Zeitschrift: Schutz und Wehr : Zeitschrift der Gesamtverteidigung = revue pour les problèmes relatifs à la défense intégrale = rivista della difesa integrale

Herausgeber: Schweizerische Luftschutz-Offiziersgesellschaft; Schweizerische Gesellschaft der Offiziere des Territorialdienstes

Band: 36 (1970)

Heft: 1-2

Artikel: Vom Problem der inneren Führung

Autor: [s.n.]

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-364510

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 11.08.2025

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

† Dr. Rudolf Müller, Basel

Der Schweizer Zivilschutz hat einen grossen Kämpfer verloren

h. g.-m. In einem Basler Spital verschied am 7. Januar nach kurzer Krankheit und Operation der Vizepräsident des Schweizerischen Bundes für Zivilschutz, Dr. Rudolf Müller, der seit der Gründung des Bundes im Herbst 1954 dem Zentralvorstand angehörte. Die Trauerfeier in Basel gestaltete sich zu einem ergreifenden Abschied von einem treuen, stets mutigen und initiativen Mitarbeiter des Zivilschutzes, den wir künftig in den Reihen des Zentralvorstandes sehr vermissen werden. Für den Zivilschutz sprach Zentralsekretär Hektor Grimm, um mit folgenden Worten von einem lieben Freund und Mitstreiter Abschied zu nehmen:

«Es ist für mich Ehre und Schmerz zugleich, wenn ich heute für den Basler und den Schweizerischen Bund für Zivilschutz der Verdienste unseres unermüdlichen Mitstreiters gedenken soll. Sein selbstloses Wirken für den Schutz der Bevölkerung in Kriegs- und Katastrophenzeiten erstreckte sich über eine Spanne von 35 Jahren. Nicht nur seine aktive Dienstzeit, die von 1935 bis 1964 gedauert hat, ist aussergewöhnlich, sondern auch die ausserdienstliche. Rudolf Müller tat Dienst im blauen Luftschutzbataillon von 1935 bis 1951 im Rang eines Hauptmanns und Dienstchefs des chemischen Dienstzweiges. 1951 wurde er zur Armee eingeteilt und war unentbehrlich als ABC-Offizier in einem Basler Luftschutz-Bataillon bis zu seiner Entlassung im Jahre 1964. Grosse Verdienste erwarb sich der Verstorbene ausserdienstlich durch den Aufbau des chemischen Dienstes der Luftschutz-Organisation Basel-Stadt vor und während des Zweiten Weltkrieges. Ueberzeugt von der weitern Notwendigkeit des Zivilschutzes setzte er sich auch nach 1945 dafür ein, als es noch Mut dazu brauchte. So war er Mitbegründer und erster Präsident des Basler Bundes für Zivilschutz von 1954 bis 1960. Sein Einsatz wurde verdienterweise durch Ernennung zum Ehrenmitglied anerkannt. Bis zuletzt war er in den vordersten Reihen für den Zivilschutz tätig, so u. a. als Vizepräsident des Schweizerischen Bundes für Zivilschutz seit der Gründung im Jahre 1954.

Wer je mit Ruedi Müller in näheren Kontakt kam, wird den Verlust, den der Sprechende empfindet, nachfühlen können. Die Ausstrahlung seiner wahrhaft humanen, von jedem Dünkel freien Haltung prädestinierte ihn zum Mentor und Vermittler. Heute trauern seine vielen Freunde und fühlen sich vom Schicksal grausam eines der Besten beraubt. An Deinem 60. Geburtstag wünschten wir Dir Gesundheit, Schaffenskraft und Lebensfreude! Diese drei beglückenden Genien haben Dich bis zuletzt begleitet. Dies möge unseren Schmerz um Dich, teurer Freund, mildern. Der Basler und der Schweizerische Bund für Zivilschutz danken Dir für Deinen uneigennützigen Einsatz im Dienste unseres Volkes! Dein Vorbild bleibt uns unvergessliche Verpflichtung.

Wir nehmen Abschied, lieber Ruedi Müller, indem wir uns vor dem Leid Deiner Gattin verbeugen. Ihr und uns möge die Erinnerung an Dein heiteres Wesen den Abschied erleichtern!»

Ausländische Beispiele:

Vom Problem der inneren Führung

Als vor knapp fünfzehn Jahren in der Bundesrepublik eine neue Armee, die Bundeswehr, geschaffen und in die NATO eingegliedert wurde, stellte sich sofort als geistiges Problem der Hang, das Neugebilde an den Wertmessern früherer Beispiele, also der Wehrmacht, zu messen. Dies ist aber unangebracht, weil von Anfang bewusst auf eine Demokratisierung der Bundeswehrangehörigen hingearbeitet wurde, die vom blossen Kadavergehorsam völlig absieht und den «Bürger in Uniform» als Ideal zu erreichen sucht. Diesem Gedanken gilt das gesamte Konzept der «inneren Führung», das in der Bundeswehr seit vielen Jahren bewusst gepflegt und gelehrt wird. Die Kurse der «inneren Führung» in Koblenz erfassen sukzessive alle höheren Unteroffiziere und sämtliche Kommandanten auf ihren verschiedenen Kommandostufen. Allerdings, im Gegensatz zu unseren «Heer- und Hauskursen» führen sie nicht zur Schaffung eigentlicher Spezialisten für die Wehrbereitschaft in Truppe und Stäben. Träger der «inneren Führung» sind immer die Inhaber der Kommandogewalt. Seit einiger Zeit erscheinen in der Presse der Bundesrepublik Berichte, wonach die Grundgedanken der inneren Führung preisgegeben werden.

In der Hamburger Wochenzeitung «Die Zeit» bezieht General a. D. Baudissin, als einer der Reformer der ersten Stunde, zum Thema Stellung. In einer Studie «Der Bürger in Uniform — Soldat sein in einer demokratischen Gesellschaft» nimmt Graf Baudissin die Institution der inneren Führung gegen ungerechtfertigte Verwässerungen und Angriffe in Schutz. Die folgenden Auszüge beleuchten die auch in schweizerischer Sicht erkennbare geistige Problematik der modernen Landesverteidigung:

«Innere Führung ist Menschenführung im weitesten Sinne und steht als notwendige Ergänzung neben der äusseren, die ihrer Natur nach wertneutral ist. Die Innere Führung bringt die menschliche und damit die sittliche wie politische Komponente zum Tragen. Sie müht sich im einzelnen: um die Motivation und den rechten Gebrauch der Gewaltmittel; um das Selbstverständnis des Soldaten; um seine Zuordnung zum Staat und seine Einordnung in die Gesellschaft; um den Führungsstil und seine Mittel; um das ‚Betriebsklima' und die institutionellen Regelungen, die den Zusammenhalt der Truppe wesentlich bedingen. Innere Führung wird überall praktiziert, wo es in der Bundeswehr um Menschen und ihre Probleme geht. Die direkten Vorgesetzten — vom Minister bis hinunter zum Gruppenführer und Stubenältesten — tragen daher besondere Verantwortung. Wichtigste Glieder dieser Führungskette sind die Kompaniechefs und die Kommandeure der Bataillone und Brigaden, bei denen sich Distanz und Ueberblick noch mit Ueberschaubarkeit und menschlicher Nähe verbinden.

Die innere Struktur der Bundeswehr muss ihrer Funktion entsprechen. Voraussetzung für eine glaubwürdige und friedensfördernde Abschreckung ist ein hohes Mass stets präsenter militärischer Verteidigungskraft der Verbände, aber auch die feste staatsbürgerlich-gesellschaftliche Verwurzelung des einzelnen Soldaten — eines ohne das andere wäre wertlos, ja gefährlich. Das mag für den absurd klingen, der Demokratie mit Führungslosigkeit verwechselt, der die moderne Industriegesellschaft als ‚materialistisch' abtut und der den Soldaten nach wie vor allein auf den Krieg bezieht.

Hier liegen entscheidende Aufgaben der Inneren Führung. Denn, täuschen wir uns nicht, die Mitverantwortung für die Wahrung des Rechts gehört zur Würde des Staatsbürgers in Uniform.

Auch die Ausbildung muss im Zeichen der Erziehung zur Mitverantwortung stehen. Die Soldaten aller Dienstgrade — auch die ‚Kämpfer' — sind in ihren Funktionen zu Spezialisten geworden. Sie kennen im allgemeinen ihre Rolle besser, als die Vorgesetzten es können; sie übersehen bestimmte Bereiche präziser als diese. Ihre Leistung lässt sich in der Regel nur noch am Erfolg ablesen. Bei der Kooperation dieser Spezialisten und der auf sich gestellten Spezialistenteams ist abwartender, reagierender Gehorsam ebenso anachronistisch wie isoliertes Draufgängertum.

Das Zusammenspiel — und das gilt von der kleinsten Gruppe bis hin zu den Grossverbänden und den Teilstreitkräften — funktioniert erst, wenn alle Teile aktiv und im grösseren Rahmen mitdenkend ihren Beitrag leisten. Der Zwang zu Koordinierung und Kooperation ist im Bereich der äusseren Führung — man denke an die Auftragstaktik — seit langem anerkannt und heute auch auf den untersten Ebenen unumgänglich. Doch fehlt es offenbar an Phantasie und Einsicht, diese Funktionsweisen auch auf die Innere Führung und damit auf den Dienst insgesamt zu übertragen...

Integration des Soldaten in Staat und Gesellschaft ist zu einer Vorbedingung für militärische Leistung geworden. Dabei geht es nicht nur um so zentrale Fragen wie Ueberzeugung, Loyalität und Verlässlichkeit des Soldaten. Staatsbürgertum wie soldatisches Handwerk verlangen heute beide den mündigen Menschen, das heisst die Bereitschaft und Fähigkeit zur Mitverantwortung.

Solche Eigenschaften gedeihen nur in einem partnerschaftlichen Klima und bedürfen entfaltender Erziehung. Man kann den Soldaten weder aus seiner privaten noch aus der gesellschaftlichen Sphäre herauslösen; er hat wie jeder andere eine Reihe von Rollen, in denen er jeweils als ganzer Mensch lebt. Zur Verteidigung benötigt der Soldat keine Ideologie. Wird er nicht von der Erkenntnis getragen, dass auch seine eigene Existenz mit der freiheitlichen Ordnung steht und fällt, verliert er bald den Boden unter den Füssen.

Aus dieser Logik entschied der Gesetzgeber, dass das Gefüge der Bundeswehr demokratische Züge zu tragen habe. Der Soldat sollte im dienstlichen Alltag erfahren, dass Freiheit und Rechtsstaatlichkeit Teil und Bürde seines Dienstes sind; er sollte erleben, dass Rechte stets auch Pflichten bedeuten.

Erziehung zur Mündigkeit ist heute zu einer politischen wie militärischen Forderung geworden. Demgemäss versuchte die Konzeption der Inneren Führung der Mitverantwortung und persönlichen Entfaltung weitesten Raum zu geben. Dazu gehörte unter anderem: die klare Unterscheidung von Dienst und Freizeit, zu der schon die ständige Bereitschaft von Abschreckungsstreitkräften zwingt; das im Normalfall auf die unmittelbaren Vorgesetzten beschränkte Vorgesetztenverhältnis, nachdem die Spezialisierung von Beginn an eine ‚weltweite' allgemeine Befehlsbefugnis verbot; die Anweisung, Befehle so weit wie möglich zu erklären, damit auch unerklärbare einmal sinngemäss verstanden werden; ein rechtsstaatliches Beschwerderecht, das der Vermittlung breiten Raum lässt; eine Disziplinarordnung, die neben recht einschneidenden Strafen wie drei Wochen Arrest und zusätzlichen Ausgangsbeschränkung von gleicher Dauer auch Anerkennung für besondere Leistungen zur Verfügung stellt.

Diese Konzeption hat freilich nicht zu idyllischen Zuständen ohne Spannungen und Pannen geführt. Das war auch weder zu erwarten, noch jemals vorgesehen, da freiheitliche Ordnungen nicht von der Ideologie einer heilen Welt harmonischer Gemeinschaften ausgehen. Sie beschränken sich vielmehr darauf, die unter Menschen unvermeidlichen Reibungen zu entgiften und zu reduzieren oder erträglich zu machen.

Das gegenwärtige Dilemma der Bundeswehr ist, wie ich es sehe, keine zwangsläufige Entwicklung, sondern das Resultat jahrelanger Unterlassungen. Das wird daran deutlich, dass die innere Distanz zur Inneren Führung sich nicht auf die alte Generation beschränkt. Die gleiche Kontroverse zieht sich auch durch den bundeswehreigenen Nachwuchs, dessen Spitzen heute bereits Oberstleutnante sind. Es fehlt

offenbar ein angemessenes funktionales Selbstverständnis. Soldaten, die sich über Gustav Heinemanns Infragestellung der Bundeswehr zugunsten besserer Lösungen empören und die sich durch die Bezeichnung der Streitkräfte als ‚notwendiges Uebel' provoziert fühlen, sind politisch ebenso zurückgeblieben wie Bundeswehrangehörige, die sich noch mit dem Leitbild des Wehrmachtssoldaten verbunden fühlen. Uns trennen Welten von der Konzeption der Wehrmacht, auch wenn viele ältere Soldaten — wie ich selbst — jahrelang die Wehrmachtsuniform trugen. Gelingt es nicht, den Wesensunterschied dieser beiden Konzeptionen auch dem letzten Rekruten deutlich zu machen, wird die Bundeswehr nicht zu sich selbst finden.

Politische Erfahrung und strategische Entwicklung zwingen zu einem neuen soldatischen Bewusstsein. ‚Soldat für den Frieden' ist mehr als ein Schlagwort: es ist das Gesetz, nach dem die Bundeswehr angetreten ist. Ein Soldatentum, das sich noch immer auf kriegerische Bewährung bezieht und von dort seine Berufsmotivation erhält, ist überholt. In Mitteleuropa jedenfalls ist das Zeitalter dieses Soldaten zu Ende. In der Industriegesellschaft wird er zunehmend auf Ablehnung stossen; Sicherheitspolitik, die Rüstung wie Rüstungsbegrenzung, innere wie äussere Sicherheit umgrenzt, entzieht sich seinem Verständnis.

Militärische Schlagkraft von ihren politischen Bezügen zu lösen, schafft begründetes Misstrauen nicht nur bei den Rekruten, sondern bei allen wachen Staatsbürgern. Schlagkraft wird nicht mehr für jeden politischen Zweck zur Verfügung gestellt; sie ist mithin nicht mehr Selbstzweck aller soldatischen Bemühungen, sondern nur noch Mittel zu zwei ganz konkreten politischen Zwecken: erstens zur Friedenserhaltung und zweitens, wenn das nicht gelingt, zur Wiederherstellung des Friedens, im Bereich des Nordatlantischen Bündnisses, bevor irreparable Katastrophen eingetreten sind . . .

. . . Soziologisch gesehen, stellt die Bundeswehr eine spezifische Leistungsgruppe unserer Industriegesellschaft dar. Führung, Lenkung, Management und Zusammenwirken in Gruppe und Stäben nehmen daher immer ‚zivilere' Züge an und entfernen sich von den überlieferten militärischen. Der einzelne Spezialist steht seinem zivilen Aequivalent in Ausbildung und Berufshaltung oft sehr viel näher als dem Soldaten anderer Sparten. Damit sind alle Versuche, ‚den' Soldaten auszubilden und unter Sonderrecht zu stellen, sachwidrig. Sie sind schon deshalb bedenklich, weil sie sich lediglich von einer Fixierung des Soldaten auf den Krieg ableiten lassen.

Dass Innere Führung ein geistig-politischer Prozess und damit dynamisch ist, stand für mich immer fest. Doch wäre es schlechte Innere Führung, nicht vorauszugreifen, sondern zurück — zumal in einer Zeit, da auf fast allen Lebensgebieten der Ruf nach mehr Freiheit und Mitbestimmung ertönt.»

Belegungsversuche in einem Normalschutzraum in Schweden

Ein sehr wirklichkeitsnaher Belegungsversuch in einem Normalschutzraum ist in Schweden durchgeführt worden. Dem Versuch lagen die folgenden Bedingungen zugrunde:

1. Die Schutzsuchenden waren darauf angewiesen, die aufkommenden Probleme selbst zu lösen;
2. der grösste Teil der Versuchspersonen wusste vor dem Versuch kaum etwas über Schutzräume, wie sie arbeiten, wie viele Menschen sie aufnehmen können usw.;
3. der Normalschutzraum war nach den geltenden Bestimmungen eingerichtet, weder besser noch schlechter;
4. die maximal zugelassene Anzahl an Personen wurde «eingeschleust»;
5. an dem Versuch nahmen Personen beiderlei Geschlechts verschiedener Altersstufen teil.

Ziel der Untersuchung — Testen des Schutzraumhandbuchs

Die Schutzraumsuchenden erhielten vor dem Versuch lediglich kurze Anweisungen. Es war «Luftalarm» gegeben worden, und es galt jetzt, den Schutzraum auf beste Art auszunutzen. Ein Exemplar des Schutzraumhandbuchs war im Schutzraum aufgehängt. Dieses konnte bei Bedarf zu Rate gezogen werden.

Das Hauptziel der Untersuchung war es, das Schutzraumhandbuch zu testen, das kurz vor seiner Fertigstellung steht. Das Buch wird alles Wissenswerte über den Schutzraum enthalten: den Schutzumfang, was man bei Luftalarm bei sich tragen muss, wie man in verschiedenen Situationen zu handeln hat usw.

Das Raumproblem

Gleich nach 18 Uhr am 21. Januar 1969 wurden 54 Personen in den Schutzraum «geschleust», 36 Männer und 18 Frauen, die sich zuvor einer ärztlichen Untersuchung unterzogen hatten, die u. a. ein EKG unter Belastung umfasst. Der erste Eindruck war, dass zu wenig Raum für Schutzsuchende zur Verfügung stand. Die freie Fussbodenfläche betrug 43 m^2, und auf dieser mussten 54 Personen untergebracht werden, das ist etwas mehr als 0,75 m^2 und damit die Fläche, die einem bei berechneter Maximalbelegung zur Verfügung steht.

Belüftung

Die Luftversorgung erfolgt mit einem manuell angetriebenen Ventilator, der von 1—2 Personen bedient wird. Es ist von ausschlaggebender Bedeutung, dass der Ventilator sofort nach Belegung in Betrieb gesetzt wird. Der Schutzraum ist luftdicht abgeschlossen, um ihn gegen Gase und andere Kampfstoffe zu schützen. Die eingesogene Luft wird über einen Filger gereinigt. Wenn die Luft nicht erneuert wird,