

Die ZDv 10/1, Ausgabe 1993,  
ist erst nach Austausch gegen  
die gedruckte Neuauflage  
zu vernichten.

# ZDv 10/1

## Innere Führung

Januar 2008

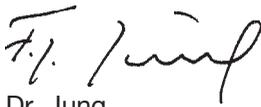
DSK FF140100255

Vereinnahmt	Datum	Lfd. Nr.

Ich erlasse die Zentrale Dienstvorschrift

**Innere Führung**

**ZDv 10/1**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. Jung', written in a cursive style.

Dr. Jung

Die ZDv 10/1 „Innere Führung“, Ausgabe Februar 1983, tritt hiermit außer Kraft und ist zu vernichten.

Federführung: **Führungsstab der Streitkräfte (Fü S I 4)**

## Vorbemerkung

1. Diese Dienstvorschrift legt die Konzeption der Inneren Führung fest. Sie ist die grundlegende Vorschrift für den Dienst in der Bundeswehr.
2. In ihr finden sich die prinzipiellen Aussagen zum Selbstverständnis der Soldatinnen und Soldaten in unseren Streitkräften in der Demokratie. Zentrales Element der Konzeption der Inneren Führung ist das Leitbild vom „Staatsbürger in Uniform“.
3. 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.
4. Die ZDv 10/1 „Innere Führung“ richtet sich an alle Angehörigen der Bundeswehr, insbesondere an die Vorgesetzten. Ihre Aufgabe ist es, die Innere Führung auf vielfältigen Gestaltungsfeldern zur Wirkung zu bringen.
5. Das Grundgesetz und die kritische Auseinandersetzung mit der Vergangenheit verpflichten die Bundeswehr, politische Geschehnisse und Zusammenhänge der Gegenwart zu beurteilen und ein angemessenes Traditionsverständnis zu entwickeln. Die ehemalige deutsche Wehrmacht als Werkzeug der nationalsozialistischen Weltanschauung kann für die Bundeswehr keine Tradition begründen. Dies gilt auch für die frühere Nationale Volksarmee als Partei- und Klassenarmee des SED-Regimes.
6. Das Zentrum Innere Führung, die im Aufgabenverbund Innere Führung zusammengeschlossenen Dienststellen und der Beirat für Fragen der Inneren Führung stehen im ständigen Dialog. Sie beteiligen sich an der Weiterentwicklung der Inneren Führung, legen dem Bundesminister der Verteidigung entsprechende Empfehlungen vor und wirken an der Umsetzung der Konzeption der Inneren Führung mit.
7. Das Zentrum Innere Führung gibt zu dieser Vorschrift eine Ausbildungshilfe heraus.

8. Der Hauptpersonalrat und der Gesamtvertrauenspersonenausschuss beim BMVg wurden beteiligt.
9. Änderungsvorschläge zu dieser Dienstvorschrift sind mit dem im Anhang beigefügten Vordruck auf dem Dienstweg zu senden an:

Streitkräfteamt III 5  
Kommerner Straße 188  
53879 Euskirchen

## Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 1</b>	<b>Selbstverständnis und Anspruch .....</b>	<b>101-108</b>
<b>Kapitel 2</b>	<b>Historische Herleitung .....</b>	<b>201-205</b>
<b>Kapitel 3</b>	<b>Grundlagen und Grundsätze .....</b>	<b>301-316</b>
<b>I.</b>	<b>Allgemeines .....</b>	<b>301-303</b>
<b>II.</b>	<b>Ethische Grundlagen .....</b>	<b>304-305</b>
<b>III.</b>	<b>Rechtliche Grundlagen .....</b>	<b>306-309</b>
<b>IV.</b>	<b>Politische Grundlagen .....</b>	<b>310-311</b>
<b>V.</b>	<b>Gesellschaftliche Grundlagen .....</b>	<b>312-315</b>
<b>VI.</b>	<b>Grundsätze der Inneren Führung .....</b>	<b>316</b>
<b>Kapitel 4</b>	<b>Ziele und Anforderungen .....</b>	<b>401-403</b>
<b>Kapitel 5</b>	<b>Verhaltensnorm und Führungskultur .....</b>	<b>501-511</b>
<b>Kapitel 6</b>	<b>Gestaltungsfelder der Inneren Führung .....</b>	<b>601-677</b>
<b>I.</b>	<b>Bedeutung der Vorgesetzten .....</b>	<b>601-603</b>
<b>II.</b>	<b>Hauptsächliche Gestaltungsfelder .....</b>	<b>604-642</b>
	a) Menschenführung .....	604-624
	b) Politische Bildung .....	625-634
	c) Recht und soldatische Ordnung .....	635-642
<b>III.</b>	<b>Weitere Gestaltungsfelder .....</b>	<b>643-677</b>
	a) Dienstgestaltung und Ausbildung .....	643-646
	b) Informationsarbeit .....	647-652
	c) Organisation und Personalführung .....	653-659
	d) Fürsorge und Betreuung .....	660-663
	e) Vereinbarkeit von Familie und Dienst .....	664-669
	f) Seelsorge und Religionsausübung .....	670-674
	g) Sanitätsdienstliche Versorgung .....	675-677
 <b>Anhang</b>		
Anlage 1	Leitsätze für Vorgesetzte .....	1
Anlage 2	Rechte und Pflichten der Soldatinnen und Soldaten .....	2/1-5

## Inh 2

Anlage 3	Richtlinien zum Traditionsverständnis und zur Traditionspflege in der Bundeswehr .....	3/1-6
Anlage 4	Übersicht über die wichtigsten Gesetze, Zentralen Dienstvorschriften (ZDv) und Weisungen mit Bezug zur Inneren Führung .....	4/1-2

## **Stichwortverzeichnis**

## **Änderungsvorschlag**

## **Änderungsnachweis**

# Kapitel 1

## Selbstverständnis und Anspruch

**101.** 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. Sie steht damit für die Einordnung der Bundeswehr in unseren freiheitlichen demokratischen Rechtsstaat.

**102.** Die **Konzeption der Inneren Führung** ist für jede Soldatin und jeden Soldaten verbindlich. Dieser Anspruch richtet sich in besonderer Weise an Vorgesetzte, die ihnen anvertraute Menschen zu führen, auszubilden und zu erziehen haben.

**103.** Die Aufgaben der Bundeswehr leiten sich aus ihrem verfassungsrechtlichen Auftrag sowie den Werten, Zielen und Interessen der deutschen Sicherheits- und Verteidigungspolitik ab.

**104.** „Die **Würde des Menschen ist unantastbar**. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt. (...) Das Deutsche Volk bekennt sich darum zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft, des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt.“ Mit diesen Worten bestimmt Artikel 1 des Grundgesetzes **Staatszweck und Staatsziel der Bundesrepublik Deutschland**. Gemeinsam mit den im Grundgesetz folgenden Grundrechten binden sie Gesetzgebung, vollziehende Gewalt und Rechtsprechung als unmittelbar geltendes Recht.

**105.** Die Grundrechte binden die Angehörigen der Bundeswehr an jedem Ort und zu jeder Zeit. Deshalb sind alle Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr „**Staatsbürger in Uniform**“. Sie sind den Werten und Normen des Grundgesetzes in besonderer Weise verpflichtet. Sie haben der Bundesrepublik Deutschland treu zu dienen und das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes tapfer zu verteidigen. Ihr militärischer Dienst schließt den **Einsatz der eigenen Gesundheit und des eigenen**

**Lebens** mit ein und verlangt in letzter Konsequenz, im Kampf auch zu töten. Der Dienst in der Bundeswehr stellt deshalb **hohe Anforderungen an die Persönlichkeit** der Soldatinnen und Soldaten. Sie treffen vor allem im Einsatz Gewissensentscheidungen, die ihre ethische Bindung in den Grundwerten finden.

**106.** Die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr erfüllen ihren Auftrag, wenn sie aus innerer Überzeugung für **Menschenwürde, Freiheit, Frieden, Gerechtigkeit, Gleichheit, Solidarität** und **Demokratie** als den leitenden Werten unseres Staates aktiv eintreten.

**107. Durch die lebendige Gestaltung und Befolgung der Grundsätze der Inneren Führung werden die Werte und Normen des Grundgesetzes in der Bundeswehr verwirklicht.** Innere Führung umfasst die geistige und sittliche Grundlage der Streitkräfte. Sie durchdringt das gesamte militärische Leben und bleibt in jeder Lage, vom Innendienst bis zum Gefecht unter Lebensgefahr, gültig. Vorgesetzte, die die Grundsätze der Inneren Führung beherzigen, schaffen und fördern die Voraussetzungen dafür, dass **Vertrauen und Kameradschaft** die Soldatinnen und Soldaten in allen Situationen tragen. Innere Führung ist Grundlage für verantwortungsbewusstes **Führen und Entscheiden**. Damit ermöglicht sie Handeln aus Einsicht.

**108. Der Kernbestand der Inneren Führung ist unveränderbar.** Darüber hinaus unterliegt sie angesichts der weltweiten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen einer andauernden **Notwendigkeit zur Weiterentwicklung**. Diese wird durch einen lebendigen Dialog der Soldatinnen und Soldaten untereinander und mit Personen und Institutionen außerhalb der Bundeswehr gefördert.

## Kapitel 2

### Historische Herleitung

**201.** Die **Einbindung der Bundeswehr in die Verfassungsordnung der Bundesrepublik Deutschland** und die daraus abgeleitete **Konzeption der Inneren Führung** haben unter anderem historische Gründe. In den Nationalsozialismus waren Streitkräfte teils schuldhaft verstrickt, teils wurden sie missbraucht. Eine Wiederholung gilt es für alle Zukunft auszuschließen. Daher war es erforderlich, das Verhältnis von Staat und Streitkräften neu zu bestimmen.

**202.** Der erste demokratische Nationalstaat auf deutschem Boden, die Weimarer Republik, fand bei ihrer Gründung noch Streitkräfte mit einer gewachsenen inneren Ordnung vor. Deren inneres Gefüge wurde aus der Tradition des Kaiserreiches von einer vordemokratischen Gesinnung bestimmt. Die Reichswehr der Weimarer Republik war Staat im Staate, während die Wehrmacht im „Dritten Reich“ mehr und mehr ein willfähiges Instrument des Nationalsozialismus wurde.

**203.** Die Bundeswehr ist die erste deutsche Armee, die in einen bestehenden freiheitlichen demokratischen Rechtsstaat hinein geschaffen wurde. Der **demokratische Neuanfang nach 1945**, der zur Gründung der Bundesrepublik Deutschland 1949 führte, musste zwingend auch zu einem Neuanfang in den Streitkräften führen.

**204.** In dieser **besonderen historischen und politischen Situation** wurzelt die Konzeption der Inneren Führung. Aus diesem neuen Verhältnis von Staat, Gesellschaft und Streitkräften, das sich grundsätzlich von der historischen Situation der Reichswehr und der Wehrmacht unterscheidet, ist die Konzeption der Inneren Führung zu verstehen. Gleichzeitig war es Ziel, damit die junge Bundeswehr von einem fragwürdigen und belastenden militärischen Selbstverständnis freizuhalten.

**205.** Nach dem Zweiten Weltkrieg beschäftigten sich viele Staaten bereits unter den Vorzeichen des Kalten Krieges mit Fragen des Inneren Gefüges und der Kampfmotivation moderner Streitkräfte. In Deutschland wurde dieses Thema bei einer Tagung in dem Eifelkloster Himmerod im

Oktober 1950 besprochen. In der sogenannten „**Himmeroder Denkschrift**“ wurden diese Überlegungen für einen Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zur westeuropäischen Verteidigung niedergelegt. Die Innere Führung verstand sich beim Aufbau der Bundeswehr nach 1955 als ein **Reformkonzept**, das etwas grundlegend Neues wagen wollte. Sie war damit geistiger Teil eines Neuaufbaus von Streitkräften, die sich im Kalten Krieg unter den Bedingungen des Wettrüstens und der atomaren Bedrohung als eine bedeutende Bündnisarmee der NATO bewähren mussten.

# Kapitel 3

## Grundlagen und Grundsätze

### I. Allgemeines

**301.** 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“.

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

**303.** 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. Die Grundlagen werden im Folgenden dargestellt.

### II. Ethische Grundlagen

**304.** Das Grundgesetz ist die **freiheitlichste Verfassung**, die sich die Deutschen je gegeben haben. 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.

**305. 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.

### III. Rechtliche Grundlagen

**306.** 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 er 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.

**307.** Neben den Werten und Normen des Grundgesetzes sind auch die Grundsätze und Regelungen aus internationalen Abkommen zu beachten, die den Schutz der Menschenrechte zum Inhalt haben.

**308. 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 (vgl. Anlage 2, Ziffer 2) durch Wehrgesetze eingeschränkt. Dabei sind die Grundrechte im Kern erhalten. Darüber wachen neben verschiedenen militärischen auch zivile Instanzen, vor allem die Gerichtsbarkeit.

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

### IV. Politische Grundlagen

**310.** Für die Bundeswehr gilt der Vorrang des demokratisch legitimierten politischen Willens (**Primat der Politik**). Die Prinzipien und Interessen deutscher Sicherheits- und Verteidigungspolitik werden durch die dazu bestimmten Verfassungsorgane vorgegeben.

**311.** Die Sicherheitspolitik Deutschlands wird von den **Werten und Normen des Grundgesetzes** und von dem Ziel geleitet, die **Interessen unseres Landes** zu wahren. Die Interessen deutscher Sicherheitspolitik sind:

- 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.

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.

## V. Gesellschaftliche Grundlagen

**312.** 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.

**313. 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. Der Inneren Führung entspricht es, dass die Angehörigen der Bundeswehr einander als Mitglieder einer freiheitlichen und pluralistischen

Gesellschaft anerkennen und sich mit den gesellschaftlichen Entwicklungen auseinandersetzen. In einem offenen Dialog entsteht durch Vertrauen geprägte Kameradschaft.

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

**315.** In der Bundesrepublik Deutschland tragen alle Bürgerinnen und Bürger Verantwortung für ihr Gemeinwesen. Die **allgemeine Wehrpflicht** ist ein besonderer Ausdruck dieser Verantwortung.

#### VI. Grundsätze der Inneren Führung

**316.** 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. Sie 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 (Art. 9 Abs. 3 GG).

## Kapitel 4

### Ziele und Anforderungen

**401.** Die **Ziele der Inneren Führung** bestehen darin,

- die Frage nach der Sinnhaftigkeit des Dienens zu beantworten, d. h. ethische, rechtliche, politische und gesellschaftliche Begründungen für soldatisches Handeln zu vermitteln und dabei den Sinn des militärischen Auftrages, insbesondere bei Auslandseinsätzen, einsichtig und verständlich zu machen (**Legitimation**);
- die Einbindung der Bundeswehr in Staat und Gesellschaft zu erhalten und zu fördern, Verständnis für den Auftrag der Bundeswehr im Rahmen der deutschen Sicherheits- und Verteidigungspolitik bei den Bürgerinnen und Bürgern zu gewinnen sowie die Soldatinnen und Soldaten aktiv in die durch ständigen Wandel geprägten Streitkräfte einzubeziehen (**Integration**);
- die Bereitschaft der Soldatinnen und Soldaten zur gewissenhaften Pflichterfüllung, zum gewissen geleiteten Gehorsam, zur Übernahme von Verantwortung und zur Zusammenarbeit zu stärken sowie die Disziplin und den Zusammenhalt der Truppe zu bewahren (**Motivation**);
- die innere Ordnung der Streitkräfte an der Rechtsordnung auszurichten und in der Auftragserfüllung wirkungsvoll zu gestalten (**Gestaltung der inneren Ordnung**).

Der Dienst in den Streitkräften hat sich daher an jedem Ort und zu jeder Zeit an diesen Zielen zu orientieren.

**402.** Ein zentrales Element der Inneren Führung ist das Leitbild vom „**Staatsbürger in Uniform**“. In diesem Leitbild werden idealtypisch die Forderungen an den Soldaten und die Soldatin der Bundeswehr verdeutlicht:

- eine freie Persönlichkeit zu sein,
- als verantwortungsbewusster Staatsbürger bzw. als verantwortungsbewusste Staatsbürgerin zu handeln und
- sich für den Auftrag einsatzbereit zu halten.

**403.** Aus den **Zielen der Inneren Führung** und dem militärischen **Auftrag der Bundeswehr** ergeben sich unmittelbare **Anforderungen** an Vorgesetzte, Soldatinnen und Soldaten:

- Die Soldatinnen und Soldaten sind „Staatsbürger in Uniform“, die bewusst von ihren Rechten Gebrauch machen und ebenso selbstverständlich ihre damit verbundenen Pflichten erfüllen.
- Sie erkennen und bejahen, dass demokratisch legitimierter politischer Wille stets Vorrang vor militärischer Führung hat.
- Sie sind sich des gegenseitigen Treueverhältnisses zum Staat bewusst.
- Vorgesetzte wecken, erhalten und vertiefen Verantwortungsbewusstsein und innere Bereitschaft zur Mitarbeit.
- Sie sind sich bewusst, dass sich der Dienst an den Erfordernissen des Einsatzes orientieren muss.
- Sie wenden das Prinzip „Führen mit Auftrag“ an.
- Sie beziehen Ausbildung und Erziehung sinnvoll auf die Aufgaben der Soldatinnen und Soldaten und fördern dabei deren Bildung und Persönlichkeitsentwicklung.
- Sie berücksichtigen bei allen Entscheidungen berechnigte Belange und Bedürfnisse ihrer Untergebenen.
- Sie sind für den Wandel in Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur, Wissenschaft und Technik offen und berücksichtigen ihn in ihrem Führungsverhalten.
- Sie machen den Sinn des Auftrages der Bundeswehr sowie Sinn und Notwendigkeit der jeweils gestellten Aufgabe einsichtig und verständlich.

Diese Anforderungen sind richtungsweisend für den Dienst in den Streitkräften.

## Kapitel 5

### Verhaltensnorm und Führungskultur

**501.** Innere Führung ist verpflichtende Grundlage des eigenen Handelns 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**.

**502.** 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**.

**503.** 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.

**504. Menschenführung**, auch im Einsatz und im Gefecht, **politische Bildung** sowie **Recht und soldatische Ordnung** sind die wichtigsten Bereiche des soldatischen Dienstes, die unmittelbar auf den Menschen bezogen sind. Hier liegen insbesondere für die Vorgesetzten die hauptsächlichen **Gestaltungsfelder der Inneren Führung**. Hinzu kommen weitere Gestaltungsfelder; alle Gestaltungsfelder der Inneren Führung werden im folgenden Kapitel dargestellt.

**505.** Der militärische Dienst, insbesondere in Führungsverwendungen, stellt hohe Anforderungen an die Persönlichkeit. Soldatinnen und Soldaten finden in den Grundsätzen der Inneren Führung **Sicherheit für ihr Handeln**. Denn der militärische Auftrag erfordert in letzter Konsequenz, im Kampf zu töten und dabei das eigene Leben und das Leben von Kameraden einzusetzen.

**506.** Das aktive Eintreten für die Grundsätze der Inneren Führung entspricht einem **ethisch gefestigten und ehrenhaften Verhalten**, das die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr auszeichnet.

**507.** Sie müssen auch in extremen Situationen in kürzester Zeit unterschiedlichen Rollen gerecht werden. Dies erfordert unter anderem eine ausgeprägte ethische Kompetenz. Richtschnur dafür ist ein **soldatischer Wertekanon**, der von den **Grundsätzen der Inneren Führung** abgeleitet ist:

Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr sind überzeugt von den Werten und Normen des Grundgesetzes. In diesem Sinne sind sie

- tapfer,
- treu und gewissenhaft,
- kameradschaftlich und fürsorglich,
- diszipliniert,
- fachlich befähigt und lernwillig,
- wahrhaftig gegenüber sich und anderen,
- gerecht, tolerant und aufgeschlossen gegenüber anderen Kulturen und
- moralisch urteilsfähig.

Dies ist **ständiger Anspruch an alle Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr**, in besonderer Weise an alle **Vorgesetzten**, die durch ihr Vorbild die Streitkräfte prägen. Sie gehen darüber hinaus achtsam mit der Umwelt und den bereitgestellten Ressourcen um.

**508.** Soldatinnen und Soldaten müssen stets in der Lage sein, selbstverantwortlich zu leben und zu handeln und Verantwortung für andere übernehmen zu können.

Um die

alten sie das Leben in der militärischen Gemeinschaft bewusst mit und leben Kameradschaft,

- treten sie jederzeit für die Werte und Normen der freiheitlichen demokratischen Grundordnung ein und
- schärfen sie ihr Gewissen und entwickeln eine moralische Urteilsfähigkeit.

Auf diese Weise leisten die Soldatinnen und Soldaten einen entscheidenden Beitrag zu ihrer eigenen **Persönlichkeitsbildung**.

**509.** Die Vorgesetzten sind in den hauptsächlichen Gestaltungsfeldern der Inneren Führung – Menschenführung, politische Bildung sowie Recht und soldatische Ordnung – diesem Anliegen in besonderer Weise verpflichtet. Ergänzend hierzu leistet der **Lebenskundliche Unterricht** durch die Militärseelsorgerinnen und Militärseelsorger einen wesentlichen und unverzichtbaren Beitrag.

**510.** Die Innere Führung bestimmt das Miteinander der Soldatinnen und Soldaten und verpflichtet Untergebene und Vorgesetzte zu verantwortungsvoller Zusammenarbeit. Sie findet dabei besonders ihren Ausdruck in **beispielgebender Haltung** im **Führungsverhalten der Vorgesetzten**. Dies gilt vor allen Dingen in besonders belastenden Lagen.

**511.** Die Grundsätze und Ziele der Inneren Führung bilden das feste Koordinatensystem **für den Dienst in der Bundeswehr**. Die **Gestaltungsfelder** der Inneren Führung werden beständig an die sich wandelnden politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen angepasst.

## Kapitel 6

### Gestaltungsfelder der Inneren Führung

#### I. Bedeutung der Vorgesetzten

**601.** Die Vorgesetzten leben Innere Führung vor und tragen eine besondere Verantwortung für die Gestaltung der Inneren Führung in allen Bereichen des militärischen Dienstes.

Von ihren Soldatinnen und Soldaten werden sie als die vornehmsten Träger der Inneren Führung im Dienstalltag wie im Einsatz wahrgenommen. Sie haben damit großen Einfluss auf den Geist der Truppe und gestalten ihr dienstliches Umfeld, indem sie mit Umsicht führen, durch Vorbild erziehen und mit Leidenschaft ausbilden.

Dabei wirken sie so, dass sie für die ihnen anvertrauten Menschen glaubwürdig sind.

**602. Menschenführung, politische Bildung sowie Recht und soldatische Ordnung stellen die hauptsächlichen Gestaltungsfelder für die Vorgesetzten dar**, weil sie damit **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.

**603.** Neben diesen drei hauptsächlichen gibt es **weitere Gestaltungsfelder**, mit denen ebenfalls unverzichtbare Beiträge zum Gelingen von Innerer Führung geleistet werden. Sie müssen von Fall zu Fall durch die Vorgesetzten in einem umfassenden Verständnis berücksichtigt werden. Dies sind:

- Dienstgestaltung und Ausbildung,
- Informationsarbeit,
- Organisation und Personalführung,
- Fürsorge und Betreuung,
- Vereinbarkeit von Familie und Dienst,
- Seelsorge und Religionsausübung sowie
- sanitätsdienstliche Versorgung.

## II. Hauptsächliche Gestaltungsfelder

### a) Menschenführung

**604.** Grundlage der **Menschenführung** in der Bundeswehr ist die Werteordnung des Grundgesetzes. Das Grundgesetz gebietet die uneingeschränkte Achtung der Würde des Menschen, der Menschenrechte, der Prinzipien der Gleichheit, der Gerechtigkeit, der Verantwortung und der Toleranz. **Menschenführung ist eine Kernaufgabe aller Vorgesetzten in der Bundeswehr.** Sie legt den Grundstein für die Anerkennung und den Erfolg als militärische Führerin und Führer.

„Wer Menschenwürde verteidigt, muss Menschen würdig behandeln“.

**605. Vertrauen** ist die wichtigste Grundlage für menschliches Miteinander und Kameradschaft sowie Wesensmerkmal einer verantwortungsbewussten Menschenführung. Vertrauen und Kameradschaft verbinden besonders in Belastungssituationen über alle Dienstgradgruppen hinweg. Vertrauen setzt Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen voraus. Vorgesetzte müssen sich deshalb **Zeit für die ihnen anvertrauten Soldatinnen und Soldaten nehmen.** Sie müssen sie kennen und verstehen lernen. Dazu müssen Vorgesetzte aufgeschlossen auf die ihnen anvertrauten Menschen zugehen.

**606.** Vorgesetzte fördern das Vertrauen in die eigene Person, indem sie **Belastungen, Entbehrungen und Gefahren gemeinsam mit ihren Soldatinnen und Soldaten ertragen.** Gerade in schwierigen und fordernden Situationen müssen sie **Verantwortung und Führungskönnen** beweisen. Vorgesetzte müssen selbstbeherrscht und berechenbar sein. Gelebte Innere Führung zeigt sich im täglichen Dienst vor allem in einem von Achtung und Respekt geprägten Umgang miteinander.

**607.** Grundvoraussetzung für verantwortungsbewusste und aufgeschlossene Vorgesetzte ist deren positive Einstellung zu ihren Mitmenschen. **Wer Menschen führen will, muss Menschen mögen.**

**608.** Die **Führerinnen und Führer der Einheiten und Teileinheiten** haben durch die Überschaubarkeit ihres Verantwortungsbereiches die Möglichkeit, **alle ihre Soldatinnen und Soldaten persönlich kennenzulernen.** Dies erfordert jedoch die ehrliche Bereitschaft zur Zuwendung und vor allem Zeit, die an anderer Stelle fehlen wird. Daher sind vor allem

Gemeinschaftsveranstaltungen, Übungsplatzaufenthalte, Einsätze und alle anderen sich bietenden Gelegenheiten zum persönlichen Gespräch zu nutzen.

**609.** Gerade Einsätze können bei Menschen Stärken und Schwächen zutage treten lassen, die bisher im Verborgenen geblieben sind. In Zeiten gemeinsamer Belastung, Gefährdung und Bewährung kommen auch Dinge zur Sprache, die an die menschliche Existenz rühren. **Themen wie Verwundung und Tod, Umgang mit Angst oder Fragen nach Schuld und Versagen dürfen dabei nicht verdrängt oder heruntergespielt werden**, sondern müssen ehrlich und einfühlsam besprochen werden. Aus einer solchen Gesprächskultur entstehen neben ethischem Bewusstsein auch gegenseitiges Vertrauen und sichere Gefolgschaft.

**610.** Neben den Einheitsführerinnen und Einheitsführern kommt vor allem den „**Spießern**“<sup>1</sup> **die Aufgabe zu, als „Mutter der Kompanie“ für ihre Soldatinnen und Soldaten da zu sein** und sich ihrer Probleme und Sorgen anzunehmen. Sie müssen beherzigen, dass nicht Papier oder Bildschirm, sondern immer nur der Mensch im Mittelpunkt steht.

**611.** Als Führerinnen und Führer des Unteroffizierkorps **prägen die „Spieße“ die jungen und oft noch unerfahrenen Unteroffiziere** durch ihre besondere Dienststellung und ihr eigenes Vorbild. Sie sorgen gemeinsam mit dem „Chef“ oder der „Chefin“ besonders dafür, dass Kameradschaft und Zusammenhalt in der militärischen Gemeinschaft gelebt werden.

**612.** Führung muss Handlungsspielräume, Mitwirkung und Mitverantwortung ermöglichen. Vorgesetzte haben deshalb vorrangig vom **Führen mit Auftrag** Gebrauch zu machen. Dabei müssen sie gegebenenfalls andere als die eigenen Lösungsansätze akzeptieren. Vorgesetzte sollen vor wichtigen Entscheidungen, wann immer möglich, ihre davon betroffenen Soldatinnen und Soldaten beteiligen. Dies trägt zu deren Motivation bei und ist ein wichtiger Faktor für die Berufszufriedenheit und Einsatzbereitschaft.

---

<sup>1</sup> Kompaniefeldwebel, Batteriefeldwebel, Staffelfeldwebel, Wachtmeister und vergleichbare Funktionen

**613.** Auch wenn **Auftragstaktik und Innere Führung** sehr unterschiedlichen Epochen deutscher Militärgeschichte entstammen, sind sie doch dergestalt miteinander verbunden, dass die Auftragstaktik die Führungsform ist, die dem Bild vom „Staatsbürger in Uniform“ am besten entspricht. So wird **Mitverantwortung** für die Erreichung eines gemeinsamen Zieles erlebbar.

**614.** Vorgesetzte müssen Untergebenen immer wieder **Sinn und Notwendigkeit ihrer Aufgaben** und deren Einordnung in den Gesamtzusammenhang erklären. Informationen über wesentliche Dienstbelange und regelmäßige **Gespräche** sind notwendiger Bestandteil von Führung. Dies gilt vor allem bei der Vorbereitung auf fordernde Einsätze oder in besonderen Lagen. Nur wer rechtzeitig und umfassend informiert wurde und den Sinn der bevorstehenden Aufgabe versteht, weiß sich ernst genommen und ist fähig und bereit, **aus Einsicht im Sinne des Auftrages zu handeln** und dabei auch übergeordnete Absichten zu berücksichtigen.

**615.** Zur zeitgemäßen Menschenführung gehört es, die **Zusammenarbeit** im Team zu fördern. Vorgesetzte bilden Teams für die Lösung inhaltlich und zeitlich begrenzter Aufgaben und gegebenenfalls auch abweichend von bestehenden Organisationsstrukturen. Vorgesetzte müssen sich mit der Persönlichkeit und den Kenntnissen, Fähigkeiten und Gefühlen ihrer Untergebenen vertraut machen und um deren Gruppenbeziehungen wissen. **Menschenführung richtet sich gleichermaßen an Herz und Verstand.**

**616.** Untergebene bringen ihre Fähigkeiten und Kompetenzen in die gemeinsamen Aufgaben ein. Soldatinnen und Soldaten werden Einschränkungen und Belastungen aus den ihnen übertragenen Aufgaben leichter ertragen, wenn sie deren Notwendigkeit verstehen und in ihrer militärischen Gemeinschaft einen festen kameradschaftlichen Halt haben. **Wer besonders belastet ist, bedarf besonderer Zuwendung und Unterstützung.** Es ist ständige Aufgabe der Vorgesetzten, psychische und physische Überlastung anvertrauter Soldatinnen und Soldaten zu erkennen und diese zu vermeiden.

**617.** Vorgesetzte stärken besonders durch **gemeinsames Bewältigen von Belastungssituationen** den Zusammenhalt der ihnen unterstellten Soldatinnen und Soldaten und fördern so die Kameradschaft und das Vertrauen in die gemeinsame Leistungsfähigkeit sowie das Selbstwertgefühl der Gemeinschaft.

**618.** Vorgesetzte berücksichtigen die gesetzlich vorgesehenen **Beteiligungsrechte** ihrer Soldatinnen und Soldaten als selbstverständlichen Bestandteil von Führungs- und Entscheidungsprozessen. Dieses gilt im Grundbetrieb wie im Einsatz. Vorgesetzte eröffnen den Soldatinnen und Soldaten angemessene Mitwirkungsmöglichkeiten insbesondere in der Dienstgestaltung und entsprechen auch damit dem Leitbild vom „Staatsbürger in Uniform“.

**619.** Die gesetzlichen Vorgaben zur **Gleichberechtigung und Gleichstellung** von Frauen und Männern werden von Vorgesetzten aller Ebenen in praktisches Handeln umgesetzt und durch persönliches Beispiel vorgelebt. Einzelheiten zur Umsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern regelt das **Soldatinnen- und Soldatengleichstellungsgesetz** sowie das **Soldatinnen- und Soldatengleichbehandlungsgesetz**.

**620.** Der richtige Umgang mit Menschen, die einen anderen kulturellen Hintergrund haben, die **interkulturelle Kompetenz**, erhöht die Handlungs- und Verhaltenssicherheit der Soldatinnen und Soldaten und sichert die Akzeptanz von Minderheiten in der Bundeswehr. Im Auslandseinsatz ist interkulturelle Kompetenz zudem eine wesentliche Voraussetzung für die Auftragserfüllung und den Eigenschutz.

Vorgesetzte fordern und fördern die interkulturelle Kompetenz ihrer Untergebenen so, dass diese verhaltenssicher und respektvoll sowohl gegenüber der Bevölkerung des jeweiligen Einsatzgebietes als auch gegenüber Angehörigen anderer Nationen auftreten. Vorgesetzte bilden für die Zusammenarbeit in multinationalen Einheiten und Verbände aus.

**621.** Die Bundeswehr ist auf gut ausgebildete und motivierte **Reservistinnen und Reservisten** angewiesen. Die begrenzte Verfügbarkeit von Wehrübungsmöglichkeiten erfordert es, die in Führungsfunktionen eingeplanten Reservistinnen und Reservisten gezielt auf ihre Aufgaben, insbesondere in der Menschenführung, vorzubereiten. Vorgesetzte sind im Umgang mit lebenserfahrenen Reservistinnen und Reservisten gehalten, deren zivile Erfahrungen und Qualifikationen zu berücksichtigen und ihr Lebensalter zu respektieren.

**622.** Das Wissen um die eigenen Grenzen erleichtert den Umgang mit den Stärken und Schwächen der Anderen. Hierzu ist eine **kritische Selbsteinschätzung** erforderlich. Vorgesetzte müssen sich bewusst sein, dass ihr Verhalten durch ihre militärische und zivile Umwelt stets

aufmerksam beobachtet und beeinflusst wird. Sie vergeben sich nichts, wenn sie ihre Soldatinnen und Soldaten um Rat fragen und gegebenenfalls auch Fehler eingestehen. **Ehrlicher Umgang mit sich selbst erhöht die Autorität als Vorgesetzte bzw. als Vorgesetzter.**

**623.** Die Bereitschaft, die eigene Person hinter die Sache zu stellen und sich nicht mit den Leistungen von Untergebenen zu schmücken, kennzeichnet die menschliche Reife und integre Persönlichkeit von Vorgesetzten.

**624.** Vorgesetzte nehmen ihre Pflicht zur **Dienstaufsicht** verantwortungsvoll wahr. Einerseits überwachen sie die Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und Befehlen, andererseits ist es ihre Aufgabe, den Untergebenen bei der Auftragserfüllung zu helfen. Sie nutzen Kontrolle als eine Möglichkeit, die Leistungen ihrer Untergebenen zu erkennen und zu würdigen. Lob, aber auch Tadel fördern die Motivation und die Einsatzbereitschaft der Untergebenen. Mit helfender, ebenengerechter Dienstaufsicht in Form von Erklärung, Anleitung und Unterstützung prägen Vorgesetzte den Dienst. Vorgesetzte beugen so Fehlverhalten vor, praktizieren moderne Menschenführung und lernen auf diese Weise ihre Soldatinnen und Soldaten am besten kennen.

### **b) Politische Bildung**

**625.** Politische Bildung in der Bundeswehr hilft den Soldatinnen und Soldaten, ihre Kenntnis der **Werte und Normen des Grundgesetzes** zu vertiefen, damit sie den **Sinn und die Notwendigkeit ihres Dienstes** für Frieden, Freiheit und Recht besser verstehen und anerkennen. Nach § 33 des Soldatengesetzes ist politische Bildung in der Bundeswehr verpflichtende Aufgabe.

**626.** Soldatinnen und Soldaten dürfen ihren Dienst in den Streitkräften nicht als Bruch zur Werteordnung der Bundesrepublik Deutschland erfahren. Sie müssen die Grundwerte, für deren Erhaltung sie als „Staatsbürger in Uniform“ eintreten, im täglichen Dienst erleben. Politische Bildung steht demzufolge in enger Wechselbeziehung zur Menschenführung und der damit verbundenen Wertevermittlung. Zudem sind Soldatinnen und Soldaten über ihre staatsbürgerlichen und völkerrechtlichen Pflichten und Rechte zu unterrichten.

**627. Politische Bildung**

- vertieft geschichtliche Kenntnisse,
- erklärt politische Zusammenhänge,
- unterstützt politische Urteilsfähigkeit,
- verbessert die interkulturelle Kompetenz,
- fördert das Wertebewusstsein und
- regt zur aktiven Teilnahme an der politischen Willensbildung an.

Alle Soldatinnen und Soldaten haben die **Pflicht, sich politisch zu informieren** und sich um Wissen und Bildung zu bemühen, damit sie dem Leitbild vom „Staatsbürger in Uniform“ gerecht werden.

**628.** Vor dem Hintergrund von Auslandseinsätzen gewinnt politische Bildung zusätzlich an Bedeutung. Die Soldatinnen und Soldaten müssen über die politischen Hintergründe, sicherheitspolitischen Interessen und die daraus hervorgehende Notwendigkeit von Einsätzen der Bundeswehr rechtzeitig und angemessen informiert werden. **Vor, während und nach dem Einsatz** sollen die Vorgesetzten aller Ebenen durch **politische Bildung** dazu beitragen, dass die ihnen anvertrauten Soldatinnen und Soldaten die notwendigen Kenntnisse über den aktuellen Einsatz, das Einsatzland und die jeweiligen besonderen Bedingungen erwerben. Damit unterstützen Vorgesetzte das Handeln der ihnen untergebenen Soldatinnen und Soldaten im Sinne der übergeordneten Führung, stärken deren Motivation und bestätigen sie als „Staatsbürger in Uniform“.

**629.** Um die Ziele der politischen Bildung erreichen zu können, ist häufig die **Betrachtung geschichtlicher Hintergründe** erforderlich. Diese sollen den Soldatinnen und Soldaten die Entwicklung unseres demokratisch verfassten Gemeinwesens veranschaulichen und den Wert und die Bedeutung des Grundgesetzes aus den Erfahrungen deutscher Geschichte verdeutlichen. Aus dem Verständnis der Grundsätze unserer Verfassung sowie durch eine werteorientierte Auseinandersetzung mit der Vergangenheit werden Maßstäbe gewonnen, um politische Geschehnisse und Zusammenhänge der Gegenwart zu beurteilen und ein angemessenes **Traditionsverständnis** im Rahmen der gültigen Richtlinien (Anlage 3) zu entwickeln.

**630. Tradition** ist die Überlieferung von Werten und Normen. Sie hilft den Soldatinnen und Soldaten bei der Bestimmung ihres Berufs- und Selbstverständnisses. Sie dient der Selbstvergewisserung, ordnet ihr Handeln in den größeren Zusammenhang der Geschichte ein und gibt ihnen

Orientierung für militärisches Führen und Handeln. Die Pflege von Tradition leistet deshalb einen unverzichtbaren Beitrag für die Bundeswehr als Armee im Einsatz.

**631. Politische Bildung ist eine weitere Kernaufgabe aller Vorgesetzten** und gesetzliche Verpflichtung der Disziplinarvorgesetzten. Sie ist bei jeder sich bietenden Gelegenheit – auch im Einsatz – durchzuführen. Vorgesetzte gewinnen persönliche Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft, indem sie neben der erforderlichen Sachkenntnis einen eigenen durchdachten und begründeten Standpunkt beziehen und Gesprächsbereitschaft zeigen. Bei der Durchführung der politischen Bildung können Vorgesetzte sich der Vielfalt der politischen Bildungsangebote in und außerhalb der Bundeswehr bedienen. Sie bleiben jedoch stets für die Gestaltung dieses Bildungsbereiches verantwortlich.

**632.** Soldatinnen und Soldaten sind an Planung und Durchführung der politischen Bildung zu beteiligen. Vorgesetzte fördern neben der Wissensvermittlung eine freimütige Diskussion, die durch Aufgeschlossenheit, Aufrichtigkeit und Rücksichtnahme gekennzeichnet ist. Eine offene Gesprächsführung stärkt die Urteils- und Kritikfähigkeit und vermindert die Gefahr, dass Soldatinnen und Soldaten sich einseitig informieren und orientieren. Themen, die in Politik und Gesellschaft strittig sind, müssen auch strittig dargestellt und diskutiert werden. Dieses Gebot, sich an realen politischen Kontroversen zu orientieren, beinhaltet auch die Verpflichtung der Vorgesetzten, Auffassungen und Bestrebungen, die den Grundsätzen der Verfassung widersprechen, entschieden entgegenzutreten.

**633.** Politische Bildung wendet sich an Soldatinnen und Soldaten aller Dienstgrade. Sie ist ein Element der Erwachsenenbildung und Teil eines auf Persönlichkeitsentwicklung angelegten Prozesses. Ihr wesentliches Ziel ist die **Information über politische Zusammenhänge**. Politische Bildung soll möglichst Situationen, Erfahrungen und Konflikte behandeln, die die Soldatin und den Soldaten unmittelbar betreffen. So können Themen lebensnah vermittelt und verstanden werden.

**634.** Der **Dienst im multinationalen Umfeld** erfordert, dass alle dort eingesetzten Angehörigen der Bundeswehr mit Organisationsprinzipien und Führungskulturen von Streitkräften anderer Nationen sowie von Nicht-Regierungs-Organisationen vertraut sind. Darüber hinaus sind Kenntnisse über Politik, Kultur, Land und Leute in den Einsatzgebieten unverzichtbar.

Ziel ist der angemessene Umgang mit Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft im Sinne der Werte und Normen des Grundgesetzes und des Auftrags der Bundeswehr. Umgekehrt stehen die Angehörigen der Bundeswehr im multinationalen Umfeld auch für die Achtung der eigenen Führungsprinzipien, Sitten und Mentalitäten ein. Ein besonderes Anliegen politischer Bildung ist es, auf mögliche Spannungen zwischen der Beachtung der Menschenrechte, für die auch die Bundeswehr eintritt, und entgegenstehenden kulturellen und sozialen Eigenheiten im Einsatzgebiet vorzubereiten.

### c) Recht und soldatische Ordnung

**635. Der Dienst in der Bundeswehr ist an Recht und Gesetz gebunden.** Vorgesetzte haben dies durch beispielhafte Rechtsanwendung vorzuleben. Den **Disziplinarvorgesetzten** kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Sie üben mit der sorgfältigen Anwendung ihrer disziplinarischen Befugnisse erheblichen Einfluss auf das **Rechtsempfinden** der ihnen anvertrauten Soldatinnen und Soldaten aus. Am Recht ausgerichtetes Handeln ist die Grundlage für Vertrauen und gegenseitige Achtung. Die dafür erforderlichen Rechtskenntnisse werden durch den Rechtsunterricht vermittelt.

**636.** 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.

**637. Soldatische Ordnung** ist Grundlage für das Leben in der militärischen Gemeinschaft und Richtschnur für das Verhalten und Auftreten von Soldatinnen und Soldaten. Sie steht in **Übereinstimmung mit dem Wehrrecht**. Soldatische Ordnung orientiert sich an den militärischen Aufgaben, trägt zur Verhaltenssicherheit bei und fördert Zusammenhalt und Kameradschaft. Sie gewinnt Leben durch das Führungsverhalten und das persönliche Beispiel der Vorgesetzten.

**638.** Der Vorgesetzte nutzt seine Ermessensspielräume im Sinne der Inneren Führung, um das Spannungsfeld zwischen einem möglichst großen persönlichen Freiraum und den Einschränkungen der Soldatischen Ordnung abzumildern.

**639.** Soldatinnen und Soldaten sind gehalten, sich über Gesetzes- und Vorschriftenänderungen zu informieren. Vorgesetzte haben ihren nachgeordneten Bereich darüber umfassend in Kenntnis zu setzen.

**640. Beteiligung** als militärischer Führungsgrundsatz bedeutet Teilhabe an Entscheidungsprozessen. Dieser Führungsgrundsatz spiegelt in besonderer Weise das Leitbild vom „Staatsbürger in Uniform“ wider. Ziel ist die verantwortungsvolle Zusammenarbeit zwischen Disziplinarvorgesetzten und Untergebenen. Die Führungsverantwortung der Vorgesetzten bleibt ungeteilt.

Die formelle Beteiligung der Soldatinnen und Soldaten erfolgt entweder durch Vertrauenspersonen bzw. durch ihre Gremien nach dem Soldatenbeteiligungsgesetz oder durch die Personalvertretung in für Soldatinnen und Soldaten personalratsfähigen Dienststellen nach den Regeln des Bundespersonalvertretungsgesetzes in Verbindung mit dem Soldatenbeteiligungsgesetz.

Soldatinnen und Soldaten dürfen keine Nachteile dadurch entstehen, dass sie von ihrem Beschwerde-, Eingabe- oder Petitionsrecht sowie von sonstigen Rechten und Ansprüchen Gebrauch machen.

**641.** Auf der Basis des **Soldatinnen- und Soldatengleichbehandlungsgesetzes** sollen die Vorgesetzten sicherstellen, dass es bei den Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr nicht zu Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion, der Weltanschauung oder der sexuellen Identität für den militärischen Dienst kommt. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Vorgesetzten sicherzustellen, dass schwerbehinderte Soldatinnen und Soldaten nicht wegen ihrer Behinderung benachteiligt werden.

**642.** Das **Soldatinnen- und Soldatengleichstellungsgesetz** schreibt vor, dass Soldatinnen in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und unter Wahrung des Prinzips der Bestenauslese gefördert werden. Die Vorgesetzten wirken darauf hin, dass alle Soldatinnen und Soldaten Verständnis für diese gesetzliche Zielsetzung aufbringen.

Bei der Umsetzung des Soldatinnen- und Soldatengleichstellungsgesetzes nehmen die militärischen Gleichstellungsbeauftragten mit Unterstützung der Gleichstellungsvertrauensfrauen für alle Soldatinnen und Soldaten ihres Zuständigkeitsbereiches besondere Aufgaben wahr. Sie müssen dabei von der militärischen Personalführung und den Disziplinarvorgesetzten unterstützt werden.

### III. Weitere Gestaltungsfelder

#### a) Dienstgestaltung und Ausbildung

**643.** Für die Auftragserfüllung und für die Attraktivität der Streitkräfte ist eine sinnvolle Dienstgestaltung und fordernde Ausbildung notwendig. Daher schaffen Vorgesetzte durch vorausschauende Planung die Grundlagen für eine durchdachte Dienstgestaltung und eine wirksame Ausbildung. Sie geben erreichbare Ziele vor, räumen ausreichend Zeit für Planung und Vorbereitung ein, stellen die für eine erfolgreiche Auftragsdurchführung benötigten Mittel bereit und entlasten die Untergebenen von administrativen Erschwernissen.

**644.** Erfolgreiche Dienstgestaltung erfordert vor allem eine optimale Nutzung der verfügbaren Zeit und eine sorgfältige Auswahl und Ausbildung des Führungspersonals. Dessen beispielgebende Haltung und Pflichterfüllung sowie sein fachliches Können bestimmen maßgeblich die Einsatzfähigkeit der Truppe. Die künftigen Vorgesetzten müssen in ihrer eigenen Ausbildung Innere Führung beispielhaft erleben und erlernen, damit sie anschließend selbst entsprechend handeln.

**645. Ausbildung** ist Teil der Dienstgestaltung und eine wesentliche Aufgabe der Streitkräfte. Sie ist einsatzorientiert und nach den Grundsätzen der Inneren Führung durchzuführen.

In der Ausbildung werden Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten vermittelt sowie Einstellungen und Verhaltensweisen der Soldatinnen und Soldaten entwickelt. Die Ausbildung orientiert sich an den militärischen Erfordernissen und berücksichtigt dabei die sich ändernden gesellschaftlichen, politischen, rechtlichen und militärischen Rahmenbedingungen.

Ausbildung soll Handlungssicherheit und Eigenständigkeit fördern. Sie zielt auch darauf ab, notfalls Härten und Entbehrungen bis an die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit auf sich zu nehmen und zu ertragen. Aber auch die realitätsnahe Ausbildung findet ihre Grenzen in der Achtung der Menschenwürde, der Unversehrtheit von Leib und Leben sowie in der Beachtung der Sicherheitsbestimmungen.

**646.** Dienstgestaltung und Ausbildung müssen auf Alter, Reife sowie Lebens- und Berufserfahrung sowie auf andere Fähigkeiten der Soldatinnen und Soldaten abgestimmt sein. Die Soldatinnen und Soldaten werden hierzu auch ermuntert, ihre zivilen Qualifikationen einzubringen.

Ausbildung in den Streitkräften ist Erwachsenenbildung. Die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse der Soldatinnen und Soldaten sind einzubeziehen, zu fördern und zu nutzen. Die Grenzen ihres Leistungsvermögens sind zu berücksichtigen. Soldatinnen und Soldaten sind, wann immer dies möglich ist, an Planung und Gestaltung des Dienstes zu beteiligen und zur aktiven Mitarbeit aufzurufen.

### **b) Informationsarbeit**

**647.** Die Bürgerinnen und Bürger der Bundesrepublik Deutschland haben ein Recht darauf, über die Bundeswehr, über sicherheitspolitische Vorgaben, Entscheidungen und Absichten des Bundesministeriums der Verteidigung sowie über Auftrag, Aufgaben und Einsätze der Bundeswehr informiert zu werden.

**648.** Die Informationsarbeit der Bundeswehr bezieht alle Aspekte der Sicherheits- und Verteidigungspolitik sowie des Auftrages und des Aufgabenspektrums der Bundeswehr ein. Sie verdeutlicht die Einbindung der Bundeswehr in Staat und Gesellschaft auf der Grundlage und zum Schutz der freiheitlichen demokratischen Grundordnung. Mit ihren Aufgabefeldern der sicherheits- und verteidigungspolitischen Kommunikation, der Pressearbeit, der Öffentlichkeitsarbeit, der Medienarbeit und der zentralen Truppeninformation wendet sie sich an die nationale und internationale Öffentlichkeit, an Zielgruppen und Multiplikatoren in der Bevölkerung und an die Soldatinnen und Soldaten, die Reservistinnen und Reservisten sowie an die zivilen Beschäftigten der Bundeswehr.

**649.** Wichtigste Mittler der Informationsarbeit sind die Angehörigen der Bundeswehr selbst. Das Auftreten der Soldatinnen und Soldaten und zivilen Angehörigen der Bundeswehr in der Öffentlichkeit erzeugt hohe Glaubwürdigkeit.

**650. Truppeninformation** ist eine Führungsaufgabe und transportiert auch Inhalte der Politischen Bildung in der Bundeswehr. Aufgabe der Truppeninformation ist es, ergänzend zur Politischen Bildung den Soldatinnen und Soldaten Informationen dienstlich bereitzustellen, damit sie sich eine eigene Meinung bilden und politisch mündig sowie auftragsgerecht handeln können. Die Truppeninformation dient zugleich der Führung der Bundeswehr als Mittel, um über ihre Absichten und Ent-

scheidungen zu unterrichten. Soldatinnen und Soldaten können sich ungehindert aus allgemein zugänglichen Quellen informieren. Informationsquellen werden dienstlich zur Verfügung gestellt.

**651.** Die militärischen Vorgesetzten haben die Aufgabe, dienstlich zur Verfügung gestelltes Informationsmaterial zu nutzen und weiterzugeben. Truppeninformation erschöpft sich jedoch nicht in der bloßen Weitergabe von Informationen; sie wird durch das Gespräch, die persönliche Stellungnahme und die Diskussion ergänzt.

**652.** Vor und während des Einsatzes kommt der Informationsarbeit besondere Bedeutung zu. Die Vorgesetzten informieren die betroffenen Soldatinnen und Soldaten im Rahmen der Vorbereitung so frühzeitig wie möglich über den Einsatz und über die zu erwartenden Bedingungen. Während des Einsatzes stellen Vorgesetzte durch Weitergabe verfügbarer Informationen sicher, dass die Soldatinnen und Soldaten über die Lage im Einsatzgebiet und in der Heimat sowie über politische Zusammenhänge und Entwicklungen unterrichtet sind.

### c) Organisation und Personalführung

**653. Organisatorisches Gestalten** berücksichtigt die Grundsätze der Inneren Führung und schafft organisatorische Grundlagen und Strukturen, die das Handeln im Sinne der Inneren Führung ermöglichen. **Organisationsentscheidungen** werden begründet und erläutert, um Glaubwürdigkeit zu erhalten. Hierzu gehören klare Strukturvorgaben und eine transparente, nachvollziehbare Planung. Vorgesetzte Stellen beziehen bei organisatorischen Veränderungen die Betroffenen frühzeitig in die Entscheidungsabläufe ein. Dabei sind deren Bedürfnisse, Wünsche und Vorstellungen auch aus dem privaten Umfeld angemessen zu berücksichtigen. Freiräume für Initiative und eigenverantwortliches Handeln werden im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten genutzt, Maßnahmen zur Milderung sozialer Härten flexibel ergriffen.

**654. Personalmaßnahmen** dienen in erster Linie der personellen Einsatzbereitschaft. Sie beeinflussen aber auch in hohem Maße Berufszufriedenheit und Motivation der Soldatinnen und Soldaten. Eine an den Grundsätzen der Inneren Führung orientierte Personalführung muss daher eine nachvollziehbare und chancengerechte Auswahl und Förderung gewährleisten.

**655.** Soldatinnen und Soldaten sind möglichst frühzeitig und umfassend über sie betreffende Personalplanungen zu unterrichten. Ihre Angehörigen sollen dabei auf Wunsch der Betroffenen in geeigneter Weise einbezogen werden. Soldatinnen und Soldaten sind über die Möglichkeit der Beteiligung der Vertrauensperson bei Personalmaßnahmen gemäß § 23 Abs. 1 des Soldatenbeteiligungsgesetzes zu belehren. Personalentscheidungen sind auf der Grundlage dienstlicher Erfordernisse fürsorglich und mit Rücksicht auf persönliche Belange zu treffen. Ermessensspielräume sind in diesem Rahmen zugunsten der Betroffenen zu nutzen.

**656.** Vorgesetzte beeinflussen entscheidend das zwischenmenschliche Klima und damit auch die Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft der Soldatinnen und Soldaten. Der Auswahl von Vorgesetzten kommt daher hohe Bedeutung zu. Dabei bilden charakterliche Eignung, persönliche Reife und insbesondere die Befähigung zur Menschenführung die wesentlichen Kriterien des erforderlichen Persönlichkeitsprofils.

**657.** Vorgesetzte nehmen im Rahmen von Personalentscheidungen eine aktive Mittlerrolle zwischen den Belangen des Dienstherrn und der ihnen untergebenen Soldatinnen und Soldaten ein. Mit den Beurteilungen der ihnen unterstellten Soldatinnen und Soldaten tragen Vorgesetzte in besonders verantwortungsvoller Weise zu Auswahl- und Fördermaßnahmen der Personalführung bei. Eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Personalplanung und Personalführung ist, dass Vorgesetzte Verständnis für die dienstlichen und persönlichen Vorstellungen der ihnen anvertrauten Soldatinnen und Soldaten aufbringen. Im Gespräch darüber muss auf beiden Seiten gegenseitige Offenheit und Ehrlichkeit vorhanden sein.

**658.** Alle Soldatinnen und Soldaten sind gegenüber den personalbearbeitenden Stellen und Vorgesetzten gehalten, ihre Vorstellungen offen darzulegen, ihre Eignung und Fähigkeiten im Vergleich zu anderen selbstkritisch und realistisch einzuschätzen und Verständnis für dienstliche Notwendigkeiten aufzubringen.

**659.** Gelebte Innere Führung fördert das Ansehen der Streitkräfte in der Gesellschaft. Soldatinnen und Soldaten aller Dienstgrade wirken in ihrem privaten Umfeld als Multiplikatoren für die Bundeswehr. Innere Führung ist daher ein wichtiges Element für erfolgreiche Personalgewinnung.

#### d) Fürsorge und Betreuung

**660.** Aus dem Sozialstaatsprinzip und aus dem gegenseitigen Treueverhältnis zwischen dem Dienstherrn und den Soldatinnen und Soldaten leiten sich Fürsorge und Betreuung ab. Diese Begriffe beschreiben die Pflicht des Staates, die dienstlich veranlassten Belastungen für die Soldatinnen und Soldaten sowie deren Familien und Partnerschaften möglichst auszugleichen.

**661.** Die **Fürsorge des Dienstherrn** umfasst das ständige Bemühen, Soldatinnen und Soldaten vor Schaden und Nachteilen zu bewahren. Vorgesetzte stellen in Zusammenarbeit mit dem Sozialdienst der Bundeswehr sicher, dass die Soldatinnen und Soldaten über ihre gesetzlichen Ansprüche auf soziale Leistungen unterrichtet werden und diese geltend machen können.

**662.** **Betreuung** ist das Angebot des Dienstherrn zur Gestaltung der Freizeit der Soldatinnen und Soldaten. Betreuungsmaßnahmen sind für die Erholung, aber auch für die Motivation der Soldatinnen und Soldaten bedeutsam. Betreuung trägt zum inneren Zusammenhalt der Truppe bei.

**663.** Gerade im Einsatz sind **Fürsorge und Betreuung der Schlüssel für erfolgreiche Menschenführung** und ein Fundament von Kameradschaft. Für die Soldatinnen und Soldaten im Einsatz schaffen entsprechende Angebote Erholung, Entspannung sowie körperlichen und seelischen Ausgleich zu ihren besonderen Belastungen. Vorgesetzte haben deshalb für ihre Soldatinnen und Soldaten zu sorgen, über die Betreuungsmöglichkeiten zu informieren und ihnen zu ermöglichen, diese in Anspruch zu nehmen.

#### e) Vereinbarkeit von Familie und Dienst

**664.** Dienst, der planbare Freiräume für das Leben mit der Familie oder in der Partnerschaft lässt, trägt wesentlich zu Berufszufriedenheit und Motivation der Soldatinnen und Soldaten bei. Er verbessert die Einsatzfähigkeit der Streitkräfte und die Attraktivität des militärischen Dienstes.

**665.** Die **Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Dienst ist eine wesentliche Führungsaufgabe**. Angemessene Rücksichtnahme auf familiäre und partnerschaftliche Belange der Soldatinnen und Soldaten bei der Umsetzung dienstlicher Erfordernisse ist eine dienstliche Pflicht aller Vorgesetzten und der Personalführung.

**666.** Vorgesetzte haben Handlungs- und Ermessensspielräume für eine flexible Gestaltung von Arbeitszeiten und die Schaffung familienfreundlicher Rahmenbedingungen zugunsten der betroffenen Soldatinnen und Soldaten zu nutzen. Einfallsreiche und fürsorgliche Lösungen sind anzuwenden, wann immer dies möglich ist.

**667.** Alle Soldatinnen und Soldaten sind über die gesetzlich verankerten Maßnahmen und Einrichtungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie sowie Partnerschaft und Dienst zu informieren. Dazu zählen Teilzeitbeschäftigung, Telearbeit, Betreuungsurlaub und Elternzeit sowie dienstliche und außerdienstliche Ansprechstellen und Unterstützungsmöglichkeiten.

**668.** Aufgrund häufiger Auslandseinsätze und der Belastungen durch Maßnahmen im Rahmen der Transformation der Bundeswehr kann die Vereinbarkeit von Familie und Dienst mitunter an Grenzen geraten, die von den Betroffenen schmerzlich empfunden werden. Alle Vorgesetzten und die Personalführung tragen im Sinne der Fürsorgepflicht dazu bei, diese Belastungen, sofern dienstlich möglich, zu mindern.

**669.** Die **Angebote der Familienbetreuung** stellen eine wesentliche Unterstützung bei der Bewältigung anfallender Probleme im Grundbetrieb und vor allem während der einsatzbedingten Abwesenheit dar. Vorgesetzte haben deshalb ihre Soldatinnen und Soldaten über die Betreuungsmöglichkeiten, insbesondere über die der Familienbetreuung zu informieren und ihnen zu ermöglichen, diese in Anspruch zu nehmen.

## f) Seelsorge und Religionsausübung

**670.** Alle Soldatinnen und Soldaten haben einen gesetzlichen **Anspruch auf Seelsorge und ungestörte Religionsausübung**.

**671.** Die **Militärseelsorge** in der Bundeswehr ist der vom Staat gewünschte und unterstützte und von den Kirchen geleistete Beitrag zur Sicherung der freien religiösen Betätigung und der seelsorgerlichen Begleitung der Soldatinnen und Soldaten. Als Teil der kirchlichen Arbeit wird sie im Auftrag und unter Aufsicht der Kirchen geleistet. Sie ist damit **Kirche unter den Soldatinnen und Soldaten** sowie deren Familien, Partnerschaften und Angehörigen. Sie ist ein eigenständiger Organisationsbereich der Bundeswehr.

**672.** Die seelsorgerliche Begleitung soll den Angehörigen der Bundeswehr Gelegenheit geben, neben religiösen auch andere persönliche Fragen mit den Militärseelsorgerinnen und den Militärseelsorgern zu erörtern. Gottesdienste, Taufen, Trauungen und Beerdigungen, kirchliches Gemeindeleben, Mitwirkung bei militärischen Feiern und bei der Betreuung der Soldatinnen und der Soldaten sowie **Beistand bei Verwundung und Tod** sind Beispiele seelsorgerlicher Begleitung. Im Einsatz trägt die Militärseelsorge erheblich dazu bei, gemeinsam mit den Soldatinnen und Soldaten besondere persönliche Probleme bis hin zu Grenzerfahrungen des menschlichen Lebens aufzuarbeiten und seelische Belastungen zu mindern.

**673.** Die Militärseelsorgerinnen und die Militärseelsorger sind in ihrer seelsorgerlichen Tätigkeit ausschließlich kirchlichem Recht unterworfen und von staatlichen Weisungen unabhängig. Sie sind den militärischen Vorgesetzten zur Zusammenarbeit zugeordnet.

**674.** In der Bundeswehr sind Glaubens-, Gewissens- und Bekenntnisfreiheit für alle Religionsgesellschaften und Weltanschauungsgemeinschaften gewährleistet. Daraus erwachsen den militärischen Vorgesetzten – unabhängig von ihrer persönlichen Einstellung zu religiösen Fragen – konkrete **Aufgaben in der Unterstützung und in der Zusammenarbeit mit der Militärseelsorge**. Sie haben den Militärseelsorgerinnen und Militärseelsorgern bei der Ausübung der Seelsorge jede vertretbare Unterstützung zu gewähren. Sie sollen ihnen zudem die Gelegenheit geben, zu allen grundsätzlichen Fragen der Inneren Führung Stellung zu nehmen. Die Vorgesetzten sind verpflichtet, allen Soldatinnen und Soldaten freie und ungestörte Religionsausübung zu gewähren, gleich welcher Glaubensgemeinschaft diese angehören.

### **g) Sanitätsdienstliche Versorgung**

**675.** Sanitätsdienstliche Versorgung ist eine unverzichtbare Voraussetzung für die Einsatzbereitschaft der Streitkräfte. Ihre Qualität beeinflusst die Motivation der Soldatinnen und Soldaten nachhaltig. Besonders im Einsatz hat eine **qualitativ hochwertige sanitätsdienstliche Versorgung**, die im Ergebnis dem medizinischen Standard im Heimatland entspricht, **großen Einfluss auf die Moral der Truppe** insgesamt und auf das Vertrauen der Angehörigen der Soldatinnen und Soldaten in die Bundeswehr.

**676.** Die verantwortlichen Vorgesetzten arbeiten deshalb zur bestmöglichen Versorgung ihrer Soldatinnen und Soldaten eng und vertrauensvoll mit dem Fachpersonal des Sanitätsdienstes der Bundeswehr zusammen. Es gehört zu ihrer gemeinsamen Fürsorgepflicht, ihnen anvertraute Soldatinnen und Soldaten in allen Maßnahmen der Vorsorge, Gesunderhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit zu unterstützen. **Vorgesetzte leisten einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung der Gesundheit ihrer Soldatinnen und Soldaten.** Sie halten enge Verbindung mit der Ärztin bzw. dem Arzt, respektieren deren fachkundigen Rat und folgen grundsätzlich ihren Empfehlungen.

**677.** Der Sozialdienst der Bundeswehr, der Psychologische Dienst und die Militärseelsorge sind, sofern erforderlich, einzubeziehen. Dieses Netzwerk ist gerade für den Schutz besonders gefährdeter Soldatinnen und Soldaten (z. B. bei Suizidgefahr, psychischen Belastungsreaktionen, Alkohol-, Drogen- und sonstigen Suchtproblemen) zu nutzen.

## **Anhang**

# Leitsätze für Vorgesetzte

## Vorbemerkung

Die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr sind „Staatsbürger in Uniform“ mit individuellen Rechten und soldatischen Pflichten. Die Grundsätze der Inneren Führung verlangen, die Erfordernisse des militärischen Auftrages mit der geistigen und moralischen Mündigkeit des Staatsbürgers in Einklang zu bringen.

Die folgenden Leitsätze beschreiben Erwartungen. Sie dienen insbesondere jüngeren Vorgesetzten als Hilfe und Anleitung.

Ich bin Vorgesetzter bzw. Vorgesetzte in der Bundeswehr. Damit sind mir besondere Befugnisse, aber auch Pflichten übertragen.

1. Ich achte und schütze die Menschenwürde.
2. Ich bin an Recht, Gesetz und mein Gewissen gebunden und trage für mein Handeln die Verantwortung.
3. Ich bin Vorbild in Haltung und Pflichterfüllung und teile mit meinen Untergebenen Härten und Entbehnungen.
4. Ich setze meine Befehle in angemessener Weise durch und kontrolliere ihre Ausführung.
5. Ich schaffe die Voraussetzungen für gegenseitiges Vertrauen.
6. Ich bilde meine Soldatinnen und Soldaten bestmöglich aus und fordere sie angemessen unter Beachtung der Menschenwürde, Gesetze, Dienstvorschriften und Sicherheitsbestimmungen.
7. Ich führe partnerschaftlich. Ich nutze die Fähigkeiten und Fertigkeiten meiner Soldatinnen und Soldaten und beteilige sie wann immer möglich an meiner Entscheidungsfindung.
8. Ich kenne meine Soldatinnen und Soldaten und nehme mich ihrer Sorgen und Nöte an.
9. Ich informiere meine Soldatinnen und Soldaten und mache ihnen meine Befehle einsichtig.
10. Ich suche das Gespräch mit meinen Soldatinnen und Soldaten und bin für sie stets ansprechbar.

## Rechte und Pflichten der Soldatinnen und der Soldaten

1. Die Soldatinnen und Soldaten haben **Grundrechte** (Art. 1 bis 19 des Grundgesetzes). Sie besitzen das aktive und passive Wahlrecht (Art. 38 GG).
2. Folgende Grundrechte sind für die Soldatinnen und Soldaten eingeschränkt:
  - a. das **Recht auf Freizügigkeit** (Art. 11 Abs. 1 GG) durch die Pflicht, in einer Gemeinschaftsunterkunft zu wohnen (§ 18 des Soldatengesetzes (SG));
  - b. das **Petitionsrecht** (Art. 17 GG) insoweit, als es das Recht gewährt, Beschwerden in Gemeinschaft mit anderen vorzubringen (§ 1 Abs. 4 der Wehrbeschwerdeordnung (WBO));
  - c. die Freiheit der **Meinungsäußerung** (Art. 5 Abs. 1 1. Halbsatz GG) durch die Pflicht zum treuen Dienen (§ 7 SG) und zum Eintreten für die freiheitliche demokratische Grundordnung (§ 8 SG), zur Zurückhaltung bei Äußerungen als Vorgesetzter (§ 10 Abs. 6 SG), zur **Kameradschaft** (§ 12 SG), zur **Verschwiegenheit** (§ 14 SG), durch die Pflichten bei **politischer Betätigung** (§ 15 Abs. 1, 2 und 4 SG); durch die Pflicht zur **Disziplin** und zu achtungswürdigem Verhalten (§ 17 Abs. 1 und Abs. 2 SG) und durch die Pflicht, als Offizier und Unteroffizier sich auch nach dem Ausscheiden aus dem Wehrdienst nicht gegen die freiheitliche demokratische Grundordnung zu betätigen (§ 17 Abs. 3, § 23 Abs. 2 Nr. 2 SG);
  - d. die **Versammlungsfreiheit** (Art. 8 GG) durch die Pflicht zum Eintreten für die freiheitliche demokratische Grundordnung (§ 8 SG), durch die Pflichten bei politischer Betätigung (§ 15 Abs. 1 und Abs. 2 SG), zur Disziplin und zu achtungswürdigem Verhalten als Soldat oder Soldatin (§ 17 Abs. 1 und Abs. 2 SG), und im übrigen auch durch die Pflicht zum treuen Dienen (§ 7 SG);
  - e. das Recht auf **körperliche Unversehrtheit** (Art. 2 Abs. 2, Satz 1 GG) durch die Pflicht zur Duldung von Maßnahmen zur Gesunderhaltung (§ 17 Abs. 4 SG);
  - f. die **Freiheit der Person** (Art. 2 Abs. 2 Satz 2 GG), sofern Freiheitsentzug gemäß Wehrdisziplinarordnung (WDO) oder Wehrstrafgesetz (WStG) hinzunehmen ist.

## Anlage 2/2

3. Folgende Grundrechte werden durch das Soldatengesetz ausdrücklich bestätigt:
  - a. das Recht auf **Gleichberechtigung** und **Gleichbehandlung** (Art. 3 GG) sowie die staatsbürgerliche Gleichheit (Art. 33 GG) durch § 3 und § 6 SG;
  - b. der Anspruch auf **ungestörte Religionsausübung** (Art. 4 GG) durch § 36 SG;
4. Die gesetzlich bestimmten **Pflichten der Soldatinnen und Soldaten** sind aus den Erfordernissen des militärischen Dienstes abgeleitet.
  - a. Allen Soldatinnen und Soldaten ist die **Grundpflicht** auferlegt, „der Bundesrepublik Deutschland treu zu dienen und das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes tapfer zu verteidigen“ (§ 7 SG). Dies schließt im äußersten Fall den Einsatz des Lebens ein. Die freiheitliche demokratische Grundordnung sichert Recht und Freiheit. Darum müssen die Soldatinnen und Soldaten diese Grundordnung anerkennen und für ihre Erhaltung eintreten (§ 8 SG).
  - b. „Der Soldat muss seinen Vorgesetzten gehorchen. Er hat ihre **Befehle** nach besten Kräften vollständig, gewissenhaft und unverzüglich auszuführen“ (§ 11 Abs. 1 SG).
  - c. Um Missbrauch der **Gehorsamspflicht** auszuschließen, sind Inhalt und Grenzen des Gehorsams gesetzlich festgelegt:
    - Die Ausübung der **Befehlsbefugnis** ist an die Vorgesetzten-eigenschaft gebunden und auf den in der Vorgesetztenverordnung (VorgV) genannten Personenkreis beschränkt (§ 1 Abs. 3 SG, §§ 1 bis 6 VorgV).
    - Es ist nicht **Ungehorsam**, wenn ein Befehl nicht befolgt wird, der die Menschenwürde verletzt oder nicht zu dienstlichen Zwecken erteilt worden ist (§ 11 Abs. 1 Satz 3 SG) oder dessen Befolgung unzumutbar ist.
    - Ein Befehl darf nicht befolgt werden, wenn dadurch eine Straftat begangen würde (§11 Abs. 2 Satz 1 SG). Straftatbestände sind im Strafgesetzbuch, im Wehrstrafgesetz, im Völkerstrafgesetzbuch und in anderen Strafgesetzen geregelt (ZDv 14/2).
    - Die Gewissensfreiheit (Art. 4 Abs. 1 GG) garantiert, dass der Staat grundsätzlich niemanden zu Handlungen zwingen darf, die gegen eigene ethische Maßstäbe von Gut und Böse verstoßen.
  - d. Der Zusammenhalt der Truppe beruht auf **Kameradschaft** (§ 12 SG) und **Disziplin** (§ 17 Abs. 1 SG). Daher haben diese Pflichten auch außerhalb des Dienstes Gültigkeit.

- e. Soldatinnen und Soldaten müssen in dienstlichen Angelegenheiten die **Wahrheit** sagen (§ 13 Abs. 1 SG).
  - f. Soldatinnen und Soldaten haben, auch nach ihrem Ausscheiden aus dem Wehrdienst, über die ihnen dienstlich bekannt gewordenen Tatsachen **Verschwiegenheit** zu bewahren (§ 14 Abs. 1 Satz 1 SG).
- 5. Den Vorgesetzten** sind besondere Pflichten auferlegt.
- a. Sie sollen in ihrer Haltung und Pflichterfüllung ein **Beispiel** geben (§ 10 Abs. 1 SG).
  - b. Sie tragen für ihre Befehle die **Verantwortung**. Sie haben die Befehle in der den Umständen angemessenen Weise durchzusetzen (§ 10 Abs. 5 SG).
  - c. Sie dürfen Befehle nur zu dienstlichen Zwecken und nur unter Beachtung der Regeln des Völkerrechts, der Gesetze und der Dienstvorschriften erteilen (§ 10 Abs. 4 SG).
  - d. Sie haben die Pflicht zur **Dienstaufsicht** und sind für die Disziplin ihrer Untergebenen verantwortlich (§ 10 Abs. 2 SG). Darum haben bestimmte Vorgesetzte **Disziplinarbefugnis**.
    - **Vorbildliche Pflichterfüllung** sowie hervorragende Einzeltaten sollen von den Disziplinarvorgesetzten anerkannt werden (§§ 11 bis 13 WDO). Gute dienstliche Leistungen finden Lob und Anerkennung (Erlass Erzieherische Maßnahmen).
    - Bei **Dienstvergehen** und bei Mängeln in der Dienstausbübung haben die Vorgesetzten einzuschreiten (§ 10 Abs. 2 SG, §§ 32, 33 WDO). Dabei ist „das gesamte dienstliche und außerdienstliche Verhalten zu berücksichtigen“ (§ 15 Abs. 2 WDO). Ist eine Disziplinarmaßnahme erforderlich, ist in der Regel mit den mildereren Disziplinarmaßnahmen zu beginnen und erst bei erneuten Dienstvergehen zu schwereren Disziplinarmaßnahmen überzugehen (§ 33 Abs. 1 und Abs. 2, § 38 Abs. 2 WDO).
    - Die Ausübung der Disziplinarbefugnis erfordert große Sorgfalt, hohes Verantwortungsgefühl und genaue Kenntnis und Beherrschung der gesetzlichen Bestimmungen (vor allem §§ 32 bis 41 WDO).
  - e. Sie haben für ihre Untergebenen zu sorgen (§ 10 Abs. 3 SG).
- 6. Vorgesetzte und Untergebene** sind gleichermaßen für den Zusammenhalt in der Bundeswehr verantwortlich. Das setzt **Vertrauen** und gegenseitige **Rücksichtnahme** voraus.

- a. Die **Beteiligung** der Soldatinnen und Soldaten erfolgt entweder durch Vertrauenspersonen, Gremien der Vertrauenspersonen und deren Sprecher oder durch die Personalvertretungen, in für Soldatinnen und Soldaten personalratsfähigen Dienststellen nach den Vorschriften des Bundespersonalvertretungsgesetzes in Verbindung mit dem Soldatenbeteiligungsgesetz. Einzelheiten regelt das Soldatenbeteiligungsgesetz (siehe ZDv 10/2 „Beteiligung durch Vertrauenspersonen“, Juni 2007). Die **Vertrauenspersonen bzw. Personalvertretungen** sollen zu einer verantwortungsvollen Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen sowie zu einer wirkungsvollen Dienstgestaltung und zu einer fürsorglichen Berücksichtigung der Belange des einzelnen beitragen und damit die innere Ordnung der Bundeswehr festigen.
- b. **Militärische Gleichstellungsbeauftragte** wirken bei allen personellen, organisatorischen und sozialen Maßnahmen mit, welche die Gleichstellung von Soldatinnen und Soldaten, die Vereinbarkeit von Familie und Dienst in den Streitkräften sowie den Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz betreffen. Sie sind insbesondere bei Personalangelegenheiten, Abfassung von Beurteilungs- und Auswahlrichtlinien sowie Maßnahmen zum Schutz vor sexueller Belästigung zu beteiligen.
- c. „**Offiziere und Unteroffiziere** haben innerhalb und außerhalb des Dienstes bei ihren Äußerungen die Zurückhaltung zu wahren, die erforderlich ist, um das Vertrauen als Vorgesetzte zu erhalten“ (§ 10 Abs. 6 SG). Diese Zurückhaltung ist bei allen Themen geboten, die öffentlich umstritten sind, nicht nur bei politischen Äußerungen.
- d. Die Soldatinnen und Soldaten haben die dienstliche **Stellung der Vorgesetzten** auch außerhalb des Dienstes zu achten. Ihr Verhalten muss dem Ansehen der Bundeswehr sowie der Achtung und dem Vertrauen gerecht werden, die ihr Dienst als Soldatin oder Soldat erfordert (§ 17 Abs. 1 und Abs. 2 SG).
- e. Keine Soldatin und kein Soldat darf sich im Dienst zugunsten oder zuungunsten einer politischen Richtung betätigen (§ 15 Abs. 1 Satz 1 SG). Während der Freizeit findet das Recht der freien **Meinungsäußerung** innerhalb der dienstlichen Unterkünfte und Anlagen seine Grenzen in der Pflicht zur Kameradschaft (§ 15 Abs. 2 Satz 1 SG). Vorgesetzte dürfen ihre Untergebenen weder im Dienst noch in der Freizeit für oder gegen eine politische Meinung einnehmen (§ 15 Abs. 4 und § 33 Abs. 1 SG).

7. Eine Soldatin bzw. ein Soldat, die bzw. der sich in seinen Rechten verletzt sieht, hat über die allgemeinen Rechtsschutzmöglichkeiten hinaus besondere **Rechtsbehelfe**.
  - a. Die Soldatin bzw. der Soldat hat das **Recht, sich zu beschweren**, wenn sie bzw. er „glaubt, von Vorgesetzten oder von Dienststellen der Bundeswehr unrichtig behandelt oder durch pflichtwidriges Verhalten von Kameraden verletzt zu sein“ (§ 34 SG i. V. mit § 1 ff WBO).

Das Verfahren regelt die WBO und der Erlass „Belehrung von Soldaten über Rechtsbehelfe nach der VwGO, WBO und WDO“ (siehe ZDv 14/3, Anl. C 231). Über jede Beschwerde ist ein schriftlich begründeter **Bescheid** zu erteilen (§ 12 WBO).
  - b. Soldatinnen und Soldaten haben das Recht, sich unmittelbar an die **Wehrbeauftragte bzw. den Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages** zu wenden, wenn sie glauben, ein Grundrecht sei verletzt oder ein Grundsatz der Inneren Führung missachtet worden.
8. Die Soldatinnen und die Soldaten erhalten staatsbürgerlichen und völkerrechtlichen Unterricht, insbesondere über ihre Pflichten und Rechte im Frieden und im Krieg (§§ 33 SG).



Bundesministerium der Verteidigung

Bonn, 20. September 1982

Fü S I 3 - Az 35-08-07

Telefon:(02 28) 12 – 97 17

## **Richtlinien zum Traditionsverständnis und zur Traditionspflege in der Bundeswehr**

### **I. GRUNDSÄTZE**

1. Tradition ist die Überlieferung von Werten und Normen. Sie bildet sich in einem Prozess wertorientierter Auseinandersetzung mit der Vergangenheit. Tradition verbindet die Generationen, sichert Identität und schlägt eine Brücke zwischen Vergangenheit und Zukunft.

Tradition ist eine wesentliche Grundlage menschlicher Kultur. Sie setzt Verständnis für historische, politische und gesellschaftliche Zusammenhänge voraus.

2. Maßstab für Traditionsverständnis und Traditionspflege in der Bundeswehr sind das Grundgesetz und die der Bundeswehr übertragenen Aufgaben und Pflichten. Das Grundgesetz ist Antwort auf die deutsche Geschichte. Es gewährt große Freiräume, zieht aber auch eindeutige Grenzen.

Die Darstellung der Wertgebundenheit der Streitkräfte und ihres demokratischen Selbstverständnisses ist die Grundlage der Traditionspflege der Bundeswehr.

3. In der pluralistischen Gesellschaft haben historische Ereignisse und Gestalten nicht für alle Staatsbürger gleiche Bedeutung, geschichtliche Lehren und Erfahrungen nicht für alle den gleichen Grad an Verbindlichkeit. Tradition ist auch eine persönliche Entscheidung.
4. Traditionsbewusstsein kann nicht verordnet werden. Es bildet sich auf der Grundlage weltanschaulicher Überzeugungen und persönlicher Wertentscheidungen.

## Anlage 3/2

Dies gilt auch für die Bundeswehr mit ihrem Leitbild vom mündigen Soldaten, dem Staatsbürger in Uniform. Die Freiheit der Entscheidung in Traditionsangelegenheiten gilt innerhalb des Rahmens von Grundgesetz und Soldatengesetz.

5. Politisch-historische Bildung trägt entscheidend zur Entwicklung eines verfassungskonformen Traditionsverständnisses und einer zeitgemäßen Traditionspflege bei. Dies fordert, den Gesamtbestand der deutschen Geschichte in die Betrachtung einzubeziehen und nichts auszuklammern.
6. Die Geschichte deutscher Streitkräfte hat sich nicht ohne tiefe Einbrüche entwickelt. In den Nationalsozialismus waren Streitkräfte teils schuldhaft verstrickt, teils wurden sie schuldlos missbraucht. Ein Unrechtsregime, wie das Dritte Reich, kann Tradition nicht begründen.
7. Alles militärische Tun muss sich an den Normen des Rechtsstaats und des Völkerrechts orientieren. Die Pflichten des Soldaten – Treue, Tapferkeit, Gehorsam, Kameradschaft, Wahrhaftigkeit, Verschwiegenheit sowie beispielhaftes und fürsorgliches Verhalten der Vorgesetzten – erlangen in unserer Zeit sittlichen Rang durch die Bindung an das Grundgesetz.
8. Die Bundeswehr dient dem Frieden. Der Auftrag der Streitkräfte, den Frieden in Freiheit zu sichern, fordert Bereitschaft und Fähigkeit, für die Bewahrung des Friedens treu zu dienen und im Verteidigungsfall für seine Wiederherstellung tapfer zu kämpfen. Die Verpflichtung auf den Frieden verleiht dem Dienst des Soldaten eine neue politische und ethische Dimension.
9. Für die Traditionsbildung in den Streitkräften ist von Bedeutung, dass die Bundeswehr
  - die erste Wehrpflichtarmee in einem demokratischen deutschen Staatswesen ist;
  - ausschließlich der Verteidigung dient;
  - in ein Bündnis von Staaten integriert ist, die sich zur Demokratie, der Freiheit der Person und der Herrschaft des Rechts bekennen.

Diese politischen und rechtlichen Bindungen verlangen, dass die Bundeswehr ihre militärische Tradition auf der Grundlage eines freiheitlichen demokratischen Selbstverständnisses entwickelt.

10. Viele Formen, Sitten und Gepflogenheiten des Truppenalltags sind nicht Tradition, sondern militärisches Brauchtum. Es handelt sich um Gewohnheiten und Förmlichkeiten, wie sie in jeder großen gesellschaftlichen Einrichtung anzutreffen sind. Meist haben sie sich vor langer Zeit herausgebildet. Ihr ursprünglicher Sinn ist oft in Vergessenheit geraten, der Bedeutungszusammenhang zerfallen. Formen, Sitten und Gepflogenheiten tragen jedoch zur Verhaltenssicherheit im Umgang miteinander bei.

Nicht jede Einzelheit militärischen Brauchtums, das sich aus früheren Zeiten herleitet, muss demokratisch legitimiert sein. Militärisches Brauchtum darf aber den vom Grundgesetz vorgegebenen Werten und Normen nicht entgegenstehen.

Brauchtum muss, um lebendig zu bleiben, von den Soldaten angenommen werden.

## II. ZIELSETZUNGEN

11. Traditionsbewusstsein zu wecken, ist eine wichtige Aufgabe der Vorgesetzten.
12. Traditionspflege ist Teil der soldatischen Ausbildung. Sie soll die geistige und politische Mündigkeit des Soldaten und die Einbindung der Bundeswehr in Staat und Gesellschaft fördern. Die Pflege von Traditionen soll der Möglichkeit entgegenwirken, sich wertneutral auf das militärische Handwerk zu beschränken.
13. Traditionsbewusstsein und Traditionspflege sollen dazu beitragen, die ethischen Grundlagen des soldatischen Dienstes in der heutigen Zeit zu verdeutlichen. Sie sollen dem Soldaten bei der Bewältigung seiner Aufgabe helfen, durch Bereitschaft und Fähigkeit zum Kampf seinen Beitrag zur Sicherung des Friedens zu leisten und die damit verbundenen Belastungen zu tragen.
14. In der Ausbildung zum militärischen Führer sind mit der Kenntnis geschichtlicher Tatsachen auch Werte und Inhalte der Traditionspflege zu vermitteln.
15. In der Traditionspflege der Bundeswehr sollen solche Zeugnisse, Haltungen und Erfahrungen aus der Geschichte bewahrt werden, die als ethische und rechtsstaatliche, freiheitliche und demokratische Traditionen auch für unsere Zeit beispielhaft und erinnerungswürdig sind.

## Anlage 3/4

16. In der Traditionspflege soll auch an solche Geschehnisse erinnert werden, in denen Soldaten über die militärische Bewährung hinaus an politischen Erneuerungen teilhatten, die zur Entstehung einer mündigen Bürgerschaft beigetragen und den Weg für ein freiheitliches, republikanisches und demokratisches Deutschland gewiesen haben.
17. In der Traditionspflege der Bundeswehr soll auf folgende Einstellungen und Verhaltensweisen besonderer Wert gelegt werden:
  - kritisches Bekenntnis zur deutschen Geschichte, Liebe zu Heimat und Vaterland, Orientierung nicht allein am Erfolg und den Erfolgreichen, sondern auch am Leiden der Verfolgten und Gedeimügten;
  - politisches Mitdenken und Mitverantworten, demokratisches Wertebewusstsein, Vorurteilslosigkeit und Toleranz, Bereitschaft und Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit den ethischen Fragen des soldatischen Dienstes, Wille zum Frieden;
  - gewissenhafter Gehorsam und treue Pflichterfüllung im Alltag, Kameradschaft, Entschlussfreude, Wille zum Kampf, wenn es der Verteidigungsauftrag erfordert.
18. Menschlichkeit hat nach unserem Grundgesetz einen hohen Rang. Das Selbstverständnis der Bundeswehr ist dem verpflichtet. Es gibt auch in der Vergangenheit viele Beispiele menschlich vorbildlichen Verhaltens, die unseren Respekt verdienen. Sie sollen daran erinnern, dass der Grundwert der Humanität auch unter schwierigen Bedingungen bewahrt werden muss.
19. Soldatische Erfahrungen und militärische Leistungen der Vergangenheit können für die Ausbildung der Streitkräfte von Bedeutung sein. Dabei ist stets zu prüfen, inwieweit Überliefertes angesichts ständig sich wandelnder technischer und taktischer, politischer und gesellschaftlicher Gegebenheiten an Wert behält. Die Geschichte liefert keine Anweisungen für künftiges Verhalten, wohl aber Maßstäbe und Orientierungen für Haltungen.
20. Die Bundeswehr pflegt bereits eigene Traditionen, die weiterentwickelt werden sollen. Dazu gehören vor allem:
  - der Auftrag zur Erhaltung des Friedens in Freiheit als Grundlage des soldatischen Selbstverständnisses;
  - der Verzicht auf ideologische Feindbilder und auf Hass-erziehung;

- die Einbindung in die Atlantische Allianz und die kameradschaftliche Zusammenarbeit mit den verbündeten Streitkräften auf der Grundlage gemeinsamer Werte;
- das Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“ und die Grundsätze der Inneren Führung;
- die aktive Mitgestaltung der Demokratie durch den Soldaten als Staatsbürger;
- die Offenheit gegenüber gesellschaftlichen Entwicklungen und die Kontaktbereitschaft zu den zivilen Bürgern;
- die Hilfeleistung für die Zivilbevölkerung bei Notlagen und Katastrophen im In- und Ausland.

Das sind unverwechselbare Merkmale der Bundeswehr.

### III. HINWEISE

21. Die Traditionspflege liegt in der Verantwortung der Kommandeure und Einheitsführer. Sie verfügen über Ermessens- und Entscheidungsfreiheit vor allem dort, wo es sich um regionale und lokale Besonderheiten handelt.

Kommandeure und Einheitsführer treffen ihre Entscheidungen auf der Grundlage von Grundgesetz und Soldatengesetz im Sinne der hier niedergelegten Richtlinien selbständig.

22. Begegnungen im Rahmen der Traditionspflege dürfen nur mit solchen Personen oder Verbänden erfolgen, die in ihrer politischen Grundeinstellung den Werten und Zielvorstellungen unserer verfassungsmäßigen Ordnung verpflichtet sind.

Traditionen von Truppenteilen ehemaliger deutscher Streitkräfte werden an Bundeswehrtruppenteile nicht verliehen. Fahnen und Standarten früherer deutscher Truppenteile werden in der Bundeswehr nicht mitgeführt oder begleitet.

Dienstliche Kontakte mit Nachfolgeorganisationen der ehemaligen Waffen-SS sind untersagt.

Nationalsozialistische Kennzeichen, insbesondere das Hakenkreuz, dürfen nicht gezeigt werden. Ausgenommen von diesem Verbot sind Darstellungen, die der Auseinandersetzung mit dem Nationalsozialismus in der politischen oder historischen Bildung dienen, Ausstellungen des Wehrgeschichtlichen Museums sowie die Verwendung dieser Kennzeichen im Rahmen der Forschung und Lehre.

23. Tradition braucht Symbole, Zeichen und Zeremonielle. Sie können die inneren Werte der Tradition nicht ersetzen, wohl aber auf sie verweisen und ihre zeitgemäße Bewahrung sichern. In der Traditionspflege der Bundeswehr haben besondere Bedeutung:

- die schwarz-rot-goldene Flagge als Symbol freiheitlich-republikanischen Bürgersinns und staatsbürgerlich-demokratischer Mitverantwortung;
- unsere Nationalhymne als Ausdruck des Strebens der Deutschen nach Einigkeit, Recht und Freiheit;
- der Adler des deutschen Bundeswappens als Zeichen nationaler Souveränität, der dem Recht dienenden Macht und der geschichtlichen Kontinuität;
- das Eiserne Kreuz als nationales Erkennungszeichen und als Sinnbild für Tapferkeit, Freiheitsliebe und Ritterlichkeit;
- der Diensteid und das feierliche Gelöbnis der Soldaten als Bekenntnis und Versprechen, der Bundesrepublik Deutschland treu zu dienen und das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes tapfer zu verteidigen.

Die Bedeutung der Symbole, Zeichen und Zeremonielle muss in der soldatischen Ausbildung erklärt und wachgehalten werden.

So haben auch der Große Zapfenstreich als Ausdruck des Zusammengehörigkeitsgefühls und das Lied vom guten Kameraden als Abschiedsgruß ebenfalls einen festen Platz in der Traditionspflege.

24. Die deutsche Geschichte hat eine Fülle landsmannschaftlicher, regionaler und lokaler Besonderheiten hervorgebracht. Die Vielfalt ist eine deutsche historische Eigentümlichkeit.

Bei der Traditionspflege hat es sich als sinnvoll erwiesen, an solche Besonderheiten anzuknüpfen, insbesondere durch

- Abschluss und Pflege von Patenschaften mit Städten und Gemeinden;
- Übernahme und Pflege von Gedenkstätten, Mahn- und Ehrenmalen;
- Begehen von Fest- und Gedenktagen des Verbandes und der Garnison;
- Sammeln von Dokumenten und Ausstellungsstücken;
- Erstellen und Fortschreiben einer Chronik der Einheit oder des Verbandes unter Berücksichtigung regionaler und lokaler Ereignisse.

25. Das Sammeln von Waffen, Modellen, Urkunden, Fahnen, Bildern, Orden und Ausrüstungsgegenständen ist erlaubt. Es dient der Kenntnis und dem Interesse an der Geschichte und belegt, was gewesen ist.

Die Art und Weise, in der wehrkundliche Exponate gezeigt werden, muss die Einordnung in einen geschichtlichen Zusammenhang erkennen lassen. Die äußere Aufmachung muss diesen Richtlinien entsprechen.

26. Das Zusammengehörigkeitsgefühl und Auftragsverständnis der Truppe kann durch feierliche Appelle, vor allem anlässlich nationaler Gedenktage, der Aufnahme und Entlassung von grundwehrdienstleistenden Soldaten, beim Abschluss von Übungen sowie anlässlich der Verleihung von Orden und Ehrenzeichen gestärkt werden.

Die Reservisten der Bundeswehr sollen zu geeigneten Veranstaltungen und kameradschaftlichen Zusammenkünften eingeladen werden.

27. Das Singen in der Truppe ist ein alter Brauch, der bewahrt werden soll. Das Liedgut ist im Liederbuch der Bundeswehr zusammengestellt. Diese Sammlung ist Richtschnur für die Auswahl.

28. Die Militärmusik hat eine lange und reiche Geschichte. Sie dient der Ausgestaltung dienstlicher Veranstaltungen und der Repräsentation der Bundeswehr im In- und Ausland.

29. Kasernen und andere Einrichtungen der Bundeswehr können mit Zustimmung des Bundesministers der Verteidigung nach Persönlichkeiten benannt werden, die sich durch ihr gesamtes Wirken oder eine herausragende Tat um Freiheit und Recht verdient gemacht haben.

30. Vereidigungen und feierliche Gelöbnisse unter Anteilnahme der zivilen Bürger sind ein öffentliches Bekenntnis der Soldaten zum demokratischen Staat. Sie sind Bestandteil einer gewachsenen Tradition der Bundeswehr. Im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen diejenigen, die sich zu ihren gesetzlichen Pflichten bekennen sollen. Ihnen muss der Sinn ihres Dienstes deutlich werden.

Die Beteiligung der Öffentlichkeit am Leben der Truppe fördert die Integration der Streitkräfte in die Gesellschaft. An „Tagen der offenen Tür“ und bei anderen Gelegenheiten sind die Bürger einzuladen, den Alltag und das Leistungsvermögen der Truppe kennen zu lernen.

# Übersicht über die wichtigsten Gesetze, Zentralen Dienstvorschriften (ZDv) und Weisungen mit Bezug zur Inneren Führung

Soldatenbeteiligungs- gesetz (SBG)	Bundesgesetzblatt I, 1991, S. 47
Soldatinnen- und Soldaten- gleichstellungs- gesetz (SGleiG)	Bundesgesetzblatt I, 2004, S. 3822
Soldatinnen- und Soldaten- gleichbehandlungs- gesetz (SoldGG)	Bundesgesetzblatt I, 2006, S. 1897, 1904
3/1	„Grundsätze der Ausbildungslehre“
10/2	„Beteiligung durch Vertrauenspersonen“
10/4	„Lebenskundlicher Unterricht“ (in Erarbeitung)
10/5	„Leben in der militärischen Gemein- schaft“
10/8	„Militärische Formen und Feiern der Bundeswehr“
10/13	„Besondere Vorkommnisse“
12/1	„Politische Bildung in der Bundeswehr“
14/1	„Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Gesetz über den Wehr- beauftragten des Deutschen Bundes- tages, Gesetz über die Befugnisse des Petitionsausschusses des Deutschen Bundestages“
14/2	„Strafrecht, Wehrstrafrecht, Völker- strafrecht“
14/3	„Wehrdisziplinarordnung und Wehrbeschwerdeordnung“
14/5	„Soldatengesetz“

## Anlage 4/2

14/9		„Unmittelbarer Zwang und besondere Befugnisse“
14/10		„Vollzugsvorschrift für die Bundeswehr“
15/1		„Humanitäres Völkerrecht in bewaffneten Konflikten – Grundsätze –“
15/2		„Humanitäres Völkerrecht in bewaffneten Konflikten – Handbuch –“
15/3		„Humanitäres Völkerrecht in bewaffneten Konflikten – Textsammlung –“
20/1		„Die Personalführung für die Soldaten der Bundeswehr“
20/6		„Bestimmungen über die Beurteilung der Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr“
20/7		„Bestimmungen für die Beförderung und für die Einstellung, Übernahme und Zulassung von Soldatinnen und Soldaten“
20/30		„Versorgung der wehrdienstbeschädigten Soldaten der Bundeswehr und ihrer Hinterbliebenen“
37/10		„Anzugordnung für die Soldaten der Bundeswehr“
40/1	VS-NfD	„Aufgaben im Standortbereich“
60/2		„Die Bewirtschaftung von Heimen und Heimräumen der Offiziere und Unteroffiziere durch Heimgesellschaften“
66/1		„Militärseelsorge (Merkschrift)“
66/2		„Lebenskundlicher Unterricht (Merkschrift)“

## Stichwortverzeichnis

### A

Aufgaben	311, <b>614</b> , 616, 621, 642, 647
– Aufgabenverbund Innere Führung	Vorbem. 6
Auftrag	102, 106, <b>311</b> , 316, 401 ff., 505
– Führen mit Auftrag	316, 403, <b>612</b>
– Auftragstaktik	602, 613
Ausbildung	403, 503, 603, 643, <b>645 f.</b>
Ausbildungshilfe	Vorbem. 7
Auslandseinsatz	620, 628

### B

Befehlsbefugnis	<b>309</b> , Anlage 2/2
Beirat für Fragen der Inneren Führung	Vorbem. 6
Beispielgebende Haltung	510, 644, Anl. 2/3
Bekennnisfreiheit	674
Belastungen, Belastungssituationen	605, 606, 616, <b>617</b> , 660, 663, 668, 672, Anl. 3/3
Bereitschaft	401, 403, 608, 623, Anl. 3/2, Anl. 3/3
Berufszufriedenheit	612, 654, 664
Beteiligung, Beteiligungsrechte	316, 618, <b>640</b> , 654, Anl. 2/3, Anl. 4
Betreuung	603, <b>660 ff.</b> , 668, 669, 672
Beurteilung	657, Anl. 4/1
Bildung	403

### D

Demokratie, demokratisch	<b>106</b> , 301, 304, 311, Anl. 3/2, Anl. 3/4
Dienst	101, 105, 401, 403, 503 f., 511, 601, 603, 606, <b>625 f.</b> , 634, 646, 664
Dienstaufsicht	<b>624</b> , Anl.2/3
Dienstgestaltung	603, <b>643 f.</b> , Anl. 2/3
Disziplin, diszipliniert	401, 507, Anl. 2/1
Disziplinarvorgesetzter	631, 635, 640, 642, Anl. 2/3

## Ein-Ges

### E

Einsatz	105, 501, 504, 609, 620, 628, 636, 652, 663, 672, 675
– bereitschaft	612, 624, 654, 675
– fähigkeit	644
Einstellung	607, 645, 674, Anl. 3/3
Einsicht	<b>614</b>
Erwachsenenbildung	633, 646
Erziehung	403, 503
Ethik, ethisch	303 ff., 316, 401, <b>506 f.</b> , 609, Anl. 2/2, Anl. 3/3

### F

Familie	603, <b>664 ff.</b>
Familienbetreuung	<b>669</b>
Freiheit, freiheitlich	101, 105, <b>106</b> , 203, 301 f., 304, 311 ff., 508, 602, 625, Anl.2/1
Freiheitliche demokratische Grundordnung	302, 314, 508, 647, Anl. 2/1, Anl. 2/2
Freizeit	662, Anl. 2/4
Frieden	104, <b>106</b> , 304, 625, Anl. 2/4-5, Anl. 3/2-3
Führen mit Auftrag	316, 403, <b>612</b>
Führer, militärischer	604, 611, Anl. 3/3
Führung(s)	101, <b>503</b> , 612, 614
– können	<b>606</b>
– kultur	Vorbem. 3, <b>501</b> , 634
– verantwortung	640
– verhalten	403, 510, 637
Fürsorge, -pflicht, fürsorglich	507, 603, 660 f., 663, 676

### G

Gehorsam, -spflicht	<b>309</b> , 316, 401, Anl. 2/2, Anl. 3/2, Anl. 3/3
Gemeinschaft (militärische)	508, 611, 616, 637, Anl. 4/1
Geschichte, geschichtlich	304, 613, 627, 629, 630, Anl. 3/1-6
Gesellschaft, gesellschaftlich	Vorbem. 3, 101, 108, 204, <b>312 ff.</b> , Anl. 3/1, Anl. 3/4
Gesetz, gesetzlich, gesetzmäßig	619, 631, <b>635</b> , 642, 661, 667, Anl. 1, Anl. 2/2-3

Gesundheit, gesund	105, 676
Gestaltungsfeld	Vorbem. 4, <b>504</b> , 509, 511, 602, 603
Gerechtigkeit, gerecht	104, <b>106</b> , 304, 507, 604
Gewissen, gewissenhaft	<b>105</b> , 401, 507 f., 674, Anl. 1
Gleichberechtigung	<b>619</b> , Anl. 2/1
Gleichheit	106, 304, 604, Anl. 2/1
Gleichstellung(s)	<b>619</b> , Anl. 2/4
– beauftragte	642, Anl.2/4
– vertrauensfrau	642
Grundbetrieb	501, 618, 669
Grundgesetz	Vorbem. 5, 104 f., 107, <b>301</b> , 304, 306f., <b>311</b> , 316, 507, 604, 625, Anl. 3/1-2
Grundlagen (der Inneren Führung)	<b>303 ff.</b> , 316
Grundrechte	104 f., <b>308</b> , Anl. 2/1
Grundsätze der Inneren Führung	101, 107, 303, 305, <b>316</b> , 501 f., 505 ff., 511, Anl. 1, Anl. 3/4
<b>H</b>	
Härte	645, 653, Anl. 1
Haltung	510, 644, Anl. 1, Anl. 2/3, Anl. 3/4
Himmeroder Denkschrift	205
Historische Herleitung	<b>201 ff.</b>
<b>I</b>	
Information	614, 633
– Informationsarbeit	603, <b>648</b>
– Truppeninformation	648, <b>650</b>
Innendienst	107, 503
Innere Führung	Vorbem. 1, 3, 4, 101, 107 f., 201, 205, <b>301 f.</b> , 314, 316, 401, 501, 503, 507, 510, 601, 606, 613
Innere Ordnung	202, <b>401</b> , Anl. 2/4
Inneres Gefüge	202, 205
Integration	316, <b>401</b> , Anl. 3/7
Interkulturelle Kompetenz	<b>620</b> , 627

## Kam-Mün

### K

Kameradschaft, kameradschaftlich	107, 313, 507 f., 605, 611, 616 f., 637, 662, Anl. 2/1, Anl. 3/2-6
Kernbestand der Inneren Führung	108
Kernkompetenz	508
Kirche	671
Koalitionsrecht	316
körperliche Unversehrtheit	<b>Anl. 2/1</b>
Kommunikation	648
Kompetenz, interkulturelle	<b>620</b> , 627
Konzeption der Inneren Führung	siehe Innere Führung
Kritikfähigkeit	632
– Kritische Selbsteinschätzung	<b>622</b>

### L

Lebenskundlicher Unterricht	<b>509</b> , Anl. 4
Leitbild	Vorbem. 2, 301, 316, <b>402</b> , 618, 627, 640, Anl. 3
Leitsätze für Vorgesetzte	Anl. 1
Leistungsfähigkeit	<b>302</b> , 617
Legitimation	316, <b>401</b>

### M

Menschenführung	101, 504, 509, 602, <b>604 ff.</b> , 626, 656, 663
Menschenrechte	104, 307, 311, 604, 634
Menschenwürde	<b>106</b> , 304 f., 604, 645, Anl. 1, Anl. 2/2
Militärseelsorge, Militärseelsorger	509. <b>671 ff.</b> , Anl. 4/2
Mitarbeit	403, 646
Mitwirkung	612, 618, 672
Mitverantwortung	612, <b>613</b> , Anl. 3/5
Moral, moralisch	507 f., 675, Anl. 1
Moralische Urteilsfähigkeit	508
Motivation	205, <b>401</b> , 612, 624, 628, 654, 662, 664, 675
Multinational	501, 620, <b>634</b>
Mündigkeit, mündig	650, Anl. 1, Anl. 3/1, Anl. 3/3

**N**

Normen **105**, 107, 301, 305, 307, 311, 507 f., 625, 630, 634, Anl. 3/1

**O**

Öffentlichkeitsarbeit 648  
 Organisation 603, **653**

**P**

Partnerschaft, partnerschaftlich 660, 665, 667, 671, Anl. 1  
 Personal  
 – entscheidung 655, 657  
 – führung, personale Führung 603, 654, 657, 665, 668, Anl. 4/1  
 – gewinnung 659  
 – planung 655, 657  
 – vertretung 640, Anl. 2/3  
 Persönlichkeit **105**, 402 f., 505, 508, 602, 615, 623, 633, 656, Anl. 3/6  
 Persönlichkeitsbildung **508**  
 Petitionsrecht 640, **Anl. 2/1**, Anl. 4/1  
 Pflichten, verpflichtend 403, 501 f., 625 f., Anl. 1, Anl. 2/1-2, Anl. 2/5, Anl. 3/1-2, Anl. 3/6  
 – Pflichterfüllung 401, 644, Anl. 1, Anl. 2/3, Anl. 3/3  
 Pluralismus, pluralistisch **312 f.**, Anl. 3/1  
 Politische Bildung 504, 509, 602, **625 ff.**, 650, Anl. 3/1, Anl. 4/1  
 Pressearbeit 648  
 Primat der Politik **310**  
 Psychologischer Dienst 677

**R**

Recht, rechtlich Vorbem. 3, 104 f., 302 f., **306**, 309, 311, 316, 401, 403, 502, 504, 509, 511, 602, 625, **635**, 647, 673, Anl. 1, Anl. 2/1-5, Anl. 3/2  
 – Völkerrecht 306, 311, 626, **636**, Anl. 2/3, Anl. 4/1  
 – Wahlrecht Anl. 2/1

## Rec-Unt

Rechtsbehelfe	Anl. 2/4
Religionsausübung	603, <b>670</b> , 674, Anl. 2/1
Reservisten	<b>621</b> , 648, Anl. 3/6
Rücksichtnahme	632, 665, Anl. 2/3
rules of engagement	636
<b>S</b>	
Sanitätsdienstliche Versorgung	603, <b>675</b>
Seelsorge	603, <b>670</b> , 674
Seelsorgerliche Begleitung/Tätigkeit	671 f., siehe auch Militärseelsorge
Selbstverständnis (soldatisches)	Vorbem. 2, 101, 204, <b>503</b> , 630, Anl. 3/1-2
Sicherheitspolitik, sicherheitspolitisch	103, 310 f., 401, 628, 647
Soldatenbeteiligungsgesetz	640, 655, Anl. 2/3, Anl. 4/1
Soldatengesetz	625, Anl. 2/1, Anl. 3/1, Anl. 4/1
Soldatinnen- und Soldaten-	
– gleichstellungsgesetz	<b>619</b> , 642, Anl. 4/1
– gleichbehandlungsgesetz	<b>619</b> , 641
Soldatische Ordnung	Vorbem. 3, 504, 509, 602, <b>637</b>
Sozialdienst	661, 677
Spieß	610 f.
Staat, staatlich	104, 106, 201 ff., <b>305 f.</b> , 316, 401, 403, 648, 660, 671, Anl. 2/2, Anl. 3/1-3
Staatsbürger in Uniform	Vorbem. 2, <b>105</b> , 301, 316, 402 f., 613, 618, 626 ff., 640, Anl. 1, Anl. 3/1
<b>T</b>	
Tapferkeit, tapfer	105, 507, Anl. 2/2, Anl. 3/5
Team	615
Toleranz, tolerant	507, 604, Anl. 3/3
Tradition, Traditionsverständnis	Vorbem. 5, 202, 629, <b>630</b> , Anl. 3/1-6
Treueverhältnis, Treue	403, 660, Anl. 2/1, Anl. 3/2-3
Truppeninformation	648, <b>650</b>
<b>U</b>	
Umwelt	507, 622
Untergebene	<b>309</b> , 403, 510, 614 ff., 620, 623 f., 640, 643, Anl. 1, Anl. 2/3-4

**V**

Verantwortung, verantwortlich	102, 315, 401, 508, 601, 604, <b>606</b> , 612 f., 624, 635, 640, 657, 676, Anl. 1, Anl. 2/3, Anl. 3/4
Verantwortungsbewusstsein	107, 402 f., 605, 607
Vereinbarkeit (von Familie und Dienst)	603, <b>664 ff.</b> , Anl. 2/4
Verfassung, Verfassungsordnung	103, 201, <b>304</b> , 629, 632
Verteidigung	205, Anl. 3/2
– Verteidigungspolitik	103, 310 f., 401, 648
Vertrauen	107, 313, <b>605 ff.</b> , 617, 635, 675, Anl. 1, Anl. 2/3, Anl. 2/4
Vertrauensperson	640, 655, Anl. 2/3, Anl. 4/1
Verwundung und Tod	609, 672
Völkerrecht	siehe Recht
Vorbild, vorbildlich	507, 601, 611, Anl. 1, Anl. 2/3, Anl. 3/3
Vorgesetzte	Vorbem. 4, 102, 107, 309, <b>403</b> , 504, 507, 509 f., 601 ff., 612, 614 ff., 628, 631 f., 635, 637 ff., 651 ff., 661, 663, 665 ff., 673 f., 676, Anl. 1, Anl. 2/1-4, Anl. 3/2-3
Vorgesetztenverordnung	Anl. 2/2
<b>W</b>	
Wahrhaftigkeit, wahrhaftig	507, Anl. 3/2
Wehrbeauftragter	Anl. 2/5, Anl. 4/1
– Wehrbeauftragtengesetz	316
Wehrbeschwerdeordnung (WBO)	Anl. 2/1, Anl. 2/4, Anl. 4/1
Wehrdienst	Anl. 2/1-2, Anl. 3/6
Wehrdisziplinarordnung (WDO)	Anl. 2/1, Anl. 2/3, Anl. 4/1
Wehrgesetze	306, 308
Wehrpflicht	<b>315</b>
Wehrstrafgesetz (WStG)	Anl. 2/1-2
Werte	<b>107</b> , 301, 305, 311, 316, 507, 508, 625, 634, Anl. 3/3-5
– Wertekanon	507
Werteordnung	604, 626, siehe auch Grundgesetz
Würde	siehe Menschenwürde

## Zen-Zus

### Z

Zentrum Innere Führung	Vorbem. 7
Ziele der Inneren Führung	siehe Innere Führung
Zivile Angehörige	<b>502</b> , 648, 649
Zusammenarbeit (verantwortungsvolle)	401, 510, <b>615</b> , 620, 640, 661, 673 f., Anl. 2/3, Anl. 3/4
Zusammenhalt	401, 611, 617, 637, 662, Anl. 2/2-3

# Änderungsvorschlag

Absender (Dienstgrad/Amtsbezeichnung, Vorname, Name, <b>Dienststelle</b> , Anschrift)	Kennzahl, Apparat	Datum
	LoNo	

Streitkräfteamt  
- III 5 -  
Kommerner Str. 188  
53879 Euskirchen

- Dienstvorschriften  
mit allgemeinem Inhalt,  
heerespezifische Dienstvorschriften

## Änderungsvorschlag

Dienstvorschrift mit Nr. und Titel	Ausgabe (Monat, Jahr)	Letzte Änd Nr.
Betroffener Teil der Dienstvorschrift (Textnummer, Anlage)		
<b>Änderungsvorschlag mit Begründung<sup>1</sup></b>		
Unterschrift des Absenders	Stellungnahme (Unterschrift, Name, DGrad, DStg (BtlKdr oder Vorgesetzter in entspr. DStg))	

<sup>1</sup> Ergänzungen Rückseite

