Wertebasierte Führung - Eine ressourcenorientierte Lesart der Disziplinarmacht



Vielfach wird Führung als eine Form restriktiver Herrschaft verstanden. Diese Sicht impliziert die Subjekte als durch die Disziplinarmacht determiniert und unfrei. Doch schon Michel Foucault hat die produktive Seite von Macht herausgestellt (vgl. Foucault 1994, S. 250). Zwar ist es Machtdispositiven zu eigen, mittels der Disziplinarzwänge die Macht des Körpers in eine gesteigerte Tauglichkeit einerseits und eine vertiefte Unterwerfung andererseits zu spalten. Diese Art der Engführung von Unterwerfung durch Fremdkonstitution blendet jedoch für gewöhnlich die Möglichkeit der individuellen Selbstkonstitution der Subjekte aus (vgl. Foucault 1994, S. 177). Alle Subjekte befinden sich unvermeidlich immer in Zusammenhängen von Macht wie auch von Herrschaft. Diese Machtzusammenhänge und Herrschaftskontexte lassen allerdings einen nicht geringen Freiraum der Selbstkonstitution. Sie bilden eher Leitplanken als detaillierte Vorgaben und können als Spielregeln verstanden werden. Diese Spielregeln können nicht nur gebeugt werden. Vielmehr wächst der potentielle, individuelle Freiraum der Subjekte mit jeder weiteren Erkenntnis, insbesondere die eigene Sozialisation betreffend. Eine Folge daraus ist, dass Menschen weniger fremdbestimmt, sondern zunehmend mündig agieren, beziehungsweise sich selbst freier konstituieren können. Dabei ist es wichtig, die Komplizenschaft der Fremdkonstitution mittels Selbstkonstitution als eine solche zu entlarven. Andernfalls ändert sich an dieser unbewussten Komplizenschaft nichts. Eine solche ressourcenorientierte Lesart von (Disziplinar-)Macht und Herrschaft setzt allerdings die Annahme der grundsätzlichen Möglichkeit mündiger Selbstkonstitution voraus. Insbesondere eine demokratisch verfasste Gesellschaft bedarf grundlegend dieser Vorstellung von mündigen Menschen. Führung, verstanden und ausgelebt als restriktive Herrschaft, ist nur schwer vereinbar mit einem freiheitlich-demokratischen Menschenbild und der Annahme mündiger Subjekte. Dabei bedeutet Mündigkeit im Kontext dieses Artikels die individuelle Möglichkeit zu Selbstbestimmung und Eigenverantwortung. Dieses Verständnis weist somit über den Intellekt hinaus und bezieht die individuelle, persönliche und emotionale Reife mit ein. Es geht also darum, sowohl den Verstand als auch die Emotionen möglichst selbstreflektiert in Balance zu halten. Darin wird bereits die Prozesshaftigkeit von Selbstkompetenz und Selbstkonstitution deutlich.

Führung, ob als restriktive Herrschaft oder anders gestaltet, bedarf nun grundsätzlich eines Zusammenspiels von Vertrauen und Kontrolle, wie auch immer beides individuell ausgestaltet sein mag. Denn erst Kontrolle ermöglicht einen Vergleich zwischen den angestrebten Soll- und tatsächlichen Ist-Werten. Daher ist Kontrolle für alle Organisationen unerlässlich, um die gesteckten Ziele zu erreichen (vgl. Osterloh/Weibel 2006, S. 76). Kontrolle ist folgerichtig eine Grundvoraussetzung für sowohl den organisationalen Erfolg als auch für die unterschiedlichen Dimensionen der organisationalen Fairness. Vertrauen ist indessen ebenfalls unerlässlich, vor allem für eine gute und nachhaltig erfolgreiche Führungs- und Organisationskultur. Vertrauen und Kontrolle sollten bestenfalls in einem positiven Wechselverhältnis zueinander stehen, um so die Möglichkeit des Delegierens innerhalb einer Organisation zu erhöhen. Denn dies erhöht die organisationale Fähigkeit Probleme zu lösen, da die Führungskräfte entlastet werden. Ebenso wird die Quantität der Lösungsvorschläge wie auch die Qualität von Lösungen gesteigert, wenn Entscheidungen durch die handelnden Subjekte getroffen werden, welche die höhere Sachkenntnis haben. Dies sind selten Führungskräfte, sondern vielmehr Fachleute. Nicht zuletzt fördert Delegieren die intrinsische Motivation, da der Gestaltungsspielraum erweitert und so dem Bedürfnis nach Kompetenzerfahrung sowie Perfektionierung entgegengekommen wird (vgl. Osterloh/Weibel 2006, S. 73). Allerdings ist die

praktische Umsetzung dieser Erkenntnis vor allem abhängig von sowohl der Organisationskultur als auch der individuellen Führungskompetenz der Vorgesetzten. Dabei kann Kontrolle sowohl als überwachend, folglich negativ und misstrauensvoll, als auch als informativ und unterstützend, somit als vertrauensvoll erlebt und gestaltet werden. Wird Kontrolle als überwachend empfunden, so sinken Arbeitszufriedenheit und Leistung, ebenso wie der freiwillige Einsatz für die Organisation (vgl. Osterloh/Weibel 2006, S. 73). Delegieren sollte also zum einen auf gegenseitigem Vertrauen, zum anderen auf vertrauensvoller Kontrolle beruhen. Es gilt demnach, Vertrauen und Kontrolle so auszuüben, so dass statt eines Teufelskreislaufs des Misstrauens ein positiver Kreislauf gegenseitigen Vertrauens in Gang gesetzt wird.

Vertrauen und Kontrolle sind darüber hinaus auch Ausdruck sowohl von Herrschaft, als auch einer Disziplinarmacht, welcher sich die Subjekte unterwerfen. Tritt nun die Erkenntnis hinzu, dass Habitus und inkorporiertes Kapital keine absoluten und unveränderlichen Determinanten der eigenen Person sein müssen, eröffnen sich Chancen auch zur Gestaltung eines Arbeitsumfeldes, in welchem eine zunehmend freiere Selbstkonstitution der Subjekte möglich ist. Denn gerade die symbolische Herrschaft mit der abgenötigten oder unbewussten Komplizenschaft derer, die ihr unterworfen sind, und insbesondere auch das (Leit-)Bild des unternehmerischen Selbst bergen eben nicht nur Risiken der Unterwerfung, sondern bieten darüber hinaus auch die Möglichkeit einer freieren Selbstkonstitution der in Unternehmen und anderen Organisationen tätigen individuellen Akteur*innen (vgl. Bourdieu 2005, S. 130; Bourdieu 1989, S. 26 f.; Bröckling 2007). Dies stellt eine ähnlich ressourcenorientierte Lesart von Disziplinarmacht dar, wie diese schon bei Michel Foucault und Pierre Bourdieu deutlich anklingt. Denn die symbolische Herrschaft birgt genau dort Freiräume zur zunehmend mündigen Selbstkonstitution der individuellen Akteur*innen, wo sie am wirkmächtigsten ist: bei der notwendigen Komplizenschaft der handelnden Subjekte. Denn gerade die Fähigkeit, die Selbstkonstitution der Menschen in den Dienst von Praktiken der Unterwerfung zu stellen, macht Herrschaft besonders wirkmächtig. Als perfide kann bezeichnet werden, dass die individuellen Akteur*innen sich ihrer Komplizenschaft überwiegend nicht bewusst sind und ihren Habitus oftmals als "natürlich" empfinden oder zumindest dem Glauben anhängen, sich mündig für dieses oder jenes Verhalten oder diese und jene Vorliebe (Geschmack, Neigung usw.) entschieden zu haben. Diese Besonderheit erfordert ein ebenso spezifisches Herangehen seitens einer Organisation. Vorausgesetzt es ist organisational erwünscht möglichst mündige Mitarbeiter*innen zu beschäftigen. Da sich macht- und herrschaftsfreie soziale Kontexte nicht herstellen lassen, muss folgerichtig ein anderer Weg gewählt werden, Menschen zu einer freieren, mündigeren Selbstkonstitution zu befähigen und zu ermutigen. Dabei ist hilfreich, dass Herrschaft, insbesondere in Form der Disziplinarmacht, durch die Prinzipien der Disziplinarmacht selbst einen Gegenpol erfahren kann.

Diese Zusammenhänge lassen sich am Beispiel der Führungskultur der Bundeswehr, genannt: Innere Führung, besonders anschaulich darstellen. Denn vor allem das Militär wirkt auf den ersten Blick als beispielgebend für eine Unterwerfung des Individuums durch die Disziplinarmacht. Darin liegt der Reiz, die Führungskultur der deutschen Streitkräfte als ressourcenorientierte Lesart von Disziplinarmacht zu interpretieren. So stellt sich hier in Bezug auf die Bundeswehr die Frage, ob und wie die Selbstkonstitution mit der Fremdkonstitution in Einklang gebracht werden kann, um im Dienste mündiger Individuen zu wirken. Die Bundeswehr als Umfeld für eine, auf den ersten Blick besonders leicht zu dechiffrierende Disziplinarmacht, bedient sich unter anderem des Vertrauens wie auch der Kontrolle, um auf den Habitus der individuellen Akteur*innen einzuwirken. Gleichzeitig gilt der Anspruch, dem freiheitlich-demokratischen Bild vom mündigen Menschen gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang ist die Innere Führung der Versuch, die Soldat*innen durch Fremdkonstitution, also auch Selbstkonstitution durch Praktiken der Unterwerfung, zur Selbstkonstitution, also insbesondere Selbstkonstitution durch Praktiken der Befreiung, zu befähigen. Folglich kann das Konzept der Inneren Führung als eine Disziplinarmacht der Disziplinarmacht gelesen werden.

Bei der Betrachtung der Bundeswehr und insbesondere den ihr zugehörigen Kasernen liegt es zwar auf den ersten Blick nahe, sich der Analysekategorie des "Lagers" bei Giorgio Agamben zu bedienen. Dies wird von ihm vor allem im Werk "Homo sacer. Die Souveränität der Macht und das nackte Leben" (Agamben 2002) beschrieben. Eine weitere, auf den ersten Blick naheliegende Analysekategorie ist darüber hinaus diejenige der "totalen Institution", welche vor allem durch Erving Goffmans Essaysammlung "Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates" (Goffman 1961) prominent ins Blickfeld wissenschaftlicher Diskurse gerückt wurde. Beide Analysekategorien sind jedoch nicht hilfreich für die Analyse der Bundeswehr und der Inneren Führung.

Das "Lager" wird von Agamben als der paradigmatische Ort des Ausnahmezustands gedacht, indem der Mensch von der souveränen Macht als "nacktes Leben" verwaltet wird. Die Rechtlosigkeit des "nackten Lebens" zeigt sich in der Figur des "homo sacer",

welcher der Willkür des Souveräns schutzlos ausgeliefert ist (vgl. Agamben 2002, S. 127 ff.). Das "Lager" als verorteter Ausnahmezustand ist eine Zone der Anomie, also ein rechtsfreier Raum, der zum Einschluss des "nackten Lebens" ausgeschlossen werden muss und welcher dabei stets der Kontrolle des Rechtsraums unterworfen bleibt. Hier zeigt sich schon, dass der agambensche Begriff des "Lagers" nicht geeignet ist, die deutschen Streitkräfte oder auch nur ihre Kasernen zu beschreiben, denn diese sind eben weder eine "Ordnung ohne Ortung (der Ausnahmezustand, in dem das Gesetz aufgehoben ist)" (Agamben 2002, S. 185), noch sind diese eine "Ortung ohne Ordnung (das Lager als dauerhafter Ausnahmeraum)" (ebd.). Denn die Bundeswehr ist ausdrücklich kein ausgelagerter, gesetzfreier Raum der Schwelle, welcher der staatlichen Willkür und Kontrolle schutzlos ausgeliefert ist und gerade dadurch die Legitimität des Eingeschlossenen gewährleistet.

Auch das von Goffman einer breiteren Öffentlichkeit bekanntgemachte Konzept der "totalen Institution" eignet sich nicht für die Beschreibung der Bundeswehr. Zwar sah Goffman selbst "die Kaserne" als ein mögliches Beispiel für einen bestimmten Typ einer "totalen Institution" an (vgl. Goffman 1961, S. 15), jedoch erfüllt weder die Bundeswehr als Ganzes noch eine Kaserne der Bundeswehr die von Goffman angeführten Kriterien einer "totalen Institution". So sieht Goffman eine solche als einen Ort an, in welchem eine große, weitestgehend homogene Gruppe abgeschnitten von der restlichen Gesellschaft nicht nur arbeitet, sondern auch lebt. Dabei wird auch die Freizeit der sozialen Akteur*innen bis ins Detail verwaltet (vgl. Goffman 1961, S. 11). Eine "totale Institution" vereinheitlicht laut Goffman räumlich, sozial und organisatorisch die Sphären von Arbeit, Freizeit und Schlaf (vgl. Goffman 1961, S. 17). Noch deutlicher wird die Unzulänglichkeit des Begriffs "totale Institution" für eine Beschreibung der deutschen Streitkräfte, sobald die von ihm beschriebenen vier zentralen Charakteristika genauer Betrachtung unterzogen werden. Erstens wird eine "totale Institution" charakterisiert durch den Ort und die Autorität: Es gibt nur einen Ort und nur eine Autorität für alle drei Sphären des Lebens. Zweitens, das soziale Umfeld: Alle täglichen Aktivitäten werden innerhalb einer großen Gruppe gleichbehandelter Subjekte organisiert, welche die gleichen Dinge unternehmen. Drittens, die formale Organisation jeder täglichen Aktivität: Diese sind durch streng formale Richtlinien festgelegt und werden von Autoritätspersonen durchgesetzt. Dabei bauen alle Aktivitäten in Arbeit, Freizeit und der Schlaf aufeinander auf und leiten jeweils ineinander über. Viertens und letztens, die bürokratische Sichtbarkeit dieses hohen Organisationsgrades aller drei Sphären des Lebens: Diese sind in einem einzigen, rationalen Ablaufplan integriert und festgelegt, dessen Zweck allein die Erfüllung der offiziellen Ziele und Absichten einer Institution ist (vgl. Goffman 1961, S. 17).

Schon das Einreißen der Schranken zwischen den drei Sphären trifft auf die Bundeswehr, wenn überhaupt nur eingeschränkt zu: vielleicht während der Grundausbildung oder während eines Auslandseinsatzes. Doch auch in der Grundausbildung verfügt die Bundeswehr nur eingeschränkt und in Ausnahmefällen über die Freizeitgestaltung oder den Schlaf der Soldat*innen. Und allein im Auslandseinsatz findet die persönliche soziale Interaktion überwiegend mit anderen Soldat*innen statt. Die Interaktion über Social Media und über Dienste wie Skype erfolgt jedoch überwiegend außerhalb der Gruppe der Soldat*innen. Auch die genauere Betrachtung der vier Kriterien zeigt, dass die Bundeswehr nur unzureichend mit der Analysekategorie "totale Institution" beschrieben werden kann. Zum ersten Kriterium lässt sich anführen, dass selbst in einer Kaserne niemals alle Soldat*innen der Bundeswehr nur einer zentralen Autorität unterstellt sind, welche unabhängig über die Soldat*innen in Dienst, Freizeit und Schlaf verfügen könnte. Auch ist das Verlassen der Kaserne gestattet. Der zweite Punkt trifft während der Arbeits- beziehungsweise Dienstzeit auf nahezu jede organisierte Arbeit und nahezu alle Unternehmen zu. Denn in Unternehmen arbeitet eine mehr oder weniger große Anzahl von Menschen an der Aufgabe beziehungsweise den Aufgaben der Institution. Die gesamte Freizeit und der Schlaf, also alle tägliche Aktivität, werden hingegen nicht von der Bundeswehr organisiert und nur selten organisieren Unternehmen die Freizeit der Mitarbeiter*innen umfassend. Dies nimmt die Punkte drei und vier vorweg, denn wie beschrieben entzieht sich der Bundeswehr die Organisation von Freizeit und Schlaf der Soldat*innen im alltäglichen Dienst. Selbst im Rahmen eines Auslandseinsatzes, als Beispiel für einen nicht alltäglichen dienstlichen Kontext, gibt es keinen einzelnen Dienst, Freizeit sowie Schlaf umfassenden rationalen Plan.

Da sowohl das agambensche "Lager", wie auch die "totale Institution" im Sinne Goffmans im Zuge der Beschreibung der Bundeswehr und der Inneren Führung letztlich nicht dienlich sind, gilt es einen geeigneteren Begriff zu nutzen. Hierzu bietet sich das foucaultsche Konzept der "Heterotopie" an, die als der "Andere Raum" eine Schnittstelle zwischen Realität und Utopie darstellt. Foucault versteht unter Utopien "Platzierungen ohne wirkliche Orte" (Foucault 1990, S. 38). Dabei stehen Utopien als gleichsam ?unwirkliche Räume? (ebd., S. 39) mit dem wirklichen Raum, der Gesellschaft, in einem "Verhältnis unmittelbarer oder umgekehrter Analogie" (ebd.). Auf die Bundeswehr bezogen stellt diese eine Schnittstelle zwischen gesellschaftlichem Raum und

Grundgesetz dar. Der "Andere Raum", gemeint sind die einzelnen "Heterotopien", zeichnet sich dabei durch einige ihm eigene Merkmale aus. So scheinen "Heterotopien" zwar in allen Kulturen vorhanden zu sein, nehmen jedoch unterschiedliche Formen an. Es ist also keine universale, also kultur- und zeitübergreifende Form der "Heterotopie" zu erwarten. Darüber hinaus verändert sich das Funktionieren auch bestehender "Heterotopien" mit der Zeit, wie die historische Entwicklung der Ausgestaltung der Inneren Führung verdeutlicht. Eine "Heterotopie" ist folglich an bestimmte Zeitabschnitte gebunden. Außerdem gehört zu den Merkmalen einer "Heterotopie" auch die Möglichkeit, innerhalb eines Ortes verschiedene, auf den ersten Blick unvereinbare Räume zusammenzulegen (vgl. Foucault 1990, S. 40 ff.). So erscheinen auch militärische Hierarchie und freiheitlich-demokratisches Menschenbild unvereinbar. "Heterotopien" setzen nun "(?) immer ein System von Öffnungen und Schließungen voraus, das sie gleichzeitig isoliert und durchdringlich macht" (Foucault 1990, S. 44). Auch diese Öffnungen und Schließungen spiegeln sich in der Inneren Führung im Besonderen beziehungsweise der Bundeswehr als soziales Feld allgemein wieder. Abschließend stellt Foucault fest, dass "Heterotopien" als "Anderer Raum" eine Funktion gegenüber dem verbleibenden Raum haben (vgl. Foucault 1990, S. 45).

Mit Blick auf das Wertefundament für "Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr" (BMVg 2014), also die Innere Führung, wird das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland als Utopie in der Bundeswehr deutlich. Diese Utopie ist der Anspruch, Streitkräfte zu gestalten, welche strukturell an den freiheitlich-demokratischen Werten und dem Menschenbild des Grundgesetzes ausgerichtet sind. Da die Bundeswehr sich insbesondere mittels der Inneren Führung dieser Utopie unterwirft, beziehungsweise dieser unterworfen wird, ist ein Ort geschaffen, welcher verschiedene Platzierungen zusammenzulegen vermag, die eben dem ersten Anschein nach unvereinbar erscheinen. Ausdruck dessen sind zum Beispiel klare Hierarchien einerseits und mündige Individuen andererseits. Die deutschen Streitkräfte können also als ein solcher Ort "außerhalb aller Orte" (Foucault 1990, S. 39) beschrieben werden. Denn eine Organisation wie die Bundeswehr mit einer in vielen Führungsebenen und Dienstgraden ausdifferenzierten Hierarchie kann mittels ebendieser hierarchischen Struktur demokratisiert werden. Da die Innere Führung auch der Versuch ist, die Soldat*innen durch Fremdkonstitution zur Selbstkonstitution zu befähigen, kann sie als Disziplinarmacht der Disziplinarmacht verstanden werden. In dieser Form des Postpanoptikum überwachen sich die Soldat*innen nicht nur selbst und werden strukturell überwacht sich zur Organisationskultur der Bundeswehr konform zu verhalten, darüber hinaus wird diese Organisationskultur und die Bundeswehr als Institution strukturell überwacht sich konform zur eigenen Organisationskultur, der Inneren Führung, zu verhalten. Die Hierarchie innerhalb der Bundeswehr wird gleichsam durch eine Hierarchie neben, beziehungsweise über dieser Hierarchie relativiert und legitimiert.

Die Bundeswehr konstituiert somit einen "Anderen Raum", eben insofern sie als "Heterotopie" begriffen werden kann, und wirkt so einer Entwicklung hin zum "Lager" Agambens oder einer "totalen Institution", wie sie Goffman denkt, entgegen. Dabei ist dieses Entgegenwirken ein permanent notwendiges Unterfangen. Gewährleistet wird dies insbesondere indem sich die Bundeswehr strukturell als Disziplinarmacht Disziplinarmächten unterwirft und dadurch, dass sie aufgrund ihres Gebundenseins an das Grundgesetz an den realen sozialpolitischen Raum gekoppelt ist. Denn die Innere Führung rekurriert auf das Grundgesetz und die deutschen Streitkräfte werden nicht zuletzt dadurch strukturell auf eine Demokratisierung von Führung- und Organisationskultur ausgerichtet. Dazu ist die Bundeswehr internen wie externen Disziplinarmächten unterworfen beziehungsweise unterwirft sich diesen selbst.

Diese Art der Disziplinarmacht der Disziplinarmacht manifestiert sich auf mehrere Weisen, von denen hier drei Möglichkeiten vorgestellt werden:

- Die Bundeswehr unterscheidet in ihrer Definition von Befehl und Gehorsam zwischen verschiedenen Arten von Befehlen und deren möglicher Legitimität und Illegitimität. Außerdem definiert sie die Legitimität und Illegitimität von Gehorsam.
- Das Amt des/der Wehrbeauftragten steht als Teil der parlamentarischen Kontrolle außerhalb der Hierarchie der Bundeswehr und kann von dort in die Institution hineinwirken sowie jederzeit von allen Soldat*innen aus der Bundeswehr heraus angerufen werden. Ebenso stehen die Bundeswehr und deren Einsätze unter Kontrolle des Parlaments und des Rechtsstaates. Beide, Wehrbeauftragte und Parlament stehen demzufolge neben, respektive über der Hierarchie der Bundeswehr.
- Mittels der Inneren Führung wird Vertrauen in das Menschenbild der Bundeswehr verankert. An deren Leitbild mündiger, uniformierter Bürger*innen wird auch grundsätzlich der Anspruch deutlich, die freiheitlich-demokratische Grundordnung bezogen auf die individuellen Akteur*innen zu verwirklichen und mittels der Inneren Führung dem sozialen Feld Bundeswehr zugrunde zu legen.

Grundsätzlich lässt sich zu dem Anspruch, Streitkräfte in einem freiheitlich-demokratischen Staat ebenso auszurichten, anmerken: "Militärische Effizienzdefizite in einer Armee mögen allenfalls ein potenzielles sicherheitspolitisches Handicap darstellen - Demokratie- und Menschenrechtsdefizite in den Streitkräften dagegen sind unerträglich" (Groß 2007, S. 31). Folgerichtig gilt der Anspruch, dass die Innere Führung im Zweifel immer über militärischer Zweckrationalität steht (vgl. Fröhling 2007, S. 22).

Gewährleistet werden kann ein solcher Anspruch, die Wirkmächtigkeit der Disziplinarmacht mittels Selbstkonstitution in den Dienst mündiger Individuen zu stellen, nicht nur - wie oben genannt - durch strukturelle Maßnahmen, vielmehr ist auch die Personalentwicklung ein wichtiger Teil dessen, denn die Aus- und Weiterbildung in Unternehmen oder in der Bundeswehr können in Analogie zum Schulsystem als ein Teil der Mechanismen betrachtet werden, die soziale Ungleichheit reproduzieren. Dabei ist es zentral zu betonen, dass die Formulierung eben dieser "Reproduktionszusammenhänge, uns die Chance gibt, z. B. die vom Schulsystem ausgehenden konterkarierenden Wirkungen zu verstärken" (Bourdieu 1985, S. 378). Durch die Sozialisation, auch in Form einer impliziten Erziehung, wird der Habitus der einzelnen Menschen gefestigt und trägt zur Reproduktionsfähigkeit der symbolischen Ordnung der Gesellschaft bei (vgl. Keller 2011, S. 49). So kann Weiterbildung tatsächlich als "another brick in the wall" verstanden werden. Dem entgegenzuwirken, also die Aus- und Weiterbildung in den Dienst einer möglichst mündigen Selbstkonstitution der Subjekte zu stellen, ist die Herausforderung, der sich nicht nur die Bundeswehr stellt, sondern auch Unternehmen stellen sollten. Vor dem Hintergrund nun, dass sich ein Mensch über verschiedene Praktiken konstituiert und es somit kein universelles Subjekt gibt (vgl. Foucault 1984, S. 137 f.), ist es eine besondere und nie abgeschlossene Herausforderung sowohl für die Bundeswehr als auch für die Soldat*innen als individuelle Akteur*innen, dem Bild mündiger Bürger*innen zu entsprechen. Zwar ist die Annahme eines universellen Subjektes, also des ?richtigen? oder "wahren" Subjektes, ob ihrer Einfachheit attraktiv und die Postulierung von Subjekten, welche sich erst konstituieren, ist indessen weniger eingängig. Jedoch ist das Bild sich konstituierender Subjekte deutlich hilfreicher für die Praxis und die Beschreibung der sozialen Realität. Die Menschen, welche in der Bundeswehr Dienst tun, werden sich nun wie alle anderen Subjekte sowohl über Praktiken der Unterwerfung als auch über Praktiken der Befreiung und Freiheit konstituieren. Immerhin ist und bleibt die Bundeswehr eine Armee mit klarer Hierarchie, Drill, Formaldienst und Uniformität, welche zu den Praktiken der Unterwerfung des selbstkonstituierenden Subjektes gerechnet werden können. Demgegenüber besteht in der Bundeswehr die Idee der "Staatsbürger*innen in Uniform" auf der Basis von Freiheit und Mündigkeit. Die Innere Führung geht demzufolge auch von sich über Praktiken der Befreiung selbstkonstituierenden Subjekten aus. Hier zeigt sich, dass in der Bundeswehr die Frage nach der Balance von Praktiken der Unterwerfung und der Befreiung von besonderem Interesse ist. Und genau dieser Fragestellung nimmt sich die Innere Führung an (vgl. Franke 2008, S. 281 ff. und 284 ff.).

Aus dem Wertegerüst des Grundgesetzes folgt, dass mit dem Konzept der Inneren Führung eine Führungskultur geschaffen wurde, welches versucht, dem Ideal der mündigen, eigenverantwortlichen Bürger*innen in einer freiheitlich-demokratischen Grundordnung gerecht zu werden. So sollte, deutlich bevor Foucault den Begriff prägte, die Bundeswehr eine "Heterotopie" sein. Wenn den individuellen Akteur*innen in unserer als freiheitlich-demokratisch bezeichneten Gesellschaft das Recht und auch die Kompetenz zugesprochen wird, ihre Vertreter*innen von der kommunalen bis zur Ebene des Bundes zu wählen, dann sollte daraus folgen, dass den sozialen Akteur*innen in Unternehmen und anderen Organisationen ebenfalls Mündigkeit und Kompetenz zugeschrieben wird. Ein Beispiel in kleinerem Maßstab und in Bezug auf ökonomische Entscheidungen: Wenn den Mitarbeiter*innen die ökonomische Kompetenz zugesprochen wird, sich ein Auto zu kaufen, dann ist die grundsätzliche Aberkennung einer vergleichbaren ökonomischen Kompetenz im Unternehmenskontext nur schwer zu begründen. Dem Konzept der Mündigkeit, des Zutrauens in die Mitarbeiter*innen, sind einige Vorteile zu eigen, welche in großen Teilen zum Bespiel in der Wirtschaft oder eben in der Bundeswehr erfolgversprechend umgesetzt und weiterentwickelt werden könnten. Nicht zuletzt fördert diese den sozialen Akteur*innen zugestandene Autonomie auch die intrinsische Motivation, was auch im Sinne der ökonomischen Zweckrationalität wünschenswert ist. Aufgrund der Werte des Grundgesetzes darf der Mensch darüber hinaus auch nicht als "Produktionsfaktor" seiner Würde beraubt werden (vgl. Göbel 2003, S. 170 ff.). Die Praxis erfordert jedoch ein stetiges Bemühen darum, die Fremdkonstitution mittels der Selbstkonstitution durch Praktiken der Unterwerfung zu vermeiden und durch eine Form der Fremdkonstitution zu ersetzen, welche die individuellen Akteure befähigt, sich zunehmend mündig durch Praktiken der Befreiung selbst zu konstituieren. Dies in den unternehmerischen beziehungsweise organisationalen Alltag zu übersetzen, erfordert einerseits das Übersetzen wissenschaftlicher Erkenntnisse in praxistaugliche Formen der Sprache. Denn: "Die Soziologie wäre keine Stunde der Mühe wert, sollte sie bloß ein Wissen von Experten für Experten sein" (Bourdieu 1993, S. 7). Andererseits ist auch der Wille

seitens der Unternehmen und anderen Organisationen gefordert, auf mündige Mitarbeiter*innen zu bauen und diese Mündigkeit zu fördern.

Literatur

Agamben, Giorgio (2002): Homo sacer. Die Souveränität der Macht und das nackte Leben; Frankfurt am Main.

Bourdieu, Pierre (1985): Die Vernunft ist eine historische Errungenschaft, wie die Sozialversicherung. Bernd Schwibs im Gespräch mit Pierre Bourdieu, in: Neue Sammlung, 25; Stuttgart; S. 376-394.

Bourdieu, Pierre (1989): Satz und Gegensatz. Über die Verantwortung des Intellektuellen, Berlin.

Bourdieu, Pierre (1993): Soziologische Fragen, Frankfurt am Main.

Bourdieu, Pierre (2005): Die verborgenen Mechanismen der Macht, Hamburg.

Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt am Main.

Bundesministerium der Verteidigung (Hg.) (2014): A-2600/1 - Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr, Bonn

Foucault, Michel (1984): Von der Freundschaft als Lebensweise, in: Von der Freundschaft. Michel Foucault im Gespräch, Berlin, S. 133-142.

Foucault, Michel (1990): Andere Räume, in: Barck, Karlheinz - Gente, Peter - Paris, Heidi - Richter, Stefan: Aisthesis. Wahrnehmung heute oder Perspektiven einer anderen Ästhetik. Essays, Leipzig, S. 34-46.

Foucault, Michel (1994): Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses, Frankfurt am Main.

Franke, Jürgen (2008): Das Menschenbild der Inneren Führung, in: Bayer, Stefan - Stümke, Volker (Hg.): Mensch. Anthropologie in sozialwissenschaftlichen Perspektiven, Sozialwissenschaftliche Schriften (44), Berlin, S. 273-292.

Fröhling, Hans-Günter (2007): Innere Führung wirkt!, in: Bald, Detlef - Fröhling, Hans-Günter - Groß, Jürgen - Rosen, Claus v. (Hg.): Hamburger Beiträge zur Friedensforschung und Sicherheitspolitik. Was ist aus der Inneren Führung geworden? Zum hundertsten Geburtstag Wolf Graf von Baudissins, Heft 146,Hamburg, S. 22-25.

Göbel, Elisabeth (2003): Der Mensch ? Ein Produktionsfaktor mit Würde, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) 4/2 (2003), St. Gallen/Bayreuth/Mering, S. 170-192.

Goffman, Erving (1961): Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates, New York.

Groß, Jürgen (2007): Innere Führung rangiert vor militärischer Effizienz, in: Bald, Detlef - Fröhling, Hans-Günter - Groß, Jürgen - Rosen, Claus v. (Hg.): Hamburger Beiträge zur Friedensforschung und Sicherheitspolitik. Was ist aus der Inneren Führung geworden? Zum hundertsten Geburtstag Wolf Graf von Baudissins, Heft 146, Hamburg, S. 29-31.

Keller, Reiner (2011): Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms, 3. Aufl., Wiesbaden.

Osterloh, Margit Weibel, Antoinette (2006): Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensbildung in Organisationen, Wiesbaden.

Weiterführende Literatur:

Latz, André (2017): Vertrauen durch Führung. Demokratisierungstendenzen in der deutschen Bundeswehr, Augsburg/München.

Der Autor



Dr. André Latz

wurde in Soziologie promoviert. Er studierte Erziehungswissenschaft, Soziologie und politische Wissenschaften. Er hat eine Ausbildung zum systemischen Coach sowie zum Restaurantfachmann (IHK) abgeschlossen und arbeitet seit 2003 als Coach für Persönlichkeitsentwicklung und Führungskompetenz. Sein Tätigkeitsschwerpunkt ist sowohl im unternehmerischen als auch im wissenschaftlichen Kontext das Thema Wertschöpfung als Folge von Wertschätzung. andre.latz@team-entwicklung.net.