

AUFTRAGSTAKTIK JA INNERE FÜHRUNG

Dirk Freudenberg



ÜLEVAADE. *Auftragstaktik* (ülesandekeskne juhtimine) ja *Innere Führung* on juhtimis põhimõtted, mis määratlevad Bundeswehri juhtimiskultuuri ja sõdurite enesemõistmist. Autor püüab avada nende peamist sisu ja omavahelist suhet. Tema mahukas uurimistöö toob esile teadmise, et tekkelt märksa hilisemasse *Innere Führung*'i juhtimisfilosoofiasse on lõimitud *Auftragstaktik*'i kesksed põhimõtted, mis lähtusid omal ajal sõdades ette tulnud olukordadest. Arutluse all on ühtlasi armee võimalikkus demokraatlikus ühiskonnas ning sõjaväevormis riigikodanik, kes on armees demokraatia teenistuses.

Nüüdne diskussioon *Auftragstaktik*'i teemal sünnib peamiselt 20. sajandist pärit rikkalikul ajaloolisel allikmaterjalil, mida autor on uurimuses läbi töötanud.

Võtmesõnad: *Auftragstaktik* (ülesandekeskne juhtimine), *Führen mit Auftrag* (ülesandega juhtimine), *Innere Gefüge*, *Innere Führung*, sõjaväevormis riigikodanik, sõdurikuvand

Keywords: *Auftragstaktik*, *Führen mit Auftrag* (mission command), *Innere Gefüge*, *Innere Führung*, citizen in uniform, soldier's image

1. Sissejuhatavad märkused

Siinse käsitluse teema on relvajõudude juhtimisfilosoofia ning ülesandekeskse juhtimise tähendus ja nende omavaheline suhe Bundeswehri sõjaväelises argipäevas¹.

1990. aastate alguses alustas Bundeswehr nn kuumi (sks *scharfen*) välisoperatsioone. See on tekitanud elanikkonnas, aga ka arvestatavas hulgas Bundeswehri sõdurites arusaama, et sõjalistest vahenditest on taas saanud Saksa välis- ja julgeolekupoliitika aktiivne tööriist. Ühtlasi on see viinud selleni,

¹ Käsitlus „Auftragstaktik und Innere Führung: Feststellungen und Anmerkungen zur Frage nach Bedeutung und Verhältnis des inneren Gefüges und der Auftragstaktik unter den Bedingungen des Einsatzes der Deutschen Bundeswehr“ on ilmunud 2014. aastal eraldi väljaandena sarjas „Reihe: Standpunkte und Orientierungen“, Bd. 2. Hrsg. von Uwe Hartmann, Berlin: Carola Hartmann Miles-Verlag. Saksa keelest autori loal tõlkinud ja kommenteerinud Andres Saumets.

et Saksa rahvale kui patsifistlikule ühiskonnale, kus pärast 1945. aastat on alahinnatud kõiki sõdurivoorusi ja neid tihtipeale kuritegelikeks tembeldatud², ja nõnda ka Saksa sõjaväele on silme ette seatud „sõduriteenistuse olemus“³. See tähendab tõsiasi, et Saksa sõdurid peavad jälle sõjalistes konfliktides tapma ja ise tapetud saama, ilma et sellele oleks eelnenud sügavat üldrahvalikku arutelu. Seepärast püütakse probleemist vabaneda sel moel, et räägitakse üha rohkem Euroopa relvajõududest. Sealjuures hinnatakse niisugusest lähtepunktist olukorda valesti. Sedalaadi rahvusüleste relvajõudude kehtestamisega ei saa ometi lahendada põhimist küsimust, milleks küll demokraatlikule ühiskonnale nüüdsel ajal relvajõud ja nende aktiivne kasutus ning kuidas peaks siis olema kujundatud nende sisestruktuur (sks *Innere Gefüge*)⁴. Ühtlasi ei saa rahvuslikku debatti tegelikult lahendada, lükates selle küsimuse rahvusvahelisele tasandile. Pealegi on mõeldamatu, et ülejäänud Euroopa rahvad – eriti britid, prantslased ja itaallased – loobuksid seesuguse idee nimel rahvuslikest huvidest, mille väljenduseks on juba kord rahvuslikud relvajõud. See utoopia on kord varemgi, 1950. aastatel silmapaistvalt nurjunud, kui Euroopa Kaitseühenduse⁵ (EDC) toel üritati üles ehitada ühiseid relvajõude⁶. Organisatsioonilised plaanid ja kaalutlused Euroopat sõjaliselt lõimida leidsid pärast EDC lõppu siiski tee kontseptsioonidesse, mis viisid Bundeswehri asutamiseni⁷. Teisest küljest leiab traditsiooniline Saksa sõjaväeline juhtimismõtlemine ennekõike lääneriikide relvajõududes – ja mitte üksnes seal – katkematut ja ilma poliitilise tundlikkuseta suurt erialast

² **Maizière, Ulrich de** 1966. Soldatische Führung – heute. Vorträge und Reden zur Aufgabe und Situation der Bundeswehr. Hamburg, Berlin, S. 14. [**Maizière** 1966]

³ **Freudenberg, Dirk** 2007b. Zweck und Ziel militärischer Einsätze und der Wesenskern soldatischen Dienens. – Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ), Vol. 173, Heft 6, S. 14f. [**Freudenberg** 2007b]

⁴ Termin *Innere Gefüge* kohta vt lähemalt märkus nr 23 ja 31. – *Tõlkija kommentaar*

⁵ European Defence Community.

⁶ Vt ka põhjalikumalt **Maizière, Ulrich de** 1998. Entstehung und Grundgedanken des Konzeptes des „Staatsbürgers in Uniform“. – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 19. [**Maizière** 1998]. Vrd ka **Freudenberg, Dirk** 2005. Militärische Führungsphilosophien und Führungskonzeptionen ausgewählter NATO- und WEU-Staaten im Vergleich. Baden-Baden, S. 45ff. [**Freudenberg** 2005]

⁷ **Ilsemann, Carl-Gero von** 1971. Die Bundeswehr in der Demokratie. Zeit der Inneren Führung. Hamburg, S. 3 [**Ilsemann** 1971]; vrd **Erler, Fritz** 1958. Heer und Staat in der Bundesrepublik. – Schicksalsfragen der Gegenwart. Handbuch politisch-historischer Bildung, Bd. 3. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Tübingen, S. 227.

tähelepanu ning tunnustust⁸. Nõnda on siinses kirjatöös kõne all ka sõdurite suhtumine ja hoiak ning nende sõjalise ülesande edukas täideviimine. Arvamus, et 21. sajandi alguseks radikaalselt muutunud julgeolekupoliitilist ja ühiskondlikku reaalsust ei saa enam kooskõlla viia terminiga *Innere Führung* tähistatud Bundeswehri organisatsiooni- ja juhtimisfilosoofiaga, kuna see on lähtunud teistsugusest sõja- ja ühiskonnapildist⁹, ei saa tõsiselt võtta. Seda seetõttu, et Bundeswehri „sisestruktuuri“ (*Innere Gefüge*) arendamise püüd on algusest peale olnud luua tegutsemisvõimeline armee¹⁰. Pigem on küsimus selles, mil määral annab *Innere Führung* keset muutusi edaspidigi armeele vajaliku põhialuse, õiget suunda näitava kompassi ja piirid¹¹. Ehkki aastatel 1989–1990 oli julgeolekupoliitikas pöördeline muutus, on põhialused jäänud samaks. Seetõttu ei ole ka vajadust *Innere Führung*’it edasi arendada.¹² Nõnda ei uurita järgnevalt, kas uued julgeolekupoliitilised ja ühiskondlikud olud nõuavad kohanemist muutunud tegelikkusega¹³. Samuti ei ole siinse teksti ülesanne luua ajastulooliselt nüüdisajas kandvaid mõttekonstruktsioone ning nokitseda seda tehes meelevaldselt terminite ja mõistete kallal. Siht on hoopis tuua oluliste ja kaalukate tegurite pinnalt ning üldmäärustike arengut järgides selgelt välja ülesandekeskse juhtimise (sks *Auftragstaktik*) ja *Innere*

⁸ Vrd **Freudenberg** 2005. Vt ka **Freudenberg, Dirk** 2009b. Die Rezeption deutschen Führungsdenkens im britischen Führungsverständnis unter besonderer Berücksichtigung von „Auftragstaktik“ und „Innerer Führung“. – Jahrbuch. Hrsg. von Clausewitzgesellschaft. Hamburg, S. 268ff. Vrd ka **Freudenberg, Dirk** 2009a. Das britische Führungsverständnis unter besonderer Berücksichtigung deutschen Führungsdenkens. – Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), Nr. 1, S. 61.

⁹ **Wiesendahl, Elmar** 2007a. Was bleibt und was sich ändern muss an einer Inneren Führung für das 21. Jahrhundert. – Innere Führung für das 21. Jahrhundert: Die Bundeswehr und das Erbe Baudissins. Hrsg. von Wiesendahl, Elmar. Paderborn, München, Wien, Zürich, S. 155.

¹⁰ **Maizière** 1998, S. 24.

¹¹ **Rosen, Claus von** 2012. Veränderungsmanagement und Innere Führung aus Sicht von Baudissin. – Jahrbuch Innere Führung 2012. Der Soldatenberuf im Spagat zwischen gesellschaftlicher Integration und *sui generis* Ansprüchen. Hrsg. von Hartmann, Uwe; Rosen, Claus von; Walter, Christian. Berlin, S. 187.

¹² *Ibid.*, S. 80.

¹³ **Wiesendahl, Elmar** 2007b. Zur Aktualität der Inneren Führung von Baudissin für das 21. Jahrhundert. – Innere Führung für das 21. Jahrhundert: Die Bundeswehr und das Erbe Baudissins. Hrsg. von Wiesendahl, Elmar. Paderborn, München, Wien, Zürich, S. 12.

Führung'i vastasmõjus sõjalises mõttes olulised, ajatud määravad tegurid, mis kehtiksid ka internetiajastul¹⁴ ning võrgupõhisel operatsioonijuhtimisel¹⁵.

2. Bundeswehri sisemise korra tekkeloost

Pärast Saksamaa kokkuvarisemist ja Wehrmachi alistumist 8.–9. mail 1945 saadeti Wehrmacht laiali. Kõik sõjaväelised objektid kas hävitati või anti neile teistsugune otstarve, relvad konfiskeeriti, sõjalised toimikud läksid liitlasvägede kätte ja sõdurite väärtushinnangud seati küsimärgi alla.¹⁶ Enne-kõike kaheldi sõduri staatuses, tähenduses ja ülepea vajalikkuses¹⁷. Lääneriigid taastasid Saksamaa riikliku suveräänsuse ning tegid võimalikuks taasrelvastumise. See oli reaktsioon agressiivsele kommunistlikule hoiakule ja juba 1946. aastal Vene okupatsioonitsoonis alanud relvastumisele ning tuli kahte vaenulikku leeri lõhenenud maailmas elavatele inimestele ootamatult, ja ennekõike Saksamaa Liitvabariigi elanikud mõistsid alles aegamööda selle sammu vajalikkust.¹⁸ Seda just seetõttu, et Saksamaa Liitvabariik oli Petersbergi 22. novembri 1949. aasta kokkuleppes¹⁹ võtnud kohustuse jätkata riigi

¹⁴ *Auftragstaktik*'i kohta internetiajastul vt **Giese, Daniel** 2014. Militärische Führung im Internetzeitalter: Die Bedeutung von Strategischer Kommunikation und Social Media für Entscheidungsprozesse, Organisationsstrukturen und Führerausbildung in der Bundeswehr – Analyse und Empfehlungen für eine Armee im Einsatz. Berlin, S. 45ff. Vrd ka **Spreen, Dierk** 2014. Digitalisierung und Innere Führung. – Jahrbuch Innere Führung 2014. Drohnen, Roboter und Cyborgs – Der Soldat im Angesicht neuer Militärtechnologien. Hrsg. von Hartmann, Uwe; Rosen, Claus von. Berlin, S. 46ff.

¹⁵ Vrd **Wolf, Ulrich** 2010. Vernetzte Operationsführung – Das Ende der Auftragstaktik? – Jahrbuch Innere Führung 2010. Die Grenzen des Militärischen. Hrsg. von Hammerlich, Helmut R.; Hartmann, Uwe; Rosen, Claus von. Berlin, S. 88ff. [**Wolf** 2010]

¹⁶ **Maizière, Ulrich de** 1985. Ein Überblick. Zu Planungen und Vorbereitungen eines westdeutschen Verteidigungsbeitrages – ein Beitrag aus der Sicht eines Mitarbeiters der Dienststelle Blank. – Von Himmerod bis Andernach. Schriftenreihe Innere Führung, Beiheft 4/85 zur Information für die Truppe. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung, S. 13.

¹⁷ **Baudissin, Wolf Graf von** 1985b. Die Aufgabe der Friedenssicherung. – Von Himmerod bis Andernach. Schriftenreihe Innere Führung, Beiheft 4/85 zur Information für die Truppe. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung, S. 129f. Vrd ka **Seifert, Ruth** 1996. Militär – Kultur – Identität. Individualität, Geschlechterverhältnisse und die soziale Konstruktion des Soldaten. Bremen, S. 113. [**Seifert** 1996]

¹⁸ **Ilsemann** 1971, S. 1.

¹⁹ Vrd **Barth, Peter; Pfau, Günter; Streif, Karl** 1981. Sicherheitspolitik und Bundeswehr. Frankfurt am Main, S. 167ff.

demilitariseerimist ja takistada „mis tahes relvajõudude moodustamist“²⁰. Seega iseloomustab Saksamaa arengut ajalooline seik, et Teise maailmasõja lõpuga katkes Saksamaa Liitvabariigis sõjaajalugu peaaegu aastakümneks²¹.

Kui 1950. aastal oli võimalik muutunud maailmapoliitilise olukorra tõttu juba ette näha, et ka Saksamaa Liitvabariik peaks andma kaitsepanuse, said uueks alguseks üles otsitud endise Wehrmachi ohvitserid kaaluka ülesande töötada välja uute Saksa relvajõudude loomise põhimõtted. Bundeswehri plaanerijate suur proovikivi oli seejuures siduda omavahel relvajõududele vältimatud põhimõtted, nagu hierarhiline kord, käsk ja kuulekus, ning liberaaldemokraatlik põhiseadus.²² Bundeswehri „sisestruktuuri“²³ taasloomisel oli oluline

tulevast [Saksa] sõdurit teadlikult siduda tema rahva liberaaldemokraatliku elukorraldusega, mis kannab sõdurit ja mida sõdur aitab omakorda kanda, ja riigile alluva pimeda kuulekuse asemel kasutada mõistusest johtuvat vabatahtlikku kuulekust, /.../ ilma et sealjuures heidetaks üle parda läbiproovitud kogemused.²⁴

Niisiis oli põhioõue sobitada uuesti loodavad relvajõud demokraatlikku riiki nii, et nad vastaksid täiel määral Saksamaa liberaalsele demokraatlikule põhiseadusele²⁵. Samal ajal tuli riigikaitseaduses leevendada sobilike meetmete abil pinget sõjaväe ja ühiskonna vahel noores Saksamaa Liitvabariigis, mis oli esialgu heaks kiitnud sõjaliselt neutraalse põhiseaduse²⁶. Sealjuures

²⁰ **Morsey, Rudolf; Maizière, Ulrich de; Schössler, Dietmar** 1995. Bundeswehr. – Staatslexikon. Recht. Wirtschaft. Gesellschaft. Bd. 1, 7. Aufl. Hrsg. von Görres-Gesellschaft. Freiburg, Basel, Wien, Spalte 1024. [**Morsey, Maizière, Schössler** 1995]

²¹ **Pikart, Eberhart** 1995. Militär. – Staatslexikon. Recht. Wirtschaft. Gesellschaft. Bd. 3, 7. Aufl. Hrsg. von Görres-Gesellschaft. Freiburg, Basel, Wien, Spalte 1155.

²² Bundeswehri sünniloo tagamaade kohta vt põhjalikumalt **Saumets, Andres** 2007. Adenaueri saladus ja Bundeswehri sünnitund kloostrimüüride varjus. Ääremärgi ühe külma sõja lapse – Bundeswehri – sünniloo kohta. – KVÜÕA toimetised, nr 8. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 166–230. [**Saumets** 2007] – *Tõlkija kommentaar*

²³ *Innere Führung*’i vaimne isa Wolf Graf von Baudissin mõistis tollal *Innere Gefüge* all „kõigi tingimuste ja tegurite terviklust, mis vormib sõdurite suhteid omavahel ja nende suhteid ühiskonnaga“. Vt lähemalt *ibid.*, lk 217–221. – *Tõlkija kommentaar*

²⁴ **Blank, Theodor** 1985. Der europäische Soldat deutscher Nation. – Von Himmerod bis Andernach. Schriftenreihe Innere Führung, Beiheft 4/85 zur Information für die Truppe. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung, S. 116.

²⁵ **Hundt, Ulrich A.** 1992b. Innere Führung – gut für das Jahr 2000? – Mittler-Brief. Informationsdienst zur Sicherheitspolitik, Nr. 4, 4. Quartal, S. 6. [**Hundt** 1992b]

²⁶ *Ibid.*

pidi Bundeswehr olema vähemalt sama professionaalne kui tema eelkäijad Wehrmacht ja Reichswehr, kelle sõjaline maine oli ja on ekspertide silmis endiselt erakordselt hea²⁷. Niisiis üritati ajalooliste kogemuste taustal siduda liberaaldemokraatliku põhiseaduse põhimõtted tõhusa sõjaväeorganisatsiooniga²⁸. Selleks töötas liitvabariigi valitsuse kokku kutsutud endistest Wehrmachi ohvitseridest komisjon 1950. aasta oktoobris Eifelis Himmerode kloostri ranges eraldatuses välja dokumendi „Sõjalise eksperdikomisjoni memorandum Saksa väekontingendi moodustamise kohta riikideüleste relvajõudude raames Lääne-Euroopa kaitseks“²⁹. Himmerode memorandumiks³⁰ nimetatud kirjutise viiendas peatükis, mis käsitleb relvajõudude „sisestruktuuri“ (*Innere Gefüge*)³¹, olid kõne all poliitilised, eetilised ja kasvatuslikud ülesanded ning seejuures rõhutati kohustusi nii omaenese isamaa kui ka Euroopa vastu³².

3. *Innere Führung*'i tuum

Innere Führung'i (sks sõna-sõnalt 'sisemine juhtimine') kontseptsioon on liiga mitmetahuline, et defineerida seda lühikese ja tabava väljendina³³, mis peaks vastu ka teaduslikele nõuetele³⁴. Termin *Innere Führung* lai

²⁷ **Bredow, Wilfried von** 1995. Die Zukunft der Bundeswehr. Gesellschaft und Streitkräfte im Wandel. Opladen, S. 64.

²⁸ **Ottmer, Hans-Martin** 1993. Die Entwicklung deutscher Sicherheitspolitik und die Geschichte der Bundeswehr 1945–1992. Berlin, Bonn, Herford, S. 31. [Ottmer 1993]

²⁹ **Maizière** 1998, S. 19; vt ka **Saumets** 2007, lk 196 jj.

³⁰ **Rautenberg, Hans-Jürgen; Wiggershaus, Norbert** 1977. Die „Himmeroder Denkschrift“ vom Oktober 1950. Politische und militärische Überlegungen für einen Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zur westeuropäischen Verteidigung. Karlsruhe. [Rautenberg, Wiggershaus 1977]

³¹ Vt *Innere Gefüge* kohta lähemalt **Saumets** 2007, lk 217–221. – *Tõlkija kommentaar*

³² Vrd **Ilsemann** 1971, S. 4.

³³ **Horn, Erwin** 1981. Zur Situation der Inneren Führung. – Innere Führung in Staat, Armee und Gesellschaft. Hrsg. von Zuber, Hubertus. Regensburg, S. 75 [Horn 1981]; vrd **Buck, Hans-Robert** 1986. Innere Führung. – Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik. Hrsg. von Kirchhoff, Günter. Regensburg, S. 348 [Buck 1986]; vrd ka **Schreiber, Jürgen** 1990. Innere Führung und Recht. – Neue Zeitschrift für Wehrrecht, S. 69ff.

³⁴ **Stein, Horst** 1998. Auswirkungen von Veränderungen im humanitären Völkerrecht. Von Einflüssen der Rechtsnormen anderer Armeen und Erfahrungen aus internationalen Einsätzen auf die Inhalte der Inneren Führung. – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 72. Tulemusteta katsete kohta sõnastada ühemõttelist definitsiooni vt **Preuß, Helmut** 1976. Was ist

mõistemaht ei lase leida talle asjakohast tabavat definitsiooni³⁵. Seetõttu ei leidu ka ametlikku definitsiooni³⁶, vaid üksnes ebamäärane mõiste relvajõudude parlamendivolniku seaduses (§ 1, lõige 3), mis sätestab, et „volinik asub /.../ tegutsema /.../, kui ilmnevad asjaolud, mis lubavad aimata sõdurite põhiõiguste või *Innere Führung*’i põhimõtete rikkumist“³⁷. Termin *Innere Führung* ei lase ennast täpselt määratleda – see on esmajoones praktika, mitte teooria, mida Saksa relvajõud kohustuvad demokraatliku õiguskorra tagamiseks programmiliselt täitma kõikides sõjaväelistes teenistussfäärides³⁸. Asjakohane üldmäärustik ZDv 10/1 rõhutab, et *Innere Führung*’i põhimõtted on „suunised inimeste juhtimiseks ja üksteisega õigeks ümberkäimiseks“³⁹.

Maaväe väejuhatuse määrus 100/900 kirjeldab 1990. aasta versioonis *Innere Führung*’it kui terminit, mis tähistab põhiseadusest ja väärtuskorrast lähtuvat kontseptsiooni, mille eesmärk on kujundada relvajõudude sisemist korda ja luua selle tarvis meetmete süsteem, mis aitab seda kontseptsiooni ellu viia⁴⁰. Järelikult moodustavad sõdurikorra sisu ja vorm erilise „sisestruktuuri“ (*Innere Gefüge*), reguleerides astmelise vastutuse abil inimeste koostegutsemist ja ühist olemist asjakohases distsipliinis⁴¹. Määruse HDv 100/900 versioon aastast 1998 kirjeldab *Innere Führung*’it kui

kontseptsiooni, mis seob Saksa relvajõude nende ülesande täitmisel põhiseaduse väärtustega. See [kontseptsioon] hõlmab kõiki meetmeid sõjaväevormis

Innere Führung? Kritische Bemerkungen und Lösungsvorschläge. – Wehrwissenschaftliche Rundschau, S. 150ff.

³⁵ **Hartmann, Uwe** 2007. *Innere Führung. Erfolge und Defizite der Führungsphilosophie der Bundeswehr*. Berlin, S. 70.

³⁶ **Walz, Dieter** 1984. Die rechtlichen Grundlagen der Konzeption der Inneren Führung. – *Innere Führung im Meinungsstreit*. Hrsg. von Rümmer, Heinrich O. 2. Aufl. Großhesselohe, S. 22ff. [Walz 1984]

³⁷ Vt **Gesetz über den Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages**. <http://www.gesetze-im-internet.de/wehrbvtg/_1.html>.

³⁸ **Bendel, Lothar** 1998. Die Legitimität von Streitkräften im demokratischen Rechtsstaat. Thesen zur Konzeption „Innere Führung“. – *Wehrstruktur auf dem Prüfstand. Zur Debatte um die neue Bundeswehr*. Hrsg. von Jacob, Ludwig; Justenhoven, Heinz-Gerhard. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 73. [Bendel 1998]

³⁹ **ZDv 10/1 Innere Führung, Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr** 2008. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Berlin, RN 101.

⁴⁰ **HDv 100/900. Führungsbegriffe (TF/B)** 1990. Stichwort: Innere Führung. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn. [HDv 100/900. Führungsbegriffe (TF/B) 1990]

⁴¹ **Baudissin, Wolf Graf von** 1985a. Das Innere Gefüge der Streitkräfte. – *Von Himmerod bis Andernach. Schriftenreihe Innere Führung, Beiheft 4/85 zur Information für die Truppe*. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung, S. 184.

*riigikodaniku eeskju kindlustamiseks ja arendamiseks, nõudes sõduritelt vaba isiksust, vastutustundliku riigikodanikuna tegutsemist ja enese ülesande täitmiseks võitlusvõimelisena hoidmist.*⁴²

Järgnevalt on püütud esitada seda kontseptsiooni, arvestades selle ülesannet ja tähendust eelmainitud kontekstis. Niisiis on siinse vaatluse keskmes organisatsioonisiseseid ja isikulised perspektiivid.

4. Armee demokraatlikus ühiskonnas ja demokraatlik armee

Fritz Erler on kirjeldanud sõjaväe ja demokraatliku ühiskonna erinevust nõnda: „Demokraatia toimib diskussiooni ja hääletamise kaudu, armee rajaneb seevastu käsul ja kuulekusel. Ühtlasi ei ole olemas demokraatlikku armeed, on üksnes armee demokraatlikus ühiskonnas – armee kui demokraatlike valitsuste ustav teener.“⁴³ Kui relvajõud tahavad olla tõhus vahend, siis töötavad nad käsu ja kuulekuse põhimõttel⁴⁴. Käsu ja kuulekuse süsteem on risti vastuolus demokraatliku korraga⁴⁵. Võimu ja võimu hierarhiat määravad tegurid – kui see on kord rajatud ülevalt alla ning tugineb käsule ja kuulekusele – välistavad põhimõtteliselt demokraatliku armee. Sõduriteenistuse iseloomulikud jooned on tingitud teenistuse funktsioonidest ega ole seetõttu muudetavad⁴⁶. Sõjaväelises juhtimises ei nõuta kuulekust selleks, et allutada nõrgemaid ja valitseda nende üle. Kuuletuda tuleb hoopis käsule, mis kujutab endast järjekindla loogilise mõtletegevuse väljendusena viimset otsust

⁴² **HDv 100/900. Führungsbegriffe (TF/B)** 1998b. Stichwort: Innere Führung. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.

⁴³ **Erler, Fritz** 1965. Demokratie in Deutschland. Stuttgart, S. 145.

⁴⁴ **Berkhan, Karl Wilhelm** 1989. Streitkräfte in der Demokratie. – Leidenschaft zur praktischen Vernunft. Helmut Schmidt zum Siebzigsten. Hrsg. von Lahnstein, Manfred; Matthöfer, Hans. Berlin, S. 51.

⁴⁵ **Walle, Heinrich** 1991. Tradition – Floskel oder Form? Neue Wege zu alten Werten. – Von der Friedenssicherung zur Friedensgestaltung. Deutsche Streitkräfte im Wandel. Hrsg. von Walle, Heinrich. Bonn, S. 246.

⁴⁶ **Weißbuch 1970: Zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Lage der Bundeswehr** 1970. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn, RN 142. [Weißbuch 1970: Zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Lage der Bundeswehr 1970]

ülesande täitmiseks.⁴⁷ Kuulekus tähendab oma tahte allutamist teise tahtele või kogukonna õiguskorrale⁴⁸. Viimati nimetatud iseloomustab armeed demokraatlikus ühiskonnas.

Paljud ei taju demokraatliku armee ja demokraatlikus ühiskonnas oleva armee erinevust⁴⁹. Ei ole vähe neidki, kes lähtuvad sellest, et armee on tegelikult vastuolus progressiivse tsivilisatsiooni eetiliste põhimõtetega⁵⁰. Erinevus ilmneb juba eespool kirjeldatud vajaduses relvajõudude hierarhilise korra järele. See kord peab aga igal juhul olema kooskõlas põhiseadusega. Selles mõttes on relvajõudude seaduslikkus demokraatliku arusaama kohaselt ka sõduriteenistuse eeldus.⁵¹

Innere Führung'i ülesanne on tulla toime konkureerivate eesmärkide ja nõudmiste pingeväljaga, mille ühes otsas on Saksamaa Liitvabariigi liberaalne ja pluralistlik riigi- ja ühiskonnakord ning teises selle hierarhiliselt üles ehitatud armee⁵². Niisiis tuleks ühest küljest vaagida omavahel toimimistõhusust ja sõduri individuaalseid õigusi, teisest küljest on hierarhiline kord seatud vastamisi sõdurite osalusprintsiiibiga. Lisaks sellele peab distsipliin ennast maksma panema sõdurite nn täisealisuse ja vastutusvõimena ning ühtlasi kannavad ülemad jagamatut vastutust koostööalti käitumise ja sellele kohase vastutuse delegeerimisel.⁵³ Nõnda on sellel kontseptsioonil kaks külge: ühest küljest on see relvajõudude sisemise korra ning Bundeswehri ja ühiskonna suhete kujundamise kontseptsioon, teisest küljest on see õpetus

⁴⁷ **Berg, Wolfhard-Dietrich** 1976. Grundlagen für das Verständnis militärischer Führung. – Kooperative Führung. Der Führungsvorgang in militärischen Führungssystemen. Hrsg. von Berg, Wolfhard-Dietrich. Herford, S. 44.

⁴⁸ **Faust, Fritz** 1966. Die Rechte des Soldaten im Widerspruch von Freiheit und Gehorsam. – Wehrkunde 1966, S. 199.

⁴⁹ Vrd **Beer, Angelika** 1998. Von der Inneren Führung zur Kriegsführungsfähigkeit. Der Abschied der Bundeswehr von ihrer Vergangenheit. – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 86ff. [**Beer** 1998]

⁵⁰ **Isensee, Josef** 1991. Das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes. Legitimation und Schutzgut der Bundeswehr. – Frieden ohne Macht? Sicherheitspolitik und Streitkräfte im Wandel. Hrsg. von Wellershoff, Dieter. Bonn, S. 61.

⁵¹ **Reeb, Hans-Joachim** 1998. Legitimation von Streitkräften. Entwicklungslinien im historischen Vergleich. – Reader Sicherheitspolitik: Die Bundeswehr vor neuen Aufgaben. Heft 10, S. 2.

⁵² **Bagger, Hartmut** 1994. Anforderungen an den Offizier des Heeres. Weisung des Inspektors des Heeres. 29. Juli. Bonn, S. 2 [**Bagger** 1994]; vrd **Horn** 1981, S. 75; vrd ka **ZDv 10/1 Innere Führung** 1993. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn, RN 201f. [**ZDv 10/1 Innere Führung** 1993]

⁵³ **ZDv 10/1 Innere Führung** 1993, RN 212.

sõdurite käitumise ning üksteisega ümberkäimise normidest⁵⁴. Sealjuures on keskne praktiline eesmärk sõduri side väärtuspõhise käitumisega ja mitte pelgalt lihtsale käsuvõimule allumine⁵⁵. Selle kontseptsiooni ideaalett-kujutus eesmärgist on sõdur kui vaba isiksus, kes tegutseb vastutustundliku riigikodanikuna ja hoiab end ülesande täitmiseks võitlusvõimelisena⁵⁶. Sealjuures peab üksikvõitleja kogema relvajõududes neid väärtusi, mida ta peab kaitsma või mille eest ta läheb võitlusse, ja käituma ka ise nende järgi. Need on inimväärikus, õigus ja vabadus.⁵⁷ Igapäevases juhtimises soovib *Innere Führung*'i kontseptsioon – mis ei näe inimest ülikondliku riigi alamana, vaid modernse riigi kodanikuna⁵⁸ – reguleerida ja kujundada ülemate, alluvate ning kaasvõitlejate suhteid austuse ja väärikuse vaimus⁵⁹.

5. Sõjaväevormis riigikodanik

Sõjaväevormis riigikodaniku juhtmõte esitab sõduritele suuri nõudmisi, sest hõlmab ideed kodanikust kui ühiskonna loomulikust kaitsjast, kes on valmis ja võimeline terviku eest ühist vastutust kandma ning on teadlik oma erilistest kohustustest ja õigustest⁶⁰. See eeskuju toetub kohustuslikule eetilisele mõõdupuule, ajaloolis-poliitilisele haridusele, professionaalsele väljaõppele

⁵⁴ **Naumann, Klaus** 1993. Weder Ideologie noch Quasi-Theologie. Die neue ZDv 10/1 „Innere Führung“. – IFDT 1993, Heft 4, S. II; **Hoffmann, Oskar** 1997. Innere Führung '97 – eine Konzeption zwischen Bewährung und Herausforderung. – Sicherheit und Frieden 1997, S. 136; vrd **Führungshilfe für Vorgesetzte** 1996. Bd. 1. Menschenführung in den Streitkräften. Hrsg. von Zentrum Innere Führung. Koblenz, RN 2.1. [**Führungshilfe für Vorgesetzte** 1996]

⁵⁵ **Führungshilfe für Vorgesetzte** 1996, RN 2.1.

⁵⁶ **ZDv 10/1 Innere Führung** 1993, RN 203.

⁵⁷ **Bundesministerium der Verteidigung** 1997. Bericht des Bundesministeriums der Verteidigung zur Anwendung der Konzeption der Inneren Führung oder vergleichbarer Konzeptionen in NATO-Staaten. Bonn, S. 3 [**Bundesministerium der Verteidigung** 1997]; vrd ka **Deutscher Bundestag** 1999. Unterrichtung durch die Wehrbeauftragte. Jahresbericht 1988 (40. Bericht), Drucksache 14/500, 16. März, S. 5.

⁵⁸ **Rümmer, Heinrich O.** 1984. Einleitung. Die Konzeption der Inneren Führung, Einführende Bemerkungen. – Innere Führung im Meinungsstreit. Hrsg. von Rümmer, Heinrich O. 2. Aufl. Großhesselohe, S. 11.

⁵⁹ **Jacob, Ludwig; Justenhoven, Heinz-Gerhard** 1998. Einleitung. – Wehrstruktur auf dem Prüfstand. Zur Debatte um die neue Bundeswehr. Hrsg. von Jacob, Ludwig; Justenhoven, Heinz-Gerhard. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 5.

⁶⁰ **Stockfisch, Dieter** 1997. Menschenführung in Frieden, Krise und Krieg. Hamburg, Berlin, Bonn, S. 108; vrd **Willmann, Helmut** 1998. Leadership. Der militärische Führer im Einsatz – Forderungen für Erziehung und Ausbildung im Heer. Denkschrift des Inspektors des Heeres. 25. Juni. Bonn, S. 55ff.

ja ajakohasele inimeste juhtimisele⁶¹. Juhtmõttena jätkab see niisiis Saksamaa suurte sõjaväereformide traditsiooni – nii kindral Gerhard von Scharnhorsti ja Carl von Clausewitzi juhitud Preisi sõjaväereformi aastatest 1805–1815 kui ka Pauluse kiriku kodanlik-liberaalse parlamendi⁶² liberaalseid ideaale aastast 1848⁶³. Sundus pidi asenduma arusaamaga sõjaväeteenistuse ja armee ülesandest. Kodanikkonnale võimaldati ligipääs sõjaväelistele juhtpositsioonidele, et – selline oli reformijate lootus – kindlustada taotletud liitu rahvuse, valitsuse ja armee vahel.⁶⁴ Preisi sõjaväereformija Gerhard von Scharnhorsti⁶⁵ eesmärk oli hästi koolitatud, hea poliitilise ja üldharidusega ohvitser, kes osaleks täiel määral vaimses ja ühiskondlikus elus, kes ei alluks pimedale kuulekusele ega usule ülikkonda ning kes suudaks kanda kaasvastutust kainelt ja selgelt otsustades⁶⁶.

⁶¹ **Bundesministerium der Verteidigung** 1997, S. 3.

⁶² 18. mail 1848 toimus Frankforti Pauluse kirikus Põhiseadusliku Asutava Rahvuskogu avamine, milles osales 586 liiget, nende seas 223 juristi, 106 professorit ja 46 töösturit. Eesmärk oli uue põhiseaduse koostamine. Juunis moodustati ajutine valitsus. Nn professorite parlamendi eestvedamisel algas juulis uute põhiõiguste arutelu, mis kuulutati välja detsembris. Need põhiõigused on olnud kõigi Saksamaa demokraatlike konstitutsioonide eeskujuks. – *Tõlkija kommentaar*

⁶³ **Bald, Detlef** 1994. Militär und Gesellschaft. Die Bundeswehr der Bonner Republik. Baden-Baden, S. 56. Sõjaväevormis riigikodaniku juhtmõtte arengu kohta vt **Scheel, Friedrich Karl** 1990. Menschenwürde der deutschen Wehrgeschichte. – Streitkräfte im Wandel. Soldat – Schutzmann für den Frieden. Hrsg. von Evangelisches Kirchenamt für die Bundeswehr. Hannover, S. 158ff. Vrd ka **Seifert** 1996, S. 112f.

⁶⁴ **Buck, Robert** 1987. Anmerkungen zur preußisch-deutschen Militärgeschichte. – Der Mensch im Mittelpunkt der Militärökonomie. Festschrift zum fünfundsechzigsten Geburtstag von Günter Kirchhoff. Hrsg. von Guss, Kurt. S. 83.

⁶⁵ Preisi kuningas Friedrich Wilhelm III määras Scharnhorsti 1807. aastal Preisi sõjapartemangu direktoriks (sõjainistriks) ja kindralstaabi ülemaks. Kohe pärast juulis 1807 sõlmitud Tilsiti rahu sai kindralmajor Scharnhorst kuningalt ülesande alustada sõjaväes vajalike muutuste elluviimist. Selleks moodustati sõjaväe reorganiseerimiskomisjon, kuhu kuulus ka hilisem kindralfeldmarssal August von Gneisenau, kes oli tollal veel ooberstleitnandi auastmes. Scharnhorsti peamine ülesanne oli leida tee, kuidas luua – ehkki Napoleon oli kehtestanud Preisi tegevväele piirangu (42 000 meest) – taas alus Preisimaa sõjalisele võimsusele. Nii tuli Scharnhorstil koos mõttekaaslastega algatada sõjaväereform, mille eesmärk oli luua patriootlik rahvavägi (*Krumpersystem*'il ehk sõjalisel lühiväljaõppel põhinev reservvägi), töötada välja uus, teenetel rajanev edutamissüsteem, luua uus ohvitserkond (sõjakoolid) ja sõjaväe juhtkond (sõjaväeakadeemia) ning seada sisse üldine teenistuskohustus (3. september 1814). Scharnhorst juhendus oma Preisi sõjaväereformides tollal revolutsiooniliselt mõjunud liberaaldemokraatlikust mudelist *riigikodanik sõjaväevormis* (sks *Staatsbürger in Uniform*). Vt **Saumets** 2007, lk 167. – *Tõlkija kommentaar*

⁶⁶ **Göricke, Hans-Otto** 1982. Ausbildung und Erziehung in der Bundeswehr. – Ulrich de Maizière. Stationen eines Soldatenlebens. Hrsg. von Domröse, Lothar. Herford, Bonn, S. 78. [**Göricke** 1982]

Innere Führung põhineb inimeste juhtimise valdkonnas järelikult vanadel sõjaväetraditsioonidel⁶⁷. Bundeswehri sõduritel peab olema võimalus tunda ennast relvajõududes vabade kodanikena, samal ajal aga peavad nad olema sõduritena töö- ja võitlusvõimelised⁶⁸. See ei tähenda, et relvajõud peaksid demokraatlikus ühiskonnas olema sunnitud alati peegeldama parasjagu kodanike seas valitsevaid suhtumisi ja et tuleks pidevalt kohaneda kiiresti muutuvate väärtustega⁶⁹. Vahelduvaid moode, mis ulatuvad meie aja hedonistlike suundumusteni, ei peaks pimesi üle võtma⁷⁰. Nendega seotud kalduvus individualiseeruda päästab omakorda valla traditsiooniliste normide ja väärtuste kuhtumise⁷¹. Vastupidine arvamus jätab tähele panemata, et sõdurid ammutavad osa sõdurivääriskusest just asjaolust, et nad ei näe riigis üksnes oma soovide rahuldamise institutsiooni⁷². Sedamööda moodustavad meie riigi kodanikud ühivastutusega ühenduse, mis on kooskõlas inimõiguste ja inimvääriskuse eetosega ning toimib seesmiselt ja väliselt⁷³. On ilmne, et üldise teenistuskohustuse kaotamine on avaldanud ülesandekeskele juhtimisele (*Auftragstaktik*) ja *Innere Führung*'i kontseptsioonile strateegilist

⁶⁷ Horn 1981, S. 78.

⁶⁸ Vrd nt Rosen, Claus Freiherr von 2011. Die Bedeutung des kriegstüchtigen Soldaten in Baudissins Überlegungen. – Zur Aktualität des Denkens von Wolf Graf von Baudissin. Baudissin Memorial Lecture [WIFIS-aktuell, Bd. 46]. Hrsg. von Staack, Michael. Opladen/Berlin: Verlag Barbara Budrich.

⁶⁹ Erialakirjanduses on kindlaks tehtud, et väärtuste muutumine on ühiskondlik probleem ja selgeid piirjooni omandava postindustriaalse ühiskonna oluline tunnus ning seda kiirendatakse muutuvate kasvatuseskuju kaudu. Seejuures kaotavad tähendust konformsusväärtused, nagu hoolsus, kuulekus, puhtus ja viisakus, sellal kui tugevamalt tõusevad esiplaanile niisugused väärtused nagu eneseteostus, iseseisvus, osalus, loovus, heasoovlikkus, elurõõm, avatus, hoolivus, kriitika- ja vastutusvõime. [Vrd Moerchel, Michael 1991. Innere Führung 2000 – Die Zukunft gestalten. – Von der Friedenssicherung zur Friedensgestaltung. Deutsche Streitkräfte im Wandel. Hrsg. von Walle, Heinrich. Herford, Bonn, S. 327.] Seevastu on Saksamaal peaaegu võimatu leida valmidust ohverdada rahvuse kasuks individuaalseid ja rühmahuviseid. Vrd Hättich, Manfred 1993. Kann Verfassungspatriotismus Gemeinschaft stiften? – Verfassungspatriotismus als Ziel politischer Bildung? Hrsg. von Behrmann, Günter C.; Schiele, Siegfried. Schwalbach, S. 27.

⁷⁰ Roth, Günter 1991. Menschenwürde und Menschenrechte in deutschen Streitkräften. Eine Problemskizze. – Von der Friedenssicherung zur Friedensgestaltung. Deutsche Streitkräfte im Wandel. Hrsg. von Walle, Heinrich. Bonn, S. 226f. [Roth 1991]

⁷¹ Geißler, Rainer 1996. Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftspolitischen Entwicklung mit einer Zwischenbilanz zur Vereinigung. 2. Aufl. Bonn, S. 256.

⁷² Roth 1991, S. 227.

⁷³ Sutor, Bernhard 1993. Verfassungspatriotismus – Brücke zwischen Nationalbewußtsein und universaler politischer Ethik. – Verfassungspatriotismus als Ziel politischer Bildung? Hrsg. von Behrmann, Günter C.; Schiele, Siegfried. Schwalbach, S. 43.

mõju. Seda isegi siis, kui praegust olukorda mitte arvestades lähtuda sellest, et *Innere Führung* ja üldine teenistuskohustus sobivad hästi kokku, kuid ei tingi üksteist. Igatahes ei mõista see vaade ka siinses kirjutises esitatud mõtet *Innere Führung*'i ja ülesandekeskse juhtimise ühtsusest, tõstatab aga ühtaegu nõudmise, et *Innere Führung*'il on eluõigus nüüdseski kutselises armees⁷⁴. Järjekindlalt ellu viidud üldine teenistuskohustus hõlmab esinduslikku läbilõiget teenistuskohustusliku ja kaitsevõimelise elanikkonna kõikidest sotsiaalsetest kihtidest ning hariduslikest eeldustest. Järelikult tähendab loobumine sellisest esinduslikust läbilõikest ka loobumist sel moel kvalifitseeritud sõduritest. On ekslik arvata, et erialaste hariduslike põhialusteta sõdurid on suutelised mõtlema ja tegutsema kõrgemal juhtimistasandil. Kõrgema ülemate kavatsusest arusaamine ja selle elluviimine nõuab vaimseid võimeid. Teenistuskohustusest loobumine tähendab ühtlasi loobumist kvalifitseeritud inimestest.⁷⁵

6. *Innere Führung*'i aktuaalne probleem

Ka *Innere Gefüge*'t⁷⁶ või õigemini *Innere Führung*'it Saksa relvajõududes võib vaadelda mitmest küljest või uurida eri vaatenurgast. Siinse kirjutise keskmes ei ole küsimus, missugused on selle kontseptsiooni kõik sisulised üksikasjad, vaid kuivõrd see teenib relvajõudude loimimist modernsesse demokraatlikku ühiskonda ja mil määral on *Innere Führung* seotud Saksa armee juhtimismõtlemisega. Täpsemalt, mil määral puutub nimetatud kontseptsioon sellesse juhtimismõtlemisse. Uurijad on sel teemal väitnud, et *Innere Führung*'i kontseptsioon kätkeb endas liiga vähe sõdurikutse olemust⁷⁷.

⁷⁴ **Beck, Hans-Christian** 1995. *Innere Führung 2000 – Eine erfolgreiche Konzeption von neuen Herausforderungen. – Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis.* Hrsg. von Hartmann, Uwe; Walther, Christian. München, Landsberg am Lech, S. 197. [Beck 1995]

⁷⁵ **Freudenberg** 2005, S. 235.

⁷⁶ Eeskiri „*Innere Führung*“ aastast 1993 räägib veel ka „sisemisest korrast“ (*innere Ordnung*), vrd **ZDv 10/1 *Innere Führung*** 1993, RN 212. Himmerode memorandum kasutab samuti seda terminit (*Innere Gefüge*); *Innere Führung*'it siin veel ei mainita (vrd **Rautenberg, Wiggershaus** 1977). Termin *Innere Führung* võeti kasutusele alles 1953. aastal ja lõplikult käibele 1957. aastal. Vrd **Ottmer** 1993, S. 31.

⁷⁷ **Guth, Ekkehard** 1991. *Der Soldatenberuf im Wandel der Jahrzehnte. – Von der Friedenssicherung zur Friedensgestaltung. Deutsche Streitkräfte im Wandel.* Hrsg. von Walle, Heinrich. Herford, Bonn, S. 59. [Guth 1991]

7. Muutused sõdurikuvandis

Bundeswehr asus 1990. aastate alguses oma struktuuri kohandama, moodustades kriisireageerimisjõude ja ehitades üles eriüksusi, kes on koondatud erivägede väejuhatusse (ingl *special forces command*), et kohaneda sõja ja kodusõja uute nõudmistega. Nõnda on Saksa maaväel uued ülesanded, näiteks laia spektriga kriisiohje, rahutagamisoperatsioonid, pääste- ja evakueerimissmissioonid, kaasa arvatud pantvangide vabastamine ning igakülgne abi.⁷⁸ Nendel missioonidel on teistsugune tähendus kui „normaalsel sõjal“, millesse on kaasatud kogu rahvas⁷⁹. Sõdur peab võtma riske ja tajuma ohtu, isegi kui tema maal valitseb sügav rahu⁸⁰. Teenistuskohustuse kadumine ja seega paratamatu elanikkonna võõrandumine relvajõududest ei ole selle arusaama kujunemisele just kasuks tulnud. See muutus teadvuses nõuab enesekuvandi kontrollimist armeelt⁸¹, kellele senini – kui jätta kõrvale vähesed sammud, nt väljaõppevahend „Lahingulähedane väljaõpe“⁸² (täiendatud õppematerjaliga „Harjutamine ja laskmine“⁸³) – oli võimalus lahingulolukorras olla igati välistatud⁸⁴. Väljaõppevahendi koostajad on pidanud oluliseks selgitada sõjaväelise väljaõppe põhimõtet: „Üksuste väljaõpe peab olema suunatud sõja nõudmistele.“⁸⁵ Siin peegeldus kaheksakümnendate aastate keskpaiku viimaste sõjas käinud ja sõjapidamises kogunud ohvitseride väljapraakimisel ilmnunud tõdemus, et üksuste väljaõpetamiseks puuduvad

⁷⁸ Millotat, Christian 1999. Das deutsche Heer auf dem Weg in die Zukunft. – Rissener Rundbrief 1999, Heft 2/3, S. 22 [Millotat 1999]; vrd **Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert** 1999. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn, S. 46f.

⁷⁹ Hammelburgi jalaväekooli ülema brigaadikindral **Wolf-Dieter Löseri** arvamus, mida ta väljendas vestluses autoriga 21.06.1999 Hammelburgis.

⁸⁰ **Buck, Robert** 1999. Die Furien des Nationalismus – eine Herausforderung für die Europäische Sicherheit. – Streitkräfte, Ökonomie und Europäische Sicherheit. Hrsg. von Schönherr, Siegfried. Dachau, S. 71.

⁸¹ **Feldmeyer, Karl** 1998. Führung einer kampfbereiten Truppe. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1. Juli, S. 14.

⁸² **Heeresamt Abt. II 1.** 1985. Kriegsnah ausbilden. Hilfen für den Gefechtsdienst aller Truppen.

⁸³ **Heeresamt Abt. II 1.** 1986. Üben und Schießen. Hilfen für den Gefechtsdienst. [Heeresamt Abt. II 1. 1986]

⁸⁴ Vrd **Lang, Stefan J.** 1997. Internationale Einsätze der Bundeswehr unter rechtlichen, politischen und militärischen Gesichtspunkten. Dissertation. Augsburg, S. 214.

⁸⁵ **Heeresamt Abt. II 1.** 1986, S. 1.

kohased väärtused⁸⁶. Need algatused⁸⁷, mis püüdsid suurendada üksuste võitlusvõimelisust lahingulähedase väljaõppe ja kasvatustöö kaudu, jättes seejuures unarusse teised valdkonnad, siiski läbi ei löönud.

Külma sõja ajal, stabiliseeriva heidutuse taustal tõusis esile ja nõudis kursimuutust uus sõdurikuvand „rahu heaks tegutsevast rahuaja sõdurist“, kelle võimalus lahingutegevuses osaleda oli aastakümneid pika eemaloleku tõttu ülimalt ebatõenäoline⁸⁸. Bundeswehri sõdurid pidid alates armee moodustamisest elama näilise paradoksiga: kontseptsiooniga rahuaja sõdurist, keda õpetatakse välja selleks, et ta oskab võidelda, et ta ei pea(ks) võitlema⁸⁹. Militaartehnokraadid ja -pedagoogid olid arvukuselt ning mõjult klassikalise sõduri tagaplaanile tõrjunud⁹⁰. Seejuures jääb siiski sageli tähelepanuta, et ka Bundeswehri üks esmaseid nõudeid oli sõduri valmidus ja võime äärmuslikel juhtudel võidelda:

Kui aga ründaja peaks katkestama rahu, siis peavad meie sõdurid olema võimelised ja valmis võitlema poliitilise juhtkonna tahte järgi. Nendelt ei nõuta vaprust ja distsipliini sugugi vähem kui möödunud aegadel.⁹¹

Võimalus, et vajaduse korral tuleb võidelda, ja tõsiasi, et oma igapäevast teenistust sooritatakse kõrgtehnoloogiliste vahenditega, jäid igatahes tagaplaanile⁹².

Sellest hoolimata leidub arvukalt sõdureid, kes tunnevad olevat saanud kinnitust, et vanad vourused tuleb taas au sisse tõsta, ning kes näevad uues sõdurikuvandis vähe uut. Teised, kellele on rahuaja armee rutiin juba liiga enesestmõistetav, tajuvad uusi nõudmisi pöördelisena ja neil on raske kohaneda.⁹³ Uues arengus nähakse ometi osaliselt ohtu, et sõdurliikkuse

⁸⁶ **Millotat, Christian** 1986. Phänomene, die auf das Führen im Heer Einfluß gewinnen. – Truppenpraxis 1986, S. 135 [**Millotat** 1986]; vrd **Broicher, Andreas** 1991. „Nebenkriegsschauplatz“. Vom Nutzen der Kriegsgeschichte für die Aus- und Weiterbildung des Offiziers. – Truppenpraxis 1991, S. 294, milles autor toob esile sõjakogemuste tähenduse.

⁸⁷ Vrd **Millotat, Christian** 1987. Gedanken zur Gefechtstüchtigkeit. – Truppenpraxis 1987, S. 180ff.; vrd **Millotat** 1986, S. 135ff.

⁸⁸ Vrd **Hundt** 1992b, S. 3.; vrd **Wachtler, Günther** 1985. Militärische Realitätsdeutung. – Vierteljahresschrift für Sicherheit und Frieden, Heft 3, S. 4.

⁸⁹ **Guth** 1991, S. 59; **Maizière, Ulrich de** 1984. Soldatische Tugenden und militärische Verantwortung in unserer Zeit. – Parlamentarische Demokratie. Bewährung und Verteidigung. Hrsg. von Busch, Eckart. Heidelberg, S. 251. [**Maizière** 1984]

⁹⁰ **Morsey, Maizière, Schössler** 1995, Spalte 1034.

⁹¹ **Weißbuch** 1970. Zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Lage der Bundeswehr 1970, RN 141.

⁹² **Guth** 1991, S. 59.

⁹³ **Beck** 1995, S. 202.

rõhutamisel kaotab *Innere Führung* oma tegeliku sisu⁹⁴ ja et sedasi võib *Innere Führung*'i tegelik väärtus muutuda väljendi *sõjalähedane väljaõpe* taustal ebamääraseks⁹⁵. Niisuguse vaateviisi kohaselt on sõjaväevormis riigikodanik ja sõjalähedase väljaõppe saanud sõduritüüp kokkusobimatud⁹⁶.

8. Paradigmamuutus *Innere Führung*'is

Eespool kirjeldatud julgeolekupoliitika paradigmuutus andis end niisiis tunda ka Bundeswehri juhtimismõistmises. Vabaduse ja sõjaväekorra pingeväljas, milles asetseb iga armee, anti enne Bundeswehri *Innere Führung*'i loomist eelisseisund korrale ning vabadusele jäeti ruumi vaid sedavõrd, kui võrd see ei tundunud korda segavat⁹⁷. Saksamaa uues armees Bundeswehri pidi vabadusel olema eesõigus ja seda pidi piirama vaid niipalju, kui ülesande täitmisel tarvis⁹⁸. Peamised püüeldavad eesmärgid olid *ajakohasus* ja *ühiskonda lõimimine*⁹⁹.

Saksa sõdurite osalemine sõjalistes välisoperatsioonides seab *Innere Führung*'ile ja sellega seotud ülesandekesksele juhtimisele (*Auftragstaktik*) uued ülesanded¹⁰⁰. Bundeswehri sõjalised välisoperatsioonid ei ole enam pelgalt teoreetilise debati aines¹⁰¹. See küsimus tähtsustub, kuna seoses Bundeswehri mitmekesisestunud ülesannetega väljendatakse tugevamalt ka arvamust, et *Innere Führung* peaks nende uute suhetega kohanema¹⁰² ja muutuma¹⁰³. Selline vaade eeldab, justkui oleks rahutagamis- ja

⁹⁴ Beer 1998, S. 87.

⁹⁵ Gertz, Bernhard 1998. Die Entwicklung der Inneren Führung aus der Sicht des Deutschen Bundeswehr-Verbandes. – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 15. [Gertz 1998]

⁹⁶ Vrd Seifert 1996, S. 129.

⁹⁷ Maizière 1998, S. 24.

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ Millotat 1986, S. 135.

¹⁰⁰ Dr. Erich Vad, toona kol-ltn auastmes kaitseministeeriumis (Füs III 1), vestluses autoriga 24.04.1999 Bonnias [Vad 1999 (intervjuu)]; vrd *Innere Führung 2000. Die Deutsche Führungskonzeption für eine Bundeswehr auf dem Weg ins 21. Jahrhundert*, 2001. Hrsg. von Hoffmann, Oskar; Prüfert, Andreas. Baden-Baden.

¹⁰¹ Marienfeld, Claire 1999. Zivilcourage – Bürgermut. – Truppenpraxis/Wehrausbildung, Heft 4, S. 231.

¹⁰² Vrd Rühle, Volker 1998. Innere Führung heute und in Zukunft. – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 36f. [Rühle 1998]

¹⁰³ Bendel 1998, S. 73.

rahuloomeoperatsioonidel osalemisega muutunud ka *Innere Führung*'i olemus. Äärmuseni viidult: kui see tees peaks lõpuks paika, peaks olema eraldi *Innere Führung* rahuajaks ja *Innere Führung* sõjaajaks. Niisugune arusaam ei mõista, et *Innere Führung*'i asutajad ei tahtnud midagi muud kui vaid omandada sõjakogemustest võimalikult palju rahuaegse väljaõppe tarvis, siduda seda õigusriigi alustega, paigutada vaba ühiskonna eluvormide hulka ning sobitada sõjapildi ja sõjapidamisele esitatud nõudmistega.¹⁰⁴ Kõik kaalutlused, missugune võiks olla uute relvajõudude struktuur, tuginesid äratundmisele, et ei piisa, kui anda mehele relv ja varustus ning õpetada teda neid kasutama. Sõdur peab olema ka sisemiselt valmis neid relvi ja varustust kasutama, see tähendab võitlema ning tulistama, kui olukord nõuab.¹⁰⁵ Igatähis seisab sõjaväeline juht silmitsi küsimusega, kas 1970. aastate algusest peale domineerinud ajastu vaimule kohane ühiskondlik ja ühiskonnaga tihedalt seotud väljaõpe – ja nõnda ka sõjaväeline väljaõpe ja kasvatus – annab üldse relvajõudude väljaõppele lootust ja võimaldab kasvatada hädavajalikku sõjaväelist lahingusuutlikkust.¹⁰⁶ Ühiskondlik muutus leiab aset aktuaalsete rahvusvaheliste suhete väljal ning selle tulemusena seatakse küsimuse alla ühiskonna valitsevad väärtuseelised ja käitumisnormid¹⁰⁷. Relvajõud ei jää üldisest ühiskondlikust arengust puutumata¹⁰⁸. *Innere Führung*, mille keskmes oli Bundeswehri asutamisest saati relvajõudude lõimimine ühiskonda, sõjaväelise jõu lõimimine ühiskondlikesse struktuuridesse ja oma sõdurite eest hoolitsemine ning nende osalus teenistuslikus ja ühiskondlikus elus, kogeb nüüd ilmselt rõhuasetuse, ehk koguni raskuspunkti nihkumist relvastatud võitlusele¹⁰⁹. Eesmärk on juhtida ja õpetada sõdureid nii, et nad suudaksid koormatuse ja pinge all, hirmu ja ohtu tundes ning ka rasketes piirsituatsioonides tegutseda ülesande täitmisel ettenägelikult ja julgelt¹¹⁰.

¹⁰⁴ **Baudissin, Wolf Graf von** 1966. Soldat in der offenen Gesellschaft. – Armee gegen den Krieg. Wert und Wirkung der Bundeswehr. Hrsg. von Raven, Wolfram von. Stuttgart-Degerloch, S. 294.

¹⁰⁵ **Maizière** 1966, S. 12.

¹⁰⁶ **Göricke** 1982, S. 78.

¹⁰⁷ Vrd **Micewski, Edwin R.** 1995. Streitkräfte und gesellschaftlicher Wertewandel. Zu den gesellschaftspolitischen und militärsoziologischen Aspekten der Sicherheitspolitik. – Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), Nr. 3, S. 252.

¹⁰⁸ *Ibid.*, S. 254.

¹⁰⁹ **Vad** 1999 (intervjuu).

¹¹⁰ **Beck, Hans-Christian** 1998. Ist die Innere Führung als deutsche Führungsphilosophie noch konkurrenzfähig? – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 45. [Beck 1998]

Siiski ei saa vaidlustada, et põhiprintsiipide ja muutumatute põhialuste kõrval leidub ka *Innere Führung*'i muutuvaid valdkondi, mida tuleb kujundada nii, et need vastaksid muutumatule tuumale *Innere Führung*'i kontseptsioonis ja ühiskonnaoludele¹¹¹. Sellepärast tuleb järgnevalt kirjeldada *Innere Führung*'i tuuma. Seda tuuma, nagu ka muutuvaid valdkondi, on defineeritud kohati erinevalt¹¹². Tuum tähendab siin olemuslikku sisu, niisiis kõike seda, mis ei tohiks ära langeda ilma *Innere Führung*'i olemust muutmata. Muutuvad valdkonnad on *Innere Führung*'iga tihedalt seotud äärealad, mis vastavad mõiste olemusele ja ühiskonnaoludele ning mida võib kohandada ja peabki kohandama muutuvate asjaoludega nii, et *Innere Führung* saab täita oma ülesannet, ilma et kahjustataks tema olemust. Sekkumine sellesse põhiolemusse ohustaks *Innere Führung*'i eksistentsi ning kahjustaks selle püsivust.

9. *Innere Führung*'i muutuvad valdkonnad

Nii nagu sai eespool viidatud, nimetatakse *Innere Führung*'i muutuvaid valdkondi kohati üsna erinevalt. Selle varieeruva iseloomu tõttu ei ole siinsegi kirjatöö taotlus esitada täielikku loendit.

Kirjanduses tuuakse esmajoones välja järgmised muutujad: sõdurikuvand, mis vastab talle määratud ülesannetele; väljaõppe eesmärgid, koostöö mõjud mitmeriigi-ühendjõududes; arvestamine parajasti relvateenistusse astuvate noorte meeste elutunnetuse ja nende muutuva ühiskonnaga; sõjaliste otsuste langetamise ja lahinguolukorras inimeste juhtimise ettevalmistuses osalemise määr¹¹³. Teises kohas nimetatakse veel sõjapildi avardumist, riigikaitsemudelit, riigikaitsest seadusandlust, sõdurielu reguleerivat korda ja sõjaväelisi juhtimispõhimõtteid¹¹⁴. Saksa sõjaväelise juhtimismõtlemise tuum on aga „ülesandega juhtimine“ (sks *Führen mit Auftrag*) ehk kõnekeeli *Auftragstaktik*¹¹⁵. Ülesandekeskse juhtimise vältimatu eeldus on eeskätt ühine

¹¹¹ *Ibid.*, S. 42.

¹¹² Gertz 1998, S. 16.; vrd Beck 1998, S. 41f.; Maizière 1998, S. 31.

¹¹³ Vrd Maizière 1998, S. 31.

¹¹⁴ Beck 1998, S. 42.

¹¹⁵ Kuigi terminid *Führen mit Auftrag* ja *Auftragstaktik* on tihtipeale käibel sünonüümidena, kusjuures viimati nimetatud termini kasutus on ülekaalus, võib siin siiski täheldada teatud erinevusi. Kol Detlef-Holger Mülleri sõnul peetakse terminiga *Taktik* üldises keelekasutuses (vähemalt saksa militaarkeskkonnas) silmas pigem omaenese kasu meeles pidavat toimimisviisi, mida ülesandega juhtimine (*Führen mit Auftrag*) ei ole. Teisalt ei ole see juhtimispõhimõte piiratud üksnes (sõjalise) taktika valdkonnaga, vaid seda võib kasutada

arusaam juhtimisest, mis rajaneb ühtsetel juhtimis põhimõtetel, ühtsustatud operatsiooniprintsiipidel ja loomulikult ka ühetähenduslikel mõistetel.¹¹⁶

10. Kõrgema juhtimistasandi kavatsus kui ülesandekeskse juhtimise esimene võtmemõiste

Ülesandega juhtimine (*Führen mit Auftrag*) on nüüdisajal ühtse juhtimise, sõjaväeliste juhtide jagamatu isikliku vastutuse ja nende tahte elluviimise kõrval sõjaväelise juhtimise põhitunnus¹¹⁷. Enne Esimest maailmasõda võis veel täheldada, et *Auftragstaktik* ei leidnud brigaadis ja kompaniis ühtmoodi rakendamist, ja nii eraldati juhtimistasandid horisontaalselt¹¹⁸. Praegu aga kehtib ülesandega juhtimine Bundeswehri kõikide teenistusastmete sõdurite kohta¹¹⁹ ja kõikidel juhtimistasanditel. Sellega on seotud ka madalaimal täidesaatval tasandil sõdur, kellel ei ole juhiomadusi ja omale allutatud juhtimisvaldkonda. Seepärast tuleb tal tunda ja mõista ülesannet, mille ta saab oma jaoülemalt ja mis on seejärel jao ülesanne – kui jaoülem peaks lahingus langema, peaks sõdur olema võimeline teda asendada ja täitma ülesannet edasi. Ülesannet saab sealjuures mõista käsuna, mis kirjeldab nii kindlal ajal ja kindlas (lahingu)ruumis saavutatavat eesmärki kui ka järgitavat ülema kavatsust. See jätab käsu vastuvõtjale ulatusliku tegevusvabaduse selle täideviimisel ja vahendite valikul ning nõuab nii isiklikku otsustusvõimet ja -jõudu kui ka iseseisvat ja vastutustundlikku tegutsemist.¹²⁰ Juba 1933. aastal ilmunud HDv 300/1¹²¹ rõhutas meeskonna tähendust:

kõikehõlmavalt. Sama kehtib ka antagonistliku juhtimisvormi *käsukeskne juhtimine* (sks *Führen mit Befehl*, ingl *order command*) kohta, mida samuti tavatsetakse lühendatult tähistada terminiga *Befehlstaktik*. Vt Müller, Detlef-Holger 2016. *Führen mit Auftrag – ülesandekeskne juhtimine*. – Sõjateadlane, nr 3. Tartu: Eesti Ülikoolide Kirjastus, lk 40. – *Tõlkija kommentaar*¹¹⁶ Vrd Wolf 2010, S. 88f.

¹¹⁷ HDv 100/200. *Führungssystem der Landstreitkräfte (TF/FüSys)* 2010. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn, RN 101. [HDv 100/200. *Führungssystem der Landstreitkräfte (TF/FüSys)* 2010]

¹¹⁸ Moser, Otto von 1912. *Ausbildung und Führung des Bataillons und Regiments. Gedanken und Vorschläge*. 3. Aufl. Berlin, S. 188. [Moser 1912]

¹¹⁹ Loquai, Heinz 1980. *Die Auftragstaktik als militärische Führungskonzeption*. – *Truppenpraxis* 1980, S. 444. [Loquai 1980]

¹²⁰ HDv 100/900. *Führungsbegriffe (TF/B)* 1998a. Stichwort: Auftrag. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.

¹²¹ Saksa juhtimiseeskirjade ja -määruste arengu kohta vt Scheven, Werner von 1974. *Die Entstehungsgeschichte der Heeresdienstvorschriften „Truppenführung“ (TF) von 1933 bis heute*. – *Truppenpraxis* 1974, S. 325ff.

Madalaimast juhtimistasandist alates tuleb kõikjal edendada kogu oma hingelise, vaimse ja kehalise jõu iseseisvat rakendamist. Üksnes nii lubatakse kooskõlalises tegutsemises avalduda üksuse täielikul töövõimel. Üksnes siis kasvavad välja mehed, kes ka ohu tunnil jäävad vapraks ja kindlameelseks ning viivad endaga uljale teole kaasa nõrgemad kamraadid.¹²²

Nõnda on täideviiv tasand sõjaväelise hierarhia madalaima astmena ühtlasi potentsiaalne juhtimistasand. Järelikult omandab siin ülesanne, milles väljendub kõrgema ülema selgelt sõnastatud kavatsus, keske tähenduse.

„Ülesanne on iga käsu tuum. See määrab kindlaks eesmärgi ning on lähtepunkt alluva mõtlemisele ja tegutsemisele. Ülesandes peab seetõttu eksimatult väljenduma ülema kavatsus.“¹²³ Juba eeskirjas „Juhtimine ja võitlus“¹²⁴ aastast 1921 tõdeti: „Juhtimise aluse moodustavad ülesanne ja olukord. Ülesanne tähistab saavutatavat eesmärki. Juht ei tohi seda ealeski silmist lasta.“¹²⁵ See põhimõte tähendab vastutuse andmist sellele juhtimistasandile, kellel on parim võimalus seda täita. See rajaneb arusaamal, et käsu andja on küll võimeline käsku andma ning selleks jõude ja vahendeid valmis panema, aga ta ei suuda ajendada sõjaväelisi ülesandeid kohapeal lahendama. Eesmärk on niisiis üksiksõduri või jao initsiatiiv.¹²⁶ *Auftragstaktik*’i printsiip ei oleks seega võimalik ilma ülalt saadud ülesande alusel vastutuse delegeerimiseta¹²⁷. Maaväe väejuhatuse määrus HDv 100/100 määratleb ülesandega juhtimist „kõrgeima juhtimisprintsibiina maaväes (sks *Heer*)“¹²⁸ või praegu kehtivas

¹²² **HDv 300/1. Truppenführung (TF)** 1933/1943. I. Teil (Abschnitt I–XIII) vom 17. Oktober 1933. Nachdruck. Hrsg. von Chef der Heeresleitung. Herford 1943, RN 15. [**HDv 300/1. Truppenführung (TF)** 1933/1943]

¹²³ **HDv 100/200. Führungssystem des Heeres (TF/S)** 1972. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn, RN 354. [**HDv 100/200. Führungssystem des Heeres (TF/S)** 1972]

¹²⁴ Vorschrift Führung und Gefecht der verbundenen Waffen (F. u. G.). Vt viide 125.

¹²⁵ **Reichwehrministerium** 1921/1994. D.V. Pl. Nr. 487. Führung und Gefecht der verbundenen Waffen (F. u. G.). Berlin 1921, HDv 478. Neudruck der Ausgabe 1921–1924. Osnabrück 1994. [**Reichwehrministerium** 1921/1994]

¹²⁶ **Mellinger, Bruno** 1989. Menschenführung im Gefecht – Ernstfall Frieden. – Anforderungen an die Innere Führung in den neunziger Jahren. Arbeitstagung vom 4. April bis 6. April. Hrsg. von Führungsakademie der Bundeswehr. Hamburg, S. 347.

¹²⁷ **Schall, Wolfgang** 1965. Führungsgrundsätze in Armee und Industrie (I). – Wehrkunde 1965, Heft 1, S. 16. [**Schall** 1965]

¹²⁸ **HDv 100/100. Truppenführung (TF)** 1998. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn, RN 302 [**HDv 100/100** 1998]; vrd **HDv 100/100. Truppenführung (TF)** 1987. 2. Aufl. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn, RN 604 [**HDv 100/100** 1987]; vrd **Millotat** 1999, S. 28.

versioonis kogu maaväe (sks *Landstreitkräfte*)¹²⁹ jaoks. HDv 100/200 rõhutab ühtlasi selle printsiibi üldist tähendust ja kehtivust Saksa relvajõududele¹³⁰. „Ülesanne näitab eesmärki, kuid üldjuhul mitte teed selle juurde.“¹³¹

See printsiip kehtib sõjas veelgi enam kui rahuajal¹³². Sõjaväeline juht teavitab oma kavatsusest, teeb selgeks eesmärgid ning eraldab vajalikud vahendid ja jõud. Elluviimise üksikasju annab ta käsus edasi vaid siis, kui on vaja kooskõlastada meetmeid, mis teenivad sama eesmärki, või kui seda nõuavad poliitilised või sõjalised kohustused. Alluvatele ülematele jätab ta ülesande elluviimiseks vabad käed.¹³³ Nõnda on ülesande saaja seotud vaid seal, kus see on hädavajalik teistega koos toimimiseks või kus seda nõuavad üldised reeglid, nagu relvakonfliktiõigus või julgeolekueeskirjad¹³⁴. Selles mõttes tähistab *Auftragstaktik* etteantud eesmärkidega või eesmärgistatud juhtimisstiili¹³⁵. Alluva vabadust ülesande täitmisel tuleb sealjuures võimalikult vähe piirata¹³⁶. Juba enne Esimest maailmasõda tõdeti selle kohta sõjateaduslikus kirjanduses: „Kõrgemad ülemad ei peaks rohkem käskima, kui neil tarvis. Nad peavad hoiduma igasugusest sekkumisest üksikasjadesse ja jätma vahendite valimise alluvatele.“¹³⁷ Nii annab ülesandega juhtimise printsiip kõigi tasandite juhtidele võimalikult palju tegevusvabadust¹³⁸. Sel moel on juhitava isiksus nii ratsionaalselt kui ka emotsionaalselt seotud talle

¹²⁹ HDv 100/100. *Truppenführung von Landstreitkräften (TF)* 2007. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn, RN 2002. [HDv 100/100 2007]

¹³⁰ HDv 100/200. *Führungssystem der Landstreitkräfte (TF/FüSys)* 2010, RN 907.

¹³¹ HDv 100/100 1987, RN 711; HDv 100/100 hilisemad väljaanded ei sõnasta seda põhimõtet enam nii ühemõtteliselt.

¹³² Millotat, Christian 1989. Zur Entwicklung des militärischen preußisch-deutschen Führungsdenkens. Das preußisch-deutsche Generalstabssystem. Ulm, S. 14. [Millotat 1989]

¹³³ Millotat, Christian 1998. Das Deutsche Heer auf dem Weg in die Zukunft. Die sicherheitspolitische Lage und ihre Folgen für die Bundeswehr. – Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), Nr. 4, S. 396 [Millotat 1998]; vrd HDv 100/100 1998, RN 302; vrd HDv 100/100 1987, RN 604; vrd HDv 100/100 2007, RN 2006.

¹³⁴ Felde, Hans; May, Peter 1981. Auftragstaktik oder Befehlstaktik? Lagebedingte Anwendung des jeweiligen Führungsbetriebs erforderlich. – Truppenpraxis 1981, S. 91.

¹³⁵ Vrd Steiger, Rudolf 1997. Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte. 10. Aufl. Frauenfeld, S. 111.

¹³⁶ Zedler, Roland 1978. Planungs- und Führungssystem. – Die Bundeswehr – eine Gesamtdarstellung. Bd. 7. Hrsg. von Reinfried, Hubert; Walitschek, Hubert F. Regensburg, S. 11. [Zedler 1978]

¹³⁷ Moser 1912, S. 188.

¹³⁸ Millotat 1989, S. 14.

antud ülesandega¹³⁹. Esimene võtmemõiste on siin *kõrgema juhtimistasandi kavatsus*. Üksnes oma ülema kavatsust teades on alluval võimalik tegutseda seda arvestades ka siis, kui saadud käsud on lahingu käigus oma aja ära elanud ja uusi käske ei ole antud¹⁴⁰.

11. Iseseisvus kui teine võtmemõiste

Järgmisena võtame lähema vaatluse alla teise võtmemõiste ehk *iseseisvuse* või *initsiatiivi*. Selle tähendus tuleneb juba eespool esitatud sõja põhilistest tunnustest: ebakindlusest, hõõrdumisest ja kaosest¹⁴¹. Iseseisvuse või kaasamõtleva kuulekuse ja kuulekuses avalduva vabaduse nõue läbib punase niidina taktikakirjandust ning sageli ka määrustikke¹⁴². Iseseisvuse või omalgatuse tähendus peitub ära tuntud olukorra kiires ärakasutamises terviku huvides ja on kiiresti vahelduvate olukordade valitsemise eeldus¹⁴³. „Juhtimisvõi otsustamisõiguse andmises madalamale juhtimistasandile peitub asendamatu jõud.“¹⁴⁴ Iseseisvus, mis on iseteadvuse kõrval ülesandekeskse juhtimise tuum¹⁴⁵, hõlmab ka valmisolekut tegutseda erandjuhul tungiva vajaduse korral iganenud käsku eirates, kui olukord seda nõuab¹⁴⁶. Iseseisvaks

¹³⁹ **Seethaler, Frank A.** 1982. Zeitgemäße Führung in Armee und Unternehmung. – Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ), Vol. 148, Heft 7–8, S. 381. [**Seethaler** 1982]

¹⁴⁰ **Leistenschneider, Stephan** 1992. Normalangriff oder Freiheit der Form? Die Entstehung der Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1887–1914. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität der Bundeswehr München. Neubiberg, S. 102 [**Leistenschneider** 1992]; **Goltz, Colmar Freiherr von der** 1899. Das Volk in Waffen. Ein Buch über das Heerwesen und Kriegsführung unserer Zeit. 5. Aufl. Berlin, S. 110f. [**Goltz** 1899]

¹⁴¹ **Uhle-Wettler, Franz** 1997. Auftragstaktik. Abschrift eines Vortrages bei der GfW am 21. Mai in Münster, S. 3. [**Uhle-Wettler** 1997]

¹⁴² **Oetting, Dirk W.** 1998. Die Grundlagen der Auftragstaktik und die Zulässigkeit eines Abweichens vom Auftrag. – Führen mit Auftrag. Führungsseminar vom 24.–27. November in Hamburg. Hrsg. von Führungsakademie der Bundeswehr. Hamburg, S. 35. [**Oetting** 1998]

¹⁴³ **Leistenschneider** 1992, S. 95f.

¹⁴⁴ **Goltz** 1899, S. 356.

¹⁴⁵ Vrd maaväe inspektori seisukohta, tema sõnul on „/.../ iseseisev tegutsemine /.../ tuumaks meie arusaamisele juhtimisest, mida me tähistame terminiga *Auftragstaktik*“. (**Gedanken zu Fragen der Operationsführung im deutschen Heer** 1999. Hrsg. von Inspekteur des Heeres. Herausgegeben zur Truppenführerreise 1998, S. 23.)

¹⁴⁶ **Uhle-Wettler, Franz** 1995. Auftragstaktik. – MARS. Jahrbuch für Wehrpolitik und Militärwesen, Jg. 1. Hrsg. von Bradley, Dermot; Borgert, Heinz-Ludger; Zeller, Wolfram. Osnabrück, S. 423ff. [**Uhle-Wettler** 1995]; vrd **Feise, Helmut; Jonas, Rainer** 1995a. Führen mit

otsustamiseks kasvatamine kuulub niisiis Preisi-Saksa juhtimisõppe traditsioonide hulka¹⁴⁷. „Mitmekesisus ja olukordade kiire vaheldumine sõjas teeb siduvate reeglite andmise võimatuks. Üksnes põhimõtted ja üldised vaatepunktid võivad tuge pakkuda.“¹⁴⁸ Määrus aastast 1921 sõnastab selle põhimõtte järgmiselt:

*Taktikalise tegutsemise jaoks ei ole [juhil] eeskirju ja määrusi, mis sobiksid igaks juhtumiks. Need viiksid ühekülgssusse, mis on vastuolus sõja mitmekesisusega. Juhti peavad juhtima selged põhimõtted.*¹⁴⁹

Sama mõtet väljendab HDv 100/100: sõjamehelik juhtimine „nõuab ülesandele ja olukorrale kohast tegutsemist, see ei allu jäikadele reeglitele, kuid tugineb vältimatutele põhimõtetele“¹⁵⁰. Sellega on iseseisvuses „näha ka edu saladus“, kui seda viljeletakse jalaväe üksikvõitlejani välja¹⁵¹. Ennekõike on siin nõutud sõjaväelise juhi initsiatiivi.

*Õigusega hoiame kinni põhimõttest, et ühelegi ohvitserile, kes on pannud toime tegematajätmise patu, ei kehti vabandus, et tal ei olewat midagi teha kästud. Meile ei piisa passiivsest kuulekusest, isegi mitte antud korralduse täitmisest, kui on olnud võimalus enam korda saata.*¹⁵²

Seejuures on määrustes ja eeskirjades läbivalt oluline, et juht tõepoolest otsuse langetab. Küsimus, kas see on ka kõige otstarbekam, on teisejärguline veendumuse kohaselt, et vale otsus on parem kui otsustamatus:

Auftrag – Auftragstaktik. Die Verantwortung des Truppenführers (1). – Truppenpraxis 1995, S. 106ff. [Feise, Jonas 1995a] Nimetatud autorid leiavad, et tulevane juht tuleb juba väljaõppe ajal asetada olukorda, milles ta on sunnitud ülesandest kõrvale kalduma.

¹⁴⁷ Reichardt, Jürgen 1998b. Ein Beispiel geben. Grundzüge der Auftragstaktik und der Dienstaufsicht in der Bundeswehr. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26. März, S. 14. [Reichardt 1998b]

¹⁴⁸ Moltkes Militärische Werke 1912. Bd. IV: Kriegslehren, 3. Teil. Hrsg. von Großer Generalstab. Berlin, S. 87. [Moltkes Militärische Werke 1912]

¹⁴⁹ Reichswehrministerium 1921/1994, RN 5.

¹⁵⁰ HDv 100/100 1998, RN 301; vrd HDv 100/100 2007, RN 3002.

¹⁵¹ Elser, Gerhard 1995. Der Gruppenkommandant und die Menschenführung im Gefecht. – Truppendienst 1995, S. 489 [Elser 1995]; Manstein, Erich von 1993. Verlorene Siege. Erinnerungen 1939–1944. 13/14. Aufl. Bonn, S. 57; vrd Erich von Manstein. Soldat im 20. Jahrhundert. Militärisch-politische Nachlese 1983. 2. Aufl. Hrsg. von Manstein, Rüdiger von; Fuchs, Theodor. Koblenz, S. 135.

¹⁵² Goltz 1899, S. 357.

*Kõik juhid peavad alati teadvustama ja alluvatele õpetama, et tegematajätmine ja otsusega viivitamine on raskem süükoorem kui möödalaskmine vahendite valimisel.*¹⁵³

Üleskutse „kõikidele juhtidele“, et nad levitaksid seda põhimõtet alluvate seas, rõhutab veel kord, et ülesandega juhtimine ei puuduta pelgalt juhte, vaid käib kõigi sõdurite kohta. See arusaam on peaaegu muutumatus sõnas- tuses kõigis Saksa sõjaväemäärustikes. Nii on seda väljendatud 1921. aastal: „Tähtsaimaks juhiomaduseks jääb rõõm vastutusest.“¹⁵⁴ HDv 100/100 rõhu- tab omakorda, et sõjaväelised juhid

*/.../ [peavad] vajaduse korral ka teiste ülesanded enda kanda võtma või oma ülesande täitmisest kõrvale kalduma, et tegutseda kõrgema juhtkonna kavat- suse vaimus.*¹⁵⁵

Kõrvalekaldumine ülesandest viib alati halli tsooni, isegi kui seda tradit- sioonilise arusaama kohaselt tavapäraselt heaks kiidetakse või vähemalt aktsepteeritakse, kuni see viib edule¹⁵⁶. Iseseisvus ja tahe omal algatusel sekkuda ei tohi kaduma minna. See seab ühest küljest ülematele tingimuse, et nad jätavad alluvatele vaba ruumi iseseisvalt mõelda ja tegutseda ning peale selle nõuavad neilt veel initsiatiivi. Teisalt kohustab see nõue alluvaid seda tegevusvabadust kasutama.¹⁵⁷ Seega nõuab iseseisvus ülemalt ühest kül- jest vähem detailset käskude sõnastust, et alluvale jääks käsu täideviimiseks algusest peale piisavalt mänguruumi. Alluvalt seevastu nõutakse käsu mõtte äratundmist ja omal vastutusel selle mõtte järgimist, ja seda ka siis, kui käsu algsest sõnastusest kõrvalekaldumine näib olevat olukorra muutudes õigus- tatud.¹⁵⁸ Iseseisvuse tähtsus peitub äratuntud olukorra kiires ärakasutamises terviku huvides¹⁵⁹. Iseseisvuse ja initsiatiivi nõudmise ning toetamise eel- duseks on valmidus ja võime leppida eksimustega ülesannete täitmisel. Mää- ruses HDv 100/100 on selle kohta öeldud nii:

¹⁵³ Reichswehrministerium 1921/1994, RN 5; vrd HDv 300/1. Truppenführung (TF) 1933/1943, RN 15.

¹⁵⁴ Reichswehrministerium 1921/1994, RN 5.

¹⁵⁵ HDv 100/100 2007, RN 2009.

¹⁵⁶ Oetting, Dirk W. 1993. Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt am Main, Bonn, S. 233. [Oetting 1993]

¹⁵⁷ Oetting 1998, S. 36.

¹⁵⁸ Oetting 1993, S. 15.

¹⁵⁹ Leistenschneider, Stephan 2002. Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914. Hamburg, Berlin, Bonn, S. 82. [Leistenschneider 2002]

Ülesandega juhtimine eeldab ülemate valmidust arvestada ülesande täitmisel vigade tegemisega. Sel on siiski oma piirid, kui käsu täitmist või sõdurite elu ja tervist tarbetult ohtu seatakse.¹⁶⁰

Iga üksiku sõduri initsiatiivi tahetakse toetada, ja see on võimalik vaid siis, kui kaasamõtleva kuulekuse piires lubatakse algatusvõimel vabalt areneda ning kui alluv ei pea pidevalt kartma teha midagi valesti või komistada nn normide lõksu¹⁶¹. Üksnes nii saab iseseisvus kasvada¹⁶².

12. Oskus kui kolmas võtmemõiste

Iseseisvuse ja eneseteadvuse eeldused on igal juhul lahingupõhimõtetest ja -protseduuridest kinnipidamine – nn sõjaväelised tööriistad – ning teadmus omaenese võimetest¹⁶³. Iseseisev tegutsemine saab olla vaid siis põhimõtte, kui see tugineb sõjaväeliste tööriistade valdamisele. Ülesandekeske juhtimine lõppeks kaoses, kui selles osalejad ei oleks eeskujulikult välja õpetatud.¹⁶⁴ Järelikult on oskus usalduse alus ja loob professionaalse usaldusväärsuse¹⁶⁵. Sõjaväelise juhtimise erialasele oskusele saab osaks „/.../ otsustav tähendus“¹⁶⁶. Nõnda on otsustava tähendusega kõigi tasandite ülemate professionaalsus kui hea väljaõppe, intensiivse harjutamise ja lahingukogemuse tulemus. See on lahutamatu seotud usaldusväärsusest, distsipliinist ja iseseisvusest kantud juhi iseloomuga.¹⁶⁷

¹⁶⁰ HDv 100/100 1998, RN 302; vrd HDv 100/100 2007, RN 2004.

¹⁶¹ Oetting 1998, S. 35.

¹⁶² Uhle-Wettler 1997, S. 17.

¹⁶³ Uhle-Wettler 1995, S. 423ff.; vrd Feise, Jonas 1995a, S. 106 ff.; vrd Golla, Karl-Heinz 1982. Führen mit Auftrag (Auftragstaktik). – Truppenpraxis 1982, S. 25.

¹⁶⁴ Uhle-Wettler 1997, S. 17.

¹⁶⁵ Wolf-Dieter Langheld, erukindral, toona 21. tankibrigaadi ülem ja hiljem JFC Brunssumi staabiülem, vestluses autoriga 11.06.1999 Augustdorfis; Riechmanni arvates on oskamine ülesandega juhtimise seisukohalt otsustava tähtsusega (Friedrich Riechmann, erukindralleitnant, toona kin-mjr, Saksa 2. väekontingendi ülem operatsioonipiirkonnas (KFOR), vestluses autoriga 21.09.1999 Prizrenis (Kosovo)).

¹⁶⁶ HDv 100/200. Führungsunterstützung im Heer (TF/FU) 1998. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung, Bonn, RN 103. [HDv 100/200. Führungsunterstützung im Heer (TF/FU) 1998]

¹⁶⁷ Wolf 2010, S. 89.

13. Vastastikune usaldus kui neljas võtmemõiste

Edukas ülesandekeskne juhtimine eeldab niisiis juhitavate valmidust ja suutlikkust mõelda ja tegutseda oma vastutusalal iseseisvalt, kandes täit vastutust ja kasutades ära kõik võimalused olukordi kujundada. Juhilt eeldab see valmidust ja suutlikkust asjakohaselt delegerida ning eriti seda, et ülem usaldab juhitavate võimeid.¹⁶⁸

Tegutsemine nõuab ka seda, et kõrgema ülema mõtteviis ehk tema väärtushinnangud ja põhiveendumused on kõigile teada, ühemõtteliselt selged ja aktsepteeritavad¹⁶⁹. Ühine alus, millele tuginedes saab kõrgem ülem ülesande anda, tuleneb väeliikide ja juhtimistasandite ühiste juhtimis- ning lahingupõhimõtete olemasolust ja jagamisest¹⁷⁰. See teadmus ja sellega seotud oskus on niisiis eduka ülesandekeskse juhtimise *conditio sine qua non* ehk vältimatu eeltingimus. Sellest järeldub – hoolimata kõigist erinevustest üksikülesannetes – ühtsus mõtlemises ja seega usaldusväärsus tegutsemises.¹⁷¹

Niisiis lisandub uue võtmemõistena usaldus. Ülemate ja alluvate vastastikune usaldus on inimeste eduka juhtimise eeldus, ja seda just rasketes olukordades¹⁷². Vana HDv 300/1, nüüdsete juhtimiseeskirjade eelkäija, sedastab: „Hädas ja ohus on vastastikune usaldus mehisuse kindlaim alus.“¹⁷³ Ülesandega juhtimise aluseks on juhtide ja juhitavate vastastikune usaldus, mis määrab üksuse sidususe. See tähendab ka usaldust juhtimise ning omaenese

¹⁶⁸ Loquai 1980, S. 445; vrd Schall 1965, S. 16; vrd Reichardt, Jürgen 1998a. Auftragstaktik und Dienstaufsicht. Zwei Seiten derselben Medaille. – Truppendienst 1998, S. 311 [Reichardt 1998a]; vrd Reichardt 1998b, S. 14; vrd Bagger 1994, S. 8; vrd Witt, Dieter 1986. Delegation. – Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik. Hrsg. von Kirchhoff, Günter. Regensburg, S. 195 [Witt 1986]; vrd Schwier, Cord 1998. Über die gemeinsamen Wurzeln von Auftragstaktik und Innerer Führung. – Führen mit Auftrag. Führungsseminar vom 24.–27. November in Hamburg. Hrsg. von Führungsakademie der Bundeswehr. Hamburg, S. 10 [Schwier 1998]. Vrd ka Wolf 2010, S. 89.

¹⁶⁹ Bultschnieder, Ralf 1994. Eine stärkere Truppe. Grundlagen einer starken und systemkompatiblen menschenorientierten Führungskultur. – Reform und Beteiligung. Ideen und innovative Konzepte für die Innere Führung in der Bundeswehr. 2. Aufl. Hrsg. von Hartmann, Uwe; Strittmatter, Meike. Frankfurt am Main, S. 64.

¹⁷⁰ Lidsba, Achim 1987. „Führen durch Auftrag“ als Norm und Form der Führung im Heer, im Frieden wie im Krieg. – Tendenzen des „Führen mit Auftrag“ in Gegenwart und Zukunft. Jahresarbeit an der Führungsakademie der Bundeswehr. Hamburg, S. 5.

¹⁷¹ *Ibid.*

¹⁷² ZDv 10/1 Innere Führung 1993, RN 309.

¹⁷³ HDv 300/1. Truppenführung (TF) 1933/1943, RN 8.

suutlikkuse vastu, mis soodustab võitlusvalmidust ja annab sisemise jõu tegutseda ka keerulistes olukordades.¹⁷⁴

Usaldus saab tekkida vaid seal, kus üksteisest lugu peetakse¹⁷⁵. Vastastiku- sest lugupidamisest sündiv usaldus on niisiis sõdurikorra alus¹⁷⁶ ja sõjaväelise saavutuse eeldus¹⁷⁷. Ei piisa üksnes juhi veendumusest, et ollakse õigel teel. Ka juhitud peavad olema veendunud, et nad läheksid edasi ka üksinda ja võiksid olla ise juhid.¹⁷⁸

Juhitavate vaatenurgast on usaldusel kaks tasandit. Esiteks usaldus üles- ande seaduspärasuse ja õigsuse (sks *die Legitimität*) vastu. Sõdur peab teadma, mille nimel ta võitleb. Isegi kui ülesande seaduspärasuse vahenda- mine on esmajoones poliitilise juhtkonna kohustus, peavad seda kohapeal vahendama ka sõjaväelised juhid.¹⁷⁹ Teine tasand tähistab usaldust ülemate vastu, mis saab tekkida ja süveneda üksnes juhtimisel¹⁸⁰. Just usaldus koos kaasamõtleva kuulekuse nõudega on modernsetes relvajõududes kõigi sõduri- vooruste eeldus¹⁸¹. Nii nõuab juba määrus „Ühendrelvaliikide juhtimine ja lahingutegevus“¹⁸² aastast 1921: „Juhil peab olema oma üksuste usaldus ja austus.“¹⁸³ Sõjaväes tuleb juhtida igal juhul, ka siis, kui juhtkond ja juhtimis- struktuurid kaovad. Sellisteks olukordadeks peavad valmis olema vastused, nii et kõrgema ülema kavatsust silmas pidades tegutsetakse edasi ka siis,

¹⁷⁴ HDv 100/100 1987, RN 621; vrd Reichardt 1998a, S. 310; vrd Steiger, Rudolf; Zwygart, Ulrich 1994. Militärpädagogik. Ein Leitfaden für militärische Ausbilder und Führer. Frauenfeld, S. 96f.

¹⁷⁵ Schwier 1998, S. 13.

¹⁷⁶ Baudissin, Wolf Graf von 1985c. Die geistigen Grundlagen einer europäischen Armee. – Von Himmerod bis Andernach. Schriftenreihe Innere Führung, Beiheft 4/85 zur Information für die Truppe. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung, S. 148.

¹⁷⁷ Brigaadikindral Helmut Harff, toona Saksa 2. väekontingendi ülem operatsioonipiirkonnas (KFOR), vestluses autoriga 25.08.1999 Prizrenis (Kosovo).

¹⁷⁸ Blaschke, Peter H. 1985. Führen. – *De officio*. Zu den ethischen Herausforderungen des Offiziersberufes. Hrsg. von Evangelisches Kirchenamt für die Bundeswehr. Hannover, S. 40.

¹⁷⁹ Ditzer, Karl-Heinz 1990. Vergessene Grundlagen der Menschenführung in den Streitkräften? – Zur Korrespondenz von Grundgesetz und Innerer Führung. Einige rechtsphilosophische Erwägungen. – Bundeswehr im Umbruch? Hrsg. von Heinen, Klaus. München, Mering, S. 37.

¹⁸⁰ *Ibid.*

¹⁸¹ Caspar, Gustav-Adolf 1998. Ethische, politische und militärische Grundlagen der Wehrmacht. – Die Soldaten der Wehrmacht. Hrsg. von Poeppel, Hans; Preußen, Wilhelm-Karl Prinz von; Hase, Karl-Günther von. München, S. 39.

¹⁸² Führung und Gefecht der verbundenen Waffen (F. u. G.).

¹⁸³ Reichswehrministerium 1921/1994, RN 5.

kui kõrgema juhtimistasandiga on ühendus kaotatud.¹⁸⁴ Juhitavat käsitatakse kaasamõtleva ja vastutusvõimelise inimesena, kes saab aru, miks, kellele ja kuidas ta peab kuuletuma¹⁸⁵. Juhi ja tema meeste väärtus määravad kindlaks üksuse võitlusvõime (sks *der Gefechtswert*)¹⁸⁶. Niisiis on inimlikkus ja tõhusus ühe mündi kaks külge¹⁸⁷. Sellest lähtudes on siin nõutavad silmapaistvad inimlikud väärtused ja iseloomuomadused:

*Usaldust äratab see, kes veenab iseloomukindluse, oskuste ja saavutustega, kes austab teise väärikust, kes mõistab teist ja on tema vastu õiglane, kes õpetab ja ka valitseb ausameelselt, kes on mõõdukas ja kannatlik*¹⁸⁸.

HDv 100/100 aastast 1998 läheb veel rohkem sügavuti:

*Usaldust äratab see, kes juhib südame ja mõistusega. Kes oma tööd valdab, vastutuse võtab, täidetavaid eesmärke seab ja kellel on enesedistsipliini. Kes juhib sõdureid õiglaselt, mõistvalt ja kannatlikult ning hinnates õigesti nende jõudlust. Kes nende eest hoolitseb, nende väärikusest lugu peab, neid asjakohaselt teavitab, näitab valmidust kõnelusteks, hindab neid kamraadide ja nõuandjatena ning tunnustab nende saavutusi. Just see võidab oma hoolde usaldatud inimeste südame ja mõistuse.*¹⁸⁹

Nõnda ei ole inimeste juhtimise ülesannet võimalik täita üksnes mõistuse abil, vaid see nõuab südant ja iseloomu. Seejuures mõjuvad iseloomuomadused lahinguolukorras sageli kaalukamalt kui mõistuse omadused.¹⁹⁰ Vaid nii tekib side või ühtehoidmine kui üksuse töövõime tagaja¹⁹¹, mis püsib ka

¹⁸⁴ **Rosen, Claus Freiherr von** 1987. Militär, Führung im. – Handwörterbuch der Führung. Hrsg. von Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf. Stuttgart, Spalte 1456. [**Rosen** 1987]

¹⁸⁵ **Steiger, Rudolf** 1988. Der Offizier als Ausbilder, Führer und Erzieher. – Truppendienst 1988, S. 20.

¹⁸⁶ **HDv 300/1. Truppenführung (TF)** 1933/1943, RN 11.

¹⁸⁷ **Kügler, Eckehard** 1993. „Werde Leiter Deines inneren Teams“. Führungskräfte-Training an der Führungsakademie der Bundeswehr. – Truppenpraxis 1993, S. 258.

¹⁸⁸ **HDv 100/100** 1987, RN 621.

¹⁸⁹ **HDv 100/100** 1998, RN 306.

¹⁹⁰ **Maizière, Ulrich de** 1999. Dienst für das Allgemeinwohl. Anmerkungen zum Berufsbild des Offiziers. – Truppenpraxis/Wehrausbildung 1999, Heft 9, S. 615; vrd **Maizière** 1984, S. 239ff; nii on väljendanud ka kolonel **Peer Luthmer**, toona kol-It ja dessantbrigaadi (KFOR) ülem, vestluses autoriga 10.10.1999 Prizrenis (Kosovo): „Iseloom on üle kõige!“

¹⁹¹ **Führungsakademie der Bundeswehr** 1984. Allgemeine Führungslehre. Teilgebiet Führungsverhalten, Themenkreis: Kurzfassung Führungsverhalten. Allgemeiner Umdruck. Hamburg, S. 24. [**Führungsakademie der Bundeswehr** 1984]

rasketes olukordades. HDv 100/100 päevakohane versioon täiendab seda: „Usaldus juhtide ja juhitavate vahel on iga edu eeldus ning ühtehoidmise alus hädas ja ohus.“¹⁹² *Auftragstaktik* nõuab koostöövalmilt sõdurilt, kes saab ülesande koos olukorra kirjeldusega, et ülesannet täites tuleb tal põhiliselt ise hakkama saada¹⁹³. Ülesandekeskse juhtimise oluline element on seega juhtide ja juhitavate vastastikune usaldus. Juhitav peab usaldama oma sõjaväelise juhi võimeid, et temalt saadud ülesannet õigesti mõista ja see ellu viia. Sõjaväelisel juhil on omakorda vaja usaldada, et ülesande saaja on võimeline seda iseseisvalt täitma. Nõnda eeldab ülesande otstarbekas ja õige täitmine nii ülesande andja kui ka ülesande täitja erialaoskust. Kui kummalgi seda ei ole, ei saa eeldada või sündida ka hädavajalikku usaldust. See jällegi toob kaasa olukorra, kus juhitavad on klammerdunud juhi külge ega ole enam võimelised iseseisvalt tegutsema, mis on ometi *Auftragstaktik*'i olemus. Usalduse puudumine mõjutab omakorda sisestruktuuri (*Innere Gefüge*). Sellest tekib reeglite ring, mis negatiivse tagajärjena lagundab ja viimaks hävitab Saksa armee juhtimiskontseptsioonide, st ülesandekeskse juhtimise ja *Innere Führung*'i põhialused.¹⁹⁴

Nii omandab vastastikune usaldus, mis rajaneb teadmisel oskusest ning mida tähistab vastastikune austus ja lugupidamine kõigil juhtimistasanditel kuni reakoosseisuni välja, otsustava tähenduse veel ühe võtmemõistena. Eespool kirjeldatud ülema hoiak taluda kindla piirini alluvate vigu tugevdab märgatavalt juhtide ja juhitavate vahelist usaldust.¹⁹⁵

14. Kuulekuse ja initsiatiivi pingeväli

Nagu juba eespool kirjeldati, eeldab *Auftragstaktik* moraalseid ja vaimseid kvaliteete, samuti iseloomu tugevusi. Ennekõike tahet ja võimet käituda ettenägematutes olukordades nii, nagu käituks kõrgem ülem, ja ühtlasi ära tunda, kas ja millal langetada otsus.¹⁹⁶ Niisiis lähtub *Auftragstaktik* põhimõtteliselt

¹⁹² HDv 100/100 2007, RN 3018.

¹⁹³ Rexhausen, Ralph 1979. Das Führungskonzept in den Streitkräften am Beispiel des Heeres – Analyse und Empfehlungen. Diplomarbeit an der Hochschule der Bundeswehr. Hamburg, FIZBw, DOKNR: RB 1241, S. 17.

¹⁹⁴ Freudenberg 2005, S. 234f.

¹⁹⁵ Nii on arvanud ka brigaadikindral Helmut Harff, toona Saksa 2. väekontingendi ülem operatsioonipiirkonnas (KFOR), vestluses autoriga 25.08.1999 Prizrenis (Kosovo), öeldes, et peab (vastastikust) usaldust juhtimise kõige tähtsamaks elemendiks.

¹⁹⁶ Reichardt 1998b, S. 14.

hea väljaõppega ja ühte kasvanud üksustest, kus kõigi juhtimistasandite sõdurid tunnevad üksteist hästi, mistõttu vajatakse võrdlemisi vähe käske¹⁹⁷.

Just siin on ka *Auftragstaktik*'i piirid: kõik sõdurid ei ole piisavalt välja õpetatud, et vastata hästi tehiseeritud ja spetsialiseerunud armees nõutavale väljaõppele. Nõnda väheneb ka juhi usaldus alluvate võimesse praktiseerida *Auftragstaktik*'i ülema kavatsuse kohaselt.¹⁹⁸ Järelikult on *Auftragstaktik* tihedalt seotud põhjaliku ja erinevaid juhtimistasandeid katva lahinguväljaõppega¹⁹⁹ ning võimega hinnata omaenese tegutsemist lahingutegevuses tervikuna vastavalt tasemele ja olukorrale. Esimest tegurit peeti tähtsaks juba enne Esimest maailmasõda, isegi kui toonases sõjaväekirjanduses ei kantud *Auftragstaktik*'i veel kõige madalamale juhtimistasandile. „See juhtimisviis eeldab ühtlaselt kõrgetasemelist ohvitserikorpus /.../²⁰⁰ Samal ajal on uuemate määruste alusel antud madalamatele tasanditele kaugeleulatuv iseseisvus. „Ülesanne peab jätma alluvale ülemale selle täitmisel ulatusliku vabaduse.“²⁰¹ Maavägede juhtimissüsteemi kirjeldav määrus HDv 100/200 tõdeb: „Alluvatele ülematele jäetud tegevusvabadus ülesande täitmisel avaldub ühemõtteliselt sõnastatud kavatsuses ning selgete ja täidetavate eesmärkidega ülesandes.“²⁰² HDv 100/100 aastast 1987 sõnastas veel siduvalt, et kõrgem ülem tohib sekkuda üksnes siis, „kui puudused [ülesande] täitmisel ohustavad tema kavatsuse elluviimist“, nii et „alluvad juhid [saaksid] terviku nimel iseseisvalt tegutseda“ ning suudaksid „reageerida viivitamatult olukorrale ja kasutada ära soodsat silmapilku“²⁰³. Samal ajal lubab ja nõuab ülesandega juhtimine käskudest kõrvalekaldumist, äärmuslikel juhtudel koguni käsu vastu tegutsemist: „Juht tohib ülesandest vaid siis kõrvale kalduda, kui olukord on kardinaalselt muutunud ja nõuab kiiret tegutsemist, ilma et saaks teada või ära oodata ülema otsust.“²⁰⁴ Ümberpöörduvalt tähendab see järgmist: „Seal, kus alluvad juhid ootavad käske, ei kasutata soodsat silmapilku kunagi

¹⁹⁷ Oetting 1998, S. 39.

¹⁹⁸ Zedler 1978, S. 12.

¹⁹⁹ Hildebrandt, Horst 1979. Führen in modernen Landstreitkräften. – Kampftruppen 1979, S. 50.

²⁰⁰ Moser 1912, S. 187.

²⁰¹ HDv 100/200. Führungssystem des Heeres (TF/S) 1972, RN 354.

²⁰² HDv 100/200. Führungssystem der Landstreitkräfte (TF/FüSys) 2010, RN 907.

²⁰³ HDv 100/100 1987, RN 604; vrd HDv 100/200. Führungssystem des Heeres (TF/S) 1972, RN 354.

²⁰⁴ HDv 100/200. Führungssystem des Heeres (TF/S) 1972, RN 354; vrd Seethaler 1982, S. 381.

ära.²⁰⁵ „Kui kõrvalekaldumine ülesandest on hädavajalik, jääb kõrgemal tasandil tegutsemise kavatsus omaenese tegutsemisel määravaks.“²⁰⁶ Põhimõtteline ülesanne ja sellele vastav kõrgema ülema kavatsus dikteerivad niisiis alluvate juhtide tegutsemise²⁰⁷. *Auftragstaktik* asetab seega kõrgema juhtimistasandi kavatsuse antud ülesandest kõrgemale. Ülesandest tohib kõrvale kalduda järelikult kõrgema ülema kavatsust silmas pidades, kui olukord nõuab.²⁰⁸ „Teistsugust juhtimist eeldavad ülesanded tuleks läbi kaaluda – ehk kästi neid täita asjaoludel, mis ei lasknud algavat võitlust ette näha.“²⁰⁹ See selgitab ka järgmist mõtteavaldust, kui selles kontekstis räägitakse „/.../ väljavõttest ühest [Moltke] mõttekäigust, milles ta kutsub lahinguülesannete täitmisel üles vaimsele kaastööle /.../“²¹⁰.

Ka Moltke käsitus alluvate juhtide iseseisvusest arvestab ebamääraste ja ettearvamatute asjaoludega. Samal ajal annab tema õpetus mõista, et kogu tegevus käib varem antud käskudest hoolimata edu saavutamise nimel. „Enamikul juhtudel aga on abi lahinguväljal rohkem väärt kui erilise ülesande täitmine, sest taktikalise võidu ees taganevad kõik muud kaalutlused.“²¹¹ Seda suhtumist võib veel leida 1921. aasta määrusest „Führung und Gefecht der verbundenen Waffen“ (F. u. G.):

Juhtimise aluse moodustavad ülesanne ja olukord /.../ Ülesandest ja olukorrast sünnib otsus. Kui ülesandest enam tegutsemisel ei piisa ja sündmused on sellest ette jõudnud, peab otsus nende oludega arvestama. Juht kannab täit vastutust, kui ta oma ülesannet ei täida või sellest kõrvale kaldub. Sealjuures peab ta alati tegutsema terviku huvides.²¹²

²⁰⁵ Moltkes *Militärische Werke* 1912, S. 87.

²⁰⁶ HDv 100/200. *Führungssystem der Landstreitkräfte (TF/FüSys)* 2010, RN 1040.

²⁰⁷ HDv 100/100 2007, RN 17056.

²⁰⁸ Uhle-Wettler, Franz 1992. *Auftragstaktik*. – *Truppenpraxis* 1992, S. 135 [Uhle-Wettler 1992]; vrd Roth, Günter 1993. *Das Verhältnis von Politik und Kriegführung in der Militär- und Kriegsgeschichte – eine Einführung*. – *Ausgewählte Operationen und ihre militärhistorischen Grundlagen*. Hrsg. von Ottmer, Hans-Martin; Ostertag, Heiger. Bonn, S. 38. Günter Roth läheb nii kaugele, et samastab mõisteliselt kõrgema kavatsuse mõttes juhtimise printsiibi ja ülesandekeskse juhtimise (*Auftragstaktik*).

²⁰⁹ Moltkes *Militärische Werke* 1912, S. 87.

²¹⁰ Moser 1912, S. 187.

²¹¹ Moltkes *Militärische Werke* 1912, S. 87.

²¹² Reichswehrministerium 1921/1994, S. 8.

Selle määrusega pidi õigus ülesandest kõrvale kalduda saama kohustuseks. Ülesandega juhtimisest sai ainus heaks kiidetud juhtimisviis.²¹³ Saksa relvajõudude traditsioon on seegi, et ülesandest kõrvalekaldumisi, mis võivad ulatuda käsu täitmisest keeldumiseni, võidakse tunnustada kõrgete autasudega, kui see toob edu²¹⁴. Nõnda seisab Saksa sõjaväeline ülem varjatud kujul allumatuse piiril²¹⁵.

See ei tähenda mõistagi, et igäüks võib teha, mida tahab. *Auftragstaktik* ei tähenda nõrka juhtimist või *laissez-faire*'i (pr 'laske teha', 'jätke rahule').²¹⁶ Kui alumiste astmete juhid, kes peavad ülesandeid ellu viima, valivad neile antud ülesannete seast välja need, mis tunduvad täidetavad ja kõige pakilisemad, siis muutub *Auftragstaktik*'i mõte äraspidiseks. See õhnestab sõduriseaduses sätestatud kuulekusnõuet ja ohustab käsutruudust.²¹⁷ Nõnda on alluva juhi iseseisvus ja omavoli selgelt eristatavad: omavoli tähendab meelevaldsust ja kujutab endast nii eeskirjade kui ka ülemate võimaldatud iseseisvuse kuritarvitamist²¹⁸. Seega ei ole asi initsiatiivis või iseseisvuses, vaid nende mõtestatud sidumises näiva vastaspoolega, sõjaväelise kuulekuse ja distsipliiniga terviku hüvanguks²¹⁹. Keerukas on leida tasakaalu olukorras, milles distsipliiniliiasus võib hävitada igasuguse iseseisvuse ja vastupidi, liiga palju iseseisvust võib muuta küsitavaks ülema kavatsuse elluviimise²²⁰. Moltke mõistab otsustavalt hukka „/.../ täielikult meelevaldse kõrvalekaldumise lahingukorrast (pr *ordre de bataille*) /.../ Aga kus ka midagi ei kästa, seal on olemas algne *ordre de bataille*, mis näitab igäuhele kätte tema koha.“²²¹ Algne käsk peab looma korra ja ennekõike andma suuna, mille järgi muutunud oludes joonduda. Peale selle on sõda Clausewitzi järgi „juhuse valdkond“ ning sellele juhuslikkusele saab vastu astuda üksnes alluvate juhtide

²¹³ Stein, Peter 1985. Führen durch Auftrag. – Truppenpraxis 1985, Beiheft 1, S. 8.

²¹⁴ Witt 1986, S. 193.

²¹⁵ Schwier 1998, S. 10.

²¹⁶ *Ibid.*, S. 9.

²¹⁷ Vrd Bundesministerium der Verteidigung 1979. Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31. Oktober, S. 18. [Bundesministerium der Verteidigung 1979]

²¹⁸ Leistschneider 1992, S. 98; vrd Leistschneider 2002, S. 84.

²¹⁹ *Ibid.*, S. 93f.

²²⁰ Oetting 1998, S. 35.

²²¹ Moltke, Helmuth von 1868/1900. Memoire an seine Majestät den König vom 25. Juli 1868 über die aus der Bearbeitung des Feldzuges 1866 hervorgetretenen Erfahrungen. – Moltkes Taktisch-Strategische Aufsätze aus den Jahren 1857 bis 1871. Hrsg. von Großer Generalstab. Berlin 1900, S. 75.

tahtejõuga²²². See mõtteavaldus väljendab ühtlasi arusaama, et sõja olemus on kaos. Sõjaväeline juhtimine on tähendanud algusest peale ja ennekõike just sellele kaosele jõudusid korrastades vastu astumist.²²³ Niisiis on sõjaväelise juhtimise esmaeesmärk ületada kriise, mis panevad mitte üksnes füüsiliselt, vaid ka vaimselt proovile²²⁴. „Sõjaväelise juhi põhiülesanne on alati olnud korra loomine kaoses, nüüd peab ta aga tegema seda kiiremini, käigu pealt ja treenitud taibuga.“²²⁵ Nõnda on sõda võitlus vastanduvate tahte- ja vaimujõudude vahel²²⁶.

15. Vahekokkuvõte

Terminitega *Führen mit Auftrag* (ülesandega juhtimine) või *Auftragstaktik* (ülesandekeskne juhtimine) pole visandatud üksnes mõiste sisu, vaid on mindud tunduvalt kaugemale. Nende tavapäraste terminitega saksa militaarses keelekasutuses on mõeldud tervet juhtimisfilosoofiat.²²⁷ See on taktikalise lahingujuhtimise filosoofia ühesuguste kõlbeliste, vaimsete ja sõjaväeliste arusaamade põhjal²²⁸. See juhtimisprintsiipt nõuab jõude, vahendeid ja aega käskude ja kohustuste iseseisvaks ja loominguliseks ühendamiseks ette antud eesmärgi nimel. Seejuures ei ole iseseisvalt vastutades tegutsemine ülesande nimel vastuolus range sõjaväehierarhiaga.²²⁹ Võtmesõnadeks on ülesandele suunatud läbilöögivõime ja kohane hool, nagu ka kamraadlik heatahtlikkus²³⁰.

²²² **Raesfeld, Werner von** 1960. Führen durch Auftrag oder bindenden Befehl? – Wehrkunde 1960, S. 165.

²²³ **Oetting** 1998, S. 32.

²²⁴ **Lätsch, Daniel** 1995. Führungstechnik. Teil 1. – Allgemeine Schweizerische Militärschrift (ASMZ), Vol. 161, Heft 3, S. 24.

²²⁵ Vrd **FM 100-5, Operations** 1986. Ed. by Headquarters Department of the Army. Washington, D.C., 5. May, p. 16.

²²⁶ **Uhle-Wettler** 1997, S. 3; vrd **HDv 100/200. Führungsunterstützung im Heer (TF/FU)** 1998, RN 103.

²²⁷ **Brand, Dieter** 1998. Plädoyer für freie Operationen. – Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), Nr. 2, S. 151; vrd **Reichardt** 1998a, S. 310. Selle vastu, et just *Auftragstaktik* on juhtimisfilosoofia, on argumenteerinud Franz Uhle-Wettler (**Uhle-Wettler** 1995, S. 424; vrd ka **Uhle-Wettler** 1992, S. 132).

²²⁸ **Reichardt** 1998b, S. 14.

²²⁹ **Bagger, Hartmut** 1998. Führen – Erziehen – Ausbilden. – Europäische Sicherheit 1998, Heft 2, S. 18. [**Bagger** 1998]

²³⁰ **Harff, Helmut** 1999a. Kommandeurbrief 2. Tetovo, 9. Mai, S. 2; vrd brig-kin **Helmut Harff** 1999b, Saksa 2. väekontingendi ülem operatsioonipiirkonnas (KFOR), vestluses autoriga 25. augustil Prizrenis (Kosovo).

Selle juhtimismõtlemise järgmised esile kerkivad tunnused on vastutusrõõm, riskijulgus, oskus tekitada üllatusefekti ja määrata põhipingutust (sks *der Schwerpunkt*)²³¹. Neid tunnuseid saab üle kanda kõikidesse sõduriteenistus-sfääridesse. Selles mõttes on ülesandega juhtimine või ka ülesandekeskne juhtimine Saksa armee juhtimismõistmise tuum²³². See juhtimismõistmine arvestab, et juht on alati ühtlasi juhitud²³³, aga ümberpöörduvalt võib ka kõige madalama tasandi juhitud olla potentsiaalne juht. Nõnda ei ole Saksa armee põhimõttelist laadi juhtimismõistmises horisontaalset eraldusjoont. Juhtimismõistmisest, mis oli algselt ajutine abivahend, sai esmalt harjumus, seejärel põhimõte ja tees ning lõpuks armee juhtimiskultuur²³⁴.

16. Juhtimisprintsipiide *Auftragstaktik ja Innere Führung* suhe

Innere Führung'i või ka *Innere Gefüge*²³⁵ kontseptsioon kui vastand nn *Äußere Führung*'ile (sks sõna-sõnalt 'väline juhtimine'), teisisõnu taktikalisele ja strateegilisele juhtimisele²³⁶, on kõikide sõjaväeliste ülemate juhtimisülesanne. Õigusriigi mõistes peab see kontseptsioon looma nn sõjaväevormis riigikodaniku, mis väljendub põhiseaduses ja riigikaitse seadusandluses normeeritud õiguskorras. Sõjaväevormis riigikodaniku kasvatamine nõuab sõjaväelises juhtimisõppes pedagoogilise eesmärgi sõnastamist²³⁷.

²³¹ **Broicher, Andreas** 1995. Betrachtungen zum Thema „Führen und Führer“. – MARS. Jahrbuch für Wehrpolitik und Militärwesen, Jg. 1. Hrsg. von Bradley, Dermot; Borgert, Heinz-Ludger; Zeller, Wolfram. Osnabrück, S. 463.

²³² **Feise, Helmut; Jonas, Rainer** 1995b. Führen mit Auftrag – Auftragstaktik. Die Verantwortung des Truppenführers (2). – Truppenpraxis 1995, S. 174.

²³³ Nii on arvanud ka brig-kin **Helmut Harff**, Saksa 2. väekontingendi ülem operatsioonipiirkonnas (KFOR), vestluses autoriga 25.08.1999 Prizrenis (Kosovo).

²³⁴ **Ortenburg, Georg** 1992. Waffe und Waffengebrauch im Zeitalter der Millioneneheere. – Heerwesen der Neuzeit. Abteilung V, Das Zeitalter der Millioneneheere, Bd. 1. Hrsg. von Ortenburg, Georg. Bonn, S. 132.

²³⁵ *Innere Gefüge* peab silmas sõjaväeorganisatsiooni sisestruktuuri ja -kultuuri. Termin *Innere Führung* hakkas terminit *Innere Gefüge* välja vahetama alates 1953. aastast. Wolf Graf von Baudissin on kasutanud neid termineid sünonüümidena. Vt **Walz, Dieter** 1987. Fragen an die Begründer der Inneren Führung. – Drei Jahrzehnte Innere Führung: Grundlagen, Entwicklungen, Perspektiven. Hrsg. von Walz, Dieter. Baden-Baden, S. 15.

²³⁶ **Rosen** 1987, Spalte 1451. Kriitiliselt on väljendunud selle kohta Dieter Walz, kes näeb *Innere Führung*'i ja *Äußere Führung*'i mustvalget vastandamist liigse lihtsustusena (vt **Walz** 1984, S. 25).

²³⁷ **Wipfelder, Hans-Jürgen** 1991. Wehrrecht in der Bundesrepublik Deutschland. Regensburg, RN 234f.

ZDv 10/1 annab suunise, et ülesandega juhtimist tuleks kasutada igal pool, kus võimalik²³⁸.

Innere Führung on peale selle ka üldine ülesanne lahinguolukorras²³⁹, militaarne toiming, mida kõik üksused peavad täitma pidevat või olenevalt olukorrast²⁴⁰. Järelikult toetab *Innere Führung* ülesandega juhtimist²⁴¹ ega ole vastuolus karmi ja reaalsele lahingutegevusele suunatud väljaõppega²⁴².

Innere Führung peab püüdma sõdureid ette valmistada olukordadeks, kus nad saavad loota vaid iseendele, ning motiveerida neid kvalifitseeritud kuulekuseks, mida iseloomustab iseseisev ja ainuvastutav tegutsemine ja mõtlemine ning valmidus initsiatiivi haarata²⁴³.

Auftragstaktik jätab sõdurile olenemata tema seotusest kindla hierarhiaga siiski sisemise sõltumatus. See vastab *Innere Führung*'i põhimõtetele²⁴⁴, sest annab alluvale ülesande täideviimiseks vaba ruumi, mille ta täidab ainuvastutavalt tegutsedes²⁴⁵. Samal ajal annab järjekindlalt ellu viidud *Auftragstaktik* panuse üksiksõduri eneseteostamisse, sest temalt ei võeta ära mõtlemisõigust ning ta saab terviku nimel kaasa mõtelda. Sedasi on ta võimeline nägema oma väikest valdkonda suure terviku lahutamatu osana.²⁴⁶ Ülesandega juhtimine on vahend, mis jätab alluvatele nii tegevusvabaduse kui ka individuaalsuse. Samal ajal võimaldab see neil paindlikult reageerida hõõrdumisele, mis kaasneb inimeste juhtimisega lahinguolukorras.²⁴⁷ *Auftragstaktik* ei ilmuta end üksnes käsuandmisel, vaid vormib ka juhi teadvust, mis on kujundatud

²³⁸ ZDv 10/1 *Innere Führung* 1993, RN 310.

²³⁹ HDv 100/900. *Führungsbegriffe (TF/B)* 1990. Stichwort: Innere Führung.

²⁴⁰ *Ibid.*

²⁴¹ **Zentrum Innere Führung.** Innere Führung ist unteilbar. Zur Praxis der Inneren Führung in Frieden, Krieg und Krise. FIZBw, DOKNR: KK 1046, S. 22.

²⁴² **Schriever, Manfred** 1993. Im Frieden für den Ernstfall ausbilden: Die Ausbildung zum Führen im Gefecht. – Impulse 1993. FIZBw, DOKNR: BC 0039, S. 26.

²⁴³ **Huber, Emil** 1973. Die Grenzen der Gehorsamspflicht des Soldaten. Dissertation. Göttingen, S. 11.

²⁴⁴ **Bundesministerium der Verteidigung** 1979, S. 22.

²⁴⁵ **Führungsakademie der Bundeswehr** 1984, S. 44.

²⁴⁶ **Bahle, Holger** 1989. Vertrauen und Gewissen als Elemente einer Ethik des Führens. Ein Beitrag zur systematischen Erschließung der Problemfelder militärischen Führens. Dissertation. Hamburg, S. 27.

²⁴⁷ **Vad, Erich** 1983. Carl von Clausewitz – Eine militärische Lehre. Untersuchungen zur Bedeutung Clausewitz' für die Truppenführung von heute. Dissertation. Münster, S. 153.

usaldusest alluva hoiakute, oskuste ja töövõime vastu²⁴⁸. *Auftragstaktik* kui juhtimismeetod kaasamõtlevatele, sisemiselt vabadele ja lojaalsetele juhivatele²⁴⁹ on seega lahutamatu seotud *Innere Führung*'i põhimõtetega ja ideega sõjaväevormis riigikodanikust, kes on armees demokraatia teenistuses²⁵⁰. *Auftragstaktik* ja inimesepilt vastutusvõimelisest riigikodanikust nõuavad seega kaasamõtlevat kuulekust²⁵¹.

Peale selle on õhtumaise inimesepildiga kooskõlas ning õiguslikult ka sõduriseaduses tagatud isiklik oskus, isiklik väärtus ning individuaalsus – ja seda nii juhi juhtimiskunstis kui ka juhitava kaasamõtlevas kuulekuses²⁵². Järelikult on ülesandega juhtimine oma mitmekülguse ja tiheda seose tõttu *Innere Führung*'iga midagi enam kui korralduste ja käskude andmise tehnika, mis annab täitjatele mänguruumi²⁵³. See on juhtimisfilosoofia²⁵⁴, mis on tuletatud iseseisva, kaasamõtleva, motiveeritud ja vastutustundliku sõduri kuvandist²⁵⁵. Juhtimiskontseptsiooniks²⁵⁶ saab ülesandega juhtimine tänu sellele, et viib usaldusväärset ellu *Innere Führung*'it²⁵⁷. Ülesandega

²⁴⁸ **Storbeck, Siegfried** 1985. Mitdenken in geistiger Beweglichkeit. Ein Divisionskommandeur an seine Kommandeure. – Europäische Wehrkunde – Wehrwissenschaftliche Rundschau 1985, S. 610. [Storbeck 1985]

²⁴⁹ **Wellershoff, Dieter** 1997b. Führen: Wollen, Können, Verantworten. Bonn, S. 80; vrd **Wellershoff, Dieter** 1997a. Benötigt wird der Wille zum Führen. – Die Welt, 18. März, S. 4; vrd **Bagger** 1994, S. 8.

²⁵⁰ **Millotat** 1998, S. 395; vrd **Bagger** 1998, S. 17f.; vrd **Hoffmann, Oskar** 1995. Die Beteiligung der Bundeswehr an der Friedensaufgabe der Vereinten Nationen. – Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. Hrsg. von Hartmann, Uwe; Walther, Christian. München, Landsberg am Lech, S. 106; vrd **Storbeck** 1985, S. 610.

²⁵¹ **Elsner** 1995, S. 490. Juba Himmerode memorandumis oli seoses tulevaste Saksa sõdurite väljaõppega öeldud, et „hästi koolitatud, iseseisvalt mõtlevate ja tegutsevate sõdurite väljaõppe kaudu on võimalik saavutada ja peab saavutama selle üleoleku Nõukogude sõduritest, milleni ei ulatu arvuliselt.“ Vt **Rautenberg, Wiggershaus** 1977, S. 49f.

²⁵² **Rosen** 1987, Spalte 1456.

²⁵³ Sellise tulemusega on nõus nt **Kaufhold, Hermann** 1989. Führung in der Bundeswehr in den 90er Jahren. – Anforderungen an die Innere Führung in den neunziger Jahren. Arbeitstagung vom 4. April bis 6. April. Hrsg. von Führungsakademie der Bundeswehr. Hamburg, S. 470 [Kaufhold 1989]; vrd **Nelsen, John T.** 1987. Auftragstaktik. Argumente für die zentrale Gefechtsführung. Fachinformationszentrum der Bundeswehr (FIZBw), DOKNR: DD 2365, S. 10 [Original: Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle. – Parameters, Vol. 3, pp. 21+].

²⁵⁴ **Walter, Bernd** 1989. Führen durch Auftrag. Anmerkungen zu einem Prinzip. – Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ), Vol. 155, Heft 1, S. 20.

²⁵⁵ **Kaufhold** 1989, S. 469ff.; vrd **Wellershoff, Dieter** 1998. Führen mit Auftrag. „Unverzichtbare Kernelemente, Grenzen und Versuchungen“. – Führen mit Auftrag. Führungsseminar vom 24.–27. November in Hamburg, S. 55.

²⁵⁶ Seda terminit kasutab teiste seas Dirk W. Oetting. Vt **Oetting** 1993, S. 320.

²⁵⁷ **Kaufhold** 1989, S. 471.

juhtimine on Bundeswehri juhtimise „norm ja vorm“ nii rahu- kui sõjaajal²⁵⁸, jäädes mõõtuandvaks ka tulevikus²⁵⁹, ning see on leidnud ühtlasi kinnitust missiooni- ja lahingukogemustes²⁶⁰.

17. Lõppsõna

Niisiis kujutab *Auftragstaktik* endast sõjalis-erialast ekvivalenti *Innere Führung*'i kontseptsioonile ja sõjaväevormis riigikodaniku ideele²⁶¹. Seega on *Innere Führung* esmalt saksa rahvuslik kontseptsioon, mis rajaneb ajaloos peituvatel alustel, kogemustel ja põhiseadusel²⁶². Samal ajal on *Innere Führung* sõjalise riigikaitse kontseptsiooni lahutamatu koostisosa. See hõlmab kõiki Bundeswehri liikmete tegutsemispõhimõtteid igal tasandil ja eri rollides: riigikodanike, avalike teenistujate ja võitlejatena. Järelikult ei saa *Innere Führung*'it seletada pelgalt ajakohase inimeste juhtimisena.²⁶³ Inimeste juhtimine *Innere Führung*'i mõttes on relvajõududes praktiseeritava ülesandekeskse tegutsemise alus ja eeldus²⁶⁴. Kui *Innere Führung* ei taha olla kasutu, peab ta nii rahu- kui sõjaajal keskenduma sõjaväelisele tõhususele nagu kogu juhtimismõtlemine. Niimoodi on *Innere Führung* jagamatu. Sellest järeldub, et *Auftragstaktik* ja *Innere Führung* kuuluvad lahutamatult kokku. *Innere Führung* on nii lõimimiskontseptsioon kui ka juhtimisfilosoofia.²⁶⁵ Igal juhul peab *Innere Führung* ka pärast üldisest teenistuskohustusest loobumist keskenduma tõhususe suurendamisele ja sedasi sõjaväeteenistuse otstarbele²⁶⁶. See ei ole eesmärk omaette, vaid parlamentaarsel mandaadil

²⁵⁸ *Ibid.*

²⁵⁹ **Bundesministerium der Verteidigung** 1998. Stellungnahme. – Jahresbericht 1997 der Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages und Stellungnahme des Bundesministerium der Verteidigung. 20. Mai. Bonn, S. 180.

²⁶⁰ **Weigt, Jürgen** 2009. Wie hält man das aus? Beobachtungen aus dem Afghanistan Einsatz. – Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), Nr. 5, S. 596ff.

²⁶¹ **Leistenschneider** 1992, S. 168.

²⁶² **Hundt, Ulrich A.** 1992a. Die Konzeption der Inneren Führung – Anspruch und Wirklichkeit. Vortrag vor dem Führungslehrgang Wehrverwaltung und Wehrtechnik an der BAKWVT am 20. Januar 1992 in Mannheim. FIZBw, DOKNR: 4170, S. 5f.

²⁶³ **Buck** 1986, S. 348.

²⁶⁴ **Führungshilfe für Vorgesetzte** 1996, RN 2.1.

²⁶⁵ **Rühe** 1998, S. 35; vrd **Bundesministerium der Verteidigung** 1997, S. 3.

²⁶⁶ Vrd **Freudenberg, Dirk** 2007a. Politischer Zweck und militärische Absicht. – Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ), Vol. 173, Heft 7/8, S. 32f.; vrd **Freudenberg** 2007b, S. 14f.

rajaneva täitevõimu poliitilise otsuse vili. Sõdurid ja ühiskond, eelkõige aga poliitika, peavad seda alati teadvustama. *Innere Führung* ei tohi järele anda kalduvusele peita ennast kõrvaliste vaatepunktide, pragmaatiliste korralduste või erahuvide taha, kui kõne all on riigikodanikuks olemine ja Saksamaa Liitvabariigi julgeolek²⁶⁷.

Kirjandus

- Bagger, Hartmut** 1994. Anforderungen an den Offizier des Heeres. Weisung des Inspektors des Heeres. 29. Juli. Bonn.
- Bagger, Hartmut** 1998. Führen – Erziehen – Ausbilden. – Europäische Sicherheit, Heft 2, S. 16ff.
- Bahle, Holger** 1989. Vertrauen und Gewissen als Elemente einer Ethik des Führens. Ein Beitrag zur systematischen Erschließung der Problemfelder militärischen Führens. Dissertation. Hamburg.
- Bald, Detlef** 1994. Militär und Gesellschaft. Die Bundeswehr der Bonner Republik. Baden-Baden.
- Barth, Peter; Pfau, Günter; Streif, Karl** 1981. Sicherheitspolitik und Bundeswehr. Frankfurt am Main.
- Baudissin, Wolf Graf von** 1966. Soldat in der offenen Gesellschaft. – Armee gegen den Krieg. Wert und Wirkung der Bundeswehr. Hrsg. von Raven, Wolfram von. Stuttgart-Degerloch, S. 286ff.
- Baudissin, Wolf Graf von** 1985a. Das Innere Gefüge der Streitkräfte. – Von Himmerod bis Andernach. Schriftenreihe Innere Führung, Beiheft 4/85 zur Information für die Truppe. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung, S. 184ff.
- Baudissin, Wolf Graf von** 1985b. Die Aufgabe der Friedenssicherung. – Von Himmerod bis Andernach. Schriftenreihe Innere Führung, Beiheft 4/85 zur Information für die Truppe. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung, S. 129ff.
- Baudissin, Wolf Graf von** 1985c. Die geistigen Grundlagen einer europäischen Armee. – Von Himmerod bis Andernach. Schriftenreihe Innere Führung, Beiheft 4/85 zur Information für die Truppe. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung, S. 144ff.
- Beck, Hans-Christian** 1995. Innere Führung 2000 – Eine erfolgreiche Konzeption von neuen Herausforderungen. – Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. Hrsg. von Hartmann, Uwe; Walther, Christian. München, Landsberg am Lech, S. 193ff.

²⁶⁷ **Naumann, Klaus** 2008. Einsatz ohne Ziel? Die Politikbedürftigkeit des Militärischen. Hamburg, S. 94f.

- Beck, Hans-Christian** 1998. Ist die Innere Führung als deutsche Führungsphilosophie noch konkurrenzfähig? – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 40ff.
- Beer, Angelika** 1998. Von der Inneren Führung zur Kriegsführungsfähigkeit. Der Abschied der Bundeswehr von ihrer Vergangenheit. – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 86ff.
- Bendel, Lothar** 1998. Die Legitimität von Streitkräften im demokratischen Rechtsstaat. Thesen zur Konzeption „Innere Führung“. – Wehrstruktur auf dem Prüfstand. Zur Debatte um die neue Bundeswehr. Hrsg. von Jacob, Ludwig; Justenhoven, Heinz-Gerhard. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 73ff.
- Berg, Wolfhard-Dietrich** 1976. Grundlagen für das Verständnis militärischer Führung. – Kooperative Führung. Der Führungsvorgang in militärischen Führungssystemen. Hrsg. von Berg, Wolfhard-Dietrich. Herford, S. 13ff.
- Berkhan, Karl Wilhelm** 1989. Streitkräfte in der Demokratie. – Leidenschaft zur praktischen Vernunft. Helmut Schmidt zum Siebzigsten. Hrsg. von Lahnstein, Manfred; Matthöfer, Hans. Berlin, S. 51ff.
- Bestandsaufnahme. Die Bundeswehr an der Schwelle zum 21. Jahrhundert** 1999. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- Blank, Theodor** 1985. Der europäische Soldat deutscher Nation. – Von Himmerod bis Andernach. Schriftenreihe Innere Führung, Beiheft 4/85 zur Information für die Truppe. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung, S. 108ff.
- Blaschke, Peter H.** 1985. Führen. – *De officio*. Zu den ethischen Herausforderungen des Offiziersberufes. Hrsg. von Evangelisches Kirchenamt für die Bundeswehr. Hannover, S. 39ff.
- Brand, Dieter** 1998. Plädoyer für freie Operationen. – Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), Nr. 2, S. 151ff.
- Bredow, Wilfried von** 1995. Die Zukunft der Bundeswehr. Gesellschaft und Streitkräfte im Wandel. Opladen.
- Broicher, Andreas** 1991. „Nebenkriegsschauplatz“. Vom Nutzen der Kriegsgeschichte für die Aus- und Weiterbildung des Offiziers. – Truppenpraxis 1991, S. 294.
- Broicher, Andreas** 1995. Betrachtungen zum Thema „Führen und Führer“. – MARS. Jahrbuch für Wehrpolitik und Militärwesen, Jg. 1. Hrsg. von Bradley, Dermot; Borgert, Heinz-Ludger; Zeller, Wolfram. Osnabrück, S. 438ff.
- Buck, Hans-Robert** 1986. Innere Führung. – Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik. Hrsg. von Kirchhoff, Günter. Regensburg.
- Buck, Robert** 1987. Anmerkungen zur preußisch-deutschen Militärgeschichte. – Der Mensch im Mittelpunkt der Militärökonomie. Festschrift zum fünfundsiebzigsten Geburtstag von Günter Kirchhoff. Hrsg. von Guss, Kurt. S. 69ff.
- Buck, Robert** 1999. Die Furien des Nationalismus – eine Herausforderung für die Europäische Sicherheit. – Streitkräfte, Ökonomie und Europäische Sicherheit. Hrsg. von Schönherr, Siegfried. Dachau, S. 65ff.

- Bultschnieder, Ralf** 1994. Eine stärkere Truppe. Grundlagen einer starken und systemkompatiblen menschenorientierten Führungskultur. – Reform und Beteiligung. Ideen und innovative Konzepte für die Innere Führung in der Bundeswehr. 2. Aufl. Hrsg. von Hartmann, Uwe; Strittmatter, Meike. Frankfurt am Main, S. 64ff.
- Bundesministerium der Verteidigung** 1979. Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften. Bericht der Kommission des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr vom 31. Oktober.
- Bundesministerium der Verteidigung** 1997. Bericht des Bundesministeriums der Verteidigung zur Anwendung der Konzeption der Inneren Führung oder vergleichbarer Konzeptionen in NATO-Staaten. Bonn.
- Bundesministerium der Verteidigung** 1998. Stellungnahme. – Jahresbericht 1997 der Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages und Stellungnahme des Bundesministerium der Verteidigung. 20. Mai. Bonn.
- Caspar, Gustav-Adolf** 1998. Ethische, politische und militärische Grundlagen der Wehrmacht. – Die Soldaten der Wehrmacht. Hrsg. von Poeppl, Hans; Preußen, Wilhelm-Karl Prinz von; Hase, Karl-Günther von. München, S. 23ff.
- Deutscher Bundestag** 1999. Unterrichtung durch die Wehrbeauftragte. Jahresbericht 1988 (40. Bericht), Drucksache 14/500, 16. März.
- Ditzer, Karl-Heinz** 1990. Vergessene Grundlagen der Menschenführung in den Streitkräften? – Zur Korrespondenz von Grundgesetz und Innerer Führung. Einige rechtsphilosophische Erwägungen. – Bundeswehr im Umbruch? Hrsg. von Heinen, Klaus. München, Mering, S. 28ff.
- Elser, Gerhard** 1995. Der Gruppenkommandant und die Menschenführung im Gefecht. – Truppendienst 1995, S. 488ff.
- Erich von Manstein. Soldat im 20. Jahrhundert. Militärisch-politische Nachlese** 1983. 2. Aufl. Hrsg. von Manstein, Rüdiger von; Fuchs, Theodor. Koblenz.
- Erler, Fritz** 1958. Heer und Staat in der Bundesrepublik. – Schicksalsfragen der Gegenwart. Handbuch politisch-historischer Bildung, Bd. 3. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Tübingen, S. 223ff.
- Erler, Fritz** 1965. Demokratie in Deutschland. Stuttgart.
- Faust, Fritz** 1966. Die Rechte des Soldaten im Widerspruch von Freiheit und Gehorsam. – Wehrkunde 1966, S. 195ff.
- Feise, Helmut; Jonas, Rainer** 1995a. Führen mit Auftrag – Auftragstaktik. Die Verantwortung des Truppenführers (1). – Truppenpraxis 1995, S. 106ff.
- Feise, Helmut; Jonas, Rainer** 1995b. Führen mit Auftrag – Auftragstaktik. Die Verantwortung des Truppenführers (2). – Truppenpraxis 1995, S. 174ff.
- Felde, Hans; May, Peter** 1981. Auftragstaktik oder Befehlstaktik? Lagebedingte Anwendung des jeweiligen Führungsbetriebs erforderlich. – Truppenpraxis 1981, S. 91ff.
- Feldmeyer, Karl** 1998. Führung einer kampfbereiten Truppe. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1. Juli, S. 14.
- FM 100-5, Operations** 1986. Ed. by Headquarters Department of the Army. Washington, D.C., 5. May.

- Freudenberg, Dirk** 2005. Militärische Führungsphilosophien und Führungskonzeptionen ausgewählter NATO- und WEU-Staaten im Vergleich. Baden-Baden.
- Freudenberg, Dirk** 2007a. Politischer Zweck und militärische Absicht. – Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ), Vol. 173, Heft 7/8, S. 32ff.
- Freudenberg, Dirk** 2007b. Zweck und Ziel militärischer Einsätze und der Wesenskern soldatischen Dienens. – Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ), Vol. 173, Heft 6, S. 14ff.
- Freudenberg, Dirk** 2009a. Das britische Führungsverständnis unter besonderer Berücksichtigung deutschen Führungsdenkens. – Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), Heft 1, S. 61.
- Freudenberg, Dirk** 2009b. Die Rezeption deutschen Führungsdenkens im britischen Führungsverständnis unter besonderer Berücksichtigung von „Auftragstaktik“ und „Innerer Führung“. – Jahrbuch 2009. Hrsg. von Clausewitzgesellschaft. Hamburg, S. 268ff.
- Führungsakademie der Bundeswehr** 1984. Allgemeine Führungslehre. Teilgebiet Führungsverhalten, Themenkreis: Kurzfassung Führungsverhalten. Allgemeiner Umdruck. Hamburg.
- Führungshilfe für Vorgesetzte** 1996. Bd. 1. Menschenführung in den Streitkräften. Hrsg. von Zentrum Innere Führung. Koblenz.
- Gedanken zu Fragen der Operationsführung im deutschen Heer** 1999. Hrsg. von Inspekteur des Heeres. Herausgegeben zur Truppenführerreise 1998.
- Geißler, Rainer** 1996. Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftspolitischen Entwicklung mit einer Zwischenbilanz zur Vereinigung. 2. Aufl. Bonn.
- Gertz, Bernhard** 1998. Die Entwicklung der Inneren Führung aus der Sicht des Deutschen Bundeswehr-Verbandes. – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 13ff.
- Gesetz über den Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages.**
<http://www.gesetze-im-internet.de/wehrbbtg/_1.html>.
- Giese, Daniel** 2014. Militärische Führung im Internetzeitalter: Die Bedeutung von Strategischer Kommunikation und Social Media für Entscheidungsprozesse, Organisationsstrukturen und Führerausbildung in der Bundeswehr – Analyse und Empfehlungen für eine Armee im Einsatz. Berlin.
- Golla, Karl-Heinz** 1982. Führen mit Auftrag (Auftragstaktik). – Truppenpraxis 1982, S. 21ff.
- Goltz, Colmar Freiherr von der** 1899. Das Volk in Waffen. Ein Buch über das Heerwesen und Kriegsführung unserer Zeit. 5. Aufl. Berlin.
- Guth, Ekkehard** 1991. Der Soldatenberuf im Wandel der Jahrzehnte. – Von der Friedenssicherung zur Friedensgestaltung. Deutsche Streitkräfte im Wandel. Hrsg. von Walle, Heinrich. Herford, Bonn, S. 35ff.
- Göricke, Hans-Otto** 1982. Ausbildung und Erziehung in der Bundeswehr. – Ulrich de Maizière. Stationen eines Soldatenlebens. Hrsg. von Domröse, Lothar. Herford, Bonn, S. 77ff.
- Harff, Helmut** 1999a. Kommandeurbrief 2. Tetovo, 9. Mai.
- Harff, Helmut** 1999b. Vestlus autoriga 25. augustil Prizrenis (Kosovo).

- Hartmann, Uwe** 2007. Innere Führung. Erfolge und Defizite der Führungsphilosophie der Bundeswehr. Berlin.
- HDv 100/100. Truppenführung (TF)** 1987. 2. Aufl. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- HDv 100/100. Truppenführung (TF)** 1998. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- HDv 100/100. Truppenführung von Landstreitkräften (TF)** 2007. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- HDv 100/200. Führungssystem der Landstreitkräfte (TF/FüSys)** 2010. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- HDv 100/200. Führungssystem des Heeres (TF/S)** 1972. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- HDv 100/200. Führungsunterstützung im Heer (TF/FU)** 1998. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- HDv 100/900. Führungsbegriffe (TF/B)** 1990. Stichwort: Innere Führung. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- HDv 100/900. Führungsbegriffe (TF/B)** 1998a. Stichwort: Auftrag. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- HDv 100/900. Führungsbegriffe (TF/B)** 1998b. Stichwort: Innere Führung. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- HDv 300/1. Truppenführung (TF)** 1933/1943. I. Teil (Abschnitt I–XIII) vom 17. Oktober 1933. Nachdruck. Hrsg. von Chef der Heeresleitung. Herford 1943.
- Heeresamt Abt. II 1** 1985. Kriegsnah ausbilden. Hilfen für den Gefechtsdienst aller Truppen.
- Heeresamt Abt. II 1** 1986. Üben und Schießen. Hilfen für den Gefechtsdienst.
- Hildebrandt, Horst** 1979. Führen in modernen Landstreitkräften. – Kampftruppen 1979, S. 49ff.
- Hoffmann, Oskar** 1995. Die Beteiligung der Bundeswehr an der Friedensaufgabe der Vereinten Nationen. – Der Soldat in einer Welt im Wandel. Ein Handbuch für Theorie und Praxis. Hrsg. von Hartmann, Uwe; Walther, Christian. München, Landsberg am Lech, S. 98ff.
- Hoffmann, Oskar** 1997. Innere Führung '97 – eine Konzeption zwischen Bewährung und Herausforderung. – Sicherheit und Frieden 1997, S. 135ff.
- Horn, Erwin** 1981. Zur Situation der Inneren Führung. – Innere Führung in Staat, Armee und Gesellschaft. Hrsg. von Zuber, Hubertus. Regensburg, S. 75ff.
- Huber, Emil** 1973. Die Grenzen der Gehorsamspflicht des Soldaten. Dissertation. Göttingen.
- Hundt, Ulrich A.** 1992a. Die Konzeption der Inneren Führung – Anspruch und Wirklichkeit. Vortrag vor dem Führungslehrgang Wehrverwaltung und Wehrtechnik an der BAKWVT am 20. Januar 1992 in Mannheim. FIZBw, DOKNR: 4170.
- Hundt, Ulrich A.** 1992b. Innere Führung – gut für das Jahr 2000? – Mittler-Brief. Informationsdienst zur Sicherheitspolitik, Nr. 4, 4. Quartal, S. 1ff.

- Hättich, Manfred** 1993. Kann Verfassungspatriotismus Gemeinschaft stiften? – Verfassungspatriotismus als Ziel politischer Bildung? Hrsg. von Behrmann, Günter C.; Schiele, Siegfried. Schwalbach, S. 25ff.
- Ilsmann, Carl-Gero von** 1971. Die Bundeswehr in der Demokratie. Zeit der Inneren Führung. Hamburg.
- Innere Führung 2000. Die Deutsche Führungskonzeption für eine Bundeswehr auf dem Weg ins 21. Jahrhundert**, 2001. Hrsg. von Hoffmann, Oskar; Prüfert, Andreas. Baden-Baden.
- Isensee, Josef** 1991. Das Recht und die Freiheit des deutschen Volkes. Legitimation und Schutzgut der Bundeswehr. – Frieden ohne Macht? Sicherheitspolitik und Streitkräfte im Wandel. Hrsg. von Wellershoff, Dieter. Bonn, S. 61ff.
- Jacob, Ludwig; Justenhoven, Heinz-Gerhard** 1998. Einleitung. – Wehrstruktur auf dem Prüfstand. Zur Debatte um die neue Bundeswehr. Hrsg. von Jacob, Ludwig; Justenhoven, Heinz-Gerhard. Stuttgart, Berlin, Köln, S. 5ff.
- Kaufhold, Hermann** 1989. Führung in der Bundeswehr in den 90er Jahren. – Anforderungen an die Innere Führung in den neunziger Jahren. Arbeitstagung vom 4. April bis 6. April. Hrsg. von Führungsakademie der Bundeswehr. Hamburg, S. 469ff.
- Kügler, Eckehard** 1993. „Werde Leiter Deines inneren Teams“. Führungskräfte-training an der Führungsakademie der Bundeswehr. – Truppenpraxis 1993, S. 258ff.
- Lang, Stefan J.** 1997. Internationale Einsätze der Bundeswehr unter rechtlichen, politischen und militärischen Gesichtspunkten. Dissertation. Augsburg.
- Langheld, Wolf-Dieter** 1999. Vestlus autoriga 11. juunil Augustdorfis.
- Leistenschneider, Stephan** 1992. Normalangriff oder Freiheit der Form? Die Entstehung der Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1887–1914. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität der Bundeswehr München. Neubiberg.
- Leistenschneider, Stephan** 2002. Auftragstaktik im preußisch-deutschen Heer 1871 bis 1914. Hamburg, Berlin, Bonn.
- Lidsba, Achim** 1987. „Führen durch Auftrag“ als Norm und Form der Führung im Heer, im Frieden wie im Krieg. – Tendenzen des „Führen mit Auftrag“ in Gegenwart und Zukunft. Jahresarbeit an der Führungsakademie der Bundeswehr. Hamburg.
- Loquai, Heinz** 1980. Die Auftragstaktik als militärische Führungskonzeption. – Truppenpraxis 1980, S. 443ff.
- Luthmer, Peer** 1999. Vestlus autoriga 10. oktoobril Prizrenis (Kosovo).
- Lätsch, Daniel** 1995. Führungstechnik. Teil 1. – Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ), Vol. 161, Heft 3, S. 24.
- Löser, Wolf-Dieter** 1999. Vestlus autoriga 21. juunil Hammelburgis.
- Maizière, Ulrich de** 1966. Soldatische Führung – heute. Vorträge und Reden zur Aufgabe und Situation der Bundeswehr. Hamburg, Berlin.
- Maizière, Ulrich de** 1984. Soldatische Tugenden und militärische Verantwortung in unserer Zeit. – Parlamentarische Demokratie. Bewährung und Verteidigung. Hrsg. von Busch, Eckart. Heidelberg, S. 239ff.

- Maizière, Ulrich de** 1985. Ein Überblick. Zu Planungen und Vorbereitungen eines westdeutschen Verteidigungsbeitrages – ein Beitrag aus der Sicht eines Mitarbeiters der Dienststelle Blank. – Von Himmerod bis Andernach. Schriftenreihe Innere Führung, Beiheft 4/85 zur Information für die Truppe. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung, S. 13ff.
- Maizière, Ulrich de** 1998. Entstehung und Grundgedanken des Konzeptes des Staatsbürgers in Uniform. – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 19ff.
- Maizière, Ulrich de** 1999. Dienst für das Allgemeinwohl. Anmerkungen zum Berufsbild des Offiziers. – Truppenpraxis/Wehrausbildung 1999, Heft 9, S. 614ff.
- Manstein, Erich von** 1993. Verlorene Siege. Erinnerungen 1939–1944. 13/14. Aufl. Bonn.
- Mariensfeld, Claire** 1999. Zivilcourage – Bürgermut. – Truppenpraxis/Wehrausbildung, Heft 4, S. 231ff.
- Mellinger, Bruno** 1989. Menschenführung im Gefecht – Ernstfall Frieden. – Anforderungen an die Innere Führung in den neunziger Jahren. Arbeitstagung vom 4. April bis 6. April. Hrsg. von Führungsakademie der Bundeswehr. Hamburg, S. 344ff.
- Micewski, Edwin R.** 1995. Streitkräfte und gesellschaftlicher Wertewandel. Zu den gesellschaftspolitischen und militärsoziologischen Aspekten der Sicherheitspolitik. – Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), Nr. 3, S. 251ff.
- Millotat, Christian** 1986. Phänomene, die auf das Führen im Heer Einfluß gewinnen. – Truppenpraxis 1986, S. 135ff.
- Millotat, Christian** 1987. Gedanken zur Gefechtstüchtigkeit. – Truppenpraxis 1987, S. 180ff.
- Millotat, Christian** 1989. Zur Entwicklung des militärischen preußisch-deutschen Führungsdenkens. Das preußisch-deutsche Generalstabssystem. Ulm.
- Millotat, Christian** 1998. Das Deutsche Heer auf dem Weg in die Zukunft. Die sicherheitspolitische Lage und ihre Folgen für die Bundeswehr. – Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), Nr. 4, S. 391ff.
- Millotat, Christian** 1999. Das deutsche Heer auf dem Weg in die Zukunft. – Rissener Rundbrief 1999, Heft 2/3, S. 21ff.
- Moerchel, Michael** 1991. Innere Führung 2000 – Die Zukunft gestalten. – Von der Friedenssicherung zur Friedensgestaltung. Deutsche Streitkräfte im Wandel. Hrsg. von Walle, Heinrich. Herford, Bonn, S. 319ff.
- Moltke, Helmuth von** 1868/1900. Memoire an seine Majestät den König vom 25. Juli 1868 über die aus der Bearbeitung des Feldzuges 1866 hervorgetretenen Erfahrungen. – Moltkes Taktisch-Strategische Aufsätze aus den Jahren 1857 bis 1871. Hrsg. von Großer Generalstab. Berlin 1900, S. 74ff.
- Moltkes Militärische Werke** 1912. Bd. IV: Kriegslehren, 3. Teil. Hrsg. von Großer Generalstab. Berlin.

- Morsey, Rudolf; Maizière, Ulrich de; Schössler, Dietmar** 1995. Bundeswehr. – Staatslexikon. Recht. Wirtschaft. Gesellschaft. Bd. 1, 7. Aufl. Hrsg. von Görres-Gesellschaft. Freiburg, Basel, Wien, Spalte 1024ff.
- Moser, Otto von** 1912. Ausbildung und Führung des Bataillons und Regiments. Gedanken und Vorschläge. 3. Aufl. Berlin.
- Müller, Detlef-Holger** 2016. Führen mit Auftrag – ülesandekeskne juhtimine. – Sõjateadlane, nr 3. Tartu: Eesti Ülikoolide Kirjastus, lk 39–48.
- Naumann, Klaus** 1993. Weder Ideologie noch Quasi-Theologie. Die neue ZDv 10/1 „Innere Führung“. – IFDT 1993, Heft 4, S. 1ff.
- Naumann, Klaus** 2008. Einsatz ohne Ziel? Die Politikbedürftigkeit des Militärischen. Hamburg.
- Nelsen, John T.** 1987. Auftragstaktik. Argumente für die zentrale Gefechtsführung. Fachinformationszentrum der Bundeswehr (FIZBw), DOKNR: DD 2365. [Original: Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle. – Parameters, Vol. 3, pp. 21+.]
- Oetting, Dirk W.** 1993. Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption. Frankfurt am Main, Bonn.
- Oetting, Dirk W.** 1998. Die Grundlagen der Auftragstaktik und die Zulässigkeit eines Abweichens vom Auftrag. – Führen mit Auftrag. Führungsseminar vom 24.–27. November in Hamburg. Hrsg. von Führungsakademie der Bundeswehr. Hamburg, S. 31ff.
- Ortenburg, Georg** 1992. Waffe und Waffengebrauch im Zeitalter der Millionenheere. – Heerwesen der Neuzeit. Abteilung V, Das Zeitalter der Millionenheere, Bd. 1. Hrsg. von Ortenburg, Georg. Bonn.
- Ottmer, Hans-Martin** 1993. Die Entwicklung deutscher Sicherheitspolitik und die Geschichte der Bundeswehr 1945–1992. Berlin, Bonn, Herford.
- Pikart, Eberhart** 1995. Militär. – Staatslexikon. Recht. Wirtschaft. Gesellschaft. Bd. 3, 7. Aufl. Hrsg. von Görres-Gesellschaft. Freiburg, Basel, Wien, Spalte 1151ff.
- Preuß, Helmut** 1976. Was ist Innere Führung? Kritische Bemerkungen und Lösungsvorschläge. – Wehrwissenschaftliche Rundschau, S. 150ff.
- Raesfeld, Werner von** 1960. Führen durch Auftrag oder bindenden Befehl? – Wehrkunde 1960, S. 165ff.
- Rautenberg, Hans-Jürgen; Wiggershaus, Norbert** 1977. Die „Himmeroder Denkschrift“ vom Oktober 1950. Politische und militärische Überlegungen für einen Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zur westeuropäischen Verteidigung. Karlsruhe.
- Reeb, Hans-Joachim** 1998. Legitimation von Streitkräften. Entwicklungslinien im historischen Vergleich. – Reader Sicherheitspolitik: Die Bundeswehr vor neuen Aufgaben. Heft 10, S. 2ff.
- Reichardt, Jürgen** 1998a. Auftragstaktik und Dienstaufsicht. Zwei Seiten derselben Medaille. – Truppendienst 1998, S. 307ff.
- Reichardt, Jürgen** 1998b. Ein Beispiel geben. Grundzüge der Auftragstaktik und der Dienstaufsicht in der Bundeswehr. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26. März, S. 14.

- Reichswehrministerium** 1921/1994. D.V. Pl. Nr. 487. Führung und Gefecht der verbundenen Waffen (F. u. G.). Berlin 1921, HDv. 478. Neudruck der Ausgabe 1921–1924. Osnabrück 1994.
- Rexhausen, Ralph** 1979. Das Führungskonzept in den Streitkräften am Beispiel des Heeres – Analyse und Empfehlungen. Diplomarbeit an der Hochschule der Bundeswehr. Hamburg, FIZBw, DOKNR: RB 1241, S. 17.
- Riechmann, Friedrich** 1999. Vestlus autoriga 21. septembril Prizrenis (Kosovo).
- Rosen, Claus Freiherr von** 1987. Militär, Führung im. – Handwörterbuch der Führung. Hrsg. von Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf. Stuttgart, Spalte 1448ff.
- Rosen, Claus Freiherr von** 2011. Die Bedeutung des kriegstüchtigen Soldaten in Baudissins Überlegungen. – Zur Aktualität des Denkens von Wolf Graf von Baudissin. Baudissin Memorial Lecture [WIFIS-aktuell, Bd. 46]. Hrsg. von Staack, Michael. Opladen/Berlin: Verlag Barbara Budrich.
- Rosen, Claus von** 2012. Veränderungsmanagement und Innere Führung aus Sicht von Baudissin. – Jahrbuch Innere Führung 2012. Der Soldatenberuf im Spagat zwischen gesellschaftlicher Integration und *sui generis* Ansprüchen. Hrsg. von Hartmann, Uwe; Rosen, Claus von; Walter, Christian. Berlin, S. 184ff.
- Roth, Günter** 1991. Menschenwürde und Menschenrechte in deutschen Streitkräften. Eine Problemskizze. – Von der Friedenssicherung zur Friedensgestaltung. Deutsche Streitkräfte im Wandel. Hrsg. von Walle, Heinrich. Bonn, S. 211ff.
- Roth, Günter** 1993. Das Verhältnis von Politik und Kriegführung in der Militär- und Kriegsgeschichte – eine Einführung. – Ausgewählte Operationen und ihre militärhistorischen Grundlagen. Hrsg. von Ottmer, Hans-Martin; Ostertag, Heiger. Bonn, S. 9ff.
- Rühe, Volker** 1998. Innere Führung heute und in Zukunft. – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 32ff.
- Rümmer, Heinrich O.** 1984. Einleitung. Die Konzeption der Inneren Führung, Einführende Bemerkungen. – Innere Führung im Meinungsstreit. Hrsg. von Rümmer, Heinrich O. 2. Aufl. Großhesselohe, S. 7ff.
- Saumets, Andres** 2007. Adenaueri saladus ja Bundeswehri sünnitund kloostrimüüride varjus. Ääremärkusi ühe külma sõja lapse – Bundeswehri – sünniloo kohta. – KVÜÖA toimetised, nr 8. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 166–230.
- Schall, Wolfgang** 1965. Führungsgrundsätze in Armee und Industrie (I). – Wehrkunde 1965, Heft 1, S. 10ff.
- Scheel, Friedrich Karl** 1990. Menschenwürde der deutschen Wehrgeschichte. – Streitkräfte im Wandel. Soldat – Schutzmann für den Frieden. Hrsg. von Evangelisches Kirchenamt für die Bundeswehr. Hannover, S. 158ff.
- Scheven, Werner von** 1974. Die Entstehungsgeschichte der Heeresdienstvorschriften „Truppenführung“ (TF) von 1933 bis heute. – Truppenpraxis 1974, S. 352ff.
- Schreiber, Jürgen** 1990. Innere Führung und Recht. – Neue Zeitschrift für Wehrrecht, S. 69ff.
- Schriever, Manfred** 1993. Im Frieden für den Ernstfall ausbilden: Die Ausbildung zum Führen im Gefecht. – Impulse 1993. FIZBw, DOKNR: BC 0039.

- Schwier, Cord** 1998. Über die gemeinsamen Wurzeln von Auftragstaktik und Innerer Führung. – Führen mit Auftrag. Führungsseminar vom 24.–27. November in Hamburg. Hrsg. von Führungsakademie der Bundeswehr. Hamburg, S. 6ff.
- Seethaler, Frank A.** 1982. Zeitgemäße Führung in Armee und Unternehmung. – Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ), Vol. 148, Heft 7–8, S. 377ff.
- Seifert, Ruth** 1996. Militär – Kultur – Identität. Individualität, Geschlechterverhältnisse und die soziale Konstruktion des Soldaten. Bremen.
- Spreen, Dierk** 2014. Digitalisierung und Innere Führung. – Jahrbuch Innere Führung 2014. Drohnen, Roboter und Cyborgs – Der Soldat im Angesicht neuer Militärtechnologien. Hrsg. von Hartmann, Uwe; Rosen, Claus von. Berlin, S. 46ff.
- Steiger, Rudolf** 1988. Der Offizier als Ausbilder, Führer und Erzieher. – Truppendienst 1988, S. 18ff.
- Steiger, Rudolf** 1997. Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte. 10. Aufl. Frauenfeld.
- Steiger, Rudolf; Zwygart, Ulrich** 1994. Militärpädagogik. Ein Leitfaden für militärische Ausbilder und Führer. Frauenfeld.
- Stein, Horst** 1998. Auswirkungen von Veränderungen im humanitären Völkerrecht. Von Einflüssen der Rechtsnormen anderer Armeen und Erfahrungen aus internationalen Einsätzen auf die Inhalte der Inneren Führung. – Innere Führung im Wandel. Zur Debatte um die Führungsphilosophie der Bundeswehr. Hrsg. von Prüfert, Andreas. Baden-Baden, S. 72ff.
- Stein, Peter** 1985. Führen durch Auftrag. – Truppenpraxis 1985, Beiheft 1.
- Stockfisch, Dieter** 1997. Menschenführung in Frieden, Krise und Krieg. Hamburg, Berlin, Bonn.
- Storbeck, Siegfried** 1985. Mitdenken in geistiger Beweglichkeit. Ein Divisionskommandeur an seine Kommandeure. – Europäische Wehrkunde – Wehrwissenschaftliche Rundschau 1985, S. 608ff.
- Sutor, Bernhard** 1993. Verfassungspatriotismus – Brücke zwischen Nationalbewußtsein und universaler politischer Ethik. – Verfassungspatriotismus als Ziel politischer Bildung? Hrsg. von Behrmann, Günter C.; Schiele, Siegfried. Schwalbach, S. 36ff.
- ZDv 10/1 Innere Führung** 1993. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- ZDv 10/1 Innere Führung. Selbstverständnis und Führungskultur der Bundeswehr** 2008. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Berlin.
- Zedler, Roland** 1978. Planungs- und Führungssystem. – Die Bundeswehr – eine Gesamtdarstellung. Bd. 7. Hrsg. von Reinfried, Hubert; Walitschek, Hubert F. Regensburg.
- Zentrum Innere Führung.** Innere Führung ist unteilbar. Zur Praxis der Inneren Führung in Frieden, Krieg und Krise. FIZBw, DOKNR: KK 1046.
- Uhle-Wettler, Franz** 1992. Auftragstaktik. – Truppenpraxis 1992, S. 131ff.
- Uhle-Wettler, Franz** 1995. Auftragstaktik. – MARS. Jahrbuch für Wehrpolitik und Militärwesen, Jg. 1. Hrsg. von Bradley, Dermot; Borgert, Heinz-Ludger; Zeller, Wolfram. Osnabrück, S. 422ff.

- Uhle-Wettler, Franz** 1997. Auftragstaktik. Abschrift eines Vortrages bei der GfW am 21. Mai in Münster.
- Vad, Erich** 1983. Carl von Clausewitz – Eine militärische Lehre. Untersuchungen zur Bedeutung Clausewitz' für die Truppenführung von heute. Dissertation. Münster.
- Vad, Erich** 1999. Vestlus autoriga 24. aprillil Bonnis.
- Wachtler, Günther** 1985. Militärische Realitätsdeutung. – Vierteljahresschrift für Sicherheit und Frieden, Heft 3, S. 2ff.
- Walle, Heinrich** 1991. Tradition – Floskel oder Form? Neue Wege zu alten Werten. – Von der Friedenssicherung zur Friedensgestaltung. Deutsche Streitkräfte im Wandel. Hrsg. von Walle, Heinrich. Bonn, S. 233ff.
- Walz, Dieter** 1984. Die rechtlichen Grundlagen der Konzeption der Inneren Führung. – Innere Führung im Meinungsstreit. Hrsg. von Rümmer, Heinrich O. 2. Aufl. Großhesselohe.
- Walz, Dieter** 1987. Fragen an die Begründer der Inneren Führung. – Drei Jahrzehnte Innere Führung: Grundlagen, Entwicklungen, Perspektiven. Hrsg. von Walz, Dieter. Baden-Baden, S. 15ff.
- Walter, Bernd** 1989. Führen durch Auftrag. Anmerkungen zu einem Prinzip. – Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ), Vol. 155, Heft 1, S. 19ff.
- Weigt, Jürgen** 2009. Wie hält man das aus? Beobachtungen aus dem Afghanistan Einsatz. – Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ), Nr. 5, S. 596ff.
- Weißbuch 1970: Zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Lage der Bundeswehr** 1970. Hrsg. von Bundesministerium der Verteidigung. Bonn.
- Wellershoff, Dieter** 1997a. Benötigt wird der Wille zum Führen. – Die Welt, 18. März, S. 4.
- Wellershoff, Dieter** 1997b. Führen: Wollen, Können, Verantworten. Bonn, S. 80.
- Wellershoff, Dieter** 1998. Führen mit Auftrag. „Unverzichtbare Kernelemente, Grenzen und Versuchungen“. – Führen mit Auftrag. Führungsseminar vom 24.–27. November in Hamburg, S. 51ff.
- Wiesendahl, Elmar** 2007a. Was bleibt und was sich ändern muss an einer Inneren Führung für das 21. Jahrhundert. – Innere Führung für das 21. Jahrhundert: Die Bundeswehr und das Erbe Baudissins. Hrsg. von Wiesendahl, Elmar. Paderborn, München, Wien, Zürich, S. 155ff.
- Wiesendahl, Elmar** 2007b. Zur Aktualität der Inneren Führung von Baudissin für das 21. Jahrhundert. – Innere Führung für das 21. Jahrhundert: Die Bundeswehr und das Erbe Baudissins. Hrsg. von Wiesendahl, Elmar. Paderborn, München, Wien, Zürich, S. 11ff.
- Willmann, Helmut** 1998. *Leadership*. Der militärische Führer im Einsatz – Forderungen für Erziehung und Ausbildung im Heer. Denkschrift des Inspektors des Heeres. 25. Juni. Bonn.
- Wipfelder, Hans-Jürgen** 1991. Wehrrecht in der Bundesrepublik Deutschland. Regensburg.
- Witt, Dieter** 1986. Delegation. – Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik. Hrsg. von Kirchhoff, Günter. Regensburg, S. 192ff.

Wolf, Ulrich 2010. Vernetzte Operationsführung – Das Ende der Auftragstaktik? – Jahrbuch Innere Führung 2010. Die Grenzen des Militärischen. Hrsg. von Hammerlich, Helmut R.; Hartmann, Uwe; Rosen, Claus von. Berlin, S. 88f.

Reservkolonel, *dr. rer. pol.* **DIRK FREUDENBERG**

Föderaalse tsiviilkaitse- ja katastroofiabi ameti (BBK) kriisijuhtimise, hädaolukordade planeerimise ja tsiviilkaitse akadeemia (AKNZ) dotsent, Bonni ülikooli ning Berliini majandus- ja õigusteaduse kõrgkooli õppejõud