



Bundesministerium
der Verteidigung

Innere Führung

Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr



Bundeswehr



Innere Führung

Was ist das eigentlich?	3
Wie fing alles an?	7
Welche Grundlagen hat sie?	10
Was beeinflusst sie?	15
Was will sie erreichen?	19
Wo wirkt sie?	21
Wie wird sie vermittelt?	25
Wo und wie wird sie weiterentwickelt?	27
Eine Herausforderung für die Zukunft!	31
Impressum	32

Durch die Innere Führung werden die Werte und Normen des Grundgesetzes in der Bundeswehr verwirklicht. Sie bildet die Prinzipien von Freiheit, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit in den Streitkräften ab. Ihr Leitbild ist der „Staatsbürger in Uniform“.

Zentrale Dienstvorschrift 10/1, Ziff. 301



[3]

[1] *Seit 2001 stehen alle militärischen Laufbahnen in den Streitkräften auch Frauen offen.*

[2] *Einkleidung von Rekruten in einer Bekleidungskammer zu Beginn der Allgemeinen Grundausbildung.*

[3] *Am 1. April 1957 werden die ersten Grundwehrdienst Leistenden eingekleidet.*



[1]



[2]

Innere Führung – Was ist das eigentlich?

Innere Führung ist die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Durch sie werden die Werte und Normen des Grundgesetzes in der Bundeswehr verwirklicht. Ziel der Anwendung der Inneren Führung ist es, die Funktionsbedingungen einsatzfähiger Streitkräfte mit den freiheitlichen Prinzipien eines demokratischen Rechtsstaates in Einklang zu bringen.

Die historischen Erfahrungen mit dem nationalsozialistischen Unrechtsregime und der Werterahmen des neu geschaffenen Grundgesetzes führten bei der Planung der Bundeswehr zwischen 1950 und 1955 zu der klaren Erkenntnis, dass ohne Anlehnung an die Formen der ehemaligen Wehrmacht grundlegend Neues zu schaffen sei. Diese Erkenntnis war der entscheidende Impuls für die Entwicklung der Konzeption Innere Führung. Es ging darum, eine einsatzbereite Armee mit einem freiheitlich-pluralistischen Staats- und Gesellschaftssystem zu vereinbaren.

Diese Zielsetzung gilt auch heute noch: Gerade der militärische Dienst erfordert von den Soldatinnen und Soldaten eine enge Bindung an die in der Verfassung verankerten Werte und Normen; gleichzeitig muss die Gesellschaft bereit sein, den Einsatz ihrer Streitkräfte nachzuvollziehen und zu stützen.

Nur wer Werte – wie Menschenwürde und Menschenrechte – anerkennt und sie im Alltag, Dienst und Einsatz erfährt und lebt, wird bereit sein, sich für ihren Erhalt einzusetzen und sie notfalls unter Einsatz des Lebens zu verteidigen. Gerade die Achtung und der Schutz der Menschenwürde sind zentrale Verpflichtungen des Staates und damit auch der Bundeswehr. In dieser Verpflichtung finden die Soldatinnen und Soldaten ethische Begründung, rechtliche Begrenzung und moralische Rechtfertigung ihres Handelns.



[1]



[2]



[4]

[1] *Die Menschen sind das größte Kapital der Bundeswehr.*

[2] *Essenausgabe durch einen Stabsfeldwebel im Gelände.*

[3] *Die Bundeswehr ist eine Schnittstelle zur „zivilen“ Gesellschaft und damit zu allen Bürgerinnen und Bürgern.*

[4] *Ein Gelöbnis von Rekruten anlässlich der Feierlichkeiten zum Jubiläum „50 Jahre Wehrpflicht“.*



[3]

Das zentrale Element der Inneren Führung ist daher das Leitbild vom „Staatsbürger in Uniform“. Es versteht die Soldatinnen und Soldaten als freie Persönlichkeiten, die als Staatsbürgerinnen und Staatsbürger verantwortungsbewusst handeln, sich für den militärischen Auftrag einsatzbereit halten sowie ihren Dienst motiviert und diszipliniert, auf solidem ethischen und rechtlichen Fundament, verrichten.

Die Konzeption der Inneren Führung macht deutlich und stellt sicher, dass es für das Militär der Bundesrepublik Deutschland keine wesentlichen gesellschaftlichen Unterschiede zu seinem zivilen Umfeld gibt. Die Soldatinnen und Soldaten als „Staatsbürger in Uniform“ sind selbstverständlicher Teil der Gesellschaft. Innere Führung ist die Grundlage des

militärischen Dienstes in der Bundeswehr und bestimmt die Gesamtheit von Führung, Erziehung und Ausbildung. Sie ist in diesem Verständnis keine eigenständige Aufgabe, sondern bestimmt das soldatische Selbstverständnis, das beim Führen im Gefecht ebenso zur Geltung kommt wie beim Gestalten des Innendienstes.

Sie ist eine deutsche Konzeption, die nur vor dem Hintergrund der deutschen Geschichte verständlich wird. Daher gilt sie zu Recht bis heute als Markenzeichen der Bundeswehr.



[1]



[2]



[3]

[1] *Der Parlamentarische Rat trat am 1. September 1948 in Bonn zu seiner konstituierenden Sitzung zusammen.*

[2] *Bundeskanzler Konrad Adenauer bei einer „Feldparade“ im niedersächsischen Wunstorf.*

[3] *Ein ziviles Fahrzeug wird mit dem Anbringen des „Y-Kennzeichens“ zu einem der ersten Bundeswehrfahrzeuge.*

Innere Führung – Wie fing alles an?

Auf der Grundlage der Charta der Vereinten Nationen vom Oktober 1945 und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte vom Dezember 1948 gab sich die Bundesrepublik Deutschland am 23. Mai 1949 eine neue Verfassung, das Grundgesetz. Es gilt als die freiheitlichste Verfassung in der deutschen Geschichte überhaupt. Mit dem Artikel 1, Absatz 1 des Grundgesetzes „Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt“ wurde als Antwort auf die deutsche Geschichte der Rahmen gesetzt und das Ziel vorgegeben.

Mit dem Grundgesetz trat ein Werte- und Normensystem in Kraft, das einen radikalen Bruch mit dem Nationalsozialismus darstellte und nunmehr den Menschen als Individuum in den Mittelpunkt allen staatlichen Handelns stellte. Deutsche Streitkräfte waren im Grundgesetz zunächst nicht vorgesehen. Unter den Eindrücken der Vergangenheit war ihre Aufstellung von den Vätern und Müttern des Grundgesetzes nicht beabsichtigt.

Als 1950 aufgrund der veränderten welt-politischen Lage absehbar wurde, dass die Freiheit und der Bestand der Bundesrepublik Deutschland nur durch eine enge Bindung an die Westmächte garantiert werden konnte und dies einen eigenen Verteidigungsbeitrag verlangte, ging es darum, Akzeptanz für eine Wiederbewaffnung Deutschlands in der eigenen Bevölkerung zu schaffen.

Zur Aufstellung von Streitkräften im demokratischen Deutschland nach dem 2. Weltkrieg bedurfte es eines geistigen Neuan-satzes. Die Leitidee war, das Menschenbild des Grundgesetzes auch in den Streitkräften zur verbindlichen Richtschnur zu machen. Die staatsbürgerlichen Rechte der Soldaten sollten nur im Rahmen der Erfordernisse des militärischen Dienstes durch gesetzlich begründete Pflichten beschränkt werden.



[1]



[2]



[4]

[1] *General Graf Kielmansegg machte sich bei der Entwicklung der Inneren Führung verdient.*

[2] *Wolf Stefan Traugott Graf von Baudissin war maßgeblich am Aufbau der Bundeswehr beteiligt.*

[3] *General Ulrich de Maizière war von 1966 bis 1972 Generalinspekteur der Bundeswehr.*

[4] *Am 12. November 1955 wurden die Ernennungsurkunden an die ersten freiwilligen Soldaten überreicht.*



[3]

Der Begriff „Innere Führung“ ist Anfang der 50er Jahre im Zuge dieser Überlegungen zum Neuaufbau bundesdeutscher Streitkräfte entstanden. Um die Grundlegung und Entwicklung der neuen Führungsphilosophie machten sich vor allem Offiziere wie Wolf Graf von Baudissin, Johann Adolf Graf von Kielmansegg und Ulrich de Maizière verdient.

Die besonderen Herausforderungen für die Planer der neuen westdeutschen Streitkräfte lagen darin, die zukünftigen Soldaten in die Gesellschaft zu integrieren sowie die für Streitkräfte unverzichtbaren Prinzipien von hierarchischer Ordnung und von Befehl und Gehorsam mit dem freiheitlichen Menschenbild der demokratischen Verfassung zu verbinden.

Genau an dieser Stelle setzt das Wirken der Inneren Führung ein. Sie soll das Wertesystem des Grundgesetzes für die Führung, Bildung, Ausbildung und Erziehung in der Bundeswehr umsetzen. Die Soldatinnen und Soldaten sollen

erleben, dass ihre Rechte und Pflichten im Einklang mit dem Grundgesetz stehen. Für die eventuell entstehenden Spannungen, die sich aus der Diskrepanz zwischen den Freiheitsrechten einerseits und den besonderen Pflichten der Soldatinnen und Soldaten andererseits ergeben, Verständnis und Akzeptanz zu erwirken und möglichst einen Ausgleich zu schaffen, ist dies eine der wesentlichen Aufgaben der Inneren Führung.

Die Konzeption der Inneren Führung und ihr Leitbild vom „Staatsbürger in Uniform“ sind keine fertigen Gebrauchsanweisungen. Ihre Wertegebundenheit ist zwar unveränderlich, in ihren Auswirkungen und Ausprägungen muss sie hingegen ständig weiterentwickelt und modernisiert werden. Dabei gilt: Spannungen zwischen den militärischen Erfordernissen und den Rechten und Freiheiten des Bürgers können durch die Innere Führung erklärt, begründet und gemildert, jedoch nicht völlig aufgehoben werden.

Innere Führung – Welche Grundlagen hat sie?

Die Bundeswehr ist eine Parlamentsarmee mit der Wehrform der Allgemeinen Wehrpflicht. Sie ist fest in das rechtsstaatliche Verfassungsgefüge eingebunden und unterliegt dem Primat der Politik. Grundgesetz und Völkerrecht bilden die Grundlage für alle Einsätze deutscher Streitkräfte. Durch die Innere Führung werden die Werte und Normen des Grundgesetzes in der Bundeswehr verwirklicht. Sie bildet die Prinzipien von Freiheit, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit in den Streitkräften ab.

Die Grundsätze der Inneren Führung

Der Begriff der „Grundsätze der Inneren Führung“ ist im Wehrbeauftragtengesetz verankert. Obwohl der Gesetzgeber diese Grundsätze nicht näher bestimmt hat, beruhen sie auf den oben dargestellten ethischen, rechtlichen, politischen und gesellschaftlichen Grundlagen.

Die Grundsätze der Inneren Führung bilden die Grundlage für den militärischen Dienst in der Bundeswehr und bestimmen das Selbstverständnis der Soldatinnen und Soldaten. Sie sind Leitlinie für die Führung von Menschen und den richtigen Umgang miteinander. Innere Führung gewährleistet, dass die Bundeswehr in der Mitte der Gesellschaft bleibt.

Die Grundsätze der Inneren Führung finden insbesondere in folgenden Kriterien ihre konkrete Ausprägung:

- **Integration in Staat und Gesellschaft,**
- **Leitbild vom „Staatsbürger in Uniform“,**
- **ethische, rechtliche und politische Legitimation des Auftrages,**
- **Verwirklichung wesentlicher staatlicher und gesellschaftlicher Werte in den Streitkräften,**
- **Grenzen für „Befehl und Gehorsam“,**
- **Anwendung des Prinzips „Führen mit Auftrag“,**
- **Wahrnehmung der gesetzlich festgelegten Beteiligungsrechte der Soldatinnen und Soldaten sowie**
- **Wahrnehmung des im Grundgesetz garantierten Koalitionsrechts.**

Sie steht damit für die Einordnung der Bundeswehr in unseren freiheitlich-demokratischen Rechtsstaat. Die Grundsätze der Inneren Führung beruhen auf ethischen, rechtlichen, politischen und gesellschaftlichen Grundlagen und entsprechen den militärischen Erfordernissen. Beide bestimmen die Konzeption der Inneren Führung und legen ihren Gestaltungsrahmen fest.



Ethische Grundlagen

Das Grundgesetz ist die freiheitlichste Verfassung, die jemals in einem deutschen Staat Geltung hatte. Das Wertesystem des Grundgesetzes beruht auf einer in Europa über Jahrhunderte entwickelten Philosophie und Ethik sowie auf besonderen geschichtlichen Erfahrungen. Dieses Wertesystem garantiert vor allem

- **Menschenwürde,**
- **Freiheit,**
- **Frieden,**
- **Gerechtigkeit,**
- **Gleichheit,**
- **Solidarität und**
- **Demokratie.**

Achtung und Schutz der Menschenwürde sind Verpflichtung des Staates und damit der Bundeswehr. In dieser Verpflichtung findet der Dienst in der Bundeswehr für jeden Einzelnen die ethische Rechtfertigung und zugleich seine Begrenzung. Die in der Würde des Menschen begründeten Werte sind auch die Grundlage für die Grundsätze der Inneren Führung und damit für die Rechtsnormen innerhalb der Bundeswehr sowie die Gestaltung der inneren Ordnung.

Rechtliche Grundlagen

Die Bundeswehr ist insbesondere durch das Völkerrecht, das Grundgesetz und weitere Gesetze, vor allem durch die Wehrgesetze, in einen umfassenden rechtlichen Rahmen eingebunden. Als Grundlage der Inneren Führung legt dieser Rahmen die Stellung der Bundeswehr im Staat sowie die Stellung der Soldatinnen und Soldaten in der Bundeswehr fest und setzt damit rechtsverbindliche Maßstäbe für ihr Handeln.

Für die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr gelten die Grundrechte grundsätzlich in gleichem Umfang wie für alle anderen Bürgerinnen und Bürger. Einzelne Grundrechte sind aufgrund militärischer Erfordernisse durch Wehrgesetze eingeschränkt. Dabei sind die Grundrechte im Kern erhalten. Darüber wachen neben verschiedenen militärischen auch zivile Instanzen, vor allem die Gerichtsbarkeit.

Die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr werden in ihren Rechten dadurch geschützt, dass Umfang und Grenzen der Befehlsbefugnis der Vorgesetzten und der Gehorsampflicht der Untergebenen gesetzlich festgelegt sind. Aus der Wahrnehmung der ihnen gesetzmäßig zustehenden Rechte dürfen den Soldatinnen und Soldaten keine Nachteile erwachsen.



[1]



[2]

Politische Grundlagen

Die Bundeswehr ist Instrument einer umfassend ausgelegten, vorausschauenden Sicherheits- und Verteidigungspolitik, deren Prinzipien und Interessen durch die dazu bestimmten Verfassungsorgane vorgegeben werden. Die Sicherheitspolitik Deutschlands wird von den Werten und Normen des Grundgesetzes und von dem Ziel geleitet, die Interessen unseres Landes zu wahren.

Der Auftrag der Bundeswehr ist eingebunden in die gesamtstaatliche Sicherheitsvorsorge. Die Aufgaben der Bundeswehr leiten sich aus ihrem verfassungsrechtlichen Auftrag sowie den Werten, Zielen und Interessen der deutschen Sicherheits- und Verteidigungspolitik ab.

[1] *Die Deutschlandflagge vor dem Reichstag in Berlin.*

[2] *Eine Debatte im Plenum des Deutschen Bundestages.*

[3] *Blick auf die Kuppel des Reichstags.*

Die Interessen deutscher Sicherheitspolitik:

- **Recht und Freiheit, Demokratie, Sicherheit und Wohlfahrt für die Bürgerinnen und Bürger unseres Landes zu bewahren und sie vor Gefährdungen zu schützen,**
- **die Souveränität und die Unversehrtheit des deutschen Staatsgebietes zu sichern,**
- **regionalen Krisen und Konflikten, die Deutschlands Sicherheit beeinträchtigen können, wenn möglich vorzubeugen und zur Krisenbewältigung beizutragen,**
- **globalen Herausforderungen, vor allem der Bedrohung durch den internationalen Terrorismus und der Weiterverbreitung von Massenvernichtungswaffen, zu begegnen,**
- **zur Achtung der Menschenrechte und Stärkung der internationalen Ordnung auf der Grundlage des Völkerrechts beizutragen und**
- **den freien und ungehinderten Welthandel als Grundlage unseres Wohlstandes zu fördern und dabei die Kluft zwischen armen und reichen Weltregionen überwinden zu helfen.**



[3]

Gesellschaftliche Grundlagen

In der Bundesrepublik Deutschland besteht eine freiheitliche und pluralistische Gesellschaft, die von vielfältigen Überzeugungen, Lebensentwürfen, religiösen und weltanschaulichen Bekenntnissen, Meinungen und Interessen gekennzeichnet ist. Diese unterliegen einer ständigen Entwicklung und Veränderung und stehen teilweise im Wettbewerb miteinander.

Die Menschen in der Bundeswehr sind Teil der Gesellschaft mit ihrer Vielfalt, aber auch mit ihren Interessengegensätzen und Konflikten. Damit steht auch die Bundeswehr selbst im Widerstreit der Meinungen und im Spannungsfeld unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Herkünfte.

Innere Führung berücksichtigt gesellschaftliche Veränderungen. Dies findet dort Grenzen, wo die freiheitlich-demokratische Grundordnung selbst in Frage gestellt oder die Erfüllung der militärischen Aufgaben unzulässig eingeschränkt wird.

Die Konzeption der Inneren Führung und ihr Leitbild vom „Staatsbürger in Uniform“ sind keine fertigen Gebrauchsanweisungen. Ihre Wertegebundenheit ist zwar unveränderlich, in ihren Auswirkungen und Ausprägungen muss sie hingegen ständig weiterentwickelt und modernisiert werden.



[1]



[2]



[3]

[1] *Symbole der Integration Deutschlands.*

[2] *Soldaten leisten Ihren Eid an der Fahne der Bundesrepublik Deutschland.*

[3] *Soldaten der Bundeswehr zeigen sich weltoffen und modern.*

Innere Führung – Was beeinflusst sie?

Deutschlands Sicherheit ist untrennbar mit der politischen Entwicklung Europas und der Welt verbunden. Als Mitglied der Europäischen Union, der Nordatlantischen Allianz (NATO) und der Vereinten Nationen setzt sich Deutschland im Rahmen einer transatlantischen und europäischen Sicherheitsvorsorge für Friedenssicherung und Stabilität ein. Zugleich gilt es, Risiken und Bedrohungen, die sich aus Terrorismus, Proliferation von Massenvernichtungswaffen sowie innerstaatlichen und regionalen Konflikten ergeben, dort zu begegnen, wo sie entstehen, um direkte oder indirekte negative Auswirkungen für Deutschland und seine Bürger abzuwehren (Schutz Deutschlands auf Distanz).

Aus diesen Herausforderungen, dem verfassungsrechtlichen Auftrag, den Werten des Grundgesetzes sowie den Zielen und Interessen der deutschen Sicherheits- und Verteidigungspolitik leiten sich die Aufgaben der Bundeswehr ab.

Die Aufgaben der Bundeswehr:

- **internationale Konfliktverhütung und Krisenbewältigung, einschließlich des Kampfes gegen den internationalen Terrorismus,**
- **Unterstützung von Bündnispartnern,**
- **Schutz Deutschlands und seiner Bürgerinnen und Bürger,**
- **Rettung und Evakuierung,**
- **Partnerschaft und Kooperation,**
- **subsidiäre Hilfsleistungen (Amtshilfe, Hilfe bei Naturkatastrophen und besonders schweren Unglücksfällen).**

Im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland ist die politische Kontrolle der Streitkräfte durch den Deutschen Bundestag festgeschrieben. Demokratisch gewählte politische Entscheidungsträger legen die Richtlinien der Sicherheits- und Verteidigungspolitik fest und bestimmen über Auftrag, Ausrüstung, Struktur und Einsatz der Streitkräfte. Der Bundesminister der Verteidigung ist Inhaber der Befehls- und Kommandogewalt im Frieden.



[1]



[2]



[3]

[1] *Der Anschlag auf das World Trade Center in New York am 11. September 2001.*

[2] *Zivil-militärische Zusammenarbeit in Afghanistan.*

[3] *Deutsche ISAF-Soldaten sind im Norden Afghanistans eine feste Größe.*

Bewaffnete Einsätze der Bundeswehr bedürfen der konstitutiven Zustimmung des Deutschen Bundestages. Für den Einsatz bewaffneter Streitkräfte im Ausland haben dies das Bundesverfassungsgericht in seinem grundlegenden Urteil vom 12. Juli 1994 sowie der Gesetzgeber mit dem Parlamentsbeteiligungsgesetz vom 18. März 2005 festgestellt.

Eine besondere Bedeutung für die parlamentarische Kontrolle der Streitkräfte hat der Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages. Er behandelt alle Fragen der Verteidigungspolitik – von den Einsätzen der Streitkräfte über die Beschaffung von Waffensystemen bis hin zu Besoldungs- und Versorgungsfragen.

Eine kontrollierende Funktion kommt auch dem Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages zu. Stärke, Gliederung und Bewaffnung der Streitkräfte ergeben sich, nach Artikel 87a (1) GG, aus dem Haushaltsplan. Den Bundeshaushalt und damit auch den Verteidigungshaushalt hat der Haushaltsausschuss zu prüfen und zu bewilligen. Seine Entscheidungen müssen vom Plenum des Deutschen Bundestages gebilligt werden.

Als weitere parlamentarische Kontrollinstanz fungiert, im Grundgesetz verankert, der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages, der über die Einhaltung der Grundsätze der Inneren Führung und über die Rechte der Soldatinnen und Soldaten wacht. Der oder die Wehrbeauftragte ist befugt, Auskünfte und Akteneinsicht zu verlangen sowie Truppenteile und Dienststellen der Streitkräfte jederzeit auch unangemeldet zu besuchen. Er legt dem Parlament jährlich einen Bericht vor. Alle Soldatinnen und Soldaten haben, unabhängig von ihrem Dienstgrad, das Recht, sich jederzeit direkt an den Wehrbeauftragten zu wenden.

Neben dieser politischen Kontrolle werden die Streitkräfte auch durch die Öffentlichkeit und die Medien wahrgenommen und kritisch begleitet. Die Bundeswehr selbst betreibt eine aktive und umfassende Informationsarbeit. Auch Kasernen stehen Besuchern offen. Neben Berufs- und Zeitsoldaten und -soldatinnen, die sich oft in Vereinen, Parteien oder Organisationen engagieren, sind es besonders die Grundwehrdienst Leistenden, die eine „Klammer“ zwischen Bundeswehr und Gesellschaft darstellen. Damit tragen sie nicht nur zur Integration der Bundeswehr in die Gesellschaft bei, sondern sind ein wesentliches Element der „gesellschaftlichen Kontrolle“ über die Streitkräfte.

Innere Führung gewährleistet, dass die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr Teil der Gesellschaft sind und verpflichtet die Streitkräfte zur Wahrung von Recht und soldatischer Ordnung. Sie prägt die Führungskultur der Bundeswehr.



[1]

[1] *Rekruten beim Spindbau in der Allgemeinen Grundausbildung.*

Innere Führung – Was will sie erreichen?

Aus der Konzeption der Inneren Führung lassen sich folgende Ziele ableiten:

Legitimation

Innere Führung will die Frage nach der Sinnhaftigkeit des Dienens beantworten, d.h. ethische, rechtliche, politische und gesellschaftliche Begründungen für soldatisches Handeln vermitteln und dabei den Sinn des militärischen Auftrages, auch bei Auslandseinsätzen, einsichtig und verständlich machen.

Integration

Innere Führung will die Einbindung der Bundeswehr in Staat und Gesellschaft erhalten und fördern sowie das Verständnis für den Auftrag der Bundeswehr im Rahmen der deutschen Sicherheits- und Verteidigungspolitik bei den Bürgerinnen und Bürgern festigen und ausbauen.

Motivation

Innere Führung will die Bereitschaft der Soldatinnen und Soldaten zur gewissenhaften Pflichterfüllung, zum gewissengeleiteten Gehorsam, zur Übernahme von Verantwortung und zur Zusammenarbeit stärken sowie Disziplin und Zusammenhalt der Truppe bewahren.

Gestaltung der inneren Ordnung

Innere Führung will die innere Ordnung der Streitkräfte an der Rechtsordnung ausrichten und für die Auftragsbefüllung wirkungsvoll gestalten.

Diese Ziele der Inneren Führung lassen sich nicht unabhängig voneinander verwirklichen, weil zwischen ihnen ein enger innerer Zusammenhang besteht. Sie sind gleichsam verschiedene Speichen eines Rades.

Das Beachten der Ziele und das Anwenden der Grundsätze der Inneren Führung dient letztlich folgenden Zwecken: der Funktionsfähigkeit und Einsatzbereitschaft der Streitkräfte, der Verwirklichung des Leitbildes vom „Staatsbürger in Uniform“ als Voraussetzung für die individuelle Einsatzbereitschaft aller Soldatinnen und Soldaten sowie die Wahrung ihrer Menschenwürde und Menschenrechte.

Innere Führung stellt ein Höchstmaß an militärischer Leistungsfähigkeit sicher und garantiert zugleich Freiheit und Recht für die Soldatinnen und Soldaten im Rahmen unserer freiheitlichen demokratischen Grundordnung.

„Die geistige Auseinandersetzung mit der Geschichte bietet dem Menschen nicht Ausbildung, sondern Bildung und Horizonte. Man lernt aus der Geschichte nicht, was man tun soll: Aber man kann aus ihr lernen, was man bedenken muss.“ Richard von Weizsäcker



[2]

[1] Ein Unteroffizier führt zu Beginn der Allgemeinen Grundausbildung Rekruten durch eine Kaserne.

[2] Ein Oberfeldwebel nimmt Abschied von seiner Familie.



[1]

Innere Führung – Wo wirkt sie?

Alle Angehörigen der Bundeswehr sollen die Ziele der Inneren Führung verstehen, sie akzeptieren und sich mit ihnen identifizieren. Ihre Verpflichtung ist es, die Innere Führung in vielfältigen Gestaltungsfeldern zur Wirkung zu bringen. Innere Führung muss täglich erlebt und gestaltet werden. Dies erfolgt in zehn Gestaltungsfeldern, die alle in Wechselbeziehung zueinander stehen. Sie prägen den Dienstbetrieb in besonderer Weise und stellen erhebliche Anforderungen an das Führungsverhalten der Vorgesetzten.

Die zehn Gestaltungsfelder der Inneren Führung sind:

- **Menschenführung,**
- **Politische Bildung,**
- **Recht und soldatische Ordnung,**
- **Dienstgestaltung und Ausbildung,**
- **Informationsarbeit,**
- **Organisation und Personalführung,**
- **Fürsorge und Betreuung,**
- **Vereinbarkeit von Familie und Dienst,**
- **Seelsorge und Religionsausübung und**
- **Sanitätsdienstliche Versorgung.**

Menschenführung, politische Bildung sowie Recht und soldatische Ordnung stellen die hauptsächlichen Gestaltungsfelder für die Vorgesetzten dar, weil sie dort unmittelbar und nachhaltig ihre Soldatinnen und Soldaten führen und ausbilden. Hier können die Vorgesetzten die Freiheit des Handelns im Rahmen der Auftragstaktik und die Prägekraft der eigenen Persönlichkeit am deutlichsten zur Entfaltung und zum Ausdruck bringen.

Menschenführung

Menschenführung ist von herausragender Bedeutung, sie wirkt in alle Bereiche des soldatischen Dienstes hinein. Menschenführung ist Mittelpunkt aller Führungspraxen und entscheidende Grundlage für die Auftragsbefüllung.

Sie fordert vom Vorgesetzten einen Führungsstil, der Herz und Verstand der Soldatinnen und Soldaten anspricht, die persönlichen Belange berücksichtigt und sie durch Vorbild und Überzeugung zu militärischen Leistungen anspricht. Wer Menschen in der Bundeswehr führen will, muss Menschen mögen. So praktizierte Menschenführung schafft ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.



[1]



[2]

Die Menschenführung wird besonders dann erfolgreich sein, wenn die Vorgesetzten durch beispielhafte Pflichterfüllung, Gesprächsbereitschaft, persönliche Zuwendung, partnerschaftliche Zusammenarbeit sowie fachliche Befähigung überzeugen und ihren Soldatinnen und Soldaten den Sinn ihrer Aufgabe und die Einordnung in größere Zusammenhänge erklären. Vorgesetzte müssen sagen, was sie tun und tun, was sie sagen.

Menschenführung im Sinne der Inneren Führung ist der Schlüssel für militärische Leistungsfähigkeit, kameradschaftlichen Zusammenhalt und Identifikation mit dem eigenen Truppenteil.

Politische Bildung

Politische Bildung ist für alle Soldatinnen und Soldaten gesetzlich vorgeschrieben. Wesentliches Ziel ist die Information über politische Zusammenhänge.

[1] *Teamgeist gehört zur Führungskultur auch auf dem Truppenübungsplatz.*

[2] *Soldaten beim Selbststudium.*

[3] *Fußpatrouille im afghanischen Kunduz.*

Besonders vor dem Hintergrund von Auslandseinsätzen müssen die Soldatinnen und Soldaten über die politischen Gründe, sicherheitspolitischen Interessen und die sich daraus ergebende Einsatznotwendigkeit informiert werden (Legitimation des Dienstes und des Einsatzes).

Dabei soll politische Bildung die Urteilsfähigkeit der Staatsbürgerinnen und Staatsbürger in Uniform stärken, sie befähigen, einen eigenen Standpunkt zu finden und diesen vertreten zu können. Darüber hinaus soll sie den Soldatinnen und Soldaten Handlungsbereitschaft und vor allem Handlungssicherheit auch in moralisch schwierigen Situationen vermitteln. Ethisch-moralische Bildung sowie die Vermittlung interkultureller Kenntnisse sind damit wesentliche Bestandteile der politischen Bildung in der Bundeswehr.

Im Rahmen der Ausbildung gilt grundsätzlich: Was in Politik und Gesellschaft kontrovers ist, muss auch in der politischen Bildung kontrovers dargestellt und diskutiert werden. Offenheit schafft Vertrauen. Freie Meinungsäußerung ist nicht nur gesetzlich garantiert, sondern leitendes Prinzip für die Ausbildung. Moderne, beteiligende und handlungsorientierte Methoden der Erwachsenenbildung müssen besonders in der politischen Bildung ihre Anwendung finden.



[3]

Teil der politischen Bildung ist die historische Bildung. Sie hilft den Soldatinnen und Soldaten, aus den Grundsätzen unserer Verfassung und einer kritischen Auseinandersetzung mit der Vergangenheit Maßstäbe zu gewinnen, die sie befähigen, politische Geschehnisse und Zusammenhänge der Gegenwart zu beurteilen und dabei auch ein angemessenes Traditionsverständnis zu entwickeln.

Recht und soldatische Ordnung

Die Streitkräfte sind selbstverständlich an Recht und Gesetz gebunden. Deswegen gibt es in der Bundeswehr einen eigenen Bereich der Rechtspflege. In ihm tragen – neben den Vorgesetzten – Rechtsberater, Rechtslehrer und Wehrdisziplinaranwälte dafür Sorge, dass Recht und Gesetz auch unter den besonderen militärischen Bedingungen beachtet werden.

Völker- und Verfassungsrecht spielen dabei eine ebenso große Rolle wie die wehrrechtlichen Gesetze (z.B. Soldatengesetz, Wehrdisziplinar- und Wehrbeschwerdeordnung) sowie die Beteiligungs- und Gleichstellungsrechte. Jedes Handeln von Soldatinnen und Soldaten, im Frieden wie im Einsatz, erfolgt innerhalb dieses gesetzlich vorgegebenen Rahmens.

Die Bestimmungen des Völkerrechts sowie des Wehrrechts sind verbindliche Richtschnur für alles militärische Handeln. Die Unterrichtung über das Völkerrecht ist daher für alle Soldatinnen und Soldaten verbindlich vorgeschrieben. Vor allem in Auslandseinsätzen müssen Soldatinnen und Soldaten sich stets der besonderen Bedeutung und Wirkung der Einhaltung des Völkerrechts und der einsatzrechtlichen Bestimmungen (rules of engagement) bewusst sein.

Die soldatische Ordnung ist das Regelwerk für Verhalten und Erscheinungsbild der Soldatinnen und Soldaten, für das Zusammenleben in der militärischen Gemeinschaft und für die Formen des Auftretens. Dabei geht es wieder um eine sinnvolle Balance zwischen der militärischen Disziplin einerseits und den individuellen Freiheitsrechten andererseits.

Im Rahmen der Inneren Führung wird das Regelwerk zeitgemäß weiterentwickelt und wenn möglich den gesellschaftlichen Veränderungen angepasst. Nur eine moderne soldatische Ordnung wird bei jungen Menschen auf Akzeptanz stoßen und so zur Attraktivität des anspruchsvollen Soldatenberufes beitragen. Dabei gilt: so viel Freiheit wie möglich, so viel Ordnung wie nötig.

Innere Führung ist verpflichtende Grundlage allen Verhaltens in der Bundeswehr im Grundbetrieb wie im Einsatz, in nationalen wie in multinationalen Strukturen. Alle Soldatinnen und Soldaten haben ihr Verhalten und Handeln an den Grundsätzen der Inneren Führung auszurichten.



[2]

[1] *Ankunft von Rekruten am Bahnsteig in Mittenwald.*

[2] *Innere Führung in der Bundeswehr ist dienstgradübergreifend.*



[1]

Innere Führung – Wie wird sie vermittelt?

Die Innere Führung ist nicht nur, wie vielfach missverstanden wird, ein Ausbildungsgebiet oder ein besonderes Organisationselement der Streitkräfte. Innere Führung ist vielmehr fester Bestandteil jeglicher Führungstätigkeit in allen Bereichen der Bundeswehr – in einer Kompanie genauso wie an Bord eines Schiffes oder eines Flugzeuges. Sie gilt auf allen Ebenen und ist für jede Soldatin und jeden Soldaten verbindlich und durchdringt als grundlegendes Führungs- und Verhaltensprinzip den gesamten Dienst der Bundeswehr.

Verständnis und Weiterentwicklung der Inneren Führung ergeben sich aus der täglichen Führungspraxis durch die Vorgesetzten. Innere Führung muss gelebt werden. Die überzeugendste Vermittlung der Inneren Führung ist das vorbildhafte Vorleben, Erleben und Gestalten ihrer Grundsätze im täglichen Dienst und im Einsatz. Dies beginnt mit dem ersten Tag der Grundausbildung und begleitet die Soldatinnen und Soldaten während ihrer gesamten Dienstzeit.

Innere Führung ist verpflichtende Grundlage allen Verhaltens in der Bundeswehr im Grundbetrieb wie im Einsatz, in nationalen wie in multinationalen Strukturen. Alle Soldatinnen und Soldaten haben ihr Verhalten und Handeln an den Grundsätzen der Inneren Führung auszurichten.

Hieraus entsteht ein wichtiges Element der Führungskultur der Bundeswehr. Die zivilen Angehörigen der Bundeswehr müssen sich bewusst sein, dass ihr Handeln vielfach die Rechte und Pflichten der Soldatinnen und Soldaten berührt. Damit bestimmen sie die innere Verfassung der Streitkräfte wesentlich mit und sind deshalb gehalten, ihr Handeln in gleicher Weise an den Grundsätzen der Inneren Führung auszurichten.

Für das Führungspersonal aller Führungsebenen erfolgt die Qualifizierung durch sämtliche Ausbildungseinrichtungen der Bundeswehr. Das Zentrum Innere Führung, als die zentrale Ausbildungseinrichtung für Fragen der Inneren Führung, widmet sich im Rahmen der Ausbildung im Schwerpunkt der Weiterbildung militärischer Vorgesetzter, die vorrangig mit der Ausbildung, Erziehung und Führung von Soldatinnen und Soldaten betraut sind.

Die Innere Führung zeigt ihre Bewährung im soldatischen Alltag – so auch im Einsatz. Mit ihrer festen Bindung an die Werte und Normen des Grundgesetzes und der Möglichkeit zur Weiterentwicklung hat sich die Konzeption der Inneren Führung als leitendes Prinzip der Bundeswehr in der Praxis bewährt. Innere Führung ist daher kein Selbstzweck, sondern steht und fällt mit ihrer Ausgestaltung durch den Menschen.



[1]



[2]



[3]

[1] *Der Beirat für Fragen der Inneren Führung feierte im Juni 2008 sein 50-jähriges Bestehen.*

[2] *Offiziere und Unteroffiziere beim Meinungsaustausch.*

[3] *Ankunft von Rekruten beim Panzerartilleriebataillon 425 in Lehnitz.*

Innere Führung – Wo und wie wird sie weiterentwickelt?

Der Kernbestand der Inneren Führung ist unveränderbar. Darüber hinaus unterliegt die Konzeption angesichts der weltweiten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen einer andauernden Notwendigkeit zur Weiterentwicklung. Die Bundeswehr unterliegt einem ständigen Transformationsprozess und befindet sich heute im globalen Einsatz zur Konfliktverhütung und Krisenbewältigung. Diese Weiterentwicklung ist eine ständige Aufgabe von Politik, Gesellschaft und Bundeswehr gleichermaßen und wird durch einen lebendigen Dialog der Soldatinnen und Soldaten untereinander und mit Personen und Institutionen außerhalb der Bundeswehr gefördert.

Beirat für Fragen der Inneren Führung

Der Beirat für Fragen der Inneren Führung berät den Bundesminister der Verteidigung in Fragen der Inneren Führung durch Abgabe von gutachterlichen Stellungnahmen und Empfehlungen.

Er setzt sich aus Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens – vor allem aus den Bereichen Wissenschaft und Wirtschaft, dem Erziehungswesen sowie den Kirchen, Gewerkschaften, Verbänden und Medien – zusammen. Als Gremium sachkundiger und unabhängiger Berater aus dem zivilen Umfeld der Streitkräfte fördert er den Dialog mit meinungsbildenden Gruppen.

Die Mitglieder werden vom Bundesminister der Verteidigung auf vier Jahre berufen.

Seit seiner ersten Berufung im Jahr 1958 hat der Beirat den jeweiligen Bundesministern als persönliches Beratungsorgan zur Seite gestanden und konstruktiv-kritisch den Weg der Streitkräfte begleitet. Zugleich hat er als Mahner und Förderer den Charakter der Bundeswehr mitgeprägt und sich zu einem wertvollen Bindeglied zwischen den Soldatinnen und Soldaten und der Gesellschaft entwickelt.

Aufgabenverbund Innere Führung

Im Aufgabenverbund Innere Führung sind Dienststellen und Institutionen der Bundeswehr zusammengefasst, die die Konzeption der Inneren Führung weiterentwickeln und in der Aus- und Weiterbildung umsetzen. Die Leitfunktion hat das Zentrum Innere Führung. Der Aufgabenverbund Innere Führung hat darüber hinaus in zweifacher Hinsicht eine Brückenfunktion zu erfüllen. Einerseits stellt er den Austausch zwischen Truppe und oberster Führung sicher, wobei Anregungen aus dem Truppenalltag aufgenommen und umgesetzt werden. Andererseits fördert er die Verbindung zwischen Forschung und Lehre, indem wissenschaftliche Erkenntnisse gesammelt, analysiert und für die Ausbildung verfügbar gemacht werden.



[1]



[2]



[3]

[1] Als attraktiver Arbeitgeber bietet die Bundeswehr ein vielfältiges Angebot an Karriere- und Berufschancen in allen Bereichen und Laufbahnen.

[2] In der Bibliothek am Zentrum Innere Führung in Koblenz.

[3] Diskussion unter Lehrgangsteilnehmern am Zentrum Innere Führung in Koblenz.

Zentrum Innere Führung

Das Zentrum Innere Führung wurde 1956 in Köln aufgestellt und ist seit 1957 in Koblenz beheimatet. Seit 1994 besitzt es eine Außenstelle in Strausberg bei Berlin.

Das Zentrum Innere Führung ist Ausbildungs- und Begegnungsstätte für Militär – auch verbündeter oder befreundeter Streitkräfte – sowie für Politik, Wissenschaft und Gesellschaft. Es unterstützt die Truppe bei der Vermittlung der geistigen Grundlagen der Streitkräfte und vertieft diese.

Neben der wissenschaftlichen Grundlagenarbeit, als „Denkfabrik“ für die Weiterentwicklung der Konzeption der Inneren Führung, widmet sich das Zentrum Innere Führung in vielfältigen Lehr- und Vortragsveranstaltungen der Vermittlung und Umsetzung der Grundsätze der Inneren Führung sowohl für den Einsatz als auch den Dienst in den Standorten. Dies erfolgt mittels einer modernen handlungs- und dialogorientierten Lehre. Darüber hinaus stellt das Zentrum Innere Führung umfangreiche Ausbildungsmaterialien der Truppe zur Verfügung. Es gibt damit den Soldatinnen und Soldaten praktische Hilfen für die Bewältigung ihrer Aufgaben. Eine Vielzahl militärischer und ziviler internationaler Kontakte fördern die enge Zusammenarbeit erfahrener Truppenoffiziere und Wissenschaftler.

Die Arbeitsbereiche des Zentrum Innere Führung

Bereich 1

Analysen, Konzeption, Informations-, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Bereich 2

Menschenführung, Fürsorge und Betreuung

Bereich 3

Politische Bildung

Bereich 4

Verfassungs-, Wehr- und Völkerrecht, soldatische Ordnung

Bereich 5 (Strausberg)

Hauptstadtgebundene politische Bildung, Internationale Kooperation

Zentrum Innere Führung

Von-Witzleben-Straße 17
56076 Koblenz
Telefon 0261 896-5614
Telefax 0261 896-5566

Prötzeler Chaussee 20
15344 Strausberg
Telefon 03341 58-1787
Telefax 03341 58-1788

Die im Januar 2008 neugefasste zentrale Dienstvorschrift ZDv 10/1 „Innere Führung“ berücksichtigt den Transformationsprozess der Bundeswehr und die Einsatzrealität der Streitkräfte und verdeutlicht, dass sich die Innere Führung gerade auch unter Einsatzbedingungen bewährt.



[3]

[1] Soldaten nehmen am Lernprogramm „Dimension Kulturen“ teil.

[2] Eine Arbeitstagung hauptamtlicher Jugendoffiziere.

[3] Die Bundeswehr kann auch unter Einsatzbedingungen technisch modern ausgestattet agieren.



[1]



[2]

Innere Führung – Eine Herausforderung für die Zukunft!

Die Innere Führung hat mit ihrem Leitbild vom „Staatsbürger in Uniform“ wesentlich dazu beigetragen, dass die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Gesellschaft geworden sind. Das sicherheitspolitische Umfeld als zentraler Bezugspunkt für die Innere Führung hat sich gerade in den letzten Jahren tiefgreifend verändert. Die Auslandseinsätze der Bundeswehr sind sichtbarer Ausdruck dieser Entwicklung: Inzwischen haben sich rund 275.000 Soldatinnen, Soldaten und zivile Angehörige der Bundeswehr in den Krisengebieten der Welt im Rahmen von Auslandseinsätzen engagiert.

Die Anforderungen, die heute an die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr gestellt werden, haben sich gewandelt. Die Einsätze konfrontieren sie unmittelbar mit hohen Belastungen und existenziellen Gefahren.

Die gesellschaftliche Entwicklung und die hohe Einsatzbelastung erfordern flexible und menschliche Rahmenbedingungen in der Bundeswehr, die jedem Einzelnen planbare Freiräume für das Leben mit der Familie oder in der Partnerschaft gewähren. In der neuen Vorschrift wurde diese Herausforderung durch die Einführung eines neuen Gestaltungsfelds „Vereinbarkeit von Familie und Dienst“ bewusst

berücksichtigt. Als wichtige Führungsaufgabe ist es sichtbarer Ausdruck der Integration der Bundeswehr in die Gesellschaft.

Die Konzeption der Inneren Führung ist auch Ausgangspunkt eines Dialogs mit den befreundeten Streitkräften. Die Entwicklung gemeinsamer Vorstellungen von Führung und soldatischem Selbstverständnis ist eine Voraussetzung für eine weitere Intensivierung der multinationalen Zusammenarbeit in der Sicherheits- und Verteidigungspolitik. Dies gilt vor allem für die Weiterentwicklung bereits bestehender bi- oder multinationaler Verbände und Stäbe und für die gemeinsamen Einsätze zur Konfliktverhütung und -bewältigung.

Verantwortung, Motivation, Fürsorge, „Führen mit Auftrag“ und „Führen durch Vorbild“ bleiben auch nach über fünfzig Jahren zentrale Begriffe des Führungsverständnisses in der Bundeswehr der Zukunft.

Die Innere Führung wird auch zukünftig einen unverzichtbaren Beitrag zur Auftragsbefriedigung der Streitkräfte leisten, indem sie vor allem den Soldatinnen und Soldaten hilft, sich in einer komplexen Welt zu orientieren, einen eigenen Standpunkt zu finden und motiviert ihren Dienst zu versehen.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium der Verteidigung
Presse- und Informationsstab
Stauffenbergstraße 18
10785 Berlin

Stand

Januar 2010

Gestaltung

Gratzfeld, Wesseling

Bildnachweis

Bundesbildstelle
Bundesministerium der Verteidigung
Bundeswehr/Nietschmann
Bundeswehr/Björn Wilke
dpa
PIZ Einsatzführungskommando Bw
PIZ Heer/Dirk Bannert
PIZ Kundus
PIZ Marine/Ann-Katrin Fischer
IMZ Bw
Andrea Bienert/IMZ Bw
Sandra Elbern/IMZ Bw
Detmar Modes/IMZ Bw
Thomas Lehmann
Ingo Roehrbein

Druck

Köllen Druck+Verlag GmbH, Bonn

Weitere Informationen

im Internet unter
www.bmvg.de
www.bundeswehr.de

Die Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit
des Bundesministeriums der Verteidigung.
Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht
zum Verkauf bestimmt.



Bundeswehr