

UNIVERSITÄT DER BUNDESWEHR MÜNCHEN

Fakultät für Staats- und Sozialwissenschaften
Institut für Internationale Politik, Sicherheitspolitik, Wehr- und Völkerrecht



DIE MILITÄRISCHEN FÜHRUNGSPHILOSOPHIEN, FÜHRUNGSKONZEPTIONEN UND FÜHRUNGSKULTUREN UNGARNS UND DEUTSCHLANDS IM VERGLEICH

Inauguraldissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Staats- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

*vorgelegt bei
und*

Prof. Dr. Armin A. Steinkamm
Prof. Dr. Ulrich Widmaier

*von
aus*

Kapitänleutnant Sascha Zarthe
Ludwigsburg

Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	2
<i>Darstellungsverzeichnis</i>	6
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	7
<i>A Einleitung</i>	10
I. Hinführung zum Thema und Ziel der Arbeit	10
II. Theoretischer Ansatz	19
1. Definition von Schlüsselbegriffen	19
a) Führung	19
b) Führungsphilosophie	21
c) Führungskonzeption	22
d) Führungskultur	23
e) Die Verbindung der vorstehenden Begriffe	24
2. Vergleichskriterien	25
3. Studien zur Multinationalität – Folgerungen	27
a) Studie: „Die Deutsch-Französische Brigade als Beispiel für die militärische Integration Europas“	29
b) Studie: „Probleme in multinationalen militärischen Verbänden“	29
c) Studie: „Zwei Jahre Deutsch-Niederländisches Korps“	30
d) Studie: „Conditions of Military in Multinationality“	31
4. Folgerungen aus den EVG-Verhandlungen und den Multinationalitätsstudien	32
III. Aufbau und Methodik der Untersuchung	33
IV. Forschungsstand und Materiallage	40
<i>B Historische Dimension</i>	44
I. Die Geschichte als gestaltendes Element von Führungsphilosophie	44
II. Deutschland: Wegpunkte der deutschen Führungsphilosophie	46
1. Die preußische Heeresreform 1807 bis 1814/15	46
2. Von der Restauration 1815 bis zum Zusammenbruch 1945	50
3. Die Entwicklung ab 1948	53
4. Fazit	56
III. Ungarn: 1000 Jahre zwischen Ost und West	57
1. Die Gründung des ungarischen Staates	57
2. Österreich und Ungarn 1526-1918	60
3. Ungarn im Zweiten Weltkrieg	67
4. Ungarn im Kalten Krieg	73
5. Das neue Ungarn ab 1989/1990	76
IV. Fazit und Vergleich der historischen Entwicklung	77
1. Parallelen	77
2. Differenzen	78

C Vergleich der Führungsphilosophien _____ **80**

I. Deutschland: „Innere Führung“ – die Führungsphilosophie der Bundeswehr	80
1. Die Entwicklung der Inneren Führung	81
2. Die Innere Führung – Definitionsversuche	86
a) Dimensionen der Inneren Führung: Staatsbürger in Uniform	89
b) Dimensionen der Inneren Führung: Auftragstaktik	92
c) Dimensionen der Inneren Führung: Begründung des Primats der Politik	99
3. Wandel als Herausforderung für die Innere Führung	103
a) Die sicherheitspolitische Neuorientierung	104
b) Der gesellschaftliche Wandel	111
aa) Der Individualisierungsprozess innerhalb der Gesellschaft	112
bb) Die Scheidungsrate von Soldaten	114
c) Die Nachwuchsgewinnung	116
4. Fazit	118
II. Die ungarische Führungsphilosophie	120
1. Die Ausgangsbedingungen für eine ungarische Führungsphilosophie	121
2. Die Entwicklungslinien einer ungarischen Führungsphilosophie	125
a) Führen im Warschauer Pakt	127
aa) Die militärische Führung und das politische System vor 1989	129
bb) Die Befehlstaktik	136
b) Die Entwicklung nach 1989	142
aa) Die Zivilgesellschaft und demokratische Kontrolle – Primat der Politik	144
bb) Die neue politische Elite und die Streitkräfte in Ungarn	148
cc) Die Medien und die ungarischen Streitkräfte	151
dd) Bildung und Ausbildung in den ungarischen Streitkräften	153
ee) Die Reformen	156
c) Die aktuellen Entwicklungstendenzen	162
III. Fazit und vergleichende Betrachtung beider Führungsphilosophien	165
1. Parallelen	165
2. Differenzen	168

D Vergleich der Führungskonzeptionen _____ **171**

I. Die deutsche Führungskonzeption	173
1. Die wehrverfassungsrechtliche Ebene	174
a) Die Gewährung und Einschränkung von Grundrechten	175
b) Der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages	177
c) Der Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages	181
2. Die einfachgesetzlichen Regelungen	183
3. Die Verordnungen	185
4. Zwischenergebnis	187
5. Die Führungskonzeption in Vorschriften und Erlassen	188
6. Die Sanktionen	196
7. <i>Exkurs</i> : Die Institutionen der Inneren Führung	200
a) Das Zentrum Innere Führung	200
b) Der Aufgabenverbund Innere Führung	202
c) Der Beirat für Fragen der Inneren Führung	203
8. Fazit	204

II. Die ungarische Führungskonzeption	207
1. Die verfassungsrechtliche Ebene	208
a) Die Grundrechte	211
b) Der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte	214
c) Der Primat der Politik	216
aa) Der Präsident	217
bb) Die Regierung	219
cc) Das Parlament und sein Verteidigungsausschuss	222
dd) Fazit	226
2. Die einfachgesetzliche Ebene	227
a) Die Wehrgesetze	227
b) Die sozialen Regelungen für Angehörige der Honvédarmee	230
3. Zwischenergebnis	232
4. Die ungarische Führungskonzeption in Dekreten und Direktiven	234
5. Die Sanktionen	235
a) Die Kompetenzen des ungarischen Disziplinarvorgesetzten	236
b) Die Sanktionsmöglichkeiten durch Gerichte	238
6. Fazit	239
III. Vergleichende Betrachtung beider Führungskonzeptionen	241
1. Parallelen	241
2. Differenzen	242
E Vergleich der Führungskulturen	244
I. Die Führungskultur der Bundeswehr	245
1. Das Selbstbild der eigenen Führungskultur	246
a) Selbstdarstellung I: Auslandseinsätze und Innere Führung	247
b) Selbstdarstellung II: Notwendigkeit von Reformen	249
2. Die Jahresberichte des Wehrbeauftragten	253
a) Die Statistiken	254
b) Die Innere Führung in den Jahresberichten	256
c) Ergebnis	257
3. Weitere Quellen zur Führungskultur	258
a) Studie: „Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung“	259
aa) Das Führen durch Auftrag in der Praxis	260
bb) Die Menschenführung in der Praxis	261
cc) Die Vorschriften, Erlasse und Einzelbefehle in der Praxis	262
dd) Die Einordnung des Berichts	263
b) Studie: „Der Vorgesetzte im Einsatz“	263
aa) Die Zufriedenheit mit und das Vertrauen in Vorgesetzte	264
bb) Das Verhalten und die Eigenschaften des Vorgesetzten	265
cc) Fazit der Studie	266
c) Der Jahresbericht des Beauftragten für Erziehung und Ausbildung	266
aa) Die Führung	267
bb) Die Personalführung	268
cc) Das Material und die Infrastruktur	269
dd) Fazit	270
d) Das zivil-militärische Verhältnis in der Praxis	270
4. Fazit	271

II. Die Führungskultur der ungarischen Streitkräfte	273
1. Das Selbstbild der eigenen Führungskultur	274
2. Der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte	275
a) Der erste Sonderbericht des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte	276
aa) Todesfälle	277
bb) Medizinische Versorgung	278
cc) Dienstzeiten	278
dd) Vorschriftenwesen	279
ee) Kommunikation	279
ff) Disziplinarmaßnahmen	280
gg) Diverse Einzelfälle	281
hh) Der zweite Sonderbericht des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte	282
b) Die Jahresberichte des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte	282
3. Weitere Quellen zur ungarischen Führungskultur	284
a) Studie: „Social Report 1998“	285
aa) Der ungarische Vorgesetzte aus der Perspektive Untergebener	285
bb) Die Auswirkungen der Reformen auf die Motivation	286
cc) Die Beförderung gemäß dem Leistungsprinzip	288
b) Das Personalmanagement	290
c) Die ausländische und inländische Einschätzung der ungarischen Führungskultur	295
aa) Die ausländische Einschätzung der ungarischen Führungskultur	295
bb) Die öffentliche ungarische Einschätzung der Führungskultur	297
4. Fazit	298
III. Vergleichende Betrachtung beider Führungskulturen	300
1. Parallelen	300
2. Differenzen	301
F Schluss	304
I. Die Synopse der vorangegangenen Analyseebenen	304
1. Kernaussagen	305
2. Die grundsätzliche Vereinbarkeit der Führungsphilosophien	306
3. Der Vergleich unter besonderer Berücksichtigung des theoretischen Ansatzes	308
a) Taktische Vorstellungen/Auftragstaktik und Befehlsgewohnheiten	309
b) Mentalität/kultureller Hintergrund	310
c) Sprache/Schlüsselbegriffe	310
II. Ausblick	311
1. Der OSZE-Verhaltenskodex	311
2. Vorschläge für konkrete Maßnahmen: Harmonisierungspotenzial	314
a) Die Besoldung	314
b) Die Disziplinalgewalt und disziplinare Maßnahmen	315
c) Der Ombudsmann	316
Anhang	317
Literaturverzeichnis	354

Darstellungsverzeichnis

Darstellung		Seite
1	Die Verbindung der vorstehenden Begriffe	24
2	Aufbau der Untersuchung gem. der Zerlegung von „Führungsphilosophie“ in drei Analyseebenen	39
3	Entwicklung der ungarischen Verteidigungsausgaben von 1989-2000	152
4	Teilnahme an Kursen des George C. Marshall Center	155
5	Remilitarisierung der Streitkräfteführung	158
6	Der „ideale Offizier“ aus der Perspektive ungarischer und deutscher Soldaten	166
7	Hierarchie der Führungskonzeption in Deutschland	205
8	Hierarchie der Führungskonzeption in Ungarn	240
9	Prozentuale Verteilung der 1996 erteilten Disziplinarmaßnahmen	281
10	Anspruch und Wirklichkeit bei ungarischen Vorgesetzten	285
11	Zufriedenheitsgrad ungarischer Offiziere und Unteroffiziere	288

Abkürzungsverzeichnis

AARMS	Academic and Applied Research in Military Science
ADK	Arbeitsgemeinschaft Demokratischer Kreise
AG JACOP	Arbeitsgruppe Joint and Combined Operations
AK	Armeekorps
ÄndG	Änderungsgesetz
Art.	Artikel
ATV	Auswertungen, Truppenversuche, Vorschriften
BEA	Beauftragter für Erziehung und Ausbildung
BFA	Brigade franco-allemande
BGBL	Bundesgesetzblatt
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
CDU	Christlich Demokratische Union
CSSR	Tschechoslowakische Sozialistische Republik
CSU	Christlich Soziale Union
DCAF	Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DSS	Dresdener Studiengemeinschaft Sicherheitspolitik e.V.
EF	Enduring Freedom
EU	Europäische Union
EVG	Europäische Verteidigungsgemeinschaft
GG	Grundgesetz
GOBT	Geschäftsordnung des Bundestages
HA	Hungarian Army
HDv	Heeresdienstvorschrift
HPA	Hungarian Peoples Army
HSWP	Hungarian Socialist Workers Party
HUF	Hungarian Forint
IFF	Identification Friend or Foe
IFOR	Implementation Force
IJK	Internationale Juristen-Kommission
IMET	International Military Education and Training
InfDiv	Infanteriedivision
INSS	Institute for National Security Studies
IPSA	International Political Science Association
ISA	International Studies Association
ISAF	International Security Assistance Force
JFHQ	Joint Forces Headquarter
k.k.	kaiserlich-königlich
k.u.k.	kaiserlich (österreichisch) und königlich (ungarisch)
KFOR	Kosovo Force
KSZE	Konferenz für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
LGAN	Lehrgang Generalstabs- /Admiralstabsdienst National
LvG	Landesverteidigungsgesetz (Ungarn)
Lw	Luftwaffe
MAP	Membership Action Plan
MDF	Ungarisches Demokratisches Forum

MoD	Ministry of Defence
MOVES-Institute	Modeling, Virtual Environments and Simulation Institute
MSZP	Ungarische Sozialistische Partei
NATO HQ	North Atlantic Treaty Organization Headquarter
NVA	Nationale Volksarmee
NZWehrr	Neue Zeitschrift für Wehrrecht
OBH	Parlamentsbeauftragter für Bürgerrechte (Ungarn)
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
PfP	Partnership for Peace
RMA	Revolution in Military Affairs
RoE	Rules of Engagement
RUSI	Royal United Services Institute for Defence Studies
SA	Sturmabteilung
SACEUR	Supreme Allied Commander Europe
SBG	Soldatenbeteiligungsgesetz
SFOR	Stabilization Force
SG	Soldatengesetz
SGL	Stabsoffiziergrundlehrgang
SGSF	Southern Group of Soviet Forces
SGT	Südgruppe der Truppen
SHAPE	Supreme Headquarter Allied Powers Europe
SHAT	Service Historique de l'Armée de Terre
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SS	Schutzstaffel
SSEES	School of Slavonic and East European Studies
UBSG	Ungarisches Berufs- und Zeitsoldatengesetz
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
UGBl.	Ungarisches Gesetzblatt
UN	United Nations
UNFICYP	United Nation Forces in Cyprus
UNSCOM	United Nations Special Commission
UNTAC	United Nations Transitional Authority in Cambodia
URG	Ungarisches Gesetz über die Rechtsstellung und Vergütung von Richtern
USSR	Union of Socialist Soviet Republics
UStAnwG	Ungarisches Staatsanwaltschaftsgesetz
UV	Ungarische Verfassung
UWPfIG	Ungarisches Wehrpflichtigengesetz
VMBL.	Verteidigungsministerialblatt
VO	Verordnung
VorgV	Vorgesetztenverordnung
VS-NfD	Verschlusssache – Nur für den Dienstgebrauch
WBO	Wehrbeschwerdeordnung
WD	Wehrdienstsenat
WDO	Wehrdisziplinarordnung
WStG	Wehrstrafgesetz
WTO	Warsaw Treaty Organization
ZDv	Zentrale Dienstvorschrift

„Das Unterfangen, die ‚menschlichen Faktoren‘ auf einen europäischen Nenner zu bringen, stand, wie sich zeigte, jedoch vor außerordentlichen psychologischen Schwierigkeiten. Für diesen Bereich traf die französische Formel vom ‚Unterschied der Tatsachen‘ gewiss zu.“

(Wilhelm Meier-Dörnberg zu den EVG-Verhandlungen)

A Einleitung

I. Hinführung zum Thema und Ziel der Arbeit

„Von allen Fragen, die gelöst werden müssen, damit eine militärische Organisation funktionsfähig ist, sind vermutlich die mit Führung zusammenhängenden am wenigsten fassbar und zugleich die schwierigsten.“¹

„Nicht Schiffe sondern Männer kämpfen“² ist eine in Marineoffizierkreisen weit verbreitete Erkenntnis.³ Sie sagt aus, worauf es bei allen Streitkräften ankommt. Im Laufe der Jahrhunderte haben sich viele Theorien der Kriegführung abgewechselt, neue Technologien haben Einzug gehalten und sie immer wieder revolutioniert.⁴ Doch die Tatsache, dass der Mensch selbst nach wie vor im Zentrum aller Auseinandersetzungen steht,⁵ ist eine Konstante, die sich nie geändert hat und die sich auch nie ändern wird.⁶ Ob Legionär, Ritter, Landsknecht oder Soldat: Der Mensch ist der Handelnde.⁷ Damit hängt letztendlich der Erfolg oder Misserfolg einer jeden militärischen Operation von ihm ab.⁸

Diesen wichtigen Umstand beachtend erscheint es nahe liegend, bei der Betrachtung von Streitkräften nicht nur auf die Entwicklung und Weiterentwicklung von Technologien im militärischen Sektor, sondern auch auf die optimale Einbindung und

¹ Martin van Creveld: Einführende Bemerkungen. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 171.

² Merksatz im Unterrichtsgebäude des „Ausbildungszentrums Schiffssicherung der Marine“ in Neustadt/Holstein.

³ Vergleichbar heißt es beispielsweise in der US Navy: „The essence of officership is embodied in the traditional admonition to Annapolis men that their duty will be to ‚fight the fleet‘.“ In: Samuel P. Huntington: The Soldier and the State. The Theory and Politics of Civil-Military Relations. Cambridge (Massachusetts) 1972, S. 12.

⁴ Carl Gero von Ilseman: Die Innere Führung in den Streitkräften. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 6, Regensburg 1980, S. 1.

⁵ Vgl. (1) Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 2000, Nr. 305.

(2) Hans von Seeckt: Gedanken eines Soldaten. Leipzig 1935, S. 90.

⁶ So (1) Trevor Nevitt Dupuy: The Evolution of Weapons and Warfare. Indianapolis (New York) 1980, S. 333.

(2) Edwin R. Micewski: The Education Of (Military) Leadership Personnel In A Postmodern World. In: Connections, Heft 1 (2004), S. 67-73, S. 73.

⁷ Martin van Creveld: Kampfkraft. Militärische Organisation und Militärische Leistung, 1939-1945. Freiburg 1989, S. 2.

⁸ Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 2000, Nr. 305.

Verortung des Menschen als Soldat in seine sich ändernden Dienst- und Lebensverhältnisse zu achten. Soldaten sehen sich heute mit einer Vielzahl von neuen Herausforderungen konfrontiert.⁹ Dabei bestimmen vier Einflussfaktoren den Wandel der westeuropäischen Streitkräfte im Wesentlichen.

Seit dem Ende des Kalten Krieges haben sich die Aufgaben der westeuropäischen Armeen grundlegend geändert.¹⁰ Wo diese Veränderungen hinführen, zeichnete sich zu Beginn der 1990er Jahre bereits ab,¹¹ doch es blieben auch viele Fragen bezüglich der neuen Herausforderungen offen.¹² Über mehrere Jahre hinweg war es schwierig zu beurteilen, wie die postkonfrontative Welt aussehen würde.¹³ Während einige Analysten und Politiker eine ausgeglichene, harmonische Weltordnung erwarteten,¹⁴ sahen Realisten die Konflikte entstehen, deren Beherrschung heute Teil des erweiterten

⁹ Vgl. (1) Uwe Hartmann/Christian Walther (Hrsg.): Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. München, Landsberg am Lech 1995, S. 18-61. Hier wird die ganze Bandbreite möglicher neuer Herausforderungen besprochen. Diese umfassen beispielsweise den gesellschaftlichen Wandel (S. 18-26), die sicherheitspolitische Neuorientierung Europas (S. 27-41) sowie religiösen Fundamentalismus (S. 54-60). Darüber hinaus werden auch Themen wie die Klimaveränderung, der Meeresspiegelanstieg und Massenarmut (S. 61-70) problematisiert.

(2) Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Bonn 1999, S. 157.

¹⁰ Karl W. Haltiner und Paul Klein unterscheiden drei Entwicklungsphasen, von denen nahezu alle europäischen Streitkräfte nach 1990 erfasst wurden:

1. Abbauwelle 1990-1995: Kostenmotivierte und vornehmlich konzeptlose Verkleinerung der Streitkräfte, ohne das Massenheer prinzipiell in Frage zu stellen.
2. NATO-orientierte Internationalisierungs- und Professionalisierungswelle 1996-2000/2001: Konzeptionelle und strategische Umstellung der Streitkräfte auf das erweiterte Aufgabenspektrum.
3. Modularisierungs- und Flexibilisierungswelle seit etwa 2000/2001: Diese dritte Reformwelle zielt auf eine umfassende strukturelle Modularisierung und Flexibilisierung der Streitkräfte bei gleichzeitiger Professionalisierung.

Vgl. Karl W. Haltiner/Paul Klein: Europas Streitkräfte im Umbruch – Trends und Gemeinsamkeiten. In: Karl W. Haltiner/Paul Klein: Europas Armeen im Umbruch. Baden-Baden 2002, S. 7-11.

¹¹ Vgl. (1) Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Bonn 1999, S. 157.

(2) Jürgen Kuhlmann/Christopher Dandeker (Hrsg.): Armed Forces after the Cold War. Papers Presented at the XIIth World Congress of Sociology, International Sociological Association (ISA), Madrid/Spain July 1990. München 1992.

¹² Vgl. (1) Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Weißbuch 1994. Weißbuch zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Lage und Zukunft der Bundeswehr. Bonn 1994, S. 43, insbes. Nr. 311.

(2) Sebestyen L. Gorka: Hungarian Military Reform and Peacekeeping Efforts. In: NATO Review, Heft 6 (1995), S. 27.

¹³ Vgl. die damalige Debatte um „zukünftige Aufgaben der Bundeswehr“ und die Gefahr einer möglichen „Akzeptanzkrise“. (1) Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 1992 vom 23.03.1993, Drucksache 12/4600, S. 30.

(2) Heinz-Ulrich Kohr: Wertewandel, Sicherheitsverständnis und Sicherungsfunktion der Bundeswehr. Perspektiven von 16-25jährigen in den alten und neuen Bundesländern im Dezember '90/Juli '91. München 1992, S. 21-23.

¹⁴ Gerhard Kümmel: Civil-Military Relations in Germany: Past, Present and Future. Strausberg 2001, S. 8.

Aufgabenspektrums der Streitkräfte ist.¹⁵ Je mehr sich dieses Jahrzehnt seinem Ende zuneigte, desto klarer wurde – nicht zuletzt aufgrund der Entwicklungen auf dem Balkan – was tatsächlich auf die Streitkräfte im neuen Jahrhundert zukommen würde.¹⁶ Während sich im gesamten Verlauf der 1980er Jahre die Zahl der in Auslandseinsätzen befindlichen Soldaten europäischer Streitkräfte zwischen 6.000 und 9.000 einpendelte, wuchs sie seit 1990 sprunghaft an und erreichte 1996 mit über 50.000 einen ersten Höhepunkt. Ende 1999 erreichte die Zahl der entsendeten Soldaten mit nahezu 65.000 ihr Maximum.¹⁷ Der „11. September“ markierte schließlich das Ende der Illusionen.¹⁸ Der Terroranschlag auf das „World Trade Center“ leitete eine neue Phase der Weltpolitik ein.¹⁹

Seit diesem Tag ist der Kampf gegen den Terrorismus zu einer Hauptaufgabe für eine weltweit agierende Koalition unter der Führung der Vereinigten Staaten geworden,²⁰ und auch die deutschen Streitkräfte werden durch diese neuen Aufgaben verstärkt gefordert.²¹

Als weitere Einflussfaktoren des Wandels kommen neben den geänderten militärischen Aufgaben neue Herausforderungen durch den Übergang vom Industrie- zum Informationszeitalter auf die Soldaten zu. Die sich neu ergebenden technologischen Möglichkeiten revolutionieren und vervielfältigen mögliche Bedrohungsszenarien und

¹⁵ „Viele Europäer sehen die Probleme des Terrorismus nicht im gleichen Grade als Gefährdung wie die USA.“ Erich Reiter: Nato-Erweiterung und neues strategisches Konzept der NATO. In: Informationen zur Sicherheitspolitik, Heft 19 (1999), S. 19.

¹⁶ Vgl. zu den unterschiedlichen Prognosen zur postkonfrontativen Ära insbesondere: (1) Frances Fukuyama: *The End of History and the Last Man*. New York 1992.

(2) Martin Shaw: *Post-Military Society*. Philadelphia 1991.

(3) Martin van Creveld: *The Transformation of War*. New York 1991.

(4) Samuel P. Huntington: *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York 1996.

¹⁷ Siehe auch Anhang A-1: Anzahl der Soldaten im Auslandseinsatz (Out of Area-Einsätze) 1980-2002.

¹⁸ Vgl. (1) Wolfgang Schneiderhahn: Die Weiterentwicklung der Reform der Bundeswehr. In: Europäische Sicherheit, Heft 2 (2003), S. 22.

(2) Hans Frank: NATO und Europäische Union im Lichte des Irak-Krieges. In: Sicherheit + Stabilität, Heft 1 (2003), S. 13.

¹⁹ Hanns W. Maull: Sicherheit und Macht in den Zeiten der Globalisierung. In: Sicherheit + Stabilität, Heft 1 (2003), S. 18.

²⁰ Internet am 04.09.2003: www.centcom.mil/Operations/Coalitions/joint.htm.

²¹ Vgl. (1) Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): *Verteidigungspolitische Richtlinien für den Geschäftsbereich des Bundesministers der Verteidigung*. Berlin 2003, S. 19.

(2) Horst Mäder: Deutschland und die neue Verteidigungspolitik. In: *Truppendienst*, Heft 6 (2003), S. 525.

deren Abwehr ein weiteres Mal.²² Dieser Wandel muss von den Militärorganisationen, aber auch von jedem einzelnen Soldaten antizipiert werden.²³

Zusätzlich finden die beiden oben genannten Veränderungen unter dem Eindruck geringer werdender Finanzmittel statt.²⁴ Die Gesellschaften der westeuropäischen Staatengemeinschaft sind weder bereit noch fähig, einen wesentlich größeren Anteil des jeweiligen Bruttoinlandsproduktes für militärische Zwecke zur Verfügung zu stellen.²⁵ Nach dem Ende des Kalten Krieges wurde vielmehr eine Friedensdividende erwartet und oftmals eingefordert. Es war für große Teile der Bevölkerung eine nachvollziehbare Überlegung, dass nach dem Wegfall des Gegners die Militärausgaben gesenkt werden müssten. Gedankengänge dieser Art waren zwar in Europa und den USA gleichermaßen verbreitet, doch in die Tat umgesetzt wurden sie überwiegend in Europa.²⁶ Erst im Laufe der Zeit und oft erst nach schmerzlichen Erfahrungen wurde den jeweiligen Entscheidungsträgern bewusst, dass die sich seit mehr als zehn Jahren abzeichnenden neuen Aufgaben der westeuropäischen Streitkräfte nicht mit Sparmaßnahmen am Verteidigungsetat zu erbringen sein würden. Im Gegenteil, der notwendige Umbau der Streitkräftestrukturen verlangt einen zeitweise höheren Mitteleinsatz als erwartet,²⁷ „the hopes for a peace dividend were dashed“.²⁸

²² Diese Weiterentwicklung durch die Informationstechnologien wird auch als „Revolution in Military Affairs“ (RMA) bezeichnet. Vgl. Charles C. Moskos et al.: *Armed Forces after the Cold War*. In: Charles Moskos/John Allen Williams/David R. Segal (Hrsg.): *The Postmodern Military. Armed Forces after the Cold War*. New York, Oxford 2000, S. 5.

²³ Arbeitsgruppe Joint and Combined Operations (AG JACOP) und Service Historique de l'Armée de Terre (SHAT): *Grundsätze der Truppenführung im Lichte der Operationsgeschichte von vier Jahrhunderten. Eine Sammlung von Beispielen der Kriegs- und Operationsgeschichte vom Dreißigjährigen Krieg bis heute*. Hamburg, Paris 1999, S. 18.

²⁴ Ines-Jacqueline Werkner: *Allgemeine Trends und Entwicklungslinien in den europäischen Wehrsystemen*. Strausberg 2003, S. 19-21.

²⁵ *Der Spiegel* vom 12.04.2003: *Bundeswehr. Struck will ab 2007 mehr Geld*. Verteidigungsminister Peter Struck (SPD) hat mehr Geld für die Bundeswehr gefordert – auch mit Blick auf die Rüstung in den USA.

²⁶ Vgl. hierzu insbesondere (1) David Gold: *Whatever Happened to the Peace Dividend in the United States?* In: Jörn Brömmelhörster (Hrsg.): *Demystifying the Peace Dividend*. Baden-Baden 2000, S. 47-68.

(2) Michael Dedek: *Military Expenditures and the Peace Dividend in Reunified Germany*. In: Jörn Brömmelhörster (Hrsg.): *Demystifying the Peace Dividend*. Baden-Baden 2000, S. 69-86.

(3) Anhang A-2: *Entwicklung der Militärausgaben 1989-1999*.

²⁷ Vgl. (1) Oswald Hahn: *Finanzierungsnot der Streitkräfte. Alternative Methoden der Kapitalbeschaffung am Beispiel von Leasing*. Koblenz 1998, S. 7.

(2) Chris Donnelly (Sonderberater der NATO für Mittel- und Osteuropa): *Militärische Ausbildung für das 21. Jahrhundert*. In: *NATO Brief, Sommer/Herbst (2000)*, S. 30.

²⁸ Gerhard Kümmel: *Civil-Military Relations in Germany: Past, Present and Future*. Strausberg 2001, S. 8.

Schließlich bildet die in zweierlei Weise fortschreitende Internationalisierung eine vierte wesentliche Herausforderung für die Streitkräfte westeuropäischer Staaten.²⁹ Zum einen findet der Einsatz seit dem Ende der Ost-West-Konfrontation vornehmlich im Ausland statt,³⁰ zum anderen werden eben diese Einsätze vor allem in multinationalen bzw. integrierten³¹ Verbänden durchgeführt.³² Die interkulturelle Kompetenz³³ des Soldaten ist somit einerseits bezüglich des Einsatzlandes, andererseits im Hinblick auf seine eigene Einbindung in international ausgerichtete Einheiten gefordert.³⁴

Multinationale bzw. integrierte Einheiten sind nicht neu; die Veränderung besteht hier vor allem darin, dass sie sich in der aktuellen sicherheitspolitischen Lage in konkreten Einsätzen bewähren müssen.³⁵ Daher erlangt das Interesse an der tatsächlichen Einsatzfähigkeit dieser Einheiten eine andere Qualität.³⁶

Die bereits angesprochene zunehmende internationale Zusammenarbeit der Streitkräfte kann der Leistungsfähigkeit der jeweiligen Armee zwar von großem Nutzen sein, sie kann ihr durch Effizienzverluste aber auch zum Nachteil gereichen.³⁷ Dies gilt nicht nur vor dem Hintergrund notwendiger technischer Interoperabilität, sondern vor allem bezogen auf die zum Teil sehr verschiedenen Denkmuster und Führungsphilosophien.³⁸ Sie beruhen im Bereich der NATO- und EU-Staaten in der Regel zwar alle auf den

²⁹ Vgl. Charles C. Moskos et al.: *Armed Forces after the Cold War*. In: Charles Moskos/John Allen Williams/David R. Segal (Hrsg.): *The Postmodern Military. Armed Forces after the Cold War*. New York, Oxford 2000, S. 2.

³⁰ Vgl. Anhang A-1: *Anzahl der Soldaten im Auslandseinsatz (Out of Area-Einsätze) 1980-2002*.

³¹ Integration hier als Organisationsprinzip einer multinational zusammengesetzten Einheit. Die Dienstposten des Stabes werden – dem Beitrag der Nationen am Gesamtverband entsprechend – besetzt.

³² Roger H. Palin: *Multinational Military Forces: Problems and Prospects. The problems facing multinational forces and operations, and prospects for the future*. London 1995, S. 3.

³³ Vgl. (1) Karin Sharma: *Complexity in Multicultural Environments*. In: *Armis et Litteris*, Heft 7 (2001), S. 49-57.

(2) Geert Hofstede: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, London 1981, insbes. S. 391 ff.

³⁴ Vgl. (1) *Der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages Willfried Penner auf der Tagung: Neue Bundeswehr – neue Innere Führung? Perspektiven und Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung eines Leitbildes*. Universität der Bundeswehr München, 4./5. November 2003.

(2) Gerhard Kupper: *Im Spannungsfeld. Gedanken zur zeitgemäßen Menschenführung*. In: *Informationen für die Truppe*, Heft 4 (2002), S. 23.

³⁵ Ein derartiger Test für die internationale Zusammenarbeit waren beispielsweise die Unruhen im Kosovo im März 2004. In der Nachbereitung wurde die mangelnde Zusammenarbeit der multinationalen Stäbe als ein wesentliches Defizit identifiziert. Vgl. Bundesministerium der Verteidigung: *Bericht zur Lage im Kosovo im Zusammenhang mit den März-Unruhen*. Berlin 2004.

³⁶ Roger H. Palin: *Multinational Military Forces: Problems and Prospects. The problems facing multinational forces and operations, and prospects for the future*. London 1995, S. 5.

³⁷ Bundesministerium der Verteidigung: *HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF)*, Bonn 2000, Nr. 319.

³⁸ Friedhelm Klein: *Aspekte militärischen Führungsdenkens in Geschichte und Gegenwart*. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): *Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert*. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 11.

gleichen Grundwerten der westlichen Gesellschaftsordnung,³⁹ sind jedoch auch zu großen Teilen durch die unterschiedlichen nationalen Erfahrungen und Besonderheiten geprägt.⁴⁰ Die gegenseitige Kenntnis der jeweiligen Besonderheiten gewinnt zur Aufrechterhaltung der Effizienz von zu integrierenden Militärorganisationen daher eine zentrale Bedeutung.⁴¹

Das Zusammenrücken einzelner Staaten innerhalb von NATO und EU ist ein politisch gewollter Prozess.⁴² Es ist die Aufgabe der Verantwortlichen, den aus dieser Entwicklung entstehenden Nutzen zu maximieren und die sicherlich auftretenden Nachteile zu erkennen und zu minimieren.⁴³ Nur auf diese Weise ist eine weitere Annäherung der unterschiedlichen Streitkräfte der westlichen Wertegemeinschaft sinnvoll und wünschenswert. Nur wenn die vorhersehbaren Hürden bereits im Vorfeld aus dem Wege geräumt werden, kann eine möglichst friktionsfreie Zusammenarbeit stattfinden.⁴⁴ Eine derartig reibungslose Kooperation ist auch deshalb dringend geboten, weil Europa sein verhältnismäßig geringes militärisches Gewicht im Vergleich zu den

³⁹ Cord Schwier: Gemeinsame historische Wurzeln von Auftragstaktik und Innerer Führung. Hamburg 1999, S. 1 f.

⁴⁰ Beispielsweise militärische Kultur, Kultur allgemein, wirtschaftliche und soziale Umstände. Vgl. (1) Karl-Heinz Lather: Führen von multinationalen Verbänden in komplexen Situationen im Frieden und im Einsatz. In: *Armis et Litteris*, Heft 7 (2001), S. 59 f.

(2) Ruth Seiffert: Europäische Identität im Militär. Kulturelle und soziologische Aspekte einer gemeinsamen europäisch-militärischen Sicherheitspolitik. In: Martin Kutz/Petra Weiland (Hrsg.): *Europäische Identität? Versuch, kulturelle Aspekte eines Phantoms zu beschreiben*. Bremen 2000, S. 97-117.

⁴¹ Vgl. (1) Bundesminister der Verteidigung Dr. Peter Struck: „Wir brauchen in Europa eine intensivere und stärkere Zusammenarbeit als bisher. Es gibt keine Alternative zu einer engeren und schnelleren Kooperation ...“ In: 21.07.2003: www.bmvg.de/archiv...030405_struck_hamburger_abendblatt.php.

(2) Eine vergleichbare Entwicklung ist auch im Polizeibereich festzustellen: „Dieser Betonung polizeilicher Zusammenarbeit als Kulturbegegnung und -integration geht es darum, den Blick für die kulturellen Besonderheiten der grenzüberschreitenden polizeilichen (und justiziellen) Zusammenarbeit zu schärfen, die Probleme und Schwierigkeiten zu erkennen, die durch kulturelle Differenzen verursacht werden, und schließlich herauszufinden, wie man mit diesen Verschiedenheiten effektiv und effizient umgehen kann.“ Rainer Pitschas: *Interkulturelles Sicherheitsmanagement – Polizeikooperation im Raum der Freiheit, der Sicherheit und des Rechts*. In: *Integration*, Heft 3 (2001), S. 291.

⁴² Bundespräsident Johannes Rau am 26.06.2003 in: Humboldt-Reden zu Europa – Einführung von Bundespräsident Johannes Rau zur Rede des italienischen Staatspräsidenten Carlo Azeglio Ciampi „Die italienisch-deutsche Freundschaft im Dienste der europäischen Integration“.

⁴³ Vgl. (1) Die Rede der französischen Verteidigungsministerin Alliot-Marie auf der XL. Münchener Konferenz für Sicherheitspolitik am 7. Februar 2004. Danach haben die bisherigen Einsätze Defizite in der Kooperation der verschiedenen Streitkräfte offenbart.

(2) Paul Klein: *Probleme in multinationalen militärischen Verbänden am Beispiel der deutsch-französischen Brigade*. München 1993.

⁴⁴ Volker Rühle in der Schlussitzung des 9. Beirats für Fragen der Inneren Führung. Vgl. Armin A. Steinkamm: *Arbeitsgemeinschaft „Multinationalität, Innere Führung und Recht als Bestandteil der Inneren Führung“*. In: Reiner Pommerin/Gerd Jürgen Bischof (Hrsg.): *Einsatz für den Soldaten. Die Arbeit des 10. Beirats für Fragen der Inneren Führung*. Baden-Baden 2003, S. 29.

Vereinigten Staaten so effektiv wie möglich nutzen muss.⁴⁵ Es besteht „ein wirtschaftlich fundiertes Bedürfnis nach einer Reform der Militärapparate in Richtung höherer Effizienz bei verringerten Kosten unter einer gewandelten Bedrohungssituation, der mit hergebrachten Strukturen nur unzureichend zu begegnen ist.“⁴⁶ Die vereinten europäischen (EU) Verteidigungsetats haben ein Volumen von über 50 Prozent der US-amerikanischen Ausgaben, der Wirkungsgrad wird von Militärexperten im Vergleich zum amerikanischen jedoch deutlich niedriger eingeschätzt.⁴⁷ Aus diesem Grund kann sich Europa unnötige – weil vorhersehbare – Reibungsverluste im Zuge einer sich intensivierenden Integration auf dem militärischen Sektor nicht leisten.

Die vier oben angesprochenen Veränderungen werden sich auch auf absehbare Zeit nicht zugunsten der europäischen Streitkräfte verändern. Eher das Gegenteil ist zu erwarten. Es gibt keine Anzeichen dafür, dass die weltweite Bedrohung durch Terrorismus bzw. andere Konflikte und Problemlagen abnehmen wird. Die betroffenen westeuropäischen Gesellschaften werden auch zukünftig keine beträchtlich größeren Finanzmittel zur Verfügung stellen,⁴⁸ obwohl die laufenden technologischen Entwicklungen des Informationszeitalters sich nicht aufhalten lassen und somit weitere kostenintensive Umstrukturierungen innerhalb der Streitkräfte notwendig werden.

Eine möglichst frühe und durchdachte Annäherung der einzelnen europäischen Streitkräfte ist vielleicht die einzige Möglichkeit, wie die Staaten Europas den Vorsprung der USA verkleinern und damit die transatlantische Brücke wieder tragfähiger gestalten können.⁴⁹ Die Vorteile, die sich aus einer zunehmenden Integration europäischer Streitkräfte ergeben könnten, beinhalten enorme Einsparpotenziale und eröffnen zugleich die Möglichkeit, die dringend notwendige Effizienzsteigerung für alle

⁴⁵ Olaf Theiler: Alte Erfahrungen und neue Realitäten: NATO-Reform in Zeiten des Umbruchs. In: Sabine Collmer (Hrsg.): Krieg, Konflikt und Gesellschaft. Aktuelle interdisziplinäre Perspektiven. Hamburg 2003, S. 41-63, insbes. S. 57 f. und 60.

⁴⁶ Christian Glatzl: Europäische Integration und Sicherheit: Vom Global Payer zum Global Player?. In: Sabine Collmer (Hrsg.): Krieg, Konflikt und Gesellschaft. Aktuelle interdisziplinäre Perspektiven. Hamburg 2003, S. 74.

⁴⁷ (1) Der Spiegel vom 21.07.2003: Europa. Die neue Unbefangenheit.

(2) Vgl. Paul Kennedy: Aufstieg und Fall der großen Mächte. Ökonomischer Wandel und militärischer Konflikt von 1500 bis 2000. Frankfurt a.M. 1991, S. 698.

(3) Johannes Varwick: Toward a „Euroarmy“?. In: Internationale Politik – Transatlantic Edition, Heft 4 (2001), S. 33-37.

⁴⁸ Vgl. Aktuell. Zeitung für die Bundeswehr vom 15. September 2003, S. 1.

⁴⁹ (1) The Economist vom 02.11.2002: European defence. Well, they're talking. All the same, a joint "European army" is still far away.

(2) Vgl. hierzu auch die Position, nach der gerade aus der Abhängigkeit der Europäer von den USA, in militärischen und sicherheitspolitischen Fragen, eine starke transatlantische Bindewirkung resultiert. Olaf Theiler: Alte Erfahrungen und neue Realitäten: NATO-Reform in Zeiten des Umbruchs. In: Sabine Collmer (Hrsg.): Krieg, Konflikt und Gesellschaft. Aktuelle interdisziplinäre Perspektiven. Hamburg 2003, S. 55.

europäischen Streitkräfte zu bewirken.⁵⁰ Diese koordinierte Nutzung der vorhandenen Ressourcen beinhaltet ein großes wirtschaftliches Potenzial,⁵¹ geht über rein monetäre Aspekte jedoch weit hinaus.⁵²

Conditio sine qua non für eine derartige Annäherung und sinnvolle Nutzung der vorhandenen Möglichkeiten ist die Kenntnis seiner Partner.

In der vorliegenden Untersuchung soll dieses Wissen um den Anderen in einem führungsphilosophischen Vergleich der ungarischen und deutschen Streitkräfte erarbeitet, analysiert und bewertet werden. Das kurzfristige Ziel ist es, eine reibungslose Zusammenarbeit der beiden Armeen in der Praxis zu fördern. Auf lange Sicht kann die Erschließung von Harmonisierungspotenzial dazu beitragen, eine institutionelle Annäherung beider Streitkräfte vorzubereiten.

Darüber hinaus dient die ungarische Armee als Beispiel für ein Militärsystem östlicher Prägung, das – wie viele andere Streitkräfte auch – mit den westlichen Strukturen kompatibel gemacht werden muss. Die Führungsphilosophie der Bundeswehr fungiert

⁵⁰ Vgl. (1) Marc Guyot/Radu Vranceanu: European Defence: The Cost of Partial Integration. In: Defence and Peace Economics, Heft 2 (2001), S. 157-174.

(2) Der Spiegel vom 21.07.2003: „[...] die 160 Milliarden Euro Verteidigungsausgaben der 25 EU-Länder, die über 50 Prozent des US-Verteidigungshaushaltes ausmachen, aber nur 10 Prozent des Wirkungsgrades der amerikanischen Militärmaschinerie erzielen, durch Kooperation und Koordination effektiver einzusetzen.“

(3) Sven Bernhard Gareis/Paul Klein: Europas Sicherheits- und Verteidigungspolitik. Einstellungen und Meinungen in der deutschen Bevölkerung. Strausberg 2003, S. 12 f.

⁵¹ Admiral Feist (Deputy SACEUR) anlässlich einer Diskussion mit Studenten der Universität der Bundeswehr München im Rahmen einer Studienexkursion zum SHAPE am 29. Oktober 2003.

⁵² Die unternehmenswissenschaftliche Managementtheorie hat seit langem erkannt, dass in der *richtigen* Nutzung kultureller Unterschiede ausschlaggebende Wettbewerbsvorteile liegen. Bei wissenschaftlichen Untersuchungen von multinational zusammengesetzten Arbeitsgruppen im Bereich der Wirtschaft wurden drei Typen von Entwicklungen identifiziert:

1. Der Auftrag wurde nicht erfüllt, die Beteiligten sahen ihre jeweiligen Vorurteile bestätigt und hielten eine weitere Zusammenarbeit für nicht möglich.
2. Trotz sehr guten Personals waren die Ergebnisse eher enttäuschend und blieben deutlich hinter den gewohnten Leistungen der einzelnen Gruppenmitglieder zurück. Dies wurde darauf zurückgeführt, dass dem Harmoniebedürfnis innerhalb der Gruppe Priorität eingeräumt wurde und dadurch der Auftrag zu kurz kam.
3. Es wurden überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt. Dies wurde darauf zurückgeführt, dass zunächst eine kommunikative Basis geschaffen wurde (was zusätzliche Zeit in Anspruch genommen hat) und sich die Gruppenmitglieder anschließend auf ihre Unterschiedlichkeit eingelassen haben und so die Vorteile jedes Einzelnen genutzt werden konnten.

Insgesamt wurde damit festgestellt, dass eine hohe Homogenität der Gruppe nicht automatisch die Leistungsfähigkeit steigert, es kommt vielmehr darauf an, wie man mit der Unterschiedlichkeit umgeht.

Vgl. (1) Sonja Sackmann: Der Strukturwandel der Bundeswehr als Herausforderung für das Leitbild der Inneren Führung. Auf der Tagung: Neue Bundeswehr – neue Innere Führung? Perspektiven und Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung eines Leitbildes. Universität der Bundeswehr München, 4./5. November 2003.

(2) Rainer Pitschas: Interkulturelles Sicherheitsmanagement – Polizeikooperation im Raum der Freiheit, der Sicherheit und des Rechts. In: Integration, Heft 3 (2001), S. 293.

(3) Geert Hofstede: Culture and Management Development. Genf 1983.

als Beispiel eines westlichen Modells, welches – zumindest in Teilbereichen – Vorbildwirkung auf die Umgestaltung der Honvédarmee entfaltet.

Die Streitkräfte Ungarns stellen diesbezüglich eine besondere Herausforderung dar,⁵³ da zum einen die Wiederaufnahme der deutsch-ungarischen Kooperation erst seit dem Fall des Eisernen Vorhangs möglich wurde, im Gegensatz zu den Kooperationen mit anderen Staaten – wie beispielsweise Frankreich oder den Niederlanden – also erst eine vergleichsweise kurze Zeitspanne umfasst. Zum anderen, weil die Streitkräfte Ungarns im Rahmen ihrer Anpassung an die westliche Sicherheitsarchitektur⁵⁴ noch im Umbruch begriffen sind⁵⁵ und diese atlantische Sicherheitsstruktur ihrerseits einem grundlegenden Wandel ausgesetzt ist.⁵⁶ Ungarn sieht sich also einer zweifachen Herausforderung gegenübergestellt.⁵⁷ Dieser Anpassungsprozess geht über militärische Aspekte hinaus und wird noch geraume Zeit in Anspruch nehmen.⁵⁸

Zudem ist die Thematik Führungsphilosophien und Führungskonzeptionen stets von Dynamik gekennzeichnet. Zwar sind die Kernbereiche meist unverändert, doch ist es gerade das Qualitätsmerkmal einer guten Führungsphilosophie, wenn sie nicht starr ist, sondern den gesellschaftlichen Wandel wahrnimmt und sich entsprechend weiterentwickelt.⁵⁹ Wie gezeigt werden wird, trifft diese Dynamik auf Ungarn in besonderem Maße zu. Aus diesem Grund sollen im Folgenden die Führungsphilosophien der deutschen und der ungarischen Streitkräfte als Beispiele für eine westliche und eine östliche militärische Führungsphilosophie verglichen werden.

⁵³ Gespräch des Autors mit dem ungarischen Generalstabschef General Dr. Zoltán Szenes am Rande der XL. Münchener Sicherheitskonferenz am 06.02.2004.

⁵⁴ V.a. seit Eintritt in die NATO 1999.

⁵⁵ Imre Fülöp/András Ujj: Die neue Sicherheitspolitische Lage Ungarns. In: Truppendienst, Heft 4 (1995), S. 296-299.

⁵⁶ Christian Scarlat: Theorie und Praxis der zivilen Kontrolle der rumänischen Streitkräfte. In: Hans-Georg Ehrhart (Hrsg.): Militär und Gesellschaft im Kontext europäischer Sicherheit. Wie modern ist das Denken Graf Baudissins im 21. Jahrhundert?. Baden-Baden 2001, S. 65.

⁵⁷ Vgl. (1) Ferenc Gazdag: The Change of Regime and the Armed Forces. In: Ministry of Defense. Department for Education and Science. (Hrsg.): The Hungarian Defence Force and Civil Control in the Reflection of British Transillumination. Complete material of the 27th January, 1997 closing discussion. Budapest 1997, S. 68.

(2) Der ehemalige ungarische Generalstabschef Lajos Fodor spricht gar von einem dreifachen Wandel. Er interpretiert die Umstrukturierung der NATO und den Krieg gegen den Terrorismus als zwei voneinander unabhängige Entwicklungen. Vgl. European Signal: Hungary's Military Deals With a Plethora of Changes. Im Internet am 29.01.2004: www.afcea.org/signal/europe2002/hungary.asp.

⁵⁸ Vgl. (1) Andreas Stupka: Internationale Rundschau. Ungarn. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 4 (2001), S. 533.

(2) János Szabó: Die Anpassung der ungarischen Streitkräfte an die neuen Werte der Gesellschaft. In: Truppendienst, Heft 4 (1995), S. 326.

⁵⁹ Erwin Dichtl/Otmar Issing (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon. München 1993, S. 733 f.

II. Theoretischer Ansatz

1. Definition von Schlüsselbegriffen

Wesentliche Eckpfeiler für die Wahl der Methodik und die Strukturierung der vorliegenden Arbeit ergeben sich aus den gewählten Definitionen des Untersuchungsgegenstandes.

Die Komplexität, die aus der Vielzahl möglicher Definitionen und Begrifflichkeiten im Bereich der Führungsforschung resultiert, wird im Folgenden durch die Festlegung auf eine begrenzte Auswahl von Begrifflichkeiten reduziert. Durch die Konzentration auf die Konzepte von Führungsphilosophie, Führungskonzeption und Führungskultur wird der theoretische Rahmen dieser Studie abgesteckt.

Da diese drei Begriffe erstmalig in der vorliegenden Art und Weise auf Führen im militärischen Bereich angewendet werden, erscheint ihre Definition nur aus dem zivilen wissenschaftlichen Umfeld heraus möglich. Im weiteren Verlauf der Untersuchung werden die militärischen Besonderheiten des Führens jedoch hinzugezogen.

a) Führung

Neben unterschiedlichen Einflussfaktoren⁶⁰ hängt die Leistungsfähigkeit einer Streitkraft im Wesentlichen von dem ihr zur Verfügung stehenden Personal und deren Führungsqualitäten ab.⁶¹ Die Art und Weise, wie dieses Personal rekrutiert, ausgebildet, motiviert und geführt wird, ist letztlich entscheidend für die Effizienz der Militärorganisation. Hierbei geht es in erster Linie um die Effizienz beim Erfüllen gestellter Aufträge, doch auch um die Organisation insgesamt. Die Leistungsfähigkeit einer Truppe im Einsatz ist zu einem großen Teil das Resultat aus dem Gesamtzustand der Streitkräfte, der Vorbereitung auf und der Unterstützung während des Einsatzes.

Das Führen im Gefecht bzw. bei der Auftragserfüllung ist zwar der Kern des militärischen Führens, doch bei einer ausdifferenzierten Militärorganisation, wie sie

⁶⁰ Im Bereich der deutschen Streitkräfte wird die Leistungsfähigkeit vor allem auf die beiden Komponenten „Personal“ und „Material“ zurückgeführt.

⁶¹ Vgl. (1) Kommission „Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr“ unter Vorsitz von Richard von Weizsäcker: Bericht der Kommission an die Bundesregierung. Berlin 23.05.2000, S. 123.
(2) Hans-Georg Ehrhart: Vorwort. In: Mária Szabó: Die politische Kontrolle der ungarischen Armee. Ein Beitrag aus dem Internationalen Fellowship-Programm Graf Baudissin. Hamburg 2001, S. 5.

hoch entwickelte Staaten heute vorweisen, wäre die Konzentration auf nur diesen Kernbereich zu kurz gegriffen.⁶² Zudem haben die neuen Aufgaben bzw. die gesteigerte Aufgabenkomplexität „Konsequenzen für die Organisationsstruktur, das Managementsystem, das Qualifikationsprofil und die Rekrutierung des Personals sowie das Selbstverständnis der Organisation.“⁶³ Streitkräfte sind organisations-soziologisch in wesentlichen Teilen mit großen Konzernen zu vergleichen oder übertreffen diese gar an Komplexität. Dies berücksichtigend wird Führen in der vorliegenden Arbeit auch als das Leiten oder Managen der Streitkräfte angesehen und als „Führen im weiteren Sinne“ bezeichnet.⁶⁴ Es umfasst beispielsweise auch die in der Demokratie sehr wichtige Außenwirkung der Streitkräfte im Sinne einer „Corporate Identity“, die Verwaltung, eine Entwicklungsplanung, die Personalführung und die Ausgestaltung des Verhältnisses des Soldaten zu den Streitkräften bzw. zur Gesellschaft.⁶⁵ Dies geschieht jedoch, ohne die militärischen Besonderheiten aus dem Auge zu verlieren. Wo notwendig, wird der engere Begriff des militärischen Führens angelegt.

In der Literatur ist eine große Bandbreite von Führungsdefinitionen und Beschreibungen des Führungsbegriffs zu finden.⁶⁶ In der vorliegenden Arbeit wird bewusst eine sehr allgemeine Definition gewählt, um die analytische Aufgliederung des

⁶² Hans Geser: Internationale Polizeiaktionen: ein neues evolutionäres Entwicklungsstadium militärischer Organisationen?. In: Georg-Maria Meyer (Hrsg.): Friedensengel im Kampfanzug? Zu Theorie und Praxis militärischer UN-Einsätze. Opladen 1996, S. 45.

⁶³ Karl W. Haltiner: Erfordern neue Militäraufgaben neue Militärstrukturen? – Organisationssoziologische Betrachtungen zur Verpolizeilichung des Militärs. In: Sabine Collmer (Hrsg.): Krieg, Konflikt und Gesellschaft. Aktuelle interdisziplinäre Perspektiven. Hamburg 2003, S. 164.

⁶⁴ Vgl. (1) Sven Bernhard Gareis/Ulrich vom Hagen et al.: Conditions of Military in Multinationality. The Multinational Corps Northeast in Szczecin. Strausberg, Copenhagen, Warsaw 2003, S. 87.

(2) Diese verschiedenen Arten von Führen berücksichtigend unterscheidet man in der US-Armee „three interrelated levels of leadership requirements: direct, senior and strategic“. Headquarters of the Army: Army Regulation 600-100 Army Leadership. Washington D.C. 17. September 1993, S. 1.

⁶⁵ Claus von Rosen: Führung in der Bundeswehr. In: Uwe Hartmann/Christian Walther (Hrsg.): Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. München, Landsberg am Lech 1995, S. 134.

⁶⁶ Vgl. (1) Hans-Michael Heitmüller/Klaus Linneweh/Peter Pächnatz: Führungskultur ganzheitlich entwickeln. 2. Aufl., Stuttgart 1996, S. 20.

(2) Rolf Wunderer/Wolfgang Grunwald: Führungslehre S. 61 ff. und 220 ff. vgl. Ansfried B. Weinert: Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches Verhalten in Organisationen. 2. Aufl., München, Weinheim 1987, S. 377.

(3) Insgesamt sind allein mehr als 130 verschiedene Definitionen von „Führung“ nachzuweisen. Vgl. hierzu: (1) B. M. Bass: Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. New York 1960, S. 67.

(2) Gary Yukl: Leadership in Organizations. 4. Aufl., Upper Saddle River (New Jersey) 1998, S. 2 ff.

Begriffs nicht unnötig zu verkomplizieren.⁶⁷ Unter Führung ist im Folgenden die „zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben“⁶⁸ zu verstehen. Die nachfolgende Unterteilung in Führungsphilosophie, Führungskonzeption und Führungskultur ist lediglich methodischer Natur, die eine ganzheitliche, integrierte Sicht auf militärisches Führen unterstützen soll.

b) Führungsphilosophie

Unter Führungsphilosophie wird in der Literatur eine „Gesamtheit von Grundeinstellungen und Normen verstanden, welche die Grundlage für eine bestimmte Ausgestaltung der Führung“⁶⁹ bildet. Diese ergibt sich aus den Grundeinstellungen der Führungskräfte zu allen Tatbeständen, die bei der Ausübung ihrer Führungsfunktion wesentlich sind. Insbesondere handelt es sich dabei um Vorstellungen über das eigene Unternehmen, die unternehmensrelevante Umwelt und die Mitarbeiter. Teil dessen ist aber auch das eigene Selbstverständnis, also die Grundauffassung über die zu erfüllenden Aufgaben der Führung und die Anforderungen an die eigene Person, die sich daraus ergeben.⁷⁰

Die Aufgabe der Führungsphilosophie liegt in der an Werturteilen orientierten Analyse von Führungsgrundsätzen und Führungskonzepten begründet. Sie hat damit kein Erkenntnisziel zum Gegenstand,⁷¹ sondern beschäftigt sich mit verdeckten und offenen Werthaltungen als Mittel zur Veränderung von Führung.⁷²

In ihrer tatsächlichen Erscheinungsform hat die Führungsphilosophie eine primäre und eine sekundäre Wirkung. Zum einen beeinflussen die Werthaltungen das konkrete

⁶⁷ Vgl. (1) Führungsdefinition HDv 100/200 VS-NfD Führungsunterstützung im Heer (TF/FU), Bonn 1998, Ziff. 101: „Führung ist der zielgerichtete Einsatz von Kräften und Mitteln nach Raum und Zeit. Sie ist ein ständiger Prozess und lebt von Informationen.“

(2) Ernst-Christoph Meier/Richard Roßmanith/Heinz-Uwe Schäfer: Wörterbuch zur Sicherheitspolitik. Deutschland in einem veränderten internationalen Umfeld. 5. Aufl., Hamburg 2003, S. 131: „Im militärischen wie im zivilen Management richtungsweisendes und dynamisches Einwirken auf andere Menschen mit oder ohne Einsatz materieller Mittel mit dem Ziel, eine Absicht zu verwirklichen; die Gesamtheit des führenden Personals eines bestimmten Bereiches oder der Spitze einer Organisation.“

⁶⁸ (1) Rolf Wunderer/Wolfgang Grunwald: Führungslehre. Bd. 1, Grundlagen der Führung. Berlin, New York 1980, S. 52.

Vgl. auch (2) Günter Kirchhoff: Führung – Führungsgrundsätze. In: Günter Kirchhoff (Hrsg.): Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik. Regensburg 1986, S. 292 ff.

⁶⁹ Hans Ulrich: Führungsphilosophie und Leitbilder. In: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart 1995, Spalte 798 ff.

⁷⁰ Ebenda Spalte 803.

⁷¹ Claus Steinle: Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung. Stuttgart 1978, S. 34.

⁷² Erwin Dichtl/Otmar Issing (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon. München 1993, S. 733 f.

Führungsverhalten der Vorgesetzten, zum anderen wird in einem weiteren Schritt genau dieses Führungsverhalten im Wesentlichen durch die Festlegung von Führungsgrundsätzen und -konzeptionen als Konkretisierung der Führungsphilosophie bestimmt.⁷³

Definitiv lässt sich Führungsphilosophie schließlich als eine Gesamtheit von Grundeinstellungen und Normen bezeichnen, die sowohl auf das konkrete Führungsverhalten, als auch auf die Festlegung von Führungsgrundsätzen Einfluss ausübt.

c) Führungskonzeption

Unter dem Begriff der Führungskonzeption bieten sich in der Literatur verschiedene Interpretationen an, wobei sich vier Hauptrichtungen unterscheiden lassen.⁷⁴ Der gemeinsame Nenner aller Aussagen ist, dass es sich im Grunde um die Normierung von Führungsaufgaben in Institutionen handelt.⁷⁵ Führungskonzeption ist also eine Konstruktion, die Handlungsanweisungen über zielorientierte Verhaltensbeeinflussung geben will. Sie umfasst damit Soll-Vorstellungen zur Realisierung von Führungsaufgaben.⁷⁶ Diese Unternehmensverfassungen und Leitbilder stellen in der Regel juristisch kodifizierte Normen und Gesetze dar, die widerspruchsfrei, konkret und verbindlich vorliegen sollen.⁷⁷

⁷³ Hans Ulrich: Führungsphilosophie und Leitbilder. In: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart 1995, Spalte 799.

⁷⁴ Die vier Hauptrichtungen interpretieren Führungskonzeption 1. als ein System von Handlungsempfehlungen, das sich auf den als Führung gekennzeichneten Ausschnitt aus der Managementfunktion bezieht, 2. als eine Gleichsetzung von Führungskonzepten und Führungsmodellen, 3. als rudimentäres Modell eines umfassenden Führungsmodells, während wieder andere 4. Führungskonzepte als den umfassenderen Begriff ansehen, auf dessen Grundlage es mehrere Führungsmodelle geben kann. Siehe: Claus Steinle: Führungskonzepte und ihre Implementierung. In: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart 1995, Spalte 736 f.

⁷⁵ Zur (administrativen) Führungskonzeption als Ausprägung des Verwaltungsmanagements vgl. Peter Eichhorn/Peter Friedrich: Verwaltungsökonomie I. Methodologie und Management der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden 1976, S. 360.

⁷⁶ Vgl. (1) Klaus Lindert: Führungskonzeptionen auf der Basis impliziter Wertorientierungen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bundesdeutscher und mittel- und osteuropäischer Führungskräfte. Stuttgart 1993, S. 38.

(2) Andreas Prüfert: Europäische Innere Führung? Zur Entwicklung einer gemeinsamen militärischen Führungskonzeption. In: Informationen für die Truppe. Zeitschrift für Innere Führung, Heft 1 (2003), S. 25.

⁷⁷ Ebenda.

Diesem Konsens folgt auch die etymologische Sichtweise.⁷⁸ Danach handelt es sich bei einer Konzeption im allgemeinen Sinn um einen Entwurf, der aus einer Idee resultiert. Auf die Führung angewendet bedeutet dies, dass bestimmte Ideen über das Wesen der Führung⁷⁹ in eine Führungskonzeption, also in mehr oder weniger konkrete Handlungsanweisungen übertragen werden.

d) Führungskultur

„Kultur zeigt sich definatorisch, konzeptionell und theoretisch als problematisches Konstrukt. Der historische Prozess hat zu einer Fülle von zum Teil sehr unterschiedlichen Bedeutungen des Kulturbegriffs geführt.“⁸⁰ Die Führungskultur stellt den Mitgliedern einer Gemeinschaft ein kollektives Vorverständnis vom Führen und Geführt-Werden zur Verfügung. Dieses lässt ein bestimmtes Tun überhaupt erst als Führungsverhalten erkennbar werden und richtet Führungshandeln konkret aus.⁸¹ Hier zeigt sich bereits, dass das konkrete Handeln einen wichtigen Baustein verschiedener Beschreibungs- und Definitionsversuche darstellt.⁸²

Dies aufgreifend wird unter Führungskultur in der vorliegenden Arbeit die Realisierung der Handlungsanweisungen verstanden, die hinsichtlich der Führung festgelegt wurde, also die Umsetzung der Führungskonzeption in die Praxis – ihre Anwendung. Bedeutsam ist dabei, dass Kultur als beeinflussbar und „machbar“ zu verstehen ist.⁸³ Inwieweit die Praxis in ihrer tatsächlichen Ausprägung erfasst und dargestellt werden kann, ist eine von der Definition des Begriffs unabhängige Frage, die sich bei der Wahl der für die Untersuchung zu nutzenden Methodik stellt.

⁷⁸ Friedrich Kluge: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 23. Aufl., Berlin, New York 1999, S. 476.

⁷⁹ Also die Führungsphilosophie.

⁸⁰ Klaus Lindert: Führungskonzeptionen auf der Basis impliziter Wertorientierungen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bundesdeutscher und mittel- und osteuropäischer Führungskräfte. Stuttgart 1993, S. 33.

⁸¹ Stephan Burla et al.: Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führerausbildung. 2. Aufl., Zürich 1995, S. 24.

⁸² Vgl. Siegfried Hoenle: Führungskultur in der Schweizer Armee. Eine empirische Studie. Frauenfeld 1996, S. 41.

⁸³ Edgar H. Schein: Unternehmenskultur. Frankfurt a.M., New York 1995, S. 169-174.

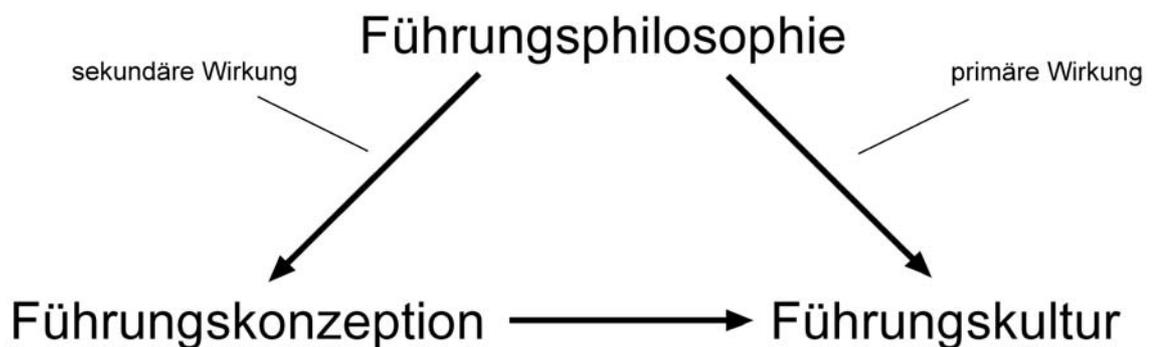
e) Die Verbindung der vorstehenden Begriffe

Werden die oben besprochenen Begriffe in der Zusammenschau betrachtet, lässt sich eine Verbindung zwischen den jeweiligen Ansätzen herstellen.

Die Führungsphilosophie ist die Summe der verschiedenen Grundeinstellungen gegenüber der Führung. Werden diese Grundeinstellungen in konkrete Handlungsanweisungen übertragen, so ergibt sich daraus die Führungskonzeption. Die Art und Weise, auf die sich die Anwendung der konkreten Führungsphilosophie, also die Führungskonzeption, in der Praxis niederschlägt, ist als Führungskultur zu bezeichnen.

Durch die Definition der drei Begriffe wird also lediglich eine methodische Zerlegung des Oberbegriffs „Führungsphilosophie“ eingeführt, die in erster Linie am Realisierungsgrad von Führungsphilosophie orientiert ist.

Darstellung 1: Die Verbindung der vorstehenden Begriffe



Quelle: eigene Darstellung.

Hierbei ist zu beachten, dass die militärischen Führer in der Praxis nicht nur durch die in den Führungskonzeptionen festgehaltenen Handlungsanweisungen beeinflusst werden (sekundäre Wirkung), sondern dass sie auch mit ihren persönlichen Grundeinstellungen bereits einen Teil der jeweiligen Führungsphilosophie verinnerlicht haben und diese direkt (primäre Wirkung) zur Anwendung bringen.⁸⁴ Die

⁸⁴ Siehe A II. 1. b).

Interdependenzen der drei Begriffe machen ihre Zusammengehörigkeit offensichtlich und unterstreichen das ganzheitliche Verständnis von Führung in dieser Arbeit.⁸⁵

2. Vergleichskriterien

Bereits bei den Vorbereitungen zur vorliegenden Untersuchung zeigte sich, dass die begriffliche Klärung der zentralen Kategorien es als eine besondere Herausforderung erscheinen lassen, eine (evtl. vorhandene) Theorie zu adaptieren.

In erster Linie verhinderte die Unterschiedlichkeit der drei zentralen Analyseebenen – Führungsphilosophie, Führungskonzeption und Führungskultur – die Anwendung eines einheitlichen theoretischen Modells.

Die Notwendigkeit eines derartigen theoretischen Rahmens hat ihren Ursprung in dem Bestreben, die einzelnen Analyseergebnisse in ein bereits bestehendes wissenschaftliches System zu integrieren.⁸⁶ Zudem kann die Auswahl der Themenfelder, anhand derer der Vergleich durchgeführt wird, an objektiven Kriterien ausgerichtet und die notwendige Schwerpunktsetzung angemessen durchgeführt werden. Soll das eigentliche Erkenntnisziel, der Vergleich der Führungsphilosophien, nicht aus dem Auge verloren werden, macht der Umfang des Forschungsgegenstandes eine konsequente Begrenzung auf nur ausgewählte Teilbereiche notwendig, ohne dabei die systematisch vergleichende Methode zu verfälschen.⁸⁷ Nur anhand eines einheitlich begründeten Maßstabes kann rational nachvollzogen werden, aus welchem Grund beispielsweise die Institution des Wehrbeauftragten untersucht wird und die des Verteidigungsausschusses, die für den Vergleich gleichfalls relevant erscheint, weniger detailliert berücksichtigt wird. „The prudent comparativist does not chose [...] by choice: he is guided by a pertinent criteria.”⁸⁸

Die auf ihre Übertragbarkeit und Angemessenheit geprüften Modelle und Theorien

⁸⁵ Zu ganzheitlichen Führungsmodellen, insbes. des St. Galler Managementmodells und seiner Weiterentwicklung vgl. Edwin Rühli: Führungsmodelle. In: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart 1995, Spalte 760-772.

⁸⁶ Mattei Dogan/Dominique Pelassy: How to Compare Nations. Strategies in Comparative Politics. Chatham (New Jersey) 1984, S. 27.

⁸⁷ Im Hinblick auf die Rechtsvergleichung weist Constantinesco zu Recht darauf hin, dass der Akzent von Vergleichen oftmals nur auf die Gesichtspunkte von grundsätzlicher Bedeutung gelegt wird. Dieses Vorgehen verkürzt eine systematische Vergleichung und ist im Ergebnis nicht mehr als eine vergleichende Information. Léontin-Jean Constantinesco: Rechtsvergleichung. Bd. II, Die rechtsvergleichende Methode. Köln, Berlin u.a. 1972, S. 326 f.

⁸⁸ Mattei Dogan/Dominique Pelassy: The Choice of Countries in Comparative Research: Five Strategies, Paper für IPSA-ISA-Konferenz “Understanding Political Society”. Bad Homburg 1981, S. 38.

entstammen sowohl den Politikwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre als auch der Psychologie oder Soziologie.⁸⁹ Beispielsweise sieht Parsons in seiner „strukturell-funktionalen Theorie“ Organisationen als zweckorientierte Sozialsysteme, in welchen Handlungen den Kern bilden und durch Erwartungshaltungen strukturiert werden.⁹⁰ Luhmann sieht im Gegensatz dazu nicht Handlung, sondern Kommunikation als den Mittelpunkt sozialer Systeme an.⁹¹ In der neueren Führungsforschung wird für die Beurteilung von Führung zunehmend von zwei unterschiedlichen Systemverständnissen ausgegangen: der trivialen Maschine und der nicht-trivialen Maschine.⁹² Organisationen, die als triviale Maschinen aufgefasst werden, erscheinen analytisch determinierbar, vorhersagbar und damit von außen gestaltbar. Hier scheint die bereits angesprochene Beeinflussbarkeit und Machbarkeit von Führungskultur nochmals auf. Allen untersuchten Theorien ist gemeinsam, dass sie zwar ein hilfreiches Untersuchungsparadigma zur Verfügung stellen, bei der Lösung der größten Herausforderung, der praxisnahen Festlegung der Untersuchungsbereiche, aber nur begrenzt helfen können. Da aus diesem Grund die obigen Theorien für die vorliegende Arbeit abgelehnt werden mussten, sollen die jeweiligen Vor- und Nachteile hier nicht weiter diskutiert werden.

Stattdessen findet in dieser Arbeit das historische Vorbild der Vertragsverhandlungen zur Europäischen Verteidigungsgemeinschaft (EVG) als ein geeigneter Maßstab für die Auswahl von Untersuchungsgegenständen Anwendung. Vor über 50 Jahren befasste sich bereits ein Kreis ausgewählter internationaler Spezialisten mit dem Vergleich von Streitkräften und der Identifizierung von Harmonisierungsbedarf.⁹³ Die damalige Zielstellung einer Europaarmee erforderte eine intensive Beschäftigung und Angleichung aller relevanten Komponenten mehrerer europäischer Streitkräfte.⁹⁴ Die

⁸⁹ Vgl. dazu Gary Yukl: *Leadership in Organizations*. 4. Aufl., Upper Saddle River (New Jersey) 1998, insbesondere S. 265-347.

⁹⁰ Talcott Parsons/Edward Shils/Paul F. Lazarsfeld: *Soziologie – autobiografisch*. Stuttgart 1975, S. 29. Nach Parsons gibt, vereinfachend gesagt, die Struktur die Funktion vor. Vier derartige Funktionen sieht Parsons im sog. AGIL-Schema (S. 45) bzw. im „*four-function-paradigm*“ (S. 28 ff.). Dabei handelt es sich um *Adaption*, *Goal attainment*, *Integration* und *Latency*.

⁹¹ Vgl. (1) Niklas Luhmann: *Soziale Systeme*. Frankfurt a.M. 1984.

(2) Michael Hochschild/Jörn Kleine: *Praxis als Passion. Zur Bedeutung der Systemtheorie für die militärische Praxis*. In: Uwe Hartmann/Meike Strittmatter (Hrsg.): *Reform und Beteiligung. Ideen und innovative Konzepte für die Innere Führung in der Bundeswehr*. Frankfurt a.M. 1993, S. 207-211.

⁹² Rüdiger Reinhard: *Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung lernfähiger Organisationen*. Frankfurt a.M. 1995.

⁹³ Teilnehmer der deutschen Militärdelegation in Paris waren u.a.: Generalleutnant a.D. Dr. Hans Speidel (Chef), Oberst i.G. a.D. Kurt Fett, Oberstleutnant a.D. Ulrich de Maizière.

⁹⁴ An den Verhandlungen teilnehmende Staaten waren Belgien, Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Luxemburg, Niederlande und Italien.

Tatsache, dass diese Streitkräfte vor dem Hintergrund der sowjetischen Bedrohung in kürzester Zeit tatsächlich einsatzbereit sein mussten, machte die Auseinandersetzung mit allen für die Praxis relevanten Themen zwingend.

Diese Verhandlungen zu Beginn der 1950er Jahre beinhalteten zu großen Teilen den Bereich der Führungsphilosophien und -konzeptionen nach obigen Definitionen. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, sich für den vorliegenden Vergleich dieses einmaligen historischen Beispiels zu bedienen.

3. Studien zur Multinationalität – Folgerungen

Bei der Analyse der Vertragsverhandlungen zeigt sich vor allem, wo mit den Schwierigkeiten bei einer vertieften Integration der Streitkräfte zu rechnen ist. Das historische Vorbild der EVG-Vertragsverhandlungen ermöglicht es damit, einen ersten Eindruck davon zu gewinnen, welche Fragen bei einer engeren Kooperation geklärt werden müssen. Durch die Analyse einschlägiger Dokumente konnten folgende Einzelbereiche identifiziert werden:⁹⁵

- Personalwesen (für Kohäsion der Truppe, sozusagen als Oberbegriff für inneres Gefüge)
- Eid
- Vorgesetztenverhältnis
- Pflichten und Rechte des Soldaten
- Disziplinarwesen/Disziplinalgewalt
- Militärgerichtsbarkeit
- Rechtsstellung des Soldaten
- Laufbahnen
- Dienstgrade
- Beförderungen
- Besoldung
- Militärische Menschenführung (vs. Politische Sphäre)
- Recht zur Verhängung von Arreststrafen
- Grenzen der Gehorsamspflicht
- Grußpflicht
- Beschwerdemöglichkeiten (Beschwerderecht)
- Politische Betätigung
- Anciennitätsprinzip vs. stärkere Berücksichtigung des Leistungsprinzips
- Obligatorischer Truppendienst für Offizieranwärter vs. Akademie
- Bildungsvoraussetzungen
- Homogenes vs. heterogenes Offizierkorps

⁹⁵ Die einzelnen Themenbereiche sind hier nicht geordnet. Quelle: Bundesarchiv – Militärarchiv – BW 9/1447, BW 9/1404, BW 9/1520, BW 9/3296, BW 9/3330, BW 9/3375, BW 9/3376, BW 9/2004.

- Altersstruktur
- Verpflegung („frei“ vs. bezahlt)
- Sprachausbildung

Durch die Untersuchung dieser Vertragsverhandlungen lassen sich nicht nur die einzelnen Themenfelder feststellen, sondern es ist auch möglich, eine Gewichtung der jeweiligen Bereiche vorzunehmen. Die Dokumente zeigen, dass beispielsweise die Einigung auf eine einheitliche Sprache sehr umstritten war. Ein Blick in den endgültigen Vertragstext bestätigt dies und zeigt auf, dass nur eine sehr komplizierte Regelung zum Kompromiss führte.⁹⁶

Die Vorteile, die diese Analyse der Vertragsverhandlungen bietet, können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Auseinandersetzung mit dem Komplex Multinationalität über ein halbes Jahrhundert zurückliegt. Um dieses Defizit auszugleichen, werden im Folgenden die Ergebnisse von vier Studien zu multinationalen Einheiten ausgewertet⁹⁷ und ergänzend hinzugezogen.⁹⁸ Auf diese Weise fließen aktuelle Forschungsergebnisse in die vorliegende Arbeit ein und lassen

⁹⁶ Diese Problembereiche lassen sich weniger aus den eigentlichen Vertragsdokumenten herausarbeiten als vielmehr aus den Gesprächsnotizen, Sitzungsprotokollen und nationalen Berichten der Beteiligten. Der Vertrag gibt jedoch dahingehend einen Anhalt, als sich in einigen Fällen keine Einigung erzielen ließ, was zu sehr komplizierten Kompromissregelungen geführt hat. Als Beispiel für komplizierte Einigungen ist das Problem einer Sprachregelung in der EVG zu nennen. Vgl. Zusatzprotokolle zu dem Vertrag über die Gründung der Europäischen Verteidigungsgemeinschaften. Militär-Protokoll. Titel V. – Verwendung der Sprachen:

z.B. „Artikel 28, § 3 Soweit sich aus praktischen Notwendigkeiten die Kenntnis einer gemeinsamen Hilfssprache als erforderlich erweist, wird nach Bestimmungen, die vom Kommissariat mit einstimmiger Zustimmung des Rates festzulegen sind, in den Ausbildungsschulen ein solcher Sprachunterricht erteilt werden.

Artikel 29, § 1 Unter „Bezugssprache“ ist die Sprache zu verstehen, die bei Missverständnissen oder Streitigkeiten maßgeblich sein soll.

Die Bezugssprache ist die Sprache derjenigen Stelle, die die Befehle, Anweisungen, usw. ausgibt:

- für jeden Führungsstab einer Einheit die Sprache des Einheitskommandeurs,
- für das Kommissariat in französischer Sprache.

§ 2 Untergeordnete Dienststellen erhalten die an sie gerichteten Befehle und Mitteilungen in ihrer eigenen Sprache und im allgemeinen in der Bezugssprache.

[...]

§ 4 Mitteilungen zwischen zwei einander nicht nachgeordneten Stellen werden im Hinblick auf die bestmögliche Verständigung in der einen oder anderen Sprache abgefasst.“

⁹⁷ Vgl. Anhang A-3: Ergebnisse unterschiedlicher Studien zu integrierten militärischen Verbänden.

⁹⁸ Insbesondere handelt es sich dabei um: (1) Sven Bernhard Gareis/Ulrich vom Hagen et al.: Conditions of Military in Multinationality. The Multinational Corps Northeast in Szczecin. Strausberg, Copenhagen, Warsaw 2003.

(2) Paul Klein et al.: Zwei Jahre Deutsch-Niederländisches Korps. Eine Begleituntersuchung 1995-1997. Strausberg 1999.

(3) Paul Klein: Probleme in Multinationalen Militärischen Verbänden am Beispiel der Deutsch-Französischen Brigade. München 1993.

(4) Paul Klein/Ekkehard Lippert: Die Deutsch-Französische Brigade als Beispiel für die militärische Integration Europas. München 1991.

die Erkenntnisse aus den EVG-Vertragsverhandlungen für die heutigen Erfordernisse nutzbar werden.

a) Studie: „Die Deutsch-Französische Brigade als Beispiel für die militärische Integration Europas“⁹⁹

Diese 1991 abgeschlossene Studie erkennt die Signal- und Vorbildfunktion der Deutsch-Französischen Brigade für Europäische Streitkräfte an.¹⁰⁰ Konsequenterweise wurde die Struktur der Brigade (Kapitel 2), die Akzeptanz der Einheit in der Öffentlichkeit (Kapitel 4) und die Brigade im Urteil ihrer Soldaten (Kapitel 5) untersucht. Inhaltlichen und systematischen Kern der Analyse bildet die Feststellung von Problemen der Integration (Kapitel 3).

Es hat sich unter anderem gezeigt, dass ein Mangel an gleichen operativ-taktischen Vorstellungen und Verfahren des Zusammenwirkens ein Hindernis der Zusammenarbeit darstellt. Zurückgeführt wurde dieses Defizit vor allem auf die unterschiedlichen Ausbildungs- und Befehlsgewohnheiten.¹⁰¹ Der Mangel eines einheitlichen Disziplinarwesens wurde ebenfalls als ein wichtiger Hinderungsgrund für die reibungslose Zusammenarbeit ausgemacht. Grundsätzliche Unterschiede wurden bei der Untersuchung der Mentalitäten festgestellt. Diese Differenzen reichten von den unterschiedlichen Ernährungsgewohnheiten (kein Alkohol bei den Deutschen vs. Wein zum Mittagessen bei den Franzosen) bis hin zu den jeweiligen Führungsstilen. In den französischen Streitkräften herrscht ein patriarchalischer Stil vor, in der Bundeswehr wird der Führungsstil von der Inneren Führung bestimmt.¹⁰²

b) Studie: „Probleme in multinationalen militärischen Verbänden“¹⁰³

Während sich die Studie von 1991 dem Phänomen multinationaler Streitkräfte noch in allgemeiner Form widmete, wird in dieser Studie von 1993 der Schwerpunkt bereits

⁹⁹ Paul Klein/Ekkehard Lippert: Die Deutsch-Französische Brigade als Beispiel für die militärische Integration Europas. München 1991.

¹⁰⁰ Ebenda S. 1.

¹⁰¹ Ebenda S. 6.

¹⁰² Ebenda S. 7 f.

¹⁰³ Paul Klein: Probleme in Multinationalen Militärischen Verbänden am Beispiel der Deutsch-Französischen Brigade. München 1993.

durch den Titel explizit auf die Probleme in multinationalen militärischen Verbänden gelegt. Als Beispiel dient wiederum die Deutsch-Französische Brigade.

Bei dieser Untersuchung wurden einerseits die Einzelpunkte nochmals angesprochen, die bereits bei der Vorläuferstudie erkannt wurden, andererseits konnte durch die Konzentration auf die Integrationsprobleme tiefer in die Thematik eingedrungen werden. Im Ergebnis wird die Liste der Integrationshindernisse noch um die Problematik der unterschiedlichen Verwaltungssysteme, das Nichtvorhandensein eines Wehrbeauftragten in Frankreich und das unterschiedliche Koalitions- und Beteiligungsrecht¹⁰⁴ ergänzt.¹⁰⁵

c) Studie: „Zwei Jahre Deutsch-Niederländisches Korps“¹⁰⁶

Auch in dieser Studie nehmen die Probleme der binationalen Zusammenarbeit einen großen Raum ein. Grundsätzlich wird dabei sowohl auf Parallelen, als auch auf Differenzen verwiesen. Neben den Rechten und Pflichten der Soldaten erwiesen sich die angewandten Ausbildungsverfahren, die Befehlsgewohnheiten und die Prinzipien der Dienstgestaltung als weitgehend vergleichbar.¹⁰⁷

Beachtenswert ist, dass die Vorstellungen über Auftragstaktik größtenteils parallel verlaufen, die niederländische Umsetzung dieses Führungsverfahrens¹⁰⁸ sogar als die weitergehende Führungspraxis bezeichnet wurde.¹⁰⁹ Zurückgeführt wurden diese Parallelen auf die Nähe der Sitten und Gebräuche, die zwischen den Niederlanden und

¹⁰⁴ Vgl. dazu (1) Jacques Bonnetête: Der „Conseil Supérieur de la Fonction Militaire“. In: Paul Klein (Hrsg.): Mitbestimmung in den Streitkräften. Baden-Baden 1991, S. 129-140.

(2) Gérard Hoffmann: Die eingeschränkte Rechtsstellung der Soldaten in Frankreich – Mythos und Wirklichkeit. In: Paul Klein (Hrsg.): Mitbestimmung in den Streitkräften. Baden-Baden 1991, S. 123 ff.

¹⁰⁵ Vgl. insbes. Paul Klein: Probleme in Multinationalen Militärischen Verbänden am Beispiel der Deutsch-Französischen Brigade. München 1993, S. 6 ff.

¹⁰⁶ Paul Klein et al.: Zwei Jahre Deutsch-Niederländisches Korps. Eine Begleituntersuchung 1995-1997. Strausberg 1999.

¹⁰⁷ Ebenda S. 18.

¹⁰⁸ Die Auftragstaktik wird in der Literatur unter verschiedenste Oberbegriffe eingeordnet. Beispielsweise als „Art der Führung und Befehlerteilung“, als „Führungsverfahren“, als „Führungsprinzip“ oder als „Führungskonzeption“. Die unterschiedlichen Benennungen heben jeweils eigene Schwerpunkte und Wirkungsfelder hervor, die Diskussion darüber soll hier aber nicht vertieft werden. Vgl. zu den unterschiedlichen Deklarierungen u.a. (1) Dirk W. Oetting: Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt a.M., Bonn 1993, S. 14.

(2) Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/900 VS-NfD Führungsbegriffe (TF/B), Bonn 1998, „Führen mit Auftrag“.

(3) Stephan Leistenschneider: Die Entwicklung der Auftragstaktik im deutschen Heer und ihre Bedeutung für das deutsche Führungsdenken. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 175.

¹⁰⁹ Ebenda S. 25.

Deutschland besteht.¹¹⁰ Da beide Streitkräfte an die Entwicklungen ihrer nationalen Gesellschaften angeschlossen sind, erstreckt sich diese Parallelität auch auf beide Armeen.

Trotz dieser Nähe wurden auch Differenzen zwischen beiden Streitkräften identifiziert. Dabei handelt es sich beispielsweise um die verschiedenen Wehrstrukturen,¹¹¹ die unterschiedliche Offizierdichte und die verhältnismäßig große Bedeutung, die Unteroffizieren in der Bundeswehr zukommt. Unterschiede, die bereits in den Studien zur Deutsch-Französischen Brigade analysiert wurden, fanden durch diese Befragung Bestätigung. Dabei handelt es sich beispielsweise wieder um die deutsche Besonderheit eines Wehrbeauftragten.¹¹²

d) Studie: „Conditions of Military in Multinationality“¹¹³

In dieser Untersuchung des Multinationalen Korps Nordost wird die Multinationalität von Streitkräften unter Einbeziehung der drei obigen Studien generell untersucht. Durch Beobachtung und Befragung wurden auch in dieser Untersuchung aktuelle Problembereiche multinationaler Zusammenarbeit erkannt und einzeln besprochen. Die Studie bestätigt dabei die Ergebnisse der drei Vorgängeruntersuchungen. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass unterschiedliche Traditionen zu einer jeweils anderen Bewertung und Selbsteinschätzung führten.¹¹⁴ Darüber hinaus wirkten sich die unterschiedliche Besoldung und die unterschiedlichen Regelungen im Hinblick auf Überstunden demotivierend auf die betroffenen Soldaten aus. Dies führte bei den jeweils Benachteiligten zu Frustration.¹¹⁵

Ein weiterer Unterschied wurde darin gesehen, dass die Befolgung von Vorschriften und Gesetzen bei den deutschen Soldaten sehr genau gehandhabt wurde, während die polnischen Soldaten situationsabhängig zu Interpretationen neigten.¹¹⁶

¹¹⁰ Vgl. Joseph Soeters/René Moelker: Putting the Collaboration to the Test, Münster and Kabul. In: Ulrich vom Hagen et al. (Hrsg.): True Love. A Study in Integrated Multinationality within 1 (German/Netherlands) Corps. Breda, Strausberg 2003, S. 127.

¹¹¹ Wehrpflicht in Deutschland vs. Berufsarmee in den Niederlanden.

¹¹² Paul Klein et al.: Zwei Jahre Deutsch-Niederländisches Korps. Eine Begleituntersuchung 1995-1997. Strausberg 1999, S. 19.

¹¹³ Sven Bernhard Gareis/Ulrich vom Hagen et al.: Conditions of Military in Multinationality. The Multinational Corps Northeast in Szczecin. Strausberg, Copenhagen, Warsaw 2003.

¹¹⁴ Ebenda S. 69.

¹¹⁵ Ebenda S. 70.

¹¹⁶ Ebenda, vgl. dazu auch: Gilles Robert: Die Gegenüberstellung zweier nationaler Vertretungssysteme in der Deutsch-Französischen Brigade. In: Paul Klein (Hrsg.): Mitbestimmung in den Streitkräften. Baden-Baden 1991, S. 153 und 155 f.

4. Folgerungen aus den EVG-Verhandlungen und den Multinationalitätsstudien

Die systematische Auswertung aller vier Studien zu militärischer Multinationalität ermöglicht eine Gewichtung der einzelnen Themenfelder. Beispielsweise wurden divergierende taktische Vorstellungen in sämtlichen Untersuchungen als kooperationshemmend genannt; Gleiches trifft für die finanzielle Ausstattung der Soldaten und Regelungen von Überstunden zu. Die unterschiedlichen historisch-kulturellen Hintergründe der einzelnen Armeen wurden ebenfalls in allen vier Studien als Kooperationshindernis identifiziert.¹¹⁷

In drei der vier Studien wurden Fragen des Beschwerderechts, des Disziplinarwesens und der Administration im weitesten Sinne benannt. Die deutsche Besonderheit eines Wehrbeauftragten hat sich ebenfalls in drei von vier Befragungen als ein wichtiger Unterschied erwiesen.

Die unterschiedliche Genauigkeit bei der Beachtung von Vorschriften wurde lediglich in zwei Studien angesprochen, doch immerhin hat sich gezeigt, dass auch dies ein Themenfeld ist, das die Zusammenarbeit behindern kann.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Analyse der vier Studien in einem ersten Schritt eine Erweiterung der Themenbereiche, die Gegenstand der EVG-Vertragsverhandlungen waren, ermöglicht. Beispielsweise wird dadurch die Untersuchung der Thematik „Wehrbeauftragter“ notwendig, die während der EVG-Vertragsverhandlungen, in Ermangelung einer solchen Institution, nicht auf der Tagesordnung stand. In einem weiteren Schritt hilft die Analyse der vier Studien dabei, eine praxisnahe Gewichtung und Prioritätensetzung der zu untersuchenden Themenfelder sicherzustellen. Da eine vollständige Analyse aller Themengebiete in der vorliegenden Arbeit nicht zu leisten ist, ist sowohl die präzise Identifizierung als auch die begründete Gewichtung ein unabdingbares Mittel, um nur die tatsächlich relevanten Themengebiete einer Analyse zu unterziehen. Durch dieses Vorgehen ist ein Rahmen geschaffen worden, an dem sich die nachfolgende Untersuchung auszurichten hat.

¹¹⁷ Bestätigt wird die Auswertung der vier Studien auch durch weitere Studien zu militärischer Multinationalität. Vgl. bspw. Ulrich vom Hagen et. al. (Hrsg): True Love. A Study in Integrated Multinationality within 1 (German/Netherlands) Corps. Breda, Strausberg 2003, insbes. S. 134-136.

III. Aufbau und Methodik der Untersuchung

Die Erarbeitung der zentralen Begrifflichkeiten hat bereits die Perspektive auf die Untersuchung eröffnet. Die oben vorgenommenen Definitionen und Beschreibungen der Untersuchungsbereiche dienen als Maßstab für die Durchführung der Untersuchung. Dementsprechend wird eine Verbindung aus der sukzessiven und simultanen Darstellung gewählt. Die Unterteilung der Analyse gemäß simultaner Darstellung in einen historischen, einen führungsphilosophischen, einen führungskonzeptionellen und einen führungskulturellen Abschnitt bietet den Vorteil, die zu vergleichenden Elemente in dieser Phase klarer hervorzuheben. Innerhalb dieser Komponenten wird jedoch die sukzessive Darstellung bevorzugt, um die Einheit der zu vergleichenden Elemente zu wahren und eine Gesamtschau im größtmöglichen Rahmen zu gewährleisten.¹¹⁸

Die komparative Methode,¹¹⁹ ergänzt um Einzelaspekte der Rechtsvergleichung,¹²⁰ ist der geeignete Methodenverbund¹²¹ zur Durchführung des Vergleichs der Führungsphilosophien. Sie beinhaltet den expliziten Vergleich einer konkreten Auswahl von Fällen.¹²² Die geforderte Begründung der zu vergleichenden Fälle wird durch die Verbindung dieser komparativen Methode mit den Schwerpunktsetzungen der EVG-Vertragsverhandlungen und der Analyse der vier Multinationalitätsstudien erreicht. Aus dieser Kombination von theoretischem Ansatz und Untersuchungsmethode ergibt sich ein ideales Instrumentarium sowohl für die Auswahl der zu analysierenden Fälle als auch für die Durchführung der Analyse.

Der Vergleich selbst bildet das Kriterium für die anschließende Bewertung über die normativen und empirischen Befunde. Die gesellschaftliche oder politische Wirklichkeit kann zwar an abstrakten Prinzipien (Idealtypen), aber auch an Informationen

¹¹⁸ Léontin-Jean Constantinesco: Rechtsvergleichung. Bd. II, Die rechtsvergleichende Methode. Köln, Berlin u.a. 1972, S. 329 f.

¹¹⁹ Dieter Nohlen: Vergleichende Methode. In: Dieter Nohlen (Hrsg.): Pipers Wörterbuch zur Politik, Bd. 2. Politikwissenschaft. Theorien-Methoden-Begriffe. München, Zürich 1985, S. 1079-1085.

¹²⁰ Vgl. dazu (1) Léontin-Jean Constantinesco: Rechtsvergleichung. Bde. I-III. Köln, Berlin u.a. 1971/1972/1983.

(2) Max Rheinstein: Einführung in die Rechtsvergleichung. München 1974.

(3) Hartmut Krüger: Rechtsvergleichung im Wissenschaftsrecht. In: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung. Zeitschrift für Recht und Verwaltung der wissenschaftlichen Hochschulen und der wissenschaftspflegerischen und -fördernden Organisationen und Stiftungen. Beiheft 9 (1992).

¹²¹ „Because comparison is a methodological tool rather than a theory [...]“ Richard Rose: Comparative Policy Analysis: The Program Approach. In: Mattei Dogan (Hrsg.): Comparing Pluralist Democracies. Strains on Legitimacy. Boulder, London 1988, S. 231.

¹²² Zur Abgrenzung der vergleichenden Methode von weiteren sozialwissenschaftlichen Methoden vgl. Arend Lijphart: Comparative Politics and the Comparative Method. In: APSR Heft 65 (1971), S. 682-693.

quantitativer und qualitativer Natur gemessen werden.¹²³ Letztere Möglichkeit wird für die vorliegende Arbeit gewählt, da die Zielsetzung weniger in der Darstellung von Defiziten gegenüber einem Idealzustand, sondern im Vergleich und in der Identifizierung von Harmonisierungspotenzialen für die praktische Kooperation liegt.¹²⁴ Da Führungsphilosophien in wesentlichen Teilen von den Grundeinstellungen der betroffenen Führungskräfte abhängen, erscheint eine Betrachtung der jeweiligen Einflussfaktoren auf diese Grundeinstellungen unumgänglich. Versuche einer Aufdeckung möglicher Unterschiede resultieren notwendigerweise aus den kulturellen, soziopolitischen oder gesamtsystemischen Variablen außerhalb eines nur auf das Untersuchungssegment selbst orientierten „Framework of analysis“.¹²⁵ Ein interdisziplinärer Ansatz ergibt sich aus dieser Erkenntnis zwangsläufig. Einen derartigen Ansatz unterstreichend soll die historische Dimension als ein wesentlicher Faktor Berücksichtigung finden.¹²⁶ Sowohl in der Geschichte Ungarns, als auch in der deutschen Geschichte sind Entwicklungen zu beobachten, die das heutige Bild der jeweiligen Streitkräfte entscheidend (mit-) geprägt haben. Im Hinblick auf das Erkenntnisziel dieser Arbeit wird der Begriff „historische Dimension“ sehr weit ausgelegt und schließt auch Spezifika der politischen Kultur¹²⁷ ein. Nur durch diese Offenheit kann gewährleistet werden, dass eventuell relevante Entwicklungen und Besonderheiten nicht aufgrund einer unnötigen methodischen Festlegung außer Acht gelassen werden.

¹²³ Dieter Nohlen: Vergleichende Methode. In: Dieter Nohlen (Hrsg.): Pipers Wörterbuch zur Politik, Bd. 2. Politikwissenschaft. Theorien-Methoden-Begriffe. München, Zürich 1985, S. 1080.

¹²⁴ Die mögliche Notwendigkeit eines *tertium comparationis* wurde im Bereich der Rechtsvergleichung ausführlich besprochen und zurückgewiesen. Darüber hinaus ist es einsichtig, dass die Entwicklung eines Idealtypus von Führungsphilosophie (abgesehen von der zwangsläufigen Mangelhaftigkeit eines derartigen Versuchs im hiesigen Rahmen) in keinem angemessenen Verhältnis zum Nutzen für die vorliegende Arbeit stehen würde. Zur Debatte in der Rechtsvergleichung vgl. Léontin-Jean Constantinesco: Rechtsvergleichung. Bd. II, Die rechtsvergleichende Methode. Köln, Berlin u.a. 1972, S. 43 ff. und 88 ff.

¹²⁵ Vgl. (1) Mattei Dogan/Dominique Pelassy: The Choice of Countries in Comparative Research: Five Strategies, Paper für IPSA-ISA-Konferenz „Understanding Political Society“. Bad Homburg 1981, S. 5. (2) Die Forderung, das über den eigentlichen Untersuchungsgegenstand hinausgehende Umfeld zu analysieren, wird neben den Komparativisten der Politikwissenschaft auch von Vertretern der Rechtsvergleichung gefordert. Siehe Hartmut Krüger: Rechtsvergleichung im Wissenschaftsrecht. In: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung. Zeitschrift für Recht und Verwaltung der wissenschaftlichen Hochschulen und der wissenschaftspflegerischen und -fördernden Organisationen und Stiftungen. Beiheft 9 (1992), S. 13.

¹²⁶ Euromil: „Joint Mission – Joint Rights?“ Social Conditions on Missions Abroad. Im Internet am 23.07.2003: www.euromil.org/multinationalitaet.htm.

¹²⁷ Vgl. Wolfgang Gessenharter: Politische Kultur der Bundesrepublik im Wandel – Auswirkungen auf die Streitkräfte?. In: Wolfgang R. Vogt (Hrsg.): Militär als Gegenkultur? Streitkräfte im Wandel der Gesellschaft (I). Opladen 1986, S. 109 ff.

Nach der Betrachtung der historischen Einflussfaktoren auf die Entwicklung der ungarischen und deutschen Streitkräfte werden die herausgearbeiteten Parallelen und Differenzen analysiert.

Der Kern der Analyse wird von der Begriffstrias Führungsphilosophie, Führungskonzeption und Führungskultur bestimmt. Die Tatsache, dass alle drei Begriffe in unmittelbarem Zusammenhang stehen und in weiten Teilen Interdependenzen aufweisen, macht die Notwendigkeit dieses Vorgehens evident. Dabei wird auf jeder einzelnen Analyseebene zunächst die Situation in der Bundeswehr und anschließend die Situation in den ungarischen Streitkräften untersucht. Es wird also – aus deutscher Sicht – vom Bekannten zum Unbekannten vorgegangen.

Ausgerichtet ist die Untersuchung dabei an der Aufdeckung von Gemeinsamkeiten bzw. Unterschieden und im weiteren Verlauf an der Identifizierung von etwaigem Harmonisierungspotenzial. Erforderliche Veränderungen sollen den Kern beider Führungsphilosophien dabei möglichst unberührt lassen,¹²⁸ denn nur so haben etwaige Harmonisierungsbemühungen eine realistische Chance auf Umsetzung.¹²⁹

Die analytische Trennung in mehrere Ebenen ist als Zielstellung und Ideal – und damit als nicht vollständig umsetzbar – anzusehen. Da die Trennung eines zusammengehörigen Ganzen – des militärischen Führens – lediglich aus methodischen Gründen notwendig ist, wird die Zuordnung einzelner Komponenten oftmals zu mehreren Analyseebenen möglich und begründbar sein. Beispielsweise kann die Thematik „Auslandseinsätze als Herausforderung für die Innere Führung“ gleichermaßen dem Bereich der Führungsphilosophie oder der Führungskultur zugeordnet werden. Der Komplex „Institutionen der Inneren Führung“ andererseits kann mit guten Gründen dem Analyseteil Führungsphilosophie, aber auch dem der Führungskonzeption zugewiesen werden. Der Gang der Untersuchung soll von diesen Abgrenzungs- bzw. Zuordnungsmöglichkeiten aber nicht behindert werden.

Begonnen wird die Analyse mit der Erarbeitung und Gegenüberstellung der ungarischen und deutschen Führungsphilosophie. Sowohl die Grundeinstellungen, welche das Führen in den ungarischen Streitkräften maßgeblich beeinflussen, als auch die Wertemuster und Überzeugungen, die die deutsche Führungsphilosophie begründen, werden einander gegenübergestellt und einer vergleichenden Analyse unterzogen. Auf

¹²⁸ Armin A. Steinkamm: AG „Multinationalität, Innere Führung und Recht als Bestandteil der Inneren Führung“. In: Reiner Pommerin/Gerd Jürgen Bischof (Hrsg.): Einsatz für den Soldaten. Die Arbeit des 10. Beirats für Fragen der Inneren Führung. Baden-Baden 2003, S. 44.

¹²⁹ Die gescheiterten Verhandlungen zum EVG-Vertrag dienen hier als ein Beispiel, aus dem Konsequenzen gezogen werden müssen.

diese Gesamtheit von Grundeinstellungen besteht nicht immer ein direkter Zugriff, es muss daher ein entsprechendes Instrumentarium gewählt werden, um das Erkenntnisziel auf indirekte Weise zu erreichen. Da die Führungsphilosophie der Streitkräfte in demokratischen Staaten größtenteils im öffentlichen Raum diskutiert wird, macht es die Beobachtung und Inhaltsanalyse¹³⁰ dieser Diskussionen möglich, die relevanten Einstellungen und Normen der Entscheidungsträger herauszufinden. Die unterschiedliche Beschaffenheit der ungarischen und deutschen Führungsphilosophie sowie deren Voraussetzungen machen dabei einen zum Teil unterschiedlichen Aufbau der einzelnen Kapitel erforderlich.

In einem zweiten Schritt werden die Führungskonzeptionen dargestellt und einem Vergleich unterzogen. Hierbei handelt es sich in der Regel um Entwürfe, die in einer konkreten Weise schriftlich fixiert sind.¹³¹ Auch auf dieser Analyseebene werden Parallelen und Unterschiede herausgearbeitet, um daraus das notwendige Harmonisierungspotenzial ermitteln zu können.

Sowohl die Untersuchung der Führungsphilosophien als auch die Analyse der jeweiligen Führungskonzeptionen ungarischer und deutscher Streitkräfte findet vornehmlich auf theoretischem Felde statt. Dabei sei unbestritten, dass diese theoretischen Sichtweisen von einem Großteil der betroffenen Personen durch Erfahrungen aus der Praxis gewonnen wurden. Dennoch muss festgestellt werden, dass die Realität des Führens bis zu diesem Stadium von der Untersuchung unberührt geblieben ist. Die dritte Analyseebene soll diesen Zustand beenden.

Die Untersuchung und Gegenüberstellung der jeweiligen militärischen Führungskulturen macht eine intensive Betrachtung der Praxis notwendig. Hier zeigt sich, inwieweit es einer Führungsphilosophie und ihrer Konkretisierung in Form einer Führungskonzeption gelingt, ein Einwirken auf die Realität des Führens zu bewerkstelligen. Diese dritte und letzte Analyseebene ist auch gleichzeitig die Bedeutendste. Denn die Praxis ist der Maßstab, der an die gesamte vorliegende Thematik angelegt wird. Ein bloßes Verbleiben im theoretischen Bereich mag gerade bei diesen Themenfeldern zwar der bequemere Weg sein, doch Führen ist Praxis und

¹³⁰ Zu Inhaltsanalyse vgl. (1) Manfred G. Schmidt: Inhaltsanalyse. In: Dieter Nohlen (Hrsg.): Pipers Wörterbuch zur Politik, Bd. 1. Politikwissenschaft. Theorien-Methoden-Begriffe. München, Zürich 1985, S. 367-368.

(2) Ekkehard Mochmann: Inhaltsanalyse. In: Dieter Nohlen (Hrsg.): Lexikon der Politik, Bd. 2. Politikwissenschaftliche Methoden. München 1994, S. 184-187.

¹³¹ Beispielsweise in Form von Gesetzen und Verordnungen bis hin zu Dienstvorschriften etc.

findet in der Praxis statt.¹³² Jede Untersuchung, die diese Tatsache unberücksichtigt lässt, läuft Gefahr, das Wesen des Forschungsgegenstandes zu verfehlen. Zwei prinzipielle Wege stehen zum Erreichen dieses Vorhabens offen:

Zum einen ist es vorstellbar, die Führungskultur zu operationalisieren, d.h. Indikatoren zu finden, welche die Führungspraxis der ungarischen Streitkräfte und der Bundeswehr zutage treten lassen. Nachdem angemessene Indikatoren entwickelt wurden, müsste im Rahmen von Befragungen ein realistisches Abbild der Führungspraxis gewonnen werden können.¹³³ Eine repräsentative Umfrage in dem hierfür notwendigen Umfang lässt sich im Rahmen dieser Arbeit jedoch aus forschungspragmatischen Gründen nicht in die Realität umsetzen.¹³⁴ Diese grob umrissene erste Methode, die Führungskulturen beider Länder miteinander zu vergleichen, ist unter den gegebenen Umständen also nicht zu leisten.

Ein zweiter möglicher Weg, das avisierte Ziel eines Vergleichs der Führungskulturen zu erreichen, ist die Nutzung bereits bestehender empirischer Befunde.¹³⁵ Auch dieser Weg ist nicht frei von Hindernissen, doch stehen Ziel und eingesetzte Mittel hier in einem merklich positiveren Verhältnis. Das Hauptaugenmerk ist bei diesem Vorgehen auf die Auswahl der Quellen zu richten. Von ihrem Ursprung und vor allem von der gewählten Methodik hängt das jeweilige Resultat im Wesentlichen ab.

Darüber hinaus werden sämtliche zusätzlich verfügbaren Quellen zur Ergänzung der

¹³² Helmut Preuss: Bundeswehr und Innere Führung. Vom Glanz und Elend einer Ideologie. Siegburg 1986, S. 111.

¹³³ Im Rahmen des Gesamtprojektes „Lagefeststellung Innere Führung“ wurden vom Amt für Studien und Übungen der Bundeswehr (seit 01.07.04 Zentrum für Transformation der Bundeswehr) 1984 die Kurzstudie „Entwurf eines Kriterienkatalogs zur Feststellung und Beurteilung der Lage auf dem Gebiet der Inneren Führung“ und eine zweite Kurzstudie: „Entwurf eines Verfahrens zur systematischen Aufbereitung aller erforderlichen Informationen zur Feststellung und Beurteilung der Lage auf dem Gebiet der Inneren Führung“ in Auftrag gegeben. Vgl. Amt für Studien und Übungen der Bundeswehr: Entwurf eines Kriterienkatalogs zur Feststellung und Beurteilung der Lage auf dem Gebiet der Inneren Führung. Bergisch Gladbach 1984.

¹³⁴ Eine repräsentative Umfrage müsste so groß sein, dass Unterschiede der Teilstreitkräfte, der Truppengattungen etc. berücksichtigt werden könnten. Insbesondere der Zugang zu den potenziellen Teilnehmern einer solchen Befragung in Ungarn würde ein zusätzliches Hindernis darstellen.

¹³⁵ Diese Vorgehensweise, die Studien von anderen Wissenschaftlern zu nutzen, ist bei der vergleichenden Methode durchaus gängig. Vgl. hierzu (1) Mattei Dogan/Dominique Pelassy: How to Compare Nations. Strategies in Comparative Politics. Chatham (New Jersey) 1984, S. 171.

(2) Jody Miller/Barry Glassner: The ‚Inside‘ and the ‚Outside‘. Finding Realities in Interviews. In: David Silverman (Hrsg.): Qualitative Research. Theory, Method and Practice. London, Thousand Oaks, New Delhi 1997, S. 99-112.

Berichte hinzugenommen,¹³⁶ denn „nicht die empirischen und statistischen Methoden schaffen Objektivität, sondern gerade die Vielfalt der Perspektiven [...]“¹³⁷

Diese zum Teil sehr unterschiedlichen Erkenntnisse aus der Praxis werden nach ihrer Analyse und Bewertung in einem nächsten Schritt der Führungsphilosophie des entsprechenden Staates und der daraus resultierenden Führungskonzeption gegenübergestellt. Damit sind die Voraussetzungen für einen Vergleich in zweierlei Richtung geschaffen. Einerseits kann innerhalb eines Staates der Anspruch der Führungsphilosophie mit ihrer Konkretisierung in der Führungskonzeption und schließlich mit ihrer tatsächlichen Ausgestaltung in der Praxis des jeweiligen Militärs konfrontiert werden. Andererseits, und dies ist die vorrangige Zielstellung dieser Arbeit, sind die Möglichkeiten für einen zwischenstaatlichen Vergleich erbracht. Wie auf den vorigen Ebenen der Führungsphilosophie und anschließend der Führungskonzeption kann nun die zwischenstaatliche Gegenüberstellung im Bereich der Führungskultur erfolgen. Hier sind die interessantesten Erkenntnisse hinsichtlich eventuellen Harmonisierungsbedarfs zu erwarten, denn die Praxis ist der dominierende Maßstab und von hier müssen die erlangten Erkenntnisse in die Theorie hineinwirken.

Auf sämtlichen oben beschriebenen Analyseebenen wird die jeweilige Thematik untersucht und dargestellt. Im Anschluss daran werden Parallelen und Unterschiede zwischen den Streitkräften Ungarns und Deutschlands aufgezeigt, woraus wiederum Notwendigkeiten für Angleichungen geschlussfolgert werden. Dies beginnt im Bereich der Führungsphilosophien und wird, entsprechend dem zugrunde liegenden Dreiklang, bei den Führungskonzeptionen fortgesetzt. Abschließend folgt die Untersuchung der jeweiligen Führungskulturen.

Wie in den Einzelbereichen bereits geschehen, werden die erarbeiteten Analyseergebnisse abschließend in einer Gesamtsynopse dargestellt. Die methodische Trennung wird wieder aufgehoben. Daraus ergibt sich das angestrebte Gesamtbild eines Vergleichs der Führungsphilosophien Ungarns und Deutschlands. Ausgehend von diesem Stand der Untersuchung wird eine kompetente Aussage hinsichtlich der

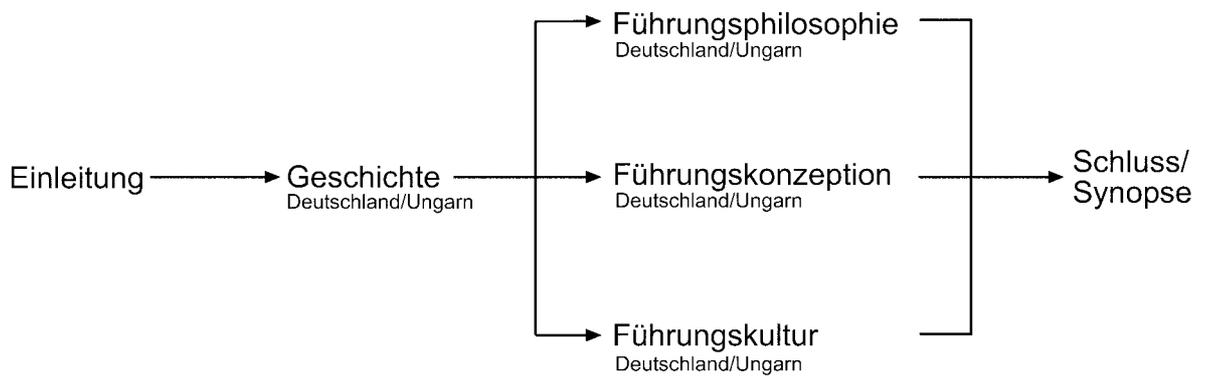
¹³⁶ Vgl. die Möglichkeit weitere Quellen zu erschließen in: (1) Paul Atkinson/Amanda Coffey: *Analysing Documentary Realities*. In: David Silverman (Hrsg.): *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi 1997, S. 45-62.

(2) James A. Holstein/Jaber F. Gubrium: *Active Interviewing*. In: David Silverman (Hrsg.): *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi 1997, S. 113-129.

¹³⁷ Jürgen Kriz: *Methodenprobleme in der empirischen Sozialforschung*. In: Dieter Nohlen (Hrsg.): *Pipers Wörterbuch zur Politik*, Bd. 1. Politikwissenschaft. Theorien-Methoden-Begriffe. München, Zürich 1985, S. 565.

Unterschiede zwischen dem ungarischen und deutschen Militär im Bereich Führung möglich.

Darstellung 2: Aufbau der Untersuchung gem. der Zerlegung von „Führungsphilosophie“ in drei Analyseebenen
(orientiert am Realisierungsgrad von Führungsphilosophie)



Quelle: eigene Darstellung.

Methodisch wird die vorliegende Arbeit kontinuierlich von dem Dilemma begleitet, dass einerseits ein möglichst tiefes Eindringen in den Untersuchungsgegenstand anzustreben ist, andererseits jedoch eine nicht unerhebliche thematische Breite abgedeckt werden muss. Um diese Gratwanderung vollbringen zu können, ist es bereits an dieser Stelle notwendig, einige Einschränkungen vorzunehmen.

Im Folgenden wird in erster Linie die Situation in den Landstreitkräften von Ungarn und Deutschland verglichen. Sie sind die jeweils größten Teilstreitkräfte, außerdem verfügt Ungarn über keine Marine. Muss innerhalb der jeweiligen Heere unterschieden werden, dann wird auf die Infanterie Bezug genommen, da hier das soldatische Führen seine reinste – von Großgerät unbeeinflusste – Ausprägung erfährt.

Die Thematik des Führens im Militär ist so umfassend, dass prinzipiell kein Bereich und keine Entwicklung innerhalb dieser Organisationen davon unberührt bleiben kann. Da das Erkenntnisziel durch die Fülle verschiedener Diskussionen nicht an Kontur verlieren darf, werden Einzeldebatten, die relevant für die Thematik wären, bewusst

ausgelassen. Dies betrifft insbesondere die Diskussion um die Wehrpflicht¹³⁸ und die Integration von Frauen in die Streitkräfte. Es wird anerkannt, dass diese Themen durchaus von hoher Bedeutung auch für das Führen in den Streitkräften sind,¹³⁹ es ist jedoch ebenso einsichtig, dass diese Diskussionen zu umfangreich sind, um hier annähernd adäquat behandelt werden zu können. Da einer unangemessenen Untersuchung dieser Themenfelder nicht Vorschub geleistet werden soll, werden sie nur dort hinzugezogen, wo ihre Erörterung von wesentlicher Bedeutung für das Erreichen des eigentlichen Erkenntnisziels ist.

Trotz dieser Einschränkungen ist die verbleibende Themenbreite erheblich. Vor diesem Hintergrund werden nicht detaillierte Unterschiede und konkrete Einzelregelungen zur Harmonisierung identifiziert werden können. Diese Zielstellung würde auch bedeuten, den zweiten Schritt vor dem ersten zu tun. In dieser Arbeit werden zunächst die allgemeinen Voraussetzungen hinsichtlich einer verstärkten Zusammenarbeit geklärt; erst, wenn diese Sondierung abgeschlossen ist, sind die Bedingungen für weitere sehr konkrete Einzeluntersuchungen geschaffen. Vor allem wird durch die vorliegende Analyse geklärt, welche Einzelaspekte einer derartigen Einzelanalyse bedürfen. Für eine solche Untersuchung wäre auch ein Wehrrechtsvergleich ein zu grobes Raster, vielmehr müsste selbst innerhalb des Wehrrechtes die Beschränkung auf Teilkomponenten wie beispielsweise die Disziplinarordnung vorgenommen werden.

IV. Forschungsstand und Materiallage

Da es sich bei der vorliegenden Thematik um einen sehr speziellen Ausschnitt aus den deutsch-ungarischen Beziehungen handelt, ist eine breite wissenschaftliche Auseinandersetzung damit nicht zu erwarten. Einige Arbeiten beschäftigen sich mit sehr

¹³⁸ Zur Bedeutung der Wehrpflicht für die Innere Führung vgl. (1) Eckardt Opitz: Vom Söldner zum Wehrpflichtigen als Staatsbürger in Uniform. Der Wandel des Menschenbildes und dessen Bedeutung für die Innere Führung. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 328 f.

(2) Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, Fachbereich II: Hat die Wehrpflicht eine Zukunft? – Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion. Berlin 2003, vgl. insbes. S. 26 ff.

¹³⁹ Für die Bedeutung dieser Themenfelder spricht insbesondere, dass sich gegenwärtig der Beirat für Frage der Inneren Führung und das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr intensiv mit diesen Themen auseinandersetzen. Vgl. beispielsweise (1) Gerhard Kümmel/Heiko Biehl: Warum nicht? – Die ambivalente Sicht männlicher Soldaten auf die weitere Öffnung der Bundeswehr für Frauen. Strausberg 2001.

(2) Gerhard Kümmel/Paul Klein/Klaus Lohmann: Zwischen Differenz und Gleichheit: Die Öffnung der Bundeswehr für Frauen. Strausberg 2000.

(3) Maja Apelt: Die Integration der Frauen in die Bundeswehr ist abgeschlossen. In: Soziale Welt, Heft 3 (2002).

speziellen Ausschnitten der Thematik,¹⁴⁰ andere widmen sich dem deutsch-ungarischen Verhältnis in viel allgemeinerer Form¹⁴¹ als die vorliegende Untersuchung.

Die Quellenlage bezüglich der allgemeinen Geschichte beider Länder ist als gut bis sehr gut zu bewerten, lediglich sprachliche Hindernisse erschweren einen unbeschränkten Zugriff auf die ungarischen Quellen. Hier ist allerdings anzumerken, dass in Ungarn historische Auseinandersetzungen mit dem Themenkomplex militärischen Führens in einem deutlich geringeren Maße anzutreffen sind, als dies in Deutschland der Fall ist.

Die Herausarbeitung der relevanten historischen Einflussfaktoren hat vergleichsweise geringe Probleme verursacht. In weiten Teilen wird die ungarische Historie von der deutschsprachigen Literatur erfasst; dabei ist jedoch die entsprechende Perspektive zu berücksichtigen. Durch die Besprechung einzelner Bereiche mit ungarischen Wissenschaftlern konnten Missverständnisse oder etwaige Fehlbewertungen einzelner Ereignisse ausgeräumt werden.¹⁴²

Für die Betrachtung der weiteren Untersuchung ist es notwendig, sich die Beschaffenheit des Forschungsgegenstandes nochmals ins Gedächtnis zu rufen. Führen und die damit zusammenhängenden Konzepte haben zwar alle einen – vor allem in ihren jeweiligen Fixierungen¹⁴³ – mehr oder weniger starren Kern, doch dieser ist von sich stets ändernden Entwicklungen umhüllt.¹⁴⁴ Auf Deutschland bezogen sind die Aussagen des Grundgesetzes als ein solcher Kern anzusehen; doch trotzdem oder gerade deshalb ist Führen einer Dynamik ausgesetzt. Das Militär ändert sich mit der Gesellschaft, denn es ist ein Teil derselben. Dementsprechend ist auch das Führen Wandlungen unterworfen. Für die Suche nach Material ergibt sich daraus die Problematik, neben den Kernbereichen auch die Felder abzudecken, die sich im Fluss befinden. Für die Bundesrepublik trifft diese Schwierigkeit weniger zu als für Ungarn, denn in Ungarn wird die „normale“ (Weiter-) Entwicklung der Führungskonzepte vom

¹⁴⁰ Beispielsweise ein reiner Wehrrechtsvergleich. André Perthes: Die Wehrverfassungen der Republik Ungarn und der Bundesrepublik Deutschland. Ein Rechtsvergleich. Diplomarbeit, München 2003.

¹⁴¹ Gyula Kurucz/Thomas Schnabel (Hrsg.): Ungarn und Deutschland. Eine besondere Beziehung. Tübingen 2002.

¹⁴² Der Dank gilt insbesondere Dr. Maria Szabó und Zoltán László Kiss, Ph.D.

¹⁴³ Z.B. Gesetze, Verordnungen und Dienstvorschriften.

¹⁴⁴ Ulrich de Maizière: Entstehung und Grundgedanken des Konzeptes des „Staatsbürgers in Uniform“. In: Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Baden-Baden 1998, S. 31. Danach sind zu diesem unveränderlichen Kern zu zählen:

1. Primat der Politik,
2. uneingeschränkte Kontrolle der Streitkräfte durch das Parlament,
3. Einbettung der Streitkräfte in die rechtsstaatliche Ordnung,
4. Achtung der Menschenwürde jedes einzelnen Soldaten,
5. Gehorsam gegenüber den Gesetzen bei der Ausübung der Pflichten und bei der Inanspruchnahme der Rechte.

Fall des Eisernen Vorhangs, dem Eintritt in die NATO und den Folgen der (Wieder-) Annäherung an Mitteleuropa überlagert.¹⁴⁵ Besonders im Hinblick auf Ungarn ist deshalb die Nutzung aktueller Medien notwendig. Die hohe Dynamik des Untersuchungsgegenstandes verpflichtet dazu, den aktuellen Stand der Entwicklung dem Internet und Interviews mit verantwortlichen und sachkundigen Personen vor Ort zu entnehmen. Der jeweilige Kernbereich des Führungsdenkens ist einem weniger schnellen Wandel unterworfen; hier ist daher die Auseinandersetzung mit entsprechenden Gesetzen, Vorschriften aber auch mit kommentierender Fachliteratur sinnvoll.

Bei der Betrachtung der deutschen Führungsphilosophie ist die Problemstellung anders gelagert. Die Innere Führung¹⁴⁶ findet sich in überaus zahlreichen Veröffentlichungen wieder. Hier besteht die Herausforderung weniger darin, Information zu beschaffen, als darin, aus der Vielzahl der verfügbaren Materialien die relevanten Quellen herauszufiltern. Sich bei der Auswahl ausschließlich an die Veröffentlichungen der *qua definitionem* zuständigen Stellen¹⁴⁷ zu halten würde dem Thema Innere Führung nicht gerecht werden. Es ist ja gerade eines ihrer wesensbestimmenden Merkmale, dass sie nicht schlicht verordnet werden kann, sondern einer breiten Diskussion unterworfen ist und diese Diskussion auch sucht.¹⁴⁸ Dementsprechend gilt es verschiedenste Meinungen aufzunehmen, um ein angemessenes Bild der gegenwärtigen Lage zu erhalten.

Die Untersuchung der beiden Führungskonzeptionen wiederum gestaltet sich weniger hindernisreich. Sind die Sprachbarrieren überwunden, dann spiegeln die einschlägigen Vorschriften und Anweisungen das wider, was den Weg von der Führungsphilosophie in eine wie auch immer geartete Form von Handlungsanweisung gefunden hat. Wie bei den Führungsphilosophien zeigt sich auch hier eine vergleichsweise große Auswahl an möglichen Quellen auf deutscher Seite, gegenüber einer eher bescheidenen und schwer zu beschaffenden Zahl schriftlicher Fixierungen auf Seiten Ungarns. Auf dieser Analyseebene sind die Gesetze und die offiziellen Anweisungen aus den

¹⁴⁵ Ferenc Molnar: The Controversial Question of Conscription in Hungary. Budapest 1999, S. 10.

¹⁴⁶ Die Begriffsprägung „Innere Führung“ wird im Folgenden als feststehende Begrifflichkeit vorausgesetzt und im weiteren Verlauf der Arbeit grundsätzlich nicht mehr durch Anführungszeichen hervorgehoben. Fragen der Definition und Interpretation von Innerer Führung werden in den folgenden Kapiteln untersucht.

¹⁴⁷ Beispielsweise Zentrum für Innere Führung und andere Stellen aus dem Verantwortungsbereich des Bundesministers der Verteidigung.

¹⁴⁸ Helmut Jermer: Innere Führung – auf den Punkt gebracht. Gedanken zu Wesen und Wirkung der Führungskultur der Bundeswehr. In: Oskar Hoffmann/Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung 2000. Die deutsche Führungskonzeption für eine Bundeswehr auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Baden-Baden 2001, S. 41.

Geschäftsbereichen der Verteidigungsminister ausschlaggebend, denn die Führungskonzeption ist schließlich der in Worte gefasste Idealtypus dessen, was die Entscheidungsträger innerhalb ihres Einflussbereiches unter Führung verstanden wissen wollen. Für die Quellenbeschaffung ergibt sich daraus die Schwierigkeit, an gegebenenfalls interne Informationen zu gelangen. Die restriktive Mentalität im Hinblick auf militärische Informationen – ein Überbleibsel aus der Zeit des Warschauer Pakts – verstärkt diese Problematik in Ungarn.

Bei der Untersuchung der Führungskultur sind die Dinge wiederum anders gelagert. Weder die Ansichten der Verantwortlichen, noch die ausgegebenen Handlungsanweisungen sind hier von Bedeutung. Einzig und allein die tatsächliche Praxis des Führens soll auf dieser Analyseebene erfasst werden. Diese Forderung bringt vielerlei Probleme mit sich, die bereits oben im Hinblick auf die zu wählende Methode angesprochen wurden. Deshalb musste die Auswahl von Quellen im Bereich der Führungskultur mit besonderer Sorgfalt vorgenommen werden. Die Darstellung der Führungspraxis und des Istzustandes der Truppe ist in den meisten Fällen politisch motiviert und verfolgt Absichten verschiedenster Art.¹⁴⁹ Hier gilt es Ort, Umstände und Hintergrund der Verlautbarungen genau zu untersuchen und einzuordnen, um dem wissenschaftlichen Anspruch der vorliegenden Arbeit gerecht bleiben zu können.

¹⁴⁹ Paul Atkinson/Amanda Coffey: *Analysing Documentary Realities*. In: David Silverman (Hrsg.): *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi 1997, S. 46.

B Historische Dimension

„Denn die Erfahrung lehrt, dass Gegenwart und Zukunft besser begriffen und gestaltet werden können, wenn man auch den Zusammenhang mit der Vergangenheit kennt.“¹⁵⁰

I. Die Geschichte als gestaltendes Element von Führungsphilosophie

Führungsphilosophie als eine Gesamtheit von Grundeinstellungen und Normen existiert nicht *per se*; vielmehr ist sie das Ergebnis von unterschiedlichsten Einflüssen.¹⁵¹ Diese Einwirkungen erstrecken sich im militärischen Bereich von den jeweiligen persönlichen Erfahrungen der maßgeblichen Akteure, die wiederum von der geostrategischen Positionierung eines entsprechenden Staates bis hin zur Zugehörigkeit zu Bündnissen und vielen anderen Faktoren beeinflusst werden.¹⁵² „The Ideas which go to form a nation, as opposed to a mere crowd of human animals, have usually been accepted under the pressure of a common tribulation, and under a common necessity of resistance to external force.“¹⁵³ Eine herausgehobene Rolle innerhalb dieses (auch führungsphilosophischen) Bezugssystems kommt der Geschichte der jeweiligen Nation und Gesellschaft zu. Gerade in den historischen Erfahrungen einer Gemeinschaft spiegeln sich relevante Einflussfaktoren auf die unterschiedliche Entwicklung zweier Staaten wider.¹⁵⁴ Wichtige Ereignisse werden historisch verarbeitet und schlagen sich so im

¹⁵⁰ Ulrich de Maizière: Entstehung und Grundgedanken des Konzeptes des „Staatsbürgers in Uniform“. In: Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Baden-Baden 1998, S. 19.

¹⁵¹ Vgl. Erwin Dichtl/Otmar Issing (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon. München 1993, S. 733.

¹⁵² Die Zahl der Einflussfaktoren auf die Führungsphilosophie einer Streitkraft kann nicht abschließend festgelegt werden. Zudem müssten die jeweiligen Größen noch entsprechend ihres Einflusses gewichtet werden – ein Unterfangen, das die reale Welt selbst bei Verwirklichung niemals abbilden könnte!

¹⁵³ Halford J. Mackinder: Democratic Ideals and Reality. A Study in the Politics of Reconstruction. Washington D.C. 1996 (Original: London 1942) S. 177.

¹⁵⁴ Vgl. (1) Peter Calvert: An Introduction to Comparative Politics. New York, London u.a. 1993, S. 10-12.

(2) Ruth Seiffert: Europäische Identität im Militär. Kulturelle und soziologische Aspekte einer gemeinsamen europäisch-militärischen Sicherheitspolitik. In: Martin Kutz/Petra Weiland (Hrsg.): Europäische Identität? Versuch, kulturelle Aspekte eines Phantoms zu beschreiben. Bremen 2000, S. 98.

kollektiven Bewusstsein einer Gemeinschaft nieder.¹⁵⁵ Geostrategie und -politik, Biografien, Bündnisverpflichtungen, soziologische Aspekte etc. sind zu großen Teilen bestimmende Elemente der Geschichte selbst; sie stellt daher gleichsam ein Substrat dieser – für die Führungsphilosophie relevanten – Größen dar und soll aus diesem Grunde einen prominenten Platz noch vor der eigentlichen Analyse der Führungsphilosophien Ungarns und Deutschlands einnehmen. Im Hinblick auf die deutsche Führungsphilosophie merkt Kutz an, „dass der historische Bezug, die Orientierung am historischen Vorbild, historische Tatsache ist.“¹⁵⁶

Nicht jeder Aspekt des historischen Geschehens ist in gleichem Maße für die vorliegende Thematik relevant. Es gilt daher eine historische Spurenlese zu betreiben, die auf eine Gesamtdarstellung bewusst verzichtet.¹⁵⁷ Nur die wesentlichen Ereignisse werden herausgegriffen, um sie im Hinblick auf das erkenntnisleitende Interesse zu beleuchten.

Von vornherein ist einschränkend auf das aufmerksam zu machen, was Geschichte hier nicht zu leisten im Stande ist. Mit ihrer Hilfe kann kein singuläres Ereignis dargestellt und darauf folgend ein direkter Schluss auf die Führungsphilosophie gezogen werden.¹⁵⁸ Dies ist auch nicht das Ziel dieses Teils der Untersuchung. Vielmehr ist es Zweck des knappen historischen Abrisses, die Ursprünge des deutschen und ungarischen Selbstverständnisses freizulegen und gegebenenfalls Vorläufer oder Ansätze heutigen militärischen Führens zu identifizieren. Es wird im Folgenden also ein Fundament gelegt, auf dem die weitergehenden Analysen aufbauen.

Die Kenntnis grundlegender Entwicklungslinien der deutschen Geschichte wird in der vorliegenden Arbeit vorausgesetzt. Dies ermöglicht es, im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse spezifischere Komponenten der deutschen Geschichte in Augenschein zu nehmen. Da die Entstehung einer militärischen Führungsphilosophie eng mit der Herausbildung des Nationalstaates und nationaler Streitkräfte verknüpft ist, betreffen die folgenden Untersuchungen der historischen Vorläufer der deutschen Führungsphilosophie vor allem den Zeitraum nach 1800. Ein entsprechend

¹⁵⁵ Friedhelm Klein: Aspekte militärischen Führungsdenkens in Geschichte und Gegenwart. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 12.

¹⁵⁶ Martin Kutz: Reform als Ausweg aus der Katastrophe. In: Beiträge zur Lehre und Forschung, Heft 6 (1994), S. 4.

¹⁵⁷ Zum selektiven Zugriff auf historische Fakten vgl. Werner Weidenfeld: Geschichte und Politik. In: Werner Weidenfeld (Hrsg.): Geschichtsbewusstsein der Deutschen. 2. Aufl., Köln 1989, S. 15.

¹⁵⁸ Zum Mangel einer direkten Anwendbarkeit historischer Erkenntnisse vgl. Bo Hultdt: Foreword. In: Klaus-Richard Böhme/Gunnar Åselius (Hrsg.): Why Military History?. Stockholm 2000.

umfangreiches Wissen über das ungarische Selbstverständnis wird nicht vorausgesetzt; daher wird die Geschichte Ungarns umfassender analysiert. Die Darstellung nimmt ihren Ausgang bei der Gründung des Staates vor 1.000 Jahren und schlägt einen Bogen bis zur Gegenwart. Nur dadurch kann eine vergleichbare Ausgangsposition für den weiteren Fortgang der Untersuchung geschaffen werden.

II. Deutschland: Wegpunkte der deutschen Führungsphilosophie

„To understand in the best sense, it is necessary not only to recognize the interests of a nation, but to enter as well into its feelings.“¹⁵⁹

Die Herausbildung des Wertekanons des christlichen Abendlandes ist als Ausgangspunkt zeitgemäßen militärischen Führens zu werten.¹⁶⁰ Eine größere Nähe zur heutigen deutschen Führungsphilosophie weisen die Entwicklungen seit der Französischen Revolution auf.¹⁶¹ Aufgrund ihres politischen und militärischen Erfolges konzentriert sich die folgende Darstellung dabei auf die preußisch-deutsche Militärtradition. Dies geschieht auch vor dem Hintergrund des bestimmenden Einflusses dieser Denkschule spätestens seit 1866¹⁶² und dem erfolgreichen Feldzug gegen Frankreich 1870/71, der in die (kleindeutsche) Reichseinigung mündete.

1. Die preußische Heeresreform 1807 bis 1814/15

Die katastrophale Niederlage Preußens in den Schlachten von Jena und Auerstedt am 14. Oktober 1806 markiert einen entscheidenden Wendepunkt für das militärische Führen.¹⁶³ Durch die harten Friedensbedingungen hörte Preußen für die Zeit der

¹⁵⁹ Alfred Thayer Mahan: The Interest of America in International Conditions. In: Albert K. Weinberg (Hrsg.): Manifest Destiny. A Study of Nationalist Expansionism in American History. Baltimore 1935, S. 1.

¹⁶⁰ Cord Schwier: Gemeinsame historische Wurzeln von Auftragstaktik und Innerer Führung. In: Führungsakademie der Bundeswehr: Beiträge zu Lehre und Forschung 1/99. Hamburg 1999.

¹⁶¹ Auch vor den preußischen Reformen gab es bereits Ansätze in der preußischen Armee, die sich mit der heutigen Inneren Führung in Verbindung bringen lassen. Vgl. Richard von Weizsäcker: Veränderte sicherheitspolitische Aufgaben. Rede auf der Tagung des Bundesministers der Verteidigung am 29. Juni 2001 in Berlin.

¹⁶² Siegfried Fiedler: Kriegswesen und Kriegführung im Zeitalter der Einigungskriege. Bonn 1991, S. 206.

¹⁶³ Vgl. Cord Schwier: Gemeinsame historische Wurzeln von Auftragstaktik und Innerer Führung. In: Führungsakademie der Bundeswehr: Beiträge zu Lehre und Forschung 1/99. Hamburg 1999.

napoleonischen Besetzung *de facto* auf, als souveräner Staat zu existieren. Diese Erfahrung brachte geistige Kräfte zur Entfaltung, die in erstaunlich kurzer Zeit grundlegende Reformen in Staat und Armee durchsetzen konnten.¹⁶⁴

Die notwendigen personellen Voraussetzungen wurden durch die Berufung der Militär-Reorganisationskommission am 27. Juli 1807 geschaffen. Generalmajor Gerhard von Scharnhorst oblag es gemäß königlichem Auftrag,¹⁶⁵ die Offiziere, die während des Feldzuges Dienstpflichtverletzungen begangen hatten, vom Dienst auszuschließen und streng zu bestrafen.¹⁶⁶ Im Rahmen dieser Untersuchung wurden 7.000 Offiziere aller Dienstgrade auf ihr Verhalten während der vorangegangenen Schlachten überprüft. Im Ergebnis wurden sieben Todesurteile verhängt, eine große Zahl von Offizieren wurde zu lebenslanger Festungshaft verurteilt,¹⁶⁷ 208 Offiziere – darunter 17 Generale – wurden unehrenhaft entlassen. Dieser Selbstreinigungsprozess machte den Weg für durchgreifende Reformen innerhalb der preußischen Streitkräfte frei, die seit den Schlesischen Kriegen kaum weiterentwickelt worden waren.¹⁶⁸

Friedrich Wilhelm III. gab der Reformkommission einen 19 Punkte umfassenden Richtlinienkatalog vor,¹⁶⁹ der bereits alle wesentlichen Bestandteile der späteren Heeresreform umfasste.¹⁷⁰ Kern der Erneuerungen war die wichtige Erkenntnis, dass die Niederlage im Wesentlichen aus der bisher praktizierten Trennung von Volk und Armee resultierte. Die durch die „levée en masse“ mobilisierten Kräfte eines ganzen Volkes in der „Grande Armée“ machten die preußischen Defizite nur allzu deutlich. Dabei wurde klar erkannt, dass es nicht um quantitative Fragen ging, sondern die unzulängliche Führung der Truppen und vor allem die innere Motivation der Soldaten das

¹⁶⁴ Vgl. Brief von Scharnhorst an Clausewitz vom 27. November 1807. In: Ursula von Gersdorff (Hrsg.): Gerhard von Scharnhorst. Ausgewählte Schriften. Osnabrück 1983, S. 255-257.

¹⁶⁵ Ebenda S. 256.

¹⁶⁶ In stark abgeänderter Form kann auch der so genannte Personalbegutachterausschuss bei der Aufstellung der Bundeswehr als ein Nachfolger von Scharnhorsts Reorganisationskommission gesehen werden. Nach dem Zweiten Weltkrieg war ein Selbstreinigungsprozess des deutschen Offizierkorps jedoch nicht möglich; die Auswahl der Offiziere (Oberst und darüber) wurde daher durch den Souverän selbst durchgeführt. Vgl. Martin Kutz: Reform als Ausweg aus der Katastrophe. In: Beiträge zur Lehre und Forschung, Heft 6 (1994), S. 5 f.

¹⁶⁷ Die Todesurteile wurden nicht vollstreckt, sämtliche Offiziere, die Haftstrafen zu verbüßen hatten, wurden nach 1814 begnadigt.

¹⁶⁸ U.a. wurde der Anteil Nichtadeliger am Offizierkorps kleiner, obwohl in dieser Zeit die gesellschaftliche Bedeutung des Bürgertums stark zunahm. Auch war das Offizierkorps der preußischen Armee in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts einer starken Überalterung ausgesetzt. Vgl. Theodor Schieder: Friedrich der Große. Ein Königtum der Widersprüche. Berlin, München 2002, S. 65.

¹⁶⁹ Siehe Anhang A-4a-c: Richtlinien für die Reorganisation der Armee.

¹⁷⁰ Rudolf Vaupel (Hrsg.): Die Reorganisation des Preußischen Staates unter Stein und Hardenberg. Zweiter Teil: Das Preußische Heer vom Tilsiter Frieden bis zur Befreiung 1807-1814. Bd. I, Neudruck der Ausgabe von 1938, Osnabrück 1968, S. 8-11.

ausschlaggebende Moment war,¹⁷¹ das schließlich die Niederlage brachte. Beides Umstände, die auf einen Mangel im Bereich der inneren Struktur und der Führung hinwiesen.¹⁷² In Jena und Auerstedt prallten einerseits die starren und nur durch äußeren Druck und Drill zusammengehaltenen Linien des „Ancien Régime“ auf die beweglichen und hoch motivierten Truppen der Französischen Revolution.¹⁷³ Die Trennung zwischen Volk und Heer aufzuheben, war eines der zentralen Ziele der Bemühungen. Hierzu war es erforderlich, dass sich der bisherige Untertan als Staatsbürger fühlen konnte, der es als seine Pflicht ansah, sein Vaterland zu verteidigen.¹⁷⁴ Somit wurde eine Armee auf der Grundlage der staatsbürgerlichen Idee angestrebt.¹⁷⁵ Diese Zielsetzung verlangte eine Bewusstseinsänderung der gesamten Bevölkerung. Aus diesem Grund ist das komplette preußische Reformwerk als notwendiger, komplementärer Bestandteil der Heeresreform zu sehen.¹⁷⁶ Durch die Verminderung sozialer Ungerechtigkeiten und die gesellschaftliche Aufwertung der bürgerlichen Bevölkerungsteile musste zunächst ein *Staatsbürger* geschaffen werden. Nur aus einer derartigen Position heraus konnte er ein Interesse an der Verteidigung seines Vaterlandes erlangen.¹⁷⁷

Die wegweisenden Neuerungen innerhalb der Streitkräfte umfassten die Humanisierung des Drills und der Strafen¹⁷⁸ sowie die Aufhebung des Adelsprivilegs auf Offizierstellen, das durch die Einstellung und Beförderung nach dem Leistungsprinzip ersetzt wurde.¹⁷⁹ Mit der Einrichtung der Allgemeinen Kriegsschule am 15. Oktober

¹⁷¹ Klaus Buschmann: Motivation und Menschenführung bei Carl von Clausewitz. In: Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Schriftenreihe Innere Führung, Heft 3 (1980), S. 23.

¹⁷² Thomas Nipperdey: Deutsche Geschichte. 1800-1866. Bürgerwelt und starker Staat. München 1983, S. 51.

¹⁷³ Dietmar Schössler: Carl von Clausewitz. Reinbek bei Hamburg 1991, S. 40.

¹⁷⁴ Reinhard Höhn: Die Armee als Erziehungsschule der Nation. Das Ende einer Idee. Bad Harzburg 1963, S. 17 ff.

¹⁷⁵ Georg Winter (Hrsg.): Die Reorganisation des Preußischen Staates unter Stein und Hardenberg. Erster Teil: Allgemeine Verwaltungs- und Behördenreform. Bd. I, Vom Beginn des Kampfes gegen die Kabinettsregierung bis zum Wiedereintritt des Ministers vom Stein. Neudruck der Ausgabe von Leipzig 1931, Osnabrück 1982, S. 302-363 („Des Ministers Freiherr von Hardenbergs Denkschrift ‚Über die Reorganisation des Preußischen Staates, verfaßt auf höchsten Befehl Sr. Majestät des Königs‘“, Riga, 12. September 1807).

¹⁷⁶ Hans-Martin Ottmer: Militärgeschichte zwischen Französischer Revolution und Freiheitskriegen 1789 bis 1815. Vom Berufskriegerheer zur allgemeinen Wehrpflicht. In: Grundzüge der deutschen Militärgeschichte 1. Freiburg 1993, S. 90.

¹⁷⁷ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Fragen an die deutsche Geschichte. Ideen, Kräfte, Entscheidungen. Von 1800 bis zur Gegenwart. Bonn 1988, S. 23.

¹⁷⁸ Vgl. Brief von Scharnhorst an Freiherr von Stein über die Abschaffung der Prügelstrafe vom 3. Juli 1808. In: Ursula von Gersdorff (Hrsg.): Gerhard von Scharnhorst. Ausgewählte Schriften. Osnabrück 1983, S. 261 f.

¹⁷⁹ Thomas Nipperdey: Deutsche Geschichte. 1800-1866. Bürgerwelt und starker Staat. München 1994, S. 52.

1810¹⁸⁰ und der Einführung einer Generalstabsausbildung wurde dieser Weg fortgesetzt. Die Etablierung der allgemeinen Wehrpflicht scheiterte zunächst am Widerstand der Franzosen und der Konservativen.¹⁸¹ Sie konnte erst 1813 unter dem Eindruck des Krieges verwirklicht werden. Seitdem verfügte Preußen über ein stehendes Heer mit dreijähriger Dienstzeit, bestehend aus Landwehr und Landsturm. „Das war die Truppe, in der sich die Philosophie der Reformer am stärksten realisierte, Volk und Armee zu verbinden.“¹⁸²

Viele Einzelpunkte dieses Reformwerkes wurden abwechselnd vom König, vom Bürgertum oder von den Adeligen abgelehnt. Wollte man sich der französischen Besatzung erwehren, waren derart einschneidende Reformen jedoch unabdingbar. Auch nach der Niederschlagung Napoleons und mit dem Beginn der Restauration ab 1815 standen immer wieder Teile dieses Reformwerkes zur Disposition und wurden abgeändert, justiert oder zurückgenommen. Das zivil-militärische Verhältnis war über Jahrzehnte hinweg Gegenstand dieser Auseinandersetzungen. Die Kernaussagen der revolutionären Ideen waren aber entwickelt und ließen sich nicht auf Dauer unterdrücken. „Das Ergebnis ist, dass Preußen die Ideen der französischen Revolution, denen es unterlegen war, nunmehr selber aufnahm, sich mit ihrer Hilfe verjüngte, auf dem Gebiete des Kriegswesens noch überbot und praktisch und theoretisch die letzten Konsequenzen herausarbeitete.“¹⁸³

So werden mit den grundsätzlichen Vorstellungen des mündigen und motivierten Staatsbürgers bereits die Konturen einer Führungsphilosophie und -konzeption erkennbar, die noch heute den wesentlichen Teil deutschen Führungsdenkens ausmachen.¹⁸⁴ Die Tatsache, dass der 200jährige Geburtstag Scharnhorsts als

¹⁸⁰ Zur Wiederbegründung der Berliner Militärakademie erhielt Scharnhorst am 8. September 1809 die Order zur Planung einer „Allgemeinen Kriegsschule“, die nach dem für Ende 1809 vorgesehenen Wiedereinzug von Hof und Regierung in Berlin dort wieder in Frage käme. An dieser Planung arbeitete auch der junge Clausewitz mit, auf den Scharnhorst bereits im Studienjahr 1804/05 aufmerksam geworden war. Die Eröffnung der Allgemeinen Kriegsschule am 15. Oktober 1810 fand zeitgleich mit der Eröffnung der Berliner Universität statt. Vgl. Burgstraße 19 – eine Adresse für militärische Weiterbildung. Im Internet am 15.03.2004: <http://www.luise-berlin.de/bms/bmstxt00/0002novb.htm>.

¹⁸¹ Thomas Nipperdey: Deutsche Geschichte. 1800-1866. Bürgerwelt und starker Staat. München 1994, S. 53.

¹⁸² Ebenda S. 54.

¹⁸³ Hans Delbrück: Geschichte der Kriegskunst. Die Neuzeit. Vom Kriegswesen der Renaissance bis zu Napoleon. Neuausgabe des Nachdrucks von 1962 (1. Aufl. Berlin 1920), Hamburg 2000, S. 592.

¹⁸⁴ Vgl. (1) Hans-Martin Ottmer: Militärgeschichte zwischen Französischer Revolution und Freiheitskriegen 1789 bis 1815. Vom Berufskriegerheer zur allgemeinen Wehrpflicht. In: Grundzüge der deutschen Militärgeschichte 1. Freiburg 1993, S. 92.

(2) Richard von Weizsäcker: Veränderte sicherheitspolitische Aufgaben. Rede auf der Tagung des Bundesministers der Verteidigung am 29. Juni 2001 in Berlin.

Gründungstag für die Bundeswehr gewählt wurde, ist eindeutiges Bekenntnis zu diesen Ideen und zeigt ihre Bedeutung bis heute.¹⁸⁵

2. Von der Restauration 1815 bis zum Zusammenbruch 1945

Es mag Verwunderung hervorrufen, dass hier eine Linie nachgezeichnet werden soll, die doch gerade in der deutschen Geschichte von so vielen offensichtlichen Brüchen begleitet wurde. Angesichts der übergeordneten Fragestellung ist dies jedoch möglich, da es sich im Bezug auf die Führungsphilosophie um einen allmählichen Verfallsprozess handelt, der mit dem Ende der Preußischen Reformen seinen Ausgangspunkt nahm und sich, von einigen „Ausschlägen“ abgesehen, stetig auf seinen letztendlichen Tiefpunkt 1945 zu bewegte.

Den restriktiven Maßnahmen des „Systems Metternich“ begegnete das enttäuschte Bürgertum in der Anfangsphase noch offensiv. Nach der Niederschlagung von politischen Protesten und der Verschärfung polizeilicher Überwachung wandte man sich während der Epoche des Biedermeier ab 1819 verstärkt dem Privaten zu.¹⁸⁶ Die politische Enthaltung kanalisierte das Interesse des Bürgertums in den ökonomischen Bereich und verhalf ihm so zu wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Aufstieg. Das daraus resultierende Selbstbewusstsein und der Wunsch, die Kluft zwischen wirtschaftlichem Erfolg und mangelndem politischem Mitspracherecht zu schließen, trieb das sich emanzipierende Bürgertum in die Revolution von 1848. Trotz des Scheiterns der Revolution waren weder die liberalen Gedanken noch die zunehmende wirtschaftliche Macht des bürgerlichen Lagers aufzuhalten. Die Inhalte der preußischen Reformen waren als politischer Liberalismus tief im Bürgertum verankert und traten,¹⁸⁷ wie beispielsweise beim preußischen Verfassungskonflikt, wo immer möglich hervor. Dieser Heereskonflikt zeigte auch im Hinblick auf die Armee, dass sich die Auffassungen beider Lager ausschlossen. Die Konservativen sahen in den Streitkräften

¹⁸⁵Vgl. (1) Rede des Bundesministers der Verteidigung Rudolf Scharping anlässlich der Umbenennung der Rüdell-Kaserne in Feldwebel-Schmid-Kaserne am 8. Mai 2000 in Rendsburg. In: Reader Sicherheitspolitik. Leitgedanken für den militärischen Führer. II. Grundlagen des militärischen Dienstes. 5. Tradition der Bundeswehr. Ergänzungslieferung 7/00, S. 3.

(2) Wolf Graf von Baudissin in: Axel Eggebrecht (Hrsg.): Die zornigen alten Männer. Gedanken über Deutschland nach 1945. Reinbek bei Hamburg, 1980, S. 207.

¹⁸⁶Hagen Schulze: Der Weg zum Nationalstaat. Die deutsche Nationalbewegung vom 18. Jahrhundert bis zur Reichsgründung. 4. Aufl., München 1994, S. 70 ff.

¹⁸⁷Manfred Botzenhart: Reform, Restauration, Krise. Deutschland 1789-1947. In: Hans-Ulrich Wehler (Hrsg.): Moderne Deutsche Geschichte. Bd. 4, Frankfurt a.M. 1985, S. 126 ff.

vornehmlich ein Instrument des Königs. Sie waren ein Machtmittel und damit Garant seiner Herrschaft und mussten vom Einfluss bürgerlich-liberaler Ideen freigehalten werden. Je länger der Wehrdienst dauerte,¹⁸⁸ desto nachhaltiger konnten die Bürger militärisch und damit im Sinne der Monarchie sozialisiert werden. Kennzeichnend für diese Denkrichtung sind totale „Subordination“, unbedingte Treue, der Eintritt in einen besonderen Stand und der Verzicht auf einen Großteil der staatsbürgerlichen Rechte. Der bürgerlichen Welt gehörte der Soldat nur zu geringen Teilen an. Im Zweifelsfall hatten die Werte der zivilen Welt der vom Militär eingeforderten Treue- und Gehorsamspflicht zu weichen.

Gegenteilig stellte sich die Position des liberalen Bürgertums dar. Der Soldat sollte keinem besonderen Stand angehören, sondern ein bewaffneter Bürger seines Staates sein. Nicht blinder Gehorsam und unnötiger Drill sollten den Dienst kennzeichnen, sondern eine hohe Kampfbereitschaft, die aus der Einsicht resultiert, dass das Vaterland verteidigt werden muss.¹⁸⁹ Dieser Auffassung zufolge ist es nachzuvollziehen, dass der Wehrdienst in den Streitkräften, wie sie sich damals darstellten, von möglichst kurzer Dauer sein sollte. Die sich entgegenstehenden Meinungen im Bezug auf die Streitkräfte beinhalteten bereits Kriterien, die teilweise bis in die heutige Zeit den Unterschied zwischen einer traditionellen und einer modernen Armee ausmachen. Bei der Analyse der Führungsphilosophien wird diese Thematik nochmals aufgegriffen.

Mit dem preußischen Heereskonflikt gerieten die Verfechter von „Verfassungsheer“ und „königlicher Garde“ offen aneinander. In diesem zivil-militärischen Konflikt¹⁹⁰ wurden exemplarisch die beiden Kräfte sichtbar, deren Auseinandersetzung seit den Preußischen Reformen teils offen, teils verdeckt ausgetragen wurde.¹⁹¹ Während der Mobilisierungsmaßnahmen im Zuge des österreichisch-italienischen Krieges 1859 zeigten sich Defizite in Ausbildung und Disziplin der preußischen Truppen. Prinz Wilhelm beabsichtigte, diesen Mängeln und dem seit 1815 erfolgten

¹⁸⁸ Aus Angst vor liberalen Einflüssen auf die Armee wurde die Wehrpflicht von König und Adel selbst während der Preußischen Reformen zunächst abgelehnt. So hob Friedrich Wilhelm III. die faktisch bestehende Wehrpflicht nach dem vermeintlichen Kriegsende 1814 wieder auf. Um die Position Preußens beim Wiener Kongress zu stärken, musste er sie aber noch im gleichen Jahr – und diesmal dauerhaft – wieder einführen.

¹⁸⁹ Karl von Rotteck: Über Stehende Heere und Nationalmiliz. Freyburg 1816, S. 94 f.

¹⁹⁰ Gordon A. Craig: Deutsche Geschichte, 1866-1945. Vom Norddeutschen Bund bis zum Ende des Dritten Reiches. München 1989, S. 36 ff.

¹⁹¹ Wolfram Siemann: Gesellschaft im Aufbruch. Deutschland 1849-1871. In: Hans-Ulrich Wehler (Hrsg.): Moderne Deutsche Geschichte. Bd. 6, Frankfurt a.M. 1990, S. 202 ff.

Bevölkerungszuwachs durch eine Heeresreform Rechnung zu tragen.¹⁹² Die Aushebungsquote sollte von jährlich 40.000 auf 63.000 Mann erhöht, die dreijährige Dienstzeit eingeführt und damit die Präsenzstärke im Frieden von 151.000 auf 212.000 Soldaten erhöht werden.¹⁹³ Auch gingen diese Pläne *de facto* mit einer Deklassierung der – bürgerlich dominierten – Landwehr einher. Das Budgetrecht des Parlaments eröffnete dem bürgerlichen Lager eine Handlungsoption, denn der Aufwuchs des Heeres war mit beträchtlichen Kostenerhöhungen verbunden. Nach den Wahlen 1861 weigerte sich der Landtag, den Haushalt *en bloc* zu verabschieden, und wurde deshalb aufgelöst.¹⁹⁴

Die ausgerufenen Neuwahlen bescherten der Opposition eine Zweidrittelmehrheit. Am 23. September 1862 sprachen sich die Abgeordneten mit 272 : 68 Stimmen gegen die Anträge der Regierung aus. Bismarck regierte schließlich ohne einen bewilligten Etat,¹⁹⁵ die angestrebte Reform wurde umgesetzt und der Haushalt nach dem erfolgreichen Krieg gegen Österreich 1866 mit einem Indemnitätsgesetz nachträglich gebilligt. Das Bürgertum hatte die Auseinandersetzung verloren. Mit dieser Niederlage wurden die Reformbemühungen Scharnhorsts und seiner Mitstreiter in ihr Gegenteil verkehrt: Nicht ein „verbürgerlichtes“ Heer, sondern das „militarisierte“ Volk wurde durch diesen Misserfolg im Laufe der nächsten Jahrzehnte verwirklicht.¹⁹⁶ Dieser Sieg der Konservativen konnte aufgrund der sich ändernden gesellschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen nur von aufschiebender Wirkung sein. Aus diesem Grund hielt der Antagonismus zwischen den Befürwortern und Gegnern einer Königs- bzw. Verfassungsarmee das gesamte 19. Jahrhundert an. Deutschland ging unter dem

¹⁹² Betrug die Aushebungsquote 1820 noch 50 Prozent, so verminderte sich diese bis 1857 in Relation zur vermehrten Bevölkerung auf 26 Prozent. Vgl. Siegfried Fiedler: Kriegswesen und Kriegführung im Zeitalter der Einigungskriege. Bonn 1991, S. 107.

¹⁹³ Manfred Messerschmidt: Militärgeschichte im 19. Jahrhundert 1814-1890. In: Militärgeschichtliches Forschungsamt (Hrsg.): Deutsche Militärgeschichte in sechs Bänden. 1648-1939. Bd. 2, München 1983, S. 183.

¹⁹⁴ Thomas Nipperdey: Deutsche Geschichte. 1800-1866. Bürgerwelt und starker Staat. 2. Aufl., München 1984, S. 756.

¹⁹⁵ Bismarck bediente sich dabei der „Lückentheorie“: In einem Fall, in dem die Verfassung nichts darüber aussage, was zu geschehen habe, wenn der Etat von beiden Kammern nicht angenommen werde – wenn das geschriebene Recht also versagte – sei der Träger der Souveränität legitimiert, seine einseitige Entscheidung an die Stelle der verfassungsrechtlich gebotenen zu setzen. Eine durch Defizite der Verfassung entstandene Lücke wird gleichsam durch den Souverän aufgefüllt.

¹⁹⁶ Vgl. (1) Heiger Ostertag: Militärgeschichte im Zeitalter des Deutschen Bundes und der Einigungskriege 1815 bis 1871. Restauration, Revolution und Reichsgründung. In: Grundzüge der deutschen Militärgeschichte 1. Freiburg 1993, S. 153.

(2) Wolfgang Schivelbusch: Die Kultur der Niederlage. Der amerikanische Süden 1865. Frankreich 1871. Deutschland 1918. Berlin 2001, S. 275.

Vorzeichen dieser ungelösten gesellschaftlichen Fragen in den Ersten Weltkrieg.¹⁹⁷ In der Materialschlacht von Verdun erlebte auch die militärische Führungskunst einen Tiefpunkt, der durch den Wechsel in der Obersten Heeresleitung von Falkenhayn zu Hindenburg und Ludendorff jedoch ausgeglichen werden konnte.¹⁹⁸

In der Weimarer Republik wurde die Armee zu einem Staat im Staate.¹⁹⁹ Es wurde jedoch versucht, demokratische Elemente – wie beispielsweise die Institution des Vertrauensmannes – in den militärischen Alltag einzuführen. Diese Einrichtungen wurden in abgewandelter Form zum Teil in der Bundeswehr wieder aufgegriffen.²⁰⁰

Der Tiefpunkt der führungsphilosophischen Entwicklung fand während der nationalsozialistischen Diktatur in Deutschland statt. Hier wurde die Umstülpung der ideengeschichtlichen Grundlagen vollendet. Von den Idealen der preußischen Reformen – einem Bürger in Uniform – blieb nur wenig übrig. Der Soldat wurde zu einem Werkzeug der nationalsozialistischen Machtpolitik.²⁰¹ Die starren²⁰² Befehle Hitlers zerstörten die Auftragstaktik auf der höheren Führungsebene,²⁰³ was wiederum negative Folgen für ihre Ausübung auf niedrigeren Ebenen bewirkte.²⁰⁴

3. Die Entwicklung ab 1948

Nach der Niederlage Deutschlands und Japans traten die ideologischen Gegensätze zwischen den Alliierten zutage, die nur zeitlich befristet durch die gemeinsame Gegnerschaft gegenüber den Achsenmächten zu überbrücken waren. An den Randzonen des sowjetischen Einflussbereiches entwickelten sich die ersten Konflikte.²⁰⁵ In der

¹⁹⁷ Emil Obermann (Hrsg.): Verteidigung. Idee, Gesellschaft, Weltstrategie, Bundeswehr. Stuttgart 1970, S. 201.

¹⁹⁸ Dirk W. Oetting: Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt a.M., Bonn 1993, S. 157 f.

¹⁹⁹ Samuel P. Huntington: The Soldier and the State. The Theory and Politics of Civil-Military Relations. 19. Aufl., Cambridge (Massachusetts), London 2002, S. 109.

²⁰⁰ Thomas Zürn: Die Debatten über die Gestaltung der inneren Struktur neuer Streitkräfte Anfang der fünfziger Jahre. Hausarbeit, Tübingen 1989, S. 18.

²⁰¹ Jörg Friedrich: Das Gesetz des Krieges. Das deutsche Heer in Russland 1941-1945. Der Prozess gegen das Oberkommando der Wehrmacht. 2. Aufl., München 1996, insbes. S. 910 ff.

²⁰² Hitler “insisted upon a rigid rather than a flexible system of defense, and no withdrawals were allowed without his permission.” Samuel P. Huntington: The Soldier and the State. The Theory and Politics of Civil-Military Relations. 19. Aufl., Cambridge (Massachusetts), London 2002, S. 119.

²⁰³ Vgl. (1) Erich von Manstein: Verlorene Siege. 16. Aufl., Bonn 2000, S. 315.

(2) Trevor Nevitt Dupuy: A Genius for War. The Germany Army and General Staff, 1807-1945. 8. Aufl., Falls Church, Virginia 1997, S. 275 ff.

²⁰⁴ Dirk W. Oetting: Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt a.M., Bonn 1993, S. 211-219.

²⁰⁵ Beispielsweise in Griechenland 1946/47.

amerikanischen Perzeption bildete sich ein Bild über das sowjetische Verhalten heraus, welches an einen Strom erinnert, der sich überall dort ausbreitet, wo man ihn hinlässt.²⁰⁶ Diesen Drang galt es im Rahmen der „Containment-Politik“ einzudämmen. Die Intensität dieser Auseinandersetzungen steigerte sich zunehmend und erreichte mit dem Korea-Krieg einen ersten Höhepunkt. Für die amerikanische Regierung wurde – vor dem Hintergrund der Bindung einer großen Zahl eigener Truppen in Korea – die Notwendigkeit einer Unterstützung des amerikanischen „Containment-Konzepts“ durch die Mobilisierung eines deutschen Wehrpotenzials deutlich.²⁰⁷

Parallel zu den amerikanischen Entwicklungen nahm auch auf deutscher Seite das Gefühl der Bedrohung durch die Politik Stalins zu. Vor diesem Hintergrund entwarf General a.D. Dr. Speidel im Laubheimer Kreis 1948 eine militärische Denkschrift,²⁰⁸ die die US-Truppenpräsenz in Europa als ein nicht ausreichendes Gegengewicht zur Sowjetunion bezeichnete²⁰⁹ und deshalb einen deutschen militärischen Beitrag als Teil der westlichen Eindämmungsstrategie empfahl. Der Ausbruch des Korea-Krieges machte Bundeskanzler Adenauer die problematische sicherheitspolitische Konstellation²¹⁰ bewusst,²¹¹ er reagierte mit der Berufung einer militärischen Expertenkommission, die sich im Eifelkloster Himmerod einfand. Der von diesen Fachleuten entworfene Gesamtplan deutscher Streitkräfte enthielt unter anderem Passagen, die sich mit dem „inneren Gefüge“ der künftigen Armee auseinandersetzen. Nach den verhängnisvollen Erfahrungen aus der Weimarer Republik und vor allem aus der Zeit des Nationalsozialismus war offensichtlich, dass ein radikaler Bruch mit der

²⁰⁶ Vgl. George F. Kennan (unter dem Pseudonym „X“): The Sources of Soviet Conduct. In: Foreign Affairs Bd. 56 Heft 4 (1987), S. 861. (Erstabdruck in Foreign Affairs 1947).

²⁰⁷ Paul Noack: Deutsche Außenpolitik seit 1945. Stuttgart 1972, S. 35.

²⁰⁸ Der „Laubheimer“ bzw. „Heiligenberger Kreis“ wurde nach den Wohnorten seiner Mentoren Dr. Ulrich Steiner und Prinz Max zu Fürstenberg benannt. Die Konstituierung fand am 23. Mai 1948 auf Schloss Heiligenberg statt. Mehrere Treffen galten den Sicherheitsfragen und dem Problem Berlin. Teilnehmer der Kreise waren unter anderem: Carlo Schmid, Theodor Heuss, Theodor Eschenburg, Gebhard Müller, Paul Binder, Freiherr von Stauffenberg, Hans Heinrich Dieckhoff, Klaus Mehnert, Markgraf Berthold von Baden, Gerhard Ritter, der ehemalige preußische Finanzminister Otto Klepper, Rudolf Stadelmann, Benno Reifenberg. Vgl. Hans Speidel: Aus unserer Zeit. Erinnerungen. 2. Aufl., Berlin, Frankfurt a.M., Wien 1977, S. 244 f.

²⁰⁹ Bemerkenswert ist die Tatsache, dass die geringe Stärke amerikanische Truppenpräsenz in Europa in dieser Denkschrift bereits vor dem Ausbruch des Korea-Krieges bemängelt wurde.

²¹⁰ Vgl. (1) New York Times vom 18.08.1950: Bonn Chief calls for Defense Force.

(2) Der Spiegel vom 10.12.1952: Theo Blank. Der härteste Schädel in Bonn.

²¹¹ Verstärkt wurde die problematische Situation für die deutsche Politik vor allem durch die massiven Einwände der französischen Seite. Deren Widerstand kulminierte, als sich die Mehrheit der französischen Nationalversammlung im August 1954 gegen den Vertrag der Europäischen Verteidigungsgemeinschaft aussprach. Vgl. Olaf Theiler: Sicherheit in und für Europa. 50 Jahre europäische Ansätze zur Sicherheitspolitik. In: Informationen für die Truppe, Heft 5 (1999), S. 35 f.

jüngsten Vergangenheit vorzunehmen war.²¹² Die Beteiligten waren bereit, sich auf die positiven deutschen Traditionen zu besinnen und diese für die Gegenwart zu nutzen.²¹³ Gleichzeitig sollte, ähnlich wie dies bei der Entwicklung des Grundgesetzes geschah, aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt werden.²¹⁴

Die Tatsache, dass bereits zu einem so frühen Zeitpunkt, quasi bei der Entwicklung der ersten Gedanken zu einer neuen deutschen Streitkraft, die innere Beschaffenheit und damit auch die zu entwerfende Führungsphilosophie eine Rolle gespielt hat, zeigt, welche Bedeutung dieser in den neuen Streitkräften zukommen sollte. Es handelt sich dabei nicht um Einstellungen, die im Laufe der Zeit dem militärischen Führungskorps entspringen sollten, sondern sie standen bereits bei der Gründung der Armee Pate.²¹⁵ Abgeleitet wurden diese Gedanken aus dem positiven historischen Vorbild der Preußischen Reformen und den negativen historischen Erfahrungen der Weimarer Republik und der Zeit des Nationalsozialismus.²¹⁶

Was zunächst mit „innerem Gefüge“ bezeichnet und später gar als „inneres Gewürge“²¹⁷ verunglimpft wurde, benannte man schließlich mit dem Begriff der „Inneren Führung“. Unter dieser Bezeichnung firmiert die Führungsphilosophie der

²¹² Keith W. Bird: Civil-Military Relations in Postwar Germany. In: Armed Forces and Society, Heft 3 (1977), S. 517.

²¹³ Hans-Jürgen Rautenberg/Norbert Wiggershaus (Hrsg.): Die „Himmeroder Denkschrift“ vom Oktober 1950. Politische und militärische Überlegungen für einen Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zur westeuropäischen Verteidigung. In: Militärgeschichtliche Mitteilungen Heft 21 (1977), S. 135-206.

²¹⁴ So wurde bezüglich des Grundgesetzes aus den Entwicklungen während der Weimarer Republik die Lehre gezogen, dass eine Demokratie wehrhaft sein und der Grundrechtskatalog eine hervorgehobene Stellung einnehmen müsse. Vgl. (1) Albert H.V. Kraus: Geburtsstunde der Demokratie. In: Informationen für die Truppe, Heft 9 (1998), S. 69.

(2) Richard von Weizsäcker: Drei Mal Stunde Null? 1949, 1969, 1989. Deutschlands europäische Zukunft. Berlin 2001, S. 34: „[...] so findet sich der interessanteste Teil ... [der] Arbeit [der Verfassungsväter] in der bewussten und gewollten Korrektur, im Bruch mit Weimar: Fünf Entscheidungen sind vor allem zu nennen:

- Die Exekutive erfuhr eine deutliche Stärkung
- Das Staatsoberhaupt wurde in seinen Befugnissen eingeschränkt
- Die Parteien erhielten erstmals einen positiven Platz in der Verfassung
- Die plebiszitäre Einflussnahme der Wähler wurde drastisch vermindert
- Für die Länderfunktion im Bund wurde die Bundesratslösung anstelle des Senatsprinzips gewählt“

²¹⁵ Die Bedeutung sowohl der Einbindung deutscher Streitkräfte als auch ihr inneres Gefüge sind ursächlich auch bei den starken Bedenken und Einwänden der Briten, vor allem aber der Franzosen zu suchen. Dies zeigte sich beispielsweise bei der New Yorker Außenministerkonferenz vom 12. bis 18. September 1950. Die amerikanische Seite brachte hier die Beteiligung Deutschlands an einer europäischen Streitmacht ins Spiel. Vgl. Roland G. Foerster/Christian Greiner et al.: Von der Kapitulation bis zum Plevan-Plan. In: Militärgeschichtliches Forschungsamt (Hrsg.): Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956. Bd. 1, München, Wien 1982, S. 374 ff.

²¹⁶ Martin Kutz: Reform als Weg aus der Katastrophe. In: Beiträge zur Lehre und Forschung, Heft 4 (1994), S. 2 f.

²¹⁷ Vgl. (1) Rheinischer Merkur vom 02.12.2004: Auf Scharnhorsts Spuren. Coesfeld, Ahlen, Kempten: An vielen Standorten sollen Rekruten misshandelt worden sein.

(2) Internet am 16.12.2003: www.ifdt.de/0010/Artikel/moerchel.htm.

Bundeswehr noch heute. Es ist kein Zufall und spricht für den Erfolg der Inneren Führung, wenn die aktuelle Heeresdienstvorschrift 100/100 von 1998 bei der Definition der Grundlagen soldatischen Führens gleich zu Beginn auf diese Führungsphilosophie eingeht: „Soldatisches Führen verbindet soldatische Tugenden mit den, von der Konzeption der Inneren Führung bestimmten, Grundsätzen zeitgemäßer Menschenführung.“²¹⁸

4. Fazit

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Niederlage Preußens gegen die französischen Revolutionsheere einen Neuanfang im Hinblick auf militärisches Führen notwendig machte. Dieser äußere Druck zwang Preußen um seiner Selbsterhaltung willen zu einschneidenden Reformen. Die neue Führungsphilosophie setzte ein gänzlich anderes und würdigeres Menschenbild voraus, so dass das preußische Reformwerk weit über den militärischen Bereich hinaus Wirkung entfalten musste. Nach dem Sieg der restaurativen Kräfte wurden diese Errungenschaften ab 1815 Stück für Stück demontiert. Mit dem Sieg der Konservativen im Preußischen Verfassungskonflikt und der anschließenden Reichseinigung unter konservativen Vorzeichen war der Weg für eine weitergehende Zurücknahme der liberalen Prinzipien frei. Statt eines bürgerlichen Militärs gab es ein militarisiertes Bürgertum. Die vollständige Deformation erfuhr die deutsche Führungsphilosophie mit ihrem aufgeklärten Menschenbild während der nationalsozialistischen Diktatur, in der der Soldat zu einem reinen Werkzeug degradiert wurde.

Erst die Gründung der Bundeswehr in der noch jungen Bundesrepublik machte eine Rückbesinnung auf die unverfälschten Ideale deutscher Führungstradition möglich. Diese Errungenschaften wurden um die Lehren aus den negativen historischen Erfahrungen ergänzt²¹⁹ und prägen bis heute die Innere Führung als die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Zu diesen Lehren gehörten beispielsweise die Verhinderung einer Armee als Staat im Staate, die Etablierung des Bürgers in Uniform inklusive der entsprechenden Ausstattung des Bürger-Soldaten mit einem Höchstmaß an Bürger- und Beteiligungsrechten.

²¹⁸ Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 2000, Nr. 301.

²¹⁹ Donald Abenheim: Differenzieren will gelernt sein. Das Bild der Wehrmacht in der Gesellschaft und der Tradition der Bundeswehr. In: Informationen für die Truppe, Heft 5 (1999), S. 153.

III. Ungarn: 1000 Jahre zwischen Ost und West

„... an wen denkt der ungarische Soldat bei diesen Worten, welches sind die Heldentaten, die dem Soldaten von heute, dem Verteidiger des [...] Ungarn, noch nach Jahrhunderten oder Jahrzehnten als Vorbild dienen?“²²⁰

Die Antwort auf diese wichtige Frage ist in der Geschichte Ungarns zu suchen; nur hier sind die langjährigen Kämpfe des ungarischen Soldaten und des ungarischen Volkes festgehalten, die noch heute ihren Einfluss auf die verschiedensten Bereiche der Gesellschaft ausüben²²¹ und damit ein nicht zu vernachlässigender Faktor für die Analyse der ungarischen Führungsphilosophie sind. Dies geschieht auch deshalb, weil die Geschichte und die Traditionen seit 1989 wieder verstärkt als identitätsstiftende Faktoren Verwendung finden.²²² „Tradition and culture can be also mentioned here as important parts of developing civilian expertise and the military vocation in a democratic way.“²²³

Da zur Freilegung des ungarischen Selbstverständnisses ein möglichst allgemeiner historischer Ansatz verfolgt wird, orientiert sich die Auswahl historischer Ereignisse an den in der wissenschaftlichen Literatur zu findenden Wegmarken der ungarischen Geschichte, die noch heute als bestimmende Faktoren im ungarischen Bewusstsein verankert sind.

1. Die Gründung des ungarischen Staates

Für das Selbstverständnis der ungarischen Streitkräfte ist die Gründung des Staates von außerordentlicher Bedeutung: „Hungarians celebrated a very important anniversary in 2000: the millenium of the founding of the Hungarian state. The Hungarian Defence Forces also took part in the celebrations, since the one thousand years of the Hungarian

²²⁰ Sándor Mucs/Ernö Zágoni: Geschichte der Ungarischen Volksarmee. Berlin 1982, S. 8.

²²¹ George Schöpflin: Hungary and its Neighbours. Im Internet am 22.08.2003: www.iss-eu.org/chailot/chai07e.html.

²²² So beispielsweise bei der Gestaltung neuer Uniformen für die Honvéd-Soldaten, die sich seit 1989 wieder verstärkt an historischen Vorbildern orientieren konnte. Vgl. Zoltan Barany: Hungary. An Outpost on the Troubled Periphery. In: Andrew A. Michta (Hrsg.): America's New Allies. Poland, Hungary, and the Czech Republic in NATO. Seattle, London 1999, S. 94.

²²³ Rudolf Joó: The Democratic Control of the Armed Forces: The Experience of Hungary. Chaillot Paper 23, Paris: Institute for Security Studies Western European Union, February 1996, S. 20.

state is also the one thousand year long story of the Hungarian soldier defending the state.²²⁴

Sprachwissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass die Ungarn – wie die Finnen und Esten – der finnougri-schen Sprachfamilie angehören und ihren gemeinsamen Ursprung zu beiden Seiten des Ural haben.²²⁵ Bei der Landnahme am Ende des 9. Jahrhunderts ließ sich ein Großteil der ungarischen und chasarischen Stämme unter der Führung Árpáds im Karpatenbecken nieder. Zwischen 100.000 und 400.000 Menschen zählten zu diesen Reitervölkern, die in den folgenden Jahren von ihrem neuen Territorium aus 43 Feldzüge in Europa unternommen haben sollen. Dabei standen die „neuen Hunnen“²²⁶ meist im Sold fremder Herrscher und drangen bei ihren Unternehmungen bis nach Spanien vor. Mit ihrer kampferprobten Reiterei versetzten die Ungarn große Teile Europas in Angst und Schrecken; auch einzelne Niederlagen konnten sie nicht aufhalten.²²⁷ Hier setzt bereits die militärische Tradition Ungarns ein, die nach 1989 wieder ins Bewusstsein der Bevölkerung und der Soldaten gerufen wird.²²⁸ Erst König Otto I. wies das ungarische Heer 955 bei Augsburg vernichtend in seine Schranken.²²⁹ Mit dem starken römisch-deutschen Kaiserreich konfrontiert, favorisierte Géza, ein Urenkel Árpáds und ab 972 Großfürst von Ungarn, ein gutes Verhältnis zu Otto I. Diesen bat Géza um die Entsendung von Missionaren und führte seinen Herrschaftsbereich bereits zu diesem Zeitpunkt zum christlichen Glauben.²³⁰ Mit der gewaltsamen Verbreitung der neuen Religion verband er zugleich die Zerstörung alter Strukturen und drängte damit die Selbstständigkeit der Stämme zurück. In Veszprém wurde das erste Bistum gegründet, und auch der Bau eines Benediktinerklosters begonnen. Wie in diesen Zeiten üblich, verheiratete Géza seine Kinder nach außenpolitischen Erfordernissen; sein Sohn István (Stephan) wurde mit der Tochter des bayerischen Herzogs Heinrich vermählt. Mit ihr kam eine weitere Welle von Missionaren und deutschen Rittern nach Ungarn.²³¹ Durch die Übernahme des christlichen Glaubens und die gezielte Vermählung der Nachkommen wurden die „neuen Hunnen“ machtpolitisch aber auch wertbezogen an das bestehende Europa

²²⁴ Ministry of Defence (Republic of Hungary): National Defence 2000/2001. Budapest 2000, S. 6.

²²⁵ Sándor Kurtán/Karin Liebhart/Andreas Pribersky: Ungarn. München 1999, S. 14 f.

²²⁶ Thomas von Bogyay: Grundzüge der Geschichte Ungarns. 4. Aufl., Darmstadt 1990, S. 13.

²²⁷ Manfred Scheuch: Das Größere Europa. Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien und die Baltischen Staaten in Geschichte und Gegenwart. Wien 2002, S. 38.

²²⁸ Ministry of Defence (Republic of Hungary): National Defence 2000/2001. Budapest 2000, S. 6 f.

²²⁹ Gerhard Jaeckel: Die Deutschen Kaiser. Eine illustrierte Geschichte der deutschen Herrscher von Karl dem Großen bis Wilhelm II. und Karl I. von Österreich-Ungarn. Gräffelfing vor München 1989, S. 51 f.

²³⁰ Thomas von Bogyay: Grundzüge der Geschichte Ungarns. 3. Aufl., Darmstadt 1977, S. 29 f.

²³¹ Sándor Kurtán/Karin Liebhart/Andreas Pribersky: Ungarn. München 1999, S. 41.

herangeführt. Durch das Zurückdrängen der Stammestradiation konnte die Voraussetzung für staatliche Strukturen geschaffen werden.

König Stephan erkannte, dass die Festigung des inneren Friedens und der äußeren Sicherheit vor allem durch eine Orientierung an den christlichen Nachbarn im Westen zu garantieren war.²³² Die Ausrichtung an den Staaten Mitteleuropas sollte für nahezu 1000 Jahre ein vorrangiges Ziel der ungarischen Politik bleiben, welches nicht nur nach offizieller ungarischer Ansicht erst mit dem Beitritt zur NATO und Europäischen Union erreicht wurde.²³³

Der Beginn dieser ersten Eingliederung in das christliche Abendland ist im Hinblick auf die Führungsphilosophie von Bedeutung, denn die führungsphilosophischen Grundlagen werden durch die vorherrschenden Wertorientierungen gelegt.²³⁴ Mit der Christianisierung wurde der erste wichtige Schritt vollzogen, Ungarn in den christlich-abendländischen Wertekontext einzubeziehen.

Zudem wandelte sich die Position Ungarns in der europäischen Völkerfamilie. Mit Übernahme des christlichen Glaubens und der Etablierung staatlicher Strukturen waren sie nicht länger Eindringlinge, sondern wurden zu einem Bestandteil Europas. Die wichtige geostrategische Position²³⁵ machte aus Ungarn das „bulwark to Latin Christendom“.²³⁶ Europa machte sich die militärischen Fähigkeiten der Ungarn zunutze.²³⁷

Die zu erwartenden Unterschiede zwischen militärischem Führen in Ungarn und in Deutschland sind aus diesem historischen Blickwinkel heraus als gering zu bezeichnen, da beide Staaten dem abendländischen Werte- und Normensystem zugehörig sind und vier Fünftel des geistigen Besitzes Gemeingut aller Europäer sind.²³⁸

²³² Balázs Várkonyi/Katalin Liebmann: Ungarn. Eine kleine politische Landeskunde. Bonn 1993, S. 19.

²³³ Rede des Staatspräsidenten Árpád Göncz auf einer Führungskonferenz anlässlich des ungarischen NATO-Beitritts. Vgl. Gustav Urbani: Ungarn in die NATO. NATO-Beitritt, Jugoslawien-Krieg und deren Wirkungen auf Ungarn. Probleme der personellen Entwicklung der Honvéd-Armee. In: Dresdener Studiengemeinschaft Sicherheitspolitik e.V. (DSS) Arbeitspapiere, Heft 49 (1999), S. 4.

²³⁴ György Keleti: Hungary and Euro-Atlantic Integration. In: RUSI Journal, June 1995, S. 8.

²³⁵ Vgl. zur strategischen Bedeutung des Karpatenbeckens: Franz von Adonyi-Naredy: Ungarns Armee im Zweiten Weltkrieg. Deutschlands letzter Verbündeter. Neckargmünd 1971, S. 204 ff.

²³⁶ Halford J. Mackinder: Democratic Ideals and Reality. A Study in the Politics of Reconstruction. Washington D.C. 1996 (Original: London 1942) S. 72. Vgl. zur geostrategischen Position Ungarns auch (1) Halford J. Mackinder: Democratic Ideals and Reality. S. 69.

(2) Anhang A-5: Die geostrategische Position Ungarns nach Mackinder.

²³⁷ Ministry of Defence (Republic of Hungary): National Defence 2000/2001. Budapest 2000, S. 6.

²³⁸ Ortega y Gasset, zitiert nach Wolfgang von Groote: Große Soldaten der europäischen Geschichte. Frankfurt a.M., Bonn 1961, S. 5.

2. Österreich und Ungarn 1526-1918

Es ist zu erwarten, dass die Beziehung zwischen Österreich und Ungarn gerade vor dem Hintergrund der Führungsphilosophie von Bedeutung ist. Die Streitkräfte beider Staaten haben eine lange gemeinsame Tradition vorzuweisen; die Einflüsse österreichischen militärischen Denkens – auch auf das ungarische Führungsdenken – sind allerorten nachzuvollziehen.²³⁹ Die aus der Geschichte resultierende Kenntnis der jeweiligen Mentalität trägt auch bei heutigen Einsätzen dazu bei, dass die Kooperation zwischen dem österreichischen Bundesheer und der ungarischen Armee reibungslos verläuft.²⁴⁰

Mit der Dreiteilung Ungarns 1541 wurde bereits ein Teil des Landes von Habsburg kontrolliert; nach der Befreiung Budas von den Türken 1686 dehnte sich dieser Einfluss auf das gesamte Karpatenbecken aus. Die Jahre vor der Befreiung waren von Kämpfen innerhalb des ungarischen Adels geprägt, hinzu kam der Widerstand gegen Österreich. Die Habsburger zeigten sich lange unwillig, das ungarische Kernland zu befreien. Es hatte den Anschein, als würde der ungarische Teil Österreichs lediglich als „cordon sanitaire“ gegen etwaige türkische Angriffe auf Wien genutzt. Nach der Befreiung waren die weiter anhaltenden Kämpfe gegen Österreich von dem Willen nach Unabhängigkeit oder zumindest mehr Selbstständigkeit und dem Widerstand gegen Reformen geprägt.

In der Mitte des 17. Jahrhunderts entschloss man sich in den habsburgischen Ländern für die Aufstellung eines stehenden Heeres.²⁴¹ Von diesem Zeitpunkt an wurde dem militärischen Bereich Österreichs und Ungarns die Möglichkeit zu mehr Kontinuität – auch bezüglich der Entwicklung einer Führungsphilosophie – gegeben. Die dominierende Rolle Wiens führte jedoch dazu, dass eine eigenständige ungarische Entwicklung im militärischen Bereich nicht geleistet werden konnte.

Maria Theresia erhielt im österreichischen Erbfolgekrieg ein hohes Maß an Unterstützung vom ungarischen Adel; sie war im Anschluss daran den Ungarn zu Dank verpflichtet und ließ dies auch durch die Gewährung einer Reihe von Privilegien – wie beispielsweise einem hohen Grad an Autonomie – sichtbar werden. Fragen der Verteidigung blieben von diesen Zugeständnissen aber ausgeschlossen.

²³⁹ Wolfgang Peischel: Geistesgeschichtliche Grundlagen operativer Führung in deutschsprachigen Raum. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 5 (2002), S. 547-560.

²⁴⁰ Beispielsweise bei dem österreichisch-ungarischen Bataillon der UN-Streitkräfte auf Zypern (UNFICYP). Vgl.: Ein Jahr österreich-ungarisches Bataillon auf Zypern. In: Truppendienst, Heft 1 (1997), S. 75 f.

²⁴¹ Johann Karger: Die Entwicklung der Adjustierung, Rüstung und Bewaffnung der österreichisch-ungarischen Armee. 1700-1809. Buchholz i.d.N. 1998, S. 3.

Ihr Nachfolger, Joseph II., revidierte einen Großteil der Zugeständnisse und verfolgte einen strikt aufgeklärt absolutistischen Kurs. Der erneute Ausbruch des Konflikts – vor allem mit dem in seinen Privilegien beschnittenen ungarischen Adel – war damit vorprogrammiert. Vereinten Widerstand rief der Versuch Josephs II. hervor, deutsch zur Amtssprache zu machen. Dies zeigt, wie weit die Beeinflussung Ungarns gediehen war. Das Scheitern dieser Unternehmung offenbarte aber auch die Grenzen derartiger Bestrebungen.²⁴²

Die Französische Revolution und die Napoleonischen Kriege hatten kurzfristig nur geringe Auswirkungen auf Ungarn.²⁴³ Mit der Bedrohung des Adels kam man den Habsburgern wieder näher, verlor in der Schlacht bei Raab sogar gemeinsam gegen Napoleon. Die revolutionären Ideen erreichten vorerst nur einen kleinen Teil der ungarischen Gesellschaft, der sich in aufgeklärten Klubs organisierte. Mit der Etablierung des „System Metternich“ wurden fortschrittliche Gedanken zwar von der politischen Oberfläche beseitigt, doch im Privaten wurden die Ideale der Revolution bewahrt. Hier lassen sich Parallelen zur Entwicklung in Deutschland nach 1815 feststellen, und es verwundert nicht, dass diese revolutionären Ideen auch in Ungarn 1848 wieder hervorbrachen.²⁴⁴ Die Nachrichten über die Wiener Revolution von 1848 fanden in Ungarn regen Widerhall. Es gab die Bewegung der „Märzjugend“, Demonstrationen mit mehr als 20.000 Teilnehmern und einen Forderungskatalog, der unter anderem die Aufhebung der Zensur, die Gleichheit der Bürger vor dem Gesetz und die jährliche Einberufung des Landtages beinhaltete. Alles keine unbekanntenen Forderungen, die symptomatisch für das Aufbegehren gegen das Regime von 1815 in nahezu allen betroffenen Ländern waren. Als Besonderheit Ungarns kam das Verlangen nach einer unabhängigen Regierung hinzu. Vergegenwärtigt man sich die nationalen Bestrebungen Deutschlands zu dieser Zeit, so war auch dies kein ungarischer Sonderweg.

Geschwächt von den europaweiten Ereignissen war Österreich zu Zugeständnissen gezwungen; die frei gewählte ungarische Regierung sah sich bald massiven Problemen gegenüber. Zur Beherrschung der akut werdenden Nationalitäten- und Bauernfrage sah

²⁴² C. Aylmer Macartney: Geschichte Ungarns. Stuttgart, Berlin u.a. 1971, S. 82 ff.

²⁴³ Ágnes Deák: Ungarn in der Habsburgmonarchie 1800 bis 1867. In: Gyula Kurucz/Thomas Schnabel (Hrsg.): Ungarn und Deutschland. Eine besondere Beziehung. Tübingen 2002, S. 32.

²⁴⁴ Vgl. Wolfram Siemann: Die deutsche Revolution von 1848. In: Hans-Ulrich Wehler (Hrsg.): Moderne Deutsche Geschichte. Bd. 5, Frankfurt a.M. 1985, S. 49 ff.

sie sich zur Aufstellung eigener Streitkräfte genötigt.²⁴⁵ Auch hier lassen sich Parallelen zum deutschen Vormärz herstellen.

Das neu aufgestellte Heer wird Honvéd – Vaterlandverteidiger – genannt; es ist der Ausgangspunkt eigener ungarischer Streitkräfte. Obwohl die Ungarn in ihrem Land zu diesem Zeitpunkt weniger als 50 Prozent der Bevölkerung ausmachten, bestand die zwischen Mai und Juli 1848 gegründete Honvéd zu 90 Prozent aus Ungarn. Das restliche Personal der zunächst nur zehn Bataillone rekrutierte sich aus der deutschen und der slowakischen Minderheit. Offiziere wurden bei diesen Bataillonen ausschließlich ehemalige oder aktiv im Dienst stehende kaiserlich-königliche Offiziere bzw. Kadetten. Bei der Führung der Honvéd fiel der Anteil der Ungarn geringer aus als bei den Mannschaften, doch auch hier waren nur ca. 20 Prozent der Offiziere anderer Nationalität.²⁴⁶ Das Ausbleiben eines personellen Neuanfangs im Führerkorps unterstreicht sowohl die Kontinuität des Führens als auch die Weiterführung österreichisch-ungarischer Konzeptionen. Dennoch wurden auch Neuerungen eingeführt. Die körperliche Züchtigung wurde zum Entsetzen der habsburgischen Offiziere in dieser Armee abgeschafft.²⁴⁷ Zudem gerieten viele Offiziere in einen Gewissenskonflikt, da sie dem Kaiser den Eid geleistet hatten und als Angehörige der Honvéd gegen die Truppen des Kaisers – die zudem Kameraden aus gemeinsamen Ausbildungsabschnitten waren – vorgehen mussten.²⁴⁸ Das Offizierkorps der Honvéd war daher trotz seiner mehrheitlich ungarischen Abstammung kein verlässlicher Garant der Revolution.²⁴⁹

Angesichts der Unruhen im Land verlangte der Wiener Hof die Zusammenlegung der neu geschaffenen Finanz- und Verteidigungsministerien, also eine Abkehr von einer der größten Märzerrungenschaften. Vor die Wahl mit oder gegen Österreich gestellt, entschied sich schließlich der Großteil der Parlamentarier für die Auseinandersetzung mit Habsburg. Nach Anfangserfolgen Ungarns kam der Gegenschlag und brachte die Revolutionäre in die Defensive. Aus dieser bedrängten Lage konnten sie sich zwar mit

²⁴⁵ Robert A. Kann: A History of the Habsburg Empire 1526-1918. Berkeley, Los Angeles, London 1974, S. 305 f.

²⁴⁶ Gábor Bona: Die ungarische Honvéd-Armee im Jahre 1848/49. In: Ferenc Glatz (Hrsg.): Die k.u.k. Armee. Budapest 1998, S. 48.

²⁴⁷ Im Gegensatz dazu wurde in Österreich 1838 lediglich eine Beschränkung der körperlichen Züchtigung eingeführt. Demnach durfte ein Kompaniekommandant 25 Stockschläge, ein Bataillonskommandeur 40 Stockschläge und ein Regimentskommandeur 50 Stockschläge auf das Gesäß (bei den Preußen war es der Rücken) befehlen. Eine weitere Reform reduzierte die erlaubte Anzahl der Schläge auf 20 resp. 30 und 40. Vgl. István Deák: Der K.(u.)K. Offizier. 1848-1918. Wien, Köln, Weimar 1991, S. 129.

²⁴⁸ Tibor Cseres: Rebell wider Habsburg. Lebensroman des Lajos Kossuth. Berlin 1987, S. 234 u. 244.

²⁴⁹ Ebenda S. 275.

Hilfe polnischer Sympathisanten befreien und in der Folge auch das gesamte ungarische Territorium unter ihre Kontrolle bringen, doch mit russischer Unterstützung gelang es dem österreichischen Feldzeugmeister Haynau, die Aufständischen niederzuschlagen und blutige Rache an ihnen zu nehmen. Am 6. Oktober 1849 – dieser Tag gilt seitdem als nationaler Trauertag – wurden dreizehn hohe Offiziere hingerichtet.²⁵⁰ In Pest wurden der ehemalige Ministerpräsident Batthyány und viele weitere Offiziere, Geistliche und Beamte durch Erschießungskommandos liquidiert. Die errungene Autonomie wurde in Gänze beseitigt, österreichische Verwaltungsstrukturen, Gesetze und das Steuersystem wurden unverändert übernommen. Es wurde eine offene „Germanisierung“ betrieben, die auch die in Ungarn lebenden Minderheiten nicht verschonte. Ein offener Kampf gegen Österreich war nicht mehr möglich; lediglich passiver Widerstand gegen das harte Regime wurde praktiziert. Zum Jahrestag der Revolution von 1848 fanden 1860 nochmals Großdemonstrationen gegen das unnachgiebige Vorgehen der Österreicher statt, doch wesentliche Änderungen konnten dadurch nicht erreicht werden. Zwar gewährte Franz Joseph den Ungarn mehr Autonomie und eine durch föderale Elemente ergänzte Verfassung, doch diese nur oberflächlichen Zugeständnisse stießen beim ungarischen Volk auf eine breite Ablehnung; noch standen die Forderungen von 1848 im Raum.²⁵¹

Das Verlangen nach weitergehenden Reformen, gepaart mit einem prinzipiellen Willen zur Einigung mit Österreich seitens der Ungarn sowie die Schwächung Habsburgs nach der Schlacht von Königgrätz 1866, führten schließlich zum Ausgleich von 1867,²⁵² der bis zum Ende der österreichisch-ungarischen Schicksalsgemeinschaft bestimmend bleiben sollte. Der k.u.k. – kaiserlich österreichische und königlich ungarische – Staat war geboren. Bestandteil dieser dualistischen Lösung war die Existenz von zwei Regierungen, zwei Parlamenten, aber drei gemeinsamen Ministerien: Finanzen, Äußere Angelegenheiten und Verteidigung.²⁵³ Trotz der Zusammenlegung des Ministeriums entstanden *de facto* drei getrennte Streitkräfte.²⁵⁴ Die Vormachtstellung Österreichs blieb dabei erhalten, wurde aber bis zum Ende der Monarchie von den Ungarn

²⁵⁰ Paul Lendvai: Die Ungarn. Ein Jahrtausend Sieger in Niederlagen. 3. Aufl., München 1999, S. 273.

²⁵¹ Ludwig Jedlicka: Vom Kaisertum Österreich zur Doppelmonarchie Österreich-Ungarn. In: Wolfgang von Groote/Ursula von Gersdorff (Hrsg.): Entscheidung 1866. Der Krieg zwischen Österreich und Preußen. Stuttgart 1966, S. 245 ff.

²⁵² Vgl. (1) Gordon A. Craig: Königgrätz. München 1987, S. 185.

(2) Internet am 21.08.2003: www.bundesheer.at/organisation/...ilkdot/milkdot_namensgeber_josef.html.

²⁵³ Paul Lendvai: Die Ungarn. Ein Jahrtausend Sieger in Niederlagen. 3. Aufl., München 1999, S. 321.

²⁵⁴ Werden die kroatischen Verbände mitgerechnet, dann gab es gar vier getrennte Streitkräfte innerhalb der k.u.k. Armee. Vgl. István Deák: Der K.(u.)K. Offizier. 1848-1918. Wien, Köln, Weimar 1991, S. 107.

bekämpft.²⁵⁵ So zielte eine 1867 beginnende große Reform auf eine landesweite Vereinheitlichung und Verbesserung der Kampfkraft der Streitkräfte im Zeitalter von neuen Technologien und Massenheeren.²⁵⁶ Die Vereinheitlichung der österreichisch dominierten Führerausbildung war dabei eine Komponente des militärischen Zusammenwachsens.²⁵⁷

Die Führungskultur in der k. u. k. Armee war von Ignoranz gegenüber Mannschaftsdienstgraden und einer strikten Trennung zwischen Offizieren und ihren Untergebenen gekennzeichnet.²⁵⁸ Zeitzeugen waren der Ansicht, dass die preußischen Offiziere ihren Soldaten viel näher standen als die österreichisch-ungarischen Offiziere.²⁵⁹ Erst 1868 wurde in der k.u.k. Armee die Prügelstrafe abgeschafft; ein grundsätzlich positiveres Verhältnis zwischen Offizieren und Mannschaften konnte dennoch nicht erreicht werden. Als Indikator für die wenig zeitgemäße Menschenführung in den Streitkräften der Habsburgmonarchie ist die Selbstmordrate unter den k.u.k. Soldaten anzusehen,²⁶⁰ die die höchste aller europäischen Armeen war. Beispielsweise entfielen 1903 auf 10.000 Soldaten in der k.u.k. Armee 10,5 Selbstmorde, während es bei der deutschen Armee nur 2,6 und bei der britischen Armee nur 2,3 Soldaten waren.²⁶¹

Die auch taktisch-operative Überlegenheit der preußisch-deutschen Streitkräfte wurde nach 1866 nochmals im Feldzug gegen Frankreich 1870/71 unter Beweis gestellt und

²⁵⁵ Ludwig Jedlicka: Vom Kaisertum Österreich zur Doppelmonarchie Österreich-Ungarn. In: Wolfgang von Groote/Ursula von Gersdorff (Hrsg.): Entscheidung 1866. Der Krieg zwischen Österreich und Preußen. Stuttgart 1966, S. 256.

²⁵⁶ Hermann Hinterstoisser: Die Adjustierung des k.u.k. Heeres 1864-1914. Band 1: Die Infanterie. In: Heide Stöhr (Hrsg.): Österreichische Militärgeschichte. Sonderband 1998. Wien 1998, S. 7.

²⁵⁷ Vgl. hierzu Anhang A-6a/b: Nationalität der Berufsoffiziere und Mannschaften in der k.u.k. Armee in den Jahren 1897 und 1910.

²⁵⁸ „Die Chargen sind Bauern; mit Bauern verkehrt ein gebildeter Mensch nicht. Wenn ich höre, dass einer von Euch mit einem Unteroffizier außer Dienst spricht, ihm die Hand reicht oder gar in der Kantine mit ihm zusammen sitzt, verliert er die Offizierswürdigkeit.“ Otto Bauer: Die Offiziere der Republik. Wien 1921, S. 1 f.

²⁵⁹ Die Gründe für diesen Unterschied liegen in erster Linie darin, dass die österreichisch-ungarischen Offiziere, die oftmals, obwohl adelig, der unteren Mittelschicht zuzurechnen waren, erst künstlich das soziale Prestige schaffen mussten, über das ihre preußischen Kameraden zweifelsohne von vornherein verfügten. István Deák: Der K.(u.)K. Offizier. 1848-1918. Wien, Köln, Weimar 1991, S. 127.

²⁶⁰ Vgl. István Deák: Der K.(u.)K. Offizier. 1848-1918. Wien, Köln, Weimar 1991, S. 131.

²⁶¹ Vgl. Gerhard Füllkrug: Der Selbstmord, eine moral-statistische und volkpsychologische Untersuchung. Schwerin 1919, S. 88-105.

war damit Ausgangspunkt weiterer österreichischer Reformen,²⁶² welche aber lediglich zu partiellen Verbesserungen führten. „Die Lehren, die man aus dem Verlauf des Krieges zog, ließen – mit Ausnahme Preußens – nicht erkennen, dass man gründlich über die Sache nachgedacht hatte. Man neigte im Allgemeinen dazu, den Preußen den Sieg zuzuschreiben, weil die Armee eben eine bessere Infanteriewaffe besaß.“²⁶³ Aus diesem Grund konnte die Habsburgmonarchie den Entwicklungsvorsprung nicht mehr einholen. Es wurde übersehen, dass „nicht das Zündnadelgewehr als solches die Siege des Feldzuges von 1866 [errang], sondern die Männer, die es trugen.“²⁶⁴

In der Zeit nach dem Ausgleich von 1867 stieg der Anteil der ethnischen Magyaren innerhalb der k.u.k. Armee und auch innerhalb des Offizierkorps stark an. Dies lag vor allem an dem ungarischen Bestreben, auf dem Gebiet der Verteidigung die Selbstständigkeit des magyarischen Teilstaates zu manifestieren. Innerhalb oder besser noch außerhalb der regulären Streitkräfte sollte eine eigene Armee unterhalten werden. Aus dieser Idee entwickelte sich eine heftige Diskussion um den § 11 des Artikels XII des Ausgleichsgesetzes, der die ungarische Armee als integrierten Bestandteil des gemeinsamen Heeres unter der kaiserlichen Kommandogewalt einstuft.²⁶⁵ Die weitgehenden Forderungen der Ungarn, die die Fortführung der Honvédtradition von 1848 erreichen wollten, wurden nicht erfüllt. Ziel der österreichischen Seite war es weiterhin, „die Einheit der Armee in Organisation, Bewaffnung, Ausrüstung und vor allem in der Gesinnung zu wahren.“²⁶⁶ Am 5. Dezember 1868 sanktionierte der Kaiser schließlich das Wehrgesetz, gemäß dem die Landwehr eingeführt wurde. Seit diesem Zeitpunkt gab es in Budapest und Wien jeweils ein Landesverteidigungsministerium und daneben das k.u.k. Reichskriegsministerium. Die Leitlinien für Strategie, Taktik,

²⁶² „Im Zeitabschnitt bis 1866 hatte kein Großmachttheer Europas so häufig und überhastet Organisationsänderungen vorgenommen wie das österreichische. Sie blieben jedoch Flickwerk, weil die Grundlagen der Militärstruktur in ihren ‚mittelalterlichen Erscheinungen‘ nicht reformiert wurde. Eben dies unterblieb, denn der Staat mochte den Entwicklungssprung in den breiten Entwicklungsstrom des 19. Jahrhunderts nicht wagen. Die schwierigen inneren Verhältnisse der Vielvölkermonarchie hielten davon ab. Ebenso wenig ließ ihre geografische Lage fundamentale Veränderungen ratsam erscheinen.“
Siegfried Fiedler: Kriegswesen und Kriegführung im Zeitalter der Einigungskriege. Bonn 1991, S. 39.

²⁶³ Gordon A. Craig: Königgrätz. München 1987, S. 188.

²⁶⁴ Max Jähns: Die Schlacht von Königgrätz. Leipzig 1876, S. 146.

²⁶⁵ Ludwig Jedlicka: Vom Kaisertum Österreich zur Doppelmonarchie Österreich-Ungarn. In: Wolfgang von Groote/Ursula von Gersdorff (Hrsg.): Entscheidung 1866. Der Krieg zwischen Österreich und Preußen. Stuttgart 1966, S. 265.

²⁶⁶ Ebenda S. 263.

Ausbildung und Erziehung kamen aber weiterhin aus Wien.²⁶⁷ Darüber hinaus durfte der ungarische Teil der Landwehr in Friedenszeiten aus Sicherheitsgründen über keine Artillerie verfügen.²⁶⁸ Aus kaiserlicher Sicht sollte um jeden Preis verhindert werden, dass in Ungarn eine selbstständige Armee aufgestellt wird. Genau dies war aber das Bestreben vieler Ungarn, daher wurde die Honvéd personell schnell ausgebaut und erreichte 1873 eine Zahl von 2.868 Offizieren und 158.000 Mannschaften.²⁶⁹

1880/81 waren von den insgesamt 2.033 Militärschülern der k.u.k. Armee 395 und damit nur 19,4 Prozent gebürtige Ungarn, obwohl Ungarn 36,2 Prozent der Gesamtbevölkerung der Monarchie stellte. 1911/12 waren es 21,9 Prozent, wenngleich die Ungarn zu diesem Zeitpunkt nur 18 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmachten.²⁷⁰

Die Ungarn waren damit im Führerkorps der k.u.k. Armee überrepräsentiert. Der Grund für diese Entwicklung ist in den großzügigen Stipendien der ungarischen Regierung und dem starken Anstieg der magyarischen Bildungselite zu finden. Ziel dieser Aktivitäten war, die Führung für eine künftige national-ungarische Armee ausbilden zu lassen und die k.u.k. Armee aufzusplitten.²⁷¹ Da sowohl der Anteil der ungarischen Lehrer an den militärischen Bildungseinrichtungen als auch der ungarischen Kadetten an den technisch anspruchsvollen Anstalten der k.u.k. Armee sehr gering war, ist davon auszugehen,²⁷² dass der Kern einer möglichen national ungarischen Armee stark von der österreichischen Offizierausbildung geprägt war, und dass nur wenige künftige ungarische Offiziere über eine hochwertige Ausbildung mit moderner Militärtechnik verfügten.

Für die folgende Zeit lassen sich Parallelen zur deutschen Entwicklung nach 1871 finden. Die Ziele der Revolution wurden nach dem Ausgleich unerreichbar. Politische Ambitionen waren nur innerhalb eines fest vorgegebenen Rahmens möglich, so dass

²⁶⁷ “Thus, the organization, better, the restriction, imposed upon the organization of the Honvédség blocked opportunities for the evolution of a separate Hungarian art of war. Strategic, tactical training, and educational principles were determined in Vienna, where the emperor, as well as the general staff, made every effort to prevent the Honvédség from becoming a full-scale national army.” Anthony Tihamér Komjáthy: *A Thousand Years of the Hungarian Art of War*. Toronto 1982, S. 86.

²⁶⁸ Erst 1914 wurde dieses Verbot aufgehoben. Vgl. ebenda.

²⁶⁹ Ludwig Jedlicka: *Vom Kaisertum Österreich zur Doppelmonarchie Österreich-Ungarn*. In: Wolfgang von Groote/Ursula von Gersdorff (Hrsg.): *Entscheidung 1866. Der Krieg zwischen Österreich und Preußen*. Stuttgart 1966, S. 269.

²⁷⁰ István Deák: *Der K.(u.)K. Offizier. 1848-1918*. Wien, Köln, Weimar 1991, S. 111.

²⁷¹ Ebenda S. 111 f.

²⁷² Traditionell wurden überdurchschnittlich viele Ungarn als Kavallerieoffiziere ausgebildet; es gab aber praktisch keinen ethnischen Ungarn, der an den Schulen der Artillerie oder anderer technischer Vertiefungsrichtungen eine Ausbildung genoss. „Noch 1897 gab es an der Artillerie-Kadettenschule in Wien keinen einzigen in Ungarn geborenen Zögling. 1899 gab es dann einen solchen, der aber allem Anschein nach nicht sehr geeignet war.“ István Deák: *Der K.(u.)K. Offizier. 1848-1918*. Wien, Köln, Weimar 1991, S. 111.

sich die Aktivitäten unterer Adelsschichten und des an Bedeutung gewinnenden Bürgertums zunehmend auf den wirtschaftlichen Sektor verschoben. Folge dieser Entwicklung war auch hier eine Gründerzeit. Ein modernes Banken- und Kreditwesen wurde aufgebaut, die Größe des Eisenbahnnetzes vervielfachte sich, und in Ungarn wurden erstmals exportfähige Industriegüter gefertigt. Im Jahr 1873 wurde aus den Städten Buda, Pest und Óbuda die Hauptstadt Budapest gegründet. Das Nationaleinkommen verdreifachte sich in der Zeit des Booms; die Armut verschwand fast völlig aus dem ehemals rückständigen Land.²⁷³

Zu betonen bleibt jedoch, dass sich diese positive und fortschrittliche Entwicklung nur auf dem ökonomischen Feld einstellte. Die politische Sphäre blieb von allen Erneuerungen seit 1867 unberührt. Wie in Deutschland blieben die verkrusteten Gesellschaftsstrukturen bis 1945 in nahezu unveränderter Weise bestehen.²⁷⁴

Im Ersten Weltkrieg musste Ungarn durch die Bindung an Österreich von eigenständigen Initiativen absehen. Nicht unbedingt die aussichtslose militärische Lage, wohl aber die politischen Ereignisse gegen Ende der vierjährigen Auseinandersetzungen besiegelten schließlich das Schicksal der Donaumonarchie.²⁷⁵ Die Revolutionswirren am Ende des Krieges, vor allem aber der Vertrag von Trianon entschieden über das weitere Schicksal Ungarns. Vergleichbar mit dem Vertrag von Versailles für Deutschland, bürdete dieser Friedensschluss dem Land große Lasten auf und war Ausgangspunkt für zwei Jahrzehnte revisionistischer Bestrebungen.²⁷⁶

3. Ungarn im Zweiten Weltkrieg

Der Weg Ungarns in den Zweiten Weltkrieg weist streckenweise große Ähnlichkeiten mit der deutschen Entwicklung in dieser Zeit auf. Die aus den Kämpfen des Ersten Weltkrieges zurückgekehrte Armee wurde aufgelöst; revolutionäre Unruhen erschütterten das Land. Am 16. November 1918 proklamierte der noch von König Karl IV. eingesetzte Ministerpräsident Graf Mihály Károlyi Ungarn zur unabhängigen

²⁷³ Péter Hanak (Hrsg.): Die Geschichte Ungarns. Von den Anfängen bis zu Gegenwart. Essen 1988, S. 157.

²⁷⁴ Bernhard Schäfers: Gesellschaftlicher Wandel in Deutschland. Ein Studienbuch zur Sozialstruktur der Bundesrepublik. 5. Aufl., Stuttgart 1990, S. 184 f.

²⁷⁵ Karel Pichlík: Der militärische Zusammenbruch der Mittelmächte im Jahre 1918. In: Richard G. Plaschka/Karlheinz Mack (Hrsg.): Die Auflösung des Habsburgerreiches. Zusammenbruch und Neuorientierung im Donauraum. Wien 1970, S. 249.

²⁷⁶ Otto von Habsburg: Europa – Sicherheitspolitik in stürmischen Zeiten. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 3 (2002), S. 260.

Volksrepublik. Unter dem Eindruck mangelnder Unterstützung durch Großbritannien und vor allem Frankreichs,²⁷⁷ den angreifenden Rumänen und den nicht endenden innenpolitischen Unruhen musste der Weg in ein bürgerlich-demokratisches Regierungssystem scheitern. Bereits am 21. März 1919 übernahm die vereinigte politische Linke die Macht und etablierte eine Räterepublik. Nach 133 Tagen Bolschewismus wurde dieses Experiment durch die rumänische Besetzung Budapests beendet. Die Situation wurde von der Rechten ausgenutzt; Vizeadmiral Miklós Horthy und Graf István Bethlen übernahmen die Macht. Zwei Umsturzversuche Karls IV. blieben erfolglos; Ungarn wurde zwar wieder zur Monarchie, Karl IV. wurde jedoch von der Thronfolge ausgeschlossen. Für die Dauer der Thronvakanz wurde die Einrichtung eines Reichsverwesers vorgenommen; diese Position übernahm Admiral Horthy für mehr als zwei Jahrzehnte.²⁷⁸ Als Ministerpräsident führte Bethlen das Land zu wirtschaftlichem Aufschwung. Hauptobjekt aller politischen Bemühungen sollte für die folgenden Jahre – wie in Deutschland – die Revision des Friedensvertrages werden. Ungarns Territorium wurde durch dieses Vertragswerk auf 28,6 Prozent seiner ursprünglichen Fläche verkleinert,²⁷⁹ von den 20,9 Millionen Einwohnern verblieben nur noch 7,62 Millionen, das Heer wurde auf eine Größe von 35.000 Zeit- und Berufssoldaten ohne schwere Waffen festgeschrieben. Zudem wurden Reparationsleistungen in Höhe von 200 Millionen Goldkronen gefordert, die in Raten bis 1966 beglichen werden sollten.²⁸⁰ Dieses Diktat, vor allem die Gebietsabtretungen, stellten für die Ungarn ein lang anhaltendes Trauma dar.²⁸¹ Bis zur – zumindest teilweisen – Revision sollte die Nationalflagge überall im Land auf Halbmast wehen. Sie konnte erst nach 18 Jahren wieder voll gehisst werden.

Die Aufstellung eigener Streitkräfte hätte die Möglichkeit für die Entwicklung einer eigenen Führungsphilosophie eröffnet; der Aufbau der Armee unter den ungünstigen außen- und innenpolitischen Rahmenbedingungen²⁸² der Zwischenkriegszeit ließ jedoch keine kontinuierliche Entwicklung zu. Das Offizierkorps konnte sein soziales Prestige,

²⁷⁷ Cecil D. Eby: Hungary at War. Civilians and Soldiers in World War II. University Park (Pennsylvania) 1998, S. 2.

²⁷⁸ Nach den zwei Putschversuchen Karls IV. – die heftige Proteste der Entente und der Nachbarstaaten zur Folge hatten – verabschiedete das ungarische Parlament 1921 schließlich ein Gesetz über die Entthronung der Habsburger.

²⁷⁹ Vgl. Anhang A-7: Die Grenzen Ungarns vor und nach dem Vertrag von Trianon.

²⁸⁰ Cecil D. Eby: Hungary at War. Civilians and Soldiers in World War II. University Park (Pennsylvania) 1998, S. 5.

²⁸¹ Jörg K. Hoensch: Ungarn-Handbuch. Geschichte, Politik, Wirtschaft. Hannover 1991, S. 78.

²⁸² Zu den ungünstigen Rahmenbedingungen zählten insbesondere die Auflagen durch den Vertrag von Trianon, die Bedrohung durch die Nachbarn Ungarns, die Umsturzversuche und die schlechte wirtschaftliche Lage des Landes.

und damit das der Streitkräfte insgesamt, auch in den 1920er Jahren erhalten. „In the period of the two world wars, the structure of the Hungarian officer education followed the traditions inherited from the Monarchy producing a mixture of the Hungarian and German models.“²⁸³ Das Ansehen und die Ausbildung standen jedoch in scharfem Gegensatz zum schlechten materiellen Zustand der Streitkräfte und zur ungenügenden finanziellen Ausstattung der Offiziere,²⁸⁴ die bis 1933 anhielt.

Die Weltwirtschaftskrise beendete den ökonomischen Aufschwung Ungarns. Doch nicht deren Folgen, sondern die immer noch erfolglosen Revisionsversuche bereiteten der langen Amtszeit Bethlens 1931 ein Ende. Seine Nachfolger zogen daraus Konsequenzen. Um die politische Isolierung zu überwinden, wurde bereits in den 1920er Jahren die Nähe zum faschistischen Italien gesucht.²⁸⁵ Als einzigen Weg, die revisionistischen Bestrebungen doch noch zum Erfolg zu führen, sah Bethlen, vor allem aber sein Nachfolger Gyula Gömbös,²⁸⁶ eine Anlehnung an Deutschland als unumgänglich an.²⁸⁷ „Deutschland schien der ‚natürliche‘ Bundesgenosse für Ungarn in der Frage der Revision zu sein.“²⁸⁸ Diese politische Weichenstellung wurde auch durch ein stark steigendes Verteidigungsbudget²⁸⁹ und ein weiter steigendes Sozialprestige der Offiziere untermauert. Der Sold eines Leutnants lag Ende der dreißiger Jahre drei bis viermal höher als der eines Lehrers oder Facharbeiters.²⁹⁰ An der mangelhaften Einsatzfähigkeit der Truppe änderte sich aber nur wenig.

Das zivil-militärische Verhältnis war auf Druck Horthys in den 1920er Jahren von politischer Zurückhaltung des Militärs geprägt. Mit der Übernahme der Regierungsgewalt durch Gömbös und die Anlehnung an Deutschland und Italien wurden die Streitkräfte immer mehr in das politische Geschehen einbezogen. Im Jahre

²⁸³ Ferenc Lengyel: Some details for the judgement on the higher military leadership of the Hungarian home defence forces (1920-1945). In: AARMS, Heft 2 (2002), S. 209-229, S. 210.

²⁸⁴ Vgl. Zoltan D. Barany: Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary. New York 1993, S. 30.

²⁸⁵ So Balázs Várkonyi/Katalin Liebmann: Ungarn. Eine kleine politische Landeskunde. Bonn 1993, S. 34.

²⁸⁶ Staatssekretär im ungarischen Verteidigungsministerium 1928, Verteidigungsminister ab 1929 und Premierminister von 1932 bis 1936.

²⁸⁷(1) Peter Gosztony: Hitlers Fremde Heere. Das Schicksal der nichtdeutschen Armeen im Ostfeldzug. Düsseldorf, Wien 1976, S. 80.

(2) Die Annäherung an Deutschland wurde im ungarischen Offizierkorps mehrheitlich befürwortet. Vgl. Ferenc Lengyel: Some details for the judgement on the higher military leadership of the Hungarian home defence forces (1920-1945). In: AARMS, Heft 2 (2002), S. 209-229, S. 210.

²⁸⁸ Gerhard Seewann: Deutsch-ungarische Beziehungen 1918 bis 1944. In: Gyula Kurucz/Thomas Schnabel (Hrsg.): Ungarn und Deutschland. Eine besondere Beziehung. Tübingen 2002, S. 143.

²⁸⁹ 1933-34: 228.5 Millionen Pengö, 1935-36: 211.4 Millionen Pengö, 1936-37: 228.5 Millionen Pengö, 1937-38: 303.7 Millionen Pengö. Vgl. Lorand Dombrady/Sandor Toth: A Magyar Kiralyi Honvédség. Budapest 1987, S. 100.

²⁹⁰ Miklos Szucs: Ezredes voltam 1956-ban a vezerkarnal. Budapest 1989, S. 35.

1940 äußerte der Premierminister Pal Teleki: „Wahrscheinlich fühle ich mich in meiner Position nicht wohl, weil ich mich von Soldaten dominieren lasse.“²⁹¹

Die Erwartungen an Deutschland wurden teilweise enttäuscht, weil Hitler seine eigenen Revisionsinteressen in den Vordergrund stellte und unter Rücksichtnahme auf seine anderweitigen Ambitionen in Südosteuropa Ungarn in dessen Bemühungen gegenüber Rumänien und Jugoslawien behinderte. Doch galt dies als der einzige Weg, überhaupt eine Änderung des als unerträglich empfundenen Status quo zu erreichen.²⁹² Der Nutzen, den Ungarn aus der Zerschlagung der Tschechoslowakei zog, schien die Richtigkeit des Vorgehens zu bestätigen und band den ungarischen Staat noch enger an das nationalsozialistische Deutschland.²⁹³ Mit Hilfe Deutschlands konnte Ungarn seine Fläche nahezu verdoppeln und dadurch die Bevölkerungszahl von 9 Millionen auf 14,6 Millionen steigern.²⁹⁴ Die Wiedereinführung der Wehrpflicht, der Erlass zweier antijüdischer Gesetze nach deutschem Muster,²⁹⁵ der Beitritt zum Antikomintern-Pakt und zur Achse Berlin-Rom-Tokio 1939 zeigen die Konsequenz dieser Entwicklung, die in der Teilnahme Ungarns am Zweiten Weltkrieg kulminierte. Als Antwort auf die Bombardierung ungarischen Territoriums²⁹⁶ erklärte die ungarische Regierung am 27. Juni 1941 den Kriegszustand gegenüber der Sowjetunion. Damit wurde auch der lang verhütete Bruch mit den Westmächten faktisch vollzogen.

Während der Kampfhandlungen stießen ungarische Verbände bis weit in die Sowjetunion hinein. Aufgrund der Vernachlässigung in der Zwischenkriegszeit waren

²⁹¹ Vgl. Zoltan D. Barany: *Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary*. New York 1993, S. 32.

²⁹² Cecil D. Eby: *Hungary at War. Civilians and Soldiers in World War II*. University Park (Pennsylvania) 1998, S. 9.

²⁹³ Deszö Nemes: *Die Lage Ungarns im zweiten Weltkrieg und am Vorabend der Befreiung*. In: *Ungarn im zweiten Weltkrieg. Drei Studien*. (Ost-) Berlin 1978, S. 28.

²⁹⁴ Andrea Dunai: *Ausplünderung, Deportation und Ermordung. Christian Gerlach und Götz Aly über den Mord an den ungarischen Juden*. Im Internet am 14.04.2004: www.bundestag.de/cgi-bin/druck.pl?N=parlament.

²⁹⁵ Siehe (1) Gesetz „Über die Gewährleistung des Gleichgewichts im sozialen und wirtschaftlichen Leben“, *Corpus Juris Hungarici*, 1938. évi törvények, 1939, S. 132-144.

(2) Gesetz „Über die Begrenzung der Ausbreitung der Juden im öffentlichen Leben und in der Wirtschaft“, *Corpus Juris Hungarici*, 1939. évi törvények, 1940, S. 129-148.

(3) Vgl. auch Rolf Fischer: *Entwicklungsstufen des Antisemitismus in Ungarn 1867-1939. Die Zerstörung der magyarisch-jüdischen Symbiose*. München 1988, insbes. S. 155 ff.

²⁹⁶ Ob es sich bei den bombardierenden Flugzeugen tatsächlich um Einheiten der sowjetischen Luftstreitkräfte handelte, ist bis heute nicht geklärt. Keines der Flugzeuge war durch Hoheitsabzeichen kenntlich gemacht. Tatsache ist, dass diese Angriffe am 26. Juni 1941 den verantwortlichen Politikern und vor allem dem Honvéd-Generalstab sehr gut ins Konzept passten (Kommentar des Chefs des Honvéd-Generalstabes im Juli 1941: „Die Bombardierung Kaschus kam mir gerade recht.“). Der sich vornehmlich aus anderen Gründen abzeichnende Kriegseintritt Ungarns gegen die Sowjetunion brauchte auf diese Weise nicht unbegründet erklärt werden. Vgl. hierzu: Miklós Szabó: *Ungarische Regierung und Honvéd-Generalstab. Gegensätze in der Frage des Krieges gegen die Sowjetunion (Mai-Juni 1941)*. In: *Österreichische Militärische Zeitschrift*, Heft 2 (2002), S. 195.

die Honvéd-Truppen den Anforderungen der modernen Kriegführung jedoch nicht in vollem Umfang gewachsen. Dieser Mangel an Kampfkraft wird entgegen den Erwartungen jedoch nicht mit den Rüstungsbeschränkungen nach dem Vertrag von Trianon oder anderer technischer Defizite begründet, sondern selbst von ungarischer Seite vor allem einem Mangel an „moralischen Wirkungskräften“ zugeschrieben.²⁹⁷ „Wir sehen die Ursachen der seit dem Jahre 1919 erfolgten Wertminderung der Masse des ungarischen Heeres weniger in der aus außenpolitischen Gründen uns aufgezwungenen *materiellen Abrüstung* und [...] veralteten Bewaffnung und demzufolge in mangelnder Ausbildung, sondern in erster Linie in der *moralischen Abrüstung* [Hervorhebung durch Autor].“²⁹⁸ Generaloberst a.D. Hans Frießner, der aufgrund seiner Verwendungen über erstklassige Erfahrungen mit der Honvédarmee im Zweiten Weltkrieg verfügte,²⁹⁹ präziserte diese pauschale ungarische Selbstkritik und beanstandete vor allem die Führung und den Führungsstil eines großen Teiles des ungarischen Offizierkorps. Offiziere ließen beispielsweise ihre Truppen im Stich und mussten in Einzelfällen erst aus ihren Privatwohnungen an die Front geholt werden.³⁰⁰ Andere fuhren nach inspiziertem Aufmarsch ihrer Soldaten mit ihren Frauen bis zum geplanten Operationsbeginn weg und überließen die Truppen bis dahin sich selbst.³⁰¹ Die Honvéd stellte 1941 vor allem ein schnelles Korps und nahm damit an Angriffsoperationen der 17. deutschen Armee in der Heeresgruppe Süd teil. Nach schweren Verlusten³⁰² war das ungarische militärische Engagement hauptsächlich auf Sicherungseinsätze begrenzt.³⁰³ „Die Ungarn sind für weiteren Fronteinsatz zunächst

²⁹⁷ Siehe (1) Franz von Adonyi-Naredy: Ungarns Armee im Zweiten Weltkrieg. Deutschlands letzter Verbündeter. Neckargmünd 1971, S. 41.

(2) Vgl. zur Bedeutung von „Moral“: Dietmar Schössler: Die Bedeutung von „Moral“ bei Clausewitz. In: Clausewitz-Studien, Jahresband 1998, S. 89-101.

²⁹⁸ Franz von Adonyi-Naredy: Ungarns Armee im Zweiten Weltkrieg. Deutschlands letzter Verbündeter. Neckargmünd 1971, S. 41.

²⁹⁹ Verwendungen des Generaloberst a.D. Frießner (ausschnittsweise):

Ab 1. September 1939 bis April 1942 Inspekteur des Erziehungs- und Bildungswesens des Heeres.

Ab 1. Mai 1942 Divisionskommandeur der 102. Inf.Div. an der Ostfront.

Am 19. Januar 1943 Ernennung zum kommandierenden General XXIII. AK.

Dezember 1943 bis 1944 Führung der 4. Armee.

Ab 25. Juli 1944 Oberbefehlshaber der Heeresgruppe Südukraine (später Süd).

Schlachten in Rumänien und Ungarn.

³⁰⁰ Zu diesem Zeitpunkt erreichte die Hauptkampflinie bereits ungarisches Territorium.

³⁰¹ Vgl. Hans Frießner: Verratene Schlachten. Die Tragödie der deutschen Wehrmacht in Rumänien und Ungarn. Hamburg 1956, S. 234 f. Vgl. zur Schwäche der ungarischen Truppen im Zweiten Weltkrieg auch die Aufzeichnungen Frießners über ein Gespräch mit Reichsverweser Horthy vom 9. September 1944: Verratene Schlachten. S. 119 f.

³⁰² Beispielsweise ca. 100.000 Gefallene, Verwundete und Vermisste bei der Winterschlacht am Don im Januar 1943.

³⁰³ Vgl. hierzu den ersten Generalstabsoffizier der bei Charkow eingesetzten Heeresgruppe B. In: Adolf Heusinger: Befehl im Widerstreit. Schicksalsstunden der deutschen Armee 1923-1945. Tübingen, Stuttgart 1950, S. 236 f.

nicht mehr zu gebrauchen. Ihre Führung hat versagt; an den Stellen, wo die Offiziere ihre Pflicht taten [also führten, Anm. d. Autors], hat sich die Truppe brav geschlagen.“³⁰⁴ Erst die 1942/43 offensichtlich werdende Bedrohung des eigenen Territoriums führte zu entschlossenerer Beteiligung und zunehmender Teilnahme an Kampfhandlungen im Bereich der Hauptkampflinie,³⁰⁵ die schließlich auch Ungarn erreichte.³⁰⁶ Die Zahl der Gefallenen, Verwundeten und Vermissten Honvédsoldaten wird auf 300.000 beziffert. Circa 200.000 weitere Honvéd-Angehörige kamen zudem in sowjetische Gefangenschaft. Am Höhepunkt der Kämpfe hatte Ungarn mehr als eine Million Soldaten mobilisiert. Die Erfolge und die Kampfkraft der Deutschen Wehrmacht hinterließen einen tiefen Eindruck bei dem ungarischen Offizierkorps und sollten für die Periode des Zweiten Weltkrieges Vorbildwirkung auch auf das Führen der Honvéd-Truppen ausüben. Festzuhalten bleibt jedoch, dass die Kampfkraft der ungarischen Truppen zu keinem Zeitpunkt an das Niveau der deutschen Verbände herangeführt werden konnte. Erkannte Mängel wurden erst ab 1943 – und damit zu spät – abgestellt.³⁰⁷

Beispielsweise führte die Trennung von gebildeten und weniger gebildeten Soldaten, die durch einen speziellen Streifen auf der Uniform von Abiturienten nach außen sichtbar gemacht wurde, dazu, dass gebildete und gut ausgebildete Soldaten den Krieg im Heimatland verbrachten, während „the lower classes destined for cannon fodder from that privileged class of young men whom the state had invested heavily.“³⁰⁸ Diese Führungsprinzipien, die gerade das leistungsfähigste Personal nicht zum Einsatz kommen ließen, reduzierten die Kampfkraft der ungarischen Streitkräfte. Die prinzipielle Trennung zwischen Offizieren und Mannschaften bzw. zwischen gebildetem und weniger gebildetem Personal wurde aus der k.u.k. Armee übernommen und fortgeführt.

Der Defizitkatalog der ungarischen Streitkräfte während der Kooperation mit der Wehrmacht erstreckte sich darüber hinaus von mangelnden Uniformen für die Soldaten und veralteter Ausrüstung bis hin zur Führungsschwäche von Teilen des

³⁰⁴ Ebenda.

³⁰⁵ Anthony Tihamér Komjáthy: A Thousand Years of the Hungarian Art of War. Toronto 1982, S. 156.

³⁰⁶ Das ungarische Engagement lässt sich teilweise durch die Zahl der mobilisierten Kräfte und die erlittenen Verluste operationalisieren. Vgl. hierzu Anhang A-8: Beteiligung ungarischer Truppen am Zweiten Weltkrieg.

³⁰⁷ Franz von Adonyi-Naredy: Ungarns Armee im Zweiten Weltkrieg. Deutschlands letzter Verbündeter. Neckargmünd 1971, S. 188.

³⁰⁸ Cecil D. Eby: Hungary at War. Civilians and Soldiers in World War II. University Park (Pennsylvania) 1998, S. 48.

Offizierkorps.³⁰⁹ „While German officers maintained discipline till the end, the Hungarians were generally incompetent and corrupt.“³¹⁰

Die unterschiedlichen Arten des militärischen Führens waren Ursache zum Teil erheblicher Reibungsverluste zwischen den deutschen und ungarischen Streitkräften. „So zeigten sich auch in unserem damaligen Koalitionsverhältnis im Laufe der gemeinsamen Kriegführung sehr unterschiedliche Auffassungen über die elementarsten soldatischen Grundbegriffe, wie Verantwortung, Pflicht, Gehorsam, Disziplin und Zuverlässigkeit. Das war eine Quelle vieler Missverständnisse und Misserfolge.“³¹¹

4. Ungarn im Kalten Krieg

Nach dem Ende der Kampfhandlungen war das Land vom Krieg gezeichnet. Hohe Verluste an Menschenleben, große Beschädigungen der Produktionsmittel, der Infrastruktur und zudem noch zu leistende Reparationen erschwerten den Neuanfang. Wie in sämtlichen von sowjetischen Truppen besetzten osteuropäischen Staaten verschafften sich die Kommunisten, dank der Unterstützung der Besatzungstruppen, die Regierungsmacht. Die 1945 abgehaltenen ersten demokratischen Wahlen in der Geschichte des Landes und weitere Versuche, eine Demokratie zu errichten, verzögerten lediglich die Moskauer Ambitionen, konnten die zwangsläufige Entwicklung hin zu einem kommunistischen Staat im Endeffekt aber nicht verhindern. Die Verabschiedung der ersten geschriebenen Verfassung des Landes im August 1949 besiegelte ein politisches System sowjetischen Typs; Ungarn wurde zu einer Volksrepublik. Der Generalsekretär der staatstragenden Partei, Rákosi, führte ein stalinistisches System ein. Kennzeichnend dafür waren Bespitzelung, die Einrichtung von Arbeitslagern und ein extremer Personenkult. Mit dem Tod Stalins 1953 und einer entsprechend gemäßigeren Politik Moskaus war auch die Führung Ungarns zu Zugeständnissen an die Bevölkerung gezwungen, die jedoch nur sehr inkonsequent ausgeführt wurden. Dies vergrößerte die ohnehin bestehende Kluft zwischen Bevölkerung und Regime weiter und mündete schließlich in den Volksaufstand von

³⁰⁹ Vgl. Ebenda insbes. S. 14, 23, 31, 37 f., 50.

³¹⁰ Ebenda S. 39.

³¹¹ Hans Friebner: Verratene Schlachten. Die Tragödie der deutschen Wehrmacht in Rumänien und Ungarn. Hamburg 1956, S. 234.

1956.³¹² Die erste Phase der Bewegung war von friedlichen studentischen Kundgebungen bestimmt, die Forderungen bewegten sich noch innerhalb des vorgegebenen politischen Rahmens. Nach dem Einsatz von Gewalt durch die Machthaber entwickelte sich jedoch schnell ein von Studenten, Arbeitern und Intellektuellen getragener Aufstand. Selbst die reguläre Polizei und einzelne Einheiten der ungarischen Streitkräfte bezogen Stellung auf Seiten der Demonstranten und gewährten diesen teilweise Zugang zu Waffen.³¹³ Das Verhalten der ungarischen Volksarmee, soweit sie für diese Zeit als eine einheitliche Organisation betrachtet werden kann, ist insgesamt allenfalls als neutral zu bezeichnen.³¹⁴ Einzelne Einheiten schlossen sich dem Volksaufstand an; an zahlreichen Orten des Landes kam es zu Feuergefechten zwischen ungarischen Soldaten und den sowjetischen Besatzern.³¹⁵ Die ungarische Armee war für einen Einsatz gegen die eigene Bevölkerung völlig unvorbereitet und demoralisiert.³¹⁶ Durch das nationale Bekenntnis von Teilen der ungarischen Armee konnte der Aufstand auch nicht mehr von der Geheimpolizei und den sowjetischen Besatzungstruppen niedergehalten werden. Die Rote Armee musste Budapest räumen.³¹⁷ Als Ungarn am 1. November 1956 seine Neutralität und den Austritt aus dem Warschauer Pakt verkündete, war die Entwicklung für Moskau nicht mehr hinnehmbar: Ein Dominoeffekt unter verkehrten Vorzeichen war zu befürchten.³¹⁸ Am 4. November proklamierte der zu den Sowjets übergelaufene János Kádár wieder die Volksrepublik, und die um mehrere Divisionen verstärkte Rote Armee schlug den Freiheitskampf blutig nieder; „the Hungarian army failed to fight as an army against the USSR.“³¹⁹

³¹² János M. Rainer: Ungarn 1953-1956: Die Krise und die Versuche ihrer Bewältigung. In: András B. Hegedüs/Manfred Wilke (Hrsg.): Satelliten nach Stalins Tod. Der „Neue Kurs“. 17. Juni 1953 in der DDR. Ungarische Revolution 1956. Berlin 2000, S. 137-217.

³¹³ Zum Verhalten der ungarischen Streitkräfte werden in der Literatur des Ostblocks viele politisch motivierte Umdeutungen der Geschehnisse vorgenommen; dennoch wird stellenweise Kritik am Verhalten der militärischen Führung Ungarns aus der Sicht der kommunistischen Seite geübt: „Verrat, Uneinigkeit der politischen Führung, Unentschlossenheit und Handlungsunfähigkeit der militärischen Führung machten das [entschlossene Handeln gegen die Revolutionäre] jedoch unmöglich.“ Vgl. Sándor Mucs/Ernö Zágoni: Geschichte der Ungarischen Volksarmee. Berlin 1982, S. 220.

³¹⁴ Carl Beck/Karen Eide Rawling: The Military as a Channel of Entry into Positions of Political Leadership in Communist Party States. In: Armed Forces and Society, Heft 2 (1977), S. 213.

³¹⁵ András B. Hegedüs: Die Niederschlagung der ungarischen Revolution – Die restaurative Vergeltung. In: András B. Hegedüs/Manfred Wilke (Hrsg.): Satelliten nach Stalins Tod. Der „Neue Kurs“. 17. Juni 1953 in der DDR. Ungarische Revolution 1956. Berlin 2000, S. 267.

³¹⁶ Ebenda S. 229.

³¹⁷ Holger Fischer: Zur Geschichte Ungarns im Sozialismus 1947/48 bis 1989. In: Gyula Kurucz/Thomas Schnabel (Hrsg.): Ungarn und Deutschland. Eine besondere Beziehung. Tübingen 2002, S. 86.

³¹⁸ Zur „Dominotheorie“ vgl. Nicolai N. Petro/Alvin Z. Rubinstein: Russian Foreign Policy. From Empire to Nation-State. New York u.a. 1997, S. 74.

³¹⁹ Dale R. Herspring/Ivan Volgyes: The Military as an Agent of Political Socialization in Eastern Europe. A Comparative Framework. In: Armed Forces and Society, Heft 2 (1977), S. 267.

Das Bekenntnis einiger Einheiten der ungarischen Streitkräfte zu den Aufständischen zeigte,³²⁰ wie weit die kommunistische Indoktrination bis zu diesem Zeitpunkt vorzudringen vermochte.³²¹ Aus diesem Verhalten sollten auch die kommunistischen Machthaber in Budapest und Moskau ihre Konsequenzen für den notwendigen Neuaufbau der ungarischen Streitkräfte ziehen.³²²

Die der Niederschlagung des Volksaufstandes folgende Kádár-Ära war zunächst von der Rache an den Beteiligten des Aufstandes geprägt.³²³ Viele Urteile wurden durch Amnestie jedoch schon Ende der 1950er und Anfang der 1960er Jahre gemildert bzw. vollständig aufgehoben. Nach 1963³²⁴ wurde die Sicherung der politischen Machtverhältnisse vornehmlich durch das Bemühen um wirtschaftliche Prosperität und damit zufriedene Bürger betrieben.³²⁵ Die Produktion von Konsumgütern wurde verstärkt, Reisen – auch in das westliche Ausland – waren möglich.³²⁶ Durch Aufnahme von Schulden erkaufte sich das sozialistische Regime im Namen des so genannten „Gulaschkommunismus“ über Jahrzehnte hinweg die Zufriedenheit und damit Ruhe seiner Bürger. Auf Seiten der Streitkräfte ging dem Neuaufbau jedoch eine grundlegende „Säuberung“ voraus; eine weitere Unzuverlässigkeit gegenüber den kommunistischen Machthabern sollte sich nicht wiederholen.

³²⁰ Anatoli I. Gribkow [Chef des Stabes der Vereinten Streitkräfte des Warschauer Pakts von 1976-1989]: Der Warschauer Pakt. Geschichte und Hintergründe des östlichen Militärbündnisses. Berlin 1995, S. 128.

³²¹ Franz von Adonyi-Naredy: Ungarns Armee im Zweiten Weltkrieg. Deutschlands letzter Verbündeter. Neckargmünd 1971, S. 49 f.

³²² (1) Vgl. Sonderausschuss der Vereinten Nationen zur Untersuchung der ungarischen Frage (eingesetzt am 10. Januar 1957 durch die Vollversammlung der Vereinten Nationen) (Hrsg.): Was in Ungarn geschah. Der Untersuchungsbericht der Vereinten Nationen. (Report of the Special Committee on the Problem of Hungary), UN-Publikation Nr. A/3592, §§ 612-615.

(2) So konnten ungarische Streitkräfte beim Einmarsch in die CSSR am 20. August 1968 eingesetzt werden. Vgl. Rüdiger Wenzke: CSSR 1968: Die NVA und die Niederschlagung des „Prager Frühlings“. In: Militärgeschichte, Heft 3 (2003), S. 6.

³²³ Neuste Schätzungen gehen davon aus, dass im Verlauf der Ungarischen Revolution von 1956 und der anschließenden „Säuberungen“ insgesamt 229 Hinrichtungen durchgeführt worden sind. Die Erste wurde am 19. Dezember 1956 und die Letzte wahrscheinlich am 26. August 1961 vollzogen.

Die Zahl der von den Gerichten verurteilten Personen ist bis heute nicht genau bekannt, da viele Revolutionäre als gewöhnliche Kriminelle verurteilt wurden. Aus dem Sturm eines Waffenlagers mit dem Ziel, Waffen für die Revolution zu beschaffen, wurde beispielsweise schlichter Raub. Trotz dieser Ungenauigkeiten wird die Zahl der zu Haftstrafen verurteilten Personen bis 1961 auf 12.000 geschätzt. Vgl. András B. Hegedüs: Die Niederschlagung der ungarischen Revolution – Die restaurative Vergeltung. In: András B. Hegedüs/Manfred Wilke (Hrsg.): Satelliten nach Stalins Tod. Der „Neue Kurs“. 17. Juni 1953 in der DDR. Ungarische Revolution 1956. Berlin 2000, S. 275.

³²⁴ Béla K. Király: Ten truths of the Hungarian revolution of 1956. In: AARMS, Heft 1 (2002), S. 145-170, S. 164.

³²⁵ Szonja Szélényi/Ivan Szélényi/Imre Kovách: The making of the Hungarian postcommunist elite: Circulation in politics, reproduction in the economy. In: Theory and Society, Heft 5 (1995), S. 701.

³²⁶ József László: Das Deutschlandbild der Ungarn. In: Hans Süßmuth (Hrsg.): Deutschlandbilder in Polen und Russland, in der Tschechoslowakei und in Ungarn. Baden-Baden 1993, S. 267.

Im Zuge der liberalen Entwicklungen in der Sowjetunion ab Mitte der 1980er Jahre und verstärkt durch eine deutliche Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation³²⁷ kam die an sozialer Sicherheit und Konsum orientierte Politik Kádárs in eine schwere Legitimationskrise. Der wirtschaftliche Niedergang erweiterte sich zu einer Krise des gesamten Systems. Endgültig verlor das Regime seine Legitimität durch die Veröffentlichung einer Historikerkommission, die den Aufstand von 1956 nicht als – so wie von dem Regime stets bezeichnet – Konterrevolution, sondern als Volksaufstand bewertete. Die Reformer innerhalb der herrschenden Partei setzten schließlich Neuerungen durch und vollzogen damit den Bruch mit der bisherigen Staatsform, wodurch der Weg zur Demokratie offen stand.³²⁸ Mit der Auflösung des Warschauer Vertrages 1991 erlosch die militärische Frontstellung Ungarns in Europa.³²⁹

5. Das neue Ungarn ab 1989/1990

Am 23. Oktober 1989 wurde die ungarische Republik ausgerufen. Die Verfassung von 1949 wurde einer Totalrevision unterzogen und an die neue Situation angepasst. Ungarn wurde zu einer parlamentarischen Demokratie.³³⁰ Es entstanden neue Parteien, und 1990 konnten erstmals seit 1945 wieder demokratische Wahlen stattfinden.³³¹ Wie zu erwarten war, gewannen oppositionelle Gruppen. József Antall wurde Regierungschef einer national-konservativen Koalition. Seither haben sich die Regierungswechsel im Rahmen demokratischer Wahlen vollzogen,³³² keine Partei konnte ihre Macht jedoch über eine Legislaturperiode hinaus behaupten.³³³

³²⁷ (1) Diese angespannte wirtschaftliche Lage wurde nicht unwesentlich durch die Sperrung weiterer Kredite an Ungarn durch die Sowjetunion mitverursacht.

(2) Erzsébet Szalai: The Economic Elite and Social Structure in the Hungarian New Capitalism. In: Central European Political Science Review, Heft 5 (2001), S. 117.

³²⁸ Andreas Schmidt-Schweizer: Grundzüge der ungarischen Politik seit 1989. In: Gyula Kurucz/Thomas Schnabel (Hrsg.): Ungarn und Deutschland. Eine besondere Beziehung. Tübingen 2002, S. 99.

³²⁹ István Balló: Die Ungarische Volksarmee im Warschauer Pakt. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 2 (1998), S. 164.

³³⁰ Wolfgang Ismayr: Die politischen Systeme der EU-Beitrittsländer im Vergleich. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 5-6 (2004), S. 5 ff.

³³¹ Vgl. hierzu: Christof Ehrhart: Transformation in Ungarn und der DDR. Eine vergleichende Analyse. Opladen, Wiesbaden 1998, S. 169 f.

³³² Vgl. (1) A. Ferenc Szabó: Parlamentswahlen in Ungarn 1998. Parteien, Eliten und Gesellschaft im Spiegel der Wahlergebnisse. Köln 1998, S. 3.

(2) Michael Bauer: Das Ende des „kalten Bürgerkrieges“? Die inhaltlich-programmatischen Orientierungen im ungarischen Parteiensystem. In: Osteuropa, Heft 6 (2002), S. 789 f.

³³³ Vgl. (1) Reinhold Vetter: Konfliktbeladene Wahlen in Ungarn. Tiefe Gräben in Politik und Gesellschaft. In: Osteuropa, Heft 6 (2002), S. 806.

(2) Manfred Scheuch: Das Größere Europa. Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien und die Baltischen Staaten in Geschichte und Gegenwart. Wien 2002, S. 70.

Der letzte russische Soldat verließ am 19. Juni 1991 ungarisches Territorium, acht Jahre danach wurde Ungarn bereits Mitglied der NATO. Der ungarische Ministerpräsident Viktor Órban hob bei seiner Rede anlässlich des NATO-Beitritts hervor, dass Ungarn damit sein seit Jahrhunderten verfolgtes Ziel von Sicherheit und Verteidigungsfähigkeit erreicht habe. Dieser Beitritt müsse als Ergebnis des ungarischen Willens verstanden werden, der bereits die Revolutionäre 1848/49 und die Kämpfer des Volksaufstandes von 1956 mobilisiert hat. Erstmals seit 500 Jahren, so der Ministerpräsident, habe sich Ungarn aus freien Stücken einem Militärbündnis angeschlossen.³³⁴

IV. Fazit und Vergleich der historischen Entwicklung

1. Parallelen

Aus der Untersuchung der historischen Dimension kann abgeleitet werden, dass Ungarn, wie viele Staaten Europas in der Mitte des 19. Jahrhunderts, von den März-Revolutionen erfasst wurde und auf diese Weise das Gedankengut der Französischen Revolution in das Land gelangen konnte. In diese Zeit der nationalen Emanzipationsbewegung fällt auch die Gründung der Honvédstreitkräfte als Ausdruck nationaler Souveränität.

Die erzwungene Anlehnung an Österreich band besonders die ungarischen Soldaten des k. u. k. Heeres an die Entwicklungen Mitteleuropas. Auf diese Weise wurde militärisches Wissen nach Ungarn transportiert, das zwar nicht dem hohen Ausbildungsstand beispielsweise der preußischen oder bayerischen Truppen entsprach, aber ungarisches Personal dennoch mit zeitgemäßem militärischen Know-how ausstattete.

Den Ersten Weltkrieg beendete Ungarn wie Deutschland als Verlierer. Mit dem Vertrag von Trianon verlor Ungarn einen großen Teil seines Staatsgebietes und seiner Einwohner. Das Streben nach Revision dieses Vertrages bestimmte die ungarische Politik und band Ungarn zusehends an Deutschland, was durch den Eintritt Ungarns in den Zweiten Weltkrieg auf Seiten Deutschlands seinen Höhepunkt fand.

³³⁴ Gustav Urbani: Ungarn in die NATO. NATO-Beitritt, Jugoslawien-Krieg und deren Wirkungen auf Ungarn. Probleme der personellen Entwicklung der Honvéd-Armee. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 49 (1999), S. 4.

Eine andere Parallele ergibt sich daraus, dass Ungarn wie Deutschland ein totalitäres Regime hinter sich gelassen hat. Dies führte einerseits zu einem grundsätzlichen Neuanfang in Staat und Gesellschaft; insbesondere für den Bereich des Militärs bedeutete dies aber andererseits, dass ein erhöhter rechtlicher Regelungsbedarf bestand. Während für Gesellschaften mit einer kontinuierlichen Entwicklung geringerer Normierungsbedarf bzw. weniger Normierungspraxis auszumachen ist,³³⁵ tendieren Gesellschaften, die sich gerade eines Regimes entledigt haben, dazu, eine Fülle von Mechanismen einzurichten, die eine Wiederholung von Fehlentwicklungen verhindern soll.³³⁶ Schlussfolgernd sind beide Staaten vor dem Hintergrund ihrer Geschichte verfassungsrechtlich als postautoritäre Demokratien zu bewerten.³³⁷

2. Differenzen

Die für die vorliegende Thematik wichtigste Erkenntnis aus der Analyse der historischen Dimension ist, dass bei den ungarischen Streitkräften – aufgrund der über 500 Jahre währenden, beinahe kontinuierlichen Besetzung und Dominanz durch andere Staaten – keine eigene Führungstradition nachgewiesen werden kann.

Für Komponenten der deutschen Inneren Führung lassen sich historische Vorläufer, wie beispielsweise der Staatsbürger in Uniform³³⁸, ausmachen; für den ungarischen Bereich konnte keine vergleichbare Feststellung getroffen werden.

Bis 1918 stand Ungarn unter dem Einfluss Österreichs; in der Zwischenkriegszeit und während des Zweiten Weltkrieges wurde die Entwicklung führungsphilosophischer Ansätze nicht angegangen. Im Gegensatz zur Reichswehrführung, die gerade wegen der Beschränkungen durch den Versailler Vertrag ihr Hauptaugenmerk auf die theoretische Vorbereitung und Ausbildung der Soldaten gelegt hat, wurde diese Chance in Ungarn nicht wahrgenommen. Das mangelhafte Leistungsbild der ungarischen Streitkräfte im Russlandfeldzug war eine Konsequenz dieser verpassten Möglichkeiten. Die Zeit der deutsch-ungarischen Kooperation im Weltkrieg hinterließ – bedingt durch ihre kurze

³³⁵ Beispielsweise Großbritannien.

³³⁶ Ralf Dahrendorf: Betrachtungen über die Revolution in Europa. Stuttgart 1990.

³³⁷ Georg Nolte/Heike Krieger: Europäische Wehrrechtssysteme. Ein Vergleich der Rechtsordnungen Belgiens, Dänemarks, Deutschlands, Frankreichs, Luxemburgs, der Niederlande, Polens, Spaniens und des Vereinigten Königreichs. Baden-Baden 2002, S. 20.

³³⁸ Die Begriffsprägung „Staatsbürger in Uniform“ wird im Folgenden als feststehende Begrifflichkeit vorausgesetzt und im weiteren Verlauf der Arbeit grundsätzlich nicht mehr durch Anführungszeichen hervorgehoben.

Zeitspanne – für den Bereich der Führungsphilosophie keine relevanten Spuren im ungarischen Militär. Es stellte sich jedoch heraus, dass eine unterschiedliche Führungspraxis bereits im Zweiten Weltkrieg zu Reibungsverlusten zwischen den ungarischen und deutschen Streitkräften geführt hat.

Von 1945 bis 1989 war das ungarische Militär nachhaltig von der Roten Armee beeinflusst und dominiert. Aus dem historischen Kontext ergibt sich somit erst ab 1989 die Möglichkeit für die ungarischen Streitkräfte, eine eigene Führungsphilosophie zu entwickeln. Diese könnte durchaus von den vielfältigen Erfahrungen profitieren, die ungarische Streitkräfte mit Armeen anderer Nationen machen mussten. Darüber hinaus bietet, wie gezeigt werden konnte, die 1000jährige ungarische Geschichte selbst viele Anknüpfungspunkte und Erfahrungen für die Entwicklung eigener militärischer Führungsansätze.

C Vergleich der Führungsphilosophien

„Eine Führungsphilosophie ist nie abgeschlossen. Sie ist immer in der Entwicklung, ohne ihre Grundgedanken verlassen zu dürfen. Dem Frieden zu dienen und den Dienst des Soldaten menschenwürdig zu gestalten. Sie ist auf jeden Fall kein Bereich der einfachen Lösungen.“³³⁹

Weil der Bereich der Führungsphilosophien nicht das Gebiet der einfachen Lösungen ist, sind die im Unterabschnitt „Definition von Schlüsselbegriffen“ gemachten definitorischen Abgrenzungen von großer Bedeutung. Die möglichst klare Trennung zwischen der Philosophie einerseits und ihrer schriftlichen Fixierung in Form einer Führungskonzeption andererseits hilft bei der Analyse dieses komplexen und sich stets weiterentwickelnden Untersuchungsgegenstandes.

I. Deutschland: „Innere Führung“³⁴⁰ – die Führungsphilosophie der Bundeswehr

Bei der Eingabe der Suchwortkombination „Führungsphilosophie“ und „Bundeswehr“ erscheinen 116 Ergebnisse auf der Trefferliste einer Suchmaschine im Internet.³⁴¹ Dies ist aus zwei Gründen ein guter Hinweis. Zum einen ist es ein Indikator dafür, dass diese Thematik nicht starr und unbeweglich ist, sondern durch eine Diskussion angeregt und weiterentwickelt wird. Bereits die ersten Überschriften der Beiträge vermitteln nicht den Eindruck von historischen Abrissen, sondern es handelt sich vornehmlich um aktuelle Themen und Herausforderungen.³⁴² Andererseits zeigt die Präsenz im Internet, dass die

³³⁹ Wolfhart Saul: Innere Führung und ihr Leitbild vom Staatsbürger in Uniform. Deutsche Erfahrungen bei der Verwirklichung der im OSZE-Verhaltenskodex niedergelegten Prinzipien. Im Internet am 28.08.2003: www.igfm.de/mr/mr1997/mr9763.htm.

³⁴⁰ Der Begriff „Innere Führung“ ist als Gegensatz oder als Ergänzung zur „Äußeren Führung“ durch Befehl und Gehorsam in institutionellen Kommandostrukturen zu verstehen. Vgl. Lutz Köllner: Bemerkungen zu einer Synopsis „Innere Führung“. Konzeptionen, Begriffe, Institutionen, Literatur. München 1977, S. 1.

³⁴¹ Internet am 28.08.2003:

www.google.de/search?q=F%C3%Bchrungsphilosophie+%2Bbundeswehr&ie=ie=U.

³⁴² Siehe Anhang A-9: Suchergebnisse bei Google.

Diskussion mitnichten hinter verschlossenen Türen vonstatten geht, sondern in einem öffentlichen Diskussionsforum³⁴³ geführt wird.³⁴⁴

Im Folgenden werden die Umstände ihrer Entstehung, die Weiterentwicklung der Inneren Führung und vor allem die gegenwärtige Diskussion untersucht.³⁴⁵ Die Analyse der aktuellen Diskussion um die Innere Führung erscheint als adäquates Mittel, den Ist-Zustand der Führungsphilosophie der Bundeswehr möglichst realitätsnah zu erfassen. Erst in einem späteren Schritt wird ihre konzeptionelle Verankerung betrachtet und einer eingehenden Analyse unterzogen.

1. Die Entwicklung der Inneren Führung

Das Spannungsfeld, in dem die Führungsphilosophie der Bundeswehr entwickelt werden musste, wurde im historischen Teil dieser Arbeit bereits umrissen. Adenauer berief entgegen gültiger Abkommen mit den Alliierten³⁴⁶ ein 15-köpfiges

³⁴³ Süddeutsche Zeitung: 10.09.2003: Mehr als die Hälfte der Deutschen im Internet.

³⁴⁴ Die Literatur zur Inneren Führung ist sehr umfangreich, sowohl 1977 als auch 1980 wurden vom Streitkräfteamt der Bundeswehr Druckschriftenverzeichnisse erstellt. Dabei enthielt das von 1977 1.300 und das von 1980 2.700 Titel. Ebenfalls wurde von der Karl-Theodor-Molinari-Stiftung eine Bibliografie zur Inneren Führung mit einem Umfang von 1.237 Titeln herausgegeben. Eine Titelaufnahme aller deutschsprachigen Veröffentlichungen zur Inneren Führung findet sich im Bibliothekskatalog des Zentrums Innere Führung in Koblenz. Vgl. Hans-Joachim Reeb/Peter Többicke: Lexikon Innere Führung. Regensburg, Berlin 2003, S. 59.

³⁴⁵ Die Entstehung und Entwicklung wird von einigen Autoren in verschiedene Abschnitte unterteilt:

(1) Köllner schlägt folgende Einteilung vor:

1944/45-1955/56	Konzeptphase
1956-1959/60	Aufbauphase
1961-1968/69	Ausbau und Auseinandersetzung
1969-1975	Kritik und Restauration
1975/76-?	Neubelebung

Vgl. Lutz Köllner: Bemerkungen zu einer Synopsis „Innere Führung“. Konzeptionen, Begriffe, Institutionen, Literatur. München 1977, S. 4.

(2) Kutz vertritt folgende Einteilung:

Erste Phase:	Phase der weitgehenden Ablehnung,
Zweite Phase:	Phase der sozialen Teilintegration (unterschwellig ab 1978, offen ab 1982),
Dritte Phase:	Förderung von Traditionalismen,
Vierte Phase:	„Armee der Einheit“.

Vgl. Martin Kutz: Historische und theoretische Grundlagen der Inneren Führung. Vortrag vom 25. April 2001 vor Mitarbeitern des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr. Hamburg, Juli 2001, S. 13 f.

³⁴⁶ Vgl. „Abkommen zwischen den Alliierten Hohen Kommissaren und dem Deutschen Bundeskanzler auf dem Petersberg am 22. November 1949.“ Niederschrift vom 23. November 1949: „III. Die Bundesregierung erklärt ferner ihre feste Entschlossenheit, die Entmilitarisierung des Bundesgebietes aufrechtzuerhalten und mit allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln die Neubildung irgendwelcher Streitkräfte zu verhindern. Zu diesem Zweck wird die Bundesregierung mit der Hohen Kommission auf dem Gebiet des Militärischen Sicherheitsamtes eng zusammenarbeiten!“ In: Auswärtiges Amt (Hrsg.): 40 Jahre Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Eine Dokumentation. Bonn 1989, S. 25-27.

Expertengremium nach Himmerod in der Eifel.³⁴⁷ Ihr Auftrag war der Entwurf eines möglichen deutschen Beitrages zur Verteidigung Westeuropas.

Verbunden war diese Anweisung mit politischen Vorgaben, denn nur deren Beachtung ließ die Durchsetzung der Wiederbewaffnung in dem noch stark von den Verlusten des Weltkrieges gezeichneten Nachkriegsdeutschland möglich erscheinen.³⁴⁸ Aus diesem Grund resultierten die maßgeblichen Vorgaben auch aus innenpolitischen Rücksichtnahmen.³⁴⁹ So wurde eine Anlehnung an die Formen und Traditionen der Wehrmacht abgelehnt, es sollte sich um einen vollständigen Neuanfang handeln.³⁵⁰

Aus außenpolitischen Gründen war mit dem Ziel einer schrittweisen Erlangung der Souveränität eine möglichst gleichberechtigte Einbindung in die Verteidigungsbeiträge der anderen Staaten gefordert,³⁵¹ doch diese Frage musste an anderer Stelle mit den Alliierten ausgehandelt werden.³⁵²

Im Gegensatz zu voraussehbaren politischen und operativen Einschätzungen der Lage gab es bezüglich der zu schaffenden Führungsphilosophie grundsätzlich neue Ansätze.³⁵³ Die Teilnehmer der zuständigen Arbeitsgruppe „Inneres Gefüge“³⁵⁴ schlossen aus den fundamental veränderten politischen, militärischen und

³⁴⁷ Teilnehmer dieser Tagung, die vom 5. bis 9. Oktober 1950 abgehalten wurde, waren vom Heer: Generaloberst a.D. Heinrich von Vietinghoff-Scheel, General der Panzertruppe a.D. Friedo von Senger und Etterlin, General der Infanterie a.D. Hermann Foertsch, General der Panzertruppe a.D. Hans Röttiger, Generalleutnant a.D. Adolf Heusinger, Generalleutnant a.D. Dr. Hans Speidel, Oberst i.G. a.D. Eberhard Graf von Nostitz, Oberst i.G. a.D. Johann Adolf Graf von Kielmansegg, Major i.G. Wolf Graf von Baudissin; von der Marine: Admiral Walter Gladisch, Vizeadmiral a.D. Friedrich Ruge, Kapitän zur See a.D. Alfred Schulze-Hinrichs; von der Luftwaffe: General der Flieger a.D. Dr. Robert Knauss, General der Flieger a.D. Rudolf Meister, Major i.G. a.D. Horst Krüger.

³⁴⁸ Internet am 28.08.2003: www.dradio.de/cgi-bin/es/neu-hintergrund/370.print (DeutschlandRadio-Online, S. 3).

³⁴⁹ (1) „Nach unserer Ansicht hatte die Innere Führung nie eine Wahl. Grundgesetz, Kriegserfahrung, soziologische und pädagogische Erkenntnisse in allen Lebensbereichen und – negativ gesehen – die totalitäre Alternative verpflichteten uns, das freiheitliche Bild vom mündigen Menschen als Grundlage von Theorie und Praxis zu setzen.“ Peter von Schubert (Hrsg.): Wolf Graf von Baudissin: Soldat für den Frieden. Entwürfe für eine zeitgemäße Menschenführung, München 1970, S. 125.

(2) Siehe auch Mathias Friedel: Wiederbewaffnungspropaganda. Die Öffentlichkeitsarbeit der Regierung Adenauer für einen westdeutschen Wehrbeitrag (1951-1955). In: Militärgeschichte, Heft 1 (2003), S. 16-21.

³⁵⁰ Winfried Heinemann: 50 Jahre Himmeroder Denkschrift. „Magna Charta“ der Bundeswehr. In: Informationen für die Truppe, Heft 10 (2000), S. 32-39.

³⁵¹ Vgl. (1) „Entschließungen des Deutschen Bundestages über den Friedensbeitrag der Bundesrepublik“, 8. Februar 1952. In: Auswärtiges Amt (Hrsg.): 40 Jahre Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Eine Dokumentation. Bonn 1989, S. 43 f.

(2) Auszüge aus der Regierungserklärung von Bundeskanzler Konrad Adenauer vor dem Deutschen Bundestag, 20. Oktober 1953. In: Auswärtiges Amt (Hrsg.): 40 Jahre Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Eine Dokumentation. Bonn 1989, S. 60-64.

³⁵² Vgl. im Hinblick auf das Zusammenwirken von kurzfristigen (innenpolitischen), mittelfristigen (außenpolitischen) und langfristigen (weltpolitischen) Fragen zur deutschen Wiederbewaffnung Paul Noack: Deutsche Außenpolitik seit 1945. Stuttgart 1972, S. 33-45.

³⁵³ Ebenda.

³⁵⁴ Teilnehmer der Arbeitsgruppe „Inneres Gefüge“ (Allgemeiner Ausschuss) waren: Foertsch (Vorsitz), Knauss, Baudissin und Krüger.

gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, dass eine nur teilweise Korrektur der alten Prinzipien weder durchsetzbar noch zielführend sein konnte. So sollte die Armee erstmalig auf einem Gesetz beruhen. „[...] unser wichtigstes Thema im Abschnitt ‚Inneres Gefüge‘ waren die Gesetze. Das hatte es bisher nicht gegeben. Wir wollten eine rechtliche Regelung des Problems Befehl und Gehorsam und der Vorgesetztenbefugnisse sowie Rechtssicherheit für die Soldaten [...]“.³⁵⁵

Neben diesen wichtigen Fragen der Normierung wurde ebenfalls die Notwendigkeit einer ideellen Bindung an Europa erkannt.³⁵⁶ Aus den leidvollen Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit hatte man gelernt, dass dieser Bezug zu Europa die nationale Ausrichtung überwiegen musste.³⁵⁷

Bereits diese ersten Umrisse ließen erkennen, dass von der Gesellschaft abgeschottete Streitkräfte in Deutschland keine Chance mehr haben konnten und durften. „Das Deutsche Kontingent darf nicht ein ‚Staat im Staate‘ werden. Das Ganze wie der Einzelne haben aus innerer Überzeugung die demokratische Staats- und Lebensform zu bejahen.“³⁵⁸

Die Wirkung der Himmeroder Tagung in ihrer gesamten Breite ist trotz dieser fast revolutionären Ansätze als mäßig zu beurteilen, da die Thematik des inneren Gefüges nur einen kleinen Teil der Gesamtdiskussion ausmachte.³⁵⁹ Im Hinblick auf den Kern der Ergebnisse änderte sich bis zur tatsächlichen Aufstellung deutscher Truppen ein großer Teil der politischen und militärischen Rahmenbedingungen; es zeigte sich auch, dass die Planungen ohne die Alliierten stattfanden und daher aufgrund von

³⁵⁵ Johann Adolf Graf von Kielmansegg im Gespräch mit „Informationen für die Truppe“. Im Internet am 28.08.2003: www.ifdt.de/0010/Artikel/moerchel.htm (Grundlegend Neues schaffen, S. 3).

³⁵⁶ Wolf Graf von Baudissin am 3. Dezember 1951 in Hermannsburg, Diskussionsbeitrag einer Tagung für ehemalige Soldaten. In: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972, Anhang Teil II, Anlage 1, S. 5. Vgl. auch: Ansprache des Deutschen Bundeskanzlers Konrad Adenauer vor dem Rat der Atlantikpakt-Staaten in Paris anlässlich der Aufnahme der Bundesrepublik Deutschland in die NATO, 9. Mai 1955. In: Auswärtiges Amt (Hrsg.): 40 Jahre Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Eine Dokumentation. Bonn 1989, S. 84.

³⁵⁷ Vgl. Himmeroder Denkschrift. Im Internet am 28.08.2003: www.ifdt.de/0010/Artikel/Heinemann.htm (50 Jahre Himmeroder Denkschrift, S. 6).

³⁵⁸ Auszug aus der Himmeroder Denkschrift. Im Internet am 28.08.2003: www.ifdt.de/0010/Artikel/Heinemann.htm (50 Jahre Himmeroder Denkschrift, S. 6).

³⁵⁹ Ebenda S. 6 f. Der Gesamtumfang der Himmeroder Denkschrift geht weit über die Diskussion der künftigen inneren Ordnung der Streitkräfte hinaus; sie ist insgesamt in fünf Sachabschnitte und die Schlussbemerkungen des Ausschussvorsitzenden unterteilt: (1) Die militärpolitischen Grundlagen und Voraussetzungen, (2) Grundlegende Betrachtungen zur operativen Lage der Bundesrepublik, (3) Organisation des deutschen Kontingents, (4) Umfang, Art und Bewaffnung der Verbände des deutschen Kontingents; Zeitplan der Aufstellung; Ausbildung, (5) Das Innere Gefüge, (6) Stellungnahme Graf Schwerin. Vgl. Hans-Jürgen Rautenberg/Norbert Wiggershaus: Die „Himmeroder Denkschrift“ vom Oktober 1950. Politische und militärische Überlegungen für einen Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zur westeuropäischen Verteidigung. Karlsruhe 1977.

Informationsmangel zwangsläufig gewisse Defizite aufweisen mussten.³⁶⁰ Hinsichtlich der inneren Ordnung der zukünftigen deutschen Streitkräfte können die Inhalte der Himmeroder Denkschrift aus der Retrospektive aber sehr wohl als richtungsweisend bezeichnet werden. Die Grundlagen der späteren Inneren Führung wurden hier geschaffen.³⁶¹

Mit der Gründung der Dienststelle Blank³⁶² und deren vorbereitenden Maßnahmen für eine Europaarmee kam die Durchsetzung einer neuen deutschen Führungsphilosophie keinen entscheidenden Schritt weiter. Vorbehalte der französischen und italienischen Verhandlungspartner,³⁶³ die auf eine ungebrochene militärische Tradition zurückblicken konnten, ließen die ganz und gar neuartigen Vorstellungen der deutschen Seite als nicht durchsetzbar erscheinen.³⁶⁴ Dennoch wurde in der Dienststelle Blank konsequent an der Entwicklung der Inneren Führung weitergearbeitet. Anfang 1953 bildete General Heusinger einen „Ausschuss Innere Führung“, der bis Ende 1954 in 39 Sitzungen allgemein gültige Richtlinien und Weisungen erarbeitete und damit das Projekt einer neuen deutschen Führungsphilosophie weiter vorantrieb.³⁶⁵ Das Scheitern der Europäischen Verteidigungsgemeinschaft und die neu ausgehandelten Pariser Verträge lösten das deutsche Dilemma auf. Mit einem Großteil an wiedererlangter Souveränität und der französischen Absage an die Europaarmee war der Weg für eine nationale Lösung frei.³⁶⁶ Somit brauchte die in der Entwicklung befindliche neue Führungsphilosophie auch nicht weiter mit Frankreich und Italien verhandelt werden.

³⁶⁰ So hatte man beispielsweise nur sehr unzureichende Informationen bezüglich der aktuellen operativen Ansätze seitens der Alliierten (vor allem hinsichtlich der Nuklearstrategien). Vgl. Stellungnahme von Graf von Schwerin zur Denkschrift des militärischen Experten-Ausschusses vom 28. Oktober 1950. In: Hans-Jürgen Rautenberg/Norbert Wiggershaus: Die „Himmeroder Denkschrift“ vom Oktober 1950. Politische und militärische Überlegungen für einen Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zur westeuropäischen Verteidigung. Karlsruhe 1977, S. 58 ff.

³⁶¹ Hans-Jürgen Rautenberg/Norbert Wiggershaus: Die „Himmeroder Denkschrift“ vom Oktober 1950. Politische und militärische Überlegungen für einen Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zur westeuropäischen Verteidigung. Karlsruhe 1977, S. 30 f.

³⁶² Ende Oktober 1950 beauftragte Bundeskanzler Adenauer den Bundestagsabgeordneten Theodor Blank, die erwarteten Verhandlungen mit den Alliierten über zusätzliche Truppenstationierungen in Deutschland zu übernehmen und gleichzeitig die organisatorischen Maßnahmen – wie Unterbringung etc. – vorzubereiten. Blank gründete dazu die Dienststelle „Der Beauftragte des Bundeskanzlers für die mit der Vermehrung der alliierten Truppen zusammenhängenden Fragen“, die später allgemein „Dienststelle Blank“ genannt wurde. Sie war der Vorläufer des Bundesministeriums der Verteidigung.

³⁶³ Vgl. hierzu insbesondere: Lutz Köllner/Klaus A. Maier et al.: Die EVG-Phase. In: Militärgeschichtliches Forschungsamt (Hrsg.): Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956. Bd. 2, München 1990, S. 681 ff.

³⁶⁴ Ulrich de Maizière: Entstehung und Grundgedanken des Konzeptes des „Staatsbürgers in Uniform“. In: Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Baden-Baden 1998, S. 21.

³⁶⁵ Ebenda S. 22.

³⁶⁶ Ulrich de Maizière: In der Pflicht. Lebensbericht eines deutschen Soldaten im 20. Jahrhundert. Herford 1989, S. 178.

Der Ausschuss „Innere Führung“ wurde zu einer selbstständigen Unterabteilung ausgebaut, Heusinger selbst hatte den Vorsitz inne und bekundete damit auch nach außen hin sein Interesse an der Thematik. Die organisatorische Einordnung als Unterabteilung ist als ein Akt der formalen Aufwertung und als ein wichtiges Zeichen zur weiteren Institutionalisierung der Führungsphilosophie zu werten.³⁶⁷

In den vier Jahren, von der Himmeroder Denkschrift 1950 bis Ende 1954, wurde der Grundstein für die Innere Führung gelegt.³⁶⁸ Entgegen bisherigen Entwicklungen in anderen Staaten wurde eine Armee am Reißbrett geplant. Als Orientierung boten sich den Beteiligten die positiven und negativen Erfahrungen aus der Geschichte, die Vorgaben durch die neue demokratische Ordnung in Deutschland und die politische und gesellschaftliche Situation im Deutschland der damaligen Zeit an.³⁶⁹ Ende 1954 waren die Eckpunkte einer neuen Führungsphilosophie herausgearbeitet und die wesentlichen Richtlinien erstellt. Die notwendigen Vorarbeiten für das Gesetzgebungsverfahren konnten als erfüllt betrachtet werden.³⁷⁰

Durch die Möglichkeit des theoretisch-planerischen Herangehens wurde der Kern der Problematik schnell offensichtlich. Der Unterschied zwischen Demokratie und Militär war prinzipieller Natur.³⁷¹ Während die Demokratie sich vom Volk als Souverän, also von unten her aufbaute, war es bei den Streitkräften das genaue Gegenteil. Die notwendige Schlagkraft und das bloße Funktionieren überhaupt kann nur durch die strenge hierarchische Gliederung von oben nach unten sichergestellt werden.³⁷² Diesen Gegensatz galt es zu überwinden; ohne eine Lösung dafür wären alle weiteren Änderungen nur kosmetischer Natur gewesen.

³⁶⁷ Ebenda S. 179.

³⁶⁸ Vgl. (1) Karl Diefenbach: Von Himmerod zum Kosovo. Kontinuität der Inneren Führung. In: Reader Sicherheitspolitik. Die Bundeswehr vor neuen Herausforderungen. Ergänzungslieferung 2 (2001), S. 10. (2) Ulrich de Maizière: In der Pflicht. Lebensbericht eines deutschen Soldaten im 20. Jahrhundert. Herford 1989, S. 187.

³⁶⁹ Vgl. Bernhard Fleckenstein: Bundeswehr und Industriegesellschaft. Boppard am Rhein 1971, S. 57.

³⁷⁰ Karl Diefenbach: Von Himmerod zum Kosovo. Kontinuität der Inneren Führung. In: Reader Sicherheitspolitik. Die Bundeswehr vor neuen Herausforderungen. Ergänzungslieferung 2 (2001), S. 11.

³⁷¹ Richard Jäger: Soldat und Bürger, Armee und Staat. In: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972, Anhang Teil II, Anlage 4, S. 20. (ursprünglich in Bund deutscher Föderalisten e.V. Lüdenscheid (Hrsg.): Broschüre „Soldat und Bürger, Armee und Staat“ 5. Aufl.).

³⁷² Ebenda.

2. Die Innere Führung – Definitionsversuche

Die Benennung dieses Abschnitts nimmt das Ergebnis schon vorweg. Aufgrund ihrer Komplexität soll eine abschließende Definition von Innerer Führung hier nicht geleistet werden. Die Tatsache, dass die Theorie von einer Sache und deren praktische Handhabung mit derselben Bezeichnung versehen wurden, ruft zusätzliche Irritationen hervor.³⁷³ Aus diesem Grunde beschränken sich die meisten Autoren auf die Darlegung von Leitideen und Grundlagen der Inneren Führung oder lehnen die Notwendigkeit einer Definition ganz ab.³⁷⁴ Auf dem Wege eines Definitionsversuches soll jedoch eine inhaltliche Annäherung und damit ein Ausgangspunkt für weitere Analysen erreicht werden.

In der Heeresdienstvorschrift 100/900 „Führungsbegriffe“ wird Innere Führung als „Konzeption [definiert], welche die deutschen Streitkräfte bei der Erfüllung ihres Auftrags an die Werte des Grundgesetzes bindet. Sie umfasst alle Maßnahmen zur Festigung und Entwicklung des Leitbildes vom *Staatsbürger in Uniform*, das vom Soldaten der Bundeswehr fordert,

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

Die Grundsätze der Inneren Führung sind verpflichtende Vorgaben für das Handeln aller Soldaten“.³⁷⁵ Die Länge dieser Definition und der Verweis auf das Leitbild deuten bereits die Mehrdimensionalität dieser Führungsphilosophie an.

In einer frühen Begriffsbestimmung hat Wolf Graf von Baudissin, einer der maßgeblichen Urheber der Inneren Führung, ihr Wesen folgendermaßen beschrieben: „Der Begriff ‚Inneres Gefüge‘ [später ‚Innere Führung‘]“³⁷⁶ umfasst die Gesamtheit aller Bedingungen und Faktoren, die das Verhältnis der Soldaten untereinander und das Verhältnis der Soldaten zur Gemeinschaft formen; also die Faktoren, die das

³⁷³ Roland G. Foerster/Christian Greiner et al.: Von der Kapitulation bis zum Plevan-Plan. In: Militärgeschichtliches Forschungsamt (Hrsg.): Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956. Bd. 1, München, Wien 1982, S. 848.

³⁷⁴ Henning Haase/Walter Molt: Handbuch der angewandten Psychologie. Bd. 3, Markt und Umwelt. Landsberg am Lech 1981, S. 668.

³⁷⁵ Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/900 VS-NfD Führungsbegriffe (TF/B), Bonn 1990, „Innere Führung“.

³⁷⁶ Zu den Begriffen „Inneres Gefüge“ und „Innere Führung“ vgl. Helmut Preuss: Bundeswehr und Innere Führung. Vom Glanz und Elend einer Ideologie. Siegburg 1986, S. 49-53.

Betriebsklima ausmachen, um es so auszudrücken.³⁷⁷ Tiefergehend und mehr auf ihre Wirkung ausgerichtet definiert Baudissin die Innere Führung nach ihrer Verankerung in Leitlinien und Dienstvorschriften im Jahr 1978: „Ziel der Inneren Führung ist es, die Grundvoraussetzungen der freiheitlichen Grundordnung, d.h. die Werteordnung und ihre Verfahrensweisen auf die Streitkräfte zu übertragen, sie als Normen vor allem für die militärische Führung verbindlich zu machen. An der Verfassung orientiert sich die Legitimität der Entscheidungen und Verhaltensweisen innerhalb der Bundeswehr, an den Gesetzen und Vorschriften die Legalität der Maßnahmen, an der politischen Zielsetzung die Loyalität der Soldaten.“³⁷⁸

Aus dieser Definition ergeben sich drei Ebenen, auf denen jeweils verschiedene Anforderungen an die deutsche Führungsphilosophie gestellt werden.³⁷⁹

Die erste Dimension bezieht sich auf die politisch-soziale Einbindung der Bundeswehr als Gesamtorganisation in das Geflecht von Staat und Gesellschaft. Ziel ist die auf Dauer angelegte Übertragung von zivil-demokratischen Wert- und Normvorstellungen auf die Soldaten der Bundeswehr. Diese Integration wird durch die verfassungs- und gesetzmäßige Rückbindung der Bundeswehr, an den Primat der Politik und durch die Festlegung der Rechte und Pflichten der Soldaten geleistet.³⁸⁰ Die soziale Einbindung soll die Teilhabe der Soldaten am politischen, sozialen und kulturellen Leben sicherstellen. Zur Gewährleistung dieser Teilhabe werden die Rechte des Soldaten durch Pflichten nur so weit es militärisch erforderlich ist beeinträchtigt.³⁸¹

In einem weiteren Schritt verweist die obige Definition auf die Organisationsstrukturen. Diese haben sich an Kriterien der militärisch-technischen Effizienz, aber auch an demokratisch-politischen Kriterien auszurichten. Als Beispiel kann hier das „Führen mit Auftrag“ bezeichnet werden. Zum einen hat sich dieses traditionelle deutsche Führungsprinzip³⁸² durch einen hohen Grad an Effizienz bewährt,³⁸³ andererseits trägt es auch dem Leitbild des Staatsbürgers in Uniform und damit dem demokratischen

³⁷⁷ Peter von Schubert (Hrsg.): Wolf Graf von Baudissin. Soldat für den Frieden. Entwürfe für eine zeitgemäße Bundeswehr. München 1970, S. 151.

³⁷⁸ Wolf Graf von Baudissin: In: Henning Haase/Walter Molt: Handbuch der Angewandten Psychologie. Bd. 3, Markt und Umwelt. Landsberg am Lech 1981, S. 668.

³⁷⁹ Ebenda S. 668 ff.

³⁸⁰ Uwe Hartmann/Frank Richter/Claus von Rosen: Wolf Graf von Baudissin. In: Uwe Hartmann/Frank Richter/Claus von Rosen (Hrsg.): Klassiker der Pädagogik im deutschen Militär. Baden-Baden 1999, S. 210.

³⁸¹ Ulrich de Maizière: In der Pflicht. Lebensbericht eines deutschen Soldaten im 20. Jahrhundert. Herford 1989, S. 175.

³⁸² Cord Schwier: Gemeinsame historische Wurzeln von Auftragstaktik und Innerer Führung. Hamburg 1999.

³⁸³ Martin van Creveld: Kampfkraft. Militärische Organisation und Militärische Leistung, 1939-1945. Freiburg 1989.

Selbstverständnis Rechnung, indem es den verantwortungsbewussten, selbstständig denkenden und handelnden Soldaten postuliert.³⁸⁴

Schließlich verweist die Definition auch auf eine Dimension des Individuums, denn das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform stellt den politisch mündigen und selbstständig handelnden Menschen in den Mittelpunkt. Der Soldat soll so ausgebildet und geführt werden, dass er aus eigener Überzeugung und Einsicht heraus seine Aufgaben erfüllt. Ein entsprechend angepasstes Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Untergebenem war dafür notwendige Voraussetzung.³⁸⁵ Dieser Umstand und die selbst gewonnene Einsicht motiviert den Soldat von innen heraus und fördert damit bessere Ergebnisse, als dies mit Führungstechniken, die lediglich auf äußeren Zwang angelegt sind, möglich wäre.³⁸⁶ Darüber hinaus soll sich der Bundeswehrsoldat ein Urteil über die politische Willensbildung und Entscheidungsfindung machen können und damit befähigt werden, sein militärisches Handeln politisch mitzuverantworten.³⁸⁷

Die drei aus der Definition Baudissin's abgeleiteten Hauptwirkungsfelder der Inneren Führung zeigen die Komplexität dieser Führungsphilosophie und verweisen auf eine Vielzahl von Aspekten, die erst in ihrer Gesamtheit und in ihrem Zusammenspiel das Wesen der Inneren Führung klären können.

Allgemein betrachtet können diese drei Hauptrichtungen der Inneren Führung unter Oberbegriffe subsumiert werden, um so die methodische Voraussetzung für eine vertiefte Analyse der deutschen Führungsphilosophie zu schaffen:

Das Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“ bettet den Menschen als politisch-mündigen und daher einsichtigen Bürger als Soldat in die militärische Organisation ein.³⁸⁸

Die sich scheinbar ausschließende Verbindung von militärisch-technischer Effizienz einerseits und dem Führen gemäß demokratisch-politischen Kriterien andererseits wurde durch die „Auftragstaktik“ in Übereinstimmung gebracht.

³⁸⁴ Hubert Bung: Bildung, Erziehung und Ausbildung in der Bundeswehr. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek: Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 6, Regensburg 1980, S. 62 f.

³⁸⁵ Carl Gero von Ilseman: Die Innere Führung in den Streitkräften. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 5, Regensburg 1981, S. 251.

³⁸⁶ Peter von Schubert (Hrsg.): Wolf Graf von Baudissin. Soldat für den Frieden. Entwürfe für eine zeitgemäße Bundeswehr. München 1970, S. 153 f.

³⁸⁷ Hubert Bung: Bildung, Erziehung und Ausbildung in der Bundeswehr. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 6, Regensburg 1980, S. 87 f.

³⁸⁸ Hans-Christian Beck: The German Conception of the „Inner Leadership“. The Conception of the „Inner Leadership“ and the „Citizen in Uniform“. In: PHARE. Democracy Programme. Civilian Control of the Military and Officers in Democratic Societies Project. Bulletin IV, Prag 1999, S. 41.

Das Verhältnis von Staat und Gesellschaft zum Militär wurde gemäß den demokratischen Regeln im Sinne des „Primats der Politik“ festgelegt.

Im Folgenden werden diese drei Dimensionen der Inneren Führung anhand der beschriebenen Oberbegriffe näher untersucht.

a) Dimensionen der Inneren Führung: Staatsbürger in Uniform

Die auf den ersten Blick unvereinbar erscheinenden demokratischen Prinzipien einerseits und die Funktionsweise einer Streitkraft andererseits wurden auch durch das Konzept des „Staatsbürgers in Uniform“ miteinander in Einklang gebracht.³⁸⁹

„Auf unsere Aufgabe bezogen heißt das, dass wir ein Bündnis brauchen zwischen demokratischer Idee und soldatischer Notwendigkeit, nicht ein beziehungsloses Neben- oder ein gespanntes Gegeneinander. Die Grundsätze der Inneren Führung [...] wollen erreichen, dass der Soldat seine staatsbürgerliche Mitverantwortung erkennt, ernst nimmt und sich freiwillig, aus Überzeugung in die im militärischen Bereich notwendige Disziplin einordnet, dass er aus Einsicht gehorcht.“³⁹⁰ Das war die Lösung. An den Funktionsmechanismen beider Institutionen war nicht zu rütteln. Beraubt man die Armee ihrer hierarchischen Ordnung, verliert sie an Schlagkraft und wird als Instrument der Politik unbrauchbar; sie verliert ihren Zweck. Der demokratische Staatsaufbau stand ohnehin nicht zur Disposition.

Mit dem Aufgreifen der staatsbürgerlichen Idee der preußischen Reformer – nun unter demokratischen Vorzeichen – konnte das Funktionsprinzip der Armee beibehalten werden. Diesem Lösungsansatz folgend, musste auch die innere Ordnung der Streitkräfte einer Reihe von Veränderungen unterzogen werden.³⁹¹ Ein bloßes Theoriegebäude führt noch nicht dazu, dass der Soldat seine staatsbürgerliche Mitverantwortung selbst erkennt; diese Einsicht muss ihm Tag für Tag, also im

³⁸⁹ Ulrich de Maizière: Entstehung und Grundgedanken des Konzeptes des „Staatsbürgers in Uniform“. In: Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Baden-Baden 1998, S. 24.

³⁹⁰ Johann Adolf Graf von Kielmansegg am 13. März 1953 in Königswinter bei einer Tagung der ADK. In: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972, Anhang Teil II, Anlage 2, S. 13.

³⁹¹ Ulrich de Maizière: Entstehung und Grundgedanken des Konzeptes des „Staatsbürgers in Uniform“. In: Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Baden-Baden 1998, S. 24.

täglichen Dienst, nahe gebracht werden.³⁹² Während bei den Reformen in Preußen das Verhältnis von Bürger zu Staat und andersherum von Staat zu Bürger grundsätzlich neu geordnet werden musste, waren unter den Bedingungen einer Demokratie die wesentlichen Voraussetzungen bereits erfüllt.³⁹³ Der Bürger musste nicht erst aus einer benachteiligten politischen, gesellschaftlichen und sozialen Situation emanzipiert werden, um seinen Wert als Staatsbürger zu erkennen. Das Grundgesetz hatte diese Ausgangssituation bereits geschaffen. Die Tatsache, dass dies schon geschehen und ein demokratisches Umfeld gegeben war, kennzeichnete gerade den Ausgangspunkt für das Dilemma sich gegenüberstehender militärischer und demokratischer Ordnungsprinzipien.

Der stets geforderte Gehorsam musste auch in den Streitkräften eines demokratischen Staatswesens eingefordert werden,³⁹⁴ doch mit dem Bild vom Staatsbürger in Uniform hatte sich der Ursprung, die Begründung dieses Gehorsams, radikal geändert. Wurde Gehorsam bisher von Außen oktroyiert, so liegt seine Triebkraft nun in der Unterordnung des eigenen freien Willens unter die rechtliche Ordnung der Gemeinschaft – in Gestalt der militärischen Organisation Bundeswehr.³⁹⁵ So wie einst die (Bürger-) Soldaten der Französischen Revolution aus Einsicht und innerer Überzeugung hoch motiviert in die Schlacht gegen die von Drill und äußerem Zwang getriebenen preußischen Truppen zogen und so wie deutsche Truppen und Freikorps dann diese Ideen aufgreifend und von den preußischen Reformen beflügelt während der Freiheitskriege hoch motiviert und aus eigenem Antrieb ins Gefecht marschierten, so sollten nach beinahe 150 Jahren nun auch deutsche Soldaten wieder die Möglichkeit bekommen, sich den unabdingbaren Einschränkungen des Militärs aus Einsicht heraus

³⁹² Vgl. (1) Eckardt Opitz: Vom Söldner zum Wehrpflichtigen als Staatsbürger in Uniform. Der Wandel des Menschenbildes und dessen Bedeutung für die Innere Führung. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 328.

(2) Martin Kutz: Innere Führung – Leadership and Civic Education in the German Armed Forces. In: Connections. The Quarterly Journal, Heft 3 (2003), S. 109-124, S. 119.

³⁹³ Richard von Weizsäcker: Drei Mal Stunde Null? 1949, 1969, 1989. Deutschlands europäische Zukunft. Berlin 2001, S. 33 f.

³⁹⁴ Johann Adolf Graf von Kielmansegg hierzu: „Ich möchte hier ganz klar meine Meinung sagen, es gibt weder demokratische noch undemokratische Armeen, es gibt nur gute und schlechte Armeen!“ In: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972, Anhang Teil II, Anlage 2, S. 12.

³⁹⁵ Fritz Faust: Die Rechte des Soldaten im Widerspruch von Freiheit und Gehorsam. In: Wehrkunde, Heft 4 (1966), S. 195-202, S. 195 f.

freiwillig zu unterwerfen. Das war und ist der Kern vom Leitbild des „Staatsbürgers in Uniform“.³⁹⁶

Es konnte jedoch nicht ausreichen, dieses Ideal zu proklamieren, ohne es mit weiteren Reformen innerhalb der Armee zu unterfüttern. Zwar musste das undemokratische hierarchische Funktionsprinzip anerkannt werden, doch in seiner bisherigen Form war es nicht mehr akzeptabel. Wollten die Reformer glaubwürdig sein, durfte man es nicht lediglich bei einer neuen Begründung des Gehorsams belassen, sondern musste wirklich für jeden Mann spürbare Neuerungen so weit wie möglich in die Streitkräfte hineinbringen,³⁹⁷ ohne dabei die Effizienz des militärischen Apparates zu beeinträchtigen. Aus diesem Leitbild eines „Staatsbürgers in Uniform“ „ergeben sich sehr entscheidende Veränderungen in der Durchführung des inneren Dienstbetriebes, bei dem alles das ausgeschaltet werden soll, was man gemeinhin unter Kommiß versteht.“³⁹⁸ So wie zu Scharnhorsts Zeiten über die Abschaffung der Prügelstrafe und anderer entehrender Maßnahmen diskutiert wurde, zog das nun weiter entwickelte Bild vom Soldaten zusätzliche humanisierende Veränderungen in den Streitkräften nach sich.³⁹⁹

Diese Maßnahmen, die letztendlich ja eine Ankopplung an gesellschaftliche Veränderungen in die Wege geleitet hatten, sollten aber nicht ein einmaliger Schritt aus einer besonderen politischen Situation heraus bleiben.⁴⁰⁰ Es galt, diese Anpassung in einen Prozess umzuwandeln, sie also zu dynamisieren und zu institutionalisieren.⁴⁰¹ Das Mittel für diesen Zweck war die Innere Führung.⁴⁰²

³⁹⁶ Franz Josef Strauß am 15. Januar 1959 vor dem Rhein-Ruhr-Klub e.V. In: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972, Anhang Teil II, Anlage 5, S. 39 ff.

³⁹⁷ Martin Kutz: Historische und theoretische Grundlagen der Inneren Führung. Vortrag vom 25. April 2001 vor Mitarbeitern des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr. Hamburg, Juli 2001, S. 5.

³⁹⁸ Theodor Blank: Volksheer oder Reichswehr?. Bonner Hefte, Nr. 1 vom 1. September 1953. In: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972, Anhang Teil II, Anlage 3, S. 17.

³⁹⁹ Martin Kutz: Reform als Ausweg aus der Katastrophe. In: Beiträge zur Lehre und Forschung, Heft 6 (1994), S. 14.

⁴⁰⁰ Klaus Ebeling/Anja Seiffert/Reiner Senger: Ethische Fundamente der Inneren Führung. Strausberg 2002, S. 11 f.

⁴⁰¹ Vgl. (1) Martin Kutz: Reform als Ausweg aus der Katastrophe. In: Beiträge zur Lehre und Forschung, Heft 6 (1994), S. 19.

(2) Werner Digl/Werner von Scheven/Hartmut Schmidt-Petri: Wie funktioniert das? Die Bundeswehr. Mannheim, Wien, Zürich 1987, S. 28.

⁴⁰² Claus-Joachim Lücken: Die Deutsche Frage im Selbstverständnis der Bundeswehr – die Nation, das vergessene Wehrmotiv? (1956-1982). Frankfurt a.M. 1995, S. 241.

b) Dimensionen der Inneren Führung: Auftragstaktik

Das Führen mit Auftrag, kurz Auftragstaktik, steht für eine weitere Richtung der Inneren Führung.⁴⁰³ Dieses Führungsverfahren bringt zwei wesentliche Forderungen miteinander in Einklang. Das vom Leitbild des Staatsbürgers in Uniform proklamierte Bild vom Soldaten als mündigem Bürger ist genau betrachtet zunächst eine bloße Forderung, die zwar einen Meilenstein in der Entwicklung darstellt, aber von allein über ihren Status als Leitbild nicht hinauskommt.

Die Auftragstaktik spielt bei der Erfüllung der Forderungen nach einem mündigen Staatsbürger als Soldat eine wesentliche Rolle.⁴⁰⁴ Erst durch sie wird dieses hehre Menschenbild in die Praxis des militärischen Führens übertragen. Dieses Menschenbild wiederum ist die Voraussetzung für die Auftragstaktik. Damit wird dieses Führungsprinzip zu einem sehr grundlegenden Bestandteil der deutschen militärischen Führungsphilosophie.⁴⁰⁵

Wie die Vorstellung vom mündigen Menschen als Soldat, so reichen auch die Wurzeln der Auftragstaktik weit in die deutsche Militärgeschichte zurück.⁴⁰⁶ In Ansätzen lässt sich dieses Prinzip erstmals im Exerzierreglement der Königlich Preußischen Infanterie von 1726 festmachen.⁴⁰⁷ Es handelt sich dabei jedoch nicht um einen von einer bestimmten Personengruppe gefertigten Entwurf, sondern um ein Führungsprinzip, das sich im Laufe mehrerer Jahrhunderte entwickelt hat und durch verschiedene Generationen militärischer Führer ausgeformt worden ist.⁴⁰⁸

⁴⁰³ Generalmajor Millotat über die Vorgaben zur Entwicklung der Heeresdienstvorschrift 100/100 von 1998: „Es sollte erstmals eine wirkliche und schlüssige Verklammerung zwischen der Konzeption der Inneren Führung und dem Führungsprinzip der Auftragstaktik in der HDv 100/100 vorgenommen werden, um herauszustellen, dass die Innere Führung die Grundlage ist, auf der sich das Führungsprinzip der Auftragstaktik entwickeln und vollziehen kann.“ In: Christian E. Millotat: Auftragstaktik, das oberste Führungsprinzip im Heer der Bundeswehr. Ihre Entwicklung und Darstellung in deutschen militärischen Führungsgrundlagen. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 3 (2001), S. 307.

⁴⁰⁴ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31.10.1979, Bonn 1979, S. 24.

⁴⁰⁵ Dieter Stockfisch: Menschenführung in Frieden, Krise und Krieg. Hamburg, Berlin, Bonn 1997, S. 73.

⁴⁰⁶ Dirk W. Oetting: Das Chaos beherrschen. Die Grenzen des Gehorsams in der Auftragstaktik. Ein Meilenstein bei der Entwicklung des Disziplinverständnisses. In: Truppenpraxis/Wehrausbildung, Heft 44 (2000), S. 349-355.

⁴⁰⁷ Cord Schwier: Gemeinsame historische Wurzeln von Auftragstaktik und Innerer Führung. In: Führungsakademie der Bundeswehr: Beiträge zu Lehre und Forschung 1/99. Hamburg 1999, S. 22.

⁴⁰⁸ Christian E. Millotat: Auftragstaktik, das oberste Führungsprinzip im Heer der Bundeswehr. Ihre Entwicklung und Darstellung in deutschen militärischen Führungsgrundlagen. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 3 (2001), S. 307.

„Auftragstaktik“ als Begriff ist eine unglücklich gewählte Bezeichnung,⁴⁰⁹ denn sie verweist nur bedingt auf die bewährte Methode der militärischen Befehlsgebung, die damit beschrieben werden soll. Dies macht eine weitergehende Klärung notwendig. Es handelt sich weder um eine Taktik im engeren Sinne,⁴¹⁰ noch um etwas, das ausschließlich mit Taktik in Verbindung zu bringen ist. Vielmehr ist eine Methode gemeint, mit deren Hilfe der militärische Vorgesetzte dem Untergebenen seinen Willen – mit Anspruch auf Umsetzung in die Tat – mitteilt. Diese Beschreibung ist der Definition eines Befehls gemäß Wehrstrafgesetz nicht unähnlich,⁴¹¹ doch steht hier die gewählte Methode im Vordergrund. Gerade der Unterschied zwischen einem bloßen Befehl und dem Auftrag ist es, der zu einem wesensbestimmenden Merkmal der Auftragstaktik zu rechnen ist. Während der Befehl einen geringen Handlungsspielraum zulässt, fordert der Auftrag die kreative Ausnutzung des zur Verfügung gestellten Freiraumes geradezu heraus. „If any one aspect of military performance was emphasized more than any other in the General Staff and in all German military training, it was encouragement of individual initiative.“⁴¹²

Nach jahrzehntelangen Auseinandersetzungen setzte sich der Begriff „Auftrag“ schließlich am Ende des 19. Jahrhunderts als eine vom reinen Befehl zu unterscheidende Willensbekundung des Vorgesetzten durch. „Auftrag“ konnte sowohl bloßer Teil eines Gefechtsbefehls sein, aber auch, je nach Ausformulierung, dem Befehlsempfänger einen mehr oder weniger großen Handlungsspielraum verschaffen.⁴¹³ Beide Teile dieser Auffassung kommen unserem heutigen Verständnis von „Auftrag“ bereits sehr nahe; in der Heeresdienstvorschrift 100/900 lassen sich beide Aspekte wiederfinden. Sowohl die Befehlskomponente als auch das Zugeständnis eines erweiterten Handlungsspielraumes für den Befehlsempfänger ist enthalten: „Ein Auftrag beinhaltet einen Befehl. Er bezeichnet ein in einer bestimmten Zeit und/oder in einem bestimmten Raum zu erreichendes Ziel und gegebenenfalls die von der Führung damit verfolgte Absicht. Er lässt dem Empfänger weitgehende Handlungsfreiheit in der

⁴⁰⁹ Georg Ortenburg: Waffe und Waffengebrauch im Zeitalter der Millionenheere. In: Georg Ortenburg (Hrsg.): Heerwesen der Neuzeit. Abteilung V. Das Zeitalter der Millionenheere. Bd. 1, Bonn 1992, S. 132.

⁴¹⁰ „Es ist also nach unserer Einteilung die Taktik die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht [...]“ In: Carl von Clausewitz: Vom Kriege. 19. Aufl., Bonn 1991, S. 271.

⁴¹¹ Gem. § 2 Abs. 2 WStG ist „ein Befehl [...] eine Anweisung zu einem bestimmten Verhalten, die ein militärischer Vorgesetzter (§ 1 Abs. 4 des Soldatengesetzes) einem Untergebenen schriftlich, mündlich oder in anderer Weise, allgemein oder für den Einzelfall und mit dem Anspruch auf Gehorsam erteilt“.

⁴¹² Trevor Nevitt Dupuy: A Genius for War. The Germany Army and General Staff, 1807-1945. 8. Aufl., Falls Church, Virginia 1997, S. 304.

⁴¹³ Dirk W. Oetting: Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt a.M., Bonn 1993, S. 16.

Durchführung und in der Wahl der anzuwendenden Mittel. Er verlangt daher eigene Urteils- und Entschlusskraft sowie selbständiges, verantwortungsbewusstes Handeln.⁴¹⁴

Diese in der Definition des Auftrages enthaltenen Komponenten zeichnen auch den Kern der Auftragstaktik aus.

Die Genesis der Auftragstaktik lässt sich auf zwei Strängen nachzeichnen. Eine Entwicklungslinie fand auf der höheren militärischen Führungsebene statt. Hier wurden Befehlshaber und Kommandeure schon früh dazu angehalten, Gegenvorstellungen kundzutun.⁴¹⁵ Diese Methode sollte Fehler vermeiden helfen, ohne dabei jedoch endlose Diskussionen heraufzubeschwören. Wurde ein Einwand hervorgebracht, so wurde diese Meinung gemäß der Einschätzung des betreffenden Vorgesetzten berücksichtigt bzw. verworfen. Verfestigt wurde diese Methode dadurch, dass seit Generalfeldmarschall Neidhardt Graf von Gneisenau der Chef des Stabes ab Armeekorpssebene eine vom Truppenführer abweichende Meinung im Kriegstagebuch festzuhalten hatte.⁴¹⁶

Eine weitere Entwicklungslinie, auf den unteren taktischen Ebenen, lässt sich der fortschreitenden Modernisierung der Kriegführung zuschreiben.⁴¹⁷ Die zunehmende Technisierung, die gesteigerte Waffenwirkung, aber auch die neuen Taktiken seit der Französischen Revolution, führten zu aufgelockerteren Linien.⁴¹⁸ Zusätzlich machten es die immer größer werdenden Massenheere zunehmend unmöglich, die Truppen zu

⁴¹⁴ Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/900 VS-NfD Führungsbegriffe (TF/B), Bonn 1998, „Auftrag“.

⁴¹⁵ Vgl. (1) Cord Schwier: Gemeinsame historische Wurzeln von Auftragstaktik und Innerer Führung. In: Führungsakademie der Bundeswehr: Beiträge zu Lehre und Forschung 1/99. Hamburg 1999, S. 22 ff.

(2) Friedrich Wilhelm: Exerzir-Reglement für die Infanterie der Königlich Preußischen Armee. Neudruck der Ausgabe Berlin 1812, Starnberg 1988, S. 129 f.

⁴¹⁶ Christian E. Millotat: Das preußisch-deutsche Generalstabssystem – Wurzeln, Entwicklung, Fortwirken. Zürich 2000, S. 40 f.

⁴¹⁷ Manfred Rauchensteiner (Hrsg.): Feldmarschall Heinrich Freiherr von Hess. Schriften aus dem militärwissenschaftlichen Nachlaß mit einer Einführung in sein Leben und das operative Denken seiner Zeit. Osnabrück 1975, S. 163.

⁴¹⁸ Vgl. zur Tirailleurtaktik: (1) Gerhard von Scharnhorst: Entwicklung der allgemeinen Ursachen des Glücks der Franzosen in dem Revolutionskriege, und insbesondere in den Feldzügen von 1794. In: Ursula von Gersdorff (Hrsg.): Gerhard von Scharnhorst. Ausgewählte Schriften. Osnabrück 1983, S. 84.

(2) Klaus Buschmann: Motivation und Menschenführung bei Carl von Clausewitz. In: Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Schriftenreihe Innere Führung, Heft 3 (1980), S. 23.

(3) Die Entwicklung der sich immer weiter auflockenderen Linien setzte sich bis ins 20. Jahrhundert fort. Trotz anders lautender Vorschriftenlage dehnten sich beispielsweise im japanisch-russischen Krieg von 1904/05 die Schützenlinien der Kompanien bis 250m, die der Bataillone auf 800m und die der Regimenter auf 1400m aus. Statt der vorgeschriebenen 1000 bis 1200m deckte eine japanische Brigade zwischen 2 und 3 km ab. Vgl. hierzu Arthur Rudolf Freiherr von Lüttwitz: Das Angriffs-Verfahren der Japaner im ostasiatischen Kriege von 1904/05. Berlin 1906, S. 48.

versammeln und geschlossen ins Gefecht zu führen.⁴¹⁹ Notwendige Folge dieser Entwicklung war es, Führern aller Ebenen mehr Freiheit in der Entschlussfassung und somit auch mehr Handlungsfreiheit und Verantwortung einzuräumen.⁴²⁰ Raum und Zeit sind im Laufe des 19. Jahrhunderts in eine neue Dimension getreten; sie konnten nur mehr mittelbar, also ohne die Gegenwart des Feldherren, beherrscht werden.⁴²¹ Dieses Vorgehen verlangte einen weniger mechanischen und auf strikten Drill basierenden Gehorsam. Vielmehr mussten die Unterführer dazu erzogen werden, selbst Initiative zu ergreifen.⁴²² Die Notwendigkeiten des modernen Gefechts verlangten also nach einem Soldaten, der dem Menschenbild der Französischen Revolution und der Preußischen Reformer wieder deutlich näher rückte.⁴²³

Als eigenständiger Begriff erschien „Auftragstaktik“ erstmals 1906 in einem Buch über die Gefechtsausbildung.⁴²⁴ Dabei wurde auf das preußische Exerzierreglement für die Infanterie von 1888 Bezug genommen. In dieser Vorschrift wurde Auftragstaktik auch ausdrücklich mit Betonung auf die untere Führungsebene genannt. Sie wird als ein Führungsverfahren definiert „[...] bei dem der obere Führer dem unteren nicht einen bindenden Befehl gibt, sondern mehr einen Ausschnitt aus seinem eigenen Gedankengang, durch den er ihn zur geistigen Mitarbeit bei der Erfüllung der Gefechtsaufgaben auffordert.“⁴²⁵

Wenn militärisches Führen nach dieser Methode auch unter den Belastungen des Gefechts funktionieren soll, dann müssen dafür bereits weit zuvor die Grundlagen, sowohl bei dem Führer als auch bei den Geführten, gelegt worden sein. Schon in der Ausbildung muss dieses Vorgehen geübt werden. Dem Geführten muss das Unterlaufen von Fehlern innerhalb bestimmter Grenzen erlaubt sein, und das Prinzip von Befehl und

⁴¹⁹ Die Unmöglichkeit, die Massenheere geschlossen ins und im Gefecht zu führen zeigte sich in nahezu allen Schlachten während des deutsch-französischen Krieges von 1870/71. Vgl. (1) Friedrich Immanuel: Handbuch der Taktik. Erster Teil. Kriegsgliederung – Befehle – Aufklärung – Märsche – Taktik der einzelnen Waffen. 2. Aufl., Berlin 1910, S. 188.

(2) Siegfried Fiedler: Kriegswesen und Kriegführung im Zeitalter der Einigungskriege. Bonn 1991, S. 143 ff.

⁴²⁰ Dirk W. Oetting: Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt a.M., Bonn 1993, S. 15 f.

⁴²¹ Carl Hans Hermann: Deutsche Militärgeschichte. Eine Einführung. Frankfurt am Main 1966, S. 287 f.

⁴²² Helmut von Moltke: Memoire an Seine Majestät den König vom 25. Juli 1868 über die bei der Bearbeitung des Feldzuges 1866 hervorgetretenen Erfahrungen. In: Großer Generalstab, Abteilung für Kriegsgeschichte I (Hrsg.): Moltkes taktisch-strategische Aufsätze aus dem Jahr 1857 bis 1871. Berlin 1900, S. 67 ff., insbes. S. 74 f.

⁴²³ Reinhard Höhn: Die Armee als Erziehungsschule der Nation. Das Ende einer Idee. Bad Harzburg 1963, S. 17 f.

⁴²⁴ Otto von Moser: Ausbildung und Führung des Bataillons im Gefecht. Gedanken und Vorschläge. Berlin 1906.

⁴²⁵ Ebenda S. 160.

Gehorsam darf nie zur Diskussion stehen.⁴²⁶ Diese Erkenntnis setzte sich auch bei den verantwortlichen Offizieren durch. Auftragstaktik wurde aus diesem Grund, beginnend 1906, auch im Friedensbetrieb zum Führungsprinzip der deutschen Reichswehr.⁴²⁷

Trotz der gewährten Handlungsfreiheiten muss der Vorgesetzte wissen, was er will, und er muss dies dem Untergebenen unmissverständlich und mit Anspruch auf Gehorsam klar machen. Notwendig ist ebenfalls ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Führer und Geführtem; dies wiederum setzt ein von gegenseitiger Achtung geprägtes Menschenbild voraus. Nur so konnte der Untergebene den zur Verfügung gestellten Raum nutzen und ihn als Möglichkeit des mitdenkenden Gehorsams begreifen. Die übertragene Verantwortung wird nach diesem Menschenbild nicht als eine Bürde empfunden, sondern sie wirkt stimulierend und erzeugt Motivation.⁴²⁸ „Eine der wichtigsten Voraussetzungen für solche Freiheit im Gehorsam sind der Wille und die Fähigkeit des Untergebenen, sich ein- und unterzuordnen, dennoch aber selbständig zu handeln, wenn dieses nach sorgfältiger Abwägung notwendig wird.“⁴²⁹

Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen ist es selbstverständlich, dass dieses Führungsprinzip im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert immer wieder in Frage gestellt und seine Grenzen kritisch betrachtet wurden. Spätestens seit dem Deutsch-Französischen Krieg von 1870/71 hat sich die Auftragstaktik – noch vor ihrer Namensgebung also – als Führungsprinzip deutscher Streitkräfte auf der Ebene höherer Truppenführung bewährt;⁴³⁰ eine Implementierung bis in die unterste taktische Ebene gelang erst mit dem Exerzierreglement der Infanterie von 1888.⁴³¹ Nach dieser Vorschrift kämpfte die japanische Infanterie 1904/05 gegen Russland und bestätigte mit ihrem Erfolg die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges.⁴³² „Nichts haben die Japaner an ihrem Reglement, das eine Übersetzung des unsrigen ist, lobender hervorgehoben als

⁴²⁶ Dieter Stockfisch: Menschenführung in Frieden, Krise und Krieg. Hamburg, Berlin, Bonn 1997, S. 76.

⁴²⁷ Vgl. Friedrich Immanuel: Was bringt das Exerzier-Reglement für die Infanterie vom 29. Mai 1906 Neues?. Berlin 1906, S. 8 f. und insbesondere S. 31 (Nr. 158).

⁴²⁸ Ernst-Christoph Meier/Richard Roßmanith/Heinz-Uwe Schäfer: Wörterbuch zur Sicherheitspolitik. Deutschland in einem veränderten internationalen Umfeld. Hamburg 2003, S. 33.

⁴²⁹ Dirk W. Oetting: Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt a.M., Bonn 1993, S. 19.

⁴³⁰ Karl-Heinz Frieser: Blitzkrieg-Legende. Der Westfeldzug 1940. München 1995, S. 421.

⁴³¹ Vgl. (1) Christian E. Millotat: Auftragstaktik, das oberste Führungsprinzip im Heer der Bundeswehr. Ihre Entwicklung und Darstellung in deutschen militärischen Führungsgrundlagen. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 3 (2001), S. 303.

(2) Siegfried Fiedler: Kriegswesen und Kriegführung im Zeitalter der Einigungskriege. Bonn 1991, S. 245.

⁴³² Stephan Leistenschneider: Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914. Hamburg, Berlin, Bonn 2002, insbes. S. 128-132.

die Freiheit, die es der Entschlusskraft der Führer lässt.⁴³³ Seitdem waren aus deutscher Sicht alle Unsicherheiten ausgeräumt.⁴³⁴

Da das von der Auftragstaktik verlangte Menschenbild mit dem der Inneren Führung übereinstimmt, ist es nicht verwunderlich, dass dieses Führungsprinzip in der Bundeswehr angewandt und weiterentwickelt wird.⁴³⁵ Das Prinzip wurde in der Bundeswehr zwar von Anfang an umgesetzt,⁴³⁶ die Begriffe „Auftragstaktik“ oder „Führen mit Auftrag“ wurden jedoch in keiner Vorschrift genutzt und ihre Elemente wurden auch nirgends zusammenhängend beschrieben geschweige denn definiert.⁴³⁷ Erst 1979 setzte sich eine „Kommission zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr“ unter Leitung von General Ulrich de Maizière intensiv mit der Thematik auseinander.⁴³⁸ Das Ergebnis dieser Bemühungen war eine ausführliche und differenzierte Darstellung der Auftragstaktik.⁴³⁹ Die neuen Erkenntnisse fanden noch im selben Jahr im Weißbuch „Zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Entwicklung der Bundeswehr“ (1979) ihren Niederschlag.⁴⁴⁰

Die zum Teil kritischen Resultate der Studie⁴⁴¹ und die Bemerkungen des Weißbuches fanden in der Folge auch Eingang in das Vorschriftenwesen der Bundeswehr. Die wesentlichen Erkenntnisse der Kommission wurden in die Heeresdienstvorschrift 100/100 von 1987 eingearbeitet. Hier wurde „Führen mit Auftrag“ erstmals in der

⁴³³ So Arthur Rudolf Freiherr von Lüttwitz: Das Angriffs-Verfahren der Japaner im ostasiatischen Kriege von 1904/05. Berlin 1906, S. 48.

⁴³⁴ (1) Georg Ortenburg: Waffe und Waffengebrauch im Zeitalter der Millionenheere. In: Georg Ortenburg (Hrsg.): Heerwesen der Neuzeit. Abteilung V. Das Zeitalter der Millionenheere. Bd. 1, Bonn 1992, S. 132.

(2) Vgl. hinsichtlich des Zweiten Weltkrieges auch: Stephen W. Richey: The Philosophical Basis of Air Land Battle. Auftragstaktik, Schwerpunkt, Aufrollen, in: Military Review, Heft 5 (1984), S. 48-53, S. 52.

⁴³⁵ Carl Gero von Ilseman: Die Innere Führung in den Streitkräften. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 5, Regensburg 1981, S. 106.

⁴³⁶ Vgl. Ulrich de Maizière bei der Abschlussbesprechung anlässlich des Manövers „Großer Rösselsprung“ in Kassel am 12. September 1969: Technische Beweglichkeit verlangt geistige Beweglichkeit. In: Ulrich de Maizière: Bekenntnis zum Soldaten. Militärische Führung in unserer Zeit. Hamburg 1971, S. 151 f.

⁴³⁷ Christian E. Millotat: Auftragstaktik, das oberste Führungsprinzip im Heer der Bundeswehr. Ihre Entwicklung und Darstellung in deutschen militärischen Führungsgrundlagen. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 3 (2001), S. 306.

⁴³⁸ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31.10.1979, Bonn 1979.

⁴³⁹ Ebenda S. 22 ff.

⁴⁴⁰ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Weißbuch 1979. Zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Entwicklung der Bundeswehr. Bonn 1979.

⁴⁴¹ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31.10.1979, Bonn 1979, S. 23 f.

Geschichte der Bundeswehr benannt und in sich schlüssig beschrieben. Wie bereits zu Beginn des 19. Jahrhunderts wurde auch hier erkannt, dass sich dieses Führungsprinzip im Einsatz nur bewähren kann, wenn es bereits im Friedensdienstbetrieb zur Anwendung kommen konnte.⁴⁴² Sein Geltungsbereich wurde daher explizit auf den Friedensbetrieb ausgedehnt.⁴⁴³ Komplet, umfassend und in sich schlüssig findet sich das Führungsprinzip der „Auftragstaktik“ in der Heeresdienstvorschrift 100/100 von 1998 wieder; hier werden alle Komponenten angesprochen, die dieses Prinzip zu einem essenziellen Bestandteil der deutschen Führungsphilosophie werden lassen.⁴⁴⁴ Viele der oben erörterten Bedingungen der Auftragstaktik sind Bestandteil der Definition von 1998. Als Grundlage wird das gegenseitige Vertrauen⁴⁴⁵ und der eigene Wille, Ziele zu erreichen, betrachtet. Daran schließt sich die Forderung nach Übernahme von Verantwortung und selbstständigem, schöpferischem Handeln im Rahmen des Auftrags an. Der militärische Führer gibt dem ihm unterstellten Bereich Ziele mit größter Klarheit bekannt, befiehlt Einzelheiten zur Durchführung aber nur im unbedingt notwendigen Umfang. Dadurch wird dem Untergebenen ein größtmögliches Maß an Freiheit für die Durchführung des Auftrages gewährt. Die eingeräumten Handlungsspielräume nutzt der dazu erzogene Unterführer, seine Eigenverantwortlichkeit und sein Selbstvertrauen werden dadurch gestärkt.

⁴⁴² Diese Erkenntnis ist ebenfalls ein Ergebnis der von General Ulrich de Maizière geleiteten Kommission.

⁴⁴³ Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 1987, Nr. 604.

⁴⁴⁴ Definition von Auftragstaktik gem. Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 1998, Nr. 302: „Die Auftragstaktik beziehungsweise das Führen mit Auftrag ist oberstes Führungsprinzip im Heer. Es beruht auf gegenseitigem Vertrauen und verlangt von jedem Soldaten neben gewissenhafter Pflichterfüllung und dem Willen, befohlene Ziele zu erreichen, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, zur Zusammenarbeit und zu selbstständigem, schöpferischem Handeln im Rahmen des Auftrags.

Der militärische Führer unterrichtet über seine Absicht, setzt klare, erfüllbare Ziele und stellt die erforderlichen Mittel bereit. Einzelheiten zur Durchführung befiehlt er nur, wenn Maßnahmen, die dem gleichen Ziel dienen, miteinander in Einklang zu bringen sind oder politische oder militärische Auflagen es erfordern. Unterstellten Führern gewährt er Freiheit bei der Durchführung des Auftrags. Sie ist Voraussetzung für schnelles, entschlossenes Handeln und stärkt die Eigenverantwortlichkeit. Militärische Führer werden dazu erzogen, diesen Freiraum zu nutzen. Führungsstil und Dienstaufsicht müssen dem Rechnung tragen.

Auftragstaktik setzt die Bereitschaft des Vorgesetzten voraus, das Auftreten von Fehlern in der Durchführung hinzunehmen. Dies findet jedoch seine Grenzen, wenn die Erfüllung des Auftrags oder Leib und Leben von Soldaten unnötig gefährdet werden.“

⁴⁴⁵ „Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Menschenführung – gerade auch in Belastungssituationen. Der Vorgesetzte kann ein Klima gegenseitigen Vertrauens fördern durch Gesprächsbereitschaft, persönliche Zuwendung, kameradschaftliche Zusammenarbeit, beispielhafte Pflichterfüllung und fachliche Befähigung. Selbstdisziplin, Gelassenheit und Durchsetzungsvermögen, aber auch Bereitschaft zur Information und Beteiligung sind wichtige Eigenschaften, die das Vertrauen der Soldaten in den Vorgesetzten stärken.“ Bundesministerium der Verteidigung: ZDV 10/1 „Innere Führung“, Bonn 1993, Nr. 309.

Explizit wird auf die Notwendigkeit der richtigen Erziehung und Einübung dieser Art zu Führen hingewiesen. Der Vorgesetzte wird dazu verpflichtet, innerhalb eines bestimmten Rahmens, auftretende Fehler hinzunehmen.⁴⁴⁶

Das heute in der Bundeswehr entwickelte Verständnis von Auftragstaktik ist in zweierlei Weise mit der Führungsphilosophie der deutschen Streitkräfte verbunden. Einerseits ist Auftragstaktik als ein essenzieller Bestandteil der Inneren Führung und ihres Leitbildes vom Staatsbürger in Uniform anzusehen. Das von der Inneren Führung vertretene Menschenbild eines gereiften und mündigen Bürgers kann – will es glaubwürdig sein und keine Effizienzverluste hinnehmen – keine grundsätzlich andere Führungsmethode zulassen.

Andererseits ist es eine Bedingung für die Funktionsfähigkeit der Auftragstaktik, dass der Soldat auch die Bildung, Reife und Mündigkeit mitbringt, die vom Leitbild des Staatsbürgers in Uniform gefordert wird. Nur mit diesen Voraussetzungen erkennt der Soldat die ihm zur Verfügung gestellte Freiheit als Chance an und nutzt diesen Freiraum bereitwillig.⁴⁴⁷ „Genau dies: den Willen zur Mitarbeit, zu Mitverantwortung und tätigem Gehorsam innerhalb der Bundeswehr zu wecken und zu fördern, ist – auf die kürzeste Formel gebracht – die eigentliche Aufgabe der Inneren Führung.“⁴⁴⁸

c) Dimensionen der Inneren Führung: Begründung des Primats der Politik

Der von Clausewitz geprägte Grundsatz vom Krieg als einer bloßen Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln⁴⁴⁹ kommt nach heutigem Verständnis einem Primat der zivilen Gesellschaft und der ihr zugehörigen Politik vor dem Militärwesen gleich.⁴⁵⁰ Gemäß dieser Forderung müssen die Streitkräfte an die Prämissen, Werte und Zielvorstellungen einer zivilen Gesellschaft und ihrer politischen Führung gebunden werden. Diese Bindung gilt selbstverständlich für alle Staatsorgane. Für jeden Beamten gilt in gleicher Weise wie für den Soldaten, dass ordnungsgemäß zustande gekommene

⁴⁴⁶ Ebenda.

⁴⁴⁷ Wolf Graf von Baudissin: Rede zur Wehrverfassung der Bundesrepublik am 10. Februar 1965. In: Klaus Heßler: Militär, Gehorsam, Meinung. (Dokumente zur Diskussion in der Bundeswehr). Berlin 1971, S. 18.

⁴⁴⁸ Ebenda.

⁴⁴⁹ Carl von Clausewitz: Vom Kriege. 19. Aufl., Bonn 1991, S. 210.

⁴⁵⁰ Frankfurter Rundschau vom 26.10.2000: Gewalt als Lebensform. Ein unguter Paradigmenwechsel in der Kriegstheorie.

Entscheidungen vorgesetzter politischer Instanzen zu befolgen sind.⁴⁵¹ In der Demokratie werden die politischen Vorgesetzten entsprechend den in den gültigen Verfassungen festgelegten Prozeduren gewählt bzw. bestimmt. Die Aufträge an die Beamtenschaft leiten sich damit direkt oder indirekt vom Souverän ab.

Resultierend aus den negativen historischen Erfahrungen sind gerade im Deutschland des 20. Jahrhunderts staatliche Macht und Militär immer Gegenstand des öffentlichen Interesses gewesen.⁴⁵² Die besonderen Sensibilitäten sowohl der Alliierten als auch der eigenen Bevölkerung zur Gründungszeit der Bundeswehr trugen dazu bei, dass die Einbindung der deutschen Streitkräfte in das Geflecht demokratischer Institutionen mit besonderer Sorgfalt betrieben wurde.⁴⁵³ Die Freiheitsprinzipien des demokratischen Rechtsstaates mussten mit dem Ordnungs- und Funktionsprinzip der Streitkräfte in Einklang gebracht werden.⁴⁵⁴ Es ging jedoch von Anfang an um mehr als nur die verfassungsmäßige Verankerung der neu zu gründenden Bundeswehr in das rechtsstaatliche System der Bundesrepublik. Sollte das Ziel einer wirklichen Anbindung der Streitkräfte an die zivile Gesellschaft und deren Politik gelingen, musste der Bezug zwischen diesen beiden Teilen des Staatswesens völlig neu geordnet werden. Auch hier zeigten die Erfahrungen, dass nur punktuelle Neuregelungen nicht zum Ziel führen konnten.

Um den Vorrang des Politischen dauerhaft durchzusetzen, musste man sich zunächst der verschiedenartigen Funktionsmechanismen von demokratischem Rechtsstaat einerseits und Militär andererseits bewusst werden.

Dem weiteren Gedankengang Clausewitz' folgend besteht mit dem Primat der Politik ein politisch-militärisches Führungs- und Subordinationsverhältnis, das anhand der Relation von Zweck, Ziel und Mittel weiter ausformuliert wird.⁴⁵⁵ Im Sinne einer effizienzoptimierten Politikumsetzung, wie sie für sämtliche staatliche Institutionen gefordert wird,⁴⁵⁶ ist eine optimale Ausgestaltung des Zweck-Ziel-Mittel-Verhältnisses notwendig.⁴⁵⁷ Nach Max Weber ist der Maßstab für die Modernisierung – und damit

⁴⁵¹ Peter H. Blaschke: *De Officio*. Zu den ethischen Herausforderungen des Offizierberufs. Leipzig 2000, S. 134.

⁴⁵² Detlef Bald: *Militär und Gesellschaft 1945–1990*. Die Bundeswehr der Bonner Republik. Baden-Baden 1994, S. 7.

⁴⁵³ Ebenda.

⁴⁵⁴ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): *Weißbuch 1994*. S. 136.

⁴⁵⁵ Carl von Clausewitz: *Vom Kriege*. 19. Aufl., Bonn 1991, S. 191 f. und 214 ff.

⁴⁵⁶ Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Grundriss der Verstehenden Soziologie. 5. Aufl., Tübingen 1980, S. 826 und 836.

⁴⁵⁷ Wittigo von Rabenau: *Primat der Politik und Militär in der Bundesrepublik Deutschland*. Eine Analyse des Verhältnisses von politischer Führung und Streitkräften am Beispiel des Entscheidungsprozesses für die Bundeswehrhochschul-Konzeption. Mannheim 1989, S. 1.

Effizienzsteigerung – des Staates am Fortschritt des Bürokratischen festzumachen. Indikatoren, wie feste Anstellung, Gehalt, Pension, fachmäßige Schulung und Arbeitsteilung, feste Kompetenzen und Aktenmäßigkeit zeugen vom bürokratischen Fortschritt. Unbedingter Bestandteil dieser Kennzeichen effizienter Staatlichkeit ist auch ein auf hierarchischer Über- und Unterordnung beruhendes Beamtentum.⁴⁵⁸ Nach Weber ist damit die Notwendigkeit eines strikten hierarchischen Aufbaus der Streitkräfte – unabhängig von der Staatsform – gegeben, denn: „Auch das moderne Massenheer ist ein bürokratisches Heer, der Offizier eine Sonderkategorie des Beamten [...]. Auf der Dienstdisziplin beruht die Schlagkraft des Heeres.“⁴⁵⁹

Zu den funktionsbedingten Eigentümlichkeiten einer Streitkraft ist die hierarchische Ordnung und der implizierte Anspruch auf Gehorsam zu zählen. Wie gezeigt werden konnte, besteht bis zu diesem Punkt noch kein qualitativer Unterschied zu den anderen Einrichtungen staatlicher Bürokratie. In der Literatur wird stets auf die Unvereinbarkeit von militärischer Hierarchie einerseits und Demokratie andererseits aufmerksam gemacht,⁴⁶⁰ doch, dass dieser Antagonismus auch auf all die anderen bürokratisch organisierten Bereiche demokratischer Staaten zutrifft, scheint kein Grund zum Anstoß zu sein.⁴⁶¹ Die Bedeutsamkeit und öffentliche Sensibilität bezüglich des Militärs muss von Merkmalen ausgehen, die diese Institution von anderen staatlichen Einrichtungen unterscheidet.

Eine offensichtliche Begründung für die gesteigerte Aufmerksamkeit ist in der außergewöhnlichen Machtkonzentration begründet.⁴⁶² In der Regel⁴⁶³ verfügt keine

⁴⁵⁸ Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*. 5. Aufl., Tübingen 1980, S. 825.

⁴⁵⁹ Ebenda.

⁴⁶⁰ Vgl. hierzu unter anderem: (1) Fritz Eler: *Demokratie in Deutschland*. Stuttgart 1965, S. 145.

(2) Andreas Pawlas: *Militär, Freiheit und Demokratie in sozioethischer Perspektive. Texte und Kommentare zum Umbruch des Militärwesens und seiner geistigen Grundlagen im Zeitalter der Befreiungskriege*. Frankfurt am Main, Bern, New York 1986.

(3) Wolfgang R. Vogt: *Militär und Demokratie. Funktionen und Konflikte der Institution des Wehrbeauftragten*. Hamburg 1972, S. 1.

(4) Richard Jäger: *Soldat und Bürger, Armee und Staat*. In: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972, Anhang Teil II, Anlage 4, S. 20. (ursprünglich in Bund deutscher Föderalisten e.V. Lüdenscheid (Hrsg.): *Broschüre „Soldat und Bürger, Armee und Staat“* 5. Aufl.).

⁴⁶¹ Vgl. Bernard Boëne: *How ‚unique‘ should the military be? A review of representative literature and outline of a synthetic formulation*. In: *Archives Européennes de Sociologie*, Heft 1 (1990), S. 3-59.

⁴⁶² Bernhard Fleckenstein: *Spiegelbild der Demokratie. Staatsordnung und Wehrordnung in der Bundesrepublik*. In: *Informationen für die Truppe*, Heft 5 (1999), S. 75.

⁴⁶³ Als Ausnahme in Deutschland kann die Konkurrenzsituation zwischen SA und Reichswehr vor dem Röhm-Putsch und das Erstarken der SS nach 1934 verstanden werden. Als Reaktion auf diese Konkurrenz versuchte die Reichswehr/Wehrmacht sich als einziger Waffenträger der Nation zu profilieren. Vgl. Heinz Höhne: *Der Orden unter dem Totenkopf. Die Geschichte der SS*. Augsburg 1992 (ursprünglich München 1967), S. 90 ff.

weitere Organisation in einem Staat über vergleichbare Machtmittel wie die jeweiligen Streitkräfte.⁴⁶⁴ Der Staat hat das Gewaltmonopol⁴⁶⁵ inne und der mit weitem Abstand mächtigste Teil dieses Monopols ist beim Militär konzentriert.

Weiterhin ist der soldatische Dienst von dem der anderen Beamten zu unterscheiden; gemäß Weber handelt es sich um eine *Sonderkategorie* von Beamten. Die physischen und psychischen Anstrengungen heben sich in der Regel bereits im Friedensbetrieb von denen ab, die Beamte einer vergleichbaren Hierarchiestufe in einer zivilen Funktion zu bewältigen haben.⁴⁶⁶ In extremem Maße ist dies im Fall von Krise oder Krieg zutreffend. Unter den Bedrohungen und Anstrengungen eines Einsatzes ist der Vergleich zwischen einem zivilen Beamten und einem Soldaten nicht mehr statthaft.⁴⁶⁷ Da die Friedensausbildung auf diesen Ausnahmefall ausgerichtet ist, muss also auch diese bereits große Unterschiede zum zivilen Beamtenalltag aufweisen.⁴⁶⁸ Soldaten, die gemeinsam große Strapazen durchstehen und einander in extremen Lebenslagen kennengelernt haben, entwickeln einen Zusammenhalt, der von qualitativ anderer Wertigkeit ist als die meisten zivilen Verbindungen.⁴⁶⁹

Aufgrund dieser und weiterer, hier nicht genannter Besonderheiten⁴⁷⁰ hebt sich das Militär von den anderen staatlichen Bürokratien ab⁴⁷¹ und wird somit besonderer Kontrolle unterworfen.⁴⁷²

Die deutsche Geschichte ist mit einer Vielzahl von negativen Erfahrungen belastet, infolgedessen die Sicherstellung des Primats der Politik über das Militär mit besonderer

⁴⁶⁴ Carl-Gero von Ilseman: Die Bundeswehr in der Demokratie. Zeit der Inneren Führung. Hamburg 1971, S. 14.

⁴⁶⁵ Thomas Ellwein/Joachim Jens Hesse: Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland. 6. Aufl., Opladen 1988, S. 93.

⁴⁶⁶ Dies bestätigt auch Morris Janowitz, er geht jedoch auch davon aus, dass sich die militärischen Tätigkeiten durch die zunehmende Technisierung an die zivilen Berufsbilder annähern. Vgl. Morris Janowitz: The Professional Soldier. New York 1971, S. 9 f.

⁴⁶⁷ Vgl. zum Wesen des Krieges: John Keegan: Die Kultur des Krieges. Hamburg 1997.

⁴⁶⁸ Zur besonderen Zielstellung militärischer Erziehung vgl. Rudolf Steiger/Gian-Paolo Curcio: Erziehung in der Schweizer Armee – ausgedient oder neu entdeckt?. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 6 (2003), S. 766.

⁴⁶⁹ Vgl. (1) Hans von Seeckt: Gedanken eines Soldaten. Leipzig 1935, S. 90.

(2) Dirk W. Oetting: Motivation und Gefechtswert. Vom Verhalten des Soldaten im Kriege. 2. Aufl., Frankfurt am Main, Bonn 1990, S. 108 ff.

(3) Franz Kernic: Entwicklungslinien der modernen Militärsoziologie. Versuch einer Bestandsaufnahme. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 5 (2001), S. 568.

⁴⁷⁰ Vgl. dazu Jacques van Doorn: Continuity and Discontinuity in Civil-Military Relations. In: Michael Louis Martin/Ellen Stern McCrate (Hrsg.): The Military, Militarism and the Polity. Essays in Honor of Morris Janowitz. New York, London 1984, S. 38.

⁴⁷¹ Ebenda S. 569.

⁴⁷² Jean Callaghan/Jürgen Kuhlmann: Measuring the Civil-Military Complex: Tools and Some Empirical Evidence. In: Hans Born/Marina Caparini/Philipp Fluri (Hrsg.): Security Sector Reform and Democracy in Transitional Societies. Proceedings of the Democratic Control of Armed Forces Workshops at the 4th International Security Forum, Geneva, November 15-17, 2000. Baden-Baden 2002, S. 171 und 173.

Aufmerksamkeit umgesetzt wird und von Anbeginn eine wesentliche Komponente der deutschen Führungsphilosophie war.⁴⁷³ Diese Sorgfalt zeigt sich auch an den verschiedenen institutionellen Instanzen, die bei der Analyse der deutschen Führungskonzeption betrachtet werden.

3. Wandel als Herausforderung für die Innere Führung

Mit einer nunmehr bald 50jährigen Geschichte kann die Führungsphilosophie der Bundeswehr als bewährt gelten. Doch die erfolgreiche Vergangenheit darf nicht zu einer Selbstzufriedenheit der Verantwortlichen führen, die sich mit dem Erreichten zufrieden geben und dadurch einer Weiterentwicklung entgegen stehen.⁴⁷⁴ Das ist genau das, was die Idee der Inneren Führung verhindern soll. Sie war nicht als ein einmaliger Reformakt geplant, der die Weichen grundlegend neu stellt, dann aber in Passivität verharrt. Die deutsche Führungsphilosophie wurde vielmehr als ein Prozess konzipiert, der Veränderungen aller Art aufgeschlossen gegenübersteht und es den Streitkräften dadurch in einer kontinuierlichen Weiterentwicklungsbewegung ermöglicht, ein Teil der sich fortentwickelnden Gesamtgesellschaft zu bleiben.⁴⁷⁵

Die vergangenen Jahre und auch die Gegenwart sind aber nicht nur von gesellschaftlicher Dynamik gekennzeichnet; die Bundeswehr muss auch auf veränderte außen- und sicherheitspolitische Rahmenbedingungen einstellen werden. Da Innere Führung tief in alle Bereiche der deutschen Streitkräfte hineinreicht, ist sie von nahezu sämtlichen Veränderungen mitbetroffen.

Im Folgenden werden einige dieser Entwicklungen angesprochen, ohne dabei jedoch die Einwirkungen auf die Praxis in der Bundeswehr näher zu erörtern, also ohne mögliche Lösungen zu den aufgeworfenen Fragen anzusprechen. Es werden lediglich Entwicklungen skizziert, die als Herausforderungen für die deutsche Führungsphilosophie anzusehen sind. Inwieweit diese Herausforderungen mit Hilfe der Inneren Führung aufgegriffen werden und sich Innere Führung somit als ein

⁴⁷³ Vgl. (1) Deutscher Bundestag (Hrsg.): Wehrbeauftragter. Einleitung. Im Internet am 22.09.2003: www.bundestag.de/gremien15/145/145einl.html.

(2) Ulrich de Maizière: Führen im Frieden. 20 Jahre Dienst für Bundeswehr und Staat. München 1974, S. 61.

⁴⁷⁴ Hartmut Bagger: Engagiert und objektiv. 40 Jahre Beirat für Fragen der Inneren Führung. In: Informationen für die Truppe, Heft 6 (1998), S. 19 ff.

⁴⁷⁵ Carl-Gero von Ilseman: Die Bundeswehr in der Demokratie. Zeit der Inneren Führung. Hamburg 1971, S. 320.

zeitgemäßes Instrument erweisen kann, ist im Teil der Führungskonzeption und der Führungskultur zu untersuchen.

a) Die sicherheitspolitische Neuorientierung

Seit dem Ende der Ost-West-Konfrontation hat sich die außen- und sicherheitspolitische Lage der Welt nachhaltig verändert. Der Zusammenbruch des sowjetischen Imperiums hat ein Machtvakuum hinterlassen, das nur Stück für Stück wieder aufzufüllen ist.⁴⁷⁶ Eine vollständige Beherrschung dieses Vakuums liegt nicht im nationalen Interesse der USA;⁴⁷⁷ spätestens seit dem Irak-Krieg von 2003 ist offensichtlich, dass die Vereinigten Staaten trotz ihrer einmaligen Stellung in der Welt ein derartiges Vorhaben auch nicht zu leisten vermögen.⁴⁷⁸

Im Zuge der sich auflösenden bipolaren Weltordnung konnten mehr und mehr Konflikte, die bis dato in Eigenregie des jeweiligen Hegemons bereinigt wurden,⁴⁷⁹ ungezügelt zutage treten.⁴⁸⁰ Dabei ist zwischen drei Bereichen zu unterscheiden, bei denen der Einfluss der Sowjetunion jeweils in verschiedener Qualität und Intensität auftrat.

Der ehemalige direkte Machtbereich, also früheres Staatsgebiet der UdSSR, hat sich partiell aus dem Staatenverbund gelöst und zieht sich wie ein Gürtel von ungelösten Problemen um das Gebiet der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten. Von Kasachstan über Armenien und andere Staaten bis hin zu Tschetschenien zieht sich der Kreis der Krisenherde. Für die Unterdrückung bzw. Lösung dieser Konflikte ist hinsichtlich der vorliegenden Thematik relevant, dass sie in erster Linie durch Russland gewährleistet wird.⁴⁸¹ Da sich diese Problemzonen in unmittelbarer Nähe zum russischen Kernland oder gar in russisch beanspruchten Gebieten abspielen und damit zum russischen

⁴⁷⁶ So wurde 1992 mit 52 kriegerischen Auseinandersetzungen ein Höchstmaß an bewaffneten Konflikten nach dem Zweiten Weltkrieg erreicht. Die Zahl ging langsam zurück, doch noch 1995 zählte man 35 Kriege und 15 bewaffnete Konflikte. Vgl. Bernd Weber: Kriege-Konflikte-Krisen in dieser Welt. Bonn 2001, S. 3.

⁴⁷⁷ The White House: National Security Strategy of the United States of America. Washington D.C. 17. September 2002, S. 7.

⁴⁷⁸ Die Welt vom 07.09.2003: Freunde aus Verzweiflung.

⁴⁷⁹ Vgl. Mir A. Ferdowsi: Das Ende des Kalten Krieges und der Zerfall des Sowjetimperiums. Eine retrospektive Betrachtung. In: Mir A. Ferdowsi (Hrsg.): Sicherheit und Frieden nach dem Ende des Ost-West-Konfliktes. München 1994, S. 16 f.

⁴⁸⁰ Ivan Volgyes: Military Security in the Post Communist Age: Reflections on Myths and Realities. In: Studies in Comparative Communism, Heft 1 (1992), S. 92.

⁴⁸¹ So Martin Malek am 10.02.2004 bei dem Vortrag „Sicherheitspolitik in der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten“ an der Universität der Bundeswehr München.

„Backyard“ zu rechnen sind, ist ein Engagement westlicher Streitkräfte nur in sehr begrenztem Maße wahrscheinlich.⁴⁸²

Eine zweite Kategorie von Gebieten, in denen der Rückzug der Sowjetunion das Aufbrechen von Konflikten begünstigt hat, ist in den Staaten auszumachen, die dem unmittelbaren Machtbereich der UdSSR zuzurechnen waren. Diese Bereiche waren zwar kein Teil des sowjetischen Staatsgebietes, standen aber dennoch unter einer sehr direkten Kontrolle Moskaus. Zu diesen Staaten sind insbesondere die Länder des ehemaligen Ostblocks zu rechnen. Sie wurden im Zuge des Zweiten Weltkriegs von der Roten Armee besetzt und im Laufe der ersten Nachkriegsjahre alle dem gleichen Schema folgend als Volksrepubliken etabliert.⁴⁸³ Durch die Mitgliedschaft im Warschauer Pakt und teilweiser Truppenstationierungen der Roten Armee in den jeweiligen Staaten ist der Einfluss der Moskauer Zentrale durchaus als unmittelbar zu bewerten.⁴⁸⁴

Nach dem Abzug der sowjetischen Truppen zu Beginn der 1990er Jahre und dem Machtverlust der jeweiligen zentralen Führungen brachen auch hier – zum Teil lang unterdrückte – Konflikte auf.⁴⁸⁵ Sämtliche Konfrontationen im ehemaligen Jugoslawien sind, auch wenn das Land im Kalten Krieg eine Sonderstellung innehatte, diesem Bereich zuzuordnen.⁴⁸⁶ Diese Kategorie von Krisen war durch einen größeren Abstand zum ehemaligen Hegemon gekennzeichnet; um so näher lagen sie jedoch im Bereich der westlichen Staaten. Dies gilt nicht nur geografisch, sondern auch historisch, politisch und kulturell. Eine Lösung der anstehenden Probleme konnte also nur unter Mithilfe der westlichen Staatengemeinschaft gelingen. Eine entsprechend engagierte Beteiligung der NATO-Staaten wurde notwendig.

Eine dritte Klasse von Konflikten brach in Gebieten aus, die wechselseitig sowohl sowjetischem als auch amerikanischem Machteinfluss ausgesetzt waren, bzw. in denen beide Blöcke über Vertreter aufeinander stießen. Betroffen hiervon sind Staaten wie Afghanistan oder die Länder des Nahen und Mittleren Ostens. Sowohl die Nähe als auch das Interesse der europäischen Staaten ist, diese Regionen betreffend, zwar

⁴⁸² Die Stationierung von nur elf Bundeswehrsoldaten bestätigt diese Aussage aus deutscher Sicht. Vgl. Internet am 08.09.2003: www.bundeswehr.de/forces/einsatzzahlen.php.

⁴⁸³ Vgl. das beschriebene Vorgehen der Kommunisten in Ungarn in Teil B.

⁴⁸⁴ Zur politischen Funktion des Warschauer Pakts vgl. Jens Hacker: Integration und Verantwortung. Deutschland als europäischer Sicherheitspartner. Bonn 1995, S. 121 ff.

⁴⁸⁵ Ebenda S. 171 f.

⁴⁸⁶ Hans-Ulrich Seidt: Friedensordnung oder Destabilisierung? Balkanpolitik in europäischer Verantwortung. In: Ralph Thiele/Hans-Ulrich Seidt (Hrsg.): Herausforderung Zukunft. Deutsche Sicherheitspolitik in und für Europa. Frankfurt am Main, Bonn 1999, S. 107.

durchaus als mäßig zu beurteilen, die Intensität der Konflikte und die Tragweite der Problemlagen im Zeitalter von Globalisierung und Terrorismus machen aber auch hier ein intensives militärisches Engagement notwendig.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich in der postkonfrontativen Phase Hoffnungen auf eine friedlichere Welt nicht bestätigen ließen. Im Gegenteil, es hat sich gezeigt, dass die sich gegenüberstehenden Supermächte in ihrem jeweiligen Machtbereich keine Streitigkeiten dulden konnten und daher alle etwaigen Konflikte niedergehalten haben. Mit dem Machtverfall der Sowjetunion ging die rasante Verkleinerung ihres Einflussbereiches einher und hinterließ vielerorts ein gefährliches Machtvakuum.⁴⁸⁷ Je nach Kategorie der betroffenen Gebiete ist ein angepasstes Engagement der westlichen Staaten notwendig. Dass diese Beteiligung in erster Linie durch Streitkräfte geleistet wird, hat sich im Laufe von mehr als zehn Jahren immer wieder bestätigt.

Neben den weltpolitischen Veränderungen nach 1990 haben sich auch die Koordinaten der deutschen Außenpolitik gravierend gewandelt. Mit der Wiedervereinigung erhielt Deutschland erstmals seit 1945 wieder die volle Souveränität.⁴⁸⁸ Rein rechtlich wurde damit der Sonderstatus der Bundesrepublik beendet.⁴⁸⁹ Dieser formalen Normalisierung musste sukzessive auch eine mentale und politische Anpassung an die neuen Verhältnisse folgen. Das in der „Scheckbuchdiplomatie“⁴⁹⁰ geäußerte Verhalten Deutschlands während des ersten amerikanischen Golfkrieges zeigte, dass ein Bewusstseinswandel nicht *ad hoc* zu erwarten war. Erst langsam wurde deutschen Politikern bewusst, dass gerade Deutschland, das von den westlichen Verbündeten während des Kalten Krieges nicht im Stich gelassen wurde, sich seiner Verantwortung nun nicht auf Dauer entziehen konnte.⁴⁹¹ Auch eine dauerhaft auf bloß finanzielle

⁴⁸⁷ Ein zwar weniger rasantes aber dennoch vergleichbares Entstehen eines Machtvakuum ging mit der Entkolonialisierung nach dem Zweiten Weltkrieg einher. Frankreich, Großbritannien und andere Kolonialmächte zogen sich zurück. In den Vereinigten Staaten erkannte man sehr schnell, dass dieses Vakuum nicht sich selbst überlassen werden durfte, sollte es nicht dem kommunistischen Machtblock anheim fallen. Vgl. (1) Jeffrey Record/Robert J. Hanks (Institute for Foreign Policy Analysis): U.S. Strategy at the Crossroads: Two Views. Washington D.C. 1982, S. 16.

(2) John Pimlott (Hrsg.): British Military Operations 1945-1985. London 1984, S. 10.

⁴⁸⁸ Jens Hacker: Integration und Verantwortung. Deutschland als europäischer Sicherheitspartner. Bonn 1995, S. 249.

⁴⁸⁹ Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: Vertrag über die abschließende Regelung in bezug auf Deutschland. Die Verhandlungen über die äußeren Aspekte der Herstellung der deutschen Einheit. Bonn 1990, S. 10.

⁴⁹⁰ Reinhard Mutz in: Die Ost-West Zeitung vom 04.08.2000: Auf schiefer Bahn. Deutsche Außenpolitik – Militarisierung ist mehr als ein Schlagwort geworden.

⁴⁹¹ Roman Herzog: Ansprache bei einem Empfang für Soldaten des ersten IFOR-Kontingents in der Villa Hammerschmidt am 26. Mai 1996 in Bonn. In: Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Streitkräfte in der Demokratie. Reden von Bundespräsident Roman Herzog. Bonn 1997, S. 59.

Zuwendungen ausgerichtete Krisenbewältigungsstrategie war in Anbetracht der unter der Wiedervereinigung leidenden Haushaltslage nicht möglich. Zudem konnte man es moralisch nicht vertreten, dass die anderen Bündnispartner ihre Truppen trotz der erheblichen Gefahren zu Auslandseinsätzen heranzogen und Deutschland sich dieser Pflicht versagte.

Die Auflösung des Warschauer Paktes und die damit einhergehende Annäherung ehemaliger Ostblockstaaten an die westliche Wertegemeinschaft änderten auch die geostrategische Positionierung Deutschlands fundamental.⁴⁹² Aus einem ehemaligen Frontstaat wurde ein von befreundeten Nationen umgebenes Land.⁴⁹³ Die Ausrichtung der Verteidigungsanstrengungen musste demzufolge neu vollzogen werden. Die für etwaige Kriseneinsätze notwendigen Mittel standen mit dem Wegfall der Bedrohung somit – theoretisch – bereit.

Ein weiterer Bestandteil der Neuorientierung der deutschen Außenpolitik ist in den geänderten und weiterentwickelten europapolitischen Bestrebungen begründet.⁴⁹⁴ Im Zuge der deutschen Wiedervereinigung folgte eine verstärkte Einbindung Deutschlands in die Europäische Gemeinschaft. Eine zunehmende Integration,⁴⁹⁵ die schließlich in eine gemeinsame Währung mündete, wurde initialisiert. Als Katalysator für den Integrationsprozess wirkten auch die Konflikte im ehemaligen Jugoslawien; die Notwendigkeit eines konzertierten europäischen Vorgehens wurde hier auf bedrückende Weise offensichtlich.⁴⁹⁶

Innerhalb der Europäischen Gemeinschaft/Union musste Deutschland zudem ein höheres Maß an Verantwortung übernehmen.⁴⁹⁷ Es schien unmöglich, die Schere

⁴⁹² Volker Rühle: Strategie im Wandel. Rede auf dem Seminar „Un nouveau débat stratégique“ des französischen Verteidigungsministeriums am 29. September 1992 in Paris. In: Volker Rühle: Betr.: Bundeswehr. Sicherheitspolitik und Streitkräfte im Wandel. Herford 1993, S. 34 f.

⁴⁹³ Ralph Thiele: Vor einer neuen Geostrategie?. In: Ralph Thiele/Hans-Ulrich Seidt (Hrsg.): Herausforderung Zukunft. Deutsche Sicherheitspolitik in und für Europa. Frankfurt am Main, Bonn 1999, S. 13 f.

⁴⁹⁴ Christian Deubner: Deutschland, Frankreich und das Europa der Neunziger Jahre im Konflikt von Interessen und Wahrnehmungen. Ebenhausen 1994.

⁴⁹⁵ Vgl. (1) Christine Holeschovsky: Der innergemeinschaftliche Abstimmungsprozeß zur deutschen Einheit. In: Werner Weidenfeld et al.: Die doppelte Integration: Europa und das größere Deutschland. Strategien und Optionen für die Zukunft Europas. Gütersloh 1991, S. 26.

(2) William Wallace: Deutschlands zentrale Rolle: Ein Versuch, die europäische Frage neu zu definieren. In: Integration, Heft 1 (1990), S. 13-20, insbes. S. 13.

⁴⁹⁶ Harald Müller: Frieden in Europa – Versagen der Institutionen?. In: Gerhard Lehmsbruch (Hrsg.): Einigung und Zerfall. Deutschland und Europa nach dem Ende des Ost-West-Konflikts. Opladen 1995, S. 205-220.

⁴⁹⁷ Sascha Müller-Kraenner: Blick in die Zukunft – Die europäische und globale Dimension deutscher Friedenspolitik. In: Ralph Thiele/Hans-Ulrich Seidt (Hrsg.): Herausforderung Zukunft. Deutsche Sicherheitspolitik in und für Europa. Frankfurt am Main, Bonn 1999, S. 62.

zwischen Größe und vor allem ökonomischer Potenz einerseits und dem minimalen machtpolitischen Engagement andererseits auf absehbare Zeit geöffnet zu lassen.⁴⁹⁸

Resultat all der genannten Veränderungen sowohl im weltpolitischen als auch im europäischen Umfeld war ein zunehmendes Engagement Deutschlands im außenpolitischen Bereich. Da die internationale Politik in vielen Fällen von den postkonfrontativen Krisenszenarien dominiert wurde, musste die gestiegene außenpolitische Verantwortung zwangsläufig auch zu einem Ansteigen der militärischen Auslandseinsätze Deutschlands führen. Dieser Paradigmenwechsel deutscher Außenpolitik wurde aber weder *ad hoc* von den verantwortlichen Politikern wahrgenommen,⁴⁹⁹ noch wäre eine so dramatische Wandlung des internationalen Auftretens Deutschlands der eigenen Bevölkerung oder dem Ausland vermittelbar gewesen.⁵⁰⁰ Als Konsequenz ergab sich ein Prozess der zunehmenden Beteiligung deutscher Streitkräfte an internationalen Einsätzen. Wegpunkte dieser Entwicklung war der Minensucheinsatz der Marine im Persischen Golf von 1991, der Unterstützungseinsatz der Heeresflieger im Irak bis 1996,⁵⁰¹ die Krankenversorgung im Rahmen der Vereinten Nationen in Kambodscha von 1991 bis 1993⁵⁰² und die Entsendung von 1.700 Soldaten in das von Bürgerkrieg und Hungersnot gezeichnete Somalia von 1992 bis 1994.⁵⁰³ Eine neue Qualität erreichten die Auslandseinsätze der Bundeswehr mit dem 1992 einsetzenden Engagement im früheren Jugoslawien.

⁴⁹⁸ Volker Rühle: Europas Sicherheit und internationale Friedenssicherung. Der Beitrag der Bundesrepublik Deutschland: „Aber wir müssen auf der weltpolitischen Bühne die Rolle spielen, die uns als einem verantwortungsvollen Mitglied der Völkergemeinschaft zukommt.“ In: Volker Rühle: Betr.: Bundeswehr. Sicherheitspolitik und Streitkräfte im Wandel. Herford 1993, S. 73 f.

⁴⁹⁹ Vgl. hierzu das eher vage beschriebene Bild der „Sicherheitspolitik der Zukunft“ In: Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Weißbuch 1994. Weißbuch zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Lage und Zukunft der Bundeswehr. Bonn 1994, S. 25. Als Indikator für die Unsicherheit über die sicherheitspolitische Weiterentwicklung kann auch die Tatsache verstanden werden, dass die veränderte Lage seit 1994 nicht wieder in einem Weißbuch zusammengefasst wurde. Auch die „Sicherheitspolitischen Richtlinien“ sind nach 1992 erst 2003 wieder erlassen worden.

⁵⁰⁰ Vgl. hierzu die Meinung der Bevölkerung im Jahr 2001, also nach zehn Jahren Bundeswehr-Auslandseinsätzen: Für die Beteiligung an friedenssichernden Maßnahmen stimmten 78 Prozent. Für die Beteiligung an friedensschaffenden Maßnahmen 62 Prozent. Im konkreten Fall der friedens erzwingenden NATO-Luftschläge im Kosovo sank die Zustimmung auf 46 Prozentpunkte. In: Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation: Demoskopisches Meinungsbild in Deutschland zur Sicherheits- und Verteidigungspolitik 2001. Strausberg 2002, S. 28 (Zustimmung zu den Aufgaben der Bundeswehr) und S. 30 f. (Zustimmung zu konkreten Einsätzen der Bundeswehr).

⁵⁰¹ Ein kleines Kontingent von Heeresfliegern kam zum Einsatz, um UN-Waffeninspektoren der UNSCOM-Mission (United Nations Special Commission) zu den irakischen Waffenlagern zu transportieren.

⁵⁰² UNTAC-Mission (United Nations Transitional Authority in Cambodia).

⁵⁰³ Gerd-Ulrich Haase (Hrsg.): Deutscher Unterstützungsverband Somalia. UNOSOM II. Eine Dokumentation über das erste Hauptkontingent. Wiesbaden 1994. Zu den verfassungsrechtlichen Hürden dieses Einsatzes vgl. Wolfgang März: Bundeswehr in Somalia. Verfassungsrechtliche und verfassungspolitische Überlegungen zur Verwendung deutscher Streitkräfte in VN-Operationen. Berlin 1993.

Zunächst beteiligte man sich an der Luftbrücke nach Sarajevo und der Überwachung der UN-Blockade gegen Serbien und Montenegro in der Adria.⁵⁰⁴ Nach dem richtungsweisenden Urteil des Bundesverfassungsgerichtes über die Auslandseinsätze der Bundeswehr vom 12. Juli 1994 war der Weg zu einem noch intensiveren Engagement deutscher Streitkräfte frei.⁵⁰⁵ Von 1995 an beteiligte sich Deutschland an den Friedenstruppen IFOR und SFOR in Bosnien. Nach dem, auch von der deutschen Luftwaffe unterstützten, Einsatz gegen serbische Stellungen beteiligte sich die Bundeswehr seit 1999 mit der Stellung eines Kontingents für KFOR im Kosovo.⁵⁰⁶

Neben diesen Einsätzen engagierte sich die Bundeswehr seit 1994 an Überwachungsaktionen der Vereinten Nationen in Georgien⁵⁰⁷ und dem Transport von Kranken und Verletzten aus Ost-Timor 1999 und 2000.

Eine weitere Intensitätsstufe wurde durch die Anschläge des 11. September 2001 in New York erreicht. Im Rahmen des weltweiten Kampfes gegen den Terrorismus wurde zur Zerschlagung des Taliban-Regimes in Afghanistan auch ein deutscher Beitrag im Rahmen der Operation „Enduring Freedom“ geleistet. Soldaten, vornehmlich des Kommandos Spezialkräfte, wurden bei der Terrorbekämpfung im Süden des Landes eingesetzt. Zeitgleich leisteten deutsche Soldaten in Kabul, Kundus und Feyzabad als Angehörige der ISAF Dienst.⁵⁰⁸

Ebenfalls im Rahmen der Operation „Enduring Freedom“ stellen Einheiten der See- und Seeluftstreitkräfte Kontingente in sich ändernder Stärke im Operationsgebiet der Task Force 150 am Bab el Mandeb.⁵⁰⁹

Es kann somit festgehalten werden, dass die Bundesrepublik Deutschland vor dem Hintergrund einer sich dramatisch verändernden weltpolitischen Lage vor grundsätzlich neue Aufgaben im sicherheitspolitischen Bereich gestellt wurde. „Die Welt, in der wir leben, ist das Gegenteil der Illusionen nach dem Mauerfall.“⁵¹⁰ Allen anders lautenden Willensbekundungen vieler Politiker zum Trotz wurde und wird die Bundeswehr als

⁵⁰⁴ Operation „Sharp Guard“.

⁵⁰⁵ BVerfGE 90, 286 – Bundeswehreinsatz.

⁵⁰⁶ Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: Verantwortung für Frieden und Freiheit 4.0. Eine Textsammlung zur Sicherheitspolitik der Bundesrepublik Deutschland von 1949-2002 (CD-ROM). Berlin 2002.

⁵⁰⁷ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Einsätze der Bundeswehr im Ausland. Berlin 2002, S. 13.

⁵⁰⁸ Vgl. (1) Im Internet am 09.09.2003: www.sueddeutsche.de/deutschland/artikel/222/7215/print.html.

(2) Im Internet am 05.10.2004: www.bundeswehr.de/forces/grundlagen/einsatz/040927_struck_prt.php.

⁵⁰⁹ Für einen vollständigen Überblick über die bis 1999 geleisteten Auslandseinsätze der Bundeswehr vgl. Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Bonn 1999, S. 28-31. und im Internet: www.bundeswehr.de/forces/einsatzzahlen.php.

⁵¹⁰ Klaus Naumann: Vortrag an der Universität der Bundeswehr München am 31.03.2004.

eines der primären Instrumente deutscher Außenpolitik zur Beherrschung dieser Krisen eingesetzt.⁵¹¹ Der Einsatz der Bundeswehr, anfangs noch zögerlich genutzt, wurde mehr und mehr zu einem probaten Mittel deutscher Außenpolitik.⁵¹² Bezeichnenderweise erreichte der Einsatz der Bundeswehr gerade unter der rot-grünen Regierungskoalition,⁵¹³ die sich vor der Übernahme der Regierungsverantwortung immer wieder kritisch zu Einsätzen der Bundeswehr geäußert hatte, ihren sowohl qualitativen⁵¹⁴ als auch quantitativen⁵¹⁵ Höhepunkt.⁵¹⁶ Bestätigt wird die erreichte Normalität durch die „Verteidigungspolitischen Richtlinien“, die seit 1992 erstmals 2003 wieder erlassen wurden. Hier wird hervorgehoben, dass sich die sicherheitspolitische Konstellation für Deutschland tiefgreifend gewandelt hat. Als Konsequenz aus diesen Veränderungen hat sich auch das Einsatzspektrum der Bundeswehr fundamental geändert.⁵¹⁷ Der Landesverteidigung allein wird keine strukturbestimmende Bedeutung mehr zugesprochen.⁵¹⁸

⁵¹¹ Vgl. (1) Stuttgarter Nachrichten vom 14.08.2003: Die Bundeswehr: Grundpfeiler der Außenpolitik.

(2) Reinhard Mutz in: Die Ost-West-Zeitung vom 04.08.2000: Auf schiefer Bahn. Deutsche Außenpolitik – Militarisation ist mehr als ein Schlagwort geworden.

⁵¹² (1) Vgl. beispielsweise die finanziellen Aufwendungen für Auslandseinsätze: „Noch 1998 wurden nur 178 Mio. Euro hierfür aufgewendet, im Jahr 2002 werden es bereits ca. 1,5 Mrd. Euro sein. Innerhalb von lediglich vier Jahren wurden die Ausgaben also fast verzehnfacht.“ Peter Struck: Deutsche Sicherheitspolitik und die Bundeswehr vor neuen Herausforderungen. In: Europäische Sicherheit, Heft 1 (2003), S. 20.

(2) Rainer Baumann: German security policy within NATO. In: Volker Rittberger (Hrsg.): German foreign policy since unification. Theories and case studies. Manchester, New York 2001, S. 179.

(3) Gerd Hubatschek: Zukunft Bundeswehr. Vierte Reduzierung und weitere Strukturmaßnahmen. In: Soldat und Technik, Heft November (2003), S. 9.⁵¹³ Gerhard Kümmel: Civil-Military Relations in Germany: Past, Present and Future. Strausberg 2001, S. 27.

⁵¹⁴ Sowohl die Kampfeinsätze der Luftwaffe gegen Serbien als auch die Kampfeinsätze im Rahmen der Operation Enduring Freedom fanden während der rot-grünen Regierungskoalition statt.

⁵¹⁵ Unter der zweiten rot-grünen Koalitionsregierung hat die Zahl deutscher Soldaten im Auslandseinsatz ihren vorläufigen Höhepunkt erreicht.

Stand 08.09.2003:	ISAF	ca. 1.920 Soldaten
	KFOR	ca. 3.580 Soldaten
	SFOR	ca. 1.340 Soldaten
	CONCORDIA	ca. 49 Soldaten (Mazedonien)
	NATO HQ Skopje	12 Soldaten
	UNOMIG	11 Soldaten (Georgien)
	JFHQ	2 Soldaten (Neapel)
	EF	720 Soldaten (Afghanistan, Horn von Afrika, Kenia)
	ARTEMIS	29 Soldaten (Uganda)

Vgl. Internet vom 08.09.2003: (1) www.bundeswehr.de/forces/einsatzzahlen.php.

(2) www.einsatzbundeswehr.de/einsatz-aktuell/index.php.

⁵¹⁶ Im Jahr 2003 befanden sich durchschnittlich ca. 8.000 Bundeswehrsoldaten im Auslandseinsatz. Vgl. Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2003 vom 09.03.2004. Drucksache 15/2600, S. 19 f.

⁵¹⁷ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Verteidigungspolitische Richtlinien für den Geschäftsbereich des Bundesministers der Verteidigung. Berlin 2003, S. 19 (Ziffer 9).

⁵¹⁸ Ebenda.

Dieser Wandel zieht für die Bundeswehr reichhaltige Konsequenzen nach sich. Von der Entwicklung einer adäquaten Organisationsstruktur über die dringend notwendige Ausstattung mit moderner Ausrüstung bis hin zu einer Überprüfung der Führungsphilosophie müssen sich die deutschen Streitkräfte an ihr neues Aufgabenspektrum anpassen. Das Gesamtsystem Bundeswehr muss neu austariert werden.⁵¹⁹ Dass die Innere Führung von einem so tief greifenden Wandel nicht unberührt bleiben kann ist selbstverständlich. Militärisches Führen und die Begründung des Dienstes⁵²⁰ finden unter veränderten Vorzeichen statt, somit handelt es sich um eine immense Herausforderung für die Innere Führung. Hier muss gezeigt werden, inwieweit die Führungsphilosophie den Soldaten der Bundeswehr die geistige Flexibilität bereitzustellen vermag, die zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben dringend gebraucht wird. Dabei ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht davon auszugehen, dass der Großteil der notwendigen Veränderungen bereits vollzogen wurde. Da sich die Bezugspunkte des sicherheitspolitischen Umfeldes stets verändern, werden auch die Streitkräfte fortwährend einem Anpassungsprozess an die sich ändernden Bedrohungsszenarien unterworfen werden müssen. Eine von der Politik oftmals suggerierte Endgültigkeit einzelner Reformen ist in hohem Maße irreführend und erzeugt eine Erwartungshaltung, die das dynamische Wesen des sicherheitspolitischen Gegenstandes verfehlt.⁵²¹

b) Der gesellschaftliche Wandel

„Military service is a young person’s profession [...]“⁵²² Gesellschaftliche Entwicklungen, die vor allem den jungen Teil der Bevölkerung betreffen, können die

⁵¹⁹ Vgl. Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Stichworte für die Öffentlichkeitsarbeit und Truppeninformation: Neuordnung von Grund auf. Die größte Reform der Bundeswehr in Stichworten. Bonn 2001, S. 11.

⁵²⁰ Phoenix online: Wehrbericht 2001. Beschwerden bei Auslandseinsätzen. Internet am 12.03.2003: www.Phoenix.de/ereig/exp/10433/print.html.

⁵²¹ Vgl. dazu (1) Der Generalinspekteur der Bundeswehr, General Schneiderhan, hat dies erkannt und spricht daher im Zusammenhang mit neuen Reformbemühungen weniger von „definierten Endzuständen“ sondern von einem „permanenten Transformationsprozess“. Vgl. Internet am 08.01.2004: www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,druck-280984,00.html.

(2) Die letzten Reformbemühungen: „Neuordnung von Grund auf“ ab 14. Juni 2000, anschließend die Reform der Reform als „Die Weiterentwicklung der Reform der Bundeswehr“ ab 4. Dezember 2002. Ende 2003 legte der Generalinspekteur die entsprechend neue Konzeption der Bundeswehr vor.

⁵²² Mary Tyler: American Teenagers Abroad: A View from one military community. In: Jürgen Kuhlmann (Hrsg.): Problems and Options of the mass Armed Forces. The military: internal dynamics and the moral factor. Military establishment and society. München 1990, S. 311.

Führungsphilosophie einer Armee also nicht unberührt lassen.⁵²³ Die Identität der Streitkräfte in der Demokratie entsteht in Wechselwirkung mit der sich stets weiterentwickelnden Identität der Gesamtgesellschaft.⁵²⁴

Unter Wandel sind im Folgenden Entwicklungen subsumiert, die tief greifende Umgestaltungen in der Gesellschaft indizieren und damit eine Herausforderung für die Innere Führung darstellen. Diese Veränderungen sind in unterschiedlichen Ausprägungen für alle westlichen Gesellschaften⁵²⁵ bezeichnend. Ihnen ist gemeinsam, dass die Rolle der Einzelperson in einem beachtlichen Maß an Bedeutung gewinnt.⁵²⁶

Will eine Militärorganisation nicht den Kontakt zu den Bürgern ihres Staates verlieren, so müssen sich diese soziologischen Veränderungen in der betreffenden Führungsphilosophie niederschlagen. An dieser Stelle wird hinsichtlich der obigen Definition von Führungsphilosophie noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich dabei nicht ausschließlich um militärisches Führen im eigentlichen Sinne handelt, sondern auch ein weiter gefasstes Verständnis von Führung eingeschlossen ist.

aa) Der Individualisierungsprozess innerhalb der Gesellschaft

Die Individuen sind in ihrem Handeln und in ihrem Erleben immer weniger durch die Zugehörigkeit zu Kollektiven wie Konfessionen, Nationen, Bildungsschichten, Berufsgruppen etc. festgelegt. Althergebrachte Muster stabiler Lebensformen scheinen in der heutigen Gesellschaft entbehrlich (Identifikation mit Wohn- und Geburtsort, Heimat, lebenslange Partnerschaft) bzw. kaum durchführbar (lebenslange Arbeit am selben Arbeitsplatz/Unternehmen).⁵²⁷ Individualisierung muss nicht explizit nachgewiesen werden; es gilt heute als ein soziologischer Gemeinplatz, dass im Zeichen einer globalen Hegemonie des kapitalistischen Zivilisationstyps die gesellschaftliche Entwicklung durch einen Individualisierungsschub gekennzeichnet ist.⁵²⁸ Die Gründe, die für diese Entwicklung verantwortlich sind, werden in der Bevölkerungsentwicklung einerseits und in der stets zunehmenden Arbeitsteilung andererseits gesehen. Max

⁵²³ Hans-Georg Ehrhart: Vorwort. In: Mária Szabó: Die politische Kontrolle der ungarischen Armee. Ein Beitrag aus dem Internationalen Fellowship-Programm Graf Baudissin. Hamburg 2001, S. 5.

⁵²⁴ Udo Rumerskirch: Konsequenzen für Streitkräfte. Der gesellschaftliche Wandel und seine Folgen aus österreichischer Sicht. In: Truppendienst, Heft 4 (1995), S. 334.

⁵²⁵ „Westlich“ hier im allgemeinen Sinne von Huntington. Vgl. Samuel P. Huntington: Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert. 5. Aufl., München, Wien 1997, S. 59 ff.

⁵²⁶ Thomas Kron: Individualisierung und soziologische Theorie – Einleitung. Opladen 2000, S. 7.

⁵²⁷ Thomas Mies/Arnim Regenbogen/Lucien Sève: Individualisierung in der Gesellschaft. In: Dialektik. Enzyklopädische Zeitschrift für Philosophie und Wissenschaften, Heft 3 (1991), S. 7.

⁵²⁸ Ebenda.

Weber macht darüber hinaus die veränderte Weltanschauung für die spezifisch abendländische Form der Arbeitsteilung verantwortlich.⁵²⁹ Sind diese drei Bedingungen gegeben, dann entwickeln sich soziale Phänomene und Eigendynamiken. Ihnen ist gemeinsam, dass sie neue Formen der sozialen Beziehungen und neue Einbettungsformen des Individuums in die Gesellschaft implizieren, die sich nicht nur auf ihren Ursprungsbereich⁵³⁰ beschränken, sondern in der Folge auf sämtliche Lebensbereiche Einfluss nehmen.⁵³¹ Die sozialen Beziehungen⁵³² und die gesellschaftlichen Voraussetzungen in Deutschland haben sich damit gewandelt.⁵³³ Die Größe der durchschnittlichen deutschen Familie hat weiter abgenommen⁵³⁴ und der allgemeine Lebensstandard zugenommen. Die rasante Entwicklung und Verbreitung von Informationstechnologien hat zusätzlich dazu beigetragen, dass Jugendliche einen Großteil ihrer Freizeit mit dem Fernseher, den Computerspielen, dem Internet etc. verbringen,⁵³⁵ also vornehmlich allein sind. An dieser Stelle werden die Ursprünge dieses Phänomens nicht weiter verfolgt; wichtig ist, als Resultat einen geänderten Umgang der Menschen miteinander festzuhalten. Es kommt zu einer Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile.⁵³⁶ „In der postmodernen Gesellschaft werden hierarchische Autorität, Zentralisierung und Größe zunehmend fragwürdig. Sie haben einen Punkt erreicht, an dem ihre Effektivität abnimmt; und sie haben einen Punkt erreicht, an dem ihre Akzeptanz abnimmt.“⁵³⁷ Extreme Formen dieser Prozesse sind

⁵²⁹ Vgl. Max Weber: Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. In: Klaus Lichtenblau/Johannes Weiß (Hrsg.): Max Weber. Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904/05 mit einem Verzeichnis der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung von 1920. 2. Aufl., Weinheim 1996.

⁵³⁰ Beispielsweise Ökonomie, Politik oder Religion.

⁵³¹ Flavia Kippele: Was heißt Individualisierung? Die Antworten soziologischer Klassiker. Opladen, Wiesbaden 1998, S. 201.

⁵³² Vgl. den Wandel der Erziehungsziele zwischen 1951 und 1991 in: EMNID Umfrage & Analyse, Nr. 3/4 (1992), S. 103.

⁵³³ Vgl. Peter Behrens: Spannungsfeld Individualinteresse und Gemeinsinn. Politische Bildung als Anwendungsgebiet der Inneren Führung in der Bundeswehr. Schwalbach 2001.

⁵³⁴ Selbst in der Zeit zwischen 2000 und 2002 ist eine Zunahme der Ein- und Zweipersonenhaushalte und eine Abnahme der Haushalte mit drei und mehr Personen festzustellen. Vgl. auch Hans Georg Tegethoff: Soziale Gruppen und Individualisierung. Ansätze und Grundlagen einer revidierten Gruppenforschung. Neuwied 1999, S. 68-72.

⁵³⁵ Vgl. beispielsweise die Ausstattung deutscher Haushalte mit Informationstechnologien in den Jahren 2000 bis 2002. Internet am 11.09.2003: www.destatis.de/cgi-bin/printview_e.pl.

⁵³⁶ Ines-Jacqueline Werkner: Freizeitverhalten und -interessen junger Soldaten im Vergleich zum Freizeitangebot der Bundeswehr. Strausberg 2001, S. 13.

⁵³⁷ Ronald Inglehart: Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften. Frankfurt, New York 1998, S. 117.

beispielsweise die „Innere Kündigung“, das „Null-Bock Syndrom“ und die Politikverdrossenheit.⁵³⁸

Für die Bundeswehr entwickelt sich daraus eine Aufgabe, zu deren Bewältigung die Führungsphilosophie der Bundeswehr einen nicht unerheblichen Beitrag leisten muss. Konkret trifft dies zu, sobald die Jugendlichen ihren Wehrdienst antreten.⁵³⁹ Teamgeist, soziale Kompetenz und Zusammenhalt untereinander sind unbedingte Voraussetzungen für alle Soldaten. In einem gewissen Maße müssen sich junge Soldaten auch an ein Unter- bzw. Einordnen gewöhnen, die individuellen Handlungspraktiken⁵⁴⁰ müssen zum Teil gegen kollektives Handeln ausgetauscht werden. In besonderem Maße trifft dies für militärische Führer und Unterführer zu.⁵⁴¹

Auf der anderen Seite treffen diese Anforderungen auf Jugendliche, die, aufgrund ihrer Sozialisation, diese Bedingungen nur unzureichend erfüllen bzw. sich bei der Ausübung unwohl fühlen und entsprechend schlechtere Leistungen erbringen. „In the end, this may result in a trend towards a detachment of the individual from the armed forces.“⁵⁴² Dieses Spannungsfeld zu reflektieren und aufzulösen ist für die Menschenführung⁵⁴³ und damit für die Führungsphilosophie der Bundeswehr unverzichtbar.

bb) Die Scheidungsrate von Soldaten

Eine weitere sehr wichtige Herausforderung für die Führungsphilosophien westlicher Streitkräfte ist die geänderte Rolle von Frauen in der Gesellschaft.⁵⁴⁴

⁵³⁸ Vgl. (1) Führungsakademie der Bundeswehr: Seminarbeschreibung SGL 01/02. Individualisierung, Motivation und Handeln. Vgl. auch Hans Georg Tegethoff: Soziale Gruppen und Individualisierung. Ansätze und Grundlagen einer revidierten Gruppenforschung. Neuwied 1999, S. 141 f.

(2) Heinz-Jürgen Ebenrett/Peter-Michael Kozielski et al.: Lagebild „Jugend heute“. Strausberg 2001, S. 110 ff.

⁵³⁹ Cord Schwier: Löwen statt Schafe. Technokratischer Autismus: Diagnose und Therapie einer gefährlichen Krankheit. In: Truppenpraxis, Heft 5 (1994), S. 408 f.

⁵⁴⁰ Cornelia Hahn: Soziale Kontrolle und Individualisierung. Zur Theorie moderner Ordnungsbildung. Opladen 1995, S. 22.

⁵⁴¹ Die Bedeutung dieser Kompetenzen ist besonders vor dem Hintergrund wichtig, dass in den zukünftigen Strukturen der Bundeswehr mehr als die Hälfte aller Soldaten gemäß Dienstgrad als militärischer Führer bzw. Unterführer einzuordnen ist. Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Bonn 1999, S. 118.

⁵⁴² Gerhard Kümmel: Civil-Military Relations in Germany: Past, Present and Future. Strausberg 2001, S. 13.

⁵⁴³ Führungsakademie der Bundeswehr: Seminarbeschreibung SGL 01/02. Individualisierung, Motivation und Handeln.

⁵⁴⁴ Dabei wird in der vorliegenden Arbeit der umfangreiche Themenkomplex „Frauen in den Streitkräften“ bewusst ausgelassen, da dies einer eigenen Untersuchung bedarf, die im Interesse des Erkenntnisziels hier nicht geleistet werden kann und soll. Es muss jedoch angefügt werden, dass sich die hier dargestellte Situation durch die Öffnung der Streitkräfte für Frauen noch weiter verschärft. So die Empfehlung der Arbeitsgruppe „Frauen in den Streitkräften“ des 11. Beirats für Fragen der Inneren Führung zur Vereinbarkeit von Partnerschaft, Familie und Beruf in den Streitkräften.

Nach früherem Verständnis war die Frau dem Mann untergeordnet; sie kümmerte sich in erster Linie um das Wohl der Familie und vernachlässigte die eigene berufliche Entfaltung. Dies schlug sich beispielsweise in einer geringen Beschäftigungsquote für Frauen in der Bundesrepublik Deutschland nieder.⁵⁴⁵ Dieses gesellschaftliche Bild, aber auch das Selbstverständnis der Frauen, hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend gewandelt.⁵⁴⁶ Als ein Teilergebnis der oben angesprochenen Individualisierungstendenz und angeglicherer Bildungschancen⁵⁴⁷ verfügen Frauen heute über ein sehr großes Maß an Unabhängigkeit. Kindererziehung ist schon längst keine reine Frauensache mehr, Frauen streben den Männern vergleichbare Karrieren und Lebenspläne an.⁵⁴⁸ Daher sind sie auch immer weniger gezwungen, zugunsten von Mann oder Familie auf eigene Entfaltungsmöglichkeiten zu verzichten.

Für die Bundeswehr ergeben sich aus diesen Entwicklungen weitreichende Konsequenzen. Frauen sind in einem deutlich geringeren Maße bereit, ihre Lebensplanung von der Karriere des Mannes abhängig zu machen. Die hohe Arbeitslosigkeit verstärkt diese Tendenz. Selbst wenn Soldatenfrauen bereit wären, ihren Männern bei Versetzungen zu folgen, ist dies wegen mangelnder Beschäftigungsmöglichkeiten oft gar nicht möglich. Verschlimmernd kommt hinzu, dass Bundeswehrstandorte aufgrund rein politischer Vorgaben regelmäßig nur in strukturschwachen Regionen aufzufinden sind.

Ein weiterer Aspekt der Emanzipation ist, dass Frauen heute nicht mehr willens sind, monatelang auf den Partner zu verzichten. Insbesondere nicht, wenn die Abwesenheiten zur Regel werden. „Die Organisationsstruktur der Bundeswehr ist durch unregelmäßige Dienstzeit, häufige Versetzungen und Verbot von Teilzeit und lang andauernde Einsätze im Ausland familienfeindlich.“⁵⁴⁹

Die Folge oben genannter Entwicklungen ist eine extrem hohe Scheidungsrate bei Soldaten.⁵⁵⁰ Die Konsequenzen für die Bundeswehr schlagen sich in zweierlei Weise

⁵⁴⁵ Statistisches Bundesamt: 10 Jahre Erwerbsleben in Deutschland. Zeitreihen zur Entwicklung der Erwerbsbeteiligung. Band 1 – Allgemeiner Teil. Wiesbaden 2002, S. 10.

⁵⁴⁶ Vgl. dazu als Indikator das in den letzten Jahren deutlich gestiegene Heiratsalter der Frauen sowie die höheren Scheidungsraten. In: Statistisches Bundesamt Deutschland im Internet: www.destatis.de.

⁵⁴⁷ Im Internet am 10.09.2003: www.destatis.de/cgi.-bin/printview.pl.

⁵⁴⁸ Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung vom 6. März 2003. Zum Weltfrauentag: Jede dritte Frau versorgt Kinder im Haushalt.

Im Internet am 10.09.2003: www.destatis.de/presse/deutsch/pm2003/p0880024.htm.

⁵⁴⁹ Maja Apelt: Die Integration der Frauen in die Bundeswehr ist abgeschlossen. In: Soziale Welt, Heft 3 (2002), S. 340.

⁵⁵⁰ Vgl. (1) Der Spiegel vom 02.02.2004: Bundeswehr. Einsame Helden.

(2) Eine stark erhöhte Scheidungsrate auch aufgrund der Einsatzbelastung wurde vom Bundesminister der Verteidigung Peter Struck bestätigt. Siehe Internet am 20.01.2004: www.welt.de/data/2004/01/20/226178.html?prx=1.

nieder. Zum einen lässt die allgemeine Zufriedenheit der Betroffenen erheblich nach, dies hat weitreichende Konsequenzen für die Motivation und das Leistungsbild im Truppenalltag. Zum anderen verliert die Bundeswehr als Arbeitgeber an Attraktivität.⁵⁵¹ Diese Entwicklungen bleiben der Öffentlichkeit gerade wegen der Nähe zur Gesellschaft⁵⁵² nicht verborgen und tragen damit zu einer negativen Außenwirkung bei. Die Innere Führung ist von diesen Problemen unmittelbar betroffen, denn es fällt in den Aufgabenbereich einer Führungsphilosophie, dafür zu sorgen, dass die Streitkräfte mit den gesellschaftlichen Entwicklungen Schritt halten und dass für den daraus resultierenden Regelungsbedarf adäquate Lösungen gefunden werden.

c) Die Nachwuchsgewinnung

Durch die Übertragung neuer Aufgaben, die in erster Linie durch vermehrte Auslandseinsätze geprägt sind, muss sich die Bundeswehr auch entsprechend geänderte Strukturen schaffen. Die Personalstruktur betreffend äußert sich der Wandel primär in einer verringerten Einberufung von Wehrpflichtigen zugunsten einer Zunahme von Zeit- und Berufssoldaten.⁵⁵³ Diese Verschiebung findet unabhängig von etwaigen Entscheidungen für oder gegen die Wehrpflicht statt. Schon heute⁵⁵⁴ ist die Deckung des Personalbedarfs der Bundeswehr mit Schwierigkeiten behaftet.⁵⁵⁵ „In view of developments we are witnessing in the democratic societies of Europe, there will be

⁵⁵¹ (1) Die zunehmende Notwendigkeit für westeuropäische Streitkräfte als attraktive Arbeitgeber in Erscheinung zu treten wurde beispielsweise bei den niederländischen Streitkräften im Zuge des Umbaus von einer Wehrpflichtigenarmee zu einer Berufarmee festgestellt. Vgl. Hugo van Dort: Zur Frage der Wehrpflicht. Ein Vergleich zwischen der niederländischen und deutschen Wehrpflicht-Diskussion. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 1 (2004), S. 67.

Vgl. (2) Heinz-Jürgen Ebenrett/Peter-Michael Kozielski et al.: Lagebild „Jugend heute“. Strausberg 2001, S. 193.

⁵⁵² Zur empirischen Untersuchung des zivil-militärischen Verhältnisses in Deutschland vgl. Gerhard Kümmel: Civil-Military Relations in Germany: Past, Present and Future. Strausberg 2001.

⁵⁵³ Während der Personalbestand an Zeit- und Berufssoldaten nur von 203.250 auf 202.400 verringert wird, werden statt der bisher 105.200 nur noch 53.000 Wehrpflichtige zum Ableisten des Wehrdienstes herangezogen. Vgl. Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bundeswehr 2002. Sachstand und Perspektiven. Berlin 2002, S. 46.

⁵⁵⁴ D.h. unter den Bedingungen der hohen Arbeitslosigkeit, die für die Personalbedarfsdeckung der Streitkräfte in der Regel positiv ist.

⁵⁵⁵ Ein offenkundiger Indikator ist die Herabsetzung der Anforderungen an Bewerber. Beispielsweise musste bis dato ein Bewerber für die Laufbahn der Mannschaften einen Hauptschulabschluss vorweisen. Diese Regelung wurde abgeändert, nun genügt es, die so genannte „Vollschulzeitpflicht“ erfüllt zu haben. Vgl. (1) Vgl. Soldatenlaufbahnverordnung vor der Änderung: § 7 Abs. 1 SLV. In: Wolfgang Schubert/Bernhard Gertz: Soldatenlaufbahnverordnung. Kommentar. 4. Aufl., Berlin, Bonn, Regensburg 1995, S. 144.

(2) www.bundeswehr-karriere.de/80256AB600426916/vwContentFrame/N255KG98086MHUTDE.

(3) Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Bonn 1999, S. 121 f.

increasingly fewer young people who want to pursue a soldier's career in the armed forces."⁵⁵⁶ Dies gilt gleichermaßen für die qualitative wie für die quantitative Personalbedarfsdeckung.⁵⁵⁷ Da auch die Zahl der Wehrpflichtigen immer weiter abnimmt und damit ein wesentlicher Pool potenzieller Bewerber immer weiter verkleinert wird,⁵⁵⁸ ist eine Besserung nicht zu erwarten. Die von der Bundeswehr geforderten Anforderungsprofile und Schlüsselqualifikationen sind mit denen der Wirtschaft vergleichbar; wie oben angeführt, ist hochwertiges Personal eine Grundvoraussetzung für das Funktionieren der Auftragstaktik. Folglich müssen die Streitkräfte mit sämtlichen anderen potenziellen Arbeitgebern in Deutschland um ihren Nachwuchs konkurrieren. Der Schlüssel zum dauerhaften Erfolg liegt dabei nicht in oberflächlichen Broschüren, sondern in einer in sich stimmigen und positiven „Corporate Identity“.⁵⁵⁹ „This also implies the need to sketch an attractive and interesting image of the soldierly role.“⁵⁶⁰ Die Erreichung dieses Ziels hat unter anderem auch eine bessere Bezahlung zur Bedingung;⁵⁶¹ grundlegend ist jedoch ein motivierend geführtes und damit zufriedenes Personal, das als Multiplikator in die Gesamtgesellschaft hineinwirkt. Der Schlüssel zum Erreichen dieses Ziels ist ein weiteres Mal die Führungsphilosophie der Bundeswehr.

⁵⁵⁶ Und weiter: “One of the reasons is that military tradition and requirements of daily routine are no longer compatible with many young people’s idea of an interesting and satisfying job.” Siehe Martin Kutz: Innere Führung – Leadership and Civic Education in the German Armed Forces. In: Connections. The Quarterly Journal, Heft 3 (2003), S. 109-124, S. 111.

⁵⁵⁷ Quelle: Gespräche des Autors während seines Aufenthaltes an der Offizierbewerberprüfzentrale der Bundeswehr 2002.

⁵⁵⁸ Der Bedarf an Längerdienern wird durch die Zentren für Nachwuchsgewinnung und die Weiterverpflichtung von Grundwehrdienst leistenden in der Truppe im Verhältnis 60:4 gedeckt. Vgl. Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Bonn 1999, S. 122.

⁵⁵⁹ „Alle gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sprechen dafür, dass die Bundeswehr ihre Attraktivität für besserausbildete und qualifizierte Berufsanfänger steigern muss, um potentielles Führungspersonal auch längerfristig an sich zu binden. Hinsichtlich ihres Ausbildungsangebots und ihrer ‚Unternehmenskultur‘ muss sie mit der Wirtschaft konkurrieren können.“ Heinz-Jürgen Ebenrett/Peter-Michael Kozielski et al.: Lagebild „Jugend heute“. Strausberg 2001, S. 193.

⁵⁶⁰ Gerhard Kümmel: Civil-Military Relations in Germany: Past, Present and Future. Strausberg 2001, S. 43.

⁵⁶¹ (1) Ebenda.

(2) Zur Rolle der monetären Entlohnung im Kampf um den Nachwuchs zwischen Wirtschaft und Streitkräften vgl. anhand des amerikanischen Beispiels: James Hosek/Jennifer Sharp: Keeping Military Pay Competitive: The Outlook for Civilian Wage Growth and Its Consequences. Santa Monica 2001.

4. Fazit

Bei den einleitenden Definitionen von Schlüsselbegriffen wurde Führungsphilosophie als eine Gesamtheit von Grundeinstellungen und Normen bezeichnet, die sowohl auf das konkrete Führungsverhalten, als auch auf die Festlegung von Führungsgrundsätzen wesentlichen Einfluss nimmt.⁵⁶²

Die Darstellung ihrer Entwicklung und Beschreibung der Umstände ihrer Entstehung zeigen, dass die Innere Führung als deutsche Führungsphilosophie bereits vor der Gründung der Bundeswehr systematisch geplant worden war. Die Erfahrungen und Grundeinstellungen der Gründungsväter der Inneren Führung spielen daher auch heute noch bei der Untersuchung der deutschen Führungsphilosophie eine richtungsweisende Rolle. Nur die Einstellungen der Gründergeneration betrachtend kann nach der Untersuchung der Führungsphilosophie schon gemutmaßt werden, dass die Führungskonzeption in hohem Maße auf die Sicherung der Rechte der Soldaten und die Anknüpfung der Bundeswehr an die Zivilgesellschaft ausgerichtet ist. „Dabei handelt es sich bei der militärpolitischen Konzeption der Inneren Führung um eine der innovativsten und kreativsten politischen Neuerungen der Bundesrepublik Deutschland, in ihrer Bedeutung durchaus vergleichbar der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Konzeption von der Sozialen Marktwirtschaft.“⁵⁶³

In einem weiteren Schritt wurde durch die Darstellung und Analyse von verschiedenen Definitionsversuchen die Komplexität der Inneren Führung aufgezeigt. Dies erkennend erfolgte bewusst kein Versuch einer eigenen Definition. Jedoch musste eine eingehende Besprechung von Dimensionen der Inneren Führung wie dem „Leitbild vom Staatsbürger in Uniform“, dem Führungsverfahren „Auftragstaktik“ oder dem „Primat der Politik“ stattfinden. Es hat sich gezeigt, dass diese auf unterschiedliche Weise mit der Inneren Führung verwoben sind und es muss festgestellt werden, dass ein tiefergehendes Verständnis der deutschen Führungsphilosophie ohne eine Untersuchung dieser drei Wirkungsrichtungen nicht zu erlangen ist. Dabei genügt nicht die bloße Darstellung und Erklärung der drei Dimensionen von Innerer Führung; es muss ebenfalls herausgestellt werden, auf welche spezifische Art und Weise diese

⁵⁶² Vgl. A II. 1. b)

⁵⁶³ Wilfried von Bredow: Demokratie und Streitkräfte. Militär, Staat und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden 2000, S. 112.

Dimensionen mit der Inneren Führung verbunden sind und inwieweit die verschiedenen Komplexe einander bedingen.

Das Konzept vom Staatsbürger in Uniform hat sich einerseits als Bedingung und andererseits als Ziel der Inneren Führung erwiesen. Nur der überzeugte Staatsbürger ist für eine derartige Führungsphilosophie reif genug. Andererseits ist es auch das Ziel der Inneren Führung, einen so gearteten Staatsbürger zu formen oder zumindest an seiner Entwicklung unterstützend teilzunehmen.⁵⁶⁴

Für die Auftragstaktik kann prinzipiell dasselbe Ergebnis festgestellt werden. Sie ist ein Führungsprinzip, das den willigen und eigenständigen Soldaten für ihr Funktionieren als Voraussetzung hat. Im gleichen Atemzug ist, neben einer nicht zu verachtenden Effizienzsteigerung, eine solche Soldatenpersönlichkeit aber auch das Ziel von Auftragstaktik.

Sowohl Staatsbürger in Uniform als auch Auftragstaktik sind wiederum zu großen Teilen eine Folge des Primats der Politik. Besonders in Deutschland wird aufgrund von negativen historischen Erfahrungen ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit gegenüber allen Entwicklungen in der Bundeswehr aufgebracht.⁵⁶⁵ Dieser Haltung der Öffentlichkeit gegenüber dem Militär verdankt die Bundeswehr ihre Innere Ordnung und somit die Innere Führung samt der hohen Bedeutung des Leitbildes vom Staatsbürger in Uniform und der Auftragstaktik.

Dem ebenfalls in der Einleitung zugrunde gelegten erweiterten Verständnis von Führung folgend wurden mehrere politische und gesellschaftliche Entwicklungen dargestellt. Inwiefern die Bundeswehr fähig ist, sich den neuen Herausforderungen der Auslandseinsätze zu stellen und gesellschaftliche Entwicklungen wie die zunehmende Individualisierung oder die veränderte Rolle der Frau aufzunehmen, wird in diesem Stadium der Untersuchung bewusst offen gelassen. Zur Sicherstellung der analytischen Trennung der jeweiligen Ebenen wird die Auseinandersetzung der Bundeswehrführung mit diesen Themen erst bei der Untersuchung von Führungskonzeption und Führungskultur erfolgen.

⁵⁶⁴ Klaus Ebeling/Anja Seiffert/Rainer Senger: Ethische Fundamente der Inneren Führung. Strausberg 2002, S. 11 f.

⁵⁶⁵ (1) Carl-Gero von Ilsemann: Die Bundeswehr in der Demokratie. Zeit der Inneren Führung. Hamburg 1971, S. 14.

(2) Vgl. dazu auch die Fälle von Rechtsradikalismus in der Bundeswehr oder den Fall des Brigadegenerals Günzel.

II. Die ungarische Führungsphilosophie

„Die heutige Situation ist also ziemlich widersprüchlich. Es wirken noch die Gegensätze des sozialistischen Massenheeres und die Komponenten der professionalisierten militärischen Organisation werden erst jetzt entwickelt“⁵⁶⁶

Eine Führungsphilosophie als ein in sich geschlossenes systematisches Gedankengebäude ist, wie in der historischen Analyse herausgearbeitet wurde, im Bereich der militärischen Führung Ungarns zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht auszumachen. „We are facing many challenges, there is no declared leadership philosophy.“⁵⁶⁷ Nach einer über 500jährigen fast durchgehenden Fremdbestimmung der ungarischen Verteidigungsplanungen⁵⁶⁸ kann ein derartiger Anspruch auch kaum realistisch sein. Wohl aber gibt es auch hier Grundeinstellungen und Normen, die sowohl auf das konkrete Führungsverhalten als auch auf die Festlegung von Führungsgrundsätzen wesentlichen Einfluss nehmen.

Entsprechend dieser schwierigen Ausgangsbedingungen für die Identifikation der ungarischen militärischen Führungsphilosophie muss eine angepasste Vorgehensweise gewählt werden. Im Gegensatz zur deutschen Inneren Führung gibt es nicht mehrere konkurrierende Definitionen und es erscheint schwierig, mehrere Dimensionen der ungarischen Führungsphilosophie voneinander zu isolieren und zu untersuchen.

Als einzig zweckmäßige Vorgehensweise bietet es sich an, in einem ersten Schritt die Ausgangsbedingung für eine Führungsphilosophie in Ungarn und die Ausgangslage von 1989 zu untersuchen. Wie fand Führung in den ungarischen Streitkräften zu diesem Zeitpunkt statt, woher kamen die wesentlichen Einflüsse auf das ungarische Führungsdenken? Von diesem Wissensstand ausgehend gilt es, die Entwicklungen, die nach 1989 im Bezug auf die Reform der Honvéddarmee durchgeführt wurden und die bis zum heutigen Tage anhalten, zu analysieren. Diese Maßnahmen spiegeln in weiten Bereichen die heutigen Einstellungen und Normen der relevanten Entscheidungsträger

⁵⁶⁶ Ungarischer Parlamentsbeschluss 14/2004 für die langfristigen Entwicklungsrichtlinien der Streitkräfte. Zitiert nach Mária Szabó: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvéddarmee. Budapest 2004, S. 8. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).

⁵⁶⁷ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

⁵⁶⁸ Gustav Urbani: Die Sicherheit Ungarns in unsicherer Umgebung. Neue militärdoktrinäre Grundpositionen Ungarns und ihre Konsequenzen für die Reformierung der ungarischen Armee. In: Hans-Joachim Gießmann/Frank S. Roediger (Hrsg.): Militärische Neuordnung in Mittel-Ost-Europa. Bremen 1994, S. 96.

wider und haben damit Aussagen zum Inhalt, die als Rahmenbedingungen für eine zu entwickelnde Führungsphilosophie der ungarischen Streitkräfte bzw. als Indikatoren für führungsphilosophische Ansätze zu werten sind. In einem weiteren Schritt werden die Schwerpunkte bisheriger Militärreformen herausgearbeitet. Durch diese Untersuchung kann festgestellt werden, inwieweit Weiterentwicklungen nach 1989 stattgefunden haben, also was in welche Richtung verändert wurde. Aus diesen Ergebnissen können schließlich die aktuellen Entwicklungstendenzen einer ungarischen Führungsphilosophie abgeleitet werden. Inwieweit sich alte und neue Überzeugungen in der Praxis entgegenstehen und inwieweit die Umsetzung des neuen Denkens in der Führungskonzeption und vor allem in der Führungskultur gelungen ist, bleibt den anschließenden Untersuchungen der entsprechenden Analyseebenen vorbehalten.

1. Die Ausgangsbedingungen für eine ungarische Führungsphilosophie

Der Grundkonflikt zwischen Reformern und Traditionalisten, der sich aus der neuen weltpolitischen Konstellation für die Streitkräfteführung Ungarns ergab, war nicht neu und erinnert bei Betrachtung einiger Kriterien an den Antagonismus zwischen preußisch-deutschen Konservativen und Bürgerlichen im 19. Jahrhundert.⁵⁶⁹

Neu war, dass der offenkundige Gegensatz zwischen den Anforderungen einer modernen Armee und dem zum Teil unzeitgemäßen Verständnis des Warschauer Paktes kompromisslos und ohne wesentliche Verzögerungen aufgelöst werden musste.⁵⁷⁰

Während Streitkräfte in westlich geprägten Staaten durch die Gesellschaft kontrolliert werden, wurde die zivilgesellschaftliche Aufsicht über das Militär im Osten als wirkungsmindernd abgelehnt,⁵⁷¹ die Armee war der bewaffnete Teil der kommunistischen Partei.⁵⁷²

⁵⁶⁹(1) Beispielsweise die Kontrolle der Gesellschaft über die Streitkräfte, der Soldat als Bürger oder die Integration von Streitkräften in die Gesellschaft.

(2) Vgl. auch Anhang A-10: Merkmale unterschiedlicher Streitkräftetypen.

⁵⁷⁰ Ferenc Végh: The Hungarian Defense Forces: From Preparation to Full Interoperability. In: Rudolf Joó (Hrsg.): Hungary: A Member of NATO. Budapest 1999, S. 41.

⁵⁷¹ Vgl. dazu die Situation bei der Gründung der Bundeswehr: Detlef Bald: Zwischen Gründungskompromiß und Neotraditionalismus. Militär und Gesellschaft in der Bonner Republik. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 1 (1999), S. 108.

⁵⁷² "Power may come from the barrel of a gun, but the barrel of the communist gun is the party, not the military. Once a communist state has been established, the pattern of regime development depends upon the evolving relationship among party, army and state, the 'iron triangle' of politics in communist states." Amos Perlmutter/William M. LeoGrande: The Party in Uniform: Toward a Theory of Civil-Military Relations in Communist Political Systems. In: The American Political Science Review, Heft 4 (1982), S. 778.

In demokratischen Gesellschaften wird der Soldat als uniformierter Staatsbürger anerkannt und genießt auch sämtliche staatsbürgerlichen Rechte im größtmöglichen Maße. Im Gegensatz dazu wurden Soldaten im östlichen Gesellschaftssystem außerhalb des zivilen Rechts gestellt.⁵⁷³

Die Sensibilität hinsichtlich der gesellschaftlichen Legitimation von Streitkräften ist in pluralistischen Gesellschaftsordnungen vergleichsweise hoch, während sich die Frage einer gesellschaftlichen Legitimation von Streitkräften nach dem Verständnis der kommunistischen Staaten gar nicht erst stellte.⁵⁷⁴

Die Soldaten in der Demokratie sind mit der Lebensart der Gesamtgesellschaft verbunden. In den Führungsphilosophien dieser Staaten zeigt sich das Bemühen, einen kontinuierlichen Austauschprozess zwischen zivilem und militärischem Teil der Gesellschaft zu etablieren. In demokratischen Staaten wird ferner davon ausgegangen, dass das Militär eine funktionell mit der Gesamtgesellschaft verbundene Subgesellschaft darstellt, die mit ihrer Umwelt in einem kontinuierlichen Austauschprozess steht: Als Ergebnis steht das Militär als offenes System.⁵⁷⁵ Armeen nach dem kommunistischen System sind in hohem Maße an Symbolik und Ideologie gebunden, in dem die Soldaten nicht nur rechtlich sondern auch sozial von der Gesamtgesellschaft getrennt werden.⁵⁷⁶ Ein gewollter Austausch zwischen dem Militär und den verbleibenden Teilen der Gesellschaft findet nicht statt.⁵⁷⁷

Das Berufsbild des Soldaten wird nach dem westlichen Modell weitgehend durch

⁵⁷³ Deszo Juhasz: An Overview of Military Judicial System and of the Activity of Military Prosecutors in Hungary. Im Internet am 13.11.2002:

www.giustiziamilitare.difesa.it/seminario/delegati_internazionali/ENGLISH/hung.

⁵⁷⁴ Bartosz Weglarczyk: Military-Press Relations in Poland: a Journalist's Point of View. In: Péter Tálas/Réka Szemerényi (Hrsg): Defence Studies. Special Edition. Behind Declarations. Civil-Military Relations in Central Europe. Budapest 1996, S. 57.

⁵⁷⁵ Franz Kernic: Entwicklungslinien der modernen Militärsoziologie. Versuch einer Bestandsaufnahme. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 5 (2001), S. 571.

⁵⁷⁶ Vgl. (1) Armin A. Steinkamm: Die Streitkräfte im Kriegsvölkerrecht. Würzburg 1967, S. 297.

(2) Kurt Arlt: Die Klassiker der sozialistischen Militärtheorie zum Führungsdenken. Besonderheiten eines Führungsdenkens unter den Rahmenbedingungen sozialistischer Gesellschaftslehre und -praxis. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 132.

⁵⁷⁷ (1) Martin Kutz: Zwei Gesellschaften – Zwei Armeen. Entwicklungen – Beziehungen – Probleme, 1946-1995. In: Beiträge zur Lehre und Forschung, Heft 2 (1996), S. 38.

(2) Vgl. hierzu die Gegensätzlichkeit von Streitkräften nach westlichem und nach östlichem System: Anhang A-11: Streitkräfte nach westlichem und östlichem System.

Professionalität dominiert, auf Seiten des Warschauer Paktes litt die Professionalität unter der vorgegebenen ideologisch-politischen Dominanz.⁵⁷⁸

Dies sind nur einige wesentliche Punkte, die die Unvereinbarkeit des alten mit dem ab 1989 notwendigen neuen Verständnis von modernen Streitkräften illustrieren.

Die ungarischen Streitkräfte waren wie alle Streitkräfte der Warschauer-Pakt-Staaten an dem (überholten) sowjetischen Modell ausgerichtet, das zwar einzelne Komponenten einer professionellen Armee (z.B. die an politischen Vorgaben orientierten Streitkräftestrukturen) aufwies, aber auch viele Kriterien einer nicht-professionellen Militärorganisation (z.B. die Beförderung aufgrund von politischer Loyalität) erfüllte.⁵⁷⁹

Als Folge der politischen Wende vollzog sich die Umgestaltung der wirtschaftlichen und schließlich der gesamtgesellschaftlichen Basis. Dieser Übergang, von der Diktatur zur Demokratie, von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft und von der sozialistischen hin zur pluralistischen Gesellschaft, entzog dem ungarischen Militär seine bisherige Basis. Die Notwendigkeit einer Abkehr vom Militärsystem östlicher Prägung war offensichtlich, doch wirft die Adaption an die neuen Umstände enorme Integrationsprobleme auf.⁵⁸⁰

Die ungarische Situation war von drei wesentlichen Merkmalen geprägt. Erstens führte die allgemeine politische Umbruchstimmung mit ihrer starken Betonung von Grund- und Bürgerrechten zu der Überzeugung, dass auch bzw. gerade im Militär grundlegende Änderungen herbeizuführen seien. Dazu trug nicht zuletzt ein Skandal um den Machtmissbrauch militärischer Vorgesetzter bei, der 1989 in den so genannten „kiss order“ mündete und eine bessere Behandlung der Soldaten durch ihre Vorgesetzten erzwang. Zielsetzung der politischen Führung nach 1990 war es, sowohl die Behandlung der Soldaten durch ihre Vorgesetzten zu verbessern als auch die Folgen jahrzehntelanger kommunistischer Indoktrination des Offizierkorps zu beseitigen.⁵⁸¹ Beide Ziele sind wesentlich dem Bereich der Führungsphilosophie einer Armee zugehörig.

⁵⁷⁸ Vgl. (1) János Szabó: Die Anpassung der ungarischen Streitkräfte an die neuen Werte der Gesellschaft. In: Truppendienst, Heft 4 (1995), S. 325.

(2) Die Professionalität der Offizierausbildung in den ungarischen Streitkräften litt vor 1990 stark unter den politischen Vorgaben. Bis zu 30 Prozent der Ausbildungszeit wurde durch Unterrichtungen wie „Marxismus-Leninismus“ und andere politisch-ideologische Fächer in Anspruch genommen. Vgl. dazu Zoltan D. Barany: Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary. New York 1993, S. 123 f.

⁵⁷⁹ Anthony Forster/Andrew Cottey/Tim Edmunds: Professionalisation of Armed Forces in Central and Eastern Europe: A Background Paper. September 2000. Im Internet am 27.02.2004: <http://civil-military.dsd.kcl.ac.uk/TCMR%20Papers/TCMR%201.5a.htm>.

⁵⁸⁰ Ebenda S. 326.

⁵⁸¹ Hintergrundgespräch des Autors in Budapest am 18.05.2004.

Zweitens wurde noch vor der Wahl 1990 unter der letzten kommunistischen Regierung von Miklós Németh die Trennung der Armeeführung in ein zivil besetztes Verteidigungsministerium und ein militärisches „Kommando der Ungarischen Streitkräfte“ beschlossen. Dazu orientierte man sich am so genannten „finnischen Modell“, das eine vergleichsweise schwache zivile Komponente beinhaltete, die vom militärisch besetzten Kommando der Ungarischen Armee klar dominiert werden konnte.⁵⁸² Mit dieser Reform wollten die kommunistischen Machthaber vor 1990 sicherstellen, dass Reformversuche im Bereich der Streitkräfte nach der zu erwartenden Machtübergabe an die Opposition möglichst erfolglos bleiben würden.⁵⁸³ Das Militär wurde durch diese Reform darin bestärkt, sich gegen Eingriffe der neuen Regierung zur Wehr zu setzen.⁵⁸⁴

Drittens, und dies erschwerte die Ausgangsbedingungen für Reformen ein weiteres Mal, standen dem zivilen Verteidigungsminister Lajos Für (1990-1994) nur wenige zivile Mitarbeiter mit Kompetenzen im militärischen Bereich zur Verfügung. Die neuen Machthaber in Budapest verfügten über ein vergleichsweise hohes Maß an sicherheitspolitischer Naivität bzw. über ein geringes Maß an militärischem Sachverstand und Erfahrung.⁵⁸⁵ Der quantitative Mangel, der aus dem finnischen Modell resultierte und den 125 Mitarbeitern⁵⁸⁶ des neuen zivilen Verteidigungsministeriums 1.100 Soldaten des neu gegründeten Kommandos der Ungarischen Streitkräfte entgegenstellte, wurde also durch qualitative Defizite weiter verstärkt.

Die Ausgangsbedingungen für einschneidende Reformen und die damit verbundene Durchsetzung der beiden Ziele – bessere Behandlung durch Vorgesetzte und Entideologisierung der Armee – durch die neue Regierung 1990 war also vom Gegensatz zwischen starkem politischen Willen zu Änderungen im Militär einerseits und schwierigen institutionellen Rahmenbedingungen andererseits geprägt. Bezeichnend für diesen Zustand war die Tatsache, dass der erste demokratisch

⁵⁸² Vgl. (1) Anhang A-12: Hungarian Defense Reform, 1989-90.

(2) Zoltán Szenes: The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London 2001, S. 83.

⁵⁸³ Hintergrundgespräch des Autors mit General Dr. Szenes in Budapest am 19.05.2004.

⁵⁸⁴ Brad A. Gutierrez: Defense Reform in Central Europe and the Challenges of Nato Membership: The Case of Hungary. Dissertation, San Diego 2002, S. 84.

⁵⁸⁵ Zoltan Barany: Hungary: Appraising a new NATO member. In: Clausewitz-Studien. Jahresband 1998, München 1999, S. 6 f.

⁵⁸⁶ Die Angaben zu der personellen Stärke des Verteidigungsministeriums zu Beginn der 1990er Jahre sind unterschiedlich, schwanken jedoch im Bereich zwischen 125 (Hintergrundgespräch des Autors mit General Dr. Szenes in Budapest am 19.05.2004) und 135 (Zoltan Barany/Peter Deak: The Civil-Military Nexus in Postcommunist Hungary. In: Constantine P. Danopoulos/Daniel Zirker (Hrsg.): The Military and Society in the Former Eastern Bloc. Boulder 1999, S. 34).

legitimierte Verteidigungsminister Lajos Für, der über keine militärischen Vorkenntnisse verfügte, die Abschaffung des Polit-Offizierkorps nicht über interne Weisungen und Befehle, sondern über die Medien bekannt geben musste.⁵⁸⁷

Aus mangelnder Kenntnis bzw. nur ungenügendem Interesse folgte, dass wesentliche Teile der Diskussion von den verantwortlichen politischen Führern an den militärischen Bereich zurückgegeben wurden.⁵⁸⁸ „Die Ungarische Armee wurde sich selbst überlassen.“⁵⁸⁹

Innerhalb des ungarischen Militärs standen sich Progressive und Traditionalisten gegenüber. Während der fortschrittliche Teil des ungarischen Offizierkorps den Veränderungen positiv gegenüberstand und vor allem auch die Vorteile der neu erworbenen nationalen Souveränität erkannte, überwogen für die konservativen Offiziere die aus der veränderten Situation resultierenden Nachteile. Diese sahen sie vor allem in einem relativen Macht- und Prestigeverlust der Streitkräfte innerhalb des ungarischen Staates und der damit zusammenhängenden verschlechterten ökonomischen Basis des Militärs.⁵⁹⁰ Die Ausgangsbedingungen für wirklich durchgreifende Reformbemühungen und die Etablierung einer neuen Führungsphilosophie sind damit als ungünstig zu bewerten.

2. Die Entwicklungslinien einer ungarischen Führungsphilosophie

Die ungarischen Streitkräfte müssen einerseits in ihrer Gesamtheit an den NATO-Standard⁵⁹¹ herangeführt werden, und damit ist eine grundlegende Transformation

⁵⁸⁷ Hintergrundgespräch des Autors mit General Dr. Szenes in Budapest am 19.05.2004.

⁵⁸⁸ Zoltan Barany: Hungary: Appraising a new NATO member. In: Clausewitz-Studien. Jahresband 1998, München 1999, S. 6 f.

⁵⁸⁹ Budapester Zeitung vom 09.02.2004: Ungarische Verteidigungsreform. Juhász setzt zum vierten Versuch an.

⁵⁹⁰ Der Prestigeverlust drückte sich nicht nur in Fragen von politischer Macht und dem Zugang zu Entscheidungsträgern aus, sondern auch in Dingen des täglichen Lebens. Vor 1990 erhielten Offiziere eine komfortable Dienstwohnung, hatten einen eigenen Telefonanschluss und Vorrechte beim Kauf von Autos. Im Gegensatz zum Rest der Bevölkerung hatten sie damit eine privilegierte Stellung inne. Vgl. Hintergrundgespräch des Autors am 17.05.2004 in Budapest.

⁵⁹¹ Der NATO-Standard ist dabei nicht als ein Maximum des Erreichbaren anzusehen. Laut Admiral Feist (Deputy Saceur der NATO) stellten beispielsweise mehrere schwedische Delegationen bei der NATO fest, dass ihre Streitkräfte in vielen Bereichen über dem von der NATO festgelegten Standard liegen. Quelle: Admiral Feist anlässlich einer Diskussion mit Studenten der Universität der Bundeswehr München im Rahmen einer Studienexkursion zum SHAPE am 29. Oktober 2003.

nahezu aller Bereiche der Militärorganisation in die Wege zu leiten.⁵⁹² Andererseits sind die Veränderungen innerhalb des westlichen Verteidigungsbündnisses aufzugreifen, die sich vor allem mit dem erweiterten Aufgabenspektrum befassen.⁵⁹³ Zu dieser außergewöhnlichen Konstellation von Herausforderungen ist zusätzlich der kontinuierlich vonstatten gehende Wandel innerhalb moderner Gesellschaftssysteme zu zählen, der weitergehende Anpassungen notwendig macht⁵⁹⁴ und in Ungarn seit 1989 zusätzlich vom Transformationsprozess hin zu einer westlichen Gesellschaft verstärkt wird.⁵⁹⁵

Allein die Skizzierung der aktuellen Herausforderungen für die Honvéddarmee macht bereits offensichtlich, dass sich diese in einigen Teilbereichen – wie etwa den Auslandseinsätzen – mit den Herausforderungen der Bundeswehr decken, in anderen Teilbereichen jedoch große Unterschiede bestehen. Dies kann nicht ohne Auswirkungen auf die folgende Betrachtung bleiben.

Im Gegensatz zur Untersuchung der Herausforderungen für die Innere Führung können gesellschaftliche Wandlungsprozesse – wie die „zunehmende Individualisierung“ oder die „Scheidungsrate von Soldaten“ – hier nicht in einem vergleichbaren Maße berücksichtigt werden, obgleich sie auch zur ungarischen Gesellschaftswirklichkeit

⁵⁹² Einen einheitlichen Kriterienkatalog der NATO hat es für die Bewerberländer Polen, Tschechien und Ungarn nicht gegeben. Die Einzelpunkte, die es zu erfüllen galt, waren aus verschiedensten Einzeldokumenten der NATO abzuleiten. Aus diesen Dokumenten ergab sich eine mehr als 100 Einzelpunkte umfassende Auflistung notwendiger Reformschritte. Dieses Vorgehen war kein Versäumnis der NATO, sondern Absicht, da eine verbindliche Checkliste für die erreichte Beitrittsreife den politischen Handlungsspielraum der NATO-Staaten erheblich eingeschränkt hätte. Als Nachteil ergab sich die Tatsache, dass militärische Kompatibilität für die Bewerberstaaten zu einem weniger bedeutungsvollen Ziel abgewertet wurde und entsprechend vernachlässigt werden konnte. Vgl. (1) Karl-Heinz Kamp: Die Fortsetzung der NATO-Osterweiterung: Politische Stabilitätsförderung zulasten militärischer Handlungsfähigkeit?. Im Internet am 14.04.2004: www.bundestag.de/cgi-bin/druck.pl?N-parlament.

(2) Budapester Zeitung vom 12.08.2002: Verteidigungspolitiker warnt vor Versprechen. Glaubwürdigkeit von Ungarns Armee bezweifelt.

(3) Im April 1999 wurde von der NATO der sog. Membership Action Plan (MAP) für die zweite Welle osteuropäischer Beitrittskandidaten herausgegeben. In diesem wurden die Erfahrungen aus dem Beitritt Ungarns, Polens und Tschechiens aufgenommen. Gegliedert ist der MAP in fünf Bereiche: 1. politische und wirtschaftliche Fragen, 2. verteidigungs- und militärfachliche Fragen, 3. Ressourcen, 4. Sicherheitsaspekte und 5. rechtliche Themen. Auch hier wurde jedoch unterstrichen, dass es sich nicht um einen Kriterienkatalog handelt. Vgl. Thomas S. Szayna: The Future of NATO and Enlargement. Testimony for the Subcommittee on Europe of the Committee on International Relations, United States House of Representatives. 17. April 2002, S. 2.

⁵⁹³ Vgl. (1) NATO Office of Information and Press (Hrsg.): NATO-Handbuch. Brüssel 2001, S. 57 ff.

(2) Anhang A-13a/b: Typologie moderner westeuropäischer Streitkräfte.

⁵⁹⁴ Für Honvédsoldaten ist beispielsweise die Entwicklung der Gehälter der Gesamtgesellschaft eine sehr wichtige Veränderung. Die Löhne innerhalb der Streitkräfte blieben über mehrere Jahre unterhalb der allgemeinen Entwicklung und drohten zeitweise davon abgekoppelt zu werden.

⁵⁹⁵ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

gehören und wie in Deutschland Einfluss auf das Militär haben.⁵⁹⁶ Daher ist es nahe liegend, sich zunächst mit den gravierendsten Problemen der ungarischen Streitkräfte auseinander zu setzen und deren Auswirkungen auf die ungarische Führungsphilosophie zu untersuchen. Gerade durch die eingangs angesprochene Überlagerung mehrerer Herausforderungen befinden sich die ungarischen Streitkräfte aus nachvollziehbaren Gründen auf einem anderen Entwicklungsniveau als die Bundeswehr. Diesem Niveauunterschied ist bei der Untersuchung Rechnung zu tragen.

a) Führen im Warschauer Pakt

Die Staaten Osteuropas, die sich um eine Mitgliedschaft in der NATO bemühen oder wie Ungarn bereits Mitglied geworden sind, befinden sich seit 1989 auch bezüglich der Führungsphilosophien in einer Phase des „Benchmarking“. Sämtliche Erfahrungen der westlichen Staaten sind auch für Ungarn von Nutzen.⁵⁹⁷ Führungsphilosophien und Führungskonzeptionen anderer Streitkräfte werden untersucht; teilweise senden diese Staaten ihrerseits Berater nach Ungarn.⁵⁹⁸

Die Erfahrungen Deutschlands waren besonders in der ersten Hälfte der 1990er Jahre von Interesse, da auch hier der Übergang von einer totalitären zu einer demokratischen Staatsform geleistet werden musste.⁵⁹⁹

Trotz dieser Anstrengungen ist es illusorisch zu glauben, dass eine neue Führungsphilosophie *ad hoc* in den Streitkräften umgesetzt werden kann. Hier sind die deutschen Erfahrungen hilfreich. So wie es der Bundeswehr nicht möglich war, auf Personal – und dabei vor allem auf Führungs- und Ausbildungspersonal – der

⁵⁹⁶ Mária Szabó: Probleme und Perspektiven der Zivilkontrolle in Ungarn. In: Hans-Georg Ehrhart (Hrsg.): Militär und Gesellschaft im Kontext europäischer Sicherheit. Wie modern ist das Denken Graf Baudissins im 21. Jahrhundert?. Baden-Baden 2001, S. 63.

⁵⁹⁷ Mária Szabó: Die politische Kontrolle der ungarischen Armee. Ein Beitrag aus dem Internationalen Fellowship-Programm Graf Baudissin. Hamburg 2001, S. 20.

⁵⁹⁸ Eine wesentliche Rolle spielt dabei auch der Austausch von militärischem Führungspersonal. Von 1991 bis 2000 erhielten allein in Deutschland mehr als 200 ungarische Offiziere einen Abschluss an einer militärischen Bildungseinrichtung. Vgl. Lajos Keresztes: Die deutsch-ungarische militärische Kooperation. In: Europäische Sicherheit, Heft 6 (2000), S. 47.

⁵⁹⁹ Hans-Christian Beck: Kann es eine europäische Innere Führung geben?. In: Führungsakademie der Bundeswehr (Hrsg.): Multinationalität und tiefe Integration – Chance und Probe der Inneren Führung. Hamburg 1998, S. 44 ff.

Wehrmacht zu verzichten,⁶⁰⁰ so ist es auch der Honvédarmee 1989 nicht möglich gewesen, einen radikalen personellen Bruch zu vollziehen.

Für die Führungsphilosophie und vor allem die Führungskultur der ungarischen Streitkräfte bedeutet dies, dass das Erbe aus der Zeit des Warschauer Paktes nur sukzessive aus dem militärischen Alltag zu entfernen ist. „Mit der Aufnahme der ersten Staaten des ehemaligen Warschauer Paktes in die NATO und der Integration ihrer Streitkräfte in das nordatlantische Bündnis werden Offiziere dieser Streitkräfte gewiss noch längere Zeit Fragestellungen, Denkansätze oder Sichtweisen vertreten, die aus diesem Führungsdenken resultieren.“⁶⁰¹ Während zur Gründungszeit der Bundeswehr das Konzept der Inneren Führung als Zielstellung bereits vorlag und ab Mitte der 1950er Jahre vor allem implementiert werden musste, war und ist eine vergleichbare führungsphilosophische Vision in Ungarn, wenn überhaupt, dann nur punktuell und nicht als zusammenhängendes Ganzes zu erkennen. Damit besteht ein Reformhindernis in zweierlei Hinsicht. Zum einen gibt es keine Ansätze zur Entwicklung einer umfassenden Führungsphilosophie, zum anderen mangelt es auch an den notwendigen Durchsetzungsmöglichkeiten, selbst für zusammenhanglose Teilkomponenten eines derartigen Entwurfs. Die Führungsphilosophie und Führungskultur Ungarns wird also – zwar in abnehmendem Maße – auch heute noch von den Einflüssen des Warschauer Paktes und damit vom sowjetischen Denken mitbestimmt.⁶⁰² Denn die „Umstellung schließt Fragen der Organisation, aber auch der Mentalität ein. Anstelle der Befehlsempfänger mit begrenzter Sicht, die im Warschauer Pakt selbst die Generäle von Satellitenländern waren, braucht es nun Offiziere, die ihren Spielraum zu nutzen bereit sind.“⁶⁰³ Die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit dem sowjetischen Führungsdenken ergibt sich daraus zwingend.

⁶⁰⁰ (1) Martin Kutz: Zwei Gesellschaften – Zwei Armeen. Entwicklungen – Beziehungen – Probleme, 1946-1995. In: Beiträge zur Lehre und Forschung, Heft 2 (1996), S. 4.

(2) Ca. 10.000 ehemalige Wehrmachtsoffiziere wurden in die Bundeswehr aufgenommen. Vgl. Wolfgang Gessenharter: Politische Kultur der Bundesrepublik im Wandel – Auswirkungen auf die Streitkräfte?. In: Wolfgang R. Vogt (Hrsg.): Militär als Gegenkultur? Streitkräfte im Wandel der Gesellschaft (I). Opladen 1986, S. 112.

⁶⁰¹ Vgl. Kurt Arlt: Die Klassiker der sozialistischen Militärtheorie zum Führungsdenken. Besonderheiten eines Führungsdenkens unter den Rahmenbedingungen sozialistischer Gesellschaftslehre und -praxis. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 121.

⁶⁰² Zoltan D. Barany: Soviet Control of the Hungarian Military under Stalin. In: The Journal of Strategic Studies, Heft 2 (1991), S. 148-164.

⁶⁰³ Neue Zürcher Zeitung: Ungarn auf dem Weg in die Nato. Umbau und Modernisierung der Streitkräfte. Fernausgabe Juni 1997, 134, S. 7.

aa) Die militärische Führung und das politische System vor 1989

Wesentlichen Einfluss auf die Führungsphilosophie einer Armee hat das politische und gesellschaftliche System des Staates. Im besonderen Maße trifft dies auf sozialistische und kommunistische Staaten zu,⁶⁰⁴ die in den Streitkräften den bewaffneten Teil der Arbeitermacht sahen.⁶⁰⁵ In der amerikanischen Literatur wurde das Verhältnis zwischen der Partei und den Streitkräften in kommunistischen Staaten auf dreierlei Weise interpretiert;⁶⁰⁶ gemeinsam ist hierbei allen Theorien, dass es eine außergewöhnlich enge Verbindung zwischen dem Militär und der zivilen politischen Führungsschicht des entsprechenden kommunistischen Staates gibt. „Once a communist state has been established, the pattern of regime development depends upon the evolving relationship among party, army, and state, the ‚iron triangle‘ of politics in communist systems.“⁶⁰⁷ Diese Verschränkung zwischen Partei und Armee hat ihren Ursprung in der Umklammerung, die in wechselnder Intensität durch die KPdSU an der Roten Armee vorexerziert wurde.⁶⁰⁸ „Die Partei verwirklicht ihre führende Rolle in der Armee und über die Militärräte, Kommandeure, Politorgane, den Politapparat und die Parteiorganisationen.“⁶⁰⁹ Von vornherein ist damit auch für Ungarn von einem engen Verhältnis zwischen der machthabenden Partei und den Streitkräften auszugehen.⁶¹⁰

⁶⁰⁴ (1) Gerhard Weiher: Interne Probleme und Krisen der beiden Bündnisse. In: Landeszentrale für politische Bildungsarbeit (Hrsg.): Nordatlantikpakt – Warschauer Pakt. Ein Vergleich zweier Bündnisse. München 1980, S. 173.

(2) W. M. Bondarenko: Die moderne Wissenschaft und die Entwicklung des Militärwesens. Wehrsoziologische Betrachtung. (Ost-) Berlin 1979, S. 133.

⁶⁰⁵ Vgl. (1) Armin A. Steinkamm: Führung und demokratische Kontrolle über die Streitkräfte. Erwartungen der NATO-Staaten an künftige Beitrittsländer unter besonderer Berücksichtigung Ungarns. In: Ferenc I. Majoros/Armin A. Steinkamm/Berhard W. Krack (Hrsg.): Politik – Geschichte – Recht und Sicherheit. Festschrift für Gerhard Ritter. Würzburg 1995, S. 325.

(2) Miroslav Purkrábek: Social Problems of Political and Military Reconstruction of the Czechoslovak Army in a Period of Transition towards a Democratic Society. In: Jürgen Kuhlmann/Christopher Dandeker (Hrsg.): Armed Forces after the Cold War. Papers Presented at the XIIth World Congress of Sociology, International Sociological Association (ISA) Madrid/Spain July 1990. München 1992.

⁶⁰⁶ Die drei Theorien umfassen die Studie „The Soviet Military and the Communist Party“ von Roman Koklowitz, dem „Institutional Congruence Model“ von William Odom und dem „Participation Model“ Timothy Coltons. Vgl.: Alex Alexiev: Party-Military Relations in Eastern Europe: The Case of Romania. Los Angeles 1979, S. 2 f.

⁶⁰⁷ Amos Perlmutter/William M. LeoGrande: The Party in Uniform: Toward a Theory of Civil-Military Relations in Communist Political Systems. In: The American Political Science Review, Heft 4 (1982), S. 778-789, S. 778.

⁶⁰⁸ Michail G. Lešin: Führungsdenken im russisch-sowjetrussischen Militärwesen – Genesis, Ansprüche, Grenzen. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 217.

⁶⁰⁹ L. A. Uschakow et al.: Die parteipolitische Arbeit in der Sowjetarmee und Seekriegsflotte. Moskau 1982. Aus dem Russischen übersetzt durch Hans Wolter, Berlin 1985, S. 9.

⁶¹⁰ Peter Gosztony: Die politischen Säuberungen in der ungarischen Armee 1945-1963. 2. Teil: 1956-1963. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 4 (1994), S. 381-390, insbesondere S. 387 f.

Dabei lässt sich das zivil-militärische Verhältnis in den Staaten des Warschauer Paktes in zwei Phasen unterteilen. Bis in die 1950er Jahre hinein wurde das Militär durch Maßnahmen der Partei unterdrückt und „sowjetisiert“.⁶¹¹ Mit der einsetzenden Entstalinisierung wandelte sich dieses Verhältnis vor allem durch den Druck Moskaus⁶¹² langsam zu einem kooperativen Miteinander.⁶¹³ Durch den Volksaufstand von 1956 und die anschließende Unterdrückung, Verfolgung und massive „Säuberung“ des Militärs fand der endgültige Wechsel hin zu einem kooperativen Verhältnis zwischen dem kommunistischen Regime und den Streitkräften Ungarns erst zu Beginn der 1960er Jahre statt.⁶¹⁴ Folge der engen Verflechtung von Partei und Armee war, dass das Ansehen des Militärs und damit der Dienst in den ungarischen Streitkräften dramatisch an Attraktivität verlor.⁶¹⁵ Nicht grundlos kommt ein interner Bericht von 1963 zu dem Resultat, dass die Offizierdienstposten der Ungarischen Volksarmee nur zu 87,5 Prozent besetzt werden konnten und darüber hinaus bei 30 Prozent der ungarischen Offiziere die Qualität zu niedrig für die steigenden Ansprüche der Armee sei.⁶¹⁶ Auch die Qualifikationen und Fähigkeiten der Reserveoffiziere wurden als ungenügend eingestuft.⁶¹⁷

Ab Mitte der 1960er Jahre erfuhren die Streitkräfte der osteuropäischen Staaten eine Phase der relativen Professionalisierung und Modernisierung,⁶¹⁸ die mit den Jahren –

⁶¹¹ Zoltan D. Barany: *Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary*. New York 1993, S. 24 ff.

⁶¹² János M. Rainer: *Ungarn 1953-1956: Die Krise und die Versuche ihrer Bewältigung*. In: András B. Hegedüs/Manfred Wilke (Hrsg.): *Satelliten nach Stalins Tod. Der „Neue Kurs“*. 17. Juni 1953 in der DDR. Ungarische Revolution 1956. Berlin 2000, S. 145 f.

⁶¹³ Alex Alexiev: *Party-Military Relations in Eastern Europe: The Case of Romania*. Los Angeles 1979, S. 4.

⁶¹⁴ Vgl. Dale R. Herspring/Ivan Volgyes: *The Military as an Agent of Political Socialization in Eastern Europe. A Comparative Framework*. In: *Armed Forces and Society*, Heft 2 (1977), S. 252.

⁶¹⁵ (1) „After 1945, the substitution of personnel, and the new educational system that concentrated on political-ideological re-education instead of professional military skills destroyed the prestige of military.“ Tibor Babos: *Breakthrough of Civil-Military Relations in Hungary*. In: Plamen Pantev (Hrsg.): *Civil-Military Relations in South Eastern Europe. A Survey of the National Perspectives and of the Adaption Process to the Partnership for Peace Standards*. Sofia, Wien 2001, S. 117.

(2) Zusätzliche Gründe für das mangelnde Prestige der ungarischen Streitkräfte wurden darin gesehen, dass „the armed forces – more precisely, the military leadership – has long been perceived by the population as the refuge of the incompetent and corrupt.“ Darüber hinaus wurde die Armee über Jahrzehnte hinweg nicht als Garant der nationalen Sicherheit, sondern als ein Repräsentant ausländischer Interessen wahrgenommen. Vgl. Zoltan D. Barany: *Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary*. New York 1993, S. 125.

⁶¹⁶ Lajos Fehér: *Report by Deputy Prime Minister to the HSWP Political Committee on the State of the Hungarian People's Army and the Long Term Objectives of the Development of the Armed Forces*. Budapest, 30. August 1963 (damalige Einstufung: Streng Geheim).

⁶¹⁷ Ebenda.

⁶¹⁸ Vgl. (1) Alex Alexiev: *Party-Military Relations in Eastern Europe: The Case of Romania*. Los Angeles 1979, S. 4.

(2) Ferenc Molnar: *The Controversial Question of Conscription in Hungary*. Budapest 1999, S. 4.

nicht zuletzt wegen dem Ungleichgewicht zwischen mangelndem ökonomischem Erfolg einerseits und überdimensionierten Streitkräften andererseits – immer mehr abflachte und spätestens Mitte der 1980er Jahre in Stagnation überging.⁶¹⁹ Der Mangel an geeignetem Offiziersnachwuchs blieb dabei eine Konstante der ungarischen Streitkräfte⁶²⁰, dem auch Liberalisierungen innerhalb der Armee seit den 1970er Jahren nicht entgegenwirken konnten.⁶²¹ Eine grundlegende Verbesserung konnte zu keinem Zeitpunkt herbeigeführt werden. „The lack of military professionalism, the lack of national character of the army, the frequent harassment and abuse of law, hard service-time for conscripts and officers and financial problems caused further decline in military prestige from the early 1970s to late 1980s.“⁶²²

Dieses Verhältnis und die in allen militärischen Aspekten⁶²³ erzwungene enge Anlehnung an die Rote Armee waren von bestimmender Wirkung für das Führen in den Streitkräften Ungarns bis 1989. In der Zeit des Warschauer Paktes wurden insgesamt 10.331 ungarische Soldaten an militärischen Lehreinrichtungen der Sowjetunion ausgebildet. Die Militärakademie des sowjetischen Generalstabes wurde von 216 ungarischen Offizieren besucht, nahezu 100 Prozent der ungarischen Divisionskommandeure waren Absolventen dieser Akademie.⁶²⁴ Darüber hinaus wurde zu Beginn der 1980er Jahre nach Diskussionen des „Komitees der Verteidigungsminister und des Militärrates der Vereinten Streitkräfte“ beschlossen, für die Armeen des Warschauer Paktes eine

⁶¹⁹ Vgl. (1) die wirtschaftliche Entwicklung Ungarns in den 1980er Jahren (Teil A).

(2) Christof Ehrhart: Transformation in Ungarn und der DDR. Eine vergleichende Analyse. Opladen/Wiesbaden 1998, S. 128-130.

⁶²⁰ F. Romhányi: Hungary's Army Short of 'Worker' Officers. In: Soviet Analyst, Heft 10 (1978), S. 6 f.

⁶²¹ Im Rahmen dieser Liberalisierungen wurde 1970 die Position eines "Ombudsmann"-Offiziers eingerichtet, 1975 wurde eine Art Soldatengesetz eingeführt, das die Rechte und Verantwortlichkeiten der Soldaten beschrieb und dadurch den Machtmissbrauch innerhalb der Streitkräfte verhindern sollte. 1976 wurde darüber hinaus ein Verteidigungsgesetz erlassen, das die Lebens- und Dienstbedingungen der Soldaten verbessern sollte. Der Erfolg dieser Liberalisierungen blieb jedoch verhalten; weder das Ansehen der Streitkräfte in der ungarischen Gesellschaft wurde entscheidend verbessert noch wurden die Nachwuchsprobleme gelöst. Siehe Zoltan Barany/Peter Deak: The Civil-Military Nexus in Postcommunist Hungary. In: Constantine P. Danopoulos/Daniel Zirker (Hrsg.): The Military and Society in the Former Eastern Bloc. Boulder 1999, S. 32.

⁶²² Tibor Babos: Breakthrough of Civil-Military Relations in Hungary. In: Plamen Pantev (Hrsg.): Civil-Military Relations in South Eastern Europe. A Survey of the National Perspectives and of the Adaption Process to the Partnership for Peace Standards. Sofia, Wien 2001, S. 120.

⁶²³ "...after the beginning of the army's sovietization the curricula, training methods, and politico-ideological education were all organized by Soviet-trained or Soviet political officers." [...] "all aspects of the HPA [Hungarian People's Army] under consideration – personnel policy, equipment, education, etc. – were heavily influenced by the Kremlin..." Vgl. Zoltan D. Barany: Soviet Control of the Hungarian Military under Stalin. In: The Journal of Strategic Studies, Heft 2 (1991), S. 152 und S. 160 f.

⁶²⁴ Anatoli I. Gribkow [Chef des Stabes der Vereinten Streitkräfte des Warschauer Pakts von 1976-1989]: Der Warschauer Pakt. Geschichte und Hintergründe des östlichen Militärbündnisses. Berlin 1995, S. 92.

einheitliche Felddienstvorschrift zu erlassen. Die Verwirklichung dieses Vorhabens wurde durch die Auflösung des Bündnisses jedoch unmöglich.⁶²⁵

Wie in anderen Staaten des Warschauer Paktes nahm die ideologische Arbeit einen zentralen Platz innerhalb der ungarischen Streitkräfte ein.⁶²⁶ Dabei galt es vor allem, die vorgegebenen Grundüberzeugungen der Partei auf den Bereich der Streitkräfte zu übertragen und sie dort zu vermitteln und zu festigen.⁶²⁷ Inhaltlich handelte es sich dabei um die Überzeugung von der historischen Überlegenheit des Sozialismus im Konkurrenzkampf der Gesellschaftssysteme und um die führende Rolle der Arbeiterklasse und ihrer Partei.⁶²⁸ Darüber hinaus wurde einerseits die unverbrüchliche Freundschaft mit der Sowjetunion, andererseits die Aggressivität und Gefährlichkeit des westlichen Imperialismus⁶²⁹ hervorgehoben und der Sinn des Soldatseins als Kämpfer für die sozialistische Idee unterstrichen.⁶³⁰ Der spätere ungarische Verteidigungsminister Keleti (1994-1998) schrieb 1984 in die Schulbücher für Landesverteidigungsunterricht, dass es das Hauptziel der kapitalistischen Armeen sei, die fortschrittlichen sozialistischen Systeme zu zerstören, und dass die NATO die Hauptgefahr für den Weltfrieden darstelle.⁶³¹ „Die Formen und Methoden des Einflusses der Partei sind vielfältig und hinterlassen bei ihrer richtigen Anwendung im Bewusstsein und im

⁶²⁵ Ebenda S. 91 f.

⁶²⁶ „Under Soviet auspices the East European military establishments have been formally integrated into a quasi-alliance (the Warsaw Pact) of questionable military value, where their only clearly defined function seems to be political and organizational subordination to the Soviet military.“ Vgl. Alex Alexiev: *Party-Military Relations in Eastern Europe: The Case of Romania*. Los Angeles 1979, S. 5.

⁶²⁷ Zoltán Lázló Kiss: *Development of the System of Civilian Control of the Hungarian Military (1988-98) – from the point of view of Military Sociology*. In: PHARE Democracy Programme. “Civil Control of the Military and Officers in Democratic Societies” Project. Bulletin II-III. Prag 1998, S. 53.

⁶²⁸ Die Methoden der Beeinflussung orientierten sich in allen Staaten des Warschauer Paktes am sowjetischen Vorbild. Sie beinhalteten: 1. Betonung der Herkunft der Soldaten, insbesondere des Offizierkorps (in Ungarn kamen vor dem Zweiten Weltkrieg nur 10 Prozent der Offiziere aus Arbeiter- bzw. Bauernfamilien, in der ungarischen Volksarmee hatten dagegen 35 Prozent der Offiziere eine bäuerliche Herkunft und 52,8 Prozent kamen aus Arbeiterfamilien), 2. Einführung eines Systems von Politoffizieren, 3. ideologische Indoktrination, 4. entsprechende Ausbildungs- und Erziehungsabschnitte an den Offizierschulen und Militärakademien der UdSSR, 5. Parteimitgliedschaft sowie Aktivitäten in den unterschiedlichen Parteiorganisationen. Vgl. Dale R. Herspring/Ivan Volgyes: *The Military as an Agent of Political Socialization in Eastern Europe. A Comparative Framework*. In: *Armed Forces and Society*, Heft 2 (1977), S. 255-266.

⁶²⁹ Ferenc Gasdag: *The Change of Regime and the Armed Forces*. In: Ministry of Defense. Department for Education and Science (Hrsg.): *The Hungarian Defence Force and Civil Control in the Reflection of British Transillumination. Complete material of the 27th January, 1997 closing discussion*. Budapest 1997, S. 69.

⁶³⁰ Vgl. (1) F. Romhanyi: *Hungary’s Army Short of ‚Worker’ Officers*. In: *Soviet Analyst*, Heft 10 (1978), S. 7.

(2) Gerhard Merkel/Wolfgang Wünsche: *Die Nationale Volksarmee der DDR – Legitimation und Auftrag. Alte und neue Legenden kritisch hinterfragt*. Berlin 1996, S. 19.

⁶³¹ Vgl. Zoltan Barany: *Hungary: Appraising a new NATO member*. In: *Clausewitz-Studien. Jahresband 1998*, München 1999, S. 21.

Verhalten des Soldaten tiefe Spuren.“⁶³² Diese Einschätzung teilten auch amerikanische Quellen; danach wurden die osteuropäischen Divisionen aufgrund der strikten Disziplin, der Parteiindoktrination und der sorgfältigen politischen Auswahl der Offiziere und weiteren Schlüsselpersonals als verlässliche Verbündete der Roten Armee eingestuft.⁶³³ Es wäre naiv anzunehmen, dass sich diese „tiefen Spuren“ nach 1989 einfach verflüchtigt hätten. Je größer die personelle Kontinuität seit der Wende ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass zumindest Restbestände der alten Denk- und Verhaltensmuster noch heute Anwendung finden. Die von einigen Autoren vertretene Meinung, dass die Indoktrination ungarischer Offiziere vergleichsweise weniger erfolgreich verlief als in anderen Warschauer-Pakt Streitkräften⁶³⁴ ist dabei nur bedingt relevant.⁶³⁵ Denn für die vorliegende Thematik ist weniger wichtig, inwieweit die kommunistische Indoktrination beseitigt wurde, als vielmehr, in welchem Maße sich Änderungen im praktischen Führungsverhalten der ungarischen Vorgesetzten entwickelt haben.

Eine weitere Konsequenz der engen Anlehnung an die Rote Armee ist die begrenzte Ausbildung auch der höchsten militärischen Führungsebene. Die Verbündeten der Sowjetunion wurden in erster Linie zu Spezialisten und nicht zu Generalisten ausgebildet. Dies galt in verstärktem Maße für die Lehrpläne der nationalen militärischen Bildungseinrichtungen wie der Miklós Zrinyi Militäarakademie.⁶³⁶ Zu keiner Zeit war es notwendig oder erwünscht, sich mit allgemeinen sicherheitspolitischen Ansätzen zu befassen, da diese von Moskau vorgegeben wurden. Dadurch mangelte es der ungarischen Streitkräfteführung nach 1990 nicht nur an umfassenden konzeptionellen Ansätzen und Visionen, sondern auch an dem Instrumentarium, das dafür notwendige Voraussetzung ist.⁶³⁷

Durch diese sich über mehrere Dekaden erstreckende Orientierung an der Roten Armee wird der Ausgangspunkt markiert, von dem aus die führungsphilosophische

⁶³² H. Grosse (Hrsg.): Soldat und Krieg. Probleme der moralisch-politischen und psychologischen Vorbereitung in der Sowjetarmee. Berlin 1972 (Original: Moskau 1971), S. 46.

⁶³³ Director of Central Intelligence: National Intelligence Estimate Number 12-65. Eastern Europe and the Warsaw Pact. 26. August 1965, S. 5 (damalige Einstufung: Geheim).

⁶³⁴ Vgl. Ferenc Molnar: NATO influence on Democratization of Civil-Military Relations in Hungary. In: AARMS, Heft 1 (2003), S. 77-90, S. 82 und 84.

⁶³⁵ So erheben beispielsweise auch Vertreter Polens den Anspruch, dass ihre Soldaten von der kommunistischen Indoktrination in geringerem Maße als andere Warschauer-Pakt Soldaten beeinflusst wurden. Eine wissenschaftliche Untermauerung dieser Aussagen konnte jedoch nicht gefunden werden.

⁶³⁶ “The key point here is that none of these schools provided training in strategic planning or doctrinal development. They, instead, focused on the implementation of the strategies and doctrine developed by Soviet strategists.” Brad A. Gutierrez: Defense Reform in Central Europe and the Challenges of Nato Membership: The Case of Hungary. Dissertation, San Diego 2002, S. 70 f.

⁶³⁷ Ebenda S. 69.

Entwicklung der Honvédarmee seit 1989 ihren Ausgangspunkt genommen hat. Neben der Ausrichtung an der Roten Armee war die Orientierung der ungarischen Streitkräfte an der kommunistischen Partei eine zweite wesentliche Komponente, die militärisches Führen vor 1989 bestimmt hat.⁶³⁸

Von Beginn an und besonders nach 1956 wurden Führungspositionen fast ausschließlich mit Mitgliedern der Partei besetzt.⁶³⁹ Personalauswahl, Erziehung, Bildung und Führung standen in Ungarn über 40 Jahre unter kommunistischem Einfluss und es ist davon auszugehen, dass diese langjährige Prägung nicht innerhalb kürzester Zeit rückgängig zu machen ist. Zwar befindet sich kein General mehr im Dienst,⁶⁴⁰ der bereits 1989 einen solchen Rang innehatte, und auch viele hohe Offiziere besuchten erst nach dem Zusammenbruch des Ostblocks höhere inländische und vor allem ausländische militärische Lehreinrichtungen⁶⁴¹ mit Erfolg. Zudem verließen viele jüngere Zeitsoldaten zu Beginn der 1990er Jahre die Streitkräfte. Doch gerade die Dienstgrade zwischen der militärischen Elite, die verhältnismäßig schnell auszutauschen war, und der jungen, durch Fluktuation ebenfalls ausgewechselten Basis der Honvédarmee, wurden mehrheitlich zu Zeiten des Sozialismus geprägt und konnten bisher nicht ausgetauscht werden.⁶⁴² „Die Umwandlung einer von Moskau geführten Massenarmee in eine viel kleinere, den Interessen der Nation dienende, Armee [...] war ein mutiger Versuch gewesen, konnte aber im Endeffekt den Einfluss der in der UdSSR

⁶³⁸ Vgl. (1) Peter Gosztony: Die politischen Säuberungen in der ungarischen Armee 1945-1963. 1. Teil: 1945-1956. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 2 (1994), S. 159-166.

(2) Peter Gosztony: Die politischen Säuberungen in der ungarischen Armee 1945-1963. 2. Teil: 1956-1963. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 4 (1994), S. 381-390.

(3) Bericht der Enquete-Kommission „Aufarbeitung von Geschichte und Folgen der SED-Diktatur in Deutschland“, 7. Militarisierung der Gesellschaft und die Rolle der „bewaffneten Organen“. In: Gerhard Merkel/Wolfgang Wünsche: Die Nationale Volksarmee der DDR – Legitimation und Auftrag. Alte und neue Legenden kritisch hinterfragt. Berlin 1996, S. 45.

⁶³⁹ Diese Besetzung von Schlüsselpositionen war im Gegensatz zur UdSSR in Ungarn sehr einseitig. Nur eine sehr geringe Anzahl von Militärs wurde beispielsweise Mitglied im Zentralkomitee. Vgl. (1) Carl Beck/Karen Eide Rawling: The Military as a Channel of Entry into Positions of Political Leadership in Communist Party States. In: Armed Forces and Society, Heft 2 (1977), S. 210.

(2) Anhang A-14: Vertreter der Streitkräfte im Zentralkomitee Ungarns und der UdSSR.

⁶⁴⁰ (1) Durch eine Neuregelung mussten Soldaten nach dem 55. Lebensjahr in den Ruhestand gehen. Auf diese Weise verließen schon in den ersten sechs Monaten des Jahres 1990 50 Prozent der Generale die Streitkräfte.

(2) Im Februar 1990 waren mehr als 50 Generale und 400 Obristen in den Ruhestand geschickt worden, das Durchschnittsalter der ungarischen Streitkräfte sank auf 35 Jahre. Vgl. Magyar Hirlap vom 24. Februar 1990.

⁶⁴¹ Es wird geschätzt, dass bis 2004 zwischen 500 und 600 ungarische Offiziere und Unteroffiziere eine Ausbildung an Bildungsstätten ausländischer Streitkräfte abgeschlossen haben. Es ist jedoch auch davon auszugehen, dass bereits über 100 dieser Soldaten die Streitkräfte wegen Pensionierung oder Wechsel in die Privatwirtschaft wieder verlassen haben. Vgl. Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

⁶⁴² Gustav Urbani: Ungarns Weg in die NATO. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 36 (1997), S. 19.

ausgebildeten Generäle und Oberste nicht brechen. Diese wollten oder konnten die neue Denkweise nicht annehmen.⁶⁴³ „The High Command has changed, but the Ministry has not.“⁶⁴⁴

Nach dieser Untersuchung des Verhältnisses zwischen militärischer Führung und dem politischen System vor 1989 ist festzustellen, dass die ungarischen Streitkräfte durch zwei wesentliche Einflüsse dominiert wurden: Zum einen stellte die enge Bindung an die Rote Armee eine Ausrichtung der Doktrin, operativen Auffassungen und nicht zuletzt von Führung am sowjetischen Vorbild sicher.⁶⁴⁵ Zum anderen sorgte die enge Bindung an die Sozialistische Partei Ungarns für eine zusätzliche und vor allem ideologische Einbindung in die herrschende Gesellschaftsordnung.⁶⁴⁶ „[...] no societal organization was more profoundly penetrated and controlled by the Hungarian Socialist Workers' Party (HSWP) than the armed forces.“⁶⁴⁷ Damit wurde den ungarischen Soldaten vor 1989 eine umfassende und in sich konsistente Führungsphilosophie vermittelt. Unabhängig davon, wie man diese inhaltlich bewertet, gab es „before '89 at least a coherent military mind“.⁶⁴⁸

Von vornherein ist damit von einem möglichen Konflikt zwischen neuen und alten Führungsansätzen auszugehen. Die modernen Konzeptionen, die von der neuen militärischen und politischen Elite entwickelt werden, könnten möglicherweise durch eine Schicht wenig flexibler militärischer Truppenführer und Bürokraten nur teilweise den Weg zur militärischen Basis finden. Sozialistisch geprägte und wenig flexible Soldaten, die militärfachlich jedoch Experten sind und deshalb auf absehbare Zeit unersetzbar bleiben, würden demnach wie ein Block zwischen der neuen und reformwilligen Führungsspitze und der neuen und reformbereiten unteren taktischen

⁶⁴³ Budapest Zeitung vom 09.02.2004: Ungarische Verteidigungsreform. Juhász setzt zum vierten Versuch an.

⁶⁴⁴ David M. Glantz: Problems of NATO Enlargement. Military Training and Education Challenges in Poland, the Czech Republic, and Hungary. In: The Journal of Slavic Military Studies, Heft 3 (1998), S. 44.

⁶⁴⁵ Vgl. hierzu (1) „Die gemeinsame Ausbildung festigte nicht nur die Freundschaft, sondern bewirkte auch, dass sich eine einheitliche Auffassung in Fragen der Taktik und operativen Kunst, des Einsatzes von Waffen und Kampftechnik sowie der Führung der Truppen bei verschiedenen Kampfhandlungen herausbildete“. Anatoli Gribkow: Der Warschauer Pakt. Geschichte und Hintergründe des östlichen Militärbündnisses. Berlin 1995, S. 91.

(2) Sebestyen Gorka: Die Militärreform Ungarns und seine Bemühungen auf dem Gebiet der friedenserhaltenden Maßnahmen. In: NATO Brief, November (1995), S. 26.

⁶⁴⁶ Zoltán Lázló Kiss: Development of the System of Civilian Control of the Hungarian Military (1988-98) – from the point of view of Military Sociology. In: PHARE Democracy Programme. “Civil Control of the Military and Officers in Democratic Societies” Project. Bulletin II-III. Prag 1998, S. 53.

⁶⁴⁷ Zoltan Barany/Peter Deak: The Civil-Military Nexus in Postcommunist Hungary. In: Constantine P. Danopoulos/Daniel Zirker (Hrsg.): The Military and Society in the Former Eastern Bloc. Boulder 1999, S. 32.

⁶⁴⁸ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

Ebene der Honvédarmee stehen. Dem folgend würden sich neue führungsphilosophische Ansätze zwar in der Führungskonzeption niederschlagen, auf der Ebene der Führungskultur jedoch nicht umgesetzt werden.⁶⁴⁹ Auf den Analyseebenen „Führungskonzeption“ und „Führungskultur“ wird dieser Hypothese nachzugehen sein. Sollte die bisherige Einschätzung durch die Untersuchung der ungarischen Führungskultur Bestätigung finden, dann könnte dieser Zustand nur dadurch sukzessive verbessert werden, dass mit der Zeit für eine stetige Verkleinerung dieser blockierenden Führungsschicht gesorgt würde. Prinzipiell vergleichbare Schwierigkeiten gab es auch in der Bundeswehr; die Schule für Innere Führung⁶⁵⁰ hat schließlich einen wesentlichen Beitrag für die Verbreitung und Durchsetzung der deutschen Führungsphilosophie geleistet. Eine gezielte Personalpolitik ist ein weiteres komplementär einzusetzendes Element zur Etablierung und Durchsetzung moderner Ansätze.

bb) Die Befehlstaktik

Der Begriff „Befehlstaktik“ wird als definitorischer Gegensatz zur Auftragstaktik gebraucht;⁶⁵¹ die Unterschiede zwischen beiden Taktikbegriffen sind von grundsätzlicher Natur.⁶⁵² Während der Vorgesetzte bei der Auftragstaktik lediglich eine Zielvorgabe als Auftrag vorgibt und es in der Verantwortung des Untergebenen liegt, wie er diesen Auftrag umsetzt, befiehlt der Vorgesetzte bei der Befehlstaktik im Detail, wer, wann, was, wie und mit welchen Mitteln umzusetzen hat.⁶⁵³ Ausgangspunkt der Befehlstaktik ist die Annahme, dass die übergeordnete Führungsebene über die

⁶⁴⁹ Ein vom Autor geführtes Hintergrundgespräch mit Professor Gustav Urbani am 03.11.2003 deutete an, dass es im Bereich der Kompanie- und Bataillonsführungen zum Teil zu Problemen bei der Umsetzung neuer Konzepte kommt.

⁶⁵⁰ Zur Schule für Innere Führung, vgl. Teil „Führungskonzeption“.

⁶⁵¹ Vgl. (1) Jörg Wellbrink: Zukünftige Anwendungsgebiete für Multiagenten-Systeme (MAS). Im Internet am 24.10.2003: [www.movesinstitute.org/Publications/WellbrinkFutureMAS\(German\).ppt](http://www.movesinstitute.org/Publications/WellbrinkFutureMAS(German).ppt). (2) Bundeswehr (Hrsg.): 1000 Stichworte zur Bundeswehr. Hamburg, Berlin, Bonn 1997, S. 27.

⁶⁵² Vgl. Gerhard Muhm: La Auftragstaktik o tattica del compito. Im Internet am 24.10.2003: http://members.xoom.virgilio.it/_larchivio/herhardmuhm.htm: „La differenza di concezione e di esecuzione fra queste due tattiche è fondamentale...“ („Der Unterschied beider Taktiken ist sowohl hinsichtlich der Konzeption als auch im Hinblick auf die Ausführung von grundlegender Natur...“).

⁶⁵³ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31.10.1979, Bonn 1979 S. 23.

größeren Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt und stets in der Lage ist, die Handlungen sowohl der unterstellten Führungsebene als auch des Gegners genau zu überwachen.⁶⁵⁴ Zwar werden auch bei diesem Führungsverfahren Ziele befohlen; im Gegensatz zur Auftragstaktik soll die Erfüllung der Aufgaben jedoch durch detaillierte und konkrete Anordnungen mit dem Ziel, den Befehl in genau bestimmter Weise auszuführen, vollbracht werden. Das heißt, der Weg zur Erreichung der befohlenen Zielstellung wird über das notwendige Maß hinaus vorgeschrieben. Zu beachten ist hierbei der Begriff „notwendig“, denn er steht in direkter Abhängigkeit zur vorher erfolgten Ausbildung und Erziehung der Soldaten. Je mehr Selbstständigkeit dem Soldat im Friedensdienstbetrieb zugestanden wurde, desto geringer fällt im Einsatz das „notwendige“ Maß an zu befehlenden Details aus.

Im Rahmen der Auftragstaktik werden dem Untergebenen Freiheitsgrade zugestanden, damit er in den unvorhersehbaren Situationen des Gefechts selbstständig Initiative ergreifen kann. Die Befehlstaktik hingegen fordert keinen eigenständigen und Initiative ergreifenden Soldaten.⁶⁵⁵

Weiter werden die Unterschiede zwischen beiden Führungsverfahren dadurch gekennzeichnet, dass durch die Auftragstaktik Möglichkeiten, die sich kurzfristig aus dem Gefechtsverlauf ergeben, durch die zur Initiative ausgebildeten und erzogenen Soldaten genutzt werden können. Untere Führer üben unter diesen Umständen gegebenenfalls entscheidenden Einfluss auf den Ausgang eines Gefechtes aus.⁶⁵⁶ Dem Soldaten hingegen, der gemäß der Befehlstaktik geführt wird, bleiben vergleichsweise wenig Möglichkeiten zu eigenverantwortlichem Handeln. Er ist durch die detaillierten Vorgaben festgelegt, die wesentlichen Überlegungen wurden von der übergeordneten Führungsebene für ihn erbracht.⁶⁵⁷ Im Extremfall wird der Soldat vor die Wahl gestellt, eine aus seiner Sicht falsche taktische Handlung auszuführen oder sie zu unterlassen, also einen klaren Befehl nicht zu befolgen. Da das Nichtbefolgen in der Regel harte Strafen nach sich zieht, wird der Soldat zur Durchführung des taktisch falschen

⁶⁵⁴ Gerhard Herken: Das Prinzip „der Führung mit Auftrag“ in der Befehlsgebung in verschiedenen Führungsebenen. In: Führungsakademie der Bundeswehr (Hrsg.): Führen mit Auftrag. Führungsseminar vom 24. bis 27.11.1998 in Hamburg. Hamburg 1999, S. 155.

⁶⁵⁵ Wolfgang Peischel: Geistesgeschichtliche Grundlagen operativer Führung im deutschsprachigen Raum. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 5 (2002), S. 555.

⁶⁵⁶ Stephan Leistenschneider: Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914. Hamburg, Berlin, Bonn 2002, S. 48 ff.

⁶⁵⁷ David C. Isby: Die Sowjetische Kriegsführung. New York 1980. In: Kampftruppenschule 1, Spezialstab ATV, Sprachmittlergruppe (Hrsg.): Die Sowjetische Kriegsführung. Rohübersetzung aus dem Englischen. Hammelburg 1985, S. 10.

Vorgehens tendieren.⁶⁵⁸ Aus diesem Grund besteht bei der Befehlstaktik die Gefahr, dass durch Informationsdefizite oder unzweckmäßige Vorgaben der übergeordneten Führung falsche Maßnahmen ergriffen und dem Gegner unnötig Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden.⁶⁵⁹

Mit der detaillierten Vorgabe von Handlungsanweisungen ist die Notwendigkeit verbunden, dass sich die übergeordnete Führung auf eine ebenso ins Detail gehende Umsetzung der Befehle verlassen kann. Unbedingte Disziplin ist damit Grundvoraussetzung für das Funktionieren der Befehlstaktik.⁶⁶⁰ Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Ausbildung und Erziehung der Führer, Unterführer und Soldaten.⁶⁶¹

Die Anforderungen an den Einzelnen sind bei der Befehlstaktik bedeutend niedriger als bei der Auftragstaktik, da das Funktionieren dieses Führungsverfahrens nur von dem Maß der erreichten Disziplin in der Truppe abhängt. Eine entsprechend hohe Bedeutung kommt der Disziplin in Armeen zu, die sich der Befehlstaktik bedienen. Weniger Gewicht wird auf das selbstständige Denken und eigenverantwortliche Handeln der Soldaten gelegt. Eigeninitiative kann dem reibungsfreien Funktionieren dieses Systems im Zweifelsfall eher hinderlich als nützlich sein.

Ein Vertrauensverhältnis zwischen Führer und Geführtem, wie es Grundvoraussetzung für die Auftragstaktik ist, ist für die Befehlstaktik nicht notwendig; an seine Stelle tritt der unbedingte Gehorsam.⁶⁶² Mit dieser Forderung geht ein von deutschen Streitkräften zu unterscheidendes Verhältnis zwischen den Soldaten und den Offizieren einher.⁶⁶³ Das Führungsverfahren „Befehlstaktik“ korrespondierte gut mit dem distanzierten Verhältnis zwischen Offizieren und Mannschaften, das, wie im historischen Teil festgestellt, in der k.u.k. Armee praktiziert und in den ungarischen Streitkräften nach 1918 weitergeführt wurde. Auch die zum Teil katastrophale Behandlung von

⁶⁵⁸ „There is a strong institutional bias toward protecting oneself from failure. If prescribed procedures have been followed and failure occurs, individuals cannot be held responsible.“ Darryl Henderson: Cohesion. The Human Element in Combat. Leadership and Societal Influence in Armies of the Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel. Washington D.C. 1985, S. 136.

⁶⁵⁹ Internet am 24.10.2003: http://artsandscience.concordia.ca/poli398a/lectures/lecture06_txt.html.

⁶⁶⁰ Herbert Goldhamer: The Soviet Soldier. Soviet Military Management at the Troop Level. New York, London 1975, S. 142.

⁶⁶¹ Viktor Suworov: Inside the Soviet Army. London 1982, S. 237 ff.

⁶⁶² Gerhard Muhm: German Tactics in the Italian Campaign. Im Internet am 24.10.2003: http://members.xoom.virgilio.it/_larchivio/herhardmuhm2.htm.

⁶⁶³ Darryl Henderson: Cohesion. The Human Element in Combat. Leadership and Societal Influence in Armies of the Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel. Washington D.C. 1985, S. 134.

Mannschaftsdienstgraden in der als Vorbild wahrgenommenen Roten Armee⁶⁶⁴ und die Trennung zwischen einfachen Soldaten und Offizieren in den sozialistischen Streitkräften unterstützten den Fortbestand dieser Tradition der Menschenführung.⁶⁶⁵

Als Konsequenz aus der Anwendung der Befehlstaktik resultiert in den entsprechenden Streitkräften ein Führerkorps, das zum Verzicht auf Eigeninitiative tendiert und sich auf die Vorgaben der nächsthöheren Führungsebene verlässt. „Skills such as creativity and innovation were never cultivated in the officer corps of the Hungarian armed forces.“⁶⁶⁶ In besonderem Maße trifft diese Inaktivität auf Mannschaftsdienstgrade zu, die durch die Befehlstaktik zu passiven Befehlsempfängern und reinen Ausführungsorganen degradiert wurden.⁶⁶⁷

Die Befehlstaktik war das von der Roten Armee verwendete Führungsverfahren und somit auch das aller Warschauer-Pakt-Staaten. So heißt es in einem Handbuch der Nationalen Volksarmee der DDR: „Der Befehl ist die höchste militärische Bestimmung. Er bildet die Grundlage für straffe Führung und Leitung der Armeeingehörigen und Einheiten. [...] Er bestimmt klar die Aufgaben, legt konkret die Pflichten und entsprechenden Befugnisse fest und muß bedingungslos erfüllt werden. [...] Der *Vorgesetzte* ist dafür verantwortlich, [Hervorhebung durch Autor] dass der Befehl nicht gegen die anerkannten Normen des Völkerrechts oder gegen die Strafgesetze verstößt.“⁶⁶⁸

Aus dieser Definition erschließen sich die wesentlichen Komponenten, die das militärische Führen im Warschauer Pakt kennzeichneten. Der Befehl war von zentraler Bedeutung für das gesamte System. Die Forderung nach bedingungsloser Befolgung des Befehls zog eine auf strikte Disziplin ausgerichtete Armee nach sich. Die Konzentration

⁶⁶⁴ Das sog. Großvatersystem („Herrschaft der Großväter“), das besonders zu Schikanen an den neu einberufenen Wehrpflichtigen führt, wird auch heute noch in den russischen Streitkräften fortgeführt. Zu den schlechten Dienstbedingungen in den heutigen russischen Streitkräften vgl. Human Rights Watch: *Conscription Through Detention In Russia's Armed Forces*. Washington D.C., London, Brüssel 2002.

⁶⁶⁵ Die Trennung zwischen Soldaten und Offizieren in der Roten Armee hatte ihren Ursprung in den Streitkräften des Zarenreichs. „The Soviet officer corps emphasizes traditions, adopted from the Tzarist Imperial Army, that effectively separate it from close contact with the Soviet soldiers. Though tactically sound and possessing great expertise, the Soviet officer is not disposed to promote the close professional relationships with soldiers that other armies have successfully formed in creating an enormously powerful source of influence for small-unit leaders.“ Darryl Henderson: *Cohesion. The Human Element in Combat. Leadership and Societal Influence in Armies of the Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel*. Washington D.C. 1985, S. 141.

⁶⁶⁶ Ferenc Molnar: *NATO influence on Democratization of Civil-Military Relations in Hungary*. In: *AARMS*, Heft 1 (2003), S. 77-90, S. 81.

⁶⁶⁷ Ebenda.

⁶⁶⁸ (1) Ministerium für Nationale Verteidigung der Deutschen Demokratischen Republik (Hrsg.): *Handbuch militärisches Grundwissen*. 14. Aufl., Berlin 1985, S. 108. Vgl. auch (2) Fedor F. Lisitschko: *Die Taktik der sowjetischen unteren Führung*. Darmstadt 1962, S. 145: „Der Befehl ist für die Untergebenen ein Gesetz und unbedingt und widerspruchslos auszuführen.“

der Verantwortung beim Vorgesetzten muss als logische Konsequenz dieses extremen Gehorsamsanspruches gewertet werden. Musste der Soldat alle Befehle unter allen Umständen ausführen, dann konnte ihm die Befolgung unrechtmäßiger Befehle nicht zur Last gelegt werden. In diesem System war der Soldat ein reiner Befehlsempfänger, der keine Verantwortung für sein Handeln trug, sofern er sich nach einem Befehl richtete. Der Vorgesetzte wiederum, der für das Handeln seiner Soldaten verantwortlich war, tendierte dazu, den Handlungsspielraum der ihm unterstellten Soldaten einzuschränken. Je weniger sie taten, desto geringer war die Chance, dass sie etwas falsch ausführten, für das er schließlich die Verantwortung hätte übernehmen müssen.⁶⁶⁹ Das Menschenbild, das der Befehlstaktik zugrunde liegt, ist von der Einstufung des Soldaten als einem eigenverantwortlichen Bürger in Uniform weit entfernt.

Die steigenden Anforderungen des modernen Gefechts führten auch im Warschauer Pakt dazu, mehr Initiative, Entschlossenheit und selbstständiges Handeln im Sinne der übergeordneten Führungsebene zu fordern.⁶⁷⁰ Ende der 1980er Jahre wurde erwartet, dass sich auch die Staaten des Warschauer Paktes mehr und mehr der Auftragstaktik zuwenden würden.⁶⁷¹

Ungarn sieht sich bezüglich der Führungsverfahren heute mit zwei Entwicklungslinien konfrontiert.⁶⁷² So gibt es vor allem in der Theorie die Tradition, die aus den Zeiten der Doppelmonarchie und der engen militärischen Bindung an Deutschland bis 1945 resultiert. Mit dem „Exerzier-Reglement für die k. und k. Fußtruppen 1903“ verfügten die österreichisch-ungarischen Truppen schon früh über eine Dienstvorschrift, die auch hinsichtlich des soldatischen Führens den damals fortschrittlichsten Sachstand vermittelte.⁶⁷³ Hier war die Auftragstaktik in der Theorie bestimmend. Die Vorschriftenlage war damit ab Ende 19. Jahrhunderts zwar vorbildlich, in die Praxis der k.u.k. Truppen konnte das Führungsverfahren „Auftragstaktik“ jedoch nicht erfolgreich umgesetzt werden. „Unter solchen Umständen [gemeint ist das Verhältnis zwischen den Offizieren und ihren Untergebenen] wäre es ganz undenkbar gewesen, den Schwerpunkt

⁶⁶⁹ Herbert Goldhamer: *The Soviet Soldier. Soviet Military Management at the Troop Level.* New York, London 1975, S. 102.

⁶⁷⁰ Fedor F. Lisitschko: *Die Taktik der sowjetischen unteren Führung.* Darmstadt 1962, S. 136.

⁶⁷¹ Friedrich Wiener: *Fremde Heere. Die Streitkräfte der Warschauer-Pakt-Staaten. Teil A. Organisation des Bündnisses und der Streitkräfte, Militärdoktrin, Führungs- und Einsatzgrundsätze.* 8. Aufl., Wien 1990, S. 387.

⁶⁷² Mária Szabó: *Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvédarmee.* Budapest 2004, S. 35. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).

⁶⁷³ Friedrich Immanuel: *Handbuch der Taktik. Erster Teil. Kriegsgliederung – Befehle – Aufklärung – Märsche – Taktik der einzelnen Waffen.* 2. Aufl., Berlin 1910, S. 287 ff.

des Gefechtsdienstes auf die Erziehung zur Gewandtheit im selbständigen Handeln zu richten, wie es der richtige taktische Gebrauch moderner Handfeuerwaffen erforderte.“⁶⁷⁴

Die Beschränkung des Führungsverfahrens Auftragstaktik auf die Theorie kam auch in den ungarischen Streitkräften während des Zweiten Weltkrieges zur Geltung.⁶⁷⁵ Durch verstärkte Kooperation mit der Bundeswehr nach 1989 wurde die Auftragstaktik partiell in das Bewusstsein ungarischer Militärs gebracht.⁶⁷⁶ Theoretische Kenntnisse über das Führungsverfahren Auftragstaktik können damit als gegeben vorausgesetzt werden.⁶⁷⁷

Andererseits wurde die Befehlstaktik in der Praxis bereits vor 1945 und während der gesamten Zeit des Kalten Krieges in den ungarischen Streitkräften angewandt. „As a senior American consultant explained, the typical Hungarian officer was trained to continually look up the chain of command for answers and direction. Taking individual initiative was neither expected nor allowed.“⁶⁷⁸ Zudem bedient sich auch ein Teil der westlichen Streitkräfte, allen voran die US-Armee, dieses Führungsverfahrens.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt steht eine richtungweisende Entscheidung für oder gegen eines der beiden Verfahren nicht an; es ist davon auszugehen, dass sich die Befehlstaktik aufgrund der personellen Kontinuität seit 1989 und des starken Einflusses der USA⁶⁷⁹ noch erhebliche Zeit als das Standardführungsverfahren der Honvédarmee halten wird. Ungarische Offiziere bestätigen diese Doppelgleisigkeit und unterstreichen, dass die vorherrschende Befehlstaktik in dem Maße zunimmt, in dem man niedrigere militärische Hierarchieebenen betrachtet.⁶⁸⁰ Die geschilderte Problematik wurde von der ungarischen Streitkräfteführung erkannt. Zur Milderung der Situation hat der gegenwärtige Generalstabschef, General Dr. Szenes, den Dienstposten des

⁶⁷⁴ Siegfried Fiedler: Kriegswesen und Kriegführung im Zeitalter der Einigungskriege. Bonn 1991, S. 42.

⁶⁷⁵ Vgl. Teil B.

⁶⁷⁶ Bemerkenswert ist die Tatsache, dass beim Gespräch mit ungarischen Offizieren häufig eine Missinterpretation deutscher Führungstradition festgestellt werden kann. Viele Offiziere verweisen auf preußisch-deutsche Traditionen des militärischen Führens auch in Ungarn und setzen dieses mit den Merkmalen der Befehlstaktik, wie beispielsweise striktem Drill, gleich. Unter preußisch-deutschen Traditionen wird also z.T. das Führen aus der Zeit vor den preußischen Reformen verstanden. Die Grundsätze der Inneren Führung müssen aus diesem Blickwinkel zwangsläufig als nicht der deutschen Tradition entsprechend erscheinen.

⁶⁷⁷ Mária Szabó: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvédarmee. Budapest 2004, S. 36. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).

⁶⁷⁸ Brad A. Gutierrez: Defense Reform in Central Europe and the Challenges of Nato Membership: The Case of Hungary. Dissertation, San Diego 2002, S. 62.

⁶⁷⁹ Vgl. (1) Lajos Keresztes: Die deutsch-ungarische militärische Kooperation. In: Europäische Sicherheit, Heft 6 (2000), S. 47.

(2) Mária Szabó: Die politische Kontrolle der ungarischen Armee. Ein Beitrag aus dem Internationalen Fellowship-Programm Graf Baudissin. Hamburg 2001, S. 20.

⁶⁸⁰ Hintergrundgespräch des Autors am 19.05.2004.

„kommandierenden Fähnrichs“ eingeführt. Dieser soll ein Mittler zwischen dem Vorgesetzten und seinen Untergebenen sein. Er leitet Fragen und Vorschläge nach oben und unten weiter, die Einseitigkeit der militärischen Hierarchie von oben nach unten wird durch diese Konstruktion teilweise aufgehoben bzw. durchbrochen.⁶⁸¹

b) Die Entwicklung nach 1989

Die häufigen, mit jedem Regierungswechsel verbundenen und nie vollendeten Reformen – bis 2003 gab es derer vier⁶⁸² – brachten bis dato keine in sich stimmige Struktur der ungarischen Streitkräfte hervor. Die notwendigen Voraussetzungen für eine koordinierte Ausrichtung und konzeptionelle Gestaltung der Honvéddarmee konnte somit nicht geschaffen werden.⁶⁸³

Ab 1990 wurden drei miteinander verbundene Zielstellungen für den militärischen Bereich Ungarns bestimmend. Erstens sollten die ungarischen Streitkräfte demokratisiert und renationalisiert werden.⁶⁸⁴ Zweitens war Ungarn der Staat des damaligen Ostblocks, dessen Politiker bereits frühzeitig einen Beitritt zur NATO erwogen⁶⁸⁵ und dies auch öffentlich kundtaten.⁶⁸⁶ Dieser Beitritt wurde als wichtiger Zwischenschritt für Ungarns Rückkehr nach Europa angesehen.⁶⁸⁷ Damit verbunden war das dritte wichtige Ziel, der Abzug der ca. 65.000 sowjetischen/russischen Soldaten

⁶⁸¹ Mária Szabó: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvéddarmee. Budapest 2004, S. 35. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).

⁶⁸² Budapester Zeitung vom 09.02.2004: Ungarische Verteidigungsreform. Juhász setzt zum vierten Versuch an.

⁶⁸³ Mária Szabó: Probleme und Perspektiven der Zivilkontrolle in Ungarn. In: Hans-Georg Ehrhart (Hrsg.): Militär und Gesellschaft im Kontext europäischer Sicherheit. Wie modern ist das Denken Graf Baudissins im 21. Jahrhundert?. Baden-Baden 2001, S. 62 f.

⁶⁸⁴ Ferenc Molnar: NATO influence on Democratization of Civil-Military Relations in Hungary. In: AARMS, Heft 1 (2003), S. 77-90, S. 77.

⁶⁸⁵ Joseph C. Kun: Hungarian Foreign Policy. The Experience of a New Democracy. Westport (Connecticut), London 1993, S. 124 f.

⁶⁸⁶ Vgl. (1) Nicolaus Rockberger: Hungary in Central Europe. The Strategic Situation in Central Europe. The Case of Hungary. In: Studien und Berichte zur Sicherheitspolitik, Heft 5 (2003), S. 24 f.

(2) Zoltan Barany: Hungary: Appraising a new NATO member. In: Clausewitz-Studien. Jahresband 1998, München 1999, S. 3 und 12.

⁶⁸⁷ Vgl. (1) József Czukor: Europa als Herausforderung für die Politik: Der EU-Beitritt als strategisches Ziel Ungarns. In: Heft 18 der Schriftenreihe des Landtags Rheinland-Pfalz: Verfassungsentwicklung in Europa nach Nizza: Die Rolle der Regionen. Mainz 2001, S. 110 f.

(2) Andreas Stupka: Ungarn. Zwei Jahre NATO-Mitgliedschaft. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 4 (2001), S. 533.

der Südgruppe der Truppen (SGT),⁶⁸⁸ die auf 40 Garnisonen vornehmlich an der ungarischen Westgrenze disloziert waren.⁶⁸⁹

Das Erreichen dieser Ziele war an die erfolgreiche Umsetzung tief greifender Reformen geknüpft.⁶⁹⁰ Der Abzug fremder Truppen und das Ende des Warschauer Paktes stellten die ungarischen Streitkräfte vor die Aufgabe, die Verteidigung des Staates gegen Bedrohungen von Außen notfalls allein durchzuführen. Während der Zeit des Warschauer Paktes wurden die Verbündeten der UdSSR nach den Richtlinien des Bündnisses ausgebildet, ausgerüstet und organisiert; die kleinen Satellitenstaaten durften individuelle sicherheitspolitische Bedürfnisse nicht einmal offen formulieren.⁶⁹¹

An die neue Situation als selbstständiger Staat, zu der sich noch die veränderten weltpolitischen und vor allem regionalen⁶⁹² Rahmenbedingungen gesellten, mussten die Streitkräfte angepasst werden.⁶⁹³ Fragen der Luftraumüberwachung, Logistik und Kommandostrukturen bedurften dringender Klärung und Neuorganisation.⁶⁹⁴

Neben der Lösung von Fragen der technischen Kompatibilität machte die notwendige Demokratisierung und der angestrebte Beitritt zum westlichen Verteidigungsbündnis zusätzliche Reformen notwendig. Für Fragen der zivilen Kontrolle des Militärs und der Transformation der Honvédarmee zu einer modernen westlichen Streitmacht mussten neue Ansätze entwickelt werden.⁶⁹⁵

⁶⁸⁸ Andere Quellen sprechen von bis zu 78.000 sowjetischen Soldaten. Vgl. Zoltan Barany: Hungary: Appraising a new NATO member. In: Clausewitz-Studien. Jahresband 1998, München 1999, S. 4.

⁶⁸⁹ Friedrich Wiener: Fremde Heere. Die Streitkräfte der Warschauer-Pakt-Staaten. Teil A. Organisation des Bündnisses und der Streitkräfte, Militärdoktrin, Führungs- und Einsatzgrundsätze. 8. Aufl., Wien 1990, S. 347.

⁶⁹⁰ János Szabó: Die Anpassung der ungarischen Streitkräfte an die neuen Werte der Gesellschaft. In: Truppendienst, Heft 4 (1995), S. 324.

⁶⁹¹ Zoltan Barany: Hungary: Appraising a new NATO member. In: Clausewitz-Studien. Jahresband 1998, München 1999, S. 4.

⁶⁹² Hier vor allem die Entwicklungen im ehemaligen Jugoslawien.

⁶⁹³ Lajos Keresztes: Ungarns Vorbereitungen auf den NATO-Beitritt. Köln 1998, S. 26.

⁶⁹⁴ „General Mihaly Torok, for instance, explained that Hungary possessed neither good quality anti-tank guns to hold off an offensive nor equipment that could secure her borders. In addition, the HA [Hungarian Army] had not a single bomber, nor sufficient air defense capabilities to protect either the population or the ground forces, and whatever equipment it owned was on average 30 years old. The vast majority of armored carriers were often unable to leave their bases because of poor repair and obsolescence. Torok added that the reason for this situation was distribution of tasks in the WTO, and that the Pact's antiquated offensive doctrine had rendered Hungary effectively impotent to defend itself. The defense of the country's air space, for example, was of 'tolerable' quality only when HA capabilities were complemented by those of the Southern Group of Soviet Forces (SGSF) stationed in Hungary. [...] According to General Janza, the Head of the MOD's Department of Economics, the weapons the HPA could buy from the USSR always lagged behind the Soviet military technology by 10-12 years. Even though the Soviets sold relatively sophisticated equipment, such as MiG-29 airplanes, to countries like Egypt and India, Hungary never received any such equipment.“ Zoltan D. Barany: Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary. New York 1993, S. 130.

⁶⁹⁵ Hintergrundgespräch des Autors am 19.05.2004 in Budapest.

Die Entwicklung und Durchsetzung neuer Regelungen im Bereich der ungarischen Streitkräfte ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Im Folgenden werden wichtige Einzelaspekte dieser Gemengelage herausgegriffen und analysiert. Auf diese Weise werden zum einen die herrschenden Grundeinstellungen und Normen aufgezeigt und zum anderen wird evident gemacht, aus welchen Gründen bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine militärische Führungsphilosophie entwickelt worden ist.

aa) Die Zivilgesellschaft und demokratische Kontrolle – Primat der Politik

In demokratisch organisierten Staaten ist die Umsetzung des Primats der Politik von einem engen Verhältnis zwischen der Gesellschaft und dem Militär abhängig.⁶⁹⁶ Die demokratische Kontrolle der Streitkräfte ist untrennbarer Teil des öffentlichen Lebens eines jeden demokratischen Staates.⁶⁹⁷ Im Kontext der vorliegenden Thematik entwickelt sich die Frage des Primats der Politik und des Vorranges des Zivilen zu einer Frage der Durchsetzungsfähigkeit des politischen Willens in den Streitkräften als Ausgangspunkt für die Führungsphilosophie der Streitkräfte. „The goal is a mental attitude, not a fixed mechanism.“⁶⁹⁸

Voraussetzung für eine wirksame Ausgestaltung des Primats der Politik ist zum einen ein günstiges institutionelles Umfeld, das die Bedingungen für einen regen Kommunikations- und Austauschprozess zwischen Gesellschaft und Streitkräften erfüllt.⁶⁹⁹ Dieser institutionelle Rahmen ist vergleichsweise schnell zu schaffen. „In two and a half years Hungary’s political and military structures were drastically transformed.“⁷⁰⁰ Ganz im Gegensatz dazu steht die zweite wichtige Bedingung für ein ausgeglichenes zivil-militärisches Verhältnis, eine von demokratischen Werten und

⁶⁹⁶ Chris Donnelly: Die Umstrukturierung des Verteidigungssektors in den neuen Demokratien: Ein Rahmenkonzept zur Bewältigung des Problems. In: NATO Brief, Januar (1997), S. 16-18.

⁶⁹⁷ Milos Balabán: Non-governmental Organizations as a Significant Element of the Democratic Control of the Military. In: PHARE. Democracy Programme. Civilian Control of the Military and Officers in Democratic Societies Project. Bulletin IV, Prag 1999, S. 26.

⁶⁹⁸ Marco Carnovale: NATO partners and allies: Civil-military relations and democratic control of the armed forces. In: NATO Review, Heft 2 (1997), S. 33.

⁶⁹⁹ Vgl. Anhang A-15: Die institutionelle Struktur der zivilen Kontrolle in Ungarn.

⁷⁰⁰ Zoltan D. Barany: Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary. New York 1993, S. 113.

demokratischem Selbstverständnis durchdrungene Zivilgesellschaft.⁷⁰¹ „In diesem Sinne stellt die Zivilgesellschaft [...] ein Korrektivpotenzial dar, das versucht, die politische Willensbildung innerhalb der Institutionen mit neuen Initiativen zu kontrollieren und zu beeinflussen.“⁷⁰² „Die institutionelle *und* gesellschaftliche [Hervorhebung durch Autor] Stabilität im früheren Ostblock auf der Grundlage der neuen demokratischen Institutionen ist ein wichtiger Bestandteil der Entwicklung hin zu den demokratischen europäischen Leitbildern.“⁷⁰³ Die Herausbildung einer solchen Gesellschaft mit der dazugehörigen politischen Kultur⁷⁰⁴ wird noch geraume Zeit in Anspruch nehmen, denn „during state socialism the civil society was underdeveloped.“⁷⁰⁵ Zudem tendieren politische Kulturen dazu, über Generationen hinweg stabil zu bleiben.⁷⁰⁶ In der Wahrnehmung weiter ungarischer Bevölkerungsteile werden unter Demokratie nicht besondere Prozesse, Rechte oder Institutionen verstanden, sondern in erster Linie wirtschaftlicher Wohlstand und sachgerechtes Regieren.⁷⁰⁷ Da der Transformationsprozess⁷⁰⁸ entgegen den Erwartungen mehrheitlich zu – zeitlich begrenzt – geringerem Wohlstand geführt hat, nahmen die Vertrauensindizes in die Politik zu Beginn der

⁷⁰¹ Zum Begriff und zur Bedeutung der „Zivilgesellschaft“ im sicherheitspolitischen Kontext vgl. (1) Marina Caparini/Philipp Fluri: Beschreibung der Rolle der Zivilgesellschaft in Verteidigungs- und Sicherheitsangelegenheiten: Ein Forschungsprogramm. In: Connections. The Quarterly Journal, Heft 4 (2004), S. 57-71.

(2) Ian Leigh: Civil Society, Democracy and the Law. In: DCAF Working Paper No. 130, Genf 2004, S. 1 ff.

(3) „Die Entwicklung einer konsolidierten Bürgergesellschaft erweist sich in den ostmitteleuropäischen und baltischen Staaten als ein langfristiger, vor Rückschlägen nicht gefeierter Prozess.“ Wolfgang Ismayr: Die politischen Systeme der EU-Beitrittsländer im Vergleich. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 5-6 (2004), S. 14.

⁷⁰² Máté Szabó: Die Zivilgesellschaft in Ungarn vor und nach der Wende. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 6-7 (1998), S. 28.

⁷⁰³ Ebenda.

⁷⁰⁴ „Unter politischer Kultur einer Gesellschaft (oder einer anderen Gruppierung) sollen hier die Einstellungen, Werte, Verhaltensmuster hinsichtlich des politischen Systems und die politischen Symbole verstanden werden, die unter den Gesellschafts- oder Gruppenmitgliedern vorfindbar und ihnen bedeutungsvoll sind.“ Wilfried von Bredow: Demokratie und Streitkräfte. Militär, Staat und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden 2000, S. 91.

⁷⁰⁵ (1) Erzsébet Szalai: The Economic Elite and Social Structure in the Hungarian New Capitalism. In: Central European Political Science Review, Heft 5 (2001), S. 124.

(2) So auch: Zoltan Martinusz: Criteria of Success and Failure in Hungary's Democratization Process – A Methodological Experiment for Comparable National Case Studies. DCAF Working Paper No. 90, Genf 2002, S. 5.

⁷⁰⁶ Wilfried von Bredow: Demokratie und Streitkräfte. Militär, Staat und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden 2000, S. 91.

⁷⁰⁷ Vgl. András Körösi: Das politische System Ungarns. In: Wolfgang Ismayr (Hrsg.): Die politischen Systeme Osteuropas. Opladen 2002, S. 343.

⁷⁰⁸ Vgl. zu den Begriffen „Transformation“ bzw. „Systemwandel“ und „Systemwechsel“ Wolfgang Merkel: Systemtransformation. Eine Einführung in die Theorie und Empirie der Transformationsforschung. Opladen 1999, S. 74 ff.

1990er Jahre stark ab und befinden sich seither auf niedrigem Niveau.⁷⁰⁹ Auch in den großen Demokratien wie den Vereinigten Staaten und Großbritannien zeigt sich, dass die Erringung von demokratischen Idealen, Verhaltensmustern und Normen das Ergebnis einer langen Entwicklung sind.⁷¹⁰ Je weiter die demokratische Gesellschaft entwickelt ist, desto weniger Kontrollinstanzen über die Streitkräfte sind vonnöten.⁷¹¹

„In allen Fällen [der postkommunistischen Staaten Mittelosteuropas] vollzieht sich die Umstrukturierung der Streitkräfte langsamer als der Umbau der Gesellschaft eines Staates“,⁷¹² zusätzlich erschweren Besonderheiten der ungarischen Geschichte bis heute den Ausbau einer wirksamen demokratischen Kontrolle der ungarischen Streitkräfte. Insbesondere die Integration in die Gesellschaft wird durch historisch bedingte Eigenheiten erschwert.⁷¹³ Zur Zeit der österreichisch-ungarischen Monarchie orientierte sich das Verhältnis der Armee zur Gesellschaft teilweise noch an westlichen Mustern, im Kalten Krieg wurde das Militär dann fast vollständig von der Zivilgesellschaft abgetrennt. Dies führt im gegenwärtigen Verhältnis zwischen der Honvédarmee und der ungarischen Gesellschaft beispielsweise dazu, dass es eine nur unbedeutende Zahl ziviler militärischer Fachleute gibt,⁷¹⁴ dass die Trennung zwischen Militär und Gesellschaft – wenn auch formal aufgehoben – so doch in den Köpfen sowohl vieler

⁷⁰⁹ Vgl. (1) Ebenda.

(2) Susanne Pickel/Gert Pickel: Elitenwandel in Osteuropa. Einstellungsunterschiede zwischen Eliten und Bevölkerung am Beispiel Ungarns. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 8 (1998), S. 7.

(3) Anhang A-16: Vertrauen in Institutionen Ungarns.

⁷¹⁰ Vgl. (1) Ralf Dahrendorf: Betrachtungen über die Revolution in Europa. Stuttgart 1990, S. 96.

(2) „Es geht ja darum, ob die postkommunistische Wende dazu führt, dass diese Gesellschaften ihre historische Verspätung einholen. Dieser Anschluß an das europäische Zentrum setzt voraus, dass Aufgaben bewältigt werden – und zwar innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne –, die in den westeuropäischen Gesellschaften 400-500 Jahre gedauert haben.“ György G. Markus: Das ungarische Parteiensystem – Legitimation und Konfliktlinien. In: Egbert Jahn/Rudolf Wildenmann (Hrsg.): Stability in East Central Europe? Stabilität in Ostmitteleuropa?. Baden-Baden 1995, S. 91.

⁷¹¹ Vgl. (1) dazu die vergleichsweise wenigen Normen in Großbritannien (auch im Bereich der Streitkräfte).

(2) „Es liegt auf der Hand, dass Streitkräfte in modernen Demokratien einer besonderen politischen Kontrolle unterliegen. In Gesellschaften, deren politische Kulturen eine hohe demokratische Selbstsicherheit aufweisen (Großbritannien etwa oder die USA), erscheint es oft so, als sei hier keine besondere Kontrolle nötig, ganz im Gegenteil zu den Ländern (wie Deutschland), in denen eine lange Tradition demokratischer Selbstgewissheit nicht existiert. Tatsächlich werden die Streitkräfte in allen Demokratien politisch kontrolliert.“ Wilfried von Bredow: Demokratie und Streitkräfte. Militär, Staat und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden 2000, S. 109.

⁷¹² Chris Donnelly: Die Umstrukturierung des Verteidigungssektors in den neuen Demokratien: Ein Rahmenkonzept zur Bewältigung des Problems. In: NATO Brief, Januar (1997), S. 16.

⁷¹³ Mária Szabó: Die politische Kontrolle der ungarischen Armee. Ein Beitrag aus dem Internationalen Fellowship-Programm Graf Baudissin. Hamburg 2001, S. 21.

⁷¹⁴ György Keleti: Defense Integration: A Hungarian View. In: George A. Joulwan/Roger Weissinger-Baylon (Hrsg.): European Security: Beginning a New Century. Internet am 12.12.2003: <http://www.cedr.org/96Book/Keleti.htm>.

Soldaten als auch eines Großteils der Bevölkerung fest verankert ist.⁷¹⁵ Weiterhin ist auch ein über Jahrzehnte sozialisierter Argwohn des Zivilen gegenüber dem militärischen Bereich und umgekehrt festzustellen.⁷¹⁶

Insgesamt hat dies zur Folge, dass es in der ungarischen Gesellschaft ein vergleichsweise geringes Interesse an der Armee gibt und auch geringe Kenntnisse über die Streitkräfte vorherrschen.⁷¹⁷ Aus diesem Grund verfügen nur wenige Politiker über Kompetenzen im Bereich der Landesverteidigung.⁷¹⁸ Seitens des Militärs und der Militärtheoretiker ist wiederum ein sich nur langsam entwickelndes Interesse am politischen Leben und der Regierung zu konstatieren. Folge dieser schwierigen Ausgangsvoraussetzungen für das zivil-militärische Verhältnis in Ungarn ist, dass die Streitkräfte in der öffentlichen Diskussion Ungarns seit Mitte der 1990er Jahre eine untergeordnete Rolle spielen.⁷¹⁹

So konnten in Ungarn zwar die institutionellen Komponenten eines modernen zivil-militärischen Verhältnisses in relativ kurzer Zeit eingerichtet werden, jedoch „existiert eine von demokratischen Werten durchdrungene, gut organisierte Zivilgesellschaft noch kaum.“⁷²⁰

Die fehlende Zivilgesellschaft wird – zumindest für eine bestimmte Zeit – durch ein Mehr an Institutionen ersetzt. Diese sichern einerseits die zivile Kontrolle der ungarischen Streitkräfte und unterstützen die Gesellschaft andererseits bei ihrer demokratischen Fortentwicklung.

Zum Beispiel hilft die Tätigkeit des „Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte“ der Armee bei der Etablierung, Förderung und Einhaltung von demokratischen Normen und Werten, die ihrerseits erst seit wenigen Jahren in die Gesamtgesellschaft Eingang finden.

⁷¹⁵ Ein praktisches Beispiel ist, dass ungarische Soldaten ihre Uniform faktisch nie außerhalb militärischer Anlagen tragen.

⁷¹⁶ Ferenc Molnar: Changing Civil-Military Relations in Hungary. Presentation in Prague (25. November 1999) PHARE Conference on Civilian Control of the Military and Officers in Democratic Societies. Budapest 1999, S. 4.

⁷¹⁷ Siehe (1) Ferenc Molnar: The Controversial Question of Conscription in Hungary. Budapest 1999, S. 5. (2) Zoltán Szenes: The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London 2001, S. 88.

⁷¹⁸ Vgl. (1) János Szabó: Facts and Problems of the Civilian Control of Armed Forces in Hungary. In: Péter Tálas/Réka Szemerényi (Hrsg.): Defence Studies. Special Edition. Behind Declarations. Civil-Military Relations in Central Europe. Budapest 1996, S. 51.

(2) Hintergrundgespräch des Autors am 17.05.2004 in Budapest.

⁷¹⁹ Ferenc Molnar: Changing Civil-Military Relations in Hungary. Presentation in Prague (25. November 1999) PHARE Conference on Civilian Control of the Military and Officers in Democratic Societies. Budapest 1999, S. 5.

⁷²⁰ Mária Szabó: Die politische Kontrolle der ungarischen Armee. Ein Beitrag aus dem Internationalen Fellowship-Programm Graf Baudissin. Hamburg 2001, S. 30.

Die Einbindung der militärischen Hochschulen in das zivile Bildungssystem ist eine weitere institutionelle Maßnahme, die entscheidend zur Förderung des zivil-militärischen Verhältnisses beitragen kann.⁷²¹ Die Erlangung von Fachqualifikationen, die sowohl zivil als auch militärisch anerkannt werden, steigert die Attraktivität der Streitkräfte und erleichtert die Kommunikation und den Austausch zwischen beiden Bereichen.⁷²² Die in der sozialistischen Ära praktizierte Trennung zwischen Militär und Zivilgesellschaft wird auf diese Weise sukzessive verringert, da vor allem das zukünftige Führerkorps der Honvédarmee bereits in der Ausbildung näher an den zivilen Bereich herangeführt wird. Diese Maßnahmen sind für die zukünftige Entwicklung des zivil-militärischen Verhältnisses in Ungarn und in der Folge für die Führungsphilosophie von richtungsweisender Bedeutung.

bb) Die neue politische Elite und die Streitkräfte in Ungarn

Nach Transitionsforschern wie Adam Przeworski, Giuseppe Di Palma und Samuel Huntington⁷²³ haben die Einstellungen der politischen Elite,⁷²⁴ die seit 1989 bestimmend sind, unmittelbare Auswirkungen auf die Stabilisierung der jungen Demokratie und die Entwicklung einer Zivilgesellschaft.⁷²⁵ Damit wird auch das zivil-militärische Verhältnis und die mögliche Entwicklung einer militärischen Führungsphilosophie der Honvédarmee durch diese Personengruppe mitbestimmt, denn diese Führungsschicht ist es, die über Gesetze und Personalentscheidungen maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der militärischen Ordnung der ungarischen Streitkräfte ausübt.⁷²⁶

⁷²¹ Ebenda S. 31.

⁷²² Ebenda.

⁷²³ (1) Adam Przeworski: *Democracy and the Market. Political and Economic Reforms in Eastern Europe and Latin America.* Cambridge 1991.

(2) Giuseppe Di Palma: *To craft Democracies. An Essay on Democratic Transition.* Berkeley u.a. 1990.

(3) Samuel P. Huntington: *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order.* New York 1996.

⁷²⁴ Allgemein unterscheidet man zwischen der sog. Funktionselite (z.B. Politiker, Manager, hohe Offiziere) die sich aufgrund ihrer Tätigkeit für das Gemeinwohl für eine Elitenposition qualifizieren, und Positionseliten (z.B. Kulturträger), die durch ihren hohen gesellschaftlichen Status als Elite angesehen werden.

⁷²⁵ Susanne Pickel/Gert Pickel: *Elitenwandel in Osteuropa. Einstellungsunterschiede zwischen Eliten und Bevölkerung am Beispiel Ungarns.* In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Heft 8 (1998), S. 3.

⁷²⁶ (1) Lajos Keresztes: *Die Ungarische Honvéd-Armee.* In: *Europäische Sicherheit*, Heft 8 (1997), S. 41.
(2) Franz Kernic: *Entwicklungslinien der modernen Militärsoziologie. Versuch einer Bestandsaufnahme.* In: *Österreichische Militärische Zeitschrift*, Heft 5 (2001), S. 572.

Mit der Wende von 1989 kamen politische Akteure in verantwortliche Positionen,⁷²⁷ die bis dato wenig mit Politik und noch weniger mit Sicherheitspolitik beschäftigt waren.⁷²⁸ Auch die vor 1989 verantwortlichen Politiker hatten aufgrund des beherrschenden sowjetischen Einflusses nur geringe Möglichkeiten, sicherheitspolitische oder militärische Kompetenzen zu entwickeln, „only military people dealt with military issues“⁷²⁹. Die Verantwortlichen beschäftigten sich daher nur sehr widerwillig mit Fragen der Verteidigung und mieden den Umgang mit den Militärs.⁷³⁰ Zu Beginn der 1990er Jahre mündete dieser Kenntnismangel jedoch nicht zwangsläufig in Desinteresse. Die Demokratisierung der Streitkräfte wurde als integraler Bestandteil des umfassenden Transformationsprozesses angesehen und zog kurzzeitig die entsprechende Aufmerksamkeit der neuen Eliten auf sich.⁷³¹ Die Perspektive eines möglichen NATO-Beitritts⁷³², die Entwicklungen im ehemaligen Jugoslawien und der Putschversuch in Moskau 1993⁷³³ veränderten die Motivation der politischen Akteure weiter und sorgten dafür, dass sich auch jüngere Politiker und Wissenschaftler mit verteidigungspolitischen Fragen auseinander setzten.⁷³⁴

Trotz der Einsicht maßgeblicher Politiker, dass sich in den Streitkräften vieles ändern musste, war das Verhältnis zwischen den neuen Machthabern und der Armee unverändert distanziert. Die Honvédarmee hatte neben einem belasteten Verhältnis zur

⁷²⁷ Im Gegensatz zur ungarischen Wirtschaft fand im Bereich der Politik nach 1990 ein weitreichender Elitenwechsel statt. 78 Prozent aller politisch Verantwortlichen mussten ihren Posten räumen. Vgl. Szonja Szélényi/Ivan Szélényi/Imre Kovách: The making of the Hungarian postcommunist elite: Circulation in politics, reproduction in the economy. In: *Theory and Society*, Heft 5 (1995), S. 713 f.

⁷²⁸ Vgl. (1) Pál Dunay: Civil-Military Relations in Hungary: No Big Deal. Internet am 27.02.2004: <http://civil-military.dsd.kcl.ac.uk/TCMR%20Papers>.

(2) Anhang A-17: Die ungarischen Verteidigungsminister seit 1990.

(3) „Due to the peculiarities of ‚transition‘ and to the shallowness of democratization in the region the advent of civilian defense ministers was followed also by packing up the top layer of defense ministries with insufficiently qualified personnel. Even outright incompetent, civilian political activists, belonging or being close to the defense minister’s party or to the circle of his personnel associates and cronies found employment in the ministry.“ Anton Bebler (Hrsg.): *Civil-Military Relations in Post Communist States, Central and Eastern Europe in Transition*. Westport 1997, S. 75.

⁷²⁹ Ferenc Molnar: NATO influence on Democratization of Civil-Military Relations in Hungary. In: *AARMS*, Heft 1 (2003), S. 77-90, S. 80.

⁷³⁰ Ferenc Molnar: Changing Civil-Military Relations in Hungary. Presentation in Prague (25. November 1999) PHARE Conference on Civilian Control of the Military and Officers in Democratic Societies. Budapest 1999, S. 7.

⁷³¹ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

⁷³² Andrew A. Michta: Conclusion. Making the Pieces Fit. In: Andrew A. Michta (Hrsg.): *America’s New Allies. Poland, Hungary, and the Czech Republic in NATO*. Seattle, London 1999, S. 186.

⁷³³ Jeffrey Simon: Central European Civil-Military Relations and NATO Expansion. McNair Paper 39, Washington D.C. 1995, S. 97.

⁷³⁴ Vgl. (1) Ebenda.

(2) Ferenc Molnar: *The Controversial Question of Conscription in Hungary*. Budapest 1999, S. 5.

Gesellschaft also auch ein schwieriges, durch Unwissen und zum Teil Desinteresse⁷³⁵ geprägtes Verhältnis zu der neuen demokratisch legitimierten Regierung zu bewältigen.⁷³⁶ Unter diesen Voraussetzungen konnte die neue Elite nicht als ein Katalysator für die Integration der Streitkräfte in das demokratische Staatswesen fungieren. Die Militärs wurden darin bestärkt, sich den Eingriffen der wenig kompetenten Zivilisten zu verschließen. Die Trennung von Generalstab und Verteidigungsministerium unterstützte sie dabei.

Der Mangel an Kompetenz seitens des zivilen Führungspersonals ist auch als Grund dafür zu werten, dass bei den bisherigen Reformschritten stets ein konsequenter Neubeginn vermieden wurde. In erster Linie nutzte man den Verteidigungssektor im Namen einer abzuverlangenden Friedensdividende als Ort für Einsparungen.⁷³⁷ Inhalte der Reformen waren dementsprechend, wie bereits festgestellt, in erster Linie sowohl Truppenreduzierungen als auch Standort- und Beschaffungsfragen. Das militärische Selbstverständnis der ungarischen Streitkräfte blieb von den Politikern weitgehend unangetastet und war zu keinem Zeitpunkt Gegenstand einer öffentlichen Debatte. Zwar wurde das Polit-Offizierkorps von der neuen Regierung abgeschafft, doch viele der Betroffenen konnten in anderen Verwendungen im Dienst bleiben. Nach 1990 wurden Kurse zur politischen Bildung abgehalten,⁷³⁸ doch sie waren nicht verpflichtend.⁷³⁹ In welchem Maße durch derartige Kurse und Seminare tatsächliche Verhaltensänderungen herbeigeführt werden können, kann an dieser Stelle nicht weiterverfolgt werden.

Vergegenwärtigt man sich die oben gemachten Feststellungen, dass die mehrheitlich vor 1989 ausgebildeten Militärs über geringe Kompetenzen im Hinblick auf Visionen und umfassende sicherheitspolitische Ansätze verfügen und die neuen zivilen Eliten sich erst seit kurzer Zeit mit derartigen Fragen auseinandersetzen, dann stellt sich die Frage, wer eine militärische Führungsphilosophie für die ungarischen Streitkräfte entwickeln soll, respektive davor überhaupt erst eine derartige Notwendigkeit feststellt.

⁷³⁵ Vor den Parlamentswahlen 1998 wurden durch die Militäruniversität Abend- und Wochenendseminare über Verteidigungsfragen für Abgeordnete und ihre Mitarbeiter angeboten; diese hatten jedoch entweder keine Zeit oder wollten diese Kurse nicht besuchen. So Interview mit einem Mitglied des Lehrpersonals des „Department of Security Studies“ der National Defence University in Budapest am 04.12.1999. In: David Betz: Comparing Frameworks of Parliamentary Oversight: Poland, Hungary, Russia, Ukraine. DCAF Working Paper No. 115, Genf 2003, S. 11.

⁷³⁶ Larry L. Watts: Reforming Civil-Military Relations in Post-Communist States: Civil Control vs. Democratic Control. In: Journal of Political and Military Sociology, Heft 1 (2002), S. 61.

⁷³⁷ Zoltan Martinusz: Criteria of Success and Failure in Hungary's Democratization Process – A Methodological Experiment for Comparable National Case Studies. DCAF Working Paper No. 90, Genf 2002, S. 6.

⁷³⁸ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

⁷³⁹ Hintergrundgespräch des Autors am 19.05.2004 in Székesfehérvár.

Die Schaffung günstiger Ausgangsbedingungen für eine militärische Führungsphilosophie bleibt an mehrere Faktoren gekoppelt, die nur mittel- oder langfristig veränderbar sind. Im Einzelnen handelt es sich dabei um die Herausbildung einer demokratischen Zivilgesellschaft, die Ausbildung und Etablierung zivilen Führungspersonals mit hohen Kompetenzen im militärischen Bereich⁷⁴⁰ und die damit einhergehende Einstellung der Gesellschaft und der politischen Eliten, die Streitkräfte als einen integralen Bestandteil staatlichen Handelns zu begreifen.⁷⁴¹

Anzumerken bleibt, dass für das noch heute zum Teil durch Spannungen gekennzeichnete Verhältnis zwischen zivilem und militärischem Führungspersonal auch die Ratschläge der westlichen Berater verantwortlich gemacht werden. Während die zivil-militärischen Beziehungen beispielsweise bei der Reorganisation des „US Department of Defense and the Joint Chiefs of Staff“ 1986 mit äußerster Vorsicht behandelt wurden, ließen die westlichen Empfehlungen an die ehemaligen Mitglieder des Warschauer Paktes diese Erfahrungen vermissen. „The caution of American practitioners of civil-military reform contrasts sharply with the uncautious civilian control reforms advocated by Western advisers and officials for implementation in Central and East Europe during the 1990s.“⁷⁴²

cc) Die Medien und die ungarischen Streitkräfte

Die Medien als eines der wirkungsvollsten Instrumente heutiger ziviler Kontrolle über die Streitkräfte und das zivil-militärische Verhältnis⁷⁴³ verfügten ebenso wie die neue politische Elite Ungarns über einen Kompetenzmangel hinsichtlich verteidigungspolitischer Fragestellungen. Da die Streitkräfte im Sozialismus nie Gegenstand einer sachlich-kritischen Berichterstattung sein durften, stand den Medien nach der Wende kein entsprechend erfahrenes Personal zur Verfügung.⁷⁴⁴ Aus vielerlei

⁷⁴⁰ Chris Donnelly: Die Umstrukturierung des Verteidigungssektors in den neuen Demokratien: Ein Rahmenkonzept zur Bewältigung des Problems. In: NATO Brief, Januar (1997), S. 17.

⁷⁴¹ Es ist anzumerken, dass die Forderung nach mehr zivilen Fachleuten für den militärischen Bereich vor allem aus dem angelsächsischen Raum kommt. Eine „strategic community“ wie in den USA oder Großbritannien ist jedoch nicht in allen westlichen Staaten in gleicher Intensität vorzufinden und ist auch nicht als zwingende Bedingung für ein ausgewogenes zivil-militärisches Verhältnis zu sehen.

⁷⁴² Larry L. Watts: Reforming Civil-Military Relations in Post-Communist States: Civil Control vs. Democratic Control. In: Journal of Political and Military Sociology, Heft 1 (2002), S. 61.

⁷⁴³ Chris Donnelly: Die Umstrukturierung des Verteidigungssektors in den neuen Demokratien: Ein Rahmenkonzept zur Bewältigung des Problems. In: NATO Brief, Januar (1997), S. 17.

⁷⁴⁴ Bartosz Weglarczyk: Military-Press Relations in Poland: a Journalist's Point of View. In: Péter Tálas/Réka Szemerényi (Hrsg): Defence Studies. Special Edition. Behind Declarations. Civil-Military Relations in Central Europe. Budapest 1996, S. 57.

Gründen hat sich bis heute ein investigativer Journalismus, wie er in der westlichen Staatengemeinschaft vorzufinden ist, noch nicht etabliert.⁷⁴⁵

Zu Beginn der 1990er Jahre war auch bei den ungarischen Streitkräften ein Defizit im Umgang mit den Medien anzumachen. Auch hier gab es mehrere Jahrzehnte nicht die Notwendigkeit, Kompetenzen in Sachen Medien und Kommunikation zu entwickeln.⁷⁴⁶

Die ungarischen Streitkräfte hatten wie die Streitkräfte der anderen ehemaligen Mitglieder des Warschauer Paktes kein Personal, das für den Umgang mit der Öffentlichkeit oder gar mit einer kritischen Presse geschult war.

Dies hatte zu Folge, dass weder die Öffentlichkeit einen adäquaten Zugang zum Militär fand, noch sah sich die Armee im Stande, eine angemessene Kommunikation mit der Öffentlichkeit in Gang zu setzen.⁷⁴⁷ Daraus folgten nicht nur negative Implikationen für das Ansehen der Streitkräfte und ihre Integration in die Gesellschaft, sondern auch für die Zuteilung von notwendigen Ressourcen zur Aufrechterhaltung des Betriebes und Durchführung der Reformen.⁷⁴⁸ Der Anteil des Verteidigungsbudgets am Gesamthaushalt ist ein deutlicher Nachweis für den Bedeutungsverlust, den die ungarischen Streitkräfte nach 1990 in Kauf nehmen mussten.

Darstellung 3: Entwicklung der ungarischen Verteidigungsausgaben von 1989-2000

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
% des BIP	2,8	2,52	2,32	2,23	2,05	1,72	1,4	1,34	1,22	1,35	1,51	1,6
% Haushalt	-	-	8,16	6,39	5,15	4,6	3,78	3,87	4,23	3,94	4,3	-

Quelle: eigene Darstellung.⁷⁴⁹

⁷⁴⁵ Gründe für das Fehlen dieser journalistischen Methode sind u.a. das mangelnde Interesse der Inhaber von Verlagen bzw. Rundfunkanstalten, die hohen Kosten und der Zeitaufwand für diese Methode, der Mangel an Solidarität unter den Journalisten, der Mangel an Solidarität der Gesellschaft mit Journalisten, die unter Druck geraten etc. Vgl.(1) Gallup Monitor – Analysis of the Focus Group Discussions. Im Internet am 31.03.2004: http://monitor.gallup.hu/en/gsurveys/010120_focus.html.

(2) Dušan Reljić: Who Builds Civil Society? Civil Society, Mass Media and Democracy in Post-Communist Countries. In: DCAF Working Paper No. 131, Genf 2004, S. 11.

⁷⁴⁶ Ferenc Molnar: NATO influence on Democratization of Civil-Military Relations in Hungary. In: AARMS, Heft 1 (2003), S. 77-90, S. 81.

⁷⁴⁷ S. J. Pollard: On the background of the Study and the Examination Methods Applied in the Transillumination. In: Ministry of Defense. Department for Education and Science. (Hrsg.): The Hungarian Defence Force and Civil Control in the Reflection of British Transillumination. Complete material of the 27th January, 1997 closing discussion. Budapest 1997, S. 17.

⁷⁴⁸ Pál Dunay: The Armed Forces in Hungarian Society: Finding a Role?. In: Anthony Forster/Timothy Edmunds/Andrew Cottey (Hrsg.): Soldiers and Societies in Postcommunist Europe. Legitimacy and Change. Houndmills, New York 2003, S. 78.

⁷⁴⁹ Quelle der Einzeldaten: (1) András Kereszty: Hungary 2001. The Reliable Book of Facts. Budapest 2001, S. 359.

(2) Jeffrey Simon: Transforming the Armed Forces of Central and East Europe. Washington D.C. 2000, S. 3.

Die Beziehungen zwischen Militär und ungarischer Gesellschaft waren in den Jahren nach der Wende dadurch gekennzeichnet, dass Probleme gar nicht erst behandelt oder falsch dargestellt wurden. Ein funktionierender Diskurs zwischen Militär und Gesellschaft konnte auf dieser Basis nicht zustande kommen.⁷⁵⁰

Erst langsam werden von beiden Seiten die Fähigkeiten entwickelt,⁷⁵¹ die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation sind.

dd) Bildung und Ausbildung in den ungarischen Streitkräften

Die Basis für die erfolgreiche Transformation der Honvédarmee in eine moderne westliche Militärorganisation wird durch ihr Personal gelegt.⁷⁵² „While all [...] challenges are important and formidable, the intellectual ones stands out. They do so because they condition and affect all other challenges in fundamental fashion. Men’s minds and attitudes determine their motivations and actions. Unless minds and attitudes are changed, military reform cannot occur in the fashion we wish. Ultimately then, to use a timeworn, but nevertheless valid cliché, the reform struggle depends most on our and the respective countries’ ability to ‘win hearts and minds’. If that is done, all else will follow. Otherwise, reform will falter.”⁷⁵³

Diese Erkenntnis ist nicht selbstverständlich und es dauerte mehrere Jahre, bis in Ungarn entsprechende Maßnahmen ergriffen wurden. Das Erreichen dieser Ziele ist aus ungarischer Sicht nur durch kontinuierliche Kooperation mit anderen NATO-Partnern umzusetzen. Dabei geht es weniger um die oft angebotenen Verbesserungsvorschläge, sondern um eine Zusammenarbeit, die das praktische Handeln und die materielle

⁷⁵⁰ Vgl. (1) Ebenda S. 8.

(2) Janos Matus: Problems of Democratic Control of Armed Forces in Central and Eastern Europe. DCAF Working Paper No. 39, Genf 2002, S. 2.

⁷⁵¹ Neben den genannten Katalysatoren dieser Entwicklung kommt auch dem Programm „Partnerschaft für den Frieden“ eine große Bedeutung zu, da durch dieses Programm eine Vielzahl von Konferenzen mit Bezug zu militärischen Themenfeldern für Politiker, Nicht-Regierungsorganisationen und Journalisten ausgerichtet wurden. Siehe Ferenc Molnar: NATO influence on Democratization of Civil-Military Relations in Hungary. In: AARMS, Heft 1 (2003), S. 77-90, S. 86.

⁷⁵² Zoltan Barany/Peter Deak: The Civil-Military Nexus in Postcommunist Hungary. In: Constantine P. Danopoulos/Daniel Zirker (Hrsg.): The Military and Society in the Former Eastern Bloc. Boulder 1999, S. 43.

⁷⁵³ David M. Glantz: Problems of NATO Enlargement. Military Training and Education Challenges in Poland, the Czech Republic, and Hungary. In: The Journal of Slavic Military Studies, Heft 3 (1998), S. 48.

Unterstützung ins Zentrum rückt. Die Ausbildungsinhalte, die es dabei abzudecken gilt, sind

1. Sprachausbildung,
2. professionelle Ausbildung in unterschiedlichen militärfachlichen Bereichen und
3. das Erlernen des neuen Denkens und Selbstverständnisses als Anpassung an die anderen NATO-Staaten.⁷⁵⁴

Bis zum jetzigen Zeitpunkt konzentrierte sich die Reform der Ausbildung in den ungarischen Streitkräften vor allem auf die Miklós Zrinyi Militärakademie, die 2000 im Zuge der Umstrukturierungen zu einer Universität wurde.⁷⁵⁵ Die Lehrpläne wurden geändert; Rechts-, Politik- und Sozialwissenschaften wurden in den Fächerkanon aufgenommen⁷⁵⁶ und an die Erfordernisse einer Universität angepasst; doch „much of the old legacy is still present, and the teaching is stagnant.“⁷⁵⁷ Grund für diese Einschätzung ist unter anderem, dass das Ausbildungspersonal bisher nur in sehr geringer Zahl in westlichen Staaten ausgebildet wurde⁷⁵⁸ und dass es nur einen geringen Personalaustausch sowohl mit der Truppe als auch mit zivilen Institutionen gibt.⁷⁵⁹ Dieses Defizit verstärkend kommt hinzu, dass die Ausbildung sowohl zivilen als auch militärischen Personals der ungarischen Streitkräfte seit dem NATO-Beitritt aus Kostengründen stark reduziert wurde. Bis 1999 wurden viele Ausbildungsprogramme der Beitrittskandidaten durch Unterstützungs- und Kooperationsmaßnahmen, allen voran das „Partnership for Peace“-Programm (PfP), finanziert. Seitdem Ungarn Mitglied der atlantischen Verteidigungsgemeinschaft geworden ist, musste es den überwiegenden Teil dieser Ausbildungen selbst finanzieren und hat diese entsprechend gekürzt.

⁷⁵⁴ Ebenda S. 43.

⁷⁵⁵ Die drei ehemaligen Militärhochschulen „György Killian“ in Szolnok, „Lajos Kossuth“ in Szentendre und „Mate Zalka“ in Budapest wurden unter der Bezeichnung „János Bólyai“ zusammengeführt. Das Luftwaffenprogramm der früheren Schule in Szolnok ist nun ein Institut von „János Bólyai“. Siehe Brad A. Gutierrez: Defense Reform in Central Europe and the Challenges of Nato Membership: The Case of Hungary. Dissertation, San Diego 2002, S. 123 ff.

⁷⁵⁶ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

⁷⁵⁷ David M. Glantz: Problems of NATO Enlargement. Military Training and Education Challenges in Poland, the Czech Republic, and Hungary. In: The Journal of Slavic Military Studies, Heft 3 (1998), S. 43.

⁷⁵⁸ David M. Glantz: Accomplishments, Strengths, and Weaknesses of the US Military (Security) Assistance Program. In: The Journal of Slavic Military Studies, Heft 4 (1998), S. 32.

⁷⁵⁹ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

Darstellung 4: Teilnahme an Kursen des George C. Marshall Center

	Vor NATO-Beitritt		Nach NATO-Beitritt	
	Absolut	Anteil/Kurs	Absolut	Anteil/Kurs
Tschechien	47	3,62	19	2,37
Ungarn	36	2,77	13	1,62

Quelle: eigene Darstellung.⁷⁶⁰

Auswirkungen haben diese Entwicklungen überall dort im militärischen Bereich, wo neues Denken gefordert ist. Ende der 1990er Jahre spiegelte das Denken vieler Abteilungsleiter noch die Ideen der Militärdoktrin aus den 1980er Jahren wider.⁷⁶¹ Ohne die Umsetzung eines konsequent modern ausgerichteten und die gesamten Streitkräfte umfassenden Bildungs- und Ausbildungssystems, ist die Integration in die NATO nicht zu bewerkstelligen.

Beispielhaft lässt sich die gegenwärtige Situation im Hinblick auf die Sprachausbildung in der Honvédarmee anführen. Dabei handelt es sich um Forderungen, die – verglichen mit der Etablierung einer Führungsphilosophie in den Streitkräften – verhältnismäßig einfach zu erfüllen sind. Von den 59 Dienstposten, die im „Southern Regional Command“ durch Ungarn besetzt werden müssen und für Ungarn höchste Priorität genießen, konnten aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse bis Ende 2001 nur 69 Prozent besetzt werden.⁷⁶² Damit wird klar, dass die Einhaltung von NATO-Verpflichtungen und die Bewältigung der „täglichen“ Aufgaben die ungarischen Streitkräfte so sehr beschäftigen, dass für grundlegend neue Ansätze kein Raum zur Verfügung steht. Folgerichtig werden Inhalte einer möglichen ungarischen Führungsphilosophie an militärischen Lehranstalten zurzeit nicht unterrichtet.⁷⁶³

⁷⁶⁰ Quelle der Einzeldaten: Brad A. Gutierrez: Defense Reform in Central Europe and the Challenges of Nato Membership: The Case of Hungary. Dissertation, San Diego 2002, S. 130.

⁷⁶¹ David M. Glantz: Problems of NATO Enlargement. Military Training and Education Challenges in Poland, the Czech Republic, and Hungary. In: The Journal of Slavic Military Studies, Heft 3 (1998), S. 44.

⁷⁶² Jeffrey Simon: Roadmap to NATO Accession: Preparing for Membership. In: INSS Special Report. Washington D.C. 2001, S. 2.

⁷⁶³ Mária Szabó: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvédarmee. Budapest 2004, S. 21. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).

ee) Die Reformen

Die bisher untersuchten Einzelaspekte der Entwicklung ab 1990 markieren den Rahmen, innerhalb dessen den gewandelten Anforderungen an die ungarische Armee durch konkrete Reformen nachgekommen werden musste. Die Ergebnisse der bisherigen Untersuchung lassen vermuten, dass Militärreformen in Ungarn nur schwierig umzusetzen waren. Werden die verschiedenen Einzelaspekte zusammengetragen, dann sind sowohl die Ausgangsbedingungen für die Entwicklung einer Führungsphilosophie als auch die Rahmenbedingungen für die Durchsetzung eines derartigen Entwurfs negativ zu bewerten.

Zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben wurde 1990 die Planung für eine weitreichende Reform in Gang gesetzt,⁷⁶⁴ die in eine quantitative und eine qualitative Komponente unterschieden wird.⁷⁶⁵ Während die quantitativen Aspekte vor allem die Reduzierung der Truppenstärke und die Auflösung von Standorten umfasste,⁷⁶⁶ sollten die ungarischen Streitkräfte durch die qualitativen Teile der Reform in Struktur und Mentalität an die westlichen Standards herangeführt werden.⁷⁶⁷ Die Demokratisierung des Lebens innerhalb des Militärs, die zivile Kontrolle und die Öffnung des militärischen Bereichs gegenüber der Gesellschaft waren wesentliche Elemente dieser Bemühungen.⁷⁶⁸

Das sich ständig verändernde sicherheitspolitische Umfeld Ungarns verzögerte die 1990 begonnenen Arbeiten an der neuen Konzeption, so dass erst 1993 die „Grundsätze zur Landesverteidigung der Republik Ungarn“⁷⁶⁹ erlassen werden konnten.⁷⁷⁰ In den dort niedergelegten Prinzipien wurde die Bedeutung des Militärs im Vergleich zur Zeit des Kalten Krieges reduziert und in ein ausgewogeneres Verhältnis zu anderen Bereichen staatlichen Handelns gebracht. Mit diesem Grunddokument sollte auch den seit 1989 eher planlos und unkoordiniert verlaufenden Reformbemühungen innerhalb der

⁷⁶⁴ Zoltán Rockenbauer: The Hungarian National Assembly and European Integration. In: Rudolf Joó (Hrsg.): Hungary: A member of NATO. Budapest 1999, S. 62.

⁷⁶⁵ Ferenc Végh: Die Reform der ungarischen Streitkräfte. In: Truppendienst, Heft 5 (1997), S. 394 f.

⁷⁶⁶ Von den 156.000 Soldaten 1989 wurde die Stärke auf weniger als 50.000 Soldaten im Jahr 2003 reduziert.

⁷⁶⁷ Ferenc Végh: Die Reform der ungarischen Streitkräfte. In: Truppendienst, Heft 5 (1997), S. 395.

⁷⁶⁸ Mária Szabó: Probleme und Perspektiven der Zivilkontrolle in Ungarn. In: Hans-Georg Ehrhart (Hrsg.): Militär und Gesellschaft im Kontext europäischer Sicherheit. Wie modern ist das Denken Graf Baudissins im 21. Jahrhundert?. Baden-Baden 2001, S. 59.

⁷⁶⁹ Gesetz Nr. CX/1993 (Home Defence Act/Landesverteidigungsgesetz).

⁷⁷⁰ Jeffrey Simon: Central European Civil-Military Relations and NATO Expansion. McNair Paper 39, Washington D.C. 1995, S. 97.

Streitkräfte eine einheitliche Zielstellung vorgegeben und damit die Voraussetzung für eine erfolgreiche Reform geschaffen werden.⁷⁷¹

Kerninhalte dieser Richtungsvorgabe waren die Überwindung der Strukturen und Mentalitäten aus der Zeit des Warschauer Paktes, die schrittweise Wiedereinführung der nationalen ungarischen Traditionen, die zunehmende Demokratisierung des militärischen Lebens und die zivile Kontrolle der Streitkräfte. Neben der Geltendmachung der Bürgerrechte auch für Soldaten sollten die Dienstvorschriften komplett überarbeitet werden, um dadurch die militärische Ordnung auf eine grundlegend neue Basis zu stellen.⁷⁷² Im Zuge dieser Reformmaßnahmen wurde außerdem die schrittweise Neuorganisation des gesamten Systems militärischer Bildung gefordert.⁷⁷³

Diese Zielsetzungen waren die ersten Ansätze, die auf eine einheitliche Neugestaltung der Führungskonzeption hinwiesen. Sie sind damit Ausdruck eines neuen Führungsverständnisses, einer neuen Führungsphilosophie, die von der Politik an die Streitkräfteführung herangetragen wird.

Den quantitativen Aspekten der Reform konnte in den Jahren nach 1993 nachgekommen werden. Der personelle Umfang der Streitkräfte wurde im Juli 1995 von über 150.000 Soldaten im Jahr 1989⁷⁷⁴ auf 93.155⁷⁷⁵ Soldaten reduziert; zusätzlich wurde eine große Zahl von Standorten aufgelöst. Die qualitativen Aspekte der Reform beinhalteten vor allem die im Landesverteidigungsgesetz niedergelegten Prinzipien, die mit einer völlig neuen Einordnung der Streitkräfte in das Staatswesen verbunden waren. Die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit und unzureichende Kompetenz der ersten demokratisch gewählten Regierung verhinderte eine über quantitative Aspekte hinausgehende Reform. Die Frage einer neuen Führungsphilosophie blieb mithin unangetastet.

Mit dem Regierungswechsel von 1994 kam die aus der kommunistischen Partei hervorgegangene Sozialistische Partei Ungarns wieder an die Macht. Die von der

⁷⁷¹ Imre Fülöp/András Ujj: Die Einsatzgrundsätze der ungarischen Armee. In: Truppendienst, Heft 4 (1995), S. 305-308.

⁷⁷² Gustav Urbani: Streitkräftereform und neue bürgerliche Regierung in Ungarn. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 44 (1998), S. 16.

⁷⁷³ Ebenda S. 8.

⁷⁷⁴ László Szabó: Umstrukturierung des Ungarischen Kommando- und Führungssystems nach der Auflösung des bipolaren Weltsystems (Lehrgangsarbeit im Nationalen Generalstabslehrgang 99 Heer), Hamburg 2001, S. 19.

⁷⁷⁵ Jeffrey Simon: NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996, S. 163.

Vorgängerregierung begonnene Reform wurde nicht fortgeführt; im Gegenteil, viele zivil besetzte Stellen in der Streitkräfteführung wurden wieder durch Militärs besetzt.

Darstellung 5: Remilitarisierung der Streitkräfteführung

	Vor der Wahl 1994	Nach der Wahl 1994
Verteidigungsminister	Zivilist	Soldat
Politischer Staatssekretär	Zivilist	Zivilist
Administrativer Staatssekretär	Zivilist	Soldat
Stellv. Staatssekretär (Presse)	-	Soldat
Stellv. Staatssekretär (Militär)	Soldat	Soldat
Stellv. Staatssekretär (Inneres)	Zivilist	Zivilist
Stellv. Staatssekretär (Wirtschaft)	Zivilist	Soldat

Quelle: eigene Darstellung.⁷⁷⁶

Lediglich in Fragen der Verkleinerung der Streitkräfte musste wegen der schlechten Haushaltslage auch die neue Regierung an der Politik der vorherigen Administration festhalten. Die Honvéddarmee wurde am 1.1.1998 auf 61.522 Soldaten⁷⁷⁷ reduziert⁷⁷⁸ und es wurden abermals Standorte aufgelöst bzw. zusammengelegt. Bei dem für die vorliegende Thematik interessanteren qualitativen Teilbereich der Reformen konnten jedoch wieder nur minimale Fortschritte erzielt werden.⁷⁷⁹

Ein weiterer Regierungswechsel 1998 brachte keine gravierende Änderung; eine neue Reform wurde in Angriff genommen, ohne die vorherige abgeschlossen zu haben. Diese Regierung setzte, wiederum durch knappe Finanzmittel gezwungen, die Reduzierung der ungarischen Streitkräfte fort. Es wurde darüber hinaus angestrebt, den Generalstab in das Verteidigungsministerium zu integrieren. Diese wichtige Aufgabe zur Gewährleistung einer einheitlichen Führung, die bis dato ein wesentliches Hindernis der

⁷⁷⁶ Quelle der Einzeldaten: Jeffrey Simon: NATO Enlargement and Central Europe: A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996, S. 148 und 157.

⁷⁷⁷ László Szabó: Umstrukturierung des Ungarischen Kommando- und Führungssystems nach der Auflösung des bipolaren Weltsystems (Lehrgangsarbeit im Nationalen Generalstabslehrgang 99 Heer), Hamburg 2001, Anlage 13.

⁷⁷⁸ Anhang A-18: Reduzierung des personellen Umfangs der Honvéddarmee seit 1989.

⁷⁷⁹ In den Jahren 1990 bis 1994 konnte sich der Verteidigungsminister nicht gegen die alten Strukturen durchsetzen; dem Minister [Keleti], der von 1994 bis 1998 für die Streitkräfte zuständig war, waren „die Forderungen seiner alten Kameraden, den ehemals moskautreuen Generälen, wichtiger als die tatsächlichen Bedürfnisse der Ungarischen Armee. Leidtragende dieser Bevorzugung waren die einfachen Soldaten und Staboffiziere.“ Budapest Zeitung vom 09.02.2004: Ungarische Verteidigungsreform. Juhász setzt zum vierten Versuch an.

Reformbemühungen darstellte, konnte jedoch erst im Jahr 2001 formal umgesetzt werden.

Die militärische Wochenzeitschrift „Magyar Naracs“ stellte bezüglich der bisherigen Reformbemühungen resümierend fest: „In den zurückliegenden 12 Jahren ist unter der Bezeichnung Streitkräftereform sehr viel geschehen – mit einer Ausnahme: einer tatsächlichen Streitkräftereform selbst.“⁷⁸⁰

Nach außen hin wurde die Erreichung einzelner Zwischenziele der Reform bis zum NATO-Beitritt als positiv beurteilt; seit Ungarn Mitglied in der westlichen Verteidigungsgemeinschaft ist, fallen die Beurteilungen realistischer aus. Dazu haben nicht zuletzt die praktischen Erfahrungen während der NATO-Operationen im Kosovo beigetragen.⁷⁸¹ Trotz aller Reformen spricht man von einem konzeptionellen Vakuum.⁷⁸² Dies führte so weit, dass die Regierung im August 1999 eine so genannte „Strategische Überprüfung des gesamten Bereichs der ungarischen Landesverteidigung“ anordnete.⁷⁸³

Ergebnis dieser Überprüfung war eine Beschlussvorlage, die weitere, verbindlichere Reformschritte vorsah und bereits Ende Juni 2000 mit überwältigender Mehrheit vom Parlament verabschiedet wurde. Die Notwendigkeit einer wirklichen Wende bei der Umgestaltung der Streitkräfte wurde mit einem verheerenden Urteil über den Ist-Zustand der Truppe begründet: „Die heutige Honvédarmee besteht aus unnötig vielen, ungenügend aufgefüllten, personell zersplitterten militärischen Formationen, die sich in Friedenszeiten an der Grenze der Funktionsuntüchtigkeit bewegen. Ihre Führung ist im Verhältnis zu deren Größe verkompliziert. Ihre Personal-Proportionen sind deformiert. Ihr Ausbildungsniveau ist niedrig, ihre militärtechnische Ausstattung befindet sich in einem Prozess der ständig zunehmenden Überalterung. Ihre Infrastruktur ist verbraucht und unmodern, ihre Gesamttätigkeit ist nicht oder nur sehr schwer finanzierbar.“⁷⁸⁴

Ausgehend von dieser Lagebeurteilung wurde ein neues Reformpaket in drei Etappen aufgegliedert. Von 2000 bis 2003 sollte ein neuer und effizienterer struktureller Aufbau

⁷⁸⁰ Zitiert nach: Gustav Urbani: NATO-Mitgliedschaft und Fortsetzung der Streitkräftereform Ungarns. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 59 (2001), S. 4.

⁷⁸¹ Beispielsweise durften ungarische Kampfflugzeuge nur mit besonderer Genehmigung durch die NATO aufsteigen, da sie über keine Freund-Feind-Kennung (IFF) verfügten. Siehe auch Zoltán Szenes: The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London 2001, S. 87.

⁷⁸² Budapester Zeitung vom 09.02.2004: Ungarische Verteidigungsreform. Juhász setzt zum vierten Versuch an.

⁷⁸³ Gustav Urbani: NATO-Mitgliedschaft und Fortsetzung der Streitkräftereform Ungarns. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 59 (2001), S. 3.

⁷⁸⁴ Ebenda S. 4.

der Streitkräfte implementiert werden. Im gleichen Zeitraum sollten die Dienst- und Lebensbedingungen in den einzelnen Garnisonen verbessert,⁷⁸⁵ der Fuhrpark für 4,5 Milliarden Forint⁷⁸⁶ erneuert⁷⁸⁷ und der Lebensstandard der Soldaten sollte durch die Erhöhung der Löhne und Gehälter gesteigert werden.⁷⁸⁸ Zudem wurde für die weitere Anpassung an die NATO-Standards eine Summe von 7,8 Milliarden Forint⁷⁸⁹ eingeplant.⁷⁹⁰

In der Phase von 2004 bis 2006 sollte vor allem der Bestand an Zeitsoldaten erhöht und die Zahl der einberufenen Wehrpflichtigen reduziert werden. Nach dem Beschluss der Reform wurde jedoch entschieden, die Wehrpflicht von sechs Monaten bis Mitte des Jahres 2005 ganz abzuschaffen und eine Berufsarmee einzurichten.⁷⁹¹

In einem abschließenden Reformschritt bis 2010 sollen alle angegangenen Aufgaben, die die Effizienz des Personalbestandes steigern sollen, tatsächlich verwirklicht sein.⁷⁹²

Vor allem die Zielstellung der letzten Phase des aktuell gültigen Reformpaketes macht offensichtlich, dass sämtliche Reformbemühungen der ungarischen Politik und Streitkräfteführung von einem übergeordneten Ziel geprägt sind: die Effizienzsteigerung des Personals der Honvédarmee durch die Reduzierung des Personalbestandes und die Nutzung der dadurch frei werdenden Ressourcen zur Erhöhung der Einsatzfähigkeit der verbleibenden Truppen.⁷⁹³

Bereits der erste Verteidigungshaushalt nach der Reform wich von den Planungen ab und stellte den Erfolg der bisherigen Maßnahmen in Frage.⁷⁹⁴ Zusätzlich analysierte eine „Commission on the Defence Review“ zwischen August 2002 und Juli 2003

⁷⁸⁵ Angestrebt werden Unterbringungsmöglichkeiten, die mit der „Kaserne 2000“ (pro Stube zwei Soldaten; vier Soldaten teilen sich moderne Sanitäreinrichtungen) der Bundeswehr vergleichbar sind. Bis 2004 konnten aufgrund knapper Finanzmittel jedoch weniger als 50 Prozent der Stuben renoviert werden. Durch die geplante Umstellung von einer Wehrpflicht- zu einer Freiwilligenarmee und der damit notwendigen Attraktivitätssteigerung ist zu erwarten, dass diesem Projekt eine höhere Priorität eingeräumt werden wird. Vgl. Hintergrundgespräch des Autors am 19.05.2004 in Székesfehérvár.

⁷⁸⁶ 4.500.000.000 Ungarischer Forint = 17,7 Mio. Euro gem. Umrechnungskurs vom 13.05.04.

⁷⁸⁷ Magyar Memzet vom Januar 2000, im Internet am 14.04.2004: www.wtunet.de/pay/archiv/politik/mill/jan/2wehr.htm.

⁷⁸⁸ Andreas Stupka: Ungarn. Zwei Jahre NATO-Mitgliedschaft. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 4 (2001), S. 533.

⁷⁸⁹ 7.800.000.000 Ungarischer Forint = 30,7 Mio. Euro gem. Umrechnungskurs vom 13.05.04.

⁷⁹⁰ Magyar Memzet vom Januar 2000, im Internet am 14.04.2004: www.wtunet.de/pay/archiv/politik/mill/jan/2wehr.htm.

⁷⁹¹ Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04.03.2004: Ungarn bald ohne Wehrpflicht.

⁷⁹² Gustav Urbani: NATO-Mitgliedschaft und Fortsetzung der Streitkräftereform Ungarns. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 59 (2001), S. 4 ff.

⁷⁹³ Nato Review: Militärisches. Was kommt nach Prag? Andrew Cottey, Timothy Edmunds und Anthony Forster analysieren die Streitkräfte Reformen in Mittel- und Osteuropa sowie die Fähigkeiten potentieller NATO-Mitglieder. Im Internet am 03.02.2004: www.nato.int/docu/review/2002/issue3/german.

⁷⁹⁴ Pál Dunay: Hungary. In: Hans J. Giessmann/Gustav E. Gustenau (Hrsg.): Security Handbook 2001. Security and Military in Central and Eastern Europe. Baden-Baden 2001, S. 260.

nochmals die aktuelle politische Lage. Seit Beginn der Reformbemühungen nach der Wende hatten sich grundlegende Koordinaten für die Reformen geändert. Die sowjetisch/russischen Truppen hatten das Land seit geraumer Zeit verlassen, Ungarn war seit 1999 Mitglied der NATO und durch den 11. September wurde die Planung grundlegend neuer Einsatzszenarien notwendig. Die drei Ausgangsbedingungen der Reformen zu Beginn der 1990er Jahre wurden somit zum Teil obsolet, zum Teil durch neue Herausforderungen erweitert. Die Ergebnisse der Kommission bezüglich Aufbau, Ausrüstung und Ausbildung der Streitkräfte enthielten dennoch keine nennenswerten Abweichungen von den Ergebnissen der letzten Untersuchung;⁷⁹⁵ die einzelnen Reformvorhaben wurden lediglich präzisiert und ihre Finanzierung sichergestellt. Beispielsweise soll jeder ungarische Soldat bis 2006 zumindest einen Satz neuwertiger persönlicher Ausrüstung empfangen. Qualitativ werden sich diese Uniformen und Teile der persönlichen Ausrüstung an den Modellen der NATO-Staaten orientieren. Einzelne Ausrüstungsgegenstände (Rucksack und Koppeltragegestell) werden denen der deutschen Bundeswehr entsprechen.⁷⁹⁶ Diese sehr konkreten Festlegungen machen das Reformpaket realistisch und steigern so die Chance für die tatsächliche Umsetzung der Planungen.⁷⁹⁷

Genauere Vorgaben wurden auch in Bezug auf die angestrebte Gesamtstärke der Honvédarmee gemacht; demnach wird die Zahl der Soldaten bis 2006 auf 30.000, bis 2010 auf 28.000 und schließlich auf 26.500 im Jahre 2013 reduziert werden.⁷⁹⁸

Die Abschaffung der Wehrpflicht wird die Tendenz der Reform verstärken, die Dienst- und Lebensbedingungen der Soldaten zu verbessern. Nur auf diese Weise wird es angesichts der genannten ungünstigen Ausgangsbedingungen möglich sein, alle Stellen zu besetzen. Der Wechsel von einer Wehrpflichtarmee zu einer Freiwilligenarmee wird unter Umständen den Verbesserungen im Bereich der Führungsphilosophie zum Durchbruch verhelfen, die in den vergangenen Jahren vernachlässigt wurden.

Die aufgezeigten Defizite im Bereich der Zivilgesellschaft und der Durchsetzung des Primats der Politik, der neuen politischen Elite, dem Verhältnis zwischen den Medien und den Streitkräften und der Ausbildung in der ungarischen Armee haben sowohl die

⁷⁹⁵ Béla Szabó: Hungarian Defence Mirror. A Defence Review Report. Im Internet am 21.08.2003: www.honvedelem.hu/prnfriendly.php?rovat=News&cikk=13854.

⁷⁹⁶ Ministry of Defence: Shaping An Armed Forces For The 21st Century. Budapest 2003, S. 30 f.

⁷⁹⁷ Zur Kritik an der Reform vgl. Zoltan Martinusz: Criteria of Success and Failure in Hungary's Democratization Process – A Methodological Experiment for Comparable National Case Studies. DCAF Working Paper No. 90, Genf 2002, S. 10.

⁷⁹⁸ Ebenda S. 14.

Entwicklung als auch die Durchsetzung einer neuen und umfassenden Führungsphilosophie für die Honvédarmee verhindert. Die Inhalte und die nur bruchstückhafte Umsetzung der Reformen in den letzten 15 Jahren unterstreichen dieses Untersuchungsergebnis.

c) Die aktuellen Entwicklungstendenzen

Wie eingangs festgestellt, kann eine explizit benannte und in sich stimmige Führungsphilosophie zum jetzigen Zeitpunkt für die ungarischen Streitkräfte nicht nachgewiesen werden. Auch sind keine einheitlichen Entwicklungsbemühungen auszumachen. Die Lage der ungarischen Streitkräfte ist vielmehr – trotz 15 Jahre währender Reformen – immer noch vom Übergang gekennzeichnet; es herrscht „after '89 confusion and adaption from day to day“⁷⁹⁹. Der Auftrag, die Strukturen, das Personal und die Art und Weise, das Personal zu führen, sind noch im Auf- bzw. Umbau begriffen. „In many aspects Hungary marches into the 21st century with a basically Soviet type, heritage military. The basic structural and functioning problems of the Hungarian military have not found a satisfactory solution on the course of the last fifteen years. In fact, the size of the military has shrunk to one third compared with fifteen years ago, but the most important problems are just the same.“⁸⁰⁰

Es sind aber im Bereich der Grundeinstellungen und Normen der politisch und militärisch Verantwortlichen deutliche Zeichen dafür auszumachen, dass der Wechsel von einer Streitkraft sowjetischen Typs hin zu einer modernen westlich-demokratischen Armee in die Wege geleitet ist und umgesetzt wird. Dieser Umbau entbehrt jedoch eines einheitlichen theoretischen Konzeptes und richtet sich daher nur punktuell an die Teilbereiche der Streitkräfte, die beispielsweise aufgrund von NATO-Forderungen von Bedeutung für die politische Agenda sind und damit Priorität genießen. In diesem Zusammenhang ist es durchaus zulässig, von Entwicklungseinseln innerhalb der ungarischen Streitkräfte zu sprechen.

Für den vorliegenden Vergleich hat diese Entwicklung zur Konsequenz, dass als Indikator für den aktuellen Stand der Reformbemühungen nur Einzelaspekte und Rahmenbedingungen des Umbaus der ungarischen Streitkräfte Verwendung finden

⁷⁹⁹ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

⁸⁰⁰ Zoltan Martinusz: Criteria of Success and Failure in Hungary's Democratization Process – A Methodological Experiment for Comparable National Case Studies. DCAF Working Paper No. 90, Genf 2002, S. 8.

konnten. Ausgehend vom Stand vor 1989 ist durch die Analyse der einzelnen Entwicklungslinien, beispielsweise der Ausbildung in den Streitkräften, den Einstellungen der politischen Elite und dem Verhältnis zwischen den Medien und der Armee, festzustellen, in welchem Stadium des noch anhaltenden Wandlungsprozesses sich die ungarischen Streitkräfte gegenwärtig befinden. Die nur bruchstückhafte Umsetzung aller bisherigen Reformen unterstreicht die schwierigen Ausgangsbedingungen für eine eigene Führungsphilosophie. Diese Analysen lassen wiederum Rückschlüsse auf Kernelemente des heutigen Führens in der Honvédarmee zu und erlauben damit die angestrebte Vergleichbarkeit mit Führungsphilosophien anderer Streitkräfte.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Entwicklungsstand der Streitkräfte in Ungarn den Standard westlicher Demokratien noch nicht erreicht hat, seit 1989 jedoch – gerade in Anbetracht der schwierigen Ausgangslage – bereits viel verbessert wurde. Damit ist zumindest nach 15 Jahren ein günstiger Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Führungsphilosophie der ungarischen Streitkräfte, die zurzeit noch als „not coherent, rather fragmented“⁸⁰¹ zu bezeichnen ist, geschaffen worden. Diese wird gemäß den vorliegenden Erkenntnissen mit den westlichen Modellen kompatibel sein.

Da es auch innerhalb der westlichen Verteidigungsgemeinschaft starke Unterschiede im Hinblick auf militärisches Führen gibt, bleibt die Frage, in welche Richtung sich die ungarischen Streitkräfte orientieren, von besonderer Bedeutung. Während der Zeit nach dem Umbruch und der damit einhergehenden gesamtgesellschaftlichen Liberalisierungen wurde die Innere Führung der Bundeswehr als ein mögliches Modell für die Ausgestaltung der inneren Ordnung der Honvédarmee angesehen.⁸⁰² Das Menschenbild, das der deutschen Führungsphilosophie zugrunde liegt, passte ideal zu den Grundrechtsvorstellungen großer Teile der ungarischen Gesellschaft zur Zeit der Wende. Dementsprechend war beispielsweise die Teilnahme der Soldaten am Prozess der politischen Willensbildung ausdrücklich erwünscht. Ab 1994/95 fand jedoch ein Gesinnungswandel statt.⁸⁰³ Zunächst gewährte Freiheiten wurden sukzessive verringert und die Streitkräfte wurden mehr am britischen und amerikanischen Vorbild

⁸⁰¹ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

⁸⁰² Hintergrundgespräch des Autors am 17.05.2004 in Budapest.

⁸⁰³ Ungarische Wissenschaftler fügen an, dass die Innere Führung der Bundeswehr vielen ungarischen Soldaten als zu komplex und daher als nicht alltagstauglich erschien. Dies hat letztendlich das Abrücken von den deutschen Vorstellungen unterstützt. Vgl. Hintergrundgespräch des Autors mit Dr. Mária Szabó am 17.05.2004 in Budapest.

ausgerichtet.⁸⁰⁴ Orientiert war diese Entwicklung am Verständnis einer professionellen Armee im Sinne Huntingtons.⁸⁰⁵ So wurde die „Army Regulation 600-100 Army Leadership“ von 1993⁸⁰⁶ ins Ungarische übersetzt und beeinflusst die Entwicklung eigener Gedanken zum Thema Führung sehr stark.⁸⁰⁷ Eine ungarische Direktive aus dem Jahr 2002 ist eng an dem amerikanischen Vorbild ausgerichtet; eine weitere Aktualisierung dieses Papiers, die auch den Verhaltenskodex der OSZE⁸⁰⁸ berücksichtigen soll, wird zurzeit durchgeführt.⁸⁰⁹ Die ungarische Streitkräfteführung reagiert damit wie viele andere Armeen auf die gewandelten sicherheitspolitischen Herausforderungen. Statt diese eingehend zu analysieren entzieht man sich einem grundlegenden Lösungsansatz durch die Betonung bewährter Handlungsstrategien und gewinnt dadurch kurz- und mittelfristig Handlungssicherheit. „In matters of discipline, the armed forces increasingly rely on traditional military patterns of behavior.“⁸¹⁰ Daher ist davon auszugehen, dass, wie oben bereits festgestellt, auch die Auftragstaktik nur geringe Chancen auf eine Wiederbelebung und praktische Umsetzung erfahren wird. Im ungarischen Generalstab ist erkannt worden, dass das einfache Kopieren von ausländischen Regelungen nicht immer von Vorteil für die ungarischen Streitkräfte ist. Nachteile treten vor allem auf, wenn diffuse Einzelkomponenten verschiedenster Streitkräfte übernommen werden, ohne einer einheitlichen Linie zu folgen. Hierbei ist zu betonen, dass eine Führungsphilosophie als Zielstellung genau diese „einheitliche Linie“ vorgibt, da damit die Gesamtkonstruktion vorgegeben ist und nur noch einzelne Komponenten darauf geprüft werden müssen, ob sie zur Erreichung dieses Zweckes dienlich sind. Stattdessen wird umgekehrt vorgegangen. Verschiedenste, nicht zusammengehörige Komponenten werden adaptiert, ohne eine konkret ausformulierte Vision vor Augen zu haben. Seit 2002 geht man daher verstärkt dazu über, einzelne Bestandteile gewissenhafter auf ihre Anwendbarkeit für die ungarischen Verhältnisse zu

⁸⁰⁴ Hintergrundgespräch des Autors am 17.05.2004 in Budapest.

⁸⁰⁵ Viele ungarische Interviewpartner machten in diesem Zusammenhang auch darauf aufmerksam, dass Huntingtons „The Soldier and the State“ eines der ersten Bücher dieses Themenbereiches war, das ins Ungarische übersetzt wurde und somit großen Einfluss ausgeübt hat.

⁸⁰⁶ Headquarters of the Army: Army Regulation 600-100. Personnel-General. Army Leadership. Unclassified. Washington D.C. 17. September 1993.

⁸⁰⁷ Hintergrundgespräch des Autors mit Generalstabschef Generalleutnant Dr. Szenes am 19.05.2004 in Budapest.

⁸⁰⁸ Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa: Verhaltenskodex zu politisch-militärischen Aspekten der Sicherheit. Budapest, 3. Dezember 1994.

⁸⁰⁹ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

⁸¹⁰ Martin Kutz: Innere Führung – Leadership and Civic Education in the German Armed Forces – Could this serve as a Model for Other Armed Forces?. Vortrag vor Dozenten und Offizieren des „Joint Services Command and Staff College“ in Shrivenham, Großbritannien, 4. Dezember 2003. In: SOW kontrovers, Heft 1 (2004), S. 20.

prüfen und erst anschließend eine angemessene Adaption durchzuführen.⁸¹¹ Mehr und mehr wird erkannt, dass die Nutzung ausländischer Erfahrungen prinzipiell zwar sinnvoll ist, für die Honvédarmee aber dennoch eigene Lösungen entwickelt werden müssen. Im Hinblick auf viele militärische Fragen, zu denen auch die der Führungsphilosophie gehört, beginnen die ungarischen Streitkräfte, einen eigenen Weg zu gehen, der stärker als bisher an den nationalen Verhältnissen und am nationalen Interesse ausgerichtet ist. Dies scheint – auch wenn nicht explizit benannt und u.U. auch nicht erkannt – der Ausgangspunkt einer eigenständigen ungarischen Führungsphilosophie zu sein. Als grundsätzliche Entwicklungstendenz eines ungarischen Führungsverständnisses ist gegenwärtig der anglo-amerikanische Ansatz professioneller Streitkräfte im Sinne Huntingtons auszumachen. Der Wechsel von einer Wehrpflicht- zu einer Freiwilligenarmee scheint diese Entwicklung zu forcieren.

III. Fazit und vergleichende Betrachtung beider Führungsphilosophien

1. Parallelen

Die historischen Erfahrungen führten sowohl in Deutschland als auch in Ungarn zu der Einsicht, dass das Führen der Streitkräfte dem Primat der Politik unterworfen werden muss. Zur Absicherung dieses wichtigen Ausdrucks demokratischen Selbstverständnisses wird in beiden Staaten eine wirksame zivile Kontrolle der Streitkräfte als essenziell angesehen. Diese wird vorrangig durch kontrollierende Institutionen gewährleistet, die Stück für Stück durch eine funktionierende Zivilgesellschaft und kritische Medien ergänzt werden müssen.

Ebenfalls parallel verläuft die für beide Staaten unumgängliche Tatsache, dass die neuen Streitkräfte (Bundeswehr 1955 und Honvéd 1990) nicht auf ein gewisses Maß an personeller Kontinuität verzichten konnten. „A complete turnover of personnel is,

⁸¹¹ Beispielsweise wurde das Personalmanagement-System und ein Programm zur Steigerung der Fitness der Soldaten von der US-Armee übernommen. Diese passten aber nicht zu den Voraussetzungen der ungarischen Streitkräfte. Die Honvédarmee verfügt weder über einen so großen Personalpool, der ein „up or out“-System erlaubt, noch gab es eine Infrastruktur, die den Soldaten auch die notwendigen Mittel zum Erhalt und zur Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit zur Verfügung stellen konnte. Das Sportprogramm wurde binnen kurzer Zeit wieder abgesetzt, für das Personalsystem wurde noch kein adäquater Ersatz gefunden. So Hintergrundgespräch des Autors am 19.05.2004 in Budapest.

however, unimaginable even under the most revolutionary conditions.”⁸¹² Dies führte in beiden Armeen dazu, dass ein nicht quantifizierbarer Anteil der früheren Grundeinstellungen und Normen in die neuen Streitkräfte überführt wurde. Da es sich bei der Bundeswehr zehn Jahre nach Kriegsende eher um einen Neuanfang handelte,⁸¹³ trifft dies für die Bundeswehr in geringerem Maße zu. Die militärische Kontinuität in Ungarn lässt bereits in diesem Stadium der Untersuchung auf eine deutlich größere Übernahme alter Werte und Verhaltensweisen schließen.⁸¹⁴ Gleichzeitig indizieren jedoch auch Einzelmerkmale, die von den Soldaten beider Staaten als die Kennzeichen eines „idealen Offiziers“ genannt werden, dass in den vergangenen 15 Jahren bereits eine Annäherung an westliche Werte gelungen ist.⁸¹⁵

Darstellung 6: Der „ideale Offizier“ aus der Perspektive ungarischer und deutscher Soldaten

Reihenfolge nach Bedeutung	Deutschland	Ungarn
1.	Sense of responsibility, Commitment	Expertise
2.	Leadership skills, Management ability	Cultivated mind, Intelligence
3.	Expertise	Financial appreciation
4.	Co-operative skills, Ability to co-operate	Physical stamina, Mental strength
5.	Mental strength	Knowledge of foreign languages

Quelle: eigene Darstellung.⁸¹⁶

An erster Stelle steht bei Soldaten der Bundeswehr der „Verantwortungssinn und das Engagement“. Bei den ungarischen Soldaten ist „Expertise“ das wichtigste Merkmal eines idealen Offiziers. An zweiter Stelle sehen deutsche Soldaten die „Fähigkeit zur Menschenführung und Management Qualitäten“, in Ungarn wird „Bildung und

⁸¹² Ivan Szelényi/Szonja Szelényi: Circulation or reproduction of elites during the postcommunist transformation of Eastern Europe. In: Theory and Society, Heft 5 (1995), S. 621.

⁸¹³ Thomas Zürn: Die Debatten über die Gestaltung der inneren Struktur neuer Streitkräfte Anfang der fünfziger Jahre. Hausarbeit, Tübingen 1989, S. 7.

⁸¹⁴ Verschärfend kommt bei den ungarischen Streitkräften hinzu, dass im Gegensatz zur neu gegründeten Bundeswehr keine explizite Personalbegutachtung des Führerkorps durchgeführt wurde. Vgl. Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

⁸¹⁵ Vgl. hierzu auch Anhang A-19: Der „ideale Offizier“ aus der Perspektive ungarischer Soldaten.

⁸¹⁶ Quellen: (1) Giuseppe Caforio/Marina Nuciari: The Officer Profession: Ideal-type. In: Current Sociology, Heft 3 (1994), S. 33-56, S. 46. (2) Szervezet '96 Database (N=301).

Intelligenz“ gefordert. Als dritt wichtigste Eigenschaft wird von Bundeswehrsoldaten die fachliche „Expertise“ angesehen, während in der Honvédarmee eine angemessene „finanzielle Würdigung“ des Offiziers gefordert wird. Hier kommen die besonderen Umstände des noch andauernden Übergangsprozesses zum Tragen, die finanziellen Einbußen und der Verlust von Privilegien wirkt sich gegenwärtig noch stark auf das Befinden der ungarischen Offiziere aus. Bei der Betrachtung dieser Aussagen ist, ähnlich wie bei einem Vergleich der Bundeswehr mit anderen westlichen Streitkräften, keine komplette Übereinstimmung festzustellen. Prinzipiell ist jedoch eine inhaltliche Nähe zu konzedieren.

Die politische Zielsetzung beider Staaten ist eine weitere Parallele. So wie Deutschland die Westbindung suchte, bemüht sich Ungarn, Anschluss an die westliche Staatengemeinschaft zu finden. Ein wesentliches Vehikel für die Umsetzung dieser Zielstellung war für Deutschland der Wille zur Integration in die Europäische Verteidigungsgemeinschaft und später in die NATO. Für Ungarn übernehmen die NATO und die EU diese Funktion. In beiden Staaten waren und sind sich die Politiker der Tatsache bewusst, dass diese Integration in hohem Maße von den Grundeinstellungen abhängig ist, die gegenüber und im Militär ihrer Staaten gegenwärtig sind. NATO und EU beharren zu Recht darauf, dass die Anerkennung demokratischer Prinzipien nicht vor den Streitkräften der neuen Mitglieder halt macht. Diese politische Einsicht fungiert als eine maßgebliche Motivation der Politiker zur Durchsetzung dieser anerkannten Prinzipien auch im Bereich der Streitkräfte. In Deutschland führte dies in den 1950er Jahren zur Inneren Führung; in Ungarn finden Reformen statt, die allerdings nicht unter einer identitätsstiftenden Bezeichnung⁸¹⁷ wie „Innere Führung“ subsumiert werden können und auch eine einheitliche Ausrichtung vermissen lassen. Dennoch zeigt die Entwicklung von Einzelaspekten, wie beispielsweise dem zivil-militärischen Verhältnis und dem Umgang mit den Medien, dass die Prinzipien, die auch Teil der deutschen Führungsphilosophie sind, an den westlichen Maßstab angeglichen werden.

Führungsphilosophie im Sinne obiger Definition als Gesamtheit von Grundeinstellungen und Normen, die sowohl auf das Führungsverhalten als auch auf die Festlegung von Führungsgrundsätzen wesentlichen Einfluss nimmt, verläuft dieser

⁸¹⁷ „Einige Begriffe in der sozio-politischen Welt haben eine eigentümliche Aura und die Eigenschaft, einen eigenen Mythos auszubilden. Der Begriff der Inneren Führung gehört zweifellos dazu.“ Wilfried von Bredow: Demokratie und Streitkräfte. Militär, Staat und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden 2000, S. 112.

Analyse gemäß als Zielstellung der Eliten sowohl Ungarns als auch Deutschlands weitgehend parallel. Die Grundüberlegungen in beiden Staaten sind von dem Bewusstsein geprägt, dass sich demokratische und militärische Ordnung im Gleichklang befinden müssen. Bei den ungarischen Reformbemühungen trat diese Einsicht zu Beginn der 1990er Jahre klar zutage. Seit der zweiten Hälfte des letzten Jahrzehnts werden verstärkt pragmatische, am amerikanischen und britischen Vorbild ausgerichtete Ansätze in den Mittelpunkt der Überlegungen gerückt.

2. Differenzen

Als wesentlicher Unterschied für den Bereich der Führungsphilosophien der ungarischen und deutschen Streitkräfte ist die Tatsache zu werten, dass die deutsche Innere Führung in einem Zeitraum entwickelt wurde, in dem es keine Streitkräfte in Deutschland gab. Ohne die Notwendigkeit schneller und praxisnaher Lösungen konnte zunächst die Lage umfassend beurteilt werden; dies schloss eine eingehende Analyse sozialer Entwicklungen, ökonomischer Daten und kultureller Faktoren als Basis für Strategie und Taktik ein.⁸¹⁸ Anschließend wurde ein in sich stimmiges System von Grundeinstellungen und Normen im Bezug auf militärisches Führungsverhalten entworfen, dessen Grundelemente zum Teil auf die Gedanken der preußischen Reformer zurückgreifen. Das Verfügen über ein bereits entwickeltes Gedankengebäude hatte bei der Gründung der Bundeswehr weitreichende Folgen für die Implementierung der Inneren Führung auf der Ebene der Führungskonzeption.⁸¹⁹

Im Gegensatz dazu wurde in Ungarn keine vergleichbare Führungsphilosophie entwickelt. Die aus der sozialistischen Ära in die neue Zeit hineinreichende Kontinuität militärischen Führens, die in eine umfassende und in sich stimmige Ideologie integriert war, kann durch die diffusen, weil auch innerhalb der NATO unterschiedlichen Ansätze, nur stückweise aufgebrochen werden. Ungünstige institutionelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen – wie die mehr als zehnjährige Trennung von Generalstab und Verteidigungsministerium oder der Mangel eines ausgewogenen zivil-militärischen Verhältnisses – unterstützten diese Kontinuität der Menschenführung.

⁸¹⁸ Martin Kutz: Innere Führung – Leadership and Civic Education in the German Armed Forces. In: Connections. The Quarterly Journal, Heft 3 (2003), S. 109-124, S. 112.

⁸¹⁹ Diesen Entstehungszeitraum bezeichnet von Rosen als „erste Realisierungsphase der Inneren Führung“, vgl. Claus Freiherr von Rosen: Baudissin und die Praxis der Inneren Führung. In: Uwe Hartmann/Meike Strittmacher (Hrsg.): Reform und Beteiligung. Ideen und innovative Konzepte für die Innere Führung in der Bundeswehr. Frankfurt a.M. 1993, S. 9 f.

Ein weiterer Unterschied zwischen den Ausgangsbedingungen einer ungarischen und deutschen Führungsphilosophie besteht darin, dass die Rolle des Militärs in Deutschland weitaus umstrittener war. Aus den Erfahrungen der Weimarer Republik und unter dem Eindruck des verlorenen Zweiten Weltkrieges ergab sich für Deutschland ein größerer Zwang zu einem vollkommenen Neuanfang. Die ungarischen Streitkräfte hingegen standen zwar für das sozialistische Regime, beim Volksaufstand 1956 ergriffen einzelne Armeeteile jedoch Partei für das eigene Volk. Die Rolle der Streitkräfte wurde in Ungarn daher nicht mit dem gleichen Argwohn wie in Deutschland betrachtet. Aus diesem Grunde und wegen vordringlicher Alltagsorgen der ungarischen Bevölkerung standen und stehen die ungarischen Streitkräfte auch weniger im Fokus der inländischen und ausländischen Öffentlichkeit. Diese hatte gerade im Deutschland der 1950er Jahre hohen Druck auf die politisch Handelnden ausgeübt und eine Führungsphilosophie wie die Innere Führung faktisch zu einer Vorbedingung für die Aufstellung neuer Streitkräfte werden lassen.⁸²⁰

Dabei stellt sich die Frage, ob für die konsequente Entwicklung und vor allem Durchsetzung einer militärischen Führungsphilosophie ein historischer Bruch, wie ihn Deutschland 1945 – und 1806 – erlebte, nicht als notwendige Initialzündung anzusehen ist. Die Analyse der Inneren Führung macht deutlich, dass die besonderen Umstände zu Beginn der 1950er Jahre großen Einfluss sowohl auf die Ausgestaltung als auch auf die Durchsetzung der neuen Führungsphilosophie ausübten. Dieser These und dem bisherigen Stand der vorliegenden Untersuchung folgend wurde diese historische Chance in Ungarn verpasst. Mit der stückweisen Neugestaltung der Honvéddarmee wird die Wahrscheinlichkeit immer geringer, dass ein grundsätzlicher Neubeginn möglich wird. Die Dynamik der Umbruchphase ist verebht und der Anpassungsdruck an die NATO scheint für eine fundamentale Wende nicht ausreichend zu sein. Grund dafür ist vor allem, dass die NATO-Mitgliedschaft in erster Linie von politischen Erwägungen und weniger von konkreten und überprüfbaren Kriterien abhängig gemacht wurde.⁸²¹ Die NATO hat also ihrerseits zu wenig Anpassungsdruck auf Ungarn ausgeübt.

Eine andere Differenz zwischen der ungarischen und der deutschen Führungsphilosophie besteht darin, dass die innere Stimmigkeit der Inneren Führung durch das Führungsverfahren der Auftragstaktik komplettiert wird. Auftragstaktik und

⁸²⁰ Martin Kutz: Zwei Gesellschaften – Zwei Armeen. Entwicklungen – Beziehungen – Probleme, 1946-1995. In: Beiträge zu Lehre und Forschung, Heft 2 (1996), S. 4.

⁸²¹ Brad A. Gutierrez: Defense Reform in Central Europe and the Challenges of Nato Membership: The Case of Hungary. Dissertation, San Diego 2002, S. 17 und 58 f.

Innere Führung korrespondieren miteinander und sind – wie oben dargestellt – Bedingung für einander. Die Befehlstaktik, wie sie bei den ungarischen Streitkräften über viele Jahrzehnte Anwendung fand, lässt sich weniger schlüssig in das aufgeklärte westlich demokratische Menschenbild einfügen, wenngleich anzumerken ist, dass viele westeuropäische Staaten ohne eine derartige Symbiose zwischen Führungsphilosophie und Führungsverfahren auskommen.

Festzuhalten bleibt, dass der gegenwärtige Entwicklungsstand sehr unterschiedlich ist. Deutschland blickt auf beinahe 50 Jahre Bundeswehr zurück. Während dieser Zeit sind die Streitkräfte und ihre Führungsphilosophie zu einem integralen und unverzichtbaren Bestandteil des Staatswesens geworden.

In Ungarn sind noch grundsätzlichere Probleme zu lösen, „the Hungarian defence sector has lost a decade in the implementation of military reform“,⁸²² die Phase des Übergangs ist auf absehbare Zeit noch nicht abgeschlossen. Da es keine in sich geschlossene Führungsphilosophie gibt, fehlt ein kompaktes und identitätsstiftendes System von Grundeinstellungen und Normen, das als Konkurrenz zu der bisher dominierenden Art und Weise des militärischen Führens auftreten kann. Wird dem Vorgesetzten keine Alternative angeboten, so greift er auf das Instrumentarium zurück, das ihm vor 1990 beigebracht wurde, an dem er sich bisher bei der Menschenführung orientiert hat, und das er auch nach 1990 dem Führernachwuchs weitervermittelt hat. Dieser Mangel erschwert es zusätzlich, sich der sozialistischen Hinterlassenschaften zu entledigen. Das Erbe der kommunistischen Herrschaft in Ungarn stellt auch 15 Jahre nach dem Ende des Kalten Krieges eine relevante Größe bei der Betrachtung militärischen Führens dar. „Although the communist era has been a part of Hungary's past for over a decade, its impact on the political and social landscape lingers on. It is not the cause of failures in current policy decisions or programs, but the legacies of the communist experience left behind do affect the perspectives with which current actors approach their responsibilities.“⁸²³

⁸²² Pál Dunay: Civil-Military Relations in Hungary: No Big Deal. Internet am 27.02.2004: <http://civil-military.dsd.kcl.ac.uk/TCMR%20Papers>.

⁸²³ Brad A. Gutierrez: Defense Reform in Central Europe and the Challenges of Nato Membership: The Case of Hungary. Dissertation, San Diego 2002, S. 73.

D Vergleich der Führungskonzeptionen

Nach der Analyse und Gegenüberstellung der ungarischen und deutschen Führungsphilosophien soll nun in einem weiteren Schritt untersucht werden, auf welche Weise die herausgearbeiteten Grundeinstellungen über das Führen von Streitkräften in konkrete Handlungsanweisungen umgewandelt wurden. Maßgebend sind dabei nur jene schriftlichen Fixierungen, die auch eindeutig als Anleitung zum Handeln für den Bereich der jeweiligen Streitkräfte zuzuordnen sind. Sämtliche allgemeinen und öffentlichen Diskussionen sind zwar für die Analyse der Führungsphilosophien hilfreich, denn daran kann man die Grundeinstellungen und Werte der Verantwortlichen zum Teil ablesen. Doch erst, wenn sich aus diesen Debatten Schlussfolgerungen für das Führen selbst herauskristallisieren und beispielsweise in Form von Gesetzen in konkreter Weise Einfluss auf das Führen nehmen, sind sie von Interesse für die Analyse der Führungskonzeption.

Von vornherein ist zu erwarten, dass sich das gesamte Spektrum der Führungsphilosophie nicht in eine einheitliche Form bringen lässt. Aus einer sehr weiten Bandbreite von Darstellungen über das militärische Führen und die Verortung der Streitkräfte im gesamtstaatlichen Gebilde kann nur eine Art „Common sense“ als die Führungsphilosophie einer Streitkraft betrachtet werden; die Abgrenzungen sind dabei fließend. Bei der Entwicklung dieser Führungsphilosophie zu einer Führungskonzeption wird dieser „Common sense“ nochmals konzentriert. Nur die Auffassungen, die sich durchgesetzt haben und die schließlich als die mehrheitsfähige Meinung der Verantwortlichen gelten können, finden den Weg in Gesetze, Verordnungen, Vorschriften, Erlasse. Nur hier findet man aber auch die Sollvorstellungen der verantwortlichen politischen und militärischen Führer, also gleichsam den Idealtypus⁸²⁴ des militärischen Führens einer Armee.

Bei der Auswahl der Quellen ist zu beachten, dass dadurch die Vergleichbarkeit zwischen beiden Streitkräften nicht unnötig erschwert und dennoch der repräsentative Kern der Führungskonzeption erfasst wird. Eine große Zahl von gesetzlichen Regelungen berührt das militärische Führen nur indirekt oder auf periphere Weise; hier gilt es, die vor dem Hintergrund der Thematik einschlägigen und damit relevanten Normen zu untersuchen. Richtschnur für die Auswahl zu analysierender

⁸²⁴ Vgl. Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*. 5. Aufl., Tübingen 1980, S. 2 f.

Themenbereiche sind sowohl die im theoretischen Ansatz durchgeführte Untersuchung der EVG-Verhandlungen und Multinationalitätsstudien als auch die Erkenntnisse aus dem historischen und dem führungsphilosophischen Teil der vorliegenden Arbeit.

Es erscheint naheliegend, in erster Linie Gesetze und Vorschriften zu begutachten, die in beiden Staaten in ähnlicher Form vorhanden sein müssen. Doch darf dabei nicht übersehen werden, dass auch das Nichtvorhandensein des etwaigen Pendant im Gesetzes- oder Vorschriftenwesen unter Umständen bereits einen entscheidenden Erkenntniszuwachs beinhalten kann.

Das Vorgehen auf dieser Analyseebene orientiert sich an der hierarchischen Gliederung der Gesetze und Vorschriften. Beginnend mit den Verfassungen über einfachgesetzliche Regelungen und Verordnungen bis hin zu den Dienstvorschriften wird sich die Untersuchung aufschlüsseln.

Die Gesetzgebung erschöpft sich hierbei nicht nur in der verfassungspolitischen Standortbestimmung der Streitkräfte; die Gesetze legen ebenso die rechtliche Verortung des einzelnen Soldaten im Gesamtgeflecht Staat fest. „Das wesentliche Mittel eines demokratischen Staates, seinem Formwillen Ausdruck zu verleihen, ist das Gesetz.“⁸²⁵

Dieser Bedeutung der Gesetze muss – vor allem hinsichtlich der vorliegenden Thematik – genügend Raum zugestanden werden. Trotz der Erörterung einschlägiger Normen soll hier jedoch kein Rechtsvergleich im eigentlichen Sinne betrieben werden; vielmehr werden nach obigem Prinzip punktuell und beispielhaft Normen herausgegriffen und im Hinblick auf das erkenntnisleitende Interesse untersucht.

⁸²⁵ Hans-Günter Schwenk: Rechtsordnung und Bundeswehr. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 4, Regensburg 1978, S. 1.

I. Die deutsche Führungskonzeption

„Da Innere Führung in besonderer Weise die Rechtsstellung der Soldaten in der Bundeswehr betrifft, die durch den Begriff des ‚Staatsbürgers in Uniform‘ gekennzeichnet wird, ebenso wie sie die Einbindung der Streitkräfte in Staat und Gesellschaft zum Ziel hat, ist eine Trennung von Innerer Führung und Rechtsordnung nahezu eine Sünde wider den Geist der Wehrverfassung.“⁸²⁶

Dementsprechend prägt das nach den rechtsstaatlichen Regeln geschaffene und als „Wehrrecht“ bezeichnete Normengefüge von Wehrverfassungsrecht, soldatischem Dienstrecht und militärischem Strafrecht wie kein anderer Faktor die Verfasstheit und die politische Grundlage der Bundeswehr.⁸²⁷ „Das Recht, die Gerechtigkeit, die Rechtsgrundlagen der Bundesrepublik Deutschland sind zugleich wesentliche Bestandteile der Inneren Führung und bestimmen ihre Ziele und Methoden.“⁸²⁸ Nicht grundlos wurden in der „ZDv 10/1 Hilfen für die Innere Führung“⁸²⁹ vom 10. August 1972 die Gesetze, allen voran das Grundgesetz, in den Mittelpunkt gerückt. Aus dem Grundgesetz, dem Soldatengesetz und den übrigen Wehrgesetzen wurden die Handlungsanweisungen für den Vorgesetzten der Bundeswehr abgeleitet.⁸³⁰

Die Ergebnisse des historischen und des führungsphilosophischen Teils dieser Arbeit lassen erwarten, dass in Deutschland umfangreiche normative Regelungen bezüglich der Streitkräfte vorgenommen wurden.⁸³¹ Aus diesem Grund erscheint es im Folgenden nicht zielführend, eine geschlossene Detaildarstellung der verrechtlichten Verhältnisse durchzuführen. Vor dem Hintergrund des Erkenntnisinteresses gilt es vielmehr,

⁸²⁶ Carl Gero von Ilseman: Die Innere Führung in den Streitkräften. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 5, Regensburg 1981, S. 54.

⁸²⁷ Armin A. Steinkamm: Wehrrecht. In: Ergänzbares Lexikon des Rechts. Neuwied 1984, 9/2170, S. 1 ff.

⁸²⁸ Vgl. (1) Ebenda.

(2) Roland G. Foerster/Christian Greiner et al.: Von der Kapitulation bis zum Plevan-Plan. In: Militärgeschichtliches Forschungsamt (Hrsg.): Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956. Bd. 1, München, Wien 1982, S. 848.

⁸²⁹ Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 Hilfen für die Innere Führung, Bonn 1972.

⁸³⁰ Eckardt Opitz: Geschichte der Inneren Führung. Vom „Inneren Gefüge“ zur Führungsphilosophie der Bundeswehr. In: Eckardt Opitz (Hrsg.): 50 Jahre Innere Führung. Von Himmerod (Eifel) nach Priština (Kosovo). Geschichte, Probleme und Perspektiven einer Führungsphilosophie. Bremen 2001, S. 21.

⁸³¹ „Ich bin davon leider überzeugt, dass, wenn wir nicht, bevor es Streitkräfte gibt, die entscheidenden Bestimmungen über die Einordnung der Streitkräfte und ihren Platz im demokratischen Staate in diesem Hause schaffen, sich das nachher von selber regelt, und zwar nach den Bedürfnissen der Streitkräfte und nicht nach den Bedürfnissen der parlamentarischen Demokratie.“ Vgl. dazu Fritz Erler (SPD) bei der 87. Sitzung des zweiten Deutschen Bundestages. In: Der Spiegel vom 22.06.1955: Blank-Fiasko. Gehen Sie ins Sanatorium.

relevante Grundlinien aufzuzeigen und Gewichtungen vorzunehmen. Kriterium für die Auswahl sind die in der Einleitung identifizierten Themenfelder.

1. Die wehrverfassungsrechtliche Ebene

Aufgrund der innenpolitischen Situation und wegen der Besatzungsmächte musste das Grundgesetz von 1949 weitgehend⁸³² von militärischen Fragen und Angelegenheiten der Verteidigung unberührt bleiben.⁸³³ Konkrete verfassungsrelevante Schritte wurden erstmals im März 1954 notwendig. Im Hinblick auf den EVG-Vertrag nahm die Bundesrepublik Deutschland die Wehrhoheit wieder an sich und wies dem Bund die Zuständigkeit für die Landesverteidigung und den Schutz der Zivilbevölkerung zu.⁸³⁴

Nach dem Scheitern der Verhandlungen über die Europäische Verteidigungsgemeinschaft trat aus verfassungsrechtlicher Sicht eine neue Lage ein. Die Bereitstellung eines deutschen Verteidigungsbeitrages für Westeuropa wurde weiterhin gefordert, die Aufstellung von Streitkräften musste nun in nationaler Zuständigkeit bewerkstelligt werden. Dies erforderte weitere im Grundgesetz zu verankernde Regelungen.⁸³⁵

Da das Grundgesetz bereits sechs Jahre Bestand hatte und zudem einzelne wehrrechtliche Regelungen schon in den bestehenden Text eingeflochten worden waren, lag es nahe, die Wehrverfassung⁸³⁶ nicht in einem eigenen Abschnitt des Grundgesetzes zusammenzufassen, sondern die verschiedenen Fragen des Wehrwesens dezentral in das Grundgesetz einzuarbeiten. Unter systematischen Gesichtspunkten fügt sich die Wehrverfassung also nicht homogen in die Gesamtverfassung ein.⁸³⁷ Aus inhaltlicher Sicht setzt sich die Wehrverfassung mit drei Themenschwerpunkten, bestehend aus dem Auftrag der Bundeswehr, der Stellung der Streitkräfte im

⁸³² Ausnahme waren das Recht auf Kriegsdienstverweigerung (Art. 4 Abs. 3 GG), die Möglichkeit der Einordnung in ein System kollektiver Sicherheit (Art. 24 Abs. 1 und 2 GG), des Verbots eines Angriffskriegs (Art. 26 Abs. 1 GG) sowie Art. 140 GG in Verbindung mit Art. 141 der Weimarer Reichsverfassung, der den Gottesdienst und die Seelsorge u.a. im Heer betraf.

⁸³³ Ulrich de Maizière: In der Pflicht. 3. Aufl., Hamburg, Berlin, Bonn 1997, S. 188.

⁸³⁴ 4. ÄndG vom 26.03.1954 (BGBl. I S. 45).

⁸³⁵ Peter Barth/Günter Pfau/Karl Streif: Sicherheitspolitik und Bundeswehr. Frankfurt a.M. 1981, S. 154 f.

⁸³⁶ „Wehrverfassung“ umschreibt einen verfassungsrechtlichen Bereich, der alle Normen enthält, die Funktions- und Kompetenzzuweisungen auf dem Gebiet des Wehrwesens in der Verfassung regeln und die in einem systematischen Zusammenhang stehen. Vgl. (1) Christian Raap: Deutsches Wehrrecht. Die verfassungsrechtlichen und gesetzlichen Grundlagen des Wehrwesens. Heidelberg 1999, S. 2. (2) Armin A. Steinkamm: Wehrverfassung. In: Ergänzbares Lexikon des Rechts. Neuwied 1988, 5/840, S. 1.

⁸³⁷ Tade Matthias Spranger: Wehrverfassung im Wandel. Reformvorschläge und Reformbedarf. Baden-Baden 2002, S. 22.

parlamentarischen System der Bundesrepublik Deutschland und der rechtlichen Stellung des Soldaten, auseinander.⁸³⁸

Diese „Zweite Wehrgesetzgebung“ des Grundgesetzes wurde am 19. März 1956 durch das „7. Gesetz zur Ergänzung des Grundgesetzes“ durchgeführt.⁸³⁹ Sie war das Ergebnis einer interparlamentarischen Koalition. Die Gegner der Wiederbewaffnung entschlossen sich, da ihre Verhinderung aussichtslos erschien, wenigstens auf die Gestaltung der künftigen deutschen Streitkräfte Einfluss zu nehmen. Dies sicherte der wichtigen gesetzlichen Grundsteinlegung die, auch für die Motivation der künftigen Soldaten, notwendige breite parlamentarische Unterstützung.⁸⁴⁰ Die Weichen für die Ausgestaltung der Bundeswehr wurden mit dieser Grundgesetzergänzung gestellt.

Da die wesentlichen Bestandteile der Konzeption bereits in den Jahren von 1950 bis 1955 in der Dienststelle Blank ausgearbeitet worden waren, war die gesamte Verfassungsnovellierung weitgehend von den theoretisch bereits entwickelten Vorstellungen über die Innere Führung beeinflusst. Die Konzeption selbst wurde jedoch nicht normiert; die Verfassungsbestimmungen übertrugen vielmehr die Grundprinzipien der Konzeption in einen rechtlichen Rahmen und schlugen damit auf höchster Ebene Eckpfeiler ein, an denen man sich bei der weiteren Umsetzung der Führungsphilosophie zu orientieren hatte.⁸⁴¹ Die Grundsätze der Inneren Führung bekamen damit verfassungsrechtliches Gewicht.⁸⁴²

a) Die Gewährung und Einschränkung von Grundrechten

Zum ersten Mal in der deutschen Geschichte wurden Streitkräfte als ein Teil der Exekutive vollständig der demokratischen Kontrolle und der Kritik der Öffentlichkeit

⁸³⁸ Armin A. Steinkamm: Wehrverfassung. In: Ergänzbares Lexikon des Rechts. Neuwied 1988, 5/840, S. 1.

⁸³⁹ 7. ÄndG vom 19.03.1956 (BGBl. I S.111).

⁸⁴⁰ Vgl. Fritz Erler: Opposition und Wehrbeitrag. Hypotheken aus der Vergangenheit – Rüstung im gespaltenen Deutschland. In: Wolfram von Raven (Hrsg.): Armee gegen den Krieg. Wert und Wirkung der Bundeswehr. Stuttgart 1966, S. 72-103.

⁸⁴¹ Kutz fügt zu Recht an, dass unter den damaligen Umständen auch nur die Teile des Konzepts durchsetzbar waren, die rechtlich festgelegt werden konnten. „So hatte er [Baudissin] einen maßgeblichen Einfluss auf die Wehrverfassung und die Wehrgesetze im Zuge der Aufstellung der Bundeswehr. Seinen Erfolg konnte er nur mit der Rechtsabteilung des Amtes Blank (bzw. dann des BMVg) und den maßgeblichen Politikern in der Wiederbewaffnungsdebatte gegen den massiven Widerstand seiner Offizierskameraden erringen.“ Martin Kutz: Historische und theoretische Grundlagen der Inneren Führung. Vortrag vom 25. April 2001 vor Mitarbeitern des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr. Hamburg, Juli 2001, S. 2.

⁸⁴² Siehe Andreas Gronimus: Innere Führung und die unteilbare Führungsverantwortung des militärischen Vorgesetzten. In: NZWehr, Heft 2 (1999), S. 49.

unterworfen. Hier hat eine grundsätzlich neue Einordnung stattgefunden, von denen auch der Status des einzelnen Soldaten nicht unberührt bleiben konnte.⁸⁴³ Die Grundrechtsstellung des Soldaten wurde als ein wichtiger Teil der Frage nach dem Verhältnis von militärischer und ziviler Ordnung im demokratischen Rechtsstaat anerkannt und entsprechend umgesetzt:⁸⁴⁴ „Der Soldat selbst erscheint in dieser Verfassung als ein Staatsbürger mit anderen Rechten und Pflichten als sein Vorgänger, der unter obrigkeitsstaatlichen oder totalitären Herrschaftsformen diente und anders strukturierten Gesellschaften entstammte.“⁸⁴⁵

Das aus den Verfassungswerten resultierende Leitbild vom Staatsbürger in Uniform hat eine Signalwirkung für den Bereich der Führungskonzeption. Von diesem Leitbild ausgehend wird der Anspruch an den Gesetzgeber erhoben, die Grundrechte der Soldaten zu respektieren.

Konsequenterweise werden dem Soldaten der Bundeswehr grundsätzlich die selben Grundrechte und Rechte wie den übrigen Staatsbürgern der Bundesrepublik Deutschland gewährt.⁸⁴⁶ Dies war für deutsche Verhältnisse eine komplett neue Herangehensweise.⁸⁴⁷ Bis dato wurden Soldaten in Deutschland von einem Großteil der staatsbürgerlichen Rechte ausgeklammert. In der Bundesrepublik hatte man, nicht zuletzt nach den Erfahrungen des NS-Systems, eine andere Auffassung.⁸⁴⁸ Den Soldaten wurden erst einmal ausnahmslos alle Rechte zugestanden; diese wurden dann nur dort und in dem Maße eingeschränkt, wie es aus militärisch-funktionaler Sicht unbedingt notwendig war. Nur wo militärische Zwänge es erforderlich machten, wurde eine Einschränkung der Grundrechte vorgenommen.⁸⁴⁹ „Wenn man das heute so liest, klingt es nicht gerade sensationell. Tatsächlich aber haben wir es mit einer institutionellen

⁸⁴³ Peter von Schubert (Hrsg.): Wolf Graf von Baudissin. Soldat für den Frieden. Entwürfe für eine zeitgemäße Bundeswehr. München 1970, S. 120.

⁸⁴⁴ Wolfgang Ullmann: Grundrechtsbeschränkungen des Soldaten durch die Wehrverfassung. München 1968, S. 1.

⁸⁴⁵ Wolf Graf von Baudissin: Rede zur Wehrverfassung der Bundesrepublik am 10. Februar 1965. In: Klaus Heßler: Militär, Gehorsam, Meinung. (Dokumente zur Diskussion in der Bundeswehr). Berlin 1971, S. 20 f.

⁸⁴⁶ Eckardt Opitz: Vom Söldner zum Wehrpflichtigen als Staatsbürger in Uniform. Der Wandel des Menschenbildes und dessen Bedeutung für die Innere Führung. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 327.

⁸⁴⁷ Dietrich Genschel: Wehrreform und Reaktion. Die Vorbereitung der Inneren Führung 1951-1956. Hamburg 1972, S. 53 f.

⁸⁴⁸ Wolf Graf von Baudissin in: Axel Eggebrecht (Hrsg.): Die zornigen alten Männer. Gedanken über Deutschland nach 1945. Reinbek bei Hamburg, 1980, S. 207 f.

⁸⁴⁹ Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 Innere Führung, Bonn 1993, Nr. 207.

Integration der Streitkräfte in die zivile Gesellschaft zu tun, deren Bedeutung gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.⁸⁵⁰

Art. 17a Abs. 1 GG (Suspension von Grundrechten) bestimmt, dass Gesetze über Wehr- und Ersatzdienst für die Zeit des jeweiligen Dienstes Einschränkungen auferlegen können. Von dieser Regelung sind insbesondere die Meinungsfreiheit (Art. 5 Abs. 1 Satz 1 erster Halbsatz GG), die Versammlungsfreiheit (Art. 8 GG) und das Petitionsrecht (Art. 17 GG) betroffen. Zusätzliche Einschränkungen können sich aus Art. 17a Abs. 2 GG ergeben. Gesetze, die der Verteidigung und dem Schutz der Zivilbevölkerung dienen, dürfen das Grundrecht der Freizügigkeit (Art. 11 GG) und der Unverletzlichkeit der Wohnung (Art. 13 GG) beeinträchtigen.

Unberührt davon bleibt Art. 1 Abs. 1 GG. Das Grundrecht auf Achtung und Schutz der Menschenwürde ist in keinem Fall einschränkbar; im Gegenteil, durch die Vorschrift „Innere Führung“ wird die Bundeswehr explizit dazu verpflichtet „die Würde des Menschen zu wahren und zu schützen“.⁸⁵¹ Diese Verpflichtung jedes einzelnen Vorgesetzten wird auch durch die Rechtsprechung deutscher Gerichte bestätigt, „eine unwürdige, demütigende oder ehrverletzende Behandlung Untergebener ist für einen Soldaten in Vorgesetztenstellung stets ein ernst zu nehmendes Fehlverhalten; sie verstößt gegen die Wehrverfassung der Bundesrepublik Deutschland und gegen die Prinzipien der Inneren Führung der Bundeswehr.“⁸⁵² Dabei wird die Verpflichtung aller staatlicher Gewalt betont, die Würde des Menschen zu achten und zu schützen.⁸⁵³ Von Seiten der Streitkräfte muss dem aufgrund ihrer streng hierarchischen Gliederung sogar besondere Beachtung beigemessen werden.⁸⁵⁴

b) Der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages

In drei von vier Multinationalitätsstudien wird die Institution des Wehrbeauftragten als wichtiger Unterschied zu den jeweiligen Führungsphilosophien der anderen untersuchten Streitkräfte benannt. Darüber hinaus sind die Jahresberichte des Wehrbeauftragten eine herausragende Quelle für die Analyse der Führungskultur, die

⁸⁵⁰ Wilfried von Bredow: Demokratie und Streitkräfte. Militär, Staat und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden 2000, S. 94.

⁸⁵¹ Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 Innere Führung, Bonn 1993, Nr. 102.

⁸⁵² Urteil vom 13. Februar 2003, BVerwG 2 WD 33.02.

⁸⁵³ Die Verpflichtung aus Art. 1 Abs. 3 GG gilt auch für die Bundeswehr als Teil der vollziehenden Gewalt.

⁸⁵⁴ Urteil vom 11. Juni 2002, BVerwG 2 WD 38.01 = NZWehr 2003, 122.

sich an diesen Teil anschließen wird. Aus diesen Gründen erscheint die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit der Institution des Wehrbeauftragten zielführend.

Im Bundestagsausschuss für Fragen der Europäischen Sicherheit machte ein Abgeordneter der SPD zu Beginn der 1950er Jahre auf eine seit 1915 bestehende Institution der schwedischen Verfassung aufmerksam, die als „Militie-Ombudsman“ bezeichnet wurde.⁸⁵⁵ Da es im deutschen Verfassungsrecht für die Institution eines Wehrbeauftragten kein historisches Vorbild gab, entsandte der Ausschuss Anfang 1954 eine Delegation nach Schweden,⁸⁵⁶ um sich über diese Einrichtung näher zu informieren und ihre Übertragbarkeit auf Deutschland zu prüfen.⁸⁵⁷ In ihrem Bericht erkennt die Delegation die Übertragungsmöglichkeit des schwedischen Modells auch auf deutsche Verhältnisse an.⁸⁵⁸

Die Notwendigkeit eines Ombudsmannes wurde von einem breiten Parteienspektrum eingesehen. An der Frage, mit welchen Rechten dieser auszustatten sei, entfachten sich im Bundestag jedoch heftige Debatten. Während sich die SPD für sehr weitgehende Rechte stark machte, trat die CDU/CSU für ein bescheideneres Instrumentarium ein. Die Einigung sah schließlich vor, dass der Wehrbeauftragte, wie er nun genannt wurde, nicht nur wie ein Petitionsausschuss die Grundrechte der Soldaten schützen, sondern dass er auch die Stellung eines „Hilfsorgans des Bundestages zur Ausübung der parlamentarischen Rechte“ erhalten sollte.⁸⁵⁹

Beide Fraktionen legten 1956 jeweils eigene Gesetzentwürfe zu dieser Thematik vor. Sowohl die Entwürfe der CDU/CSU als auch der SPD befassten sich mit der rechtlichen Stellung des Wehrbeauftragten, seinem Verhältnis zu Bundestag und Verteidigungsausschuss, seinem Auftrag, den Amtsbefugnissen und dem Eingaberecht der Soldaten. Lediglich an der Frage, ob der künftige Wehrbeauftragte mit einer Zweidrittelmehrheit gewählt und auch abgesetzt werden solle, entzündete sich abermals die Auseinandersetzung. Der einberufene Vermittlungsausschuss kam schließlich zu

⁸⁵⁵ Der „Militie-Ombudsman“ ging aus der schwedischen Institution des „Justitie-Ombudsman“ hervor, den es seit mehr als 170 Jahren im schwedischen Verfassungsgefüge gibt. Im Zuge der großen Heeresreform von 1915 wurde die Kontrolle über die Streitkräfte aus dem Kompetenzbereich des Justitie-Ombudsman ausgegliedert und der eigens geschaffenen Institution des Militie-Ombudsman übertragen. Vgl. dazu Hartmut Maurer: Wehrbeauftragter und Parlament. Tübingen 1965, S. 7.

⁸⁵⁶ Teilnehmer der Delegation waren der Bundestagsabgeordnete Ernst Paul (SPD), der Bundestagsabgeordnete Karlfranz Schmidt-Wittmack (CDU), der Sekretär des Ausschusses Dr. Karlheinz Mauss und Ulrich de Maizière als Vertreter der Dienststelle Blank.

⁸⁵⁷ Ulrich de Maizière: In der Pflicht. 3. Aufl., Hamburg, Berlin, Bonn 1997, S. 179.

⁸⁵⁸ Hans H. Klein: Art. 45b, (1999), S. 5 f. In: Theodor Maunz/Günter Dürig/Roman Herzog (Hrsg.): Grundgesetz. Kommentar. Bd. 4, München 02/2004.

⁸⁵⁹ Deutscher Bundestag (Hrsg.): 1959-1999, 40 Jahre Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages. Eine Chronik in Zitaten. Bonn 1999, S. 24.

dem Ergebnis, dass er sowohl mit einfacher Mehrheit gewählt als auch abgewählt werden solle. Am 26. Juni 1957 wurde das „Gesetz über den Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages“ verkündet und trat einen Tag darauf in Kraft.⁸⁶⁰

Am 19. Februar 1959 nahm Generalleutnant a.D. Helmuth Otto von Grolman als erster Wehrbeauftragter des deutschen Bundestages seinen Dienst auf, ein Jahr später wurde der „Jahresbericht 1959“ vorgelegt.

In den Folgejahren brachen immer wieder Konflikte zwischen dem Verteidigungsminister und dem Wehrbeauftragten auf. Ihm wurden Äußerungen verwehrt, die politische Wertungen beinhalteten, das Recht zu öffentlichen Stellungnahmen außerhalb des Jahresberichtes wurde in Frage gestellt und bei Einzelanliegen wurde zum Teil bezweifelt, ob sie unter den Schutz der Grundrechte der Soldaten und der Grundsätze der Inneren Führung zu subsumieren seien.⁸⁶¹ Dies und weitere organisatorisch administrative Fragen zur Dienststelle des Wehrbeauftragten mündeten nach über zehn Jahren in ein Novellierungsverfahren zum Wehrbeauftragtengesetz.⁸⁶² Der damalige Wehrbeauftragte Fritz-Rudolf Schultz legte zu dieser Novellierung 1972 einen Entwurf vor und umriss damit den aus seiner Perspektive notwendigen Reformbedarf. Dies aufgreifend bildete der Verteidigungsausschuss im gleichen Jahr eine Kommission „Kompetenzen Wehrbeauftragter“. Der vom Verteidigungsausschuss gebilligte Entwurf fiel schließlich dem Ende der 7. Wahlperiode zum Opfer; erst im Mai 1981 setzte das eigentliche Gesetzgebungsverfahren ein, am 16. Juni 1982 wurde das „Gesetz zur Änderung des Gesetzes über den Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages“ schließlich verkündet.⁸⁶³ Nach einer Änderung der Wählbarkeitsvoraussetzungen 1990⁸⁶⁴ erhielten die gesetzlichen Bestimmungen über den Wehrbeauftragten ihre heutige Gestalt.⁸⁶⁵

⁸⁶⁰ BGBl. I S. 652.

⁸⁶¹ Eckart Busch: Der Wehrbeauftragte. Organ der parlamentarischen Kontrolle. 5. Aufl., Heidelberg 1999, S. 21.

⁸⁶² WBeauftrG.

⁸⁶³ BGBl. I S. 677.

⁸⁶⁴ Mit dem Gesetz zur Änderung des Gesetzes über den Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages wurden die Wählbarkeitsvoraussetzungen in § 14 Abs. 1 WBeauftrG dergestalt geändert, dass die in § 14 Abs. 1 Satz 2 begründete Voraussetzung des mindestens einjährigen Wehrdienstes ersatzlos gestrichen wurde und der verbleibende § 14 Abs. 1 die Fassung erhielt, dass zum Wehrbeauftragten jeder/jede Deutsche wählbar ist, der/die das Wahlrecht zum Bundestag besitzt und das 35. Lebensjahr vollendet hat. Auf diese Weise wurde das Amt sowohl für ungediente Bewerber als auch für Frauen geöffnet. Vgl. BGBl. I S. 599.

⁸⁶⁵ Eckart Busch: Der Wehrbeauftragte. Organ der parlamentarischen Kontrolle. 5. Aufl., Heidelberg 1999, S. 21 ff.

Von Artikel 45 b GG leitet er seinen verfassungsrechtlichen Auftrag ab.⁸⁶⁶ Dies beinhaltet zum einen den Schutz der Grundrechte der Soldaten und zum anderen die Stellung als Hilfsorgan des Bundestages bei der Ausübung der parlamentarischen Kontrolle. Er ist damit der Legislative zugeordnet. Bundestag und Verteidigungsausschuss haben gegenüber dem Wehrbeauftragten Weisungsrecht. Macht der Verteidigungsausschuss einen Vorgang zum Gegenstand seiner eigenen Beratungen, darf der Wehrbeauftragte in dieser Sache nicht mehr tätig werden. Darüber hinaus hat der Wehrbeauftragte gegenüber dem Bundestag Berichterstattungspflichten und sowohl Bundestag als auch Verteidigungsausschuss können jederzeit die Anwesenheit des Wehrbeauftragten verlangen.⁸⁶⁷

Aufgrund der Gewaltenteilung kann der Wehrbeauftragte dem zu kontrollierenden Bundesminister der Verteidigung als Teil der Exekutive keine Weisungen erteilen und umgekehrt.⁸⁶⁸

Der Wehrbeauftragte wird auf Weisung des Bundestages oder des Verteidigungsausschusses tätig. Darüber hinaus prüft er Vorgänge, die ihm bekannt werden und insbesondere die Grundrechte der Soldaten oder die Grundsätze der Inneren Führung betreffen, auch aus eigener Initiative. Seine Kontrollbefugnis erstreckt sich auf alle Institutionen im Aufgabenbereich des Bundesministers der Verteidigung.⁸⁶⁹

In § 2 WBeauftrG wird der Ombudsmann zur Vorlage eines Gesamtberichtes pro Kalenderjahr verpflichtet; Einzelberichte kann er dem Bundestag jederzeit vorlegen. Diese Berichte haben zum großen Teil die negativen Erscheinungen in den Streitkräften zum Gegenstand und es wird immer wieder darauf hingewiesen, dass es sich dabei um „Mängelberichte“ und nicht um die Beschreibung des Gesamtzustandes der Bundeswehr handelt.⁸⁷⁰ Dadurch, dass die Soldaten durch Eingaben auf Mängel und Nöte hinweisen können und der Wehrbeauftragte diesen Fällen nachgeht, wird das Parlament unmittelbar befähigt, Missstände, Fehlentwicklungen etc. zu erkennen und daraus Schlüsse für sein politisches Handeln zu ziehen.⁸⁷¹

⁸⁶⁶ Zu Aufgaben und Amtsbefugnissen vgl. insbesondere: Hans H. Klein: Art. 45b, (1999), S. 26 ff. und 58 ff. In: Theodor Maunz/Günter Dürig/Roman Herzog (Hrsg.): Grundgesetz. Kommentar. Bd. 4, München 02/2004.

⁸⁶⁷ Vgl. § 6 WBeauftrG.

⁸⁶⁸ Karl Gleumes: Der Wehrbeauftragte. Kontrollorgan des Parlaments, Sachwalter der Soldaten. Bonn 1994, S. 3.

⁸⁶⁹ § 3 WBeauftrG.

⁸⁷⁰ Internet am 19.09.2003:

www.bundeswehr.de/service/bundeswehr_aktuell/print/0311_themenhinweis_1.php.

⁸⁷¹ Vgl. Erklärung des Bundesministeriums der Verteidigung zum Bericht des Wehrbeauftragten für 2002 vom 11.03.2003 in Berlin.

Im Internet am 19.09.2003: www.bundeswehr.de/wir/print/030311_penner_erklaerung-php.

Den Soldaten ist der Ombudsmann auf der anderen Seite Garant für die ihnen zustehenden Grundrechte, die Inhalte der Inneren Führung und des Leitbildes vom Staatsbürger in Uniform.⁸⁷² Soldaten und Parlament sind durch den Wehrbeauftragten direkt verbunden. Aus dieser Mittlerrolle zwischen Gesellschaft, Bundestag und Bundeswehr ergibt sich ein besonderer Stellenwert des Wehrbeauftragten im Bezug auf die Innere Führung. Für ihn stellt sich die Führungsphilosophie der Bundeswehr unter dem Aspekt der Konzeption und der Kontrolle dar.⁸⁷³ „Beide Aspekte bedingen einander, wobei der erste die Maßstäbe und Messlatten für den zweiten setzt. Dabei beantwortet die Konzeption der Inneren Führung die Frage nach tatbestandlichen Konkretisierungen, die Kontrolle die nach Annahme und Realisierung.“⁸⁷⁴ Vergleichbar mit dem Vorgehen in der vorliegenden Arbeit wird auch vom Wehrbeauftragten die Konkretisierung der Inneren Führung an der ihr zugrunde liegenden Idee von einer deutschen Führungsphilosophie gemessen. Die Führungskonzeption ist dann in einem weiteren Schritt die Messlatte für die praktische Umsetzung von Menschenführung in der Bundeswehr. Anhand der Eingaben einzelner Soldaten und eigener Besuche vor Ort verschafft sich der Wehrbeauftragte ein Bild von der gelebten Praxis in der Truppe. Er ist somit in gewisser Weise auch ein Hüter der deutschen Führungsphilosophie, da er sie von ihrer gedanklichen Fassung über die schriftliche Fixierung bis hin zur Anwendung in der Praxis mitverfolgt und Verstöße gegen ihre Prinzipien aufdeckt. Bei der Analyse der Führungskultur wird diese umfassende Rolle des Wehrbeauftragten nochmals von Bedeutung sein.

c) Der Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages

Bereits am 19. Juli 1952 konstituierte sich ein „Ausschuss zur Bearbeitung des EVG-Vertrages und der damit zusammenhängenden Abmachungen“. Diese Bezeichnung wurde am 21. Januar 1953 in „Ausschuss für Fragen der europäischen Sicherheit“ geändert und machte damit den erweiterten Aufgabenbereich in seinem Namen

⁸⁷² Vgl. Bundesminister der Verteidigung: Erlass „Truppe und Wehrbeauftragter“ in der Fassung vom 12. August 1987. Abschnitt B: Aufgaben und Befugnisse des Wehrbeauftragten.

⁸⁷³ Wolfgang R. Vogt: Militär und Demokratie. Funktionen und Konflikte der Institution des Wehrbeauftragten. Hamburg 1972, S. 1 f.

⁸⁷⁴ Eckart Busch: Der Wehrbeauftragte. Organ der parlamentarischen Kontrolle. 5. Aufl., Heidelberg 1999, S. 70.

deutlich.⁸⁷⁵ In der zweiten Wahlperiode wurde Anfang 1956 die noch heute übliche Bezeichnung „Verteidigungsausschuss“ eingeführt.⁸⁷⁶

Der Verteidigungsausschuss ist dasjenige Gremium des deutschen Bundestages, welches dem Bundesministerium der Verteidigung und dessen nachgeordneten Dienststellen gegenübersteht. Der Aufgabenbereich dieses Gremiums ist jedoch weiter gefasst und schließt auch Aspekte der internationalen Sicherheitspolitik ein.

Ein wesentlicher Teil der Aufgaben umfasst die parlamentarische Kontrolle der Streitkräfte. Aus diesem Grund besteht eine enge Kooperation zwischen dem Verteidigungsausschuss und dem Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages, der regelmäßig an Ausschusssitzungen teilnimmt.

Der Verteidigungsausschuss ist nach Art. 45a GG ein Pflichtausschuss des deutschen Bundestages; damit liegt es nicht im Ermessen des Parlamentes, über das Ob seiner Einsetzung zu entscheiden. Er hat auch das Recht über Angelegenheiten zu beraten, die ihm nicht ausdrücklich vom Plenum übergeben wurden.⁸⁷⁷

Ein Teil seines Aufgabenbereiches betrifft die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Eigens zu ihrer Weiterentwicklung, in Anbetracht der gewandelten Ausgangslage für den Dienst in den Streitkräften, hat der Verteidigungsausschuss in der 15. Legislaturperiode einen – zunächst auf zwei Jahre befristeten – „Unterausschuss zur Weiterentwicklung der Inneren Führung“ konstituiert.⁸⁷⁸ Aufgabe dieses Unterausschusses ist es, die notwendige Weiterentwicklung der deutschen militärischen Führungsphilosophie „im Hinblick auf die zunehmende Zahl der Auslandseinsätze der Bundeswehr angemessen parlamentarisch zu begleiten.“⁸⁷⁹ Damit zeigt sich an diesem Punkt, dass der institutionelle Rahmen, der die deutsche Führungsphilosophie umgibt, funktioniert. Der oben als Herausforderung dargestellte Wandel des sicherheitspolitischen Umfeldes muss auch für die Innere Führung Konsequenzen zeitigen. Die Einrichtung eines Unterausschusses genau zu diesem Zweck untermauert,

⁸⁷⁵ Hans-Joachim Berg: Der Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages. Kontrollorgan zwischen Macht und Ohnmacht. München 1982, S. 28 ff.

⁸⁷⁶ Vgl. Ulrich de Maizière: Führen im Frieden. 20 Jahre Dienst für Bundeswehr und Staat. München 1974, S. 60.

⁸⁷⁷ Zum Selbstbefassungsrecht des Verteidigungsausschusses vgl. (1) Hans-Joachim Berg: Der Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages. Kontrollorgan zwischen Macht und Ohnmacht. München 1982, S. 120 ff.

(2) § 62 Abs. 1 S. 3 und 4 GOBT.

⁸⁷⁸ „Unterausschuss Weiterentwicklung der Inneren Führung, politischen Bildung und sozialen Verantwortung für Angehörige der Bundeswehr vor dem Hintergrund des Aufgaben- und Strukturwandels im Einsatz.“

⁸⁷⁹ Verteidigungsausschuss, Sekretariat: Der Verteidigungsausschuss. Aufgaben und Arbeitsweise. 15. Wahlperiode. Stand: 5. Dezember 2003, S. 6. Im Internet am 16.03.2004: www.bundestag.de/gremien15/.

dass der geforderten Dynamik und Anpassungsfähigkeit im konkreten Fall zumindest formal Rechnung getragen wird.

2. Die einfachgesetzlichen Regelungen

Wie bereits dargestellt, werden Einschränkungen der Grundrechte durch Art. 17a GG ermöglicht. Durch diese Norm wird einfachgesetzlichen Regelungen zu Wehr- und Ersatzdienst bzw. zu Verteidigung die Einschränkung von Grundrechten eingeräumt. Von diesen Gesetzen kommt dem Soldatengesetz (SG) besondere Bedeutung zu. Als Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten enthält es die grundlegenden Bestimmungen über das Dienstverhältnis. In ihm sind die Pflichten der Soldaten positiv formuliert; aus diesen militärischen Zwängen leiten sich dann die Einschränkungen bestimmter Grundrechte für Soldaten ab.⁸⁸⁰

Noch vor der Aufzählung der Pflichten weist § 6 Soldatengesetz jedoch explizit auf die staatsbürgerlichen Rechte des Soldaten hin und bestimmt weiter, dass diese Rechte nur durch die gesetzlich begründeten Pflichten des Soldaten eingeschränkt werden dürfen. Dieser Paragraph stellt sich damit als zentraler Ausgangspunkt des Leitbildes vom Staatsbürger in Uniform dar. Die Grundgedanken der preußischen Reformer und vor allem Baudissins und der anderen Väter der Inneren Führung, nach denen die deutsche Führungsphilosophie zwischen 1950 und 1955 entworfen wurde, kommen in dieser Norm des Soldatengesetzes klar zum Vorschein. Seine inhaltliche Vorrangstellung wurde zudem systematisch dadurch unterstrichen, dass er die Aufzählung der Pflichten des Soldaten gleichsam anführt.⁸⁸¹

Diese Verbindung zwischen notwendigen Pflichten und den daran ausgerichteten Einschränkungen der Grundrechte wird in der ZDv 10/1 „Innere Führung“ ausdrücklich bestätigt.⁸⁸² Folgende Zusammenhänge werden zwischen den vom militärischen Standpunkt als notwendig erachteten Pflichten einerseits und den daraus resultierenden Grundrechtseinschränkungen andererseits aufgezeigt:

Das im Art. 2 Abs. 2 GG garantierte Recht auf körperliche Unversehrtheit kann durch die Pflicht zur Gesunderhaltung gemäß § 17 Abs. 4 SG eingeschränkt werden. Insofern

⁸⁸⁰ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Werte und Normen für Soldaten. Bonn 1999, S. 105.

⁸⁸¹ § 6 SG (Staatsbürgerliche Rechte des Soldaten), § 7 SG (Grundpflicht des Soldaten), §§ 8 ff. weitere Pflichten des Soldaten.

⁸⁸² Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 Innere Führung, Bonn 1993, Anlage 2/1.

Freiheitsentzug gemäß Wehrdisziplinarordnung (WDO) oder Wehrstrafgesetz (WStG) hinzunehmen sind, wird auch die Freiheit der Person (Art. 2 Abs. 1 GG) limitiert.⁸⁸³ Die regelmäßig stärkste Grundrechtseinschränkung ergibt sich aus der Pflicht zum treuen Dienen gem. § 7 SG, die im Extremfall den Einsatz des Lebens und der Gesundheit verlangt.

Die Freiheit der Meinungsäußerung (Art. 5 Abs. 1 GG) kann durch die Pflicht zum treuen Dienen (§ 7 SG), zum Eintreten für die freiheitlich demokratische Grundordnung (§ 8 SG), zur Kameradschaft (§ 12 SG), zur Verschwiegenheit (§ 14 SG), durch die Einschränkung politischer Betätigungen (§ 15 Abs. 1, 2 und 4 SG), durch die Pflicht zu Disziplin und zum achtungswürdigen Verhalten (§ 17 Abs. 1 und 2 SG) und durch die Verpflichtung der Offiziere und Unteroffiziere, sich auch nach dem Ausscheiden aus dem Wehrdienst nicht gegen die freiheitliche und demokratische Grundordnung zu betätigen (§ 17 Abs. 3 und § 23 Abs. 2 Nr. 2 SG), eingeschränkt werden. Weitere Einschränkungen resultieren aus den Vorgesetztenpflichten des § 10 Abs. 3, 4 und 6 SG.

Hervorzuheben ist § 13 SG: Die Wahrheitspflicht wird als ein wichtiger Bestandteil des militärischen Miteinanders angesehen, denn außer im Soldatengesetz ist keine vergleichbare Pflichtenregelung im öffentlichen Dienstrecht auszumachen.⁸⁸⁴

Die im Art. 8 GG kodifizierte Versammlungsfreiheit kann durch mehrere Pflichten des Soldatengesetzes wie die Pflicht zum treuen Dienen (§ 7 SG), die Pflicht zum Eintreten für die freiheitlich demokratische Grundordnung (§ 8 SG), durch die Einschränkung politischer Betätigung (§ 15 Abs. 1, 2 und 4 SG) und die Pflicht zur Disziplin und zu achtungswürdigem Verhalten (§ 17 Abs. 1 und 2 SG) begrenzt werden.

Schließlich wird das Grundrecht der Freizügigkeit (Art. 11 Abs. 1 GG) durch die Pflicht zum Wohnen in der Gemeinschaftsunterkunft (§ 18 SG) eingeschränkt.

Die ausführliche Behandlung dieser Verklammerung von den Pflichten des Soldaten mit den einzuschränkenden Grundrechten in der Vorschrift „Innere Führung“ zeigt, dass es sich bei dieser Regelung nicht um eine bloße Formalie, sondern um einen ganz zentralen Punkt innerhalb der deutschen Führungsphilosophie handelt. Das Leitbild vom Staatsbürger in Uniform findet hier seinen Ausgangspunkt, denn der Verbleib des

⁸⁸³ Gerhard Zänkert: Der Reibert. Das Handbuch für den deutschen Soldaten. Berlin, Bonn, Hamburg 1995, S. 27.

⁸⁸⁴ Vgl. hierzu: (1) Urteil vom 27. August 2003, BVerwG 2 WD 5.03.
(2) Urteil vom 18. Juni 2003, BVerwG 2 WD 50.02.

Großteils der staatsbürgerlichen Rechte beim Soldaten füllt die Forderungen dieses Leitbildes erst aus.

Als Ausgleich zu den Einschränkungen einzelner Grundrechte wird im Soldatengesetz (§ 3 und § 6 SG) die Gültigkeit anderer Grundrechte ausdrücklich bestätigt. Betroffen sind hiervon ist erster Linie das Recht auf Gleichberechtigung und Gleichbehandlung (Art. 3 GG) sowie die staatsbürgerliche Gleichheit (Art. 33 GG). Durch § 36 SG wird der Anspruch auf ungestörte Religionsausübung (Art. 4 GG) zugesichert.

Neben dem Soldatengesetz als Normierung zentraler Fragen der Rechtsstellung des Soldaten und seines Dienstverhältnisses spiegeln noch weitere gesetzliche Regelungen die Führungsphilosophie der Bundeswehr wider. Im Soldatenbeteiligungsgesetz (SBG) ist die Teilhabe der Soldaten auf gesetzlicher Ebene festgeschrieben. „Die Beteiligung der Soldaten [...] soll zu einer wirkungsvollen Dienstgestaltung und zu einer fürsorglichen Berücksichtigung der Belange des Einzelnen beitragen.“⁸⁸⁵ Die Wahl und Beteiligung von Vertrauenspersonen, deren Aufgabengebiete, die Gremien der Vertrauenspersonen sowie die Repräsentation von Soldaten durch Personalvertretungen sind in diesem Gesetz normiert und zeigen auch hier den Willen des Gesetzgebers, die Ausgestaltung der Inneren Führung durch detaillierte rechtliche Bestimmungen festzuschreiben.⁸⁸⁶

Die breit gefächerten Wehrgesetze können hier nicht einzeln behandelt werden, doch bereits jetzt zeigt sich, dass die Innere Führung von Seiten der Legislative durch einen robusten Rahmen fixiert und ihr damit eine fundamentale Bedeutung für die deutschen Streitkräfte zugewiesen wird. Die Absicherung dieser Maßnahmen durch den Wehrbeauftragten verstärkt dieses Interesse des Gesetzgebers zusätzlich.

3. Die Verordnungen

Exemplarisch werden im Folgenden die Vorgesetztenverordnung und die Wehrbeschwerdeordnung beleuchtet; sie tragen den Willen des Gesetzgebers in einer

⁸⁸⁵ § 1 Abs. 1 SBG in der Fassung vom 15. April 1997, BGBl. I S. 766.

⁸⁸⁶ In deutschen Streitkräften hatte der so genannte „Vertrauensmann“ seinen historischen Ursprung in den revolutionären Soldatenräten von 1918 und wurde bis 1935 beibehalten. Erst 1935 wurde diese Institution abgeschafft, da sie nicht mit dem „Führerprinzip“ in Einklang zu bringen war. Vertrauensleute (sog. Ambosaten) waren aber bereits eine Institution der Landsknechte im 16. Jahrhundert. Vgl. (1) Thomas Zürn: Die Debatten über die Gestaltung der inneren Struktur neuer Streitkräfte Anfang der fünfziger Jahre. Hausarbeit, Tübingen 1989, S. 18. (2) Matthias Rogg: Landsknechte. Anmerkungen zur Lebenswirklichkeit von Söldnern im 16. Jahrhundert. In: Militärgeschichte, Heft 2 (2003), S. 10.

weiteren Ebene an den Soldaten und die Bundeswehr als Institution heran. Gleichfalls werden die Regelungen konkreter und lassen *de facto* keinen Raum für Interpretationen geschweige denn für merkliche Abweichungen.

Das Funktionieren beruht bei Militärorganisationen auf dem strengen hierarchischen Aufbau in Verbindung mit der Pflichterfüllung jedes Mitglieds dieser Struktur.⁸⁸⁷ Die Verbindung zwischen den jeweiligen Ebenen ergibt sich aus dem System von Befehl und Gehorsam. Disziplin ist die Voraussetzung für das Zusammenleben und Zusammenwirken der Truppe. Sie äußert sich im Gehorsam, der die Truppe zu rascher Tat nach einem einheitlichen Willen befähigt. Beide Komponenten sind unverzichtbare Ordnungsprinzipien zur Erfüllung des militärischen Auftrages.⁸⁸⁸ Die Pflicht zum Gehorsam einerseits und die Befugnis Befehle zu erteilen andererseits sind wesentlicher Bestandteil dieses Funktionsmechanismus. In § 1 Abs. 5 Satz 1 SG wird die Definition eines Vorgesetzten durch das ihm zugestandene Recht, Befehle zu erteilen, normiert. Die Vorgesetztenverordnung regelt, wer wann Vorgesetzter ist und somit Befehle erteilen darf.⁸⁸⁹ In sechs Paragraphen wird die Befehlsgewalt streng an funktionalen Gesichtspunkten ausgerichtet. Auch hier sind Teilaspekte der deutschen Führungsphilosophie in Gesetzesform gebracht worden; einen „Hauptmann von Köpenick“ sollte es in der Bundeswehr bzw. Bundesrepublik nicht geben.

Die Wehrbeschwerdeordnung⁸⁹⁰ enthält die gesetzliche Ausgestaltung des Beschwerderechts der Soldaten im Sinne des § 34 SG.⁸⁹¹ Form und Verfahren für die Ausübung dieses Rechts werden hier ausführlich vorgeschrieben. Wenn § 3 Abs. 1 WBO der Beschwerde keine aufschiebende Wirkung zugesteht, so richten auch diese Ausführungen die Rechte der Soldaten an den Maßstäben der militärischen Effizienz aus. Das Einlegen einer Beschwerde gegen einen Befehl darf nicht dazu führen, diesen nicht auszuführen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Pflicht zum Gehorsam (§ 11 SG) von der Wirkung einer Beschwerde unberührt bleibt. Ähnliches gilt für das Petitionsrecht (Art. 17 GG). Das Vorbringen von Beschwerden in

⁸⁸⁷ Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 Innere Führung, Bonn 1993, Nr. 212.

⁸⁸⁸ Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 2000, Nr. 308.

⁸⁸⁹ Verordnung über die Regelung des militärischen Vorgesetztenverhältnisses (VorgV) vom 4. Juni 1956 (BGBl. I S. 459) in der Fassung der 3. VO zur Änderung der VorgV vom 7. Oktober 1981 (BGBl. I 1975 S. 2273, 1981 S. 1129).

⁸⁹⁰ Wehrbeschwerdeordnung (WBO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 11. September 1972 (BGBl. I S. 1737 und S. 1906), geändert durch Art. 3 Beteiligungsgesetz vom 16. Januar 1991, (BGBl. I S. 47).

⁸⁹¹ Für einen schematischen Überblick über die Beschwerdemöglichkeiten deutscher Soldaten vgl. Anhang A-20: Möglichkeiten des Soldaten zur Abhilfe einer Beschwerde.

Gemeinschaft mit anderen wird durch das Verbot gemeinschaftlicher Beschwerden (§ 1 Abs. 4 WBO) verhindert. Mit dieser Norm wird etwaigen unruhestiftenden Sammelbeschwerden vorgebeugt. Damit lässt sich auch in der Wehrbeschwerdeordnung das klare Bekenntnis zu den Rechten der Soldaten und ihrer Umsetzung im Sinne der Inneren Führung nachweisen. Dies geschieht jedoch stets im Einklang mit den Bedürfnissen der militärischen Effizienzkriterien.

4. Zwischenergebnis

Die Wehrverfassung der Bundesrepublik Deutschland ist die Grundlage für die Rechtsordnung der Bundeswehr. Bereits in der Verfassung sind die wesentlichen Eckpunkte der deutschen Führungsphilosophie normiert; auch die historischen Wurzeln und die Erfahrungen aus der Geschichte zeigen sich im Grundgesetz. Diese Verankerung der Inneren Führung auf höchster Ebene geschieht nicht explizit, dennoch werden unverkennbare Rahmenbedingungen gesetzt.

Die Grundrechte gelten – soweit möglich – auch für die Soldaten. Damit wurde die Voraussetzung dafür geschaffen, dass die Soldaten Recht und Freiheit als die tragenden Werte der gesellschaftlichen Ordnung auch im Dienst erleben können. So wird erfahrbar, dass die militärische Ordnung an zivilen Maßstäben orientiert zwar strengere Regeln auferlegt, aber dennoch kein Fremdkörper im rechtsstaatlichen Gefüge der Demokratie, sondern integraler Bestandteil der freiheitlichen Ordnung der Bundesrepublik Deutschland ist.⁸⁹²

Die Institution des Wehrbeauftragten unterstreicht das Interesse der Legislative an den Streitkräften. Als Hilfsorgan des Bundestages ist dieser Garant für den Schutz der Grundrechte der Soldaten und verfolgt gleichzeitig die Entwicklung der Inneren Führung mit. Als Bindeglied zwischen Parlament und Truppe informiert er die Abgeordneten regelmäßig über den Zustand der Bundeswehr und ihrer Führungsphilosophie.

Innerhalb des verfassungsrechtlich aufgezeigten Rahmens setzt sich die Fixierung der Führungsphilosophie in einfachgesetzlichen Regelungen fort. Das Soldatengesetz legt die Rechtsstellung des Soldaten im Sinne der Inneren Führung fest und schränkt Grundrechte nur dort und in dem Maße ein, wo die militärischen Funktionsprinzipien

⁸⁹² Carl Gero von Ilseman: Die Innere Führung in den Streitkräften. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 5, Regensburg 1981, S. 55.

dazu zwingen. Weitere Gesetze und Verordnungen drücken den Gestaltungswillen des Gesetzgebers aus und schaffen schließlich ein Gesamtbild, in dem sich die Entwürfe der Inneren Führung problemlos wiederfinden lassen. Nicht zuletzt wegen des Konzepts der Inneren Führung gilt das deutsche Wehrrecht als bewährt.⁸⁹³ Die Führungsphilosophie der Bundeswehr ist damit in klaren Konturen vom Gesetzgeber vorgezeichnet worden, ohne jemals explizit erwähnt worden zu sein. Als Hintergrund dieses bemerkenswerten Regelungsbedarfs sind zweifelsohne die historischen Erfahrungen Deutschlands zu sehen. Die besondere historische Situation machte es möglich, dass sowohl das schwedische Konzept eines Ombudsmannes als auch das amerikanische System eines Ausschusses von Anfang an eine wichtige Komponente der deutschen Wehrverfassung bildeten. Eine weitreichende gesetzliche Festlegung und institutionelle Absicherung macht eine Aufweichung der führungsphilosophischen Prinzipien durch die militärische Führung unmöglich und ist deshalb – vor dem Hintergrund der damaligen Umstände – auch als ein Sicherungsmechanismus zu begreifen. Die sich angesichts der geänderten Rahmenbedingungen geradezu aufdrängende Frage, inwieweit dieses umfassende Kontrollsystem noch zeitgemäß bzw. notwendig ist, kann in der vorliegenden Arbeit nicht angemessen besprochen werden. Sie sollte zum Gegenstand einer eigenständigen Untersuchung gemacht werden.

5. Die Führungskonzeption in Vorschriften und Erlassen

Neben den vom Primat der Politik und hier vor allem der Legislative gekennzeichneten Komponenten der Führungskonzeption spielt auch der Teil eine große Rolle, der seinen Ursprung im Verantwortungsbereich des Bundesministers der Verteidigung hat. Der von der Gesetzgebung zur Verfügung gestellte Freiraum für konzeptionelle Regelungen ist, trotz der Vielzahl an Vorgaben, durchaus beträchtlich. Die Normierungen auf dieser Ebene sind es, die den täglichen Dienst des Soldaten im Wesentlichen bestimmen und damit eine maßgebliche Wirkung auf den Truppenalltag entfalten. „Die Angehörigen der Großgruppe Militär müssen ihr Verhalten als Soldaten [...] an Dienstvorschriften orientieren.“⁸⁹⁴ Die Untersuchung der Führungskonzeption muss damit auch die Betrachtung der relevanten Dienstvorschriften und Erlasse beinhalten, denn hier sind die Regelungen festgeschrieben, mit denen der Soldat im täglichen Dienst in Berührung

⁸⁹³ Armin A. Steinkamm: Wehrrecht. In: Ergänzbares Lexikon des Rechts. Neuwied 1984, 9/2170, S. 7.

⁸⁹⁴ Anton Burghardt: Einführung in die Militärsoziologie. Wien 1979, S. 8.

kommt. Die führungsphilosophischen Vorstellungen werden in umso konkretere Handlungsanweisungen gebracht, je näher sie an die Ebene der tatsächlich Handelnden heranreichen.

Konsequenterweise wurde schon früh erkannt, dass die Führungsphilosophie der Bundeswehr selbst einer eingehenden Erläuterung bedarf. Aus diesem Grund wurde vom Verteidigungsministerium bereits 1957 das „Handbuch Innere Führung“ mit dem Ziel herausgegeben, zur Klärung der Begriffe beizutragen und den Vorgesetzten bei der Umsetzung des Konzepts in die Praxis zu helfen.⁸⁹⁵ Das Handbuch war folgendermaßen gegliedert:

- Der Eid: Von der letzten Instanz
- Situation und Leitbild: Staatsbürger in Uniform
- Soldatische Tradition: In der Gegenwart
- Der 20. Juli 1944: Gedanken zum Widerstand
- Leitsätze für Menschenführer: Erziehung des Soldaten
- Erläuterung der Leitsätze: Verantwortung weitergeben
- Gruppenselbstarbeit: Vertrauen schenken
- Truppen-Information: Gegenteil von Propaganda
- Truppen-Betreuung und Freizeitpflege: Sorge um den Menschen⁸⁹⁶

Der erste Teil des Buches beschäftigte sich mit den wenigen Teilen der deutschen Militärtradition, die noch als identitätsstiftend angesehen wurden, der zweite Teil präsentierte den Führern und Unterführern der Bundeswehr in erster Linie die neuen Grundsätze der Soldatenerziehung. Das Handbuch konnte die Komplexität der Inneren Führung nicht zufriedenstellend reduzieren und wurde in der Truppe nicht im gewünschten Maße angenommen.⁸⁹⁷ Daraufhin wurde ergänzend und nach langer Vorbereitung 1965 der „Traditionserlass“⁸⁹⁸ herausgegeben. 1972 wurde das Handbuch Innere Führung von der ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“⁸⁹⁹ abgelöst. In dieser Vorschrift wurden die einzelnen Teilbereiche der Führungsphilosophie angemessener erklärt und die jeweiligen Konzepte durch Beispiele verdeutlicht. Im Jahr 1993 wurde diese Vorschrift durch die ZDv 10/1 „Innere Führung“⁹⁰⁰ ersetzt, die seither in die anderen Vorschriften und vor allem in den Dienstalltag der Bundeswehr hineinwirken

⁸⁹⁵ Wilfried von Bredow: The Ordeal of Tradition in the German Military. In: Michael Louis Martin/Ellen Stern McCrate (Hrsg.): The Military, Militarism and the Polity. Essays in Honor of Morris Janowitz. New York, London 1984, S. 191 f.

⁸⁹⁶ Bundesministerium der Verteidigung (Führungsstab der Bundeswehr I 6): Handbuch Innere Führung. Hilfen zur Klärung der Begriffe. 2. Aufl., Bonn 1960, S. 3.

⁸⁹⁷ Wilfried von Bredow: Demokratie und Streitkräfte. Militär, Staat und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden 2000, S. 118.

⁸⁹⁸ „Bundeswehr und Tradition“ in: Informationen für die Truppe, Beilage, Heft 9 (1965).

⁸⁹⁹ Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 Hilfen für die Innere Führung, Bonn 1972.

⁹⁰⁰ Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 Innere Führung, Bonn 1993.

soll. Mit dieser für den Truppenalltag verbindlichen Vorschrift wurde den Soldaten der Bundeswehr eine umfangreiche Ausarbeitung zur Verfügung gestellt, die sowohl die Grundlagen der deutschen Führungsphilosophie (Kapitel 1) erläutert, als auch die Ziele, Grundsätze (Kapitel 2) und vor allem die Leitsätze für die Praxis (Kapitel 3) darstellt.⁹⁰¹ Ob die ZDv 10/1 und damit die Innere Führung tatsächlich in das Vorschriftenwesen der Bundeswehr hineinwirkt, wird im Folgenden beispielhaft analysiert. Inwieweit die Umsetzung in die Praxis erfolgt, obliegt der späteren Untersuchung der deutschen Führungskultur.

Ein Teil der Vorschriften befasst sich mit den gesetzlichen Bestimmungen und macht sie für den Verantwortungsbereich des Bundesministers der Verteidigung handhabbar. In der ZDv 14/5 „Soldatengesetz“ werden die wichtigsten Rechtsgrundlagen und Verwaltungsvorschriften zusammengefasst, die bei der Bearbeitung von Personalangelegenheiten der Soldaten benötigt werden. Sie dient so der Erleichterung und Beschleunigung der militärischen Personalbearbeitung.⁹⁰² Diese Dienstvorschrift enthält unter anderem das Soldatengesetz, die Soldatenlaufbahnverordnung, die Vorgesetztenverordnung, die Soldatenurlaubsverordnung, die Bundesnebenberufungsverordnung und die entsprechenden Verwaltungsbestimmungen zu diesen Gesetzen und Rechtsverordnungen.⁹⁰³ Die ZDv 14/1 fügt die Institution des Wehrbeauftragten in das Dienstvorschriftensystem der Bundeswehr ein. Die Soldaten werden beispielsweise über die Wege aufgeklärt, über die sie an den Wehrbeauftragten herantreten können. Weitere Vorschriften bringen der Truppe die Themen „Vorgesetzter und Untergebener“ sowie „Befehl und Gehorsam“ nahe.⁹⁰⁴ Allen gemeinsam ist, dass sie den Willen des Gesetzgebers in den Bereich der Truppe hineinragen und diesen durch Ausführungsbestimmungen oder Beispiele für nahezu jeden verständlich machen.

Da die durch den Gesetzgeber konzipierten Rahmenbedingungen der deutschen Führungsphilosophie durch die Dienstvorschriften keine Änderungen erfahren, ist eine weitere Auseinandersetzung mit diesem Komplex nicht zielführend. Von Bedeutung für diese Analyseebene ist, inwieweit sich der Wille der Gründungsväter der Inneren

⁹⁰¹ Vgl. (1) Wilfried von Bredow: Demokratie und Streitkräfte. Militär, Staat und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden 2000, S. 119.

(2) Anhang A-21: Gliederung des Handbuchs Innere Führung und der ZDv 10/1 von 1972 und 1993 im Vergleich.

⁹⁰² Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 14/5 Zentrale Dienstvorschrift: Soldatengesetz Vertrauensmänner-Wahlgesetz, Bonn 1978.

⁹⁰³ Ebenda, Vorbemerkung.

⁹⁰⁴ Vgl. ZDv 1/50, ZDv 14/2, ZDv 14/5.

Führung und des Gesetzgebers innerhalb des Freiraumes wiederfindet, der der Bundeswehrführung von der gesetzgeberischen Initiative zur Verfügung gestellt wurde. Das Leben in der militärischen Gemeinschaft muss in allen Streitkräften geregelt werden und seine Ausgestaltung ist von fundamentaler Bedeutung für den Alltag des Soldaten. Die Betrachtung dieses Ausschnittes der Führungskonzeption auf der Vorschriftenebene begünstigt zum einen die Vergleichbarkeit mit anderen Streitkräften und zeigt auf einsichtige Art und Weise, wie die oberste militärische Führung zu ihren Soldaten steht.

Für das Zusammenleben in der Bundeswehr sind die grundsätzlichen Regeln in der ZDv 10/5 „Leben in der militärischen Gemeinschaft“ festgelegt.⁹⁰⁵ Bereits der erste Satz der „Vorbemerkungen“ verweist auf die grundlegende Bedeutung der ZDv 10/1 „Innere Führung“⁹⁰⁶ für die Ausgestaltung des täglichen Dienstes und stellt damit eine direkte Verbindung zur Führungsphilosophie her. Neben der Betrachtung aktuell gültiger Regelungen sind auch frühere Fassungen von Interesse. Aus ihrer punktuellen Untersuchung lässt sich zum einen ableiten, ob und in welcher Regelmäßigkeit gesellschaftliche Änderungen Einzug in den Bereich des Militärischen gefunden haben und inwieweit mögliche Anpassungen an zivilgesellschaftliche Veränderungen vorgenommen wurden.

Die ZDv 10/5 „Leben in der militärischen Gemeinschaft“ löste 1993 die ZDv 10/5 „Innendienstordnung für die Bundeswehr“ vom August 1981 ab. Änderungen wurden 1997, 1999 und 2001 durchgeführt. Ihre aktuelle Fassung liegt in der vierten Änderung von 2002 vor. Diese Änderungen, die teilweise redaktioneller Art waren oder Anpassungen an rein organisatorische Umgestaltungen beinhalteten⁹⁰⁷, spiegeln aber gerade auch in Vorschriften, die das tägliche Leben berühren, die in der Gesellschaft vollzogene Liberalisierung wider. An einzelnen Beispielen wie den Regelungen zu Spind- und Bettenbau sind deutliche Anzeichen von Veränderung sichtbar. So wie Individuen in der Gesamtgesellschaft ein immer höherer Grad an Eigenständigkeit und Selbstverantwortung zugestanden wird, setzt sich dies auch, mit notwendigen

⁹⁰⁵ Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/5 Zentrale Dienstvorschrift: Leben in der militärischen Gemeinschaft, Bonn 1993.

⁹⁰⁶ Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 Zentrale Dienstvorschrift: Innere Führung, Bonn 1993. Hierbei ist als Besonderheit darauf hinzuweisen, dass die Vorschrift über die Innere Führung nicht – wie bei anderen Dienstvorschriften üblich – von einem General/Admiral, sondern vom damaligen Bundesminister der Verteidigung, Volker Rühle, unterschrieben wurde.

⁹⁰⁷ Vgl. beispielsweise seit der Öffnung der Bundeswehr für Frauen (zunächst Sanitätsdienst) Regelungen zur Haartracht für Soldatinnen: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/5 Zentrale Dienstvorschrift: Leben in der militärischen Gemeinschaft, Bonn 1993, Anlage 1 Nr. 3.

Einschränkungen, im Bereich der Bundeswehr fort. Unter Ziffer 204 in der vierten Änderung der ZDv 10/5 wird bei der Aufzählung der Aufgaben des Kompaniefeldwebels ausdrücklich auf die Innere Führung hingewiesen: „Der Kompaniefeldwebel wirkt maßgeblich bei der Erziehung und Ausbildung der Unteroffiziere und Mannschaften sowie bei der Umsetzung der Leitsätze der Inneren Führung im Bereich der Einheit mit.“⁹⁰⁸

Die Forderung der Inneren Führung nach Anpassung an gesamtgesellschaftliche Veränderungen⁹⁰⁹ kann damit, ausgehend vom betrachteten Beispiel der ZDv 10/5, bestätigt werden.

Von nur einem Beispiel ausgehend verbietet sich die Generalisierung auf die gesamte Bundeswehr, doch es zeigt, dass die Verbindung zwischen Militär und Gesellschaft im konzeptionellen Bereich prinzipiell intakt ist und die Streitkräfte zur Perzeption gesellschaftlichen Wandels sowohl fähig als auch willens sind. Der von der Politik zur Verfügung gestellte Freiraum wird im Sinne der Inneren Führung genutzt.⁹¹⁰

Vom eher allgemeinen Begriff des Führens, der sich durch Dienstvorschriften über das Leben in der militärischen Gemeinschaft ausdrücken lässt, soll der Blick im Folgenden auf das militärische Führen im engeren Sinne gerichtet werden. Gemäß Heeresdienstvorschrift 100/100 ist das soldatische Führen die Grundlage der Truppenführung aller Führungsebenen und aller Einsätze des Heeres.⁹¹¹ Auch hier wird bereits einleitend auf den Zusammenhang mit der Inneren Führung aufmerksam gemacht. „Soldatisches Führen verbindet soldatische Tugenden mit den, von der Konzeption der Inneren Führung bestimmten, Grundsätzen zeitgemäßer Menschenführung.“⁹¹² Die Grundsätze, an denen sich das soldatische Führen orientieren soll, werden vom Prinzip der Auftragstaktik angeführt,⁹¹³ auch hier wird also dem Geist der Inneren Führung entsprochen.

Auch das soldatische Führen ist einem beständigen Wandel unterworfen. Insbesondere die Auftragstaktik ist in Zeiten von weltweiten Kriseneinsätzen gefährdet. Die globale

⁹⁰⁸ Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/5 Zentrale Dienstvorschrift: Leben in der militärischen Gemeinschaft, Bonn 1993, 4. Änderung, Ziffer 204.

⁹⁰⁹ Carl Gero von Ilsemann: Die Innere Führung in den Streitkräften. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 5, Regensburg 1981, S. 55.

⁹¹⁰ Vgl. dazu auch die Einführung eines sehr liberalen Erlasses über die Haar- und Barttracht 1971 im Zuge der Anpassung an die gesamtgesellschaftliche Entwicklung. Carl Gero von Ilsemann: Die Innere Führung in den Streitkräften. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 5, Regensburg 1981, S. 48.

⁹¹¹ Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 2000, Nr. 301.

⁹¹² Ebenda.

⁹¹³ Ebenda Nr. 302.

Präsenz der Medien⁹¹⁴ verstärkt den Willen der höchsten Führung, das Vorgehen der untersten militärischen Ebenen zu bestimmen. Dem trägt die HDv 100/100 von 2000 Rechnung: „Der Soldat muss Aufträge oft unter enger politischer Anbindung durchführen. Verhalten und Vorgehen für Soldaten aller Ebenen können durch Einsatzregeln bis ins Einzelne festgelegt sein und den Handlungsspielraum einengen.“⁹¹⁵ Diesen Zwängen sehen sich alle Streitkräfte der westlichen Staatengemeinschaft gegenüber, doch nur dem deutschen (und niederländischen) Prinzip der Auftragstaktik stehen sie diametral entgegen.

Zusätzlich wird die Auftragstaktik durch moderne Fernmeldemittel gefährdet.⁹¹⁶ Das Überspringen von Hierarchieebenen ist durch die technischen Entwicklungen stark vereinfacht worden. Schnell erliegen militärische Führer der Versuchung, zeitsparende Lösungen unter Missachtung der Befehlskette zu wählen.⁹¹⁷

„Rules of Engagement“⁹¹⁸ geben der Truppe im Einsatz in einem zuvor nicht gekannten Detaillierungsgrad Handlungsanweisungen und schränken dem militärischen Führer genau den Spielraum ein, der ihm durch die Auftragstaktik zur Verfügung gestellt werden soll. Diese Entwicklung der letzten Dekade ist kein Ergebnis der deutschen Führungsphilosophie, sondern resultiert vor allem aus der geänderten weltpolitischen Lage und dem gewandelten Einsatzspektrum der Bundeswehr. Die Auseinandersetzung über das Für und Wider dieser Einflüsse auf das militärische Führen deutscher Streitkräfte wurde anderenorts geführt und soll in dieser Arbeit nicht näher dargestellt werden.⁹¹⁹ Wichtig ist jedoch festzustellen, ob und wie das offenkundige Spannungsverhältnis zwischen Auftragstaktik einerseits und den starken

⁹¹⁴ Vgl. (1) Jörg Becker: Medien im Krieg. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 5 (2001), S. 575-580.

(2) Erik Durschmied: Die Wahrheit und nichts als die Wahrheit. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 5 (2001), S. 581-588.

(3) Wolfgang Schober: An der Informationsfront. Die Medienarbeit der NATO im Kosovo-Einsatz. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 4 (2001), S. 451-460.

⁹¹⁵ Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 2000, Nr. 320.

⁹¹⁶ Dies wird ebenfalls vom Bundesministerium der Verteidigung als Herausforderung für die Innere Führung angesehen. Vgl. Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bundeswehr 2002. Sachstand und Perspektiven. Berlin 2002, S. 54.

⁹¹⁷ Erfahrungen des Autors aus seinem Einsatz im EUROMARFOR-Stab der Task Force 150 im Rahmen der Operation „Enduring Freedom“ von März bis Juni 2003.

⁹¹⁸ ROE.

⁹¹⁹ Vgl. (1) Helge Hansen: Aufgaben und Anforderungen an den General- und Admiralstabdienst in Gegenwart und Zukunft. In: Clausewitz-Studien, Jahresband 1997, S. 72 ff.

(2) Christian Millotat: Das preußisch-deutsche Generalstabssystem. In: Clausewitz-Studien, Heft 2 (1996), S. 35 ff.

(3) Dirk Freudenberg: Militärische Führungsphilosophien und Führungskonzeptionen von NATO- und WEU-Streitkräften im Vergleich. Dissertation, Würzburg 1999, S. 236 ff.

Reglementierungen durch „Rules of Engagement“ andererseits in der deutschen Führungskonzeption aufgelöst wird.

Von der HDv 100/100 wird dieses Spannungsverhältnis zwar angesprochen, eine ausdrückliche Lösung jedoch nicht präsentiert. Sie ist aber implizit gegeben. Mit der Bestätigung des Führungsprinzips „Auftragstaktik“ wird diesem auch weiterhin eine allgemeine Gültigkeit zugesprochen. Die zusätzlichen Fähigkeiten, die von militärischen Führern bei Kriseneinsätzen verlangt werden, zeichnen neben den klassischen Anforderungen an den Vorgesetzten auch ein Bild vom Schlichter, der diplomatisch und mit viel Fingerspitzengefühl im Einsatzland vorgeht.⁹²⁰ Durch Einfühlungsvermögen in die Bedingungen des Einsatzgebietes, interkulturelle Kompetenz, Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft erfüllt der militärische Führer damit ein Anforderungsprofil, das weit über die Anforderungen der Befehlstaktik⁹²¹ hinausgeht.⁹²² Der Bundeswehrsoldat handelt gemäß diesen Indikatoren in einem erweiterten Spektrum sozialer Interaktion und muss sich sogar in verstärktem Maße der Auftragstaktik bedienen. „Rules of Engagement“ werden vor einer Operation entwickelt und gemäß den nationalen Richtlinien restriktiv ausgestattet; es werden dabei mögliche Situationen vorgedacht und entsprechende Handlungsmuster entwickelt. Die Erfahrungen vergangener Einsätze helfen bei der Entwicklung, doch jeder Einsatz ist anders und das Unvorhersehbare ist Merkmal militärischer Operationen⁹²³. Vor diesem Hintergrund verbietet sich ein vollkommenes Abstützen auf die Handlungsanweisungen der „Rules of Engagement“. Die Auftragstaktik und die Werte wie die Achtung der Menschenwürde, Freiheit und Demokratie bleiben gerade im Zeichen der Auslandseinsätze unverrückbare Richtschnur für jeden Soldaten der Bundeswehr.⁹²⁴ Die beschämenden Ereignisse von Srebrenica sind Beweis, dass gerade im heutigen sicherheitspolitischen Umfeld nicht alle Szenarien genau vorgezeichnet werden können und gegebene Handlungsanweisungen nur durch mitdenkende und verantwortungsbewusste Soldaten zur vollen Geltung im Sinne des Auftrages gebracht

⁹²⁰ Peter Struck: Soldat sein heute. Dienen in einem veränderten Umfeld. In: Informationen für die Truppe, Heft 3 (2003), S. 10.

⁹²¹ Vgl. Jörg Wellbrink: Zukünftige Anwendungsgebiete für Multitagenten-Systeme (MAS). In: The MOVES Institute. Naval Postgraduate School. Im Internet am 19.09.2003: www.Movesinstitute.org/Publications/WellbrinkFutureMAS (German).ppt. S. 6.

⁹²² Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 2000, Nr. 320.

⁹²³ „Ungewissheit ist ein Element des Einsatzes, das Unerwartete, Unvorhersehbare die Regel. [...] Der militärische Führer muss daher immer nach Aushilfen suchen.“ In: Bundesministerium der Verteidigung: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 2000, Nr. 314.

⁹²⁴ Peter Struck: Soldat sein heute. Dienen in einem veränderten Umfeld. In: Informationen für die Truppe, Heft 3 (2003), S. 10.

werden können.⁹²⁵ In der HDv 100/100 als der Dachvorschrift des Heeres⁹²⁶ ist das militärische Führen weiterhin stark an die Führungsphilosophie angelehnt. Auch unter den Bedingungen des erweiterten Auftrages werden hier die Anforderungen der Inneren Führung an den Soldaten und militärischen Führer ausdrücklich bestätigt.

Beide beispielhaft untersuchten Vorschriften verschaffen aus unterschiedlichen Perspektiven einen Einblick in das Führungsverständnis, wie es sich in der deutschen Führungskonzeption im Bereich des Vorschriftenwesens niederschlägt. Während der ZDv 10/5 „Leben in der militärischen Gemeinschaft“ ein weiter Führungsbegriff zugrunde liegt, lehnt sich Führen gemäß der HDv 100/100 „Truppenführung“ eng an das soldatische Führen an. Die ZDv ist für alle Teilstreitkräfte gültig; die HDv 100/100 wirkt indirekt auf das Führungsverständnis der gesamten Bundeswehr und entfaltet so ihre Wirkung.⁹²⁷ Beide Dienstvorschriften betonen die Bedeutung der Inneren Führung und entsprechen ihren Forderungen auch inhaltlich. Das Leben in der militärischen Gemeinschaft ist zwar einer gewissen Zucht unterworfen,⁹²⁸ doch gesamtgesellschaftliche Liberalisierungstendenzen werden aufgenommen und in einem ausgewogenen Maße ins Vorschriftenwesen implementiert. Die Auftragstaktik wird durch das erweiterte Aufgabenfeld der Streitkräfte und damit in Verbindung auftretende weitreichende Reglementierungen durch „Rules of Engagement“ herausgefordert; in der HDv 100/100 wird dieses Führungsprinzip gerade wegen der neuen Einsatzmöglichkeiten um weitere Anforderungen an den militärischen Führer erweitert und die Ideen der Inneren Führung so bestärkt.

Es kann damit festgestellt werden, dass die Führungsphilosophie der Bundeswehr unverfälscht auf die Ebene der Dienstvorschriften übernommen wurde. Der Geist der Inneren Führung drückt sich in den Handlungsanweisungen an die Soldaten aus.

⁹²⁵ Vgl. (1) Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie (Netherlands Institute for war Documentation) (Hrsg.): Srebrenica a ‚safe‘ area. Reconstruction, background, consequences and analyses of the fall of a safe area. Im Internet am 19.09.2003: www.srebrenica.nl/en.

(2) Chris Klep/Donna Winslow: Learning Lessons the Hard Way: Somalia and Srebrenica Compared. In: Erwin A. Schmidl (Hrsg.): Peace Operations Between War and Peace. London 2000, S. 93-137, insbes. S. 103 ff.

⁹²⁶ Die HDv 100/100 VS-NfD „Truppenführung (TF)“ ist die Dachvorschrift der Dienstvorschriften der so genannten 100er Reihe. Sie beinhaltet des Weiteren: HDv 100/200 VS-NfD „Führungsunterstützung im Heer (TF/FU)“, HDv 100/300 „Führungsunterlagen des Heeres (TF/U)“, HDv 100/400 VS-NfD „Einsatzunterstützung im Heer (TF/EU)“, HDv 100/500 VS-NfD „Nationale Territoriale Aufgaben (TF/NTA)“, HDv 100/600 „Rechtsgrundlagen für die Truppenführung (TF/R)“, HDv 100/700 VS-NfD „Nationale Aufgaben des Heeres bei Auslandseinsätzen (TF/NAA)“, HDv 100/800 VS-NfD „Ausbildung im Heer (TF/A)“, HDv 100/900 VS-NfD „Führungsbegriffe (TF/B)“.

⁹²⁷ Vgl. Admiral Marineausbildung: Das Leitbild des Marineoffiziers. 5. Aufl., Wilhelmshaven 1992, S. 16.

⁹²⁸ Carl Gero von Ilseman: Die Innere Führung in den Streitkräften. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 5, Regensburg 1981, S. 55.

Darüber hinaus wird der Wille der militärischen Führung durch weitere Handlungsanweisungen an den militärischen Führer artikuliert. Die Leitbilder der jeweiligen Teilstreitkräfte oder Truppengattungen zeigen, worauf bei der Menschenführung zu achten ist. Auch dabei wird immer wieder Bezug auf die Innere Führung, die Auftragstaktik und das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform genommen.⁹²⁹ Aus dieser Perspektive kann bestätigt werden, dass die Grundeinstellungen und Normen über das militärische Führen in der Bundeswehr unverfälscht in konkreten Handlungsanweisungen wiederzufinden sind.

6. Die Sanktionen

Alle Militärorganisationen beruhen auf dem System der hierarchischen Über- und Unterordnung. Jeder Soldat muss seine Pflichten und Aufträge zuverlässig erfüllen, um das Funktionieren des Ganzen sicherzustellen.⁹³⁰ Abweichungen von diesen Regeln treten immer wieder auf und gefährden die Effizienz oder gar Leib und Leben von Soldaten und Zivilisten. Aus diesem Grunde verfügen sämtliche Streitkräfte über Maßnahmenkataloge, in denen Fehlverhalten mit Sanktionen belegt wird.

Die Untersuchung dieser Regeln und Instrumente ermöglicht den Blick auf die Behandlung der Soldaten der jeweiligen Streitkräfte aus einer weiteren führungsphilosophisch interessanten Perspektive und fördert zugleich die Vergleichbarkeit zwischen den Militärorganisationen. Im Folgenden wird dies mit Blick auf die Wehrdisziplinarordnung exemplarisch durchgeführt. Eine eigene Untersuchung des Wehrstrafgesetzes ist im Zusammenhang mit dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit als weniger zielführend zu beurteilen und wird daher unterlassen.

Trotz des grundsätzlich positiven Menschenbildes, das der Inneren Führung zugrunde liegt, stand die Notwendigkeit von Sanktionsmechanismen von Anfang an außer Frage. Normverstöße im militärischen Bereich sollten auf der Grundlage einer Disziplinarordnung geahndet werden.⁹³¹ Bei der Anwendung der Disziplinarordnung

⁹²⁹ Vgl. hierzu auch andere Teilstreitkräfte: Admiral Marineausbildung: Das Leitbild des Marineoffiziers. 5. Aufl., Wilhelmshaven 1992, S. 16 f.

⁹³⁰ Vgl. (1) Armin A. Steinkamm: Soldatenverhältnis. In: Ergänzbares Lexikon des Rechts. Neuwied 1984, 9/1590, S. 6.

(2) Klaus Dau: Wehrdisziplinarordnung. Kommentar. 3. Aufl., München 1998, Aus dem Vorwort zur 1. Auflage.

⁹³¹ Dietrich Genschel: Wehrreform und Reaktion. Die Vorbereitung der Inneren Führung 1951-1956. Hamburg 1972, S. 55.

sollte die erzieherische Absicht im Vordergrund stehen. Aus diesem Grund wurde ebenfalls bereits vor der Gründung der Bundeswehr die Ergänzung der Disziplinarstrafordnung durch eine Disziplinarbelohnungsordnung angestrebt.⁹³² Heute verfügt die Bundeswehr über ein breit gefächertes Instrumentarium von möglichen positiven und negativen Reaktionsmöglichkeiten.⁹³³

In der ersten Fassung trat die Wehrdisziplinarordnung (WDO) am 1. April 1957 in Kraft.⁹³⁴ Eine erste Änderung erfuhr sie 1961⁹³⁵ und eine weitere 1972.⁹³⁶ Die letzte Neufassung der Wehrdisziplinarordnung wurde am 21. August 2001 verkündet.⁹³⁷

Die WDO würdigt besondere Leistungen durch förmliche Anerkennungen; der erzieherische Anspruch wird durch die Voranstellung der Belohnungen vor den Maßregelungen auch systematisch unterstrichen. Das Spektrum der Honorierung guter Leistungen erstreckt sich über verschiedene Arten der förmlichen Anerkennung.⁹³⁸

Im zweiten und dritten Teil unterscheidet die Wehrdisziplinarordnung zwischen einfachen, vom Disziplinarvorgesetzten zu verhängenden, und gerichtlichen Disziplinarmaßnahmen. Die ersteren bestehen aus dem Verweis, dem strengen Verweis, der Disziplinarbuße, der Ausgangsbeschränkung und dem Disziplinararrest.⁹³⁹ Von zivilen Gerichten darf die Kürzung der Dienstbezüge, ein Beförderungsverbot, die Herabsetzung in der Besoldungsgruppe,⁹⁴⁰ die Dienstgradherabsetzung, die Entfernung aus dem Dienstverhältnis, die Kürzung des Ruhegehaltes, die Aberkennung des Ruhegehaltes und die Aberkennung des Dienstgrades verhängt werden.⁹⁴¹ Ziel ist es dabei stets, einen geordneten und integren Dienstbetrieb aufrechtzuerhalten bzw. wiederherzustellen.

Alle drei Komponenten, die förmliche Anerkennung, Disziplinarmaßnahmen durch den Disziplinarvorgesetzten und gerichtliche Disziplinarmaßnahmen, eröffnen den militärischen Führern und den Gerichten ein weites Handlungsfeld, um herausragende

⁹³² Peter von Schubert (Hrsg.): Wolf Graf von Baudissin. Soldat für den Frieden. Entwürfe für eine zeitgemäße Bundeswehr. München 1970, S. 123.

⁹³³ Wolfgang Stauf: Wehrdisziplinarordnung. Baden-Baden 1990, S. 7.

⁹³⁴ BGBl. I S. 189.

⁹³⁵ Gesetz zur Änderung der Wehrdisziplinarordnung vom 9. Juni 1961 (BGBl. I S. 689).

⁹³⁶ BGBl. I S. 1481.

⁹³⁷ BGBl. I S. 2093.

⁹³⁸ Vgl. § 11 WDO.

⁹³⁹ §§ 23 ff. WDO.

⁹⁴⁰ Die Herabsetzung in der Besoldungsgruppe (gegen Berufssoldaten und Soldaten auf Zeit) und die Aberkennung des Dienstgrades (gegen Angehörige der Reserve) sind seit dem 01.01.2002 neu in den Katalog der gerichtlichen Disziplinarmaßnahmen aufgenommen worden. Vgl. Hans Georg Bachmann: Das Zweite Gesetz zur Neuordnung des Wehrdisziplinarrechts und zur Änderung anderer Vorschriften. In: NZWehr, Heft 5 (2001), S. 192.

⁹⁴¹ §§ 59 ff. WDO.

Leistungen würdigen und auf etwaige Verstöße adäquat reagieren zu können. Dabei entspricht dieses Spektrum gesetzlich vorgeschriebener Disziplinierungsmittel den Anforderungen der rechtsstaatlichen Verfahrensgarantien des Grundgesetzes.⁹⁴² Die Reaktionen auf pflichtwidriges Verhalten von Soldaten sind hinsichtlich ihrer Eingriffsintensität variabel und geben betroffenen Soldaten dennoch die Möglichkeit, Pflichtverstößen klare Sanktionsfolgen zurechnen zu können und damit vorhersehbar zu sein.

Der Disziplinarvorgesetzte entscheidet bei der Ausübung der ihm zustehenden Disziplinargewalt nach pflichtgemäßem Ermessen. Werden ihm Tatsachen bekannt, die den Verdacht eines Dienstvergehens rechtfertigen, so ist der Sachverhalt zunächst aufzuklären.⁹⁴³ Das Ziel ist die Ermittlung der Wahrheit unter Berücksichtigung anerkannter strafrechtlicher Verfahrensgarantien. Zu diesen Grundsätzen gehört, dass die Aussagepersonen belehrt werden, die Ermittlung der be- und entlastenden Umstände, das Verbot unzulässiger Vernehmungsmethoden und das Schlussgehör.⁹⁴⁴ Dementsprechend ist dem betreffenden Soldaten zu Beginn der ersten Vernehmung zu eröffnen, welche Pflichtverletzungen ihm zur Last gelegt werden.⁹⁴⁵ Anschließend wird der Soldat befragt, ob er etwas zu seiner Entlastung vorzubringen hat und er wird darauf hingewiesen, dass es ihm freisteht, sich zu der Sache zu äußern oder nicht auszusagen. Die Aussagefreiheit einer Beweisperson darf dabei nicht durch unzulässige Beweismethoden beeinträchtigt werden.⁹⁴⁶ Ist der Sachverhalt aufgeklärt, hat der Disziplinarvorgesetzte vor dem Abfassen des rechtlichen Entschlusses im Rahmen der Lagefeststellung Beweis zu erheben. Sämtliche Aspekte und Erkenntnisse des Verfahrens sind zu berücksichtigen und es gilt festzustellen, ob die Schwere der Pflichtverletzung eine disziplinare Würdigung rechtfertigt oder ob eine Maßregelung auch im vordisziplinaren Raum stattfinden kann bzw. ganz zu entfallen hat.⁹⁴⁷ Zwingt die Beweislage den Vorgesetzten, sich für eine disziplinare Ahndung entscheiden zu müssen, so ist er verpflichtet, bei der Auswahl und Bemessung einer Maßnahme die individuellen Umstände des Falles zu betrachten und abzuwägen. Die Eigenart des

⁹⁴² Armin A. Steinkamm: Wehrdisziplinarrecht. In: Ergänzbares Lexikon des Rechts. Neuwied 1984, 9/2160, S. 3.

⁹⁴³ Vgl. Klaus Dau: Wehrdisziplinarordnung. Kommentar. 3. Aufl., München 1998, S. 265.

⁹⁴⁴ Eric Lingens: Die Vernehmung. Bedeutung und Handhabung des wichtigsten Beweismittels. In: Truppenpraxis, Heft 6 (1981), S. 445.

⁹⁴⁵ Ebenda.

⁹⁴⁶ Eric Lingens: Die Vernehmung. Bedeutung und Handhabung des wichtigsten Beweismittels. In: Truppenpraxis, Heft 7 (1981), S. 529.

⁹⁴⁷ Eric Lingens: Die Beweiserhebung und -würdigung. Pflicht des Disziplinarvorgesetzten vor rechtlichen Maßnahmen. In: Truppenpraxis, Heft 4 (1981), S. 271-277.

Dienstvergehens und seine Auswirkungen sind zu berücksichtigen; die Persönlichkeit des Betroffenen, sein bisheriges Verhalten und das Maß seiner Schuld müssen berücksichtigt werden.⁹⁴⁸ Vor der Verhängung einer Disziplinarmaßnahme ist zusätzlich das soziale Umfeld des Soldaten zu berücksichtigen und die Vertrauensperson anzuhören,⁹⁴⁹ um keine ungewollten Wirkungen zu erzielen.⁹⁵⁰ Wird Disziplinararrest verhängt, muss dem zusätzlich ein Richter des Truppendienstgerichtes zustimmen.⁹⁵¹ Zur Eröffnung der Disziplinarmaßnahme muss sie schriftlich festgelegt sein und Zeit, Ort und Sachverhalt des Dienstvergehens sowie die Art und das Ausmaß der Disziplinarmaßnahme beinhalten. Eine Ausfertigung ist dem betroffenen Soldaten auszuhändigen.⁹⁵²

Die Wehrdisziplinarordnung stellt den Disziplinarvorgesetzten und Gerichten somit ein weit gefächertes Instrumentarium von Maßnahmen zur Verfügung.⁹⁵³ Der Zweck, auf Verstöße gegen die soldatischen Pflichten stets angemessen reagieren zu können, ist damit gegeben. Die anzuwendenden Verfahren entsprechen den rechtsstaatlichen Prinzipien und stellen somit sicher, dass auch der gegen Dienstpflichten verstoßende Soldat im Sinne der Inneren Führung behandelt wird und damit Staatsbürger in Uniform bleibt.⁹⁵⁴

Wie auch andere Bereiche der deutschen Führungskonzeption, kann die Weiterentwicklung und Anpassung der Wehrdisziplinarordnung als gesichert betrachtet werden. Das Zweite Gesetz zur Neuordnung des Wehrdisziplinarrechts und zur Änderung anderer Vorschriften ist nicht als eine Neuordnung des Disziplinarrechts, sondern vielmehr als eine praxisorientierte und verfahrensrechtliche Weiterentwicklung des bestehenden Systems zu werten. Im Zentrum der Reform stand die Beschleunigung

⁹⁴⁸ Vgl. (1) § 15 Abs. 2 und § 38 Abs. 1 WDO.

(2) Eric Lings: Die Beweiserhebung und -würdigung. Pflicht des Disziplinarvorgesetzten vor rechtlichen Maßnahmen. In: Truppenpraxis, Heft 5 (1981), S. 358.

⁹⁴⁹ (1) Vgl. Alexander Poretzschkin: Vertrauensperson und einfache Disziplinarmaßnahmen. In: NZWehrr, Heft 2 (1996), S. 50-57.

(2) Zum Widerspruchsrecht des betroffenen Soldaten vgl. Rainer Assmann: Folgen der Einschränkung der Anhörungspflicht der Vertrauensperson bei Ahndung von Dienstvergehen (§ 27 Abs. 1 Soldatenbeteiligungsgesetz). In: NZWehrr, Heft 3 (1998), S. 111-113.

⁹⁵⁰ Beispielsweise ist von einer Disziplinarbuße abzusehen, wenn bekannt ist, dass der Soldat ohnehin bereits verschuldet ist.

⁹⁵¹ § 40 Abs. 1 WDO.

⁹⁵² Vgl. § 37 Abs. 3 WDO.

⁹⁵³ Siehe § 38 Abs. 2 WDO (§ 34 Abs. 2 WDO (alt)).

⁹⁵⁴ Vgl. Klaus Dau: Wehrdisziplinarordnung. Kommentar. 3. Aufl., München 1998, Aus dem Vorwort zur 1. Auflage.

der Verfahrensabläufe, die Stärkung der Rechte des Soldaten und eine Verbesserung des rechtlichen Instrumentariums.⁹⁵⁵

7. *Exkurs*: Die Institutionen der Inneren Führung

Im bisherigen Verlauf dieses Kapitels wurde dargestellt, wie die Innere Führung als die Führungsphilosophie der Bundeswehr durch die Vorgabe eines verfassungsrechtlichen und einfachgesetzlichen Rahmens in ihren Prinzipien erlassen wurde. Darüber hinaus wurde dieser Rahmen durch weitere Bestimmungen – beispielsweise von Dienstvorschriften – ausgefüllt. Zur Übertragung der Grundeinstellungen und Normen in konkrete Handlungsanweisungen wird zudem die Innere Führung selbst weiterentwickelt; außerdem werden führungsrelevante Veränderungen des gesellschaftlichen Umfeldes in die Gesetze, Dienstvorschriften und andere Regelungen aufgenommen. Diese beständige Anpassung und Fortentwicklung findet in einem institutionellen Rahmen statt, der das Zusammentreffen der in diesem Bereich höchsten fachlichen Kompetenzen sicherstellen soll.

a) Das Zentrum Innere Führung

Am 1. Oktober 1956 wurde in Köln die Schule für Innere Führung gegründet.⁹⁵⁶ Der militärischen und politischen Führung war bewusst, dass die Führungsphilosophie der Bundeswehr, so wie sie sich darstellte, nur mit Unterstützung in den Dienstbetrieb der neuen Streitkräfte gelangen konnte. „Die Fragen der Ethik waren nur teilweise in Paragrafen zu kleiden. Wichtige Probleme konnten nur auf dem Wege der Ausbildung umgesetzt werden.“⁹⁵⁷ Im Februar 1957 zog die Schule nach Koblenz um und nahm ihre Ausbildungstätigkeit auf. In den Anfangsjahren war es das Ziel, die im Grundgesetz und im Wehrrecht verankerten Prinzipien in die Truppe hineinzutragen. Gerade die Ausbilder der ersten Jahre waren größtenteils ehemalige Wehrmachtssoldaten und

⁹⁵⁵ Klaus Dau: Wehrdisziplinarordnung. Kommentar. 4. Aufl., München 2002, Aus dem Vorwort zur 4. Auflage.

⁹⁵⁶ Siehe Aufstellungsbefehl Nr. 29, Vorgang: IV – IV B – IV V 3 Tgb.Nr. 1120/56 vom 1. August 1956 (BMVg IV – IV B – BG Nr. 1391/56, Bonn, den 30.09.1956).

⁹⁵⁷ Eckardt Opitz: Geschichte der Inneren Führung. Vom „Inneren Gefüge“ zur Führungsphilosophie der Bundeswehr. In: Eckardt Opitz (Hrsg.): 50 Jahre Innere Führung. Von Himmerod (Eifel) nach Priština (Kosovo). Geschichte, Probleme und Perspektiven einer Führungsphilosophie. Bremen 2001, S. 16.

mussten erst mit den geänderten Werten und Normen vertraut gemacht werden.⁹⁵⁸ Die Innere Führung sollte mit Hilfe von Aus- und Weiterbildung in das Bewusstsein der Soldaten transportiert werden und so das Verhalten im Truppenalltag ändern und an den neuen Prinzipien ausrichten helfen.⁹⁵⁹ Das Menschenbild des Grundgesetzes sollte zur Grundlage des tatsächlichen militärischen Alltags werden.⁹⁶⁰

Die Schule für Innere Führung wurde 1981 in „Zentrum Innere Führung“ umbenannt; neben die Lehrtätigkeit trat als weitere Aufgabe die Leitfunktion in dem neu eingerichteten „Aufgabenverbund Innere Führung“ hinzu.

Aus der deutschen Einheit erwuchs dem Zentrum ein zusätzliches Betätigungsfeld bei der Integration der ehemaligen NVA-Soldaten, welche – mit maßgeblicher Unterstützung aus Koblenz – erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

Der Bereich 5⁹⁶¹ des Zentrums Innere Führung wurde 1994 neu konzipiert und im gleichen Jahr nach Strausberg verlegt. Diesem Bereich obliegt in Strausberg – also in unmittelbarer Nähe zur Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation und dem Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr – die Zusammenarbeit und der kontinuierliche Erfahrungsaustausch mit den benachbarten Einrichtungen.⁹⁶²

Seit mehr als zehn Jahren gibt der erweiterte Auftrag der Bundeswehr dem Zentrum Innere Führung immer neue Aufgaben auf. Zur geistigen und psychologischen Vorbereitung auf den Einsatz wird die Führerausbildung am „Zentrum“ genutzt.⁹⁶³

In den nahezu 50 Jahren seines Bestehens hat sich das Zentrum Innere Führung zu einer Begegnungsstätte für Vertreter von Kirchen, Gewerkschaften, Schulen und weiteren Einrichtungen entwickelt. Militärische und zivile Führungskräfte erhalten Weiterbildungskurse und dienen so als Multiplikatoren für die Innere Führung, aber auch für andere Führungsfragen. „Dies trägt dazu bei, aktuelle Entwicklungen in Gesellschaft und Bundeswehr unmittelbar zu erfassen, zu analysieren und die

⁹⁵⁸ Frank Bauer: Sicherheitspolitik im Vakuum. Der personelle Aufbau der Bundeswehr. In: Informationen für die Truppe, Heft 1 (2003), S. 58 f.

⁹⁵⁹ Karl Diefenbach: Wege zum Leitbild. 40 Jahre Handbuch Innere Führung. In: Informationen für die Truppe, Heft 9 (1997), S. 58-63.

⁹⁶⁰ Zentrum Innere Führung: 45 Jahre Zentrum Innere Führung. Im Internet am 18.09.2003: www.zentruminnerefuehrung.de/Zentrum/45Jahre.htm.

⁹⁶¹ Der Bereich 5 des Zentrums Innere Führung ist in erster Linie mit der Durchführung von Seminaren beschäftigt. Im Jahr 2004 waren dies vor allem Seminare für Einheitsführer und Kompaniefeldwebel. Siehe Internet am 22.07.2004: www.zentruminnerefuehrung.de/framesetN6.htm.

⁹⁶² Internet am 18.09.2003: www.zentruminnerefuehrung.de/Zentrum/Strausberg.htm.

⁹⁶³ Hans-Christian Beck: Neue Rolle und veränderte Aufgaben des Zentrums Innere Führung. In: Zentrum Innere Führung (Hrsg.): Festschrift zum 40jährigen Bestehen des Zentrums Innere Führung 1956-1996. Koblenz 1996, S. 30.

gewonnenen Erkenntnisse für die innere Ordnung, Führung, Erziehung und Ausbildung in den Streitkräften umzusetzen.⁹⁶⁴

Das Zentrum Innere Führung ist damit die zentrale Einrichtung der Bundeswehr zur Weiterentwicklung der konzeptionellen Grundlagen der Inneren Führung. Darüber hinaus ist die Umsetzung der Konzeption für die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Truppe eine der Hauptaufgaben.⁹⁶⁵ Mit über 300 unterschiedlichen Weiterbildungsmaßnahmen erreicht das Zentrum Innere Führung in Koblenz, Strausberg und in der Truppe jährlich etwa 13.000 Personen.

b) Der Aufgabenverbund Innere Führung

Die Komplexität der deutschen Führungsphilosophie erschwerte das Hineintragen der Inneren Führung in die Truppe; ihre Akzeptanz wurde auch in Teilen der Öffentlichkeit diskutiert und bisweilen in Frage gestellt.⁹⁶⁶ Zur Steigerung der Effizienz und zur Intensivierung des Praxisbezugs im Bereich der Inneren Führung ordnete der Bundesminister der Verteidigung am 10. Juli 1980 die Einrichtung eines Aufgabenverbundes an. Der Generalinspekteur hatte demzufolge die Zusammenarbeit von Einrichtungen der Streitkräfte zu befehlen, die Beiträge sowohl zur inhaltlichen Fortentwicklung als auch zur zentralen Unterstützung der Praxis der Inneren Führung leisten konnten. Ziel der Maßnahmen war es, den inhaltlichen und konzeptionellen Zusammenhang der Inneren Führung herzustellen und sie damit eingängiger zu gestalten. Seit dem 1. Januar 1981 nimmt das Zentrum Innere Führung die Leitfunktion dieses „Aufgabenverbundes Innere Führung“ wahr.⁹⁶⁷ Durch zentrale Steuerung und Absprachen sollen so die Kapazitäten gebündelt und Doppelarbeiten vermieden werden. Die Dienststellenleiter bzw. die Generale der Ausbildung sollen sich zweimal jährlich auf einer Direktorenkonferenz treffen.⁹⁶⁸ Neben dem Zentrum Innere Führung sind unter anderem die Führungsakademie der Bundeswehr, die Leiter der Studentenbereiche der Universitäten der Bundeswehr, das Zentrum für Transformation der Bundeswehr⁹⁶⁹,

⁹⁶⁴ Internet am 18.09.2003: www.zentruminnerefuehrung.de/Zentrum/Strausberg.htm.

⁹⁶⁵ Internet am 18.09.2003: www.zentruminnerefuehrung.de/Zentrum/AuftragAufgaben/Struktur.htm.

⁹⁶⁶ Kurt Kister: Innere Führung ohne Überzeugung. In: Franz H. U. Borkenhagen (Hrsg.): Bundeswehr, Demokratie in oliv? Streitkräfte im Wandel. Berlin, Bonn 1986, S. 160-180.

⁹⁶⁷ Internet am 18.09.2003: www.zentruminnerefuehrung.de/InnereFuehrung/Aufgabenverbund.htm.

⁹⁶⁸ Zentrum Innere Führung: Festschrift zum 40jährigen Bestehen des Zentrums Innere Führung 1956-1996. Koblenz 1996, S. 42.

⁹⁶⁹ Ehemals „Zentrum für Analysen und Studien der Bundeswehr“.

das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr, die Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation und die Generale/Admiral Ausbildung der Teilstreitkräfte vertreten.⁹⁷⁰

Gemäß dem Erlass des Generalinspektors vom November 1985 sind der Austausch von Informationen, die Verbindung zwischen politischer Leitung, militärischer Führung und Truppe, die Entwicklungen in Bundeswehr und Gesellschaft und die Erarbeitung von Ratschlägen Inhalte der durchzuführenden Konferenzen.⁹⁷¹

c) Der Beirat für Fragen der Inneren Führung

Als weiterer Garant dafür, die Verbindung zwischen Gesellschaft und Bundeswehr zu festigen, wurde 1958 vom damaligen Verteidigungsminister Franz Josef Strauß der Beirat für Fragen der Inneren Führung ins Leben gerufen. Ziel war es in erster Linie, durch die Nutzung externen Sachverständigen, die Verfestigung und Weiterentwicklung der Inneren Führung voranzutreiben.⁹⁷²

Zur Gewährleistung dieser Funktion werden Persönlichkeiten aus allen Bereichen des öffentlichen Lebens herangezogen. Diese verfügen aufgrund ihres Berufes oder ihrer Stellung im öffentlichen Leben über besondere Erfahrungen im Bereich Erziehung, Bildung und Menschenführung.⁹⁷³ Das Gremium setzt sich aus zehn bis fünfundzwanzig Personen zusammen, die vom Bundesminister der Verteidigung auf vier Jahre bestimmt werden.⁹⁷⁴ Gemäß Ministerialblatt von 1969 soll der Beirat zwei- bis dreimal jährlich zu Sitzungen einberufen werden.⁹⁷⁵

Seine Aufgabe ist die weisungsungebundene und unabhängige Beratung der politischen und militärischen Führung in Fragen der deutschen Führungsphilosophie und Führungskonzeption.⁹⁷⁶ Der Beirat für Fragen der Inneren Führung ist damit ein weiterer wichtiger Bestandteil des institutionellen Rahmens, der die deutsche Führungsphilosophie umgibt. Der Beirat hilft der Bundeswehr, die geistigen,

⁹⁷⁰ Für den vollständigen Überblick über die Teilnehmer der Direktorenkonferenz des Aufgabenverbundes Innere Führung vgl. Anhang A-22: Direktorenkonferenz.

⁹⁷¹ Erlass des Generalinspektors vom November 1985 zitiert nach: Internet am 11.12.2003: www.zentruminnerefuehrung.de/InnereFuehrung/Aufgabenverbund.htm.

⁹⁷² Hartmut Bagger: Engagiert und objektiv. 40 Jahre Beirat für Fragen der Inneren Führung. In: Informationen für die Truppe, Heft 6 (1998), S. 18.

⁹⁷³ Vgl. Nr. 5, VMBI. 1969, § 3.

⁹⁷⁴ Ebenda §§ 4 und 5.

⁹⁷⁵ Ebenda § 11.

⁹⁷⁶ Frank Bauer: Sicherheitspolitik im Vakuum. Der personelle Aufbau der Bundeswehr. In: Informationen für die Truppe, Heft 1 (2003), S. 59.

technologischen und politischen Veränderungen aufzunehmen und sie entsprechend weiterzuentwickeln. So beschäftigte sich der 10. Beirat für Fragen der Inneren Führung mit aktuellen Herausforderungen⁹⁷⁷ der Bundeswehr und unterstützte den Minister mit zahlreichen Anregungen. Am 12. April 2002 wurde der 11. Beirat durch den damaligen Verteidigungsminister Rudolf Scharping berufen. Das Gremium besteht aus 24 Mitgliedern und fünf ständigen Gästen, wovon acht Mitglieder erstmals im Beirat vertreten sind.⁹⁷⁸ Die Themengebiete des 10. Beirats – wie beispielsweise „Frauen in der Bundeswehr“ – werden auch in der neuen Zusammensetzung fortgeführt.⁹⁷⁹ Neu hinzu kam die Thematik der Streitkräftetransformation.

8. Fazit

Ziel dieses Kapitels war es festzustellen, ob und in welchem Maße die Führungsphilosophie der Bundeswehr in konkrete Handlungsanweisungen, also in eine Führungskonzeption, übertragen wurde.

Es zeigte sich, dass eine Vielzahl von Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften die Führungsphilosophie der Streitkräfte direkt oder indirekt berührt. Gleichfalls konnte festgestellt werden, dass dieses Normengefüge in seiner Wertigkeit dem Bild einer Pyramide entspricht. Auf der obersten Ebene befinden sich die für die Thematik relevanten Artikel des Grundgesetzes, darunter einfachgesetzliche Regelungen. Diese werden von Verordnungen und weiteren Ausführungsbestimmungen ergänzt. Unterhalb dieser Ebene sind Dienstvorschriften, Erlasse, Leitbilder etc. zu verorten.

Je niedriger die Hierarchiestufen der entsprechenden Normen, desto größer ist auch ihre Anzahl. Unter dem Grundgesetz sind mehrere einfache Gesetze dem deutschen Wehrrecht zuzuordnen, darunter wiederum befindet sich eine noch größere Zahl von Dienstvorschriften.

Mit sinkender Hierarchie steigt neben der Anzahl der Normen auch ihr

⁹⁷⁷ Der 10. Beirat bestand aus sieben Arbeitsgruppen, die folgende Themen bearbeiteten: Die „politische Bildung“, die „Betreuung und Fürsorge“, „Multinationalität, Innere Führung und Recht als Bestandteil der Inneren Führung“, „Minderheiten in den Streitkräften“, „soziale Belastungen der Soldaten und Akzeptanz in der Gesellschaft“, die „fortschreitende Ökonomisierung in der Bundeswehr“ und „Frauen in den Streitkräften“. Vgl. Reiner Pommerin/Gerd Jürgen Bischof (Hrsg.): Einsatz für den Soldaten. Die Arbeit des 10. Beirats für Fragen der Inneren Führung. Baden-Baden 2003, S. 5 f.

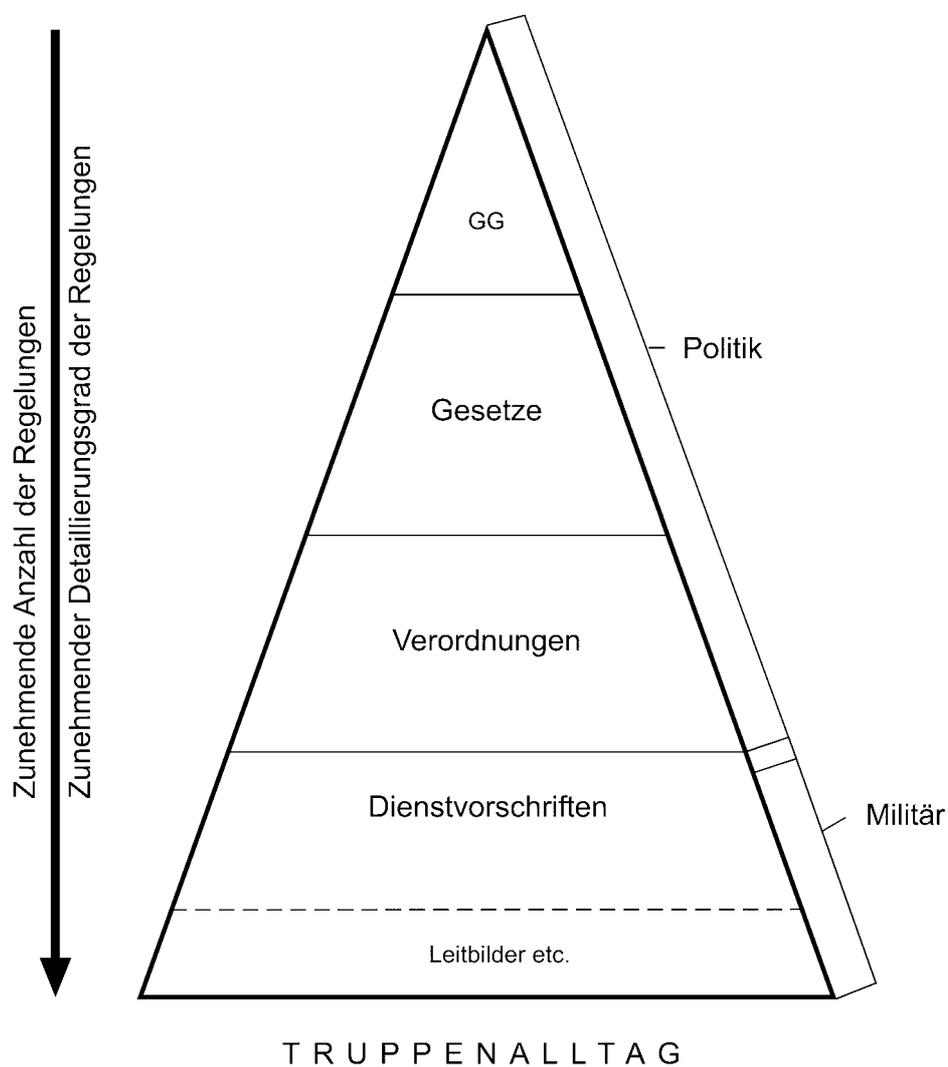
⁹⁷⁸ Internet am 18.09.2003: www.bundeswehr.de/wir/innere_fuehrung/print/beirat_infue.php.

⁹⁷⁹ Interview des Sprechers des 11. Beirats für Fragen der Inneren Führung Reiner Pommerin durch Dietmar Buse. Im Internet am 18.09.2003: www.bundeswehr.de/wir/innere_fuehrung/print/interview_beirat_infue.php.

Detaillierungsgrad. Während auf der verfassungsrechtlichen Ebene allgemeine Anweisungen zu finden sind, sind in Gesetzen und viel mehr noch in den Vorschriften sehr konkrete Handlungsanweisungen anzutreffen.

Darstellung 7:

HIERARCHIE DER FÜHRUNGSKONZEPTION IN DEUTSCHLAND



Quelle: eigener Entwurf

Diese Pyramide ist zudem noch zweigeteilt. Die in der Spitze normierten Handlungsanweisungen, also Verfassung und Gesetze, entspringen – gemäß dem Primat der Politik und dem Prinzip der Gewaltenteilung – der Legislative. Dienstvorschriften haben aufgrund ihres Befehlscharakters ihren Ursprung im Bereich des Militärs.⁹⁸⁰ Dies hat direkten Einfluss auf die Untersuchung, denn es darf nicht nur besonderes Augenmerk darauf gerichtet werden, ob sich die Führungsphilosophie in den Gesetzen wiederfindet, sondern auch ob sie ohne Deformationen den Weg bis auf die unterste Ebene der Vorschriften und Leitbilder gefunden hat und die Militärs ihre Verantwortung im Sinne des Gesetzgebers wahrnehmen.

Beides kann bestätigt werden. Die Ideen und Gedanken, die ausgehend von der Himmeroder Denkschrift zwischen 1950 und 1955 entworfen wurden und den Kern der Inneren Führung ausmachen, wurden in Gesetzen verankert und bilden so einen Rahmen, der die deutsche Führungsphilosophie einerseits vorzeichnet und ihre Prinzipien verbindlich macht, andererseits aber Raum für ihre Weiterentwicklung lässt.⁹⁸¹ Innerhalb dieser abgesteckten Grenzen werden im Verantwortungsbereich des Verteidigungsministers weitere Regelungen, meist in Form von Dienstvorschriften, erlassen. Diese Reglementarien sind es, die den Truppenalltag bestimmen und damit für die tatsächliche Umsetzung der Inneren Führung von eminenter Bedeutung sind. Beispiele haben hier gezeigt, dass die militärische Führung den gegebenen Freiraum im Sinne der Inneren Führung nutzt und sie mithilfe der Vorschriften bis zur Basis trägt. Die deutsche Führungsphilosophie „Innere Führung“ ist damit aufgrund ihrer erfolgreichen Übertragung in konkrete Handlungsanweisungen auch als Führungskonzeption zu verstehen.

Neben der eigentlichen Führungskonzeption, die sich durch niedergeschriebene Handlungsanweisungen ausdrückt, wird die Innere Führung noch von einem institutionellen Netz umgeben. Einrichtungen wie der Wehrbeauftragte, der Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages, das Zentrum Innere Führung, der Aufgabenverbund Innere Führung und der Beirat für Fragen der Inneren Führung stellen sicher, dass der Kernbestand der Inneren Führung erhalten bleibt, ihre

⁹⁸⁰ Auch die von einer Zivilperson – dem Bundesverteidigungsminister – unterschriebene ZDv 10/1 Innere Führung bildet hier keine Ausnahme, da der Bundesminister der Verteidigung als Inhaber der Befehls- und Kommandogewalt neben seiner politischen auch eine militärische Funktion wahrnimmt. Dies unterstreicht die Bedeutung, die der Führungsphilosophie der Bundeswehr zukommt.

⁹⁸¹ Carl-Gero von Ilsemann: Die Bundeswehr in der Demokratie. Zeit der Inneren Führung. Hamburg 1971, S. 320.

Weiterentwicklung aber dennoch – parlamentarisch und gesellschaftlich begleitet – stattfinden kann.

II. Die ungarische Führungskonzeption

„Professional incompetence prevailed both within the senior echelons of the military and among civilians dealing with defence matters both within the Ministry of Defence and in parliament. Reform plans followed each other so rapidly that it was impossible to introduce sound military planning.“⁹⁸²

Wie oben gezeigt wurde, ist eine explizit genannte und systematisch ausgearbeitete Führungsphilosophie für die ungarischen Streitkräfte zum jetzigen Zeitpunkt nicht nachzuweisen. Dennoch kann über den Umweg der Führungskonzeption untersucht werden, wie sich die ungarischen Eliten das militärische Führen in seiner idealtypischen Weise vorstellen. Seit 1991 muss jede militärische Entscheidung, jeder Befehl und jede Absicht auf eine Vorgabe aus dem Bereich der zivilen Führung der Streitkräfte zurückzuführen sein.⁹⁸³ Recht und Gesetz haben für die Streitkräfte damit den ihnen zustehenden zentralen Platz erhalten und sind somit auch zum Ausgangspunkt für Führung in den ungarischen Streitkräften geworden.⁹⁸⁴

Wie in Deutschland, so wurden auch in der ungarischen Wehrverfassung und im ungarischen Wehrrecht bestimmte Werte und Ideen über das Wesen der Führung in konkrete Normen gefasst. Diese Handlungsanweisungen drücken die Komponenten der ungarischen Führungsphilosophie aus, die mehrheitsfähig waren und dadurch in die Verfassung, die Gesetze und die Dienstvorschriften eingearbeitet wurden. Im Herbst 1995 untersuchte eine Kommission britischer Verteidigungsexperten die politische Kontrolle der ungarischen Streitkräfte und die parlamentarische Aufsicht des Verteidigungsministeriums. Im Abschlussbericht kommen die Fachleute unter anderem

⁹⁸² Pál Dunay: The Armed Forces in Hungarian Society: Finding a Role?. In: Anthony Forster/Timothy Edmunds/Andrew Cottey (Hrsg.): Soldiers and Societies in Postcommunist Europe. Legitimacy and Change. Houndmills, New York 2003, S. 78.

⁹⁸³ Zoltán Szenes: The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London, Portland (Oregon) 2001, S. 79.

⁹⁸⁴ László Szabó: Umstrukturierung des Ungarischen Kommando- und Führungssystems nach der Auflösung des bipolaren Weltsystems (Lehrgangsarbeit im Nationalen Generalstabslehrgang 99 Heer), Hamburg 2001, S. 39.

zu dem Schluss, dass sich das ungarische Parlament eher zu intensiv mit Fragen der militärischen Führungslehre auseinander gesetzt hat. Es genügt diesem Bericht zufolge, wenn lediglich eine Festlegung der Grundprinzipien vorgenommen wird und die weitere Ausformulierung der Führungskonzeption dem militärischen Bereich überlassen bleibt.⁹⁸⁵ Damit ist implizit bestätigt, dass die Grundgedanken ungarischer Entscheidungsträger zum einen Gegenstand der politischen Diskussion gewesen sind und zum anderen, dass die Ergebnisse dieses Meinungsaustausches in Gesetze übertragen wurden. In einem anderen Abschnitt des Berichtes wird davon gesprochen, dass die ungarische Honvédarmee verglichen mit den britischen Streitkräften überreguliert sei.⁹⁸⁶ Dieser Bewertung ist jedoch anzumerken, dass die schriftliche Regulierung und Verrechtlichung in Großbritannien sehr wenig ausgeprägt ist und von diesem Standpunkt nahezu jeder Staat als überreguliert erscheinen muss.

Dass diese ungarischen Normierungsmaßnahmen und Reformen, wie oben festgestellt, nicht einem in sich konsistenten Plan folgten, ist für die folgende Analyse zunächst sekundär.

1. Die verfassungsrechtliche Ebene

Recht und Gesetz als Ausgangspunkt für das Führen von Streitkräften beginnt in Ungarn genau wie in Deutschland mit der Verfassung. Auch hier wird bereits auf verfassungsrechtlicher Ebene der Rahmen abgesteckt, innerhalb dessen das Führen der Soldaten stattzufinden hat. Wie in Deutschland ist die ungarische Verfassung der Ausgangspunkt für weitere, detailliertere Regelungen, die sich von der einfachgesetzlichen Ebene bis zu den Dienstvorschriften erstrecken.

Zur Umsetzung der am „Runden Tisch“ erzielten Ergebnisse wurde 1989 eine Verfassungsänderung notwendig. Dabei stellte sich die Frage, ob sich Ungarn eine völlig neue Verfassung schaffen sollte, oder ob die eigene Verfassungstradition wiederzubeleben sei. Ziel war es, einerseits Kontinuität in der eigenen Tradition zu wahren, andererseits die Integration in die europäische Verfassungsentwicklung sicherzustellen.⁹⁸⁷

⁹⁸⁵ Mária Szabó: Die politische Kontrolle der ungarischen Armee. Ein Beitrag aus dem Internationalen Fellowship-Programm Graf Baudissin. Hamburg 2001, S. 24.

⁹⁸⁶ Ebenda.

⁹⁸⁷ Paulina Oros: Constitutional renaissance in Hungary. In: European Public Law, Heft 3 (1997), S. 15.

Man entschied sich schließlich für die Beibehaltung der sozialistischen Verfassung vom 20. August 1949. Diese wurde jedoch einer vollkommenen Revision unterworfen und dabei an die Standards der westlichen Demokratien angeglichen.⁹⁸⁸ So verwies man einerseits auf die ungarische Verfassungstradition⁹⁸⁹ und unterstrich gleichzeitig, dass die Rückkehr Ungarns nach Europa zwingend mit Demokratie und der Herrschaft des Rechts verknüpft war.⁹⁹⁰ *De facto* wurde eine neue Verfassung geschaffen.⁹⁹¹

Die Gesetzgebungskompetenz liegt bei den 386 Abgeordneten des Ein-Kammer-Parlaments, welches demokratischen Prinzipien entsprechend in allgemeinen, gleichen, unmittelbaren und geheimen Wahlen auf vier Jahre gewählt wird. Der Staatspräsident, der Ministerpräsident, die Mitglieder des Verfassungsgerichtes, die Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte und Minderheiten, der Präsident des Obersten Gerichtes und der Generalstaatsanwalt sind gem. Art. 19 Abs. 3k Ungarische Verfassung (UV) vom Parlament zu wählen. Art. 19 Abs. 3d UV legt weiterhin fest, dass der Staatshaushalt vom Parlament beschlossen wird, und gem. Art. 19 Abs. 3e UV muss auch das Regierungsprogramm vom Parlament verabschiedet werden. Dem ungarischen Parlament obliegen damit die klassischen Aufgaben parlamentarischer Demokratien; das ungarische Regierungssystem ist als ein parlamentarisches System zu bewerten.⁹⁹²

Art. 45 Abs. 1 UV regelt die ungarische Rechtsprechung, welche durch das oberste Gericht der Republik Ungarn, die Gerichtstafeln, das Hauptstädtische Gericht sowie die jeweiligen Komitatsgerichte ausgeübt wird.⁹⁹³

Ähnlich wie in Deutschland wacht ein gesondertes Verfassungsgericht über die Verfassungsmäßigkeit von Rechtsvorschriften und sorgt gem. Art. 32/A Abs. 1 UV für die Einhaltung der verfassungsmäßig zugesicherten Bürgerrechte. Mit der Einrichtung eines solchen Gerichtes näherte man sich einerseits wieder Europa an, konnte zugleich aber auch die eigenen Traditionen wiederbeleben, da eine vergleichbare Institution in

⁹⁸⁸ Ebenda S. 9.

⁹⁸⁹ Vgl. Attila Sipos: Die ungarische Verfassung im Rahmen der Wende. In: Hungarian Electronic Library. Im Internet am 11.11.2003: www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/jog/.

⁹⁹⁰ Christian Boulanger: ‚Political Culture‘ in Post-Communist Transformation: Whose Values, Which Stories and What Social Practice? Explaining Legal Development in Hungary and Slovakia. In: SSEES Research Student Conference ‚Between the Bloc and the Hard Place: Moving Towards Europe in Post-Communist States?‘ 6./7. November 1999, University of London, S. 12.

⁹⁹¹ Wolfgang Ismayr: Die politischen Systeme der EU-Beitrittsländer im Vergleich. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 5-6 (2004), S. 5.

⁹⁹² Wolfgang Merkel: Systemtransformation. Eine Einführung in die Theorie und Empirie der Transformationsforschung. Opladen 1999, S. 445 f.

⁹⁹³ Komitat ist die traditionelle ungarische Bezeichnung für eine Verwaltungseinheit, der nach Art. 42 UV das Recht der Selbstverwaltung zusteht.

der österreichisch-ungarischen Doppelmonarchie ihre Vorläufer hat.⁹⁹⁴ Die Kompetenzen des ungarischen Verfassungsgerichts übersteigen die des Deutschen; es ist als eines der einflussreichsten Verfassungsgerichte der Welt zu bewerten.⁹⁹⁵

Auch während der Zeit des Kalten Krieges hat Ungarn nicht vollkommen Abschied von seiner Rechtstradition genommen und den Kontakt zu Westeuropa nie abreißen lassen. Ungarn konnte daher nach der Wende ungleich leichter als andere osteuropäische Staaten an die kontinentaleuropäische Rechtstradition anknüpfen.⁹⁹⁶

Dementsprechend spielte das ungarische Verfassungsgericht bereits in den Anfangsjahren eine sehr bestimmende Rolle in der ungarischen Politik.⁹⁹⁷ Seine Autorität wurde von Beginn an akzeptiert, da man es als einen Garant für die Rückkehr nach Europa ansah.⁹⁹⁸

Im Zuge der Verfassungsrevision von 1989 musste auch die sozialistisch geprägte Wehrverfassung überarbeitet werden. Wie bei den allgemeinen verfassungsrechtlichen Neuerungen orientierte man sich auch bei der Neuordnung der Wehrverfassung sowohl an den eigenen Traditionslinien als auch an westlichen Modellen. Einflüsse aus anderen Demokratien werden vor allem im Bereich der zivilen Kontrolle der Streitkräfte und dem Primat der Politik deutlich. Dabei erfüllten die deutschen Regelungen eine Vorbildfunktion; die zivile Kontrolle der Ungarischen Honvéddarmee orientiert sich schwerpunktmäßig am deutschen System, es wurde lediglich an die ungarischen

⁹⁹⁴ Vgl. (1) Wolfgang Kahl: Das Grundrechtsverständnis der postsozialistischen Verfassungen Osteuropas. Eine Studie am Beispiel von Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei und Russland. Berlin 1994, S. 91.

(2) Christian Boulanger: Europeanisation Through Judicial Activism? The Hungarian Constitutional Court's Legitimacy and Hungary's "Return to Europe". In: Conference "Contours of Legitimacy", 24/25 Mai 2002, The European Studies Centre, St. Anthony's College, University of Oxford, S. 2.

⁹⁹⁵ Wolfgang Merkel: Systemtransformation. Eine Einführung in die Theorie und Empirie der Transformationsforschung. Opladen 1999, S. 448.

⁹⁹⁶ Durch einige Juristen wurden auch während des Kalten Krieges die Verbindungen zur Bundesrepublik Deutschland aufrecht erhalten. Viele der Verfassungsrichter sprachen deutsch und unterhielten Kontakte zu deutschen Universitäten, der Präsident des Verfassungsgerichts war Humboldt-Stipendiat. Vgl. Roman Herzog: Vorwort. In: Georg Brunner/László Sólyom (Hrsg.): Verfassungsgerichtsbarkeit in Ungarn. Analysen und Entscheidungssammlung 1990-1993. Baden-Baden 1995, S. 9.

⁹⁹⁷ In den ersten sechseinhalb Jahren seines Bestehens hat das ungarische Verfassungsgericht ca. 1.500 Entscheidungen gefällt und ca. ein Drittel der Gesetze gestoppt, die bereits vom Parlament verabschiedet worden waren. Vgl. Kim L. Scheppelle: „Imagined Europe“. In: Plenary Address. Law and Society Association Meeting. Glasgow 1996.

⁹⁹⁸ Vgl. (1) Christian Boulanger: ‚Political Culture‘ in Post-Communist Transformation: Whose Values, Which Stories and What Social Practice? Explaining Legal Development in Hungary and Slovakia. In: SSEES Research Student Conference 'Between the Bloc and the Hard Place: Moving Towards Europe in Post-Communist States?' 6./7. November 1999, University of London, S. 11 f.

(2) Christian Boulanger: Europeanisation Through Judicial Activism? The Hungarian Constitutional Court's Legitimacy and Hungary's "Return to Europe". In: Conference "Contours of Legitimacy", 24/25 Mai 2002, The European Studies Centre, St. Anthony's College, University of Oxford, S. 10.

Verhältnisse angepasst.⁹⁹⁹ Einen entscheidenden Bedeutungszugewinn hat die verfassungsmäßige Garantie von Grundrechten für Soldaten zu verzeichnen.

Im Gegensatz zum deutschen Grundgesetz ist die Wehrverfassung Ungarns zentral eingegliedert. Da ungarische Streitkräfte bereits 1949 bei der Verabschiedung der ursprünglichen sozialistischen Verfassung vorgesehen waren, wurden beispielsweise die Aufgaben¹⁰⁰⁰ und die Leitung¹⁰⁰¹ der Honvéddarmee von Anbeginn zentral in Kapitel VIII¹⁰⁰² „Die Streitkräfte und die Polizei“ der Ungarischen Verfassung geregelt. Komponenten der Wehrverfassung, die anderen Institutionen des Staatswesens zuzuordnen sind, aber dennoch in direktem Zusammenhang mit den Streitkräften stehen, sind dezentral in die ungarische Verfassung integriert.¹⁰⁰³

Da viele ursprüngliche Normen der sozialistischen Verfassung durch die mehrmalige Überarbeitung¹⁰⁰⁴ nach 1988 stark abgeändert oder gekürzt worden sind, wurde das logische Gesamtkonzept empfindlich gestört. Bei der Interpretation der Gesetze führt diese Inkonsistenz zu Problemen¹⁰⁰⁵ und machte in den 1990er Jahren weitere einfachgesetzliche Bestimmungen notwendig.

a) Die Grundrechte

Seit dem Ende des sozialistischen Regimes in Ungarn haben die Grundrechte – wie auch in den anderen ehemaligen sozialistischen und kommunistischen Staaten – eine völlig neue Bedeutung erlangt. Das sozialistische Grundrechtsverständnis unterschied sich fundamental von der Auffassung in westlichen Demokratien.¹⁰⁰⁶ Zwar waren die

⁹⁹⁹ Lajos Keresztes: Die deutsch-ungarische militärische Kooperation. In: Europäische Sicherheit, Heft 6 (2000), S. 46.

¹⁰⁰⁰ Art. 40/A Abs. 1 UV.

¹⁰⁰¹ Art. 40/B Abs. 3 UV.

¹⁰⁰² Insgesamt gliedert sich die Ungarische Verfassung in 15 Kapitel.

¹⁰⁰³ Beispielsweise: (1) Art. 29 Abs. 2 UV „Oberbefehl über die Streitkräfte“.

(2) Art. 70/H UV „Wehrpflicht“.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Art. 40/A Abs. 1 UV: Nach der Verabschiedung der komplett überarbeiteten Verfassung 1989 wurde dieser Absatz nochmals 1990 (Art. 40/A Abs. 1 Satz 1 neu gefasst durch § 5 Gesetz XVI/1990 und Art. 40/A Abs. 1 Satz 3 zuletzt neu gefasst durch § 32 Abs. 1 Gesetz XL/1990; § 40/A Abs. 1 Satz 3 bereits neu gefasst durch § 5 Gesetz XVI/1990) und 1993 (Art. 40/A Abs. 1 Satz 2 eingefügt durch § 2 Gesetz CVII/1993; der frühere Satz wurde zu Satz 3) geändert.

¹⁰⁰⁵ Die Zuständigkeiten waren bei den Fragen der militärischen Bildung und der militärischen Institute (Verteidigungsminister oder Kommandeur der Honvéd), dem Einsatz der Streitkräfte im Zuge eines Transportstreiks (Präsident oder Verteidigungsminister) und bei jugoslawischen Verletzungen des ungarischen Luftraums (Parlament oder Regierung) ungeklärt. Siehe Jeffrey Simon: Central European Civil-Military Relations and NATO Expansion. Im Internet am 22.04.2004: www.ndu.edu/inss/strforum/SF_22/forum22.html.

¹⁰⁰⁶ Wilhelm Blum: Der Marxismus. Lehre und politische Wirklichkeit. 3. Aufl., München 1984, S. 193.

Grundrechte auch in sozialistischen Verfassungen stets aufgeführt, doch ihre tatsächliche Geltung wurde zu keinem Zeitpunkt verwirklicht.¹⁰⁰⁷ Während man im Sozialismus von einer kollektivistischen Grundrechtskonzeption ausging, hatte sich in den westlich orientierten Demokratien die Auffassung durchgesetzt, dass Grundrechte in erster Linie subjektive Rechte des Einzelnen gegenüber dem Staat sind.¹⁰⁰⁸ Dieser Position näherten sich einzelne sozialistische Staaten zwar an; ein ähnlich hoher Standard wie im Westen konnte jedoch nie erreicht werden,¹⁰⁰⁹ denn „eine Wert- und Seinsautonomie des Menschen ist mit Materialismus, Historismus und Kollektivismus schlechthin unvereinbar.“¹⁰¹⁰

Mit der faktisch neuen Verfassung von 1989 schloss sich Ungarn an das westliche Grundrechtsverständnis an und gewährleistet seitdem Grundrechte, wie es westlich-demokratischen Verfassungen entspricht.¹⁰¹¹ Die Garantie dieser Rechte sollte sich von Anfang an auch auf den Bereich der Honvédarmee erstrecken. „The human treatment of the soldiers and respect of their human rights were top issues at that time.“¹⁰¹²

Seit der grundlegenden Verfassungsrevision ist die Stellung des ungarischen Soldaten in Bezug auf die Grundrechte mit der des Bundeswehrsoldaten vergleichbar. Prinzipiell stehen auch ihm dieselben Grundrechte wie den anderen Bürgern der ungarischen Republik zu,¹⁰¹³ die Einschränkung einzelner Rechte wird nur aufgrund militärischer Notwendigkeiten vorgenommen und einfachgesetzlich durchgeführt.¹⁰¹⁴

Die durch die Verfassung garantierten Grundrechte umfassen gem. Art. 54 Abs. 1 UV das Recht auf Leben und das Recht auf Menschenwürde, gem. Art. 55 Abs. 1 UV das Recht auf Freiheit und persönliche Sicherheit, gem. Art. 58 Abs. 1 UV das Recht auf Freizügigkeit und gem. Art. 60 Abs. 1 und 3 UV das Recht auf Glaubens- und

¹⁰⁰⁷ Karl Loewenstein: Verfassungslehre. 2. Aufl., Tübingen 1969, S. 140.

¹⁰⁰⁸ Jack Donnelly: Human Rights and Human Dignity: An Analytic Critique of Non-Western Conceptions of Human Rights. In: The American Political Science Review, Heft 2 (1982), S. 311.

¹⁰⁰⁹ Wolfgang Kahl: Das Grundrechtsverständnis der postsozialistischen Verfassungen Osteuropas. Eine Studie am Beispiel von Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei und Russland. Berlin 1994, S. 19 ff.

¹⁰¹⁰ Armin A. Steinkamm auf der Konferenz „Menschenrecht und Menschenbild in den Verfassungen Westdeutschlands, Österreichs und Schwedens“ der Internationalen Juristen-Kommission (IJK) vom 12. bis 14. Juni 1982 in Stockholm. In: Deutsche Sektion der IJK (Hrsg.): Menschenrecht und Menschenbild in den Verfassungen Schwedens, Deutschlands und Österreichs. Ethische Grundlagen und praktische Folgerungen. Heidelberg 1983, S. 101.

¹⁰¹¹ Vgl. (1) Oliver Bringmann: Die ungarische Verfassung. Die rechtliche Stellung der Streitkräfte und weitere sicherheitspolitische Aspekte. In: Recht in Ost und West. Zeitschrift für Ostrecht und Rechtsvergleichung, Heft 6 (1998), S. 206.

(2) Wolfgang Ismayr: Die politischen Systeme der EU-Beitrittsländer im Vergleich. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 5-6 (2004), S. 7.

¹⁰¹² Ferenc Molnar: The Controversial Question of Conscription in Hungary. Budapest 1999, S. 7.

¹⁰¹³ § 1 Abs. 4 LvG (Landesverteidigungsgesetz). Vgl. auch János Szabó: Die Anpassung der ungarischen Streitkräfte an die neuen Werte der Gesellschaft. In: Truppendienst, Heft 4 (1995), S. 327.

¹⁰¹⁴ § 1 Abs. 4 LvG.

Gewissensfreiheit. Art. 61 Abs. 1 UV sichert das Recht auf Meinungsfreiheit, Art. 62 Abs. 1 UV das Recht auf Versammlungsfreiheit, Art. 63 Abs. 1 UV das Recht auf Vereinigungsfreiheit und Art. 70 UV das Wahlrecht zu. Im Art. 70/D Abs. 1 UV wird den Bürgern der Republik Ungarn darüber hinaus das Recht auf körperliche Unversehrtheit, im Art. 70/E Abs. 1 UV das Recht auf soziale Sicherheit und im Art. 70/F Abs. 1 UV das Recht auf Bildung zugesichert.

Im Gegensatz zum deutschen Grundgesetz, das die Schranken der Grundrechte explizit durch Gesetzesvorbehalt in den einzelnen Grundrechtsartikeln nennt und damit auch vorbehaltlose Grundrechte fest schreibt, die nur durch grundgesetzesimmanente Schranken eingeengt werden dürfen, gibt es in der ungarischen Verfassung nur einen allgemeinen Gesetzesvorbehalt. Dieser Vorbehalt ist lediglich eine Wesensgehaltsgarantie.¹⁰¹⁵ In Art. 8 Abs. 4 UV wird die Suspendierung und Einschränkung der Grundrechtsausübung für bestimmte Grundrechte im Ausnahmezustand untersagt. An diese Regelung knüpft die Schrankenlehre des ungarischen Verfassungsgerichtes an, die auf eine Unterscheidung zwischen einem absoluten und einem relativen Wesensgehalt hinausläuft.¹⁰¹⁶ Der absolute Wesensgehalt ist eingeschränkt, wenn ein Grundrecht nicht nur begrenzt, sondern vernichtet ist, wie sich dies beispielsweise im Verhältnis von Recht auf Leben zu Todesstrafe widerspiegelt. Der relative Wesensgehalt ergibt sich aus dem auch in Deutschland anerkannten Verhältnismäßigkeitsgrundsatz.¹⁰¹⁷ Einschränkungen der Grundrechte von Soldaten dürfen damit auch in Ungarn nur in dem Maße erfolgen, wie dies zur Aufrechterhaltung der militärischen Funktionsfähigkeit notwendig ist.

Demgemäß sind in Ungarn zwar alle Grundrechte prinzipiell einschränkbar. Die Grundrechte der ungarischen Soldaten finden jedoch, wie in Deutschland, zum einen dort ihre Schranken, wo sie die Grundrechtsausübung anderer Staatsbürger behindern oder einengen. Zum anderen werden sie – auch vergleichbar mit der deutschen Situation – durch die Pflichten limitiert, die zur Erfüllung der militärischen Aufgaben notwendig sind.¹⁰¹⁸

¹⁰¹⁵ Art. 8 Abs. 2 UV.

¹⁰¹⁶ Georg Brunner: Vier Jahre ungarische Verfassungsgerichtsbarkeit. In: Georg Brunner/László Sólyom (Hrsg.): Verfassungsgerichtsbarkeit in Ungarn. Analysen und Entscheidungssammlung 1990-1993. Baden-Baden 1995, S. 54 f.

¹⁰¹⁷ Christian Boulanger: Grundrechte der deutschen und ungarischen Verfassung im Vergleich. S. 8. Im Internet am 14.11.2002: <http://userpage.fu-berlin.de/~boulang/texte/grundrechte.html>.

¹⁰¹⁸ § 1 Abs. 4 LvG.

b) Der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte

Einen speziellen Wehrbeauftragten, wie er in der schwedischen Verfassung oder im deutschen Grundgesetz verankert ist, gibt es in Ungarn nicht. Eine vergleichbare Funktion hat jedoch der „Beauftragte für Bürgerrechte“.

Im Rahmen der Verfassungsrevision von 1989 wurde durch Art. 32/B UV die Institution der Ombudsleute in die Verfassung aufgenommen. Dabei handelt es sich um den Ombudsmann für nationale Minderheitenrechte, den Ombudsmann für Datenschutz und den Beauftragten für Bürgerrechte. Bis dato war das Rechtsinstitut eines Ombudsmannes in der ungarischen Verfassungstradition unbekannt; es kann davon ausgegangen werden, dass sowohl Schweden als auch Deutschland als Vorbild gewirkt haben.¹⁰¹⁹

Der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte hat die Aufgabe, ihm bekannt gewordene Verstöße gegen die verfassungsmäßig garantierten Rechte der Bürger zu untersuchen. Da Soldaten als Bürger in Uniform angesehen werden, erstreckt sich der Kompetenzbereich des Parlamentsbeauftragten auch auf die Vorgänge in den Streitkräften.¹⁰²⁰ „The Ombudsman is empowered to investigate abuses of the rights and liberties of soldiers, viewing them as citizens in uniform.“¹⁰²¹ Zur Abwehr dieser Verstöße hat er gem. Art. 32/B Abs. 1 UV das Recht, allgemeine oder einzelfallbezogene Maßnahmen zu veranlassen. Das rechtliche Instrumentarium des Parlamentsbeauftragten ist mit dem des deutschen Wehrbeauftragten vergleichbar und im 18. Abschnitt des ungarischen Parlamentsbeauftragtengesetzes LIX von 1993 aufgeführt.¹⁰²²

Er muss auf Vorschlag des Parlamentspräsidenten mit einer Zweidrittelmehrheit durch das Parlament gewählt werden.¹⁰²³ Wie der Wehrbeauftragte in Deutschland berichtet der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte dem Parlament jährlich über seine Tätigkeit.

¹⁰¹⁹ Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass 1970 die Position eines so genannten „Ombudsmann“-Offiziers eingerichtet wurde. Seine Aufgabe bestand in erster Linie darin, bei der Wahrung der Interessen von Berufssoldaten und Reservisten zu helfen. Siehe Zoltan Barany/Peter Deak: *The Civil-Military Nexus in Postcommunist Hungary*. In: Constantine P. Danopoulos/Daniel Zirker (Hrsg.): *The Military and Society in the Former Eastern Bloc*. Boulder 1999, S. 32.

¹⁰²⁰ András Varga: *The Role of the Ombudsman in Civil Control over the Armed Forces*. In: Zoltán Szenes (Hrsg.): *Civil-Military Relations in the Context of an Evolving NATO*. Budapest 1997, S. 163 ff.

¹⁰²¹ Zoltán Szenes: *The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary*. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): *Army and State in Postcommunist Europe*. London 2001, S. 79.

¹⁰²² Bericht des ungarischen Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte von 1998, S. 1. Im Internet am 20.10.2003: www.obh.hu/allam/eng/1998/gonczol.htm.

¹⁰²³ Art. 32/B Abs. 4 UV.

Da gem. Art. 32/B Abs. 3 UV jedermann das Verfahren des Parlamentsbeauftragten in den gesetzlich bestimmten Fällen beantragen kann und die gesetzlich bestimmten Ausnahmen die Soldaten der Honvédarmee nicht ausschließen, übernimmt er *de facto* auch die Funktion eines Wehrbeauftragten. Die Mitglieder der Streitkräfte können sich bei der Verletzung ihrer Bürgerrechte während des Dienstes in den Streitkräften ohne Beschränkung und unabhängig von Dienstgrad oder Dienststellung an den Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte wenden.¹⁰²⁴

In der Praxis haben sich Eingaben von Soldaten an den Parlamentsbeauftragten nur zum Teil durchgesetzt. Dies liegt in erster Linie daran, dass die Reaktionszeit des Parlamentsbeauftragten sehr lang ist und in einigen Fällen bis zu zwei Jahre betragen hat.¹⁰²⁵ Im Hinblick auf dringend zu lösende Probleme oder auch in Anbetracht der kurzen Wehrpflicht ist es offenkundig, dass der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte nicht für alle Probleme der Soldaten als der angemessene Ansprechpartner fungieren kann. Dementsprechend haben in den letzten Jahren die Eingaben mit Bezug zu den Streitkräften nachgelassen, es werden vielmehr nur militärische Probleme prinzipieller und langfristiger Natur an ihn herangetragen. Andere Fragen, die einer kurzfristigen Lösung bedürfen, verbleiben innerhalb der Streitkräftehierarchie.¹⁰²⁶

Das ungarische Parlament verfügt somit in ähnlicher Weise wie der Deutsche Bundestag über eine direkte Verbindung zu den Streitkräften, um die Einhaltung der Grundrechte der Bürger in Uniform sicherzustellen. Aufgrund langer Reaktionszeiten wird aber nur ein Teil des Eingabenspektrums, mit dem sich der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages befasst, an diesen herangetragen. Vergleichbar dem deutschen Wehrbeauftragten erstellte der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte beispielsweise 1997 einen „Bericht über die umfassende Untersuchung der Beachtung der verfassungsmäßigen Rechte innerhalb der Honvédarmee“¹⁰²⁷ und widmet, falls notwendig, einen Abschnitt seines jährlich zu erstattenden Berichtes der Situation in den ungarischen Streitkräften.

¹⁰²⁴ Art. 32/B Abs. 3 UV.

¹⁰²⁵ Hintergrundgespräch des Autors am 17.05.2004 in Budapest: Als Grund für diese Dauer wird genannt, dass die zivilen Juristen beim Parlamentsbeauftragten nur geringe Kenntnisse von den Streitkräften haben und die Situation in den Streitkräften auf nur mäßiges professionelles Interesse stößt.

¹⁰²⁶ Ebenda.

¹⁰²⁷ Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése az OBH 7459/1996 számú ügyben, az alkotmányos jogok honvédségen belüli érvényesülésének átfogó vizsgálatól, 1997, szeptember 1. (Bericht des stellvertretenden Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte über die umfassende Untersuchung der Beachtung der verfassungsmäßigen Rechte innerhalb der Honvédarmee, 1. September 1997).

Es kann damit festgestellt werden, dass auch ohne die explizite Institution eines Wehrbeauftragten in der ungarischen Verfassung diese Funktion *de facto* vom Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte wahrgenommen wird.

Die Mängel, die durch den Beauftragten für Bürgerrechte aufgedeckt wurden, sind zu wesentlichen Teilen der ungarischen Führungskultur zugehörig und werden im entsprechenden Kapitel gesondert untersucht.

c) Der Primat der Politik

Unter den schwierigen Voraussetzungen, die der Wandel nach 1989 und die damit verbundenen Reformen mit sich brachten, mussten wichtige Einzelfragen Lösungen zugeführt werden, die für einen NATO-Beitritt als unerlässlich anzusehen waren.¹⁰²⁸

Hierunter fiel der Primat der Politik und die damit verbundene zivile Kontrolle der ungarischen Streitkräfte.¹⁰²⁹ Als wesentliches Mittel zur Umsetzung dieser Forderungen sollte sich das 1994 ins Leben gerufene Programm der NATO „Partnerschaft für den Frieden“ entwickeln,¹⁰³⁰ denn Ziel dieses Programms war es unter anderem,¹⁰³¹ die Gewährleistung einer demokratischen Kontrolle der Streitkräfte sowie mehr Transparenz bei der Verteidigungsplanung sicherzustellen.¹⁰³² Das PfP-Programm löste die unkoordinierten bilateralen Unterstützungsbemühungen einzelner NATO-Staaten ab bzw. vereinheitlichte diese.¹⁰³³

Wesentlicher Teil der zivilen Kontrolle von Streitkräften ist die eindeutige Aufteilung der Autorität zwischen dem Präsidenten, der Regierung und dem Parlament.¹⁰³⁴

¹⁰²⁸ Armin A. Steinkamm: Führung und demokratische Kontrolle über die Streitkräfte. Erwartungen der NATO-Staaten an künftige Beitrittsländer unter besonderer Berücksichtigung Ungarns. In: Ferenc I. Majoros/Armin A. Steinkamm/Berhard W. Krack (Hrsg.): Politik – Geschichte – Recht und Sicherheit. Festschrift für Gerhard Ritter. Würzburg 1995, S. 328.

¹⁰²⁹ Gustav Urbani: Ungarns Weg in die NATO. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 36 (1997), S. 25.

¹⁰³⁰ Lajos Keresztes: Erwartungen an Europa. Sicherheitspolitische Situation Ungarns. In: Informationen für die Truppe, Heft 12 (1995), S. 30 f.

¹⁰³¹ Die Ziele des Programms „Partnerschaft für den Frieden“ sind ausführlich im Grunddokument dieser Initiative niedergelegt. Vgl. Partnership for Peace: Framework Document issued by the Heads of State and Government participating in the Meeting of the North Atlantic Council. Brüssel, 10. Januar 1994. Im Internet am 03.06.2004: www.nato.int/docu/basicxt/b940110b.htm.

¹⁰³² Vgl. Erklärung der Staats- und Regierungschefs der NATO am 10./11.01.1994 in Brüssel, Partnerschaft für den Frieden (PfP). Rahmendokument. Bulletin der Bundesregierung Nr. 3 vom 17.01.1994, S. 24.

¹⁰³³ Hintergrundgespräch des Autors am 17.05.2004 in Budapest.

¹⁰³⁴ Jeffrey Simon: Central European civil-military relations and NATO expansion. In: Anton A. Bebler (Hrsg.): Civil-military relations in post-communist states/Central and Eastern Europe in transition. Westport 1997, S. 117.

Die besondere Relevanz, die der Primat der Politik für die Analyse der Führungskonzeption beinhaltet, ergibt sich daraus, dass hier die formalen Voraussetzungen für die Durchsetzung des zivilen Willens geprüft werden. Nur wenn der Vorrang des Zivilen gegenüber den Streitkräften gesichert ist, können dem Militär die Vorstellungen der zivilen Führung aufgetragen werden. Zwar stand der Primat der Politik trotz der Unklarheiten der Wende zu keiner Zeit zur Disposition, doch Anfang der 1990er Jahre war bis zu einer höchstrichterlichen Entscheidung unklar, ob der Präsident oder die Regierung die Verantwortung für die Streitkräfte innehatten. Diese Situation schwächte zu einem kritischen Zeitpunkt die politische Führung gegenüber den konservativ geprägten Streitkräften und erschwerte die Erarbeitung und Durchsetzung grundlegender Reformen in allen Bereichen der Armee. Im Hinblick auf die Führungskonzeption handelt es sich beim Primat der Politik damit weniger um eine Frage des Ob, sondern um eine Frage des Wie.

aa) Der Präsident

Nach harten politischen Auseinandersetzungen zwischen den postkommunistischen Reformeliten und der bürgerlichen Opposition hat man sich 1989 schließlich auf einen „mittelstarken Präsidenten“ innerhalb des parlamentarischen Regierungssystems geeinigt.¹⁰³⁵ Er wird vom Parlament für fünf Jahre gewählt; die Wiederwahl ist nur einmal möglich.¹⁰³⁶

Gemäß ungarischer Verfassung verkörpert der Präsident „die Einheit der Nation und wacht über die demokratische Funktion der Staatsorganisation“¹⁰³⁷, des Weiteren ist er der Oberbefehlshaber der ungarischen Streitkräfte.¹⁰³⁸ Nach aktueller Verfassungs-

¹⁰³⁵ Georg Brunner: Präsident, Regierung und Parlament. Machtverteilung zwischen Exekutive und Legislative. In: Otto Luchterhand (Hrsg.): Neue Regierungssysteme in Osteuropa und der GUS. Berlin 1996, S. 113.

¹⁰³⁶ (1) Art. 29/A Abs. 1 und 3 UV.

(2) Wolfgang Merkel: Systemtransformation. Eine Einführung in die Theorie und Empirie der Transformationsforschung. Opladen 1999, S. 447.

¹⁰³⁷ Art. 29 Abs. 1 UV.

¹⁰³⁸ Art. 29 Abs. 2 UV.

auslegung steht dem Präsidenten zwar der Oberbefehl *de facto* nicht mehr zu,¹⁰³⁹ dennoch hat er gewisse Befugnisse inne.¹⁰⁴⁰ So hat das ungarische Staatsoberhaupt dem vom Ministerpräsidenten zu unterbreitenden Verteidigungsplan gemäß § 7 Abs. 1a Landesverteidigungsgesetz (LvG) zuzustimmen, er ernennt und entlässt den Kommandeur der Honvédarmee, den Generalstabschef¹⁰⁴¹ sowie sämtliche Generale¹⁰⁴². Damit hat er in personellen Angelegenheiten Kompetenzen, die mit dem Recht des deutschen Bundespräsidenten, die Offiziere der Bundeswehr zu ernennen, vergleichbar sind.¹⁰⁴³ Nach Art. 30/A Abs. 1k UV übt der Präsident auch das Recht der Begnadigung aus. Diese Befugnisse bestehen faktisch jedoch nur in dem Recht der Gegenzeichnung von Vorschlägen des Verteidigungsministers und sind so wie der Oberbefehl im Sinne der gegenwärtigen Verfassungsauslegung an die Exekutive zurückgegeben.¹⁰⁴⁴

In einer weiteren Funktion, die dem Präsidenten durch das neue Verteidigungsgesetz von 1993 zugewiesen wurde, erfüllt der Präsident eine überwachende Aufgabe. Sämtliche neue Wehrgesetze und alle die Streitkräfte betreffenden wichtigen organisatorischen Veränderungen müssen dem Präsidenten zur Kenntnis gebracht werden. Darüber hinaus hat dieser das Recht, von der Regierung über alle streitkräfterelevanten Angelegenheiten informiert zu werden.¹⁰⁴⁵

Im Verteidigungsfall, der vom Parlament festgestellt werden muss, entscheidet gemäß Art. 19/B Abs. 1 UV der Landesverteidigungsrat¹⁰⁴⁶ über den Einsatz der Streitkräfte im In- und Ausland. Dieser Rat ist gemäß Art. 19/B Abs. 2 UV mit den kombinierten

¹⁰³⁹ Bereits zu Beginn der 1990er Jahre entzündete sich eine Debatte über die Kompetenzen des Staatsoberhauptes im Hinblick auf die Streitkräfte. Die Tatsache, dass dem Präsidenten in der ungarischen Verfassung eine vergleichsweise schwache Stellung zugesprochen wurde, war nicht konsistent mit der Kompetenz des Oberbefehls über die Honvéd. Erst das Verfassungsgericht führte eine Klärung herbei. In Friedenszeiten liegt die Zuständigkeit und Verantwortung für die Streitkräfte bei der Regierung. Vgl. Zoltan Martinusz: *Criteria of Success and Failure in Hungary's Democratization Process – A Methodological Experiment for Comparable National Case Studies*. DCAF Working Paper No. 90, Genf 2002, S. 5 f.

¹⁰⁴⁰ László Sólyom/Georg Brunner (Hrsg.): *Constitutional Judiciary in a New Democracy*. The Hungarian Constitutional Court. Michigan 2000, S. 159 f.

¹⁰⁴¹ § 7 Abs. 1b LvG.

¹⁰⁴² § 7 Abs. 2a-c LvG.

¹⁰⁴³ Diese Kompetenz hat der deutsche Bundespräsident durch die Anordnung über die Ernennung und Entlassung der Soldatinnen und Soldaten vom 6. Dezember 2002 (BGBl. I S. 4522) weitgehend übertragen.

¹⁰⁴⁴ Vgl. (1) Ferenc Majoros: *Der ungarische Kodex für die Landesverteidigung*. In: *Osteuropa-Recht*, (1995), S. 196.

(2) David Betz: *Comparing Frameworks of Parliamentary Oversight: Poland, Hungary, Russia, Ukraine*. DCAF Working Paper No. 115, Genf 2003, S. 3.

¹⁰⁴⁵ Mária Szabó: *Die politische Kontrolle der ungarischen Armee*. Ein Beitrag aus dem Internationalen Fellowship-Programm Graf Baudissin. Hamburg 2001, S. 13.

¹⁰⁴⁶ Nach Art. 19/B Abs. 2 UV setzt sich der Landesverteidigungsrat aus dem Präsidenten, dem Sprecher des Parlaments, den Fraktionsvorsitzenden der im Parlament vertretenen Parteien, dem Premierminister, den Ministern und dem Generalstabschef der Honvédarmee zusammen.

Rechten von Parlament, Präsident und Regierung ausgestattet und verfügt damit über eine außerordentlich große Machtfülle. Der Präsident ist nach Art. 19/B Abs. 3 UV der Vorsitzende des Verteidigungsrates. Die sich daraus ergebenden Kompetenzen gehen über die in Friedenszeiten geltenden Befugnisse weit hinaus.

Beispielsweise hat der Präsident als Vorsitzender des Landesverteidigungsrates das Recht, den Dienst von Wehrpflichtigen zu verlängern, und er kann gemäß § 249 Abs. 3a LvG wesentlichen Einfluss auf das Regieren ausüben. Sollte das Parlament seine Befugnisse im Verteidigungsfall nicht wahrnehmen können, so übernimmt der Präsident diese Aufgaben¹⁰⁴⁷. Dies betrifft auch die Feststellung des Notstandes und des Kriegs- oder Ausnahmezustandes. Zusätzlich hat der Präsident gemäß § 255 Abs. 1 LvG das Initiativrecht für Beschlüsse des Landesverteidigungsrates. Sämtliche Beschlüsse sind anschließend durch ihn und den Ministerpräsidenten zu unterschreiben.¹⁰⁴⁸

Damit ist festzustellen, dass das Amt des Präsidenten in verteidigungspolitischen Fragen zweigeteilt ist. In Friedenszeiten verfügt er über ein gewisses Maß an Verantwortung gegenüber den Streitkräften; dieses wurde ihm jedoch durch die Rechtsprechung erheblich eingeengt. Tatsächlich stehen ihm vor allem repräsentative Aufgaben zu.¹⁰⁴⁹

Im Verteidigungsfall ändern sich diese Zuständigkeiten grundlegend. Als Vorsitzender des Landesverteidigungsrates kommen dem Präsidenten weitreichende Vollmachten zu; in beiden Fällen steht der Primat der Politik aber niemals zur Disposition.

bb) Die Regierung

Art. 15 Abs. 1h UV bestimmt, dass die Regierung die Tätigkeit der Streitkräfte leitet. Die Entscheidung des ungarischen Verfassungsgerichtes von 1991 bestätigt diese Zuständigkeit¹⁰⁵⁰ und wurde durch entsprechende Strukturänderungen umgesetzt.¹⁰⁵¹ Weitere Einzelheiten leiten sich aus dem Landesverteidigungsgesetz ab. Nach § 8 Abs. 1b LvG ist die Regierung für die Erfüllung sämtlicher internationaler Verträge

¹⁰⁴⁷ § 249 Abs. 4 LvG.

¹⁰⁴⁸ § 255 Abs. 2 LvG.

¹⁰⁴⁹ Oliver Bringmann: Die ungarische Verfassung. Die rechtliche Stellung der Streitkräfte und weitere sicherheitspolitische Aspekte. In: Recht in Ost und West. Zeitschrift für Ostrecht und Rechtsvergleichung, Heft 6 (1998), S. 208 und 210.

¹⁰⁵⁰ Entscheidung 48/1991. (IX. 26.) AB-1. Urteil zur Rechtsstellung des Staatspräsidenten: Oberbefehl, Ernennungsbefugnisse, Unverletzlichkeit seiner Person. In: Georg Brunner/László Sólyom (Hrsg.): Verfassungsgerichtsbarkeit in Ungarn. Analysen und Entscheidungssammlung 1990-1993. Baden-Baden 1995, S. 208-238.

¹⁰⁵¹ Vgl. Anhang A-23: Hungarian Defense Reform, 1992.

in Bezug auf die Streitkräfte verpflichtet. § 8 Abs. 3a LvG beauftragt die Regierung auch, für die Aufrechterhaltung der Führungsfähigkeit der Honvédarmee Sorge zu tragen. Gemäß § 8 Abs. 3b LvG hat die Regierung auch für grundlegende Vorgaben bezüglich der Dislozierung, der Ausrüstung und der Ausbildung zu sorgen. Nach Art. 19/E Abs. 1 UV und § 8 Abs. 3e LvG ist die Regierung darüber hinaus verpflichtet, Maßnahmen zur Abwehr eines möglichen Überraschungsangriffs auszuarbeiten. In Verbindung damit hat sie gemäß § 8 Abs. 4 LvG auch für die Erstellung eines Verteidigungs- und Entwicklungsplanes für die Streitkräfte zu sorgen.

Innerhalb der Regierung ist der Verteidigungsminister mit der Umsetzung dieser Aufgaben betraut. Die Verfassung bestimmt zwar nicht explizit die Notwendigkeit eines Verteidigungsministeriums, verweist in Art. 40/B Abs. 3 UV jedoch auf einfachgesetzliche Regelungen. Im § 4 Abs. 1 LvG wird das Amt des Verteidigungsministers dann konkret benannt.

Seine Kompetenzen werden in den §§ 10 bis 12 LvG präzisiert, die Aufgaben der Regierung werden dort weiter aufgeschlüsselt. Im Einzelnen handelt es sich dabei nach § 10 Abs. 1 LvG um die genaue Planung der Landesverteidigung, nach § 10 Abs. 3a LvG um die konkrete Ausgestaltung des Führungssystems der Honvédarmee, nach § 10 Abs. 1g und 1j LvG um die Vorbereitung von Regierungsbeschlüssen bezüglich der Streitkräfte und die Umsetzung der Beschlüsse von Parlament und Regierung sowie die Ausführung internationaler Verpflichtungen der Streitkräfte. Im § 10 Abs. 1k LvG wird dem Verteidigungsminister die Verantwortung über die Erstellung sämtlicher Dienstvorschriften der Streitkräfte übertragen. § 12 Abs. 1 LvG verpflichtet ihn darüber hinaus, die Einhaltung von Rechtsvorschriften innerhalb seines Geschäftsbereiches zu überwachen. Durch die Benennung der Spitzenmilitärs in Zusammenarbeit mit dem Präsidenten wird auch entscheidender personeller Einfluss auf die Ausgestaltung der Streitkräfte ausgeübt.¹⁰⁵² Diese Zuweisung von Kompetenzen macht deutlich, dass der ungarische Verteidigungsminister zumindest formal die Möglichkeit oder gar Aufgabe hat, eine Führungskonzeption für die Honvédarmee zu erlassen.

Die Überwachung des Verteidigungsministers ist gemäß Art. 39 Abs. 2 UV und § 8 Abs. 2 LvG durch Regierung und Parlament sichergestellt,¹⁰⁵³ der Verteidigungs-

¹⁰⁵² Budapestener Zeitung vom 09.10.2000: Militärische Elite soll Vorbild sein.

¹⁰⁵³ Art. 39 Abs. 2 UV: „Die Mitglieder der Regierung sind der Regierung und dem Parlament verantwortlich und haben über ihre Tätigkeit der Regierung und dem Parlament Bericht zu erstatten.“

minister ist gegenüber der Regierung verantwortlich, die Regierung wiederum trägt *in toto* gegenüber dem Parlament die Verantwortung.¹⁰⁵⁴

Die für die Verwirklichung des Primats der Politik wichtige Schnittstelle zwischen Politik und höchster militärischer Führungsebene war in Ungarn zwar auch der Verteidigungsminister, die organisatorische und strukturelle Verankerung seines Ministeriums erschwerten in den 1990er Jahren jedoch die Erfüllung dieser wichtigen Aufgabe. Das Verteidigungsministerium war in der Struktur der Honvédarmee nicht die Führungsspitze, sondern ein eher außen stehender Bereich. *De facto* war der Verteidigungsminister aus der Befehlskette ausgeschlossen. Gemäß § 11 Abs. 2 LvG war der Kommandeur der Honvédarmee¹⁰⁵⁵ der Oberbefehlshaber des gesamten militärischen Personals und nach § 40 Abs. 1 LvG Inhaber der Befehlsgewalt. Der Kommandeur war es also, der den politischen Willen in die Streitkräfte hineinbringen sollte. Dem Verteidigungsminister fielen bei dieser Konstellation in erster Linie Managementaufgaben zu. Nicht selten arbeiteten Generalstab und Verteidigungsministerium parallel und ohne Wissen voneinander an denselben Aufgaben.¹⁰⁵⁶ So bereisten im selben Zeitraum beispielsweise zwei unterschiedliche Delegationen der ungarischen Streitkräfte (eine Delegation vom Verteidigungsministerium und eine vom Generalstab) Schweden, ohne voneinander zu wissen.

Diese Problematik der Aufteilung von Befehls- und Kommandogewalt zum einen und der Aufgabenübertragung für das Verteidigungsministerium zum anderen resultierte aus dem 1989 übernommenen finnischen Modell.¹⁰⁵⁷ Im Hinblick auf die NATO-Kompatibilität wurde bereits Mitte der 1990er Jahre die Unangemessenheit dieser Trennung erkannt; die Integration von Generalstab und Verteidigungsministerium wurde aber erst im Jahr 2001 durchgeführt.¹⁰⁵⁸ Als Ergebnis dieser Reform ist zu erwarten, dass die Umsetzung des politischen Willens in den Streitkräften und die Kontrolle der Armee durch die Politik reibungsärmer vonstatten gehen kann, doch auch

¹⁰⁵⁴ Oliver Bringmann: Die ungarische Verfassung. Die rechtliche Stellung der Streitkräfte und weitere sicherheitspolitische Aspekte. In: Recht in Ost und West. Zeitschrift für Ostrecht und Rechtsvergleichung, Heft 6 (1998), S. 209.

¹⁰⁵⁵ Obwohl der Posten des Kommandeurs der Honvédarmee und des Generalstabschefs formal getrennt sind, werden diese Positionen seit 1997 in Personalunion geführt. Siehe Zoltán Szenes: The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London, Portland (Oregon) 2001, S. 84 f.

¹⁰⁵⁶ Siehe Interview mit dem ehemaligen Staatssekretär im ungarischen Verteidigungsministerium Rudolf Joó in: A honvedelem negy ebe, op.cit., S. 164.

¹⁰⁵⁷ Zoltán Szenes: The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London, Portland (Oregon) 2001, S. 83.

¹⁰⁵⁸ Larry L. Watts: Reforming Civil-Military Relations in Post-Communist States: Civil Control vs. Democratic Control. In: Journal of Political and Military Sociology, Heft 1 (2002), S. 58.

hier ist von einem Prozess auszugehen, der mehrere Jahre in Anspruch nehmen wird.¹⁰⁵⁹ Meinungsverschiedenheiten über die organisatorische Implementierung des Generalstabes haben zwischen der zivilen und militärischen Führung des Verteidigungsministeriums bereits zu Verzögerungen geführt. „As a result, integration remains more formal than real.“¹⁰⁶⁰ In der ungarischen Regierung geht man davon aus, dass mit einer wirkungsvollen Zusammenarbeit zwischen Generalstab und Verteidigungsministerium nicht vor 2006 zu rechnen ist.¹⁰⁶¹

cc) Das Parlament und sein Verteidigungsausschuss

Wie in demokratischen Staaten üblich, so hat auch das ungarische Parlament weitreichende Rechte im Hinblick auf die Streitkräfte. Dies betrifft insbesondere das Budgetrecht und das Gesetzgebungsverfahren. Die einzelnen Regelungen, die mit dem deutschen System vergleichbar sind, sollen im Folgenden nicht näher analysiert werden. Von Bedeutung ist jedoch die Umsetzung der Normen. Fachleute schätzen die tatsächlichen Einflussmöglichkeiten des ungarischen Parlamentes – beispielsweise auf Budgetfragen – als sehr kritisch ein.¹⁰⁶² „The system is still very rigid and important changes in the budgetary process have not taken place. The planning is almost the same as it was in socialist times. My guess is that the planners simply do not have the economic data to make proper decisions on defence spending. The starting point in the budget is what they received last year. Army units ask for money but there is no serious analysis of what they need, or why.“¹⁰⁶³

¹⁰⁵⁹ So betonte der Verteidigungsminister Ferenc Juhász auf der Kommandeurtagung der Honvédarmee am 11. April 2003 die Leitungsfunktion seines Ministeriums und fordert eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen der zivilen und der militärischen Führung der Streitkräfte. Im Internet am 12.08.2003: www.honvedelem.hu/cikk.php?cikk=12793.

¹⁰⁶⁰ So (1) F. Stephen Larrabee: NATO's Eastern Agenda in a New Strategic Era. Santa Monica 2003, S. 27.

(2) Hintergrundgespräche des Autors vom 17.-19.05.2004 in Budapest.

¹⁰⁶¹ Siehe Regierungsbeschluss 2204/2001 (VIII 8) über die Führung der Ungarischen Honvédarmee und über die Ordnung ihrer Führung auf höchster Ebene.

¹⁰⁶² Vgl. (1) David Betz: Comparing Frameworks of Parliamentary Oversight: Poland, Hungary, Russia, Ukraine. DCAF Working Paper No. 115, Genf 2003, S. 15.

(2) Jeffrey Simon: NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996, S. 165.

¹⁰⁶³ Interview mit einem Mitglied des Lehrpersonals des „Department of Security Studies“ der National Defence University in Budapest am 04.12.1999. In: David Betz: Comparing Frameworks of Parliamentary Oversight: Poland, Hungary, Russia, Ukraine. DCAF Working Paper No. 115, Genf 2003, S. 15.

De facto werden die Ausgaben durch die Streitkräfte in Eigenregie berechnet und geschätzt,¹⁰⁶⁴ das Parlament kann in der Regel nur im Nachhinein, also in den Fällen, in denen Missbrauch festgestellt worden ist, reagieren.¹⁰⁶⁵

Innerhalb der aufgezeigten Einschränkungen wird die Nutzung des Budgetrechts als Mittel der parlamentarischen Kontrolle als durchaus effektiv bezeichnet, wozu die Einrichtung eines staatlichen Prüfungsbüros 1995 wesentlich beigetragen hat.¹⁰⁶⁶

Neben dem Budgetrecht stehen dem ungarischen Parlament weitere Mittel zur Verfügung, die im Hinblick auf die Politikumsetzung in den Streitkräften und die Verwirklichung des Primats der Politik von Bedeutung sind.

Das Parlament hat durch § 5 Abs. 1a LvG und § 51 a LvG wesentlichen Einfluss auf die Bestimmung der Grundlinien für die Landesverteidigung sowie nach § 5 Abs. 1b LvG auf die Aufstellung und längerfristige Entwicklung der Streitkräfte. Die Rechte des Parlaments umfassen auch die detaillierte Planung und Gliederung der Truppenstärke sowie die Auswahl wichtiger Waffensysteme.¹⁰⁶⁷ Indirekt erfüllt auch der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte eine parlamentarische Kontrollfunktion über die Honvédarmee.

Zur Entfaltung seiner Kontrolltätigkeit über die Streitkräfte steht dem Parlament gemäß Art. 21 Abs. 2 UV in erster Linie der Verteidigungsausschuss zur Verfügung.¹⁰⁶⁸ Durch diese, mit weitreichenden Rechten ausgestattete Institution, ist es dem ungarischen Parlament formal möglich, auf eine Vielzahl von Detailfragen Einfluss zu nehmen. Der Verteidigungsausschuss gliedert sich in fünf Unterausschüsse, den „Speziellen Unterausschuss zur Überwachung der Geheimdienstaktivitäten“, den „Unterausschuss für budgetäre Angelegenheiten“, den „Sozial- und Wirtschaftsunterausschuss“, den „Unterausschuss für außenpolitische Angelegenheiten“ und schließlich einen Unterausschuss, der sich mit den Eingaben an den Bürgerrechtsbeauftragten auseinandersetzt.¹⁰⁶⁹

¹⁰⁶⁴ „Nobody knows how to spend the money, nobody observes/identifies the necessities.“ So ein Interviewpartner am 17.05.2004 in Budapest.

¹⁰⁶⁵ Dieses Vorgehen wird auch als “control through scandal” bezeichnet, vgl. David Betz: Comparing Frameworks of Parliamentary Oversight: Poland, Hungary, Russia, Ukraine. DCAF Working Paper No. 115, Genf 2003, S. 16.

¹⁰⁶⁶ Vgl. David Betz: Comparing Frameworks of Parliamentary Oversight: Poland, Hungary, Russia, Ukraine. DCAF Working Paper No. 115, Genf 2003, S. 15.

¹⁰⁶⁷ § 5 Abs. 1c und § 51v LvG.

¹⁰⁶⁸ Im Gegensatz zum Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages ist der ungarische Verteidigungsausschuss nicht von der Verfassung vorgegeben. Seine Einrichtung leitet sich aus Art. 21 Abs. 2 UV ab, wonach dem ungarischen Parlament das Recht zusteht, Ausschüsse zu bilden.

¹⁰⁶⁹ Jeffrey Simon: NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996, S. 166.

Dem Verteidigungsausschuss sind von der Regierung sämtliche Planungen vorzulegen, die mehr als 1.000 Soldaten betreffen.¹⁰⁷⁰ Außerdem führt der Ausschuss eine parlamentarische Anhörung von Kandidaten für den Dienstposten des Kommandeurs der Honvédarmee und den Chef des Generalstabes durch.¹⁰⁷¹ Vor allem aber hat der Verteidigungsausschuss – wie andere Parlamentsausschüsse auch – das Recht, sich alle für seine Arbeit notwendigen Informationen zu beschaffen, und nach Art. 21 Abs. 3 UV ist jedermann verpflichtet, die gewünschten Informationen zur Verfügung zu stellen bzw. Aussagen zu tätigen. „As a result, Hungary probably has the most omnipotent defence committee amongst all parliaments in Europe [...]“¹⁰⁷² Das ungarische Parlament verfügt damit über weitgehende Mitspracherechte, die einerseits Einfluss auf die Gestaltung der Streitkräfte ermöglichen und andererseits die Kontrolle des Zivilen über das Militärische sicherstellen.¹⁰⁷³

Die weitreichenden institutionellen Kompetenzen, die in Ungarn vor allem durch das Parlament wahrgenommen werden, sind als eine Gegenreaktion auf das Defizit an demokratischer Kontrolle während des kommunistischen Systems zu werten. Der oben angesprochene Mangel an einer voll entwickelten Zivilgesellschaft verstärkt diese Tendenz insoweit, als man im Falle Ungarns von einer Überregulierung sprechen kann. Die einleitend dargestellte Position der britischen Kommission kann damit auch aus der deutschen Perspektive bestätigt werden. Die starken Beschränkungen der Streitkräfte wirken sich nachteilig auf das Funktionieren der Armee aus. Die Stationierung von ausländischen Truppen in Ungarn oder die Verlegung von Honvédsoldaten in einen verbündeten Staat war bis 2003 an eine Zweidrittelmehrheit im Parlament gebunden. Auf diese Weise wurde die Durchführung von einfachen Manövern zu einem sehr komplizierten und extrem aufwendigen Vorgang.¹⁰⁷⁴ General Dr. Zoltán Szenes sieht diese Überregulierung gerade in der Zeit nach dem 11. September 2001 als nicht mehr zeitgemäß an. „These regulations are not suitable in the new political, security and

¹⁰⁷⁰ § 6 Abs. 1 bis 3 LvG.

¹⁰⁷¹ Oliver Bringmann: Die ungarische Verfassung. Die rechtliche Stellung der Streitkräfte und weitere sicherheitspolitische Aspekte. In: Recht in Ost und West. Zeitschrift für Ostrecht und Rechtsvergleichung, Heft 6 (1998), S. 207.

¹⁰⁷² (1) Zoltan Martinusz: Criteria of Success and Failure in Hungary's Democratization Process – A Methodological Experiment for Comparable National Case Studies. DCAF Working Paper No. 90, Genf 2002, S. 6.

(2) Vgl. auch Jeffrey Simon: NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996, S. 166.

¹⁰⁷³ Jeff Simon: Central European civil-military relations and NATO expansion. In: Anton A. Bebler (Hrsg.): Civil-military relations in post-communist states/Central and Eastern Europe in transition. Westport 1997, S. 122.

¹⁰⁷⁴ David Betz: Comparing Frameworks of Parliamentary Oversight: Poland, Hungary, Russia, Ukraine. DCAF Working Paper No. 115, Genf 2003, S. 8.

military environment and do not meet the flexible military cooperation requirements of NATO.”¹⁰⁷⁵ Kritik kam auch von der NATO,¹⁰⁷⁶ woraufhin erst Ende 2003 eine praxisorientierte Neuregelung verabschiedet wurde.

Es ergibt sich die paradoxe Situation, dass die Kontrolle der Streitkräfte durch das Parlament in einigen Teilbereichen den Dienst der Streitkräfte erschwert, in Ermangelung kompetenten zivilen Beraterpersonals die Qualität der Kontrolle insgesamt aber dennoch als verhältnismäßig gering anzusehen ist. Grund dafür ist nicht nur der oben bereits festgestellte generelle Mangel an zivilen Verteidigungsexperten,¹⁰⁷⁷ sondern auch die zum Teil geringen sicherheitspolitischen Qualifikationen des Parlaments¹⁰⁷⁸ und der schwierige Zugang zu den vorhandenen Beratern selbst für Mitglieder des Verteidigungsausschusses.¹⁰⁷⁹ Der Ausschuss selbst verfügt nicht über ein Beratergremium;¹⁰⁸⁰ die Abgeordneten sind in erster Linie auf ihre jeweiligen Parteistrukturen angewiesen. Die dort beschäftigten Fachleute sind zum einen selbst mehrheitlich ehemalige Offiziere, die Nähe zu modernem militärischem Denken vermissen lassen, zum anderen vertreten sie keine um Objektivität bemühte Position, sondern die von den Parteigremien vorgegebene Linie.¹⁰⁸¹

Die formalen Rechte des ungarischen Parlamentes gegenüber den Streitkräften sind somit insgesamt als extrem weitreichend zu bewerten. Diese reichhaltige Ausstattung mit Kompetenzen zeitigt in der praktischen Umsetzung jedoch gravierende Schwächen. Die bestehenden Regelungen erschweren den Dienst der Streitkräfte in Bereichen, die

¹⁰⁷⁵ (1) Zoltán Szenes: The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London, Portland 2001, S. 81.

(2) So auch General Dr. Zoltán Szenes bei einem Hintergrundgespräch mit dem Autor am Rande der XL. Münchener Sicherheitskonferenz am 06.02.2004.

¹⁰⁷⁶ Budapester Zeitung vom 20.10.2003: Militäreinsätze sollen vereinfacht werden. NATO setzt Ungarn unter Druck.

¹⁰⁷⁷ Nur ca. ein Viertel der Mitglieder des Verteidigungsausschusses haben militärische Vorkenntnisse. So Hintergrundgespräch des Autors am 17.05.2004 in Budapest.

¹⁰⁷⁸ “It is one thing to have written in a constitution that the parliamentary defense committee has the right and responsibility to ascertain from the military leadership the state of the armed forces on a regular basis, but it is quite another for that to be accomplished in a meaningful way if the members of that committee do not know what questions to ask and whether the answers they are getting make sense.” Brad A. Gutierrez: Defense Reform in Central Europe and the Challenges of Nato Membership: The Case of Hungary. Dissertation, San Diego 2002, S. 83.

¹⁰⁷⁹ David Betz: Comparing Frameworks of Parliamentary Oversight: Poland, Hungary, Russia, Ukraine. DCAF Working Paper No. 115, Genf 2003, S. 10.

¹⁰⁸⁰ Laut Aussagen eines Interviewpartners aus dem Generalstab am 17.05.2004 in Budapest stehen dem Verteidigungsausschuss als ständige Mitarbeiter nur ein Angestellter und zwei Schreibkräfte zur Verfügung. Unter diesen Umständen “can’t the committee be effective, because there is nobody behind them.” Darüber hinaus gilt eine Entsendung in diesen Ausschuss bei Parlamentariern als wenig prestigeträchtig und ist daher nicht beliebt.

¹⁰⁸¹ David Betz: Comparing Frameworks of Parliamentary Oversight: Poland, Hungary, Russia, Ukraine. DCAF Working Paper No. 115, Genf 2003, S. 10.

nach westlichem Verständnis wenig problematisch sind, andererseits blenden die Parlamentarier Themengebiete aus, die, nach deutschen Überzeugungen, zuvorderst in die Zuständigkeit der Abgeordneten fallen. So ergriff das Parlament bis heute keine wirkungsvolle Initiative in Hinsicht auf das innere Gefüge der Armee, wie dies zu Beginn der 1950er Jahre in Deutschland der Fall gewesen ist.

dd) Fazit

Die Durchsetzung des Primats der Politik ist der Ausgangspunkt für eine militärische Führungsphilosophie im Sinne moderner westlicher Streitkräfte. Die Verwirklichung dieses Anspruches im ungarischen Staatsgefüge ist daher von nicht zu überschätzender Bedeutung für die Entwicklung eigener führungsphilosophischer Ansätze.

Carnovale nennt fünf Bedingungen, die für die Sicherstellung des Primats der Politik in jedem demokratischen Staat erfüllt sein müssen.¹⁰⁸² Erstens muss es eine verfassungsmäßige und gesetzliche Struktur geben, die die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche klar abgrenzt und für ein ausgeglichenes System von „Checks and balances“ sorgt. Zweitens muss das Verteidigungsministerium eindeutig unter ziviler Kontrolle stehen; Zivilisten müssen sowohl im Ministerium als auch im Verteidigungsestablishment Schlüsselpositionen innehaben. Drittens muss eine vollständige und nicht nur bruchstückhafte Kontrolle des Parlaments über sicherheitspolitische Angelegenheiten und Verteidigungsausgaben gewährleistet sein. Ein Parlament, das angetragene Forderungen einfach genehmigt, übt eine unzureichende demokratische Kontrolle über die Streitkräfte aus. Viertens wird ein transparenter Entscheidungsprozess für sicherheitspolitische Fragen gefordert. Geheime Angelegenheiten sollen auf das tatsächlich notwendige Maß beschränkt werden, so dass Entscheidungen von der Öffentlichkeit nachvollzogen werden können. Als fünfte und letzte Forderung zur Sicherstellung des Primats der Politik nennt Carnovale eine informierte nationale sicherheitspolitische Debatte, in der zivile Experten, die Medien, politische Parteien, unabhängige Berater und Forschungseinrichtungen eine maßgebliche Rolle spielen können.¹⁰⁸³

Werden diese fünf Forderungen als Maßstab an die ungarische Situation angelegt, dann ist folgendes Urteil zu fällen: Die klaren Zuständigkeiten verschiedener staatlicher

¹⁰⁸² Marco Carnovale: NATO partners and allies: Civil-military relations and democratic control of the armed forces. In: NATO Review, Heft 2 (1997), S. 33 f.

¹⁰⁸³ Ebenda.

Institutionen wurden deutlich verbessert und entsprechen weitestgehend westlichen Standards. Die zivile Kontrolle über das Verteidigungsressort ist hergestellt, zivile Mitarbeiter haben Schlüsselfunktionen inne. Weniger positiv muss das Urteil über die parlamentarische Kontrollfunktion ausfallen. Im Gegensatz zu den weitgehenden formalen Rechten des Parlaments ist die faktische Umsetzung der Kontrollkompetenz gegenwärtig weniger weit entwickelt. Auch die Transparenz sicherheitspolitischer Entscheidungsprozesse hat stark zugenommen; hierbei ist zu beachten, dass es auch in westlichen Staaten erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Geheimhaltung gibt.¹⁰⁸⁴ Nationale sicherheitspolitische Debatten, an denen zivile Fachleute, die Medien, Parteien und „think tanks“ beteiligt sind, finden in Ungarn bisher nicht in dem Maße wie in den westlichen Demokratien statt, doch auch in diesem Bereich wurden in den letzten Jahren Fortschritte erzielt.

Grundsätzlich sind damit alle fünf Voraussetzungen des Primats der Politik als erfüllt anzusehen, doch es muss hinzugefügt werden, dass „efforts to codify civilian control have proved much more successful than [...] efforts to exercise that control.“¹⁰⁸⁵ Die Defizite der politischen Aufsicht über die Streitkräfte beruhen demnach nicht auf fehlenden oder unvollständigen rechtlichen Regelungen, sondern liegen im derzeitigen Zustand der Verwaltung und der politischen Kultur Ungarns begründet.¹⁰⁸⁶

2. Die einfachgesetzliche Ebene

a) Die Wehrgesetze

Als ein erster einfachgesetzlicher Schritt wurden am 14. April 1993 die „Grundsätze der Landesverteidigung der Ungarischen Republik“ beschlossen.¹⁰⁸⁷ Diese Grundsätze beruhen auf dem neuen verfassungsmäßigen Prinzip, wonach die Landesverteidigung ihre ehemals herausgehobene Position verliert und mit anderen politischen Zielen – wie

¹⁰⁸⁴ Als nur oberflächliches Beispiel mag der Hinweis auf den Umgang mit Dienstvorschriften genügen. Ein Großteil der amerikanischen Dienstvorschriften wird in Volltextversionen für jedermann zugänglich im Internet zur Verfügung gestellt, währenddessen auch deutsche Dienstvorschriften zumindest als Verschlussache geführt werden.

¹⁰⁸⁵ Brad A. Gutierrez: Defense Reform in Central Europe and the Challenges of Nato Membership: The Case of Hungary. Dissertation, San Diego 2002, S. 9.

¹⁰⁸⁶ Mária Szabó: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvédarmee. Budapest 2004, S. 8. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).

¹⁰⁸⁷ UGBI. 1993, Nr. 188, 7. Dezember 1993, S.11 193.

politischer und wirtschaftlicher Stabilität¹⁰⁸⁸ – in Einklang zu bringen ist.¹⁰⁸⁹ Am 7. Dezember 1993 wurde darüber hinaus beschlossen, einen achtzehnmonatigen Zivildienst einzuführen und den Wehrdienst auf zwölf Monate zu kürzen.¹⁰⁹⁰

Die neuen Ziele für die sicherheitspolitischen und militärischen Reformen unterlagen einem breiten Konsens der im Parlament vertretenen Parteien und konnte dadurch trotz der jeweiligen Regierungswechsel von 1994, 1998 und 2002 weiterverfolgt werden.¹⁰⁹¹

In den „Grundsätzen der Landesverteidigung“ wurde ein souverän organisiertes nationales Verteidigungssystem gefordert und eine entsprechend richtungsweisende rechtsstaatliche und juristische Basis entwickelt. In sechs Kapiteln und 35 Unterpunkten wurde erstmals in der Geschichte Ungarns eine nationale Verteidigungskonzeption verfasst. Für die vorliegende Thematik relevante Hauptergebnisse dieser Grundsätze waren die eingeleitete und nun auch planvoll gestaltete Demokratisierung der Streitkräfte und die Geltendmachung der demokratischen Rechte der Bürger in Uniform während des Wehrdienstes. Zusätzlich wurden weitere gesetzliche Regelungen¹⁰⁹² und Dienstvorschriften beschlossen. Das System der militärischen Bildung und Ausbildung sollte vollständig umstrukturiert werden. Bei der Ausarbeitung des Landesverteidigungsgesetzes ließ sich der ungarische Gesetzgeber vom Wunsch nach einer umfassenden und sauberen Regelung leiten. „Vor allem wollte er die demokratische Rechtsstaatlichkeit auf diesem empfindlichen Gebiet gewährleisten.“¹⁰⁹³

Während der Umsetzung dieses Gesetzeswerkes zeigte sich trotz seines umfassenden Anspruches in den folgenden Jahren eine Reihe von weiteren notwendigen juristischen Regelungen. Dies betraf insbesondere dienstrechtliche Normierungen für Zeit- und Berufssoldaten. Am 14. Mai 1996 wurden drei weitere Gesetze beschlossen, die als Nachsteuerung der Reformen von 1993 zu interpretieren sind. Es handelt sich hierbei um das Gesetz über die Rechtsstellung der Berufssoldaten (UBSG)¹⁰⁹⁴, das Gesetz über die Rechtsstellung der wehrdienstpflichtigen Soldaten (UWPfG) und das Gesetz über

¹⁰⁸⁸ § 1 Abs. 6 LvG: „Die Aufgaben der Landesverteidigung müssen zu Friedenszeiten sparsam finanziert werden, sie dürfen die Bürger nicht über die Maße belasten.“

¹⁰⁸⁹ Gustav Urbani: Streitkräftereform und neue bürgerliche Regierung in Ungarn. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 44 (1998), S. 6.

¹⁰⁹⁰ Jeffrey Simon: NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996, S. 152.

¹⁰⁹¹ Gustav Urbani: Ungarns Weg in die NATO. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 36 (1997), S. 4.

¹⁰⁹² Ferenc Végh: The Hungarian Defense Forces: From Preparation to Full Interoperability. In: Rudolf Joó (Hrsg.): Hungary: A member of NATO. Budapest 1999, S. 41 f.

¹⁰⁹³ Ferenc Majoros: Der ungarische Kodex für die Landesverteidigung. In: Osteuropa-Recht, (1995), S. 210.

¹⁰⁹⁴ Eine Neufassung dieses Gesetzes wurde 2001 vorgenommen. Törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáiknak jogállásáról – Gesetz Nummer XCV/2001, UGBI. 2001, Nr. 146.

die militärischen Bildungseinrichtungen. Durch das Gesetz über die Rechtsstellung der Berufssoldaten werden die Rechte und Pflichten der Honvédangehörigen, disziplinare Angelegenheiten und weitere notwendige Festlegungen für die Durchführung des Dienstes einheitlich geregelt.¹⁰⁹⁵

Grundrechtseinschränkungen aus einfachgesetzlichen Regelungen erwachsen dem ungarischen Soldaten in erster Linie aus dem Gesetz über die Rechtsstellung der wehrdienstpflichtigen Soldaten und dem Gesetz über die Berufs- und Zeitsoldaten.

Das passive Wahlrecht wird durch § 12 UWPfIG und § 27 UBSG eingeschränkt. Die Beschränkung der Versammlungsfreiheit resultiert aus § 18 UWPfIG sowie § 22 UBSG, die der Vereinigungsfreiheit aus § 19 UWPfIG und § 24 UBSG. Aufgrund von § 23 UWPfIG und § 29 UBSG verfügen ungarische Soldaten über eine eingeschränkte Berufsfreiheit. Nach § 21 Abs. 1 UBSG dürfen Berufssoldaten in der Regel nicht Mitglied einer politischen Partei sein bzw. im Interesse einer Partei tätig werden.¹⁰⁹⁶

Zeitsoldaten müssen nach § 21 Abs. 2 UBSG ihre Parteimitgliedschaft für die Dauer ihres Wehrdienstes ruhen lassen.¹⁰⁹⁷ Aus der historischen Perspektive sind diese Regelungen nachvollziehbar. Es erscheint verständlich, dass die ungarischen Streitkräfte nach über 40 Jahren als Parteiarmee von derartigen Einflüssen freigehalten werden sollten, obwohl anzumerken ist, dass gerade in den ersten liberalen Jahren nach der Wende die Möglichkeit einer Parteimitgliedschaft für Soldaten bestand. Nach dem Ende des Transformationsprozesses wird darauf zu achten sein, diese Reglementierungen auf ihre weitere Notwendigkeit zu prüfen und sie gegebenenfalls aufzuheben.

Diesen Einschränkungen stehen sowohl im ungarischen Wehrpflichtgesetz als auch im Gesetz über Berufs- und Zeitsoldaten Normen entgegen, die die Gültigkeit anderer Rechte ausdrücklich garantieren. Betroffen davon ist das Recht auf Religionsfreiheit in § 18 UWPfIG und § 25 UBSG sowie das Recht auf Ausübung und Pflege der Muttersprache gem. § 26 UBSG. Das Petitionsrecht wird durch § 138 UWPfIG und § 7 UBSG bestätigt. Sollte es zur Erfüllung des militärischen Auftrages notwendig sein diese explizit bestätigten Rechte einzuschränken, so ist auch dies gem. § 1 Abs. 4 LvG

¹⁰⁹⁵ Vgl. István Szikinger: Armed Control of Civilian Forces in Hungary. DCAF Working Paper No. 14, Genf 2002, S. 3.

¹⁰⁹⁶ Vgl. auch Art. 40/B UV.

¹⁰⁹⁷ In der Phase der Liberalisierung war es ungarischen Soldaten zwischen 1990 und 1993 erlaubt, Mitglied in einer politischen Partei zu sein. Es wird geschätzt, dass weniger als ein Prozent der Soldaten von dieser Regelung Gebrauch machten. Siehe Zoltan Barany/Peter Deak: The Civil-Military Nexus in Postcommunist Hungary. In: Constantine P. Danopoulos/Daniel Zirker (Hrsg.): The Military and Society in the Former Eastern Bloc. Boulder 1999, S. 43.

möglich. In den §§ 31-39 UBSG wird die Einrichtung einer Interessenvertretung für die Soldaten garantiert und weitere Ausführungsbestimmungen dazu erlassen. § 32 Abs. 1 UBSG bestimmt beispielsweise, dass die Streitkräfte mit den Interessengruppen zusammenarbeiten müssen.

b) Die sozialen Regelungen für Angehörige der Honvédarmee

Soziale Regelungen für die Soldaten sind nach deutschem Verständnis ein wichtiger Teil der Führungskonzeption. Die Bezahlung und Absicherung von Soldaten ist nicht nur für die Motivation und Rekrutierung von hochwertigem Personal notwendig, sie ist auch ein konkreter Ausdruck des Fürsorgeverhaltens des Dienstherrn gegenüber seinen Soldaten. Weitreichende Vorhaben im Bereich der Führungsphilosophie sind nahezu wertlos, wenn sie nicht in der Führungskonzeption ihren Niederschlag finden. Sollen sich die Soldaten in der Führungspraxis tatsächlich motiviert und abgesichert fühlen, dann setzt dies entsprechende Normierungen und damit Konzeptionen im obigen Sinne voraus. Instrument sozialer Festlegungen sind in erster Linie die Gesetze.

Mit einer umfangreichen Regelung im Landesverteidigungsgesetz von 1993 kommt der ungarische Staat seiner sozialen Fürsorge für die Soldaten nach.

Die §§ 135 bis 190 LvG beinhalten Regelungen über Urlaub vom Arbeitsplatz im Fall der Einberufung (§ 136 LvG), soziale Leistungen für die Angehörigen von Grundwehrdienst leistenden (§ 140 LvG), Regelungen zu Sold und Verpflegung (§ 162 LvG), Sozialversicherungen für Grundwehrdienst Leistende (§ 164 LvG), Krankengeld (§ 167 LvG) und einer Witwenrente (§ 182 LvG).

Ungarischen Soldaten steht ein Jahresgrundurlaub von 25 Arbeitstagen zu; darüber hinaus wird dieser Grundurlaub in Abhängigkeit von den geleisteten Dienstjahren um bis zu neun Tage pro Jahr verlängert.¹⁰⁹⁸ Weitere Verlängerungen des Urlaubs ergeben

¹⁰⁹⁸ Der zusätzliche Urlaub beträgt:

nach 2	Dienstjahren	2 Arbeitstage
nach 3-5	Dienstjahren	3 Arbeitstage
nach 6-10	Dienstjahren	4 Arbeitstage
nach 11-15	Dienstjahren	5 Arbeitstage
nach 16-20	Dienstjahren	6 Arbeitstage
nach 21-25	Dienstjahren	7 Arbeitstage
nach 26-30	Dienstjahren	8 Arbeitstage
nach mehr als 30	Dienstjahren	9 Arbeitstage

sich in den ungarischen Streitkräften beispielsweise aus der Position¹⁰⁹⁹ oder aus dem erreichten Bildungsgrad (z.B. ein zusätzlicher Tag für Hochschulabsolventen).

In § 162 Abs. 1 LvG wird zunächst grundsätzlich festgelegt, dass ungarische Soldaten finanziell und durch anderweitige Beihilfen entlohnt werden. Absatz 2 regelt weiter, welche Abzüge vom Bruttogehalt zulässig sind. Dabei handelt es sich um Sozialabgaben wie Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung etc. Die Regelungen sind dabei mit denen für ungarische Zivilisten vergleichbar; Soldaten der Honvédarmee verfügen damit in sozialen Belangen *qua* Gesetz über dieselben Rechte – aber auch über dieselben Pflichten – wie alle anderen ungarischen Staatsbürger. Aufgrund des seit 1989 stark gesunkenen Verteidigungsbudgets und der mannigfaltigen Belastungen durch die Reformen ist die Besoldung der ungarischen Soldaten vergleichsweise gering. Im Laufe der letzten Jahre wurde versucht, die Gehälter schrittweise an ungarische Durchschnittseinkommen anzugleichen.¹¹⁰⁰ Es ist davon auszugehen, dass die Bezahlung im Zuge der Umstellung auf eine Freiwilligenarmee besser wird. Denn der Sold ist vor allem nach Abschaffung der Wehrpflicht eine wichtige Einzelkomponente zur Attraktivitätssteigerung des Soldatenberufes und damit notwendige Voraussetzung für die Rekrutierung qualitativ hochwertigen Personals.

Darüber hinaus gibt es für Soldaten zusätzlich die vollständige Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle und die Möglichkeit regelmäßiger Kuraufenthalte. Von den Streitkräften genutzte Krankenhäuser und Sanatorien können auch von den Angehörigen der Soldaten genutzt werden.¹¹⁰¹ Diese Regelungen gelten ebenso für ehemalige Soldaten, die bereits im Ruhestand sind.¹¹⁰²

Auch wenn nur ein sehr kleiner Ausschnitt aus dem umfangreichen Gebiet der sozialen Regelungen betrachtet werden konnte, ist festzustellen, dass eine grundsätzliche Vergleichbarkeit mit deutschen Regelungen besteht. In einigen Teilbereichen, wie beispielsweise der Bezahlung, bleiben die ungarischen Streitkräfte auch im Vergleich zur ungarischen Gesellschaft hinter den Gehältern der Bundeswehrsoldaten zurück; die

¹⁰⁹⁹ Ein Zugführer erhält jährlich	9 Arbeitstage
Kompaniechef	10 Arbeitstage
Bataillonskommandeur	11 Arbeitstage
Regimentskommandeur	12 Arbeitstage
Brigadekommandeur	13 Arbeitstage
der Korpskommandeur	14 Arbeitstage

¹¹⁰⁰ Vgl. Anhang A-24: Besoldung ungarischer und deutscher Soldaten im Vergleich.

¹¹⁰¹ Ministry of Defence: Shaping An Armed Forces For The 21st Century. Budapest 2003, S. 29 f.

¹¹⁰² Mária Szabó: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvédarmee. Budapest 2004, S. 32 und 42. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).

Abkehr von der Wehrpflicht wird hier allerdings mittelfristig Verbesserungen erzwingen. Im Hinblick auf die Urlaubsregelungen kommt die Honvédarmee ihren Soldaten mehr entgegen als dies in den deutschen Streitkräften der Fall ist. Insgesamt ist festzustellen, dass in Abkehr von einem Militärsystem östlicher Prägung die soziale Fürsorge und Absicherung der Soldaten stetig verbessert wurde; die gegenwärtige Situation erscheint nicht mehr als ein Hindernis für die Zusammenarbeit im bi- oder multinationalen Rahmen.

3. Zwischenergebnis

Sowohl die Verfassung als auch die Wehrverfassung Ungarns beinhalten Normen, die als konkretisierte Eckpunkte der ungarischen Führungsphilosophie zu bewerten sind und damit richtungsweisend auf die weitere Ausgestaltung der Führungskonzeption der Honvédarmee wirken.

Von der Verfassung aus dem Jahre 1949 ist lediglich die formale Konzentration der Wehrverfassung in einem Kapitel übrig geblieben; Inhalte und Zielrichtung der einzelnen Artikel wurden tiefgreifend verändert und an die westlichen Standards angeglichen. Dies betrifft insbesondere die Grundrechte der Soldaten und deren Überwachung durch den Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte, die zivile Kontrolle des Militärs und die Sicherstellung des Primats der Politik. Der Vorrang des Zivilen kann als sichergestellt gelten; nach Klärung durch das ungarische Verfassungsgericht wurde zudem entschieden, dass die Regierung für die Organisation der Streitkräfte zuständig ist. Vergegenwärtigt man sich die formal starke Rolle des ungarischen Parlamentes, dann wird offensichtlich, dass der politische Ursprung führungskonzeptioneller Überlegungen seit 1991 bei Regierung und Parlament zu verorten ist.

Wie in der Bundesrepublik werden auch den Soldaten der ungarischen Streitkräfte zunächst die gleichen Grundrechte wie den anderen Staatsbürgern zuerkannt. Nur dort, wo es dienstlich notwendig ist, werden diese Rechte durch einfachgesetzliche Regelungen eingeengt. Maßgeblich geschieht diese Einschränkung durch das ungarische Wehrpflichtgesetz und das Berufs- und Zeitsoldatengesetz. Der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte ist auch Ansprechpartner für ungarische Soldaten und füllt, unter Berücksichtigung der genannten Einschränkungen bei kurzfristig zu lösenden Angelegenheiten, faktisch die Funktion des schwedischen

„Militie-Ombudsman“ oder des deutschen „Wehrbeauftragten“ aus. Als eine Instanz außerhalb der militärischen Hierarchie ist er mit einem Instrumentarium ausgestattet, das es ihm erlaubt, die Führungskultur innerhalb der ungarischen Streitkräfte wirkungsvoll zu untersuchen und Mängel aufzudecken. Wie sein deutsches Pendant überwacht auch er die Umsetzung der Führungskonzeption in die Führungskultur der Streitkräfte; in Ermangelung einer verfassten Vorgabe wie der Inneren Führung konzentriert er sich jedoch mehr auf die Sicherung der Bürgerrechte. Seine Erkenntnisse gibt der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte direkt an die Abgeordneten weiter und fungiert damit als Bindeglied zwischen dem Parlament und den Soldaten.

Die notwendigen Reformen zur Integration Ungarns in die NATO umfassen quantitative und qualitative Aspekte.¹¹⁰³ In Bezug auf die Führungsphilosophie und Führungskonzeption sind die qualitativen Komponenten von besonderer Bedeutung. Mit einfachgesetzlichen Regelungen wurde der von der Verfassung vorgegebene Weg der Demokratisierung der Streitkräfte fortgesetzt. Die Einschränkungen der Grundrechte, die sich aus den einfachgesetzlichen Regelungen ergeben, sind ohne weiteres als notwendig zu identifizieren und entsprechen mit Ausnahme des eingeschränkten passiven Wahlrechts ungarischer Soldaten und der eingeschränkten Mitgliedschaft in politischen Parteien in ihrer Wirkung den einschlägigen deutschen Regelungen. Als Ausgleich zu den Einschränkungen einzelner Grundrechte wird die Gültigkeit anderer Rechte ausdrücklich bestätigt und garantiert. Betroffen hiervon sind unter anderem das Recht auf Religionsfreiheit, das Petitionsrecht und die Garantie und Unterstützung von Interessenvertretungen für Soldaten.

Als Zwischenergebnis ist damit festzuhalten, dass der ungarische Gesetzgeber sowohl auf der verfassungsrechtlichen als auch auf der einfachgesetzlichen Ebene einen Rahmen vorgegeben hat, der die Grundeinstellungen und Normen der verantwortlichen Personengruppen widerspiegelt und damit als schriftliche Fixierung einer implizit vorhandenen Führungsphilosophie anzusehen ist.

Werden die hier untersuchten gesetzlichen Regelungen in ihrer chronologischen Abfolge betrachtet, ist eine Parallele zu den Ergebnissen aus der Analyse der Führungsphilosophie festzustellen. Im Gefolge der Wende von 1989/1990 wurde zunächst ein sehr liberales Wehrsystem angestrebt. Das Landesverteidigungsgesetz beinhaltet dementsprechend sehr große Freiheiten für die Soldaten. Ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre hat sich das Bild jedoch leicht gewandelt; nicht mehr das

¹¹⁰³ Vgl. Kapitel C II.

deutsche Vorbild vom Staatsbürger in Uniform, sondern vermehrt amerikanische Ansätze einer professionellen Armee sind ins Bewusstsein ungarischer Entscheidungsträger gerückt. Infolge dieses Gesinnungswandels fielen später verabschiedete Gesetze auch in Hinblick auf die Rechte der Soldaten restriktiver aus. Die Regelungen im Bezug auf die Parteimitgliedschaft von Berufs- und Zeitsoldaten aus dem Jahr 2001 mögen hierfür als Beispiel dienen.¹¹⁰⁴ Ungarische Interviewpartner sprachen in diesem Zusammenhang von einer bruchstückhaften Kopie des amerikanischen Vorbildes.¹¹⁰⁵

Diese Fassung der Führungsphilosophie in Gesetze ist als Kernbestand der ungarischen Führungskonzeption anzusehen und damit Ausgangspunkt für weitere konkrete Handlungsanweisungen im Bezug auf militärisches Führen. Diese Konkretisierungen müssen sich – um reale Wirkung auf den Truppenalltag entfalten zu können – in den Dekreten und Vorschriften innerhalb der Honvédarmee fortsetzen.

4. Die ungarische Führungskonzeption in Dekreten und Direktiven

Unterhalb einfachgesetzlicher Regelungen werden die ungarischen Streitkräfte nicht in dem Maße durch ein in sich konsistentes Vorschriftensystem gesteuert, wie dies bei der Bundeswehr der Fall ist.

Vom Verteidigungsminister werden streitkräfteinterne Regelungen von grundsätzlicher Natur in Form von Dekreten erlassen. Unterhalb dieser Ebene – und dies betrifft den Großteil der Angelegenheiten, die bei der Bundeswehr in Form von Vorschriften erlassen werden – werden Direktiven erlassen. Die Kompetenz, derartige Weisungen zu geben, liegt nicht nur beim Minister, sondern ist weit gestreut. Befragten Gesprächspartnern fiel es schwer, alle betreffenden Personen zu nennen. Neben dem Minister haben auch der Chef des Generalstabes und die Staatssekretäre das Recht, Direktiven zu erlassen.

Wie bereits festgestellt, ist die Integration des Generalstabes in das Verteidigungsministerium trotz des formalen Beschlusses noch nicht in die Praxis

¹¹⁰⁴ Als weitere Indikatoren für die Rücknahme von Liberalisierungen ist die Tatsache zu werten, dass die Teilnahme an Auslandseinsätzen zunächst auf der Freiwilligkeit der Soldaten basierte, ab 2003 jedoch befohlen wird. In Hinblick auf soziale Regelungen wird diese Entwicklung ebenfalls bestätigt; wurden vor dem Jahr 2004 für 24 Stunden ununterbrochenen Dienstes noch zwei Tage Dienstaussgleich gewährt, so wird ein solcher Dienst nunmehr mit lediglich einem freien Tag ausgeglichen. Vgl. Hintergrundgespräch des Autors am 17.05.2004 in Budapest.

¹¹⁰⁵ Ebenda.

umgesetzt. Darüber hinaus wurden viele Direktiven von unterschiedlichsten Stellen bereits vor der Zusammenführung beider Institutionen 2001 erlassen. Daraus folgt, dass das Gesamtbild der unterschiedlichen Anweisungen nur schwer zu überblicken ist. Einige Direktiven widersprechen sich; insgesamt herrscht „much confusion“.¹¹⁰⁶ Dieses unübersehbare Feld von Einzelregelungen *en détail* zu analysieren trägt in keinem Fall zu einem besseren Verständnis der ungarischen Führungskonzeption bei; vielmehr erscheint es zielführend, sich die daraus folgenden Konsequenzen für die Ebene der Führungskultur zu vergegenwärtigen.

Wird den militärischen Führern der unteren Ebenen der Wille der politischen aber auch der militärischen Führung nicht in konkreter, verständlicher und übersichtlicher Form nahe gebracht, dann werden nur die Komponenten aus der Vielzahl der Anweisungen in die Praxis des militärischen Führens umgesetzt, die verstanden werden oder die auf Zustimmung der Betroffenen stoßen. Gerade in einer sich im Umbruch befindenden Großorganisation wie der ungarischen Armee wirkt sich dies mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ auf das Führen aus. Die dringend notwendige Einheitlichkeit der Führungspraxis im Sinne der politischen Vorgaben, die bereits durch ständige Reformen und eine Reduzierung um mehr als zwei Drittel des ursprünglichen Personalumfanges empfindlich gestört wurde, wird durch ein Regelwerk von sich zum Teil widersprechenden Anweisungen und sich teilweise bekämpfenden Gruppierungen der Führung nachhaltig beeinträchtigt. Die unter „Definition von Schlüsselbegriffen“ erhobene Forderung nach Widerspruchsfreiheit der Führungskonzeption wird damit für den Bereich der Dekrete und Direktiven nicht erfüllt.

5. Die Sanktionen

Ein die Dienstpflichten verletzendes Verhalten oder das Erfüllen von Straftatbeständen führt auch in den ungarischen Streitkräften zu Sanktionen seitens des Dienstherrn. In Ungarn wird – wie in Deutschland – zwischen dem Disziplinarrecht und dem Strafrecht unterschieden. Während das Disziplinarrecht der Aufrechterhaltung von Disziplin und militärischer Ordnung dient und dabei primär erzieherische Absichten verfolgt, sind die strafrechtlichen Maßnahmen zur Abwehr einschneidenderer Vergehen, welche die Funktionsfähigkeit der Streitkräfte gefährden, entwickelt worden. Die Verletzung von

¹¹⁰⁶ Hintergrundgespräch des Autors am 17.05.2004 in Budapest.

Dienstpflichten wird vom Disziplinarvorgesetzten geahndet, Wehrstraftaten werden an die zuständigen Kammern der ordentlichen Gerichte abgegeben.

a) Die Kompetenzen des ungarischen Disziplinarvorgesetzten

Die disziplinare Ahndung von Dienstvergehen unterliegt in den ungarischen Streitkräften der ausschließlichen Kompetenz des zuständigen Disziplinarvorgesetzten. In Abhängigkeit von der Dienststellung des Disziplinarvorgesetzten und dem Dienstgrad des betroffenen Soldaten ergeben sich auch im ungarischen Disziplinarrecht unterschiedlich starke Einwirkungsrechte des Vorgesetzten, die zwar weniger aufgegliedert, aber prinzipiell mit den „Stufen der Disziplinalgewalt“ in Deutschland zu vergleichen sind.

Nach der Neufassung des Berufs- und Zeitsoldatengesetzes vom 17.12.2001 wurde dem disziplinarischen Reglementierungssystem ein Belohnungssystem vorangestellt. Demnach können auch Verdienste gewürdigt werden; die systematische Voranstellung dieser Würdigungen vor den Reglementierungen verläuft parallel zu dem Vorgehen des deutschen Gesetzgebers. Für herausragende Leistungen gibt es beispielsweise eine förmliche Anerkennung, ein Präsent, Sonderurlaub, eine Waffe oder ein anderes Geschenk vom Verteidigungsminister mit eingraviertem Namen des Geehrten oder auch andere Titel, Plaketten bzw. Verdiensturkunden durch den Minister. Als höchste Stufe des Lobes gibt es schließlich Abzeichen und Verdienstmedaillen.¹¹⁰⁷

Der Regimentskommandeur ist in der Regel der Disziplinarvorgesetzte in der Honvédarmee.¹¹⁰⁸ Er entscheidet gem. § 137 Abs. 1 UBSG und § 64 Abs. 2 LvG über die Erteilung einer Verwarnung, eines Verweises, eines strengen Verweises, einer Geldstrafe oder einer bis zu einjährigen Gehaltskürzung von maximal 20 Prozent des Monatsgehaltes der ihm unterstellten Soldaten aller Dienstgradgruppen. Nach § 135 Abs. 1 UBSG ist neben diesen disziplinarischen Maßregelungen¹¹⁰⁹ auch die Möglichkeit gegeben, eine Beförderungssperre respektive einen Beförderungsaufschub von sechs Monaten bis zu zwei Jahren, die Beendigung des Dienstverhältnisses oder eine Degradierung zu verhängen. Darüber hinaus hat der Disziplinarvorgesetzte das Recht, über die Entlassung von Unteroffizieren und Mannschaften aus dem Dienst zu

¹¹⁰⁷ Siehe § 130 Abs. 1 UBSG.

¹¹⁰⁸ Ferenc Majoros: Der ungarische Kodex für die Landesverteidigung. In: Osteuropa-Recht, (1995), S. 199.

¹¹⁰⁹ § 63 Abs. 1a-c LvG.

entscheiden.¹¹¹⁰ Betrifft eine der drei letztgenannten Maßnahmen einen Offizier bis einschließlich Oberstleutnant, so liegt die Entscheidungskompetenz beim Generalstabschef der ungarischen Streitkräfte.¹¹¹¹ Bei Obristen entscheidet gem. § 138 Abs. 3 UBSG der Verteidigungsminister und bei Generalen gem. § 138 Abs. 2 UBSG der Präsident der Republik Ungarn.

Zusätzlich zu den genannten Möglichkeiten hat der ungarische Disziplinarvorgesetzte das Recht, einen unterstellten Soldaten im Falle eines Straftatverdachtes vorübergehend unter Arrest zu stellen.¹¹¹² Prinzipiell hat in Ungarn aber wie in Deutschland (Art. 104 Abs. 2 GG) nur ein Richter über die Zulässigkeit und Fortdauer einer jeden Freiheitsentziehung zu entscheiden.

Beschwerden von Soldaten, die sich gegen die Verhängung von Disziplinarmaßnahmen richten, können gem. § 160 Abs. 1 UBSG innerhalb der Befehlskette an den nächsthöheren Disziplinarvorgesetzten gerichtet oder gem. § 138 Abs. 5 UWPfIG auch direkt an die zuständigen Gerichte geleitet werden. Damit ist das ungarische Disziplinarrecht in die ordentliche Gerichtsbarkeit eingebunden und der betroffene Soldat hat die Möglichkeit, sein Anliegen an eine Stelle außerhalb der militärischen Hierarchie zu richten. Außerdem steht dem ungarischen Soldaten gemäß § 64 Abs. 1 LvG das Recht auf Verteidigung und Revisionsbeschwerde zu.¹¹¹³ Das Vorgehen bei dem Verdacht von pflichtwidrigem Verhalten ist in den §§ 141 bis 159 UBSG niedergelegt. Innerhalb von acht Tagen nach Kenntnisnahme muss der Disziplinarvorgesetzte gem. § 141 Abs. 1 UBSG die Untersuchung aufnehmen, gem. § 143 Abs. 1 UBSG ist der Verdächtige darüber schriftlich zu informieren. Nach § 143 Abs. 2 UBSG ist das Disziplinarverfahren innerhalb von 30 Tagen zu Ende zu führen; nur in begründeten Ausnahmefällen darf diese Frist um maximal 30 weitere Tage verlängert werden. Die umfassenden Einzelregelungen, die hier nicht weitergehend untersucht werden können, unterstützen ein transparentes Vorgehen des Disziplinarvorgesetzten. Hieraus ergibt sich, dass der rechtsstaatliche Anspruch gewahrt ist und mit den deutschen Regelungen durchaus verglichen werden kann.

¹¹¹⁰ § 138 Abs. 3 UBSG.

¹¹¹¹ Ebenda.

¹¹¹² § 16 Abs. a UBSG und § 11 Abs. 1 UWPfIG.

¹¹¹³ Ferenc Majoros: Der ungarische Kodex für die Landesverteidigung. In: Osteuropa-Recht, (1995), S. 199.

b) Die Sanktionsmöglichkeiten durch Gerichte

Für die Ahndung von Dienstvergehen ist in Ungarn ausschließlich der Disziplinarvorgesetzte zuständig, die Sanktion von Straftatbeständen hingegen obliegt den ordentlichen Gerichten.

Mit dem Gesetz Nr. XXXI von 1989 über die Änderung der Verfassung und dem Gesetz Nr. XXXII von 1989 über das Verfassungsgericht wurden in Ungarn die Grundlagen für eine unabhängige Justiz geschaffen.

Die Gerichtsverfassung Ungarns ist durch die Reformgesetzgebung von 1997 auf eine neue Grundlage gestellt worden. Vor allem das Gerichtsverfassungsgesetz Nr. LXVI von 1997 hat die Organisation und Verwaltung der Gerichte neu geordnet. Die ungarischen Gerichte sind auf drei Ebenen angesiedelt: auf lokaler Ebene, auf Komitats Ebene und das Oberste Gericht auf Landesebene.¹¹¹⁴ Neben den ordentlichen Gerichten, die für sämtliche Zivil-, Straf-, Finanz-, Sozial- und Verwaltungsrechtsachen zuständig sind, ist als selbstständige Gerichtsbarkeit lediglich eine Arbeitsgerichtsbarkeit eingerichtet worden. Innerhalb der ordentlichen Gerichtsbarkeit wurden spezielle Kammern für Militär- und Wirtschaftssachen geschaffen. Diese sind auf Komitats Ebene eingegliedert. Die Militärkammern sind für Militärstrafsachen zuständig. Durch die Reform von 1997 wurden zusätzlich fünf Berufungsgerichte eingeführt. Sie sollen zur Entlastung des Obersten Gerichts beitragen.¹¹¹⁵

Neben den fünf Militärkammern auf Komitats Ebene verfügt Ungarn über eine Militärstaatsanwaltschaft,¹¹¹⁶ die gemäß Anlage 2 des Ungarischen Staatsanwaltschaftsgesetzes (UStAnwG) für die Verfolgung von Militärstraftaten zuständig ist. Der oberste Militärstaatsanwalt hat den Dienstgrad eines Generals und ist gleichzeitig Stellvertreter des Generalstaatsanwaltes und diesem damit unterstellt.¹¹¹⁷ Die – ebenfalls fünf – Militärstaatsanwaltsbüros¹¹¹⁸ sind außerhalb der zivilen Staatsanwaltschaftsorganisation angesiedelt; sie stellen sogar militärische Einheiten dar. Diese sind jedoch aus der

¹¹¹⁴ Dr. Hidasi & Partners: Law Office Budapest. Newsletter. Aktuelle rechtliche Informationen: Das System der Justiz in Ungarn. Im Internet am 14.11.2002: www.hidasi.hu/menu_1_ger.htm.

¹¹¹⁵ Vgl. Anhang A-25: Instanzen der ungarischen Militärgerichtsbarkeit.

¹¹¹⁶ § 18 UStAnwG (Ungarisches Staatsanwaltschaftsgesetz).

¹¹¹⁷ Vgl. (1) §§ 6 und 20 Abs. 4 UStAnwG.

(2) Anhang A-26: The Prosecution Service.

¹¹¹⁸ Budapest, Debrecen, Győr, Kaposvár und Szeged.

regulären militärischen Hierarchie ausgegliedert. Die Ausbildung der Militärstaatsanwälte entspricht der ihrer zivilen Kollegen.¹¹¹⁹

Im Gegensatz zur Situation in Deutschland sind die Militärkammern in stärkerer Weise durch das Militär geprägt, da als Richter der Militärkammern nur Personen berufen werden können, die neben der allgemeinen Eignung für das Richteramt¹¹²⁰ auch aktive Offiziere der ungarischen Streitkräfte sind.¹¹²¹ Während ihrer Dienstzeit als Richter der Militärkammern verbleiben die Offiziere im aktiven Dienst, werden jedoch dem Geschäftsbereich des Justizministeriums zugeordnet.

Durch den Einsatz von Offizieren sowohl als Richter wie auch als Militärstaatsanwälte ergibt sich im Gegensatz zur Situation in Deutschland eine größere Nähe zum Einflussbereich der Streitkräfte.¹¹²² Zwar sind sowohl die Richter als auch die Militärstaatsanwälte für die Zeit des entsprechenden Dienstes aus der militärischen Hierarchie ausgegliedert; eine Unabhängigkeit, wie sie das deutsche System garantiert, scheint unter diesen institutionellen Gegebenheiten aber nur schwer erreichbar zu sein.

6. Fazit

Das Analyseziel der vorangegangenen Abschnitte über die ungarische Führungskonzeption ist von grundsätzlicherer Natur als die entsprechende Untersuchung der deutschen Führungskonzeption. Dabei galt es, sowohl die Umsetzung des Primats der Politik zu veranschaulichen als auch die weitergehende Ausgestaltung führungskonzeptioneller Rahmenbedingungen nachzuweisen.

Bei der Untersuchung hat sich gezeigt, dass der Primat der Politik zu keiner Zeit gefährdet war, die unklare Umsetzung dieses Prinzips zu Beginn der 1990er Jahre die Entwicklung und die Durchsetzung neuer führungsfilosofischer Ansätze jedoch erschwerten. Die Untersuchung hat darüber hinaus offenkundig gemacht, dass auch ohne eine explizite Führungsphilosophie wichtige Eckpunkte in die ungarische

¹¹¹⁹ Vgl. Präsentation des "Office of the Chief Military Prosecutor": The Hungarian Military Criminal Justice. Budapest 2002, S. 12.

¹¹²⁰ Vgl. § 3 Abs. 4 Gesetz über die Rechtsstellung und Vergütung der Richter (URG): Gesetz Nr. LXVII von 1997, UGBI. 1997, Nr. 66. Beispielsweise gehören zu diesen Voraussetzungen (1) eine juristische Ausbildung (2) dreijähriger Justizvorbereitungsdienst (3) vorherige einjährige Tätigkeit als Gerichts- oder Staatsanwaltschaftssekretär.

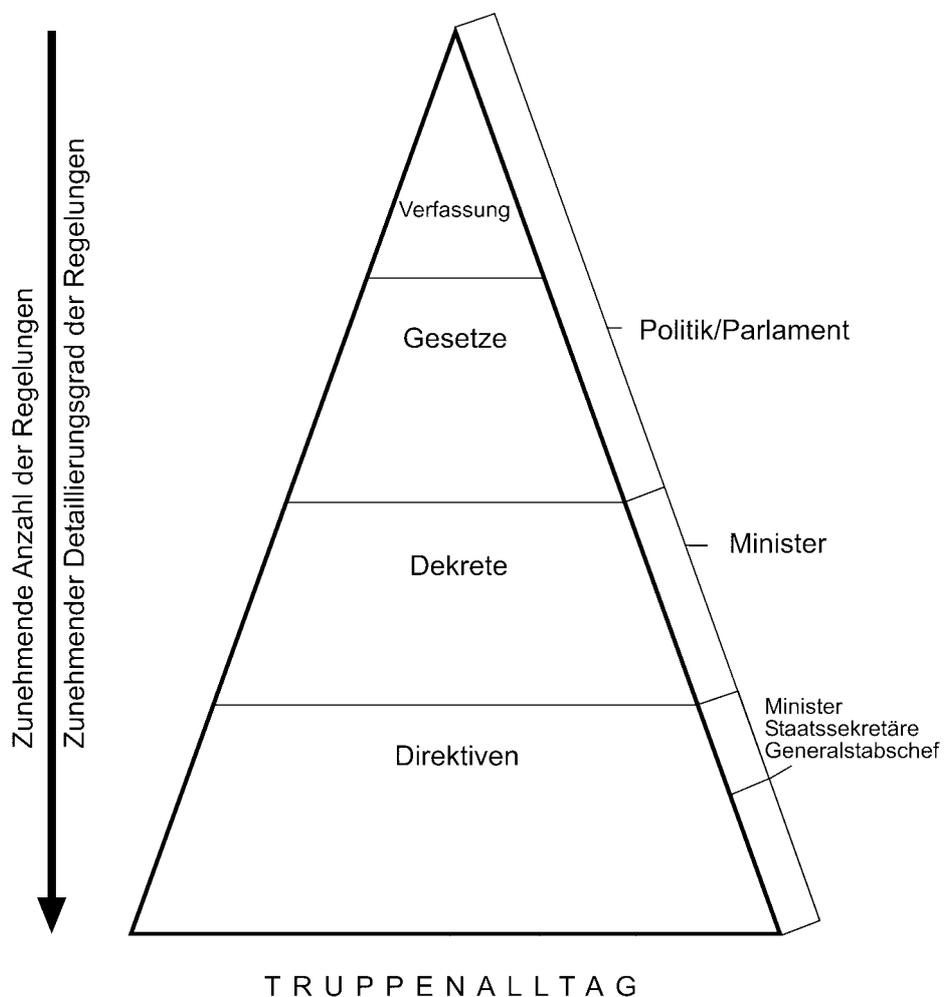
¹¹²¹ § 3 Abs. 1 URG.

¹¹²² Durch das Hinzuziehen von Soldaten als Laienrichter wird in Deutschland sichergestellt, dass ein Höchstmaß an richterlicher Unabhängigkeit mit einem Höchstmaß an militärfachlicher Kompetenz verbunden ist. Die Berufung der Laienrichter hat zudem den Vorteil, dass das für die Richter notwendige Wissen über die „Truppe“ immer auf dem neuesten Stand gehalten wird.

Verfassung und in ungarische Gesetze Eingang gefunden haben, die als Ausgangspunkt einer Führungskonzeption zu werten sind. Demnach liegen die Ursprünge dieser Konzeption auch in Ungarn bei der Verfassung. Hier werden Kernaussagen getroffen, die in konkreterer Form auf der einfachgesetzlichen Ebene ausformuliert werden. In Dekreten und Direktiven werden diese Grundgedanken weiter ausdifferenziert und an die Truppenführer herangetragen.

Darstellung 8:

HIERARCHIE DER FÜHRUNGSKONZEPTION IN UNGARN



Quelle: eigener Entwurf

Da die Kompetenzen für den Erlass der Dekrete und Direktiven unklar verteilt sind, wirkt das Gesamtbild dieser Regelungen konfus und stellt auf dieser Ebene keine einheitliche und widerspruchsfreie Handlungsanweisung dar. Die möglichst unverfälschte Übertragung der für die Führung relevanten Verfassungsfestlegungen gelingt zum jetzigen Zeitpunkt daher nur bis zur Ebene der einfachgesetzlichen Regelungen; unterhalb dieser kann eine unbeschadete Übertragung nicht vorbehaltlos attestiert werden.

Trotz dieser Einschränkungen ist aus den Untersuchungen der ungarischen Führungskonzeption zu folgern, dass in den vergangenen 15 Jahren in sämtlichen Bereichen der Führungskonzeption Fortschritte auf dem Weg zu westlich orientierten Streitkräften gemacht wurden. Die Analyse der sozialen Regelungen und die geänderten disziplinarischen Regelungen untermauern diesen Befund.

III. Vergleichende Betrachtung beider Führungskonzeptionen

1. Parallelen

Sowohl Ungarn als auch Deutschland waren mit einer vergleichbaren Ausgangslage konfrontiert. Beide Gesellschaften haben von einer totalitären Staatsform Abschied genommen und mussten einen vollständigen Neuanfang bewerkstelligen. Dies erklärt den weitgehend inhaltlichen Gleichklang beider Wehrverfassungen, auch wenn die konkrete Ausgestaltung zum Teil erheblich divergiert. In beiden Staaten sind die Streitkräfte der Exekutive zugeordnet, somit an Recht und Gesetz gebunden und dem Primat der Politik unterworfen.¹¹²³ Sowohl die Honvédarmee als auch die Bundeswehr sind als Parlamentsarmee zu klassifizieren.

Die vollkommen neuen Grundeinstellungen und Normen, verbunden mit den Lehren aus der Vergangenheit, führten in Deutschland 1949 zum Grundgesetz und in Ungarn 1989 zur Totalrevision der sozialistischen Verfassung. Beide Gemeinwesen übernahmen das westlich demokratische Grundrechtsverständnis und wollen dies auch

¹¹²³ Vgl. zu den Gemeinsamkeiten in den NATO-Staaten auch: Jörg Keller: Chancen und Unvereinbarkeit kultureller Traditionen des Militärs, oder: Ist eine europäische Armee möglich?. In: Martin Kutz/Petra Weyland (Hrsg.): Europäische Identität? Versuch, kulturelle Aspekte eines Phantoms zu beschreiben. Bremen 2000, S. 135 f.

ihren Soldaten im größtmöglichen Maße zukommen lassen. Die Antinomie von demokratischer Ordnung und militärischer Hierarchie ist sowohl in Deutschland als auch in Ungarn erkannt worden. Dieser Spannung werden beide Verfassungen gerecht und weisen unmissverständlich die Richtung, in die die jeweilige Führungskonzeption entwickelt werden muss. Die Grundrechte spielen bei den Einstellungen und Normen beider Gesellschaften eine herausgehobene Rolle. Da die Grundrechte allen Staatsbürgern zukommen, genießen auch Soldaten diese Rechte in einem hohen Maße. Zu ihrer Sicherung wurde ebenfalls in beide Verfassungen die Institution eines Ombudsmannes aufgenommen. Während der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte für alle ungarischen Staatsbürger zuständig ist, wurde im Grundgesetz das ausschließlich für Soldaten zuständige Amt des Wehrbeauftragten ins Leben gerufen. Sowohl in Ungarn als auch in Deutschland werden die Vorgaben der Verfassung in die Wehrgesetze übertragen. In beiden Staaten sind die Grundrechte der Soldaten nur insoweit einschränkbar, als es zur Auftragserfüllung und zur Aufrechterhaltung der militärischen Ordnung notwendig ist. Weiterhin haben die Soldaten beider Streitkräfte das Recht zur Beschwerde. Diese kann innerhalb der Hierarchie an den Vorgesetzten oder extern in Form einer Eingabe an den Ombudsmann gerichtet werden. Für den Bundeswehrsoldaten gibt es darüber hinaus die Möglichkeit, sich an das Truppendienstgericht zu wenden. Auch die disziplinarischen Sanktionsmechanismen sind prinzipiell vergleichbar. Dem Disziplinarvorgesetzten der Bundeswehr stehen jedoch weniger einschneidende Maßnahmen als dem ungarischen Disziplinarvorgesetzten zur Aufrechterhaltung der militärischen Ordnung zur Verfügung. In beiden Konzeptionen ist für bestimmte Disziplinarfälle vorgesehen, die Entscheidung in die Hände von zivilen Gerichten zu legen, die organisatorisch außerhalb der militärischen Ordnung stehen. In beiden Staaten obliegt die Entscheidung über den Freiheitsentzug eines Soldaten einem Richter.

2. Differenzen

Die Eckpunkte, die in der deutschen Wehrverfassung niedergelegt sind, werden seitens der Bundeswehr bis auf die Ebene der Dienstvorschriften übertragen. Wo Verfassung und einfachgesetzliche Regelungen Handlungsspielraum lassen, wird dieser von den Militärs aufgegriffen und im Sinne des Grundgesetzes in die Vorschriften eingebracht.

Auf diese Weise wurde eine führungskonzeptionelle Kontinuität geschaffen, die in der Verfassung ihren Ausgangspunkt hat und sich bis auf die unterste Ebene der militärischen Hierarchie erstreckt.

Der signifikanteste Unterschied der Führungskonzeptionen beider Länder liegt darin, dass für den Bereich der ungarischen Streitkräfte kein vergleichbar konsistentes Vorschriftensystem, das den Willen des Gesetzgebers ohne wesentliche Deformation bis auf die Truppenebene transportiert, nachgewiesen werden kann. Grund dafür ist, dass, obwohl dem ungarischen Parlament eine große Reformbereitschaft auch für den Bereich der Streitkräfte attestiert werden kann, die Vielzahl einzelner Gesetze und Gesetzesänderungen nie einer einheitlichen Zielstellung folgte. „The legislative acts have not changed the military structures and have not improved the quality of forces because they neglected basic political and professional considerations.”¹¹²⁴ Dieser Mangel an einheitlichen Anweisungen führt zu noch uneinheitlicheren Anweisungen unterhalb der gesetzlichen Ebene. Zusätzlich wird die Orientierung der Truppenführer auf der Ebene der Dienstvorschriften durch ein kompliziertes Geflecht aus Dekreten und Direktiven erschwert. Daraus ergeben sich weitreichende Konsequenzen für den Truppenalltag, denn gerade im Zeichen eines so gravierenden Systemwechsels, wie er in Ungarn 1989 stattgefunden hat, müssen den militärischen Führern einheitliche Richtlinien zur Verfügung gestellt werden. Nur auf diese Weise ist ein so grundlegender Wandel in einer Großorganisation umsetzbar. Die Transformation verfassungsrechtlicher und einfachgesetzlicher Regelungen in praktisches Handeln kann nicht jedem Kompaniechef oder Bataillonskommandeur selbst überlassen bleiben. In der Mehrzahl der Fälle wird entstehender Handlungsbedarf mit dem Instrumentarium abgedeckt, das bis dato Verwendung fand. Damit wird der Durchsetzung der neuen Prinzipien in aller Regel nicht gedient sein.

¹¹²⁴ Janos Matus: Problems of Democratic Control of Armed Forces in Central and Eastern Europe. DCAF Working Paper No. 39, Genf 2002, S. 2.

E Vergleich der Führungskulturen

Führungsphilosophie und Führungskonzeption resultieren beide aus den Einstellungen der politisch und militärisch Verantwortlichen. In beiden wird daher ein Idealtypus militärischen Führens entworfen und verfasst.

Das Konzept des Idealtypus impliziert die Problematik, dass dieses Ideal in der Praxis nicht zu erreichen ist.¹¹²⁵ Seitens der Theorie werden damit bereits prinzipielle Grenzen der Umsetzung aufgezeigt.

Dementsprechend hebt sich Führungskultur im Sinne obiger Definition sowohl von der Führungsphilosophie als auch von der Führungskonzeption ab. Dies berücksichtigend wird im Folgenden nicht die Gesamtheit von Grundeinstellungen und Normen der Entscheidungsträger, sondern die Realität des militärischen Führens in Ungarn und Deutschland untersucht. Es soll festgestellt werden, wie nahe die Praxis des Führens beider Streitkräfte an den von der politischen und militärischen Führung entworfenen Idealtypus heranreicht.

Diese Analyseebene ist von entscheidender Bedeutung für den Vergleich beider Streitkräfte. Selbst theoretisch gute und in sich stimmige Führungsphilosophien und Führungskonzeptionen verlieren ihren Sinn oder bedürfen der Änderung, wenn sie nur unzureichende Wirkung auf den Truppenalltag entfalten.

¹¹²⁵ Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*. 5. Aufl., Tübingen 1980, S. 10.

I. Die Führungskultur der Bundeswehr

„Über Jahrzehnte sind viele Einzelentscheidungen getroffen worden, damit Teilaufgaben zweckmäßiger erfüllt werden können. Dies gelang, bedeutete aber Zentralisierung und in der Konsequenz militärische und zivile Bürokratie. Selbständiges Handeln militärischer Führer wurde dadurch eingeschränkt.“¹¹²⁶

Das Ziel, die Realität des militärischen Führens aufzudecken, ist aus methodischer Sicht mit Schwierigkeiten behaftet. Eine eigene repräsentative Umfrage ist im Rahmen dieser Arbeit nicht zu leisten; es muss also auf Sekundärquellen zurückgegriffen werden.

In erster Linie bieten sich hier die Veröffentlichungen der Bundeswehr selbst an. Da jedoch die Personengruppe der zuständigen Politiker und hohen Militärs, die Einfluss auf die Gestaltung der Führungskonzeption ausübt, größtenteils auch die Verantwortung für deren Umsetzung innehat, sind deren Aussagen prinzipiell als einseitig zu betrachten. Die Abstützung einer wissenschaftlichen Arbeit nur auf offizielle Verlautbarungen des Bundesministeriums der Verteidigung verbietet sich demnach.

Die zweite Möglichkeit, ein realistisches Abbild der Führungskultur zu gewinnen, bieten die Jahresberichte des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages. Wie bereits erwähnt wurde, sind diese Berichte jedoch Mängelberichte.¹¹²⁷ Im Gegensatz zu den tendenziell positiven Verlautbarungen des Verteidigungsministeriums verweisen die Erkenntnisse des Wehrbeauftragten einseitig auf die negativen Aspekte der deutschen Führungskultur.¹¹²⁸

Die Schwierigkeiten, die sich aus den beiden Quellen ergeben, müssen aber nicht zu einem vollständigen Verzicht darauf führen. Es ist jedoch wichtig, sich der Intentionen entsprechender Verlautbarungen bewusst zu sein und sie entsprechend einzuordnen.

Im Folgenden wird zunächst das Bild der deutschen Führungskultur nachgezeichnet, wie es vom Verantwortungsbereich des Verteidigungsministers dargestellt wird.

Anschließend wird diese Sicht mit den Mängeln konfrontiert, die sich Jahr für Jahr im Bericht des Wehrbeauftragten finden lassen.

¹¹²⁶ Hans Apel: Brief an die Kommandeure und Einheitsführer. Bonn, im November 1979. In: Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31.10.1979, Bonn 1979.

¹¹²⁷ Dietmar Buse: Geschärfter Blick. Wehrbeauftragter: Jahresbericht 2002 vorgestellt. Im Internet am 19.09.2003: www.bundeswehr.de/service/bundeswehr_aktuell/print/0311_themenhinweis_1.php.

¹¹²⁸ Ebenda.

Nach dem Aufzeigen dieser beiden – tendenziell einseitigen – Sichtweisen, wird anhand des Berichtes der Kommission „zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr“ von 1979, des Jahresberichtes des Generalinspektors für Erziehung und Ausbildung von 2001, einer Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr aus dem Jahr 2001 und weiterer Quellen der tatsächliche Ist-Zustand der deutschen militärischen Führungskultur analysiert.

1. Das Selbstbild der eigenen Führungskultur

Seit den ersten Entwürfen zum „Inneren Gefüge“ in Himmerod wurde die Innere Führung als die Führungsphilosophie der Bundeswehr in die beschriebenen Konzeptionen gefasst und durch einen institutionellen Rahmen ergänzt. Davon ausgehend wurde es möglich, den Inhalt der damals neuen Konzeption auf alle weiteren Schulen und Bildungseinrichtungen der Streitkräfte zu übertragen. Diese Multiplikatoren wirkten durch Seminare und Unterrichtungen vor allem auf die militärischen Führer ein und schufen damit weitere Multiplikatoren. Die Inhalte der Inneren Führung erreichten den Soldaten damit einerseits durch Unterrichte im Rahmen der politischen Bildung durch seinen Vorgesetzten und andererseits durch die (vor-) gelebte Praxis.¹¹²⁹ Der Truppenalltag wurde zunehmend durch ein Miteinander im Sinne der neuen Vorgaben geprägt.

Bis zum heutigen Tag sind bereits zwei Generationen von Führern und Unterführern durch die Innere Führung beeinflusst. Auch wenn eine explizite theoretische Kenntnis der deutschen Führungsphilosophie und -konzeption nicht bei allen Soldaten nachweisbar ist,¹¹³⁰ so findet sie doch fast ausnahmslos Anwendung. Die Soldaten kennen aus ihrem eigenen Erleben in der Bundeswehr keine andere Führungspraxis und geben deshalb durch das Praktizieren dieser Führungskultur die Inhalte der

¹¹²⁹ Wolf Graf von Baudissin: Soldat in der offenen Gesellschaft. Staatsbürger in Uniform – Erziehungspflichten der Armee. In: Wolfram von Raven (Hrsg.): Armee gegen den Krieg. Wert und Wirkung der Bundeswehr. Stuttgart 1966, S. 290 f.

¹¹³⁰ „[...] we must be aware of the fact that, even in the German Armed Forces, the concept of Innere Führung is not fully understood by all military leaders.“ Martin Kutz: Innere Führung – Leadership and Civic Education in the German Armed Forces. In: Connections. The Quarterly Journal, Heft 3 (2003), S. 109-124, S. 112.

Führungskonzeption implizit weiter.¹¹³¹ „Innerhalb unserer Streitkräfte steht die Konzeption der Inneren Führung grundsätzlich nicht mehr zur Diskussion. Ziele und Grundsätze sind unbestritten; es wird, wenn auch häufig unbewusst, nach ihnen gelebt und gehandelt.“¹¹³²

a) Selbstdarstellung I: Auslandseinsätze und Innere Führung

„Wir sind Soldaten in der Demokratie. Die Bundeswehr ist fest auf dem Boden des Grundgesetzes verankert. Die Innere Führung hat sich bewährt, sie bewährt sich Tag für Tag neu, ihr gehört die Zukunft.“¹¹³³ So wurde die offizielle Ansicht durch den Generalinspekteur der Bundeswehr im Jahr 2000 beschrieben. Diese Aussage gibt die konzentrierte Meinung der militärischen Führung wieder und trifft diese in ihrem Kern. Die zunehmende Bandbreite militärischer Einsätze, die von rein humanitären Hilfeleistungen bis zu Kampfeinsätzen reicht, stellt nicht nur für die Bundeswehr im Allgemeinen sondern auch für die Innere Führung im Besonderen eine Herausforderung dar.¹¹³⁴

Aus offizieller Sicht hat sich das Aufgabenspektrum der Bundeswehr zwar massiv verändert, das Selbstverständnis der Soldaten bleibt davon prinzipiell jedoch unberührt. Der Soldat bleibt weiterhin der Verteidiger von Frieden und Freiheit.¹¹³⁵ Er muss weiterhin kämpfen können und im äußersten Fall mit seinem Leben für den Schutz Deutschlands und seiner Verbündeten eintreten. Im Gegensatz zur konfrontativen Ära besteht die Bedrohung nun nicht mehr direkt, sondern wirkt von zum Teil weit entfernten Krisen und ihren Folgen ausgehend indirekt auf die Sicherheitslage Deutschlands und Europas.¹¹³⁶ Nur durch Krisenprävention kann auf Dauer ein Übergreifen auf das Bündnisterritorium wie auch die Eskalation dieser Konflikte verhindert werden.

¹¹³¹ Vgl. dazu: Georg Weise: Vorbild und Beispiel. In: Uwe Hartmann/Christian Walther (Hrsg.): Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. München, Landsberg am Lech 1995, S. 308-314.

¹¹³² Hans-Christian Beck: Ist die Innere Führung als deutsche Führungsphilosophie der Bundeswehr noch konkurrenzfähig?. In: Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Baden-Baden 1998, S. 40.

¹¹³³ Hans Peter von Kirchbach: Kommentar. Wir schlagen einen neuen Weg ein. In: Informationen für die Truppe, Heft 1-2 (2000), S. 3.

¹¹³⁴ Bernhard Fleckenstein: Spiegelbild der Demokratie. Staatsordnung und Wehrordnung in der Bundesrepublik. In: Informationen für die Truppe, Heft 5 (1999), S. 79.

¹¹³⁵ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bundeswehr heute. 4. Aufl., Bonn 1999, S. 25.

¹¹³⁶ Ebenda.

Die Begründung des Wehrdienstes bedarf demnach keiner prinzipiellen Änderung. Die vormals direkte Bedrohung der westlichen Gesellschaften hat sich lediglich in eine zunehmend indirekte verwandelt.

Im Verteidigungsministerium wird darüber hinaus festgestellt, dass das erweiterte Aufgabenspektrum zusätzliche Fähigkeiten verlangt. Der gut ausgebildete und ebenfalls gut ausgerüstete Soldat wird weiterhin gebraucht. Dieser Tatbestand ist aus Sicht der Führung bei den Soldaten der Bundeswehr erfüllt; die klassischen militärischen Fähigkeiten bleiben auch in der heutigen Zeit Voraussetzung für die Aufgabenerfüllung.¹¹³⁷ Zusätzlich müssen im Zeichen internationaler Einsätze weitere Fähigkeiten hinzukommen. Die bisherigen Einsatzerfahrungen haben gezeigt, dass vor allem Vorgesetzte gute Kenntnisse über das jeweilige Einsatzland brauchen. In vielen Situationen müssen sie allein über die Anwendung militärischer oder anderer Mittel entscheiden.¹¹³⁸ Der Bundeswehrsoldat findet dabei Orientierung in der Werteordnung des Grundgesetzes. Seine Sozialisation in einem demokratischen Rechtsstaat hilft ihm bei der Vermittlung zwischen verfeindeten Parteien im Auslandseinsatz.

Ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, Verhandlungsgeschick und Kommunikationsfähigkeit bestimmen die zusätzlichen Anforderungen an den Soldaten.¹¹³⁹ Das in Kriseneinsätzen notwendige politische Urteilsvermögen erhalten Soldaten der Bundeswehr durch die umfassende Bildung und gründliche Ausbildung.¹¹⁴⁰

Demgemäß sind die Anforderungen an das soldatische Führen im engeren Sinne, die sich aus den neuen Aufgabenfeldern ergeben, bereits erfüllt. Es wird seitens des Verteidigungsministeriums davon ausgegangen, dass die klassischen militärischen Fähigkeiten beherrscht werden. Über die weiteren darüber hinaus notwendigen Kompetenzen verfügt der deutsche Soldat einerseits aufgrund seiner Sozialisation im Sinne der Inneren Führung, andererseits durch die umfassende Bildung und gründliche Ausbildung in den Streitkräften, die „international hohe Wertschätzung“¹¹⁴¹ genießt.

¹¹³⁷ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bundeswehr 2002. Sachstand und Perspektiven. Berlin 2002, S. 53.

¹¹³⁸ Grazia Scoppio: Change in the Era of Globalisation: Implications for Education and Training in Civil and Military Systems. In: Connection. The Quarterly Journal, Heft 2 (2003), S. 75.

¹¹³⁹ Innere Führung in der Bewährung – Teil 2. Im Internet am 27.01.2004: www.zentruminnerefuehrung.de/framesetN6.htm.

¹¹⁴⁰ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bundeswehr 2002. Sachstand und Perspektiven. Berlin 2002, S. 53.

¹¹⁴¹ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Bonn 1999, S. 123.

Ein aktuelles Problemfeld, das sich mit dem erweiterten Aufgabenspektrum der Bundeswehr im Zusammenhang mit der Inneren Führung öffnet, ist die lange Abwesenheitszeit der Soldaten. Auch diese Härten sind gemäß offiziellen Verlautbarungen von den Verantwortlichen erkannt worden.¹¹⁴² Mithilfe eines zunehmenden Splittings der Einsatzdauer von sechs Monaten bzw. der Reduzierung auf vier Monate und einer verbesserten Urlaubsregelung im Einsatz wird versucht, der schwierigen Lage Herr zu werden.¹¹⁴³ Im Verlauf des Jahres 2002 waren nahezu 26.700 Soldaten im Einsatz; daraus lässt sich ersehen, dass es unter den gegenwärtigen Strukturen teilweise unmöglich ist, Soldaten aus Mangelverwendungen für die zugesicherten zwei Jahre vom Auslandseinsatz zu befreien. An praktikablen Lösungen muss weiter gearbeitet werden.¹¹⁴⁴ Zu berücksichtigen ist dabei, dass ein Großteil der aktuellen Probleme bereits seit zehn Jahren bekannt oder zumindest absehbar war.¹¹⁴⁵ Aus Sicht des Verteidigungsministeriums ergibt sich nach dieser Selbstdarstellung dennoch nur geringer Verbesserungsbedarf.

b) Selbstdarstellung II: Notwendigkeit von Reformen

Die Weiterentwicklung der Bundeswehr in allen Bereichen ist eine wichtige Aufgabe der Inneren Führung. Sie soll helfen, Reformbedarf zu identifizieren und die Anpassung der Bundeswehr an die Gesamtgesellschaft immer wieder fortzuschreiben.

Trotz der prinzipiellen Vereinbarkeit der deutschen Führungsphilosophie mit den gegenwärtigen Anforderungen an die Soldaten wurde seitens der militärischen und politischen Führung Reformbedarf ausgemacht. Dieser betrifft weniger das soldatische Führen als vielmehr den weiter gefassten Führungsbegriff. Die Bundeswehr ist für die

¹¹⁴² Vgl. Interview des Generalinspektors der Bundeswehr, General Wolfgang Schneiderhan, mit der Wilhelmshavener Zeitung u.a. über den Bericht des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages, Dr. Willfried Penner, vom 17. März 2003. Im Internet vom 22.09.2003:

www.bmvg.de/archiv/reden/inspek...rint/030317_interview_schneiderhan.php.

¹¹⁴³ Vgl. (1) Bundesministerium der Verteidigung: Erklärung des Verteidigungsministeriums zum Bericht des Wehrbeauftragten für 2002. Berlin 11. März 2003. Im Internet am 22.09.2003: www.bundeswehr.de/wir/print/030311_penner_erklaerung.php.

(2) Die Welt vom 11.03.2004: Auslandseinsätze werden verkürzt. Soldaten sollen bereits nach vier Monaten in die Heimat zurückkehren.

¹¹⁴⁴ Rainer Arnold. Im Internet am 22.09.2003: www.rainer-arnold.de/html/wehrbericht.html.

¹¹⁴⁵ Heinz Reichel/Axel Pfaffenroth: Fern, so fern mein Heimatland. Im brennend heißen Wüstensand Somalias hat das Konzept des Heeres für Betreuung und Fürsorge der Soldaten bei Auslandseinsätzen seine Bewährungsprobe bestanden. In: Truppenpraxis, Heft 4 (1994), S. 302-306.

neuen Anforderungen weder personell, materiell noch strukturell hinreichend gerüstet.¹¹⁴⁶

Diese Erkenntnisse resultieren vor allem aus dem Bericht der Kommission unter Vorsitz des ehemaligen Bundespräsidenten von Weizsäcker,¹¹⁴⁷ dem Eckpunktepapier des Generalinspektors der Bundeswehr¹¹⁴⁸ und aus den Erfahrungen der vergangenen Auslandseinsätze. In personeller Hinsicht wird von dringendem Bedarf an „hoch qualifiziertem, flexiblem und motiviertem Personal“ gesprochen.¹¹⁴⁹ In den 1990er Jahren hat es zwar immer wieder Anpassungen an die sich verändernde sicherheitspolitische Lage gegeben; eine umfassende Reform wurde in der gesamten Dekade jedoch nicht in Angriff genommen.

Eine durchgreifende Erneuerung sollte die „Reform von Grund auf“ des ehemaligen Bundesverteidigungsministers Rudolf Scharping darstellen. „Wir korrigieren falsche Strukturen, modernisieren die Ausrüstung der Streitkräfte und machen die Bundeswehr leistungsfähiger und effizienter, indem wir die Einsatzaufgaben in den Mittelpunkt stellen.“¹¹⁵⁰ Diese Vorgaben sollten nicht eine weitere strukturelle Reaktion auf die sich ändernden sicherheitspolitischen und finanziellen Koordinaten sein. Vielmehr wurden aufgrund einer umfassenden sicherheitspolitischen Analyse die Weichen neu gestellt. Auf diese Weise sollte die Bundeswehr den Anforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht werden.¹¹⁵¹ Die Eckpfeiler zu dieser Neuausrichtung wurden durch einen Kabinettsbeschluss am 14. Juni 2000 festgelegt. Das Reformpaket besteht aus den drei Säulen Mensch, Ausrüstung und Wirtschaftlichkeit. Für die vorliegende Thematik ist der personelle Aspekt von Bedeutung. Einzelne Komponenten zeigen auf, wo aus Sicht des Bundesministeriums der Verteidigung Reformbedarf gesehen wird, wo also eine Differenz zwischen dem idealen Bild der Führungskonzeption und der Führungspraxis ausgemacht wurde.

¹¹⁴⁶ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Stichworte für die Öffentlichkeitsarbeit und Truppeninformation: Neuordnung von Grund auf. Die größte Reform der Bundeswehr in Stichworten. Bonn 2001, S. 1.

¹¹⁴⁷ Richard von Weizsäcker: Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr. Bericht der Kommission an die Bundesregierung. Berlin 2000.

¹¹⁴⁸ Generalinspekteur der Bundeswehr: Eckwerte für die konzeptionelle und planerische Weiterentwicklung der Streitkräfte. Bonn, 23. Mai 2000.

¹¹⁴⁹ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bundeswehr 2002. Sachstand und Perspektiven. Berlin 2002, S. 28.

¹¹⁵⁰ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Stichworte für die Öffentlichkeitsarbeit und Truppeninformation: Neuordnung von Grund auf. Die größte Reform der Bundeswehr in Stichworten. Bonn 2001, S. 1.

¹¹⁵¹ Ebenda.

Beispielsweise sind im Jahr 2001 1.500 zusätzliche Beförderungsmöglichkeiten zum Hauptgefreiten für Soldaten im Balkaneinsatz geschaffen worden. Die Laufbahn der Unteroffiziere wurde mit der Schaffung des Fachunteroffiziers und des Truppendienstunteroffiziers sowie der Bündelung von Stellen der Besoldungsstufen A 7 bis A 9 verändert. Dies verlängert die möglichen Stehzeiten auf einem Dienstposten und vermindert die Versetzungen.

Zudem wurden Besoldungsverbesserungen durchgeführt. Der Wehrsold wurde angehoben, Mannschaften beginnen in der Besoldungsgruppe A 3, Einheitsführer werden mindestens mit A 12 entlohnt. Der Abbau des Verwendungs- und Beförderungsstaus sollte vorangetrieben werden.¹¹⁵²

Teil der Investitionen in das Personal ist auch eine „Qualifizierungs- und Bildungsoffensive“. Etwa acht Prozent der Stellen werden der beruflichen Höherqualifikation zur Verfügung gestellt, mit 87 Industrie- und Handelskammern wurden Rahmenvereinbarungen zur „Förderung der Zusammenarbeit in der beruflichen Qualifizierung und Beschäftigung“ getroffen.¹¹⁵³

Damit begegnen die eingeleiteten Reformschritte auch den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels, der oben angesprochen wurde. Die Bundeswehr ist bemüht, sich im Wettbewerb um qualifiziertes Personal zu behaupten. Das Bemühen um weniger Versetzungen wird, wenn es durchgesetzt werden sollte, die dringend notwendige Familienfreundlichkeit der Institution Bundeswehr verbessern. Auf diese Weise wird die Lebensplanung des Soldaten problemloser als bisher mit der des Lebenspartners in Einklang zu bringen sein. Eine sinkende Scheidungsrate und damit eine höhere Berufszufriedenheit könnten Ergebnis dieser Änderungen sein. Die Leistung und die Zufriedenheit der Soldaten wird dadurch erhöht; dies hat nicht unerhebliche Folgen für die Außenwirkung und damit die Nachwuchsgewinnung der deutschen Streitkräfte.

Es können jedoch nicht alle Entwicklungen des gesellschaftlichen Wandels zu Änderungen bei den Streitkräften führen. Aufgrund der zunehmenden Individualisierung wird in Zukunft mit Sicherheit nicht auf die Notwendigkeit von Kameradschaft und innerem Zusammenhalt verzichtet. Doch dort, wo es möglich ist,

¹¹⁵² Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Bundeswehr 2002. Sachstand und Perspektiven. Berlin 2002, S. 30.

¹¹⁵³ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Stichworte für die Öffentlichkeitsarbeit und Truppeninformation: Neuordnung von Grund auf. Die größte Reform der Bundeswehr in Stichworten. Bonn 2001, S. 3 f.

können die Rahmenbedingungen so angepasst werden, dass sich jeder Bürger in den Streitkräften wiederfinden kann.¹¹⁵⁴

Die Aussage der „Neuordnung von Grund auf“ bedeutet zum einen, dass für den Soldaten der Bundeswehr viele Verbesserungen und Erleichterungen eingeführt worden sind. Zum anderen impliziert dies auch, dass viele dieser Maßnahmen notwendig waren und über einen Zeitraum von mehreren Jahren nicht in der erforderlichen Weise angegangen wurden. Es wird also darauf verwiesen, dass es einen Verwendungs- und Beförderungstau in der Bundeswehr gab/gibt, dass zu viele Versetzungen verfügt wurden und eine damit zusammenhängende Unattraktivität des Arbeitsplatzes Bundeswehr festzustellen war. Auch wirkt sich das niedrige Besoldungsniveau insgesamt nachteilig auf die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs aus. Die Nachsteuerungen im Bereich Weiterbildung sind Indikator dafür, dass auch hier die Realität vom Wunschbild abwich/abweicht.

Die Tatsache, dass in der offiziellen Sprachregelung des Bundesministeriums der Verteidigung seit Ende 2003 der Begriff „Transformation“ statt „Reform“ benutzt wird, trägt zumindest in Teilen der Erkenntnis und dem ehrlichen Eingeständnis Rechnung, dass sich, wie oben beschrieben, das sicherheitspolitische Umfeld stets weiterentwickelt und der Begriff der Reform auf einen festgelegten Endpunkt verweist, der niemals zu erreichen ist. Die Streitkräfte müssen sich stets weiterentwickeln!

Auf den Dreiklang Führungsphilosophie, Führungskonzeption und Führungskultur übertragen, implizieren die Erkenntnisse des Verteidigungsministeriums darüber hinaus, dass eine Differenz zwischen den theoretischen Ansprüchen der Konzeption und der Praxis bestätigt wird. Die herrschende Führungskultur wieder an das Ideal der Konzeption anzunähern, ist Ziel der Bemühungen.

Bei der Untersuchung zu den „März-Unruhen“ im Kosovo 2004 wurde unter anderem festgestellt, dass es bei den deutschen Soldaten Unsicherheiten in der Anwendung von Schusswaffen zur Durchführung des Auftrages kam.¹¹⁵⁵ Diese Erkenntnis stellt die Selbsteinschätzung der Bundeswehr insgesamt in Frage, denn es wird offensichtlich, dass selbst die speziell für Auslandseinsätze ausgebildeten Soldaten zumindest in Teilen einen gravierenden Mangel an grundsätzlichen militärischen Fähigkeiten aufweisen. Die

¹¹⁵⁴ Die oben angesprochene Neufassung bzw. Überarbeitung der ZDv 10/5 „Leben in der militärischen Gemeinschaft“ ist als Anpassung an diese Rahmenbedingungen zu verstehen.

¹¹⁵⁵ (1) Die Welt vom 23.09.2004: Struck überrascht von Pannen im Kosovo. Parlamentsausschuss vertagte sich auf kommende Woche – Afghanistan-Einsatz wird um ein Jahr verlängert.
(2) Bundesministerium der Verteidigung: Bericht zur Lage im Kosovo im Zusammenhang mit den März-Unruhen. Berlin 2004, Anhang 1, S. 1.

bei der Einordnung der Quelle „Bundeswehr“ erwartete Einseitigkeit in der Darstellung der Führungskultur hat sich damit bestätigt und macht die Ergänzung mit weiteren, objektiveren Sichtweisen zwingend erforderlich.

2. Die Jahresberichte des Wehrbeauftragten

„Der Wehrbeauftragte muss wissen, was in der Bundeswehr geschieht, das ist unverzichtbar für seine Arbeit.“¹¹⁵⁶ Als Kontrollorgan und Petitionsinstanz des Deutschen Bundestages ist der Wehrbeauftragte mit gesetzlichen Befugnissen ausgestattet.¹¹⁵⁷

Zum einen sind dies Informationsrechte, die zur Erfüllung des Verfassungsauftrages notwendig sind. Der Wehrbeauftragte hat gegenüber dem gesamten Verantwortungsbereich des Bundesministers der Verteidigung das Recht auf Auskunft und Akteneinsicht.¹¹⁵⁸

Zur Bearbeitung von parlamentarischen Weisungen und Eingaben¹¹⁵⁹ hat der Wehrbeauftragte das Recht, den Einsender sowie Zeugen und Sachverständige persönlich zu hören.¹¹⁶⁰

Darüber hinaus kann der Wehrbeauftragte jederzeit und ohne vorherige Anmeldung alle Truppen, Stäbe und weiteren Dienststellen der Bundeswehr besuchen. Bei diesen Truppenbesuchen kann er sich durch persönliche Gespräche mit Soldaten aller Dienstgrade unverfälschte Eindrücke und damit ein truppennahes Bild vom inneren Zustand der Bundeswehr verschaffen.¹¹⁶¹

Der Wehrbeauftragte hat weiterhin das Recht, Berichte über die Ausübung von Disziplinalgewalt in den Streitkräften anzufordern sowie Strafverhandlungen oder gerichtliche Disziplinarverhandlungen zu beobachten.¹¹⁶²

¹¹⁵⁶ Rede des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages, Dr. Willfried Penner, vor dem Zentrum Innere Führung in Koblenz am 15. Juni 2000. Im Internet am 22.09.2003: www.bundestag.de/cgi-bin/druck.pl?N=default.

¹¹⁵⁷ Vgl. § 3 WBeauftrG.

¹¹⁵⁸ § 3 Nr. 1 WBeauftrG.

¹¹⁵⁹ § 7 WBeauftrG.

¹¹⁶⁰ (1) § 3 Nr. 1 WBeauftrG.

(2) Karl Gleumes: Der Wehrbeauftragte. Kontrollorgan des Parlaments, Sachwalter der Soldaten. Bonn 1994, S. 9.

¹¹⁶¹ § 3 Nr. 4 WBeauftrG.

¹¹⁶² § 3 Nr. 5 und 6 WBeauftrG.

Neben diesen Informationsrechten ist der Wehrbeauftragte mit Anregungsbefugnissen ausgestattet.¹¹⁶³

Erkennt er fehlerhaftes Verhalten, so kann er der zuständigen Stelle Gelegenheit zur Abstellung dieses Mangels geben. Im Falle falscher Verfahrensabläufe kann eine abgeänderte Regelung künftige Wiederholungen vermeiden helfen. Diese Anregungen sind jedoch weder Weisungen noch Befehle.¹¹⁶⁴

Mit der Anregungsbefugnis hat der Wehrbeauftragte auch das Recht, einen Vorgang an zuständige Stellen abzugeben, die Straf- oder Disziplinarverfahren einleiten.

Dieses Instrumentarium des Wehrbeauftragten wird durch seinen direkten Zugang zum Deutschen Bundestag ergänzt und hat sich in der über 40-jährigen Praxis als wirkungsvoll erwiesen.¹¹⁶⁵

Damit ausgestattet hat der Wehrbeauftragte ideale Möglichkeiten, sich einen Einblick in den Truppenalltag zu verschaffen. Die Eingaben der Soldaten machen ihn dabei zusätzlich auf mögliche Missstände aufmerksam und vervollkommen so seine Kenntnisse über das innere Gefüge und die Führungskultur der Bundeswehr.

Die gesammelten Erkenntnisse finden jedes Jahr in den Berichten des Wehrbeauftragten an den Deutschen Bundestag Berücksichtigung.¹¹⁶⁶

Die Informationen, die auf diese Weise erlangt werden, stellen die aufgedeckten Mängel in den Vordergrund.¹¹⁶⁷ Dies berücksichtigend können aus der Perspektive des Wehrbeauftragten wichtige Kenntnisse über die Führungskultur der Bundeswehr gewonnen werden.

a) Die Statistiken

Immer wieder wird die Zahl der Eingaben an den Wehrbeauftragten als Gradmesser für die Unzufriedenheit in der Truppe verwendet. Dabei kommt sowohl der Gesamtzahl der Vorgänge als auch der weiteren Zuordnung der Eingaben zu Dienstgradgruppen, Teilstreitkräften oder Verwendungen Bedeutung zu.

¹¹⁶³ Ebenda.

¹¹⁶⁴ Karl Gleumes: Der Wehrbeauftragte. Kontrollorgan des Parlaments, Sachwalter der Soldaten. Bonn 1994, S. 11.

¹¹⁶⁵ Eckart Busch: Der Wehrbeauftragte. Organ der parlamentarischen Kontrolle. 5. Aufl., Heidelberg 1999, S. 180.

¹¹⁶⁶ Vgl. § 2 Abs. 1 WBeauftrG.

¹¹⁶⁷ Deutscher Bundestag: Wehrbeauftragter. Der Jahresbericht des Wehrbeauftragten. Im Internet am 22.09.2003: www.bundestag.de/gremien15/145/145jahr.html.

Die absolute Zahl der getätigten Eingaben ist ein grober Indikator für die Zufriedenheit der Truppe. Die Auswirkungen wichtiger Ereignisse auf die Bundeswehr wie beispielsweise die deutsche Einheit sind an der Anzahl der Eingaben nachzuvollziehen.¹¹⁶⁸

Wird die Zahl der Eingaben auf die jeweilige Jahrestruppenstärke der Bundeswehr bezogen, lässt sich die langfristige Stimmungslage bzw. die höhere Bereitschaft der Soldaten, Eingaben zu schreiben, ablesen.

Im Jahr 2002 wurden insgesamt 6.436 Vorgänge durch den Wehrbeauftragten bearbeitet. Verglichen mit dem Vorjahr ergibt dies eine Steigerung von 31,6 Prozent. Gemessen an der durchschnittlichen Gesamttruppenstärke des Jahres wurde damit die höchste Zahl seit der Schaffung dieser Institution erreicht.¹¹⁶⁹

Von dieser Gesamtzahl entfielen 19,4 Prozent der Eingaben auf das Offizierkorps und 28,8 Prozent auf die Unteroffiziere mit Portepée. Gemessen an der Gesamtzahl dieser beiden Gruppen ist dies eine überdurchschnittlich hohe Zahl von Eingaben. Dieses Bild wird auch durch die Aufschlüsselung nach einer weiteren Kategorie bestätigt: 1.985 Vorgänge betrafen die Personalangelegenheiten der Zeit- und Berufssoldaten, die in erster Linie Offiziere und Portepéeunteroffiziere sind.

Den höchsten Zuwachs gab es bei den Soldaten im Auslandseinsatz. Die Zahl der Eingaben stieg von 564 im Jahr 2001 auf 1.149 im Jahr 2002. Damit stieg die Zahl der Eingaben dieser Personengruppe innerhalb eines Jahres um mehr als 100 Prozent und verweist damit auf eine Vielzahl nicht gelöster Probleme im Zusammenhang mit den Auslandseinsätzen der Bundeswehr.¹¹⁷⁰ Im Jahr 2003 ging die Zahl der Gesamteingaben um 354 auf 6.082 Vorgänge zurück und entspricht einem Rückgang von 5,5 Prozent. „Gemessen an der durchschnittlichen Jahrestruppenstärke ist die Zahl der Eingaben kaum zurückgegangen. Es ist die proportional zweithöchste Zahl seit Schaffung des Amtes.“¹¹⁷¹

Diese Zahlen allein können keinen tieferen Aufschluss über die Führungskultur der Bundeswehr geben, doch sie sind ein Stimmungsbarometer, das durchaus wichtige Aufschlüsse über das relative Befinden der Truppe gibt.

¹¹⁶⁸ Vgl. Anhang A-27: Eingaben an den Wehrbeauftragten, 1959 – 2003.

¹¹⁶⁹ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2002 vom 11.03.2002. Drucksache 15/500, S. 4.

¹¹⁷⁰ Ebenda.

¹¹⁷¹ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2003 vom 09.03.2004. Drucksache 15/2600, S. 5.

Von der Politik werden diese Zahlen als Beleg ihrer Bemühungen um die Bundeswehr verwendet. Lassen die Zahlen auf keine positive Entwicklung schließen, dann wird ihnen seitens der Politik entsprechend weniger Beachtung geschenkt.¹¹⁷²

b) Die Innere Führung in den Jahresberichten

Durch seine Aufgabe, die Mängel der militärischen Führungspraxis aufzudecken, muss der Wehrbeauftragte sich in seinen Berichten immer wieder mit der deutschen Führungsphilosophie auseinandersetzen. Während er in seinem Bericht von 1971 auf mehr als vier Seiten eine klare konzeptionelle Fassung der Inneren Führung forderte,¹¹⁷³ begrüßte er in seinem Bericht über das Jahr 1992(!) die Herausgabe der ZDv 10/1 „Innere Führung“: „Durch die verbindliche Ausgestaltung der Grundsätze der Inneren Führung wird bei Überprüfung kritischer Sachverhalte eine einheitliche Bewertung von Truppe und meinem Amt gefordert.“¹¹⁷⁴ Der Wehrbeauftragte führt also die Inhalte der Führungsphilosophie als Maßstab an.

Dementsprechend konnte das Vorgesetztenverhalten der Soldaten nach den Grundsätzen der Inneren Führung bewertet werden. Seit Beginn der 1990er Jahre wird dieser Kriterienkatalog durch den Wehrbeauftragten an das Handeln der militärischen Führer angelegt und in den Jahresberichten als „Zusammenstellung von Fällen über Verstöße gegen die Grundsätze der Inneren Führung“ besprochen.¹¹⁷⁵

Abgesehen von Einzelfällen, bei denen Verstöße gegen die Prinzipien der Inneren Führung festgestellt werden, wird die Innere Führung seitens des Wehrbeauftragten als Erfolg gewertet. So heißt es im Jahresbericht 2002: „Seit ihrer Gründung stützt sich die Bundeswehr auf das Konzept der Inneren Führung. [...] Dieses Führungsprinzip ist sinnvoll und erfolgreich.“¹¹⁷⁶ Das Urteil über die deutsche Führungsphilosophie schließt

¹¹⁷² Vgl. hierzu die Rede von Ulrike Merten MdB bei der 1. Lesung des Jahresberichts 2001 (43. Bericht: gesunkene Zahl der Eingaben) am 19. April 2002 im Deutschen Bundestag und ihrer Stellungnahme als stellvertretende Sprecherin der sicherheitspolitischen SPD-Bundestagsfraktion zum Jahresbericht 2002 (44. Bericht: deutlich gestiegene Zahl der Eingaben). Im Internet am 22.09.2003:

(1) <http://ulrikemerten.de/templates/print.php/aid/80>.

(2) www.rainer-arnold.de/html/wehrbericht.html.

¹¹⁷³ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 1971 vom 29.02.1972. Drucksache IV/3232, 21 ff.

¹¹⁷⁴ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 1992 vom 23.03.1993. Drucksache 12/4600, S. 31.

¹¹⁷⁵ Vgl. die verschiedenen „Zusammenstellungen von Fällen über Verstöße gegen die Grundsätze der Inneren Führung“ in den Jahresberichten des Wehrbeauftragten von 1992 bis 1999.

¹¹⁷⁶ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2002 vom 11.03.2003. Drucksache 15/500, S. 17.

die Auslandseinsätze mit ein und bestätigt damit ihre weitere Gültigkeit aus der Sicht des Wehrbeauftragten.¹¹⁷⁷

Beim Vergleich der Jahresberichte ist festzustellen, dass Kritikpunkte in Verbindung mit der Inneren Führung weniger im Bereich des eigentlichen soldatischen Führens, sondern vermehrt in der strukturellen und finanziellen Ausstattung der Bundeswehr auszumachen sind.¹¹⁷⁸ Weniger innermilitärische Aspekte des Führens werden kritisiert als vielmehr der Umgang der Politik mit den Streitkräften. Der Primat der Politik impliziert auch die Pflicht der Politiker, verantwortungsbewusst und fürsorglich mit den Streitkräften umzugehen. Planungsunsicherheiten, die sich aus einer Vielzahl von Reformen ergeben, machen aus dem Wehrbeauftragten so zunehmend einen Anwalt für die gesamte Bundeswehr gegenüber der Politik.¹¹⁷⁹

c) Ergebnis

Eingedenk der Tatsache, dass der Bericht des Wehrbeauftragten auch von ihm selbst als Mängelbericht ausgewiesen wird,¹¹⁸⁰ ist die Bewertung der Inneren Führung und ihrer Führungskultur durch diese Institution als positiv zu bezeichnen.

Zwar werden bei seiner Untersuchung der Führungskultur immer wieder Defizite bei der Menschenführung festgestellt, doch dabei handelt es sich um Einzelfälle. Insgesamt wird nach den Prinzipien der Inneren Führung gehandelt; ihre Anwendung in allen Teilen und Ebenen der deutschen Streitkräfte steht für den Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages damit außer Frage.¹¹⁸¹

¹¹⁷⁷ Ebenda.

¹¹⁷⁸ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2002 vom 11.03.2003. Drucksache 15/500, S. 5.

¹¹⁷⁹ „Der Primat der Politik beinhaltet nicht nur das Recht des Parlamentes, richtungsweisende Entscheidungen zu treffen. Die Politik muss sich vielmehr auch darüber im Klaren sein, dass in schwierigen Zeiten Handeln zwingend ist und not tut. Nicht abreißende Debatten über künftige Aufgaben der Bundeswehr, über Truppenstärke, Stationierung und Finanzen sind keinesfalls geeignet, Einsatzwillen und Motivation bei den Soldaten zu fördern. Dies kann man auch nicht erwarten, wenn klare politische Entscheidungen mit Langzeitwirkung und häufig auch Konsens in Fragen äußerer Sicherheit fehlen. Die Armee, der Soldat und seine Familie brauchen Planungssicherheit.“ In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 1992 vom 23.03.1993. Drucksache 12/4600, S. 31. Vgl. hierzu ebenfalls die Jahresberichte: 1990 vom 21.03.1991, Drucksache 12/230, S. 3 ff. 1991 vom 12.03.1992, Drucksache 12/2200 S. 6 ff. 1993 vom 08.03.1994, Drucksache 12/6950, S. 5. 2001 vom 12.03.2002, Drucksache 14/8330, S. 6.

¹¹⁸⁰ Ebenda S. 5.

¹¹⁸¹ Claire Marienfeld: Gedanken zum Thema: Innere Führung – Ein Modell für die Zukunft?. In: Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Baden-Baden 1998, S. 92.

Durch Anregungen – wie beispielsweise dem Drängen nach einem festen Kriterienkatalog zur Inneren Führung – unterstützt der Wehrbeauftragte die Bundeswehr bei der Umwandlung der Führungsphilosophie in eine Führungskonzeption und verbessert damit die Ausgangsbedingungen für die Umsetzung in eine Führungskultur. Er unterstreicht die Richtigkeit ihrer Prinzipien und hilft bei ihrer Weiterentwicklung.

3. Weitere Quellen zur Führungskultur

Die Führungsphilosophie und die Führungskonzeption der Bundeswehr sind stets mit Blick auf die Führungskultur entwickelt worden. Die Gestaltung des Truppenalltags sollte durch diesen theoretischen Überbau in die gewünschten Bahnen gelenkt werden. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die Führungspraxis in der Truppe immer wieder untersucht und kritisch kommentiert wird.

Aus jüngerer Zeit ist die Studie des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr „Der Vorgesetzte im Einsatz“¹¹⁸² zu nennen. Mit methodisch aufwendigen quantitativen und qualitativen Befragungen wurde dabei dem Führungsverhalten von Vorgesetzten hauptsächlich im ersten und zweiten deutschen KFOR-Kontingent nachgegangen. Ziel der Untersuchung war es, das erlebte Vorgesetztenverhalten im Auslandseinsatz mit den postulierten Sollvorstellungen gemäß den Grundsätzen der Inneren Führung zu vergleichen. Zur Erreichung dieser Zielstellung war es notwendig, sich einen direkten Zugang zur Führungskultur der Bundeswehr zu verschaffen. Durch die Nutzung dieser Quellen wird der vorliegenden Arbeit ein umfassender Blick auf die aktuelle Truppenpraxis während der Auslandseinsätze ermöglicht.

Eine weitere Bestandsaufnahme der Führungskultur wurde 2000/2001 von Brigadegeneral Dieter Löchel, dem damaligen Beauftragten des Generalinspektors für Erziehung und Ausbildung durchgeführt. Bei der Befragung von 2.882 Soldaten aller Dienstgrade wurde die Truppenführung auf den Prüfstand gestellt. Die Ergebnisse wurden in dem 31 Seiten umfassenden „Jahresbericht des Beauftragten für Erziehung und Ausbildung“ an den Generalinspekteur übergeben.

Beide Studien berühren in wichtigen Bereichen die vorliegende Thematik und vervollkommen damit die Analyse der deutschen Führungskultur. Vorangestellt ist der

¹¹⁸² Reinhard Mackewitsch: Der Vorgesetzte im Einsatz. Erfüllt er grundsätzliche Anforderungen?. Strausberg 2001.

Analyse beider Studien der Abschlussbericht einer Untersuchung aus dem Jahr 1978. Dieser Bericht zeigt zum einen, dass Führen und Führungsfähigkeit schon früher kritisch untersucht wurden und zum anderen, dass einige der damaligen Herausforderungen auch heute noch aktuell sind und zum Teil sogar an Aktualität hinzugewonnen haben.

a) Studie: „Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung“

Wie im Teil „Führungsphilosophien“ bereits erwähnt, wurde im September 1978 eine Kommission „zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr“ berufen.¹¹⁸³ Diese Kommission unter dem Vorsitz von General a.D. de Maizière war beauftragt, Probleme und Schwierigkeiten hinsichtlich der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung aufzudecken und Empfehlungen vorzulegen.¹¹⁸⁴

Zur Durchführung dieser Studie forderte der Generalinspekteur dazu auf, Mängel und Anregungen direkt an die Kommission zu richten; 913 Meldungen trugen schließlich dazu bei, auf Problembereiche innerhalb der Truppe hinzuweisen. Darüber hinaus wurden viele Truppenbesuche vorgenommen und es flossen zusätzlich die Erkenntnisse aus weiteren Gesprächen, Studien und Berichten in die Untersuchung ein.¹¹⁸⁵

Die Ergebnisse dieser mittlerweile 25 Jahre zurückliegenden Studie sind auch heute noch von Interesse, da sie einen Einblick in die Führungskultur der Bundeswehr zu Zeiten des Kalten Krieges gewähren und einen Kontrapunkt zu den vorliegenden aktuellen Studien ermöglichen. Darüber hinaus wird bei der Analyse dieser Studie offensichtlich, dass die angesprochenen Themenfelder in mehr als zwei Dekaden nicht

¹¹⁸³ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31.10.1979, Bonn 1979.

¹¹⁸⁴ Hans Apel: Brief an die Kommandeure und Einheitsführer. Bonn, November 1979.

¹¹⁸⁵ Hierzu zählten: 1. Gespräche mit dem Wehrbeauftragten auf der Basis des Jahresberichts von 1978.
2. Die Auswertung der „Einheitsführer Studie“ des Sozialwissenschaftlichen Institutes der Bundeswehr, Stand März 1979.

3. Die Auswertung der Studie „Menschenführung in der Bundeswehr“ von Prof. Dr. Pöggeler.

4. Rede des Bundesministers der Verteidigung Dr. Hans Apel vor dem Beirat für Fragen der Inneren Führung am 22.06.1979.

Vgl. Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31.10.1979, Bonn 1979, S. 5 f.

an Aktualität verloren haben. In Teilbereichen haben sie sogar an Bedeutung hinzugewonnen.¹¹⁸⁶

Die untersuchten Themen betrafen insbesondere das Führen durch Auftrag sowie die Menschenführung.

aa) Das Führen durch Auftrag in der Praxis

Die Kommission traf zunächst die Feststellung, dass die Auftragstaktik dem Soldaten trotz seiner Einordnung in eine feste Hierarchie innere Unabhängigkeit belässt und daher den Prinzipien der Inneren Führung entspricht.

Nach der Untersuchung der Führungskultur kam man jedoch zu dem Schluss, dass die Auftragstaktik zwar im Rahmen der Gefechtsausbildung durchaus in ihrem ursprünglichen Sinne praktiziert wird und sich in ihrem Wert immer wieder bestätigt, in andere Führungsbereiche jedoch nicht ausreichend Eingang gefunden hat oder im Laufe der Zeit zurückgedrängt worden ist.¹¹⁸⁷ Es musste festgestellt werden, „dass durch die Unausgewogenheit von Auftrag und Mitteln, das Missverhältnis von Verantwortung und Befugnissen, eine zunehmende Zentralisierung und die Zunahme technischer Führungsmittel wesentliche Voraussetzungen der Auftragstaktik verändert“¹¹⁸⁸ worden sind.

Zudem fand die Kommission heraus, dass verbleibende Freiräume in der Truppe häufig nicht ausreichend genutzt und stattdessen auf Befehle gewartet wurde. Man befürchtete, dass diese Entwicklung zur Gewohnheit würde und sowohl Vorgesetzte als auch Untergebene die Fähigkeit verlieren würden, auf unvorhergesehene Lageänderungen angemessen zu reagieren.¹¹⁸⁹

Um dieser Fehlentwicklung entgegen zu treten, empfahl die Kommission, die Auftragstaktik so weit wie möglich auf andere Führungsbereiche auszudehnen und damit wieder den Vorstellungen vom mündigen Staatsbürger zu entsprechen. Zusätzlich sollte die Notwendigkeit zentraler Regelungen in jedem Einzelfall geprüft werden. Die Vorteile, die sich aus einer stärkeren Dezentralisierung und der damit verbundenen

¹¹⁸⁶ Beispielsweise der Einfluss von technischen Führungsmitteln auf das Führen.

¹¹⁸⁷ Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31.10.1979, Bonn 1979 S. 23.

¹¹⁸⁸ Ebenda.

¹¹⁸⁹ Ebenda S. 24.

Nutzung des Ideenreichtums ergeben, wurden gegenüber den Vorteilen der Zentralisierung als langfristig deutlich überlegen dargestellt. Auch sollten vorgesetzte Dienststellen – beginnend mit dem Ministerium – dem unterstellten Bereich mehr Vertrauen entgegenbringen und sich in Geduld üben; auf zwangsläufig auftretende Fehler sollte gelassener reagiert werden.

Als letzter Verbesserungsvorschlag wurde angemerkt, dass militärische Führer ermutigt werden sollten, ihre Freiräume wieder verstärkt zu nutzen. Dem Ruf nach „Rezepten“ sollte entgegen getreten werden.¹¹⁹⁰

bb) Die Menschenführung in der Praxis

In ihrem Abschlussbericht stellt die Kommission zur Stärkung der Führungsfähigkeit gravierende Mängel bei der Menschenführung in der Bundeswehr fest. Dadurch, dass die Vorbereitung auf den Kampf nicht mehr überall als vordringliches Ziel der Ausbildung erkannt und gleichzeitig die technische Effizienz und Funktionalität der Streitkräfte überbetont wurden,¹¹⁹¹ dass man darüber hinaus viele Führungsaufgaben nur vordergründig mit formalen organisatorischen Mitteln zu lösen versucht hatte und sowohl die Einsatzbereitschaft als auch die Ausbildung zu sehr nach quantifizierbaren Kriterien bewertet wurden, war es im Laufe der Zeit möglich, dass wichtige Komponenten der Menschenführung zurückgedrängt werden konnten.¹¹⁹²

Zu diesen wichtigen Elementen der Menschenführung zählten insbesondere die Beachtung der persönlichen Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Auch wurde die Bedeutung der auf Vertrauen und langem Zusammenwirken beruhenden kleinen Kampfgemeinschaft unterschätzt und der Einheit – als militärischer Heimat der Soldaten – zu wenig Beachtung geschenkt.

„Es geht vielmehr um den personalen Kontakt zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und die emotionale Einbindung des Einzelnen in seine militärische Umgebung.“¹¹⁹³

¹¹⁹⁰ Ebenda.

¹¹⁹¹ Bildungskommission beim Bundesminister der Verteidigung: Neuordnung der Ausbildung und Bildung in der Bundeswehr. Gutachten der Bildungskommission an den Bundesminister der Verteidigung. Bonn 1971, S. 21.

¹¹⁹² Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31.10.1979, Bonn 1979 S. 24.

¹¹⁹³ Ebenda S. 26.

Der Tenor des Abschlussberichtes war, dass die Truppe in einer zu technokratischen Weise geführt und das menschliche Miteinander mehr und mehr zurückgedrängt wurde. In diesem Zusammenhang betonte die Kommission die Kriegserfahrung, dass der Mensch für den Kampfwert der Truppe viel wichtiger sei als die technische Vollkommenheit, und er daher auch wieder verstärkt in den Mittelpunkt der militärischen Handlungen rücken müsse.

Als Konsequenz aus diesen Erfahrungen sollte bei der Auswahl und Förderung der Kommandeure wieder mehr Wert auf die Befähigung zur Menschenführung gelegt werden. Menschenführung und Erziehung sollten in der Führerausbildung wieder eine größere Rolle spielen. Darüber hinaus empfahl die Kommission, dem Zusammenhalt in den Einheiten wegen seiner Bedeutung für den Kampfwert wieder mehr Beachtung zukommen zu lassen. Im Rahmen der Dienstaufsicht sollten sich die höheren Vorgesetzten verstärkt darum bemühen, den inneren Zusammenhalt der Truppe zu stärken und zu bewerten. Erst in diesem Zusammenhang machten auch quantifizierbare, statistische Ergebnisse Sinn.¹¹⁹⁴

cc) Die Vorschriften, Erlasse und Einzelbefehle in der Praxis

Vorschriften, Erlasse und Einzelbefehle wurden von der Kommission zwar als unverzichtbare Mittel zur Steuerung so komplexer Organisationen wie der Bundeswehr anerkannt, es wurde aber auch auf die Gefahr von Überreglementierung hingewiesen. Es hatte sich gezeigt, dass in der Bundeswehr zu viel geregelt wurde. Die Vorschriftenfülle engte den notwendigen Spielraum für eigene Entscheidungen stark ein. Auch wurden die Regelungen als zu unübersichtlich und oft widersprüchlich bewertet. Die Anpassungsfähigkeit der Regelungen an veränderte Bedingungen war zu gering. Über die rechtlichen Vorgaben hinaus wurden laut der Kommission viele unnötige Selbstbindungen der Streitkräfte vorgenommen, die eine Tendenz des Sich-Absicherns zur Folge hatten.

Als eindrucksvolles Beispiel wurde angeführt, dass für die Ausbildung in einem Panzergrenadierbataillon auf ca. 300 Dienstvorschriften zurückgegriffen werden musste. Davon musste der Kommandeur etwa 50, der Einheitsführer ca. 60 Vorschriften im Einzelnen kennen. Gesteigert wurde diese Papierflut noch durch unzählige Erlasse und Einzelbefehle, die jedoch nicht weiter aufgeschlüsselt wurden.

¹¹⁹⁴ Ebenda S. 26 f.

Im Gesamturteil kamen die Mitglieder der Kommission zu dem Ergebnis, dass das Regelungsbedürfnis in der Bundeswehr den Grundsätzen der Auftragstaktik nicht mehr entsprach und damit den Anforderungen für den Einsatz nicht gerecht wurde. Die Regelungswut in den Streitkräften wurde als „Auswuchs“¹¹⁹⁵ bezeichnet.

dd) Die Einordnung des Berichts

Aus dem Auftrag der Kommission – Aufdeckung von bürokratischen Fehlentwicklungen in der Bundeswehr, um die Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung auf allen Ebenen stärken zu können – leitet sich der kritische Tenor des Endberichtes ab. Von Rosen bewertet diesen Bericht als „Ausdruck misslungener Praxis der Inneren Führung“ und fordert eine aktivere Einbindung der Soldaten aller Ebenen.¹¹⁹⁶

An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass sich die angesprochenen Probleme durch Auslandseinsätze, finanzielle Engpässe und die weiter zunehmende Bürokratisierung zum Teil noch verschlimmert haben. Die wesentlichen Feststellungen dieses Berichtes haben damit auch nach 25 (!) Jahren nicht an Gültigkeit verloren.

b) Studie: „Der Vorgesetzte im Einsatz“¹¹⁹⁷

Die Ergebnisse der Untersuchung basieren auf unterschiedlichen Erkenntnisquellen, stützen sich jedoch hauptsächlich auf KFOR-Soldaten des 1. und 2. Einsatzkontingentes. Dort wurden zwischen Juli 2000 und Februar 2001 insgesamt mehr als 5.200 Soldaten befragt. Zusätzlich wurden über 900 Soldaten des 5. SFOR-Einsatzkontingentes einer quantitativen Befragung unterzogen und weitere Soldaten aller Dienstgradgruppen des 1. und 2. KFOR-Einsatzkontingentes durch qualitative Interviews befragt. Ergänzt wurde dieses Vorgehen durch eine teilnehmende unstrukturierte Beobachtung im Einsatzgebiet, die sich über einen Zeitraum von fünf Wochen erstreckte.¹¹⁹⁸

¹¹⁹⁵ Ebenda S. 83 f.

¹¹⁹⁶ Claus Freiherr von Rosen: Baudissin und die Praxis der Inneren Führung. In: Uwe Hartmann/Meike Strittmacher (Hrsg.): Reform und Beteiligung. Ideen und innovative Konzepte für die Innere Führung in der Bundeswehr. Frankfurt a.M. 1993, S. 11 ff.

¹¹⁹⁷ Reinhard Mackewitsch: Der Vorgesetzte im Einsatz. Erfüllt er grundsätzliche Anforderungen?. Strausberg 2001.

¹¹⁹⁸ Ebenda S. 22 f.

aa) Die Zufriedenheit mit und das Vertrauen in Vorgesetzte

Zur Bewertung der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten fehlt ein angemessener Vergleichsmaßstab, jedoch wurde eine deutliche Unterscheidung zwischen der Zufriedenheit mit dem direkten und dem nächsthöheren Vorgesetzten festgestellt. Die befragten Soldaten waren durchgehend zufriedener mit dem direkten Vorgesetzten, die Zufriedenheit bezüglich dem Nächsthöheren war deutlich geringer.¹¹⁹⁹

Ein zweiter Aspekt bei der Bewertung von militärischen Vorgesetzten war derjenige des Vertrauens. Dieses Vertrauen ist – wie im Abschnitt über die Auftragstaktik beschrieben – eine wenn nicht die wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches militärisches Führen.¹²⁰⁰

Auch hier zeigt sich eine starke Differenz zwischen dem direkten und dem nächsthöheren Vorgesetzten, die unter anderem auf den mangelnden regelmäßigen Kontakt des nächsthöheren Vorgesetzten zu seinen Soldaten zurückzuführen ist.¹²⁰¹ Korrespondierend mit den Ergebnissen über die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten schneiden auch hier die direkten Vorgesetzten deutlich besser ab. Zudem war das Vertrauen vor dem Einsatz durchweg höher als nach acht Wochen im Einsatzgebiet. Das Vertrauen in die direkten Vorgesetzten reichte von 68 Prozent beim 2. Einsatzkontingent KFOR vor dem Einsatz bis zu 42 Prozent bei SFOR im Einsatz.¹²⁰² Bei den nächsthöheren Vorgesetzten war eine vergleichbare Bandbreite festzustellen; diese bewegte sich jedoch auf deutlich niedrigerem Niveau. So brachten 51 Prozent der Soldaten des 1. Einsatzkontingentes KFOR ihren nächsthöheren Vorgesetzten das ihrer

¹¹⁹⁹ Beim 1. Einsatzkontingent KFOR waren 67 Prozent der Soldaten mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten zufrieden, beim nächsthöheren Vorgesetzten sank diese Zahl auf 53 Prozent ab. Die Vergleichsdaten für das SFOR-Kontingent betragen 61 Prozent für direkte und 46 Prozent für nächsthöhere militärische Vorgesetzte. Vgl. Reinhard Mackewitsch: Der Vorgesetzte im Einsatz. Erfüllt er grundsätzliche Anforderungen?. Strausberg 2001, S. 24.

¹²⁰⁰ Vgl. auch (1) Arno Schöppe: Vertrauen im Militärsystem. In: Uwe Hartmann/Christian Walther (Hrsg.): Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. München, Landsberg am Lech 1995, S. 212 ff.

(2) Ernst Friese: Die Rolle des Vertrauens in der Menschenführung. In: Eckardt Opitz (Hrsg.): 50 Jahre Innere Führung. Von Himmerod (Eifel) nach Pristina (Kosovo). Geschichte, Probleme und Perspektiven einer Führungsphilosophie. Bremen 2001, S. 64-75.

(3) Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1. Innere Führung. Bonn 1993. Nr. 309.

¹²⁰¹ Neben dem mangelnden regelmäßigen Kontakt des nächsthöheren Vorgesetzten mit seinen Soldaten werden noch weitere Gründe genannt, die das vergleichsweise schlechte Ergebnis mitverursachten. Beispielsweise rechnen die Soldaten den nächsthöheren Vorgesetzten zu einem Großteil der Gesamtorganisation Bundeswehr zu und bewerten ihn deshalb schlechter. Welches Bild die Soldaten von der Organisation Bundeswehr haben, wurde jedoch nicht weiter untersucht. Ebenda S. 25.

¹²⁰² Ebenda S. 26.

Meinung nach notwendige Vertrauen entgegen, beim 5. SFOR-Kontingent waren es nur 20 (!) Prozent der Soldaten.¹²⁰³

Wird das entgegengebrachte Vertrauen entsprechend den Aufgabenbereichen der Vorgesetzten aufgeschlüsselt, dann ragen die Soldaten und militärischen Führer heraus, die mit Sicherungsaufgaben betraut waren. Hier war der Vertrauensvorsprung mit 82 Prozent besonders hoch und fiel im Laufe der ersten acht Wochen im Einsatzgebiet auf 58 Prozent ab. Grund für diesen rapiden Vertrauensverlust sind laut der Studie die von den Vorgesetzten nicht erfüllten Rollenerwartungen.¹²⁰⁴ Während im Aufgabenbereich Stabsdienst oder Transportdienst die Erwartungen von den Vorgesetzten erfüllt wurden, vermochten militärische Vorgesetzte diesen Anspruch im Kernbereich des militärischen Führens nicht zu entsprechen.¹²⁰⁵

bb) Das Verhalten und die Eigenschaften des Vorgesetzten

In der Studie über das Führungsverhalten der Vorgesetzten im Auslandseinsatz wurde weiterhin untersucht, wie das individuelle Verhalten und die Eigenschaften der jeweiligen Vorgesetzten von den Untergebenen eingeschätzt wurden. Dabei sind drei Kategorien in Augenschein genommen worden. Die Soldaten wurden bezüglich der professionellen Fähigkeiten, der Glaubwürdigkeit ihrer Vorgesetzten und der Fürsorge der Vorgesetzten für ihre Untergebenen befragt. Dabei zeigte sich wieder, dass die Vorgesetzten vor und nach Einsatzbeginn grundsätzlich anders wahrgenommen wurden. Bei keinem einzigen Verhaltensmerkmal wurde eine Verbesserung erzielt.¹²⁰⁶ Als Gründe dafür gibt die Studie an, dass militärische Führer im Einsatz einen viel engeren und permanenteren Umgang mit ihren Soldaten pflegen und so ihr „wahres Gesicht“¹²⁰⁷ zeigen müssen. „Unterstellte Soldaten können nun viel besser hinter eine möglicherweise aufgebaute Fassade schauen. Idealbilder werden teilweise angekratzt,

¹²⁰³ Vgl. Anhang A-28: Vertrauen in höhere Vorgesetzte.

¹²⁰⁴ Reinhard Mackewitsch: Der Vorgesetzte im Einsatz. Erfüllt er grundsätzliche Anforderungen?. Strausberg 2001, S. 32 ff.

¹²⁰⁵ „‚Sicherer‘ und ‚Erkunder‘ zeigen vor dem Einsatz ein hervorstechendes Maß an Vertrauen. Offenbar wirkt sich hier die Ausbildung aus, die auf das Zusammenwirken des Teams, also der ‚kleinen Kampfgemeinschaft‘ abzielt, wozu auch der unmittelbare Vorgesetzte zählt. Diese Tatsache bringt ihm zunächst Vertrauen ein [...] Die Rollenerwartung kann auf Dauer nicht erfüllt werden.“ Vgl. Reinhard Mackewitsch: Der Vorgesetzte im Einsatz. Erfüllt er grundsätzliche Anforderungen?. Strausberg 2001, S. 33.

¹²⁰⁶ Reinhard Mackewitsch: Der Vorgesetzte im Einsatz. Erfüllt er grundsätzliche Anforderungen?. Strausberg 2001, S. 42.

¹²⁰⁷ Ebenda.

Schwächen werden erkennbar.¹²⁰⁸ Hinzu kommt, dass auch die Vorgesetzten im selben Maße wie alle anderen Soldaten mit den persönlichen Härten des Einsatzes zurechtkommen müssen.

Auch bei dieser Betrachtung der individuellen Fähigkeiten der Vorgesetzten setzt sich der Unterschied zwischen direktem und nächsthöherem Vorgesetzten fort, die nächsthöheren Vorgesetzten schneiden zwar auch hier schlechter ab, der Abstand zu den direkten Vorgesetzten beträgt im Schnitt aber nur noch fünf Prozent.¹²⁰⁹

cc) Fazit der Studie

Im Ergebnis kommt der Autor der Studie zu dem Schluss, dass grundsätzlich Abweichungen des Vorgesetztenverhaltens von den Normen der Bundeswehr und damit den Forderungen der Inneren Führung bestehen. Diese Abweichungen werden jedoch als vergleichsweise gering eingestuft. Die Mehrheit der Vorgesetzten erfüllte die an sie gestellten Aufgaben, legten also eine Führungspraxis an den Tag, die weitgehend mit den Forderungen der Führungskonzeption der Bundeswehr übereinstimmt.¹²¹⁰ Bei mehr als einem Drittel der direkten Vorgesetzten und einem noch höheren Anteil der nächsthöheren Vorgesetzten konnte eine derartige Feststellung jedoch nicht getroffen werden. Diese wurden den Anforderungen der Untergebenen nicht gerecht. Als mögliche Konsequenz wird ausgeführt, dass dies Folgen auf die Leistungsbereitschaft und den Verbleib der Soldaten in den Streitkräften haben wird. Außerdem ist zu erwarten, dass die Rekrutierung von geeigneten Bewerbern durch dieses Nichterfüllen von Erwartungen negativ beeinflusst wird.¹²¹¹ Die Einschätzung aus dem Teil Führungsphilosophie, wonach eine funktionierende Führungskultur das wichtigste Mittel zu einer positiven Außenwirkung und damit zu einer Gewinnung qualitativ hochwertigen Nachwuchses darstellt, wird durch diese Studie somit eindeutig bestätigt.

c) Der Jahresbericht des Beauftragten für Erziehung und Ausbildung

Der Jahresbericht des ehemaligen Beauftragten für Erziehung und Ausbildung des Generalinspektors, Brigadegeneral Dieter Löchel, ist nicht frei verfügbar sondern

¹²⁰⁸ Ebenda.

¹²⁰⁹ Ebenda S. 43.

¹²¹⁰ Ebenda S. 60.

¹²¹¹ Ebenda.

wurde seitens des Bundesministeriums als „vertraulich“ eingestuft und steht damit in scharfem Gegensatz zu der Offenheit, die im Hinblick auf das Führen in der Bundeswehr immer wieder bekundet wird.¹²¹² Einigen Zeitungsredaktionen liegt der Bericht dennoch vor. Das Bild, das im Folgenden über die Führungskultur der Bundeswehr gezeichnet wird, orientiert sich an den Passagen des so genannten „Löchel-Berichtes“, die in der Presse besprochen wurden.

aa) Die Führung

Gleich zu Beginn der Ausführungen über den Bericht kommt Karl Feldmeyer von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung auf den Kern des Problems zu sprechen. Wurde bis dato vom Verfall der Bundeswehr gesprochen, dann verwiesen die Verantwortlichen regelmäßig auf die mangelnden Finanzen und das deshalb veraltete Material. Auf die Motivation, Einsatzbereitschaft und Dienstfreude der Truppe sollte all dies über Jahre hinweg keinen Einfluss gehabt haben; laut Verteidigungsminister war die Truppe stets hoch motiviert.¹²¹³ Anders im Löchel-Bericht, nach welchem der Verfall inzwischen das Personal der Bundeswehr erreicht hat. Nicht nur das Vertrauen in den Bundeskanzler und den Bundesminister der Verteidigung ist erschüttert, auch das Vertrauen in die eigene Generalität schwindet.¹²¹⁴ Begründet wird dies damit, dass sich die militärischen Führer gegenüber den Politikern nicht durchsetzen können.¹²¹⁵ Es ist für die Soldaten nicht nachvollziehbar, warum der militärische Sachverstand nicht spürbar in den politischen Entscheidungsprozess eingebracht wird. Dem Bericht zufolge führt dieses Verhalten der obersten Militärs so weit, dass die Zurückhaltung der Generalität zunehmend unverhohlen kritisiert wird.¹²¹⁶ Die Truppe steht nicht mehr vorbehaltlos hinter der militärischen Führung. Der Bericht legt weiter dar, dass sich Vorgesetzte in den Augen der Soldaten vielfach aus ihrer Fürsorgepflicht „gestohlen“ haben, indem sie sich hinter politischen Argumentationen, Geldmangel und dem Hinweis auf bestehende

¹²¹² Der Bericht des Beauftragten für Erziehung und Ausbildung (BEA) ist als ein interner Bericht für den Generalinspekteur gedacht. Der BEA ist sozusagen das Auge und Ohr des Generalinspektors bei der Truppe. Als interner Bericht verfasst, kann er mit gewollter Deutlichkeit die aktuellen Probleme an der Basis der Bundeswehr ansprechen.

¹²¹³ Vgl. (1) Internet am: 12.01.2004: www.bundeswehr.de/aktuelles/ministerreise 2003.

(2) Der Spiegel vom 25.02.2002: Dämpfung im Leerlauf.

¹²¹⁴ Internet am 22.09.2003:

www.dbwv.de/dbwv/interd.nsf/0/e...fe01df331c1256b720042ba3a?OpenDocument.

¹²¹⁵ Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.03.2002: Die falschen Leute in der Bundeswehr. Ein Bericht an den Generalinspekteur schildert die Auswirkungen des Geldmangels.

¹²¹⁶ Der Spiegel vom 25.02.2002: Dämpfung im Leerlauf.

Gesetze „versteckt“ haben. Die Soldaten fühlten sich dem Staat als Arbeitgeber gegenüber „ausgeliefert“. In Verbindung mit den gestiegenen Einsatzerfordernissen ergibt dies eine brisante Gefühls- und Stimmungslage.¹²¹⁷

Auf der Führungsebene der Bataillionskommandeure und darunter ist das Verhältnis zwischen Führern und Geführten laut dem Bericht des Beauftragten für Erziehung und Ausbildung weniger brisant. Dem militärischen Führer, der durch seine persönliche Präsenz für die Soldaten greifbar ist, wird geglaubt; hier ist das Verhältnis noch in stärkerem Maße von gegenseitigem Vertrauen geprägt.¹²¹⁸ Doch die Kommandeure und Kompaniechefs müssen sich in zweifacher Weise um Loyalität bemühen. Einerseits gegenüber der militärischen und politischen Führung, andererseits gegenüber den anvertrauten Soldaten. Da sie ihren Untergebenen laut dem Bericht die Wahrheit oftmals nicht sagen können, geben sie überhaupt keine Informationen an den unterstellten Bereich weiter.¹²¹⁹ Von den Vorgesetzten fühlen sich die Kommandeure und Chefs in ihrer ausweglosen Situation oftmals allein gelassen.¹²²⁰ Der Bericht erwähnt aber auch Kommandeure, die zunehmend rücksichtsloser führten, um ihre Aufträge zu erfüllen und ihre Karriere nicht zu gefährden.¹²²¹

Die Erkenntnisse dieses Berichtes decken sich in Teilbereichen mit bereits erlangten Feststellungen. Es herrscht eine Zweiteilung im Bereich des Führens der Bundeswehr vor. Das Vertrauen, das Soldaten ihren direkten Vorgesetzten entgegenbringen, unterscheidet sich qualitativ von dem, das sie den nächsthöheren Vorgesetzten entgegenzubringen bereit sind.

bb) Die Personalführung

Dass die oben erläuterten Entwicklungen im Bereich der Führungskultur der Bundeswehr – so sie zutreffend sind – nicht ohne Auswirkungen auf die

¹²¹⁷ Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.03.2002: Die falschen Leute in der Bundeswehr. Ein Bericht an den Generalinspekteur schildert die Auswirkungen des Geldmangels.

¹²¹⁸ Frankfurter Rundschau vom 01.03.2002: Warum zieht ihr uns ein, wenn ihr uns nicht einkleiden könnt. Demotivation, Mangelwirtschaft und Abrücken von der militärischen und politischen Führung/Aus dem Jahresbericht 2001 über den Zustand der Bundeswehr.

¹²¹⁹ So wurde von einem Soldaten berichtet, der im Auslandseinsatz war und von der angekündigten Auflösung seines Bataillons nicht durch seine Vorgesetzten sondern durch die Zeitung erfuhr. So Die Welt vom 01.03.2002: Die arme Armee.

¹²²⁰ Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.03.2002: Die falschen Leute in der Bundeswehr. Ein Bericht an den Generalinspekteur schildert die Auswirkungen des Geldmangels.

¹²²¹ (1) Die Welt vom 01.03.2002: Die arme Armee.

(2) Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.03.2002: Die falschen Leute in der Bundeswehr. Ein Bericht an den Generalinspekteur schildert die Auswirkungen des Geldmangels.

Personalsituation bleiben können, ist selbstverständlich. Der Bericht führt aus, dass sich bei allen Truppenteilen immer weniger gute Zeitsoldaten davon überzeugen lassen, Berufssoldat zu werden. Als Gründe hierfür führen die Betroffenen die mangelnden Perspektiven, die Auslandseinsätze, die Unsicherheit des Standortes und die unbefriedigende Familiensituation für Soldaten an.¹²²²

Diese Einschätzung wird dadurch bestätigt, dass laut dem Bericht der Nachwuchs den Erfordernissen nicht mehr entspricht und dass die in die Bundeswehr eintretenden Jugendlichen ein nicht mehr repräsentativer Durchschnitt ihrer Altersklasse sind. Mit Blick auf die Rekrutierungspraxis der Kreiswehrrersatzämter wird in der Truppe von „Quote statt Qualität“¹²²³ gesprochen. Für Interessenten sei die Bundeswehr oft nur „dritte Wahl“¹²²⁴, d.h., die Bundeswehr kommt in der Regel erst nach erfolglosen Bewerbungen – beispielsweise beim Bundesgrenzschutz und der Polizei – als Arbeitgeber in Frage.¹²²⁵

cc) Das Material und die Infrastruktur

Die Materialsituation ist laut dem Bericht „katastrophal“,¹²²⁶ „das schönste Märchen ist unsere Klarstandsmeldung, da wird nur modifiziert und gelogen“.¹²²⁷ Die Einsatzbereitschaft des Materials ist oftmals nicht gegeben.

Von diesen Zuständen ist auch die Infrastruktur der Bundeswehr nicht ausgenommen. Die Kasernen, so heißt es in dem Bericht, seien in einem vielerorts schlechten Zustand. Dies führt sogar bis hin zu hygienischen Problemen in Truppenküchen und in Sanitärbereichen.¹²²⁸ Diese Einschätzung wird für mehrere Kasernenanlagen vom Wehrbeauftragten bestätigt.¹²²⁹

¹²²² Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.03.2002: Die falschen Leute in der Bundeswehr. Ein Bericht an den Generalinspekteur schildert die Auswirkungen des Geldmangels.

¹²²³ Ebenda.

¹²²⁴ Die Welt vom 01.03.2002: Die arme Armee.

¹²²⁵ Ebenda.

¹²²⁶ Im Internet am 22.09.2003: www.welt.de/daten/2002/03/01/0301de317569.htx.

¹²²⁷ Frankfurter Rundschau vom 01.03.2002: Warum zieht ihr uns ein, wenn ihr uns nicht einkleiden könnt. Demotivation, Mangelwirtschaft und Abrücken von der militärischen und politischen Führung/Aus dem Jahresbericht 2001 über den Zustand der Bundeswehr.

¹²²⁸ So wurde in einigen Kasernen starke Schimmelbildung nachgewiesen. Siehe Frankfurter Rundschau vom 01.03.2002: Warum zieht ihr uns ein, wenn ihr uns nicht einkleiden könnt. Demotivation, Mangelwirtschaft und Abrücken von der militärischen und politischen Führung/Aus dem Jahresbericht 2001 über den Zustand der Bundeswehr.

¹²²⁹ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2003 vom 09.03.2004. Drucksache 15/2600, S. 18 f.

dd) Fazit

Der erstaunlich kritische Bericht des Beauftragten für Erziehung und Ausbildung zeichnet ein dramatisches Bild vom Zustand der Führungskultur der Bundeswehr. Die angesprochenen Themen übertreffen in ihrer Kritik selbst die als Mängelbericht ausgewiesenen Jahresberichte des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages.

Die von dem Bericht analysierten Problembereiche sollen hier nicht in ihrer gesamten Breite nochmals untersucht werden, doch es ist festzuhalten, dass sich mit diesem Bericht eine nicht unwesentliche Kluft zwischen den Ansprüchen und Bekundungen von Führungsphilosophie und Führungskonzeption einerseits und der Führungskultur in der Bundeswehr andererseits auftut.

d) Das zivil-militärische Verhältnis in der Praxis

Die Analyse der Inneren Führung hat zum Ergebnis, dass die Einbindung der Streitkräfte in die Gesellschaft ein außerordentlich bedeutender Bestandteil der deutschen Führungsphilosophie ist. Damit stellt sich die Frage, inwieweit diesem Anspruch auch die Führungskultur in der Bundeswehr gerecht wird. Das Verhältnis zwischen der deutschen Gesellschaft und ihren Streitkräften wird damit zu einem weiteren Indikator für die Umsetzung der Führungsphilosophie in eine angemessene Führungskultur. Nur wenn die Werte zwischen der Gesellschaft und den Bundeswehrsoldaten eine akzeptable Nähe aufweisen,¹²³⁰ kann von einer erfolgreichen Umsetzung der Führungsphilosophie in die Praxis gesprochen werden.

Gerhard Kümmel hat die Daten der jährlichen Umfragen des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr im Hinblick auf das zivil-militärische Verhältnis in Deutschland untersucht.¹²³¹ Bei den Befragungen, die in Form von Einzelinterviews durchgeführt wurden, sind jeweils zwischen 2.000 und 2.700 entsprechend dem Zufallsprinzip ausgewählte Bundesbürger befragt worden.¹²³² Für die Untersuchung der betreffenden Studie wurden die Daten der Jahre 1996 bis 2000 ausgewertet.

¹²³⁰ Von einer Deckungsgleichheit ist von vornherein nicht auszugehen; das Meinungsbild jeder Berufsgruppe unterscheidet sich mit hoher Wahrscheinlichkeit in einigen Aspekten von den Einstellungen der Gesamtgesellschaft. Die Frage ist jedoch, wie groß der Abstand zur Gesellschaft ist und wie er begründet wird. Das letztendliche Urteil, welche Entfernung der Streitkräfte von der Gesellschaft hinnehmbar ist, ist eine politische Frage und soll hier nicht weiter verfolgt werden.

¹²³¹ Gerhard Kümmel: *Civil-Military Relations in Germany: Past, Present and Future*. Strausberg 2001.

¹²³² Ebenda S. 23.

Bei den Fragestellungen, die Grundlage der Analyse waren, handelt es sich beispielsweise um die Frage nach dem Vertrauen in Institutionen, die allgemeine Einstellung zur Bundeswehr, Dimensionen der Sicherheitspolitik und ihrer Bedeutung, Einstellung zu Verteidigungsausgaben etc.

Im Ergebnis kommt die Untersuchung zu dem Schluss, dass sich die Einstellungen der zivilen und militärischen Bevölkerungsteile in weiten Teilen überschneiden. Bei genauerer Betrachtung muss der Autor jedoch feststellen, dass es zum Teil beachtliche Differenzen gibt. Diese Fälle betrafen vor allem das Meinungsbild zu den Themenfeldern „Außenpolitik“ und „Militär“.¹²³³ Grundsätzlich wird damit ein Unterschied in den Einstellungen zwischen Soldaten und Zivilisten konstatiert, aber es wird zugleich unterstrichen, dass dieser Unterschied zum gegenwärtigen Zeitpunkt keiner besonderen Beachtung bedarf. Zukünftig wird jedoch verstärkt darauf zu achten sein, da die weitere Professionalisierung der Streitkräfte einer Integration in die Gesellschaft entgegenwirkt.¹²³⁴

Für die deutsche Führungsphilosophie ist aus diesen Erkenntnissen der Schluss zu ziehen, dass die Integration der Bundeswehr in die Gesellschaft zum gegenwärtigen Zeitpunkt Bestätigung findet. In der Führungskultur der Bundeswehr wird dieser Forderung der Führungsphilosophie nach gesellschaftlicher Integration entsprochen.

4. Fazit

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die untersuchten Quellen die Innere Führung mehrheitlich als eine Führungsphilosophie bestätigen, die über ihre konzeptionelle Ausgestaltung in Verfassung, Gesetzen und Vorschriften den Weg in den Truppenalltag nicht nur gefunden, sondern sich dort auch bewährt hat.¹²³⁵ Das umfangreiche Netz an Institutionen hat beständig an der Fortentwicklung und an der Durchsetzung dieser Philosophie mitgewirkt und damit zu diesem Erfolg beigetragen.¹²³⁶

¹²³³ Ebenda S. 41.

¹²³⁴ Ebenda S. 42.

¹²³⁵ Vgl. (1) Hans-Günter Fröhling: Innere Führung wirkt. In: Informationen für die Truppe, Heft 2 (2003), S. 9.

(2) Eckardt Opitz: Geschichte der Inneren Führung. Vom „Inneren Gefüge“ zur Führungsphilosophie der Bundeswehr. In: Eckardt Opitz (Hrsg.): 50 Jahre Innere Führung. Von Himmerod (Eifel) nach Pristina (Kosovo). Geschichte, Probleme und Perspektiven einer Führungsphilosophie. Bremen 2001, S. 18.

¹²³⁶ Hans-Christian Beck: Ausbildung und Erziehung in der Bundeswehr im Lichte der jüngsten Erfahrungen. In: Dietmar Schössler (Hrsg.): Clausewitz-Studien. Jahresband 1998, München 1998, S. 191.

Aus mehreren Perspektiven wurde die Führungskultur in Augenschein genommen und analysiert. Dabei kommt zum Vorschein, dass Innere Führung genau dort ihre Wirkung entfaltet, wo sie es auch soll. Das Miteinander von direkten Vorgesetzten und Untergebenen ist vor allem von der Ebene Bataillon abwärts als gut zu bezeichnen.¹²³⁷ Auch in den Einsätzen hat sich gezeigt, dass gerade hier das Vertrauensverhältnis zwischen den Hierarchiestufen prinzipiell gegeben ist und Auslandseinsätze durch das in Friedenszeiten erlernte selbstständige Handeln im Sinne der Auftragstaktik zum Erfolg geführt werden. Es ist jedoch auch anzumerken, dass das angestrebte Vertrauensverhältnis von mehr als einem Drittel der Soldaten im Truppenalltag nicht erfahrbar wurde.

Vor dem Hintergrund oft ungünstiger Rahmenbedingungen für die Bundeswehr in der Heimat und im Einsatz stellt sich die Frage, ob nicht gerade ihre Führungskultur es ist, die der Bundeswehr dennoch das erfolgreiche Erfüllen der vielen Aufträge ermöglicht. Weniger positiv ist die Führungskultur auf höheren Ebenen zu bewerten. Gerade die Schnittstelle zwischen Politik und Militär gibt den Untersuchungen zufolge Grund zur Sorge. Auf strukturelle Problemlagen wird nur zögerlich reagiert und das Aufzeigen einer langfristigen und glaubwürdigen Perspektive für die Bundeswehr ist über zehn Jahre nach der deutschen Einheit noch nicht zufriedenstellend gelungen. Insbesondere der Bericht des Beauftragten für Erziehung und Ausbildung hat hier für eine ungeschönte Beurteilung der Lage gesorgt. Den im Kapitel „Führungsphilosophie“ benannten Herausforderungen der Inneren Führung, beispielsweise der Anpassung an die Auslandseinsätze oder die Frage der Nachwuchsgewinnung, scheint nach der Untersuchung der Führungskultur nicht in ausreichendem Maße begegnet worden zu sein. Die bei den Kosovo-Unruhen aufgetretenen Defizite unterstreichen diesen Befund mit äußerster Klarheit.

Einleitend wurde festgestellt, dass es sich bei der Führungskonzeption um einen Idealtypus des militärischen Führens handelt. Eine Deckungsgleichheit von Führungskultur und -konzeption wurde damit von vornherein ausgeschlossen. Die weitgehende Annäherung an dieses Ideal ist im Großen und Ganzen jedoch gelungen. Indikatoren wie bundeswehreigene Untersuchungen oder die Berichte des Wehrbeauftragten geben regelmäßig Aufschluss darüber, inwieweit sich der Abstand zwischen Ideal und Realität verändert. Durch einen starken Anstieg der

¹²³⁷ Michael Waldherr: Miese Stimmung bei der Truppe. Bundeswehr: Niederschmetternde Ergebnisse in einer Studie über Auslandseinsätze geben Anlass zur Sorge. Im Internet am 22.09.2003: www.swg-hamburg.de/Armee_im_Kre...ody_miese_stimmung_bei_der_truppe.html.

Auslandseinsätze und sich überlagernde Strukturreformen ist der Abstand im Lauf der letzten Dekade größer geworden und eine Trendwende ist nicht in Sicht. Gerade im Einsatz muss bewiesen werden, dass die Innere Führung die adäquate Führungsphilosophie ist. Eine Führungsphilosophie, die sich in Friedenszeiten bewährt hat, muss die an sie gestellten Anforderungen in einem Einsatzspektrum, das bis zu Konflikten höchster Intensität reicht, noch lange nicht erfüllen. Erst wenn hierzu genügend Informationen zur Verfügung stehen, kann eine Führungsphilosophie als bewährt gelten. Sobald Reformen durchgeführt werden, die auch von Bestand sind und merkliche Verbesserungen bringen, steht einer neuerlichen Annäherung zwischen Führungskultur und Führungskonzeption nichts mehr im Wege.

II. Die Führungskultur der ungarischen Streitkräfte

„Wegen der Organisationskultur ist die Betonung der Wichtigkeit des menschlichen Faktors noch immer nur auf der Ebene der Deklarationen in unserer Armee steckengeblieben.“¹²³⁸

Wie in Deutschland so ist auch in Ungarn zu erwarten, dass die Selbstdarstellung der eigenen Führungskultur eher positiv als negativ ausfällt. Aus zweierlei Gründen ist die Analyse dieser Selbstdarstellung dennoch notwendig:

Zum einen kann nur auf diese Weise festgestellt werden, inwieweit Mängel von den verantwortlichen Stellen identifiziert worden sind und wie mit diesem Wissen umgegangen wird. Die Offenheit im Umgang mit erkannten Mängeln selbst ist ein Indikator dafür, in welchem Maße die ungarischen Streitkräfte die Verhaltensweisen verinnerlicht haben, die Merkmal einer modernen westlichen Militärorganisation sind.

Zum anderen ist die Darstellung der eigenen Führungskultur ohne Frage als ein positives Extrem zu werten, dem weitere – kritischere – Sichtweisen wie beispielsweise die Veröffentlichungen des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte, wissenschaftliche Studien und Presseveröffentlichungen entgegengestellt werden müssen. Nur die Untersuchung dieser konkurrierenden Interpretationen der ungarischen Führungskultur

¹²³⁸ István Pintér: Die Führungsauffassung der ungarischen Honvédarmee. Skript der Miklós Zrinyi Universität für Landesverteidigung. Lehrstuhl für Führung und Organisation. Budapest 1999, S. 35.

eröffnet schließlich ein Forum, das Voraussetzung für eine ausgewogene Bewertung der ungarischen Führungspraxis und damit Ausgangspunkt für den Vergleich ist.

1. Das Selbstbild der eigenen Führungskultur

Eine Auseinandersetzung mit der eigenen Führungspraxis ist in Veröffentlichungen der ungarischen Streitkräfte nicht zu finden. Zu sehr dominieren die ständigen Reformen und deren Vermittlung gegenüber der Truppe und der Öffentlichkeit. Es ist zudem davon auszugehen, dass in Ermangelung einer propagierten idealen Führungskultur ein angemessener Zugang zu dieser Thematik schwerer fällt als in Deutschland.

Veröffentlichungen des ungarischen Verteidigungsministeriums, die Einzelaspekte der Thematik Führungskultur berühren, werden zum Teil überraschend selbstkritisch behandelt. Beispielsweise wird die Einführung einer neuen „human resource strategy“ mit einer deutlichen Benennung der bisherigen Defizite in diesem Bereich begründet. „By the beginning of 2000 the characteristics of the personnel were such that had an adverse impact on the functioning of the armed forces. The most significant ones were the decreasing conditions of life and work, decreasing mobility, uncertainty because of the continuous garrison reforms of the past years, the lack of personnel in almost all categories [...]“¹²³⁹ Begründen lässt sich diese Deutlichkeit unter anderem damit, dass mit einer neuen Regierung auch eine neue Reform einherging. Die Defizite innerhalb der Streitkräfte werden als Versäumnisse der vorherigen Administration und somit als die des politischen Gegners gewertet. Die Darstellung der jeweils eigenen Reformschritte wird – wie zu erwarten – in ein deutlich positiveres Licht gerückt. Hier zeigt sich eindeutig die Intention, den Betroffenen und den Wählern die anstehende Reform als die ideale Lösung zu den aufgezeigten Problemen zu präsentieren.¹²⁴⁰

Auch bei Themen wie der Unterbringung von Soldaten wird nicht versucht, die zum Teil schwierigen Verhältnisse über Gebühr zu beschönigen.¹²⁴¹ Der Grund hierfür ist darin zu suchen, dass der Zustand der Infrastruktur durch den Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte, Parlamentskommissionen, die Presse etc. als hinlänglich bekannt vorausgesetzt werden kann und das Abstreiten dieser, aus finanziellen Engpässen resultierenden Defizite, nur Unglaubwürdigkeit nach sich ziehen würde.

¹²³⁹ Ministry of Defence (Republic of Hungary): National Defence 2000/2001. Budapest 2000, S. 42.

¹²⁴⁰ Vgl. ebenda S. 43.

¹²⁴¹ Honvédelmi Minisztérium: Modern Soldier' Quarters with Gaming Rooms. Im Internet am 08.06.2004: www.honvedelem.hu/cikk.php?cikk=16222&next=.

Insgesamt ist nach Betrachtung dieser Beispiele festzuhalten, dass sich die ungarischen Streitkräfte in ihrer Selbstdarstellung kaum mit dem militärischen Führen beschäftigen. Einzelne Komponenten der Selbstdarstellung, die nach obiger Definition Teil von Führungskultur sind, stellen die Wirklichkeit der ungarischen Praxis wie zu erwarten in ein prinzipiell positives Licht, benennen aufgrund unterschiedlicher Motivation aber auch zum Teil sehr deutlich die herrschenden Defizite und Versäumnisse.

Dieser grundsätzlich eher positiven Einschätzung sind im Folgenden weitere Beurteilungen der ungarischen Führungskultur entgegenzustellen.

2. Der Parlamentsbeauftragte für Bürgerrechte

Ein herausragender Gradmesser für die Umgestaltung der Honvédarmee im Bereich der Führungskultur ist die Geltung der verfassungsmäßig zugesicherten Rechte für die Soldaten. Zur Sicherstellung dieser Rechte wurde 1996 unter anderem ein System von Vertrauensmännern eingeführt.¹²⁴² Bereits 1990 wurde eine „National Federation of Soldier’s Associations“ und die „Association to Protect Soldiers’ Interests“ als Interessenvertretung der Soldaten gegründet.¹²⁴³ Im Jahr 1997 drohte beispielsweise der einflussreichste Interessenverband der Soldaten (Honvéd Szakszervezet) mit einem Generalstreik seiner Mitglieder zur Durchsetzung sozialer Forderungen. Infolge dieser Ankündigung einigten sich der Verband und das Verteidigungsministerium innerhalb weniger Tage auf einen Zeitplan zur Erhöhung der Bezüge.¹²⁴⁴ Die Möglichkeit eines Streiks zur Interessendurchsetzung geht über die Rechte der deutschen Soldaten hinaus und spiegelt den Geist der frühen 1990er Jahre wider. Im Hinblick auf die militärische Effizienz wird die Zukunft zeigen, ob derartig weitgehende Rechte für Soldaten sinnvoll sind.

Darüber hinaus hat das ungarische Parlament den Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte angewiesen, die Umsetzung der verfassungsmäßigen Verpflichtungen auch innerhalb der Streitkräfte des Landes zu überwachen.

¹²⁴² Lajos Keresztes: Ungarns Vorbereitungen auf den NATO-Beitritt. Köln 1998, S. 30.

¹²⁴³ Zoltan D. Barany: Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary. New York 1993, S. 126.

¹²⁴⁴ Zoltan Barany/Peter Deak: The Civil-Military Nexus in Postcommunist Hungary. In: Constantine P. Danopoulos/Daniel Zirker (Hrsg.): The Military and Society in the Former Eastern Bloc. Boulder 1999, S. 43.

a) Der erste Sonderbericht des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte¹²⁴⁵

Anlass für die Untersuchungen von 1996 war eine anonyme Beschwerde über die Zustände in den ungarischen Streitkräften beim Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte. Nachdem die methodisch aufwendigen Untersuchungen abgeschlossen wurden, ist der im Folgenden auszugsweise vorgestellte Abschlussbericht erstellt worden. Dieser enthielt neben konkreten Kritikpunkten auch eine große Bandbreite von Verbesserungsvorschlägen.

Zur Durchführung dieser gesonderten Untersuchung bediente sich der Beauftragte eines breiten methodischen Instrumentariums. Dazu zählten Fragebögen, die an Mitglieder der Honvédarmee verteilt wurden, die persönliche Beobachtung, Interviews mit den Soldaten und den militärischen Vorgesetzten sowie eine intensive Vorschriften- und Dokumentenanalyse.¹²⁴⁶ In seinem Abschlussbericht kam er zu folgendem Schluss: „[...] die Untersuchung deckte keinen so gravierenden Fall auf, der die verfassungsmäßige Funktion der ungarischen Honvédarmee allgemein gefährden würde. Es kann keinen Zweifel darüber geben, dass hinsichtlich der Beachtung der verfassungsmäßigen Grundrechte in den letzten sieben Jahren ein radikaler Wandel innerhalb des Heeres vor sich ging.“¹²⁴⁷ Dieser Aussage ist zu entnehmen, dass es zwar Vorfälle von Grundrechtsverletzungen innerhalb der Streitkräfte gab, diese aber lediglich die verfassungsmäßige Funktion des Militärs nicht gefährdeten, was als eine recht niedrige Messlatte für die Sicherung dieser Rechte anzusehen ist. Der Parlamentsbeauftragte trug dem Minister für Landesverteidigung und dem Generalstabschef noch 43 Empfehlungen vor, die sich mit dem Fehlen von einheitlichen und modernen Dienstvorschriften, einem Mangel an Regierungsdekreten und den Problemen befassen, die aus dem Mangel an finanziellen Ressourcen resultieren. Vor

¹²⁴⁵ Im Folgenden werden insbesondere zwei Sonderberichte des ungarischen Parlamentsbeauftragten besprochen, die sich mit den Zuständen in den ungarischen Streitkräften von 1997 und 1999 befassen. Vgl. (1) Az OBH 7459/1996. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése az alkotmányos jogok honvédségen belüli érvényesülésének átfogó vizsgálatól. (Bericht des stellvertretenden Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte über die umfassende Untersuchung der Beachtung der verfassungsmäßigen Rechte innerhalb der Honvédarmee).

(2) OBH 6038/1999. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése.

¹²⁴⁶ Az OBH 7459/1996. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése az alkotmányos jogok honvédségen belüli érvényesülésének átfogó vizsgálatól.

¹²⁴⁷ Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése az OBH 7459/1996 számú ügyben, az alkotmányos jogok honvédségen belüli érvényesülésének átfogó vizsgálatól, 1997, szeptember 1. (Bericht des stellvertretenden Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte über die umfassende Untersuchung der Beachtung der verfassungsmäßigen Rechte innerhalb der Honvédarmee, 1. September 1997).

allem betraf dies den Umgang mit veralteten Waffen und Gerät, deren technischer Zustand die Sicherheit der Soldaten gefährdet, sowie die schlechte Verpflegung und Unterbringung. Allgemein machte der Beauftragte des Parlaments auch auf die mangelhaften Vorbereitungen der Umstrukturierungen und die damit verbundenen Gefahren aufmerksam.¹²⁴⁸

Im Zusammenhang mit dem Bericht des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte aus dem Jahr 1996¹²⁴⁹ ist es notwendig, einzelne Fälle gesondert aufzuführen. Aus gegebenem Anlass wird an dieser Stelle nochmals betont, dass es sich hier, wie bei dem Jahresbericht des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages, um einen Mängelbericht handelt. Nur durch die explizite Nennung dieser Fakten kann jedoch in einer anschaulichen Weise dargestellt werden, mit welchen Problemen militärisches Führen in den ungarischen Streitkräften z.T. bis zum heutigen Tag konfrontiert ist.

aa) Todesfälle

Im Jahre 1996 sind in den ungarischen Streitkräften 40 Soldaten eines unnatürlichen Todes gestorben. Davon starben neun Soldaten aufgrund von kriminellen Delikten, zwei Honvédsoldaten wurden ermordet und zehn Soldaten verübten Selbstmord.

Durch Unfälle mit Schusswaffen kamen weitere 17 Soldaten ums Leben, zwei Soldaten starben an den Folgen einer Explosion. Die deutlich niedrigeren Vergleichszahlen¹²⁵⁰ für die Bundeswehr belaufen sich auf insgesamt 14 tote Soldaten im Jahr 2003.¹²⁵¹ Hierbei sind auch die Opfer von Anschlägen im Auslandseinsatz berücksichtigt.¹²⁵²

Im Berichtszeitraum unternahmen darüber hinaus 511 Honvédsoldaten einen Selbstmordversuch.¹²⁵³ Die Zahl der Selbstmorde lag zu Beginn der 1990er Jahre bei durchschnittlich 11-12 Rekruten pro Jahr und sank bis 2001 auf 2-3 Fälle im gleichen Zeitraum. Die Selbstmordrate hat sich jedoch nicht grundlegend verändert, denn der Grund für die geringere Zahl von Selbstmorden ist in erster Linie die stark reduzierte Zahl der Rekruten.¹²⁵⁴

¹²⁴⁸ Lajos Keresztes: Ungarns Vorbereitungen auf den NATO-Beitritt. Köln 1998, S. 31.

¹²⁴⁹ OBH 7459/1996. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése.

¹²⁵⁰ Absolute Werte.

¹²⁵¹ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2003 vom 09.03.2004. Drucksache 15/2600, S. 36.

¹²⁵² Ebenda.

¹²⁵³ Az OBH 7459/1996. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése az alkotmányos jogok honvédségen belüli érvényesülésének átfogó vizsgálatól.

¹²⁵⁴ Budapesti Zeitung vom 30.09.2002: Verteidigungsministerium arbeitet Vorbeugungsprogramm aus. Selbstmörder in Uniform.

bb) Medizinische Versorgung

In dem Bericht wurde gerügt, dass ein effektiver HIV-Schutz der Soldaten nicht gewährleistet ist. Durch den mehrfachen Gebrauch von Kanülen im Sanitätsbereich wurde eine nicht bezifferte Anzahl von Honvédsoldaten mit dem AIDS-Virus infiziert. Auch wurde kritisiert, dass bei der Rekrutierung der Soldaten keine psychologische Eignungsfeststellung durchgeführt wird und eine psychologische Betreuung der Soldaten im Rahmen der Heilfürsorge nicht statt findet.¹²⁵⁵ Ausgelöst durch die Selbstmorde bzw. Selbstmordversuche von vier Soldaten im Herbst 2002 hat Verteidigungsminister Ferenc Juhász die Wiedereinführung der psychologischen Untersuchung angekündigt.¹²⁵⁶

Der Zugang zu medizinischer Versorgung, und dies betrifft das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten, wird oft durch Androhung von Repressalien und informelle Sanktionen verwehrt.¹²⁵⁷ Soldaten, die medizinischer Fürsorge bedürfen, werden zum Teil weiterhin zur Dienstverrichtung herangezogen.

Darüber hinaus ist das Niveau der medizinischen Versorgung von Soldaten in den vergangenen 15 Jahren insgesamt zurückgegangen.¹²⁵⁸

cc) Dienstzeiten

Zur Praxis bezüglich der Dienstzeiten vermerkt der Bericht, dass monetäre wie nicht-monetäre Leistungen tendenziell nach Position und persönlichen Kontakten zugeteilt werden. Dies schließt beispielsweise Sprachkurse und andere Weiterbildungsmöglichkeiten ein.¹²⁵⁹

Die Wochenrahmendienstzeit beträgt 40 Stunden.¹²⁶⁰ Die Zahl von 300 Überstunden pro Jahr soll nicht überschritten werden. Davon werden die ersten 150 Stunden nach Möglichkeit in Freizeit abgegolten, jede weitere Überstunde ist monetär zu

¹²⁵⁵ Az OBH 7459/1996. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése az alkotmányos jogok honvédségen belüli érvényesülésének átfogó vizsgálatól.

¹²⁵⁶ Budapesti Zeitung vom 30.09.2002: Verteidigungsministerium arbeitet Vorbeugungsprogramm aus. Selbstmörder in Uniform.

¹²⁵⁷ OBH 6038/1999. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése.

¹²⁵⁸ Mária Szabó: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvédmee. Budapest 2004, S. 32. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).

¹²⁵⁹ OBH 6038/1999. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése.

¹²⁶⁰ Gesetz XCV/2001 über den rechtlichen Status von Berufs- und Zeitsoldaten der ungarischen Streitkräfte, Art. 91 Abs. 1.

begleichen.¹²⁶¹ Der Bericht rügt jedoch die Tatsache, dass nicht selten Überstunden befohlen werden, eine adäquate Abrechnung aber nicht erfolgt.¹²⁶² Diese Praxis führt zu Demotivation bei den Betroffenen.

dd) Vorschriftenwesen

Der Grundtenor des Berichtes ist, dass das Vorschriftenwesen zum Teil veraltet ist und aus der Zeit vor 1989 stammt. Dies betrifft vor allem Sicherheitsvorschriften. Das häufige Vorkommen von Unfällen in der Honvédarmee ist eine Folge dieses Defizits. Auch sind die Vorschriften bezüglich der Unterbringung und der Versorgung der Soldaten nicht mehr angemessen; hier fordert der Bericht eine drastische Verbesserung ein.

Als Kern des Problems identifiziert der Beauftragte für Bürgerrechte aber nicht den Mangel an Vorschriften, sondern eher das Gegenteil. Zu viele Regelungen sind aufgrund ständiger Änderungen und fehlender Präzision nicht aufeinander abgestimmt. Sie ergeben insgesamt kein Regelwerk, aus dem sich eine einheitliche Handlungsanweisung herauslesen lässt. Folge ist, dass Vorgesetzte sich über die Vorschriften hinwegsetzen (müssen). Höhepunkt dieser Kritik am Vorschriftenwesen der Honvédarmee ist die Aussage, dass es aufgrund seiner Komplexität nicht einmal für die mit der Thematik befassten parlamentarisch Verantwortlichen nachvollziehbar ist.¹²⁶³ Diese Feststellungen des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte unterstreichen die Resultate der führungskonzeptionellen Untersuchung. Die bei der Analyse der ungarischen Führungskonzeption gewonnene Erkenntnis, dass eine einheitliche Führung durch das konfuse Vorschriftensystem erschwert wird, findet durch die Untersuchung der Führungskultur somit ihre Bestätigung.

ee) Kommunikation

Eine offene Kommunikation ist die Grundlage für ein gutes Verhältnis zwischen Führer und Geführtem. Auf dieser Grundlage muss sich das gegenseitige Vertrauen aufbauen

¹²⁶¹ Gesetz XCV/2001 Art. 95 Abs. 1.

¹²⁶² Az OBH 7459/1996. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése az alkotmányos jogok honvédségen belüli érvényesülésének átfogó vizsgálatól.

¹²⁶³ OBH 6038/1999. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése.

können. Nur auf diese Weise ist eine effiziente Zusammenarbeit zwischen allen Hierarchieebenen moderner Streitkräfte möglich.

Laut dem Bericht des stellvertretenden Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte ist eine so geartete Kommunikation innerhalb der Honvéddarmee nicht immer anzutreffen.¹²⁶⁴

Demnach herrscht Angst vor der Mitteilung der eigenen Meinung und der Äußerung von Kritik. Negative Konsequenzen wie beispielsweise der Entzug von Zulagen werden als Gründe für diese Zurückhaltung angegeben.¹²⁶⁵

Wehrpflichtige teilten mit, dass Beschwerden meist sanktioniert würden. In einem Großteil der Fälle wurde z.B. ein Ausgangsverbot erteilt.

Bei der Befragung von Vorgesetzten zu mehreren Kritikpunkten durch den Parlamentsbeauftragten gaben diese abwertende Antworten und ließen dem Bericht zufolge kein Einsehen in die Bedeutung der angesprochenen Problemfälle erkennen. Vor allem die Reaktionen der Vorgesetzten auf diese Vorwürfe bestätigen die Erkenntnisse aus der Analyse der Befehlstaktik und ihre Relevanz für gegenwärtiges Führen in Ungarn. Dem Vertrauensverhältnis zwischen Führer und Geführten wird im Truppenalltag eine signifikant geringere Bedeutung als in der Bundeswehr beigemessen. Vor diesem Hintergrund ist die heutige ungarische Führungskultur kritisch zu bewerten, „[...] they have to swift away from the authoritarian pattern of command. The new allies have begun to tackle some of these tasks, but much remains to be done to complete the process.“¹²⁶⁶

ff) Disziplinarmaßnahmen

Zur Praxis bei den Disziplinarmaßnahmen sagt der Bericht zunächst aus, dass die Soldaten der Honvédstreitkräfte einer ausgesprochen starken informellen Hierarchie ausgesetzt sind. Viele Problemlagen, die sich aus dem Leben in der militärischen Gemeinschaft ergeben, werden bereits im informellen Raum „gelöst“.

Erreichen den ungarischen Vorgesetzten die Konflikte des untergebenen Bereiches, dann wird gemäß dem Bericht nicht unbedingt nach objektiven Kriterien gehandelt. Bei einer Umfrage im Rahmen der Untersuchungen des Parlamentsbeauftragten gaben 62 Prozent der Vorgesetzten an, sie behandeln Untergebene aufgrund von Sympathie

¹²⁶⁴ Zoltán Szenes: The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London 2001, S. 79.

¹²⁶⁵ OBH 6038/1999. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése.

¹²⁶⁶ Andrew A. Michta: Conclusion. Making the Pieces Fit. In: Andrew A. Michta (Hrsg.): America's New Allies. Poland, Hungary, and the Czech Republic in NATO. Seattle, London 1999, S. 188.

unterschiedlich. Andere Vorgesetzte ließen ihren Soldaten zuweilen aufgrund von Freundschaft, beispielsweise zu den Eltern der Soldaten, eine unterschiedliche Behandlung zukommen.

Generell äußert der Parlamentsbeauftragte, dass man sich mit Geld das Leben in den ungarischen Streitkräften weniger anstrengend gestalten kann und dass eine prinzipielle Tendenz besteht, Wehrpflichtige zu schikanieren.

Darstellung 9: Prozentuale Verteilung der 1996 erteilten Disziplinarmaßnahmen

80,3 %	Ausgangsbeschränkung
21,4 %	Verweis
19,7 %	Verweis/Tadel
9,9 %	Arrest
2,1 %	Ausgangsbeschränkung
1 %	Dienstgradherabsetzung

Quelle: eigene Darstellung.¹²⁶⁷

gg) Diverse Einzelfälle

Im Folgenden werden in der gebotenen Kürze weitere Beispiele dargestellt, um die Umstände ungarischer Führungspraxis zu beschreiben.

So wurde beispielsweise moniert, dass es den Soldaten erst nach sechs Monaten in den Streitkräften ermöglicht wurde, ihre Bettwäsche zu tauschen.¹²⁶⁸

Des Weiteren rügte der Parlamentsbeauftragte den festgestellten Mangel an Lebensmitteln und hier vor allem den Mangel an Vitamin C. Durch diesen Mangel wurden bei vielen Soldaten die körpereigenen Abwehrkräfte geschwächt; gesundheitliche Anfälligkeit war die Folge.

Die Soldaten mussten stark abgenutzte Kleidung tragen und nicht selten gab es weder Uniformen noch Schuhwerk in der passenden Größe. Schuhe und Stiefel wurden ohne jegliche Desinfektion weitergegeben; die Folge für die Soldaten war oftmals Fußpilzerkrankungen.

¹²⁶⁷ Da auch Kombinationen von Disziplinarmaßnahmen erteilt wurden, beläuft sich die Summe auf über 100 Prozent. Quelle der Einzeldaten: Az OBH 7459/1996. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése az alkotmányos jogok honvédségen belüli érvényesülésének átfogó vizsgálatól.

¹²⁶⁸ Az OBH 7459/1996. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése az alkotmányos jogok honvédségen belüli érvényesülésének átfogó vizsgálatól.

Die Infrastruktur der Kasernen ist in teilweise miserablen Zustand; es wurden nasse und pilzbefallene Wände festgestellt, in den Dächern einiger Gebäude waren Löcher. In einer Mannschaftsstube lag die Raumtemperatur bei 0° Celsius und in weiteren Kasernen war kein warmes Wasser verfügbar. Für 100 Honvédsoldaten stehen laut dem Bericht durchschnittlich zwischen zwei bis vier Duschen zur Verfügung.¹²⁶⁹

hh) Der zweite Sonderbericht des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte

In den Jahren 1998/99 wurde eine weitere Untersuchung über die Einhaltung der Grundrechte in der Honvédarmee durchgeführt. Dabei hat der Parlamentsbeauftragte in erster Linie die Zustände begutachtet, die bereits 1996 Anlass zu massiver Kritik gegeben hatten. Im Abschlussbericht der zweiten Untersuchung konnte den Streitkräften jedoch kein besseres Ergebnis bescheinigt werden. Tenor der zweiten Untersuchung war, dass sich trotz des ersten Berichtes in den zwei Jahren nur sehr wenig für die Soldaten der ungarischen Streitkräfte verbessert hat.¹²⁷⁰

b) Die Jahresberichte des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte

Neben diesen Sonderberichten des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte von 1997 und 1999 werden die Eingaben der Honvédsoldaten bei Bedarf auch in einem eigenen Kapitel des Jahresberichtes des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte an das Parlament weitergegeben. Dies war in den Berichten über die Jahre 1999 und 2000 letztmalig der Fall. Auch diese Berichte sind wie die alljährlichen Berichte des deutschen Wehrbeauftragten als Mängelberichte zu werten.

Der Bericht über das Jahr 1999 widmete sich im Kapitel 11 den „Human Rights of Conscripts of the Hungarian Armed Forces“.¹²⁷¹ Inhalt war vor allem, dass sich beispielsweise Meningitis und andere Epidemien durch die schlechten Unterbringungsmöglichkeiten für Soldaten und die Bedingungen des Dienstes schnell ausbreiten konnten und die Soldaten dadurch unnötigerweise gesundheitlichen Gefährdungen ausgesetzt wurden. Diese Probleme sind gemäß dem Bericht keine Einzelfälle, „these problems seem to be common with the Hungarian Army“¹²⁷² und

¹²⁶⁹ Ebenda.

¹²⁷⁰ OBH 6038/1999. Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése.

¹²⁷¹ Katalin Gönczöl: Ombudsman of the Republic of Hungary. Budapest 2000, Kapitel 11.

¹²⁷² Ebenda.

verweisen damit auf Lebens- und Dienstbedingungen der ungarischen Soldaten, die zumindest als mangelhaft zu bewerten sind.¹²⁷³

Während man die Probleme der Unterbringung und Dienstbedingungen teilweise mangelnden Finanzen zuschreiben kann, verweist ein weiterer Kritikpunkt des Berichtes direkt auf die Führungskultur. In allen untersuchten Kasernen wurde der Wochenendausgang für Soldaten, die nach ärztlicher Behandlung fragten, gestrichen bzw. die Streichung angedroht. Als Folge erhielten in der Kaserne von Kalocsa viele kranke Soldaten keine medizinische Behandlung, wurden auch nicht getrennt von den noch gesunden Soldaten untergebracht und einige von ihnen mussten sogar Dienst in der Truppenküche versehen. Diese Tatsachen, die eindeutig in den Verantwortungsbereich der zuständigen militärischen Führer fallen, haben dem Bericht zufolge den Ausbruch von Epidemien wesentlich begünstigt.

Weitere Verstöße gegen Bürgerrechte in den ungarischen Streitkräften sieht der Parlamentsbeauftragte durch ungelöste Fragen der Besoldung der Soldaten, des Beförderungssystems, der Überstundenbezahlung und eines Anreizsystems zur Leistungssteigerung. Einheitliche und angemessene Lösungen können demnach nur durch eine allgemeine Überarbeitung aller gesetzlichen Regelungen erreicht werden. Bei dieser Überarbeitung muss dem Bericht zufolge dem Disziplinarwesen, dem Ausgleich von geleisteten Diensten und einer einheitlichen „human strategy“ besondere Beachtung geschenkt werden.¹²⁷⁴

Der Jahresbericht 2000 des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte widmete sich in Kapitel 10 „Human Rights of Conscripted Soldiers and of Professional Members of Authorities“.¹²⁷⁵ Dabei ruft er zunächst den Sonderbericht des Parlamentsbeauftragten von 1996/1997 (siehe oben) ins Gedächtnis und betont dessen Aktualität auch für 2001, denn „no significant changes had been made“.¹²⁷⁶

Weder die Lebens- und Dienstbedingungen noch der Ausgleich von Überstunden wurde adäquat geregelt. Darüber hinaus hat sich auch die medizinische Versorgung der Soldaten nicht wesentlich gebessert. In dem Jahresbericht wird als positive Meldung lediglich angemerkt, dass eine „Interne Untersuchungskommission der Streitkräfte zur Überprüfung der Reformstrategien“ der Unterbringung von Soldaten und der

¹²⁷³ Zoltán Szenes: The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London, Portland (Oregon) 2001, S. 79.

¹²⁷⁴ Katalin Gönczöl: Ombudsman of the Republic of Hungary. Budapest 2000, Kapitel 11.

¹²⁷⁵ Katalin Gönczöl: Ombudsman of the Republic of Hungary. Budapest 2001, Kapitel 10.

¹²⁷⁶ Ebenda.

Verbesserung der Lebensbedingungen sowie dem Heizen und der Bereitstellung von Warmwasser in den Kasernen hohe Priorität eingeräumt hat.¹²⁷⁷

Diese Erkenntnisse der Kommission können zum einen als Zeichen dafür dienen, inwieweit die Hinweise des Parlamentsbeauftragten ernst genommen werden. Teilweise wurden die Defizite trotz deren Nennung in mehreren Berichten nicht behoben; hier erscheint die Position des ungarischen Ombudsmannes als weniger einflussreich als die des deutschen Wehrbeauftragten. Zum anderen offenbaren die Erkenntnisse, auf welchem niedrigem Niveau¹²⁷⁸ sich die Infrastruktur der ungarischen Streitkräfte befindet und welche gravierenden Probleme im Bereich der Führungskultur der Honvédarmee anzutreffen sind. Oft sind die vom Parlamentsbeauftragten benannten Defizite auch von den Verantwortlichen erkannt worden; in Ermangelung der notwendigen Finanzen ist jedoch eine Abhilfe nicht zu bewerkstelligen.

3. Weitere Quellen zur ungarischen Führungskultur

Wie im bisherigen Verlauf der Untersuchung bereits festgestellt wurde, stehen die ungarischen Streitkräfte aus einer Vielzahl von Gründen weniger im Blickfeld der Öffentlichkeit als die Bundeswehr. Da zudem der personelle Umfang der Honvédarmee deutlich geringer ist als der der Bundeswehr, wurden in Ungarn bisher auch keine vergleichbaren Anstrengungen zur Untersuchung der Führungspraxis unternommen. Trotz dieses Defizits lassen sich neben der Selbstdarstellung der Streitkräfte und den Berichten des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte weitere Quellen zur Analyse der ungarischen Führungskultur nutzen. Diese umfassen eine Vielzahl von Einzeldaten aus dem „Social Report 1998“¹²⁷⁹, weitere Informationen zum Personalmanagement sowie internationale und nationale Einschätzungen der ungarischen Führungskultur. Das Gesamtbild, das aus der Vielzahl der einzelnen Perspektiven zusammengetragen wird, stellt den Ausgangspunkt für den Vergleich mit der deutschen Führungskultur dar.

¹²⁷⁷ Ebenda.

¹²⁷⁸ Im Vergleich zum NATO-Standard und zu Deutschland.

¹²⁷⁹ László Zoltán Kiss: The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): Social Report 1998. Budapest 1999, S. 179-209.

a) Studie: „Social Report 1998“

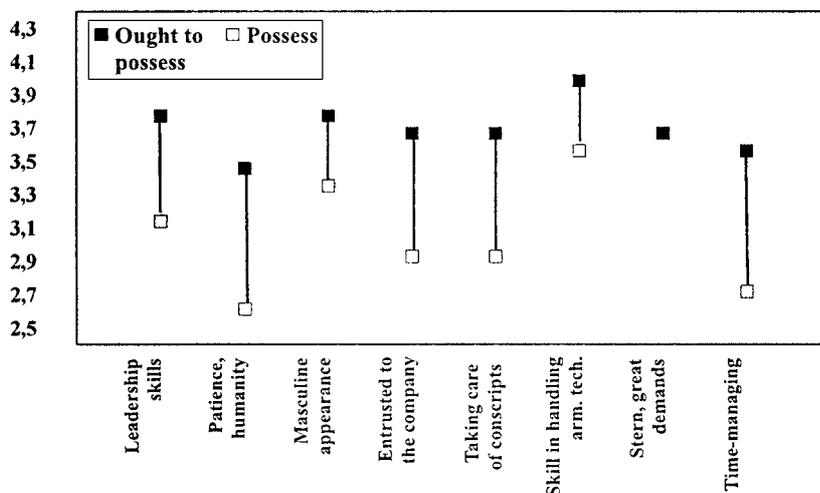
aa) Der ungarische Vorgesetzte aus der Perspektive Untergebener

Nach der tendenziell positiven Selbstdarstellung der ungarischen Streitkräfte und der eher negativen Einschätzung des Bürgerrechtsbeauftragten lassen empirische Untersuchungen ungarischer Militärsoziologen die Führungskultur der Honvédarmee in einem objektiveren Licht erscheinen.

Vergleichbar mit der deutschen Studie über das Vertrauen in militärische Vorgesetzte wurden in Ungarn Wehrpflichtige über ihre Vorgesetzten befragt. Dabei hat sich gezeigt, dass die Selbsteinschätzung der ungarischen Offiziere zum Teil weit von der Beurteilung durch ihre Untergebenen abweicht.

Darstellung 10: Anspruch und Wirklichkeit bei ungarischen Vorgesetzten¹²⁸⁰

To what extent Hungarian professional soldiers possess, or ought to possess, the following qualities, according to Hungarian conscripts (average values of a 5-point scale)



Source: Sor '96 Database (N=874).

„Expertise“, „Cultivated mind, intelligence“ und „Financial appreciation“ wurden von ungarischen Vorgesetzten als die wichtigsten Eigenschaften eines militärischen Führers gewählt. Die befragten Untergebenen beurteilten das Leistungsbild der Offiziere insgesamt als „slightly better than satisfactory“.¹²⁸¹ Merkmale wie Geduld,

¹²⁸⁰ Ebenda S. 187.

¹²⁸¹ Diese Bewertung wurde vor allem von Wehrpflichtigen mit höheren schulischen und beruflichen Qualifikationen vorgenommen.

Menschlichkeit und Zeitmanagement von Kompanien bzw. unterstellten Soldaten wurden gar mit „unbefriedigend“ bewertet. Statt des gezeigten Leistungsbildes fordern ungarische Wehrpflichtige „exemplary conduct, great empathetic skills, physical ability, mental soundness, good appearance, broad intellectual interests, high intelligence“.¹²⁸² Die Differenz zwischen dem „Sein“ und dem „Sein-Sollen“ ungarischer Offiziere aus der Perspektive ihrer Untergebenen ergibt sich aus der folgenden Darstellung.

Ergänzend ist anzumerken, dass in dieser Studie nicht zwischen direktem und nächsthöherem Vorgesetzten unterschieden wurde. „The vast majority of conscripts nevertheless, do have faith in the professional expertise of their immediate commanders. Furthermore, two-thirds of them would even put their lives ‘in the hands’ of their company (battery) commanders.“¹²⁸³ Daraus ist zu schließen, dass es – vergleichbar der deutschen Studie „Der Vorgesetzte im Einsatz“ – einen signifikanten Unterschied zwischen dem Vertrauen der Soldaten zu ihren direkten und ihren nächsthöheren Vorgesetzten gibt.

bb) Die Auswirkungen der Reformen auf die Motivation

Trotz aller Kritik steht eindeutig fest, dass sich die Situation für die Soldaten in den ungarischen Streitkräften seit 1989 grundsätzlich zum Positiven gewendet hat und sich weiterhin positiv entwickelt.

Diese politische Wende stellte auch einen Wendepunkt für die Behandlung der Soldaten dar. Wurde bis dato „a lot of abuse and ill-treatment“¹²⁸⁴ an den Mitgliedern der Honvédarmee betrieben, so kann nun grundsätzlich festgestellt werden, dass sich das Verhalten der Organisation „Streitkräfte“ gegenüber ihren Einzelmitgliedern humanisiert hat. Beispielsweise wurde mehr und mehr Wehrpflichtigen die Möglichkeit eingeräumt, ihren Wehrdienst in der Nähe ihrer Elternhäuser abzuleisten. Gleichzeitig wurde die Freizeit der Soldaten erhöht. Der Gesetzgeber hat außerdem dafür gesorgt, dass die Disziplinargewalt der Vorgesetzten begrenzt wurde.¹²⁸⁵

Die Führungskultur in den ungarischen Streitkräften ist damit noch nicht vollständig an westliche Standards herangeführt, aber im Vergleich zur Situation in der sozialistischen

¹²⁸² László Zoltán Kiss: The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): Social Report 1998. Budapest 1999, S. 186.

¹²⁸³ Ebenda S. 188.

¹²⁸⁴ Ferenc Molnar: The Controversial Question of Conscription in Hungary. Budapest 1999, S. 1.

¹²⁸⁵ Ebenda S. 7.

Ära ist eine deutliche Annäherung an das westeuropäische Niveau zu attestieren.¹²⁸⁶ „If the experience of East Germany can serve as a guidepost, a successful transformation of the postcommunist military culture requires considerable investment in training and education, as well as the strengthening of the military’s prestige. Rebuilding the armies of the three new NATO allies will require time to bear fruit [...]“¹²⁸⁷

Diesen Vorteilen der Reformen stehen jedoch auch gravierende Nachteile gegenüber. Sie betreffen in erster Linie die Motivation der länger dienenden Soldaten. Ungarischen Quellen zufolge waren bereits im Jahr 1997 mehr als drei Fünftel der Berufssoldaten negativ von den Auswirkungen der verschiedenen Militärreformen betroffen. Davon entfielen 61 Prozent auf Berufsoffiziere und 66 Prozent auf Unteroffiziere. Diese direkten negativen Folgen betreffen insbesondere den Wechsel von Dienstposten, der Verwendung, der Einheit und Umzüge zu anderen Standorten. Durch offene Fragestellungen in den Fragebögen wurde zudem herausgefunden, dass der Personenkreis, der nicht direkt durch die beständigen Reorganisationen beeinflusst wurde, in der Regel auf indirektem Wege Nachteile in Kauf nehmen musste. Beispiel hierfür ist ein deutlich gestiegenes Arbeitspensum, das in Überstunden mündet. Diese wurden aber, wie auch durch die Berichte des Parlamentsbeauftragten bestätigt, in vielen Fällen weder durch Freizeit noch finanziell ausgeglichen.¹²⁸⁸

Auch weitere ungarische Studien bestätigen, dass diese Zustände zwangsläufig negative Auswirkungen auf die Führungskultur zeitigen müssen.¹²⁸⁹ Von 38 Merkmalen wie beispielsweise „Arbeitsbedingungen“, „Trainingsstandard der Unteroffiziere“, „Aufstiegsmöglichkeiten in den Streitkräften“ oder den „Möglichkeiten, Fremdsprachen zu erlernen“, die in einer Studie als relevant für den psychologischen Zustand von professionellen Soldaten erachtet und abgefragt wurden, konnten von ungarischen Offizieren und Unteroffizieren nur vier mit einem Zufriedenheitsgrad von über 50 Prozent bewertet werden.¹²⁹⁰ Ein überwältigender Teil der Befragten sieht den allgemeinen psychologischen Zustand der ungarischen Streitkräfte sehr negativ.

¹²⁸⁶ Ebenda.

¹²⁸⁷ Andrew A. Michta: Conclusion. Making the Pieces Fit. In: Andrew A. Michta (Hrsg.): America’s New Allies. Poland, Hungary, and the Czech Republic in NATO. Seattle, London 1999, S. 187.

¹²⁸⁸ (1) s.o. Sonderbericht des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte.

(2) László Zoltán Kiss: The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): Social Report 1998. Budapest 1999, S. 195.

¹²⁸⁹ Ebenda S. 196.

¹²⁹⁰ Vgl. Anhang A-29: Zufriedenheitsgrad ungarischer Offiziere und Unteroffiziere.

Darstellung 11: Zufriedenheitsgrad ungarischer Offiziere und Unteroffiziere
(Auszug)¹²⁹¹

	More or less dissatisfied	Slightly satisfied	More or less satisfied
Freedom of religion	18.5 %	25.8 %	55.7 %
Your working conditions	39.1 %	39.7 %	21.2 %
Career prospects	40.0 %	40.5 %	19.5 %
Standard of training	44.8 %	42.8 %	12.4 %
Social prestige of army	52.7 %	35.1 %	12.2 %
Conditions of training	58.1 %	31.2 %	9.7 %
Your earnings	72.2 %	20.2 %	7.6 %

Quelle: eigene Darstellung.¹²⁹²

cc) Die Beförderung gemäß dem Leistungsprinzip

Wie eingangs bei der Kategorisierung zwischen Streitkräften sowjetischen und westlichen Typs festgestellt, wurden Soldaten bei ersterem oftmals aufgrund politischer Zuverlässigkeit und nicht wegen ihrer persönlichen Leistungsfähigkeit befördert. Die Aufgabe dieses Vorgehens ist von fundamentaler Bedeutung für die Etablierung einer neuen Führungskultur, da auf diese Weise zum einen die relevanten Leistungsanreize festgelegt werden und zum anderen eine Bestenauslese durchgeführt wird. Mit steigendem Dienstgrad wird somit nicht mehr gestiegene politische Verlässlichkeit, sondern höhere professionelle Kompetenz verbunden.

Zur Sicherstellung dieses Mechanismus ist es nicht nur erforderlich, dass dieses System von der politischen oder militärischen Führung eingeführt wurde, es muss auch bei den Betroffenen als verlässliches Instrument wahrgenommen werden. Jeder einzelne Soldat muss sich darauf verlassen können, dass die erbrachte Leistung tatsächlich honoriert wird.

Untersuchungen in den ungarischen Streitkräften bestätigen, dass, unabhängig von der

¹²⁹¹ Verteilung der Antworten auf die Frage "How satisfied are you with conditions having an impact on your general condition and disposition?".

¹²⁹² Quelle der Einzeldaten: Database of the Életkörülmények '97 Survey (N=1000).

formalen Festlegung eines Personalmanagementsystems,¹²⁹³ in der Perzeption der Soldaten ein Wandel in Richtung Professionalisierung stattgefunden hat. Zwar gehen immer noch 88 Prozent der Betroffenen davon aus, dass die Meinung des direkten Vorgesetzten von ausschlaggebender Bedeutung für eine Beförderung ist, andere Merkmale professioneller westlicher Streitkräfte haben aber an Bedeutung gewonnen. Zwei Drittel der befragten Soldaten sehen die Kenntnis von Fremdsprachen und die Fähigkeit, Menschen zu führen, als eine wichtige Voraussetzung für eine Beförderung an. 64 Prozent der Soldaten stufen das gezeigte Engagement und die militärischen Qualifikationen als eine wichtige Bedingung für Beförderungen ein.¹²⁹⁴

Durch die Analyse der Antworten können drei verschiedene Trends innerhalb der ungarischen Streitkräfte festgestellt werden. Mit 46 Prozent geht nahezu die Hälfte der befragten Soldaten davon aus, dass ihre persönliche Leistungsfähigkeit, die Qualität und Quantität der geleisteten Arbeit und ihr persönliches Talent die Haupteinflussfaktoren auf ihr berufliches Fortkommen darstellen. Diese Soldaten sehen das Leistungsprinzip innerhalb der ungarischen Führungskultur als umgesetzt an.¹²⁹⁵

Eine zweite Kategorie von Soldaten (21 Prozent) sieht diesen Sachverhalt genau umgekehrt. Ihrer Meinung zufolge hat die persönliche Leistung keinen Einfluss auf ihre Beförderung. Die Existenz des Leistungsprinzips in der ungarischen Führungskultur wird damit von fast einem Viertel der Befragten negiert.

Ein Drittel der befragten Soldaten bildet die letzte Kategorie. Diese sieht Beförderungen in erster Linie von persönlichen Kontakten und von der Herkunft veranlasst.¹²⁹⁶

Schlussfolgernd sind zwei wichtige Feststellungen zu treffen. Erstens ist zu konzedieren, dass das Leistungsprinzip als eines der wesentlichen Kennzeichen moderner Streitkräfte generell eine beachtliche Bedeutungszunahme im Vergleich zur Zeit vor 1989 erfahren hat. Zweitens ist festzustellen, dass auch für diesen Ausschnitt der ungarischen Modernisierungsbemühungen von einer Entwicklung auszugehen ist, die nicht *ad hoc* vorgenommen werden kann. Wird die zweite und dritte Kategorie

¹²⁹³ Mit Beginn 2004 wurde ein neues Beförderungssystem eingeführt, eine Kommission soll zukünftig über Beförderungen entscheiden. Die Möglichkeit des in der Vergangenheit oft praktizierten „Dienstgradspringens“ wurde abgeschafft, in jedem Dienstgrad sind nun Mindeststehtzeiten erforderlich. Die große Zahl von Oberstleutnanten soll so verringert und der frustrierende Beförderungsstau zukünftig vermieden werden. Siehe Mária Szabó: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvéddarmee. Budapest 2004, S. 33. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).

¹²⁹⁴ Vgl. Anhang A-30: Einflussfaktoren auf Beförderungen in der Perzeption ungarischer Soldaten.

¹²⁹⁵ László Zoltán Kiss: The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): Social Report 1998. Budapest 1999, S. 203 f.

¹²⁹⁶ Ebenda S. 204.

zusammengenommen, dann ist gegenwärtig eine nahezu paritätische Verteilung von Soldaten auszumachen, die einerseits (46 Prozent) den Eingang des Leistungsprinzips in den Truppenalltag bestätigen können und andererseits (54 Prozent) der Umsetzung des Leistungsprinzips in den ungarischen Streitkräften skeptisch gegenüberstehen. Die weitere Entwicklung in diesem Bereich wird zeigen, ob der Weg in Richtung Professionalisierung konsequent weiterverfolgt wird.

b) Das Personalmanagement

Das Personalmanagement ist sowohl in Unternehmen als auch in Verwaltungsbehörden oder Streitkräften von entscheidender Bedeutung für die Motivation der Mitarbeiter. Durch intelligente und kreative Ansätze können dabei oftmals auch ohne zusätzliche finanzielle Mittel Vorgehensweisen entwickelt werden, die weitreichende Konsequenzen für die Beschäftigten zeitigen. Umgekehrt ist es jedoch auch möglich, dass neue Ansätze trotz Kostenneutralität aus einer Vielzahl von Gründen¹²⁹⁷ nicht durchgesetzt werden können. „The inexperience of the civilians in managing an army led them to make decisions that profoundly affected the morale, living standards, and operational capabilities of the military with little regard for any of these issues.“¹²⁹⁸

In Ungarn führten im Verlauf der 1990er Jahre die immer knapper werdenden finanziellen Ressourcen, das geringe Prestige der Streitkräfte und die gleichzeitig wenig einfallreichen personalpolitischen Lösungsansätze¹²⁹⁹ für die daraus resultierenden Probleme zu einer verhängnisvollen Entwicklung im Bereich des Personalwesens.¹³⁰⁰ „Es fehlt diesen Staaten [gemeint ist auch Ungarn] ein modernes, effizientes und transparentes Personalsystem, da sie stattdessen an einem Modell aus der Zeit des Warschauer Paktes festgehalten haben.“¹³⁰¹

¹²⁹⁷ Beispielsweise bürokratische Hemmnisse oder persönliche Unflexibilität beteiligter Personen.

¹²⁹⁸ Brad A. Gutierrez: Defense Reform in Central Europe and the Challenges of Nato Membership: The Case of Hungary. Dissertation, San Diego 2002, S. 87.

¹²⁹⁹ „There was no clear human political concept [...]“ So Ferenc Molnar: Military Reforms in Hungary. Vortrag bei dem Internationalen Workshop „The Challenges of Security Sector Reform in Macedonia“, Skopje 6.-7. Dezember 2002, S. 6.

¹³⁰⁰ Ferenc Molnar: The Controversial Question of Conscription in Hungary. Budapest 1999, S. 12.

¹³⁰¹ (1) Chris Donnelly (Sonderberater der NATO für Mittel- und Osteuropa): Militärische Ausbildung für das 21. Jahrhundert. In: NATO Brief, Sommer/Herbst (2000), S. 29.

(2) „This situation aggravated by the relatively late introduction of a predictable career path, which throughout the 1990s contributed to a mass exodus from the officer corps.“ Pál Dunay: The Armed Forces in Hungarian Society: Finding a Role?. In: Anthony Forster/Timothy Edmunds/Andrew Cottey (Hrsg.): Soldiers and Societies in Postcommunist Europe. Legitimacy and Change. Houndmills, New York 2003, S. 91.

Während der quantitativen Phase der Reformen mussten die bis dato im Westen Ungarns konzentrierten Truppenverbände gleichmäßiger auf das ganze Land verteilt werden; zugleich wurde die Gesamtstärke der Honvédarmee stark reduziert.¹³⁰² Dies alles fand unter den Bedingungen eines dramatisch zurückgehenden Verteidigungshaushaltes statt. Der Realwert allein des Heeresbudgets erreichte 1996 gerade ein Drittel des Wertes von 1988.¹³⁰³ Zu Beginn der 1990er Jahre lebten ca. 10 Prozent der aktiven Offiziere unter der Armutsgrenze, die Zahl der verarmten Unteroffiziere lag deutlich höher.¹³⁰⁴ Noch 1997 gaben 27 Prozent der Unteroffiziere an, dass der Sold oft nicht bis zum Ende des Monats ausreicht und sie daher gezwungen sind, sich bei Bekannten Geld zu leihen.¹³⁰⁵

Zur Überwindung der finanziellen Engpässe wurden von den 25.000 Dienstwohnungen der ungarischen Armee 16.000 verkauft. Übrig blieben die wenig attraktiven Immobilien in ungünstiger Lage. Zudem mussten auch die Löhne und Gehälter innerhalb der Streitkräfte reduziert werden; eine Kürzung der Sozialleistungen für Soldaten spitzte die Lage weiter zu.¹³⁰⁶

Diese Faktoren, verbunden mit der Tatsache, dass viele Soldatenfamilien in die ärmeren und von überdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit betroffenen östlichen und nordöstlichen Regionen Ungarns umziehen sollten, führten zu einem Einbruch der Motivation in der Truppe¹³⁰⁷ und zu einer Abwanderung gerade der motivierten und qualifizierten Soldaten, die dringend für den Aufbau moderner Streitkräfte benötigt wurden. Leistungsstarke Offiziere und Unteroffiziere, die mehrheitlich zwischen 30 und 45 Jahre alt waren und sich aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit und Qualifikationen auch auf dem freien Arbeitsmarkt durchsetzen konnten, verließen die Streitkräfte in beachtlicher

¹³⁰² Anhang A-31: Reduzierung der Honvédarmee.

¹³⁰³ NATO – Transforming the Alliance. Statistics. Defence Spending and military personnel. Im Internet am 22.08.2003: www.nato.int/docu/review/2002/issue2/english/statistics.html.

¹³⁰⁴ Die Angaben hierzu sind unterschiedlich: Es wird von zehn Prozent bis zu einem Drittel der Offiziere gesprochen, die unterhalb der Armutsgrenze leben oder gelebt haben. Vgl. (1) Zoltan D. Barany: *Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary*. New York 1993, S. 125.

(2) Zoltan Barany/Peter Deak: *The Civil-Military Nexus in Postcommunist Hungary*. In: Constantine P. Danopoulos/Daniel Zirker (Hrsg.): *The Military and Society in the Former Eastern Bloc*. Boulder 1999, S. 45.

¹³⁰⁵ László Zoltán Kiss: *The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts*. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): *Social Report 1998*. Budapest 1999, S. 199.

¹³⁰⁶ Lajos Keresztes: *Ungarns Vorbereitungen auf den NATO-Beitritt*. Köln 1998, S. 32.

¹³⁰⁷ "Colonel General Deak admitted in a November 1995 report to the Parliament Defense Committee that the effects of reorganization downsizing, smaller budgets, and reduced training was having an effect upon morale." Jeffrey Simon: *NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations*. Washington D.C. 1996, S. 162.

Zahl.¹³⁰⁸ Beispielsweise kündigten in den ersten neun Monaten des Jahres 1996, obwohl im Januar 1996 die Gehälter um 19,5 Prozent erhöht wurden,¹³⁰⁹ mehr als 1.000 Offiziere und über 800 Unteroffiziere.¹³¹⁰ „What must have been even more troubling to military leaders was that usually officers with the highest qualifications left the service as they were the most attractive for prospective civilian employers.“¹³¹¹

Neben diesem Aderlass an Humankapital ließ es die Führung der ungarischen Streitkräfte darüber hinaus zu, dass die zwangspensionierten und versetzten Soldaten die entstandenen Unannehmlichkeiten auf die angestrebte NATO-Mitgliedschaft projizieren konnten. Im Jahr 1996 befürworteten lediglich 52 Prozent der Berufssoldaten den Beitritt zum westlichen Verteidigungsbündnis, ein Jahr später waren es nur wenig mehr als 60 Prozent.¹³¹²

Die Auswirkungen auf die Führungskultur der ungarischen Streitkräfte ist beachtlich. Während die Reduzierung des Personalbestandes in der Regel dazu genutzt wird, sich von leistungsschwächeren Mitarbeitern zu trennen, ist in den ungarischen Streitkräften das Gegenteil eingetreten. In einer Art Negativauswahl wurde der Personalbestand auch qualitativ verringert und die Ausgangssituation für die Umsetzung der dringend notwendigen Reformen weiter erschwert. „The ‚selection of the unfittest‘ mechanism,

¹³⁰⁸ Vgl. (1) Anton Bebler: Corruption Among Security Personnel in Central and Eastern Europe. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London, Portland (Oregon) 2001, S. 137.

(2) “Contrary to the expectations of the military authorities, it was not the older, less qualified segment of the workforce which left the army but rather the younger (the majority was below thirty-five), enterprising, highly qualified military officers who also spoke a number of foreign languages.” László Zoltán Kiss: The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): Social Report 1998. Budapest 1999, S. 191.

¹³⁰⁹ Jeffrey Simon: NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996, S. 167.

¹³¹⁰ Vgl. (1) Anton Bebler: Corruption Among Security Personnel in Central and Eastern Europe. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London, Portland (Oregon) 2001, S. 32.

(2) Jeffrey Simon: NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996, S. 163.

¹³¹¹ (1) Zoltan D. Barany: Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary. New York 1993, S. 125.

(2) Vgl. Anhang A-32: Entwicklung der Altersstruktur bei Honvédoffizieren nach 1990.

¹³¹² Diese Interpretation geht auf ungarische Quellen zurück; es ist jedoch darüber hinaus zu beachten, dass gerade die Soldaten den Eintritt in das Bündnis, das ihnen vor 1989 als Gegner präsentiert wurde, mit erheblich mehr Vorbehalt als die Gesamtgesellschaft betrachteten. Außerdem gilt es zu berücksichtigen, dass die Zustimmung zum NATO-Beitritt in Ungarn vergleichsweise gering war: Vor 1994 erreichte die Zahl der Befürworter zu keinem Zeitpunkt die 50-Prozent-Marke, im Sommer 1997 waren es 61 Prozent und nach der Madrid-Konferenz 69 Prozent. Als am 16. November 1997 die Volksabstimmung abgehalten wurde, sprachen sich schließlich 85,33 Prozent der Bevölkerung für den Beitritt zur NATO aus; dies geschah jedoch bei einer Wahlbeteiligung von lediglich 49,24 Prozent. Vgl. (1) Zoltan Barany: Hungary: Appraising a new NATO member. In: Clausewitz-Studien. Jahresband 1998, München 1999, S. 14 f.

(2) Andreas Stupka: Ungarn. Zwei Jahre NATO-Mitgliedschaft. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 4 (2001), S. 533.

the phenomenon responsible for career-abandonment within the professional ranks of the army, will probably have an extremely unfavourable impact on the recruitment of the future military elite, and will also jeopardise the successful implementation of a comprehensive military reform package.¹³¹³ Das verbleibende Personal ist durch die Personalmaßnahmen im Durchschnitt weniger leistungsfähig, weniger motiviert und steht den Neuerungen, die sich aus dem Systemwechsel ergeben haben, weniger aufgeschlossen gegenüber.¹³¹⁴ Ein großer, dienstgradübergreifender Anteil der ungarischen Soldaten blickte noch Ende 1997 skeptisch und mit Furcht in die eigene berufliche Zukunft.¹³¹⁵ Durch die Verschlechterung nahezu aller Aspekte des militärischen Alltags und der Lebensbedingungen für Soldaten seit 1989 wird unter vielen Militärs die Ansicht vertreten, dass der Respekt und die Ausstattung der Streitkräfte um so mehr abnimmt, je demokratischer ein Land wird.¹³¹⁶ Hier wird die bei der Analyse der Führungsphilosophie angestellte Vermutung bestätigt. Genau dasjenige Personal, welches die Reformen bis zur Basis hin vertreten und durchsetzen soll, steht in blockierender Weise¹³¹⁷ zwischen der reformwilligen und -einsichtigen politischen Führung¹³¹⁸ und der Truppe,¹³¹⁹ für die nicht klar erkenntlich ist, „whether the generals really want changes to happen.“¹³²⁰ Diese Einschätzung korrespondiert mit Erkenntnissen aus dem ökonomischen Bereich Ungarns. Dort wurde festgestellt, dass sich das Leitungspersonal selbst in der Zeit der nichtsozialistischen Regierung zwischen 1990 und 1994 mehrheitlich aus Personen rekrutierte, die bereits vor 1988 Führungspositionen innehatten.¹³²¹ Der Mangel an personellen Alternativen wird

¹³¹³ László Zoltán Kiss: *The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts*. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): *Social Report 1998*. Budapest 1999, S. 191.

¹³¹⁴ „Military personnel were exhausted due to unsuccessful reorganisations and worsening working and living conditions.“ So Ferenc Molnar: *Military Reforms in Hungary*. Vortrag bei dem Internationalen Workshop „The Challenges of Security Sector Reform in Macedonia“, Skopje 6.-7. Dezember 2002, S. 8.

¹³¹⁵ *Életkörülmények '97 Survey*, durchgeführt im vierten Quartal 1997.

¹³¹⁶ Chris Donnelly (Sonderbeauftragter der NATO für Mittel- und Osteuropa): *Die Umstrukturierung des Verteidigungssektors in den neuen Demokratien: Ein Rahmenkonzept zur Bewältigung des Problems*. In: NATO Brief, Januar (1997), S. 17.

¹³¹⁷ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

¹³¹⁸ Ein eher versteckter Hinweis darauf: Ferenc Gazdag: *The Change of Regime and the Armed Forces*. In: Ministry of Defense. Department for Education and Science. (Hrsg.): *The Hungarian Defence Force and Civil Control in the Reflection of British Transillumination. Complete material of the 27th January, 1997 closing discussion*. Budapest 1997, S. 69.

¹³¹⁹ „But it remains unclear whether the government is really prepared to adopt the difficult and painful measures needed to carry out a deep-seated reform – particularly removing or retiring the old guard in the Ministry of Defense who have continuously blocked reform in the past.“ F. Stephen Larrabee: *NATO's Eastern Agenda in a New Strategic Era*. Santa Monica 2003, S. 24.

¹³²⁰ Jeffrey Simon: *NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations*. Washington D.C. 1996, S. 169.

¹³²¹ Susanne Pickel/Gert Pickel: *Elitenwandel in Osteuropa. Einstellungsunterschiede zwischen Eliten und Bevölkerung am Beispiel Ungarns*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Heft 8 (1998), S. 6.

zuvorderst für die Situation im Bereich der Wirtschaft ausgemacht.¹³²² In noch stärkerem Maße ist davon auszugehen, dass in dem geschlossenen Personalmodell der Streitkräfte kein nachhaltiger Personalaustausch auf der mittleren Führungsebene stattgefunden hat. Diese Entwicklung führt dazu, dass die tatsächliche Umsetzung von Reformen als Gradmesser für den Machtkampf zwischen den konservativen Militärs und der fortschrittlichen zivilen und militärischen Führung genommen wird,¹³²³ den die Ungarn auch als „Kampf der Generationen“ bezeichnen.¹³²⁴ „Hungary [...] will also need to complete the generational turnover at key military positions ...“¹³²⁵, denn die Folge falscher Personalpolitik „has the potential for totally negating the positive impact of educational assistance programs“.¹³²⁶ Es ist darüber hinaus nicht gelungen, die 500 bis 600 seit 1990 im westlichen Ausland ausgebildeten Soldaten in Schlüsselpositionen als Nukleus einer modernen Armee zu nutzen. Über 100 von ihnen haben die Streitkräfte bereits wieder verlassen. Ein Großteil der Übrigen wird – weil sie nicht konzentriert eingesetzt werden und die erworbenen Fähigkeiten nicht nutzen – wieder an die heimische Praxis gewöhnt.¹³²⁷

Die Zahl der bisherigen Reformen verbunden mit der Tatsache, dass keine einzige Reform planmäßig beendet wurde, birgt aufgrund der Verunsicherung und Belastung vor allem der länger dienenden Soldaten zusätzlich demotivierendes Potenzial in sich.¹³²⁸

Es kann daher nicht verwundern, dass noch dreizehn Jahre nach dem politischen Umbruch in Ungarn eine Delegation deutscher Offiziere nach dem Besuch der ungarischen Verteidigungsuniversität „Zrinyi Miklós“ anmerkt, dass „immer noch der deutlich erkennbare Wille zur Reform des Ausbildungssystems und Anpassung der

¹³²² Vgl. Szonja Szelényi/Ivan Szelényi/Imre Kovách: The making of the Hungarian postcommunist elite: Circulation in politics, reproduction in the economy. In: *Theory and Society*, Heft 5 (1995), S. 701.

¹³²³ Vgl. (1) Zoltán Szenes: The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): *Army and State in Postcommunist Europe*. London, Portland (Oregon) 2001, S. 83.

(2) Beispielsweise waren bereits Mitte der 1990er Jahre 7 der 10 höchsten ungarischen Militärs Absolventen amerikanischer, britischer, kanadischer oder deutscher militärischer Bildungseinrichtungen. Vgl. David M. Glantz: Accomplishments, Strengths, and Weaknesses of the US Military (Security) Assistance Program. In: *The Journal of Slavic Military Studies*, Heft 4 (1998), S. 29.

¹³²⁴ David M. Glantz: Problems of NATO Enlargement. Military Training and Education Challenges in Poland, the Czech Republic, and Hungary. In: *The Journal of Slavic Military Studies*, Heft 3 (1998), S. 19.

¹³²⁵ Andrew A. Michta: Conclusion. Making the Pieces Fit. In: Andrew A. Michta (Hrsg.): *America's New Allies. Poland, Hungary, and the Czech Republic in NATO*. Seattle, London 1999, S. 186.

¹³²⁶ David M. Glantz: Problems of NATO Enlargement. Military Training and Education Challenges in Poland, the Czech Republic, and Hungary. In: *The Journal of Slavic Military Studies*, Heft 3 (1998), S. 19.

¹³²⁷ Hintergrundgespräch des Autors am 18.05.2004 in Budapest.

¹³²⁸ Vgl. Anhang A-33: Belastungen ungarischer Soldaten durch Reformen.

Lehrinhalte an die neuen Umstände“ fehlt. Diesem Erfahrungsbericht folgend hindern Besitzstandswahrung und Spannungen in den Verbänden die Honvéddarmee daran, die Erfahrungen umzusetzen, die ungarische Offiziere und Unteroffiziere Jahr für Jahr von ihren Studienaufenthalten und Weiterbildungen in NATO-Staaten mitbringen.¹³²⁹

Die Personalführung ist dem erweiterten Begriff von Führung zuzuordnen. Die Resultate der Führung in diesem Bereich haben direkte Auswirkungen auf die Menschenführung.¹³³⁰ Die Auswahl des militärischen Führungspersonals bestimmt in nicht zu überschätzender Weise die Führungskultur der Streitkräfte bis auf die unterste taktische Ebene hinab. „Dieser institutionelle Faktor ist für den Reformprozess wahrscheinlich das größte Einzelhindernis, da es ohne ein derartiges System keine Möglichkeit gibt, diejenigen zu bewerten, zu belohnen, zu befördern bzw. in Schlüsselpositionen einzusetzen, die den Wandel beschleunigen und neue Ideen auch umsetzen können.“¹³³¹ Die im Kapitel „Führungsphilosophie“ aufgestellte These, dass eine Schicht wenig flexibler Offiziere wie ein Block zwischen der Honvédführung und der Basis steht, muss nach der Untersuchung der Führungskultur bestätigt werden.

c) Die ausländische und inländische Einschätzung der ungarischen Führungskultur

aa) Die ausländische Einschätzung der ungarischen Führungskultur

Seit dem Ende des Warschauer Paktes und vor allem seit den ersten Bestrebungen Ungarns, in die NATO aufgenommen zu werden, wird der Umbauprozess sowohl des Landes und der Gesellschaft als auch der ungarischen Streitkräfte von westlichen Experten begleitet. Diese traten meist in beratender Funktion – bezüglich der Einhaltung von NATO- oder EU-Beitrittskriterien auch überprüfend – auf.¹³³² Dabei verfügen diese Personen über profunde Kenntnisse ihres Fachgebietes und eignen sich

¹³²⁹ So Hörsalaustausch des LGAN 2000 Lw mit der Nationalen Ungarischen Verteidigungsuniversität. Erfahrungsbericht, Hamburg 11.07.2002, S. 3.

¹³³⁰ Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1. Innere Führung. Bonn 1993. Nr. 317.

¹³³¹ Chris Donnelly (Sonderberater der NATO für Mittel- und Osteuropa): Militärische Ausbildung für das 21. Jahrhundert. In: NATO Brief, Sommer/Herbst (2000), S. 29.

¹³³² Zu den verschiedenen US-amerikanischen Unterstützungsprogrammen vgl. David M. Glantz: Accomplishments, Strengths, and Weaknesses of the US Military (Security) Assistance Program. In: The Journal of Slavic Military Studies, Heft 4 (1998), S. 1-71.

im Laufe ihrer Arbeit in Ungarn auch ein weitreichendes Verständnis der ungarischen Verhältnisse an.¹³³³

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Thematik sind die Informationen über das Innenleben der Honvédarmee aus westlicher Sicht hilfreich, da sie die dortigen Zustände bereits mit den Standards der westlichen Demokratien vergleichen.¹³³⁴

So hieß es in einem seinerzeit vertraulichen Bericht des Sonderbeauftragten der NATO für Mittel- und Osteuropa Donnelly, dass das militärische Establishment seit den Wahlen 1994 zusehends isoliert war, nach innen gekehrt wirkte und sich weiter von der Regierungskontrolle entfernt hat. Aufgrund eines massiven Mangels an kompetenten zivilen Beamten im ungarischen Verteidigungsministerium war die zivile Kontrolle sehr schwach ausgeprägt; die Inkompetenz der Regierung von 1990 bis 1994 hat die demokratische Kontrolle der Streitkräfte bei großen Teilen des Generalstabes in Misskredit gebracht.¹³³⁵

Diesem Bericht zufolge haben auch die militärischen Kontakte zwischen Ost und West die beinahe vollständige Isolierung des ungarischen Offizierkorps von der Gesellschaft nicht entscheidend aufheben können. Demnach hat das ungarische Offizierkorps eine sehr hohe Einschätzung von sich selbst und der Position, die es innerhalb der ungarischen Gesellschaft einnehmen sollte. Diese Selbsteinschätzung wird in dem Bericht jedoch als vollkommen ungerechtfertigt und im harschen Kontrast zur tatsächlichen Bedeutung der Honvédarmee im gesamtgesellschaftlichen Kontext zurückgewiesen.¹³³⁶ Das Ansehen der Streitkräfte ist gering,¹³³⁷ der Wehrdienst wird als unpopulär bezeichnet.¹³³⁸ „Unfortunately, public opinion does not hold the Hungarian Defense Forces in high esteem and a vicious circle prevails.“¹³³⁹ Das zivil-militärische Verhältnis wird als sehr schlecht charakterisiert. Diese Einschätzung erstreckt sich von der nationalen bis hinunter zur lokalen Ebene.

¹³³³ S. J. Pollard: On the background of the Study and the Examination Methods Applied in the Transillumination. In: Ministry of Defense. Department for Education and Science. (Hrsg.): The Hungarian Defence Force and Civil Control in the Reflection of British Transillumination. Complete material of the 27th January, 1997 closing discussion. Budapest 1997, S. 15-17.

¹³³⁴ Hier muss angemerkt werden, dass auch die westlichen Standards bei weitem nicht als einheitlich zu bezeichnen sind, sich aber dennoch innerhalb eines vergleichbaren Rahmens bewegen.

¹³³⁵ Chris Donnelly (Sonderbeauftragter der NATO für Mittel- und Osteuropa): Blue Paper No. 11. Civil-Military Issues in Hungary. Donnelly/CND(95)013 (1995), S. 1.

¹³³⁶ Ebenda.

¹³³⁷ Vgl. Anhang A-16: Vertrauen in Institutionen Ungarns.

¹³³⁸ Dieter Buchholtz: Offene Kritik und stolzer Optimismus. Im Gespräch mit ungarischen Soldaten. In: Informationen für die Truppe, Heft 12 (1993), S. 50-54.

¹³³⁹ Jeffrey Simon: NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996, S. 176.

Der Ausbildungsstand der ungarischen Streitkräfte wird, mit Ausnahme einiger weniger Einheiten, als extrem niedrig eingestuft,¹³⁴⁰ „training remains the most apparent deficiency in their armed forces“.¹³⁴¹ Es wurde prognostiziert, dass die damalige Verkürzung der Wehrpflicht auf neun Monate den Ausbildungsstand weiter verschlechtern würde.¹³⁴²

Zwar sind diese Berichte aus dem Jahre 1995 bzw. Ende 1998 vergleichsweise alt, im Hinblick auf eventuelle Verbesserungen sagt der Bericht des Sonderbeauftragten der NATO für Mittel- und Osteuropa jedoch aus: „However, none of the above steps [gemeint ist eine Auflistung von Verbesserungsvorschlägen] is underway, instead the current situation is a deadlock.“¹³⁴³ Die oben erörterten Untersuchungen des ungarischen Parlaments, die Einschätzung der NATO und weitere Quellen bestätigen die Aktualität dieser Einschätzungen auch mehrere Jahre danach,¹³⁴⁴ „many units are undermanned and have very low readiness.“¹³⁴⁵

bb) Die öffentliche ungarische Einschätzung der Führungskultur

Wie in Deutschland, so wird auch in der ungarischen Presse die Führungskultur der Streitkräfte meist nur erwähnt, sobald negative Nachrichten zu vermelden sind. In den betrachteten Artikeln ungarischer Zeitungen wird auf die niedrige Motivation der Zeit- und Berufssoldaten in der Honvédarmee hingewiesen. Als Grund werden in erster Linie die ungenügende Bezahlung, aber auch die häufigen Versetzungen und ein niedriges Sozialprestige dieser Berufsgruppe genannt. Die Mehrheit der Offiziere kommt demnach aus ländlichen Gegenden und den niedrigsten Einkommensschichten der

¹³⁴⁰ Aufgrund der besseren Quantifizierbarkeit soll hier ein Beispiel der Luftwaffe angeführt werden: Im Jahr 2000 konnten ungarische Piloten durchschnittlich nur zwischen 50 und 75 Flugstunden ableisten. Die amerikanische Luftwaffe sieht im Vergleich dazu bereits ein jährliches Training von 100 Flugstunden als eine gefährlich geringe Übungsdauer an. Bis auf 30 MiG-29 Piloten, die für NATO-Missionen zur Verfügung gestellt werden, wird sich in den nächsten Jahren an dieser Lage in Ungarn nur wenig ändern. Vgl. *Nato Review: Militärisches. Was kommt nach Prag?*. Andrew Cottey, Timothy Edmunds und Anthony Forster analysieren die Streitkräftereformen in Mittel- und Osteuropa sowie die Fähigkeiten potentieller NATO-Mitglieder. Im Internet am 03.02.2004: www.nato.int/docu/review/2002/issue3/german.

¹³⁴¹ David M. Glantz: *Accomplishments, Strengths, and Weaknesses of the US Military (Security) Assistance Program*. In: *The Journal of Slavic Military Studies*, Heft 4 (1998), S. 8.

¹³⁴² Chris Donnelly (Sonderbeauftragter der NATO für Mittel- und Osteuropa): *Blue Paper No. 11. Civil-Military Issues in Hungary*. Donnelly/CND(95)013 (1995), S. 1.

¹³⁴³ Ebenda S. 3.

¹³⁴⁴ David M. Glantz: *Problems of NATO Enlargement. Military Training and Education Challenges in Poland, the Czech Republic, and Hungary*. In: *The Journal of Slavic Military Studies*, Heft 3 (1998), S. 19.

¹³⁴⁵ F. Stephen Larrabee: *NATO's Eastern Agenda in a New Strategic Era*. Santa Monica 2003, S. 22.

ungarischen Gesellschaft. Von den Personen, die einen Offizier in der Familie haben, wählen nur 1-2 Prozent denselben Werdegang.¹³⁴⁶

Von den sozialen Problemen sind auch die Wehrpflichtigen betroffen. Mehreren Berichten zufolge konsumierten 1997 bis zu 35 Prozent der Wehrpflichtigen während des Wochenendausgangs oder des Urlaubs Drogen.¹³⁴⁷ Eine Studie, in deren Rahmen 1997 insgesamt 11.000 Wehrpflichtige untersucht wurden, kam zu dem Schluss, dass weniger als 5 Prozent der Jugendlichen ein Abitur vorweisen konnte. Mehr als 25 Prozent haben dagegen nicht mehr als acht Schuljahre hinter sich gebracht. Darüber hinaus waren nahezu 40 Prozent der Jugendlichen vor ihrem Eintritt in die Honvéddarmee arbeitslos.¹³⁴⁸ Die deutschen Vergleichszahlen für diesen Zeitraum zeigen, dass 38,2 Prozent der Soldaten über einen Hauptschulabschluss, 37,2 Prozent über einen Realschulabschluss, 13,8 Prozent über die Hochschulreife und 10,9 Prozent über einen Studienabschluss verfügten.¹³⁴⁹

József Bali, ein stellvertretender Staatssekretär im ungarischen Verteidigungsministerium, bestätigt im Hinblick auf die NATO-Standards, dass die ungarischen Streitkräfte bis 2002 nur ca. 25 Prozent ihrer Verpflichtungen im Zuge der NATO-Anpassung erfüllen konnten. Daraus folgt seiner Meinung nach auch, dass „der Einsatz der ungarischen Streitkräfte innerhalb des Bündnisses nur mittelmäßigen Charakter aufweist“.¹³⁵⁰ Aufträge werden in der Regel nur dann von Ungarn übernommen, wenn Dritte die Kosten übernehmen. Die Debatte um die Entsendung von 300 Soldaten in den Irak bestätigt dieses Vorgehen.¹³⁵¹

4. Fazit

Werden die einzeln untersuchten Perspektiven auf die Führungskultur der ungarischen Streitkräfte zusammengefügt, dann ergibt sich folgender Gesamteindruck. Beim eigentlichen soldatischen Führen sind die Merkmale nachzuweisen, die unter Hinweis auf das Führungsverfahren Befehlstaktik einschlägig waren. Dies betrifft beispielsweise

¹³⁴⁶ Vgl. Interview mit János Szabó in: Nepszabadsag vom 2. August 1993.

¹³⁴⁷ So Nepszabadsag vom 21. April 1998 und Magyar Hirlap vom 4. August 1998.

¹³⁴⁸ Nepszabadsag vom 14. Februar 1997.

¹³⁴⁹ Aufgrund der gewählten Methodik ist die Gruppe der Befragten nicht als „Wehrpflichtige“ zu benennen, sie repräsentieren vielmehr die „Bundeswehr“ insgesamt. Vgl. Peter Michael Kozielski: Die Bundeswehr – Spiegelbild der Gesellschaft?. Strausberg 1998, S. 25 f.

¹³⁵⁰ Budapest Zeitung vom 12.08.2002: Verteidigungspolitiker warnt vor Versprechen. Glaubwürdigkeit von Ungarns Armee bezweifelt.

¹³⁵¹ Budapest Zeitung vom 10.06.2003: Irak-Hilfe. Einhelliges Ja zu Friedenseinsatz.

die Einstellung der Vorgesetzten zur Bedeutung des gegenseitigen Vertrauens in der Befehlskette, die unzureichende Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und den Defiziten, die bei der Befragung ungarischer Wehrpflichtiger benannt wurden. Dennoch ist auch hier festzustellen, dass das Vertrauen in den direkten Vorgesetzten deutlich höher ist als das zum Nächsthöheren. Zudem ist die steigende Bedeutung des Leistungsprinzips als Nachweis für die zunehmende Professionalisierung der ungarischen Führungskultur zu werten.

Wird Führen im weiteren Sinne verstanden, dann zeigen die unterschiedlichen Sichtweisen vor allem, dass es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine Momentaufnahme einer sich schnell wandelnden Gesamtkonstellation handelt. Die zum Teil widrigen Lebens- und Dienstverhältnisse der ungarischen Soldaten, die negative Personalauswahl, die Behinderung des Dienstes durch ständig neue Reformen etc. scheinen in verschiedenen Abstufungen in allen Einschätzungen auf und offenbaren, dass der Transformationsprozess der ungarischen Streitkräfte noch in vollem Gange ist und die Folgen dieses Prozesses noch viele Jahre das militärische Führen beeinflussen werden. Die gegenwärtige ungarische Führungskultur spiegelt wider, in welchem Maße ein Abrücken von der vordemokratischen Praxis gelungen ist.

„The real obstacles to professionalization have been the permanent, unclear downsizing and reorganization without sufficient financial background, which led to the amortization of human resources of the Hungarian military. Without a certain level of morale and values the democratization of civil-military relations is not complete. These ‘softwares’ make possible the acceptance of civilian supremacy, the internalization of responsibility to society, and the coherence of the military.”¹³⁵²

Durch die Untersuchung der Führungskonzeption konnte festgestellt werden, dass konzeptionelle Vorstellungen nicht einheitlich formuliert und an die Truppenführer herangetragen werden. Die sich daraus ergebende Konsequenz, dass dementsprechend nur eine bruchstückhafte Umsetzung dieser Forderungen im Truppenalltag erfolgt, muss nach der Analyse der ungarischen Führungskultur bestätigt werden.

¹³⁵² Ferenc Molnar: NATO influence on Democratization of Civil-Military Relations in Hungary. In: AARMS, Heft 1 (2003), S. 77-90, S. 82.

III. Vergleichende Betrachtung beider Führungskulturen

1. Parallelen

Wie zu erwarten war, verläuft das Selbstbild, das beide Streitkräfte von ihrer jeweiligen Führungskultur zeichnen, im Wesentlichen parallel. Sowohl die Honvédarmee als auch die Bundeswehr sehen die eigene Führungspraxis prinzipiell positiv; beide gestehen aber auch ein, dass es Defizite und damit Handlungsbedarf gibt.

Diese Einschätzung des notwendigen Handlungsbedarfs auf der Ebene der Führungskultur konnte nach dem Hinzuziehen weiterer, objektiverer Quellen bestätigt werden. In beiden Streitkräften wird auch gegenwärtig an der Umsetzung von Reformvorhaben gearbeitet; in Deutschland wurde neben einer allgemeinen Streitkräftereform die Weiterentwicklung der Führungsphilosophie selbst intensiviert.¹³⁵³

Die Untersuchung der Führungskulturen beider Streitkräfte deckte auch auf, dass in beiden Armeen ein Defizit bei der Personalgewinnung sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht herrscht. Dieser Mangel, der trotz der vergleichsweise schlechten gesamtwirtschaftlichen Lage besteht,¹³⁵⁴ ist bei beiden Streitkräften als ein Mangel an Professionalisierung zu interpretieren. In beiden Armeen gibt es zum jetzigen Zeitpunkt noch die Wehrpflicht, der Hauptbestandteil des Personals besteht jedoch aus Zeit- und Berufssoldaten. In Ungarn läuft die Wehrpflicht 2005 aus. Die Strukturen und die Mentalitäten beider Streitkräfte sind auf diese Situation noch nicht eingestellt. Leistungsfähige potenzielle Bewerber sehen für sich nur geringe berufliche Perspektiven, die Transparenz der Personalführung und die Entlohnung ist in beiden Fällen, trotz erheblicher gradueller Unterschiede, nicht ausreichend, um die Streitkräfte im Wettbewerb um leistungsstarke Bewerber als attraktiven Arbeitsplatz positionieren zu können.

¹³⁵³ Siehe Kapitel D I. So hat der Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages im Mai 2003 einen „Unterausschuss Innere Führung, politische Bildung und soziale Verantwortung für Angehörige der Bundeswehr vor dem Hintergrund des Aufgaben- und Strukturwandels im Einsatz“ ins Leben gerufen.

¹³⁵⁴ In der Regel steigen die Bewerberzahlen bei den Streitkräften in Zeiten einer schlechten gesamtwirtschaftlichen Lage. Vgl. (1) Ferenc Molnar: *The Controversial Question of Conscription in Hungary*. Budapest 1999, S. 2.

(2) Bildungskommission beim Bundesminister der Verteidigung: *Neuordnung der Ausbildung und Bildung in der Bundeswehr*. Gutachten der Bildungskommission an den Bundesminister der Verteidigung. Bonn 1971, S. 21.

Eine weitere Parallele zwischen der Honvédarmee und der Bundeswehr besteht darin, dass ein Ombudsmann über die Umsetzung der Führungsphilosophie und Führungskonzeption wacht. Sowohl dem Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte als auch dem Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages kommt eine zentrale Bedeutung dabei zu, die Führungspraxis der Streitkräfte zu untersuchen und die Ergebnisse dem Parlament und der Öffentlichkeit mitzuteilen. In beiden Fällen sind sie Garant dafür, dass die Grundrechte der Soldaten, die in den jeweiligen Führungsphilosophien und Führungskonzeptionen von zentraler Bedeutung sind, auch in der Führungspraxis zur Geltung kommen. Vor dem Hintergrund oftmals wiederholter Kritikpunkte, die nicht immer entsprechende Maßnahmen der Streitkräfteführung nach sich zogen, wirkt der Einfluss des ungarischen Ombudsmannes allerdings geringer als der des deutschen Wehrbeauftragten.

2. Differenzen

Werden die Analysen sowohl der Führungskonzeptionen als auch der Führungskulturen beider Staaten gegenübergestellt, so ist bei beiden eine Differenz zwischen dem Anspruch der Führungskonzeption und der Wirklichkeit der Führungskultur festzustellen. Der Unterschied zwischen der Honvédarmee und der Bundeswehr besteht jedoch im Grad dieser Abweichung vom vorgegebenen Ideal.

Bei der Betrachtung des soldatischen Führens wird das von der Bundeswehr propagierte Bild vom vertrauensvollen Verhältnis zwischen Führer und Geführtem grundsätzlich eingehalten. Die Untersuchung zu den Auslandseinsätzen auf dem Balkan macht zwar auch deutlich, dass hier Handlungsbedarf besteht; die Mehrzahl der Vorgesetzten setzt die Führungskonzeption aber erfolgreich in die gewünschte Führungspraxis um.

Für Ungarn konnte ein derartiges Vertrauensverhältnis ausschließlich im Hinblick auf den direkten Vorgesetzten nachgewiesen werden. Die bei der Untersuchung der ungarischen Führungsphilosophie angestellte Vermutung, dass die ungarische Führungskonzeption nicht ohne wesentliche Deformationen in die Führungskultur übertragen wird, muss nach der Untersuchung der Führungspraxis bestätigt werden. Dies hat seine Ursache auch darin, dass ein derartiger Anspruch nirgendwo in konsistenter Weise ausformuliert wird.

Insgesamt muss berücksichtigt werden, dass die Rahmenbedingungen für die Führungskulturen der beiden Streitkräfte sehr verschieden sind. In Ungarn wird eine

moderne und aufgeklärte Führungspraxis durch eine schlechte Infrastruktur, eine geringe soziale Anerkennung der Soldaten und eine unterdurchschnittliche Bezahlung erschwert.¹³⁵⁵ Dies führt so weit, dass viele Soldaten neben ihrem eigentlichen Beruf eine zweite Tätigkeit ausüben müssen oder für Korruption anfällig werden. Wurde die Besoldung unter dem kommunistischen Regime durch nicht monetäre Privilegien – wie beispielsweise dem Zugang zu seltenen Konsumgütern, Erholungseinrichtungen, Dienstwohnungen etc. für Angehörige der Streitkräfte – ergänzt, so sind diese Ausgleichsleistungen seit 1990 weggefallen, ohne durch einen Anstieg der monetären Vergütung aufgewogen worden zu sein.¹³⁵⁶ Die Folgen für die Motivation der länger dienenden Soldaten und damit den Dienstatlag sind erheblich.¹³⁵⁷

Des Weiteren kann den ungarischen Vorgesetzten in Ermangelung einer in sich geschlossenen Führungsphilosophie auch keine konsistente Führungskonzeption als Handlungsanweisung zur Verfügung gestellt werden. Laut den Untersuchungen des Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte können ungarische Vorgesetzte oftmals gar nicht wissen, wie modernes militärisches Führen auszusehen hat. Zudem wurden viele militärische Führer vor 1989 geprägt und sind nur teilweise bereit oder fähig, sich an die geänderten Umstände anzupassen. Aus dieser Perspektive kann die Trennung zwischen Generalstab und Verteidigungsministerium durch die letzte kommunistische Regierung als erfolgreich, weil reformbremsend beurteilt werden. „This proved to be one of the most difficult obstacles in developing civilian control over the military.“¹³⁵⁸

Die Infrastruktur der Bundeswehr ist teilweise auch renovierungsbedürftig und die Bezahlung wird netto weniger. Im Gegensatz zu Ungarn wird die Innere Führung aber bereits in der dritten Soldatengeneration praktiziert, die Führungskonzeption wird dem

¹³⁵⁵ (1) „The prestige and the relative material rewards of the profession is the lowest in Eastern Europe.“ Zoltan D. Barany: *Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary*. New York 1993, S. 125.

(2) Der Verdienst ungarischer Offiziere und Unteroffiziere liegt bei ca. einem Achtel der durchschnittlichen NATO-Einkommen. Das Einkommen ist damit auch im Vergleich zur ungarischen Gesellschaft unterdurchschnittlich. Vgl. Pál Dunay: *The Armed Forces in Hungarian Society: Finding a Role?*. In: Anthony Forster/Timothy Edmunds/Andrew Cottey (Hrsg.): *Soldiers and Societies in Postcommunist Europe. Legitimacy and Change*. Houndmills, New York 2003, S. 78.

¹³⁵⁶ Vgl. (1) Anton Bebler: *Corruption Among Security Personnel in Central and Eastern Europe*. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): *Army and State in Postcommunist Europe*. London, Portland (Oregon) 2001, S. 137.

(2) Zoltan Barany: *Hungary: Appraising a new NATO member*. In: *Clausewitz-Studien. Jahresband 1998*, München 1999, S. 18 f.

¹³⁵⁷ Pál Dunay: *The Armed Forces in Hungarian Society: Finding a Role?*. In: Anthony Forster/Timothy Edmunds/Andrew Cottey (Hrsg.): *Soldiers and Societies in Postcommunist Europe. Legitimacy and Change*. Houndmills, New York 2003, S. 87.

¹³⁵⁸ Ferenc Molnar: *NATO influence on Democratization of Civil-Military Relations in Hungary*. In: *AARMS*, Heft 1 (2003), S. 77-90, S. 78.

Führer- und Unterführernachwuchs in Theorie und Praxis beigebracht. Jeder militärische Führer kann sich die ZDv 10/1 in den Vorschriftenstellen der Bundeswehr ausleihen. Darüber hinaus unterstützt ein Geflecht von Institutionen die militärischen Vorgesetzten dabei, die deutsche Führungskonzeption in die Praxis umzusetzen. Damit verfügt der deutsche Vorgesetzte über eine deutlich bessere Ausgangslage zur Verwirklichung der Führungskonzeption als sein ungarischer Kamerad.

Werden die Entwicklungslinien beider Streitkräfte nachvollzogen, dann nähern sich beide einander an. Die Honvéddarmee hatte ein niedriges Niveau als Ausgangsbasis und ist seit 1989 darum bemüht, sich an die gegenwärtigen Anforderungen anzupassen. Die aktuelle Reform, die auch von steigenden Verteidigungsausgaben unterstützt wird, trägt dazu bei, die ungarischen Streitkräfte auf das geforderte NATO-Niveau zu bringen.¹³⁵⁹

¹³⁵⁹ Vgl. hierzu Anhang A-34: Aufteilung des Verteidigungsbudgets Ungarns und Deutschlands. Hierbei wird offensichtlich, dass in Ungarn durch Personalreduzierungen (vor allem auch im Bereich der zivilen Angestellten) finanzielle Freiräume geschaffen wurden. Diese werden gegenwärtig in die Modernisierung der Infrastruktur investiert und können danach sukzessive für die Beschaffung moderner Ausrüstung genutzt werden.

F Schluss

I. Die Synopse der vorangegangenen Analyseebenen

Die in der Synopse stattfindende Bewertung und Einordnung der Analyseergebnisse wird aus dem Spannungsbogen gewonnen, der aus der Kombination der gewählten Methode mit dem theoretischen Ansatz resultiert. Die vorangegangene Analyse relevanter Teilaspekte des Untersuchungsgegenstandes ermöglicht es nun, fundierte Aussagen hinsichtlich des Forschungsinteresses zu treffen. Dabei wird sich zeigen, in welchem Maße mit der Kombination von theoretischem Ansatz und gewählter Methode ein brauchbares Instrumentarium zur Behandlung der Thematik vorlag.

Die Zielstellung des vorliegenden Vergleichs ist zweigeteilt. Durch die vorliegenden Ergebnisse soll die Zusammenarbeit mit den ungarischen Streitkräften bereits kurzfristig verbessert werden. Für die mittel- und langfristige Perspektive ist es darüber hinaus das Ziel, durch die Identifizierung von Harmonisierungspotenzial die Möglichkeiten für eine weitergehende Integration zu erfassen.

In den vorangegangenen Teilen und Kapiteln wurde der komplexe Untersuchungsgegenstand „militärische Führungsphilosophie“ in seine Einzelbestandteile – Führungsphilosophie, Führungskonzeption und Führungskultur – gegliedert. Auf diese Weise wurde die Voraussetzung dafür geschaffen, Einzelaspekte von Führungsphilosophie im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit getrennt zu untersuchen. Dabei konnte jede Analyseebene für sich genommen als ein hilfreiches Instrument sowohl für die Beurteilung der Entwicklungen als auch für die sinnvolle Vereinfachung des komplexen Untersuchungsgegenstandes Verwendung finden.

Durch die Untersuchung der einzelnen Analyseebenen mit der anschließenden Kenntlichmachung von Parallelen und Differenzen wurden die Forderungen der ersten Zielsetzung bereits in den vorangehenden Teilen erbracht.

In einem weiteren Schritt gilt es, durch die Herausarbeitung grundsätzlicher Unterschiede zwischen den deutschen und den ungarischen Streitkräften Harmonisierungspotenzial zu identifizieren. Dies kann nur aus einer umfassenden Perspektive heraus erfolgen. Durch die Zusammenführung der Analyseebenen wird die

analytische Trennung wieder aufgehoben und die notwendige Gesamtsicht auf die Thematik Führungsphilosophie wird wieder hergestellt.

Die Einzelaspekte werden in der folgenden Besprechung der Thematik abschließend korreliert, um – in die Gesamtkonstellation eingefügt – das ursprünglich komplexe Beziehungsgeflecht aus einer neuen, geordneten Perspektive heraus beurteilen zu können. Jeder Analyseteil beinhaltet bereits einen wichtigen Erkenntnisgewinn. Zu klären bleibt im Folgenden, wie der Analysegegenstand durch die Summe der einzelnen Untersuchungsbereiche vor dem Hintergrund des theoretischen Ansatzes bewertet wird. Nur aus dieser umfassenden Perspektive heraus können hinsichtlich der zweiten Zielstellung des vorliegenden Vergleichs kompetente Aussagen getroffen werden.

1. Kernaussagen

Die Führungsphilosophien der deutschen und ungarischen Streitkräfte entsprechen sich in ihren Grundlinien. Das Führen der Soldaten gründet sich in beiden Armeen auf den Primat der Politik und die daraus resultierende Anwendung demokratischer Prinzipien im Militär. Diese Prinzipien finden in beiden Staaten ihre Grenzen dort, wo zum Erreichen militärischer Effizienz auf die hierarchische Ordnung nicht verzichtet werden kann.

In beiden Streitkräften wird das Individuum in den Mittelpunkt gestellt. Diese Bedeutung des Einzelnen wird durch die grundsätzliche Gewährleistung der verfassungsrechtlich garantierten Grund- und Freiheitsrechte unterstrichen.

Die Geltung dieser Rechte markiert gleichsam den Ausgangspunkt der deutschen Führungsphilosophie. Von der verfassungsrechtlichen Ebene wird die weitere Ausgestaltung dieser Zusagen an den Gesetzgeber herangetragen und setzt sich konsequent im Vorschriftenwesen der Bundeswehr fort. Eine effiziente Kombination unterschiedlicher Kontrollmechanismen unterstützt und überwacht die Durchsetzung dieser Prinzipien. Ein institutionelles Netz arbeitet beständig an der Verbesserung und Aktualisierung der Inneren Führung. Gerade nach der Analyse der Führungskultur der Bundeswehr muss jedoch auch festgestellt werden, dass die Verbreitung und Durchsetzung der Inneren Führung nicht in dem Maße geschieht, wie dies möglich wäre. Schuld daran trägt in erster Linie die Komplexität der deutschen Führungsphilosophie. Es scheint nach nunmehr fast 50 Jahren noch immer nicht gelungen zu sein, die Innere Führung für alle Bereiche der Streitkräfte alltagstauglich

und für jeden Soldaten verständlich zu vermitteln.¹³⁶⁰ Unter Umständen hilft die in der vorliegenden Untersuchung eingeführte Unterteilung in Führungsphilosophie, Führungskonzeption und Führungskultur, die bisherige Komplexität zu reduzieren und die Innere Führung auf diese Weise verständlicher zu machen.

Die Situation in den ungarischen Streitkräften ist zuvorderst durch den Mangel an einer durchgehend systematischen und in sich geschlossenen Thematisierung der Grundprinzipien von Führung gekennzeichnet. Die auf verfassungsrechtlicher Ebene durchaus vergleichbaren Rechte gelten auch in Ungarn soweit möglich für die Soldaten. Eine weitere konkretisierte Ausgestaltung dieser abstrakten Vorgaben und eine entsprechend widerspruchslöse Handlungsanweisung für praxisnahe Ebenen steht jedoch noch aus. Solange dieses Defizit nicht behoben ist, wird das vorhandene Vakuum weiterhin durch die vor 1989 gängige Praxis ausgefüllt. Diese Entwicklung in den ungarischen Streitkräften wird durch die personelle Kontinuität von Teilen des militärischen Schlüsselpersonals massiv befördert.

2. Die grundsätzliche Vereinbarkeit der Führungsphilosophien

Die Suche nach einer Vereinbarkeit kann und darf nicht eine vollständige Vereinheitlichung aller Führungsprinzipien sein; dies ist eine der Lehren aus den Verhandlungen zur Europäischen Verteidigungsgemeinschaft. Vielmehr müssen, und dies ist ein Ergebnis dieser Arbeit, gerade bei den Staaten des ehemaligen Warschauer Paktes nationale Besonderheiten gewahrt bleiben. Die bestehende Unterschiedlichkeit muss lediglich kompatibel gemacht werden. Selbst eine vollständige rechtliche Gleichheit würde, wie die Breite der eingangs erarbeiteten Themenfelder zeigt, die bestehenden Hinderungsgründe für eine zunehmende Integration nur zum Teil ausräumen. Unterschiede in den Traditionen, Kulturen, Mentalitäten, der Geschichte und den jeweils unterschiedlichen kollektiven und individuellen Erfahrungen können nicht ohne weiteres ausgeglichen werden. Ganz im Gegenteil müssen diese Unterschiede genutzt werden, um so die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Vor allem kann

¹³⁶⁰ Rheinischer Merkur vom 02.12.2004: Auf Scharnhorsts Spuren. Coesfeld, Ahlen, Kempten: An vielen Standorten sollen Rekruten misshandelt worden sein.

ohne die Bereitschaft der Staaten, auf Teilbereiche ihrer Souveränitätsrechte zu verzichten, keine vertiefte Integration stattfinden.¹³⁶¹

Voraussetzung für die Entwicklung einer solchen Bereitschaft der Staaten ist unter anderem das Vertrauen in die Militärorganisation des jeweils Anderen. Dieses Vertrauen wiederum setzt das Wissen um die andere Armee und ihre Institutionen voraus. Es muss sichergestellt sein, dass deutsche Soldaten keine gravierenden Nachteile in Kauf nehmen müssen. Deutsche Politiker wären eher bereit, deutsche Soldaten einem französischen Disziplinarvorgesetzten anzuvertrauen als dem eines uns weniger bekannten Staates.

Diese Beurteilung der Vereinbarkeit beider Führungsphilosophien findet vor dem Hintergrund der von der Arbeitsgruppe „Multinationalität“ des Beirates für Fragen der Inneren Führung als Vorschlag identifizierten Kernelemente der Inneren Führung statt. Wie aber auch der Beirat unterstrich, ist die endgültige Definition eines derartigen „Tabubereichs“ des Verfassungsrechts und der Inneren Führung konsensbedürftig.¹³⁶² Nur eine derart verlässliche Definition kann der Ausgangspunkt für eine detaillierte Abstimmung zwischen den integrationswilligen Staaten sein. Es ist sowohl für Deutschland als auch für Ungarn selbstverständlich, dass eine solche Festlegung den politischen Instanzen zusteht.

Als das wesentliche Ergebnis dieser Untersuchung ist festzustellen, dass die Vereinbarkeit der ungarischen mit der deutschen Führungsphilosophie und Führungskonzeption in weiten Bereichen als gegeben, in anderen Bereichen als durchaus erreichbar anzusehen ist. Bei einer vertieften militärischen Integration zwischen Ungarn und Deutschland müsste die Bundeswehr von keinem elementaren Bestandteil der Inneren Führung Abstand nehmen. Vergegenwärtigt man sich jedoch die Ergebnisse des Dreiklanges Führungsphilosophie, Führungskonzeption und Führungskultur, so nehmen aus der Gesamtschau betrachtet die Unterschiede zwischen der Bundeswehr und der Honvéddarmee mit steigendem Realisierungsgrad tendenziell zu. Erklären lässt sich dies mit der weniger konsequenten Formulierung und Umsetzung der führungsphilosophischen Ideen in eine Führungskonzeption und folglich in eine Führungskultur auf Seiten Ungarns.

¹³⁶¹ Armin A. Steinkamm: AG „Multinationalität, Innere Führung und Recht als Bestandteil der Inneren Führung“. In: Reiner Pommerin/Gerd Jürgen Bischof (Hrsg.): Einsatz für den Soldaten. Die Arbeit des 10. Beirates für Fragen der Inneren Führung. Baden-Baden 2003, S. 46.

¹³⁶² Ebenda S. 44.

Die bei den politischen Eliten anzutreffenden Grundüberzeugungen und Werte – die in Ungarn bis dato zwar nicht zu einer explizit ausformulierten Führungsphilosophie entwickelt wurden – entsprechen in ihren Kernaussagen den Überzeugungen, die in Deutschland die Innere Führung ausmachen. Insbesondere weisen beide Führungskonzeptionen im Bereich der verfassungs- und einfachgesetzlichen Ebenen deutliche inhaltliche Parallelen auf. In Teilbereichen ist die Vorbildwirkung deutscher Regelungen wiederzuerkennen. Eingedenk der ungarischen Geschichte sind diese Parallelen Indikator dafür, dass die dahinter stehenden Werte selben Ursprungs sind.

Weniger gut miteinander vereinbar stellen sich die beiden Führungskulturen dar. In der Führungswirklichkeit – sowohl bezüglich des Führens im weiteren Sinne als auch bezüglich des soldatischen Führens – sind noch große Differenzen festzustellen. Die ungarische Praxis resultiert zum Großteil noch aus dem sozialistischen Erbe. Da der alten, umfassenden Ideologie kein angemessenes Substitut in Form einer einheitlichen und modernen Führungsphilosophie entgegengestellt und das im Westen ausgebildete Personal nicht gezielt als Multiplikator in Schlüsselpositionen eingesetzt wird, ist die Etablierung eines modernen, westlichen Führungsverständnisses erst mittel- bzw. langfristig zu erreichen. Andererseits sind die ungarischen Streitkräfte dabei, die Infrastruktur und die Betreuungsmöglichkeiten zu verbessern. Die Aspekte der Fürsorge werden seit Überwindung der finanziellen Talsohle Ende der 1990er Jahre den westlichen Standards angepasst. Garant dafür wird auch die geänderte Wehrstruktur sein. Wie aufgezeigt wurde, ist die Deckung des Personalbedarfs eng mit der Qualität der Infrastruktur, der Betreuung, der Bezahlung etc., also mit Führung im weiteren Sinne, verknüpft. Dieser Zusammenhang ist bei der Vorbereitung der aktuellen Reform erkannt worden und der Mensch wurde konsequenterweise ins Zentrum der Bemühungen gerückt. Dies zeigt ein weiteres Mal den zugrunde liegenden Geist und die Richtung, in die die ungarischen Streitkräfte fortentwickelt werden.

3. Der Vergleich unter besonderer Berücksichtigung des theoretischen Ansatzes

Die in der Einleitung des vorliegenden Vergleichs durch die Analyse der EVG-Verhandlungen in Verbindung mit der Ergänzung dieser Ergebnisse durch die Resultate von vier Multinationalitätsstudien gewonnenen Themenfelder waren Grundlage der Analyse. Von diesen Schwerpunkten ausgehend konnte eine begründete Auswahl der zu

untersuchenden Themen der ungarischen und deutschen Streitkräfte getroffen werden. Nachdem die Analyse durchgeführt, Vergleiche angestellt und die Gesamtsicht wieder hergestellt worden ist, finden die benannten Themenfelder ein weiteres Mal Anwendung.

Im Folgenden werden aus der nun umfassenden Perspektive heraus einzelne Bereiche, die sich als bedeutsam für die Zusammenarbeit verschiedener Streitkräfte herausgestellt haben, nochmals in Augenschein genommen.¹³⁶³

a) Taktische Vorstellungen/Auftragstaktik und Befehlsgewohnheiten

Sowohl bei der Zusammenarbeit der Bundeswehr mit den französischen, den polnischen, den dänischen und sogar mit den niederländischen Streitkräften wurden unterschiedliche taktische Vorstellungen als Hinderungsgrund für die Zusammenarbeit identifiziert. In drei von vier Studien wurden darüber hinaus die verschiedenartigen Befehlsgewohnheiten der Streitkräfte als Hemmnis für die bi- bzw. multinationale Kooperation benannt.

Die umfassende Gegenüberstellung der ungarischen und der deutschen Armee lässt auch ohne die Erfahrung einer gemeinsamen Einheit erkennen, dass hier ebenfalls unterschiedliche Auffassungen vorliegen. Führung wird in der Bundeswehr eng mit den Prinzipien der Inneren Führung und dem Prinzip der Auftragstaktik verknüpft. Diese, in der deutschen Geschichte gewonnenen Verhaltensweisen bestimmen das Führen und Geführt-Werden von Bundeswehrsoldaten.

Im Gegensatz dazu wurde festgestellt, dass Führen in der Honvédarmee gegenwärtig von zwei gegenläufigen Strömungen beeinflusst wird. Dabei handelt es sich zum einen um das sozialistische Erbe und die damit eng verflochtene Befehlstaktik, zum anderen um die neuen Einflüsse aus dem westlichen Ausland. Nach einem zunächst starken deutschen Einfluss dominieren seit Mitte der 1990er Jahre anglo-amerikanische Ansichten. Die Befehlstaktik wird daher auch zukünftig bestimmend sein und muss bei der Zusammenarbeit berücksichtigt werden.

¹³⁶³ Dabei werden in erster Linie die Themenfelder betrachtet, die in allen vier bzw. in drei von vier Studien als relevant erachtet wurden.

b) Mentalität/kultureller Hintergrund

Die weitgehende Parallelität der neueren Geschichte führt auch im Bereich der Streitkräfte bei beiden Staaten zu vergleichbaren Regelungen und Ansichten. Dies betrifft sowohl die Einstellungen der Entscheidungsträger und in der Folge auch die Gestaltung der Führungskonzeption. Es ist vor dem Hintergrund der ähnlichen historischen Erfahrungen mit einem totalitären Regime kein Zufall, dass beide Streitkräfte als Parlamentsarmeen zu klassifizieren sind, dass beide ihren Soldaten Rechte im größtmöglichen Maße zukommen lassen und dass die Soldaten beider Nationen zusätzlich zu ihren Beschwerdemöglichkeiten einen Ombudsmann anrufen können.

Über die Mentalität eines Volkes und damit seiner Streitkräfte kann und soll in dieser Arbeit keine Aussage getroffen werden. Es obliegt daher den betroffenen Soldaten, die Gewohnheiten der anderen Nationalität kennen zu lernen, zu akzeptieren und die jeweiligen Stärken nutzbringend einzusetzen.

c) Sprache/Schlüsselbegriffe

Die Sprache und die Schlüsselbegriffe sind der letzte Bereich, der sowohl in allen vier Studien als auch in den EVG-Verhandlungen thematisiert wurde. Seit den EVG-Verhandlungen sind nunmehr 50 Jahre vergangen, in denen sich die Welt grundlegend gewandelt hat. Teil dieser Änderungen ist, dass die englische Sprache stark an Bedeutung hinzugewonnen hat. Im Hinblick auf die vorliegende Thematik weist die Praxis des Deutsch-Niederländischen Korps, in dem Englisch als Amtssprache Verwendung findet, den Weg.

Die Benennung von Sprache und Schlüsselbegriffen als Hinderungsgrund für die Zusammenarbeit deutet bereits an, dass eine reibungsarme Kommunikation nicht nur von der Sprache selbst abhängt, sondern auch von dem über zum Teil Jahrhunderte gewachsenen Verständnis von einzelnen Begriffen. Hier wird auch wieder das kommunistische Erbe der ungarischen Streitkräfte bedeutsam, denn viele militärfachliche Begrifflichkeiten entstammen dem sowjetischen Sprachgebrauch und

der kommunistischen Theorienlehre.¹³⁶⁴ Dies soll nur andeuten, dass trotz einer gemeinsamen Sprache hinter einzelnen Fachbegriffen andere Konzepte verstanden werden können, wodurch zwangsläufig Reibungsverluste entstehen werden. Von mehreren Seiten wird diese Problematik jedoch auch im Bezug auf die ungarischen und deutschen Soldaten gemindert.

Der Eintritt Ungarns in die NATO zwingt die Honvédsoldaten zur Anpassung und unterstützt diesen Anpassungsprozess durch zum Teil einheitliche Vorschriften, Personalaustauschprogramme, gemeinsame Übungen, gemeinsamen Dienst in NATO-Dienststellen etc. Des Weiteren werden durch die Auslandseinsätze und das erweiterte Einsatzspektrum neue Begrifflichkeiten geschaffen, die für beide Seiten in dieser Form neu sind und mit einem vergleichbaren Verständnis aufgefasst werden. Die Problematik der unterschiedlichen Sprache und dem zum Teil andersartigen Verständnis von Schlüsselbegriffen wird somit sukzessive gemindert.

II. Ausblick

1. Der OSZE-Verhaltenskodex

Als eine wesentliche Erkenntnis dieser Arbeit ist die Sensibilisierung für die gegenwärtig möglich erscheinenden Veränderungen zu sehen. Die augenblicklich stattfindende umfassende Transformation vieler europäischer Streitkräfte eröffnet die einzigartige Möglichkeit, diese Umgestaltungen auch mit Blick auf die Führungsphilosophien für eine gemeinsame europäische Perspektive nutzbar zu machen. Da die Streitkräfte ohnehin reformiert werden müssen, sollten diese Erneuerungen auch in dem weiten Bereich der Führungsphilosophien auf eine international-europäische Kompatibilität ausgerichtet werden. Im Laufe der EVG-Verhandlungen gab es beispielsweise Auseinandersetzungen mit den italienischen Vertretern, da diese nicht bereit waren, die Disziplinargewalt ihres Unteroffizierkorps

¹³⁶⁴ Als Beispiel hierfür ist das sowjetische Verständnis und die Bedeutung von Militärdoktrin zu sehen. Vgl. (1) Werner Hübner: Militärdoktrin. In: Waltraud Böhme et al. (Hrsg.): Kleines Politisches Wörterbuch. Berlin 1973, S. 543 f.
(2) Hervé Coutau-Bégarie: Doctrine. In: Thierry de Montbrial/Jean Klein (Hrsg.): Dictionnaire de Stratégie. Paris 2000, S. 193 f.

zu verringern.¹³⁶⁵ In Ungarn (und anderen Staaten des ehemaligen Warschauer Paktes) muss ein Unteroffizierkorps, wie es für westliche Armeen kennzeichnend ist,¹³⁶⁶ erst noch entwickelt werden.¹³⁶⁷ Durch die frühzeitige Festlegung von Standards könnte vermieden werden, dass beispielsweise dieses neu aufzubauende Unteroffizierkorps mit Befugnissen und Rechten ausgestattet wird, die ihm zur Harmonisierung in einigen Jahren unter Umständen wieder genommen werden müssen. Dieses „Window of opportunity“ sollte genutzt werden, um die anstehenden Veränderungen in die richtigen, weil zukunftsfähigen Bahnen zu lenken. Diese Perspektive verweist auf einen weiten Bereich jenseits des vorliegenden Vergleichs; vor diesem Hintergrund kommt der vorliegenden Arbeit auch ein exemplarischer Charakter zu. Die angesprochenen Themenfelder sind ebenfalls für die Kooperation mit anderen Streitkräften von Bedeutung.

Die grundsätzliche Bereitschaft zu derart zielgerichteten Reformen – und auch dies hat die Analyse gezeigt – ist in beiden untersuchten Staaten vorhanden. Es fehlt jedoch eine über Allgemeinplätze hinausgehende Definition des Zielpunktes. Auch ins Detail gehende Fragen einer Zieldefinition müssen im Vorfeld zwischen den Staaten besprochen und ausgehandelt werden; daran könnten dann die Weiterentwicklungen der Konzeptionen ausgerichtet werden.

Als idealer Ansatzpunkt bietet sich der „Verhaltenskodex zu politisch-militärischen Aspekten der Sicherheit“ der OSZE an.¹³⁶⁸ In diesem Kodex stimmen die Mitgliedstaaten der OSZE darin überein, dass die Streitkräfte einer wirksamen demokratischen Kontrolle unterliegen müssen (Kapitel VII. 20 und VII. 21) und dass die Integration der Armeen in die zivile Gesellschaft als ein wichtiger Ausdruck des demokratischen Selbstverständnisses gefördert werden muss (Kap. VII. 20). Darüber hinaus verpflichteten sich die Staaten zur gesetzlichen Genehmigung der Verteidigungsausgaben und zu Transparenz und öffentlichem Zugang zu Informationen über die

¹³⁶⁵ Lutz Köllner et al.: Die EVG-Phase. In: Militärgeschichtliches Forschungsamt (Hrsg.): Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956. Bd. 2, München 1990, S. 683.

¹³⁶⁶ Andrew A. Michta: Conclusion. Making the Pieces Fit. In: Andrew A. Michta (Hrsg.): America's New Allies. Poland, Hungary, and the Czech Republic in NATO. Seattle, London 1999, S. 187 f.

¹³⁶⁷ Vgl. (1) László Szabó: Umstrukturierung des Ungarischen Kommando- und Führungssystems nach der Auflösung des bipolaren Weltsystems (Lehrgangsarbeit im Nationalen Generalstabslehrgang 99 Heer), Hamburg 2001, S. 24 und 39.

(2) David M. Glantz: Problems of NATO Enlargement. Military Training and Education Challenges in Poland, the Czech Republic, and Hungary. In: The Journal of Slavic Military Studies, Heft 3 (1998), S. 20 f.

¹³⁶⁸ OSZE: Verhaltenskodex zu politisch-militärischen Aspekten der Sicherheit. Angenommen in der 91. Plenarsitzung des Besonderen Ausschusses des KSZE-Forums für Sicherheitskooperation am 3. Dezember 1994 in Budapest.

Streitkräfte (Kap. VII. 22). Im Kapitel VII. 23 wird sowohl die politische Neutralität der Streitkräfte als auch das Recht der Soldaten auf die Ausübung ihrer bürgerlichen Rechte zugesagt.¹³⁶⁹ Die Staaten verpflichteten sich auch, die einzelnen Rechte und Pflichten ihrer Soldaten in Gesetzen oder einschlägigen nationalen Dokumenten festzuhalten (Kap. VII. 28)¹³⁷⁰; eine Abwägung zwischen den verfassungsrechtlichen und gesetzlichen Bestimmungen einerseits und den Dienstverpflichtungen andererseits wird ebenfalls versichert (Kap. VII. 32). Zur Sicherstellung dieser Rechte verpflichteten sich alle teilnehmenden Staaten, angemessene rechtliche und administrative Verfahren einzuführen (Kap. VII. 33).

Neben diesen Bestimmungen wird die Befehlsgewalt und die Verantwortung jedes einzelnen Soldaten explizit erwähnt. Die Befehlsgewalt muss im Einklang sowohl mit den jeweiligen innerstaatlichen Gesetzen als auch mit dem Völkerrecht ausgeübt werden (Kap. VII. 31). Den Vorgesetzten soll bewusst gemacht werden, dass sie für die unrechtmäßige Ausübung ihrer Befehlsgewalt persönlich zur Verantwortung gezogen werden können, wobei diese Verantwortung des Vorgesetzten den Untergebenen von keiner seiner persönlichen Verantwortlichkeiten entbindet (Kap. VII. 31).

Dieser Kodex, der seit dem 1. Januar 1995 in Kraft ist und dessen Bestimmungen politisch bindend sind (Kap. X. 39), soll gemäß seiner Präambel die Normen für verantwortungsbewusstes und kooperatives Verhalten im Sicherheitsbereich fördern. Die Inhalte sind in Teilbereichen mit den in dieser Arbeit untersuchten Aspekten deckungsgleich, lassen jedoch einen Mangel an Konkretisierung erkennen. Dennoch kann diese Übereinkunft als ein Ansatzpunkt für weitere, konkretere Integrationsschritte dienen. Die OSZE-Staaten verstehen diesen Kodex als den Startpunkt für einen Prozess, der durch Folgekonferenzen und Seminare ständig weiterentwickelt wird.¹³⁷¹ Diesen Weg hat die Bundesregierung eingeschlagen, als sie bei der 3. Überprüfungskonferenz eine Initiative zur Weiterentwicklung des Verhaltenskodex auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit unterschiedlicher Sicherheitskräfte bei internationalen Einsätzen eingebracht hat.¹³⁷²

¹³⁶⁹ Vgl. Internet am 07.11.2003:

www.auswaertiges-amt.de/www/de/aussenpolitik/friedenspolitik/abr_und_r/jab2002/6/6_5_html.

¹³⁷⁰ Internet am 23.01.2004: www.admin.ch/cp/d/393257a5.0@fsrv.g.bfi.ad.

¹³⁷¹ Vgl. OSZE, 365. Plenarsitzung, Beschluss Nr. 13/02. Tagesordnung, Modalitäten und Arbeitsprogramm der dritten Folgekonferenz zum Verhaltenskodex zu politisch-militärischen Aspekten der Sicherheit. Wien, 23./24. September 2002. Im Internet am 23.01.2003: www.osce.org/docs/german/fsc/2002/decisions/f.

¹³⁷² Internet am 07.11.2003: www.auswaertiges-amt.de/www/de/aussenpolitik/friedenspolitik/abr_und_r/jab2002/6/6_5_html.

Das Beispiel der europäischen Währungsunion hat gezeigt, dass es zumindest für einen Teil der EU-Staaten möglich ist, vorher undenkbbare Integrationssschritte zu unternehmen. Vor diesem Hintergrund und eingedenk der gegenwärtigen Einsatzszenarien erscheint es auch möglich, die Entwicklung des OSZE-Verhaltenskodex aufzugreifen und unter europäischen Vorzeichen mit dem Ziel einer vertieften Integration voranzutreiben. Einleitend wurde gezeigt, dass eine derartige Integration die vielleicht einzige Möglichkeit darstellt, die europäischen Streitkräfte an die notwendige Leistungsfähigkeit heranzuführen.

2. Vorschläge für konkrete Maßnahmen: Harmonisierungspotenzial

Wie bereits erörtert, ist die Einigung der integrationswilligen Staaten auf konkrete Zielkoordinaten eine Thematik von herausragender Bedeutung. An einer im Vorfeld ausgehandelten Festlegung könnten die gerade in der Planung befindlichen Reformen ausgerichtet werden. So würde verhindert, dass sich zum jetzigen Zeitpunkt Strukturen verfestigen, die sich in nicht allzu ferner Zeit nur schwer aufbrechen lassen werden.

Das Ergebnis der vorliegenden Untersuchung kann und soll kein Katalog möglicher Zielgrößen sein. Jedoch eröffnet dieser, an den EVG-Verhandlungen orientierte binationale Vergleich die Möglichkeit, einzelne als relevant identifizierte Problem-bereiche zu benennen:

a) Die Besoldung

Sowohl bei den EVG-Verhandlungen als auch bei der Untersuchung der ungarischen Führungskultur hat sich die Besoldungsproblematik als bedeutend und zugleich problematisch erwiesen. Von Statusfragen, Berufszufriedenheit, über Nachwuchsgewinnung und Nebenbeschäftigung bis hin zu Korruption ist diese Frage von ausschlaggebender Bedeutung. Darüber hinaus zeigt sich durch die unterschiedliche Entlohnung in Ost und West bereits innerhalb Deutschlands die Problematik, gleiche Arbeit mit ungleichem Lohn zu honorieren.¹³⁷³ Es ist nicht einsichtig, dass europäische Soldaten, die gemeinsam für dieselben Werte ihr Leben einsetzen, unterschiedlich

¹³⁷³ Deutscher Bundestag (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2003 vom 09.03.2004. Drucksache 15/2600, S. 38 f.

bezahlt werden. Zumindest scheint ein vergleichbarer Lebensstil in Relation zur Gesamtgesellschaft ein sinnvolles Ziel darzustellen.

Für eine derart nachvollziehbare Angleichung würde sich beispielsweise eine Ausrichtung der Besoldung an den Lebenshaltungskosten oder an den landestypischen Durchschnittseinkünften anbieten. Als Beispiel für eine derartige Bewertungsgrundlage ist der so genannte „McDonald Index“ anzusehen. Dieser Index basiert auf der Theorie der „Purchasing-Power-Parity“¹³⁷⁴, die davon ausgeht, dass die Preisrelation angepasst sein muss, um einen einheitlichen Warenkorb in verschiedenen Ländern bezahlen zu können.¹³⁷⁵ Dabei ist noch nicht berücksichtigt, dass es auch innerhalb der einzelnen Staaten zu erheblichen Differenzen der Lebenshaltungskosten kommen kann. Als Lösung für Europa wäre die Ausrichtung dieses Prinzips beispielsweise an den Regionen sinnvoll.

b) Die Disziplinalgewalt und disziplinäre Maßnahmen

Fragen des Disziplinarwesens treffen den Kern der Integrationsproblematik. Die Ausstattung der unterschiedlichen Dienstgradgruppen mit unterschiedlicher Disziplinalgewalt entscheidet nicht nur über die Wertigkeit dieser Gruppen innerhalb der militärischen Hierarchie, sondern sie bestimmt auch das – in zum Teil vielen Jahrhunderten gewachsene – Selbstverständnis dieser Personengruppe. Vor allem aber beschneiden Disziplinarmaßnahmen die Rechte der Soldaten. Die Maßnahmenkataloge von Ungarn und Deutschland sind in ihren Grundlinien miteinander vergleichbar. Da sich die einzelnen Eingriffe in die Rechte der Soldaten in ihre Wertigkeit nicht fundamental unterscheiden, scheint eine Einigung in diesem Bereich erreichbar. Schwieriger ist jedoch die bedeutende Frage der Verfahrensharmonisierung. Gerade die Verfahren haben außerordentlichen Einfluss auf die tatsächliche Geltendmachung der zugesicherten Rechte. Der Vergleich der ungarischen und deutschen Führungskultur hat gezeigt, dass hier ein wesentlich höherer Harmonisierungsbedarf als beim disziplinären Maßnahmenkatalog besteht. Die Vorgesetzten beider Armeen müssen den Rechten ihrer Soldaten in der Praxis die gleiche hohe Bedeutung zumessen. Ähnliches gilt für die an

¹³⁷⁴ Vgl. Internet am 26.03.2004: www.cambridgecolleges.com/McDonIndex.html.

¹³⁷⁵ So wurde beispielweise berechnet, dass es die Durchschnittseinkünfte in der Eurozone erlauben, einen „Big Mac“ für umgerechnet \$ 2,87 anzubieten, während in Ungarn nur \$ 2,21 verlangt werden können. In Island ist ein Big Mac mit \$ 5,51 am teuersten, während in Argentinien nur \$ 1,18 bezahlt werden. Vgl. Internet am 26.03.2004: www.cambridgecolleges.com/McDonIndex.html.

Dienstgrad bzw. Funktion gekoppelten Kompetenzen der Disziplinarvorgesetzten. Auch hier ist ein größerer Harmonisierungsbedarf als bei den Disziplinarmaßnahmen selbst identifiziert worden.

c) Der Ombudsmann

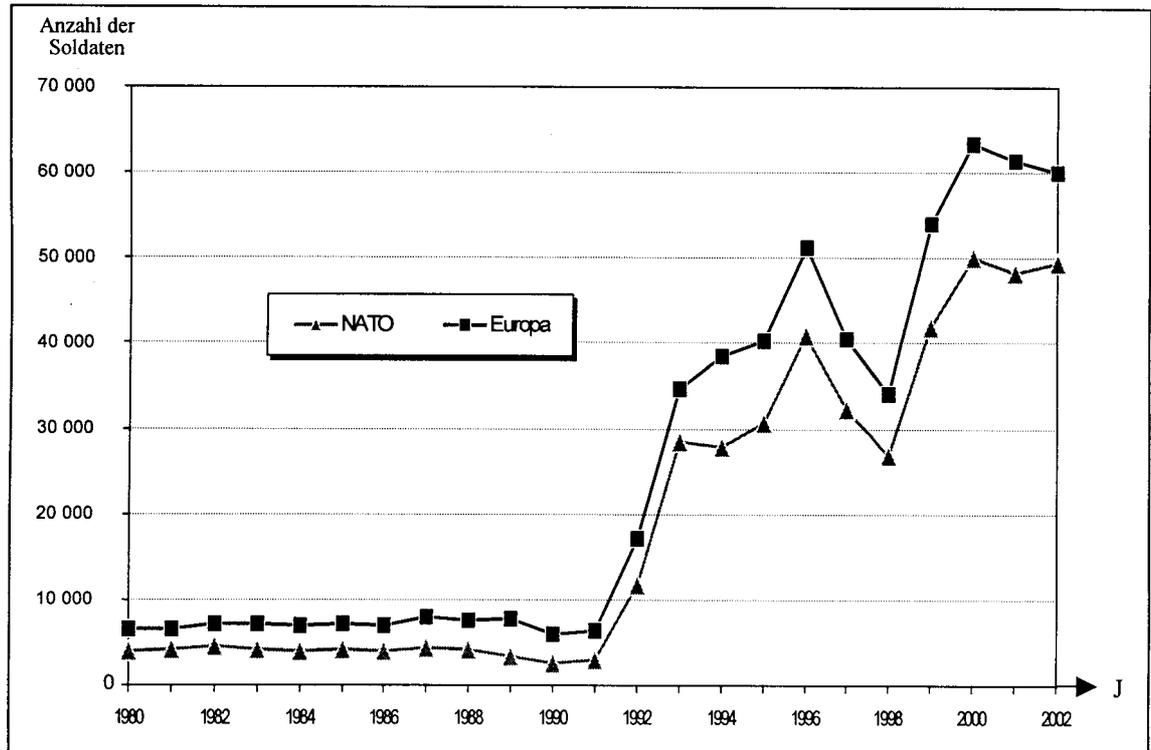
Bereits bei der Herleitung der zu vergleichenden Themenfelder mit Hilfe unterschiedlicher Multinationalitätsstudien hat sich die Bedeutung eines Ombudsmannes für Fragen der Integration gezeigt. Der Einfluss des deutschen Wehrbeauftragten als Kontrollinstanz nicht nur für die Rechte der Soldaten, sondern auch für die Umsetzung der Führungsphilosophie und Führungskonzeption in die politisch gewollte Führungskultur unterstreicht seine Bedeutung. Hier zeigt der Vergleich mit Ungarn, dass eine solche Institution grundsätzlich befürwortet wird, in der konkreten Ausgestaltung jedoch erhebliche Unterschiede zur Situation in Deutschland bestehen. Wird die prinzipielle Übereinstimmung über die Vorteile einer solchen Institution zum Ausgangspunkt genommen, dann scheint es möglich und sinnvoll, die Institution eines europäischen Ombudsmannes oder einen Rat der nationalen Ombudsleute einzurichten. Dieser könnte beispielsweise der EU oder der OSZE zugeordnet werden. Eine regelmäßige Berichterstattung würde Jahr für Jahr *de facto* einen öffentlichkeitswirksamen Vergleich der Führungsphilosophien beinhalten und auf diese Weise einer verbesserten Zusammenarbeit sehr förderlich sein.

In der Gesamtbetrachtung der vorliegenden Ergebnisse bleibt zu hoffen, dass die Streitkräfte beider Staaten durch konsequente Reformbemühungen zu einsatzfähigen und integrationsfördernden Organisationen weiterentwickelt werden. An die Honvédarmee ist die Erwartung zu richten, dass es gelingen wird, eine Führungsphilosophie zu entwerfen, welche den Standards der westeuropäischen Streitkräfte entspricht, ohne die nationalen ungarischen Erfahrungen unberücksichtigt zu lassen.

Anhang

Anhang A-1

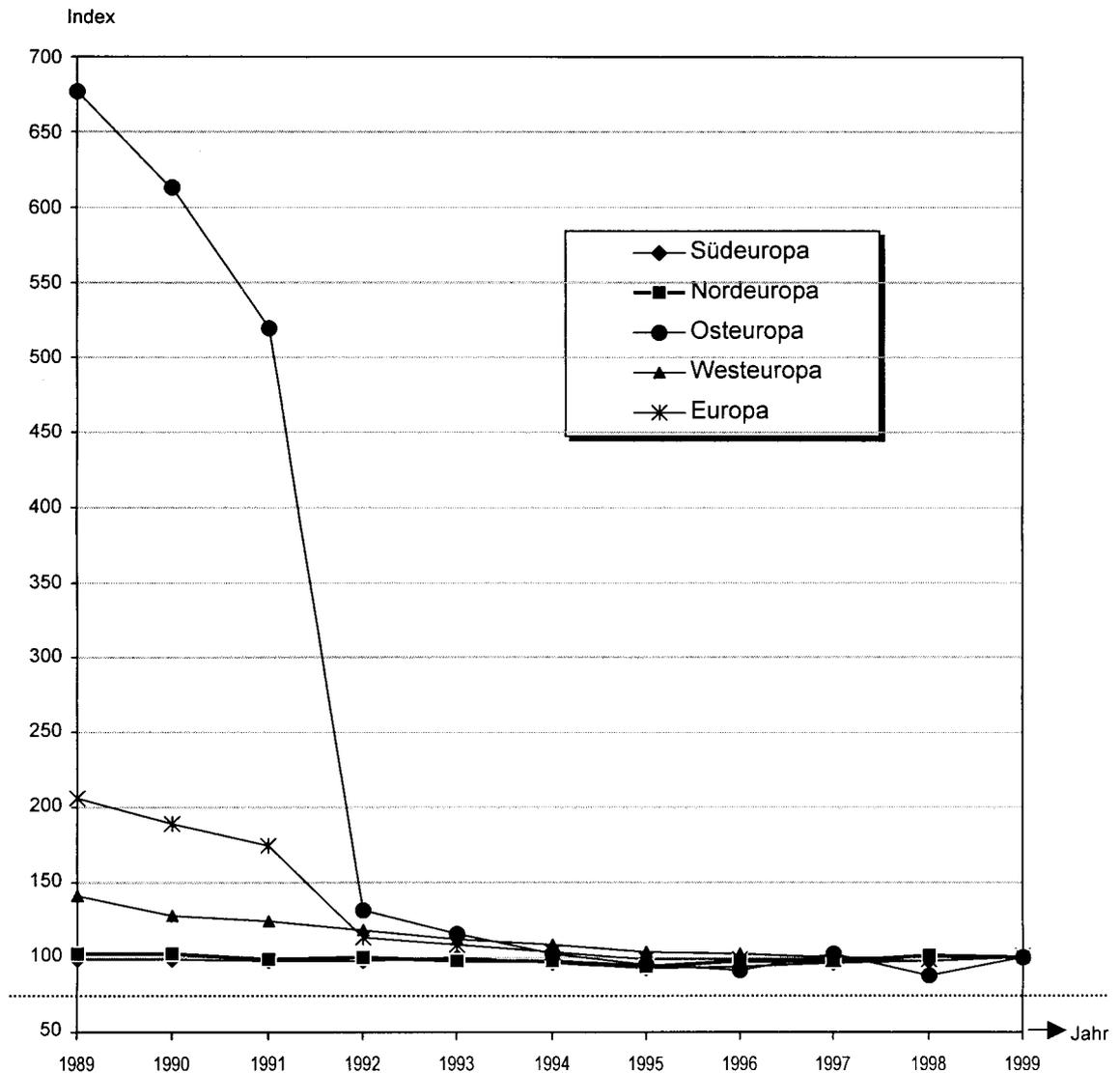
Anzahl der Soldaten im Auslandseinsatz (Out of Area-Einsätze) 1980–2002



Quelle: Ines-Jacqueline Werkner: Allgemeine Trends und Entwicklungslinien in den europäischen Wehrsystemen. Strausberg 2003, S. 10.

Anhang A-2

Entwicklung der Militärausgaben 1989–1999 (Index 1999 = 100, basiert auf Daten in Millionen US-Dollar, Preise und Wechselkurse von 1993)



Eigene Abbildung. Datenquelle: Bonn International Center for Conversion: Conversion Survey 2001. Global Disarmament, Demilitarization and Demobilization, Baden-Baden 2001, S. 147 ff.

Quelle: Ines-Jacqueline Werkner: Allgemeine Trends und Entwicklungslinien in den europäischen Wehrsystemen. Strausberg 2003, S. 20.

Anhang A-3: Ergebnisse unterschiedlicher Studien zu integrierten militärischen Verbänden.			
Die Deutsch-Französische Brigade als Beispiel für die militärische Integration Europas. 1991	Probleme in multinationalen Verbänden am Beispiel der Deutsch-Französischen Brigade. 1993	Zwei Jahre Deutsch-Niederländisches Korps. 1999	Conditions of Military in Multinationality. 2003
Mangel gleicher operativ-taktischer Vorstellungen und Verfahren (S. 6) Mangel einer einheitlichen Sprache (auch Semantik/ Schlüsselbegriffe) ` ` Mangel einheitlicher Verfahren, Ausbildungs- und Befehlsgelehrtheiten Mangel eines einheitlichen Disziplinarwesens Inkompatibilität der Waffensysteme unterschiedliche Mentalitäten -Nahrung (Wein vs. A.Verbot) -Länge der Mittagspause 1vs.2 h -einheitliche Verpflegung aller Dienstgrade unterschiedliche administrative Regelungen: -Urlaub -Überstunden (DZA) -Feiertage -Sold -Aufwandsentschädigung Führungsstil: patriarchalisch vs. Innere Führung	verschiedene Vorstellungen von Taktik und Einsatzplanung unterschiedliche Semantik und Unkenntnis der Schlüsselbegriffe unters. Ausbildungs- und Befehlsgelehrtheiten unters. Disziplinarwesen /-recht unters. Koalitionsrecht Wehrbeauftragter unters. Besoldung/DZA unters. Verwaltungssysteme in Bw schränken viele (gesetzliche) Vorschriften den Handlungsspielraum ein unters. Mentalitäten: -Essgelehrtheiten -einheitl. Verpflegung aller Dienstgrade -Länge der Mittagspause Innere Führung vs. patriarchalischer Führungsstil unters. Sprachen	unters. Nationale Mentalität und Kultur (S. 15) viele Parallelen: Disziplinar- und Beschwerderecht Ausbildungsverfahren Befehlsgelehrtheiten Prinzipien der Dienstgestaltung Rechte der Soldaten: -Koalitionsrecht -DZA -Beteiligung -Besoldung -BFD Innere Führung Sitten und Gebräuche nationale Kulturen Unterschiede: Wehrpflicht Offizierdichte in D. PUO als Zugführer in D. zivile Wehrverwaltung in D. Wehrbeauftragter Sprache (aber: Englisch als gemeinsame Amtssprache) Auftragstaktik (ausgeprägter bei NL (S. 25))	Unterschiede im "Military Background" und Traditionen führen zu unters. kultureller Bewertung und unters. Selbsteinschätzung (S. 69) unters. Besoldung demotivierend (S. 70) unters. Regelungen zu Überstunden unters. Vorschriften und Gesetze und unters. Befolgung dieser Regelungen (strenge Befolgung bis zu Interpretation) z.T. unregelmäßige und überraschende Planung des täglichen Dienstbetriebes
Zusammenführung der Einzelergebnisse	Eigene Darstellung.		

9. Aufzeichnungen König Friedrich Wilhelms III. [Memel, Juli 1807.]

Rep. 92 Friedrich Wilhelm III. B X 1. eigh. Entw. o. D. u. U. — Gute Abschrift (ohne die Beilagen) He.A. Rep. 15 a Kap. 48 Nr. 2; eine Stein übermittelte Abschrift im Steinschen Archiv in Cappenberg. Druck zuerst MWchBl. 1843 S. 241 ff. Vgl. Nr. 36, 42, 50 und 73.

Richtlinien für die Reorganisation der Armee.

»Da es wohl nach der bisher gemachten Erfahrung, auch nach der veränderten Lage der Sachen weder tunlich noch geraten sein möchte, die Armee bei ihrer Wiedergeburt verhältnismäßig ganz wieder auf den ehemaligen Fuß zu setzen, so würden hierbei vorläufig folgende Punkte zu beachten sein und demnächst ein Plan zu entwerfen sein, damit bei neuen Formierungen sogleich nach dem Geist desselben verfahren werden könne, um keine unnötige, damit in Widerspruch stehende Einrichtungen zu treffen:

1. Wird man vor allen Dingen die Offiziere, so ihre Schuldigkeit offenbar nicht getan haben, vom Dienst ausschließen und nach Umständen auf das strengste zu bestrafen haben.

2. Solche, deren Betragen zweifelhaft geblieben, sind zur Rechenschaft zu ziehn.

3. Könnte es wohl geraten sein, bei Wiederherstellung der Armee dieses Heer von invaliden Generalen, Stabs- und andern Offizieren, die teils physisch teils moralisch oder an beiden zugleich invalide sind, wieder nach ihrem ehemaligen Rang und Würden einzusetzen?

4. Und wenn dieses nicht ist, da eine Abänderung hierin zuverlässig wesentlich notwendig ist, wie wäre künftig das Avancement in der Armee einzurichten, um nicht in den alten Fehler zu verfallen?

5. Würde mit dem Eintritt der Unadeligen nicht eine Abänderung zu treffen sein und solche mehr zugelassen werden müssen?

6. Es würde ein richtigeres, auf neuere Erfahrung gegründetes Verhältnis unter den verschiedenen Truppenarten festzusetzen sein, d. h. an Linieninfanterie, an leichter Infanterie, an Artillerie, Kavallerie etc.

Daß wir zu wenig wirkliche leichte Infanterie haben, ist wohl keinem Zweifel unterworfen. Wie aber wäre diese zu schaffen? Man könnte, was mir sehr tunlich und zweckmäßig scheint, noch zu jedem Regiment Infanterie ein Bataillon von gleicher Stärke wie die übrigen als leichtes Bataillon hinzufügen, welches einerlei Uniform trüge und nur durch Kleinigkeiten zu unterscheiden wäre. Der Vorteil hiebei ist der, daß man die zum leichten Dienst qualifiziertesten Offiziere aus dem Regiment hiezu wählen könnte und damit sowie mit den Mannschaften wechseln, wenn sie hiezu nicht tauglich befunden würden. Oder aber die sogenannte leichte Infanterie bliebe gänzlich weg, und die ganze Infanterie würde zu diesem Dienst zugleich mit angehalten, wie solches bei den Franzosen der Fall ist. Jedes Regiment erhielte sodann gleichfalls ein drittes Feldbataillon. In beiden Fällen gingen sämtliche jetzige Füsilierbataillons ein und würden den Linienregimentern zugeteilt.

7. Das Ein- und Ausländer-Rekrutierungssystem würde gänzlich abzuändern und statt Regimentskantons größere Distrikte zu bestimmen sein, aus welchen die verschiedenen Gattungen von Truppen zu ergänzen wären, wobei mehr auf die Qualifikation für eine jede insbesondere, wie zeither möglich, gesehen werden könnte.

Ein etatsmäßiger Ausländerstamm benebst Werbegeldern würde wohl auf jeden Fall aufhören müssen. Bei der neuen Kantoneinrichtung, die allenfalls divisions- oder $\frac{1}{2}$ divisionsweise nach den Armeedivisionen einzuteilen wäre, müßten weniger Eximierte stattfinden, und es wäre zu erwägen, ob die von dem Rittmeister von Marwitz angeführte Ideen der Formierung von Freikorps, d. h. von leichten Truppen nach seinen entworfenen Prinzipien nicht zum Teil ausführbar wären¹⁾.

8. Die Dislokation würde gleichfalls abzuändern sein, um mehr die erforderliche Gattungen von Truppen beieinander zu haben. Dieses zu erlangen würde:

9. Eine permanente Einteilung in Divisionen in möglichst gleicher Stärke am natürlichsten sein und hiernächst diese Divisionsgenerale die zeitherigen Inspektors zu ersetzen haben. Die hieraus schon im Frieden entstehende Truppenverbindung hat ohnstreitig viel Gutes. Es versteht sich, daß im Felde die leichte Infanterie zum öftern besonders gebraucht wird wie bisher, ebenso die Kavallerie zusammenzuziehen und besonderen Kommandierenden Generalen zu übergeben ist, wenn es die Umstände erfordern.

10. Es erfolgt hieraus gewissermaßen von selbst die Haupteinteilung in verschiedene Armeekorps, die ein jedes aus mehreren Divisionen bestehen und deren vollständige Organisation zum Kriege schon im Frieden selbständig einzurichten ist.

11. Die kurz vor dem Ausbruch des Krieges projektierte neue Formation²⁾ der Infanterie auf 14 Feldkompanien kann unter den angeführten Umständen noch sehr füglich realisiert werden. Hiernach würden die Bataillons auf 4 Kompanien zu setzen sein und [die Kompanie] allmählich bis auf 170 Feuergewehre zu augmentieren sein: 3 Feldbataillons à 4 Kompanien, wobei ein leichtes sein könnte, 2 Grenadierkompanien und 1 Depotkompanie. Hiebei würde am Primaplan viel gewonnen, was in diesem Augenblick, wo man auf Ersparnis mehr als je zu sehen hat, sehr vorteilhaft wäre, da die Stärke der Regimenter hierbei keinesweges verliert.

12. Sobald aber bei der Rekrutierung weniger Exemption stattfindet, müßte mit den militärischen Strafen eine Änderung geschehen und sie zwar ebenso strenge, aber weniger diffamierend anzuordnen sein, deshalb eine Umarbeitung der Kriegskriegsartikel vorzunehmen wäre.

13. In Ansehung der Bekleidung, so würde diese zu simplifizieren sein, in der Art, wie sie bereits bei den Infanterie-Reservebataillons eingeführt worden³⁾. Bei der Infanterie divisionsweise mit gleichfarbigen Aufschlägen und Kragen. Die Achselklappen und Hutpüschel unterscheiden die Regimenter. Erstere sind auch auf Offiziere und Unteroffiziere anzuwenden. Ob in Ansehung der übrigen Armierung und Equipierung der verschiedenen Waffen noch eins oder das andere zu verbessern und zu vereinfachen wäre, muß geprüft werden. Die Anschaffung der Mäntel für die Infanterie und der Überhosen für die Kavallerie von graumeliertem festem Tuch ist hierbei das wesentlichste, weil die diesmalige beispiellose Winterkampagne die dringende Notwendigkeit derselben erwiesen hat.

1) Vermutlich der Februar 1807 dem König eingereichte Aufsatz »Über die Errichtung von Freikorps«, vgl. Meusel, Marwitz II 1 S. 11. Näheres jetzt bei Kayser, Marwitz S. 135 ff.

2) Vgl. Jany, III 533.

3) Vgl. Jany, III 597.

14. In anderen Reichen, als in Rußland, Österreich und Frankreich, werden die Soldaten öfter in Friedenszeiten gebraucht, um damit große Arbeiten, als Festungsbauten, Anlegung von Kanäle, Chausseen u. dgl. korpsweise zu verrichten, welches ihnen als Dienst angerechnet wird und wobei sie einen verhältnismäßigen Zuschuß erhalten. Wäre eine solche wesentliche Sache nicht auch hier einzuleiten? Die innere Ökonomie in den Kompanien erlaubte dieses bisher nicht, aber sollte mit dieser nicht ebenfalls eine Reform zu treffen sein? Die Anschaffung der sogenannten kleinen Mundierungsstücke z. E., die Einrichtung mit der Gage der Freiwächter u. dgl. Der Kompaniechef müßte seine hinreichende Gage erhalten und mit allem diesem also weiter nichts zu tun haben.

15. Daß die Verminderung und Vereinfachung der Bagage bei allen Truppengattungen eine sehr wesentliche Sache sei, davon hat sich wohl ein jeder zu seinem Nachteil, noch mehr aber, wie solches zum Nachteil des Ganzen wirkt, selbst überzeugt. Eine gründliche Bestimmung hierüber bleibt noch festzusetzen.

16. Daß jede Militärbranche in sich an ihrer Vervollkommnung, oder besser gesagt, an ihrer Regeneration arbeite und das Nützliche und Wesentliche alle übrigen alten Vorurteile weichen müssen, ist höchst wichtig; z. B. die Infanterie muß in Friedenszeiten sich im richtigen Schießen üben (ein Gegenstand, den man nie hat beherzigen wollen) und hiezu hinlänglich Pulver und Blei gegeben werden. Die Artillerie muß ihr Fuhrwerk und Affuitage revidieren und leichter einrichten lassen usw. Auch würde es gewiß zweckmäßiger sein, wenn die Kompanien nicht in 2 Batterien geteilt werden, sondern solche in ganzen Kompanien verblieben, wie solches bei den Russen der Fall ist, auch die Knechte von den übrigen Kanoniers genommen würden. Eine Veränderung mit der Regimentsartillerie wird auch wohl notwendig getroffen werden müssen.

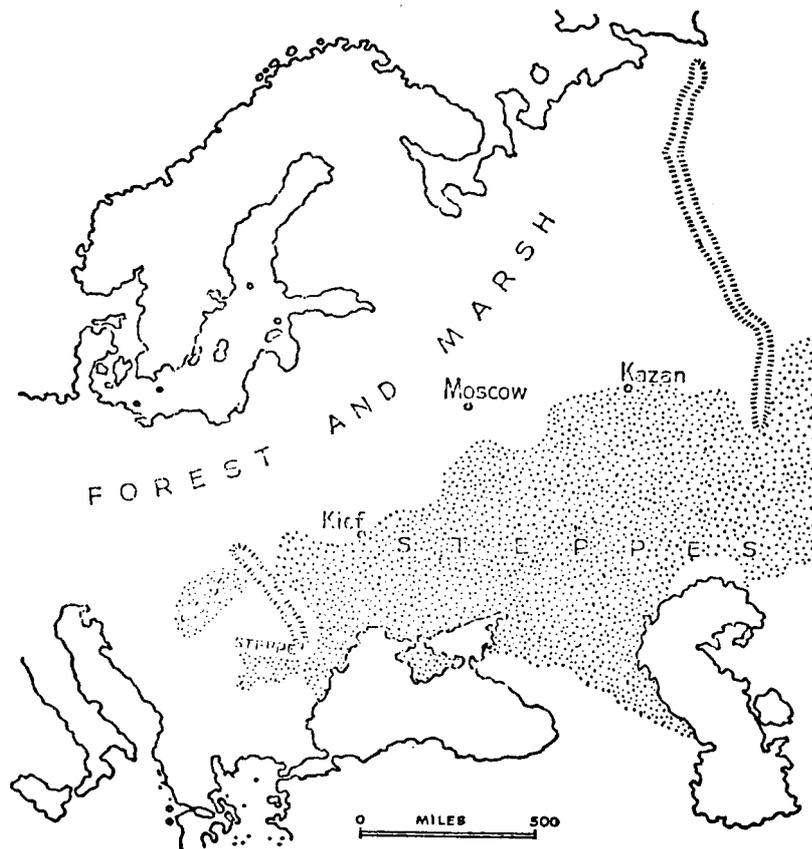
17. Das Verarbeiten der Mundierungszutaten durch Soldaten in den Kompanien ist eine sehr wesentliche Sache und hiebei der bisherige Zunftzwang zu beseitigen.

18. Die wieder zu formierenden Regimenter sollen keinesweges unter ihrer vorigen Gestalt (Firma) neu formiert werden. Sie sind als ganz neue Regimenter anzusehen; und nur bloß die in Preußen gefochtenen, unaufgelöst gebliebenen sollen als alte Regimenter beibehalten werden und nach ihrer Ancienneté den Pas vor die übrigen erhalten. Vielleicht wäre hierbei eine Benennung der Regimenter nach den Provinzen, in welchen sie garnisonieren, einzuführen.

19. Ob bei der Kavallerie gleichfalls eine andere Organisation einzuführen wäre und die Regimenter hinfüro auf 8 Eskadrons festzusetzen, wo alsdann etwa bei jeder Division 1 Kavallerie-(Kürassier- oder Dragoner-) und 1 Husarenregiment (in Summa 16 Eskadrons) einzuteilen wäre, bliebe zu erwägen. Von jedem Kürassier- und Dragonerregiment, wenn selbst es auf 5 Eskadrons verbleibt, können sehr füglich 5 Offizierstellen eingehen.

Quelle: Rudolf Vaupel (Hrsg.): Die Reorganisation des Preußischen Staates unter Stein und Hardenberg. Zweiter Teil: Das Preußische Heer vom Tilsiter Frieden bis zur Befreiung 1807-1814. Bd. I, Neudruck der Ausgabe von 1938, Osnabrück 1968, S. 8 ff.

Anhang A-5: Die geostrategische Position Ungarns nach Mackinder.



Forest and steppes in East Europe. (After a diagram in my paper on "The Geographical Pivot of History" in the *Geographical Journal* for 1904.)

Quelle: Halford J. Mackinder: *Democratic Ideals and Reality. A Study in the Politics of Reconstruction.* Washington D.C. 1996 (Original: London 1942) S. 71.

Anhang A-6a

**Nationalität der Berufsoffiziere und Mannschaften
in der k.u.k. Armee in den Jahren 1897 und 1910**

Nationalität	1897		1910	
	Berufs-offiziere	Mann-schaften	Berufs-offizier	Mann-schaften
Deutsche	77,7	28,3	78,7	25,2
Magyaren	8,0	18,4	9,3	23,1
Tschechen	5,5	14,4	4,8	12,9
Slowaken	0,1	4,3	-	3,6
Polen	3,0	9,5	2,5	7,9
Ruthenen	0,2	7,9	0,2	7,6
Kroaten und Serben	3,6	7,0	2,4	9,0
Slowenen	0,6	3,0	0,5	2,4
Rumänen	0,6	5,8	0,9	7,0
Italiener	0,7	1,4	0,7	1,3
Absolutzahlen	15.650	1,309.127	17.808	1,490.459

*Quelle: Militär-Statistisches Jahrbuch für das Jahr 1897 (Wien 1898), S. 143, 148; Militär-
statistisches Jahrbuch für das Jahr 1910 (Wien 1911), S. 145-146.*

Anmerkung: Zu den Offizieren zählen hier nur die Ränge von Leutnant bis Oberst.

Anhang A-6b

**Variationen eines Themas: ethnische Verteilung der Berufsoffiziere
in der k.u.k. Armee im Jahre 1900 (Prozentsätze)**

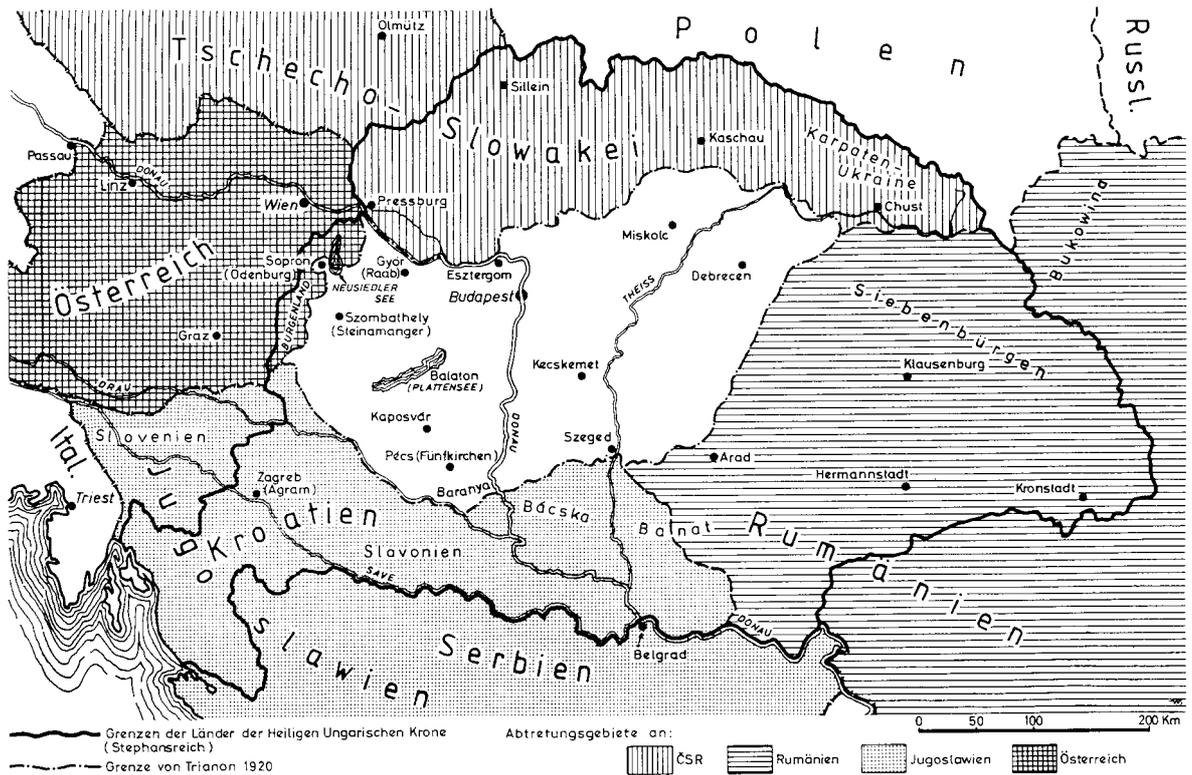
Natio- nalität	Gemäß Militär-Statistisches Jahrbuch für das Jahr 1900*	Nach Berech- nungen des Autors [†]		Zöglinge an Elite-Schulen der k.u.k. Armee (Militär- Realschulen und die drei Militärakademien), 1890 ^{††}
Deutsche	80,0	55,0		36,9
Magyaren	7,6	9,1		22,1
Tschechen	5,3	8,1		
Slowaken	0,1	0,4		
Polen	2,3	3,3		
Ruthenen	0,2	Slawen	0,4	Slawen
Slowenen	0,6	11,3	0,8	16,7
Kroaten	2,8	2,1		38,3
Serben		1,6		
Rumänen	0,6	1,6		0,5
Italiener	0,5	0,2		1,9
andere gemischte Nationalität	-	0,2		(Ausländer) 0,3
unbestimmt	-	16,2		-
	-	1,2		-

* Veröffentlicht in Wien im Jahre 1910; S. 180-181.

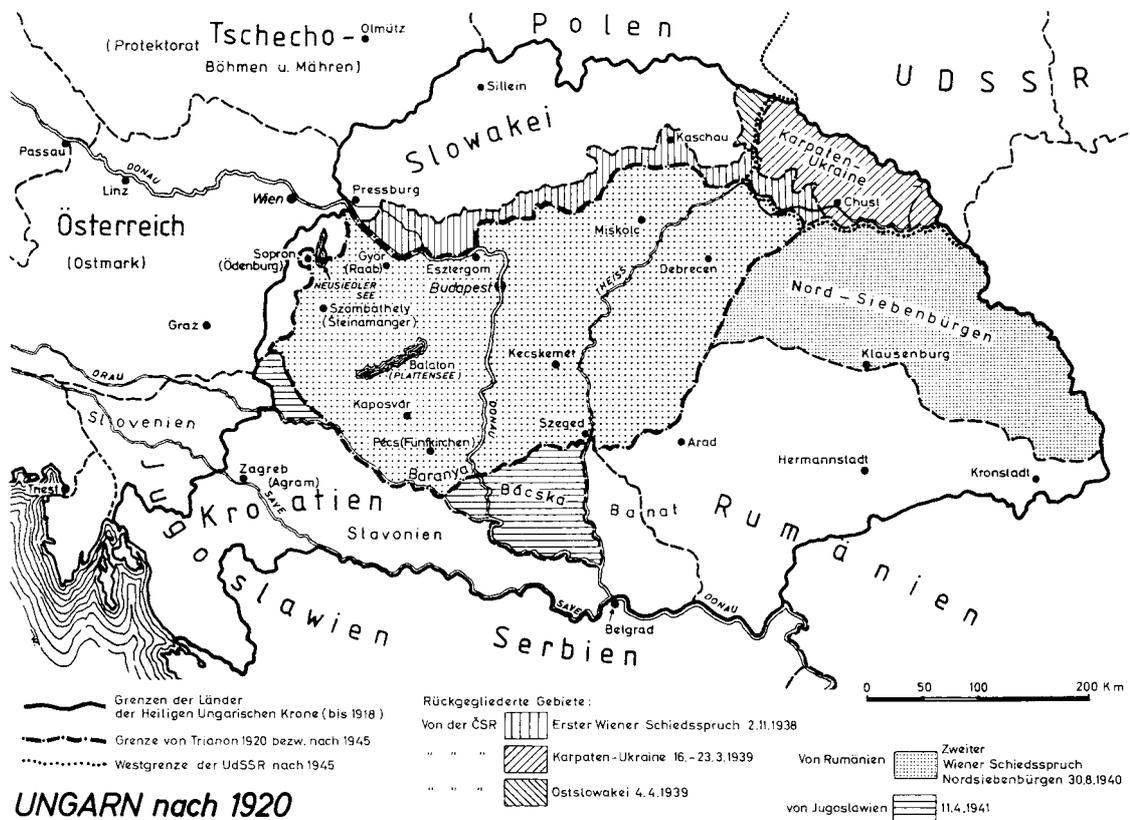
† Die Nationalität wurde aufgrund der Dienstbeschreibungen von 516 Leutnanten in aktivem Dienst im Jahre 1900 ermittelt, wobei angegebener Name, Religion, Geburtsort, Heimatzuständigkeit, Vertrautheit mit den verschiedenen Sprachen der Monarchie und wenn möglich die Herkunft der Familie berücksichtigt wurden. Die Gruppe basiert auf einer Zufallsauswahl von 10 % aller Berufsleutnante.

†† Ermittelt auf Grundlage der Statistiken in Österreichisches Statistisches Handbuch, Bd. 9 (Wien 1891), S. 273. Es wurde angenommen, daß die meisten dieser Zöglinge 1900 Leutnante oder Oberleutnante waren.

Anhang A-7: Die Grenzen Ungarns vor und nach dem Vertrag von Trianon.



Königreich UNGARN vor 1920



UNGARN nach 1920

Quelle: Jörg K. Hoensch: Ungarn-Handbuch. Geschichte, Politik, Wirtschaft. Hannover 1991, S. 75 und 81.

Für den Kriegsdienst wurden in Anspruch genommen:

Verwendung	1941	1942	1943	1944	1945 ①
Verwendungsfähige Ausgebildete Davon:	2 000 000	2 289 000	2 353 000	2 428 000	(?)
Beim Operationsheer	24 000	204 000	—	480 000	510 000
Beim Besatzungsheer	12 000	266 000	46 000	Bis zum Sommer ca. 22 000	—
Im Hinterland bei mobilisierten und Ersatzeinheiten	215 000	44 000	491 000	505 000	— ①
Zahl der Gefallenen, Verwundeten und Vermißten	4 000	35 000	105 000 ②	111 000	45 000 (?)
Gesamtstand der kgl. ung. Honvéd ③	255 000 (13 0/0)	549 000 (24 0/0)	642 000 (27 0/0)	1 118 000 ④ (46 0/0)	555 000 (?)

- ① Für das Jahr 1945 stehen keine zur Auswertung geeigneten Angaben zur Verfügung, der größte Teil der Ausbildungs- und Ersatzeinheiten befand sich nicht mehr auf ungarischem Gebiet.
- ② Die Verluste der Winterschlacht am Don sind mit inbegriffen (rund 100 000 Mann).
- ③ Die Gesamtzahl der Ausgebildeten (Verwendungsfähigen) der ersten Reihe der Tabelle in 0/0.
- ④ Es ist zu beachten, daß der Größe der aufzustellenden bewaffneten Macht auch die Menge der zur Verfügung stehenden Waffen eine Grenze setzt.

Anhang A-9: Suchergebnisse bei Google.

Google™ [Erweiterte Suche](#) [Einstellungen](#) [Sprachtools](#) [Suchtipps](#)
Führungsphilosophie +Bundeswehr

Suche: Das Web Seiten auf deutsch Seiten aus Deutschland
[Web](#) · [Bilder](#) · [Groups](#) · [Verzeichnis](#) · [News](#) [Neu!](#) ·
Das Web wurde nach **Führungsphilosophie +Bundeswehr** durchsucht. Ergebnisse **1 - 10** von ungefähr **116**

Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die ...
Zur Debatte um die **Führungsphilosophie** der **Bundeswehr**. Prüfert Andreas. ... Zur Debatte um die **Führungsphilosophie** der **Bundeswehr**. Prüfert Andreas. ...
www.mega-buecher.de/ Pruefert-Andreas-Innere-Fuehrung-im-Wa-3789054666.html - 4k - [Im Cache](#) - [Ähnliche Seiten](#)

Anzeigen
Bundeswehr & Freizeitshop
Ein großes Angebot an Bekleidung, Ausrüstung und Zubehör.
www.bw-online-shop.de
Interesse:

Innere Führung im Wandel Zur Debatte um die Führungsphilosophie ...
Innere Führung im Wandel Zur Debatte um die **Führungsphilosophie** der **Bundeswehr**
Prüfert Andreas. ... Zur Debatte um die **Führungsphilosophie** der **Bundeswehr**. ...
www.profkulturbox.de/ Pruefert-Andreas-Innere-Fuehrung-im-Wandel-3789054666.html - 10k - [Im Cache](#) - [Ähnliche Seiten](#)

Y.-Magazin der Bundeswehr
Artikel, Fakten, Hintergründe zu allen Themen der Bundeswehr
www.y-punkt.de
Interesse:

Ranger-Shop.de BW-Versand
Bundeswehr & mehr, alles für Camper Soldaten, Outdoor & Freizeitbedarf!
www.ranger-shop.de/
Interesse:

Deutsche Aussenpolitik
... 17) zu bestellen bei Amazon Opitz, E.: Geschichte der Inneren Führung. Vom "Inneren Gefüge" zur **Führungsphilosophie** der **Bundeswehr**. - S. 11-25. ...
www.weltpolitik.net/sachgebiete/ aussenpolitik/1417.html - 35k - [Im Cache](#) - [Ähnliche Seiten](#)

Sehen Sie Ihre Anzeige hier...

Manager-Training
... Gestaltungsspielräume. Dazu ist die Innere Führung als **Führungsphilosophie** der **Bundeswehr** weiterzuentwickeln. Startpunkt für ...
www.ifdt.de/0201/Artikel/Hamann.htm - 33k - [Im Cache](#) - [Ähnliche Seiten](#)

W&F 1/02: Publikationen
... Dass indessen die **Bundeswehr** kaum Anstrengungen unternimmt, ihre **Führungsphilosophie** auch international zur Geltung zu bringen, ist befremdlich, illustriert ...
www.iwif.de/wf102-81.htm - 32k - [Im Cache](#) - [Ähnliche Seiten](#)

Bundeswehr - Grundlagen der Inneren Führung
... Sie ist eine dynamische **Führungsphilosophie** mit einer Berufsethik, die an demokratisch ... Die **Bundeswehr** ist als Institution akzeptiert, und Innere Führung wird ...
www.bundeswehr.de/wir/innere_fuehrung/ if_grundlagen_01.php - 27k - [Im Cache](#) - [Ähnliche Seiten](#)

Prüfert Andreas Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die ...
Prüfert Andreas Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die **Führungsphilosophie** der **Bundeswehr**. ... Zur Debatte um die **Führungsphilosophie** der **Bundeswehr**. ...
www.kinderbuecherspass.de/ Pruefert-Andreas-Innere-Fuehrung-im-Wa-3789054666.html - 4k - [Im Cache](#) - [Ähnliche Seiten](#)

Hausarbeiten.de - Der Soldat der Bundeswehr im 21. Jahrhundert - ...
... Die Weiterentwicklung der **Führungsphilosophie** der **Bundeswehr** und somit auch des Berufsbildes des Soldaten wird im Aufgabenverbund Innere Führung intensiv ...
www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/9827.html - 34k - [Im Cache](#) - [Ähnliche Seiten](#)

PDF VII. Bundeswehr 4. Überblick/Diskussion Thema Innere Führung ...
Dateiformat: PDF/Adobe Acrobat - [HTML-Version](#)
Page 1. 9 VII.4. A Reader Sicherheitspolitik Die **Bundeswehr** vor neuen Herausforderungen Ergänzungslieferung 2/2001 VII. **Bundeswehr** ...
www.reader-sipo.de/artikel/0102_AVII4.pdf - [Ähnliche Seiten](#)

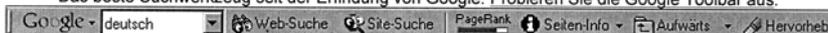
PDF Plädoyer für eine interdisziplinäre Baudissin-Forschung
Dateiformat: PDF/Adobe Acrobat - [HTML-Version](#)
... Daraus stellt 'sich als wesentliche Frage die nach der Unternehmens- und **Führungsphilosophie** der **Bundeswehr**, der sogenannten Inneren Führung, in einem ...
www.aksow.de/Dateien/Baudissin/Rosen.pdf - [Ähnliche Seiten](#)

Gooooooooooogle ▶

Ergebnis-Seite: [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [6](#) [7](#) [8](#) [9](#) [10](#) [Vorwärts](#)

Führungsphilosophie +Bundeswehr [In den Ergebnissen suchen](#)

Das beste Suchwerkzeug seit der Erfindung von Google. Probieren Sie die Google Toolbar aus.



©2003 Google

<http://www.google.de/search?q=F%C3%BChrungsphilosophie+%2BBundeswehr&ie=U...> 28.08.03

Anhang A-10: Merkmale unterschiedlicher Streitkräftetypen.

TYPE OF CIVIL-MILITARY SYSTEM	<i>imperial</i>	<i>feudal</i>	<i>organic</i>	<i>liberal</i>	<i>ideological</i>
CONTEXT	Military rule of conquered lands on behalf of home society	Colonial armed force cut off from home society, or weak/disorganized pre-industrial state	Maturing or consolidating phase of nation-state development, balance of forces model	Industrial, democratic post-mature nation-state	Revolutionary or 'revisionist' nation-state or movement (against international status quo)
MILITARY ELITE AND POLITICAL POWER	Vis-à-vis the home society: subordination but broad autonomy. Local society: monopoly	Monopoly (Sovereign: primus inter pares)	Subordination to legitimate, politically strong sovereign, but broad <i>internal</i> autonomy	Subordination to legitimate sovereign. Reduced operational and organizational autonomy	Total subordination to "Party", synthesis of state and society
PLACE OF THE MILITARY ELITE IN SOCIETY	Locally: Vertical separation (Superimposition of alien body on native institutions)	Integration from the top (alien body distributed within conquered society)	Horizontal separation: military kept apart from pluralist society and élites	Strong tendency toward integration and interchangeability	Identification
DOMINANT TYPE OF ARMED CONFLICT	Limited, instrumental type of war or counterinsurgency	Limited war, agonistic (chivalric) or instrumental	Gradual shift from limited to total war	Deterrence at the center and limited 'surgical' interventions on the periphery	Total war or guerrilla
Basis of the MILITARY'S internal and external LEGITIMACY	Higher civilization	Blood élite: Arms-bearing monopoly + Code of honor	National sentiment + Public service ideal	Representativeness: recruitment, skills, lifestyles, values. Divergence restricted to remaining functional requirements	Communalism and charisma: expressive adherence to dogma, success in action
POLICY ROLE of the MILITARY	Aggrandize, maintain	Legitimize social order and blood élite by ensuring local security	External security (as a last resort: internal order) highest incarnation of patriotic ideals and bureaucratic effectiveness	Least cost insurance against abstract external security threats	External: propagate, liberate or conquer Internal: school of the nation or movement
MOTIVATION OF MILITARY ELITES (officer corps)	Adventurous escape and vocational ideal	Competition for land and status	'Calling' = service and self-sacrifice in exchange for status and prestige	Self-actualization through mastery of technical or managerial skills	Expressive incarnation of the Cause
SOCIAL STRUCTURE	3-class: 1.Military élites 2.Auxiliaries, administrative: home society members, economic: cosmopolitan 3.Natives	2-class: 1.Warrior caste 2.Commoners (possibly serfs)	Formal equality, but hierarchy of occupations according to proximity of patriotic ideals	Formal equality but stratification according to merit (market success or failure)	Communal fusion. Ostensible equality but charismatic hierarchy
RECRUITMENT BASE, TRAINING and ELITE SELECTION	Officer: metropolitan élites, (radical) professionalism. Other ranks: home society volunteers and select native recruits	Officer: caste + distinguished amateurism Other ranks: commoners + levy or mercenaries	RURAL., Officer: radical, increasingly meritocratic professionalism. Noncoms: long-term volunteers. Privates: selective conscription.	URBAN, Officer (and career noncom): pragmatic professionalism Rank and file: short-term volunteers	Elite: election or political appointment. Rank and file: universal conscription to the exclusion of infidels
SOCIALIZATION/ INDOCTRINATION	Martial emulation: metropolitan officer/ native troops	Martial emulation: officer/officer	Informal status emulation among units and branches: prestige based on social origins, past glories, symbolic proximity to sovereign	Functional status emulation among branches or services: prestige based on allocation of strategically meaningful missions, budget resources	Political emulation among theaters of operations
CIVIL and/or ORGANIZATIONAL CONTROL	Dependence on mother country (flow of officers) + <i>cantonnement géographique</i> <i>remote</i>	Guarantee of status and landed wealth by nominal sovereign <i>weak</i>	Civil liberties of soldiers restricted (<i>Cantonnement géographique + juridique</i>) Allocation of human resources <i>Broad in scope, but fragile</i>	Inter-branch or inter-service rivalries + subjective internal control <i>secure, thus relaxed</i>	Allocation of ideologically meaningful missions + police surveillance possibly systematic terror <i>totalitarian</i>
SOCIAL AND POLITICAL DISTINCTIVENESS	<i>high</i>	<i>non-existent</i>	<i>very high</i>	<i>fairly low</i>	<i>non-existent</i>
APPROXIMATE HISTORICAL ILLUSTRATIONS	Roman Empire, Conquistadores, British Empire, French imperial possessions. Occupation forces during and after World War II (?)	European Middle Ages, Japan before Meiji period, 19th century Latin America (?), Chinese warlords, + a number of pre-colonial native societies	European nation-states between late 17th and mid-20th century	United States in the last 30 to 40 years, and other Western nations in the last two decades	Crusades, Cromwell, French Revolution, Red-Army 1917-18, Chinese PLA 1927-49, Israel 1925-49, Nazis, most violent anti-colonial liberation movements, Khomeini's Iran, most American wars up to and including WWII (?)
POSSIBLE PATHOLOGIES	Vis-à-vis the home society: caesarism or praetorianism. Vis-à-vis the local society: independence + feudalism	1.Anomie: Condottiere or bandit rule 2.Bipolarization of alliances : civil war 3.Foreign conquest	Weak state or unstable régime: caesarism, or praetorianism (of the 'ruler' or 'arbiter' type) Permanent external security threat: 'Garrison state'	Occupationalism, careerism: erosion of commitment and functional uniqueness. 'Military-industrial complex'	Rigid, technocratic, bureaucratic rule + possibly shift away from ideology to nationalism + 'Garrison state', or caesarism, or praetorianism

Adapted from Maury FELD, *op. cit.*

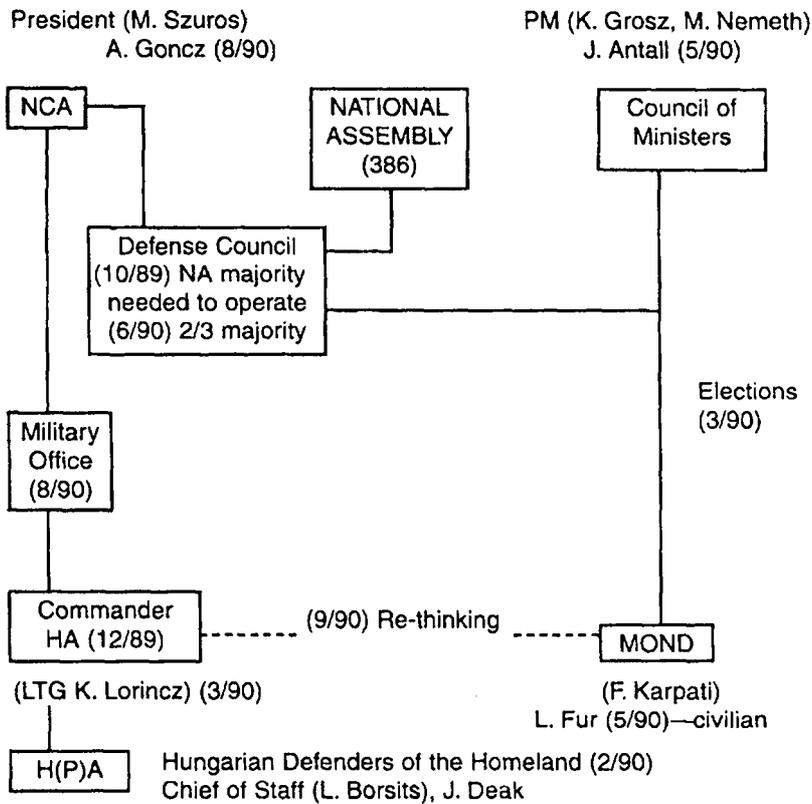
Quelle: Bernard Boëne: How 'unique' should the military be? A review of representative literature and outline of a synthetic formulation. In: Archives Européennes de Sociologie, Heft 1 (1990), S. 44 ff.

Anhang A-11: Streitkräfte nach westlichem und östlichem System.

Armee nach westlichem System	Armee nach östlichem System
wird durch die Gesellschaft kontrolliert;	lehnt die gesellschaftliche Kontrolle als wirkungszerstörend ab;
bewahrt die fachliche und persönliche Autonomie;	schließt die fachliche und persönliche Autonomie aus;
anerkennt den Soldaten als uniformierten Staatsbürger;	stellt den Soldaten außerhalb des zivilen Rechts;
ist empfindlich bezüglich der gesellschaftlichen Legitimation;	ist nicht empfindlich wegen des Fehlens gesellschaftlicher Legitimation;
ist mit der Lebensart der Gesellschaft verbunden;	ist mit Symbolik und Ideologie ausgefüllt und kompensiert damit die Kluft zwischen dem durch die Macht festgesetzten Status und der dazu inadäquaten Lebensart;
hat als Element die "Durchlässigkeit" des Bereiches Gesellschaft und Armee;	behindert den Ausbau der "Durchlässigkeit" des Bereiches Gesellschaft und Armee;
wird durch Professionalität dominiert.	will Professionalität nur unter ideologisch-politischer Dominanz.

Quelle: János Szabó: Die Anpassung der ungarischen Streitkräfte an die neuen Werte der Gesellschaft. In: Truppendienst, Heft 4 (1995), S. 325.

Hungarian Defense Reform, 1989-90



Quelle: Jeffrey Simon: NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996, S. 141.

Typologie moderner westeuropäischer Streitkräfte

DNT – Defence of National Territory PP – Power Projection PK – Peacekeeping

Professional Characteristics		Active Engagement			Limited Engagement	
		Power Projection Type	Territorial Defence Type	Post-Neutral Type	Neutralist Type	
Role	Mission	DNT, and in addition a commitment to independent power projection	Priority to DNT, but limited willingness to participate in PP missions as secondary actors	Priority to DNT, but modest willingness to participate in PK and humanitarian tasks	DNT only. Unwillingness to participate in military operations. Humanitarian tasks only.	
	Structure	Mobility/Rapid Reaction Sustainable forces away from national territory Full interoperability with NATO Joint force integration	Large land based armies with some limited mobile forces Land based infrastructure Some limited forces able to work in a NATO led force Tri-service structures	Rather small armed forces Predominantly land based infrastructure but some mobile forces Some limited forces able to work in a NATO led force Tri-service structures	Conscript armed forces Inflexible support systems No forces which are sustainable away from national territory Tri-service structures	
Expertise	Qualifications	Very high entry qualifications	Aspire to be high but emphasis on quantity rather than quality	Relatively low	Low	
	Training	Constant re-skilling/training necessary Operational skills as well as general education	Training generally low-level Operation skills	Training generally low-level Operational skills	Low Operational skills	

Anhang A-13b

Expertise (continued)	Technical Expertise	High requirement especially for PK/PM tasks which require a wide spectrum of skills	Role specialisation	Role specialisation	Emphasis on numbers and not technical skills
	Skills	Skills exercised away from national territory	Skills predominantly exercised on national territory	Skills predominantly exercised on national territory	Skills solely exercised on national territory
Responsibility	Source or recruitment	Volunteers with reserve forces	Conscript with volunteer cadre and reservists	Conscripts with volunteer cadre and reservists	Citizen armies
	Retention	Retention is a major difficulty	Not so acute but some personnel with very high skill levels in demand in the civilian sector	Not so acute but some personnel with very high skill levels in demand in the civilian sector	No serious retention problems
Promotion	Command and control	Complex command and control chains	Predominantly simple command and control chains	Predominantly simple command and control chains	Decentralised chain of command
	Delegation	Strong reliable NCO cadre	Officer top down decision making	Officer top down decision making	Individual initiative
Examples		On merit with emphasis on technical skill and personnel management	On merit on basis of personnel skills	On merit on basis of personnel skills	On merit on the basis of technical skills
		Transparent and consistent UK, France, Spain, Italy, FRG aspiration	Transparent and consistent	Transparent and consistent	Transparent and consistent
			Greece, Turkey, Poland, Ukraine	Ireland, Austria, Sweden (?), Finland (?)	Switzerland, Romania 1969-89.

Quelle: Internet am 27.02.2004: <http://civil-military.dsd.kcl.ac.uk/TCMR%20Papers/TCMR%201.5a.htm>.

Anhang A-14: Vertreter der Streitkräfte im Zentralkomitee Ungarns und der UdSSR.

Military Representation on the Central Committee—Hungary

<i>Year</i>	<i>Size of Central Committee</i>	<i>Total Military</i>	<i>Percent</i>
1948	62	1	2
1954	79	4	5
1959	71	4	6
1962	80	3	4
1966	102	7	7
1970	112	6	5

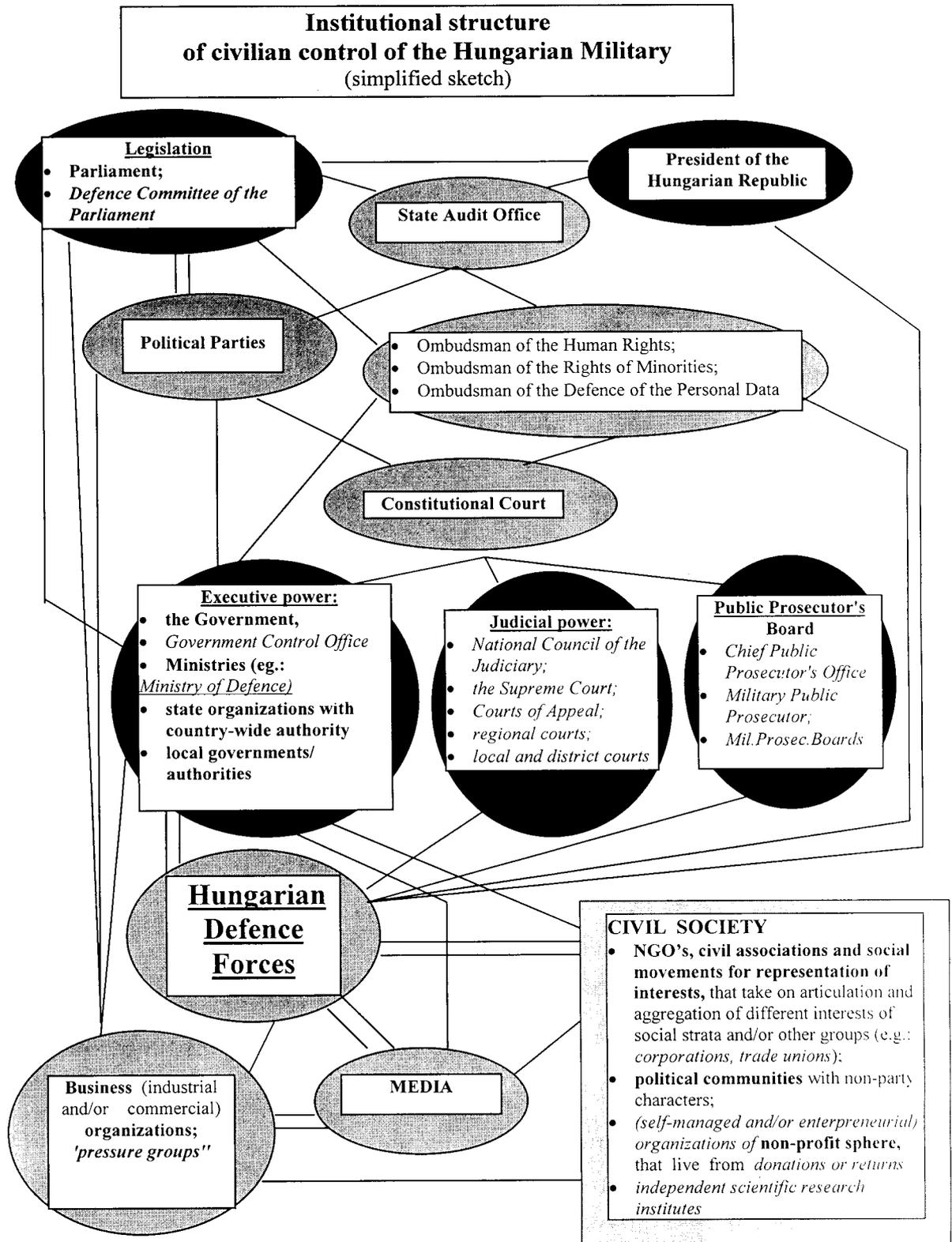
Military Representation on the Central Committee—USSR

<i>Year</i>	<i>Congress</i>	<i>Size of CC</i>	<i>Total Militarym</i>	<i>Percentage</i>
1930	16th	137	5	3.5
1934	17th	139	8	6.0
1939	18th	139	15	10.7
1952	19th	236	26	11.0
1956	20th	255	20	7.8
1959	21st	a	a	a
1961	22nd	330	31	9.5

NOTE: Data from *Bulletin of the Institute for the Study of the USSR*, No. 1, January 1962, as reported in Roman Kolkowicz, *The Soviet Military and the Communist Party*.
a. Omitted because CC convened extraordinary meeting to discuss Khrushchev's Seven Year Plan.

Quelle: Carl Beck/Karen Eide Rawling: The Military as a Channel of Entry into Positions of Political Leadership in Communist Party States. In: *Armed Forces and Society*, Heft 2 (1977), S. 210 und 205.

Anhang A-15: Die institutionelle Struktur der zivilen Kontrolle in Ungarn.



Quelle: Zoltán Lázló Kiss: Development of the System of Civilian Control of the Hungarian Military (1988-98) – from the point of view of Military Sociology. In: PHARE Democracy Programme. "Civil Control of the Military and Officers in Democratic Societies" Project. Bulletin II-III. Prag 1998, S. 58.

Anhang A-16: Vertrauen in Institutionen Ungarns.

Vertrauen in Institutionen 1991–1998 (Skala 1–100)

	1991	1995	1996	1998	Änderung 1991–1998
Staatspräsident	79	70	66	64	-15,0
Verfassungsgericht	68	65	60	59,5	-8,5
lokale Selbstverwaltung	61	56	45	51	-10,0
Militär	66	56	52	51,5	-14,5
Polizei	64	55	48	46	-18,0
Gericht	73	50	51	k.A.	-22,0
Parlament	57	39	30	40,5	-16,5
Regierung	57	37	32	44,5	-12,5
Gewerkschaften	39	34	29	35,5	-3,5
Parteien	37	32	24	40	-3,0
Presse	67	k.A.	52	54	-13,0
Durchschnitt	60	49	44	49	-11,0

Quelle: Körösnéyi 1999a: 21; Husz 1998: 823.

The change of public confidence in institutions (Median Public Opinion and Marketing Co. Ltd)

	Sep 1991	Jan 1992	Oct 1993	Jul 1994	Apr 1996	Nov 1998	Oct 1999	Sep 2000
President of the Republic	79	–	61	80	70	72	74	68
Constitutional court	68	–	50	65	65	71	67	67
Courts	73	53	49	59	50	54	53	53
Armed forces	66	52	53	62	55	55	51	42
Churches	61	56	–	–	45	43	47	42
Police	64	–	51	59	54	61	41	45
Local government	61	53	47	56	52	54	56	54
Government	57	43	29	63	42	50	42	42
Parliament	57	33	30	58	38	48	42	43
Trade unions	39	–	33	39	30	31	27	28
Parties	37	–	26	43	31	38	36	35

Note: Averages on a scale of 100. 1 = no confidence at all, 100 = full confidence.

Source: J. Eszényi, 'A honvédség iránti lakossági bizalom tíz éve' (Ten years of public confidence towards the home defence forces), *Új Honvédségi Szemle*, 5 (2001), 29.

Quellen: (1) András Körösnéyi: Das politische System Ungarns. In: Wolfgang Ismayr (Hrsg.): Die politischen Systeme Osteuropas. Opladen 2002, S. 344.

(2) Pál Dunay: The Armed Forces in Hungarian Society: Finding a Role? In: Anthony Forster/Thimothy Edmunds/Andrew Cottey (Hrsg.): Soldiers and Societies in Postcommunist Europe. Legitimacy and Change. Houndmills, New York 2003, S. 84.

Anhang A-17: Die ungarischen Verteidigungsminister seit 1990.

Name	Regierung	Partei	Amtszeit	Qualifikation/Beruf/Werdegang
Lajos Fur	bürgerlich	Ungarisches Demokratisches Forum (MDF)	1990-1994	Professor für ungarische Landwirtschaftsgeschichte - keine politische Erfahrung - konzentrierte sich in seiner Amtszeit auf das Design neuer Uniformen in Anlehnung an militärische Traditionen - seine Amtszeit war weder von konzeptioneller Klarheit noch vom Interesse an Verteidigungsfragen geprägt
György Keleti	sozialistisch	Ungarische Sozialistische Partei (MSZP)	1994-1998	Oberst a.D. mit 28 Jahren Berufserfahrung (einige davon als Politoffizier) - Mitte der 1980er Jahre verantwortlich für politisch sensible Bereiche in Schulbüchern über Landesverteidigung - 1990-1994 Sprecher des Verteidigungsministeriums - arbeitete eng mit den ehemals moskautreuen Generälen zusammen - setzte sich für russische Rüstungslieferungen ein, so dass Ungarn länger als notwendig auf veraltetes und personalintensives Gerät angewiesen bleibt
János Szabó	bürgerlich	Kleine Landwirte	1998-2002	Rechtsberater der Blumen-Großhandelsfirma SASAD - keine politische Erfahrung - wollte erstes Treffen der NATO-Verteidigungsminister nach dem 11. September 2001 früher verlassen, um pünktlich zum Abendessen in Budapest sein zu können
Ferenc Juhász	sozialistisch	Ungarische Sozialistische Partei (MSZP)	2002-	Berufspolitiker - Abschluss an einer Hochschule für Finanzen und öffentliche Verwaltung - seit 1994 im Verteidigungsausschuss (parlamentarisches Verteidigungskomitee) und seit 1996 dessen stellvertretender Vorsitzender (Opposition seit 1998) - hat ein Beraterteam ins Leben gerufen, dass von der US-Regierung finanziert wird - wird von einem hochrangigen britischen Berater unterstützt

Quellen: (1) Zoltan Barany: Hungary: Appraising a new NATO member. In: Clausewitz-Studien. Jahresband 1998. S. 20 ff.

(2) Budapesti Zeitung vom 09.02.2004; Ungarische Verteidigungsreform. Juhász setzt zum vierten Versuch an.

(3) Jeffrey Simon: Central European Civil-Military Relations and NATO Expansion. Im Internet am 22.04.2004: www.ndu.edu/inss/strforum/SF_22/forum22.html.

Anhang A-18: Reduzierung des personellen Umfangs der Honvédarmee seit 1989.

Changes in the staff of regular officers, conscripts and civilian employees of the Hungarian Army between 1989–1998

Year	Officer	NCO	Conscripts	Total number of soldiers	Civil members of the army	Soldiers in percentage of the population (%)
1989	17,078	11,401	91,900	120,379	33,300	1.16
1990	15,688	9,982	81,800	106,670	32,500	1.03
1991	14,067	8,468	65,300	87,835	27,600	.85
1992	14,400	8,500	51,100	74,000	26,000	.72
1993	13,700	8,300	52,340	74,340	25,660	.72
1994	16,320	10,682	47,336	74,338	24,910	.72
1995	14,386	9,713	37,959	62,058	19,208	.61
1996	11,770	10,280	29,430	57,480	14,450	.56
1997	11,450	11,600	25,600	48,650	11,350	.48
1998	11,350	11,200	27,070	49,620	11,800	.48

Sources: Data for the 1989–1994 period cited from Bombay (1995, 62); MSÉ94 (1995, 1); Csendes (1998a, 53, 55; 1998b, 44, 46). Data for the 1994–1998 period cited from HNE (1998, 79) and MSÉ (1997, 1).

Anhang A-19: Der „ideale Offizier“ aus der Perspektive ungarischer Soldaten.

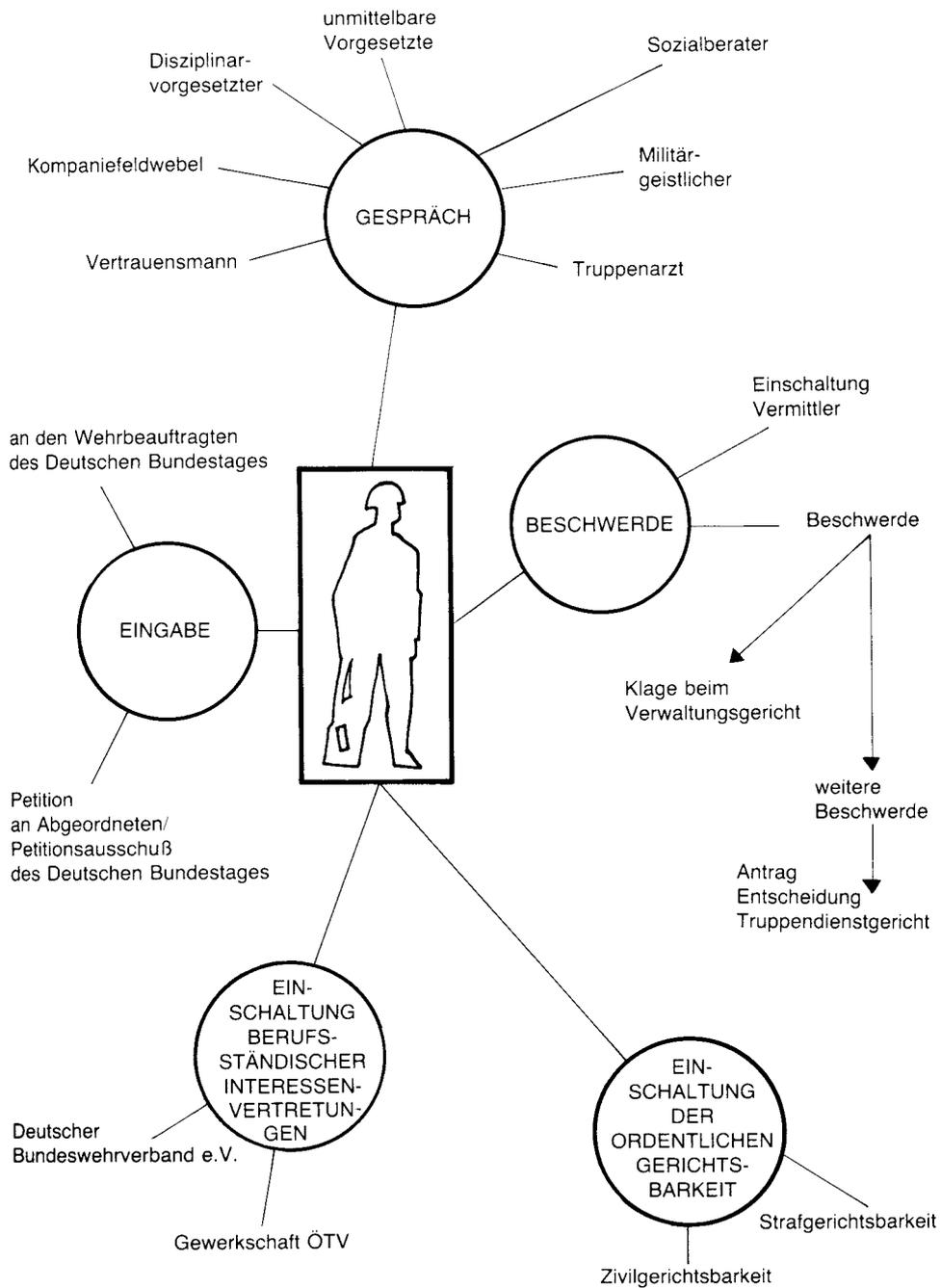
“What do you think the ideal modern day military officer is like?”—valid answers (%)

Order of importance	The most important qualities and characteristics of the ‘ideal modern military officer’	Percentage of those who listed this quality as one of the three most important*
1.	High level professional expertise	77.9
2.	An educated mind, high intelligence	35.9
3.	Well-paid, appreciated financially	31.5
4.	Mental suitability and physical aptitude	29.3
5.	Knowledge of foreign languages	21.7
6.	Leadership and good organisational skills	14.6
7.	A man of poise (cool-headed, calm, patient, disciplined)	11.5
8.	Commitment to the profession	10.7
9.	Good interpersonal communication skills	10.3
10.	Empathy, tolerance, loyalty	9.5
11.	Consistent, level-headed, meticulous, prudent righteous	8.7
12.	Smart and assertive appearance, soldierly bearing	8.7
13.	Wide intellectual horizon, innovative and open character	7.6
14.	Assertive character	6.7
15.	Integrity, correctness, virtuous and honest character	5.5
16.	Exemplary conduct, respectable family relations and sound financial affairs	5.5
17.	Sense of responsibility (for people subordinated to him/her and his/her job)	3.6
18.	Sets requirements, well-focused	3.2
19.	Good communication skills	2.0
20.	‘Manager-type leader’**	1.2

Source: Szervezet ‘96 Database (N=301).

Quelle: László Zoltán Kiss: The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): Social Report 1998. Budapest 1999, S. 191 und 183 f.

Möglichkeiten des Soldaten zur Abhilfe einer Beschwerde



Quelle: Carl Gero von Ilseman: Die Innere Führung in den Streitkräften. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Regensburg 1981, S. 389.

Anhang A-21: Gliederung des Handbuchs Innere Führung und der ZDv 10/1 von 1972 und 1993 im Vergleich.

Handbuch Innere Führung 1957	ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ 1972	ZDv 10/1 „Innere Führung“ 1993
<ul style="list-style-type: none"> - Der Eid: Von der letzten Instanz - Situation und Leitbild: Staatsbürger in Uniform - Soldatische Tradition: In der Gegenwart - Der 20. Juli 1944: Gedanken zum Widerstand - Leitsätze für Menschenführer: Erziehung des Soldaten - Erläuterung der Leitsätze: Verantwortung weitergeben - Gruppenselbstarbeit: Vertrauen schenken - Truppen-Information: Gegenteil von Propaganda - Truppen-Betreuung und Freizeitpflege: Sorge um den Menschen. 	<p>Kap. 1 Verfassungsrechtliche Grundlagen</p> <p>Kap. 2 Innere Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Aufgaben II. Grundsätze III. Innere Ordnung IV. Das Selbstverständnis des Soldaten <p>Kap. 3 Leitsätze und Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Leitsätze für Vorgesetzte <ul style="list-style-type: none"> - Allgemeines - Führungsstil - Methoden der Ausbildung - Truppenfürsorge - Personalführung II. Beispiele <p>Anhang</p> <p>Teil I Fundstellenverzeichnis</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Soldatische Ordnung/Disziplin II. Erziehung/Bildung III. Staatsbürgerlicher Unterricht IV. Fürsorge/Betreuung V. Militärseelsorge <p>Teil II Aussagen zur Inneren Führung in Vergangenheit und Gegenwart</p>	<p>Kap. 1 Grundlagen</p> <p>Kap. 2 Ziele und Grundsätze</p> <p>Kap. 3 Anwendung</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Allgemeines II. Menschenführung III. Personalführung IV. Recht und soldatische Ordnung V. Betreuung und Fürsorge VI. Sanitätsdienstliche Versorgung VII. Militärseelsorge VIII. Dienstgestaltung und Ausbildung IX. Politische Bildung X. Informationsarbeit XI. Organisation <p>Anhang</p> <p>Anlage 1 Leitsätze für die Praxis der Inneren Führung</p> <p>Anlage 2 Rechte und Pflichten des Soldaten</p> <p>Anlage 3 Übersicht über die wichtigsten Zentralen Dienstvorschriften mit Bezug zur Inneren Führung</p>

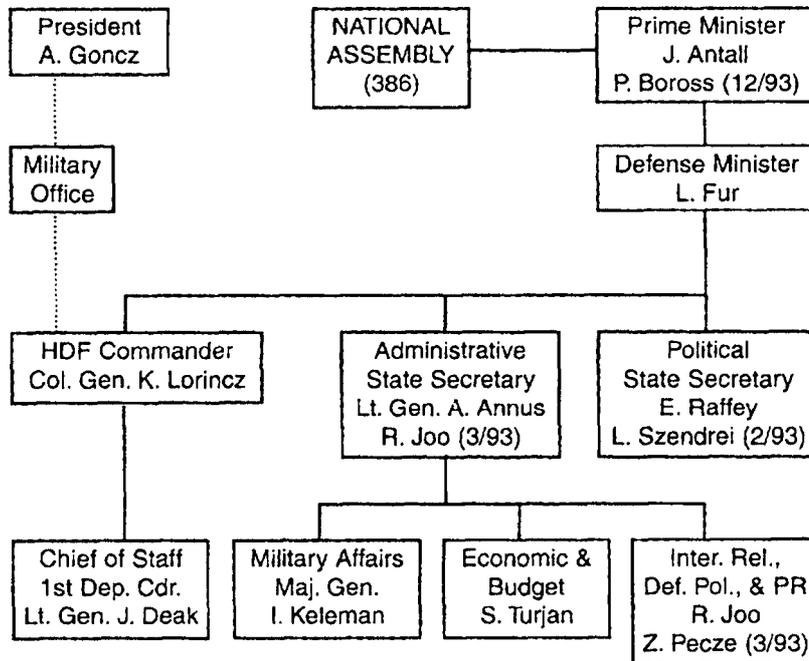
Eigene Darstellung.

A-22: Direktorenkonferenz.



Quelle: Im Internet am 06.12.2003: www.zentruminnerefuehrung.de.

Hungarian Defense Reform, 1992



Quelle: Jeffrey Simon: NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996, S. 148.

Anhang A-24: Besoldung ungarischer und deutscher Soldaten im Vergleich.

Vergleich der monatlicher Nettobesoldung eines Infanteriesoldaten (€)

	Gefreiter (Zeitsoldat, 19 Jahre alt, ledig, ohne Zulagen)	Gefreiter (Zeitsoldat, 19 Jahre alt, verheiratet, 1 Kind, ohne Zulagen)	Leutnant (Zeitsoldat, 23 Jahre alt, ledig, ohne Zulagen)	Leutnant (Zeitsoldat, 23 Jahre alt, verheiratet, 1 Kind, ohne Zulagen)	Oberst (Berufssoldat, 46 Jahre alt, ledig, ohne Zulagen)	Oberst (Berufssoldat, 46 Jahre alt, verheiratet, 1 Kind, ohne Zulagen)
Deutschland	1.216,76	1.596,41	1.485,76	1.905,76	3.156,81	3.845,46
Ungarn	270,79	270,79	379,31	379,31	814,63	814,63

Zu Deutschland (Durchschnitt West/Ost)
Zu Ungarn (€ Kurs 21.06.04)

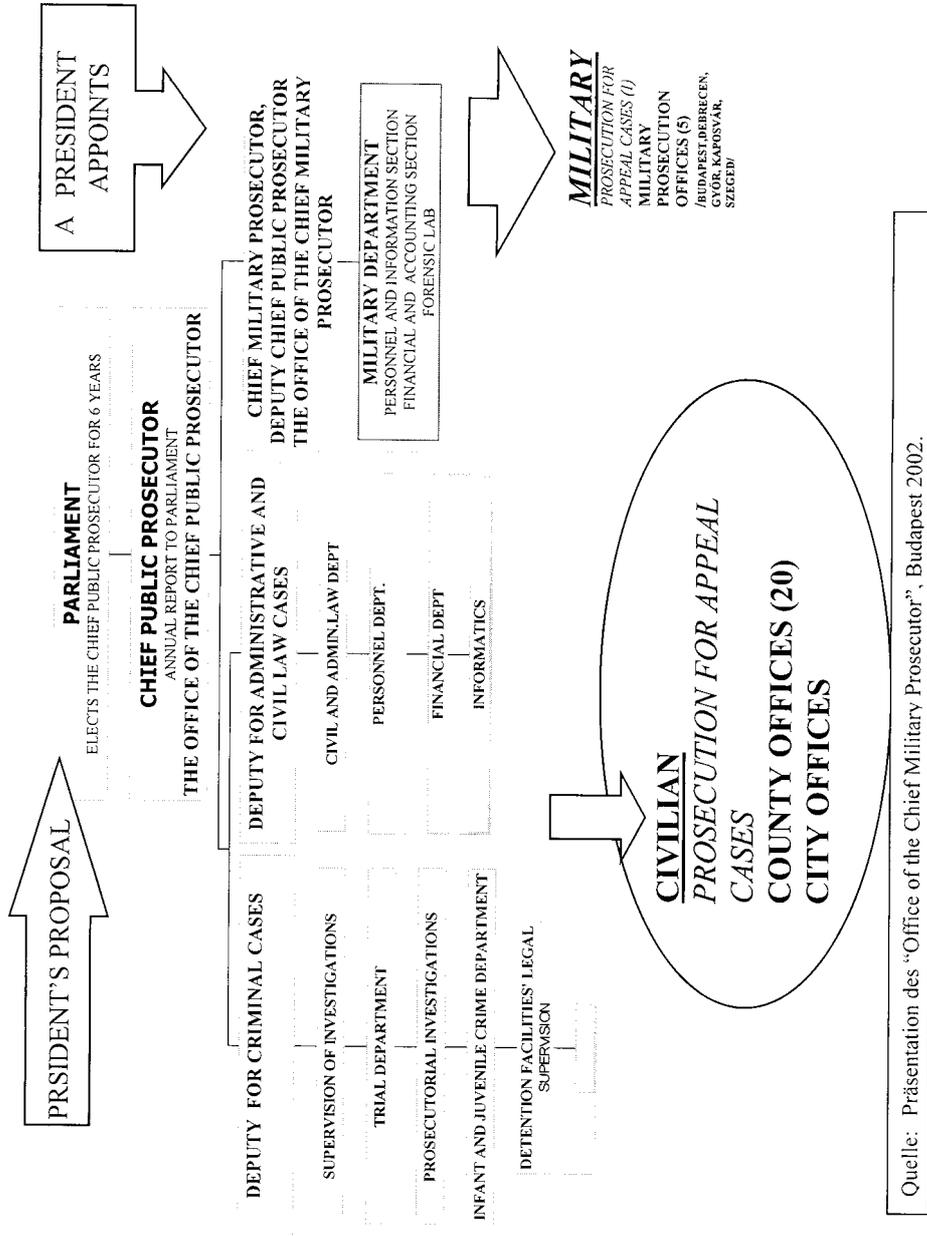
Quelle: (1) Mária Szabó: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvéddarmee. Budapest 2004. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).
(2) www.bundeswehr.de.

Anhang A-25: Instanzen der ungarischen Militärgerichtsbarkeit.

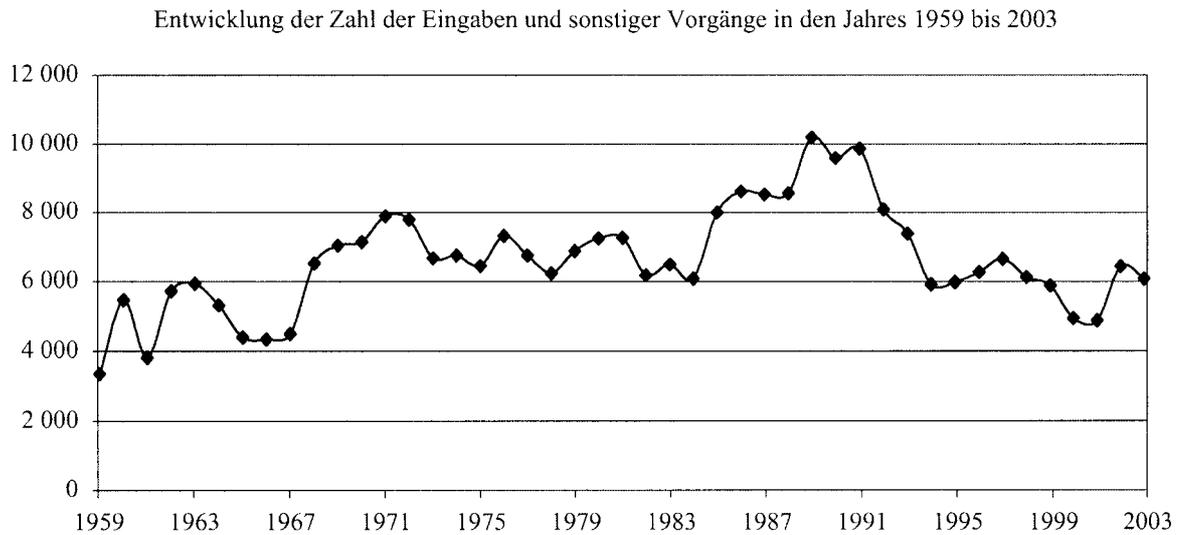
SUPREME COURT	2ND AND 3RD GRADE APPEAL THEORETICAL DECISIONS CIVILIAN JUDGES
APPEAL COURTS	CAPITOL COURT EXCLUSIVE COMPETENCE ON MILITARY APPEAL CIVILIAN JUDGES
COUNTY COURTS	ONLY 5 OF THEM HAVE MILITARY TRIBUNALS 1ST INSTANCE IN MILITARY CASES MILITARY JUDGES
CITY COURTS	NO COMPETENCE IN MILITARY CASES

Quelle: Präsentation des "Office of the Chief Military Prosecutor", Budapest 2002.

Anhang A-26: The Prosecution Service.



Anhang A-27: Eingaben an den Wehrbeauftragten, 1959 – 2003.



Quelle: Deutscher Bundestag: Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2003 vom 09.03.2004. Drucksache 15/2600, S. 62.

Anhang A-28: Vertrauen in höhere Vorgesetzte.

Item	„Ich habe das für den militärischen Einsatz nötige Vertrauen in höhere Vorgesetzte.“			
	Vor dem Einsatz 2. EK* (2000)	Nach 8 Wochen im Einsatz 2. EK (2001)	Nach 8 Wochen im Einsatz 1. EK (2000)	SFOR im Einsatz 5. Kontingent (1998)
Zustimmung in %	51	37	39	20
N =	1.363	1.559	1.577	243
* EK = Einsatzkontingent; Zahlen in Klammern sind Jahreszahlen				

Quelle: Reinhard Mackewitsch: Der Vorgesetzte im Einsatz. Erfüllt er grundsätzliche Anforderungen? Strausberg 2001, S. 26.

Anhang A-29: Zufriedenheitsgrad ungarischer Offiziere und Unteroffiziere.

Distribution of answers to the question: "How satisfied are you with conditions having an impact on your general condition and disposition?" (%)

	Percentage of answers provided by professional soldiers		
	More or less dissatisfied	Slightly satisfied	More or less satisfied
Your condition of health	5.9	28.0	66.1
Freedom of religion within the military	18.5	25.8	55.7
Your everyday work	7.6	38.1	54.3
Atmosphere in your workplace	14.9	32.2	52.9
Your housing conditions	27.3	23.3	49.4
Hungary's ambition to join NATO	28.6	34.4	37.0
National character of the army	22.3	49.0	28.7
Standard of training of professional officers	27.7	46.2	26.1
Opportunities to learn foreign languages	47.0	29.2	23.8
Publicity of the army	27.7	49.3	23.0
Your working conditions	39.1	39.7	21.2
Intra-organisational communication within the army	38.3	41.7	20.0
Career prospects within the military profession	40.0	40.5	19.5
Standard of training of NCOs	38.0	42.6	19.4
Social prestige of professional military officers in the civilian population	48.8	32.0	19.2
Prestige of officers among draftees	38.3	42.4	19.2
Advocacy	47.2	34.5	18.3
Living conditions of military service	45.3	38.3	16.4
Relationship between the population and the army	31.6	53.0	15.4
Future prospects for your children	48.3	36.3	15.4
Information about the army in general, media outlets	42.6	42.1	15.3
Discipline of members of the army	42.6	42.7	14.7
Prestige of NCOs among draftees	49.5	36.9	13.6
Financial situation of your family	57.5	29.0	13.5
Reorganisation of the army	52.6	34.5	12.9
Prestige of civil servants among draftees	43.2	44.0	12.8
Standard of training	44.8	42.8	12.4
Social prestige of NCOs in the civilian population	56.1	31.5	12.4
System of social benefits and support within the army	46.6	41.1	12.3
Social prestige of the army	52.7	35.1	12.2
Public perception of the army	55.4	32.9	11.7
Bureaucracy within the army	62.5	25.9	11.6
Level of the army's organisation	48.6	40.1	11.3
Conditions of military training	58.1	32.2	9.7
Potential to earn extra income	71.4	19.9	8.7
Discipline of draftees	61.4	30.1	8.5
Your earnings	72.2	20.2	7.6

Source: Database of the Életkörülmények '97 Survey (N=1000).

Note: We asked the subjects of our survey to grade the above items on a 5-point scale where a grade of 1 meant 'fully satisfied' and 5 'not satisfied at all'. Having processed the answers, we merged grades 1 and 2 into a category of 'more or less satisfied', and grades 4 and 5 into a category of 'more or less dissatisfied'.

Quelle: László Zoltán Kiss: The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): Social Report 1998. Budapest 1999, S. 196 f.

Anhang A-30: Einflussfaktoren auf Beförderungen in der Perzeption ungarischer Soldaten.

Distribution of answers to the question: "In what sense do you think the following factors influence the promotion of professional soldiers?" (%)

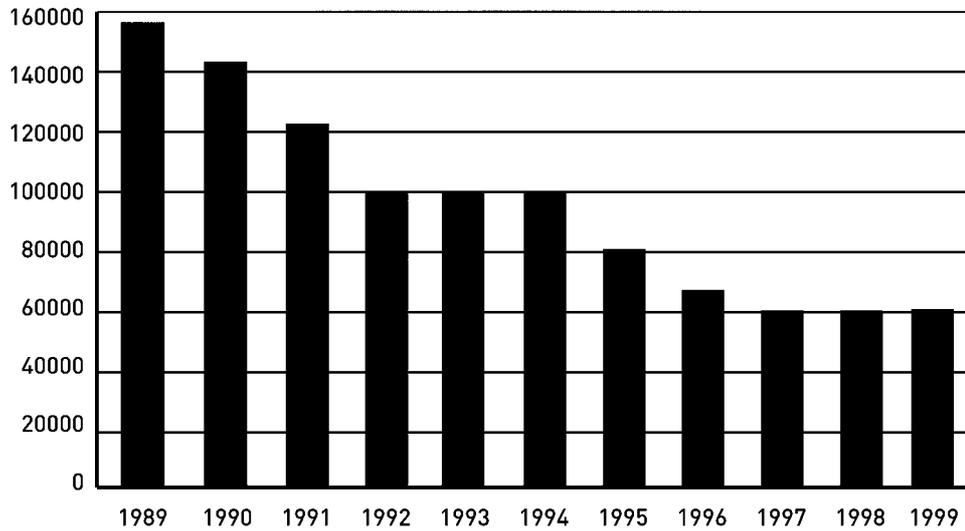
	Completely, or to a large extent	More or less	Not at all, or to a small extent only	Total
The opinion of an immediate superior	88	7	5	100
Good relations with superiors	76	13	11	100
Knowledge of foreign languages	66	20	14	100
Acquaintance of influential people	66	19	15	100
Level of one's drive and ambition	65	23	12	100
Military qualifications	64	23	13	100
Specialist skills	54	30	16	100
Ability to treat people well	49	29	22	100
Initiative skills	48	31	21	100
Quality of the work performed	47	28	25	100
Natural talents and given abilities	44	36	20	100
Good political connections	44	24	32	100
Amount of time spent in the army	35	32	33	100
Quantity of the work performed	30	37	33	100
Gender	28	32	40	100
What region of the country the individual comes from	5	18	77	100
One's ethnic background	4	26	70	100
One's religious background	2	17	81	100

Source: Database of the Életkörülmények '97 Survey (N=1000), see MH (1998, 8).

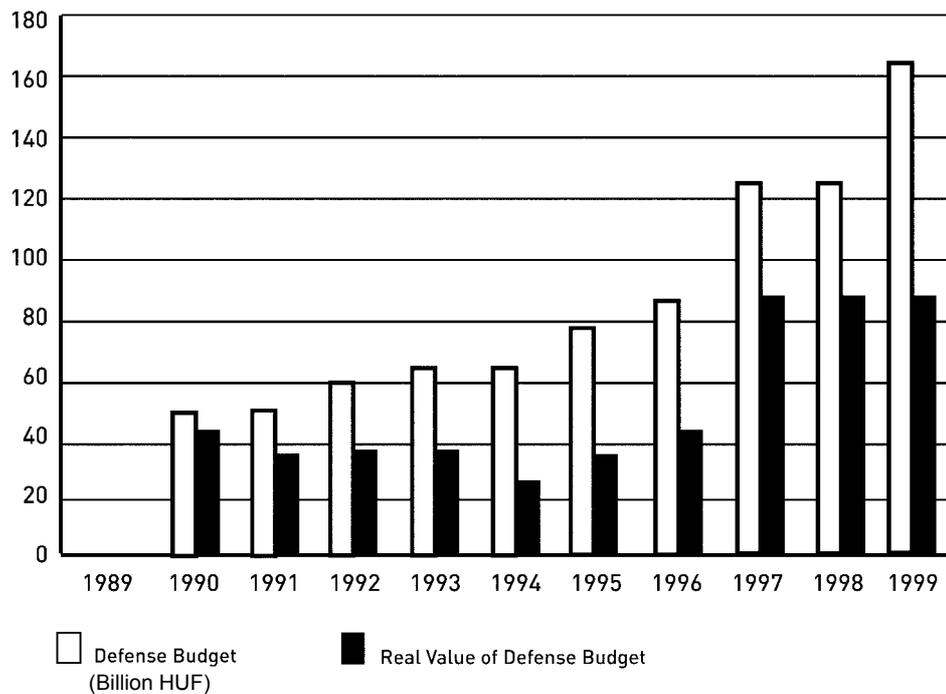
Quelle: László Zoltán Kiss: The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): Social Report 1998. Budapest 1999, S. 203.

Anhang A-31: Reduzierung der Honvédarmee.

PERSONNEL REDUCTION

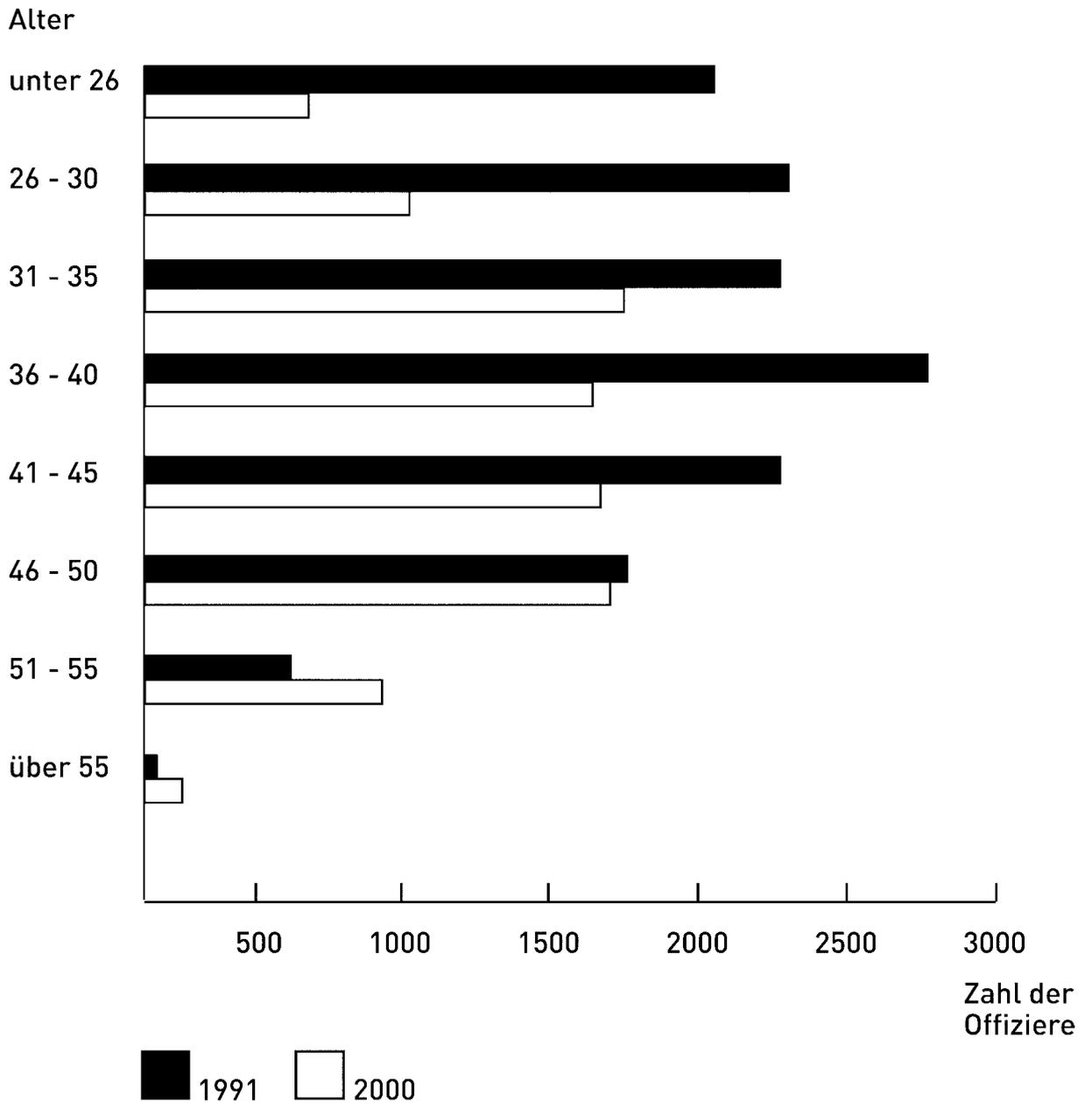


CHANGES OF DEFENSE BUDGET



Quelle: Ministry of Defence (Republic of Hungary): National Defence 2000/2001. Budapest 2000, S. 22.

ENTWICKLUNG DER ALTERSSTRUKTUR BEI HONVÉDOFFIZIEREN NACH 1990



Quelle: Mária Szabó: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvéddarmee. Budapest 2004. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).

Anhang A-33: Belastungen ungarischer Soldaten durch Reformen.

The distribution of answers given to the question: "Have you been forced to... due to the recent reorganisation of the Hungarian Army, and not out of your own personal choice? (%)

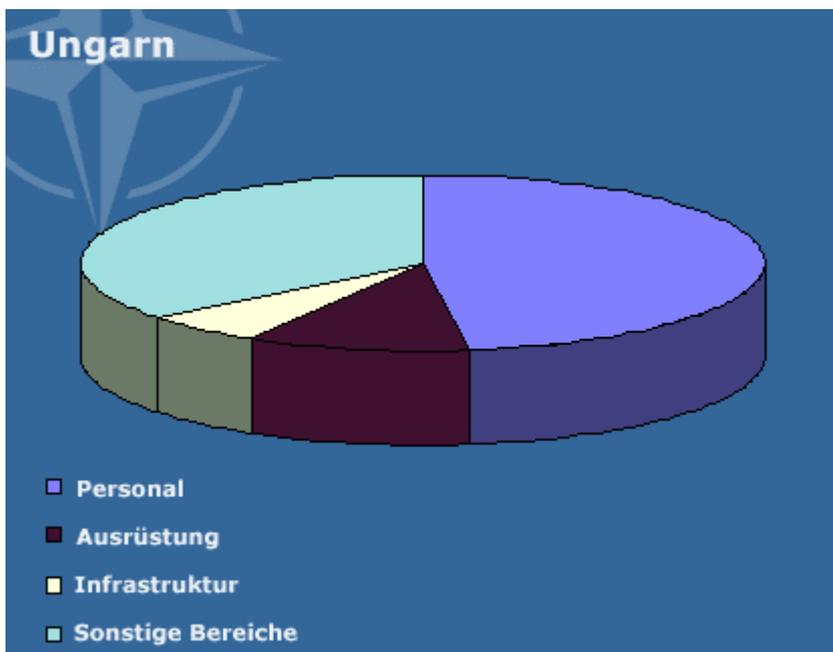
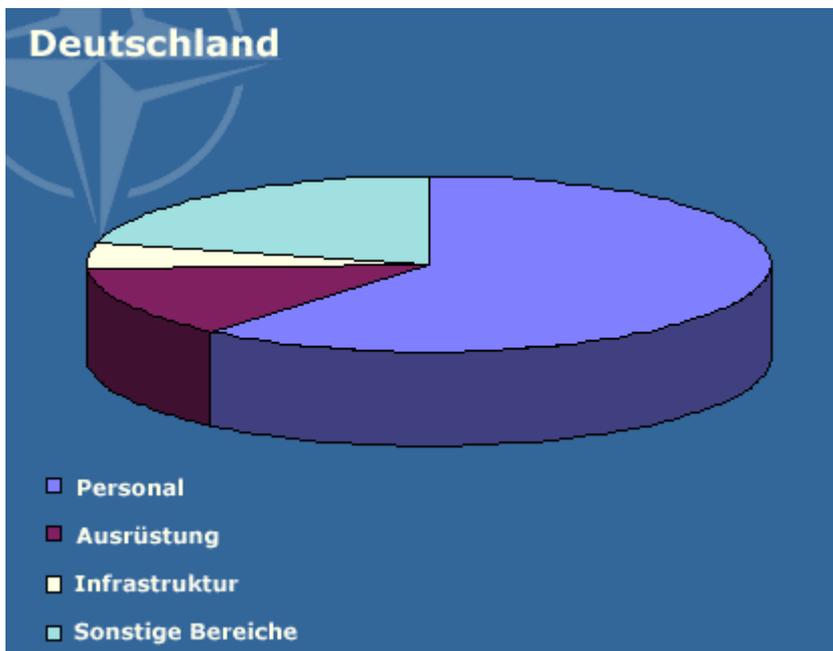
	1995	1996	1997
... change your duty/ position within the ranks of the army.	39.3	38.8	62.8
... change your unit/ corps within the army.	22.6	18.0	37.6
... change your garrison.	23.7	8.2	19.3
... change your military profession (combat arm/branch of service).	11.6	10.2	26.4
None of the above because the reorganisations had no effect on me.	46.5	48.6	37.0

Sources: 1995: Database of the Közvélemény '95 Survey (N=611); 1996: Database of the Szervezet '96 Survey (N=301); 1997: Database of the Életkörülmények '97 Survey (N=1000).

Note: Those answering the above questions had an opportunity to choose a number of alternatives, hence the cumulative total of all answers exceeds 100 per cent.

Quelle: László Zoltán Kiss: The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): Social Report 1998. Budapest 1999, S. 195.

Anhang A-34: Aufteilung des Verteidigungsbudgets Ungarns und Deutschlands.



Quelle: Im Internet am 14.02.2004: www.nato.int.

Literaturverzeichnis

- Abenheim, Donald*: Differenzieren will gelernt sein. Das Bild der Wehrmacht in der Gesellschaft und der Tradition der Bundeswehr. In: Informationen für die Truppe, Heft 5 (1999), S. 150-157.
- Adenauer, Konrad* vor dem Deutschen Bundestag, 20. Oktober 1953. In: Auswärtiges Amt (Hrsg.): 40 Jahre Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Eine Dokumentation. Bonn 1989, S. 60-64.
- Adenauer, Konrad* vor dem Rat der Atlantikpakt-Staaten in Paris anlässlich der Aufnahme der Bundesrepublik Deutschland in die NATO, 9. Mai 1955. In: Auswärtiges Amt (Hrsg.): 40 Jahre Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Eine Dokumentation. Bonn 1989, S. 84.
- Admiral Marineausbildung*: Das Leitbild des Marineoffiziers. 5. Aufl., Wilhelmshaven 1992.
- Adonyi-Naredy, Franz von*: Ungarns Armee im Zweiten Weltkrieg. Deutschlands letzter Verbündeter. Neckargmünd 1971.
- Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation* (Hrsg.): Demoskopisches Meinungsbild in Deutschland zur Sicherheits- und Verteidigungspolitik 2001. Strausberg 2002.
- Alexiev, Alex*: Party-Military Relations in Eastern Europe: The Case of Romania. Los Angeles 1979.
- Amt für Studien und Übungen der Bundeswehr*: Entwurf eines Kriterienkatalogs zur Feststellung und Beurteilung der Lage auf dem Gebiet der Inneren Führung. Bergisch Gladbach 1984.
- Apel, Hans*: Brief an die Kommandeure und Einheitsführer. In: Bundesministerium der Verteidigung: Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31.10.1979, Bonn 1979.
- Apelt, Maja*: Die Integration der Frauen in die Bundeswehr ist abgeschlossen. In: Soziale Welt, Heft 3 (2002), S. 325-343.
- Arbeitsgruppe Joint and Combined Operations (AG JACOP) und Service Historique de l'Armée de Terre (SHAT)*: Grundsätze der Truppenführung im Lichte der Operationsgeschichte von vier Jahrhunderten. Eine Sammlung von Beispielen der Kriegs- und Operationsgeschichte vom Dreißigjährigen Krieg bis heute. Hamburg, Paris 1999.

- Arlt, Kurt*: Die Klassiker der sozialistischen Militärtheorie zum Führungsdenken. Besonderheiten eines Führungsdenkens unter den Rahmenbedingungen sozialistischer Gesellschaftslehre und -praxis. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 121-138.
- Arnold, Rainer*: Im Internet am 22.09.2003: www.rainer-arnold.de/html/wehrbericht.html.
- Assmann, Rainer*: Folgen der Einschränkung der Anhörungspflicht der Vertrauensperson bei Ahndung von Dienstvergehen (§ 27 Abs. 1 Soldatenbeteiligungsgesetz). In: NZWehrr, Heft 3 (1998), S. 111-113.
- Atkinson, Paul/Coffey, Amanda*: Analysing Documentary Realities. In: David Silverman (Hrsg.): Qualitative Research. Theory, Method and Practice. London, Thousand Oaks, New Delhi 1997, S. 45-62.
- Auswärtiges Amt* (Hrsg.): 40 Jahre Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Eine Dokumentation. Bonn 1989.
- Babos, Tibor*: Breakthrough of Civil-Military Relations in Hungary. In: Plamen Pantev (Hrsg.): Civil-Military Relations in South Eastern Europe. A Survey of the National Perspectives and of the Adaption Process to the Partnership for Peace Standards. Sofia, Wien 2001, S. 111-132.
- Bachmann, Hans Georg*: Das Zweite Gesetz zur Neuordnung des Wehrdisziplinarrechts und zur Änderung anderer Vorschriften. In: NZWehrr, Heft 5 (2001), S. 192.
- Bagger, Hartmut*: Engagiert und objektiv. 40 Jahre Beirat für Fragen der Inneren Führung. In: Informationen für die Truppe, Heft 6 (1998), S. 18-25.
- Balabán, Milos*: Non-governmental Organizations as a Significant Element of the Democratic Control of the Military. In: PHARE. Democracy Programme. Civilian Control of the Military and Officers in Democratic Societies Project. Bulletin IV, Prag 1999, S. 26-32.
- Bald, Detlef*: Militär und Gesellschaft 1945–1990. Die Bundeswehr der Bonner Republik. Baden-Baden 1994.
- Bald, Detlef*: Zwischen Gründungskompromiß und Neotraditionalismus. Militär und Gesellschaft in der Bonner Republik. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 1 (1999), S. 99-109.
- Balló, István*: Die Ungarische Volksarmee im Warschauer Pakt. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 2 (1998), S. 161-165.
- Barany, Zoltan D.*: Soviet Control of the Hungarian Military under Stalin. In: The Journal of Strategic Studies, Heft 2 (1991), S. 148-164.

- Barany, Zoltan D.:* Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary. New York 1993.
- Barany, Zoltan D.:* Hungary. An Outpost on the Troubled Periphery. In: Andrew A. Michta (Hrsg.): America's New Allies. Poland, Hungary, and the Czech Republic in NATO. Seattle, London 1999, S. 74-111.
- Barany, Zoltan D.:* Hungary: Appraising a new NATO member. In: Clausewitz-Studien. Jahresband 1998, München 1999, S. 3-31.
- Barany, Zoltan D./Deak, Peter:* The Civil-Military Nexus in Postcommunist Hungary. In: Constantine P. Danopoulos/Daniel Zirker (Hrsg.): The Military and Society in the Former Eastern Bloc. Boulder 1999, S. 32-47.
- Barth, Peter/Pfau, Günter/Streif, Karl:* Sicherheitspolitik und Bundeswehr. Frankfurt a.M. 1981.
- Bass, B. M.:* Leadership, Psychology, and Organizational Behavior. New York 1960.
- Baudissin, Wolf Graf von:* Soldat in der offenen Gesellschaft. Staatsbürger in Uniform – Erziehungspflichten der Armee. In: Wolfram von Raven (Hrsg.): Armee gegen den Krieg. Wert und Wirkung der Bundeswehr. Stuttgart 1966, S. 286-306.
- Baudissin, Wolf Graf von:* Rede zur Wehrverfassung der Bundesrepublik am 10. Februar 1965. In: Klaus Heßler: Militär, Gehorsam, Meinung. (Dokumente zur Diskussion in der Bundeswehr). Berlin 1971, S. 17-37.
- Baudissin, Wolf Graf von:* In: Axel Eggebrecht (Hrsg.): Die zornigen alten Männer. Gedanken über Deutschland nach 1945. Reinbek bei Hamburg, 1980, S. 203-224.
- Baudissin, Wolf Graf von:* In: Henning Haase/Walter Molt: Handbuch der Angewandten Psychologie. Bd. 3, Markt und Umwelt. Landsberg am Lech 1981, S. 666-670.
- Bauer, Frank:* Sicherheitspolitik im Vakuum. Der personelle Aufbau der Bundeswehr. In: Informationen für die Truppe, Heft 1 (2003), S. 53-59.
- Bauer, Michael:* Das Ende des „kalten Bürgerkrieges“? Die inhaltlich-programmatischen Orientierungen im ungarischen Parteiensystem. In: Osteuropa, Heft 6 (2002), S. 789-803.
- Bauer, Otto:* Die Offiziere der Republik. Wien 1921.
- Baumann, Rainer:* German security policy within NATO. In: Volker Rittberger (Hrsg.): German foreign policy since unification. Theories and case studies. Manchester, New York 2001, S. 141-185.
- Bebler, Anton (Hrsg.):* Civil-Military Relations in Post Communist States, Central and Eastern Europe in Transition. Westport 1997.

- Bebler*, Anton: Corruption Among Security Personnel in Central and Eastern Europe. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): Army and State in Postcommunist Europe. London, Portland (Oregon) 2001, S. 129-146.
- Beck*, Carl/*Rawling*, Karen Eide: The Military as a Channel of Entry into Positions of Political Leadership in Communist Party States. In: Armed Forces and Society, Heft 2 (1977), S. 199-218.
- Beck*, Hans-Christian: Neue Rolle und veränderte Aufgaben des Zentrums Innere Führung. In: Zentrum Innere Führung (Hrsg.): Festschrift zum 40jährigen Bestehen des Zentrums Innere Führung 1956-1996. Koblenz 1996, S. 30-34.
- Beck*, Hans-Christian: Ausbildung und Erziehung in der Bundeswehr im Lichte der jüngsten Erfahrungen. In: Dietmar Schössler (Hrsg.): Clausewitz-Studien. Jahresband 1998, München 1998, S. 169-191.
- Beck*, Hans-Christian: Ist die Innere Führung als deutsche Führungsphilosophie der Bundeswehr noch konkurrenzfähig? In: Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Baden-Baden 1998, S. 40-49.
- Beck*, Hans-Christian: Kann es eine europäische Innere Führung geben? In: Führungsakademie der Bundeswehr (Hrsg.): Multinationalität und tiefe Integration – Chance und Probe der Inneren Führung. Hamburg 1998.
- Beck*, Hans-Christian: The German Conception of the „Inner Leadership“. The Conception of the „Inner Leadership“ and the „Citizen in Uniform“. In: PHARE. Democracy Programme. Civilian Control of the Military and Officers in Democratic Societies Project. Bulletin IV, Prag 1999, S. 41-50.
- Becker*, Jörg: Medien im Krieg. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 5 (2001), S. 575-580.
- Behrens*, Peter: Spannungsfeld Individualinteresse und Gemeinwohl. Politische Bildung als Anwendungsgebiet der Inneren Führung in der Bundeswehr. Schwalbach 2001.
- Berg*, Hans-Joachim: Der Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages. Kontrollorgan zwischen Macht und Ohnmacht. München 1982.
- Betz*, David: Comparing Frameworks of Parliamentary Oversight: Poland, Hungary, Russia, Ukraine. DCAF Working Paper No. 115, Genf 2003.
- Bird*, Keith W.: Civil-Military Relations in Postwar Germany. In: Armed Forces and Society, Heft 3 (1977), S. 517.
- Blank*, Theodor: Volksheer oder Reichswehr?. Bonner Hefte, Nr. 1 vom 1. September 1953. In: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972, Anhang Teil II, Anlage 3, S. 17 f.

- Blaschke*, Peter H.: De Officio. Zu den ethischen Herausforderungen des Offizierberufs. Leipzig 2000.
- Blum*, Wilhelm: Der Marxismus. Lehre und politische Wirklichkeit. 3. Aufl., München 1984.
- Boëne*, Bernard: How 'unique' should the military be? A review of representative literature and outline of a synthetic formulation. In: Archives Européennes de Sociologie, Heft 1 (1990), S. 3-59.
- Bogyay*, Thomas von: Grundzüge der Geschichte Ungarns. 3. Aufl., Darmstadt 1977.
- Bona*, Gábor: Die ungarische Honvéd-Armee im Jahre 1848/49. In: Ferenc Glatz (Hrsg.): Die k.u.k. Armee. Budapest 1998, S. 47-55.
- Bondarenko*, W. M.: Die moderne Wissenschaft und die Entwicklung des Militärwesens. Wehrsoziologische Betrachtung. (Ost-) Berlin 1979.
- Bonnetête*, Jacques: Der „Conseil Supérieur de la Fonction Militaire“. In: Paul Klein (Hrsg.): Mitbestimmung in den Streitkräften. Baden-Baden 1991, S. 129-140.
- Botzenhart*, Manfred: Reform, Restauration, Krise. Deutschland 1789-1947. In: Hans-Ulrich Wehler (Hrsg.): Moderne Deutsche Geschichte. Bd. 4, Frankfurt a.M. 1985.
- Boulanger*, Christian: ‚Political Culture‘ in Post-Communist Transformation: Whose Values, Which Stories and What Social Practice? Explaining Legal Development in Hungary and Slovakia. In: SSEES Research Student Conference ‘Between the Bloc and the Hard Place: Moving Towards Europe in Post-Communist States?’ 6./7. November 1999, University of London.
- Boulanger*, Christian: Europeanisation Through Judicial Activism? The Hungarian Constitutional Court’s Legitimacy and Hungary’s “Return to Europe”. In: Conference “Contours of Legitimacy”, 24/25 Mai 2002, The European Studies Centre, St. Anthony’s College, University of Oxford.
- Boulanger*, Christian: Grundrechte der deutschen und ungarischen Verfassung im Vergleich. S. 8. Im Internet am 14.11.2002: <http://userpage.fu-berlin.de/~boulanger/texte/grundrechte.html>.
- Bredow*, Wilfried von: The Ordeal of Tradition in the German Military. In: Michael Louis Martin/Ellen Stern McCrate (Hrsg.): The Military, Militarism and the Polity. Essays in Honor of Morris Janowitz. New York, London 1984, S. 187-199.
- Bredow*, Wilfried von: Demokratie und Streitkräfte. Militär, Staat und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden 2000.

- Bringmann, Oliver*: Die ungarische Verfassung. Die rechtliche Stellung der Streitkräfte und weitere sicherheitspolitische Aspekte. In: *Recht in Ost und West. Zeitschrift für Ostrecht und Rechtsvergleichung*, Heft 6 (1998), S. 205-210.
- Brunner, Georg*: Vier Jahre ungarische Verfassungsgerichtsbarkeit. In: *Georg Brunner/László Sólyom (Hrsg.): Verfassungsgerichtsbarkeit in Ungarn. Analysen und Entscheidungssammlung 1990-1993*. Baden-Baden 1995, S. 54 f.
- Brunner, Georg*: Präsident, Regierung und Parlament. Machtverteilung zwischen Exekutive und Legislative. In: *Otto Luchterhand (Hrsg.): Neue Regierungssysteme in Osteuropa und der GUS*. Berlin 1996, S. 63-113.
- Buchholtz, Dieter*: Offene Kritik und stolzer Optimismus. Im Gespräch mit ungarischen Soldaten. In: *Informationen für die Truppe*, Heft 12 (1993), S. 50-54.
- Bundesarchiv – Militärarchiv*: BW 9/1447, BW 9/1404, BW 9/1520, BW 9/3296, BW 9/3330, BW 9/3375, BW 9/3376, BW 9/2004.
- Bundesminister der Verteidigung (Hrsg.)*: Erlass „Truppe und Wehrbeauftragter“ in der Fassung vom 12. August 1987. Abschnitt B: Aufgaben und Befugnisse des Wehrbeauftragten.
- Bundesministerium der Verteidigung*: Aufstellungsbefehl Nr. 29, Vorgang: IV – IV B – IV V 3 Tgb.nr. 1120/56 vom 1. August 1956 (BMVg IV – IV B – BG Nr. 1391/56, Bonn, den 30.09.1956).
- Bundesministerium der Verteidigung (Führungsstab der Bundeswehr I 6) (Hrsg.)*: Handbuch Innere Führung. Hilfen zur Klärung der Begriffe. 2. Aufl., Bonn 1960.
- Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.)*: Neuordnung der Ausbildung und Bildung in der Bundeswehr. Gutachten der Bildungskommission an den Bundesminister der Verteidigung. Bonn 1971.
- Bundesministerium der Verteidigung*: ZDv 10/1 Hilfen für die Innere Führung, Bonn 1972.
- Bundesministerium der Verteidigung*: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972.
- Bundesministerium der Verteidigung*: ZDv 14/5 Zentrale Dienstvorschrift: Soldatengesetz Vertrauensmänner-Wahlgesetz, Bonn 1978.
- Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.)*: Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31.10.1979, Bonn 1979.
- Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.)*: Weißbuch 1979. Zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Entwicklung der Bundeswehr. Bonn 1979.

- Bundesministerium der Verteidigung*: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 1987.
- Bundesministerium der Verteidigung*: ZDV 10/1 „Innere Führung“, Bonn 1993.
- Bundesministerium der Verteidigung*: ZDv 10/5 Zentrale Dienstvorschrift: Leben in der militärischen Gemeinschaft, Bonn 1993.
- Bundesministerium der Verteidigung* (Hrsg.): Weißbuch 1994. Weißbuch zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Lage und Zukunft der Bundeswehr. Bonn 1994.
- Bundesministerium der Verteidigung*: HDv 100/200 VS-NfD Führungsunterstützung im Heer (TF/FU), Bonn 1998.
- Bundesministerium der Verteidigung*: HDv 100/900 VS-NfD Führungsbegriffe (TF/B), Bonn 1998.
- Bundesministerium der Verteidigung* (Hrsg.): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Werte und Normen für Soldaten. Bonn 1999.
- Bundesministerium der Verteidigung* (Hrsg.): Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Bonn 1999.
- Bundesministerium der Verteidigung* (Hrsg.): Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Bonn 1999, S. 28-31. und im Internet: www.bundeswehr.de/forces/einsatzzahlen.php.
- Bundesministerium der Verteidigung* (Hrsg.): Bundeswehr heute. 4. Aufl., Bonn 1999.
- Bundesministerium der Verteidigung*: HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Bonn 2000.
- Bundesministerium der Verteidigung* (Hrsg.): Stichworte für die Öffentlichkeitsarbeit und Truppeninformation: Neuordnung von Grund auf. Die größte Reform der Bundeswehr in Stichworten. Bonn 2001.
- Bundesministerium der Verteidigung* (Hrsg.): Bundeswehr 2002. Sachstand und Perspektiven. Berlin 2002.
- Bundesministerium der Verteidigung* (Hrsg.): Einsätze der Bundeswehr im Ausland. Berlin 2002.
- Bundesministerium der Verteidigung*: Erklärung zum Bericht des Wehrbeauftragten für 2002 (Berlin 11.03.03).
- Bundesministerium der Verteidigung*: Erklärung des Verteidigungsministeriums zum Bericht des Wehrbeauftragten für 2002. Berlin 11. März 2003. Im Internet am 22.09.2003: www.bundeswehr.de/wir/print/030311_penner_erklaerung.php.

- Bundesministerium der Verteidigung*: Verteidigungspolitische Richtlinien für den Geschäftsbereich des Bundesministers der Verteidigung. Berlin 2003.
- Bundesministerium der Verteidigung*: Bericht zur Lage im Kosovo im Zusammenhang mit den März-Unruhen. Berlin 2004.
- Bundeswehr* (Hrsg.): 1000 Stichworte zur Bundeswehr. Hamburg, Berlin, Bonn 1997.
- Bung*, Hubert: Bildung, Erziehung und Ausbildung in der Bundeswehr. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek: Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 6, Regensburg 1980.
- Burghardt*, Anton: Einführung in die Militärsoziologie. Wien 1979.
- Burla*, Stephan et al.: Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führerausbildung. 2. Aufl., Zürich 1995.
- Busch*, Eckart: Der Wehrbeauftragte. Organ der parlamentarischen Kontrolle. 5. Aufl., Heidelberg 1999.
- Buschmann*, Klaus: Motivation und Menschenführung bei Carl von Clausewitz. In: Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg): Schriftenreihe Innere Führung, Heft 3 (1980), S. 23.
- Buse*, Dietmar: Geschärfter Blick. Wehrbeauftragter: Jahresbericht 2002 vorgestellt. Im Internet am 19.09.2003:
www.bundeswehr.de/service/bundeswehr_aktuell/print/0311_themenhinweis_1.php.
- Caforio*, Giuseppe/*Nuciari*, Marina: The Officer Profession: Ideal-type. In: Current Sociology, Heft 3 (1994), S. 33-56.
- Callaghan*, Jean/*Kuhlmann*, Jürgen: Measuring the Civil-Military Complex: Tools and Some Empirical Evidence. In: Hans Born/Marina Caparini/Philipp Fluri (Hrsg.): Security Sector Reform and Democracy in Transitional Societies. Proceedings of the Democratic Control of Armed Forces Workshops at the 4th International Security Forum, Geneva, November 15-17, 2000. Baden-Baden 2002, S. 186.
- Calvert*, Peter: An Introduction to Comparative Politics. New York, London u.a. 1993.
- Caparini*, Marina/*Fluri*, Philipp: Beschreibung der Rolle der Zivilgesellschaft in Verteidigungs- und Sicherheitsangelegenheiten: Ein Forschungsprogramm. In: Connections. The Quarterly Journal, Heft 4 (2004), S. 57-71.
- Carnovale*, Marco: NATO partners and allies: Civil-military relations and democratic control of the armed forces. In: NATO Review, Heft 2 (1997), S. 32-35.
- Clausewitz*, Carl von: Vom Kriege. 19. Aufl., Bonn 1991.

- Constantinesco, Léontin-Jean*: Rechtsvergleichung. Bde. I-III,. Köln, Berlin u.a. 1971/1972/1983.
- Coutau-Bégarie, Hervé*: Doctrine. In: Thierry de Montbrial/Jean Klein (Hrsg.): Dictionnaire de Stratégie. Paris 2000, S. 193 f.
- Craig, Gordon A.*: Königgrätz. München 1987.
- Craig, Gordon A.*: Deutsche Geschichte, 1866-1945. Vom Norddeutschen Bund bis zum Ende des Dritten Reiches. München 1989.
- Crevelde, Martin van*: Kampfkraft. Militärische Organisation und Militärische Leistung, 1939-1945. Freiburg 1989.
- Crevelde, Martin van*: The Transformation of War. New York 1991.
- Crevelde, Martin van*: Einführende Bemerkungen. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 171-173.
- Cseres, Tibor*: Rebell wider Habsburg. Lebensroman des Lajos Kossuth. Berlin 1987.
- Czukor, József*: Europa als Herausforderung für die Politik: Der EU-Beitritt als strategisches Ziel Ungarns. In: Heft 18 der Schriftenreihe des Landtags Rheinland-Pfalz: Verfassungsentwicklung in Europa nach Nizza: Die Rolle der Regionen. Mainz 2001, S. 110 f.
- Dahrendorf, Ralf*: Betrachtungen über die Revolution in Europa. Stuttgart 1990.
- Dau, Klaus*: Wehrdisziplinarordnung. Kommentar. 3. Aufl., München 1998.
- Dau, Klaus*: Wehrdisziplinarordnung. Kommentar. 4. Aufl., München 2002.
- Deák, Ágnes*: Ungarn in der Habsburgmonarchie 1800 bis 1867. In: Gyula Kurucz/Thomas Schnabel (Hrsg.): Ungarn und Deutschland. Eine besondere Beziehung. Tübingen 2002, S. 27-41.
- Deák, István*: Der K.(u.)K. Offizier. 1848-1918. Wien, Köln, Weimar 1991.
- Dedek, Michael*: Military Expenditures and the Peace Dividend in Reunified Germany. In: Jörn Brömmelhörster (Hrsg.): Demystifying the Peace Dividend. Baden-Baden 2000, S. 69-86.
- Delbrück, Hans*: Geschichte der Kriegskunst. Die Neuzeit. Vom Kriegswesen der Renaissance bis zu Napoleon. Neuausgabe des Nachdrucks von 1962 (1. Aufl. Berlin 1920), Hamburg 2000.
- Deubner, Christian*: Deutschland, Frankreich und das Europa der Neunziger Jahre im Konflikt von Interessen und Wahrnehmungen. Ebenhausen 1994.

- Deutscher Bundestag* (Hrsg.): Fragen an die deutsche Geschichte. Ideen, Kräfte, Entscheidungen. Von 1800 bis zur Gegenwart. Bonn 1988.
- Deutscher Bundestag*: „Entschlüsseungen des Deutschen Bundestages über den Friedensbeitrag der Bundesrepublik“, 8. Februar 1952. In: Auswärtiges Amt (Hrsg.): 40 Jahre Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Eine Dokumentation. Bonn 1989, S. 43 f.
- Deutscher Bundestag* (Hrsg.): 1959-1999, 40 Jahre Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages. Eine Chronik in Zitaten. Bonn 1999.
- Deutscher Bundestag* (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 1971 vom 29.02.1972. Drucksache IV/3232.
- Deutscher Bundestag* (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 1992 vom 23.03.1993, Drucksache 12/4600.
- Deutscher Bundestag* (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2002 vom 11.03.2002. Drucksache 15/500.
- Deutscher Bundestag* (Hrsg.): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten. Jahresbericht 2003 vom 09.03.2004. Drucksache 15/2600.
- Deutscher Bundestag*: Wehrbeauftragter. Der Jahresbericht des Wehrbeauftragten. Im Internet am 22.09.2003: www.bundestag.de/gremien15/145/145jahr.html.
- Deutscher Bundestag*: Wehrbeauftragter. Einleitung. Im Internet am 22.09.2003: www.bundestag.de/gremien15/145/145einl.html.
- Dichtl, Erwin/Issing, Otmar* (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon. München 1993.
- Diefenbach, Karl*: Wege zum Leitbild. 40 Jahre Handbuch Innere Führung. In: Informationen für die Truppe, Heft 9 (1997), S. 58-63.
- Diefenbach, Karl*: Von Himmerod zum Kosovo. Kontinuität der Inneren Führung. In: Reader Sicherheitspolitik. Die Bundeswehr vor neuen Herausforderungen. Ergänzungslieferung 2 (2001), S. 9-24.
- Digl, Werner/Scheven, Werner von/Schmidt-Petri, Hartmut*: Wie funktioniert das? Die Bundeswehr. Mannheim, Wien, Zürich 1987.
- Director of Central Intelligence*: National Intelligence Estimate Number 12-65. Eastern Europe and the Warsaw Pact. 26. August 1965, (damalige Einstufung: Geheim).
- Dogan, Mattei/Pelassy, Dominique*: The Choice of Countries in Comparative Research: Five Strategies, Paper für IPSA-ISA-Konferenz "Understanding Political Society". Bad Homburg 1981.

- Dogan, Mattei/Pelassy, Dominique*: How to Compare Nations. Strategies in Comparative Politics. Chatham (New Jersey) 1984.
- Dombrady, Lorand/Toth, Sandor*: A Magyar Kiralyi Honvedseg. Budapest 1987.
- Donnelly, Chris*: Blue Paper No. 11. Civil-Military Issues in Hungary. Donnelly/CND(95)013 (1995).
- Donnelly, Chris*: Die Umstrukturierung des Verteidigungssektors in den neuen Demokratien: Ein Rahmenkonzept zur Bewältigung des Problems. In: NATO Brief, Januar (1997), S. 15-19.
- Donnelly, Chris*: Militärische Ausbildung für das 21. Jahrhundert. In: NATO Brief, Sommer/Herbst (2000), S. 28-31.
- Donnelly, Jack*: Human Rights and Human Dignity: An Analytic Critique of Non-Western Conceptions of Human Rights. In: The American Political Science Review, Heft 2 (1982), S. 303-316.
- Doorn, Jacques van*: Continuity and Discontinuity in Civil-Military Relations. In: Michael Louis Martin/Ellen Stern McCrate (Hrsg.): The Military, Militarism and the Polity. Essays in Honor of Morris Janowitz. New York, London 1984, S. 35-48.
- Dort, Hugo van*: Zur Frage der Wehrpflicht. Ein Vergleich zwischen der niederländischen und deutschen Wehrpflicht-Diskussion. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 1 (2004), S. 63-67.
- Dunai, Andrea*: Ausplünderung, Deportation und Ermordung. Christian Gerlach und Götz Aly über den Mord an den ungarischen Juden. Im Internet am 14.04.2004: [www.bundestag.de/cgi-bin/druck.pl? N=parlament](http://www.bundestag.de/cgi-bin/druck.pl?N=parlament).
- Dunay, Pál*: Hungary. In: Hans J. Giessmann/Gustav E. Gustenau (Hrsg.): Security Handbook 2001. Security and Military in Central and Eastern Europe. Baden-Baden 2001, S. 249-282.
- Dunay, Pál*: The Armed Forces in Hungarian Society: Finding a Role? In: Anthony Forster/Timothy Edmunds/Andrew Cottey (Hrsg.): Soldiers and Societies in Postcommunist Europe. Legitimacy and Change. Houndmills, New York 2003, S. 76-96.
- Dunay, Pál*: Civil-Military Relations in Hungary: No Big Deal. Internet am 27.02.2004: <http://civil-military.dsd.kcl.ac.uk/TCMR%20Papers>.
- Dupuy, Trevor Nevitt*: The Evolution of Weapons and Warfare. Indianapolis (New York) 1980.
- Dupuy, Trevor Nevitt*: A Genius for War. The Germany Army and General Staff, 1807 - 1945. 8. Aufl., Falls Church, Virginia 1997.

- Durschmied, Erik*: Die Wahrheit und nichts als die Wahrheit. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 5 (2001), S. 581-588.
- Ebeling, Klaus/Seiffert, Anja/Senger, Reiner*: Ethische Fundamente der Inneren Führung. Strausberg 2002.
- Ebenrett, Heinz-Jürgen/Kozielski, Peter-Michael et al.*: Lagebild „Jugend heute“. Strausberg 2001.
- Eby, Cecil D.*: Hungary at War. Civilians and Soldiers in World War II. University Park (Pennsylvania) 1998.
- Ehrhart, Christof*: Transformation in Ungarn und der DDR. Eine vergleichende Analyse. Opladen, Wiesbaden 1998.
- Ehrhart, Hans-Georg*: Vorwort. In: Mária Szabó: Die politische Kontrolle der ungarischen Armee. Ein Beitrag aus dem Internationalen Fellowship-Programm Graf Baudissin. Hamburg 2001, S. 5.
- Eichhorn, Peter/Friedrich, Peter*: Verwaltungsökonomie I. Methodologie und Management der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden 1976.
- Ellwein, Thomas/Hesse, Joachim Jens*: Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland. 6. Aufl., Opladen 1988.
- EMNID (Hrsg.)*: Wandel der Erziehungsziele zwischen 1951 und 1991 in: EMNID Umfrage & Analyse, Nr. 3/4 (1992).
- Enquete-Kommission „Aufarbeitung von Geschichte und Folgen der SED-Diktatur in Deutschland“*, 7. Militarisierung der Gesellschaft und die Rolle der „bewaffneten Organe“. In: Gerhard Merkel/Wolfgang Wünsche: Die Nationale Volksarmee der DDR – Legitimation und Auftrag. Alte und neue Legenden kritisch hinterfragt. Berlin 1996, S. 44-46.
- Erdödy, Gábor*: Nationale Identität und europäische Integration. In: Georg Brunner (Hrsg.): Ungarn und Europa – Rückblick und Ausblick nach tausend Jahren. München 2001, S. 151-162.
- Erler, Fritz*: Demokratie in Deutschland. Stuttgart 1965.
- Erler, Fritz*: Opposition und Wehrbeitrag. Hypothesen aus der Vergangenheit – Rüstung im gespaltenen Deutschland. In: Wolfram von Raven (Hrsg.): Armee gegen den Krieg. Wert und Wirkung der Bundeswehr. Stuttgart 1966, S. 72-103.
- Faust, Fritz*: Die Rechte des Soldaten im Widerspruch von Freiheit und Gehorsam. In: Wehrkunde, Heft 4 (1966), S. 195-202, S. 195 f.

- Fehér, Lajos*: Report by Deputy Prime Minister to the HSWP Political Committee on the State of the Hungarian People's Army and the Long Term Objectives of the Development of the Armed Forces. Budapest, 30. August 1963 (damalige Einstufung: Streng Geheim).
- Ferdowsi, Mir A.*: Das Ende des Kalten Krieges und der Zerfall des Sowjetimperiums. Eine retrospektive Betrachtung. In: Mir A. Ferdowsi (Hrsg.): Sicherheit und Frieden nach dem Ende des Ost-West-Konfliktes. München 1994, S. 11-22.
- Fiedler, Siegfried*: Kriegswesen und Kriegführung im Zeitalter der Einigungskriege. Bonn 1991.
- Fischer, Holger*: Zur Geschichte Ungarns im Sozialismus 1947/48 bis 1989. In: Gyula Kurucz/Thomas Schnabel (Hrsg.): Ungarn und Deutschland. Eine besondere Beziehung. Tübingen 2002, S. 79-91.
- Fischer, Rolf*: Entwicklungsstufen des Antisemitismus in Ungarn 1867-1939. Die Zerstörung der magyarisch-jüdischen Symbiose. München 1988.
- Fleckenstein, Bernhard*: Bundeswehr und Industriegesellschaft. Boppard am Rhein 1971.
- Fleckenstein, Bernhard*: Spiegelbild der Demokratie. Staatsordnung und Wehrordnung in der Bundesrepublik. In: Informationen für die Truppe, Heft 5 (1999), S. 74-81.
- Foerster, Roland G./Greiner, Christian et al.*: Von der Kapitulation bis zum Plevnen-Plan. In: Militärgeschichtliches Forschungsamt (Hrsg.): Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956. Bd. 1, München, Wien 1982.
- Forster, Anthony/Cottey, Andrew/Edmunds, Tim*: Professionalisation of Armed Forces in Central and Eastern Europe: A Background Paper. September 2000. Im Internet am 27.02.2004: <http://civil-military.dsd.kcl.ac.uk/TCMR%20Papers/TCMR%201.5a.htm>.
- Frank, Hans*: NATO und Europäische Union im Lichte des Irak-Krieges. In: Sicherheit + Stabilität, Heft 1 (2003), S. 13-16.
- Freudenberg, Dirk*: Militärische Führungsphilosophien und Führungskonzeptionen von NATO- und WEU-Streitkräften im Vergleich. Dissertation, Würzburg 1999.
- Friedel, Mathias*: Wiederbewaffnungspropaganda. Die Öffentlichkeitsarbeit der Regierung Adenauer für einen westdeutschen Wehrbeitrag (1951-1955). In: Militärgeschichte, Heft 1 (2003), S. 16-21.
- Friedrich, Jörg*: Das Gesetz des Krieges. Das deutsche Heer in Russland 1941-1945. Der Prozess gegen das Oberkommando der Wehrmacht. 2. Aufl., München 1996.

- Friese, Ernst*: Die Rolle des Vertrauens in der Menschenführung. In: Eckardt Opitz (Hrsg.): 50 Jahre Innere Führung. Von Himmerod (Eifel) nach Pristina (Kosovo). Geschichte, Probleme und Perspektiven einer Führungsphilosophie. Bremen 2001, S. 64-75.
- Frieser, Karl-Heinz*: Blitzkrieg-Legende. Der Westfeldzug 1940. München 1995.
- Frießner, Hans*: Verratene Schlachten. Die Tragödie der deutschen Wehrmacht in Rumänien und Ungarn. Hamburg 1956.
- Fröhling, Hans-Günter*: Innere Führung wirkt. In: Informationen für die Truppe, Heft 2 (2003), S. 4-9.
- Fukuyama, Frances*: The End of History and the Last Man. New York 1992.
- Füllkrug, Gerhard*: Der Selbstmord, eine moral-statistische und volkpsychologische Untersuchung. Schwerin 1919.
- Fülöp, Imre/Ujj, András*: Die neue Sicherheitspolitische Lage Ungarns. In: Truppendienst, Heft 4 (1995), S. 296-299.
- Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul*: Europas Sicherheits- und Verteidigungspolitik. Einstellungen und Meinungen in der deutschen Bevölkerung. Strausberg 2003.
- Gareis, Sven Bernhard/vom Hagen, Ulrich et al.*: Conditions of Military in Multinationality. The Multinational Corps Northeast in Szczecin. Strausberg, Copenhagen, Warsaw 2003.
- Gasset, Ortega y*: Ortega y Gasset zitiert nach Wolfgang von Groote: Große Soldaten der europäischen Geschichte. Frankfurt a.M., Bonn 1961.
- Gazdag, Ferenc*: The Change of Regime and the Armed Forces. In: Ministry of Defense. Department for Education and Science. (Hrsg.): The Hungarian Defence Force and Civil Control in the Reflection of British Transillumination. Complete material of the 27th January, 1997 closing discussion. Budapest 1997, S. 67-70.
- Generalinspekteur der Bundeswehr*: Erlass vom November 1985 zitiert nach: Internet am 11.12.2003:
www.zentruminnerefuehrung.de/InnereFuehrung/Aufgabenverbund.htm.
- Generalinspekteur der Bundeswehr*: Eckwerte für die konzeptionelle und planerische Weiterentwicklung der Streitkräfte. Bonn, 23. Mai 2000.
- Generalinspekteur der Bundeswehr*: General Wolfgang Schneiderhan im Interview mit der Wilhelmshavener Zeitung u.a. über den Bericht des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages, Dr. Willfried Penner, vom 17. März 2003. Im Internet vom 22.09.2003: www.bmvg.de/archiv/reden/inspek...rint/030317_interview_schneiderhan.php.

- Genschel*, Dietrich: Wehrreform und Reaktion. Die Vorbereitung der Inneren Führung 1951-1956. Hamburg 1972.
- Geser*, Hans: Internationale Polizeiaktionen: ein neues evolutionäres Entwicklungsstadium militärischer Organisationen?. In: Georg-Maria Meyer (Hrsg.): Friedensengel im Kampfanzug? Zu Theorie und Praxis militärischer UN-Einsätze. Opladen 1996, S. 45-74.
- Gessenharter*, Wolfgang: Politische Kultur der Bundesrepublik im Wandel – Auswirkungen auf die Streitkräfte?. In: Wolfgang R. Vogt (Hrsg.): Militär als Gegenkultur? Streitkräfte im Wandel der Gesellschaft (I). Opladen 1986, S. 109-120.
- Glantz*, David M.: Accomplishments, Strengths, and Weaknesses of the US Military (Security) Assistance Program. In: The Journal of Slavic Military Studies, Heft 4 (1998), S. 1-71.
- Glantz*, David M.: Problems of NATO Enlargement. Military Training and Education Challenges in Poland, the Czech Republic, and Hungary. In: The Journal of Slavic Military Studies, Heft 3 (1998), S. 1-55.
- Glatzl*, Christian: Europäische Integration und Sicherheit: Vom Global Payer zum Global Player?. In: Sabine Collmer (Hrsg.): Krieg, Konflikt und Gesellschaft. Aktuelle interdisziplinäre Perspektiven. Hamburg 2003, S. 65-86.
- Gleumes*, Karl: Der Wehrbeauftragte. Kontrollorgan des Parlaments, Sachwalter der Soldaten. Bonn 1994.
- Gold*, David: Whatever Happened to the Peace Dividend in the United States? In: Jörn Brömmelhörster (Hrsg.): Demystifying the Peace Dividend. Baden-Baden 2000, S. 47-68.
- Goldhamer*, Herbert: The Soviet Soldier. Soviet Military Management at the Troop Level. New York, London 1975.
- Gönczöl*, Katalin: Ombudsman of the Republic of Hungary. Budapest 2000.
- Gorka*, Sebestyen L.: Hungarian Military Reform and Peacekeeping Efforts. In: NATO Review, Heft 6 (1995), S. 26-29.
- Gorka*, Sebestyen: Die Militärreform Ungarns und seine Bemühungen auf dem Gebiet der friedenserhaltenden Maßnahmen. In: NATO Brief, November (1995), S. 26.
- Gosztony*, Peter: Hitlers Fremde Heere. Das Schicksal der nichtdeutschen Armeen im Ostfeldzug. Düsseldorf, Wien 1976.
- Gosztony*, Peter: Die politischen Säuberungen in der ungarischen Armee 1945-1963. 1. Teil: 1945-1956. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 2 (1994), S. 159-166.

- Gosztony, Peter*: Die politischen Säuberungen in der ungarischen Armee 1945-1963. 2. Teil: 1956-1963. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 4 (1994), S. 381-390.
- Gribkow, Anatoli I.*: Der Warschauer Pakt. Geschichte und Hintergründe des östlichen Militärbündnisses. Berlin 1995.
- Gronimus, Andreas*: Innere Führung und die unteilbare Führungsverantwortung des militärischen Vorgesetzten. In: NZWehrr, Heft 2 (1999), S. 45-62.
- Grosse, H. (Hrsg.)*: Soldat und Krieg. Probleme der moralisch-politischen und psychologischen Vorbereitung in der Sowjetarmee. Berlin 1972 (Original: Moskau 1971).
- Gutierrez, Brad A.*: Defense Reform in Central Europe and the Challenges of Nato Membership: The Case of Hungary. Dissertation, San Diego 2002.
- Guyot, Marc/Vranceanu, Radu*: European Defence: The Cost of Partial Integration. In: Defence and Peace Economics, Heft 2 (2001), S. 157-174.
- Haase, Gerd-Ulrich (Hrsg.)*: Deutscher Unterstützungsverband Somalia. UNOSOM II. Eine Dokumentation über das erste Hauptkontingent. Wiesbaden 1994.
- Haase, Henning/Molt, Walter*: Handbuch der angewandten Psychologie. Bd. 3, Markt und Umwelt. Landsberg am Lech 1981.
- Habsburg, Otto von*: Europa – Sicherheitspolitik in stürmischen Zeiten. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 3 (2002), S. 259-266.
- Hacker, Jens*: Integration und Verantwortung. Deutschland als europäischer Sicherheitspartner. Bonn 1995.
- Hahn, Cornelia*: Soziale Kontrolle und Individualisierung. Zur Theorie moderner Ordnungsbildung. Opladen 1995.
- Hahn, Oswald*: Finanzierungsnot der Streitkräfte. Alternative Methoden der Kapitalbeschaffung am Beispiel von Leasing. Koblenz 1998.
- Haltiner, Karl W.*: Erfordern neue Militäraufgaben neue Militärstrukturen? – Organisationssoziologische Betrachtungen zur Verpolizeilichung des Militärs. In: Sabine Collmer (Hrsg.): Krieg, Konflikt und Gesellschaft. Aktuelle interdisziplinäre Perspektiven. Hamburg 2003, S. 159-186.
- Haltiner, Karl W./Klein, Paul*: Europas Streitkräfte im Umbruch – Trends und Gemeinsamkeiten. In: Karl W. Haltiner/Paul Klein: Europas Armeen im Umbruch. Baden-Baden 2002, S. 7-11.
- Hanak, Péter (Hrsg.)*: Die Geschichte Ungarns. Von den Anfängen bis zu Gegenwart. Essen 1988.

- Hansen, Helge*: Aufgaben und Anforderungen an den General- und Admiralstabsdienst in Gegenwart und Zukunft. In: Clausewitz-Studien, Jahresband 1997, S. 72-89.
- Hartmann, Uwe/Walther, Christian* (Hrsg.): Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. München, Landsberg am Lech 1995.
- Hartmann, Uwe/Richter, Frank/Rosen, Claus von*: Wolf Graf von Baudissin. In: Uwe Hartmann/Frank Richter/Claus von Rosen (Hrsg.): Klassiker der Pädagogik im deutschen Militär. Baden-Baden 1999.
- Headquarters of the Army*: Army Regulation 600-100. Personnel-General. Army Leadership. Unclassified. Washington D.C., 17. September 1993.
- Hegedüs, András B.*: Die Niederschlagung der ungarischen Revolution – Die restaurative Vergeltung. In: András B. Hegedüs/Manfred Wilke (Hrsg.): Satelliten nach Stalins Tod. Der „Neue Kurs“. 17. Juni 1953 in der DDR. Ungarische Revolution 1956. Berlin 2000, S. 260-289.
- Heinemann, Winfried*: 50 Jahre Himmeroder Denkschrift. „Magna Charta“ der Bundeswehr. In: Informationen für die Truppe, Heft 10 (2000), S. 32-39.
- Heitmüller, Hans-Michael/Linneweh, Klaus/Pächtnatz, Peter*: Führungskultur ganzheitlich entwickeln. 2. Aufl., Stuttgart 1996.
- Henderson, Darryl*: Cohesion. The Human Element in Combat. Leadership and Societal Influence in Armies of the Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel. Washington D.C. 1985.
- Hendrickson, Ryan C.*: NATO Expansion to the East. NATO's Visegrad Allies: The First Test in Kosovo. In: The Journal of Slavic Military Studies, Heft 13.2 (2000), S. 25-38.
- Herken, Gerhard*: Das Prinzip „der Führung mit Auftrag“ in der Befehlsgebung in verschiedenen Führungsebenen. In: Führungsakademie der Bundeswehr (Hrsg.): Führen mit Auftrag. Führungsseminar vom 24. bis 27.11.1998 in Hamburg. Hamburg 1999, S. 155 ff.
- Hermann, Carl Hans*: Deutsche Militärgeschichte. Eine Einführung. Frankfurt am Main 1966.
- Herspring, Dale R./Volgyes, Ivan*: The Military as an Agent of Political Socialization in Eastern Europe. A Comparative Framework. In: Armed Forces and Society, Heft 2 (1977), S. 255-266.
- Herzog, Roman*: Vorwort. In: Georg Brunner/László Sólyom: Verfassungsgerichtsbarkeit in Ungarn. Analysen und Entscheidungssammlung 1990-1993. Baden-Baden 1995, S. 9.

- Herzog, Roman*: Ansprache bei einem Empfang für Soldaten des ersten IFOR-Kontingents in der Villa Hammerschmidt am 26. Mai 1996 in Bonn. In: Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Streitkräfte in der Demokratie. Reden von Bundespräsident Roman Herzog. Bonn 1997, S. 58-60.
- Heusinger, Adolf*: Befehl im Widerstreit. Schicksalsstunden der deutschen Armee 1923-1945. Tübingen, Stuttgart 1950.
- Hinterstoisser, Hermann*: Die Adjustierung des k.u.k. Heeres 1864-1914. Band 1: Die Infanterie. In: Heide Stöhr (Hrsg.): Österreichische Militärgeschichte. Sonderband 1998. Wien 1998.
- Hochschild, Michael/Kleine, Jörn*: Praxis als Passion. Zur Bedeutung der Systemtheorie für die militärische Praxis. In: Uwe Hartmann/Meike Strittmatter (Hrsg.): Reform und Beteiligung. Ideen und innovative Konzepte für die Innere Führung in der Bundeswehr. Frankfurt a.M. 1993, S. 207-211.
- Hoerle, Siegfried*: Führungskultur in der Schweizer Armee. Eine empirische Studie. Frauenfeld 1996.
- Hoensch, Jörg K.*: Ungarn-Handbuch. Geschichte, Politik, Wirtschaft. Hannover 1991.
- Hoffmann, Gérard*: Die eingeschränkte Rechtsstellung der Soldaten in Frankreich – Mythos und Wirklichkeit. In: Paul Klein (Hrsg.): Mitbestimmung in den Streitkräften. Baden-Baden 1991, S. 115-128.
- Hofstede, Geert*: Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, London 1981.
- Hofstede, Geert*: Culture and Management Development. Genf 1983.
- Höhn, Reinhard*: Die Armee als Erziehungsschule der Nation. Das Ende einer Idee. Bad Harzburg 1963.
- Höhne, Heinz*: Der Orden unter dem Totenkopf. Die Geschichte der SS. Augsburg 1992 (ursprünglich München 1967).
- Holeschovsky, Christine*: Der innergemeinschaftliche Abstimmungsprozeß zur deutschen Einheit. In: Werner Weidenfeld et.al.: Die doppelte Integration: Europa und das größere Deutschland. Strategien und Optionen für die Zukunft Europas. Gütersloh 1991, S. 17-29.
- Holstein, James A./Gubrium, Jaber F.*: Active Interviewing. In: David Silverman (Hrsg.): Qualitative Research. Theory, Method and Practice. London, Thousand Oaks, New Delhi 1997, S. 113-129.
- Honvédelmi Minisztérium (Hrsg.)*: Modern Soldier' Quarters with Gaming Rooms. Im Internet am 08.06.2004: www.honvedelem.hu/cikk.php?cikk=16222&next=.

- Hosek, James/Sharp, Jennifer*: Keeping Military Pay Competitive: The Outlook for Civilian Wage Growth and Its Consequences. Santa Monica 2001.
- Hubatschek, Gerd*: Zukunft Bundeswehr. Vierte Reduzierung und weitere Strukturmaßnahmen. In: Soldat und Technik, Heft November (2003), S. 8 f.
- Hübner, Werner*: Militärdoktrin. In: Waltraud Böhme et al. (Hrsg.): Kleines Politisches Wörterbuch. Berlin 1973, S. 543 f.
- Huldt, Bo*: Foreword. In: Klaus-Richard Böhme/Gunnar Åselius (Hrsg.): Why Military History? Stockholm 2000.
- Human Rights Watch* (Hrsg.): Conscription Through Detention In Russia's Armed Forces. Washington D.C., London, Brüssel 2002.
- Huntington, Samuel P.*: The Soldier and the State. The Theory and Politics of Civil-Military Relations. Cambridge (Massachusetts) 1972.
- Huntington, Samuel P.*: The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. New York 1996.
- Huntington, Samuel P.*: Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert. 5. Aufl., München, Wien 1997.
- Huntington, Samuel P.*: The Soldier and the State. The Theory and Politics of Civil-Military Relations. 19. Aufl., Cambridge (Massachusetts), London 2002.
- Ilseemann, Carl-Gero von*: Die Bundeswehr in der Demokratie. Zeit der Inneren Führung. Hamburg 1971.
- Ilseemann, Carl Gero von*: Die Innere Führung in den Streitkräften. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 5, Regensburg 1980.
- Immanuel, Friedrich*: Was bringt das Exerzier-Reglement für die Infanterie vom 29. Mai 1906 Neues?. Berlin 1906.
- Immanuel, Friedrich*: Handbuch der Taktik. Erster Teil. Kriegsgliederung – Befehle – Aufklärung – Märsche – Taktik der einzelnen Waffen. 2. Aufl., Berlin 1910.
- Inglehart, Ronald*: Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften. Frankfurt, New York 1998.
- Isby, David C.*: Die Sowjetische Kriegsführung. New York 1980. In: Kampftruppenschule 1, Spezialstab ATV, Sprachmittlergruppe (Hrsg.): Die Sowjetische Kriegsführung. Rohübersetzung aus dem Englischen. Hammelburg 1985.

- Ismayr*, Wolfgang: Die politischen Systeme der EU-Beitrittsländer im Vergleich. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 5-6 (2004), S. 5-14.
- Jaeckel*, Gerhard: Die Deutschen Kaiser. Eine illustrierte Geschichte der deutschen Herrscher von Karl dem Großen bis Wilhelm II. und Karl I. von Österreich-Ungarn. Gräfelting vor München 1989.
- Jäger*, Richard: Soldat und Bürger, Armee und Staat. In: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972, Anhang Teil II, Anlage 4, S. 20. (ursprünglich in Bund deutscher Föderalisten e.V. Lüdenscheid (Hrsg.): Broschüre „Soldat und Bürger, Armee und Staat“ 5. Aufl.).
- Jähns*, Max: Die Schlacht von Königgrätz. Leipzig 1876.
- Janowitz*, Morris: The Professional Soldier. New York 1971.
- Jedlicka*, Ludwig: Vom Kaisertum Österreich zur Doppelmonarchie Österreich-Ungarn. In: Wolfgang von Groote/Ursula von Gersdorff (Hrsg.): Entscheidung 1866. Der Krieg zwischen Österreich und Preußen. Stuttgart 1966, S. 243-271.
- Jermer*, Helmut: Innere Führung – auf den Punkt gebracht. Gedanken zu Wesen und Wirkung der Führungskultur der Bundeswehr. In: Oskar Hoffmann/Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung 2000. Die deutsche Führungskonzeption für eine Bundeswehr auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Baden-Baden 2001, S. 41-60.
- Joó*, Rudolf: The Democratic Control of the Armed Forces: The Experience of Hungary. Chaillot Paper 23, Paris: Institute for Security Studies Western European Union, February 1996.
- Joó*, Rudolf: Interview mit dem ehemaligen Staatssekretär Rudolf Joó im ungarischen Verteidigungsministerium in: A honvedelem negy ebe. S. 164.
- Juhász*, Deszo: An Overview of Military Judicial System and of the Activity of Military Prosecutors in Hungary. Im Internet am 13.11.2002: www.giustiziamilitare.difesa.it/seminario/delegati_internationali/ENGLISH/hung.
- Kahl*, Wolfgang: Das Grundrechtsverständnis der postsozialistischen Verfassungen Osteuropas. Eine Studie am Beispiel von Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei und Russland. Berlin 1994.
- Kamp*, Karl-Heinz: Die Fortsetzung der NATO-Osterweiterung: Politische Stabilitätsförderung zulasten militärischer Handlungsfähigkeit? Im Internet am 14.04.2004: www.bundestag.de/cgi-bin/druck.pl?N-parlament.
- Kann*, Robert A.: A History of the Habsburg Empire 1526-1918. Berkeley, Los Angeles, London 1974.

- Karger, Johann*: Die Entwicklung der Adjustierung, Rüstung und Bewaffnung der österreichisch-ungarischen Armee. 1700-1809. Buchholz i.d.N. 1998.
- Keegan, John*: Die Kultur des Krieges. Hamburg 1997.
- Keleti, György* Interview mit Oberst Keleti in Nepszabadsag am 30. Juli 1990. In: Zoltan D. Barany: Soldiers and Politics in Eastern Europe, 1945-90. The Case of Hungary. New York 1993, S. 125.
- Keleti, György*: Hungary and Euro-Atlantic Integration. In: RUSI Journal, June 1995, S. 8-10.
- Keleti, György*: Defense Integration: A Hungarian View. In: George A. Joulwan/Roger Weissinger-Baylon (Hrsg.): European Security: Beginning a New Century. Internet am 12.12.2003: <http://www.cedr.org/96Book/Keleti.htm>.
- Keller, Jörg*: Chancen und Unvereinbarkeit kultureller Traditionen des Militärs, oder: Ist eine europäische Armee möglich? In: Martin Kutz/Petra Weyland (Hrsg.): Europäische Identität? Versuch, kulturelle Aspekte eines Phantoms zu beschreiben. Bremen 2000, S. 118-139.
- Kennan, George F.* (unter dem Pseudonym „X“): The Sources of Soviet Conduct. In: Foreign Affairs Bd. 56 Heft 4 (1987), S. 861. (Erstabdruck in Foreign Affairs 1947).
- Kennedy, Paul*: Aufstieg und Fall der großen Mächte. Ökonomischer Wandel und militärischer Konflikt von 1500 bis 2000. Frankfurt a.M. 1991.
- Keresztes, Lajos*: Erwartungen an Europa. Sicherheitspolitische Situation Ungarns. In: Informationen für die Truppe, Heft 12 (1995), S. 26-31.
- Keresztes, Lajos*: Die Ungarische Honvéd-Armee. In: Europäische Sicherheit, Heft 8 (1997), S. 41-43.
- Keresztes, Lajos*: Ungarns Vorbereitungen auf den NATO-Beitritt. Köln 1998.
- Keresztes, Lajos*: Die deutsch-ungarische militärische Kooperation. In: Europäische Sicherheit, Heft 6 (2000), S. 46 f.
- Kereszty, András*: Hungary 2001. The Reliable Book of Facts. Budapest 2001.
- Kernic, Franz*: Entwicklungslinien der modernen Militärsoziologie. Versuch einer Bestandsaufnahme. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 5 (2001), S. 565-574.
- Kielmansegg, Adolf Graf von*: Rede am 13. März 1953 in Königswinter bei einer Tagung der ADK. In: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972, Anhang Teil II, Anlage 2, S. 11-15.

- Kielmansegg*, Johann Adolf Graf von: Im Gespräch mit „Informationen für die Truppe“. Im Internet am 28.08.2003: www.ifdt.de/0010/Artikel/moerchel.htm (Grundlegend Neues schaffen, S. 3).
- Kieser*, Alfred/*Reber*, Gerhard/*Wunderer*, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart 1995, Spalte 760-772.
- Kippele*, Flavia: Was heißt Individualisierung? Die Antworten soziologischer Klassiker. Opladen, Wiesbaden 1998.
- Király*, Béla K.: Ten truths of the Hungarian revolution of 1956. In: AARMS, Heft 1 (2002), S. 145-170.
- Kirchbach*, Hans Peter von: Kommentar. Wir schlagen einen neuen Weg ein. In: Informationen für die Truppe, Heft 1-2 (2000), S. 2 f.
- Kirchhoff*, Günter: Führung – Führungsgrundsätze. In: Günter Kirchhoff (Hrsg.): Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik. Regensburg 1986.
- Kiss*, Zoltán László: The Hungarian Army. Professional Soldiers and Conscripts. In: Tamás Kolosi u.a. (Hrsg.): Social Report 1998. Budapest 1999, S. 179-209.
- Kiss*, Zoltán László: Development of the System of Civilian Control of the Hungarian Military (1988-98) – from the point of view of Military Sociology. In: PHARE Democracy Programme. “Civil Control of the Military and Officers in Democratic Societies” Project. Bulletin II-III. Prag 1998, S. 53-64.
- Kister*, Kurt: Innere Führung ohne Überzeugung. In: Franz H.U. Borkenhagen (Hrsg.): Bundeswehr, Demokratie in oliv? Streitkräfte im Wandel. Berlin, Bonn 1986, S. 160-180.
- Klein*, Friedhelm: Aspekte militärischen Führungsdenkens in Geschichte und Gegenwart. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 11-17.
- Klein*, Hans H.: Art. 45b, (1999), S. 5 f. In: Theodor Maunz/Günter Dürig/Roman Herzog (Hrsg.): Grundgesetz. Kommentar. Bd. 4, München 02/2004.
- Klein*, Paul: Probleme in Multinationalen Militärischen Verbänden am Beispiel der Deutsch-Französischen Brigade. München 1993.
- Klein*, Paul/*Lippert*, Ekkehard: Die Deutsch-Französische Brigade als Beispiel für die militärische Integration Europas. München 1991.
- Klein*, Paul et. al.: Zwei Jahre Deutsch-Niederländisches Korps. Eine Begleituntersuchung 1995-1997. Strausberg 1999.

- Klep, Chris/Winslow, Donna*: Learning Lessons the Hard Way: Somalia and Srebrenica Compared. In: Erwin A. Schmidl (Hrsg.): Peace Operations Between War and Peace. London 2000, S. 93-137.
- Kluge, Friedrich*: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 23. Aufl., Berlin, New York 1999.
- Klunkert, Susanne/Lippert, Barbara/Schneider, Heinrich* (Hrsg.): Europa-Bilder in Mittel- und Osteuropa: Themen und Aufgaben für die politische Bildung nach dem Umbruch. Arbeitspapier des Forschungsberichtes: Themen und Aufgaben für die politische Bildung nach dem Umbruch. Bonn 1996.
- Kohr, Heinz-Ulrich*: Wertewandel, Sicherheitsverständnis und Sicherungsfunktion der Bundeswehr. Perspektiven von 16-25jährigen in den alten und neuen Bundesländern im Dezember '90/Juli '91. München 1992.
- Köllner, Lutz*: Bemerkungen zu einer Synopsis „Innere Führung“. Konzeptionen, Begriffe, Institutionen, Literatur. München 1977.
- Köllner, Lutz/Maier, Klaus A. et al.*: Die EVG-Phase. In: Militärgeschichtliches Forschungsamt (Hrsg.): Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956. Bd. 2, München 1990.
- Komjáthy, Anthony Tihamér*: A Thousand Years of the Hungarian Art of War. Toronto 1982.
- Kommission „Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr“* unter Vorsitz von Richard von Weizsäcker (Hrsg.): Bericht der Kommission an die Bundesregierung. Berlin 23.05.2000.
- Körösényi, András*: Das politische System Ungarns. In: Wolfgang Ismayr (Hrsg.): Die politischen Systeme Osteuropas. Opladen 2002, S. 309-353.
- Kozielski, Peter Michael*: Die Bundeswehr – Spiegelbild der Gesellschaft? Strausberg 1998.
- Kraus, Albert H.V.*: Geburtsstunde der Demokratie. In: Informationen für die Truppe, Heft 9 (1998), S. 66-73.
- Kriz, Jürgen*: Methodenprobleme in der empirischen Sozialforschung. In: Dieter Nohlen (Hrsg.): Pipers Wörterbuch zur Politik, Bd. 1. Politikwissenschaft. Theorien-Methoden-Begriffe. München, Zürich 1985, S. 565.
- Kron, Thomas*: Individualisierung und soziologische Theorie – Einleitung. Opladen 2000.
- Krüger, Hartmut*: Rechtsvergleichung im Wissenschaftsrecht. In: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung. Zeitschrift für Recht und Verwaltung der wissenschaftlichen Hochschulen und der wissenschaftspflegerischen und –fördernden Organisationen und Stiftungen. Beiheft 9 (1992).

- Kuhlmann, Jürgen/Dandeker, Christopher* (Hrsg.): *Armed Forces after the Cold War. Papers Presented at the XIIth World Congress of Sociology, International Sociological Association (ISA), Madrid/Spain July 1990.* München 1992.
- Kümmel, Gerhard*: *Civil-Military Relations in Germany: Past, Present and Future.* Strausberg 2001.
- Kümmel, Gerhard/Biehl, Heiko*: *Warum nicht? – Die ambivalente Sicht männlicher Soldaten auf die weitere Öffnung der Bundeswehr für Frauen.* Strausberg 2001.
- Kümmel, Gerhard/Klein, Paul/Lohmann, Klaus*: *Zwischen Differenz und Gleichheit: Die Öffnung der Bundeswehr für Frauen.* Strausberg 2000.
- Kun, Joseph C.*: *Hungarian Foreign Policy. The Experience of a New Democracy.* Westport (Connecticut), London 1993.
- Kupper, Gerhard*: *Im Spannungsfeld. Gedanken zur zeitgemäßen Menschenführung.* In: *Informationen für die Truppe, Heft 4 (2002), S. 22-29.*
- Kurtán, Sándor/Liebhart, Karin/Pribersky, Andreas*: *Ungarn.* München 1999.
- Kurucz, Gyula/Schnabel, Thomas* (Hrsg.): *Ungarn und Deutschland. Eine besondere Beziehung.* Tübingen 2002.
- Kutz, Martin*: *Reform als Weg aus der Katastrophe.* In: *Beiträge zur Lehre und Forschung, Heft 6 (1994).*
- Kutz, Martin*: *Zwei Gesellschaften – Zwei Armeen. Entwicklungen – Beziehungen – Probleme, 1946-1995.* In: *Beiträge zur Lehre und Forschung, Heft 2 (1996).*
- Kutz, Martin*: *Historische und theoretische Grundlagen der Inneren Führung.* Vortrag vom 25. April 2001 vor Mitarbeitern des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr. Hamburg, Juli 2001.
- Kutz, Martin*: *Innere Führung – Leadership and Civic Education in the German Armed Forces.* In: *Connections. The Quarterly Journal, Heft 3 (2003), S. 109-124.*
- Kutz, Martin*: *Innere Führung – Leadership and Civic Education in the German Armed Forces – Could this serve as a Model for Other Armed Forces?* Vortrag vor Dozenten und Offizieren des “Joint Services Command and Staff College” in Shrivenham, Großbritannien, 4. Dezember 2003. In: *SOW kontrovers, Heft 1 (2004).*
- Larrabee, F. Stephen*: *NATO’s Eastern Agenda in a New Strategic Era.* Santa Monica 2003.

- László, József:* Das Deutschlandbild der Ungarn. In: Hans Süßmuth (Hrsg.): Deutschlandbilder in Polen und Russland, in der Tschechoslowakei und in Ungarn. Baden-Baden 1993, S. 265-270.
- Lather, Karl-Heinz:* Führen von multinationalen Verbänden in komplexen Situationen im Frieden und im Einsatz. In: Armis et Litteris, Heft 7 (2001), S. 59-72.
- Leigh, Ian:* Civil Society, Democracy and the Law. In: DCAF Working Paper No. 130, Genf 2004.
- Leistenschneider, Stephan:* Die Entwicklung der Auftragstaktik im deutschen Heer und ihre Bedeutung für das deutsche Führungsdenken. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 175-190.
- Leistenschneider, Stephan:* Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914. Hamburg, Berlin, Bonn 2002.
- Lendvai, Paul:* Die Ungarn. Ein Jahrtausend Sieger in Niederlagen. 3. Aufl., München 1999.
- Lengyel, Ferenc:* Some details for the judgement on the higher military leadership of the Hungarian home defence forces (1920-1945). In: AARMS, Heft 2 (2002), S. 209-229.
- Lešin, Michail G.:* Führungsdenken im russisch-sowjetrussischen Militärwesen – Genesis, Ansprüche, Grenzen. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 209-218.
- Lijphart, Arend:* Comparative Politics and the Comparative Method. In: APSR Heft 65 (1971), S. 682-693.
- Lindert, Klaus:* Führungskonzeptionen auf der Basis impliziter Wertorientierungen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bundesdeutscher und mittel- und osteuropäischer Führungskräfte. Stuttgart 1993.
- Lingens, Eric:* Die Beweiserhebung und -würdigung. Pflicht des Disziplinarvorgesetzten vor rechtlichen Maßnahmen. In: Truppenpraxis, Heft 4 (1981), S. 271-277.
- Lingens, Eric:* Die Beweiserhebung und -würdigung. Pflicht des Disziplinarvorgesetzten vor rechtlichen Maßnahmen. In: Truppenpraxis, Heft 5 (1981), S. 357-360.
- Lingens, Eric:* Die Vernehmung. Bedeutung und Handhabung des wichtigsten Beweismittels. In: Truppenpraxis, Heft 6 (1981), S. 444 f.
- Lingens, Eric:* Die Vernehmung. Bedeutung und Handhabung des wichtigsten Beweismittels. In: Truppenpraxis, Heft 7 (1981), S. 528-532.
- Lisitschko, Fedor F.:* Die Taktik der sowjetischen unteren Führung. Darmstadt 1962.

- Loewenstein*, Karl: Verfassungslehre. 2. Aufl., Tübingen 1969.
- Lücken*, Claus-Joachim: Die Deutsche Frage im Selbstverständnis der Bundeswehr – die Nation, das vergessene Wehrmotiv? (1956-1982). Frankfurt a.M. 1995.
- Luhmann*, Niklas: Soziale Systeme. Frankfurt a.M. 1984.
- Lüttwitz*, Arthur Rudolf Freiherr von: Das Angriffs-Verfahren der Japaner im ostasiatischen Kriege von 1904/05. Berlin 1906.
- Macartney*, C. Aylmer: Geschichte Ungarns. Stuttgart, Berlin u.a. 1971.
- Mackewitsch*, Reinhard: Der Vorgesetzte im Einsatz. Erfüllt er grundsätzliche Anforderungen?. Strausberg 2001.
- Mackinder*, Halford J.: Democratic Ideals and Reality. A Study in the Politics of Reconstruction. Washington D.C. 1996 (Original: London 1942).
- Mäder*, Horst: Deutschland und die neue Verteidigungspolitik. In: Truppendienst, Heft 6 (2003), S. 525.
- Mahan*, Alfred Thayer: The Interest of America in International Conditions. In: Albert K. Weinberg (Hrsg.): Manifest Destiny. A Study of Nationalist Expansionism in American History. Baltimore 1935, S. 1.
- Maizière*, Ulrich de: Abschlussbesprechung anlässlich des Manövers „Grosser Rösselsprung“ in Kassel am 12. September 1969: Technische Beweglichkeit verlangt Geistige Beweglichkeit. In: Ulrich de Maizière: Bekenntnis zum Soldaten. Militärische Führung in unserer Zeit. Hamburg 1971, S. 151 f.
- Maizière*, Ulrich de: Führen im Frieden. 20 Jahre Dienst für Bundeswehr und Staat. München 1974.
- Maizière*, Ulrich de: In der Pflicht. Lebensbericht eines deutschen Soldaten im 20. Jahrhundert. Herford 1989.
- Maizière*, Ulrich de: In der Pflicht. 3. Aufl., Hamburg, Berlin, Bonn 1997.
- Maizière*, Ulrich de: Entstehung und Grundgedanken des Konzeptes des „Staatsbürgers in Uniform“. In: Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Baden-Baden 1998, S. 19-31.
- Majoros*, Ferenc: Der ungarische Kodex für die Landesverteidigung. In: Osteuropa-Recht, (1995), S. 193-210.
- Manstein*, Erich von: Verlorene Siege. 16. Aufl., Bonn 2000.

- Marienfeld, Claire*: Gedanken zum Thema: Innere Führung – Ein Modell für die Zukunft? In: Andreas Prüfert (Hrsg.): Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Baden-Baden 1998, S. 91-93.
- Markus, György G.*: Das ungarische Parteiensystem – Legitimation und Konfliktlinien. In: Egbert Jahn/Rudolf Wildenmann (Hrsg.): Stability in East Central Europe? Stabilität in Ostmitteleuropa? Baden-Baden 1995, S. 91-107.
- Martinusz, Zoltan*: Criteria of Success and Failure in Hungary's Democratization Process – A Methodological Experiment for Comparable National Case Studies. DCAF Working Paper No. 90, Genf 2002.
- März, Wolfgang*: Bundeswehr in Somalia. Verfassungsrechtliche und verfassungspolitische Überlegungen zur Verwendung deutscher Streitkräfte in VN-Operationen. Berlin 1993.
- Matus, Janos*: Problems of Democratic Control of Armed Forces in Central and Eastern Europe. DCAF Working Paper No. 39, Genf 2002.
- Maull, Hanns W.*: Sicherheit und Macht in den Zeiten der Globalisierung. In: Sicherheit + Stabilität, Heft 1 (2003), S. 17-36.
- Maurer, Hartmut*: Wehrbeauftragter und Parlament. Tübingen 1965.
- Meier, Ernst-Christoph/Roßmanith, Richard/Schäfer, Heinz-Uwe*: Wörterbuch zur Sicherheitspolitik. Deutschland in einem veränderten internationalen Umfeld. 5. Aufl., Hamburg 2003.
- Merkel, Gerhard/Wünsche, Wolfgang*: Die Nationale Volksarmee der DDR – Legitimation und Auftrag. Alte und neue Legenden kritisch hinterfragt. Berlin 1996.
- Merkel, Wolfgang*: Systemtransformation. Eine Einführung in die Theorie und Empirie der Transformationsforschung. Opladen 1999.
- Messerschmidt, Manfred*: Militärgeschichte im 19. Jahrhundert 1814-1890. In: Militärgeschichtliches Forschungsamt (Hrsg.): Deutsche Militärgeschichte in sechs Bänden. 1648-1939. Bd. 2, München 1983.
- Micewski, Edwin R.*: The Education Of (Military) Leadership Personnel In A Postmodern World. In: Connections, Heft 1 (2004), S. 67-73.
- Michta, Andrew A.*: Conclusion. Making the Pieces Fit. In: Andrew A. Michta (Hrsg.): America's New Allies. Poland, Hungary, and the Czech Republic in NATO. Seattle, London 1999, S. 185-203.
- Mies, Thomas/Regenbogen, Arnim/Sève, Lucien*: Individualisierung in der Gesellschaft. In: Dialektik. Enzyklopädische Zeitschrift für Philosophie und Wissenschaften, Heft 3 (1991), S. 7.

- Miller, Jody/Glassner, Barry*: The ‚Inside‘ and the ‚Outside‘. Finding Realities in Interviews. In: David Silverman (Hrsg.): *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi 1997, S. 99-112.
- Millotat, Christian E.*: *Das preußisch-deutsche Generalstabssystem – Wurzeln, Entwicklung, Fortwirken*. Zürich 2000.
- Millotat, Christian E.*: Auftragstaktik, das oberste Führungsprinzip im Heer der Bundeswehr. Ihre Entwicklung und Darstellung in deutschen militärischen Führungsgrundlagen. In: *Österreichische Militärische Zeitschrift*, Heft 3 (2001), S. 299-310.
- Ministerium für Nationale Verteidigung der Deutschen Demokratischen Republik* (Hrsg.): *Handbuch militärisches Grundwissen*. 14. Aufl., Berlin 1985.
- Ministry of Defence (Republic of Hungary)* (Hrsg.): *National Defence 2000/2001*. Budapest 2000.
- Ministry of Defence* (Hrsg.): *Shaping An Armed Forces For The 21st Century*. Budapest 2003.
- Mochmann, Ekkehard*: Inhaltsanalyse. In: Dieter Nohlen (Hrsg.): *Lexikon der Politik*, Bd. 2. Politikwissenschaftliche Methoden. München 1994, S. 184-187.
- Molnar, Ferenc*: *The Controversial Question of Conscription in Hungary*. Budapest 1999.
- Molnar, Ferenc*: *Changing Civil-Military Relations in Hungary*. Presentation in Prague (25. November 1999) PHARE Conference on Civilian Control of the Military and Officers in Democratic Societies. Budapest 1999.
- Molnar, Ferenc*: *Military Reforms in Hungary*. Vortrag bei dem Internationalen Workshop „The Challenges of Security Sector Reform in Macedonia“, Skopje 6.-7. Dezember 2002.
- Molnar, Ferenc*: *NATO influence on Democratization of Civil-Military Relations in Hungary*. In: *AARMS*, Heft 1 (2003), S. 77-90.
- Moltke, Helmut von*: *Memoire an Seine Majestät den König vom 25. Juli 1868 über die bei der Bearbeitung des Feldzuges 1866 hervorgetretenen Erfahrungen*. In: *Großer Generalstab, Abteilung für Kriegsgeschichte I* (Hrsg.): *Moltkes taktisch-strategische Aufsätze aus dem Jahr 1857 bis 1871*. Berlin 1900, S. 67-70.
- Moser, Otto von*: *Ausbildung und Führung des Bataillons im Gefecht. Gedanken und Vorschläge*. Berlin 1906.
- Moskos, Charles C. et al.*: *Armed Forces after the Cold War*. In: Charles Moskos/John Allen Williams/David R. Segal (Hrsg.): *The Postmodern Military. Armed Forces after the Cold War*. New York, Oxford 2000, S. 1-13.

- Mucs, Sándor/Zágoni, Ernő*: Geschichte der Ungarischen Volksarmee. Berlin 1982.
- Muhm, Gerhard*: German Tactics in the Italian Campaign. Im Internet am 24.10.2003:
http://members.xoom.virgilio.it/_larchivio/herhardmuhm2.htm.
- Muhm, Gerhard*: La Auftragstaktik o tattica del compito. Im Internet am 24.10.2003:
http://members.xoom.virgilio.it/_larchivio/herhardmuhm.htm.
- Müller, Harald*: Frieden in Europa – Versagen der Institutionen? In: Gerhard Lehmbuch (Hrsg.): Einigung und Zerfall. Deutschland und Europa nach dem Ende des Ost-West-Konflikts. Opladen 1995, S. 205-220.
- Müller-Kraenner, Sascha*: Blick in die Zukunft – Die europäische und globale Dimension deutscher Friedenspolitik. In: Ralph Thiele/Hans-Ulrich Seidt (Hrsg.): Herausforderung Zukunft. Deutsche Sicherheitspolitik in und für Europa. Frankfurt am Main, Bonn 1999, S. 59-80.
- Mutz, Reinhard*: In der Ost-West Zeitung vom 04.08.2000: Auf schiefer Bahn. Deutsche Aussenpolitik – Militarisierung ist mehr als ein Schlagwort geworden.
- NATO Office of Information and Press* (Hrsg.): NATO-Handbuch. Brüssel 2001.
- Nato Review*: Militärisches. Was kommt nach Prag? Andrew Cottey, Timothy Edmunds und Anthony Forster analysieren die Streitkräftereformen in Mittel- und Osteuropa sowie die Fähigkeiten potentieller NATO-Mitglieder. Im Internet am 03.02.2004: www.nato.int/docu/review/2002/issue3/german.
- Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie* (Netherlands Institute for war Documentation) (Hrsg.): Srebrenica a ‚safe‘ area. Reconstruction, background, consequences and analyses of the fall of a safe area. Im Internet am 19.09.2003: www.srebrenica.nl/en.
- Nemes, Deszö*: Die Lage Ungarns im zweiten Weltkrieg und am Vorabend der Befreiung. In: Ungarn im zweiten Weltkrieg. Drei Studien. (Ost-) Berlin 1978, S. 27-53.
- Nipperdey, Thomas*: Deutsche Geschichte. 1800-1866. Bürgerwelt und starker Staat. München 1983.
- Noack, Paul*: Deutsche Außenpolitik seit 1945. Stuttgart 1972.
- Nohlen, Dieter*: Vergleichende Methode. In: Dieter Nohlen (Hrsg.): Pipers Wörterbuch zur Politik, Bd. 2. Politikwissenschaft. Theorien-Methoden-Begriffe. München, Zürich 1985, S. 1079-1085.
- Nolte, Georg/Krieger, Heike*: Europäische Wehrrechtssysteme. Ein Vergleich der Rechtsordnungen Belgiens, Dänemarks, Deutschlands, Frankreichs, Luxemburgs, der Niederlande, Polens, Spaniens und des Vereinigten Königreichs. Baden-Baden 2002.

- Obermann*, Emil: Verteidigung. Idee, Gesellschaft, Weltstrategie, Bundeswehr. Stuttgart 1970.
- Oetting*, Dirk W.: Motivation und Gefechtswert. Vom Verhalten des Soldaten im Kriege. 2. Aufl., Frankfurt am Main, Bonn 1990.
- Oetting*, Dirk W.: Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt a.M., Bonn 1993.
- Oetting*, Dirk W.: Das Chaos beherrschen. Die Grenzen des Gehorsams in der Auftragstaktik. Ein Meilenstein bei der Entwicklung des Disziplinverständnisses. In: Truppenpraxis/Wehrausbildung, Heft 44 (2000), S. 349-355.
- Opitz*, Eckardt: Geschichte der Inneren Führung. Vom „Inneren Gefüge“ zur Führungsphilosophie der Bundeswehr. In: Eckardt Opitz (Hrsg.): 50 Jahre Innere Führung. Von Himmerod (Eifel) nach Priština (Kosovo). Geschichte, Probleme und Perspektiven einer Führungsphilosophie. Bremen 2001, S. 11-25.
- Opitz*, Eckardt: Vom Söldner zum Wehrpflichtigen als Staatsbürger in Uniform. Der Wandel des Menschenbildes und dessen Bedeutung für die Innere Führung. In: Gerhard P. Groß (Hrsg.): Führungsdenken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert. Hamburg, Berlin, Bonn 2001, S. 313-329.
- Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa* (Hrsg.): Verhaltenskodex zu politisch-militärischen Aspekten der Sicherheit. Budapest, 3. Dezember 1994.
- Oros*, Paulina: Constitutional renaissance in Hungary. In: European Public Law, Heft 3 (1997), S. 9-16.
- Ortenburg*, Georg: Waffe und Waffengebrauch im Zeitalter der Millionenheere. In: Georg Ortenburg (Hrsg.): Heerwesen der Neuzeit. Abteilung V. Das Zeitalter der Millionenheere. Bd. 1, Bonn 1992.
- Ostertag*, Heiger: Militärgeschichte im Zeitalter des Deutschen Bundes und der Einigungskriege 1815 bis 1871. Restauration, Revolution und Reichsgründung. In: Grundzüge der deutschen Militärgeschichte 1. Freiburg 1993, S. 128-191.
- Ottmer*, Hans-Martin: Militärgeschichte zwischen Französischer Revolution und Freiheitskriegen 1789 bis 1815. Vom Berufskriegerheer zur allgemeinen Wehrpflicht. In: Grundzüge der deutschen Militärgeschichte 1. Freiburg 1993, S. 76-127.
- Palin*, Roger H.: Multinational Military Forces: Problems and Prospects. The problems facing multinational forces and operations, and prospects for the future. London 1995.

- Palma*, Giuseppe Di: To craft Democracies. An Essay on Democratic Transition. Berkeley u.a. 1990.
- Parsons*, Talcott/*Shils*, Edward/*Lazarsfeld* Paul F.: Soziologie – autobiographisch. Stuttgart 1975.
- Pawlas*, Andreas: Militär, Freiheit und Demokratie in sozialetischer Perspektive. Texte und Kommentare zum Umbruch des Militärwesens und seiner geistigen Grundlagen im Zeitalter der Befreiungskriege. Frankfurt am Main, Bern, New York 1986.
- Peischel*, Wolfgang: Geistesgeschichtliche Grundlagen operativer Führung in deutschsprachigen Raum. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 5 (2002), S. 547-560.
- Penner*, Willfried: Neue Bundeswehr – neue Innere Führung? Perspektiven und Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung eines Leitbildes. Universität der Bundeswehr München, 4./5. November 2003.
- Penner*, Willfried: Rede des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages, Dr. Willfried Penner, vor dem Zentrum Innere Führung in Koblenz am 15. Juni 2000. Im Internet am 22.09.2003: www.bundestag.de/cgi-bin/druck.pl?N=default.
- Perlmutter*, Amos/*LeoGrande*, William M.: The Party in Uniform: Toward a Theory of Civil-Military Relations in Communist Political Systems. In: The American Political Science Review, Heft 4 (1982), S. 778-789.
- Perthes*, André: Die Wehrverfassungen der Republik Ungarn und der Bundesrepublik Deutschland. Ein Rechtsvergleich. Diplomarbeit, München 2003.
- Petro*, Nicolai N./*Rubinstein*, Alvin Z.: Russian Foreign Policy. From Empire to Nation-State. New York u.a. 1997.
- Pichlik*, Karel: Der militärische Zusammenbruch der Mittelmächte im Jahre 1918. In: Richard G. Plaschka/Karlheinz Mack (Hrsg.): Die Auflösung des Habsburgerreiches. Zusammenbruch und Neuorientierung im Donauraum. Wien 1970, S. 249-265.
- Pickel*, Susanne/*Pickel*, Gert: Elitenwandel in Osteuropa. Einstellungsunterschiede zwischen Eliten und Bevölkerung am Beispiel Ungarns. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 8 (1998), S. 3-9.
- Pimlott*, John (Hrsg.): British Military Operations 1945-1985. London 1984.
- Pintér*, István: Die Führungsauffassung der ungarischen Honvédarmee. Skript der Miklós Zrinyi Universität für Landesverteidigung. Lehrstuhl für Führung und Organisation. Budapest 1999.

- Pitschas, Rainer*: Interkulturelles Sicherheitsmanagement – Polizeikooperation im Raum der Freiheit, der Sicherheit und des Rechts. In: *Integration*, Heft 3 (2001), S. 289-302.
- Pollard, S. J.*: On the background of the Study and the Examination Methods Applied in the Transillumination. In: Ministry of Defense. Department for Education and Science. (Hrsg.): *The Hungarian Defence Force and Civil Control in the Reflection of British Transillumination. Complete material of the 27th January, 1997 closing discussion.* Budapest 1997, S. 15-17.
- Pommerin, Reiner/Bischof, Gerd Jürgen* (Hrsg.): *Einsatz für den Soldaten. Die Arbeit des 10. Beirats für Fragen der Inneren Führung.* Baden-Baden 2003.
- Pommerin, Reiner*: Interview des Sprechers des 11. Beirats für Fragen der Inneren Führung durch Dietmar Buse. Im Internet am 18.09.2003: www.bundeswehr.de/wir/innere_fuehrung/print/interview_beirat_infue.php.
- Poretschkin, Alexander*: Vertrauensperson und einfache Disziplinarmaßnahmen. In: *NZWehrr*, Heft 2 (1996), S. 50-57.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung* (Hrsg.): *Verantwortung für Frieden und Freiheit 4.0. Eine Textsammlung zur Sicherheitspolitik der Bundesrepublik Deutschland von 1949 – 2002 (CD- ROM).* Berlin 2002.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung* (Hrsg.): *Vertrag über die abschließende Regelung in bezug auf Deutschland. Die Verhandlungen über die äußeren Aspekte der Herstellung der deutschen Einheit.* Bonn 1990.
- Preuss, Helmut*: *Bundeswehr und Innere Führung. Vom Glanz und Elend einer Ideologie.* Siegburg 1986.
- Prüfert, Andreas*: Europäische Innere Führung? Zur Entwicklung einer gemeinsamen militärischen Führungskonzeption. In: *Informationen für die Truppe. Zeitschrift für Innere Führung*, Heft 1 (2003), S. 25-29.
- Przeworski, Adam*: *Democracy and the Market. Political and Economic Reforms in Eastern Europe and Latin America.* Cambridge 1991.
- Purkrábek, Miroslav*: Social Problems of Political and Military Reconstruction of the Czechoslovak Army in a Period of Transition towards a Democratic Society. In: Jürgen Kuhlmann/Christopher Dandeker (Hrsg.): *Armed Forces after the Cold War. Papers Presented at the XIIth World Congress of Sociology, International Sociological Association (ISA) Madrid/Spain July 1990.* München 1992.
- Raap, Christian*: *Deutsches Wehrrecht. Die verfassungsrechtlichen und gesetzlichen Grundlagen des Wehrwesens.* Heidelberg 1999.

- Rabenau*, Wittigo von: Primat der Politik und Militär in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Analyse des Verhältnisses von politischer Führung und Streitkräften am Beispiel des Entscheidungsprozesses für die Bundeswehrhochschul-Konzeption. Mannheim 1989.
- Rainer*, János M./*Barth*, Bernd-Rainer: Ungarische Revolution: Aufstand – Zerfall der Partei – Invasion. In: András B. Hegedüs/Manfred Wilke (Hrsg.): Satelliten nach Stalins Tod. Der „Neue Kurs“. 17. Juni 1953 in der DDR. Ungarische Revolution 1956. Berlin 2000, S. 137-217.
- Rauchensteiner*, Manfred (Hrsg.): Feldmarschall Heinrich Freiherr von Hess. Schriften aus dem militärwissenschaftlichen Nachlaß mit einer Einführung in sein Leben und das operative Denken seiner Zeit. Osnabrück 1975.
- Rautenberg*, Hans-Jürgen/*Wiggershaus*, Norbert (Hrsg.): Die „Himmeroder Denkschrift“ vom Oktober 1950. Politische und militärische Überlegungen für einen Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zur westeuropäischen Verteidigung. In: Militärgeschichtliche Mitteilungen Heft 21 (1977), S. 135-206.
- Record*, Jeffrey/*Hanks*, Robert J. (Institute for Foreign Policy Analysis): U.S. Strategy at the Crossroads: Two Views. Washington D.C. 1982.
- Reeb*, Hans-Joachim/*Többicke*, Peter: Lexikon Innere Führung. Regensburg, Berlin 2003.
- Reichel*, Heinz/*Pfaffenroth*, Axel: Fern, so fern mein Heimatland. Im brennend heißen Wüstensand Somalias hat das Konzept des Heeres für Betreuung und Fürsorge der Soldaten bei Auslandseinsätzen seine Bewährungsprobe bestanden. In: Truppenpraxis, Heft 4 (1994), S. 302-306.
- Reinhard*, Rüdiger: Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung Lernfähiger Organisationen. Frankfurt a.M. 1995.
- Reiter*, Erich: Nato-Erweiterung und neues strategisches Konzept der NATO. In: Informationen zur Sicherheitspolitik, Heft 19 (1999), S. 19.
- Reljić*, Dušan: Who Builds Civil Society? Civil Society, Mass Media and Democracy in Post-Communist Countries. In: DCAF Working Paper No. 131, Genf 2004.
- Rheinstein*, Max: Einführung in die Rechtsvergleichung. München 1974.
- Richey*, Stephen W.: The Philosophical Basis of Air Land Battle. Auftragstaktik, Schwerpunkt, Aufrollen, in: Military Review, Heft 5 (1984), S. 48-53.
- Robert*, Gilles: Die Gegenüberstellung zweier nationaler Vertretungssysteme in der Deutsch-Französischen Brigade. In: Paul Klein (Hrsg.): Mitbestimmung in den Streitkräften. Baden-Baden 1991, S. 141-156.

- Rockberger*, Nicolaus: Hungary in Central Europe. The Strategic Situation in Central Europe. The Case of Hungary. In: Studien und Berichte zur Sicherheitspolitik, Heft 5 (2003), S. 3-62.
- Rockenbauer*, Zoltán: The Hungarian National Assembly and European Integration. In: Rudolf Joó (Hrsg.): Hungary: A member of NATO. Budapest 1999, S. 59-69.
- Rogg*, Matthias: Landsknechte. Anmerkungen zur Lebenswirklichkeit von Söldnern im 16. Jahrhundert. In: Militärgeschichte, Heft 2 (2003), S. 8-11.
- Romhányi*, F.: Hungary's Army Short of 'Worker' Officers. In: Soviet Analyst, Heft 10 (1978), S. 6 f.
- Rose*, Richard: Comparative Policy Analysis: The Program Approach. In: Mattei Dogan (Hrsg.): Comparing Pluralist Democracies. Strains on Legitimacy. Boulder, London 1988, S. 219-241.
- Rosen*, Claus Freiherr von: Baudissin und die Praxis der Inneren Führung. In: Uwe Hartmann/Meike Strittmacher (Hrsg.): Reform und Beteiligung. Ideen und innovative Konzepte für die Innere Führung in der Bundeswehr. Frankfurt a.M. 1993, S. 11-14.
- Rosen*, Claus von: Führung in der Bundeswehr. In: Uwe Hartmann/Christian Walther (Hrsg.): Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. München, Landsberg am Lech 1995, S. 134-144.
- Rotteck*, Karl von: Über Stehende Heere und Nationalmiliz. Freyburg 1816.
- Rühe*, Volker: Betr.: Bundeswehr. Sicherheitspolitik und Streitkräfte im Wandel. Herford 1993.
- Rühe*, Volker: Strategie im Wandel. Rede auf dem Seminar „Un nouveau débat stratégique“ des französischen Verteidigungsministeriums am 29. September 1992 in Paris. In: Volker Ruhe: Betr.: Bundeswehr. Sicherheitspolitik und Streitkräfte im Wandel. Herford 1993, S. 34-40.
- Rühe*, Volker in der Schlussitzung des 9. Beirats für Fragen der Inneren Führung. Vgl. Armin A. Steinkamm: Arbeitsgemeinschaft „Multinationalität, Innere Führung und Recht als Bestandteil der Inneren Führung“. In: Reiner Pommerin/Gerd Jürgen Bischof (Hrsg.): Einsatz für den Soldaten. Die Arbeit des 10. Beirats für Fragen der Inneren Führung. Baden-Baden 2003, S. 29-46.
- Rumerskirch*, Udo: Konsequenzen für Streitkräfte. Der gesellschaftliche Wandel und seine Folgen aus österreichischer Sicht. In: Truppendienst, Heft 4 (1995), S. 329-335.

- Sackmann*, Sonja: Der Strukturwandel der Bundeswehr als Herausforderung für das Leitbild der Inneren Führung. Auf der Tagung: Neue Bundeswehr – neue Innere Führung? Perspektiven und Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung eines Leitbildes. Universität der Bundeswehr München, 4./5. November 2003.
- Saul*, Wolfhart: Innere Führung und ihr Leitbild vom Staatsbürger in Uniform. Deutsche Erfahrungen bei der Verwirklichung der im OSZE-Verhaltenskodex niedergelegten Prinzipien. Im Internet am 28.08.2003:
www.igfm.de/mr/mr1997/mr9763.htm.
- Scarlat*, Christian: Theorie und Praxis der zivilen Kontrolle der rumänischen Streitkräfte. In: Hans-Georg Ehrhart (Hrsg.): Militär und Gesellschaft im Kontext europäischer Sicherheit. Wie modern ist das Denken Graf Baudissins im 21. Jahrhundert? Baden-Baden 2001, S. 65-75.
- Schäfers*, Bernhard: Gesellschaftlicher Wandel in Deutschland. Ein Studienbuch zur Sozialstruktur der Bundesrepublik. 5. Aufl., Stuttgart 1990.
- Scharnhorst*, Gerhard von: Brief an Clausewitz vom 27. November 1807. In: Ursula von Gersdorff (Hrsg.): Gerhard von Scharnhorst. Ausgewählte Schriften. Osnabrück 1983, S. 255-257.
- Scharnhorst*, Gerhard von: Brief an Freiherr von Stein über die Abschaffung der Prügelstrafe vom 3. Juli 1808. In: Ursula von Gersdorff (Hrsg.): Gerhard von Scharnhorst. Ausgewählte Schriften. Osnabrück 1983, S. 261 f.
- Scharnhorst*, Gerhard von: Entwicklung der allgemeinen Ursachen des Glücks der Franzosen in dem Revolutionskriege, und insbesondere in den Feldzügen von 1794. In: Ursula von Gersdorff (Hrsg.): Gerhard von Scharnhorst. Ausgewählte Schriften. Osnabrück 1983, S. 47-110.
- Scharping*, Rudolf: Rede des Bundesministers der Verteidigung Rudolf Scharping anlässlich der Umbenennung der Rüdell-Kaserne in Feldwebel-Schmid-Kaserne am 8. Mai 2000 in Rendsburg. In: Reader Sicherheitspolitik. Leitgedanken für den militärischen Führer. II. Grundlagen des militärischen Dienstes. 5. Tradition der Bundeswehr. Ergänzungslieferung 7/00, S. 3.
- Schein*, Edgar H.: Unternehmenskultur. Frankfurt a.M., New York 1995.
- Scheppele*, Kim L.: „Imagined Europe“. In: Plenary Address. Law and Society Association Meeting. Glasgow 1996.
- Scheuch*, Manfred: Das Größere Europa. Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien und die Baltischen Staaten in Geschichte und Gegenwart. Wien 2002.
- Schieder*, Theodor: Friedrich der Große. Ein Königtum der Widersprüche. Berlin, München 2002.
- Schievelbusch*, Wolfgang: Die Kultur der Niederlage. Der amerikanische Süden 1865. Frankreich 1871. Deutschland 1918. Berlin 2001.

- Schmidt*, Manfred G.: Inhaltsanalyse. In: Dieter Nohlen (Hrsg.): Pipers Wörterbuch zur Politik, Bd. 1. Politikwissenschaft. Theorien-Methoden-Begriffe. München, Zürich 1985, S. 367-368.
- Schmidt-Schweizer*, Andreas: Grundzüge der ungarischen Politik seit 1989. In: Gyula Kurucz/Thomas Schnabel (Hrsg.): Ungarn und Deutschland. Eine besondere Beziehung. Tübingen 2002, S. 93-118.
- Schneiderhahn*, Wolfgang: Die Weiterentwicklung der Reform der Bundeswehr. In: Europäische Sicherheit, Heft 2 (2003), S. 22-29.
- Schober*, Wolfgang: An der Informationsfront. Die Medienarbeit der NATO im Kosovo-Einsatz. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 4 (2001), S. 451-460.
- Schöpflin*, George: Hungary and its Neighbours. Im Internet am 22.08.2003: www.iss-eu.org/chaillot/chai07e.html.
- Schöppe*, Arno: Vertrauen im Militärsystem. In: Uwe Hartmann/Christian Walther (Hrsg.): Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. München, Landsberg am Lech 1995, S. 212-223.
- Schössler*, Dietmar: Carl von Clausewitz. Reinbek bei Hamburg 1991.
- Schössler*, Dietmar: Die Bedeutung von „Moral“ bei Clausewitz. In: Clausewitz-Studien, Jahresband 1998, S. 89-101.
- Schubert*, Peter von (Hrsg.): Wolf Graf von Baudissin. Soldat für den Frieden. Entwürfe für eine zeitgemäße Bundeswehr. München 1970.
- Schulze*, Hagen: Der Weg zum Nationalstaat. Die deutsche Nationalbewegung vom 18. Jahrhundert bis zur Reichsgründung. 4. Aufl., München 1994.
- Schwenk*, Hans-Günter: Rechtsordnung und Bundeswehr. In: Hubert Reinfried/Hubert F. Walitschek (Hrsg.): Die Bundeswehr. Eine Gesamtdarstellung. Bd. 4, Regensburg 1978.
- Schwier*, Cord: Löwen statt Schafe. Technokratischer Autismus: Diagnose und Therapie einer gefährlichen Krankheit. In: Truppenpraxis, Heft 5 (1994), S. 408-411.
- Schwier*, Cord: Gemeinsame historische Wurzeln von Auftragstaktik und Innerer Führung. Hamburg 1999.
- Schwier*, Cord: Gemeinsame historische Wurzeln von Auftragstaktik und Innerer Führung. In: Führungsakademie der Bundeswehr: Beiträge zu Lehre und Forschung 1/99. Hamburg 1999.

- Scoppio, Grazia*: Change in the Era of Globalisation: Implications for Education and Training in Civil and Military Systems. In: Connection. The Quarterly Journal, Heft 2 (2003), S. 69-78.
- Seeckt, Hans von*: Gedanken eines Soldaten. Leipzig 1935.
- Seewann, Gerhard*: Deutsch-ungarische Beziehungen 1918 bis 1944. In: Gyula Kurucz/Thomas Schnabel (Hrsg.): Ungarn und Deutschland. Eine besondere Beziehung. Tübingen 2002, S. 135-150.
- Seidt, Hans-Ulrich*: Friedensordnung oder Destabilisierung? Balkanpolitik in europäischer Verantwortung. In: Ralph Thiele/Hans-Ulrich Seidt (Hrsg.): Herausforderung Zukunft. Deutsche Sicherheitspolitik in und für Europa. Frankfurt am Main, Bonn 1999, S. 106-135.
- Seiffert, Ruth*: Europäische Identität im Militär. Kulturelle und soziologische Aspekte einer gemeinsamen europäisch-militärischen Sicherheitspolitik. In: Martin Kutz/Petra Weiland (Hrsg.): Europäische Identität? Versuch, kulturelle Aspekte eines Phantoms zu beschreiben. Bremen 2000, S. 97-117.
- Sharma, Karin*: Complexity in Multicultural Environments. In: Armis et Litteris, Heft 7 (2001), S. 49-57.
- Shaw, Martin*: Post-Military Society. Philadelphia 1991.
- Siemann, Wolfram*: Die deutsche Revolution von 1848. In: Hans-Ulrich Wehler (Hrsg.): Moderne Deutsche Geschichte. Bd. 5, Frankfurt a.M. 1985.
- Siemann, Wolfram*: Gesellschaft im Aufbruch. Deutschland 1849-1871. In: Hans-Ulrich Wehler (Hrsg.): Moderne Deutsche Geschichte. Bd. 6, Frankfurt a.M. 1990.
- Simon, Jeffrey*: Central European Civil-Military Relations and NATO Expansion. McNair Paper 39, Washington D.C. 1995, S. 83-109.
- Simon, Jeffrey*: NATO Enlargement & Central Europe. A Study in Civil-Military Relations. Washington D.C. 1996.
- Simon, Jeffrey*: Central European civil-military relations and NATO expansion. In: Anton A. Bebler (Hrsg.): Civil-military relations in post-communist states/Central and Eastern Europe in transition. Westport 1997, S. 117-124.
- Simon, Jeffrey*: Transforming the Armed Forces of Central and East Europe. Washington D.C. 2000.
- Simon, Jeffrey*: Roadmap to NATO Accession: Preparing for Membership. In: INSS Special Report. Washington D.C. 2001.
- Simon, Jeffrey*: Central European Civil-Military Relations and NATO Expansion. Im Internet am 22.04.2004: www.ndu.edu/inss/strforum/SF_22/forum22.html.

- Sipos, Attila*: Die ungarische Verfassung im Rahmen der Wende. In: Hungarian Electronic Library. Im Internet am 11.11.2003:
www.mek.iif.hu/porta/szint/ tarsad /jog/.
- Soeters, Joseph/Moelker, René*: Putting the Collaboration to the Test, Münster and Kabul. In: Ulrich vom Hagen et. al. (Hrsg.): True Love. A Study in Integrated Multinationality within 1 (German/Netherlands) Corps. Breda, Strausberg 2003, S. 127-145.
- Sólyom, László/Brunner, Georg* (Hrsg.): Constitutional Judiciary in a New Democracy. The Hungarian Constitutional Court. Michigan 2000.
- Sonderausschuss der Vereinten Nationen zur Untersuchung der ungarischen Frage* (eingesetzt am 10. Januar 1957 durch die Vollversammlung der Vereinten Nationen) (Hrsg.): Was in Ungarn geschah. Der Untersuchungsbericht der Vereinten Nationen. (Report of the Special Committee on the Problem of Hungary), UN-Publikation Nr. A/3592, §§ 612-615.
- Speidel, Hans*: Aus unserer Zeit. Erinnerungen. 2. Aufl., Berlin, Frankfurt a.M., Wien 1977.
- Spranger, Tade Matthias*: Wehrverfassung im Wandel. Reformvorschläge und Reformbedarf. Baden-Baden 2002.
- Statistisches Bundesamt* (Hrsg.): 10 Jahre Erwerbsleben in Deutschland. Zeitreihen zur Entwicklung der Erwerbsbeteiligung. Band 1 – Allgemeiner Teil. Wiesbaden 2002.
- Stauf, Wolfgang*: Wehrdisziplinarordnung. Baden-Baden 1990.
- Steiger, Rudolf/Curcio, Gian-Paolo*: Erziehung in der Schweizer Armee – ausgedient oder neu entdeckt? In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 6 (2003), S. 765-769.
- Steinkamm, Armin A.*: Die Streitkräfte im Kriegsvölkerrecht. Würzburg 1967.
- Steinkamm, Armin A.*: Vortrag auf der Konferenz „Menschenrecht und Menschenbild in den Verfassungen Westdeutschlands, Österreichs und Schwedens“ der Internationalen Juristen-Kommission (IJK) vom 12. bis 14. Juni 1982 in Stockholm. In: Deutsche Sektion der IJK (Hrsg.): Menschenrecht und Menschenbild in den Verfassungen Schwedens, Deutschlands und Österreichs. Ethische Grundlagen und praktische Folgerungen. Heidelberg 1983, S. 101.
- Steinkamm, Armin A.*: Soldatenverhältnis. In: Ergänzbares Lexikon des Rechts. Neuwied 1984, 9/1590.
- Steinkamm, Armin A.*: Wehrdisziplinarrecht. In: Ergänzbares Lexikon des Rechts. Neuwied 1984, 9/2160.

- Steinkamm, Armin A.*: Wehrrecht. In: Ergänzbares Lexikon des Rechts. Neuwied 1984, 9/2170.
- Steinkamm, Armin A.*: Wehrverfassung. In: Ergänzbares Lexikon des Rechts. Neuwied 1988, 5/840.
- Steinkamm, Armin A.*: Führung und demokratische Kontrolle über die Streitkräfte. Erwartungen der NATO-Staaten an künftige Beitrittsländer unter besonderer Berücksichtigung Ungarns. In: Ferenc I. Majoros/Armin A. Steinkamm/Berhard W. Krack (Hrsg.): Politik – Geschichte – Recht und Sicherheit. Festschrift für Gerhard Ritter. Würzburg 1995, S. 325-350.
- Steinkamm, Armin A.*: AG „Multinationalität, Innere Führung und Recht als Bestandteil der Inneren Führung“. In: Reiner Pommerin/Gerd Jürgen Bischof (Hrsg.): Einsatz für den Soldaten. Die Arbeit des 10. Beirats für Fragen der Inneren Führung. Baden-Baden 2003, S. 29-46.
- Steinle, Claus*: Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung. Stuttgart 1978.
- Steinle, Claus*: Führungskonzepte und ihre Implementierung. In: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Stockfisch, Dieter*: Menschenführung in Frieden, Krise und Krieg. Hamburg, Berlin, Bonn 1997.
- Strauß, Franz Josef*: Vortrag am 15. Januar 1959 vor dem Rhein-Ruhr-Klub e.V. In: Bundesministerium der Verteidigung: ZDv 10/1 „Hilfen für die Innere Führung“ Sonderdruck für die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr, Bonn 1972, Anhang Teil II, Anlage 5, S. 38-40.
- Struck, Peter*: Deutsche Sicherheitspolitik und die Bundeswehr vor neuen Herausforderungen. In: Europäische Sicherheit, Heft 1 (2003), S. 18-25.
- Struck, Peter*: Im Internet am
21.07.03: www.bmvg.de/archiv...030405_struck_hamburger_abendblatt.php.
- Struck, Peter*: Soldat sein heute. Dienen in einem veränderten Umfeld. In: Informationen für die Truppe, Heft 3 (2003), S. 4-11.
- Stupka, Andreas*: Ungarn. Zwei Jahre NATO-Mitgliedschaft. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 4 (2001), S. 533.
- Suvorov, Viktor*: Inside the Soviet Army. London 1982.
- Szabó, Béla*: Hungarian Defence Mirror. A Defence Review Report. Im Internet am
21.08.2003: www.honvedelem.hu/prnfriendly.php?rovat=News&cikk=13854.

- Szabó, Ferenc A.*: Parlamentswahlen in Ungarn 1998. Parteien, Eliten und Gesellschaft im Spiegel der Wahlergebnisse. Köln 1998.
- Szabó, János* in: Nepszabadsag vom 2. August 1993.
- Szabó, János*: Die Anpassung der ungarischen Streitkräfte an die neuen Werte der Gesellschaft. In: Truppendienst, Heft 4 (1995), S. 324-329.
- Szabó, János*: Facts and Problems of the Civilian Control of Armed Forces in Hungary. In: Péter Tálás/Réka Szemerkenyi (Hrsg.): Defence Studies. Special Edition. Behind Declarations. Civil-Military Relations in Central Europe. Budapest 1996, S. 49-53.
- Szabó, László*: Umstrukturierung des Ungarischen Kommando- und Führungssystems nach der Auflösung des bipolaren Weltsystems (Lehrgangsarbeit im Nationalen Generalstabslehrgang 99 Heer), Hamburg 2001.
- Szabó, Mária*: Die politische Kontrolle der ungarischen Armee. Ein Beitrag aus dem Internationalen Fellowship-Programm Graf Baudissin. Hamburg 2001.
- Szabó, Mária*: Probleme und Perspektiven der Zivilkontrolle in Ungarn. In: Hans-Georg Ehrhart (Hrsg.): Militär und Gesellschaft im Kontext europäischer Sicherheit. Wie modern ist das Denken Graf Baudissins im 21. Jahrhundert? Baden-Baden 2001, S. 59-64.
- Szabó, Mária*: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvéddarmee. Budapest 2004. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Neubiberg (geplant 2005).
- Szabó, Máté*: Die Zivilgesellschaft in Ungarn vor und nach der Wende. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 6-7 (1998), S. 21-28.
- Szabó, Miklós*: Ungarische Regierung und Honvéd-Generalstab. Gegensätze in der Frage des Krieges gegen die Sowjetunion (Mai-Juni 1941). In: Österreichische Militärische Zeitschrift, Heft 2 (2002), S. 192-196.
- Szalai, Erzsébet*: The Economic Elite and Social Structure in the Hungarian New Capitalism. In: Central European Political Science Review, Heft 5 (2001), S. 115-151.
- Szayna, Thomas S.*: The Future of NATO and Enlargement. Testimony for the Subcommittee on Europe of the Committee on International Relations, United States House of Representatives. 17. April 2002.
- Szelényi, Ivan/Szelényi, Szonja*: Circulation or reproduction of elites during the postcommunist transformation of Eastern Europe. In: Theory and Society, Heft 5 (1995), S. 613-628.

- Szelényi, Szonja/Szelényi, Ivan/Kovách, Imre*: The making of the Hungarian postcommunist elite: Circulation in politics, reproduction in the economy. In: *Theory and Society*, Heft 5 (1995), S. 697-722.
- Szemerényi, Réka* (Hrsg.): *Defence Studies. Special Edition. Behind Declarations. Civil-Military Relations in Central Europe*. Budapest 1996.
- Szenes, Zoltán*: The Implications of NATO Expansion for Civil-Military Relations in Hungary. In: David Betz/John Löwenhardt (Hrsg.): *Army and State in Postcommunist Europe*. London, Portland (Oregon) 2001, S. 78-95.
- Szikinger, István*: *Armed Control of Civilian Forces in Hungary*. DCAF Working Paper No. 14, Genf 2002.
- Szucs, Miklos*: *Ezredes voltam 1956-ban a vezerkarnal*. Budapest 1989.
- Tegethoff, Hans Georg*: *Soziale Gruppen und Individualisierung. Ansätze und Grundlagen einer revidierten Gruppenforschung*. Neuwied 1999.
- The White House* (Hrsg.): *National Security Strategy of the United States of America*. Washington D.C., 17. September 2002.
- Theiler, Olaf*: Sicherheit in und für Europa. 50 Jahre europäische Ansätze zur Sicherheitspolitik. In: *Informationen für die Truppe*, Heft 5 (1999), S. 34-39.
- Theiler, Olaf*: Alte Erfahrungen und neue Realitäten: NATO-Reform in Zeiten des Umbruchs. In: Sabine Collmer (Hrsg.): *Krieg, Konflikt und Gesellschaft. Aktuelle interdisziplinäre Perspektiven*. Hamburg 2003, S. 41-63.
- Thiele, Ralph*: Vor einer neuen Geostrategie? In: Ralph Thiele/Hans-Ulrich Seidt (Hrsg.): *Herausforderung Zukunft. Deutsche Sicherheitspolitik in und für Europa*. Frankfurt am Main, Bonn 1999, S. 13-35.
- Truppendienst*: Ein Jahr österreich-ungarisches Bataillon auf Zypern. In: *Truppendienst*, Heft 1 (1997), S. 75 f.
- Tyler, Mary*: American Teenagers Abroad: A View from one military community. In: Jürgen Kuhlmann (Hrsg.): *Problems and Options of the mass Armed Forces. The military: internal dynamics and the moral factor. Military establishment and society*. München 1990, S. 309-340.
- Ullmann, Wolfgang*: *Grundrechtsbeschränkungen des Soldaten durch die Wehrverfassung*. München 1968.
- Ulrich, Hans*: Führungsphilosophie und Leitbilder. In: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Aufl., Stuttgart 1995.

- Ungarischer Parlamentsbeauftragter für Bürgerrechte: Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése az OBH 7459/1996 számú ügyben, az alkotmányos jogok honvédségen belüli érvényesülésének átfogó vizsgálatól, 1997, szeptember 1. (Bericht des stellvertretenden Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte über die umfassende Untersuchung der Beachtung der verfassungsmäßigen Rechte innerhalb der Honvéddarmee, 1. September 1997).*
- Ungarischer Parlamentsbeauftragter für Bürgerrechte: Az állampolgári jogok országgyűlési biztosa általános helyettesének jelentése, OBH 6038/1999. (2. Bericht des Parlamentsbeauftragten).*
- Ungarischer Parlamentsbeauftragter für Bürgerrechte: Bericht des ungarischen Parlamentsbeauftragten für Bürgerrechte von 1998, S. 1. Im Internet am 20.10.2003: www.obh.hu/allam/eng/1998/gonczol.htm.*
- Urbani, Gustav: Die Sicherheit Ungarns in unsicherer Umgebung. Neue militärdoktrinäre Grundpositionen Ungarns und ihre Konsequenzen für die Reformierung der ungarischen Armee. In: Hans-Joachim Gießmann/Frank S. Roediger (Hrsg.): Militärische Neuordnung in Mittel-Ost-Europa. Bremen 1994, S. 96-115.*
- Urbani, Gustav: Ungarns Weg in die NATO. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 36 (1997).*
- Urbani, Gustav: Streitkräftereform und neue bürgerliche Regierung in Ungarn. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 44 (1998).*
- Urbani, Gustav: Ungarn in die NATO. NATO-Beitritt, Jugoslawien-Krieg und deren Wirkungen auf Ungarn. Probleme der personellen Entwicklung der Honvéd-Armee. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 49 (1999).*
- Urbani, Gustav: NATO-Mitgliedschaft und Fortsetzung der Streitkräftereform Ungarns. In: DSS-Arbeitspapiere, Heft 59 (2001).*
- Uschakow, L. A. et al.: Die parteipolitische Arbeit in der Sowjetarmee und Seekriegsflotte. Moskau 1982. Aus dem Russischen übersetzt durch Hans Wolter, Berlin 1985.*
- Varga, András: The Role of the Ombudsman in Civil Control over the Armed Forces. In: Zoltán Szenes (Hrsg.): Civil-Military Relations in the Context of an Evolving NATO. Budapest 1997, S. 163 ff.*
- Várkonyi, Balázs/Liebmann, Katalin: Ungarn. Eine kleine politische Landeskunde. Bonn 1993.*
- Varwick, Johannes: Toward a „Euroarmy“? In: Internationale Politik – Transatlantic Edition, Heft 4 (2001), S. 33-37.*

- Vaupel*, Rudolf (Hrsg.): Die Reorganisation des Preußischen Staates unter Stein und Hardenberg. Zweiter Teil: Das Preußische Heer vom Tilsiter Frieden bis zur Befreiung 1807-1814. Bd. I, Neudruck der Ausgabe von 1938, Osnabrück 1968, S. 8-11.
- Végh*, Ferenc: Die Reform der ungarischen Streitkräfte. In: Truppendienst, Heft 5 (1997), S. 392-396.
- Végh*, Ferenc: The Hungarian Defense Forces: From Preparation to Full Interoperability. In: Rudolf Joó (Hrsg.): Hungary: A member of NATO. Budapest 1999, S. 41-49.
- Verteidigungsausschuss*, Sekretariat: Der Verteidigungsausschuss. Aufgaben und Arbeitsweise. 15. Wahlperiode. Stand: 5. Dezember 2003, S. 6. Im Internet am 16.03.2004: www.bundestag.de/gremien15/.
- Vetter*, Reinhold: Konfliktbeladene Wahlen in Ungarn. Tiefe Gräben in Politik und Gesellschaft. In: Osteuropa, Heft 6 (2002), S. 806-821.
- Vogt*, Wolfgang R.: Militär und Demokratie. Funktionen und Konflikte der Institution des Wehrbeauftragten. Hamburg 1972.
- Volgyes*, Ivan: Military Security in the Post Communist Age: Reflections on Myths and Realities. In: Studies in Comparative Communism, Heft 1 (1992), S. 89-95.
- Waldherr*, Michael: Miese Stimmung bei der Truppe. Bundeswehr: Niederschmetternde Ergebnisse in einer Studie über Auslandseinsätze geben Anlass zur Sorge. Im Internet am 22.09.2003: www.swg-hamburg.de/Armee_im_Kre...ody_miese_stimmung_bei_der_truppe.html.
- Wallace*, William: Deutschlands zentrale Rolle: Ein Versuch, die europäische Frage neu zu definieren. In: Integration, Heft 1 (1990), S. 13-20.
- Watts*, Larry L.: Reforming Civil-Military Relations in Post-Communist States: Civil Control vs. Democratic Control. In: Journal of Political and Military Sociology, Heft 1 (2002), S. 51-70.
- Weber*, Bernd: Kriege-Konflikte-Krisen in dieser Welt. Bonn 2001.
- Weber*, Max: Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. In: Klaus Lichtenblau/Johannes Weiß (Hrsg.): Max Weber. Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904/05 mit einem Verzeichnis der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung von 1920. 2. Aufl., Weinheim 1996.
- Weber*, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie. 5. Aufl., Tübingen 1980.

- Weglarczyk, Bartosz*: Military-Press Relations in Poland: a Journalist's Point of View. In: Péter Tólas/Réka Szemerényi (Hrsg.): Defence Studies. Special Edition. Behind Declarations. Civil-Military Relations in Central Europe. Budapest 1996, S. 57-61.
- Weidenfeld, Werner*: Geschichte und Politik. In: Werner Weidenfeld (Hrsg.): Geschichtsbewusstsein der Deutschen. 2. Aufl., Köln 1989.
- Weier, Gerhard*: Interne Probleme und Krisen der beiden Bündnisse. In: Landeszentrale für politische Bildungsarbeit (Hrsg.): Nordatlantikpakt – Warschauer Pakt. Ein Vergleich zweier Bündnisse. München 1980, S. 127-187.
- Weinert, Ansfried B.*: Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches Verhalten in Organisationen. 2. Aufl., München, Weinheim 1987.
- Weise, Georg*: Vorbild und Beispiel. In: Uwe Hartmann/Christian Walther (Hrsg.): Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. München, Landsberg am Lech 1995, S. 308-314.
- Weizsäcker, Richard von*: Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr. Bericht der Kommission an die Bundesregierung. Berlin 2000.
- Weizsäcker, Richard von*: Drei Mal Stunde Null? 1949, 1969, 1989. Deutschlands europäische Zukunft. Berlin 2001.
- Wellbrink, Jörg*: Zukünftige Anwendungsgebiete für Multiagenten-Systeme (MAS). Im Internet am 24.10.2003: [www.movesinstitute.org/Publications/WellbrinkFutureMAS\(German\).ppt](http://www.movesinstitute.org/Publications/WellbrinkFutureMAS(German).ppt).
- Wenzke, Rüdiger*: CSSR 1968: Die NVA und die Niederschlagung des „Prager Frühlings“. In: Militärgeschichte, Heft 3 (2003), S. 4-9.
- Werkner, Ines-Jacqueline*: Freizeitverhalten und -interessen junger Soldaten im Vergleich zum Freizeitangebot der Bundeswehr. Strausberg 2001.
- Werkner, Ines-Jacqueline*: Allgemeine Trends und Entwicklungslinien in den europäischen Wehrsystemen. Strausberg 2003.
- Wiener, Friedrich*: Fremde Heere. Die Streitkräfte der Warschauer-Pakt-Staaten. Teil A. Organisation des Bündnisses und der Streitkräfte, Militärdoktrin, Führungs- und Einsatzgrundsätze. 8. Aufl., Wien 1990.
- Wilhelm, Friedrich*: Exerzir-Reglement für die Infanterie der Königlich Preußischen Armee. Neudruck der Ausgabe Berlin 1812, Starnberg 1988.

- Winter, Georg* (Hrsg.): Die Reorganisation des Preußischen Staates unter Stein und Hardenberg. Erster Teil: Allgemeine Verwaltungs- und Behördenreform. Bd. I, Vom Beginn des Kampfes gegen die Kabinettsregierung bis zum Wiedereintritt des Ministers vom Stein. Neudruck der Ausgabe von Leipzig 1931, Osnabrück 1982, S. 302-363 („Des Ministers Freiherr von Hardenbergs Denkschrift ‚Über die Reorganisation des Preußischen Staates, verfaßt auf höchsten Befehl Sr. Majestät des Königs‘“, Riga, 12. September 1807).
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, Fachbereich II* (Hrsg.): Hat die Wehrpflicht eine Zukunft? – Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion. Berlin 2003.
- Wunderer, Rolf/Grunwald, Wolfgang*: Führungslehre. Bd. 1, Grundlagen der Führung. Berlin, New York 1980.
- Yukl, Gary*: Leadership in Organizations. 4. Aufl., Upper Saddle River (New Jersey) 1998.
- Zänkert, Gerhard*: Der Reibert. Das Handbuch für den deutschen Soldaten. Berlin, Bonn, Hamburg 1995.
- Zentrum Innere Führung* (Hrsg.): 45 Jahre Zentrum Innere Führung. Im Internet am 18.09.2003: www.zentruminnerefuehrung.de/Zentrum/45Jahre.htm.
- Zentrum Innere Führung* (Hrsg.): Festschrift zum 40jährigen Bestehen des Zentrums Innere Führung 1956-1996. Koblenz 1996.
- Zürn, Thomas*: Die Debatten über die Gestaltung der inneren Struktur neuer Streitkräfte Anfang der fünfziger Jahre. Hausarbeit, Tübingen 1989.

Zeitungen

Aktuell. Zeitung für die Bundeswehr. 15. September 2003: Auf gleichem Niveau.

Budapester Zeitung vom 09.10.2000: Militärische Elite soll Vorbild sein.

Budapester Zeitung vom 12.08.2002: Verteidigungspolitiker warnt vor Versprechen. Glaubwürdigkeit von Ungarns Armee bezweifelt.

Budapester Zeitung vom 30.09.2002: Verteidigungsministerium arbeitet Vorbeugungsprogramm aus. Selbstmörder in Uniform.

Budapester Zeitung vom 10.06.2003: Irak-Hilfe. Einhelliges Ja zu Friedenseinsatz.

Budapester Zeitung vom 20.10.2003: Militäreinsätze sollen vereinfacht werden. NATO setzt Ungarn unter Druck.

Budapester Zeitung vom 09.02.2004: Ungarische Verteidigungsreform. Juhász setzt zum vierten Versuch an.

Der Spiegel vom 10.12.1952: Theo Blank. Der härteste Schädel in Bonn.

Der Spiegel vom 22.06.1955: Blank-Fiasko. Gehen Sie ins Sanatorium.

Der Spiegel vom 25.02.2002: Dämpfen im Leerlauf.

Der Spiegel vom 12.04.2003: Bundeswehr. Struck will ab 2007 mehr Geld. Verteidigungsminister Peter Struck (SPD) hat mehr Geld für die Bundeswehr gefordert – auch mit Blick auf die Rüstung in den USA.

Der Spiegel vom 21.07.2003: Europa. Die neue Unbefangenheit.

Der Spiegel vom 02.02.2004: Bundeswehr. Einsame Helden.

Die Welt vom 01.03.2002: Die arme Armee.

Die Welt vom 07.09.2003: Freunde aus Verzweiflung.

Die Welt vom 11.03.2004: Auslandseinsätze werden verkürzt. Soldaten sollen bereits nach vier Monaten in die Heimat zurückkehren.

Die Welt vom 23.09.2004: Struck überrascht von Pannen im Kosovo. Parlamentsausschuss vertagte sich auf kommende Woche – Afghanistan-Einsatz wird um ein Jahr verlängert.

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 01.03.2002: Die falschen Leute in der Bundeswehr. Ein Bericht an den Generalinspekteur schildert die Auswirkungen des Geldmangels.

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04.03.2004: Ungarn bald ohne Wehrpflicht.

Frankfurter Rundschau vom 26.10.2000: Gewalt als Lebensform. Ein unguter Paradigmenwechsel in der Kriegstheorie.

Frankfurter Rundschau vom 01.03.2002: Warum zieht ihr uns ein, wenn ihr uns nicht einkleiden könnt. Demotivation, Mangelwirtschaft und Abrücken von der militärischen und politischen Führung/Aus dem Jahresbericht 2001 über den Zustand der Bundeswehr.

Magyar Hirlap vom 24. Februar 1990.

Magyar Hirlap vom 4. August 1998.

Magyar Memzet vom Januar 2000, im Internet am 14.04.2004:
www.wtunet.de/pay/archiv/politik/.

Nepszabadsag vom 14. Februar 1997.

Nepszabadsag vom 21. April 1998.

Neue Zürcher Zeitung: Ungarn auf dem Weg in die Nato. Umbau und Modernisierung der Streitkräfte. Fernausgabe Juni 1997, 134, S. 7.

New York Times vom 18.08.1950: Bonn Chief calls for Defense Force.

Rheinischer Merkur vom 02.12.2004: Auf Scharnhorsts Spuren. Coesfeld, Ahlen, Kempten: An vielen Standorten sollen Rekruten misshandelt worden sein.

Stuttgarter Nachrichten vom 14.08.2003: Die Bundeswehr: Grundpfeiler der Außenpolitik.

Süddeutsche Zeitung vom 10.09.2003: Mehr als die Hälfte der Deutschen im Internet.

The Economist vom 02.11.2002: European defence. Well, they're talking. All the same, a joint "European army" is still far away.

Interviewpartner

Bilki, Oberst László, G 5 des ungarischen Heeresführungskommandos, Székesfehérvár (Stuhlweißenburg). Hintergrundgespräch in Stuhlweißenburg am 19.05.2004.

Kelemen, Oberstleutnant Dr., juristischer Berater des ungarischen Generalstabschefs, Budapest. Hintergrundgespräch in Budapest am 17.05.2004.

Kiss, Oberstleutnant Zoltán László, Ph.D., Soziologe der soziologischen Fakultät der Miklós Zrinyi Universität, Budapest. Hintergrundgespräch in Budapest am 18.05.2004.

Molnar, Oberstleutnant Dr. Ferenc, Senior Research Fellow, Büro für Strategie und Verteidigungsstudien, Budapest. Hintergrundgespräch in Budapest am 18.05.2004.

Szabó, Maria, Ph.D., Senior Research Fellow, Institute and Museum of Military History. Hintergrundgespräche in München vom 02. bis 04.12.2003 und in Budapest vom 17. bis 19.05.2004.

Szenes, Generalleutnant Dr. Zoltán: Generalstabschef der Ungarischen Streitkräfte. Hintergrundgespräch mit dem Autor am Rande der XL. Münchener Sicherheitskonferenz am 06.02.2004 und Arbeitssessen mit dem Autor in Budapest am 19.05.2004.

Urbani, Professor Dr. Gustav, emeritierter Professor der ehemaligen Militärakademie "Friedrich Engels", Dresden. Fernmündliches Hintergrundgespräch am 03.11.2003.

Vorträge, Reden und Berichte

Alliot-Marie, Michèle: Rede auf der XL. Münchener Konferenz für Sicherheitspolitik am 07.02.2004.

Feist, Rainer (DSACEUR der NATO): Vortrag vor Studenten der Universität der Bundeswehr München und der Hochschule für Politik vom 29.10.2003, Mons, SHAPE.

LGAN 2000/Lw: Besuch der Nationalen Ungarischen Verteidigungsuniversität. Erfahrungsbericht, Hamburg 11.07.2002.

Malek, Martin: Vortrag „Sicherheitspolitik in der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten“ an der Universität der Bundeswehr München am 10.02.2004.

Merten, Ulrike: Rede zur 1. Lesung des Jahresberichts 2001 (43. Bericht: gesunkene Zahl der Eingaben) am 19. April 2002 im Deutschen Bundestag und ihrer Stellungnahme als stellvertretende Sprecherin der sicherheitspolitischen SPD Bundestagsfraktion zum Jahresbericht 2002 (44. Bericht: deutlich gestiegene Zahl der Eingaben). Im Internet am 22.09.2003:
<http://ulrikemerten.de/templates/print.php/aid/80>.

Naumann, Klaus: Vortrag an der Universität der Bundeswehr München am 31.03.2004.

Präsentation des "Office of the Chief Military Prosecutor": The Hungarian Military Criminal Justice. Budapest 2002.

Rau, Johannes: Humboldt-Reden zu Europa – Einführung von Bundespräsident Johannes Rau zur Rede des italienischen Staatspräsidenten Carlo Azeglio Ciampi „Die italienisch-deutsche Freundschaft im Dienste der europäischen Integration“ (26.06.2003).

Weizsäcker, Richard von: Veränderte sicherheitspolitische Aufgaben. Rede auf der Tagung des Bundesministers der Verteidigung am 29. Juni 2001 in Berlin.

Dokumente, Urteile, Entscheidungen und Beschlüsse

Entscheidung 48/1991. (IX. 26.) AB-1. Urteil zur Rechtsstellung des Staatspräsidenten: Oberbefehl, Ernennungsbefugnisse, Unverletzlichkeit seiner Person. In: Georg Brunner/László Sólyom: Verfassungsgerichtsbarkeit in Ungarn. Analysen und Entscheidungssammlung 1990-1993. Baden-Baden 1995, S. 208-238.

Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa: 365. Plenarsitzung, Beschluss Nr. 13/02. Tagesordnung, Modalitäten und Arbeitsprogramm der dritten Folgekonferenz zum Verhaltenskodex zu politisch-militärischen Aspekten der Sicherheit. Wien, 23./24. September 2002. Im Internet am 23.01.2003:
www.osce.org/docs/german/fsc/2002/decisions/f.

Partnership for Peace: Framework Document issued by the Heads of State and Government participating in the Meeting of the North Atlantic Council. Brüssel, 10. Januar 1994. Im Internet am 03.06.2004:
www.nato.int/docu/basic/b940110b.htm.

Regierungsbeschluss 2204/2001 (VIII 8) über die Führung der Ungarischen Honvédarmee und über die Ordnung ihrer Führung auf höchster Ebene.

Staats- und Regierungschefs der NATO am 10./11.01.1994 in Brüssel, Partnerschaft für den Frieden (PFP). Rahmendokument. Bulletin der Bundesregierung Nr. 3 vom 17.01.1994, S. 24.

Ungarischer Parlamentsbeschluss 14/2004 für die langfristigen Entwicklungsrichtlinien der Streitkräfte. Zitiert nach Mária Szabó: Ungarischer Landesbericht. Die Führungsphilosophie der Ungarischen Honvédarmee. Unveröffentlichter Landesbericht zur Studie: „Europäische Führungsphilosophien im Vergleich“ von Prof. Dr. Armin A. Steinkamm. Budapest 2004, S. 8.

Internetseiten mit unbekanntem Verfasser*

Internet am 14.11.2002: Dr. Hidasi & Partners: Law Office Budapest. Newsletter. Aktuelle rechtliche Informationen: Das System der Justiz in Ungarn, in: www.hidasi.hu/menu_1_ger.htm.

Internet am 12.03.2003: Phoenix online. Wehrbericht 2001. Beschwerden bei Auslandseinsätzen; in: www.Phoenix.de/ereig/exp/10433/print.html.

Internet am 23.07.2003: Euromil: „Joint Mission – Joint Rights?“ Social Conditions on Missions Abroad, in: www.euromil.org/multinationalitaet.htm.

Internet am 12.08.2003: News, Informations; in: www.honvedelem.hu/cikk.php?cikk=12793.

Internet am 22.08.2003: NATO – Transforming the Alliance. Statistics. Defence Spending and military personnel; in: www.nato.int/docu/review/2002/issue2/english/statistics.html.

Internet am 28.08.2003: Himmeroder Denkschrift; in: www.ifdt.de/0010/Artikel/Heinemann.htm (50 Jahre Himmeroder Denkschrift, S. 6).

Internet am 28.08.2003: Hintergrund Politik; in: www.dradio.de/cgi-bin/es/neu-hintergrund/370.print.

Internet am 28.08.2003: Google: Führungsphilosophie + Bundeswehr; in: www.google.de/search?q=F%C3%Bchrungsphilosophie+%2Bbundeswehr&ie=ie=U.

Internet am 08.09.2003: Auslandseinsätze - aktuelle Zahlen der im Ausland eingesetzten deutschen Soldaten; in: www.bundeswehr.de/forces/einsatzzahlen.php.

Internet am 10.09.2003: Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung vom 6. März 2003. Zum Weltfrauentag: Jede dritte Frau versorgt Kinder im Haushalt; in: www.destatis.de/cgi.-bin/printview.pl.

* Titelangaben sofern vorhanden, anschließend Internetadressen ohne Titel.

- Internet am 11.09.2003: Ausstattung deutscher Haushalte mit Informationstechnologien in den Jahren 2000 bis 2002; in: www.destatis.de/cgi-bin/printview_e.pl.
- Internet am 18.09.2003: Zentrum Innere Führung; in: www.zentruminnerefuehrung.de/Zentrum/Strausberg.htm.
- Internet am 22.09.2003: Geheimer Bericht: Bundeswehr steht nicht hinter Führung. Eine Untersuchung von Brigadegeneral Dieter Löchel, dem Beauftragten für Erziehung und Ausbildung, zeigt die katastrophale Lage der Bundeswehr; in: www.welt.de/daten/2002/03/01/0301de317569.htx.
- Internet am 24.10.2003: Maneuver Warfare on Land in: http://artsandscience.concordia.ca/poli398a/lectures/lecture06_txt.html.
- Internet am 16.12.2003: 50 Jahre Himmeroder Denkschrift. Grundlegend Neues geschaffen; in: www.ifdt.de/0010/Artikel/moerchel.htm.
- Internet am 08.01.2004: Bundeswehr. Krieg um Sterne; in: www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,druck-280984,00.html.
- Internet am 20.01.2004: Struck geht Reform mit neuer Militärführung an Nachfolger des vorzeitig ausscheidenden Heeresinspektors Gert Gudera wird der 55-jährige General Hans-Otto Budde; in: www.welt.de/data/2004/01/20/226178.html?prx=1.
- Internet am 27.01.2004: Innere Führung in der Bewährung – Teil 2; in: www.zentruminnerefuehrung.de.
- Internet am 29.01.2004: European Signal: Hungary's Military Deals With a Plethora of Changes, in: www.afcea.org/signal/europe2002/hungary.asp.
- Internet am 15.03.2004: *Kurt Wernicke* 14. Februar 1810: Burgstraße 19 - eine Adresse für militärische Weiterbildung; in: <http://www.luise-berlin.de/bms/bmstxt00/0002novb.htm>.
- Internet am 31.03.2004: Gallup Monitor – Analysis of the Focus Group Discussions; in: http://monitor.gallup.hu/en/gsurveys/010120_focus.html.
- Internet am 22.07.2004: Zentrum Innere Führung; in: www.zentruminnerefuehrung.de/framesetN6.htm.
- Internet am 21.08.2003: www.bundesheer.at/organisation/...ilkdot/milkdot_namensgeber_josef.html.
- Internet am 04.09.2003: www.centcom.mil/Operations/Coalitions/joint.htm.
- Internet am 09.09.2003: www.sueddeutsche.de/deutschland/artikel/222/7215/print.html.

Internet am 18.09.2003:

www.zentruminnerefuehrung.de/Zentrum/AuftragAufgaben/Struktur.htm.

Internet am 18.09.2003:

www.bundeswehr.de/wir/innere_fuehrung/print/beirat_infue.php.

Internet am 19.09.2003: [www.bundeswehr.de/wir/print/030311_penner_erklaerung-
php](http://www.bundeswehr.de/wir/print/030311_penner_erklaerung.php).

Internet am 19.09.2003:

[www.bundeswehr.de/service/bundeswehr_aktuell/print/0311_themenhinweis_1.ph
p](http://www.bundeswehr.de/service/bundeswehr_aktuell/print/0311_themenhinweis_1.php).

Internet am 22.09.2003:

[www.dbwv.de/dbwv/interd.nsf/0/e...fe01df331c1256b720042ba3a?OpenDocumen
t](http://www.dbwv.de/dbwv/interd.nsf/0/e...fe01df331c1256b720042ba3a?OpenDocument).

Internet am: 12.01.2004: www.bundeswehr.de/aktuelles/ministerreise2003.

Internet am 23.01.2004: www.admin.ch/cp/d/393257a5.0@fsrvg.bfi.ad.

Internet am 26.03.2004: www.cambridgecolleges.com/McDonIndex.html.