

Dudás Éva százados:

A BUNDESWEHR VEZETÉSI FILOZÓFIÁJA

Az *Innere Führung*¹ története, jellemzői, változásai

DOI: [10.35926/HSZ.2021.2.6](https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.2.6)

ÖSSZEFOGLALÓ: A modern nemzetállamokban a társadalmi normák és alapértékek meghatározzák a fegyveres erők ethoszát, szervezeti kultúráját, befolyásolják az állomány magatartását, a tisztek és a legénységi állomány viszonyát, a vezetési elveket. A német fegyveres erők esetében e kapcsolat ma szoros és intézményesített: a társadalmi normákat és alapértékeket az *Innere Führung* doktrínája képviseli. Az *Innere Führung* alkalmazási területei széles körűek, útmutatásul és motivációs bázisként szolgálnak a társadalom központjában álló katonának, ugyanakkor a 21. században a Bundeswehr feladatspektrumának megváltozásával/bővülésével, az új világhrend kialakulásával, a megváltozott geopolitikai kontextusban a koncepció több kritikát is kapott, ami mögött a konstruktív változtatás szándéka áll.

KULCSSZAVAK: szervezeti kultúra, *Innere Führung*, egyenruhás állampolgár, küldetésorientált vezetés, hadsereg és társadalom

A TÁRSADALOM ÉS A FEGYVERES ERŐK

A modern nemzetállamok fegyveres erői tükröképei annak a társadalomnak, amely kiállította őket. E tükröződés ritkán tökéletes: gazdasági, társadalmi, politikai tényezők, valamint a katonai szolgálat különleges követelményei módosítják, esetleg torzítják azt. A módosításnak vagy torzításnak azonban viszonylag szűk határai vannak: a társadalmi normák és alapértékek meghatározzák a fegyveres erők ethoszát, szervezeti kultúráját, befolyásolják az állomány magatartását, a tisztek és a legénységi állomány viszonyát, a vezetési elveket. A német fegyveres erők esetében e kapcsolat ma szoros és intézményesített: a társadalmi normákat és alapértékeket az *Innere Führung* doktrínája képviseli.

A Wehrmacht kapitulációja és 1945. májusi feloszlata után az új német hadsereg megalakítása során át kellett gondolni az évszázados hagyományok helyét és szerepét, létre kellett hozni valami újat a régi Wehrmacht formáinak a mellőzésével. A porosz katonai erények, illetve a második világháború eseményei közötti ellentmondásokat fel kellett oldani, ugyanakkor figyelembe kellett venni a megváltozott társadalmi és állami környezet, valamint a technikai fejlődés által befolyásolt új értékrendet. Meg kellett teremteni az új haderő ideológiai alapját.

¹ Belső indíttatású vezetés.

Az új koncepció az *Innere Führung* nevet kapta. Az *Innere Führung* koncepciója túl komplex ahhoz, hogy gyors, kézzelfogható képletben össze lehessen foglalni. Elsősorban gyakorlati és nem elméleti képződmény, ami a fegyveres erőket a katonai élet minden területén programszerűen a demokratikus jogrend szavatolására kötelezi. Szabályozza az egyenruhás, jogokkal rendelkező és kötelességét teljesítő, bármikor bevetésre kész állampolgár viselkedését. Új keretben és történelmi kontextusban kellett kialakítani az új vezetési irányvonalakat és etikai elveket. Az *Innere Führung* koncepciója megteremtette a modern katona típusát, irányt szabott egy régi-új vezetési kultúrának. Régi, mert a küldetésalapú, decentralizált vezetés a porosz katonai hagyományokhoz nyúlik vissza, ugyanakkor új, mert alkalmazkodik a demokratikus alkotmányon alapuló társadalmi rend értékeihez.

Az *Innere Führung* alap gondolatát csak akkor érthetjük meg teljes egészében, ha a koncepciót történelmi perspektívából tekintjük át. A német katonai kultúra gyökerei messzire nyúlnak vissza, és a történelem folyamán sok ellentmondást rejtettek magukban. Az utat a porosz hadseregtől a Bundeswehr modernizálásáig történelmi események, társadalmi-gazdasági folyamatok alakították, és napjainkban is folynak a viták a hagyományápolásról, a történelem értelmezéséről. A katona önmeghatározása, a társadalom viszonyulása a hadsereghez, a hadsereg szövetségi feladatokban betöltött szerepe számos tényezőtől függ. Az államférfiak, a hadsereg stratégiai gondolkodói, a politikusok és a társadalomtudósok kezdettől fogva foglalkoztak a szervezeti és a vezetési kultúra kérdéseivel. A hadsereg működése, a katonák viselkedése számos etikai, stratégiai és harcászati problémát vetett és vet fel napjainkban is.

Németország történelmében a hadsereg viszonya az állammal, a társadalommal, a politikával mindig szorosan összekapcsolódott, ugyanakkor állandóan változott, és a változás napjainkban is folytatódik. A nagy geopolitikai gondolkodók okfejtéseikben szintén összekapcsolták az országot, az állam ügyeit a katonaság helyzetével: „*A háború az ország legfontosabb ügye, az élet és a halál fundamentuma, a túlélés, illetve a pusztulás útja...*”² Hangsúlyozták azt is, hogy a haza védelme nemzeti ügy: „*Sosem fogjuk megtapasztalni, hogy egy állam a másik állam ügyét olyan komolyan veszi, mint a sajátját.*”³

Clausewitz világított rá, hogy a háború és a politika elválaszthatatlanok egymástól, egymás érdekeit támogatják, képviselik: „*A politikai és háborús érdekek közötti viszály legalábbis nem természetes többé, de ha előfordul, csakis a belátás tökéletlenségének tekinthető.*”⁴ Emellett Clausewitz felvázolta az ideális katona modelljét is: „*Legyen nagyszerű, kitűnő koponya és erős jellem: a hadiügyekben való jártasság ugyanis így vagy úgy, pótolható.*”⁵ Ezzel meghatározta azokat az etikai elveket, amelyeken a német katonai magatartás évszázados tradíciója nyugszik.

Természetesen később a hadsereg és a társadalom viszonya, valamint a háborús kép is sokrétűbb lett, differenciálódott. A jövő háborújáról alkotott képet nemcsak katonai, hanem politikai elvárások, alkotmányjogi normák, kül- és belpolitikai szempontok, szellemi, szociális és gazdasági adottságok is meghatározták. A hidegháború éveiben a nemzet és a haza fogalma is megváltozott, a modern fegyverrendszerek alkalmazása szakfegyelmet és nem lélektelen dríllt követelt.

² Szun-ce: A háború művészete. Cartaphilus Könyvkiadó, Budapest, 2006, 9.

³ Carl von Clausewitz: A háborúról. I. köt. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2013, 664.

⁴ Clausewitz: i. m. 671.

⁵ Clausewitz: i. m. 670.

Ennek a 18. századtól folyamatosan fejlődő katonai kultúrának szerves részét képezte a második világháború után újragondolt vezetési filozófia, amely megvalósította az alkotmányban képviselt értékeket és normákat, létrehozta az egyenruhás állampolgár eszményképét, vezetési eljárásában az „együtt gondolkodó engedelmisségen”⁶ alapuló küldetésorientált vezetés elveit.

TÖRTÉNELMI HÁTTÉR

A porosz katonáállam

II. Frigyes halálakor Mirabeau gróf, egy francia államférfi ezt nyilatkozta: „*Más államok hadsereggel rendelkeznek. Poroszország maga egy hadsereg, amely egy állammal rendelkezik.*” A katonáállam történelme szorosan összefüggött a felvilágosult abszolutista államéval. II. Frigyes nemcsak független katonai hatalmat épített ki, hanem gazdasági, szociális és pénzügyi reformokat is véghez vitt. Szemléletét spártai keménység és fegyelmezett kötelességteljesítés jellemezte. 76 ezer fős hadseregét Európa-szerte toborozta, ez volt az első egységesen öltözött sereg. A legénységi körleteken kívül a katonáknak és a családjaiknak lakóházakat építtetett.

A porosz (és később a német) fegyveres erők hadművelési doktrínája 200 éven át a *Bewegungskrieg* (mozgó háború) volt: nagy seregetek manővereivel folyamatosan támadni, bekeríteni és megsemmisíteni az ellenséget a hadjárat első heteiben. A mozgó háború gyorsan változó harctéri körülményei között sokszor nem volt idő a szolgálati utat követve jelenteni és parancsra várni, gyors döntéseket kellett hozni. Ez rugalmas vezetési rendszert követelt, amely lehetőséget ad a beosztott parancsnokoknak, hogy gyorsan reagáljanak a változó helyzetre, megragadják az adódó lehetőségeket. E vezetési rendszer ma leggyakrabban használt neve *Auftragstaktik* (küldetésorientált vezetés), de a németek inkább a „beosztott parancsnokok önállósága” (*Selbständigkeit der Unterführer*) kifejezést használták. A parancsnok röviden, lehetőleg szóban ismertette a beosztott parancsnokokkal a feladataikat; a végrehajtás részleteit a beosztott parancsnokoknak kellett kidolgozniuk.⁷

A 19. század elejére II. Frigyes hadseregszervezési elvei elavultak, a beosztott parancsnokok kezdeményezőkézségére alapozott vezetési rendszer erősen centralizálttá vált, és Poroszország 1806-ban Napóleon tömeghadseregével szemben súlyos vereséget szenvedett. A hadsereg korszerű alapokon történő átszervezése csak a jénai vereség (1806. október 14.) után kezdődött. Új alapokra helyezték a tisztképzést, a Gerhard von Scharnhorst tábornok által bevezetett általános hadkötelezettség és a tartalékos rendszer pedig jelentősen megnövelte a hadsereg létszámát. A reformok felélesztették a *Bewegungskrieg* és a beosztott parancsnokok önállóságának doktrínáját is. A porosz hadsereg e doktrínákra támaszkodva érte el első komoly harctéri sikereit Napóleon ellen (1813).

A 19. század második felében Helmuth von Moltke, a porosz hadsereg vezérkari főnöke felismerte, hogy a művelési környezet és a modern technológiák további decentralizálást

⁶ Klaus Wittmann: Kultur und Militär. Eine Annäherung in sieben Facetten. Deutsche Kulturrat, 28. 02. 2018. <https://www.kulturrat.de/themen/erinnerungskultur/ersterwelktkrieg/kultur-und-militaer/2/> (Letöltés időpontja: 2020. 08. 12.)

⁷ Robert M. Citino: Death of the Wehrmacht: The German Campaigns of 1942. University Press of Kansas, 2007, 3–6.

követelnek a vezetésben mind stratégiai, mind hadműveleti, mind harcászati szinten.⁸ Moltke tábornok megteremtette az alkalmazkodó és rugalmas vezetés modelljét, amit a nyugati hadseregek átvettek és doktrína szintjére emeltek. A porosz, majd a birodalmi német hadsereg Moltke parancsnoksága alatt egyik győzelmet aratta a másik után: 1864-ben Dánia, 1866-ban Ausztria, 1871-ben Franciaország hadseregeit győzte le gyors, rövid ideig tartó hadjáratokban. A harctéri sikerek nagyban hozzájárultak a harcias népi jellem nimbuszának kialakulásához.⁹

Az évek során fokozatosan megváltozott a vezetési szint, ahol a beosztott parancsnokok függetlensége érvényesült. II. Frigyes hadseregében még csak a nagyobb seregtesteket vezénylő tábornokok, az első világháború végén pedig már akár rajparancsnokok is szabadon dönthettek a kapott feladat végrehajtási módjáról.

Az első és a második világháború

1914-ben a német hadsereg a világ legerősebb haderejének számított. Az erős német gazdaság, valamint a mobil nehéztüzérség mellett a magas színvonalú kiképzés is hagyományosan példaértékű volt. Ugyan Németország ellenségeinek az volt az elképzelése, hogy a német haderő nem gondolkodó, automata katonákból áll,¹⁰ az *Auftragstaktik* (a küldetésorientált vezetés) továbbra is a német hadsereg alapvető vezetési elve volt. Az első világháborúban a tüzérő, a lövészárkok és a géppuskák szűkítették a hadműveleti szintű manőver lehetőségét, de ahol a körülmények engedték, a német doktrína továbbra is látványos sikereket hozott (Tannenberg – 1914, Románia – 1916, Caporetto és Riga – 1917). A németek számára ismét bebizonyosodott, hogy a háború – akár gyorsan lezajló mozgóháború, akár évekig elhúzódó, nagy veszteségekkel járó felörlő háború – mind hadműveleti, mind harcászati szinten rugalmas vezetési rendszert kíván,¹¹ ami teret biztosít a beosztott parancsnokok kezdeményezéseinek.

A második világháborúban a Wehrmacht világosan megfogalmazott parancsadási és ellenőrzési rendszerrel rendelkezett,¹² amely visszanyúlt a német hagyományokhoz, ami az alacsonyabb szintű parancsnoki szabadságot és kezdeményezőkézséget illeti. A Wehrmacht-tiszteket a porosz hadsereg szellemében nevelték és képezték. Ez azt jelentette, hogy megtanították őket a helyzetet elemezni, megérteni a feladatot, majd megtalálni a döntéshez vezető megfelelő utat. A küldetésalapú vezetés koncepciója a második világháborúban: a parancsnok döntését az egységek felé világos és tömör parancsok formájában kommunikálja; alacsonyabb szinten a kisebb egységek nagy cselekvési szabadsággal rendelkező parancsnokai a szaktudásuknak, az adott helyzetnek, a hierarchiában elfoglalt helyüknek és a csapatjárték szabályainak megfelelően döntenek. Az *Auftragstaktik* a németek titkos fegyvere volt. Sehol máshol nem kaptak a vezetők ilyen nagy döntési szabadságot. Ha összehasonlítjuk a szovjet és a német katonai vezetők vezetési elveit, láthatjuk a különbséget, ami ez utóbbiakat stratégiai előnyhöz juttatta: a szovjet tiszteknek feltétel és kritika nélkül teljesíteniük kellett

⁸ Gunter Rosseels: Moltke's Mission Command Philosophy in the Twenty-first Century: Fallacy or Verity? Fort Lewenport, Kansas, 2012, iv. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a563054.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 07. 12.)

⁹ Uo. 30.

¹⁰ Die deutsche Armee. Österreichische Mediathek. <https://www.mediathek.at/der-erste-weltkrieg/der-erste-weltkrieg-ausgabe-2/armeen-und-kriegsverlauf/die-deutsche-armee/> (Letöltés időpontja: 2020. 07. 15.)

¹¹ Citino: i. m. 15.

¹² Citino: i. m. 16.

előjáróik parancsait.¹³ Ha azok utólag helytelennek bizonyultak, azért a parancsnok viselte a felelősséget. A saját kezdeményezésre hozott döntések engedetlenségnek számítottak, ellenben a német hadseregben az *Auftragstaktik* már kiállta az első világháborúban az idő próbáját. A második világháborúban nemhogy nem törölték el ezt a tradíciót, hanem még támogatták is. Vallották, hogy a katonának nemcsak a testi, hanem a szellemi erejét is önállóan kell tudnia alkalmazni a háborúban.

A második világháború után – a Himmerodi Kiáltvány

1945 után a szövetségesek a katonai kiképzés, a propaganda és a katonai tevékenységek valamennyi formáját, még a német katonai hagyományokat ápolni kívánó veterán szervezetek működését is tiltották.

Az 1951-ben megkötött párizsi egyezmény – amely létrehozta az Európai Szén- és Acél-közösséget – aláírásával megteremtődtek az újrafelfegyverzés politikai feltételei. Az újonnan alakuló német hadsereg maximum 500 ezer főből állhatott, és minden alakulat a NATO parancsnoksága alá volt rendelve. A szabályozáshoz az is hozzátartozott, hogy a Német Szövetségi Köztársaság lemond a két Németország erőszakos újraegyesítéséről, illetve az atom-, biológiai és vegyi fegyverek birtoklásáról. A hidegháború feszültségei a német társadalomban vitákat váltottak ki az ország újrafelfegyverzésével és a NATO-csatlakozással kapcsolatban, a szociáldemokraták és a parlamenten kívül álló csoportok tiltakoztak az újrafegyverkezés ellen.¹⁴

1950-ben egy volt Wehrmacht-tisztekből álló, nyitott gondolkodású csoport Konrad Adenauer kancellár parancsára összegyűlt Himmerodban egy kolostorban. A tanácskozási célja egy olyan új vezetési filozófia létrehozása és szervezeti kultúra megalkotása volt, amelyek megakadályozzák, hogy a hadsereg az állam és az emberi jogi törvények ellen folytassa tevékenységét. A mindössze 15 szakemberből álló katonai szakértői bizottság tagjainak különböző elképzelései voltak a Bundeswehr jövőjét illetően. A hajdani Wehrmacht-tábornokok nem egyforma mértékben támogatták a katonai reformokat. A „tradicionalisták” szerint a katonai pálya *sui generis* saját, örök érvényű értékekkel rendelkezik, és mint ilyen, a katonaság és a demokratikus társadalom elvileg összeegyeztethetetlen. Ezzel ellentétben Wolf Graf von Baudissin, a második világháborúban hadifogságba esett volt vezérkari tiszt politikai és történelmi etikai elvekre hivatkozva azt vallotta, hogy létre kell hozni valami újat a régi Wehrmacht formáinak mellőzésével. El akarta kerülni az „új Wehrmacht” kifejezést is. „Az új német kontingens nem lehet állam az államban.”¹⁵

A tárgyalások során Németországnak az észak-atlanti védelmi rendszerben betöltött szerepe, a nemzetközi közösségbe történő integrációja is nagy hangsúlyt kapott. A tárgyalások eredményeképpen megfogalmazták és kiadták az ún. Himmerodi Kiáltványt, melyben – a történelem során felhalmozódott tudás és tanulságok felhasználásával – megalkották a jövő német hadseregének etikai alapjait. A hagyományok megtartása részben segítségként

¹³ Berthold Seewald: Die Geheimwaffer der Wehrmacht. Welt, 02. 12. 2014. <https://www.welt.de/geschichte/zweiter-weltkrieg/article124770204/Die-Geheimwaffe-der-Wehrmacht.html> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 12.)

¹⁴ 1955: Die Bundesrepublik wird NATO-Mitglied. Bundeszentrale für politische Bildung, 07. 05. 2015. <https://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/206006/60-jahre-nato-mitgliedschaft> (Letöltés időpontja: 2020. 05. 12.)

¹⁵ Die Konzeption der „Inneren Führung“ der Bundeswehr Entstehungsgeschichte – Inhalte – Herausforderungen. Deutscher Bundestag, 2017, 5. <https://www.bundestag.de/resource/blob/513082/da6d3a256102e8fd1325d0c580981561/WD-2-041-17-pdf-data.pdf> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 12.)

szolgált a kidolgozásban, részben gátolta azt. Ez teljességgel érthető, ha a porosz katonai erényekre, illetve a második világháború eseményeire gondolunk. A megváltozott társadalmi és állami környezet, a technikai fejlődés, a világháború politikai, katonai és történelmi kudarca szükségszerűen maga után vonta a hagyományok átértelmezését és egy, az új értékrenden alapuló hadsereg létrehozását. Mindez nem valósulhatott volna meg az új haderő ideológiai alapjának megteremtése nélkül.

ÚJ HADSEREG – ÚJ KONCEPCIÓ

Az új koncepció az *Innere Führung* (belső indíttatású vezetés) nevet kapta. Bevezetésével létrejött egy szak- és időszerű vezetési rend, amely alapjául szolgált egy a katonai életben érvényes működési rendnek.

1955. november 12-én, Gerhard Johann David von Scharnhorst porosz tábornok 200. születésnapján megalakították a demokratikus alkotmánnyal rendelkező ország új hadseregét, a Bundeswehrt. A második világháborúban az akkori haderő, a Wehrmacht engedelmesen kiszolgált a nemzetiszocializmust. Az 1945 utáni demokratikus újrakezdés, majd a Német Szövetségi Köztársaság 1949-es megalapítása után a haderőt is újra kellett szervezni. Az első évben önkéntesekből álltak fel az alakulatok, majd 1957-ben bevezették a sorkötelezettséget. Szakítottak a Wehrmacht hagyományaival, az elnevezés is erre utalt. Az új hadsereg abban is eltért az előzőktől, hogy a katonai normák liberalizálódtak, ehhez nagyban hozzájárultak az *Innere Führung* vezetési és viselkedési elvei, valamint az a tény, hogy a haderő szövetségi rendszerbe (NATO) ágyazódott be. Az új típusú hadsereg felállításával kapcsolatos megfontolások a következők voltak:

- hogyan lehet egy olyan (500 ezer fős) haderőt felépíteni és működtetni, amelyik természeténél és történelménél fogva nem demokratikus struktúrával rendelkezik, és ezzel párhuzamosan integrálni egy újonnan megalakult társadalomba;
- specifikussá tette a helyzetet, hogy ez a hadsereg szabad jogállamban és egy modern ipari társadalomban működött;
- a Bundeswehr volt a német történelemben az első olyan hadsereg, amely a parlament és a pluralista nyilvánosság ellenőrzése alatt állt;
- a katonának mint egyenruhás állampolgárnak jogai és kötelességei lettek, ami alapvetően megkülönböztette őt az elődjeitől.

Ilyen új keretben és történelmi kontextusban kellett kialakítani az új vezetési irányvonalakat és etikai elveket.

A jövő katonája

Szükségessé vált a jövő katonájának képét kialakítani, identifikációjának keretet adni. A régi, hagyományos etikai értékek, mint a fegyelem, engedelmesség, felelősség, bajtársiasság és az összetartozás megterhelődtek a múltbeli történésekkel, kiüresedtek. Ennek alapján kellett az új kérdéseket megválaszolni: Milyen legyen ez az új katona? Milyen emberi tulajdonságokkal rendelkezzen? Milyen követelményeknek feleljen meg? Milyen állapotban van az a közösség, ahonnan ezek a katonák jönni fognak, és amelyet szolgálni fognak?

Világos volt, hogy új utakat kell keresni. A háború és a béke örök érvényű és régi kérdésein túl a hidegháborús években kialakult bipoláris berendezkedésben a frontvonalak elmosódtak, permanens kvázi háborús helyzettel kellett szembesülni. A két tábor két különböző társadalmi és életrendet követett. Az új helyzet megterhelőbb volt az egyén és a közösség számára, mint

az addigi államközi feszültségek. A *katonai térben* is elkezdődött egy dezintegrációs folyamat. Illúzió lett volna azt gondolni, hogy a társadalmi válság ezt a területet nem érintette.

Ebben az időben különösen sürgetővé vált a kérdés: mi legyen a katonaság értelme és tartalma? Korábban a katona nyilvánvaló feladata az volt, hogy csatát nyerjen. Az 1950-es években, majd a következő évtizedekre továbbra is az volt a jellemző, hogy az adott geopolitikai helyzetben a nagypolitika nem háborúval oldotta meg a konfliktusait. A hadsereg funkciója tehát alapvetően defenzív lett, a katona feladata immár az volt, hogy megakadályozza a háborút – ami ugyanolyan komoly munkát és erőfeszítést kívánt, mint az offenzív akciók. A katonai rendet tehát egy új történelmi, geopolitikai kontextusban és társadalmi rendben, egy technikailag fejlett korban újra kellett gondolni.

Hadsereg és állam – általános közrend és katonai rend

A himmerodi alapítók a múlt rendszerek hibáiból tanulva felismerték, hogy a konzervativizmus és a fennálló rendszerhez való ragaszkodás ahhoz vezethet, hogy a hadsereg elveszíti a kapcsolatát a fennálló politikai és szellemi valósággal, így ütőképessége is csökken. Ha a katonai és az általánosan elfogadott rend nem közelít egymáshoz, súrlódások keletkeznek a katonai és a civil szféra között. A katonai rend tükörképe kell legyen annak, amit meg kell védenie. Ez elősegíti az európai integrációt is. Konkrétan ez azt jelenti, hogy a haderőnek el kell fogadnia a parlament döntéseit és kontrollját, valamint el kell viselnie a nyilvánosság kritikáit. A védelem a demokratikus jogállamban közügy, elsőrendű politikum lett. Ha a haderő a közösséggel szembemegy, az demoralizáló, akkor a katonák léte és tevékenysége öncélúvá válik, és ezzel a katonai szolgálat elveszíti a méltóságát.¹⁶

A két rend kongruenciáját mutatja, hogy a katona rendelkezik állampolgári jogokkal, egyben teljesítenie kell az állampolgári kötelezettségeit is. Ellentmondás lenne, ha a szabadság védője nem rendelkezne szabadsággal, a katonai rendnek magától értetődően jogállaminak kell lennie. Ez teremti meg a bizalom légkörének a feltételét.

Etikai elvek

A katonai rendnek alapvetően az önkéntes betagozódáson, nem pedig a kényszeren kell alapulnia. A 18. században a lineáris taktika volt érvényben: az egyes katona a szolgálata során az előjárója ellenőrzése alatt állt, az ő parancsai szerint cselekedett. Az *Innere Führung* koncepciójában a katona szabad, öntudatos ember, aki a katonai közösségen belül tevékenykedik, kötelességeit tudatosan és belátásból vállalja. Teret kell adni annak a fejlődési folyamatnak, amelyet az egyén bejár, és ez nem mond ellent annak, hogy a katona fegyelmezetten beleolvad az egészbe. A demokratikus jogállam katonája a közösség védelmében és érdekeiért cselekszik.

A harc modern formájában közösségek működnek együtt, itt már nem poroszos engedelmességre van szükség, a katona nem passzívan várja a parancsot. A hagyományokkal ellentétben már nem tömegharcos. Aktív engedelmességgel készen áll a feladatvégzésre, felelősséget vállal cselekedeteiért, és ha kell, a döntéseiért is. Döntéseinek és kötelezettségvállalásainak emberi és erkölcsi gyökerei vannak. Ilyen etikai-morális alapon keletkezik a katonában az az érzés, hogy tetteinek, tevékenységének értelme van.

¹⁶ Wolf Graf von Baudissin: Grundwert: Frieden in Politik – Strategie – Führung von Streitkräften. Carola-Hartmann Miles Verlag, Berlin, 2014, 76.

A tömegember létének tragikuma abban rejlik, hogy nem akarja tudni, mi történik vele, mi zajlik körülötte. Ezzel szemben az értelmes, gondolkodó együttműködő tudja, hogy illúzió elvárni az emberi közösségekben a súrlódásmentességet. Az emberek csak a közös felelősségvállalásban igazolhatják identitásukat.

A kikényszerített fegyelem közömbösséghez vagy ellenálláshoz vezet. Az önfegyelem mint belső szellemi tartás csak akkor jön létre, ha a felelősségérzete az egyén belátásán alapul. Az ügyért, a közösségért végzett feladat méltóságot és tartást ad neki. Ebből az önfegyemből nő ki a csapatok keménysége és ellenálló képessége. A csapatok ütőképességét az aktív engedelmesség, a közös felelősségvállalás, a fegyelem és a keménység erősítik.

Az állampolgár és az egyenruhás állampolgár iránt támasztott követelmények nem térnek el egymástól. A felelősségteljes együtt gondolkodásban a politikai és a katonai cselekvés alig szétválasztható. Ilyen módon a szabadság és a rend, a közösség és az egyén között feszülő ellentmondást fel lehet oldani az egyénben, aki betagozódik a közösségbe, ugyanakkor megőrzi a szabadságát. A katona léte csak úgy képzelhető el, ha az egész részeként létezik, így fejt ki tevékenységét. A társadalomba való beágyazódás, az integrációs folyamat az egyenruhás állampolgár fejlődésének alapvető része.

Bár a porosz–német katonai hagyományok integrátorokként működtek, új kérdések merültek fel: Miért van a katona? Mit kell védenie: a Szövetségi Köztársaságot, az államot, a népet vagy Európát? A nép mit jelent? A lakosságot az Elbáig? Vagy az Oderaig?

AZ INNERE FÜHRUNG (IF) KONCEPCIÓJA

A belső indíttatású vezetésnek alapvetően kettős célja van: a haderő belső rendjét kívánja megteremteni, valamint a haderő, az állam és a társadalom közötti kapcsolatokat kívánja újradefiniálni oly módon, hogy a hadsereget integrálja. Az IF-nek az is célja volt ebben az időben, hogy az új hadsereg felépítésével kapcsolatos – a történelmi helyzetet tekintve érthető – kritikákat tompítsa. A civil kontrollt pedig egy, többnyire civilekből álló, az *Innere Führung* kérdéseivel foglalkozó tanács (Beirat Innere Führung, 1958-ban hozták létre)¹⁷ felállításával biztosították. A cél az volt, hogy a Bundeswehr a társadalom centrumában maradjon, és működésében ne térjen el jelentősen a civil társadalomtól. A koncepció iránymutatás a katonák viselkedésére és az egymással való kapcsolattartásra vonatkozóan, az irányelvek meghatározzák a vezetők iránt támasztott, a vezetői magatartásra és kultúrára vonatkozó követelményeket is. Az IF – mint komplex, átfogó rendszer – a haderőben teljesítendő szolgálat legfontosabb politikai, etikai bázisa, és a haderő minden tagjára érvényes. A vezetés tartalmazza az általános képzés és a katonai kiképzés alapvető elemeit. Nem öncélú koncepció, irányelvei a harcban történő vezetés során éppúgy érvényre jutnak, mint a szolgálatteljesítés szabályainak kialakításakor. Fontos, hogy ezeket az elveket a gyakorlatba is át tudják ültetni.

1953. március 5-én a Dienststelle Blank – a későbbi Védelmi Minisztérium – hivatalosan is elfogadta az *Innere Führung* nevet viselő koncepciót.¹⁸ A Himmerodi Kiáltványt kiegészítették a lelkiismeret kérdésével: nyomatékosan hangsúlyozták, hogy az eskütevő nem lehet teljesen kitéve az eskü fogadjának. Az engedelmesség csak azokban az esetekben

¹⁷ Beirat für Fragen der Inneren Führung. Bundeswehr. <https://www.bundeswehr.de/de/ueber-die-bundeswehr/selbstverstaendnis-bundeswehr/innere-fuehrung/beirat-fuer-fragen-der-inneren-fuehrung> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 12.)

¹⁸ Die Konzeption der „Inneren Führung“... i. m. 6.

várható el, amikor az esküből következő kötelezettségek nem sértik az emberi méltóságot, vagy a parancsteljesítés nem ütközik büntetőjogba.

Alapelvek és alapok

Az *Innere Führung* alapelvei biztosítják a katonák cselekvési biztonságát. Az irányelvek a következő kritériumok mentén realizálódnak:

- integrálódás az államba és a társadalomba;
- az „egyenruhás állampolgár” eszményképe;
- a feladatteljesítés etikai, jogi és politikai legitimációja;
- a fontos állami és társadalmi értékek megvalósítása a haderőben;
- a „parancs és az engedelmesség” határai;
- a „küldetésalapú vezetés” elvének használata;
- a katonák törvényileg meghatározott önrendelkezési jogainak megvalósítása;
- a katonák egyesülési jogának érvényre juttatása.¹⁹

A folyamatokat racionalizálni és működőképessé kell tenni. A funkcionalitás irányába hat, hogy a katonák egyre inkább a saját területük szakértőivé válnak, az előjárók feladata pedig az együttműködés, a küldetésorientált vezetés. Ezzel a haderő mozgékonyabb, megsemmisítő ereje pedig nagyobb lesz.

Az IF koncepciójának egyik célja, hogy csökkenteni akarja a strukturális eltérést egy, a parancs és engedelmesség elvén alapuló, szigorúan hierarchikus szervezeti kommunikációs modell és a demokráciaegyenlőségen és párbeszédre alapuló működési elvei között. Az „egyenruhás állampolgár” az állampolgárnak abból a belső indíttatású motivációt helyzetéből indul ki, hogy meg akarja védeni a demokratikus közösséget, ahova tartozik.

A modern katona identitásmeghatározása

Az *Innere Führung* koncepciója megteremtette a modern katona típusát, amely alapvetően három pilléren nyugszik: szabad ember, jó állampolgár és teljes értékű katona. Szabad emberen azt értjük, hogy a katona saját akaratából, a lelkiismeretét követve cselekszik; jó állampolgár, mert cselekedeteit a jogállam normáihoz igazítja. Ennek a normatívan meghatározott identitáskonstrukciónak a harmadik eleme, a teljes értékű katona már nem az időtől, helytől független fegyveres katona, hanem egyenruhás állampolgár. Cselekedeteinek etikai-morális alapját az emberi méltóság, a szabadság, a béke, az igazságosság, az egyenlőség, a szolidaritás és a demokrácia adják.²⁰

A katonai eszményképet normatívan (az előírásokat meghatározva), analitikusan (helyzetelemzéssel) és pragmatikusan (a napi gyakorlat tapasztalataira építve) lehet meghatározni. A katonai pályát normatív, funkcionális, politikai, szervezetspecifikus és az egyén körülményeitől függő paraméterek határozzák meg. Következésképpen a katonát mint konstrukciót más keretben helyezi el a hadsereg, a politika és a társadalom. A katonai eszmény-, pálya- és énkép a katonai mindennapok valósága szerint alakul, változik. Az ideális

¹⁹ *Innere Führung Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr*. Bundesministerium der Verteidigung, 01. 2010, 10. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975292/729872/028b326f54f7413e6b6e57f08e9863bf/innere-fuehrung-download-bmvg-data.pdf?download=1> (Letöltés időpontja: 2020. 03. 21.)

²⁰ *Orientierung im Spannungsfeld zwischen Rechten und Pflichten*. Bundesministerium der Verteidigung. <https://www.bmvg.de/themen/verteidigung/innere-fuehrung/das-konzept> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 16.)

katonáknak összetett feladatokat lát el, diplomata, segítő, védő, sőt szociális munkás is egyben. Felmerül a kérdés, hogyan tud a katonákra megfelelni ilyen összetett feladatoknak. Hogyan küzd meg a műveleti területeken tapasztalt erőszakkal, hiszen a hazájában nem találkozik ilyen és ehhez hasonló jelenségekkel. Vajon a katonákra nincs-e „funkcionálisan túlterhelés”? Világos, hogy az új, hibrid feladatrendszerben ki kellett fejleszteni a katonai identitásnak egy újfajta modelljét. Ez az új paradigma négy alapidimenzióra épült: tevékenység, státusz, erények, küldetés/feladat. Az 1950-es évek *Innere Führung* koncepciójában vázolt egységes katonai eszménykép („egyenruhás állampolgár”) a 20. század végére és a 21. század elejére tovább differenciálódott.

A négy dimenzió alapján kialakult a négy katonatípus:

- az első típus a hadseregben munkalehetőséget lát, a civil foglalkoztatottság alternatíváját;
- a második típus a karriert építő katonák, akinek előmeneteli ambíciói vannak, szakmai és anyagi lehetőségeket lát a karrierjében;
- a harmadik típus számára a középpontban a szolgálat és a bajtársiasság áll, a katonai szolgálatban küldetést lát, magát a katonai küldetésen/feladaton keresztül definiálja; helyzetét a hierarchiában betöltött helye, a rendfokozata alapján határozza meg, nála a Bundeswehr politikai küldetése kerül előtérbe;
- a negyedik típus a feladat elvégzésének minősége, megítélése szerint határozza meg státuszát.

A négy különböző típus különböző motivációs rendszerekben működik, különböző nézőpontokon keresztül áll a katonai szervezethez és a Bundeswehren belül végzendő és végzett feladataihoz. Ebből is látszik, hogy a katonai cselekvés különböző logikákat követ. Ebben a rendszerben az *Innere Führung*ot normatív viszonyítási pontként ismerik el. Azt, hogy napjaink hadseregében a katonai eszménykép sokszínű és az egyén számára különböző fontosságú (normatív, funkcionális, szervezethez vagy az egyén érdekeihez kötött) paraméterek határozzák meg, a pluralisztikus társadalom számára teljességgel természetes és elfogadott. A társadalom számára sokkal fontosabb, hogy a katonaság, a politika és a társadalom közötti párbeszéd nyilvános és transzparens legyen. Az pedig mindenki érdekében áll, hogy a különböző tapasztalatokkal és elképzelésekkel rendelkező katonák is megtalálják a helyüket és szerepüket ezekben a vitákban.

Vezetési kultúra

Az *Innere Führung* a vezetési tevékenység fontos része. Kötelező érvényű a Bundeswehr alaplétezésben és expedíciós műveletekben is. Az eljárások példamutatása garantálja az IF koncepciójában foglalt értékek hiteles közvetítését.

A vezetők irányelvei:

- tisztelem és védem az emberi méltóságot;
- a törvény és a lelkiismeretem kötelez, felelősséget vállalok a cselekedeteimért;
- a viselkedéssel és a feladatvégzéssel példát mutatok a katonáimnak, megosztom velük a nehézségeket és a kényelmetlenségeket;
- megfelelő módon érvényre juttatom a parancsaimat, és gondoskodom róla, hogy azokat végrehajtsák;
- lefektetem a kölcsönös bizalom alapjait;
- a lehető legjobb kiképzést adom a katonáimnak, és észszerű elvárásokat támasztok feljükk az emberi méltóságra, a törvényre, a szolgálati szabályzatokra és a biztonsági intézkedésekre tekintettel;

- partnerként vezetem a katonáimat, felhasználom képességeiket és készségeiket, és amikor csak lehetséges, bevonom őket a döntéshozatali folyamatba;
- ismerem a katonáimat, odafigyelek gondolataikra és problémáikra;
- folyamatosan tájékoztatom a katonáimat, és gondoskodom arról, hogy megértsék a parancsaimat;
- erőfeszítéseket teszek arra, hogy beszéljek a katonáimmal és rendelkezésükre álljak, amikor szükségük van rám.²¹

Az előjárónak mérlegelniük kell az egymással ellentétes elveket és érdekeket bizonyos vezetési helyzetekben, a helyzetnek megfelelően kell a döntéseket meghozni, valamint konzisztens, ellentmondásmentes tevékenységkoherenciát kell kialakítaniuk.

Innere Führung és *Auftragstaktik*

Az *Innere Führung* a Bundeswehr átfogó vezetési filozófiája, amely alkalmazása során az alkotmány normái és értékei érvényesülnek. A koncepción belül a küldetésorientált vezetés (*Auftragstaktik*) egy olyan vezetési eljárás, mely az egyenruhás állampolgár eszményképét a katonai vezetés gyakorlatába átülteti. Ahhoz, hogy megértsük ennek a vezetési rendszernek az alapjait, meg kell különböztetnünk parancsot és feladatot. Míg a parancsvégrehajtás nagyon szűk mozgásteret nyújt a parancs végrehajtójának, addig a feladat lehetőséget ad a végrehajtónak arra, hogy a rendelkezésére álló mozgásteret kreatívan kihasználja. Még jobban megérthetjük az *Auftragstaktik* lényegét, ha visszanyúlunk a jelenség történelmi gyökereihez.

Helmuth von Moltke a francia–porosz háború idején úgy határozta meg a decentralizált vezetési formát, a küldetésorientált vezetést, hogy az olyan tevékenységek összessége, amelyeket az alárendelt akkor végez, amikor nem kap parancsot, de cselekedetei alátámasztják a parancsnoki szándékot, hiszen a harctéren ő jobban átlátja a harcászati helyzetet (clausewitzzi „kód”). Ez a vezetési és ellenőrzési rendszer kölcsönös bizalomra épül, valamint megköveteli, hogy minden katona megingathatatlan eltökéltséggel álljon kötelességei elvégzéséhez. Az alárendeltnek adekvát döntéseihez szükség van arra, hogy a katonai vezető tájékoztassa a katonáit arról, hogy mi a szándéka, világos, elérhető célokat tűzzön ki, valamint biztosítsa az ehhez szükséges erőket és forrásokat. A műveleti szintű vezetés során ily módon a megosztott felelősség, a cselekvés szabadsága érvényesült a döntéshozatalkor, mozgásteret adott az alárendelt vezetőknek. Ez az önállóság erősítette a katona önbizalmát és segítette kiépíteni a hierarchiában különböző szinteket elfoglaló katonák bizalmát.

A 80-as, 90-es évek végétől az információs technológiák fejlődése átértelmezte a clausewitzzi „kód” fogalmát. Az információáramlás mennyiségi és minőségi javulásával információ- és ezzel együtt döntésfölényt lehetett elérni: a döntéseket gyorsabban lehet meghozni és végrehajtani, mint ahogyan az ellenség reagálni tud. A technológiai lehetőségek kiszélesedése hatással van a vezetési kultúrára is. Magasabb vezetői szinten pontosabb, részletesebb rálátást kapnak a vezetők a harcászati helyzetről, mint a helyszínen levő parancsnokok. A hagyományos, feladatorientált harcászati elveket a modern technológia megkérdőjelezte, szembement Moltke decentralizált vezetési elveivel. A küldetésorientált vezetés a többnemzeti műveleti környezetben azért is nehezen kivitelezhető, mert a különböző hagyományokkal és viselkedési formákkal rendelkező nemzetek nem működnek egységesen.

²¹ Reinhold Janke: *Innere Führung at a glance: History – Concept – Application*. Koblenz, 2009. 12. 05.

A harctér valós idejű feltérképezése megváltoztatta az *Auftragstaktik* jelentését és jelentőségét. A szakemberek egyetértenek abban, hogy nem érdemes dogmatikusan, a harctéren tapasztalható adott helyzettől függetlenül alkalmazni, viszont a különböző fejlettségű technológiától független, hagyományokra épülő katonai kultúra elemeit továbbra is fel kell használni a katonák kiképzésében és nevelésében.

Auftragstaktik vs. mission command

Az amerikai haderő csak 40 évvel a második világháború után kezdte átvenni a németek vezetési filozófiáját. Addig a részletes tervezés, a mennyiségi elemzés, a centralizáció volt jellemző a vezetési koncepciójukra. Az új koncepció a *mission command* nevet kapta. A *mission command* két legfontosabb elve az egységes értelmezés és a kölcsönös bizalom. Paradox módon az amerikai katonai doktrína pont ezt nem teljesíti: nem ad világos, egyértelmű értelmezést a *mission command*-nak. A doktrína komoly kritikákat kapott, melyek kifogásolták, hogy nem terjed ki a békeidőszaki helyőrségi környezetre: a vezetők a helyőrségben nem szívesen gyakorolják a *mission command* elvét, szívesebben alkalmazzák a bürokratikus intézkedéseket, mert nem merik felvállalni a döntéseik következményeit.²²

A *mission command*-ot övező zavar másik oka az, hogy a német *Auftragstaktik* megfelelt az akkori német hadsereg harcászati, doktrinális és kulturális igényeinek és újításnak számított. A modern amerikai háborúkban azonban már megváltoztak a feltételek és a körülmények, a történelem előző háborúira a nagy távolságok, kiterjedt csatateretek, stílusban és szervezettségben hasonló ellenfelek voltak jellemzők. A mai háborúkban a gyors, megsemmisítő győzelem a gazdasági mutatóktól, a technológiai fejlettségtől, a hatékony tüzerőtől függ.²³ Ugyanakkor nem kétséges, hogy a vezetési filozófia a jövőben is ez marad, hiszen a jövő háborúja komplex, dinamikus és gyakran változó, így a centralizált vezetés nem lehet hatékony – bármelyik releváns tényezőt is vizsgáljuk. Amíg a nyugati hadseregek az *Auftragstaktik*-ot csak egyszerű parancsadási *policy*-ként fogják fel, és nem olyan alapvető elvként, amely áthatja a döntéseket, addig nem fogják igazán megérteni ennek a lényegét, és még kevésbé tudják alkalmazni a műveleti környezetben.

A *mission command*-ot nem lehet egyszerűen feladatnak tekinteni, és nem is elég csak lemásolni a német *Auftragstaktik*-ot. Azt is meg kell érteni, hogy a *mission command*-ot világosan el kell választani és meg kell különböztetni a vezetés-irányítás (*command and control*) rendszerétől. Komoly változásokra van azonban szükség a tiszt- és tiszthelyettesi képzésben ahhoz, hogy a *mission command* átfogó vezetési filozófiává és a szervezeti kultúra alapjává válhasson. Németországban a tisztképzés hagyományosan kimagasló színvonalú. Ez már a porosz állam idején is alapját képezte az *Auftragstaktik* kiépítésének. A tisztképzésben nagy szerepet kapott a gyakorlati oktatás. Az Amerikai Egyesült Államok tisztképzése messze elmarad a német hadseregétől. Itt sokkal kevesebb a katonai drill és a vezetőképzés is hiányos a németekéhez képest. Az amerikai hadseregben az előjárók teljesítményét és munkáját értékelő rendszerrel kapcsolatban sok probléma merült fel. A harci hatékonyság rovására

²² Doug Orsi – Bobby Mundell: Will new doctrine fix mission command? War Room, 09. 10. 2019. <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/new-doctrine-mission-command/> (Letöltés időpontja: 2020. 02. 12.)

²³ Amos C. Fox: Cutting Our Feet to Fit the Shoes An Analysis of Mission Command in the U.S. Army. *Military Review*, 01.–02. 2017, 52–53. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_2017228_art011.pdf (Letöltés időpontja: 2021. 01. 21.)

a bürokráciában jártasabb tisztek kapnak jobb minősítést. Az értékelőrendszer túl szubjektív és nem elég alapos.²⁴

Az *Innere Führung* hagyományértelmezése

Az új haderő megalapításával, illetve az *Innere Führung* irányelveinek kialakításával szorosan összefüggött a hagyományértelmezés, egy újfajta emlékezetkultúra kialakítása. Vizsgálták a német haderő felelősségét a nemzetiszocializmusban, valamint egyetértettek abban, hogy egy olyan igazságtalan rezsim, mint a Harmadik Birodalom, nem alapíthat hagyományt. A nyugatnémet haderő felállítása az akkori szövetségi kormány részéről nem csak a politikai szuverenitás újbóli megszerzéséről szólt. Határozott vonalat akartak húzni az elődszervezetek és az új hadsereg között. A történelemből olyan magatartást és tapasztalatokat kell átvenni, amelyek mint etikai, jogállami, szabad és demokratikus hagyományok példaképpül szolgálhatnak, valamint méltók arra, hogy emlékezzenek rájuk. A múlt katonai tapasztalatai és hadi vívmányai (teljesítményei) nagy jelentőséggel bírnak a haderő kiképzése szempontjából. Ugyanakkor meg kell vizsgálni, hogy ezek a változó műszaki, harcászati, politikai, társadalmi feltételek között mennyire értékállóak. Az új hadsereg, a Bundeswehr már saját hagyományokat alakított ki, a nemkívánatos Wehrmacht hagyományok eltűntek a Bundeswehrtől.

Az új állam legitim módon érvényesíti értékrendjét a fegyveres erőknél. Ha a katonák ezekhez az értékekhez lojálisak, akkor ez sikerül is. Ugyanakkor nem lehet teljesen elszakadni a hagyományteremtő katonai kultúrától. A német társadalom jelenleg ebben a két dimenzióban gondolkodik: a demokratikus alkotmány és a katonai kultúra keretei között. Bár a Wehrmachtot nem tartják példaképnek, az egyes katona erényeit továbbra is tisztelet övezi. A 21. században a társadalmi megítélés már nem ilyen egyértelmű, erről már komoly viták folynak.²⁵

Az *Innere Führung* alkalmazása

Az IF alkalmazásánál figyelembe kellett venni azt a cél, hogy a katona a lehető legteljesebb mértékig integrálódjon a demokratikus államba és a társadalomba, valamint azt az alapelvet, hogy az egyenruhás állampolgár alkotmányos jogaiban csak annyiban korlátozható, amennyiben ezt a haderő feladatának végrehajtása feltétlenül megköveteli. Igaz, hogy a hagyományos katonai normák és erények (kötelességteljesítés, fegyelem, összetartás) még érvényesültek, de a katonai hagyományokkal ellentétben itt a haderő belső rendjét a demokratikus jogállam érték- és jogrendjéhez kellett igazítani.

Természetes, hogy ellentmondások jelentek meg a katonai és a demokratikus társadalmi alapelvek között, amiket át kellett hidalni. Az is új gondolat volt, hogy a hadsereg a társadalom tükörképe. A funkció nélküli formalizmus károsnak bizonyult. A legfontosabb politikai cél a katonai összeütközés megakadályozása, a béke minden áron való megőrzése volt.

Az új német hadsereg működését úgy képzelték el, mint egy vállalat működését. A szervezeti kultúra kiépítésének alapja az IF koncepciója volt. Ez a fajta megközelítés és építkezési

²⁴ David J. Tier: Loss of Confidence: The Failure of the Army's Officer Evaluation and Promotion System and How to Fix It. Small Wars Journal, 30. 08. 2015. <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/loss-of-confidence-the-failure-of-the-army%E2%80%99s-officer-evaluation-and-promotion-system-and-how-to-fix-it> (Letöltés időpontja: 2021. 01. 21.)

²⁵ Judith Scholter – Frank Werner: Von der Wehrmacht lernen? Zeit Online, 08. 08. 2018. <https://www.zeit.de/zeitgeschichte/2018/04/bundeswehr-tradition-ausrichtung-soenke-neitzel-hannes-heer> (Letöltés időpontja: 2019. 11. 25.)

mód garantálta a folyamatos fejlődést, a hatékonyságot, az „output minőségét”.²⁶ Egy hadsereg eredményességét nehéz egzaktul mérni. A katonák elégedettsége, a fluktuáció mértéke, a vezetőkre vonatkozó panaszok száma, a nyilvánosságnak a hadseregről alkotott képe olyan mutatók, amelyek tükrözik a hadsereg működésének hatékonyságát és minőségét. Ahhoz azonban, hogy az IF filozófiája ne csak pusztába kiáltott szó maradjon, az elveket át kellett ültetni a mindennapok gyakorlatába. Az alkalmazási területek sokszínűek voltak, különböző szakmai hozzáértést kívántak:

- a szolgálat kialakítása és kiképzés;
- információs tevékenység;
- szervezetépítő és személyügyi munka;
- gondoskodás;
- család és szolgálat összeegyeztethetősége;
- lelki gondozás, vallásgyakorlás;
- egészségügyi ellátás.

A szakmai mindennapokban az IF elveinek használatakor három olyan probléma merült fel, amelyek befolyásolni tudják a gyakorlatba átültetést, illetve a vezetés teljesítményét:

- az elfogadás problémája: az előljáróknak be kell látniuk, hogy az IF alapelveinek alkalmazása szükséges;
- kompetenciaprobléma: az előljáróknak a kiképzésen és a példamutatáson keresztül kell megtanulniuk és gyakorolniuk, hogyan lehet alkalmazni az alapelveket konkrét döntési és vezetési helyzetekben, és ilyen esetekben nemcsak az érzéseikre vagy az intuíciónak kell támaszkodniuk, hanem figyelembe kell venniük az IF kritériumait is;
- szervezeti problémák: annak a nagy mozgástérnek, amit az IF elméletben biztosít az előljáróknak, a gyakorlatban is meg kell valósulnia, valamint nem szabad sérülnie a szervezeti bürokratikus szabályozások rendszerében.²⁷

Ha az *Innere Führung* alapelveit nem fogadják el teljes mértékben, vagy nem tudják azokat a konkrét döntési és vezetési helyzetekben alkalmazni, akkor sérülhetnek azok az etikai, jogi, politikai és társadalmi normák, amiket az IF is képvisel, és amelyeknek az egyes katonáknak is meg kell felelniük.

AZ INNERE FÜHRUNG A 20. SZÁZAD VÉGÉN ÉS A 21. SZÁZADBAN

Az 1970-es években Willy Brandt szociálliberális koalíciós (SPD–FDP) kormányában a „Merjünk több demokráciát!” felhívásnak eleget téve a Bundeswehrt is próbálták megreformálni.²⁸ A prioritás a katona motivációjának és ezzel a hadsereg hatékonyságának a növelése volt. Ebben az időben jelenik meg az együtt gondolkodó katona eszménye. Ebben az értelemben az előljáró arra törekszik, hogy katonáit adekváтан felvilágosítsa a kapott feladatok szükségességéről. Fontos, hogy a kapott információk alapján megértsék az eléjük támasztott követelményeket. Ezzel a vezető hozzásegíti a katonákat ahhoz, hogy belátásból végezzék feladataikat.

²⁶ Enno Bernzen et al.: *Innere Führung – Führungskultur in Fleckturn*. Ethik und Militär, 2006. <http://www.ethikundmilitaer.de/de/themenueberblick/2016-innere-fuehrung/zentrum-innere-fuehrung-innere-fuehrung-fuehrungskultur-in-fleckturn/> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 12.)

²⁷ Janke: i. m.

²⁸ Willy Brandts Regierungserklärung, 28. Oktober 1969. 100(0) schlüssel dokumente. https://www.1000dokumente.de/index.html?c=dokument_de&dokument=0021_bra&object=translation&l=de (Letöltés időpontja: 2019. 12. 12.)

Ebben az időben változik a katonasághoz mint „totális intézményhez” való viszonyulás is. A katonának több szabadidőt biztosítanak, csak a szolgálatból adódó feladatok, valamint a művelési képesség megtartása érdekében lehet a katonát szabadidejében korlátozni. Ezekkel a változtatásokkal közelíteni kívánták a haderő működését egy civil szervezet működéséhez. Enyhíteni akarták a parancs és az engedelmesség elvére épülő magatartásmintát. Ezekkel a liberalizációs és decentralizációs törekvésekkel javítani kívánták a társadalomnak a hadsereghez, a katonai szolgálathoz való viszonyát: a társadalom ne áldozatnak lássa a katonákat. Erre azért is szükség volt, mert a 70-es években a polgári szolgálatot választók száma már elérte a 35 ezret,²⁹ amiből arra is lehet következtetni, hogy az *Innere Führung* nem volt alkalmas arra, hogy megállítsa a Bundeswehr-szolgálatra jelentkezők számának csökkenését.

A német hadsereg 1993-as átalakítása és az új világregend

A német újraegyesítés következtében az NDK Néphadseregét feloszlatták, egy részét a Bundeswehrbe integrálták. A volt NDK hadserege jellegét tekintve a kommunista rendszer párt-hadserege volt, így nem tudott hagyományteremtő szerepet betölteni. Az *Innere Führung* koncepciójának megváltoztatására is szükség volt ahhoz, hogy legyőzzék az átmeneti időszak nehézségeit. Ezzel egy időben a Bundeswehr a volt NDK hadseregéből érkezett újoncok számára szocializációs helyszín is volt, ahol elsajátíthatták a demokratikus gondolkodási elveket. A sorkatonák behívásával lehetőség nyílt politikai képzés keretében közvetíteni az újoncoknak a Német Szövetségi Köztársaság alkotmányában lefektetett értékeket. Ennek megfelelően a szolgálati szabályzatban megfogalmazták, hogy a katonának meg- és el kell ismernie a béke, a szabadság és a jog érdekében tett szolgálata értelmét és szükségességét. A politikai képzés során el akarták kerülni azt a veszélyt, hogy a katonákat egyoldalúan tájékoztassák vagy pártpolitikailag befolyásolják. Ezenkívül az elöljárótól megkövetelték, hogy saját álláspontja legyen, ugyanakkor legyen toleráns az övétől eltérő véleményekkel szemben.

A hidegháborút követő világpolitikai változások következtében a Bundeswehr védelmi feladatai is megváltoztak. Ugyan ekkor még nem látszottak a nagyszámú külföldi műveletek, de az már világos volt, hogy a honvédelmi feladatok ki fognak bővülni. A szolgálati szabályzatban megjelentek olyan kifejezések, amelyek egy nagyüzemi működésre emlékeztettek: együttműködés, tér a kezdeményezésnek és a kreativitásnak, együttműködő vezetési stílus, teammunka, csapatszellem, összetartás, szakmai elégedettség stb. A műveletekről ekkor még csak hipotetikusán és általánosságban beszéltek. Sokkal nagyobb hangsúlyt kapott ebben az időben a volt NDK-s katonák identifikációs problémáinak kezelése.

1993-ra a haderő mérete 495 ezerről 250 ezerre, a hadkötelesek aránya feléről ötödére csökkent.³⁰ 1994-ben az Alkotmánybíróság jóváhagyta Bundeswehr-kontingensek küldését külföldi missziókba.³¹ 2008-ban – többéves előkészület után – Franz Josef Jung védelmi

²⁹ Ziviler Ersatzdienst. Lebendiges Museum Online. <https://www.hdg.de/lemo/kapitel/geteiltes-deutschland-gruenderjahre/weg-nach-westen/ziviler-ersatzdienst.html> (Letöltés időpontja: 2020. 04. 12.)

³⁰ Berthold Meyer: Innere Führung und Auslandseinsätze: Was wird aus dem Markenzeichen der Bundeswehr? Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung, 2009, 12. <https://core.ac.uk/download/pdf/71730217.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 05. 16.)

³¹ BVerfGE 90, 286 – Out-of-area-Einsätze. <https://www.servat.unibe.ch/dfr/bv090286.html> (Letöltés időpontja: 2020. 06. 06.)

miniszter előterjesztette az új szolgálati szabályzatot,³² melyben a legszembetűnőbb különbség a korábbi verziókhöz képest a transzparencia volt: az anyag nyílt minősítést kapott, az interneten is elérhető volt.

Felkészítés expedíciós műveletekre: az *Innere Führung* fő alkalmazási területe

Az 1990-es évek óta a Bundeswehr rendszeresen és tartósan részt vesz külföldi katonai műveletekben. Ez az új szerepvállalás kibővítette az *Innere Führung* felhasználási területét, új követelményeket támasztott a hadsereg elé, és egyben szükségessé tette a feladatok résztvevőinek új típusú, bővebb tájékoztatása feltételeinek kialakítását. Az új szolgálati szabályzatban 10 fejezetet szentelnek az újfajta képzésnek/felkészítésnek (az előző négyhez képest).

Ezekben részletezik az előjárók feladatait arra vonatkozóan, hogy a művelet előtti felkészítés során az alárendeltségükbe tartozó katonák a német nyelvű dokumentumokban megfelelő tudással és információkkal rendelkezzenek az aktuális műveletről, a célország kultúrájáról, más országok haderejéről, valamint a nem kormányzati szervezetek szervezeti és vezetési kultúrájáról. Különösen nagy hangsúlyt kell kapniuk azoknak a lehetséges feszültségeknek, amelyek az emberi jogok betartása és a műveleti terület európaítól eltérő kulturális és szociális sajátosságai miatt keletkezhetnek. Ezek kétségtelenül olyan új tényezők, amelyek megnövelik a képzés és a felkészítés jelentőségét. Ugyanakkor a 2008-as szolgálati szabályzatban hangsúlyozzák az egyén döntési képességét és saját felelősségét nehéz helyzetekben.³³ A képzés és a felkészítés során elsajátított interkulturális kompetencia növeli az egyén motivációját, erősíti benne a szabadság és a béke védelmének szándékát, valamint növeli a cselekvési biztonságát a műveletek során.

Az Alkotmánybíróság 1994-es ítéletének ellenére – miszerint a Bundeswehr alkalmazása expedíciós műveletekben az alkotmánnyal összhangban van, de minden esetben parlamenti bejegyzés szükséges – a Bundeswehr részvétele e műveletekben nemcsak alkotmánypolitikai, hanem komoly társadalmi vitákat is kiváltott. A Bundestag megszavazta a harci repülőgépek bevetését Koszovóban 1998-ban, majd a német katonák részvételét az afganisztáni háborúban. A délszláv válsággal kapcsolatos 1990-es első expedíciós műveletek előtt a Bundeswehr csak humanitárius akciókban vett részt. A hidegháború befejezése után, az új biztonságpolitikai és külpolitikai kihívások fényében el kellett dönteni, hogy az Alkotmánybíróság egyáltalán enged-e a Bundeswehr részvételét NATO-területeken kívüli műveletekben.

A 90-es évek óta a Bundeswehr több mint 50 külföldi műveletben vett részt. A társadalomban, illetve a politikai pártok berkeiben napjainkig folyik a vita a műveletek szükségességéről, azok folytatásáról. Sokan a magas költségekre hivatkoznak, valamint arra, hogy ebből a pénzből jótékonyági célokat, humanitárius akciókat lehetne/lehetett volna finanszírozni. Ez a gondolkodásmód különösen a baloldali liberális pártokra jellemző. A konzervatív jobboldali pártok azzal érvelnek, hogy a nemzetközi érdekek kerülnek előtérbe a német érdekek rovására.³⁴

³² *Innere Führung – Selbstverständnis und Führungskultur*, A-2600/1. Bundesministerium der Verteidigung, 28. 01. 2008. <https://www.bmvg.de/resource/blob/14258/a0e22992bc053f873e402c8aaf2efa88/b-01-02-02-download-data.pdf> (Letöltés időpontja: 2020. 02. 06.)

³³ Uo.

³⁴ Matthias Dembinski – Thorsten Gomes: *Legalität und Legitimität von Auslandseinsätzen*. Bundeszentrale für politische Bildung, 29. 06. 2018. <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verteidigungspolitik/269191/legitimitaet-von-auslandseinsaetzen> (Letöltés időpontja: 2020. 04. 02.)

A szövetségi kormány és a közvélemény közel sincs egy véleményen a műveletekről. A háborúközeli állapotok és a civil áldozatokról szóló hírek tovább erősítik a közvélemény visszautasítását.³⁵

A Bundeswehr feladatrendszerének eltolódása a honvédelemről a válságvezetekben történő alkalmazás irányába megosztotta a szakembereket az *Innere Führung* megítélésében. A 2006-2008-as években a Fehér Könyv szerint az IF koncepciója megállta a helyét az új feladatkörben is,³⁶ ugyanakkor a revizionisták szerint azáltal, hogy a Bundeswehr expedíciós feladatokat is ellátott (*Einsatzarmee*), az IF ideje lejárt.³⁷ Szerintük a harcoló katona példaképe átalakult. Amikor az IF koncepciója született, akkor az egyenruhás állampolgár példaképe mögött az aktív demokratikus állampolgár ideálja állt, aki a veszély idején motivált hazája és annak állampolgárai védelmében. A Bundeswehr védelmi funkciója az expedíciós feladatokkal értelmezhetetlenné vált, az egyenruhás katona legitimációs alapja átalakult.

Az a tény, hogy az újfajta műveleti feladatokban a katonák élete közvetlen veszélybe került, szükségessé tette az olyan etikai kérdések bevonását az IF koncepciójának az átdolgozásába, mint „sebesülés”, „halál”, „megküzdés a félelemmel, a büntudattal és a kudarcral”. Ezek a 2008-as új szolgálati szabályzat „Lelkigondozás és vallásgyakorlás” fejezetébe kerültek bele. A „Család és szolgálat” összekapcsolása is az új műveleti feladatok megoldási lehetőségeinek bővítését mutatta.

Bár a törvényhozók a szolgálati szabályzatban alkalmazkodtak a Bundeswehr új feladatrendszeréhez, az IF kritikája „belülről”, a már misszióban tapasztalatokat szerzett tiszték fiatalabb generációjának képviselőitől érkezett. Ők a hidegháború idején formába öntött koncepciót elavultnak tartják. Úgy érzik, a bürokratikus úton létrejött és a szolgálati szabályzatban szépen megfogalmazott elvek és a valóság elmennek egymás mellett.³⁸ A missziós tapasztalatokat megélt katonák szerint az *Innere Führung* értelmezésekor több figyelmet kellene szentelni a konkrét tényezőknek, a harci tevékenységeknek. A 21. század Bundeswehr-katonáinak kritikus hozzáállását mutatja, hogy „a nemzet árvagyerekeinek” aposztrofálják magukat.³⁹ A mai helyzet ellentmondásosságára utal az is, hogy még napjainkban is tematizálják a szakemberek a Wehrmacht hagyományformáló (?) szerepét.⁴⁰

Mivel a Bundeswehr napjainkban expedíciós feladatokat lát el, ezért összhangba kellett hozni az új feladatrendszert az 50-es évek óta fennálló *Innere Führung* elveivel. Voltak olyan kritikus vélemények is, hogy az expedíciós műveletek és az IF kizárják egymást, mert ez a koncepció e műveletekben nem alkalmazható. Az IF védelmezői viszont azzal érveltek,

³⁵ Legalität und Legitimität von Auslandseinsätzen. Lebendiges Museum Online. <https://www.hdg.de/lemo/kapitel/globalisierung/debatten-und-reformen/auslandseinsaetze.html> (Letöltés időpontja: 2020. 03. 12.)

³⁶ Weißbuch 2006 zur Sicherheitspolitik Deutschlands und zur Zukunft der Bundeswehr. Bundesministerium der Verteidigung, 10. 2006. 76. http://archives.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/2008/IMG/pdf/weissbuch_2006.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 08. 06.)

³⁷ Meyer: i. m. 24.

³⁸ Julia Weigelt: Braucht die Bundeswehr ein neues Leitbild? Deutschlandfunk Kultur, 15. 10. 2018. https://www.deutschlandfunkkultur.de/innere-fuehrung-in-der-krise-braucht-die-bundeswehr-ein.976.de.html?dram:article_id=430555 (Letöltés időpontja: 2019. 10. 12.)

³⁹ Elke Durak: „Wir sind das Stiefkind der Nation.” Deutschlandfunk Kultur, 03. 03. 2018. https://www.deutschlandfunkkultur.de/major-marcel-bohnert-ueber-das-image-der-bundeswehr-wir.990.de.html?dram:article_id=411802 (Letöltés időpontja: 2020. 07. 02.)

⁴⁰ Rolf Clement: „Kein Grund an den Prinzipien der Inneren Führung zu rütteln.” Deutschlandfunk, 09. 07. 2017. https://www.deutschlandfunk.de/bundeswehr-kein-grund-an-den-prinzipien-der-inneren.868.de.html?dram:article_id=390541 (Letöltés időpontja: 2020. 07. 05.)

hogy a vezetési kultúra, az emberi méltóság etikai elvei, a döntésekért viselt felelősség a megváltozott művelti környezetben is alapértékek maradnak.⁴¹

Már a hivatásos és önkéntes katonák között 2007-ben végzett felmérések is azt mutatták, hogy a megkérdezettek nagy része (73,1, illetve 63,7%-a) nem érzi, hogy a politika támogatja őket, illetve a megkérdezettek 73,7, illetve 55,8%-a nem javasolná a hozzátartozóinak a katonai pályát.⁴²

Az egyenruhás állampolgár és a hibrid katona

A katona teljesítményét, viselkedését az állam és a társadalom is értékeli. A katonai tulajdonságok megítélése a politikai kontextus változásainak következtében is változik. Nem volt ez másképp a Bundeswehrben szolgálók esetében sem. Az 50-es években az új nyugatnémet hadsereg körüli viták és az *Innere Führung* koncepciójának megalkotása árnyalták az ideális katonáról alkotott képet. A NATO 1979-es kettős határozata⁴³ nyomán kialakult békemozgalmak, a 21. század elején, illetve napjainkban az afganisztáni missziós műveletek erősítik a katonai hivatásról, szolgálatról szóló vitákat, és alakítják a társadalmi elfogadottságot. Ha a katona képét normatív (preskriptív) szempontból vizsgáljuk, akkor leírhatjuk, hogy mik az ideális katona jellemzői. Ha leíró (deskriptív) szemszögből vizsgáljuk, akkor azt kell megállapítanunk, hogy valójában milyen a katona, milyen az ő tevékenysége. Az IF koncepciója normákat fogalmaz meg, de a valóság az, hogy a haderő feladatainak változásával a katona megítélése a társadalom által, illetve az önmagáról alkotott kép is állandóan módosulhat.

A hidegháború végével a nyugati hadseregek feladatrendszere és ezzel együtt a katonák elé állított követelményrendszer is megváltozott. 1989/90-ig a honvédelem állt az előtérben, a 90-es évektől a békefenntartó és -biztosító műveletekkel bővült a katonai feladatok spektruma. Ezzel a katona hivatásképe is megváltozott. Az államközi háborúk során hagyományosan a katona mint harcos és a lelkesítő parancsnok volt az eszménykép, a hidegháború évei alatt, a kölcsönös nukleáris elrettentés időszakában a menedzser- és a műszaki típusú katona eszményképe érvényesült, az összetett művelti forgatókönyvek időszakában pedig a diplomáciailag, politikailag és akadémikusan képzett katona vált a katonai személyiség követendő prototípusává.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az *Innere Führung* egy komplex, átfogó, részben statikus, részben dinamikus koncepció, vezetéselmélet, magatartáselv, szervezeti és/vagy vezetési kultúra, integrációs és interakciós modell. Nem egy elkülönült kiképzési terület vagy speciális szervezési elv, hanem minden

⁴¹ Enno Bernzen et al.: i. m.

⁴² Meyer: i. m. 3.

⁴³ 1977-ben a Szovjetunió megkezdte közepes hatótávolságú ballisztikus rakétáinak lecserélését a sokkal korszerűbb SS-22 típusúakra. A NATO – elsősorban a nyugat-európai tagországai fenyegetettségének növekedése miatt – 1979 decemberében meghozta az ún. kettős határozatot. Eszerint az Amerikai Egyesült Államok kezdjen tárgyalásokat a Szovjetunióval közepes hatótávolságú ballisztikus rakétái csökkentéséről, és ha a tárgyalások nem vezetnek eredményre, akkor 1983 végétől – az új szovjet rakéták rendszerbe állítására adandó válaszlépésként – megkezdődik 572 db új amerikai közepes hatótávolságú, atomfegyver hordozására alkalmas eszköz telepítése öt nyugat-európai NATO-országban. Lásd A kettősnulla-megoldás. Arcanum. <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/TenyekKonyve-tenyek-konyve-1/nato-16647/fegyverzetkorlatozas-leszereles-17791/a-kettosnulla-megoldas-1783E/> (Letöltés időpontja: 2021. 01. 21.)

katonai felelőssége, rendfokozattól és beosztástól függetlenül. Sokrétű jelentése meghatározza egy demokratikus állam hadseregének attribútumait:

- a demokratikus államba integrált;
- vezetői és alárendeltjei elkötelezettek az adott állam és alkotmánya mellett;
- ugyanazon értékek érvényesülnek a fegyveres erőknél, mint a polgári szférában.

Modern korunk, technológiai fejlettségünk, a Bundeswehr új műveleti feladatai megkívánják az *Innere Führung* továbbfejlesztését, ami csak az összes dinamikus összetevő újragondolásával lehet sikeres. Felmerülnek azonban kétségek is a koncepció további sikeres és hatékony működésével kapcsolatban. Félő, hogy az eredeti koncepció egy menedzsment-elmélet szintjére redukálódik és beszűkül a hadsereg belüli interakciókra. Az integrációs és legitimációs szempontok a jövőben gyengülhetnek a harcckészség javára. Az információs társadalom hatásainak összetettsége, valamint a geopolitikai helyzet változásai nehezíthetik a koncepció továbbfejlesztését.

Az *Innere Führung* a Bundeswehrnek az alkotmányban lefektetett szabad, demokratikus társadalmi renddel kompatibilis szervezeti kultúrája, amely leírja, hogyan kell viselkedniük a Bundeswehrben szolgálóknak a helyőrségükben és a műveleti területen, illetve milyen értékek szerint kell orientálódnuk. Az egyenruhás állampolgár koncepciója feloldja az állampolgárok egyéni jogai és a katonai kötelezettség teljesítés között húzóó feszültségeket és ellentmondásokat, valamint lehetővé teszi a haderő integrációját a társadalomba. Az *Innere Führung* koncepciója alapján a katonák nagykorú állampolgárok, és az előjáróiknak eszerint kell velük együttműködni. Ha viszont a katonai társadalomban elfoglalt szerepét nézzük, akkor megállapíthatjuk, hogy hivatásuk semmilyen privilegizált helyzetbe nem helyezi őket. Tevékenységüket nem elsősorban az ezért járó ellentételezésért, hanem a feladatuk és az ahhoz tartozó értékrendek tudatában végzik.⁴⁴ Az *Innere Führung* a felelősségteljes katonának azt a szakma-etikai ideálját teremtette meg, aki a cselekedeteit a jogállam normáihoz igazítja.⁴⁵

FELHASZNÁLT IRODALOM

15. Beirat für Fragen der Inneren Führung ernannt. Deutscher BundeswehrVerband, 18. 12. 2018. <https://www.dBundeswehr.v.de/aktuelle-themen/politik-verband/beirat/news/15-beirat-fuer-fragen-der-inneren-fuehrung-ernannt/>
- 1955: Die Bundesrepublik wird NATO-Mitglied. Bundeszentrale für politische Bildung, 07. 05. 2015. <https://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/206006/60-jahre-nato-mitgliedschaft>
- A kettősnulla-megoldás. Arcanum. <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/TenyekKonyvenyek-konyve-1/nato-16647/fegyverzetkorlatozas-leszerelés-17791/a-kettosnulla-megoldas-1783E/>
- Baudissin, Wolf Graf von: *Grundwert: Frieden in Politik – Strategie – Führung von Streitkräften*. Carola-Hartmann Miles Verlag, Berlin, 2014.
- Beirat für Fragen der Inneren Führung. Bundeswehr. <https://www.bundeswehr.de/de/ueber-die-bundeswehr/selbstverstaendnis-bundeswehr/innere-fuehrung/beirat-fuer-fragen-der-inneren-fuehrung>

⁴⁴ Nina Leonhard: Soldatenbilder im Wandel. Staatsbürger in Uniform und der „hybride“ Soldat. Bundeszentrale für politische Bildung, 09. 05. 2016. <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verteidigungspolitik/223437/soldatenbilder> (Letöltés időpontja: 2020. 08. 12.)

⁴⁵ 15. Beirat für Fragen der Inneren Führung ernannt. Deutscher BundeswehrVerband, 18. 12. 2018. <https://www.dBundeswehr.v.de/aktuelle-themen/politik-verband/beirat/news/15-beirat-fuer-fragen-der-inneren-fuehrung-ernannt/> (Letöltés időpontja: 2019. 08. 12.)

- Bernzen, Enno – Peddinghaus, Dirk – Sieger, Robert: *Innere Führung – Führungskultur in Fleckstarn*. Ethik und Militär, 2006. <http://www.ethikundmilitaer.de/de/themenueberblick/2016-innere-fuehrung/zentrum-innere-fuehrung-innere-fuehrung-fuehrungskultur-in-fleckstarn/>
- BVerfGE 90, 286 – Out-of-area-Einsätze. <https://www.servat.unibe.ch/dfr/bv090286.html>
- Citino, Robert M.: *Death of the Wehrmacht: The German Campaigns of 1942*. University Press of Kansas, 2007.
- Clausewitz, Carl von: *A háborúról*. I. köt. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2013.
- Clement, Rolf: „Kein Grund an den Prinzipien der Inneren Führung zu rütteln.” Deutschlandfunk, 09. 07. 2017. https://www.deutschlandfunk.de/bundeswehr-kein-grund-an-den-prinzipien-der-inneren.868.de.html?dram:article_id=390541
- Dembinski, Matthias – Gomes, Thorsten: *Legalität und Legitimität von Auslandseinsätzen*. Bundeszentrale für politische Bildung, 29. 06. 2018. <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verteidigungspolitik/269191/legitimitaet-von-auslandseinsaetzen>
- Die deutsche Armee. Österreichische Mediathek. <https://www.mediathek.at/der-erste-weltkrieg/der-erste-weltkrieg-ausgabe-2/armeen-und-kriegsverlauf/die-deutsche-armee/>
- Die Konzeption der „Inneren Führung“ der Bundeswehr Entstehungsgeschichte – Inhalte – Herausforderungen. Deutscher Bundestag, 2017. <https://www.bundestag.de/resource/blob/513082/da6d3a256102e8fd1325d0c580981561/WD-2-041-17-pdf-data.pdf>
- Durak, Elke: „Wir sind das Stiefkind der Nation.” Deutschlandfunk Kultur, 03. 03. 2018. https://www.deutschlandfunkkultur.de/major-marcel-bohnert-ueber-das-image-der-bundeswehr-wir.990.de.html?dram:article_id=411802
- Fox, Amos C.: *Cutting Our Feet to Fit the Shoes An Analysis of Mission Command in the U.S. Army*. Military Review, 01.–02. 2017, 49–57. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_2017228_art011.pdf
- Innere Führung – Selbstverständnis und Führungskultur, A-2600/1. Bundesministerium der Verteidigung, 28. 01. 2008. <https://www.bmvg.de/resource/blob/14258/a0e22992bc053f873e402c8aaf2efa88/b-01-02-02-download-data.pdf>
- Innere Führung Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr. Bundesministerium der Verteidigung, 01. 2010. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975292/729872/028b326f54f7413e6b6c57f08e9863bf/innere-fuehrung-download-bmvg-data.pdf?download=1>
- Janke, Reinhold: *Innere Führung at a glance: History – Concept – Application*. Koblenz, 2009. 12. 05.
- Legalität und Legitimität von Auslandseinsätzen. Lebendiges Museum Online. <https://www.hdg.de/lemo/kapitel/globalisierung/debatten-und-reformen/auslandseinsaetze.html>
- Leonhard, Nina: Soldatenbilder im Wandel. Staatsbürger in Uniform und der „hybride“ Soldat. Bundeszentrale für politische Bildung, 09. 05. 2016. <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verteidigungspolitik/223437/soldatenbilder>
- Meyer, Berthold: *Innere Führung und Auslandseinsätze: Was wird aus dem Markenzeichen der Bundeswehr?* Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung, 2009. <https://core.ac.uk/download/pdf/71730217.pdf>
- Orientierung im Spannungsfeld zwischen Rechten und Pflichten. Bundesministerium der Verteidigung. <https://www.bmvg.de/de/themen/verteidigung/innere-fuehrung/das-konzept>
- Orsi, Doug – Mundell, Bobby: *Will new doctrine fix mission command?* War Room, 09. 10. 2019. <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/new-doctrine-mission-command/>
- Rosseels, Gunter: *Moltke's Mission Command Philosophy in the Twenty-first Century: Fallacy or Verity?* Fort Lewenport, Kansas, 2012. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a563054.pdf>
- Scholter, Judith – Werner, Frank: *Von der Wehrmacht lernen?* Zeit Online, 08. 08. 2018. <https://www.zeit.de/zeit-geschichte/2018/04/bundeswehr-tradition-ausrichtung-soenke-neitzel-hannes-heer>

- Seewald, Berthold: *Die Geheimwaffe der Wehrmacht*. Welt, 02. 12. 2014. <https://www.welt.de/geschichte/zweiter-weltkrieg/article124770204/Die-Geheimwaffe-der-Wehrmacht.html>
- Szun-ce: *A háború művészete*. Cartaphilus Könyvkiadó, Budapest, 2006.
- Tier, David J.: *Loss of Confidence: The Failure of the Army's Officer Evaluation and Promotion System and How to Fix It*. Small Wars Journal, 30. 08. 2015. <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/loss-of-confidence-the-failure-of-the-army%E2%80%99s-officer-evaluation-and-promotion-system-and-how-to-fix-it>
- Weigelt, Julia: *Braucht die Bundeswehr ein neues Leitbild?* Deutschlandfunk Kultur, 15. 10. 2018. https://www.deutschlandfunkkultur.de/innere-fuehrung-in-der-krise-braucht-die-bundeswehr-ein.976.de.html?dram:article_id=430555
- Weißbuch 2006 zur Sicherheitspolitik Deutschlands und zur Zukunft der Bundeswehr. Bundesministerium der Verteidigung, 10. 2006. http://archives.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/2008/IMG/pdf/weissbuch_2006.pdf
- Willy Brandts Regierungserklärung, 28. Oktober 1969. 100(0) schlüssel dokumente. https://www.1000dokumente.de/index.html?c=dokument_de&dokument=0021_bra&object=translation&l=de
- Wittmann, Klaus: *Kultur und Militär. Eine Annäherung in sieben Facetten*. Deutscher Kulturrat, 28. 02. 2018. <https://www.kulturrat.de/themen/erinnerungskultur/ersterweltkrieg/kultur-und-militaer/2/>
- Ziviler Ersatzdienst. Lebendiges Museum Online. <https://www.hdg.de/lemo/kapitel/geteiltes-deutschland-gruenderjahre/weg-nach-westen/ziviler-ersatzdienst.html>