Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 144 (1978)

Heft: 2

Artikel: Innere Führung

Autor: Schauer, Hartmut

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-51625

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Innere Führung

Hartmut Schauer

Der Verfasser erlebte als junger Soldat während der Aufbaujahre der Bundeswehr die Verwirklichung der Gedanken über die innere Führung und blickt auf die Entwicklung der vergangenen beiden Jahrzehnte zurück. Er spricht Probleme an, die ebenso Streitkräfte anderer Länder berühren. Auch Schweizer Offiziere sind gegenwärtig vermehrt an der Bewältigung moderner Führungsprobleme interessiert, da auch hier die «innere Führung» gerade einen Wandel durchmacht.

Allgemeines

Bewaffnete Streitkräfte erfüllen nur dann zufriedenstellend die **von der politischen Führung übertragenen Aufgaben,** wenn sie diszipliniert und motiviert nach dem Grundsatz von «Befehl und Gehorsam» handeln.

Die Zeit, in der wir leben, ist von einer rasanten wirtschaftlichen und technischen Vorwärtsentwicklung geprägt, die hergebrachte Gesellschaftsstrukturen und Autoritätsverhältnisse teilweise umkrempelt, zumindest aber viele Lebensbereiche einschneidend verändert. Natürlich ging diese Entwicklung auch nicht bei den Armeen – besonders jenen demokratischer, freier Staaten – vorüber. **Auch militärische Menschenführung kann nicht konstant bleiben;** diese paßt sich ebenso an die veränderten Verhältnisse an.

Heute findet man **«Soldatenräte»** in Italien, Frankreich und auch derartige Bestrebungen in der Schweiz, **Wehrdienstverweigerung** und Ersatzdienste erhalten immer liberalere Züge, die formale Disziplin[1] wird mehr und mehr abgebaut und weicht einer funktionsbezogenen, Militärregierungen herrschen in einem großen Teil der «dritten Welt». Diese willkürliche Aufzählung (die beliebig fortzusetzen wäre) unterstreicht Bedeutung und Stellenwert einer zeitgemäßen Menschenführung, deren Ziel es sein muß, schlagkräftige Streitkräfte bereitzustellen. Für den Truppenführer – aber auch die verantwortlichen Politiker – ergibt sich die Forderung eines laufenden Umdenkens, verbunden mit der **flexiblen Anpassung an neue Situationen.**

Mit der Verwirklichung des Gedankens über den **«Staatsbürger in Uniform»** hat die Bundeswehr ein Modell geschaffen, das sich zwar in den Grundzügen bewährte, jedoch ständig intensiver Überprüfung und Erneuerung bedarf. Die in Deutschland gesammelten Erfahrungen können – mit kleinen Einschränkungen – grundsätzlich auch beim Dialog über ähnliche Probleme in den Armeen anderer Länder herangezogen werden.

Begriff der inneren Führung

Der Begriff ist nicht pauschal zu definieren, dazu ist er zu komplex. **Der Soldat** muß zuallererst von der Notwendigkeit seines Dienstes zur Verteidigung letzthin seiner Freiheit und seiner Rechte überzeugt sein. Mit drillmäßigem Abrichten und forciertem Druck lassen sich junge Menschen heute freilich nicht zu einer derartigen Einstellung bringen. **Der Vorgesetzte** muß durch Vorleben überzeugen! Die Armee in einer Demokratie muß, wenn sie gut sein will, sich auf den Bürger, auf die Nation stützen können. Das gibt ihr Kraft, und da die Moral einer Wehrpflichtarmee nie viel besser ist als die des Volkes, ist das **politische Bewußtsein der ganzen Nation** ein ausschlaggebender Faktor für den inneren Gehalt der Armee.

Innere Führung ist auch die **Verpflichtung,** bei jeder Maßnahme das Wohl der Truppe im Auge zu haben. Der Soldat von heute soll weder unmotivierter Waffenspezialist noch geistloser Söldner sein; Selbstvertrauen, fachliches Können und das Bewußtsein um Sinn und Notwendigkeit der militärischen Dienstleistung müssen ihn auszeichnen.

Entwicklung in den bundesdeutschen Streitkräften

Als sich Ende 1955 die «Schubladen» des damaligen «Amtes Blank» (Vorläufer des Bundesministeriums der Verteidigung) öffneten, tauchten auch Begriffe wie «innere Führung», «inneres Gefüge» und «geistige Rüstung» auf. Nach dem verlorenen Krieg und zehnjähriger Pause wollten die geistigen Väter der neuen deutschen Armee vieles besser machen. Erstmals sollte der Soldat als «Bürger in Uniform» das nunmehr demokratisch regierte Vaterland verteidigen lernen. Wolf Graf von Baudissin leitete die Unterabteilung «inneres Gefüge» und setzte sich unermüdlich mit viel Idealismus für die Verwirklichung des **Konzeptes einer freiheitlichen, zeitgerechten Menschenführung** ein. Die «ersten Schritte» der mit erheblichen Hypotheken aus der jüngsten Vergangenheit belasteten Truppe waren freilich recht zaghaft und unsicher. Gediente Führer und Unterführer in der Truppe hatten **erhebliche Schwierigkeiten,** die für sie teilweise völlig neuen Grundsätze in die Tat umzusetzen. Man verwechselte sie mit einer Art «weichen Welle», die Soldaten gingen mit Krawatten zum Gefechtsdienst, Frauen machten die Unterkünfte sauber und leisteten Küchenhilfsdienste. Selbst die Kasernenwachen schoben manchmal Angehörige der zivilen «Wach- und Schließgesellschaft».

Hier entstand bereits das erste große **Mißverständnis zwischen Grundgedanken und Ausführung.** Es sollten vielmehr notwendige Härte und funktionsbezogene Ausbildung, unter Wahrung der Grundrechte und Wegfall von entwürdigenden Schikanen, im Vordergrund stehen. Die jungen Soldaten wollten gefordert werden und riefen nach härterer, realistischer Ausbildung. Im Verlaufe der nächsten Jahre konnten sich die Rekruten über zu geringe Anforderungen – besonders im Geländedienst – nicht mehr beklagen. Ein teilweise **überhasteter Aufbau,** das Fehlen von zeitweise bis zu 10 000 Offizieren und 40 000 Unteroffizieren trug mit dazu bei, daß das «innere Gefüge» mit der stürmischen Entwicklung nicht Schritt hielt; ein beachtlicher Teil der Führer lehnte diese Grundsätze ab oder befolgte sie nur halbherzig.

1964 trat der damalige **Wehrbeauftragte,** Heye, mit einer freien Veröffentlichung in einer führenden Illustrierten die «Flucht nach vorne» an. Er berichtete über eine Vielzahl von Verstößen gegen elementare demokratische

Grundsätze in den deutschen Streitkräften, wies unter anderem auf schlechte Menschenführung und die der Bundeswehr drohende Gefahr der gesellschaftlichen Isolierung hin. Regierung und Führung der deutschen Soldaten reagierten prompt: Eine übel beleumundete Fallschirmjäger-Ausbildungskompanie wurde vollständig aufgelöst, eine Fülle von Befehlen und Erlassen erteilte den Truppenführern in Sachen Menschenführung eindringliche Anweisungen und Führungshilfen. Einer der «Väter des Gedankens der inneren Führung», General de Maizière, wurde zum Generalinspekteur ernannt. Eine Reihe von Jahren standen die **demokratischen Grundsätze** des Kreises um General Graf Baudissin wieder vermehrt im Vordergrund. In der Mitte des vergangenen Jahrzehntes hatte sich die gesellschaftliche Szene gewandelt, die Jugend suchte neue Leitbilder, gefiel sich in Protesten gegen herkömmliche Strukturen. Soldaten mit schulterlangen Haaren taten in den Verbänden Dienst und bekamen – da lange Haare in Ausübung des militärischen Dienstes ebenso hinderlich wie unfallträchtig sind – Haarnetze verpaßt. Der innere Dienst wurde erleichtert, Zapfenstreich und Wecken fielen weg.

Zu Beginn der siebziger Jahre ist eine **erneute Wende** bei den bundesrepublikanischen Truppen erkennbar. Die Führung zog die Zügel etwas straffer an, technische und funktionsbezogene Disziplin schoben sich in **fordernder Härte in den Vordergrund.** Aus der noch vor einem knappen Jahrzehnt manchmal belächelten, militärisch zweitklassigen Bundeswehr war in wenigen Jahren eine der leistungsfähigsten, diszipliniertesten und bestausgestatteten Armeen Europas geworden. **Dieser Erfolg kostete freilich seinen Preis.**

Orientiert am nüchternen Erfolgsdenken einer Leistungsgesellschaft, sahen die Offiziere der Nachkriegsgeneration ihr Ziel in erster Linie in der Schaffung eines «gut funktionierenden Waffenhandwerkers und Spezialisten», der sein Waffensystem möglichst perfekt beherrscht und somit «Sicherheit produziert». Die Vollziehung der Grundsätze über den Staatsbürger in Uniform trat in den Hintergrund, der befohlene staatsbürgerliche Unterricht wurde von einem Großteil der Disziplinarvorgesetzten überhaupt nicht mehr beziehungsweise nur noch am Rande durchgeführt. Die groben Zerwürfnisse zwischen politischer Führung (Verteidigungsminister) und kommandierenden Generälen in jüngster Vergangenheit zeigt, daß bis in die Bundeswehrspitze unterschiedliche und teilweise vom Prinzip der «geistigen Rüstung» abweichende Anschauungen bestanden.

Anläßlich des zwanzigjährigen Bestehens der Schule für innere Führung bekannte sich der Bonner Verteidigungsminister eindeutig zu den Prinzipien des Bürgers in Uniform, indem er dogmatisch äußerte: «Entweder die **Schule für innere Führung** wird aufgewertet, oder sie wird aufgelöst. Denen, die Zweifel haben sollten, möchte ich sagen: Sie wird nicht aufgelöst!» In den nächsten Jahren werden Führer aller Ebenen vermehrt die Schulbank in Koblenz drücken. Ob hierdurch die erhoffte Auffrischung des demokratischen Staatsbürgerbewußtseins auch im grauen Truppenalltag die erhofften Auswirkungen zeigen wird, bleibt abzuwarten.

Trotz und gerade wegen aller technischen Perfektion steht – gerade beim Militär – **zuvorderst der Mensch.** Nur seine Bereitschaft und sein Wille zur Leistung können zu Erfolgen verhelfen.

Institutionen und Erfüllungshilfen

Im Februar 1959 übernahm der erste **Wehrbeauftragte** des deutschen Bundestages sein Amt. Der Bundestag wählt diesen mit einfacher Mehrheit für die Dauer von 5 Jahren. Seine Hauptaufgabe ist es, sicherzustellen, daß die Grundsätze der inneren Führung praktiziert und so die Grundrechte der Soldaten gewahrt werden. Jeder Soldat kann sich unmittelbar an den Wehrbeauftragten wenden, wenn er sich ungerecht behandelt fühlt. Der Bundestagsbeauftragte geht begründeten Klagen nach, stattet der Truppe unangemeldete Besuche ab und legt dem Bundestag einen jährlichen Bericht über «den Geist in der Truppe» vor.

Schule für innere Führung

Diese Einrichtung bildet den organisatorischen Rahmen für eine Vielzahl von Lehr- und Ausbildungsvorhaben. Unterführer und Führer versuchen die **Kunst der Menschenführung nach demokratischen Grundsätzen** in einer hoch technisierten Streitmacht zu lernen. Doktrinen werden modifiziert und entwickelt, Ausbildungshilfen und -anweisungen für den Truppenalltag erstellt. Vor allem aber soll die Schule Ort des Zusammenfindens, des Gedankenaustausches und der Begegnung von Soldaten unterschiedlicher Laufbahnen und Verantwortungsbereiche sein.

Schriftenreihe «Innere Führung und Recht»

Diese Publikationen vermitteln Disziplinarvorgesetzten und gleichermaßen jungen Soldaten das notwendige **Wissen über Rechte und Pflichten.** Eine Vielzahl von Beiträgen über alle einschlägigen Themenkreise informiert Vorgesetzte und Untergebene umfassend.

Winterarbeiten

Jährlich einmal haben Unteroffiziere und Offiziere bis einschließlich Hauptmann die Möglichkeit, an **Aufsatzwettbewerben** teilzunehmen. Themen aus staatspolitischen, gesellschaftlichen und allgemeinbildenden Bereichen sollen den Bearbeiter zur geistigen Auseinandersetzung mit aktuellen Zeitproblemen anleiten und so auch das Verhältnis zum Gesamtkomplex «Demokratie und Streitkräfte» verbessern helfen.

[1] Vergleiche ASMZ Nr. 3/1977, S. 116, «Verpönte formelle Ausbildung». ■

Wir zitieren: Einige Möglichkeiten, Soldaten zu motivieren

1. Persönliches Lernbedürfnis zeigen.
2. Beim Soldaten das Interesse am Lernen erwecken.
3. Das Interesse rege halten.
4. Gute Erfolge unterstützen.
5. Anerkennung erteilen.
6. Ehrgeiz anregen.
7. Erfolg belohnen.
8. Versagen tadeln.
9. Den Soldaten über seine Fortschritte auf dem laufenden halten.
10. Ihm zeigen, daß er der Arbeit gewachsen ist.
11. Fähigkeiten, die er erworben hat, verwenden.
12. Jeden Mann als wichtiges Mitglied seiner Truppe herausstellen.
13. Jede Lernphase in «das große Bild» einbeziehen.

Ich könnte verschiedene Beispiele anführen, um die Bedeutung der richtigen Motivation bei der Ausbildung und Führung von Soldaten zu beweisen. Diese Kunst ist so wichtig, daß es vielen Führern schwer fällt festzustellen, was wichtiger ist: zu wissen, wie man eine Aufgabe erfüllt oder wie man die Soldaten dazu bringt, diese Aufgaben zu erfüllen. Der hervorragende Führer weiß beides.

(Aus dem «Leitfaden für Führer und Kommandeure» von General Bruce C. Clarke, Walhalla und Praetoria Verlag, Regensburg).

Zitat

Genauso ungern wie alte Pudel neue Kunststücke, lernen erfahrene Vorgesetzte neue Methoden.

(Amerikanisches Sprichwort)