

# Kameradschaft im Schatten

ESSAY Die Bundeswehr braucht flexible Entscheidungen statt eines stumpfen Regelwerks

Angesichts der Gewaltrituale bei der Ausbildung von Soldaten und der fast schon skurril anmutenden Anschlagpläne eines sich als syrischer Flüchtling tarnenden rechtsextremen Bundeswehrosoldaten 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 Kameradschaftsnormen enorme Bedeutung haben.

In der öffentlichen Debatte dominiert ein fast rosarotes Bild davon, wie sich Kameradschaftsnormen 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 Verhaltensnorm 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 Kameradschaftsnormen 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 Kameradschaftsnormen entstehen also unabhängig davon, was in Soldatengesetzen steht oder von Vorgesetzten eingefordert wird. Und nichts 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 Kameradschaftsnormen. 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,

die dazu führen, dass man sich gegenseitig unterstützt.

Wenn jedoch jemand die informellen Verhaltensnormen in einer Armee nicht akzeptiert, greifen die anderen Kameraden zu negativen Sanktionen. Solche Sanktionen deuten sich in Armeeeinheiten 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 Bestrafungen. Die Sanktionen dienen nicht vorrangig zum Ausschluss aus dem Kameradenkreis, sondern im Gegenteil zur Durchsetzung informeller Normen. Soldaten oder Polizisten, die solche häufig offiziell verbottenen Erniedrigungen nicht melden, sondern über sich ergehen



STEFAN KÖHL

Wunschtun, 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 Zusammenarbeiten zwischen den Organisationsmitgliedern lässt sich nicht durch formale Vorschriften allein garantieren. Und genau hier greifen die in Kameradschaftsnormen verdichteten informellen Erwartungen.

Jeder Soldat weiß, dass eine Armee nur deswegen funktioniert, weil von den formalen Regelwerken immer wieder abgewichen werden kann. Und genau hier greifen die in Kameradschaftsnormen verdichteten informellen Erwartungen.

Jeder Soldat weiß, dass eine Armee nur deswegen funktioniert, weil von den formalen Regelwerken immer wieder abgewichen werden kann. Und genau hier greifen die in Kameradschaftsnormen verdichteten informellen Erwartungen.



heit einer Revisionen im Feld, weil erst illegale Ersatzteillager sie von dem behäbigen Beschaffungswesen der Armee unabhängig machen. Jeder Leutnant weiß, dass es Sinn haben kann, das verbotene Tragen von Palästinaerstützern in kalten Gefilden teilweise zu dulden, weil dies eine informelle „Auszeichnung“ dafür ist, dass jemand im Afghanistaninsatz war. Und genauso ist jeder Bataillonsführer gut beraten, zu dulden, dass in seiner Truppe Verhaltensnormen auch mit Mitteln durchgesetzt werden, die nicht immer mit den formalen Vorgaben vereinbar sind. Der Soziologe Niklas Luhmann spricht hier von „brauchbarer Illegalität“.

Selbstverständlich 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 Ersatzteil- und Waffenlager funktioniert nur so lange gut, wie sichergestellt wird, dass diese nicht in dunklen Kanälen verschwinden. Das „Übersehen“ des regelwidrigen Tragens von Palästinaerstützern 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 Kameradschaftsnormen 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 Informalität liegt.

Wenn die Bundeswehr unter etwassetwas darunter, dann man das Gespür dafür verloren hat, welche Regelabweichungen punktuell geduldet werden können und welche nicht. Statt alle bekannt werdenden 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 Meldketten übersprungen werden müssen und die Armeeführung direkt einschalten ist, wäre für alle Armeeangehörigen 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: Eleonore Roedel

### Stefan Köhl

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).

### BERLINER LUFT

## Möller's Geheimnis

Wenn am Sonntagabend um 18 Uhr die Prognosen für die NRW-Landtagswahl über die Bildschirme flimmern, dann wird im Medienhaus am Zollhof 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. Möller, an den sich nicht mehr alle viele in der FDP erinnern wollen. Schon gar nicht der heutige Parteichef, obwohl er seinem politischen Ziehvater viel verdankt. Mit einer fulminanten – und



DIE BERLIN-PARLAMENTS-KOLUMNE VON PASCAL BEUCKER

illegal finanzierten – Wahlkampagne schaffte es Möller, die FDP aus dem außerparlamentarischen Nirwana 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 Stimmstich mit zehn Menschen diskutierte und ihn anschließend نمود davon beschimpfte, einer ihm jedoch zustimmte – dann seien das 10 Prozent. So würde er rechnen. Tatsächlich bekam die FDP 9,8 Prozent. Es hatte also geklappt.

So wie einst Möller man gefeiert wurde, sorgt nun Lindner für Begeisterungstürme. Aber 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 sieben 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 Journalistenstich. Das war ziemlich gepufft. 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 Bundeswehreskandals um Franco A. und seine Nazikumpels in den schönen Bildtitel fasste: „Ich kann beim besten Willen kein Hakenkreuz entdecken“.

Aber zurück zu Macron. Ich bin mit meinen winterausläuferdepressionsgesättigten Baiser-Bruch-Fantasien doch ziemlich allein. Sonst scheinen alle ziemlich beflügelt vom Wahlsieg des französischen Europafans: Martin Schulz (der jetzt endlich ohne den böden Zug-Namenszusatz auskommen darf) fordert jetzt ganz ungeniert einen gemeinsamen Haushalt der EU-Länder, samt großem Investitionsprogramm. Schulden machen für Europa! Noch

hat Schulz nicht einmal „Eurobonds“ 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 widerstreitenden Konzepten, statt dieser ewigen feiseligen Länderfarbenspiele à la „Will-Kraft jetzt mit der Linken oder nein, jetzt doch nicht“ und „Ja-maika hinten 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 Steuern für die Mittelschicht senken (FDP/Teile der Union)? Oder aber einfach auf dem Staatsäckel hocken bleiben (Schäuble)? Der neue Schwung scheint auch längst vergessene Akteure wiederzubeleben: Ausgerechnet

Peter Hartz, Experte für gute Lebensführung, 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 „Mini-preneure“ selbst zum Joberfolg verhelfen, sollen Exarbeitslose als „A-Trainer“ andere für den Markt ertüchtigen. Und dann sollen auch noch „Europatriotes“ gegen die Jugendarbeitslosigkeit in Europa angehen.

Frisch gebackene Macrons von heute mit dem Hartzler Käse von vorgestern 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 Joggingschuhe entstauben und am Wochenende vielleicht doch ein paar Macarons backen. Besonders die grünen werden ja gerne mal unterschätzt.

### Staatssäckel