

# Kameradschaft im Schatten

**ESSAY** Die Bundeswehr braucht flexible Entscheidungen statt eines stumpfen Regelwerks

**A**ngesichts der Gewalttäume bei der Ausbildung von Soldaten und der fast schon skurril anmutenden Anschlagspläne eines sich als syrischen Flüchtling tarnenden rechtsextremen Bundeswehrsoldaten scheinen sich alle Beobachter einig zu sein, dass es bei der Bundeswehr ein „Haltungsproblem“ gibt. Das „Haltungsproblem“ wird darauf zurückgeführt, dass die Führung der Bundeswehr gegenüber der Truppe die offiziellen Verhaltensstandards nicht durchsetzt.

Die Lösung liegt bei solchen Problembeschreibungen auf der Hand – noch bessere Schulung in Bezug auf das formale Regelwerk, noch intensivere Kontrolle der Einhaltung des Regelwerks und noch schärfere Sanktionen, wenn es zu Verstößen dagegen kommt. Übersehen wird jedoch, dass für den Erfolg oder Misserfolg von Armeen die Ausbildung Kameradschaftsstandards enorme Bedeutung haben.

In der öffentlichen Debatte dominiert ein fast rosarotes Bild davon, wie sich Kameradschaftsstandards ausbilden. Man scheint daran zu glauben, dass Kameradschaft allein schon deswegen entsteht, weil im Soldatengesetz festgelegt wird, dass der Zusammenhalt der Bundeswehr wesentlich auf Kameradschaft beruht und alle Soldaten verpflichtet werden, die „Ehre und Rechte des Kameraden zu achten und ihm in Not und Gefahr beizustehen“. Kameradschaft wird hier als eine formale Verhaltenserwartung formuliert, sich auch in Extremsituationen – „Not und Gefahr“ – für Kameraden einzusetzen.

Aber es sind nicht die formalen Festlegungen in einem Soldatengesetz, die zur Ausbildung von Kameradschaftsstandards führen. Vielmehr bilden sich diese quasi im Schatten der offiziellen formalen Organisation aus – in Extremsituationen, in die man als Soldat geraten kann und in denen dann die ganze Person bedroht ist. Die Kameradschaftsstandards entstehen also unabhängig davon, was in Soldatengesetzen steht oder von Vorgesetzten eingefordert wird. Und notfalls wird die Orientierung an diesen Normen von den Kameraden auch mit Mitteln eingefordert, von denen die Armeeführung gar nicht so genau wissen will.

Sicherlich – es gibt eine friedfertige Variante bei der Durchsetzung von Kameradschaftsstandards. In der Regel lernen Soldaten schnell, dass man sich Kameraden gegenüber loyal verhält, dass man sie in öffentlichen Situationen nicht bloßstellt, dass man sich gegenseitig hilft, wenn ein Kamerad mit einer Aufgabe überfordert ist, ein Fehler kaschiert werden muss oder kurzfristiges Einspringen erforderlich ist. Im besten Fall bilden sich dabei Vertrauensbeziehungen

gen, die dazu führen, dass man sich gegenseitig unterstützt.

Wenn jedoch jemand die informalen Verhaltenserwartungen in einer Armee nicht akzeptiert, greifen die anderen Kameraden zu negativen Sanktionen. Solche Sanktionen deuten sich in Armeeneinheiten anfangs durch abschätzige Bemerkungen oder direkte Beschimpfungen an und reichen dann über die soziale Isolierung des Kameraden und die Verweigerung von Hilfeleistungen bis zu direkten körperlichen Bestrafen. Die Sanktionen dienen nicht vorrangig zum Ausschluss aus dem Kameradenkreis, sondern im Gegenteil zur Durchsetzung informaler Normen. Soldaten oder Polizisten, die solche häufig offiziell verbotenen Erniedrigungen nicht melden, sondern über sich ergehen



STEFAN KÜHL

Wunschbild nichts zu tun. Jenseits der formalen Ordnung gibt es in Armeen immer auch Probleme der Zusammenarbeit, die nicht durch die formale Ordnung gelöst werden können. Vor allem die konkrete Leistungsmotivation der Mitglieder, besonders aber die reibungslose Lösung der Probleme der alltäglichen Zusammenarbeit zwischen den Organisationenmitgliedern lässt sich nicht durch formale Vorschriften allein garantieren. Und genau hier greifen die in Kameradschaftsnormen verdichteten informalen Erwartungen.

Jeder Soldat weiß, dass eine Armee nur deswegen funktioniert, weil von den formalen Regelwerken immer wieder abgewichen wird. Jede Kommandantin



lassen, werden dann auch konsequenterweise mit dem Verbleib im Kameradenkreis „belohnt“. Wir kennen solche Prozesse des Durchsetzens von informalen Normen aus jeder Organisation; bei Armeen treten sie allerdings in einer gewaltbetroffenen Form auf. Aber das ist wenig überraschend: Es liegt nahe, dass in einer Organisation, deren Hauptaufgabe darin besteht, Gewalt anzuwenden, und zur Durchsetzung von Verhaltenserwartungen gegenüber ihren eigenen Organisationenmitgliedern notfalls auf Gewaltspaziergänge in Form von Feldjägern zurückgreift, die Durchsetzung informaler Normen körperbetont stattfindet als in IT-Firmen, Supermärkten oder Gemeindeverwaltungen. Man kann mit sehr guten Gründen allein schon deswegen dagegen sein, dass sich Staaten Armeen halten. Aber wenn man Armeen für sinnvoll hält, dann darf man vor der häufig brutalen Art der Durchsetzung von Kollegialitätserswartungen nicht die Augen verschließen.

Die Bundeswehr hat mit ihrem in der Öffentlichkeit gezeigten

Selbstverständlichkeit wissen Vorgesetzte, dass diese brauchbaren Illegalitäten nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind. Deswegen gehört es zur Kompetenz eines erfahrenen Militärs, bei Besuchen von Verteidigungspolitikern ein Bild der eigenen Einheit zu zeichnen, das diese als Musterfall der Anwendung des formalen Regelwerks der Armee erscheinen lässt. Deshalb ist auch wenig überraschend, dass Verteidigungsminister oft diejenigen sind, die von einem Skandal in ihrer Truppe am meisten überrascht sind.

Aber zur Klugheit gehört auch, zu wissen, wo die Grenzen der Zulassung von Regelabweichungen liegen. Das Management illegaler Ersatzteile und Waffenlager funktioniert nur so lange gut, wie sichergestellt wird, dass diese nicht in dunklen Kanälen verschwinden. Das „Übersehen“ des legalen Tragens von Palästinenstützern außerhalb des Einsatzes in Wüstengebieten geht nur so lange gut, wie auch sichergestellt wird, dass diese nicht unter Panzerketten geraten. Und auch die Duldung der für Zivilisten gewöhnungsbedürftigen Durchsetzung von Kameradschaftserswartungen geht nur so lange gut, wie sich die Führung darauf verlassen kann, dass dabei Grenzen eingehalten werden.

Nicht das stupide Durchsetzen der von oben verordneten formalen Erwartungen ist Führungsstärke, sondern das klug genutzte Wissen darüber, wo die Grenze zwischen einer brauchbaren Informalität und einer für die Armee schädlichen Illegalität liegt.

Wenn die Bundeswehr unter etwas leidet, dann darunter, dass man das Gespür dafür verloren hat, welche Regelabweichungen punctuell geduldet werden können und welche nicht. Statt alle bekannt werdennden Abweichungen in der Bundeswehr mit dem Verweis auf „Haltungsprobleme“ miteinander zu vermischen, käme es darauf an, dass die Führung der Bundeswehr die Punkte definiert, in denen in keinem Fall Abweichungen geduldet werden.

Wenn formal festgelegt werden würde, dass beispielsweise bei sexuellen Übergriffen, Misshandlungen Kriegsgefangener oder rechtsextremen Betätigungen hierarchische Meldeketten übersprungen werden müssen und die Armeeführung direkt einzuschalten ist, wäre für alle Armeangehörigen ein klares Zeichen gesetzt, wo die Grenzen der geduldeten Regelabweichungen liegen. Das kann aber nur funktionieren, wenn diese Vorgehensweise auf wenige Themenfelder beschränkt bleibt und nicht jede bekannt werdende Regelabweichung gleich hierarchisch eskaliert werden muss.

Illustration: Eléonore Roedel

## Stefan Kühl

■ geboren 1966, ist Soziologe und Historiker. 2005 wurde er – als erster Kriegsdienstverweigerer überhaupt – zum Professor an der Bundeswehr-Universität in Hamburg berufen. Inzwischen ist er Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. ■ Vor Kurzem erschien von ihm das Buch „Ganz normale Organisationen. Zur Soziologie des Holocaust“ (Suhrkamp 2015).

## Möllemanns Geheimnis

**W**enn am Sonntagabend um 18 Uhr die Prognosen für die NRW-Landtagswahl über die Bildschirme flimmern, dann wird im Medienhaus am Zollhoff in Düsseldorf Jubel ausbrechen. Denn hier feiert die FDP ihre Wahlparty. Und die hat den Umfragen zufolge beste Aussichten, drittstärkste Partei zu werden. Zum letzten Mal schaffte sie das bei der Wahl im Jahr 2000. Es war der Anfang der politischen Karriere des damals erst 21-jährigen Christian Lindner, der als jüngster Abgeordneter in den Landtag einziehen konnte. Nun rechnet er als Spitzenkandidat mit einem zweistelligen Ergebnis.

Im Jahr 2000 war Lindner noch ein ganz kleines Licht. Die große Leuchte hieß Jürgen W. Möllemann, an den sich nicht mehr allzu viele in der FDP erinnern wollen. Schon gar nicht der heutige Parteichef, obwohl er seinem politischen Schiedsvater viel verdankt. Mit einer fulminanten –



Die BERLIN-PARLAMENTS-KOLUMNE  
VON PASCAL BEUCKER

illegal finanzierten – Wahlkampagne schaffte es Möllemann, die FDP aus dem außerparlamentarischen Nirvana zurück in den Landtag zu führen. In einer kleinen Runde mit Journalisten hat der schillernde Politentertainer mal seine simple wie einleuchtende Strategie verraten: Wenn er an einem Stammtisch mit zehn Menschen diskutiere und ihn anschließend neun davon beschimpfen, einer ihm jedoch zustimme – dann seien das 10 Prozent. So würde er rechnen. Tatsächlich bekam die FDP 9,8 Prozent. Es hatte also geklappt.

So wie einst Möllemann gefeiert wurde, sorgt nun Lindner für Begeisterungsstürme. Aher Vorsicht, bevor Sie Freundschaften aufkündigen: Nicht jeder, der Ihnen als jubelnder FDP-Freak präsentiert wird, ist auch unbedingt einer! Anlass für diesen etwas kurios anmutenden Hinweis: die FDP-Wahlparty vor siebzehn Jahren. Denn auf dieser Feier war auch der damalige NRW-Korrespondent der taz. Nachdem er sein Berichterstattungswerk verrichtet hatte, es muss so gegen 22 Uhr gewesen sein, unterhielt er sich noch mit ein paar Kollegen an einem Stehtisch. Und einer erzählte einen Witz. Der ist zwar leider nicht mehr erinnerlich, muss aber gut gewesen sein, denn alle lachten kräftig. Was sie nicht mitbekommen hatten: Ein Team des WDR filmte noch.

Das Ergebnis war am nächsten Morgen zu begutachten. Da war dann im WDR-Fernsehen zu hören, um 18 Uhr sei bei den FDP-Anhängern der Jubel ausgebrochen. Was stimmte. Nur: Zu sehen gab es dazu unseren lachenden Journalistisch. Das war ziemlich gepfuscht. Aber vor allem unglaublich peinlich für uns.

## Schundliteratur

Klandestine Süßigkeitenbunker im Stockbett, Schundliteratur im Tornister und ganz bestimmt auch Schmutz und Schund auf allerlei Festplatten. Zumindest aber können wir für uns guten Gewissens beanspruchen, was der Maler Martin Kippenberger 1984 in weiser Voraussicht des Bundeswehrskandals um Franco A. und seine Nazi-kumpels in den schönen Bildtitel fasste: „Ich kann beim besten Willen kein Hakenkreuz entdecken.“

Aber zurück zu Macron. Ich bin mit meinen winterausläuf-ferdepressionsgesägten Bais-er-Bruch-Fantasien doch ziemlich allein. Sonst scheinen alle ziemlich befleckt vom Wahlsieg des französischen Europafans: Martin Schulz (der jetzt endlich ohne den blöden Zug-Na-menszusatz auskommen darf) fordert jetzt ganz ungern einen gemeinsamen Haushalt der EU-Länder, samt großem Investitionsprogramm. Schulzen machen für Europa! Noch

hat Schulz nicht einmal „Euro-bonds“ gesagt, zumindest nicht laut, da ist der Rest der GroKo, allen voran „Wir geben nix“-Schäuble, schon auf dem Baum. Endlich geht jetzt mal der Wahlkampf los, so richtig mit widerstrebenden Konzepten, statt dieser ewigen fieseligen Länderfarbenspiele à la „Will-Kraft jetzt mit der Linken oder nein, jetzt doch nicht“ und ja-maikäinten und Ampel vorne. Der Bleideckel der letzten Jahre scheint gelupft, der Streit ums

Ganze ist eröffnet: Jetzt, wo die Steuern sprudeln, mit auf 732 Milliarden Euro geschätzten zusätzlichen Steuereinnahmen allein für dieses Jahr. Soll man da investieren und Teile der Agenda 2010 rückgängig machen (Schulz) oder lieber Steuer für die Mittelschicht senken (FDP, Teile der Union)? Oder aber einfach auf dem Staatssekretärshaken bleiben (Schäuble)? Der neue Schwung scheint auch längst vergessene Aukteone wiederzubeleben: Ausgerechnet

Peter Hartz, Experte für gute Leistungsführung, kann es nicht lassen und wirft – als Privatmann und im Namen seiner Stiftung „Saarländer helfen Saarländern“ – neue Schlagworte in die Arena, die irgendwie nach 2003 klingen: Da sollen sich „Minipreneure“ selbst zum Joberfolg verhelfen, sollen Exarbeitslose als „A-Trainer“ andere für den Markt ertüchtigen. Und dann sollen auch noch „Europäarbeitslosigkeit“ gegen die Jugendarbeitslosigkeit in Europa angehen.

Frisch gebackene Macrons von heute mit dem Hartz-Käse von gestern füllen – das sollte man lieber bleiben lassen. Schmeckt nur nach Reformdepression und mageren Zeiten. Vor allem wenn draußen die Sonne scheint und alles nach Aufbruch und Gerechtigkeit drängt. Ich werde jetzt die Joggingschläuche entstauben und am Wochenende vielleicht doch ein paar Macarons backen. Besonders die grünen werden ja gerne mal unterschätzt.

## Staatsäckel