

## Aufsatz

Carsten Richter

# Verregelung oder Flexibilität?

Rivalisierende Führungsverständnisse und Entscheidungsräume der Karriereförderung in der Psychologischen Kampfführung der Bundeswehr, 1958–1970

DOI: 10.15500/akm.31.08.2020

**Zusammenfassung:** Wachsende Verregelung durch Bürokratie und Führungsvorgaben schränkte im 20. Jahrhundert die Handlungsfreiheit militärischer Akteure zunehmend ein und gefährdete in deren Wahrnehmung das deutsche Führungsideal der Auftragstaktik, das Initiative und Entschlusskraft betonte. Am Beispiel der Karrieren zweier gegensätzlicher Führungspersönlichkeiten zeigt sich, dass in der Bundeswehr sowohl auftrags- als auch befehlstaktische Ansätze für höchste Führungspositionen qualifizierten. Bei ihrer Förderung offenbart sich ein flexibler Umgang mit Verwaltungsvorschriften zwischen Missachtung und strategischer Nutzung.

## 1. Einleitung

Die Frage nach der Bürokratie<sup>1</sup> im Militär<sup>2</sup> verortet militärisches Handeln zwischen den Polen Verregelung und Flexibilität. Sie berührt ein zentrales Element des deutschen Führungsverständnisses: die sogenannte Auftragstaktik. Diese gilt allgemein als Erfolgsrezept deutscher Armeen seit 1866, weil das ihr zugeschriebene Prinzip weitgehender Freiheit des Auftragsempfängers der Kontingenz des Kampfverlaufs Rechnung trage. Die mit Delegation von Entscheidungsfreiheit gewonnene Flexibilität begründe die Überlegenheit gegenüber dem Modell der verregelnden Befehlstaktik.

Im Kontrast dazu steht der Befund, dass exponentielles Wachstum der Verwaltung im 20. Jahrhundert diese Freiheit zunehmend einschränkte. Sie sollte angesichts der Technisierung des Schlachtfeldes und von Massenarmeen eine rational begründete Ordnung stiften und die effiziente Nutzung von Ressourcen sicherstellen, um die militärische Leistungsfähigkeit zu steigern. Dazu gehörten auch die Gewinnung und der zweckmäßige Einsatz von Personal.

---

<sup>1</sup> Peter Becker, Bürokratie 1.0. In: Docupedia-Zeitgeschichte, 30.08.2016, DOI <http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.2.695.v1>.

<sup>2</sup> Der vorliegende Aufsatz ist aus dem Workshop „Armee und Bürokratie. Organisationsgeschichtliche Perspektiven auf das Militärische im 20. Jahrhundert“ vom 26. März 2019 am ZMSBw in Potsdam entstanden. Für die Einladung möchte ich mich bei Dr. Christoph Nübel an dieser Stelle herzlich bedanken.

Sowohl Verregelung als auch Flexibilität konnten demnach mit dem Argument der Erfordernisse des modernen Krieges begründet werden. In der Wahrnehmung des Militärs war die Verregelung in Form bürokratischer Vorgaben allerdings in erster Linie eine Gefahr, weil sie die Freiheit des Denkens einschränke und damit ein grundlegendes Element der Auftragstaktik zerstöre. „Ob aber unsere derzeitige soldatische Erziehung, die zwangsläufig in einem Gestrüpp von Paragraphen, Büroarbeit und Verwaltungsbestimmungen zur vorsichtigen, sich absichernden Führung verführt, der Wirklichkeit des modernen Gefechtes standhielte, bedarf kaum der Erörterung“, hieß es beispielsweise 1962 in einem Erfahrungsbericht zur Übung Fallex.<sup>3</sup>

Einfluss und Wahrnehmung von Verregelung in Form von Verwaltungs- und Führungsvorgaben im Militär sind bislang trotz der facettenreichen Erkenntnismöglichkeiten kaum Forschungsgegenstand. Deshalb nimmt der vorliegende Aufsatz die Erscheinungsformen militärischen Handelns zwischen Verregelung und Flexibilität am Beispiel der Karrieren der späteren Generale Dr. Karl-Christian Trentzsch und Dr. Johannes Gerber in den Blick. Beide leiteten nacheinander das Referat Allgemeine Psychologische Kampfführung (PSK)<sup>4</sup> im Bundesverteidigungsministerium (BMVg). Anhand ihrer Karrieren lassen sich starke Kontraste im Hinblick auf das Führungsverständnis und Führungsverhalten von Offizieren aufzeigen. Diese Kontraste zeigen sich auch bei der Wahrnehmung dieses Führungsverhaltens durch Vorgesetzte und Untergebene. Dies verweist auf das zweite Erkenntnisinteresse des vorliegenden Aufsatzes: Welche Freiheiten gewährte und welche Grenzen setzte die zunehmende Verregelung des Personalwesens der Förderung dieser Führungspersönlichkeiten? Wie gingen die beteiligten Akteure damit um und was lässt sich daraus im Hinblick auf den Sinn und Zweck der Bestimmungen des Personalwesens schließen?

Quellengrundlage sind die Beurteilungen der beiden Protagonisten im Bundesarchiv-Militärarchiv Freiburg sowie der Nachlass Gerbers im Landeshauptarchiv Koblenz. Sowohl Trentzsch als auch Gerber haben für Einzelaspekte ihres Wirkens wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfahren.<sup>5</sup> Eine umfassende historische Aufarbeitung der PSK<sup>6</sup> (ab 1970 Psychologische Verteidigung, PSV) erarbeite ich derzeit in meiner Dissertation.<sup>7</sup> Die wichtigste Studie zum deutschen militärischen Führungsverständnis in Theorie und Praxis hat zuletzt Marco Sigg verfasst.<sup>8</sup>

---

**3** G1 – Bw/Übungsstaffel A, Erfahrungsbericht, 28. September 1962, S. 10, Bundesarchiv Freiburg (BArch), Bw 11-IV/1.

**4** Im Zuge der Reorganisation des Führungsstabes der Streitkräfte änderte sich die Nummer des Referats im Untersuchungszeitraum mehrmals. Der Name blieb gleich, bis schließlich das „Allgemeine“ wegfiel.

**5** Loretana de Libero, Trentzsch, die Bundeswehr und das Attentat auf Hitler. In: Helmut Hammerich (Hrsg.), Militärische Aufbaugenerationen der Bundeswehr. Ausgewählte Biographien, München 2011 (= Sicherheitspolitik und Streitkräfte der Bundesrepublik Deutschland; 11), S. 181-210; Waclaw Stankiewicz, Johannes Gerber. Mitbegründer der Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte, Osnabrück 1992.

**6** Dirk Drews, Die Psychologische Kampfführung/ Psychologische Verteidigung der Bundeswehr. Eine erziehungswissenschaftliche und publizistikwissenschaftliche Untersuchung, Dissertation, Mainz 2006.

**7** Die Psychologische Verteidigung der Bonner Republik, 1958-1990 (Arbeitstitel), Berlin/Frankfurt am Main.

**8** Marco Sigg, Der Unterführer als Feldherr im Taschenformat. Theorie und Praxis der Auftragstaktik im deutschen Heer 1869 bis 1945, Paderborn 2014 (= Zeitalter der Weltkriege; 12).

Um das Phänomen der Verregelung und seinen Zusammenhang mit militärischer Führung ganzheitlich erfassen zu können, versteht der Aufsatz militärische Führungsvorgaben allgemein als Verwaltungshandeln<sup>9</sup> sowie als soziale Praxis.<sup>10</sup> Das bedeutet, dass auch solche Handlungen als Verwaltungshandeln betrachtet werden, die nicht von einer als „Verwaltung“ bezeichneten Organisation ausgehen, sondern von militärischen Führern. Dies begründet sich u.a. aus der formalen Zugehörigkeit des Militärs zur Exekutive. Die Charakterisierung als soziale Praxis lenkt den Blick darauf, dass Anweisungen nicht einfach von Vorgesetzten gegeben und dann von Untergebenen befolgt werden, sondern sich in einem komplexen, von wechselseitigen Einflüssen, Widersprüchen und Gleichzeitigkeiten geprägten Kräftefeld bewegen. Das stellt Eindeutigkeit von Hierarchie beim Führungsvorgang in Frage und weitet den Blick z.B. für Einflüsse von Untergebenen auf die Befehlsgebung.

Die These lautet hierbei, dass in der vorgeblich von der Auftragstaktik geprägten Führungskultur der Bundeswehr auch ein verregelndes Führungsverständnis für höchste Verwendungen qualifizierte und entsprechende Förderung fand. Die Wirkung der Beförderungsbestimmungen als Regulativ hing dabei stark von den beteiligten Akteuren und ihrer Stellung ab.

## 2. Die Psychologische Kampfführung der Bundeswehr: scharfer Einsatz im Kalten Krieg

Die Psychologische Kampfführung diente der Bundeswehr als Instrument für „spezifische Öffentlichkeitsarbeit“,<sup>11</sup> die im Kontext des Kalten Krieges im Wesentlichen die öffentliche Meinung im Kampf um Herzen und Köpfe zugunsten des Militärs beeinflussen sollte. Sie unterschied sich von der übrigen Öffentlichkeitsarbeit vor allem durch ihr grundsätzlich verdecktes Vorgehen. Die Bundeswehr sollte dabei also nicht in Erscheinung treten, wozu sie u.a. eigens Vereine gründete und als Tarnorganisationen nutzte. Ferner unterschied sie sich durch ihre thematische Ausrichtung: Sie sollte propagandistischen Angriffen kommunistischer Provenienz mit Gegenkampagnen begegnen. Darüber hinaus sollte sie Wissensbestände über das Aggressionspotential des Ostens aufbauen und verbreiten. Sie diente damit zudem der Pflege eines Feindbildes. Die mediale Verteidigung höchsten Führungspersonals wie Verteidigungsminister Franz Josef Strauß, der Generalinspektoren Adolf Heusinger und Heinrich Trettner sowie der NATO-Generale Hans Speidel und Johann Adolf Graf von Kielmansegg gegen Kampagnen der DDR, die deren Karrieren gefährdeten und diplomatische Verwerfungen mit Verbündeten auszulösen drohten, sicherte der PSK die Anerkennung der obersten Bundeswehrführung.

---

<sup>9</sup> Wolfgang Seibel, *Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung*, Berlin 2016, S. 15.

<sup>10</sup> Alf Lütke, Einleitung. *Herrschaft als soziale Praxis*. In: *Herrschaft als soziale Praxis. Historische und sozial-anthropologische Studien*, Göttingen 1991 (= Veröffentlichungen des Max-Planck-Instituts für Geschichte; 91) S. 9-51.

<sup>11</sup> Vortrag Oberst i.G. Dr. Trentsch vom 27.10.1966 in der PSKSBw, S. 5f., Landeshauptarchiv Koblenz (LHAKo), 700,328, Faszikel 719.

Im Untersuchungszeitraum kam die Beeinflussung der Grenztruppen der Nationalen Volksarmee (NVA) mittels Flugschriften als Schwerpunkt hinzu.<sup>12</sup> Damit gehörte die PSK zu den wenigen Bundeswehreinheiten, die im Kalten Krieg zum scharfen Einsatz kamen. Der Einsatz war politisch brisant. Die per Wasserstoffballon in die DDR transportierten Flugblätter sollten die Soldaten der Grenztruppen davon abhalten, befehlsgemäß auf Flüchtlinge zu schießen. Darüber hinaus bewarben sie die Vorzüge der Bundesrepublik gegenüber der DDR. Sie riefen mal offener, mal verdeckter die NVA-Soldaten zur Fahnenflucht in den Westen auf und boten Informationsmaterial zu politischen Themen, welche die Presse der DDR verschwieg oder verfälschte. Bei anlassbezogenen Aktionen war Aktualität und damit Schnelligkeit ein wichtiges Gebot, um Deutungshoheit zu gewinnen. Bis zur Einstellung der Aktionen 1972 gingen jährlich dutzende Tonnen dieser Flugschriften in der DDR nieder.

Weil Verteidigungsminister Strauß der PSK große Bedeutung beimaß, erhielt sie eine verhältnismäßig starke Stellung innerhalb des BMVg, nämlich im Führungsstab der Streitkräfte (Fü B, ab 1965 Fü S), der dem Generalinspekteur unterstellt war. Ferner erhielt das Referat<sup>13</sup> einen eigenen Haushaltstitel, der Flexibilität bei der Verausgabung von Finanzmitteln sicherte. Da im BMVg im Vergleich zu anderen Ministerien den einzelnen Referaten eine stärkere Stellung zukam als den Unterabteilungen, hatten die Referatsleiter ein hohes Maß an Einfluss und Freiheit in ihrer Ausgestaltung des PSK-Wesens.<sup>14</sup>

### 3. Führen mit Vertrauen: Dr. Karl-Christian Trentzsch

Trentzsch wurde zum Gründervater der PSK, weil er bei seiner Bewerbung für die Aufnahme in die Bundeswehr durch seine Ausbildung, Überzeugungen und sein Sendungsbewusstsein als besonders geeigneter Kandidat erschien. Im Urteil seiner Vorgesetzten war er es, der mit seiner charismatischen Persönlichkeit, rastlosen Energie, seinem sicheren politischen Denken und besonderen Talent für Informationsarbeit die PSK zu einem bedeutenden Instrument der Bundeswehr machte. Seine Förderung ging weit über das übliche Maß hinaus, selbst gemessen an seinen besonderen Leistungen. Dabei verlangte er als Untergebener viel Freiheit, die er sich im Zweifel einfach nahm, erhob sie aber auch als Vorgesetzter konsequent zum Führungsprinzip.

---

**12** Dirk Schindelbeck, Propaganda mit Gummiballons und Pappraketen. Deutsch-deutscher Flugblattkrieg nach dem Bau der Mauer. In: Gerald Diesener/Rainer Gries (Hrsg.), Propaganda in Deutschland. Zur Geschichte der politischen Massenbeeinflussung im 20. Jahrhundert, Darmstadt 1996, S. 213-234. Auch das Bundesministerium für Gesamtdeutsche Fragen und Büros der CDU, CSU, SPD und FDP brachten auf diese Weise Flugschriften in die DDR.

**13** Bis zur Zusammenlegung in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre gab es zwei PSK-Referate, nämlich „Allgemeine PSK“ und „Spezielle PSK“. Dieser Aufsatz behandelt ausschließlich ersteres.

**14** Interview mit Brigadegeneral a.D. Winfried Vogel am 29.04.2019. Ähnlich Drews, Kampfführung, S. 105, 118-120.

### 3.1 Trentzsch' Weg in die PSK

1919 als Sohn eines Stickmeisters in Auerbach in Sachsen geboren, zeigten sich schon früh zwei zentrale Charakteristika der Persönlichkeit Trentzsch': das Selbstverständnis als dienender Teil eines größeren Ganzen und der Mut, nach dem eigenen Kopf zu leben und dafür Nachteile in Kauf zu nehmen. 1932 trat Trentzsch in die soldatisch verfasste „Deutsche Jungenschaft vom 1. November 1929“ („dj.1.11“) ein. Diese widersetzte sich der Eingliederung in die Hitlerjugend und wurde verboten. Weil Trentzsch sich weiterhin in der dj.1.11 engagierte, musste er 1935 nach eigenen Angaben die Oberschule in Auerbach lediglich mit der Mittleren Reife verlassen.<sup>15</sup>

Nach einer Lehre zum Bankkaufmann folgte Trentzsch seiner eigentlichen Berufung und trat 1938 in die Wehrmacht ein. Dort holte er sein Abitur über ein Begabtenprogramm nach. Von 1941 bis 1945 diente er als Panzergrenadieroffizier zumeist an vorderster Front, wurde mehrfach verwundet, hoch ausgezeichnet und noch 1945 zum Hauptmann befördert.<sup>16</sup>

Nach dem Krieg studierte er in Heidelberg Soziologie und Geschichte mit dem Schwerpunkt russische Kulturgeschichte. Seine Dissertation zu den „Prinzipien des modernen Terrorsystems“ empfahl ihn für die geplante antikommunistische Informationsarbeit der Bundeswehr. Darin verglich er die Herrschaftsmethoden der sog. „Diktatur vom Berge“, eines brutalen Regimes während der Französischen Revolution, sowie des NS-Regimes und des Kommunismus sowjetischer Prägung.

Ein charakteristisches Beispiel für Trentzsch' Selbstverständnis und seinen Mut zum verantwortlichen Ungehorsam war sein Eintreten für die Attentäter vom 20. Juli 1944.<sup>17</sup> Noch in dem leicht zu lösenden Arbeitsverhältnis eines „Soldaten auf Zeit“ trug er – entgegen der Anweisung der Generale Heusinger und Speidel, die das Thema für zu brisant hielten – auf dem ersten Lehrgang für Führungsnachwuchs 1956 zum kontroversen Thema des militärischen Widerstands vor. Dabei ging er in sehr diplomatischer, vermittelnder Weise über die damals gültige Hansenformel hinaus, die auf einen Ausgleich zwischen den unversöhnlichen Perspektiven auf den 20. Juli zielte. Mit diesem Eintreten für das Ansehen des militärischen Widerstands und seine Überzeugungen hatte er nichts zu gewinnen und riskierte viel. Der militärische Führungsrat, der sich mit diesem Vorfall beschäftigte, billigte aber Trentzsch' Eigenmächtigkeit. Er empfahl die Rede sogar zur Weiterverbreitung. Sie wurde in verschiedener Form mehrfach veröffentlicht. Eine eindeutige Bestätigung für sein Selbstverständnis hätte Trentzsch kaum erhalten können.

---

**15** Dienstliche Erklärung Major i.G. Dr. Trentzsch vom 27.04.1959, BArch, Pers 1-75440.

**16** Personalvorschlag vom 20.08.1954, S. 1 u. Militärischer Werdegang (o.D.), BArch, Pers 1-75440.

**17** Im Folgenden nach De Libero, Trentzsch.

### 3.2 Idealbild der Auftragstaktik und grenzenlose Förderung

Trentzsch fiel durch diesen Mut zum verantwortlichen Ungehorsam, sein diplomatisches Geschick und seine Bildung auf, weil er sie mit großer Tatkraft in den Dienst der Psychologischen Kampfführung stellte. Schon 1960 lobte seine Beurteilung, er habe „mit großem Geschick, Fleiß und Einfallsreichtum das Gebiet der ‚Allgemeinen Psychologischen Kampfführung‘ aufgebaut“.<sup>18</sup> Dabei sei er „stets bereit [gewesen], Verantwortung zu übernehmen, die weit über den Rahmen des üblichen hinausging“.<sup>19</sup> Dadurch erarbeitete er sich eine besondere, weitreichende Reputation: „Er genießt über das eigene Ressort hinaus hohes Ansehen auf seinem Arbeitsgebiet und gilt allgemein als der Experte in der PSK [...]“.<sup>20</sup> Damit zeichnete die Beurteilung Trentzsch geradezu als das Idealbild eines Offiziers, dem man ganz im Sinne der Auftragstaktik weitreichenden Freiraum bei der Erfüllung seiner Dienstaufgaben lassen konnte.

Da das PSK-Referat so nah an der obersten Bundeswehrführung arbeitete, erhielt Trentzsch Förderung von höchster Stelle, die wenig Rücksicht auf Verwaltungsrichtlinien nahm. Schon mit seiner Beförderung zum Oberstleutnant 1959 gehörte Trentzsch zum jüngsten Jahrgang, der diesen Dienstgrad erreichte. Als dann Verteidigungsminister Strauß persönlich bereits 1961 von der Abteilung P, die in allen Handlungsfeldern des Personalmanagements verantwortlich zeichnete, einen Beförderungsvorschlag verlangte, leistete deren Abteilungsleiter Karl Gumbel nur mit einer Protestnote Folge.<sup>21</sup> Dessen handschriftliche Korrekturen, die seine Wortwahl entschärften, zeugen von mühsam zurückgehaltener Empörung über die Missachtung zahlreicher Beförderungsprinzipien. Den bereits weit über seine Jahrgangskameraden hinausgehobenen Trentzsch nun noch eine Stufe weiter zu heben, werde „im Offizierkorps des Heeres starke Unruhe hervorrufen“. Beförderungen hatten sich im preußisch geprägten Militär lange Zeit fast ausschließlich nach dem Dienstalter, also dem Anciennitätsprinzip gerichtet.<sup>22</sup> Dieses Prinzip galt als ein Eckpfeiler der Moral des Offizierkorps, weil es eine gewisse Gleichheit schuf und dem sehr auf Prestige bedachten Offizierstand einen Grund für Neid nahm. Obwohl die Anciennität schon länger durch das Leistungsprinzip relativiert worden war, entfaltete sie als traditioneller Wertebezug noch immer eine starke normative Kraft. In Form von ‚Stehzeiten‘, also Mindestdienstzeiten, hatte es sich auch in den Beförderungsbestimmungen der Bundeswehr erhalten. Für Gumbel galt es also, das in Verwaltungsbestimmungen gegossene Interesse des sozialen Ausgleichs im Offizierkorps und damit das übergeordnete Interesse des Dienstherrn gegen das Partikularinteresse des Ministers zu schützen, einen bestimmten Mann auf einen bestimmten Posten zu setzen.

---

**18** Beurteilung vom 07.02.1960, BArch, Pers 1-75440, Blatt 1 *verso*.

**19** Ebd.

**20** Ebd.

**21** Vermerk vom 28.03.1961, BArch, Pers 1-104011.

**22** Hans Meier-Welcker (Hrsg.), Untersuchungen zur Geschichte des Offizierkorps. Anciennität und Beförderung nach Leistung, Stuttgart 1962; auch: Gahlen, Gundula, Das bayerische Offizierskorps 1815-1866, Paderborn et al. 2011 (= Krieg in der Geschichte; 63), bes. S. 49-67.

Darüber hinaus betonte Gumbel, dass man Trentzsch mit der Beförderung keinen Gefallen tue, da er bislang nur in der Psychologischen Kampfführung eingesetzt gewesen, seine Verwendungsbreite damit zu schmal für einen Generalstabsoffizier sei. Damit zielte der Abteilungsleiter darauf, dass die Beförderung Trentzsch in eine Karrieresackgasse steuern würde. Sie würde Trentzsch' eventuelle Ernennung zum General verhindern, denn Generale mussten ein vertieftes Verständnis verschiedener Dienstbereiche haben. Dies würde zusätzlich ein allgemeines Problem der Personalwirtschaft verschärfen, bei dem die dauerhafte Besetzung von Dienstposten mit Generalstabsoffizieren ohne Verwendungsalternative den bereits bestehenden Beförderungstau verschärfen würde. Das wiederum nehme Generalstabsoffizieren die Möglichkeit, die geforderte Verwendungsbreite zu erreichen.<sup>23</sup> Diese Entwicklung schade der Qualifikation der Generalität des Heeres. All dies konnte Strauß' Meinung nicht ändern. Trentzsch wurde im Oktober 1961 der zweitjüngste<sup>24</sup> Oberst des Heeres und übernahm bald darauf die Unterabteilung Fü B VII, womit er weiterhin Einfluss auf das Geschick des PSK-Referats hatte.

### 3.3 Trentzsch' Aufgaben-, Amts- und Führungsverständnis

Als Trentzsch 1966 Fü B VII verließ, um seine Verwendungsbreite mit dem Kommando über die Panzergrenadierbrigade 35 endlich zu erweitern, hielt er eine programmatische Abschiedsrede vor Vertretern aller PSK-Bereiche. Darin legte er sein stark vom Idealbild der Auftragstaktik geprägtes Führungsverständnis im Kontext der PSK dar.

Die PSK dürfe nicht verregelt, nicht straff organisiert, sondern müsse so flexibel wie möglich gehalten werden, um schnell und initiativ agieren zu können. Gesetz des Handelns solle ausschließlich der politische Zweck sein, von dem jeder PSK-Offizier ein vertieftes Verständnis haben müsse. Die unmittelbare Nähe zur Politik sei ein Alleinstellungsmerkmal der PSK und bringe eine besondere Verantwortung mit sich, weshalb Trentzsch für die PSK-Arbeit eine Wahrheitspflicht postulierte.<sup>25</sup>

Bildung und kontinuierliche Fortbildung bis hin zur Kenntnis tagesaktueller Ereignisse sollten die Urteilsfähigkeit der Offiziere in dieser Hinsicht sicherstellen. Unter dieser Bedingung war Eigeninitiative möglich und verlangt. Trentzsch ging sogar noch einen Schritt weiter:

„[...] sei jeder hart nach oben. [...] wer Dienstwege primär vor den Willen zum Durchsetzen stellt, muss in der Psychologischen Kampfführung scheitern. [...] ich rufe auf zur Aktionsbereitschaft auch dann, wenn das Ungelegenheiten bringen

---

**23** Vermerk vom 28.03.1961, BArch, Pers 1-104011.

**24** Der zu diesem Zeitpunkt jüngste Oberst des Heeres war bereits im Zweiten Weltkrieg zu diesem Dienstgrad befördert worden. Siehe ebd.

**25** Vortrag Oberst i.G. Dr. Trentzsch vom 27.10.1966 in der PSKSBw, S. 4f, LHAKo, 700,328, Faszikel 719.

könnte, aber auch nur dann, wenn man von der Richtigkeit seiner Sache überzeugt ist und das auch begründen kann.“<sup>26</sup>

Wenn ihre Aktionen trotz verantwortlichen Handelns politische Kosten verursachten, dann sollten Vorgesetzte ihre Untergebenen kameradschaftlich schützen. Dies bezeichnete Trentzsch als den „entscheidende[n] Lebensgrundsatz der PSK“.<sup>27</sup> Denn sonst ginge den Untergebenen schnell der notwendige Wille zur Initiative verloren.

Dementsprechend lehnte er die Optimierung der PSK durch straffere Organisation ab: Die strikte Aufteilung des Gebiets in Zuständigkeiten sei durch die Natur der Sache per se unmöglich. Steilere Hierarchien behinderten die entscheidende Initiative des Einzelnen. Stattdessen solle ein hohes Maß an Informalität in Form vertrauensbasierter persönlicher Verbindungen die Organisation der PSK bestimmen. Die Pflege persönlicher Kontakte sei auch der Schlüssel, um die Verbindungen der PSK zu anderen Dienststellen, militärischen wie auch zivilen, sowie zu gesellschaftlichen Gruppen zu halten. Dies sei der Natur der Aufgabe geschuldet.<sup>28</sup>

Damit stellt sich Trentzsch' Führungsverständnis als ein Hybrid aus konservativen und modernen Elementen dar. Die Betonung von Urteilsvermögen, Eigenverantwortlichkeit, Schnelligkeit, Mut zum Risiko und Initiative im Handeln für die übergeordnete Absicht ist ein klassischer Topos im deutschen militärischen Denken, das sich im Ideal der Auftragstaktik ausdrückt.<sup>29</sup> Neu ist aber die Betonung des übergeordneten politischen Zwecks, den Trentzsch im Falle der PSK als Daseinszweck und wichtigsten Maßstab für PSK-Aktionen bezeichnet. Für einen Vertreter einer Berufsgruppe, die noch bis weit in die Zeit der Bundesrepublik von einem unpolitischen Selbstverständnis träumte,<sup>30</sup> war dies eine ungewöhnliche – und für militärische Führungsfunktionen wertvolle – Einstellung.<sup>31</sup>

Außerdem lässt sich auch eine gewisse, ebenfalls traditionell militärische Überheblichkeit gegenüber der Zivilgesellschaft feststellen, die ohne die PSK nicht in der Lage sei, die politisch-militärische Situation gegenüber dem Warschauer Pakt zu beurteilen. Dies rechtfertigte in den Augen Trentzsch' das verdeckte Vorgehen mit Tarnorganisationen, welche der bundesdeutschen Gesellschaft einen scheinbar unbeteiligten Dritten, also eine vermeintlich vertrauenswürdige Informationsquelle vortäuschten. Ferner ging Trentzsch auf weitere problematische Aspekte der PSK gar nicht ein, etwa die Mobilisierung einer Gegenöffentlichkeit zur Ostermarschbewegung.<sup>32</sup>

---

**26** Ebd., S. 21f.

**27** Ebd., S. 9.

**28** Ebd.

**29** Sigg, Feldherr, S. 174f.

**30** Detlef Bald, Die Bundeswehr. Eine kritische Geschichte 1955-2005, Baden-Baden 2005, S. 60-69.

**31** Beurteilung vom 07.02.1960, Blatt 2 *recto*, BArch, Pers 1-75440.

**32** Die PSK-Offiziere in den Wehrbereichskommandos der Bundeswehr mobilisierten zivilgesellschaftliche Verbände, die der Bundeswehr und ihrem Auftrag verbunden waren, wie die Arbeitsgemeinschaft Demokratischer Kreise, den antikommunistischen Verband für Frieden und Freiheit und Jugendorganisationen demokratischer Parteien, zu Gegendemonstrationen bei pazifistischen Veranstaltungen wie den Ostermärschen der Anti-Atombewegung. Dabei unterstützten, beobachteten und berichteten Soldaten der Bundeswehr in Zivil. Siehe Wehrbereichskommando II, G2/2, Schreiben an das BMVg Fü B VII 9,



Wie Trentzsch' Beurteilungen bestätigen, redete er der Auftragstaktik nicht nur das Wort, sondern lebte sie auch. Zu seiner Zeit als Brigadekommandeur heißt es:

„Es ist ein Zeugnis seiner hervorragenden Persönlichkeit, dass er in überraschend schneller Zeit seine Brigade fest in der Hand hatte, sie aber am langen Zügel führt. [...] Lässt seinen Kommandeuren viel Selbständigkeit, so beruht die Führung der Brigade auf gegenseitigem Vertrauen.“<sup>33</sup>

In diesem Sinne förderte er die Bildung des Offizier- und Unteroffizierkorps der Brigade, um auf diesem Fundament aufbauend Eigeninitiative verlangen zu können. Seine Leistungen sowie die seiner Brigade waren so überzeugend, dass man ihm die volle Qualifikation zum Divisionskommandeur zusprach.<sup>34</sup> Doch so weit kam es nicht mehr. Trentzsch starb nach schwerer Krankheit am 31. Oktober 1970.

Am Beispiel von Trentzsch' Führungsverständnis und Karriere zeigt sich ein starkes Streben nach Handlungsfreiheit in Zeiten zunehmender Verregelung. Trentzsch verlangte viel Freiheit für seinen Auftrag und nahm sie sich notfalls einfach. Im Ergebnis übertraf er die Erwartungen seiner Vorgesetzten regelmäßig. Damit bezeugte er die Vorteile einer flexiblen Führung. In gewisser Weise entsprach dem seine Förderung durch Verteidigungsminister Strauß, der sich über die Bestimmungen des Personalwesens und tradierte Werte des Offizierkorps einfach hinwegsetzte. Trentzsch' legte sein flexibles Führungsverständnis auch dann nicht ab, als er selbst Führungsverantwortung trug, und hatte damit Erfolg. Dennoch gibt es auch Beispiele dafür, wie wirksame Verregelung ebenfalls zum Karriereerfolg führen konnte, wie nachfolgend das Beispiel Gerber zeigt.

## 4. „Am ganz kurzen Zügel“: Führung unter Dr. Johannes Gerber

Johannes Gerber folgte Trentzsch als Referatsleiter, als dieser zum Unterabteilungsleiter (UAL) Fü B VII aufstieg. Aus seiner Personalakte und der Rede, die Trentzsch zu seinem Abschied hielt, ergibt sich das Bild eines stark der organisatorischen Rigidität, Regelmäßigkeit und Genauigkeit verhafteten Charakters, dessen Führungsverständnis sich in Mikromanagement ausdrückte. Seine Karriere war stärker durch die Bestimmungen des Personalwesens geprägt als die Trentzsch', wobei sich durch informales Handeln auch Freiräume auftaten.

### 4.1 Gerbers zwei Leidenschaften: Militär und Betriebswirtschaftslehre

Gerber wurde am 6. Oktober 1919 als Sohn des Spediteurs Willy Gerber und seiner Frau Rosa in Friedrichsgrün in Sachsen geboren. Nach dem Abitur 1938 in Stade fand Gerber

---

Hannover, 19. April 1961. „Ostermarsch 1961“, BArch Bw 2/20203, zit.n. Christoph Nübel (Hrsg.), Dokumente zur deutschen Militärgeschichte 1945-1990. Bundesrepublik und DDR im Ost-West-Konflikt, Berlin 2019 (= Deutsch-Deutsche Militärgeschichte; 1), S. 281-285.

**33** Beurteilung vom 21.09.1967, Blatt 1 *verso*, BArch, Pers 1-75440.

**34** Sonderbeurteilung vom 16.04.1969, Blatt 2 *recto*, BArch, Pers 1-75440.

seine erste Leidenschaft im Leben und trat als Offizieranwärter in das Artillerieregiment 17 der Wehrmacht ein. Im Krieg zeigte Gerber persönlichen Mut und Führungsstärke, wurde schwer verwundet und stieg rasch zum Batteriechef auf.<sup>35</sup> Der aktive Kriegseinsatz endete für Gerber aber bereits am 13. Mai 1943, als er im Zuge der Kapitulation des Afrikakorps als Hauptmann in amerikanische Gefangenschaft geriet.

Die Zeit in den Lagern Ruston, Louisiana, und Como, Mississippi, war für ihn ein Glücksfall. Denn im Gegensatz zur großen Mehrheit deutscher Soldaten, die an anderen Schauplätzen in Gefangenschaft gingen, war Gerber nicht nur dem gefährlichen Fronteinsatz entzogen, sondern musste auch keine schwere körperliche Arbeit verrichten oder Hunger leiden. Im Gegenteil war die Versorgungslage in den Lagern sehr gut und Gerber hatte sogar die Gelegenheit zur Weiterqualifizierung. Er nahm in der von anderen Kriegsgefangenen eingerichteten, selbstorganisierten Lageruniversität ein Wirtschaftsstudium auf und besuchte Sprachkurse in Englisch und Französisch. Auch ermöglichten die amerikanischen Behörden den Deutschen Einblicke in das politische und wirtschaftliche System der USA.<sup>36</sup>

Mit dem Wirtschaftsstudium fand Gerber seine zweite Leidenschaft im Leben, die Betriebswirtschaftslehre (BWL). Nach seiner Entlassung aus der Gefangenschaft absolvierte er erst eine kaufmännische Lehre, dann setzte er sein Wirtschaftsstudium an der Universität Mannheim fort. Während er seinen Lebensunterhalt als Unternehmensberater verdiente, unterrichtete und publizierte er zu betriebswirtschaftlichen Fragen am Seminar von Walter Thoms und absolvierte die Buch- und Steuerberaterprüfung.<sup>37</sup> Er stand 1956 kurz vor dem Examen zum Wirtschaftsprüfer, als er die Chance ergriff, seine Leidenschaft für BWL mit der für das Militär zu verbinden, und in die neu gegründete Bundeswehr eintrat.

## 4.2 Gleichheit vor Spitzenförderung: Gerbers Konfrontation mit dem Korpsgeist der Personalverwaltung

In seiner Bewerbung setzte Gerber ganz auf den Wert seiner BWL-Kenntnisse, die er in den Dienst der Bundeswehr stellen wollte.<sup>38</sup> Die Bundeswehr sah in Gerber wegen seiner BWL-Kenntnisse tatsächlich einen sehr attraktiven Bewerber, den es alsbald auf qualifikationsgerechte Dienstposten zu setzen galt. Sie schickte ihn direkt auf den Stabsoffizierlehrgang und im Anschluss daran auf Generalstabslehrgänge in Deutschland und den USA. Dennoch hätte diese Karriere beinahe durch eine kurzfristige Vorschriftenänderung vorzeitig geendet. Wie sich zeigen sollte, besaß die Personalverwaltung erhebliche Spielräume und demonstrierte Machtbewusstsein bei der Durchsetzung ihrer Interessen.

Die Einstellungsvorschriften ließen es laut einem von Gerber zitierten Merkblatt zu, ehemalige Wehrmachtsoffiziere zum Ausgleich des seit 1945 eingetretenen „Miss-

---

<sup>35</sup> BArch, Pers 1-75426, Hauptteil E, Bl. 19.

<sup>36</sup> BArch, Pers 1-75426, Hauptteil A, Bl. 11.

<sup>37</sup> Ebd., Bl. 35-37.

<sup>38</sup> Ebd., Bl. 1 *verso*.

verhältnisses zwischen Persönlichkeitsentwicklung und letztem Dienstgrad“ mit dem nächsthöheren Dienstgrad einzustellen.<sup>39</sup> Dies sagte ihm das zuständige Referat III C 10 zunächst zu, musste diese Zusage wegen einer Änderung der Vorschriftenlage aber wieder zurücknehmen. Gerber, der sich getäuscht sah, ging auf die Barrikaden, verlangte eine Untersuchung des Vorgangs und drohte indirekt mit Abschied. Um Gerber zu halten, versuchten seine Vorgesetzten, die Beförderung des wertvollen Offiziers schnellstmöglich über eine Ausnahmeregelung zu erreichen. Auch das zuständige Referat III C 10 in der Abteilung P beeilte sich mit einem Beförderungsvorschlag, um auch das letzte Hindernis aus dem Weg zu räumen.<sup>40</sup> Doch nun stellte sich deren Unterabteilungsleiter Burkhardt Müller-Hillebrand quer. In einer ausführlichen Stellungnahme sowohl zu Gerbers Vorwurf der Täuschung als auch zum Beförderungsvorschlag belehrte er Gerber nicht mit einem direkt an ihn gerichteten Schreiben, sondern über seinen Kommandeur. Von einem Offizier, der zum Major anstehe, könne man erwarten, dass er die Beförderungsbestimmungen kenne und respektiere. Die darin genannten Bedingungen erfülle Gerber aber noch nicht alle. Daher sei er gezwungen, den Beförderungsvorschlag seitens III C 10 abzulehnen.<sup>41</sup>

Weil Müller-Hillebrand die Möglichkeit der Ausnahmeregelung nicht nutzte, kann die Absage nur als eine klare Zurechtweisung des sehr selbstbewusst auftretenden Gerbers gedeutet werden. Um diesem eine Lektion in Bescheidenheit zu erteilen, stellte Müller-Hillebrand das Prinzip der Gleichbehandlung demonstrativ höher als das der Förderung von Ausnahmeoffizieren. Trotz seiner wertvollen Fähigkeiten stand er in den Augen der Personalverwaltung nicht über seinen Offizierkameraden und sollte sich als Gleicher unter Gleichen begreifen. Da sowohl Gerbers Vorgesetzte als auch das Referat III C 10 wussten, dass Müller-Hillebrand die Option einer Ausnahmeregelung hatte und davon ausgingen, dass er davon Gebrauch machen würde, war sein Vorgehen auch eine Belehrung dieser Stellen, von Ausnahmen nur dann Gebrauch zu machen, wenn der Betreffende dies nicht für selbstverständlich hielt. Die Prinzipien der Gleichbehandlung und, wie bereits bei Trentzsch zu sehen, der Anciennität galten schon in früheren deutschen Armeen als hohes Gut, um den Zusammenhalt des Offizierkorps zu fördern. Doch riskierte dieses Element der Militärkultur, den Kampf um Fachkräfte mit der zahlungskräftigeren Privatwirtschaft zu verlieren.

Um seiner Lektion Nachdruck zu verleihen, ging Müller-Hillebrand noch weiter: Gerber erhielt seine Beförderung erst zum 1. September 1957 – fast 15 Monate später als ursprünglich zugesagt und sogar 5 Monate später, als es selbst ohne Ausnahmeregelung möglich gewesen wäre. Zwar rächte sich diese Maßnahme nicht, denn Gerber blieb der Bundeswehr erhalten. Sein weiteres Fortkommen zeigt aber, dass er sein Selbstbewusstsein bewahrte, was ihm letztendlich auch den Weg zur Generalsebene eröffnete.

---

**39** Ebd., Bl. 53.

**40** Ebd., Bl. 94.

**41** Ebd., Bl. 93.

### 4.3 Referatsleiter allein aus Gründen der Förderung? Der Konflikt mit Verteidigungsminister von Hassel über die Prinzipien der Personalwirtschaft

Die Auswahl Gerbers zum Referatsleiter PSK zeigt, dass bei Stellenbesetzungen Förderabsichten das Kriterium der fachlichen Eignung überwiegen konnten, obwohl die Vorschriftenlage genug Flexibilität bot, genau das zu verhindern.

Trentzsch, der die Führung der Unterabteilung FÜ B VII übernehmen sollte, welcher das PSK-Referat angehörte, suchte 1964 nach einem Nachfolger. Dieser sollte neben besonderem Intellekt und militärischer Erfahrung die Fähigkeit zum wissenschaftlichen Arbeiten mit politischem Denken verbinden. Wie er dabei auf Gerber kam, lässt sich nicht mehr rekonstruieren. Aber in ihm meinte er, seinen Nachfolger gefunden zu haben. Der brachte noch dazu Führungsstärke und besondere organisatorische Fähigkeiten mit, die in der von Aufbauschwierigkeiten und Strukturdefiziten geplagten PSK-Gesamtorganisation sehr wertvoll waren. Gerber scheint vor allem der damit einhergehende Karrieresprung gelockt zu haben: Die Stelle sollte bald von der eines Oberstleutnants i.G. A14 auf die eines Obersts i.G. A16 angehoben werden.<sup>42</sup> Dem Wunsch der Beteiligten folgend, entschied die Abteilung P, Gerber zum Referatsleiter zu berufen.

Dass die Versetzung des BWL-Spezialisten Gerber zur PSK keine logische Fortsetzung seines Karrierewegs war und seine Fähigkeiten an anderer Stelle sinnvollerem Einsatz finden konnten, führte bei der Frage nach der Anschlussverwendung 1966 zu einer Zurechtweisung der Abteilung P durch den Verteidigungsminister Kai-Uwe von Hassel. Dieser wollte Gerber in der für Planung zuständigen Unterabteilung VIII des Führungsstabs der Streitkräfte (FÜ S VIII) einsetzen und fragte, warum P ihn beim PSK-Referat belassen wollte. Die Antwort, dass er dort ausschließlich zwecks Förderung sei und bleiben solle, erzürnte den Minister. Schroff wies er darauf hin, dass eine Förderung auch am geeigneteren Ort möglich sei, im Zweifel mit dem administrativen Behelf der ‚Ausleihe‘ von Stellen. Erst der Vortrag des Abteilungsleiters P bei von Hassel klärte die tatsächlichen Hintergründe der Entscheidung: Neben der Anforderung durch Trentzsch und dem eigenen Wunsch Gerbers habe den Ausschlag gegeben, dass es für die Besetzung von Stellen bei FÜ S VIII genügend qualifizierte Bewerber gegeben habe, für das PSK-Referat allerdings keinen mit den „geistigen Fähigkeiten und der militärischen Erfahrung“ Gerbers. Die Entscheidung der Abteilung P, Gerber als Referatsleiter zu belassen, folge in erster Linie dessen eigenem Wunsch. Bloß darüber hinaus sei dies auch zu seiner Förderung gedacht, weil er dort zum Oberst befördert werden könne.<sup>43</sup>

Die Episode zeigt ein Moment der Flexibilität in der Personalwirtschaft der Bundeswehr. Zwar mussten Stellenentscheidungen dem dienstlichen Zweck nach den Maßstäben von Eignung, Leistung und Befähigung dienen. Aber das ließ der Personalpolitik noch immer Freiraum für auf den ersten Blick unorthodoxe Entscheidungen, denn diese

---

<sup>42</sup> BArch, Pers 1-75426, Hauptteil A, Bl. 228.

<sup>43</sup> BArch, Pers 1-75426, Hauptteil A, Bl. 232f.

Maßstäbe waren dehnbar. Außerdem konnten Stellen ‚ausgeliehen‘ werden, um den Vorgaben Genüge zu tun.

Über Trentzsch‘ Suche nach einem Nachfolger ist über das oben Genannte hinaus nichts weiter bekannt. Aber es ist fraglich, ob Gerber wirklich die beste, also einzig mögliche Option im Bewerberkreis war. Dagegen spricht die erste Begründung für die Personalentscheidung seitens der Abteilung P, die allein auf Förderung abstellte. Die Tatsache, dass von Hassels Adjutant diese Begründung überhaupt an den Minister herantrug und sie nicht mit der Bitte um eine konforme Begründung zurückwies, ist ein Indiz, dass Förderung allein schon als Begründung akzeptabel sein konnte. Gegen Gerber als beste Besetzung spricht auch, dass er zuvor keine dienstlichen Berührungspunkte mit dem Aufgabenbereich oder auch nur mit kommunistischem Gedankengut hatte. So treten andere Gründe stärker in den Vordergrund: Die Anforderung Gerbers durch Trentzsch und Gerbers Wunsch gaben wohl den Ausschlag für die Entscheidung der Abteilung P, nachdem den zentralen Maßstäben Eignung, Leistung und Befähigung Genüge getan war.

#### **4.4 Straffe Organisation und Zögerlichkeit: Gerbers Führung im Spiegel seiner Beurteilungen und Trentzsch‘ programmatischer Rede**

Die Amtsführung Gerbers stand weitgehend im Zeichen von Verregelung und enger Führung. Die organisatorische Seite des Amtes stellte hohe Anforderungen: Umfassende Reorganisationsmaßnahmen der PSK-Truppe sowie ihr weiterer Aufbau, die Zusammenlegung der beiden PSK-Referate, Probleme bei der Nachwuchsgewinnung und der Materiallage der Truppe forderten die Referatsführung heraus. Hier war Gerber ganz in seinem Element. Schon zu seiner Zeit als Kommandeur des von strukturellen Defiziten geplagten Panzerartilleriebataillons 155 hieß es 1964: „Er wählte dabei die Führung am ganz kurzen Zügel und drang mit großem Fleiß in die Detailfragen ein. Als Ergebnis ist eine positive Tendenz in den Entwicklungen des Bataillons festzustellen.“<sup>44</sup> Seine Herangehensweise begründete er mit seinem charakteristischen Glauben an die Macht der Organisation: „Ich kann es nicht oft genug sagen, dass ohne Organisation keine Aktion glücklich ist. Die besten Analysen nützen uns nichts, wenn nicht durch eine zweckentsprechende Organisation Aktion entsteht.“<sup>45</sup> Während die PSK-Strukturen noch im Fluss waren, war auch die Konzeption des Aufgabenbereichs noch nicht abgeschlossen, weshalb Gerber parallel eine Zentrale Dienstvorschrift erarbeitete. Trentzsch bestätigte in Gerbers Beurteilung, dass sein organisatorisches Talent und seine schnelle Einarbeitung in die Details der Aufgabe sich gewinnbringend auf die PSK-Organisation auswirkten.<sup>46</sup>

---

**44** BArch, Pers 1-75426, Hauptteil A, Bl. 34 *verso*.

**45** Rede Oberst i.G. Johannes Gerber bei PSK-Arbeitstagung vom 15. Dezember 1966, S. 11, LHAKo, 700,328, Fasz. 433.

**46** BArch, Pers 1-75426, Hauptteil A, Bl. 39 *verso*; Ebd., Bl. 40.

Doch während Gerber die organisatorische Seite seiner Stelle zum Aufbau der besonders für den Verteidigungsfall benötigten PSK-Teile meisterte, blieb er im Hinblick auf die schon im Frieden relevanten PSK-Maßnahmen hinter den Erwartungen zurück. Wie seine Beurteilungen nahelegen, zeigte sich hier die Kehrseite seiner „wissenschaftlichen Prägung“: Sie ließ ihn in einem politisch brisanten Kontext, der schnelles, initiatives Handeln erforderte, zögerlich agieren. So schrieb Trentzsch als UAL in die Beurteilung Gerbers als Referatsleiter: „Seine abwägende Gründlichkeit, verbunden mit einer gelegentlichen Empfindlichkeit, hindert ihn mitunter am raschen Entschluss in einer bestimmten politisch-psychologischen Lage.“<sup>47</sup>

Hinzu kam, dass er seinen Untergebenen nur sehr wenig Handlungsfreiheit und damit Raum für Initiative ließ. Wie bereits die Beurteilung seiner Zeit als Bataillonskommandeur nahelegte, verkehrte sich sein Hang zur Führung „am ganz kurzen Zügel“ in Verbindung mit seiner Genauigkeit zu einer seiner Schwächen:

„Seine forschende Gründlichkeit, die fast an Pedanterie grenzt, lässt ihn in der Truppe nicht immer den Punkt finden, an dem durch Freigabe der Eigenverantwortlichkeit eines Untergebenen das gleiche Ergebnis erreicht wird, wie durch scharfe Kontrollen.“<sup>48</sup>

Gerbers Führung schien dem zu entsprechen, was der eingangs zitierte Erfahrungsbericht als Nachteil der Verregelung des Dienstalltags befürchtete: Die Erziehung zu Genauigkeit und Regelkonformität mündete in zögerlicher, sich absichernder Führung.

Wichtiger noch steht diese Charakterisierung von Gerbers Führungsverhalten in grellem Kontrast zu dem Ideal, das Trentzsch in seiner Abschiedsrede zeichnete. Trentzsch' Ideal ist gewissermaßen das Gegenprogramm zu Gerbers bis dato einjähriger Amtszeit als Referatsleiter. Dass Trentzsch seine Erwartungen vor hohen Vertretern aus der gesamten PSK formulierte, die Gerbers Führungsstil ja kannten, und jenen damit brüskierte, zeigt die Bedeutung, die der sonst so diplomatische Trentzsch einem Umdenken seines Nachfolgers beimaß. Wahrscheinlicher Hintergrund war Gerbers Verhalten im Zuge der Veröffentlichung der PSK-Flugblattaktionen gegen die Grenztruppen der Nationalen Volksarmee durch das Fernsehmagazin „Panorama“. Offensichtlich hatte Gerber sich nicht, wie von Trentzsch gefordert, in der Krise vor seine Untergebenen gestellt und sie geschützt, sondern sie gemäßregelt und umso straffer geführt. Darin sah Trentzsch eine Gefährdung der Initiative von Gerbers Untergebenen, die er als „entscheidenden Lebensgrundsatz der PSK“ bezeichnet hatte. Gerbers Führungsverhalten erzeugte denn auch Unmut unter seinen Untergebenen. Kurz nach Trentzsch' Weggang hielt es dessen Nachfolger als UAL Fü S VII, Brigadegeneral Karl Hermann Friedrich, sogar für nötig, Gerber per Verfügung an die Führung gemäß Auftragstaktik zu erinnern.<sup>49</sup>

Dennoch überwogen die Erfolge Gerbers offensichtlich die Nachteile seiner Führung. Besagter Brigadegeneral Friedrich zog ihn statt eines dienstälteren Offiziers als

---

**47** Ebd., Bl. 39.

**48** Ebd., Bl. 35.

**49** Verfügung von Brigadegeneral Friedrich an Fü S VII 6/7 und PSKSBw vom 09.02.1967, S. 2, BArch, BW 2/3026c.

Vertreter vor.<sup>50</sup> In seiner letzten Beurteilung als PSK-Referatsleiter hob Friedrich dessen erfolgreiche Führung „in bewegter und schwieriger Zeit“ hervor, während es unter der Rubrik „Schwächen“ nur noch hieß: „Sein harter Einsatz für die Sache wird von sensiblen Naturen gelegentlich missverstanden.“<sup>51</sup> Zu diesem Zeitpunkt saß Gerber bereits auf einem Dienstposten im Bundeskanzleramt, der ihm die Ernennung zum General ermöglichen sollte. Dieser Wechsel ist ein letztes Beispiel dafür, wie Laufbahnvorschriften informelles Handeln zuließen und bewirken konnten. Denn Gerber war eigentlich für eine PSK-Verwendung in der NATO vorgesehen gewesen. Dies aber hätte eine zu lange Stehzeit in der PSK bedeutet, um noch General werden zu können. Also intervenierte Gerber beim Abteilungsleiter P, Generalleutnant Werner Haag, den er persönlich kannte. In seinem Schreiben legte er seine Prioritäten klar dar und tat auch der Bescheidenheit genüge. Er verwies aber mit Bestimmtheit auf sein erhebliches Engagement und sein wertvolles Fachwissen, das ohne seine Ernennung zum General weder sinnvoll verwendet noch ausreichend gewürdigt würde.<sup>52</sup> Damit hatte er Erfolg. Er stieg später bis zum Generalmajor auf und beendete seine Karriere 1980 als stellvertretender Kommandierender General des III. Korps in Koblenz.

## 5. Resümee

Im Hinblick auf die Ausgangsfrage nach Erscheinungsformen militärischen Handelns zwischen Verregelung und Flexibilität anhand zweier Karrieren und ihrer Förderung lassen sich folgende Ergebnisse festhalten: Trentzsch und Gerber vertraten zwei unterschiedliche Führungsverständnisse, die jeweils dicht an den Polen Flexibilität bzw. Verregelung lagen. Entsprechend fanden sie auch unterschiedliche Verwendungen: Trentzsch als kreativer PSK-Offizier und Truppenführer, Gerber als Organisator. Beide erhielten lobende Beurteilungen, die ihnen steile Karrieren ermöglichten. Die beiden gemeinsame Verwendung als Referatsleiter PSK bleibt bis zu einem gewissen Grad ein Kuriosum, weil Gerber selbst in seiner Amtszeit mehr Interesse an seinen BWL-Forschungen als für PSK-Inhalte zeigte.<sup>53</sup>

Trentzsch' Ansatz entsprach den tradierten Vorstellungen „guten Führens“, das heißt der Auftragstaktik, und fand deshalb großen Zuspruch. Tatsächlich entsprachen diese Vorstellungen der deutschen militärischen Führungspraxis seit 1870 nur bedingt. Die zur Zusammenfassung der Kräfte notwendige Koordination des komplexen Militärapparates in kontingenten Situationen wie Gefechten ließ sich nicht ‚von unten‘ gewährleisten. Marco Sigg hat gezeigt, dass die oft als Beleg für die Überlegenheit der Auf-

---

**50** Brief Brigadegeneral Friedrich an Oberst i.G. Johannes Gerber vom 18.08.1967, LHAKo, 700,328, Fasz. 521.

**51** BArch, Pers 1-75426, Hauptteil A, Bl. 44.

**52** Brief von Oberst i.G. Gerber an Generalleutnant Haag vom 27. Mai 1969, LHAKo, 700,328, Fasz. 520.

**53** Dies belegt eine Gegenüberstellung der Themen von Trentzsch' und Gerbers Veröffentlichungen während ihres Dienstes in der PSK: Von Trentzsch sind acht Schriften bekannt, die alle im engeren Sinne der PSK dienten. Gerber veröffentlichte 15 Schriften zu BWL-Themen und nur eine für die PSK.

tragstaktik herangezogene Führung im Zweiten Weltkrieg wesentlich mehr Wert auf Straffheit denn auf Freiheit für den Untergebenen legte. Initiative von Untergebenen ohne Rücksprache mit Vorgesetzten war auf krisenhafte Entwicklungen beschränkt, bei denen die Verbindung mit rückwärtigen Stellen unterbrochen und eine Führung durch übergeordnete Stellen deshalb gar nicht möglich war. Tendenzen zur straffen Führung verstärkten sich immer dann, wenn die Personalsituation von Führermangel und Ausbildungsdefiziten geprägt war.<sup>54</sup> Diese Personalsituation war bei der PSK im Untersuchungszeitraum gegeben.

Es stellt sich also die Frage, inwiefern Trentzsch' Führungsverständnis, das von Vorgesetzten gelobt und gefördert wurde, für die PSK tatsächlich so zweckmäßig war. Es mag als kritische alternative Deutung der obigen Darstellung die Frage erlaubt sein, ob Trentzsch vielleicht gerade deshalb Gerber als Nachfolger für das PSK-Referat wollte, weil er selbst es nicht vermocht hatte, einen tragfähigen organisatorischen Aufbau des Aufgabenbereichs zu bewerkstelligen, und das strenge Organisationstalent Gerber es nun richten sollte. Auch eine Wahl Gerbers als Führungs-Gegengewicht zum weiteren Einfluss Trentzsch' auf die Geschicke der PSK scheint möglich. Diese Frage muss vorerst offen bleiben.

Die eingangs zitierte Charakterisierung von Verregelung als Gefahr für das praxisorientierte Führungsverständnis von Offizieren lässt sich anhand der Beispiele Trentzsch und Gerber weder bestätigen noch widerlegen. Zwar liegt es nahe, Gerber als ‚Verregelungsoffer‘ zu sehen, allerdings ließen sich dann auch bei Trentzsch entsprechende Tendenzen erwarten, die aber nicht feststellbar sind. Stattdessen zeigten beide überwiegend Kontinuitäten in ihrem jeweiligen – divergenten – Führungsstil, der sich durch zunehmende Verregelung nicht wesentlich zu ändern schien.

Ferner ist deutlich geworden, dass die regulative Wirkung von Verwaltungsbestimmungen stark von den jeweils handelnden Akteuren und ihrer Stellung im System abhing. Der UAL III C Müller-Hillebrand konnte seine Prioritäten gegenüber Gerbers Fürsprechern, dem Referenten III C 10 und dem Kommandeur der Heeresoffizierschule I, einzig aufgrund seiner Entscheidungsbefugnis durchsetzen. In diesem Fall bewegten sich alle Beteiligten innerhalb des Raumes, den die einschlägigen Bestimmungen eröffneten. Das war nur mit Abstrichen der Fall bei der Konfrontation von Verteidigungsminister Strauß und dem Abteilungsleiter Gumbel über die Beförderung Trentzsch' zum Oberst. Hier setzte sich der Minister qua Amtsbefugnis einfach über die Bestimmungen seines nachgeordneten Bereichs hinweg. Größere Normenakzeptanz zeigte sich dagegen bei Verteidigungsminister von Hassel, der beim mehrdeutigen Fall der Verwendung Gerbers sogar die Abteilung P zur Ordnung rief. Schließlich belegt Gerbers Wechsel ins Kanzleramt, dass informelles Handeln innerhalb persönlicher Netzwerke entscheidende Weichenstellungen bewirken konnte.

Konflikte entzündeten sich weitgehend an den divergierenden Organisationsinteressen der bestmöglichen Stellenbesetzung und des Interessenausgleichs mit den übrigen Mitgliedern der Organisation. Die Interessen der Organisationsmitglieder speisten

---

**54** Sigg, Unterführer, S. 455f.



sich nicht nur aus deren materiellen Ansprüchen, sondern auch aus tradierten Werten der Militärkultur, etwa dem Zusammenhalt des Offizierkorps und dem Sozialprestige.

Es zeigte sich ferner ein wesentlicher Vorteil der viel geschmähten Verregelung: Während in Zeiten eines fast alleingültigen Anciennitätsprinzips Beförderungen ausschließlich nach Dienstalter erfolgten, schufen die Bestimmungen der Personalverwaltung der Bundeswehr überhaupt erst Freiräume für einen schnelleren Aufstieg, indem sie die Prinzipien Leistung, Eignung und Befähigung einführten. Dies steigerte die Attraktivität des Dienstes und die Leistungsfähigkeit des Militärs, machte aber auch ein System von Vorschriften zum rechtssicheren Interessenausgleich notwendig. Es stellt sich also die Frage, inwiefern die Wahrnehmung von Verwaltung als unnötige Beschränkung militärischer Handlungsfreiheit angesichts eines Zugewinns an Freiheit an anderer Stelle sowie von Qualität und Sicherheit gerechtfertigt ist. Schließlich kann Freiheit auch zu weit gehen: Sigg verweist zu Recht darauf, dass manche als Triumph der Auftragstaktik gefeierten militärischen Erfolge seit 1871 trotz, nicht wegen der Freiheiten erzielt wurden, die manche Befehlshaber erhielten bzw. sich nahmen.<sup>55</sup> Andererseits zeigt Trentzsch' Amtsführung als Referent, also als Untergebener ohne Führungsverantwortung, dass die Delegation von Handlungsfreiheit zentral für erfolgreiches militärisches Handeln sein kann, das durch Bindung an Vorgaben nicht möglich gewesen wäre. Diese Überlegungen führen zurück zu dem eingangs angesprochenen paradoxen Befund, dass sich sowohl Verregelung als auch Flexibilität mit den Bedingungen des modernen Krieges begründen lassen, und zeigen, dass keiner der beiden Pole pauschal über den anderen erhoben werden sollte.

Weitere Aspekte des Wirkens der PSK, die insbesondere ihr Verhältnis zur zivilen Verwaltung und zur Zivilgesellschaft betreffen, konnten hier nur angedeutet werden; sie versprechen aber weitreichende verwaltungsgeschichtliche Erkenntnisse. So ging die Struktur der PSK auf Impulse des Referenten Ewert von Dellingshausen aus dem Bundesministerium für gesamtdeutsche Fragen (BMG) zurück. Er war es auch, der den Austausch zwischen den Ministerien und Ämtern zur ressortübergreifenden „Psychologischen Verteidigung“ vorantrieb. Die PSK bildete lediglich deren militärischen Arm. Auch gingen die Balloneinsätze auf das BMG zurück.<sup>56</sup> Ferner wirkte die PSK in den 1960er Jahren durch Tarnorganisationen und engagierte zivilgesellschaftliche Verbände, um eine Gegenöffentlichkeit gegen die pazifistischen Ostermärsche zu schaffen.<sup>57</sup>

Diese Befunde werfen Forschungsfragen auf, die zur weitergehenden Beschäftigung mit militärischem Handeln zwischen Verregelung und Flexibilität auffordern. Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen verspricht einen neuen Blick auf zwei Kernaspekte des Selbstverständnisses deutscher Offiziere im 20. Jahrhundert: die Charakterisierung von Führung als „Kunst, eine[r] auf Charakter, Können und geistiger Kraft beruhenden

---

**55** Sigg, *Unterführer*, S. 251; ebd., S. 175f.

**56** Stefan Kreuzberger, *Kampf für die Einheit. Das gesamtdeutsche Ministerium und die politische Kultur des Kalten Krieges 1949-1969*, Düsseldorf 2008, S. 167-172.

**57** Siehe Fußnote 32. Diese Vorgänge sind derzeit noch nicht erforscht, aber Thema meines Dissertationsprojektes.

de[n] schöpferischen Tätigkeit“<sup>58</sup>, und in diesem Sinne die Ablehnung von Einschränkungen ihrer ‚künstlerischen Freiheit‘.

## Zitierempfehlung

Carsten Richter, Verregelung oder Flexibilität? Rivalisierende Führungsverständnisse und Entscheidungsräume der Karriereförderung in der Psychologischen Kampfführung der Bundeswehr, 1958–1970. Themenschwerpunkt Armee und Bürokratie. Organisationsgeschichtliche Perspektiven auf das Militärische im 20. Jahrhundert, hrsg. von Christoph Nübel, in: Portal Militärgeschichte, 31. August 2020, URL:

[http://portal-militaergeschichte.de/richter\\_verregelung](http://portal-militaergeschichte.de/richter_verregelung), DOI: 10.15500/akm.31.08.2020 (Bitte fügen Sie in Klammern das Datum des letzten Aufrufs dieser Seite hinzu.)

---

**58** HDv 100/100 (Dezember 2000), Abschnitt B, Satz 402.