

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	15
I. Einleitung	19
1. Anlaß und Ziel der Untersuchung	19
1.1. Fragestellung, Abgrenzung und Gang der Untersuchung	28
1.2. Methodik der Untersuchung	29
1.3. Definitionen von Oberbegriffen	30
1.3.1. Führungsverhalten / Führungsstil	30
1.3.2. Führungsprinzipien	31
1.3.3. Führungsphilosophie	31
1.3.4. Führungskonzeption	32
1.3.5. Führungskultur	32
1.4. Zwischenergebnis	33
II. Hauptteil	34
1. Sicherheitspolitische Grundlagen	34
1.1. Die Ausgangslage nach dem Ende des Kalten Krieges	34
1.2. Die neuen Akteure und Handlungsmuster der internationalen Politik	36
1.3. Dimensionen der Sicherheitspolitik	37
1.3.1. Sicherheitspolitik	37
1.3.2. Militärpolitik	41
1.3.3. Das Verhältnis von Militär- und Sicherheitspolitik und ihre Akteure	42
1.4. Zwischenergebnis	43
2. Vorläufer der heutigen Konzeptionen multinationaler Integration nach dem 2. Weltkrieg	43
2.1. Kollektive Sicherheit und Systeme kollektiver Verteidigung	43
2.2. Die Europäische Verteidigungsgemeinschaft (EVG)	45
2.2.1. Einheitliche europäische Streitkräfte	45
2.2.2. Das Innere Gefüge	47
2.3. NATO und WEU	48
2.4. Die Bundeswehr im internationalen Verbund	51
2.4.1. Die Einbindung der Bundeswehr in „multinationale“ Strukturen bis 1990	51
2.4.2. Die Einbindung der Bundeswehr in multinationale Strukturen seit 1990	52
2.4.3. Aktuelle Organisationsformen der Multinationalität	53

2.4.3.1.	Abgrenzung der Begriffe Integration – Multinationalität	53
2.4.3.2.	Organisationsformen der Multinationalität	54
2.4.4.	Die heutigen Rahmenbedingungen einer gesamteuropäischen Verteidigung	56
2.4.5.	Die Bedeutung der USA im Verhältnis zu den Sicherheitsstrukturen	57
2.4.5.1.	Die strategische Bedeutung der USA	57
2.4.5.2.	Die amerikanischen Interessen und die strukturellen Auswirkungen	58
2.4.6.	Die besondere Bedeutung Frankreichs und die französische Haltung	61
2.4.7.	Das Verhältnis von NATO und WEU	62
2.4.7.1.	Die Bedeutung der Multinationalität	62
2.4.7.2.	Auswirkungen auf die Bundeswehr	64
2.4.7.3.	Operative Strukturen der Zusammenarbeit	65
3.	Grundsätzliche Führungsprobleme	69
3.1.	Führung und Herrschaft	69
3.2.	Historische Bedeutung der Phänomene	71
3.2.1.	Unterschiedliche Perspektiven	72
3.2.2.	Die Schwierigkeit des Zugangs zu den Phänomenen	73
3.2.3.	Historische Ansätze zur Erfassung der Problematik	75
4.	Das deutsche Führungsdenken im Lichte allgemeiner Führungsprobleme	76
4.1.	Der Gebrauch des Wortes	77
4.1.1.	Dimensionen der Betrachtung	78
4.1.2.	Das zentrale Begriffselement	78
4.2.	Die Ziele von Führung	78
4.3.	Führung im Zusammenhang mit anderen Kompetenzen	79
4.4.	Die militärische Bedeutung des Wortes	79
4.4.1.	Die Effektivität	79
4.4.2.	Der militärische Führungsbegriff	80
4.4.3.	Der „Faktor Mensch“	81
4.5.	Die funktionale und prozessuale Bedeutung des Begriffs	81
4.6.	Die etymologische Herkunft des Begriffs	82
5.	Wissenschaft und Führungskunst	83
5.1.	Der Begriff des militärischen Führers	84
5.1.1.	Die unterschiedlichen Rollen	84
5.1.2.	Der Versuch, den Begriff des „Führers“ zu ersetzen	85
5.1.2.1.	Hintergrund	85
5.1.2.2.	„Leadership“	86
5.1.2.3.	Bedeutung und Abgrenzung des Begriffs „Leadership“	88
5.2.	Zwischenergebnis	89
6.	Die Bedeutung des militärischen Führers	90
6.1.	Die Abgrenzung zum Führen im zivilen Bereich	91
6.1.1.	Gemeinsamkeiten militärischer und ziviler Führung	91
6.1.2.	Die Bedingungen militärischer Führung	93
6.1.3.	Die Ausrichtung militärischer Führung	96

6.1.4.	Die Einordnung der Tätigkeit der militärischen Führung	96
6.1.5.	Führung im Frieden und im Krieg	98
6.2.	Zwischenergebnis	98
7.	Führung und Einsatz der Bundeswehr im „operativen Recht“	99
7.1.	Die grundsätzliche Problematik des Begriffs „Einsatz“	102
7.2.	Die Formen des militärischen Einsatzes	104
8.	Das Bild vom Soldaten im Spiegel des Aufgabenspektrums der Bundeswehr	104
8.1.	Paradigmenwechsel der Sicherheitspolitik	104
8.2.	Die Problematik der Vielschichtigkeit des Auftrages	106
8.3.	Profil und Anforderungen an den Soldaten	108
8.4.	Die Problematik des „Zeitgeistes“	109
8.5.	Die Bedeutung des militärischen Führers unter den Bedingungen moderner Technologie	110
9.	Die Umsetzung des Führungswillens	112
9.1.	Bedeutung und Zielrichtung von Befehl und Gehorsam	112
9.2.	Die grundsätzliche Bedeutung hierarchischer Strukturen	112
9.3.	Die Bedeutung hierarchischer Strukturen im Militär	112
9.4.	Die Bedeutung der Disziplin	114
9.5.	Formen des Gehorsams	115
9.6.	Auftrag – Befehl – Kommando	116
10.	Auftragstaktik / Führen mit Auftrag	117
10.1.	Einordnung des Begriffs	117
10.2.	Zur Herkunft des vieldeutigen Begriffs	119
10.3.	Zur Entwicklung des Verfahrens	122
10.4.	Das Führen mit Auftrag als oberstes Führungsprinzip im Heer	124
10.4.1.	Die Absicht der übergeordneten Führung als erster Schlüsselbegriff	124
10.4.2.	Die Selbständigkeit als zweiter Schlüsselbegriff	126
10.4.3.	Das Können als dritter Schlüsselbegriff	129
10.4.4.	Das gegenseitige Vertrauen als vierter Schlüsselbegriff	129
10.5.	Das Spannungsverhältnis zwischen Gehorsam und Initiative	132
10.6.	Zwischenergebnis	135
11.	Die Innere Führung	136
11.1.	Zur Entstehung der inneren Ordnung der Bundeswehr	136
11.2.	Der Kernbereich der Inneren Führung	138
11.2.1.	Armee in der Demokratie und demokratische Armee	139
11.2.2.	„Der Staatsbürger in Uniform“	141
11.3.	Das „aktuelle“ Problem der Inneren Führung	143
11.3.1.	Änderungen im soldatischen Selbstverständnis	143
11.3.2.	Paradigmenwechsel der Inneren Führung	145
11.4.	Die variablen Bereiche der Inneren Führung	147
11.5.	Das Verhältnis von Auftragstaktik und Innerer Führung	148
11.6.	Zwischenergebnis	150

12.	Auftragstaktik und Innere Führung als Ausdruck rechtsstaatlicher Streitkräfte	151
12.1.	Die Innere Führung und die Rechtsordnung	151
12.1.1.	Grundgesetz	152
12.1.2.	Vorgesetztenverordnung	154
12.1.3.	Soldatengesetz	155
12.2.	Das Verhältnis Rechtsordnung - Auftragstaktik - Innere Führung	157
12.3.	Zwischenergebnis	159
13.	Das deutsche Führungsdenken unter den Bedingungen des modernen Gefechts	159
13.1.	Grundsätzliche Problematik	159
13.2.	Das Spannungsfeld Mensch – Technik	160
13.3.	Der Einfluß moderner EDV auf das Führungsdenken	161
13.4.	Zwischenergebnis	167
14.	Die Neufassung der HDv 100/100 und das deutsche Führungsdenken	168
14.1.	Allgemeine Kritik	168
14.2.	Die Einschränkungen der Auftragstaktik durch die HDv 100/100	169
14.3.	Das grundsätzliche Spannungsverhältnis zwischen der Auftragstaktik, Rules of Engagement (ROE) und der deutschen Strafrechtsordnung	170
14.3.1.	Führen mit Auftrag – ROE	170
14.3.2.	Strafrechtsordnung – ROE	173
14.3.3.	Die Auflösung des Konfliktes	174
14.4.	Zwischenergebnis	174
15.	Führungskulturen im Hinblick auf Multinationale Streitkräftestrukturen	175
15.1.	Innere Führung und Auftragstaktik und ihre Bedeutung für die NATO-Erweiterung	175
15.2.	Exkurs: Das Führungsdenken im ehemaligen Warschauer Pakt	178
15.2.1.	Führungsprinzip	178
15.2.1.1.	Befehlstaktik	178
15.2.1.2.	Befehlstaktik und das grundsätzliche Vertrauen	181
15.2.2.	Das sowjetische Führungsdenken	182
15.2.2.1.	Die Sowjetarmee und „Multinationalität“	182
15.2.2.2.	Der Befehl als zentraler Führungsbegriff in der Sowjetarmee	182
15.2.2.3.	Die Sowjetarmee und das „Führen mit Auftrag“	183
15.2.2.4.	Das sowjetische Führungsverständnis	184
15.2.2.5.	Das Führungsprinzip und die Determinanten des politischen Systems	185
15.2.3.	Das polnische Führungsdenken	186
15.2.3.1.	Die grundsätzliche Problematik der Transformation	186
15.2.3.2.	Die Prägung des polnischen Führungsdenken durch die Sowjetarmee	187
15.2.3.3.	Die Problematik „Führen mit Auftrag“ in den polnischen Streitkräften	188

16.	Das Führungsdenken westlicher Armeen unter besonderer Berücksichtigung des deutschen Führungsdenkens	189
16.1.	Der anglo-amerikanische Bereich	190
16.2.	Das Führungsdenken in Großbritannien	192
16.2.1.	Verfassungsmäßige Bezüge der inneren Ordnung der Streitkräfte	192
16.2.2.	Die grundsätzliche Bedeutung militärischer Führung	193
16.2.3.	Das britische Führungsverständnis	194
16.2.4.	Das traditionelle britische Führungsverständnis	194
16.2.5.	Command - Leadership – Management	197
16.2.6.	Führen mit Auftrag im britischen Führungsdenken	197
16.2.6.1.	Die Führerpersönlichkeit	199
16.2.6.2.	Initiative und Absicht der übergeordneten Führung	199
16.2.6.3.	Vertrauen	199
16.2.6.4.	Motivation	200
16.2.6.5.	Horizontale Trennung der Führungsebenen	201
16.2.7.	Zwischenergebnis	202
16.3.	Das Führungsdenken in den USA	202
16.3.1.	Verfassungsmäßige Bezüge der Inneren Ordnung der Streitkräfte	202
16.3.2.	Die grundsätzliche Bedeutung militärischer Führung	204
16.3.3.	Befehlstechniken	204
16.3.4.	Das traditionelle Führungsdenken in den USA	205
16.3.5.	Neuere Ansätze im amerikanischen Führungsdenken	207
16.3.5.1.	Die Bedeutung des Menschen im Führungsprozeß	207
16.3.5.2.	Die Absicht der übergeordneten Führung	208
16.3.5.3.	Das Gesamtgefüge militärischer Führungstätigkeit	209
16.3.5.4.	Der Faktor Mensch im amerikanischen Führungsdenken	210
16.3.5.5.	Initiative	211
16.3.6.	Zwischenergebnis	212
16.4.	Das Führungsdenken in den Niederlanden	213
16.4.1.	Verfassungsmäßige Bezüge der inneren Ordnung der Streitkräfte	213
16.4.2.	Das grundsätzliche Führungsdenken	213
16.4.3.	Führen mit Auftrag im niederländischen Heer	214
16.4.4.	Das innere Gefüge der Streitkräfte	215
16.4.5.	Zwischenergebnis	217
16.5.	Das Führungsdenken in Frankreich	217
16.5.1.	Verfassungsrechtliche Bezüge der Inneren Ordnung der Streitkräfte	217
16.5.2.	Das grundsätzliche Führungsdenken in den Streitkräften	218
16.5.2.1.	Das Bild vom militärischen Führer	218
16.5.2.2.	Das innere Gefüge der Streitkräfte	219
16.5.3.	Führungsverfahren	220
16.5.4.	Zwischenergebnis	221
17.	NATO-Vorschriften	221
18.	Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Führungsdenken der westlichen Armeen	222
18.1.	Unterschiedliche Ausgangslagen	222

18.2.	Unterschiede	222
18.3.	Gemeinsamkeiten	223
19.	Interdependenzen von Wehrform und Führungsverständnis	223
19.1.	Allgemeine Wehrpflichtarmee und Berufsarmee	225
19.2.	Wesentliche strukturelle Unterschiede von Wehrpflichtarmee und Freiwilligenarmee	226
19.3.	Die Verfassungsmäßigkeit der Allgemeinen Wehrpflicht	227
19.3.1.	Verfassungsrechtliche Argumentation	227
19.3.2.	Sicherheitspolitische Argumentation	229
19.4.	Die Qualitätsfaktoren einer Wehrform	230
19.4.1.	Der Zusammenhang der Faktoren „Zeit“ und „Können“	230
19.4.2.	Der Faktor „Mensch“	232
19.5.	Die Auswirkungen der Wehrform auf die Auftragstaktik	234
19.6.	„Leadership-Training“ als Schwerpunkt der Ausbildung	235
III.	Zusammenfassung und Schluß	237
	Literatur- und Quellenverzeichnis	239