten Streitkräfte über ein solches Koalitionsrecht. Frankreich ist davon am weitesten entfernt und lehnt auch weiterhin entschieden die Einrichtung eines Berufsverbandes der Soldaten ab. Spanien hat ähnliche Probleme mit dem Koalitionsrecht für Berufssoldaten; diese dürfen keine Interessengemeinschaft zur Wahrung ihrer sozialen Belange gründen.

Bei den aufgezeigten Problemen des Euro-Korps wird deutlich, daß es sich zunächst um eine Art Zwischenschritt handelt, wobei das mögliche Endziel noch nicht klar erkennbar ist.

5.2.3 Deutsch-Amerikanisches Korps / Amerikanisch-Deutsches Korps

Im Januar 1993 vereinbarten der deutsche und der amerikanische Verteidigungsminister die Bildung von zwei binationalen Korps, eins unter deutscher, ein weiteres unter amerikanischer Führung. Allein die Tatsache, daß von der Vereinbarung bis zur Aufstellung der Großverbände im April 1993 nur kurze Zeit erforderlich war, macht deutlich, daß die Umsetzung der Vereinbarung auf keinerlei Schwierigkeiten stieß. Dies wiederum ist darauf zurückzuführen, daß mit der Aufstellung der beiden Korps nur eine jahrzehntelange NATO-Zusammenarbeit fortgesetzt wurde. Dementsprechend läßt sich feststellen, daß von echten Problemen keine Rede sein kann.

Das Novum lag darin, daß sowohl das deutsche wie auch das amerikanische Korps jeweils eine Division auf Dauer an das andere abgab. In der Praxis wurde dem II. deutschem Korps in Ulm die 1. US Panzerdivision Bad Kreuznach unterstellt. Das Kommando hat ein deutscher General. Umgekehrt übernahm das V. US Korps in Frankfurt die Führung der 5. deutschen Panzerdivision, damals Diez, heute Mainz. Dieses Kommando führt ein Amerikaner.

Diese Strukturen gelten nur im Verteidigungs- oder Krisenfall. Im Frieden bleiben die Verbände dem Kommando ihres Landes untergeordnet. Allerdings arbeiten ständig Offiziere in den Stäben des jeweiligen Partners mit. Die Soldaten üben gemeinsam und werden zusammen ausgebildet, wobei im II. deutschen Korps die deutschen Einsatzgrundsätze und im V. US Korps die amerikanischen Anwendung finden. Alle anderen Regelungen, wie Versorgungsfragen, Menschenführung und Vorgesetztenverordnung, verbleiben national.

Fragt man nach der Zielsetzung dieser beiden Korps, erhält man die Antwort: Beide Korps sind einerseits Ausdruck und Ergebnis der sicherheitspolitisch notwendigen und wünschenswerten Anwesenheit amerikanischer Streitkräfte in Deutschland, andererseits Wegbereiter und Garant engster deutsch-amerikanischer Zusammenarbeit.²⁴⁸

De facto hat sich durch die Aufstellung der beiden Korps nichts verändert, da lediglich Truppenteile in der Größenordnung von Divisionen gegenseitig getauscht worden sind. Sicher handelte es sich um ein Zeichen transatlantischer Solidarität, denn seitens der Amerikaner waren die Bestrebungen bezüglich Euro-Korps und auch Deutsch-Niederländisches Korps mit einer gewissen Skepsis betrachtet worden. Somit ging es wohl darum, Zeichen zu setzen und die bewährten Elemente jahrzehntelanger Zusammenarbeit zu bewahren und auszubauen.

5.2.4 Deutsch-Niederländisches Korps

Wer sich mit den Einstellungen der Niederländer und Deutschen zueinander befaßt, weiß, daß das Verhältnis nicht frei von Ressentiments ist. Daher kann auch nicht davon ausgegangen werden, daß es sich bei der Entscheidung für ein gemeinsames Deutsch-Niederländisches Korps um eine

²⁴⁸ Berding/Stumpf, Zwiengenäht. Die Aufstellungsphase der beiden binationalen deutsch-amerikanischen Korps ist abgeschlossen, in: Truppenpraxis/Wehrausbildung, H. 6, 1995, S. 370.

Liebesheirat gehandelt hat. Es standen vielmehr pragmatische Aspekte im Vordergrund.

Die Schaffung des Korps hatte politische Hintergründe. Durch die Halbierung des niederländischen Heeres haben die Niederlande keine Heerestruppen mehr, die nach NATO-Kriterien in einem Korps zusammengefaßt werden können. Damit hätten sie auch Einfluß in der NATO verloren. Auf deutscher Seite war der Bestand des I. Korps im Frieden durch die Kaderung der für die Landesverteidigung zuständigen Hauptverteidigungskräfte und die Abstellung eines Verbandes in die schnelle Eingreiftruppe der NATO ebenfalls gefährdet. Die Vereinigung der wesentlichen Elemente des niederländischen Heeres mit dem Rest des deutschen I. Korps sichert beiden Nationen die erforderliche militärische Ebene und den Einfluß in der NATO. Offiziell heißt es, das Deutsch-Niederländische Korps sei ein Beitrag für eine europäische Sicherheitsarchitektur und für das Zusammenwachsen Europas, was sicher auch zutreffend ist, aber im Kern geht es aber um Interessenwahrung im Bündnis.

Die Indienststellung des Deutsch-Niederländischen Korps am 30. August 1995 ist ein weiterer Schritt auf dem Weg in die Multinationalität. Er unterscheidet sich nicht unwesentlich von den Wegen, die mit dem Euro-Korps oder den deutsch-amerikanischen Korps beschritten wurden. Die Unterschiede wurden im April 1994 in einer gemeinsamen Ministerentschließung ²⁴⁹ und einer Durchführungsvereinbarung der Heeresinspektoren ²⁵⁰ deutlich. Dabei enthält die Ministervereinbarung allgemeine Festlegungen zu nationalen Verantwortlichkeiten, Status und Zuständigkeiten,

²⁴⁹ S. Vereinbarung zwischen dem Bundesminister der Verteidigung der Bundesrepublik Deutschland und dem Verteidigungsminister des Königreichs der Niederlande über die Aufstellung eines multinationalen Korps, Den Haag 22. April 1994.

²⁵⁰ S. Durchführungsvereinbarung zwischen dem Inspekteur des Heeres der Bundesrepublik Deutschland und dem Oberbefehlshaber des Heeres des Königreichs der Niederlande über die Durchführung der Vereinbarung vom 22. April 1994 zur Aufstellung eines multinationalen Korps mit anfänglicher Beteiligung der Bundesrepublik Deutschland und des Königreichs der Niederlande, 22.04.1994.

Struktur des Stabes und gemeinsamen Ausbildungen und Übungen sowie finanziellen Auswirkungen. Die Durchführungsvereinbarung des deutschen Heeresinspektors und des niederländischen Oberbefehlshabers setzt die ministeriellen Vorgaben für die praktische Zusammenarbeit um.

Auch wenn es sich zunächst um ein binationales Korps handelt, wird es für die multinationale Erweiterung offengehalten ²⁵¹. Eine besondere Vorgabe für dieses Korps ist der Auftrag, ein hohes Maß an Integration bei interalliierten und teilstreitkraftübergreifenden Ausbildungsvorhaben, Übungen, Logistik sowie in anderen Bereichen der Zusammenarbeit ²⁵² anzustreben.

Die oberste Befehlsgewalt über die nationalen Teile sowie deren Organisation und Gliederung bleiben im Verantwortungsbereich der Regierung des jeweiligen Teilnehmerstaats ²⁵³. Die deutsche und die niederländische Division verfügen über eigene Kampfunterstützungs-, Führungsunterstützungs- sowie über ausreichende Logistik- und Sanitätstruppen. Sie sind in diesem Rahmen weitgehend autark.

Das Korps führt wegen der sich daraus ergebenden organisatorischen Vorteile im Frieden auch Kräfte, die ihm für den Einsatz nicht unterstellt werden. Wo schon im Frieden der NATO-Befehlshaber zuständig ist, vornehmlich auf dem Gebiet der Einsatzplanung, erhält das Korps von diesem Weisungen. Für Vorbereitung und Durchführung eines Einsatzes der nationalen Truppen, die lediglich aus organisatorischen Gründen zugeordnet sind, ergehen Weisungen für den Friedensbetrieb durch den zuständigen NATO-Befehlshaber unmittelbar an den Dienstältesten Nationalen Offizier im Stab des Deutsch-Niederländischen Korps. Anweisungen für den Einsatz für ausschließlich nationale Zwecke werden dem Dienstältesten Nationalen Offizier durch die zuständigen

²⁵¹ S. Vereinbarung zwischen dem Bundesminister der Verteidigung, 22. April 1994, Art. 2 Abs. 1.

²⁵² Ebd., Art 2 Abs. 2.

²⁵³ Ebd., Art 2 Abs. 3.

nationalen Stellen erteilt. Hieran wird deutlich, daß sich die Führungssituation des Korps nicht eben einfach darstellt.

Die Besonderheit dieses Korps liegt darin, ein besonders hohes Maß an Integration zu verwirklichen ²⁵⁴. Dazu wurden dem Kommandierenden General bereits im Frieden entsprechende Befugnisse und Kompetenzen übertragen. So hat er das Recht Führungs- und Einsatzgrundsätze für das Zusammenwirken der nationalen Großverbände zu erlassen. In Wahrnehmung seiner Befugnisse kann er von den jeweils zuständigen nationalen Stellen Berichte über Art und Umfang der Vorbereitungen hinsichtlich der Hauptverteidigungskräfte anfordern. Für Ausbildung und Übungen legt er die gemeinsamen Ziele fest. Er kann im Rahmen seiner Dienstaufsicht Truppenbesuche bei allen unterstellten Truppenteilen durchführen. Bedeutsam ist auch, daß der Kommandierende General berechtigt ist, den Haushalt für die binationalen Truppenteile gemäß den geltenden NATO-Verfahren zu planen und zu erstellen.

Erwähnenswert ist ferner der von politischer Seite vorgegebene Auftrag, Lösungen zu suchen, die es mittelfristig ermöglichen sollen, daß deutsche Soldaten einem niederländischen Vorgesetzten truppendienstlich unterstellt werden können - und umgekehrt. Da sich die rechtliche Lage allerdings äußerst kompliziert darstellt, ist in nächster Zeit kaum mit greifbaren Ergebnissen zu rechnen, die über die schon jetzt praktizierte Form hinausgehen, zumal es problematisch erscheint, wenn die Truppe bereits Verfahren findet und in die Praxis umsetzt, obwohl die Juristen zweier Ministerien keine Lösungen bieten können. Das Problem ist erkannt. Die Rechtsabteilungen des deutschen und des niederländischen Verteidigungsministeriums arbeiten intensiv daran, die Vertiefte Integration beim Deutsch-Niederländischen Korps mit Leben zu füllen.

²⁵⁴ Vgl. 1. Vereinbarung zwischen dem Verteidigungsminister der Bundesrepublik Deutschland und dem Verteidigungsminister des Königreichs der Niederlande, Art. 2 (2). 2. Durchführungsvereinbarung zwischen dem Inspekteur des Heeres der Bundesrepublik Deutschland und dem Oberbefehlshaber des Heeres des Königreichs der Niederlande, Art. 2. 3.

Mittlerweile liegen Vertragsentwürfe ²⁵⁵ vor; dabei wird unterschieden zwischen Integrationsschritten, die ohne gesetzliche Regelung zu realisieren sind (sog. Ressortvereinbarungen) und Maßnahmen, die einer gesetzlichen Regelung bedürfen (Regierungsvereinbarungen). Darüber hinaus eröffnet Art. 24 Abs. 1 GG ausdrücklich die Möglichkeit, durch Gesetz Hoheitsrechte auf zwischenstaatliche Einrichtungen zu übertragen. Mit dem Begriff der zwischenstaatlichen Einrichtung ist nicht nur eine Vereinigung von Staaten umschrieben, die aufgrund der Übertragung von Hoheitsrechten in den Stand versetzt wird, supranationale (autonome) Hoheitsgewalt auf dem Territorium der Mitgliedsstaaten auszuüben; es kann sich vielmehr auch um solche Einrichtungen handeln, die von Staaten gemeinsam gebildet werden und denen die Aufgabe übertragen wird, in bestimmten Bereichen Hoheitsrechte auszuüben ²⁵⁶.

Die Bemühungen im Deutsch-Niederländischen Korps um vertiefte multinationale Zusammenarbeit sind insgesamt bemerkenswert, wenn man bedenkt, welche Überlegungen zur Aufstellung des Korps eigentlich geführt haben. Dennoch sind auch hier Probleme nicht zu leugnen, die sich einerseits aus festgefügtten Vorurteilen bzw. Abneigungen zwischen Deutschen und Niederländern und andererseits aus latenten Ängsten einer kleinen Nation gegenüber einer größeren Nation ergeben. In Kapitel 8 soll darauf eingegangen werden, welche Möglichkeiten gegeben sind, um im Rahmen von Lernen und Lehren auf den Integrationsprozeß Einfluß zu nehmen.

5.2.5 Multinationales Korps Nordost

Nachdem im August 1995 durch die drei Verteidigungsminister von Dänemark, Polen und Deutschland auf Aerö mit der Unterzeichnung eines Memorandums of Understanding den Rahmen für eine intensive trinationale militärische

²⁵⁵ Vertiefte Integration beim I. D/NL Korps Bundesministerium der Verteidigung VR II 4 Az 04-03-42/SH 12, Anlage 1, Bonn 19.03.1996.

²⁵⁶ Vgl. ebd.

Zusammenarbeit zwischen den Streitkräften der drei Nationen geschaffen wurde, vereinbarten sie Ende August 1997 in Omulew, Polen, die Vorarbeiten zur Aufstellung für ein trinationales Deutsch-Dänisch-Polnisches Korps mit der Bezeichnung Multinationales Korps Nordost. Die Arbeitsfähigkeit sollte bis Frühjahr 1999 sichergestellt werden. Die endgültige Festschreibung dieser Absicht erfolgte mit der Unterschrift eines Regierungsabkommens vom 5. September 1998²⁵⁷.

Die Aufstellung ist nicht zuletzt deshalb planmäßig verlaufen, da das Multinationale Korps Nordost aus dem bereits bestehenden Deutsch-Dänischen Korps LANDJUT aufwachsen sollte. Hierzu verblieben alle für das Korps vorgesehenen Divisionen und Korpstruppenteile an den bisherigen Standorten und werden in Frieden national geführt.

Im Gegensatz zu LANDJUT ist der neue Korpsstab kein NATO-Stab und gehört folglich nicht zur integrierten Kommandostruktur. Das Korps ist allerdings der NATO assigniert und damit wie alle deutschen Heereskorps, Teil der NATO-Streitkräftestruktur.

Als Standort für das Hauptquartier wurde Stettin gewählt, wofür es militärische und geographische Gründe der drei Ostseeanrainerstaaten gibt. Im Vordergrund standen aber politische Aspekte.

Hauptaufgabe des Multinationalen Korps Nordost ist die gemeinsame Landesverteidigung, wie sie im Artikel 5 des Washingtoner Vertrages festgelegt ist. Für diesen Fall sollen dem Korpsstab, der im Frieden keine Truppe führt, drei mittlerweile (seit Oktober 1997) patenschaftlich miteinander verbundene Heeresdivisionen (14. Deutsche Panzergrenadierdivision, Dänische Division Frederica, 12. Polnische

²⁵⁷ Vgl. Übereinkommen zwischen der Regierung der Bundesrepublik Deutschland, der Regierung des Königreichs Dänemark und der Regierung der Republik Polen über das Multinationale Korps Nordost vom 5.9.1998, Bundesgesetzblatt 99 Teil II, S. 675

mechanisierte Division) und auftragsbezogenen Korpstruppen unterstellt werden.

Zusätzlich soll der Korpsstab aber auch für Einsätze im Rahmen multinationaler Krisenbewältigung, einschließlich friedensunterstützender Einsätze und für die Führung von humanitären Einsätzen, wie multinationale Rettungseinsätze und grenzüberschreitender Katastrophenhilfe zur Verfügung stehen.

Alle Dienstposten im Korpsstab sind dauerhaft auf die drei Nationen verteilt, mit Ausnahme der drei Generalsdienstposten in der Kommandeurgruppe, deren Besetzung im Rhythmus von drei Jahren rotieren werden.

Aufgrund der kurzen Zeit des Bestehens dieses Korps liegen bis jetzt noch keine Untersuchungen vor, die auf Probleme in der Zusammenarbeit hinweisen könnten.

5.3 Probleme der Zusammenarbeit und Integration

Nachdem verschiedene Modelle multinationaler Zusammenarbeit dargestellt sind und auf bestehende Probleme hingewiesen wurde, ist deutlich geworden, daß das Maß der Schwierigkeiten vor allem davon abhängt, bis zu welcher Ebene multinationale Zusammenarbeit praktiziert wird.

Das Beispiel der deutsch-französischen Brigade macht deutlich, daß der politische Wille sehr wohl in der Lage ist, einen Modellversuch, wie ihn diese Brigade darstellt, über viele Jahre hinweg am Leben zu halten, auch wenn dafür praktische keinerlei Voraussetzungen gegeben sind. Auch acht Jahre nach Aufstellung ist der zwischenmenschliche Umgang zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ein Trennelement beider Armeen. So stehen sich auf deutscher Seite der Gedanke der Inneren Führung und des Staatsbürgers in Uniform und auf französischer Seite ein patriarchalischer Führungsstil mit einer

stark ausgeprägten Hierarchie entgegen ²⁵⁸. Die Schwierigkeiten konnten und können nur mit dem guten Willen aller Beteiligten gemildert, aber keineswegs gemeistert, geschweige denn beseitigt werden, so daß der Status Quo der ersten Stunde noch immer gegeben ist.

Die Erfahrungen mit der deutsch-französischen Brigade berechtigen zur der Frage, ob multinationale Kontingente unterhalb der Brigade- oder gar Bataillonsebene überhaupt sinnvoll sind, oder ob es nicht besser ist, rein nationale Truppenteile unter einer gemeinsamen Führung auf Divisions- oder Korpsebene nebeneinander zu stellen ²⁵⁹.

Wie aufgezeigt, standen bei der Entscheidung für die genannte Form binationaler Zusammenarbeit politische Überlegungen im Vordergrund. Es sollten Zeichen für ein europäisches Zusammenwachsen gesetzt werden, daher mußten militärische Gesichtspunkte der Effizienz zurücktreten.

Wären bei der Schaffung multinationaler Verbände eher pragmatische Aspekte, wie möglichst kurze Aufstellungsphase oder Kostengründe vorrangig zu berücksichtigen, dann wäre die Lösung, nationale Einheiten nebeneinander aufzustellen, wie es in der Vergangenheit im NATO-Bündnis erfolgreich praktiziert wurde und derzeit in den deutsch-amerikanischen Korps der Fall ist. Das Interesse an multinationaler Zusammenarbeit bis z.B. auf die Ebene der Kompanie tritt dann allerdings in den Hintergrund.

Wer nun Multinationalität ernst nimmt, muß die Schwelle für ein Herauslösen nationaler Kontingente hoch legen, da mit der Multinationalität ein Souveränitätsverlust einhergeht, der den politischen und militärischen Handlungsspielraum nationaler Außenpolitik einschränkt.

²⁵⁸ Vgl. Klein, Probleme in multinationalen militärischen Verbänden am Beispiel der Deutsch-französischen Brigade, München 1993, S. 6 ff.

²⁵⁹ Ebd., S. 16.

Der Öffentlichkeit gegenüber wird die Multinationalität vordergründig mit dem Zwang zum Sparen und dem Ziel der europäischen Einigung verkauft. Dies scheint nicht unbedingt der richtige Weg zu sein. Es geht um mehr. Wenn kein nationales deutsches Korps mehr besteht, unterliegt der Einsatz deutscher Streitkräfte de facto, wenn auch nicht de jure, Entscheidungen, die nicht mehr nur Deutschland treffen kann. Über die Multinationalität deutscher Streitkräfte in diesem Umfang hat es bisher weder in der Öffentlichkeit noch in sicherheitspolitischen Fachkreisen eine Debatte gegeben. Die deutsche Politik hat sich nach und nach in Abhängigkeiten begeben, die noch nicht einmal Gegenstand einer Parlamentsdebatte geworden sind. Wer aus guten Gründen Multinationalität für den richtigen Weg hält, muß es verdeutlichen und legitimieren lassen.

Die heutigen multinationalen Strukturen stellen nicht das Ziel, sondern allenfalls einen Zwischenschritt dar. Die Perspektiven der Multinationalität hängen von der Dynamik der sicherheitspolitischen Entwicklung in Europa ab. Wer Vertiefung und Erweiterung der multinationalen militärischen Zusammenarbeit mit dem Ziel, ein vereinigtes Europa zu schaffen, fordert, muß sich darüber im Klaren sein, daß am Ende einer solchen Entwicklung eine in die NATO eingebettete europäische Armee stehen kann, auf die beteiligte Nation nur sehr begrenzt Einfluß haben.

Multinationalität ist aber nicht in erster Linie eine Frage von Streitkräftestrukturen, sondern als umfassendes Programm für die Zukunft zu verstehen, mit dem die nationalen Anstrengungen auf eine gemeinsame Zielrichtung hin ausgerichtet werden. Dies kann nur gelingen, wenn Multinationalität bereits im Friedensalltag praktiziert, gelebt und erlebt wird. Die beteiligten Staaten müssen in Zukunft ihren Völkern klar machen, um was es geht und welche Auswirkungen es mit sich bringt.

6. Führungskonzepte anderer Nationen am Beispiel der Offiziersausbildung

Auf die mittlerweile vielfältigen multinationalen Verflechtungen von Bundeswehrverbänden und die damit zusammenhängenden Probleme wurde ausführlich eingegangen. Bei der Darstellungen der Schwierigkeiten wurde herausgearbeitet, daß unterschiedliche Vorstellungen vom Umgang mit dem Menschen eine besondere Rolle spielen. Die Überlegung, daß sich diese Unterschiede aus dem Vorhandensein verschiedener Führungsphilosophien ergeben, scheint naheliegend.

Will man effiziente multinationale Streitkräfte, müssen die Unterschiede erkannt werden. Dies mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu finden, welche die Basis für einen Sozialisationsprozeß zur gemeinsamen Erfüllung von gemeinsamen Aufgaben bilden könnte.

Dies hört sich einfach an, stellt sich in der Praxis allerdings sehr viel problematischer dar. Die NATO-Partner verfügen über keine Führungskonzeptionen, die ohne weiteres mit dem Konzept der Inneren Führung vergleichbar wären. Daraus den Schluß zu ziehen, daß sich Amerikaner, Briten, Franzosen usw. keinerlei Gedanken gemacht hätten, wie ihre Streitkräfte zu führen seien, wäre allerdings auch ein Irrtum. Es kommt darauf an, Vergleichsgrundlagen zu suchen und zu prüfen. Ein Möglichkeit ist, die Grundsätze und Inhalte der Offiziersausbildung zu untersuchen.

6.1 Gro britannien

Auch wenn sich die gemeinsamen Aktivitäten der Bundeswehr und der britischen Streitkräfte im Vergleich zu anderen multinationalen Aktivitäten, wie z.B. Euro-Korps eher bescheiden ausnehmen, erscheint es im Kontext dieser Arbeit doch zweckmäßig, die britische Offiziersausbildung näher zu betrachten, da sie sich prägend auf andere Armeen ausgewirkt

hat, d.h. in ihren Grundzügen bei den amerikanischen Streitkräften genauso wiederzufinden ist, wie bei den kanadischen, den niederländischen und einigen skandinavischen Streitkräften.

6.1.1 Das militärische Ethos der britischen Streitkräfte

Das britische Verteidigungsministerium hat im Jahre 1993 festgestellt, daß sich ein gesellschaftlicher Wertewandel vollzogen hat und weiter vollziehen wird, der bedeutsame Auswirkungen auf die Streitkräfte zeigt. Das Ministerium sah sich veranlaßt, einen Kommandeurbrief ²⁶⁰ herauszugeben, der besonders auf das Verhältnis Gesellschaft und Streitkräfte einging. Konkret wurden die gesellschaftliche Werteentwicklung und der Verhaltenskodex der Streitkräfte beleuchtet.

Anlaß waren Feststellungen, daß sich Einstellungen der Bevölkerung zu Recht und Gesetz, aber auch in Bezug auf individuelle Lebensgestaltung geändert haben. Da dies in besonderem Maße die jüngere Generation betrifft, die die Basis für die Nachwuchsgewinnung der Streitkräfte bildet, wirken sich diese Veränderungen zunehmend in allen Teilstreitkräften aus. Vor diesem Hintergrund stellte das Ministerium seine Sicht des Verhältnisses von Gesellschaft und Streitkräften heraus und zog daraus Folgerungen für militärische Führung.

Der Dienst in den britischen Streitkräften war in der Vergangenheit immer durch ein Höchstmaß an Disziplin in allen Belangen gekennzeichnet. Dies ist nach Auffassung des Ministeriums nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß die britischen Streitkräfte als Berufsarmee relativ isoliert von der Gesellschaft lebten. Eine solche Isolation wird durchaus positiv gesehen, hingegen mit Sorge zur Kenntnis genommen, daß gesellschaftliche Trends, wie Autoritätsabbau in Erziehung, Elternhaus und Kirche eine veränderte Grundeinstellung junger

²⁶⁰ The Discipline and Standard Paper, Ministry of Defense, D/AG/4/5/1, London 21.10.1993.

Menschen zum Dienst in den Streitkräften bewirken. Dies führt verstärkt zu Problemen. Werte wie Disziplin, Loyalität, Respekt vor der Meinung anderer und viele mehr, die für das Zusammenleben in den Streitkräften eine Rolle spielen, werden nicht mehr wie früher akzeptiert. Individualrechte gehen vor Gemeinschaftssinn. Dennoch erwartet die britische Gesellschaft weiterhin die Gewährleistung des hohen militärischen Moralstandards, der für effiziente Streitkräfte nach wie als unabdingbare Voraussetzung gesehen wird ²⁶¹.

Insofern überrascht es nicht, daß das Ministerium der militärischen Führung vorgibt, Streitkräfte als grundsätzlich verschieden von anderen gesellschaftlichen Institutionen darzustellen. Daraus ergibt sich für die Ausbildung, das Besondere des Soldatenberufes zu verdeutlichen. Es gründet darin, daß das Leben der Soldaten zur Disposition stehen kann. Dies wieder erfordert das strikte Einhalten militärischer Verhaltensweisen.

Für den Offizier ergeben sich daraus, kurz gefaßt, folgende Verhaltensstandards:

- Er ist in erster Linie Führer mit dem Auftrag, die Disziplin fair und vorurteilsfrei zu gewährleisten.
- Von ihm wird erwartet, daß er seinen jüngeren Kameraden mit gutem Beispiel vorangeht und ihnen mit Rat und Tat zur Seite steht.
- Sein Verhalten muß über jeden Vorwurf erhaben sein, da persönliche Integrität die zwingende Voraussetzung für Menschenführung überhaupt ist.
- Diese Integrität schließt Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, Zuverlässigkeit, Selbstlosigkeit, Zivilcourage und Standfestigkeit ein.

Entstünden Zweifel am Verhalten der Offiziere, so würden die Streitkräfte als solche in einen schlechten Ruf geraten; Vertrauen und Respekt gegenüber den Personen, die das Recht

²⁶¹ Ebd., S. 2.

haben, Befehle zu geben und Gehorsam zu verlangen, würden untergraben.

Die aufgezeigten Verhaltensstandards sind für die Effizienz der Streitkräfte in Frieden und Krieg von größter Bedeutung. Sie müssen Teil eines militärischen Ethos sein, das in keinem Fall dem Zeitgeist geopfert werden darf²⁶².

6.1.2 Grundsätze der Offiziersausbildung des britischen Heeres am Beispiel der Royal Military Academy Sandhurst

Am Beispiel der Offiziersausbildung an der höchsten Ausbildungseinrichtung des britischen Heeres, der Royal Military Academy Sandhurst, soll untersucht werden, wie die Vorgaben des Ministeriums umgesetzt werden.

Der Auftrag der Akademie und die von ihr formulierten Ausbildungsziele geben Aufschluß über die Führungsphilosophie, die im britischen Heer angewandt werden soll. Die Akademie hat den Auftrag, durch militärisches Training und Ausbildung die Qualitäten der Menschenführung, der Charakterbildung und des Intellektes, die für einen Heeresoffizier notwendig sind, zu entwickeln²⁶³.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden sechs Kernelemente als Voraussetzung gesehen:

- (1) Es sind Führer auszubilden, die sich durch Courage, Willenskraft und Entschiedenheit in schwierigen und gefährlichen Situationen auszeichnen.
- (2) es sind Einstellungen wie Integrität, Selbstlosigkeit und Loyalität heranzubilden; Eigenschaften, die auf dem Gefechtsfeld von besonderer Bedeutung sind und den Soldaten von jedem anderen Bürger unterscheiden.
- (3) Dem Offiziersnachwuchs muß die Bedeutung der Kommunikation zwischen Führer und Geführtem klar gemacht werden. D.h. die Fürsorge des militärischen Führers hat sich

²⁶² Ebd., S. 4.

²⁶³ Commandant's Guidance to Instructors, Command The Royal Military Academy Sandhurst, RMAS/50124/COMDT, Camberly 09.05.1994, S. 1.

auch auf die persönlichen Belange des einzelnen Soldaten zu erstrecken.

(4) Es muß ein Grundlagenwissen in der Gefechtsausbildung erworben werden, das in Beziehung zu den Notwendigkeiten des Gefechtes der verbundenen Waffen gesetzt werden kann. Darüber hinaus müssen die Besonderheiten aller möglichen Konfliktformen bekannt sein.

(5) Das Studium der Militärgeschichte ist zu fördern, um eine Grundlage für militärisches Wissen bzw. Klugheit zu legen.

(6) Letztendlich sind die Offiziersanwärter in allen allgemeinen Fächern (Pionier-, Sanitätsdienst aller Truppen, usw.) auszubilden ²⁶⁴.

Darüber hinaus tritt die Akademie mit dem Anspruch an, Einfluß auf die gesamte spätere militärische Laufbahn des Offiziersanwärter zu nehmen.

Jeder Offiziersanwärter muß während seiner Ausbildung in Sandhurst erkennen und akzeptieren, daß Militärdienst kein Job wie jeder andere ist. Eine Armee kann es sich im Gegensatz zur zivilen Gesellschaft nicht erlauben, zwischen Krieg und Frieden zu unterscheiden. Würde die Armee zivile Werte übernehmen, wäre sie zum Scheitern verurteilt ²⁶⁵.

Ziel ist und bleibt es, militärische Führer hervorzubringen, die in der Lage sind, Menschenführung zu praktizieren, die sich in Kriegssituationen bewährt. Wenn immer wieder das Besondere des Soldatseins herausgestellt wird, so ist gleichwohl dem Eindruck entgegenzutreten, daß die Streitkräfte sich völlig von der Gesellschaft abkoppeln könnten. Effektive Menschenführung hat im Kontext der Gesellschaft zu erfolgen ²⁶⁶. Um dies zu gewährleisten, werden Führer benötigt, die eine Fülle persönlicher Qualifikationen in sich vereinigen; diese werden wie folgt zusammengefaßt ²⁶⁷:

²⁶⁴ Ebd.

²⁶⁵ Ebd., S. 2.

²⁶⁶ Spacie, *The Army and Leadership*, Camberly 1994, S. 6.

²⁶⁷ Vgl. ebd., S. 6 f.

- Integrität (Rechtschaffenheit), d.h. Ausrichtung an moralischen Werten;
- Selbstlosigkeit, d.h. das Wohl anderer vor das eigene stellen und darin Beispiel für andere geben;
- Vertrauen, das für erfolgreiches Führen unverzichtbare Voraussetzung ist;
- Aufzeigen von Visionen, d.h. über den Augenblick hinausdenken und Perspektiven aufzeigen können;
- Verständnis für den Menschen, d.h. der militärische Führer muß sich in das Denken seiner Untergebenen hineinversetzen können, um deren Wünsche, Motivation und Reaktionen zu erkennen.
- Effektive Kommunikation, wobei es einerseits darauf ankommt, sich artikulieren zu können, andererseits die Fähigkeit des Zuhörens zu beherrschen.
- Verantwortung, die sich auf alle Ereignisse, aber auch auf die Fehler erstreckt, die im Zuständigkeitsbereich des Offiziers auftreten;
- Wille zur Entscheidung, auch wenn in militärischen Lagen nicht alle Entscheidungsfaktoren vorliegen. Entscheidungen sind häufig nicht völlig richtig und auch nicht völlig falsch. Wichtig ist, daß sie zeitgerecht getroffen werden;
- Berufliche Kompetenz, die bedeutet, daß der militärische Führer zwar nicht in allen Teilbereichen Experte sein, aber den Geführten die Überzeugung vermitteln können muß, daß er seine Aufgabe insgesamt beherrscht;
- Intuition, bei der es darauf ankommt, eine Art sechsten Sinn für Situationen zu entwickeln, die Handeln erforderlich machen.

6.1.3 Zusammenfassung:

Betrachtet man die Ausbildungsgrundsätze der Teilstreitkräfte Luftwaffe und Marine, so sind keine wesentlichen Unterschiede zu denen des Heeres feststellbar. Bemerkenswert ist allerdings die Kurzformel für Menschenführung, auf die sich die Marine

beruft: Get your subordinates to do what you want them to do, even when they don't want to do it. ²⁶⁸

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß es den britischen Streitkräften darauf ankommt, qualifizierte Führer heranzubilden, die ihrer Führeraufgabe in allen Belangen gerecht werden, daß jedoch die Notwendigkeit eine Führungsphilosophie, welche die Stellung der Streitkräfte in der demokratischen Gesellschaft umreißt, nicht gesehen wird. Militärische Führung ist auf ein funktionales Modell der Führung reduziert, in dem drei Elemente zu berücksichtigen sind:

(1) Auftragsbezogene Funktion. Hierzu gehören: Auftragsanalyse, Planung unter Berücksichtigung der Aspekte Arbeitsumfang, vorhandene Ressourcen, Kontrolle der Arbeitsqualität und des Arbeitstempos, Prüfen der Aspekte, die gegen die Durchführung der Planung sprechen, gegebenenfalls Anpassung der Planung.

(2) Gruppenbezogene Funktion. Hierzu gehören: Das Setzen von Maßstäben, Entwicklung auftragsbezogener Motivation und darauf aufbauend von Team-Geist, Festlegung von Verantwortlichkeit durch Einteilung von Unterführern, Festlegung von Kommunikationswegen, zielorientiertes Gruppentraining.

(3) Individuumsbezogene Funktion. Hierzu gehören: Einschätzung persönlicher Probleme des Personals, individuelle Unterstützung der einzelnen Gruppenmitglieder, Vergabe von Status, Feststellen und Nutzbarmachung besonderer Fähigkeiten einzelner Team-Mitglieder, aufgabenorientiertes Training der Einzelnen.

Die britischen Streitkräfte verwenden mithin ein Managementmodell, das so oder in abgewandelter Form auch in anderen Großorganisation, wie Konzernen, Behörden usw.,

²⁶⁸ Department of Initial Officer Training, Leadership Course, Students Course Notes, o.O., S. 1.

aber auch in vielen Streitkräften weltweit zu finden ist. Auch die Bundeswehr hat mit ihrer Heeresdienstvorschrift 100/200 Vergleichbares festgeschrieben²⁶⁹. Der Unterschied liegt darin, daß die Bundeswehr sich nicht ausschließlich auf diesen Aspekt der Menschenführung beschränkt, sondern das Handeln ihrer Führer einer Führungsphilosophie unterordnet. Auch Großbritannien als gewachsene Demokratie bindet die Angehörigen seiner Streitkräfte an demokratische Rechtsnormen, ist andererseits aber bereit, ihnen eine gesellschaftliche Sonderrolle zukommen zu lassen. Diese Sonderrolle schützt zwar auch nicht vor den Einflüssen des gesellschaftlichen Wertewandels, aber die Gefahr eines Wertespagat zwischen gesellschaftlichen und militärspezifischen Werten stellt sich im Vereinigten Königreich nicht in dem Maße dar, wie in Deutschland, da niemand von britischen Soldaten erwartet, daß sie Staatsbürger in Uniform sein sollen. Insofern stellt es für das britische Verteidigungsministerium auch kein Problem dar, ausdrücklich das Festhalten an tradierten militärischen Standards zu befehlen.

Hier stellt sich die Frage, warum eine Demokratie wie Großbritannien auf die gesellschaftliche Integration ihrer Streitkräfte weitgehend verzichten kann, Deutschland diesbezüglich aber auf Schwierigkeiten stoßen würde. Die Fragestellung ist so lange bedeutungslos, wie beide Streitkräfte unabhängig voneinander existieren. In einer Zeit zunehmender Multinationalität kann aber auf die Klärung nicht verzichtet werden. Zusammenarbeit macht es erforderlich, daß die zur Zusammenarbeit Verpflichteten lernen, welches soldatische Selbstverständnis beim jeweiligen Partner zugrunde liegt. Nur so können Problemen bewältigt werden.

Die britischen Streitkräfte blicken im Gegensatz zu den deutschen auf eine lange, ungebrochene Tradition zurück. Über Jahrhunderte benötigte das britische Empire Soldaten, die bereit war, weltweit für britische Interessen ihr Leben einzusetzen.

²⁶⁹ Vgl. HDv 100/200, Ziffer 101ff.

Landesverteidigung war nur ein Aspekt und nur phasenweise von Bedeutung. Diese politischen Rahmenbedingungen haben das Soldatenbild in der Gesellschaft geprägt. Die britische Gesellschaft hat den Soldaten immer besondere Rolle zugewiesen, die von den Soldaten, speziell von den Führern, übernommen wurde.

Die Übernahme dieser gesellschaftlichen Sonderrolle wurde und wird dem militärischen Führer in Großbritannien leicht gemacht. Ein im Vergleich zu deutschen Verhältnissen völlig anderer Sozialisationsprozeß schafft hier relativ problemlos die Voraussetzungen dafür. Sozialisationsinstanzen wie Elternhaus und Schule ²⁷⁰ stellen dies sicher.

Um die gesellschaftlichen Schichtungen in Großbritannien und ihre Auswirkungen auf die Streitkräfte beurteilen zu können, ist es erforderlich, auf einige Aspekte schichtenspezifischer Sozialisation ²⁷¹ einzugehen.

Jede Subkultur (gleichgesetzt mit sozialer Schicht) zeichnet sich durch spezifische Verhaltensnormen aus, ihren Mitgliedern sind Deutungssysteme und Interpretationsschemata gemeinsam, sie sprechen eine spezifische Sprache, teilen Geschmacksvorstellungen, Vorstellungen von Gut und Böse, Richtig und Falsch. Kinder... werden in sehr unterschiedliche Umweltbedingungen hineingeboren, übernehmen von ihren Eltern unterschiedliche Verhaltensorientierungen..., entwickeln einen in vielen Hinsichten andersartigen Erfahrungshorizont.

²⁷²

Die schichtenspezifischen Trennlinien sind in Großbritannien noch heute wesentlich schärfer gezogen als in Deutschland;

²⁷⁰ Vgl. Kapitel 2.5.

²⁷¹ Vgl. hierzu: Mollenhauer/Brumlik/Wudtke, Die Familienerziehung, München 1975, S. 149. - Weiterführend: Bernstein, Studien zur sprachlichen Sozialisation, Düsseldorf 1972. - Rolff, Sozialisation und Auslese durch die Schule, Heidelberg 1974. - Kohn, Soziale Klasse und Erziehungswerte der Eltern, in: Hartfiel/Holm, Bildung und Erziehung in der Industriegesellschaft, Opladen 1973, S. 210-232.

²⁷² Oevermann, Soziale Schichtung und Begabung, in: Bernstein, Lernen und soziale Struktur, Amsterdam 1970, S. 120.

durch das Schulsystem werden sie nicht nur begünstigt, sondern geradezu festgeschrieben. Die britische Oberschicht kann auf ein stabiles Netz von internatsmäßigen Privatschulen zurückgreifen, in denen die Kinder unter sich bleiben. Ein solches Schulwesen begünstigt zweifellos die Aufrechterhaltung schichten-spezifischer Normen und Werte.

Aus dieser Schicht rekrutiert sich hauptsächlich der Offiziersnachwuchs der britischen Streitkräfte. Hinzu kommt, daß in Familien, aus denen zukünftigen Offiziere stammen, der Offiziersberuf oft Tradition ist. Dies ist ein bedeutender Stabilitätsfaktor für die britischen Streitkräfte. Darüber hinaus bringt der Offiziersnachwuchs aus Elternhaus und Schule ein elitäres Selbstverständnis mit, daß ihn aus eigener Sicht bereits zum Führer prädestiniert. Eine funktionale Einstellung zur Menschenführung wird damit nachvollziehbar.

6.2 Vereinigte Staaten von Amerika

Die Zusammenarbeit deutscher und amerikanischer Streitkräfte ist so alt wie die Bundeswehr. Nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, daß die Bundeswehr bei ihrer Aufstellung die materielle Erstausrüstung an Waffen und Gerät nahezu ausschließlich aus amerikanischen Beständen erhielt, machte eine direkte Zusammenarbeit schon bei der Einweisung in die Gerätschaften erforderlich. Die ständige Stationierung von US-Streitkräften auf deutschem Boden führte dazu, daß Partnerschaftsbeziehungen auf allen Ebenen zwischen deutschen und amerikanischen Einheiten und Verbänden entstanden. Die oft enge Zusammenarbeit im Rahmen des NATO-General-Defense-Plan (GDP) machte den Austausch von Teileinheiten und Einheiten erforderlich, so daß gerade die amerikanischen Vorstellungen von militärischer Führung in der Bundeswehr bekannt sind. Dies gilt für nahezu alle Ebenen.

Besonders die NATO-Stäbe waren und sind aufgrund des quantitativen Umfangs des Führungspersonals durch Amerikaner geprägt. Somit wirkt sich amerikanische

Führungsorganisation und Führungsphilosophie mehr oder weniger auf alle Partner aus. Es liegt im Interesse der NATO-Staaten, besonders auch im deutschen Interesse, daß amerikanische Streitkräfte in Europa verbleiben, was u.a. durch die Bildung der beiden deutsch-amerikanischen Korps sichtbaren Ausdruck findet. Damit kommt es weiterhin und verstärkt darauf an, die deutsch-amerikanische Zusammenarbeit weiter zu entwickeln. Auch dies macht die intensive Auseinandersetzung mit den amerikanischen Vorstellungen von Führung erforderlich.

Parallelen bezüglich des Führungsverständnisses sind zwischen Briten und Amerikanern offensichtlich. Auch die Amerikaner stellen den Begriff *leadership* in den Vordergrund. Die Struktur der Offiziersausbildung beider Staaten ist in ihren Grundelementen identisch und unterscheidet sich erheblich von der Bundeswehr. Briten und Amerikaner setzen seit je auf Kadettenausbildung, d.h. während der gesamten Offiziersausbildung bleiben die Offiziersanwärter unter sich und werden erst als ausgebildete Offiziere mit den Mannschaften konfrontiert. Dadurch entstehen ganz andere Voraussetzungen als für den Offiziersnachwuchs der Bundeswehr, der die gesamte Grundausbildung mit wehrpflichtigen Mannschaftsdienstgraden durchläuft.

6.2.1 Prinzipien der militärischen Führung der amerikanischen Streitkräfte

Trotz Übereinstimmungen zwischen Briten und Amerikanern gibt es Unterschiede. Im Gegensatz zu Großbritannien verfügen die USA über eine geschriebene Verfassung, die eine eindeutige Wertbindung auch für die Streitkräfte vorgibt. Begriffe wie Volkssouveränität, Gewaltenteilung, Schutz des Individuums in Form eines Grundrechtskatalog sind in den USA ebenso fixiert wie in Deutschland²⁷³. Bereits hier sei herausgestellt, daß vom amerikanischen Soldaten und speziell

²⁷³ Shell, Die Verfassung von 1778, in: Länderbericht USA I, Bonn 1990, S. 279.

dem militärischen Führer mehr gefordert wird, als nur zu kämpfen bzw. eine kämpfende Einheit zu befehligen. Der Soldat hat sich immer an den Prinzipien von Demokratie und Freiheit zu orientieren ²⁷⁴. Das erfordert die Stellung und das Ansehen der USA in der Welt. Schon deshalb ist eine *sui generis*-Einstellung in der radikalen britischen Form nicht vorhanden.

Dennoch sehen sich die Angehörigen der amerikanischen Streitkräfte in ihrem Dienst für die Nation als etwas Besonderes. Der ehemalige Stabschef der US-Army, General Wickham Jr., hat unter dem Titel *On Leadership and the Profession of Arms* Grundsätze für das militärische Handeln in einer demokratischen Gesellschaft formuliert.

- Die Verfassung der Vereinigten Staaten hat für das Selbstverständnis der Soldaten eine eigene, besondere Bedeutung. Die Angehörigen der Streitkräfte fühlen sich durch die Tatsache, daß für die Verfassung Menschen ihr Leben eingesetzt und gegeben haben besonders verpflichtet.
- Auch wenn die Verfassungswerte unveränderbar sind, haben die Streitkräfte ständig nach dem Grundsatz zu handeln, eine Balance zwischen Kontinuität und Wandel sicherzustellen. Notwendiger Wandel, sei es z.B. im technologischen Bereich, ist wichtig. Genauso bedeutsam ist aber auch, schädliche Einflüsse auf die Streitkräfte zu unterbinden. Veränderungen innerhalb der Streitkräfte sollen daher eher evolutionären als revolutionären Charakter haben.
- Wesentliches Kriterium militärischen Handelns ist Sichentscheiden-müssen. Für den militärischen Führer kommt diesem Aspekt besondere Bedeutung zu. Im Rahmen der Führerausbildung muß darauf geachtet werden, diesbezügliche Fähigkeiten zu entwickeln. Dazu gehört, Entscheidungen so zu treffen, daß sie sich positiv für die Streitkräfte auswirken. Also muß auch erwartet werden, daß jeder Angehörige der Armee Dinge, die er für schlecht erachtet, äußert, damit die Chance zur Verbesserung entsteht.

²⁷⁴ Tresolini, *American Constitutional Law*, New York 1959, S. 481.

- Zum Zusammenwirken und -leben der Streitkräfte gehört es, die Familien der Soldaten mit einzubeziehen. Nicht nur jeder einzelne Soldat, sondern auch dessen Familie muß davon überzeugt sein können, daß die militärischen Führer für sie sorgen. Eine echte Partnerschaft zwischen der Armee und den Familien muß gewährleistet sein.
- Freiheit im Sinne der Verfassung ist ein hoher Wert, der von Generation zu Generation neu gesichert werden muß. Dies bedeutet, daß eine Nation die dazu notwendige wirtschaftliche und militärische Stärke sichern muß. Das wiederum setzt voraus, daß sich Männer und Frauen bereit erklären, in den Streitkräften ihren Dienst für die Freiheit zu erbringen.
- Wer Freiheit durch Einsatzbereitschaft gewährleisten will, muß auch innerhalb der Streitkräfte sicherstellen, daß nach menschengerecht geführt wird. Streitkräfte in der Demokratie haben sich am Menschen auszurichten; denn die Stärke einer Armee liegt in erster Linie in ihren Angehörigen. Personal, das sich wohl fühlt, bringt Ideen hervor und gewährleistet damit erst notwendige Innovation.
- Die Soldaten müssen das Gefühl haben, mit der Bevölkerung ihres Landes eng verbunden zu sein. Insbesondere wer als Soldat den Auftrag erhält, mit dem eigenen und dem Tod anderer umzugehen, muß um seinen Rückhalt in der Gesellschaft wissen.

6.2.2 Grundsätze der Offiziersausbildung der amerikanischen Luftwaffe am Beispiel der United States Air Force Academy

Am Beispiel der Air Force Academy soll verdeutlicht werden, wie die Grundprinzipien militärischer Führung in den amerikanischen Streitkräften in der Offiziersausbildung der Luftwaffe umgesetzt werden. Die Akademie soll den Rahmen für eine Persönlichkeitsentwicklung des Kadetten bieten, zu der die Einsicht gehört, daß der Beruf des Soldaten auf Werten beruht und es darauf ankommt, mögliche Eigeninteressen

diesen Werten unterzuordnen.²⁷⁵ Ausbildungsziel ist es, militärische Führer heranzubilden, die den aufgezeigten hohen Ansprüchen gerecht werden.

Das Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, ist Charakterbildung. Acht Merkmale sind zu entwickeln, damit ein Air-Force-Kadett über den richtigen Charakter verfügt:

1. Der Offizier muß so viel Redlichkeit entwickeln, daß er sich im dienstlichen wie auch privaten Bereich freiwillig für das Richtige entscheidet und entsprechend handelt.
2. Der Offizier muß gegenüber seinem Land, der Air Force und gegenüber seinen Untergebenen selbstlos sein. Nur der Offizier, der diese Voraussetzungen erbringt, ist auch in der Lage, höchste Loyalität gegenüber den moralischen Prinzipien der Verfassung zu praktizieren.
3. Der Offizier muß sich zur Wahrnehmung besonderer persönlicher und beruflicher Verantwortung verpflichtet fühlen. Was die Verantwortung erfordert, richtet sich nicht nach den Vorstellungen anderer, sondern nach dem, was man selbst in realistischer Einschätzung für möglich und machbar hält.
4. Der Offizier hat die Menschenwürde zu achten, d.h. individuelle Unterschiede der Rasse, des Geschlechtes, der ethnischen Abstammung und der Religion respektieren. Nur auf dieser Handlungsgrundlage ist es erst möglich, das Potential unterschiedlicher Menschen im Sinne des Auftrages zu aktivieren.
5. Der Offizier hat Entscheidungen zu treffen, die mit hohen Risiken verbunden sind. Diese Entscheidungen, die zur Erfüllung eines Auftrages notwendig sind, sollen, wenn möglich, nach Beratung mit Untergebenen getroffen werden. Es

²⁷⁵ United States Air Force Academy, Character Development Manual, Center for Character Development, 1994.

geht darum, den besten Weg unter Ausschöpfung des Gesamtpotentials zu finden.

6. Der Offizier hat die volle Verantwortung für seine Entscheidungen zu übernehmen. Er hat Rechenschaft für seine Entscheidungen abzulegen; dies gilt ausdrücklich auch gegenüber Untergebenen. Gerade bei unpopulären Entscheidungen kommt es darauf an, Verständnis zu wecken, damit Untergebene die Entscheidung nachvollziehen können und Mitverantwortung übernehmen.

7. Der Offizier mit Selbstdisziplin, Ausdauer und Courage handelt auch dann, wenn sein Handeln die Konsequenz beinhalten könnte, daß die Karriere beeinträchtigt wird.

8. Der Offizier muß sich der besonderen Bedeutung spiritueller Werte und des Glaubens für die eigene Charakterbildung und die Fortentwicklung der Gesellschaft bewußt sein. Nur der Offizier, der sich über seine eigenen Einstellungen in Klaren ist, kann auch die Auffassungen anderer respektieren ²⁷⁶.

Übrigens hat die Air Force Academy ein sogenanntes ethisches Grundvokabular entwickelt, in dem Begriffe wie Moral, Ethik, militärische Ethik, moralische Prinzipien und Regeln verbindlich definiert werden und klar zum Ausdruck kommt, was demzufolge einen guten Charakter auszeichnet.

Inhaltlich werden in der Führerausbildung drei Ebenen ²⁷⁷ unterschieden.

1. Wie man als Führer sein muß : Der Führer muß über einen starken und ehrenhaften Charakter verfügen. Dies schließt neben Integrität auch Patriotismus, Verantwortlichkeit und Initiative ein. Darüber hinaus muß er über eine professionelle Grundhaltung verfügen; zu dieser gehören Loyalität, Dienst und Ehre, Kompetenz und Selbstdisziplin. Der Führer hat die Werte

²⁷⁶ Vgl. Ebd.

²⁷⁷ Leadership Development Manual 34th Training Squadron, United States Air Force, Academy, o.O., 1992, S. 5.

der Streitkräfte und im besonderen der Luftstreitkräfte beispielhaft vorzuleben. Der Dienst hat vor der eigenen Person zu stehen. Dies wird durch Selbstlosigkeit und Respekt vor der Menschenwürde besonders deutlich. Der Führer muß in der Lage sein, ethische Dilemmasituationen zu lösen und dabei Verantwortung übernehmen.

2. Was man als Führer wissen muß : Dem Führer müssen alle Faktoren bekannt sein, die Menschenführung beeinflussen. In der Praxis bedeutet dies, daß die Erfüllung des Auftrages von der jeweiligen Lage, dem Führer, den Geführten und der Kommunikation untereinander abhängt. Dazu muß der Führer vorgegebene Einsatzgrundsätze beherrschen, er muß sich selbst und die Stärken und Schwächen seiner Untergebenen kennen.

3. Wie man als Führer zu handeln hat : Der Führer hat Einsicht in Zweck und Absicht eines Auftrages zu vermitteln. Er muß die Richtung und die Art der Durchführung klar vorgeben. Er muß die Konsequenzen des Handelns aufzeigen und ist für die Motivation seiner Untergebenen zuständig.

Deutlich wird, daß in der Führerausbildung der amerikanischen Luftwaffe die Menschenführung im Vordergrund steht. Menschenführung wird in den amerikanischen Luftstreitkräften prinzipienorientiert ausgebildet ²⁷⁸. Die prinzipienorientierte Menschenführung erfaßt vier Ebenen:

1. Persönliche Ebene: Wie ist das Selbstverständnis des Führers, wie sieht er sich selbst?

2. Zwischenmenschliche Ebene: Welche Beziehungen hat der Führer zu anderen entwickelt, wie erfolgt die Interaktion mit anderen?

²⁷⁸ Vgl. Leadership, Professional Development Program, Second Class Cadet Study, Guide, o.O. 1995, S. 1ff.

3. Menschenführung: Wie hält es der militärische Führer mit der Beaufsichtigung des ihm unterstellten Personals, wie handhabt er die Auftragserfüllung mit diesen?

4. Organisation: Wie organisiert der Führer seinen Auftrag, Menschen zu einer Einheit zu formen, sie auszubilden, Teams zu bilden, dabei auftretende Probleme zu lösen?

Diesen vier Ebenen werden vier Prinzipien zugeordnet: Zur ersten Ebene gehört das Prinzip der Zuverlässigkeit, das wiederum Aspekte wie Charakter, Kompetenz und persönliche Reife beinhaltet. - Zur zweiten Ebene gehört das Prinzip Vertrauen; zwischenmenschliche Beziehungen sind ohne gegenseitiges Vertrauen nicht zu begründen. - Zur dritten Ebene gehören persönliche Fähigkeiten des Führers; er muß in der Lage sein, den Auftrag der Einheit oder des Verbandes zu erfüllen. - Zur vierten Ebene gehören Organisationsstrukturen, die unabhängig vom jeweilig verfügbaren Personal die Durchführung des Auftrags der Einheit oder des Verbandes gewährleisten.

Führung ist im Sinne der Air Force dann erfolgreich umgesetzt, wenn sie einer Aussage des ehemaligen Generals und Präsidenten der Vereinigten Staaten, Dwight D. Eisenhower gerecht wird: Leadership: The art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it. ²⁷⁹

Dabei ist davon auszugehen, daß es sehr unterschiedliche Gründe gibt, weshalb jemand bereit ist zu folgen. Gehorsam kann auf Zwang, auf Nutzenkalkül basieren oder dem Nützlichkeitsprinzip zwischen Führer und Untergebenen genügen; dabei hat der Geführte etwas zu bieten, was der Führer benötigt, z.B. Talent, Zeit, Energie usw., der Führer verfügt wiederum über etwas, was der Geführte haben möchte, z.B. Informationen, Förderung, usw.. Für die Air Force ist allerdings Respekt und Vertrauen zwischen Vorgesetzten und

²⁷⁹ Ebd., S. 5.

Geführten die ideale Voraussetzung, um die von Eisenhower zitierte Kunst der Menschenführung in die Praxis umzusetzen.

Die Ausbildung in prinzipienorientierter Menschenführung zielt auf die Vermittlung eines moralischen Kompaß , der über die Zeitläufe hinweg Bestand hat. Die Air Force hat in Anlehnung an Glaubenssätze der großen Weltreligionen Prinzipien ²⁸⁰ formuliert, die nach ihrer als ein solcher moralischer Kompaß zu dienen geeignet sind. Dabei handelt es sich um Fairneß, Güte, Würde, Nächstenliebe, Integrität, Ehrenhaftigkeit, das Dienen sowie Geduld und Ausdauer. Besonderer Wert wird darauf gelegt, den Unterschied zwischen Prinzipien und Werten klarzulegen. Zur Verdeutlichung des Unterschiedes wird u.a. ein Beispiel aus der deutschen Geschichte herangezogen. So waren Hitler und die Nationalsozialisten nicht prinzipienorientiert, sondern wertegeleitet. Ein Wert, den die Regierenden vertraten, war das Schaffen eines Groß-Deutschlands , wobei allerdings der moralische Kompaß fehlte. So verfügt auch jede Verbrecherbande über bestimmte Werte, die aber keinen moralischen Ansprüchen standhalten, wie sie z.B. die Weltreligionen vorgeben ²⁸¹.

6.2.3 Zusammenfassung:

Auch wenn die einzelnen Teilstreitkräfte - hier wäre sicher das US Marine Corps hinzuzurechnen - gewisse Eigenheiten entwickelt haben, gilt das am Beispiel der Air Force dargestellte Führungsverständnis im wesentlichen für alle Teilstreitkräfte. Zwar verfolgen die Amerikaner in ihrer Offiziersausbildung ähnliche Ziele wie die Briten, doch gehen sie in der Grundlegung ihrer Ausbildung wesentlich weiter. Im Vergleich zur Bundeswehr muß festgestellt werden, daß der Anspruch, Innere Führung sei etwas Einmaliges, gegenüber den Amerikanern so nicht aufrecht zur erhalten ist. Auch die Amerikaner leiten das Führungsgeschehen in den Streitkräften von der Verfassung her, auch von den amerikanischen Soldaten

²⁸⁰ Vgl. Covey, Using a Moral Compass, in: Leadership, Professional Development Program, Second Class Cadet Study Guide, o.O. 1995, S. 6 ff.

²⁸¹ Ebd.

wird verlangt, Staatsbürger in Uniform zu sein, der sich darüber hinaus an zeitlos gültigen Prinzipien menschlichen Zusammenlebens zu orientieren hat.

6.3. Niederlande

Wie bereits aufgezeigt, stellt sich die Zusammenarbeit im deutsch-niederländischen Korps vergleichsweise unproblematisch dar. Auch wenn eine Untersuchung des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr ²⁸² feststellt, daß von Euphorie in der binationalen Zusammenarbeit keine Rede sein kann, so sind die Soldaten beider Nationen doch der Meinung, die Zusammenarbeit zwischen ihnen sei im Vergleich zu der zwischen anderen NATO-Staaten besonders gut. Dies ist nicht zuletzt auf vergleichbare Mentalitäten beider Nationen zurückzuführen, aber auch auf ähnliche verfassungsmäßigen Voraussetzungen, woraus sich wiederum ein vergleichbares Menschenbild innerhalb der Streitkräfte ergibt.

Die Analyse der Offiziersausbildung der Briten und Amerikaner hat ergeben, daß im Zentrum militärische Menschenführung steht. Die niederländischen Streitkräfte berücksichtigen in ihrer Führerausbildung sehr stark ethische Gesichtspunkte von Führung. So werden die Absolventen des niederländischen Generalstabs- und Admiralstabsdienstes mit einem interaktiven Unterrichtsprogramm zum Thema Die ethische Komponente der Führung konfrontiert, die über die Ansätze der Inneren Führung hinausgeht:

6.3.1 Ethische Komponente der Führung als Anteil der niederländischen General-/ Admiralstabsausbildung

Der Ausbildungsanteil Ethische Komponente der Führung wird den Absolventen nicht nur in Unterrichtsform, sondern

²⁸² Klein/Rosendahl-Huber/Frantz, Das Deutsch-Niederländische Korps im Meinungsbild seiner Soldaten, Strausberg 1996, S. 24.

auch als Reader ²⁸³ zur Verfügung gestellt; dessen fünf Teile sind wie folgt überschrieben:

Teil A: Ethik allgemein ;

Teil B: Ethik der Streitkräfte ;

Teil C: Ethik in der Organisation der Streitkräfte ;

Teil D: Wie Ethik in einer Organisation wie den Streitkräften festzulegen ist ;

Teil E: Ethik und Intervention

Mit den Aussagen zur Ethik der Streitkräfte operationalisieren die niederländischen Streitkräfte nicht nur ihren Verfassungsauftrag, sondern bieten ihren Offizieren einen Kriterienkatalog , wie demokratisch legitimierte Streitkräfte und deren Angehörige zu handeln haben. Anlaß für dessen Erstellung waren neue Aufgaben, die sich auch den niederländischen Streitkräften stellten, ferner die vorläufige Aufhebung der gesetzlichen Wehrpflicht und die Umwandlung in eine Berufsarmee. Dies alles war Anlaß, um über das Thema Ethik nachzudenken. Dabei geht es einerseits um Ethik in den Streitkräften und andererseits um Ethik der Streitkräfte. Eine Berufsarmee muß sich über eine Berufsethik Gedanken machen, aber auch über den Verhaltenskodex und Organisationskodex.

Unter dem Titel Ethik in den Streitkräften betrachten die Niederländer Verhaltensweisen, Gewohnheiten und Strukturen innerhalb der Streitkräfte. Dabei halten sie es für sinnvoll, zwischen tatsächlichem Verhalten und der Reflexion über dieses Verhalten zu unterscheiden, d.h. zwischen Moral (Tatsache) und Ethik (Reflexion). Ethische Normen werden als generalisierte Verhaltensnormen verstanden ²⁸⁴.

Gesellschafts- und sicherheitspolitische Veränderungen haben Auswirkungen auf die Berufsethik der Angehörigen der niederländischen Streitkräfte. Klassische Legitimation der Streitkräfte war früher die Landesverteidigung; nach der

²⁸³ Dienst Militair Leiderschap en Opleidingskunde, Institut Defensie Leergangen (IDL), Hoogerheide 1995.

²⁸⁴ Ebd., Teil A, S. 2.

niederländischen Verfassung hat jeder Niederländer an der Aufrechterhaltung der Integrität des Hoheitsgebietes mitzuwirken. Demgegenüber wird die Auffassung vertreten, daß die Legitimation einer Berufsarmee erst noch gefunden werden muß; derzeit stelle sich eher die Frage, warum ein Land ohne Feinde noch Streitkräfte nötig hat. Möglichen Antworten auf diese Frage können allerdings nicht die Grundlage für eine moderne Moral in den Streitkräften bilden; denn nach niederländischer Auffassung ist realistischer Weise davon auszugehen, daß junge Menschen Soldaten bzw. Offiziere werden, die ihr Geld bei den Streitkräften verdienen wollen. Damit erhält der Soldatenberuf wesentliche Merkmale anderer Berufe. Eine noch zu schaffende Ethik der Berufsarmee muß auch diesen Aspekt berücksichtigen. Bisher galt in den niederländischen Streitkräften ein Normensystem, das stark auf Konventionen basierte²⁸⁵.

Das traditionelle Ethos der niederländischen Armee leitete sich aus dem Rittertum ab, das die wichtigsten Tugenden, wie Mut, Treue und Loyalität vorgab. In Militärakademien und sonstigen Ausbildungseinrichtungen wurde bis in die Gegenwart in diesem Geist ausgebildet. Man war zwar nicht zum Ritter geboren, konnte es aber lernen. Daraus folgte eine Art Tugendtraining; es ging um die Bildung von Charakter, Gesinnung, Tatendrang. Diese Art Ausbildung zielte auf eine Haltung, aber nicht auf Verantwortung ab. Die Streitkräfte sozialisierten und erzogen durch einen Verhaltenskodex, für dessen Übernahme sie eine gesicherte Existenz anboten: Kaserne, Dienstwohnung, usw. Inzwischen nehmen die Streitkräfte eher den Charakter eines modernen Arbeitsplatzes an, den man nach Dienstende verläßt, um der eigenen Freizeit zu leben. Man ist auch nicht mehr ein Leben lang bei den Streitkräften, sondern nur für einige Jahre. Es besteht daher Bedarf an einem Betriebsethos oder einer Betriebsethik, wie sie zum Beispiel große Industrieunternehmen aufweisen. Eine solche Ethik wird durch eine Organisationskultur herausgebildet, die transparent ist und Diskussionen zuläßt. Die

²⁸⁵ Vgl. ebd., S. 7ff.

Ausbildungsmaßnahmen selbst sind nicht mehr allgemein militärisch, sondern speziell auf bestimmte Aufgaben oder Funktionen ausgerichtet.

Wenn es in den niederländischen Streitkräften also darauf ankommt, aus einer Betriebsethik ein Berufsethos zu entwickeln, müssen einige Vorgaben beachtet werden:

- Wie in jeder modernen Organisation muß auch in den Streitkräften auf und zwischen den verschiedenen Ebenen Teamarbeit gelehrt und gelernt werden.
- Disziplin bedeutet innere Disziplin. Es geht nicht um Drill, sondern um Verantwortung.
- Kritik hat einen hohen Stellenwert, Soldaten als einzelne oder auch im Kollektiv können bspw. zu dem, was politisch entschieden wird, abweichende Meinungen haben. Kritik muß allerdings um die Grenzen wissen. Der Soldat, der sich in einem rechtmäßigen Einsatz befindet, muß vor allem im Sinne seines Auftrags denken und handeln, auch wenn er sich selbst von Zweifeln nicht freimachen kann.
- Offenheit ist für die Entwicklung eines neuen Berufsethos von großer Bedeutung. Es geht nicht nur um Offenheit für Gespräche, sondern im Extremfall auch darum, Raum für normabweichendes Verhalten zu geben. Nicht alle Verhaltensweisen, die von den Normen abweichen, sind unethisch.
- Auch Aspekte generationsübergreifender Veränderungen sind zu berücksichtigen: In den Streitkräften arbeiten unterschiedliche Generationen zusammen. Es kommt darauf an, die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Lösungen zu thematisieren. Ethik bedeutet nicht nur, auf Vorfälle und Affären zu achten, sondern auch die langfristigen Entwicklungen im Auge zu behalten.
- Die niederländischen Streitkräfte sind Streitkräfte in einem demokratischen Land. Sie werden politisch kontrolliert. Es kommt darauf an, daß Verhältnis zwischen politischer Verantwortung und militärischen Aufgaben unter ethischen Gesichtspunkten zu thematisieren. Ziel ist, daß die Streitkräfte

den erforderlichen Handlungsspielraum erhalten, um eine Betriebskultur zu bilden.

- Zivilist und Soldat sind eigentlich nicht voneinander getrennt. Der Soldat der Zukunft wird sich auch als Zivilist fühlen, d.h. er wird als Staatsbürger denken. Der Staatsbürger muß mit den Belangen der Soldaten auseinandersetzen, um diese für neue Aufgaben Rückhalt vermitteln zu können.

6.3.2 Das ethische Entscheidungsfindungsmodell

Im Rahmen der niederländischen Generalstabslehrgänge wird ein sogenanntes ethisches Entscheidungsfindungsmodell ²⁸⁶ angeboten, nach dem die Teilnehmer ihr Entscheiden und Handeln ausrichten können. Dies soll im folgenden kurz dargestellt werden, da es dazu beiträgt, die Führungsphilosophie der niederländischen Streitkräfte zu verdeutlichen.

Die Streitkräfte stehen im Dienste des Staates, und dieser Staat bzw. Regierung und Parlament entscheiden über ihren Einsatz. Das Gute der Streitkräfte muß daher von dem großen Guten abgeleitet werden, welches der niederländische Staat vertritt. Das niederländische Verfassung sagt aus, daß es zum Schutz der Interessen des Staates Streitkräfte gibt. Traditionell war mit dem Begriff Interessen Landesverteidigung gemeint. Dies gilt so nicht mehr. Das Gute der Streitkräfte brauchen wir nicht mehr im nationalen Staat zu suchen... Es gibt keinen Feind mehr, der unser Hoheitsgebiet und damit unsere Gesellschaft und unseren Staat bedroht. ²⁸⁷

Will man Streitkräfte rechtfertigen, müssen die niederländischen Streitkräfte zu einem anderen Wert in Beziehung gebracht werden, z.B. der internationalen Rechtsordnung. Derzeit stellt sich allerdings das Problem, daß die niederländische Bevölkerung noch sehr national denkt, also

²⁸⁶ Vgl. ebd., Teil B, S. 1-23.

²⁸⁷ Ebd., S. 2.

ein unzureichendes Bewußtsein als Weltbürger entwickelt hat, was sich auch bei den Berufssoldaten niederschlägt: 55 Prozent können sich nicht mit Einsätzen im Rahmen der UN identifizieren, 40 Prozent davon wollen sich nicht beteiligen²⁸⁸.

Die Aufgabe der Streitkräfte wird sein, den Erhalt der niederländischen Gesellschaft sicherzustellen, vor allem aber einen Beitrag zur Durchsetzung der internationalen Rechtsordnung, für die Beendigung des Leids das Wohlergehen der Menschen überall auf der Welt zu leisten.

Vor diesem Hintergrund kann ein ethisches Entscheidungsmodell²⁸⁹ zur Anwendung gebracht werden, das folgende Fragen beantwortet:

1. Welches sind die Fakten und die Betroffenen?
2. Welche möglichen Lösungen gibt es und welches sind die Folgen?
3. Überprüfung der verschiedenen Lösungsmöglichkeiten und ihre Folgen anhand folgender Fragen:
 - A. Ist meine Entscheidung legal?
 - B. Wurden alle Interessen erwogen?
 - C. Sind sie akzeptabel?

Diese Darstellung bedarf einiger Erläuterungen. Zunächst geht es um Fakten, und zwar um die Wahrnehmung und Interpretation von Fakten. Was bestimmt die Wahrnehmung von Fakten? Immer wieder muß festgestellt werden, daß es Situationen gibt, wo objektive Fakten vorliegen, die von beteiligten Menschen aber nicht als solche wahrgenommen werden. Hinzu kommt, daß häufig nicht alle Fakten im Blickfeld der Beteiligten liegen. Menschen meinen, daß sie sich aufgrund der Fakten verhalten oder verhalten können, aber sie verhalten sich aufgrund ihrer Interpretation der Situation, die

²⁸⁸ Ebd., Teil B, S. 9.

²⁸⁹ Ebd. S. 11 ff.

außer durch Wahrnehmung auch durch ihren Charakter, ihre Auffassungen, Überzeugungen, Haltungen, Vorurteile und vieles mehr bestimmt wird. Jeder nimmt die Fakten durch seine Brille wahr.

Im weiteren geht es um die Betroffenen. Es stellt sich die Frage nach ihren Interessen. In einer Kampfsituation gilt das vorherrschende Interesse, mit dem Leben davonzukommen. Diesem Interesse kann die Durchführung des Auftrages im Wege stehen. Man wird also die Interessen der Person bzw. des Auftrags gegeneinander abwägen müssen. Das Problem liegt darin, daß in Kampf- bzw. Belastungssituationen wenig Zeit vorhanden ist, um verantwortlich zu entscheiden.

Betrachtet man die Entscheidung selbst, läßt sich zunächst festhalten, daß jeder Soldat, aber insbesondere der militärischen Führer, natürlich die Freiheit hat, zwischen mehreren Lösungen verantwortlich auszuwählen. Doch ist damit auch die Gefahr verbunden, wegen einer Entscheidung belangt zu werden, wenn bspw. das Ergebnis anders lautet, als von der Streitkräfteführung gewünscht. Insbesondere im Konflikt zwischen Gewissen und Gehorsam verlangt die Befehlslage, das Gewissen dem Befehl unterzuordnen. So schwierig sich Entscheidungsfindung und daraus abgeleitetes verantwortliches Handeln auch darstellt, bildet doch jedenfalls das Element der Rechtsfindung vor einem ordentlichen Gericht in diesem Zusammenhang eine konstante Größe.

Ein weiteres Kriterium für die Beurteilung eines Auftrags ist die persönliche Akzeptanz durch den Beurteilenden. Es geht darum, Lösungen anhand persönlicher Werte und Normen zu prüfen. Teil dieser persönlichen Vorstellungen sind in der Regel auch die Werte und Normen der Organisation. Insofern kommt der Entwicklung einer Berufs- und Organisationsethik große Bedeutung zu.

6.3.3 Zusammenfassung

Wenn die niederländischen Streitkräfte von der Entwicklung einer Berufs- und Organisationsethik überzeugt sind, stellt sich die Frage, warum sie dann nicht einfach Tugenden Treue, Pflicht, Aufopferungsbereitschaft und Integrität der Briten bzw. Amerikaner übernehmen. Bis zu einem gewissen Grad distanziert man sich an der niederländischen Generalstabsakademie sogar davon, weil diese Tugenden nicht die Dimensionen des ethischen Entscheidungsfindungsmodells erreichen. Das soll allerdings nicht heißen, daß sich die Niederländer im Rahmen ihrer Offiziersausbildung nicht auch mit den bei den Briten und Amerikanern herausgestellten Aspekten der Menschenführung auseinandersetzen würden; sie leisten dies auch, gehen aber darüber erheblich hinaus.

Vergleicht man die niederländischen Überlegungen mit dem Konzept der Inneren Führung, ist schnell feststellbar, daß die rechtliche und gesellschaftliche Einbindung der Streitkräfte beider Staaten ähnlich ist. Aus deutscher Sicht wird erkennbar, daß mit der ZDv 10/1 Innere Führung zwar eine Handlungsanweisung mit moralischem Charakter vorgegeben ist, eine Hilfe für die ethische Reflexion aber im Gegensatz zu den Niederländern fehlt.

6.4 Frankreich

Nicht nur am Beispiel der französischen Offiziersausbildung, sondern auch am Verhältnis von Streitkräften und Gesellschaft läßt sich verdeutlichen, in welchem Maße sich der Sozialisationsprozeß eines französischen Soldaten von dem eines deutschen unterscheidet.

6.4.1 Zum Verhältnis Streitkräfte und Gesellschaft

Das französische Gesetz über die Rechtsstellung des Soldaten vom 13.07.1972 enthält Grundsätze, die man schlagwortartig beinahe wie folgt ausdrücken könnte: Soviel Einschränkungen wie möglich, soviel Freiheit wie - gerade noch - nötig. Dabei

stellt sich natürlich auch die Frage, wie dies in einem Land mit einer gewachsenen Demokratie möglich ist.

Die Antwort liegt in der Tradition der französischen Streitkräfte begründet. Seit der Revolution von 1789 entwickelten sich die zivile Gewalt und die Streitkräfte unterschiedlich. Mit der Verfassung von 1791 wurde der Primat der Politik zum Dogma, die Streitkräfte wurden dem zivilen Bereich nachgeordnet. Selbst die Beratungsfunktion entfiel. Die Ausgestaltung dieses Prinzips war unterschiedlich. Knapp hundert Jahre (1789-1871) verfügten die Soldaten über die allgemeinen Bürgerrechte ²⁹⁰. Anschließend bis 1940 wurden die Streitkräfte als eigenständige Organisation betrachtet, deren Angehörige über keine politischen Rechte verfügten, wobei sich die Einschränkung von Rechten aber im wesentlichen auf die freie Meinungsäußerung und des Koalitionsrechtes bezog ²⁹¹. Diese Einschränkungen blieben bis 1972 erhalten, als durch ministerielle Weisung festgelegt wurde, welche militärischen Fragen durch Soldaten in der Öffentlichkeit behandelt werden dürfen. Da aber die Grenze zwischen politischen und militärischen Fragen schwer zu ziehen ist, können Äußerungen von Soldaten in der Öffentlichkeit praktisch nicht registriert werden.

Die französischen Streitkräfte haben sich in den vergangenen 150 Jahren zu einer mehr oder weniger unpolitischen Organisation entwickelt. Dabei haben sich Eigentümlichkeiten ergeben, die wesentlichen Einfluß auf die Ausbildung des Führungsnachwuchses haben und die französische Führungsgrundsätze prägen. Gleichwohl sind sie doch integraler Bestandteil der französischen Nation. Von den Soldaten wird kein Eid oder Gelöbnis auf die Verfassung verlangt. Dennoch sehen sich die Soldaten in einem Loyalitätsverhältnis der Nation gegenüber. In diesem Status

²⁹⁰ Hoffmann, Die eingeschränkte Rechtsstellung der Soldaten in Frankreich Mythos und Wirklichkeit, in: Klein (Hrsg.), Mitbestimmung in den Streitkräften, Baden-Baden 1991, S. 116.

²⁹¹ Ebd.

sind die französischen Streitkräfte in der Gesellschaft anerkannt.

6.4.2 Die französischen Heeresoffiziersschulen und die Offiziersausbildung

Wenn man die Berichte deutscher Verbindungsoffiziere an den französischen Offiziersschulen im Hinblick auf ihre Aussagen zu Auftrag und Durchführung der Schulen auswertet, wird man immer wieder den Satz finden: Der Auftrag der französischen Heeresoffiziersschulen ist seit Jahren unverändert.²⁹²

Drei Offiziersschulen bilden die Berufsoffiziere des Heeres, der Gendarmerie und ca. 1/3 der Reserveoffiziere aus. Ziel ist die Heranbildung einer Führungselite der Nation. Um dies Ziel zu erreichen, müssen diese Schulen das Selbstverständnis des Offiziersnachwuchses prägen.

Die Schulen vermitteln in Lehrgängen von bis zu drei Jahren Dauer allgemeine militärische und wissenschaftliche Grundlagen für den Offiziersberuf, die anschließend in einem meist einjährigen Lehrgang an der jeweiligen Truppschule ergänzt werden. Am Ziel und an der Durchführung der Offiziersausbildung ändert sich auch angesichts der Abschaffung der allgemeinen Wehrpflicht nichts. Derzeit wird untersucht, inwieweit sich die Professionalisierung der Streitkräfte auf die Offiziersausbildung auswirkt. Die Auswirkungen werden allerdings nicht im mentalen Bereich gesehen, sondern in Problemen, die sich aus dem Personalabbau an den Offiziersschulen ergeben²⁹³.

Die französischen Offiziersschulen des Heeres, die sich alle in Coetquidan befinden, sind wie folgt unterteilt:

²⁹² Einzelbericht 1/97. Der Deutsche Verbindungsoffizier bei den Französischen Heeresoffiziersschulen, Coetquidan 1997.

²⁹³ Vgl. ebd.

1. Die Ecole Speciale Militaire de St. Cyr bildet in drei Jahren Offiziere des Heeres aus, die vorher noch keinen Militärdienst geleistet haben. St. Cyr versteht sich als eine Eliteschule der Nation. Die Ausbildung ist geprägt durch Tradition, Zusammenhalt innerhalb des Jahrgangs und Elitebewußtsein.

2. Die Ecole Militaire Inter-Arms bildet in zwei Jahren Offiziere aus, die sich aus Reserveoffizieren und aus Unteroffizieren rekrutieren, die bereits mindestens zweieinhalb Jahre gedient haben.

3. Die Ecole Militaire du Corps Technique et Administratif bildet Offiziere für die Versorgungsdienste und Stäbe des Heeres sowie teilstreitkraftübergreifende Versorgungsoffiziere aus.

Die Schulen von Coetquidan gelten im französischen Heer unumstritten als Ausbildungsstätten einer Elite. Die dort ausgebildeten Offiziere sind traditions- und standesbewußt, verfügen über ein hohes Berufsethos und eine umfassende Allgemeinbildung, jedoch noch über geringe militärische Berufserfahrung.

Hier soll die Ausbildung an der Ecole Speciale Militaire de St. Cyr näher betrachtet werden. - Der typische Offiziersanwärter ist ca. 20 Jahre alt. Auf die Zulassungsprüfung als Offiziersanwärter hat er sich (dies gilt für 85% der Bewerber) zwei Jahre lang an einer speziellen Militärvorschule vorbereitet. Mit der Zulassung zur Ecole Speciale Militaire erlangt der Offiziersanwärter einen der Hochschulreife entsprechenden Ausbildungsgrad.

35 % der Offiziersanwärter stammen aus Soldatenfamilien, die Herkunft der übrigen Anwärter ist sehr unterschiedlich. Die Anwärter bringen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit mit. Darauf aufbauend werden Urteilsvermögen und methodische Arbeitsweise entwickelt. Erfolgreiche Offiziersanwärter müssen Freude am Handeln und am Abenteuer und Neigung

zur Menschenführung mitbringen. Sie werden verpflichtet auf den Dienst für die Nation, zur Uneigennützigkeit und Disziplin.

Zu den wesentlichen Zielen der Schule gehört es, ihren Absolventen das Gefühl zu vermitteln, zur Elite der Nation zu gehören²⁹⁴. Insofern ist es nicht verwunderlich, daß die Aufnahme in den Offiziersstand für den französischen Offiziersanwärter der feierlichste Moment in seinem Leben ist. Die Ernennung zum Offizier wird mit einer Taufe verglichen. Mit dieser Taufe wird der junge Mann, der sich dem Dienst an Frankreich verschrieben hat, in höhere Weihen erhoben. Dies ist verbunden mit der Übergabe des Säbels als äußeres Zeichen der Offizierswürde und der *triomphe*, Feier des Sieges über sich selbst²⁹⁵.

Ausbildungsziele der Offiziersausbildung und -Weiterbildung

Wenn es den französischen Streitkräften insgesamt darauf ankommt, eine tiefe emotionale Bindung zwischen dem Offizier, der Nation und den Streitkräften herzustellen, sollen in den verschiedenen Ausbildungsabschnitten ganz pragmatische Ziele verwirklicht werden:

- Aneignen eines vorbildlichen Verhaltens, Überzeugtsein von der Bedeutung der Vorbildfunktion;
- Befähigung dazu, Befehle zu geben, zu motivieren und sich durchzusetzen;
- Erwerb theoretischer Kenntnisse über die Situation und Motive der zu Führenden;
- Fähigkeit, das eigene Verhalten gegebenen Situationen anzupassen.

Gelten diese Ziele für das erste Ausbildungsjahr in St. Cyr, so werden die Ziele in den Folgejahren wie folgt beschrieben:

²⁹⁴ Ebd.

²⁹⁵ Kageneck, *Ihr lernt um zu siegen*. Frankreichs *grandeur* spiegelt sich in der Ausbildung seiner Offiziere, in: *Der Panzerspähtrupp*, Schrift des Freundeskreises der Panzeraufklärungstruppe, H. 5 1991, S. 52.

- Vertiefung der militärischen Erziehung des künftigen Offiziers;
- Entwicklung von Menschenkenntnis;
- Erwerb der militärischen Kultur eines Offiziers ²⁹⁶.

Darüber hinaus wird die Ausbildung auf allen Ebenen des französischen Heeres in sechs Komponenten unterteilt:

- A. Ausbildung zur Ausübung von Autorität
- B. Ausbildung für den operativen Auftrag
- C. körperliche und sportliche Ausbildung
- D. allgemeine militärische und akademische Ausbildung
- E. Ausbildung in den Bereichen Verwaltung und Technik
- F. Umfeld der Ausbildung;

wobei die Komponente A., im Sinne dieser Arbeit von besonderem Interesse, in weitere vier Bereiche aufgegliedert wird: Kommunizieren, Kommandieren, Ausbilden, Erziehen.

Erziehung bedeutet hier, dem Offiziersanwärter Regeln zum Verhalten in der Öffentlichkeit und im Privatbereich zu vermitteln. Er muß sich darüber hinaus seiner Verantwortung als Erzieher seiner Untergebenen im klaren sein, d.h. er muß seine Untergebenen kennen und respektieren. Dies ist wiederum nur möglich, wenn sich der Offiziersanwärter und spätere Offizier mit allen Themen der französischen Gesellschaft, wie Jugend, Familie, Arbeitswelt, usw. auseinandersetzt ²⁹⁷.

Auch die intensive Beschäftigung mit ethischen Themen ist von Bedeutung. Anhand von Texten über die Streitkräfte in der Nation, das Wesen des Militärs, Führung im Frieden und im Verteidigungsfall, die Menschenrechte, aber auch über Belastungen und Stress, hat der Offiziersanwärter sein Wissen und seinen Horizont zu vertiefen und zu erweitern.

Mit der dargestellten Ausbildung will das französische Heer den Offiziersnachwuchs einheitlich prägen. Dies scheint bisher

²⁹⁶ Vgl. Liste der Texte über die Ausübung von Autorität, Deutscher Hauptverbindungsstab in Frankreich, Metz 1996, S. 18.

²⁹⁷ Ebd., S. 62.

auf der Basis einer ungebrochenen Tradition weitestgehend gelungen.

6.4.3 Politische Vorgaben für zukünftige militärische Ausbildung

Das französische Weißbuch von 1994 führt aus: Die Ausbildung des Personals spielt in den Armeen eine kapitale Rolle und rechtfertigt die in diesem Bereich unternommenen gewaltigen Anstrengungen. So spricht sich das Weißbuch auch für die Fortführung und Anpassung der Ausbildungsanstrengungen aus. Von ihrer Qualität hängen die individuellen und kollektiven Verhaltensweisen ab, die den unerläßlichen Zusammenhalt der Einheiten im Einsatz garantieren. Ausbildung zielt darauf ab, alle erforderlichen Fähigkeiten zur Anpassung und Erneuerung zu vermitteln. Darüber hinaus soll die Vermittlung von Allgemeinbildung Anliegen der Offiziersschulen bleiben. Schließlich vermittelt die Ausbildung das nötige technische know-how sowie militärische Kenntnisse.

Für wichtig wird auch die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit anderen Armeen gehalten, insbesondere in Europa, ohne daß die französische Eigenständigkeit verlorenght, an der man natürlich festzuhalten wünscht.

6.4.4 Zusammenfassung

Die französische Offiziersausbildung hält an spezifischen Werten fest; danach sind Größe und Unabhängigkeit der Nation die entscheidenden Maßstäbe an denen sich die Ziele der Offiziersausbildung orientieren. Für die Aufgabe von Hoheitsrechten, wie sie multinationale Verbände erforderlich machen könnten, ist bisher in den französischen Streitkräften, aber auch in Politik und Gesellschaft keine Bereitschaft erkennbar.

Deutlich wurde dies erneut an den Reaktionen des französischen Parlamentes und der Öffentlichkeit auf das am 9. Dezember 1996 anlässlich eines deutsch-französischen Gipfeltreffens fixierten Verteidigungskonzeptes, welches nach Darstellung des deutschen Verteidigungsministers Volker Rühle festschreibt, daß für die gemeinsame europäische Sicherheit die Systeme der NATO und der Amerikaner entscheidend seien²⁹⁸. Nachdem dieses Konzept in Frankreich bekannt wurden, zeigte sich einmal mehr, daß die Annäherung bzw. Rückkehr Frankreichs in die NATO mehr Verzicht auf nationale Souveränität erfordern würde, als die Franzosen widerspruchslos hinnehmen wollen.

Werden Werte wie Größe der Nation durch alle Sozialisationsinstanzen einer Gesellschaft hindurch so hoch gehalten wie in Frankreich, fällt es zwangsläufig schwer, multinationale Verbindungen auf gleichberechtigter Basis einzugehen.

6.5 Folgerungen

Im Rahmen dieses Kapitels wurde auf die Offiziersausbildung von vier Partnerländern abgehoben, mit denen die Zusammenarbeit von besonderer Bedeutung ist. Anhand dieser Beispiele sollte deutlich gemacht werden, daß sich in den jeweiligen Gesellschaften sehr unterschiedliche Einstellungen zu den Streitkräften entwickelt haben. Auch den Streitkräften ist ein Selbstverständnis und ein Selbstbewußtsein gewachsen, das niemand ohne weiteres bereit ist, zur Disposition zu stellen; nicht zuletzt deshalb, weil sich die Streitkräfte der Franzosen, Amerikaner und Briten rückblickend als sehr erfolgreich sehen.

So besteht der status quo im Bereich der multinationalen Zusammenarbeit aus einem mehr oder weniger geordneten Nebeneinander. Vor allem, solange sich das Integrationsniveau auf gemeinsames Arbeiten in höheren Stäben beschränkt, ergeben sich kaum nennenswerte Probleme.

²⁹⁸ Vgl. Nathe, Pariser Schmerz, in: Focus, H. 6, 1997, S. 196ff.

Die politisch Verantwortlichen aller an multinationalen Kooperationsformen beteiligten Staaten müssen die Diskussion darüber führen, wie weit sie zukünftig bereit sind, ihre Streitkräfte in multinationale Verbände einzubringen. Ergebnis einer solchen Diskussion muß die Klärung sein, welche nationalen Eigentümlichkeiten man bereit ist, für die Multinationalität aufzugeben. Wenn man, wie beispielsweise die Niederländer, supranationale Streitkräfte zukünftig für erstrebenswert hält, bedeutet dies für alle beteiligten Länder die Aufgabe von Souveränität. Eine solche Entwicklung muß von den Bürgern der jeweiligen Länder mitgetragen werden. Das Beispiel Frankreichs zeigt, daß die Franzosen wenig bereit sind, auf Souveränität zu verzichten. Letztlich gilt dies aber für die überwiegende Mehrzahl der NATO-Partner, die nicht gewillt sind, bspw. im Sinne von gemeinsamen europäischen Streitkräften auf Souveränitätsrechte zu verzichten. Erforderlich sind das gemeinsame Nachdenken und die Konsensfindung.

Dies würde auch bedeuten, daß man sich auf gemeinsame Rahmenbedingungen für europäische Streitkräfte einigt; z. B. ein einheitliches Wehr- und Dienstrecht als Voraussetzung für die Gleichbehandlung aller Soldaten, die dann nicht mehr französische oder deutsche, sondern europäische Soldaten wären.

7. Probleme der Integration deutscher Streitkräfte in multinationale Verbände

In diesem Kapitel geht es darum herauszuarbeiten, welche Anforderungen sich aus der Einbindung in multinationale Strukturen für das Profil und Selbstverständnis der betroffenen Soldaten ergeben; diese Anforderungen wirken sich ihrerseits in erheblichem Maße auf die Auswahl und Ausbildung des Personals aus.

Im Verlauf der Arbeit wurde gezeigt, daß Einzelstaaten in ihrem politischen Handeln in immer stärkerem Maße

voneinander abhängig sind. Dies hat dazu geführt, daß gemeinsame militärische Führungsstrukturen und Führungsstäbe gebildet wurden, um multinationale Kontingente zu führen. Für das deutsche Heer bedeutet es, an allen multinationalen Großverbänden in Zentraleuropa beteiligt zu sein. Zur Multinationalität gibt es keine Alternative. Multinationale Verbände sind Ausdruck der Selbstbindung, der Solidarität und der Bereitschaft zur Risikoteilung im Bündnis.²⁹⁹ Die Bundeswehr, so der Generalinspekteur Hartmut Bagger, ist immer mehr international eingebunden. Multinationalität gilt als das Konzept der Zukunft.³⁰⁰ Stimmt man dem zu müssen Lernprozesse einsetzen, die einerseits Politik und Gesellschaft betreffen, andererseits die Streitkräfte.

Unter Multinationalität wird hier keineswegs nur das Zusammenwirken in Einheiten, Verbänden oder Großverbänden verstanden, die durch die NATO-Zugehörigkeit verbunden sind und ihr Zusammenwirken in den vergangenen Jahren auf vielfache Weise erproben konnten. Darüber hinaus haben sich die Soldaten der Herausforderung zu stellen, im Rahmen ihrer Beteiligung an UN-Einsätzen mit Angehörigen von Streitkräften bspw. aus Ländern der sog. Dritten Welt zusammenzuarbeiten, die neben ihrer eigenen Kultur und Lebensweise möglicherweise auch ein ganz andere Vorstellungen über Auftrag und Selbstverständnis des Soldaten mitbringen. Schließlich erfaßt der Begriff Multinationalität auch den Einsatz selbst; d.h. die menschlichen und kulturellen Bedingungen im Einsatzland, denen der Soldat begegnet und innerhalb derer er seinen Auftrag erfüllen soll.

Für Soldaten, die in multinationalen Strukturen arbeiten, kommt es nicht nur darauf an, die Kultur des jeweils anderen zu respektieren, sondern Ziel gemeinsamen Lernens muß sein, den anderen in seinem Handeln zu verstehen. Zu diesem Lernen

²⁹⁹ Willmann, Multinationale Streitkräftestrukturen fördern gemeinsames Verständnis von Sicherheit in Europa, in: Multinationalität. Die Beteiligung des deutschen Heeres. Wehrtechnischer Report, Frankfurt/M. 1996, S.3.

³⁰⁰ Kohrs, Multinationalität gehört in Kasernen fast zum Alltag, in: General Anzeiger, 04.02. 1997.

gehört, das nationale Denken durch Denken in größeren politischen Zusammenhängen zu ersetzen³⁰¹.

7.1 Gesellschaftliche Aspekte

Die Entwicklung zur Multinationalität erfolgt bisher weitgehend ohne parlamentarische und öffentliche Diskussion. Dies hat zur Folge, daß die Bevölkerungen kaum Anteil an dieser Entwicklung nehmen. In demokratischen Gesellschaften, die Wert auf einen hohen Integrationsgrad ihrer Soldaten legen, erscheint dies besonders problematisch. So erscheint es sinnvoll Lernprozesse in Richtung auf multinationale Entwicklungen und Zusammenhänge nicht nur in den Streitkräften, sondern auch in der Gesellschaft zu initiieren.

7.1.1 Integration und Akzeptanz

Integration von Streitkräften in die Gesellschaft bedeutet Herstellung und Wahrung der strukturellen Affinität zwischen Gesellschaft und Streitkräften³⁰², wobei den Streitkräften die Aufgabe zukommt, sich den gesellschaftlichen Gegebenheiten anzupassen. Die Verpflichtung zur Anpassung findet ihre Grenzen lediglich in der Wahrung ihrer funktionsnotwendigen Besonderheiten. Solange sich Streitkräfte an gesellschaftliche Veränderungen anpassen, kann von Integration gesprochen werden.

Ein wesentlicher Aspekt der Integration von Streitkräften in die Gesellschaft ist die Auseinandersetzung mit Themen oder Problemen, welche die Streitkräfte betreffen³⁰³. Auch die Integration deutscher Streitkräfte in multinationale Strukturen

³⁰¹ Vgl. Willmann, Multinationale Streitkräftestrukturen fördern gemeinsames Verständnis von Sicherheit in Europa, S.3.

³⁰² Simon, Die Integration der Bundeswehr in die Gesellschaft. Das Ringen um die Innere Führung, Heidelberg/Hamburg 1980, S. 188.

³⁰³ Vgl. Rössler, Innere Führung und Staatsbürger in Uniform - Ideologie oder Sozialtechnologie?, in: Zoll (Hrsg.), Wie integriert ist die Bundeswehr?, München 1979, S. 80ff.

ist ein Problembereich, der diese Auseinandersetzung erforderlich macht, um Akzeptanz zu erwerben.

Sicher kann darauf verwiesen werden, daß inzwischen eine Fülle von wichtigen Aspekten der Multinationalität für die Diskussion in der Öffentlichkeit aufbereitet worden sind; so im Weißbuch 1994, das zunächst in Ziffer 434 feststellt: Die NATO-Landstreitkräfte haben überwiegend nur noch multinationale Korps ³⁰⁴. Die Begründung lautet:

Multinationalität unterstreicht den Willen der Bündnispartner, solidarisch und gemeinsam zu handeln. Multinationale Entscheidungs-, Kommando- und Streitkräftestrukturen sind auch wichtige Zwischenschritte auf dem Weg zu einer europäischen Verteidigung und verstärken zugleich die Verklammerung mit den nordamerikanischen Partnern. Sie sichern allen Bündnispartnern politischen Einfluß und Mitsprache, stellen sie unter gleiches Risiko und in eine gemeinsame Verantwortung. ³⁰⁵

Allerdings wird damit nur eine zahlenmäßig geringe Öffentlichkeit erreicht. Was dabei nicht deutlich wird, sind die Schwierigkeiten, die sich für Gesellschaft und Streitkräfte ergeben. Der Rückgriff auf demoskopische Untersuchungen zum Meinungsbild der Deutschen über die Sicherheits- und Verteidigungspolitik belegt, daß das Thema Multinationalität von Streitkräften derzeit nicht zur Kenntnis genommen wird. Gleichzeitig kann man durchaus von einer positiven Einstellung der Bevölkerung zur Sicherheits- und Verteidigungspolitik sprechen ³⁰⁶.

Zieht man zum Vergleich das Thema Einführung des EURO heran, so läßt sich feststellen, daß politisch Verantwortliche häufig der Öffentlichkeit unterstellen, sie trage die bereits

³⁰⁴ Weißbuch 1994: Die Ziffern 412, 414, 428, 430, 434, 435, 442, 511, 525, 533, 534, 540, 609, 618, 633 und 648 befassen sich mit dem Stichwort Multinationalität.

³⁰⁵ Ebd., Ziff. 435.

³⁰⁶ Demoskopisches Meinungsbild in Deutschland 1995, Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation, Strausberg 1996, S. 7, s. auch Abbildung 14.

veranlaßten bzw. angestrebten Maßnahmen und Veränderungen mit, obwohl die Dimension in der Öffentlichkeit noch nicht bewußt ist. Denkt man zugleich an das Thema Zivile Nutzung der Atomkraft, so wird deutlich, daß die Folge auch erhebliche Widerstände in der Bevölkerung sein können.

Wenn solidarisches, multinationales Handeln ein Gebot für der Zukunft ist, muß der Bevölkerung klar sein, welche Sachzwänge sich aus der Verpflichtung zur Solidarität gegenüber den Bündnispartnern ergeben. Eine europäische oder wie auch immer geartete multinationale Streitkräftestruktur muß von den Völkern getragen werden. Eine Anregung kann sicher sein, in diesem Sinne sicherheits- und verteidigungspolitische Ziele in die Bildungspolitik einzubringen. Immerhin ist es bemerkenswert, daß im Februar 1997 nach 17jähriger Abstinenz erstmals wieder ein Verteidigungsminister an einer Konferenz der Kultusminister teilgenommen hat. Nach Presseberichten lag ihm besonders daran, auf die Bedeutung der Schulen bei der Vermittlung der Rolle der Bundeswehr für die Schaffung einer europäischen Friedensordnung hinzuweisen³⁰⁷.

Über das Interesse der Bundeswehr hinaus stellt sich hier die Frage, ob das deutsche Bildungswesen die Herausforderungen, die sich aus multinationalen Zielvorstellungen bereits ergeben haben, angenommen hat. Sicherlich ist der seit vielen Jahren praktizierte Schüleraustausch bspw. mit englischen und französischen Schulen ein Schritt in die richtige Richtung. Ob dies allerdings für die Zukunft ausreicht, ist zweifelhaft. Auf der Grundlage politischer Ziele sind die Lehrpläne der Länder zu überarbeiten. Dabei kommt es besonders darauf an, der nachwachsenden Generation deutlich zu machen, daß Multinationalität ständig Kompromisse erforderlich macht, daß sie bedeutet, nationale Eigenheiten zu überprüfen und ggf. aufzugeben.

³⁰⁷ Moniac, Ruhe bietet Schulen Hilfe an, Die Welt 28.02.97.

Klar muß aber sein, daß eine solche Zielsetzung nicht nur von einer einzelnen Nation verfolgt werden kann, sondern von allen, die sich an einer multinationalen Partnerschaft beteiligen wollen.

7.1.2 Selbstverständnis der Soldaten

Ein Engagement von Bundeswehrangehörigen speziell zu den sicherheitspolitischen Themen, um die es hier geht, ist nicht sehr häufig. Dies war sicher im Zusammenhang mit der Nachrüstungsdebatte zum NATO-Doppelbeschluß von 1979 anders. Veränderungen, die sich nach Beendigung des Ost-West-Konfliktes für das soldatische Selbstverständnis ergeben haben, werden von Soldaten kaum artikuliert und somit auch nicht von der Öffentlichkeit zur Kenntnis genommen.

Tatsächlich haben die weltpolitischen Veränderungen seit Beginn der 90er Jahre erhebliche Auswirkungen auf das Selbstverständnis der Soldaten. Ihre Mission im 21. Jahrhundert heißt: Schützen, retten, helfen³⁰⁸. Neben die alte Aufgabe, Deutschland zu schützen und dafür notfalls das Leben einzusetzen, ist nun die Forderung hinzugetreten, in einer eng verflochtenen Welt neben der Verantwortung für das eigene Land Mitverantwortung für die bedrohte Freiheit und das Wohlergehen anderer Völker und Staaten zu übernehmen.³⁰⁹

Gerade der Aspekt sowie die Notwendigkeit soldatische Professionalität an den realen Bedingungen von Krieg, Gefahr und menschlichem Elend zu orientieren, erfordert von den Betroffenen einen erheblichen Lernprozeß. Insofern kann man dem ehemaligen Bundesverteidigungsminister nur zustimmen:

Die Bundeswehr muß sich jetzt systematisch auf ihre neuen anspruchsvollen Aufträge vorbereiten. Unter allen Aufgaben, die wir dazu bewältigen müssen, ist wohl die geistige

³⁰⁸ Rühle, Schützen, retten, helfen, Auftrag und Selbstverständnis des Soldaten in der Bundeswehr von morgen, in: Truppenpraxis, H. 1, 1993, S. 6

³⁰⁹ Ebd.

Auseinandersetzung mit den revolutionär veränderten Bedingungen für unsere Sicherheit von besonderem Gewicht³¹⁰.

Was bedeutet dies nun für den einzelnen Soldaten? - Es gibt eine Reihe von Veröffentlichungen zum Thema verändertes Berufsbild / Selbstverständnis des Soldaten ³¹¹, die jeweils auf ihre Art zu einer Standortbestimmung des Soldatenberufes unter den veränderten Rahmenbedingungen beitragen wollten. Dabei stellt sich die Frage, was das Ziel sein soll. 1992 Sprach der Generalinspekteur von gemeinsamen Auffassungen über die Aufgabe des Offiziers und von der Aufgabe, das Bild des Soldaten neu zu definieren ³¹². Dahinter steht die Erwartung, einen Konsens finden zu können. Vier Jahre zuvor hatte sich sein Vorgänger im Amt etwas moderater ausgedrückt, indem er sagte: Ein gemeinsames Berufsverständnis kann nicht verordnet werden. Es muß... durch natürliche Weise entstehen.

313

Gleichwohl ist der Vorteil einer verbindlichen Festlegung eines Bildes vom Soldaten nicht erkennbar. Der Staatsbürger in Uniform ist der Bürger einer pluralistischen Gesellschaft. Die Unterschiede in ihr beziehen sich auch auf Sinn und Zweck des Soldatseins und die Rolle der Streitkräfte. Die Entwicklung unterschiedlicher Berufsbilder zum Soldatenberuf wird auch durch das Konzept der Inneren Führung gestützt.

Aber worin besteht nun das Neue? Läßt es sich, ungeachtet unterschiedlicher Auffassungen über den Soldatenberuf, in einem gemeinsamen Berufsbild festhalten? - Berufsbilder beschreiben die wesentlichsten Aufgaben und Tätigkeiten sowie Kenntnisse und Fähigkeiten, die vom Berufsausübenden

³¹⁰ Ebd.

³¹¹ Der Inspekteur des Heeres, Hartmut Bagger, erließ im Juli 1994 eine "Weisung Anforderungen an den Offizier des Heeres", Bundesministerium der Verteidigung, Generalinspekteur der Bundeswehr, Bonn 29.07.1994. Sie sollte unter den veränderten Rahmenbedingungen Hilfen bei der Standortbestimmung des Offiziersberufes und der damit verbundenen geistigen Orientierung geben.

³¹² Naumann, Ansprache des Generalinspektors anlässlich der 33. Kommandeurstagung, 14.05.1992, S. 8.

³¹³ Wellershoff, Generalinspekturbrief 1/1988, Generalinspekteur der Bundeswehr, Bonn 26.04.1988, S. 2.

erwartet werden. Damit tragen sie zur Ausformung von Einstellungen und Verhaltensweisen bei und sind Ausdruck des Berufsverständnisses. Berufsbilder ermöglichen eine Orientierung innerhalb einer arbeitsteiligen Gesellschaft, indem sie Kriterien für Rekrutierung und Auswahl des Nachwuchses vorgeben. Berufsbilder tragen zur Verhaltenssicherheit und persönlichen Identitätsbildung bei, sind Bezugspunkte für Aus-, Fort- und Weiterbildung und kennzeichnen die Austauschbeziehungen zum gesellschaftlichen Umfeld³¹⁴.

Das Neue im Berufsbild des Soldaten bezieht sich vor allem auf geänderte Rahmenbedingungen, die ihrerseits ständiger Weiterentwicklung ausgesetzt sind. Um es zu erfassen, hat der frühere Generalinspekteur der Bundeswehr, Klaus Naumann, folgende Eckpunkte genannt³¹⁵:

- Bejahung der menschlichen Dimension des Soldatenberufs, Einbeziehung der Familien;
- Information als Führungsaufgabe;
- Ausgewogenheit von Aufträgen und Mitteln;
- harte, zielorientierte und fordernde Ausbildung;
- Bereitschaft von Zeit- und Berufssoldaten zum Einsatz außerhalb Deutschlands;
- Einbeziehen der Anwendung von Gewalt - als der letzten Konsequenz soldatischen Dienens - in Ausbildung und Erziehung;
- Kritischer Dialog zwischen Vorgesetzten und Untergebenen
als Voraussetzung für Vertrauen;
- Bereitschaft aller Führer der Maxime Selbst Stehen -
Einstehen - Vorne Stehen zu entsprechen.

Neu ist dabei allerdings nur die Forderung, daß Zeit- und Berufssoldaten bereit sein müssen, sich außerhalb Deutschlands und des Bündnisgebiets einsetzen zu lassen. Alle anderen Eckpunkte sind so oder in ähnlicher Ausprägung schon in

³¹⁴ Kursbuch Innere Führung 2000, S. 157.

³¹⁵ Vgl. Naumann, Ansprache des Generalinspektors anlässlich der 33. Kommandeurstagung, 14.05.1992, S. 15 ff.

früheren Entwürfen zu einem Berufsbild des Soldaten oder Offiziers enthalten.

Hier soll nun versucht werden, die Auswirkungen der so oft benannten Veränderungen auf das Berufsbild des Soldaten etwas weiterzuentwickeln. - Paradoxerweise geht ja der Wegfall der unmittelbaren Bedrohung Deutschlands einher mit einer immer größer werdenden Wahrscheinlichkeit des Einsatzes der Bundeswehr in Krisen- und Kriegsgebieten. Mehr als je zuvor hat sich der Soldat mit Verwundung und Tod, Töten und Getötet-werden, überhaupt Grenzsituationen auseinander-zusetzen. Normenorientierung und Gewissensbildung erhält in Vorbereitung auf den Einsatz eine völlig neue Bedeutung. Zur Dimension des Kämpfers kommen die Dimensionen Helfer, Schlichter und Diplomat³¹⁶ hinzu. Helfer, Retter und Diplomaten können leicht zwischen die Konfliktparteien geraten, die häufig gar kein Interesse an Hilfe zeigen.

Ausgangspunkt und Grundlage für das soldatische Berufsbild ist die Einbindung der Bundeswehr in die Verfassungs- und Rechtsordnung und die Werte der demokratischen Gesellschaft. Daraus leitet sich nicht nur der Auftrag der Bundeswehr ab, sondern auch das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform. In diesem Rahmen muß eine Diskussion um Rechte und Pflichten, um überkommene und neue Wertorientierungen stattfinden.

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu. Die Bedeutung der Streitkräfte korrespondierte immer mit dem Bedrohungsempfinden der Bevölkerung. Die Identität der Bundeswehr leitete sich in der Vergangenheit unmittelbar aus der Bedrohung ab. Insofern ist mit dem Wegfall der Bedrohung auch die Akzeptanz der Streitkräfte, wenn nicht sogar ihre Legitimation berührt. In dieser Situation muß auch der Soldat die bisherige Begründungen seiner beruflichen Existenz hinterfragen und neue Begründungen darstellen können.

³¹⁶ Vgl. Weißbuch 1994, S. 88-90 und 137f.

Die Soldaten und die Gesellschaft müssen sich bewusst machen, daß soldatisches Handeln gerade nunmehr dadurch gekennzeichnet ist, daß es Gewalt nicht nur androht, sondern zum Einsatz bringen muß. Das bedeutet für den einzelnen Soldaten in letzter Konsequenz die Bereitschaft zum Töten und Hinnahme des eigenen Todes. Insofern wird es nicht gelingen, soldatisches Handeln als Weg einer sorglosen Sicherheit zu verkaufen.

Die immer wieder geforderten Tugendkataloge mit Treue, Gehorsam, Tapferkeit, Ehrhaftigkeit usw. haben zwar durchaus Bedeutung, können aber nicht den wirklichen Sinn der Fragen Warum? und Wozu? des Dienens, Kämpfens und möglicherweise Sterbens vermitteln. Für den Staatsbürger in Uniform kann es eine ausschließliche Ausrichtung an soldatischen Tugenden nicht geben. Die Wertordnung, die demokratische Staats- und Lebensordnung, Verantwortung für die Freiheit machen den ethisch-moralischen Sinnbezug für den Bundeswehrsoldaten aus. Es muß gelingen, diesen Bezugsrahmen auch auf internationale Aufgaben auszudehnen.

Deutsche Soldaten, die mit ausländischen Partnern zusammenarbeiten, stellen fest, daß diese vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen, die oft Kampfeinsätze beinhalten, wichtige Fragen stellen, für die persönliche Antworten gefunden werden müssen:

1. Bin ich mental/intellektuell bereit und in der Lage, im Einsatz, d.h. unter Lebensgefahr den Auftrag durchzuführen?
2. Bin ich psychisch darauf vorbereitet und habe ich die Vorstellung bewältigt, daß ich u.U. mein Leben im Einsatz verlieren kann?
3. Bin ich physisch hinreichend trainiert und reicht die körperliche Leistungsfähigkeit aus?

4. Bin ich von der Sinnhaftigkeit der Aufgabe überzeugt?³¹⁷

Wer diese Fragen für sich beantworten kann, wird eine Chance haben, vor den genannten Herausforderungen zu bestehen. Es ist Aufgabe der Inneren Führung, solche Fragen zu stellen und die Suche nach Antworten voranzutreiben.

7.2 Militärische Aspekte

Im Folgenden sollen weitere militärische Aspekte betrachtet werden, die für den Integrationsprozeß deutscher Streitkräfte in multinationale Verbände von Bedeutung sind.

7.2.1 Personalauswahl

Ein wichtiger Bereich ist die Personalauswahl für Soldaten aller Ebenen. - Was die Grundwehrdienstleistenden angeht, so begannen Anfang der neunziger Jahre die Kreiswehrersatzämter, im Rahmen der Musterung Eignungs- und Verwendungsprüfung die zukünftigen Grundwehrdienstleistenden zu befragen, ob sie bereit sind, an Einsätzen außerhalb der Landes- und Bündnisverteidigung teilzunehmen.

Im Rahmen der Wehrdienstberatung für freiwillige Bewerber wird deutlich gemacht, daß die Bereitschaft zum Auslandseinsatz Einstellungs Voraussetzung ist. Darüber hinaus wird dies im Rahmen des Annahmeverfahrens sowohl für Mannschaften und Unteroffiziere wie auch für Offiziere zum Gegenstand der Prüfgespräche gemacht, um sicherzustellen, daß die Bewerber den Umfang ihrer Verpflichtung erkennen.

Personalauswahl ist nicht nur auf den Bereich der Nachwuchsgewinnung begrenzt, sondern sie kommt immer dann zum Tragen, wenn Dienstposten im multinationalen Bereich oder speziell für UN-Einsätze besetzt werden müssen.

³¹⁷ Vad, Innere Führung und das Berufsbild des Soldaten, in: Europäische Sicherheit, H. 2, 1995, S. 44.

Bisher verfügte die Bundeswehr nicht über eigene UN-Verbände. Bei den ersten UN-Kontingenten wurde das Personal erst für den jeweiligen Auftrag zusammengestellt. Dabei waren persönliche und fachliche Qualifikationen der Soldaten ausschlaggebend. Besonders bei Heeresverbänden war die Aufstellung der Einsatzverbände nur möglich, wenn Soldaten aus einer Vielzahl bestehender Einheiten herangezogen wurden. Das wird auch zukünftig der Fall sein.

Dessen ungeachtet war zu erkennen, daß entscheidend für die Aufstellung eines Kontingents ist, einen Leitverband und Einheiten sowie Teileinheiten zu haben, die sich möglichst langfristig auf den jeweiligen Auftrag vorbereiten können. Entsprechend kommt es darauf an, im engen Zusammenwirken mit der Personalführung und durch geeignete Ausbildungsmaßnahmen die Personalauswahl langfristig anzulegen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß gerade dann, wenn ein Einsatz unter hohem Risiko erfolgt, das für den Einsatz bestimmte Personal zu einer funktionierenden Gemeinschaft zusammengewachsen sein muß³¹⁸. Schließlich wurde erkannt, daß zusätzliches Personal in anderen Truppenteilen ausgewählt, ausgebildet und vorgehalten werden muß, um bei Ausfällen verfügbar zu sein.

Die Notwendigkeit, Personal für Einsätze im multinationalen Bereich bzw. im Rahmen der UN bereitzuhalten, macht es erforderlich zu analysieren, welche besonderen Anforderungen an die Soldaten zu stellen sind. Bisherige Einsätze haben deutlich werden lassen, daß weit mehr Aufgaben auf die Soldaten zukamen als nur die Durchführung der militärischen Pflichten. - Aus den bisherigen Erfahrungen sollen einige Kriterien für die Personalauswahl abgeleitet werden:

- Der Soldat, der im multinationalen Bereich und besonders für den UN-Einsatz vorgesehen ist, muß nicht nur fertig

³¹⁸ Erfahrungen der Bundeswehr aus UN-Einsätzen, Eine Auswertung bisheriger Erkenntnisse auf dem Gebiet der Inneren Führung, Hoffmann/Rausch/Uhlmann/Fröhling/Dieckhoff, Zentrum Innere Führung, Koblenz 1994, S. 10 f.

ausgebildet und körperlich belastbar sein, über Sprachkenntnisse verfügen sowie Improvisationsvermögen besitzen, sondern er muß darüber hinaus auch psychisch belastbar sein, Selbstvertrauen und Selbstdisziplin haben und eine innere Zustimmung zum Einsatz aufbringen. Dabei muß deutlich sein, daß gerade Sinnverständnis und Motivation nicht durch Befehl erwirkt werden können³¹⁹.

- Was die Beteiligung grundwehrdienstleistender Soldaten angeht, so ist deutlich geworden, daß eine zehnmonatige Grundwehrdienstdauer in aller Regel nicht ausreicht, um Wehrpflichtige für solche Einsätze hinreichend zu qualifizieren. Die Konsequenz, die aus diesem Lerneffekt gezogen wurde, ist die Möglichkeit, den Wehrdienst über die zehn Monate hinaus freiwillig auf maximal dreiundzwanzig Monate zu verlängern.

- Der Auswahl militärischer Führer für multinationale und besonders UN- Einsätze kommt vor allem mit Blick auf die Menschenführung erhebliche Bedeutung zu. Folgende Kriterien sollten beachtet werden:

- Professionalität und Erfahrungen in der Funktion,
- Kompetenz in der Menschenführung,
- Fähigkeit und Bereitschaft, mit personaler Autorität zu führen,
- hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft,
- Fähigkeit zu schnellen Entscheidungen, Flexibilität und Improvisationsvermögen,
- hohes Maß an Selbstdisziplin,
- Fähigkeit, Mißerfolge und Kritik konstruktiv zu verarbeiten und daraus zu lernen,
- gute Sprachkenntnisse, möglichst Englisch als Umgangssprache,
- Fähigkeit kulturelle Unterschiede zu erkennen, zu respektieren und in den eigenen Entscheidungen zu berücksichtigen³²⁰.

³¹⁹ Ebd., S. 11f.

³²⁰ Ebd., S. 13.

Insbesondere das letzte Kriterium soll etwas genauer betrachtet werden: Es wurde bereits dargestellt, wie unterschiedliche Sozialisationsvoraussetzungen auf die jeweilige Denk- und Lebensweise einwirken. So bestehen selbst zwischen den Soldaten verschiedener NATO-Partnerländer erhebliche kulturelle Unterschiede, die sich natürlich auf das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit auswirken. Und dies verstärkt sich noch, wenn die Zusammenarbeit in einem erweiterten multinationalen Rahmen gefordert ist, wie ihn die UN bieten. Um so dringlicher ist es, in der Personalauswahl Kriterien zur Anwendung zu bringen, die gewährleisten, daß Soldaten die für ihre Verwendung notwendige interkulturelle Kompetenz mitbringen.

7.2.2 Ausbildung

Hier sind eine Reihe von Aspekten aufzulisten; es geht um:

- Auseinandersetzung mit dem Sinn und Ziel von Einsätzen und in diesem Zusammenhang ihre Legitimation;
- besondere Fragen des Rechtes, die sich aus multinationalen Einsätzen ergeben, bspw. die Verknüpfung des deutschen Wehr- und Dienstrechts mit speziellen Regeln für die Zusammenarbeit der Partnernationen einerseits und UN-Besonderheiten andererseits. Darüber hinaus sind die rechtlichen Bedingungen des jeweiligen Einsatzlandes zu berücksichtigen;
- Vermittlung von Landeskunde stellt einen weiteren wichtigen Ausbildungsaspekt dar;
- Themen wie Umgang mit Verwundung und Tod , Gefangenschaft und Geiselhaft , Stressbewältigung mit denen sich deutsche Soldaten bisher bei weitem nicht in dem Maße befaßt haben, wie Soldaten anderer Nationen - sind von besonderer Bedeutung.

Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, vermittelt aber einen Eindruck, welche Forderungen für die Ausbildung sich aus der Integration deutscher Streitkräfte in

multinationale Verbände ergeben. Auf die genannten Ausbildungsinhalte wird am Zentrum Innere Führung im Rahmen von Sonderlehrgängen für das Führungspersonal in Auslandseinsätzen eingegangen³²¹. Die weitere Vorbereitung, an der alle beteiligten Soldaten teilnehmen, erfolgt am UN-Ausbildungszentrum der Bundeswehr in Hammelburg.

Bei Erstellung der Ausbildungsgrundlagen ist auf die Erfahrungen verschiedener Streitkräfte zurückgegriffen worden, die sich bereits seit vielen Jahren an multinationalen Einsätzen im UN-Rahmen beteiligen. So haben Dänemark, Finnland, Schweden und Norwegen 1992 unter dem Titel *Nordic UN* ein Handbuch³²² herausgebracht, das die besonderen Ausbildungsinhalte darstellt. Die Bandbreite reicht vom Wissen über die Vereinten Nationen, über den Bereich der Menschenrechte, Regeln für den Waffengebrauch, hin zu humanitären Aufgaben. Auch praktische Probleme, wie Einrichtung und Betrieb eines Straßenkontrollpunktes oder Durchführung einer Patrouille werden als Ausbildungsinhalte behandelt. Ebenso wird ein spezielles Verhaltenstraining in Entführungsfällen vorgestellt.

Es hat sich immer wieder gezeigt, daß die an UN-Einsätzen beteiligten Soldaten mit Lebensverhältnissen und Wertvorstellungen konfrontiert werden, die dem eigenen Verständnis zutiefst widersprechen. Auch darauf ist durch Ausbildung vorzubereiten. Überhaupt kommt es darauf an, Handlungsfähigkeit in belastenden und in Konfliktsituationen einzuüben, um persönlich nicht Schaden zu nehmen und den Auftrag erfüllen zu können.³²³

³²¹ Vgl. Dienstplan für die Ausbildung des Führungspersonals des 2. Heereskontingentes zu Stabilisierung der Friedensvereinbarungen für das frühere Jugoslawien, Zentrum Innere Führung, Koblenz 1994 (Ms.).

³²² Vgl. *Nordic UN tactical manual*, Bd. 1 u.2, Hederstedt/Hee/Orum/Saari/Vilijarnta, Jyväskylä 1992

³²³ Vgl. Löwisch, Wertevermittlung und die Bildung verantworteter Entscheidungs- und Handlungskompetenz von Soldaten in UN-Einsätzen. Referat anl. Eines General-/Admiralstabsseminars am Zentrum Inner Führung vom 26.-29.06.95 (Ms.).

Multinationale Einsätze machen es notwendig, Soldaten so vorzubereiten, daß sie mit Vernunft und Urteilsfähigkeit unter gleichzeitiger Kontrolle und Disziplinierung ihrer Emotionen ihren persönlichen Standort finden zwischen den Erfordernissen, die z.B. an eine Friedensmission gebunden sind, den realistischen Einsatzbedingungen, ihrer eigenen Gewissenshaltung wie auch der öffentlichen Reaktion bezüglich ihres Einsatzes ³²⁴.

Nötig sind vor allem die Bereitschaft und Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen. Das Lernen muß darauf abzielen, in neuen und fremden Situationen verantwortliche, d.h. auf Recht und Gewissen gegründete Entscheidungen treffen zu können.

Hier ist Innere Führung besonders gefragt, da sie nicht nur auf das Vermitteln militärischer Fähigkeiten, Kämpfen-Können, Befehl und Gehorsam zielt, sondern werteorientiertes, verantwortliches Verhalten und Führen herausfordert; dazu gehören Vertrauensbildung und Hilfen für das Bewältigen von Konflikten. In diesem Zusammenhang hat das Zentrum Innere Führung ein Arbeitspapier veröffentlicht, das sowohl die rechtlichen, politischen und ethischen Rahmenbedingungen für den Einsatz deutscher Soldaten darstellt, als auch Konfliktsituationen aufarbeitet, denen Soldaten bei UN-Einsätzen bisher schon ausgesetzt waren ³²⁵.

Im Rahmen der Führerausbildung für UN-Einsätze wird auch versucht, dem Ausbildungsziel interkultureller Kompetenz Rechnung zu tragen. Dies erfordert eine spezielle Unterrichtung über Ursachen und Entwicklung des jeweiligen Konfliktes bis hin zur Einweisung in die aktuelle Lage. Darüber hinaus werden die historischen, religiösen und kulturellen Besonderheiten des Einsatzgebiets vermittelt; ferner Hinweise zum Umgang mit der Bevölkerung. Hier sind auch die rechtlichen Gegebenheiten im Einsatzland zu unterrichten.

³²⁴ Ebd.

³²⁵ Fröhling/Rausch, Entscheiden und Verantworten Konfliktsituationen in UN-Einsätzen, Zentrum Innere Führung, Koblenz 1996, S. 5.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß es für multinationale Einsätze wichtig ist, Soldaten in Lernsituationen zu stellen, die die Herausbildung verantwortlichen Handelns ermöglichen.

7.2.3 Menschenbild

Das für den Soldaten der Bundeswehr maßgebliche Menschenbild findet sich im Grundgesetz; es geht von der allgemeinen Gleichheit aller Menschen, gleicher Rechtsfähigkeit und prinzipieller rechtlicher Verantwortungsfähigkeit aus und schreibt allen Menschen das Recht auf Verwirklichung ihrer Freiheit zu. Dies Menschenbild behält seine Gültigkeit auch im Einsatz der Soldaten, sei es Landes- und Bündnisverteidigung, seien es multinationale Einsätze im Rahmen der Vereinten Nationen.

Das ist der Orientierungsrahmen. Innere Führung zielt darauf ab, daß die Soldaten ein entsprechendes Selbstverständnis bestimmt. Als institutionalisierter Lernprozeß stellt sie sicher, daß nicht nur die Streitkräfte insgesamt dem Primat der Politik unterliegen und ihre verfassungsmäßigen Aufgaben wahrnehmen, sondern daß auch die Soldaten sich an den Kriterien orientieren, die durch das Grundgesetz vorgegeben sind. Für den Dienst in der Bundeswehr und die Rechtsverhältnisse der Soldaten sind diese Kriterien umgesetzt durch das Soldatengesetz. Das Neue an der Situation des Soldaten ist, daß er in multinationalen Zusammenhängen damit rechnen muß, die Werte der eigenen Verfassung im Umgang mit Angehörigen anderer Nationen und Kulturkreise vorzuleben.

Das Schwierige ist, daß es in multinationalen Einsätzen den Soldaten u.U. nicht erspart bleibt, die Diskrepanz zwischen den eigenen Wertvorstellungen und denen der Angehörigen anderer Streitkräfte oder der Bevölkerung im Einsatzland in Erfahrung bringen. Es kommt darauf an, deutlich zu machen, daß der Konflikt, der an dieser Stelle entsteht, oftmals nicht gelöst

werden kann, sondern ausgehalten werden muß. - Das eigentlich Neue an der Situation ist, daß es nicht mehr nur um Recht und die Freiheit des deutschen Volkes geht, sondern daß der Mensch an sich gemeint ist, und nicht nur der Deutsche.

7.2.4 Betreuung und Fürsorge

Der Soldat hat Anspruch auf Betreuung und Fürsorge durch den Dienstherrn. Dies ergibt sich aus dem gegenseitigen Treueverhältnis. Der Bund als Dienstherr wird zuallererst durch den Vorgesetzten repräsentiert, wodurch jeder militärische Vorgesetzte für Betreuung und Fürsorge der ihm unterstellten Soldaten und deren Familien mitverantwortlich ist. Diese Feststellung bietet auf den ersten Blick nichts Neues, gewinnt aber mit den Einsätzen in multinationalen Verbänden und der Vereinten Nationen besondere Bedeutung. Es kommt darauf an zu realisieren, was Einsätze im multinationalen Bereich für die Aufgabe der Betreuung und Fürsorge verlangen.

Dazu gehört, wie schon angesprochen, die Vorbereitung auf die verschiedenartigen Belastungen, die sich aus einem Einsatz für den Soldaten selbst, aber auch für seine Angehörigen ergeben können. Trennungen über lange Zeiträume hinweg stellen neue Belastungsfaktoren dar. Motivation und Einsatzfähigkeit des einzelnen Soldaten hängen im erheblichen Maße von der Situation zu Hause ab.

In den Bereich Betreuung und Fürsorge fallen ebenso Fragen der Vor- und Nachbereitung von Einsätzen. - Insofern waren und sind Lernprozesse einzuleiten, um im Hinblick auf den Bereich Betreuung und Fürsorge den neuen Herausforderungen gerecht zu werden. Darüber hinaus gilt, daß auch in den Familien, unabhängig von Maßnahmen des Dienstherrn, Lern- und Entwicklungsprozesse ausgelöst werden, die in ihrer Bedeutung vermutlich nicht unterschätzt werden dürfen.

Insofern war es folgerichtig, Einrichtungen zu schaffen, die in der Lage sind, sich der besonderen Bedürfnissen von

Angehörigen und Familien der Soldaten, die über einen längeren Zeitraum hinweg im Einsatz sind, anzunehmen. Familienbetreuungscentren und Familienbetreuungsstellen stehen mit Rat und Tat für alle möglichen Lebenslagen zur Verfügung und leisten oder vermitteln die erforderliche Hilfe.

Beide Einrichtungen werden im Bedarfsfall in der Nähe der Truppenteile gebildet, die in einen Einsatz gehen, so daß Familienangehörige ohne großen zeitlichen Aufwand auf die angebotene Hilfe zurückgreifen können. Ihr Auftrag ist wie folgt definiert ³²⁶:

- den Angehörigen das Gefühl geben, daß sie nicht allein sind, wenn Hilfe benötigt wird,
- Kontakte zwischen Angehörigen herstellen,
- Auskunft über die aktuelle Lage im Einsatzland geben,
- Informationsveranstaltungen über die Situation des Einsatzverbandes durchführen,
- in dringenden Fällen eine sofortige Verbindung zum Lebenspartner herstellen,
- rund um die Uhr erreichbar sein,
- Betreuungsmaßnahmen durchführen,
- Ansprechpartner sein für Sorgen und Nöte , bei großen und kleinen Problemen,
- in allen beihilfe- und versorgungsrechtlichen Fragen beraten und aktiv helfen,
- bei Verwaltungsangelegenheiten, Versicherungsfragen u.s.w. helfen.

Eine Schwerpunktaufgabe bildet die umfassende Information der Familienangehörigen bspw. über die geographische, politische und wirtschaftliche Lage im Einsatzland, telefonische Erreichbarkeit des Partners, Feldpostwesen, Urlaubsregelungen. Aber auch der Umgang mit den Medien ist Gegenstand der Information. Ebenso wichtig sind Hinweise zur sozialen Absicherung der Soldaten und ihrer Familien. Hilfen für die

³²⁶ Informationen für Familien von Soldaten des Heeres im Einsatz im früheren Jugoslawien, Heeresamt, Köln 1996, S. 4.

Vorbereitung auf Auslandseinsätze kommt ebenso Bedeutung zu, wie der Vorbereitung auf die Rückkehr des Partners.

Es wird deutlich, daß durch die Einsätze im internationalen Bereich gerade hinsichtlich Betreuung und Fürsorge ein völlig neuer Bedarf entstanden ist.

7.2.5 Rahmenkonzept zur Bewältigung einsatzbedingter Belastungen

Seit Anfang 1996 wurde am Zentrum Innere Führung der Bundeswehr an der Entwicklung eines Konzeptes zur Einsatznachbereitung gearbeitet. Im November 1996 wurde ein Rahmenkonzept zur Bewältigung einsatzbedingter Belastungen bei Soldaten vor, während und nach Einsätzen und besonderen Auslandsverwendungen erlassen. Es beschreibt Grundsätze der Herstellung, Erhaltung und Wiederherstellung der psychischen Einsatzbereitschaft, informiert über bisherige Aktivitäten und Maßnahmen der verschiedenen Organisationsbereiche und wird nach Auswertung weiterer Einsatzerfahrungen fortgeschrieben. Das Konzept behandelt drei Phasen:

1. Einsatzvorbereitung: Es geht darum, den Soldaten und besonders den militärischen Vorgesetzten so auszubilden, daß er psychische Belastungsreaktionen erkennt und weiß, welche unmittelbaren Maßnahmen er treffen kann.
2. Einsatzdurchführung: Es geht darum, akute psychische Stressreaktionen zu erkennen und so zu reagieren, daß mögliche Folgeschäden verhindert werden.
3. Einsatznachbereitung: Zum einen geht es darum, vor Ort einen ganz konkreten Einsatzauftrag, z.B. eine Patrouillenfahrt, gemeinsam nachzubereiten, d.h. zu besprechen und damit zu bewältigen. Zum anderen meint Reintegration, daß Optionen

entwickelt werden, um den Angehörigen der Einsatzkontingente insgesamt nach Ende des Einsatzes ihre Erlebnis zu verarbeiten.

Erfahrungen vieler Nationen machen deutlich, daß Verluste durch psychische Kampf- und Erschöpfungsreaktionen die militärische Auftragserfüllung erheblich beeinflussen können. Ein besonderes Problem für die erfolgreiche Vorbeugung und Behandlung von psychischen Kampf- und Einsatzreaktionen ist, daß belastende Bedingungen und Faktoren sich oft erst nach dem Einsatz bemerkbar machen. Es kommt sehr darauf an, das Führungspersonal in diesem Bereich zu sensibilisieren, indem die erforderlichen Kenntnisse vermittelt werden und der Umgang mit belasteten Soldaten eingeübt wird. Verfahren, die hier zur Anwendung kommen, erfordern von Fall zu Fall enge Zusammenarbeit mit dem Sanitätsdienst, dem Truppenpsychologischen Dienst, der Militärseelsorge und dem Sozialdienst.

7.2.6 Politische Bildung

Der ehemalige Bundesminister der Verteidigung hat ausgeführt:
 Der Auftrag der Bundeswehr erfordert bei den Soldaten ein ausgeprägtes Bewußtsein für politische Dimension militärischen Urteilens und Handelns. Politische und militärische Verantwortung verlangen, den Soldaten auch geistig auf die künftigen Aufgaben vorzubereiten. Er muß diese Aufgaben professionell beherrschen, aber sie zugleich in den politischen Zusammenhang einordnen können. Jeder Soldat muß wissen und verstehen, wofür er ausgebildet und ggf. eingesetzt wird. Er soll überzeugt sein, daß sein Auftrag politisch notwendig, militärisch sinnvoll und moralisch begründet ist. ³²⁷ D.h. die seit je bestehende Verpflichtung staatsbürgerlichen und völkerrechtlichen Unterrichts ³²⁸ hat auch die neuen Herausforderungen einzubeziehen, denen sich die Bundeswehr zu stellen hat. Politischer Bildung kommt die

³²⁷ Rühle, Vorwort zur Weisung zur Durchführung der politischen Bildung in den Streitkräften ab 01.01.96, Bundesministerium der Verteidigung, Generalinspekteur der Bundeswehr, Bonn 12.07.1995.

³²⁸ 33 Abs. 1 u. 2 Soldatengesetz.

Aufgabe zu, Informationen zu vermitteln sowie Verständnis und Einsicht zu wecken. Das Überzeugtsein des Soldaten vom Sinn und der Notwendigkeit seines Dienstes ist von besonderer Bedeutung für die Einsatzbereitschaft der Streitkräfte.

Diese Sichtweise bleibt in der Zusammenarbeit in multinationalen Verbänden nicht unangefochten; bspw. in der deutsch-französischen Brigade stößt sie bei den französischen Partnern auf Vorbehalte. Die französischen Streitkräfte sehen sich, wie bereits dargestellt, als unpolitisch an und betrachten das Engagement deutscher Vorgesetzter für politische Bildung nicht nur mit Skepsis, sondern halten es im Sinne ihrer Führungsvorstellungen für kontraproduktiv. Das sollte die deutsche Seite allerdings nicht veranlassen, ihre Bemühungen um politische Bildung einzustellen.

7.2.7 Politische / parlamentarische Kontrolle

Die Bundeswehr unterliegt, wie immer wieder zu betonen ist, dem Primat einer demokratisch legitimierten und parlamentarisch kontrollierten Politik. Als Teil der vollziehenden Gewalt ist sie an geltendes Recht und bestehende Gesetze gebunden. Die Auftragserfüllung sowohl der Streitkräfte im allgemeinen wie auch des einzelnen Soldaten wird durch diesen gesetzlichen Rahmen normiert. Durch das Budgetrecht des Parlamentes und durch den Wehrbeauftragten sind zusätzliche Kontrollmöglichkeiten der Politik auf die Streitkräfte gegeben.

Die Zusammenarbeit in multinationalen Verbänden hat gezeigt, daß die beteiligten Nationen zum Teil sehr unterschiedliche Formen der Einbindung von Staat, Gesellschaft und Streitkräften entwickelt haben. Art und Umfang der politisch-parlamentarischen Kontrolle sind ebenfalls unterschiedlich. Die Auswirkungen dieser Unterschiede betreffen auch die Frage, inwieweit einzelne Streitkräfte bereit sind, für ihre Angehörigen demokratische Prinzipien zuzulassen.

In ihrem Jahresbericht 1995 hat die Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages erstmals die Probleme multinationaler Streitkräfte aufgegriffen und darauf hingewiesen, daß es zwischen den nationalen Streitkräften unterschiedliche Auffassungen zu Fragen der Inneren Führung gibt ³²⁹. Sie führte aus: Umfangreiche Rechtsschutzmöglichkeiten der deutschen Soldaten einschließlich einer spezialgesetzlichen Petitionsinstanz, die gesetzlich geregelte Soldatenbeteiligung oder strenge Sicherheitsbestimmungen für die Bundeswehr werden nicht von allen Partnern verstanden, akzeptiert oder gar begrüßt. ³³⁰

Die Wehrbeauftragte wies darauf hin, daß durch die Bemühungen der militärischen Vorgesetzten in multinationalen Verbänden, im täglichen Dienst verträgliche und umsetzbare Kompromißregelungen zu schaffen, deutsche Rechtsposition bereits ausgehöhlt werden: Zu einer Eingabe, die mich aus einem binationalen Verband erreichte, erhielt ich von hoher Stelle den Hinweis, daß in einer gemischten Dienststelle die nationalen Bestimmungen nicht immer scharf von einander zu trennen und anzuwenden sind. Eine eigenmächtige Abänderung geltender Bestimmungen, so die Wehrbeauftragte, kann und darf nicht hingenommen werden ³³¹; denn Eingriffe in Rechtspositionen von Soldaten sind Sache des Parlaments. Der Umstand, daß sich der Gesetzgeber mit diesem Problem bisher nicht beschäftigt hat, läßt allerdings befürchten, daß damit das in vierzig Jahren in der Bundeswehr bewährte Konzept der Inneren Führung mit dem Leitbild des Staatsbürgers in Uniform in Frage gestellt wird ³³².

Über die genannten Berichte hinaus hat die Wehrbeauftragte aufgrund ihrer Beobachtungen dem Verteidigungsausschuß des Bundestages einen Einzelbericht zum Thema Deutsche Soldaten in bi- und multinationalen Verbänden vorgelegt, in dem sie auf die Problembereiche Sicherheitsvorschriften,

³²⁹ Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages, Jahresbericht 1995, S. 33f.

³³⁰ Ebd.

³³¹ Ebd.

³³² Ebd.

Dienstzeitregelung, Beschwerdemöglichkeiten, Beteiligungsrechte und vieles mehr hinwies.³³³ Das Bundesministerium der Verteidigung hatte in seiner Stellungnahme zu diesem Bericht die Probleme im wesentlichen zu bestätigen. Es führte aus, daß einheitliche Regelungen z.B. auf dem Gebiet der Dienstzeitregelung zwar wünschenswert seien und dem inneren Gefüge zugute kämen, aber nur im Rahmen eines Europäischen Dienstrechts zu verwirklichen seien. Dieses sei in absehbarer Zeit nicht zu erwarten.³³⁴ Wenn das aber so ist und ferner die gesetzlichen Regelungen hinsichtlich der bereits bestehenden bi- und multinationalen Verbände nicht weiter ausgebaut bzw. entsprechende rechtliche Regelungen zwischen den Partnern fixiert werden sollen, dann müssen sich die politisch Verantwortlichen - in diesem Falle in Deutschland - allerdings fragen lassen, welche Rechtslage sie ihren Soldaten in den entsprechenden Verbänden zumuten wollen.

Wer multinationale Streitkräfte will, muß auch für multinationale Kontrollinstanzen eintreten, z.B. das Amt eines Wehrbeauftragten mit multinationaler Zuständigkeit. Für eine solche Entwicklung sind allerdings nicht nur Lernprozesse in Deutschland, sondern in allen beteiligten Staaten erforderlich. Aus deutscher Sicht muß aber vor allem gelten, daß bei allen Überlegungen zur Zusammenarbeit mit Streitkräften befreundeter Staaten und bei der Gestaltung entsprechender Vereinbarungen das Konzept der Inneren Führung und das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform zentrale Bedeutung behalten³³⁵.

8. Innere Führung: Konzept für die Zukunft unter multinationalen Bedingungen?

Ziel dieser Arbeit war zu prüfen, ob Innere Führung nicht nur als theoretisches Konzept, sondern auch im Rahmen praktischer

³³³ Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages, Jahresbericht 1996, S. 33f.

³³⁴ Ebd.

³³⁵ Ebd., S. 34.

Anwendung die geistige und praktische Integration in multinationale Verbände gewährleisten kann. Hierbei war nicht nur Zweifel in der Bundeswehr, sondern auch die im Bereich der Partnerstreitkräfte anzutreffende Kritik hinsichtlich der Tragfähigkeit des Konzepts im Einsatzfall zu berücksichtigen.

Ausgangspunkt der Kritik innerhalb der Bundeswehr war die Feststellung, daß die Rahmenbedingungen, die zur Inneren Führung hingeleitet haben, nicht mehr zutreffen.

Deutsche Soldaten haben sich in internationalen Einsätzen bewährt; sie sind mit den für sie zunächst neuartigen Herausforderungen und mit vielfältigen Belastungen fertig geworden, es fiel ihnen immer leichter, sich mit ihren neuen Aufträgen zu identifizieren. Im gleichen Umfang wuchs die Zustimmung in der Bevölkerung zur Beteiligung an multinationalen Einsätzen.

An dieser Stelle darf allerdings nicht der Hinweis fehlen, daß sich die Sinnfrage bei jedem neuen Einsatz neu stellt. Zustimmung und Identifikation können unterschiedlich ausfallen. Bspw. ist Bundeswehr und Öffentlichkeit bisher die Konfrontation durch in Kampfhandlungen verwundeten oder getöteten Soldaten erspart geblieben; insofern muß offenbleiben, welche Wirkungen sich daraus ergeben.

Wichtig ist, die Bedeutung der Inneren Führung für die Auftragserfüllung im Einsatz festzuhalten. Innere Führung setzt die Orientierung an ihren Grundsätzen voraus. Der Soldat ist auch im Einsatz Staatsbürger in Uniform, womit nicht ein ziviler Schwerpunkt seines Daseins hervorgehoben werden soll, wohl aber der Anspruch auf Sinnvermittlung, Betreuung und Fürsorge, auf Kommunikation und Vertrauen gegründete Menschenführung, Ernstnehmen der eigenen Verantwortung. Für tatsächliche oder vermeintliche Mängel in der Bundeswehr wird schnell die Innere Führung verantwortlich gemacht, ohne zu erkennen, daß Probleme gerade dann entstehen, wenn ihre Grundsätze nicht berücksichtigt werden.

Bei den NATO-Partnern Deutschlands waren Anfang der neunziger Jahre, insbesondere im Zusammenhang des Golfkrieges, Zweifel an der Zuverlässigkeit der Bundeswehr aufgekommen. Zu diesem Zeitpunkt waren weder die Soldaten noch die Öffentlichkeit darauf eingestellt, außerhalb der Landes- und Bündnisverteidigung eingesetzt zu werden. Aber besonders die angelsächsischen Partner führten die kritische Einstellung der Deutschen auf die Innere Führung zurück.³³⁶

Die Streitkräfte der wichtigsten Bündnispartner Deutschlands haben andere Führungsphilosophien entwickelt, betrachten diese als erfolgreich und sehen grundsätzlich keine Notwendigkeit, über Änderungen nachzudenken. So ist es auch zu verstehen, daß die Bemühungen der Partner um ein Verständnis der Inneren Führung eher bescheiden sind. Das erleichtert die Zusammenarbeit im multinationalen Bereich nicht gerade.

Anders die Staaten des Ostens, die sich dem Vertrag Partnerschaft für den Frieden angeschlossen haben. Sie nähern sich der Inneren Führung vorurteilslos und betrachten sie als geeignet, um die Umstellung von totalitären auf demokratische Verhältnisse in den Streitkräften zu gewährleisten. Im Hinblick auf die zu NATO-Osterweiterung könnte Inneren Führung so eine zunehmende Akzeptanz erfahren, die auch auf die alten NATO-Partner nicht ohne Auswirkung bleibt.

Auch wenn bereits im Juli 1990 beim Treffen der Staats- und Regierungschefs auf der Tagung des Nordatlantikrates in London deutlich gemacht wurde, daß das Bündnis die gemeinsame militärische Zusammenarbeit durch vertiefte Integration weiterentwickeln will, so muß doch festgestellt werden, daß zwischen der Absichtserklärung und der Realität immer noch Unterschiede bestehen. Zwar sind eine Reihe bi-

³³⁶ Vgl. Bericht des Bundesministeriums der Verteidigung zur Anwendung der Konzeption der Inneren Führung oder vergleichbarer Konzeptionen in NATO-Staaten, (VS Nur für den Dienstgebrauch), Bonn April 1997, S. 2

bzw. multinationaler Verbände aufgestellt worden, was aber nicht dazu geführt hat, daß nationale militärische Eigentümlichkeiten aufgegeben wurden. Besonders das Beispiel der deutsch-französischen Brigade macht deutlich, in welchem hohem Maße beide Seiten gezwungen sind, mit Unterschieden zu leben. Diese Unterschiede werden bereits im Friedensbetrieb als problematisch beurteilt. Ob sie den besonderen Anforderungen von Kampfeinsätzen gewachsen sind, bleibt fraglich.

Außer Zweifel steht, daß internationale Aufgaben in multinationaler Zusammenarbeit bewältigt werden müssen. Entscheidend ist aber - außer den Anforderungen, die sich für die einzelnen Soldaten ergeben -, welche Strukturen dafür geeignet sind. - Es hat sich gezeigt, daß multinationale Stabsarbeit weitgehend unproblematisch ist. Hingegen hat sich die Vermischung des Personals bis auf Einheitsebene, wie in der deutsch-französischen Brigade, zumindest bei Anlegung von Effizienzkriterien nicht bewährt.

Wer Streitkräfte wünscht, die sich bis auf Einheitsebene aus Angehörigen zweier oder mehrerer Nationen zusammensetzen, der muß auch bereit sein, diese Streitkräfte unter ein einheitliches Dienstrecht und damit unter einheitliche Führung zu stellen; der muß bereit sein, seine nationalen Kontingente aus der nationalen Hoheitsgewalt auszugliedern und einer zwischenstaatlichen Organisationsstruktur unterstellen; der Verzicht auf nationale Souveränitätsrechte ist hinzunehmen. Zwischenschritte wie die deutsch-französische Brigade sind zeitlich befristet denkbar, können aber weder in politischer noch militärischer Hinsicht Dauerlösungen sein.

Die zeitgleiche Beteiligung der Bundeswehr an unterschiedlichen bi- bzw. multinationalen Verbänden könnte den Eindruck vermitteln, daß so etwas wie ein umfangreicher Großversuch stattfindet mit dem Ziel zu entscheiden, welches die geeignetste Form multinationaler Zusammenarbeit ist. Es hat jedoch den Anschein, daß die Bemühungen nicht mit der

nötigen Konsequenz ausgewertet und weiterentwickelt werden. Die beteiligten Regierungen setzen sich dadurch dem Vorwurf aus, aufgrund politischer Zielsetzungen, militärisch ineffiziente Streitkräfte in Kauf zu nehmen.

An dieser Stelle gilt es darüber nachzudenken, was Inneren Führung zur Lösung der Probleme beitragen kann. - Wenn die Wehrbeauftragte feststellt, daß die Praxis der multinationalen Zusammenarbeit zu Abstrichen in der Anwendung der Grundsätze der Inneren Führung geführt hat, ist es an der Zeit, Position zu beziehen. Die grundsätzliche Frage ist, ob man bereit ist, für die multinationale militärische Zusammenarbeit im Rahmen von Kompromissen, Innere Führung immer weiter aushöhlen zu lassen. Will man dies nicht, sind bi- bzw. multinationale Vereinbarungen anzustreben, die einerseits die militärische Zusammenarbeit gewährleisten und andererseits die Anwendung der Grundsätze der Inneren Führung sicherstellen; denn diese haben sich unzweifelhaft bewährt. Es ist gelungen, Streitkräfte zu entwickeln, deren Geist sich von dem vorangegangener deutscher Streitkräfte fundamental unterscheidet. Die Werte, die der Soldat nach außen zu verteidigen hat, sind innerhalb der Streitkräfte verbindlich.

Hebt man diesen Kern Innerer Führung hervor, dann ist allerdings zu prüfen, ob Elemente nicht auch auf andere Streitkräfte übertragbar sind. Ein Vergleich des Führungsverständnisses verschiedener Streitkräfte macht deutlich, daß Innere Führung sich nicht verstecken muß. Das Problem ihrer Übertragbarkeit ist allerdings, daß es bisher nicht gelungen ist, das Konzept der Inneren Führung zu einer Theorie der Streitkräfte im demokratischen Rechtsstaat weiterzuentwickeln. Es kommt nicht darauf an, andere Nationen an einem irgendwie gearteten deutschen Wesen teilhaben zu lassen, sondern sich darauf zu einigen, welche Standards für Streitkräfte in Demokratien und die in ihnen Dienst leistenden Bürger anzulegen sind. Von daher wären auch die Grenzen von Kompromißlösungen so zu definieren;

daß freiheitliche, demokratische Werte und die Menschenwürde des einzelnen in jedem Fall erlebbar wären.

Insofern bleibt Innere Führung für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen grundsätzlich geeignet. Dies gilt auch, wenn Soldaten möglicherweise einmal ein Selbstverständnis als Staatsbürger in weltpolitischer Verantwortung entwickeln sollen. Multinationale Verbände, die bspw. im Auftrag der Vereinten Nationen Menschenrechte schützen sollen, müssen selbst die Einhaltung dieser Menschenrechte gewährleisten.

Die Entwicklung der Inneren Führung belegt, daß sich der Staatsbürger in Uniform nur im Zusammenwirken von Gesellschaft und Streitkräften behaupten kann. Dies wird - sinngemäß - bei zukünftigen europäischen, multinationalen Streitkräften nicht anders sein. Von daher ist es zwingend, für Soldaten einer multinationalen Armee die politischen und gesellschaftlichen Voraussetzungen zu entwickeln und damit über einen Rahmen zu verfügen, in den Soldaten verschiedener Nationen integriert werden können. Innere Führung ist dafür bestens geeignet.

Literaturverzeichnis

Abenheim, D.: Bundeswehr und Tradition. Die Suche nach dem gültigen Erbe des deutschen Soldaten, München/Wien 1989

Arenth, J. / Westphal, S., "Staatsbürger in Uniform" + "out- of- area" = "Weltbürger in Uniform"; in: Hartmann, U. / Strittmatter, M. (Hrsg.), Reform und Beteiligung, Frankfurt 1993, S. 125-136

Art. Auftragstaktik ; in Brockhaus-Enzyklopädie, 19. Aufl., Bd. 2, Mannheim 1987, S. 314

Art. "Militärischer Verband"; in Brockhaus-Enzyklopädie, 19. Aufl., Bd. 23, Mannheim 1994, S. 126

Art. "Sozialisation"; in Brockhaus-Enzyklopädie, 19. Aufl., Bd. 20, Mannheim 1989, S. 533

Art. 1 (1) Grundgesetz; in: Maunz/Dürig, Grundgesetz-Kommentar, 1958

Bächler, G.: Militärische Norm und gesellschaftlicher Wertewandel in Industriegesellschaften; in: Karl, W. / Nielebock, T. (Hrsg.), Die Zukunft des Militärs in Industriegesellschaften, Baden-Baden 1991, S. 209-220

Bahu, J.: Gedanken zur Deutsch-Französischen Verteidigungskooperation und zur Deutsch-Französischen Brigade; in: Klein, P. (Hrsg.): Deutsch-Französische Verteidigungskooperation - Das Beispiel der Deutsch-

Französischen Brigade, Baden-Baden 1990 (Militär und Sozialwissenschaften. Bd. 4.); S. 39-44

Bald, D.: Graf Baudissin und die Reform des deutschen Militärs; in: Linnenkamp, H. / Lutz, D.S. (Hrsg.), Innere Führung. Zum Gedenken an Wolf Graf von Baudissin, Baden-Baden 1995, S. 19-53

Bambach, R.: Politischer und gesellschaftlicher Wandel in Europa: Wird das Militär überflüssig?; in: Karl, W. / Nielebock, T. (Hrsg.), Die Zukunft des Militärs in Industriegesellschaften, Baden-Baden, 1991; S. 37-56

BAS Befragung ausscheidender Soldaten. Bericht 92/93 unter Einbeziehung der Befragung der Soldaten des Deutschen Unterstützungsverbandes Somalia im Jahre 1994, o.O. 1994

Baudissin, W. Graf v.: Soldat für den Frieden, hrsg. v. Schubert, P. v., München 1969

Baudissin, W. Graf v.: Entfremdung von der Truppe schadet. Innere Führung, Staatsbürger in Uniform: Was konnte von diesen Vorstellungen in der Bundeswehr verwirklicht werden? Interview; in: Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt, 26. 11.1972

Baudissin, W. Graf, v.: Nie wieder Sieg, München 1982

Beck, H.-C.: Rede des Kommandeur Zentrum Innere Führung anlässlich der Kommandeurtagung der 6. Panzerdivision, Neumünster 24.08.94 (Ms.)

Beck, H.C.: Ein Rezept für alle Fälle. Innere Führung vor neuen Herausforderungen.; in: Information für die Truppe, H. 10/11, 1995, S. 32-39

Beck, U.: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/M. 1986

Berding, V. / Stumpf, K.-W.: Zwiegenäht. Die Aufstellungsphase der beiden binationalen deutsch-amerikanischen Korps ist abgeschlossen; in: Truppenpraxis/Wehrausbildung, Heft 6, 1995, S. 370-373

Bericht des Bundesministeriums der Verteidigung zur Anwendung der Konzeption der Inneren Führung oder vergleichbarer Konzeptionen in NATO-Staaten, Bundesministerium der Verteidigung, (VS- Nur für den Dienstgebrauch, Bonn April 1997

Bernstein, B.: Studien zur sprachlichen Sozialisation, Düsseldorf 1972

Bredow, W. v.: Die Zukunft der Bundeswehr. Gesellschaft und Streitkräfte im Wandel, Augsburg 1995 (Analysen: Politik Gesellschaft - Wirtschaft. Bd. 45.)

Brezinka, W.: Über Erziehungsbegriffe; in: Zeitschrift für Pädagogik 17, 1971, S. 567-615

Brezinka, W.: Tüchtigkeit, München / Basel 1987

Brezinka, W.: Grundbegriffe der Erziehungswissenschaft, 5., verb. Aufl., München / Basel 1990

Bultschnieder, R.: Aufbruch im Umbruch. Erfolg und Attraktivität der Streitkräfte als Grundlage wirksamer Nachwuchsgewinnung, Bonn 1993

Clausewitz, C. von: Vom Kriege, Berlin 1832, Bonn 20. Aufl. 1991

Commandant s Guidance to Instructors. Commandant The Royal Military Academy Sandhurst, RMAS/50124/COMDT, Camberley 09.05.1994

Convention between The Government of the Federal Republic of Germany, The Government of the Kingdom of Denmark, and The Government of The Republic of Poland on the Multinational Corps Northeast vom 5. September 1998

Covey, S.R.: Using a Moral Compass; in: Leadership, Professional Development Program, Second Class Cadet Study Guide, o.O. 1995

Dahrendorf, R.: Homo Soziologicus, Opladen 1958

Das deutsche Heer - Sicherheit durch Multinationalität, Bundesministerium der Verteidigung, Bonn 05.10.1995

Das Eurokorps. Das Handbuch, Bonn 1994

Delcroix, L.: Ein Großverband mit gleichwertigen Partnern, in: Eurokorps Das Handbuch 1994, Hrsg. Behörden Spiegel (ISBN 3-9802637-9-7 8

de Maiziere, U.: Führen - im Frieden, München 1974

Demoskopisches Meinungsbild in Deutschland zur Sicherheits- und Verteidigungspolitik 1995. Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation, Strausberg 1996 (Schriftenreihe der AIK. Bd. 16.)

Department of Initial Officer Training, Leadership Course, Students' Course Notes, o.O. 1992

Diefenbach, K.: Militärgeschichte nach dem Zweiten Weltkrieg; in: Neugebauer, K.-V. (Hrsg.), Grundzüge der deutschen Militärgeschichte, Bd 1, Freiburg 1993, S. 421-469

Die Konzeption der Inneren Führung. Themenkreis "Die Konzeption der Inneren Führung". Zentrum Innere Führung, Koblenz 1993 (Ausbildungshilfen Zentrum Innere Führung)

Dienst Militair Leidershap en Opleidingskunde, Institut Defensie Leergangen (IDL), Hoogerheide 1995

Dienstplan für die Ausbildung des Führungspersonals des 2. Heereskontingents zu Stabilisierung der Friedensvereinbarung für das frühere Jugoslawien. Zentrum Innere Führung, Koblenz 12.02.97 (Ms.)

Ditzer, K.-H.: Neue Aufgaben und soldatisches Selbstverständnis: Ethische Aspekte im Spannungsfeld von Landesverteidigung und internationalen Verpflichtungen, 1994 (Ms.)

Durchführungsvereinbarung zwischen dem Inspekteur des Heeres der Bundesrepublik Deutschland und dem Oberbefehlshaber des Heeres des Königreichs der Niederlande über die Durchführung der Vereinbarung vom 22. April 1994 zur Aufstellung eines multinationalen Korps mit anfänglicher

Beteiligung der Bundesrepublik Deutschland und des Königreichs der Niederlande, 22.04.1994

Durkheim, E.: Education et Sociologie, Paris 1923

Durkheim, E.: Erziehung, ihre Natur und ihre Rolle; in: Brinkmann, W. (Hrsg.), Erziehung Schule - Gesellschaft, Regensburg 1980

Einzelbericht 1/97. Der Deutsche Verbindungsoffizier bei den Französischen Heeresoffizierschulen, Coetquidan 1997

Erfahrungen der Bundeswehr aus UN-Einsätzen. Eine Auswertung bisheriger Erkenntnisse auf dem Gebiet der Inneren Führung, Hoffmann, O. / Rausch, W.W. / Uhlmann, L. / Fröhling, H.-G. / Dieckhoff, F.-W., Zentrum Innere Führung, Koblenz 1994 (Arbeitspapier 4/94)

Erklärung von Rom über Frieden und Zusammenarbeit (08.11.1991); in: Bulletin. Presse und Informationsamt der Bundesregierung, Nr. 128, 1991, S. 1033-1038

Etzioni, A.: Soziologie der Organisationen, München 1967, (Grundfragen der Soziologie. Bd. 12)

Fend, H.: Sozialisierung und Erziehung, Weinheim 1969

Fend, H.: Theorie der Schule, Weinheim 1980

Fleckenstein, B./ Vogt, W.: Bundeswehr und Innere Führung: ein Plädoyer für eine erziehungswissenschaftlich begründete Führungslehre; in: Fleckenstein, B. (Hrsg.), Bundeswehr und

Industriegesellschaft, Boppard 1971 (Wehrwissenschaftliche Forschungen. Abt. Militär, Staat und Gesellschaft. Bd. 2.), S. 55-68

Fleckenstein, B.: Das Werden der Bürgerarmee - Die Entwicklung der Bundeswehr von ihren Anfängen bis zur Gegenwart; in: Zoll, R. (Hrsg.), Wie integriert ist die Bundeswehr?, München 1979 (Piper Sozialwissenschaft. Bd. 41.), S. 98-123

Fröhling, H.-G. / Birkenbach, P. / Günter, E.: Allgemeine Dienstpflicht - Beitrag zur Lösung eines Problems?, Zentrum Innere Führung, Koblenz 1994 (Arbeitspapier 3/94)

Fröhling, H.-G. / Rausch, W.W.: Entscheiden und Verantworten Konfliktsituationen in UN-Einsätzen, Zentrum Innere Führung, Koblenz 1996 (Arbeitspapier 1/96)

Ganser, H.W.: Technokraten in Uniform, Hamburg 1980

Generalinspekteur der Bundeswehr, Rede anl. 34. Kommandertagung der Bundeswehr, Mainz 07.10.1993 (Ms.)

Genschel, D.: Wehrreform und Reaktion. Die Vorbereitung der Inneren Führung 1951-1956, Hamburg 1972

Glatt, V.: Soldat - wo geht die Reise hin? Bewußtseinsänderungen im Offizierkorps?; in: Truppenpraxis, H. 2, 1989, S. 184-186

Hallerbach, R.: Zauberformel der Zukunft: Multinationale NATO-Truppen; in: Europäische Sicherheit, H. 1, 1991, S. 21-23

Haltiner, K.W.: Das Militär im Wandel der Wertvorstellungen; in: Carrel, L.F., Die Schweizer Armee heute, 13. Aufl., Thun 1995

Handbuch Innere Führung, Bundesministerium der Verteidigung, 3. Aufl. Bonn 1964 (Schriftenreihe Innere Führung.)

Hartmann, K.: Politische Philosophie, Freiburg / München 1981 (Handbuch der Philosophie, Hrsg. Ströcker, E. / Wieland, W.)

Hartmann, U. / Jourdan, M.: Erziehungswissenschaft und Objektivität, Bad Heilbrunn 1987

Hartmann, U.: Erziehung von Erwachsenen als Problem pädagogischer Theorie und Praxis, Frankfurt 1994 (Streitkräfte intern. 5.)

HDv (Heeresdienstvorschrift) 100/100 Truppenführung, 2., verb. Aufl., Bundesminister der Verteidigung, Bonn 07.09.1987

HDv (Heeresdienstvorschrift) 100/200 Führungssystem des Heeres, Bundesminister der Verteidigung, Bonn 31.08.1972

Herzog, R.: Ansprache bei der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik am 13. 03.1995 in Bonn; in: Streitkräfte in der Demokratie. Reden von Bundespräsident Roman Herzog, Bundesministerium der Verteidigung, Bonn o.J., S. 23-39

Herzog, R.: Vorwort des Bundespräsidenten zu: Hartmann, U. / Walther, C. (Hrsg.), Der Soldat in einer Welt im Wandel, München/Landsberg am Lech 1995, S 13-14

Heuer, U.: Reichswehr - Wehrmacht - Bundeswehr, Zum Image deutscher Streitkräfte in den Vereinigten Staaten von Amerika. Kontinuität und Wandel im Urteil amerikanischer Experten, Frankfurt/M., Bern, NewYork, Paris, (Europäische Hochschulschriften, Reihe XXXI Politikwissenschaften Bd. 160)

Heusinger, A.: Protokoll des Sicherheitsausschusses vom Juni 1953

Hoffmann, G.: Die eingeschränkte Rechtsstellung der Soldaten in Frankreich - Mythos und Wirklichkeit; in: Klein, P. (Hrsg.), Mitbestimmung in den Streitkräften, Baden-Baden 1991 (Militär und Sozialwissenschaft. Bd. 8.) S. 115-128

Humboldt, W. v.: Werke in fünf Bänden, Bd 1: Schriften zur Anthropologie und Geschichte, hrsg. von Flitner, A. / Giel, K., 2. Aufl., Darmstadt 1969

Informationen für Familien von Soldaten des Heeres im Einsatz im früheren Jugoslawien, Heeresamt, Köln 1996

Inglehart, R.: Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt, Frankfurt / New York 1989

Jacobsen-Bericht: Jacobsen, H.-A. / Rautenberg, H.-J. (Hrsg.): Bundeswehr und europäische Sicherheitsordnung. Abschlußbericht der Unabhängigen Kommission für die künftigen Aufgaben der Bundeswehr, Bonn/Berlin 1991

Jaide, W.: Wertewandel? Grundfragen zur Diskussion, Opladen 1983

Junge Leute wollen sozial dienen. Allensbacher Studie 1993; in: Focus, H. 43, 1993, S. 13

Kageneck, A. Graf v.: "Ihr lernt, um zu siegen". Frankreichs "grandeur" spiegelt sich in der Ausbildung seiner Offiziere; in: Der

Panzerspähtrupp. Schrift des Freundeskreises der Panzeraufklärungstruppe, H. 5, 1991, S. 52-54

Kant, I.: Werke in zehn Bänden von Weischedel, W., Bd. 10, Teil 2, Darmstadt 1983

Katz-Kupke, A.: Die Rechtssysteme der Bundesrepublik Deutschland und Frankreichs - ein verfassungs- und wehrrechtlicher Vergleich - und ihre Auswirkungen auf binationale Verbände am Beispiel der Deutsch-Französischen Brigade, Führungsakademie der Bundeswehr

Kepplinger, H. M.: Realkultur und Medienkultur, Freiburg i.B./München 1975

Kielmansegg, A. Graf v.: Rede am 13.03. 1953 in Königswinter; in: ZDv (Zentrale Dienstvorschrift) 10/1, Anhang, Bonn 1972

Kieser, A.: Werte und Mythen in der strategischen Planung, in: WISU, H. 8-9, 1985, S. 427-435

Klages, H.: Wertorientierungen und staatsbezogene gesellschaftliche Anspruchshaltungen; in: Gehrman, F. (Hrsg.), Von der Anspruchs- zur Verzichtsgesellschaft, Frankfurt/M. 1985

Klein, P.: Einleitung; in: Klein, P. (Hrsg.), Deutsch-Französische Verteidigungskooperation - Das Beispiel der Deutsch-Französischen Brigade, Baden-Baden 1990 (Militär und Sozialwissenschaften. 4.); S. 7-11

Klein, P.: Probleme in multinationalen militärischen Verbänden am Beispiel der Deutsch-Französischen Brigade.

Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, München 1993
(SOWI-Arbeitspapier. Nr. 83)

Klein, P./ Rosendahl Huber, A./ Frantz, W., Das Deutsch-Niederländische Korps im Meinungsbild seiner Soldaten, Ergebnisse einer Befragung vom Spätsommer 1995, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Strausberg 1996
(SoWi-Arbeitspapier. Nr. 97)

Klein, P., Rosendahl Huber, A., Frantz, W.: Zwei Jahre Deutsch Niederländisches Korps. Ein Begleituntersuchung 1995-1997, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Strausberg 1999
(SOWI Berichte Nr. 67)

Kohlberg, L.: The Psychology of Moral Development, San Francisco 1984

Kohn, M.: Soziale Klasse und Erziehungswerte der Eltern; in: Hartfiel, G. / Holm, K., Bildung und Erziehung in der Industriegesellschaft, Opladen 1973 (UTB. 47.), S. 210-232

Kohr, H.-U. / Lippert, E.: Funktionswandel in acht Thesen. Streitkräfte - Gesellschaft - Öffentlichkeitsarbeit; in: Information für die Truppe, H. 12, 1990, S. 66-77

Kohr, H.-U.: Öffentliche Meinung, Wertewandel und Sicherheit, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, München 1991
(Arbeitspapier. Nr. 50)

Kohrs, E.: Multinationalität gehört in Kasernen fast zum Alltag; in: General Anzeiger, 04.02.1997

Kolb, A.: Konzeptionelle Probleme der Inneren Führung - Rückblick und Perspektiven; in: Walz, D. (Hrsg.): Drei Jahrzehnte Innere Führung, Baden-Baden 1987 (Militär, Rüstung, Sicherheit. 48.), S. 55-80

Kornelius, S.: Wir sind unter Freunden; in: Süddeutsche Zeitung, 14.10.1995

Kursbuch Innere Führung 2000. Zwischenbericht 1991. Zentrum Innere Führung, Koblenz 1991

Leadership Development Manual. 34th Training Squadron United States Air Force Academy, o.O. 1992

Leadership, Professional Development Program, Second Class Cadet Study Guide, o.O. 1995

Lippert, E.: Die Bundeswehr im Wertespagat; in: Truppenpraxis, H. 2, 1992, S. 206-210

Lippert, E.: Ist die Bundeswehr sozialverträglich? Die Streikkräfte im Integrationsdilemma; in: Information für die Truppe, Beiheft 2/1992, S. 30-35

Lippert, E.: Zwischenbilanz? Einige vorläufige Bemerkungen; in: Klein, P. / Zimmermann, R.P. (Hrsg.): Beispielhaft? Eine Zwischenbilanz zur Eingliederung der Nationalen Volksarmee in die Bundeswehr, Baden-Baden 1993 (Militär und Sozialwissenschaften. 11.)

Liste der Texte über die Ausübung von Autorität. Deutscher Hauptverbindungsstab in Frankreich, Metz 1996

Litt, T.: Die politische Selbsterziehung des deutschen Volkes, 4. Aufl., Berlin 1958 (Schriftenreihe der Bundeszentrale für Heimatdienst. H. 1.)

Litt, T.: Führen oder Wachsenlassen, 12. Aufl., Stuttgart 1965

Löwisch, D.-J.: Werteerziehung und moralische Bildung des Soldaten. Sachverständigenbeitrag zu einer Arbeitstagung, der Deutschen UNESCO-Kommission und der Bundeswehr am Zentrum Innere Führung in Koblenz am 15./16.12.1994 (Ms.)

Löwisch, D.-J.: Wertevermittlung und die Bildung verantworteter Entscheidungs- und Handlungskompetenz von Soldaten in UN-Einsätzen. Referat anl. eines General-/Admiralstabsseminars am Zentrum Innere Führung vom 26.-29.06.95 (Ms.)

Londoner Erklärung (06.07.1990): Die Nordatlantische Allianz im Wandel; in: Bulletin. Presse und Informationsamt der Bundesregierung, Nr. 90, 1990, S. 777-780

Lüscher, K.: Von der ökologischen Sozialisationsforschung zur Analyse familiärer Aufgaben und Leistungen, in: Nave-Herz, R. / Markefka, M. (Hrsg.), Handbuch der Familien-Jugendforschung, Bd 1, Neuwied 1989

Maier, K.A.: Die internationalen Auseinandersetzungen um die Westintegration der Bundesrepublik Deutschland und um ihre Bewaffnung im Rahmen der Europäischen Verteidigungsgemeinschaft; in: Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956, hrsg. vom Militärgeschichtlichen Forschungsamt, Bd 2, München 1990, S. 1-234

Mayntz, R.: Soziologie der Organisation, 6. Aufl., Reinbek 1972

Mecklenburg, W.: Markenzeichen Innere Führung. Historische Daten und aktuelle Bezüge; in: Information für die Truppe, H. 11, 1990, S. 44-55

Messner, P.: Europa-Armee - Die Deutsch-Französische Brigade - ein Vorbild für Zukünftige internationale Verbände?; in: Wehrausbildung, H. 1, 1992, S. 49-52

Meyer, G.: Zur inneren Entwicklung der Bundeswehr bis 1960/61; in: Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956, Bd. 3, hrsg. vom Militärgeschichtlichen Forschungsamt, München 1993, S. 853-1162

Militär- Reorganisationskommission an den Staatsminister Freiherr vom Stein, in: Vaupel 1938/1968 S. 191 ff

Moerchel, M.: Der Sündenbock Innere Führung. In der Krise; in: loyal, H. 1, 1995, S. 8-10

Mollenhauer, K. / Brumlik, M. / Wudtke, H., Die Familienerziehung, München 1975 (Grundfragen der Erziehungswissenschaften. Bd. 10.)

Mols, M.: Politikwissenschaft, in: Lexikon der Politik, Bd. 2, Politikwissenschaftliche Methoden, hrsg. Kritz, J. / Nohlen, D. / Schultze, R.-O., München 1994, S. 316-321

Moniac, R.: Ruhe bietet Schulen Hilfe an; in: Die Welt, 28.02.1997

Mosen, W.: Eine Militärsoziologie, Neuwied 1967

Nathe, H.: Pariser Schmerz; in: Focus, H. 6, 1997, S 196-199

Naumann, K.: Ansprache des Generalinspektors anlässlich der 33. Kommandeur-Tagung der Bundeswehr am 14.05.1992 in Leipzig (Ms.)

Naumann, K.: Der neue Auftrag der Bundeswehr. Auftragsbeschreibung und Auftragsauswertung; in: IAP-Dienst Sicherheitspolitik, Nr. 14/15, 19.08.1993

Naumann, K.: Rede des Generalinspektors anlässlich der 34. Kommandeurtagung der Bundeswehr am 05.10.1993 in Mainz (Ms.)

Neuberger, O.: Führen und geführt werden, Stuttgart 1990

Neuberger, O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1974

Nordic UN tactical manual, Bd. 1 u. 2, Hederstedt, J. / Hee, J. / Orum, N. / Saari, S. / Viljarnta, O., Jyväskylä 1992

Oelrich, J.: Die Konzeption der Inneren Führung; in Brecht, R. / Klein, P (Hrsg.): Streitkräfte in der Demokratie. Die Kontrolle des Militärs in Frankreich und in Deutschland, Baden-Baden 1994 (Militär und Sozialwissenschaft. Bd. 14.), S. 19-27

Oevermann, U.: Soziale Schichtung und Begabung; in: Bernstein, B. u.A., Lernen und soziale Struktur, Amsterdam 1970, (Schwarze Reihe. Nr. 9.), S. 117-137

Organisationspsychologie. Sozioökonomie Bd. 1. Rosenstiel, L. v. / Molt / Rüttinger, 2. Aufl., Stuttgart 1975 (UTB. Bd. 501.)

Pöggeler, F.: Probleme der Ausbildung in demokratischen Armeen, in: van Trostenburg, E.A., Militäropädagogik, Frankfurt/M, Bern, New York, Paris, 1989 (Studien zur Verteidigungspädagogik, Militärwissenschaft und Sicherheitspolitik, Bd 1, Roysl, W. / van Trostenburg, E.A. Hrsg.)

Pöggeler, F.: Spiegelbild oder Schattenprofil? Bundeswehr und Werteordnung der Gesellschaft; in: Information für die Truppe, Beiheft 3, 1989, S. 27-30

Pekrun, R.: Schule als Sozialisationsinstanz; in: Schneewind, K.A.. (Hrsg.), Psychologie der Erziehung und Sozialisation, München 1994 (Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Ser. 1, Bd. 1.), S. 465-493

Peters, T.J. / Waterman, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 8.Aufl., Landsberg 1984

Preu , H.: Bundeswehr und Innere Führung. Vom Glanz und Elend einer Ideologie, Siegburg 1986

Raes, J.: Die Säkularisierung; in: Kerber, W. (Hrsg), Säkularisierung und Wertewandel. Analysen und Überlegungen zur gesellschaftlichen Situation in Europa, München 1986

Rausch, W.W.: Streitkräfte im Umbruch - Innere Führung vor neuen Herausforderungen, Koblenz 1995 (Ms.)

Rautenberg, H.J. / Wiggershaus, N.: Die Himmeroder Denkschrift vom Oktober 1950. Politische und militärische Überlegungen für einen Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zur westeuropäischen Verteidigung, Karlsruhe 1977

Rautenberg, H.J.: Zur Standortbestimmung für künftige deutsche Streitkräfte, in: Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956, Bd. 1, hrsg. vom Militärgeschichtlichen Forschungsamt, München 1982, S. 737-923

Reeb, H.-J. / Többicke, P.: Innere Führung von A-Z. Lexikon für militärische Führer, Regensburg 1991

Rössler, T.G.: "Innere Führung" und "Staatsbürger in Uniform" - Ideologie oder Sozialtechnologie?; in: Zoll, R. (Hrsg.), Wie integriert ist die Bundeswehr?, München 1979 (Piper Sozialwissenschaft. Bd. 41.), S. 77-97

Rolff, H.-G.: Sozialisation und Auslese durch die Schule, Heidelberg 1974

Rosen, B.C.: Familienstruktur und Leistungsmotivation; in: Hartfiel, G. / Holm, K., Bildung und Erziehung in der Industriegesellschaft, Opladen 1973 (UTB. 47), S. 253-272

Rosen, C v.: Vorwort. Baudissin und die Praxis der Inneren Führung; in: Hartmann, U. / Strittmatter, M., Reform und Beteiligung. Ideen und innovative Konzepte für die Innere Führung in der Bundeswehr, Frankfurt 1993 (Streitkräfte intern. 2.), S. 9-14

Rosenstiel, L. v. / Stengel, M.: Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen, Bern/Stuttgart 1987

Rosenstiel, L. v.: Kann eine wertorientierte Personalpolitik eine Antwort auf den Wertewandel der Gesellschaft sein?; in: Marr, R (Hrsg.), Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur. Herausforderung für das Personalmanagement der 90er Jahre, Berlin 1989

Rosenstiel, L. v.: Grundlagen der Organisationspsychologie, 3. Aufl., Stuttgart 1992 (Sammlung Poeschel. Bd. 95.)

Rückriem, G.M.: Der gesellschaftliche Zusammenhang der Erziehung; in: Erziehungswissenschaft 1. Eine Einführung, Frankfurt / M 1970 (Funk-Kolleg. 7.), S. 257-363

Rühe, V.: Rede des Bundesverteidigungsministers Volker Ruhe anlässlich der feierlichen Indienststellung des Eurokorps in Straßburg am 05. November 1993

Rühe, V.: Schützen, retten, helfen, Auftrag und Selbstverständnis des Soldaten in der Bundeswehr von morgen, in: Truppenpraxis, H. 1, 1993

Rühe, V.: Vorwort; in: Weisung zur Durchführung der politischen Bildung in den Streitkräften ab 01.01.1996, Bundesministerium der Verteidigung, Generalinspekteur der Bundeswehr, Bonn 12.07.1995

Rühe, V.: Rede des Bundesverteidigungsministers anlässlich der 35. Kommandeur- Tagung der Bundeswehr am 17. November in München, Presse und Informationsamt der Bundesregierung, Bulletin Nr. 97, Bonn 21.11.95

Rühe, V.: Rede des Bundesverteidigungsministers Volker Ruhe anlässlich der Festveranstaltung zum 40jährigen Bestehen des Zentrums Innere Führung am 01. Oktober 1996 in Koblenz, in: Mitteilungen an die Presse, Bundesministerium der Verteidigung Presse-und Informationsstab, Bonn 01.10.1996

Schettgen, P.: Führungsphilosophie im Wandel. Neue Ansätze in der Organisations-, Interaktions- und Attributionsforschung, Wiesbaden 1991

Scheven, P. v. / Schmidt-Petri, H.: Wie funktioniert das? Die Bundeswehr, Mannheim 1987

Schlieper, F.: Berufserziehung im Handwerk, Köln 1964

Schmeja, N.: Mehrfamilienhaus. Am Beispiel LANDJUT: Multinationale Korps - Anspruch und Wirklichkeit; in: Truppenpraxis, H. 4, 1992, S. 358-361

Scholz, C. / Hofbauer, W.: Organisationskultur, Wiesbaden 1990

Schubert, P. v.: Einführung; in: Baudissin, W. Graf v., Soldat für den Frieden, hrsg. v. Schubert, P. v., München 1969, S. 7-19

Schulz, G.: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt/M. und New York 1993

Seifert, R.: Soldatische Subjektivität, gesellschaftlicher Wandel und Führungsanforderungen. Plädoyer für eine Subjektperspektive in der Militärsoziologie, München 1992

Shell, K.L.: Die Verfassung von 1778, in: Länderbericht USA I, Bonn 1990 (Bundeszentrale für politische Bildung. Schriftenreihe, Bd. 293/1.), S. 277-287

Simon, U.: Die Integration der Bundeswehr in die Gesellschaft: Das Ringen um die Innere Führung, Heidelberg/ Hamburg 1980

Spacie, K.: The Army and Leadership, Camberley 1994 (Strategic & Combat Studies Institute. Occasional Paper Number 9)

Strukturprobleme der Weiterbildung, Keim, H. / Olbrich, J. / Siebert, H., Düsseldorf 1973

Tresolini, R.: American Constitutional Law, New York 1959

Türk, K.: Von der Personalführung zu politischer Arena ? Überlegungen angesichts neuer Entwicklungen in der Organisationsforschung; in: Wiendieck, G. / Wiswede, G. (Hrsg.), Führung im Wandel, Stuttgart 1990, S. 53-87

The Discipline and Standard Paper, Ministry of Defence, D/AG/4/5/1, London 21.10.1993

Übereinkommen zwischen der Regierung der Bundesrepublik Deutschland, der Regierung des Königreichs Dänemark und der Regierung der Republik Polen über das Multinationale Korps Nordost vom 05.09.95, Bundesgesetzblatt 99Teil II, S. 675

United States Air Force Academy Character Development Manual. Center for Character Development, 1994

Vad, E.: Innere Führung und das Berufsbild des Soldaten; in: Europäische Sicherheit, Heft 2, 1995, S. 44-45

Velten, J.: Baudissins ursprüngliches Konzept Innere Führung - seine Bedeutung für die Bundeswehr in Vergangenheit und Zukunft, Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1995

Vereinbarung zwischen dem Bundesminister der Verteidigung der Bundesrepublik Deutschland und dem Verteidigungsminister des Königreichs der Niederlande über die

Durchführung der Gemeinsamen EntschlieÙung vom 30.03.1993 über die Aufstellung eines multinationalen Korps, Den Haag 22.04.1994

Verteidigungspolitische Richtlinien für den Geschäftsbereich des Bundesministers der Verteidigung. Bundesminister der Verteidigung, Bonn 26.11.1992

Vertiefte Integration beim I. D/NL-Korps, Bundesministerium der Verteidigung VR II 4 Az 04-03-42/SH 12, Anlage 1, Bonn 19.03.1996

Vogt, W. R.: Vorwort; in: Vogt, W. R. (Hrsg.), Militär als Lebenswelt. Streitkräfte im Wandel der Gesellschaft (II), Opladen 1988, S. 5-7

Volkman, H.-E.: Die innenpolitischen Dimensionen Adenauerscher Sicherheitspolitik in der EVG-Phase, in: Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956, Bd. 2, hrsg. vom Militärgeschichtlichen Forschungsamt, München 1990, 235-604

Vom künftigen deutschen Soldaten, Gedanken und Planungen der Dienststelle Blank, Bonn o.J. (1955)

Walz, D.: Die rechtlichen Grundlagen der Konzeption der Inneren Führung; in: Rümmer, H.O. (Hrsg.), Innere Führung im Meinungsstreit. Beiträge zu ihrer Fortentwicklung in der Bundeswehr, 2., verb. Aufl., Großhesselohe 1984, S. 21-45

Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages: Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Unterrichtung durch die Wehrbeauftragte, Jahresbericht 1995, Drucksache 13/3900, 05.03.1996

Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages: Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Unterrichtung durch die Wehrbeauftragte, Jahresbericht 1996, Drucksache 13/7100, 11.03.1997

Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages: Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten, Jahresbericht 1963, Drucksache IV/2305, 04.06.1964

Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages: Deutscher Bundestag, 7. Wahlperiode, Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten, Jahresbericht 1973, Drucksache 7/1765, 07.03.1974

Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages: Deutscher Bundestag, 7. Wahlperiode, Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten, Jahresbericht 1974, Drucksache 7/3228, 13.02.1975

Wei buch 1970. Weißbuch zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Lage der Bundeswehr. Bundesministerium der Verteidigung, Bonn 1970

Weisung "Anforderungen an den Offizier des Heeres". Bundesministerium der Verteidigung, Inspekteur des Heeres, Bonn 29.07.1994

Weisung zur Durchführung der politischen Bildung in den Streitkräften ab 01.01.1996, Bundesministerium der Verteidigung, Generalinspekteur der Bundeswehr, Bonn 12.07.1995

Wei buch 1994. Weißbuch zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Lage und Zukunft der Bundeswehr. Bundesministerium der Verteidigung, Bonn 1994

Wellershoff, D.: Generalinspekturbrief 1 / 1988. Generalinspekteur der Bundeswehr, Bonn 26.04.1988

Wever, U.A.: Unternehmenskultur in der Praxis, Frankfurt/M, New York 1989

Wickham Jr., J.A.: On leadership and The Profession of Arms. Memorable Words of the Thirtieth Chief of Staff, United States Army, o.O., o.J.

Wiesendahl, E.: Demokratischer Wertewandel und militärische Subkultur; in: Schulz, K.-E. (Hrsg.), Streitkräfte im gesellschaftlichen Wandel, Bonn 1980, S. 95-123

Wiesendahl, E.: Legitimations- und Legitimitätsaspekte des Militärischen in der Demokratie; in: Vogt, W. R. (Hrsg.), Sicherheitspolitik und Streitkräfte in der Legitimitätskrise, Baden-Baden 1983 (Militär, Rüstung, Sicherheit. Bd. 21.), S. 141-166

Willmann, H.: Multinationale Streitkräftestrukturen fördern gemeinsames Verständnis von Sicherheit in Europa; in: Multinationalität. Die Beteiligung des deutschen Heeres. Wehrtechnischer Report, Frankfurt/M. 1996

Wiswede, G.: Führungsforschung im Wandel, in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.), Führung im Wandel, Stuttgart 1990, S. 1-

Wurzbacher, G.: Sozialisation und Personalisation, Beiträge zu Begriff und Theorie der Sozialisation, 3. Aufl., Stuttgart 1974 (Der Mensch als soziales und personales Wesen. Bd 1)

ZDv (Zentrale Dienstvorschrift) 10/1 Innere Führung, Bundesminister der Verteidigung, Bonn 16.02.1993

ZDv (Zentrale Dienstvorschrift) 66/2 Lebenskundlicher Unterricht, Bundesminister der Verteidigung, Bonn 05.11.1959

Zoll, R.: Militär und Gesellschaft in der Bundesrepublik - Zum Problem der Legitimation von Streitkräften; in: Zoll, R. (Hrsg.), Wie integriert ist die Bundeswehr? - Zum Verhältnis von Staat und Gesellschaft in der Bundesrepublik, München 1979 (Piper Sozialwissenschaft. 41), S. 41-76