

Auszüge aus:

Klaus Beckmann

Treue.Bürgermut.Ungehorsam.

Anstöße zur Führungskultur und zum beruflichen Selbstverständnis in der Bundeswehr

Erscheint voraussichtlich Ende Oktober 2015 im Miles-Verlag

[...]

Dass Deutsche sich nach den militaristischen Orgien des letzten Jahrhunderts mit Soldaten- und Heldentum schwer tun, darf nicht befremden. Es wäre schlimm, würden Militäreinsätze bei uns kritiklos bejubelt; letztlich hätten gerade die ausführenden Soldaten darunter mehr zu leiden als unter jeder noch so überzogenen Kritik.¹ Gleichwohl ist die Bundeswehr seit dem Ende des Kalten Krieges, den Auslandseinsätzen und der Aussetzung der Wehrpflicht aufs Neue gefordert, ihre Identität zu bestimmen und den in ihr dienenden Menschen den Sinn des Dienstes begrifflich zu machen.

¹ Es irritiert daher, wenn ein junger Leutnant beklagt, „während in den autokratischen und totalitären Vorläufern der Bundesrepublik noch der militärische Sieg“ allgemein gewünschtes oberstes Ziel gewesen sei, habe sich in der „postheroischen Gesellschaft“ der Fokus auf die Vermeidung von Gefallenen verschoben. Unter „postheroischen“ Prämissen liege der praktische Schwerpunkt auf der Verbesserung von Schutzausrüstung und sanitätsdienstlicher Versorgung, wohingegen totalitäre Systeme die „Steigerung der Kampfkraft“ priorisierten. Die bei uns rückläufige Toleranz von „Eigenverlusten“ beschädige die Kampfmoral der Truppe. Ursächlich sei teils eine „grundsätzlich dekadente Haltung“, teils „Misstrauen gegenüber öffentlichem Altruismus“. Das Fehlen einer ethisch sensiblen Öffentlichkeit „beim Gegner“ wird als dessen Vorteil gewertet, was wiederum dazu führt, in der „postheroische(n) Gesellschaft keine wirklich zufriedenstellende Motivation für den Soldaten“ zu finden (vgl. Jan-Philipp Birkhoff, Führen trotz Auftrag. Zur Rolle des militärischen Führers in der postheroischen Gesellschaft, in: Marcel Bohnert, Lukas J. Reitstetter (Hgg.), Armee im Aufbruch. Zur Gedankenwelt junger Offiziere in den Kampftruppen der Bundeswehr, Berlin 2014, S. 105-128, hier: 108-114). Liefert die unterschiedliche Wertschätzung des Menschenlebens in Demokratie und Diktatur aber nicht gerade das stärkste Argument, unsere „postheroische“ Ordnung zu verteidigen? Ist es nicht motivierender, unter persönlichem Risiko für eine Gemeinschaft einzutreten, wenn diese jedes individuelle Leben bestmöglich geschützt sehen möchte, also die vom Soldaten gezeigte Treue in optimaler Fürsorge erwidert?

Ich möchte in diesem Horizont ein – leider nicht überall offene Türen einrennendes – Plädoyer halten für den „Staatsbürger in Uniform“, für *den* Soldaten, der jeden Morgen zu Dienstbeginn und auch noch zu Dienstende aufrichtig sagen kann: Ich weiß, wofür ich diene, dieser Beruf ist *mein* Beruf! Genau das verlangt das vom Christentum geprägte Menschenbild des Grundgesetzes: Dass jeder Einzelne sich des Nachdenkens wert achtet, die Rolle des bloß ausführenden Organs verweigert und das lebt, was wir als Grundlage unserer Ordnung vertreten.

Das *Grundgesetz* ist für mich Grund genug, dieses Gemeinwesen verteidigungswert zu finden. Jede Tagesschau erinnert daran, dass die Grundwerte alles andere sind als selbstverständlich, dass es nötig ist, Freiheit zu schützen und sie, wenn möglich, in bescheidenen Schritten auch auszubreiten auf diesem Planeten. So verstehe ich die Armee, deren Angehörige ich als Seelsorger begleite, radikal *bürgerschaftlich*. Damit weiß ich mich in einer illustren Linie seit spätestens Clausewitz, für den soldatische Identität primär in „Geistigkeit, vereint mit Charakter und Seelenstärke“, nicht aber in kriegerischem Fachidiotentum oder gar Servilität bestand.² Freilich bleiben Kontroversen nicht aus, denn die Bindung des Militärischen an die Grundwerte der Gesellschaft wird immer wieder in Frage gestellt. Etwa, indem ein junger Offizier der Demokratie die Fähigkeit zu klarer und konsequenter Entscheidung abspricht – gegen jede historische Erfahrung übrigens!³ Oder indem die Rolle der unabhängigen Medien bei Soldaten nur im Feindbildmodus wahrgenommen wird, wobei selbst unter höherem Führungspersonal „Latrinenparolen“ über vermeintlich linksextremen Journalistenklüngel kursieren.⁴

Fraglos haben politische und hohe militärische Verantwortliche in den letzten Jahren dazu beigetragen, die Innere Führung wie *hohle Theorie* aussehen zu lassen. Ich selbst musste als Seelsorger in Afghanistan zwiespältige Erfahrungen machen, wenn Soldaten sich über Zielsetzung und Erfolg der gefährlichen Mission nicht ehrlich aufgeklärt fühlten. Die Realität im Einsatzland wurde von offizieller Seite zuweilen spürbar beschönigt. Reflektiertes Handeln aus Einsicht, in der Dienstvorschrift zur Verhaltensmaxime erhoben, blieb Soldaten so faktisch verwehrt. Und die mediale Aufregung um Ausstattungs- und Beschaffungsskandale stellt

² Vgl. Storbeck, aaO.

³ Vgl. Birkhoff, aaO, S. 118. – Im „Wettbewerb“ zwischen Diktatur und Demokratie gilt insgesamt, was der in Boston lehrende Ökonom Daron Acemoğlu (Demokratien nützen der Wirtschaft, in: Die Zeit 34/2015) kürzlich auf den Punkt brachte: „Ein autoritäres Regime kann sehr schnell Entscheidungen durchdrücken“, in offenen Gesellschaften aber „werden bessere Entscheidungen getroffen“.

⁴ Vgl. Rainer Blasius, Unterst sprach zum Oberst..., in: FAZ vom 21. 7. 2015.

die Führungskultur in ein grelles Licht. Dass „Menschen, die aufklären wollen, gedeckelt“ werden, habe ich mehr als einmal miterlebt oder berichtet bekommen.⁵ Keinem Soldaten ist zu verübeln, wenn er sich da als „Verwendeter“ empfindet, innere Fluchtreflexe verspürt und so stark an den Grundlagen des „Staatsbürger in Uniform“ zweifelt, dass er die Innere Führung schlichtweg zum lebensfremden Konstrukt erklärt.

Zum Unwohl-Sein, das dem Soldaten angesichts vieler Missstände wohl ansteht, sollte aber die Entschlossenheit treten, gegebene Möglichkeiten der *Partizipation* energisch zu nutzen, also Fragen offen zu stellen, Veränderungen vorzuschlagen und einzufordern. Das unterscheidet den Bürger in Uniform vom vor sich hinnörgelnden Befehlsempfänger. Schließlich bewahrheitet sich alltäglich Heraklits Aussage, dass, wenn nicht der „Krieg“, so der sachbezogene *Streit* „Vater aller Dinge“, will sagen: Motor konstruktiver Veränderung ist. Schlafmützig-feiges Hinnehmen birgt kein Gestaltungspotenzial. Als Militärpfarrer kenne ich nur zu gut die Diskrepanz zwischen unverbindlichem Klagen auf dem Sofa des Seelsorgers und der Scheu, am hierarchisch passenden Ort Kritik vorzubringen und damit, unter dem Risiko persönlichen Einsatzes, Veränderung anzustoßen. Selbst mancher Stabsoffizier lamentiert, Kritik gefährde die Karriere – und richtet sich in gelebtem Opportunismus danach. Hier setzt das schlechte Beispiel die Norm.⁶

[...]

Aus Sicht des Militärseelsorgers begrüße ich, dass bei der Bundeswehr mit der jahrhundertalten Tradition der zu Gehorsam pressenden, zu Feindeshass aufhetzenden Feldpredigerei gebrochen wurde. Das Verhältnis von Staat und Kirche ist jetzt so geordnet, wie es einer liberalen Demokratie zukommt. Auf dem Papier ist die Militärseelsorge freie Stimme der ethischen Besinnung. Rechtliches Fundament bildet das *Grundrecht* jedes Soldaten auf religiöse Betätigung gemäß Artikel 4 des Grundgesetzes. Die Militärseelsorge verdankt sich weder einem Führungsinteresse der militärischen Hierarchie noch einem Fürsorgeauftrag der Institution Bundeswehr; als Teil kirchlichen Handelns dient die Militärseelsorge primär dem Gewis-

⁵ Zitat aus einem Kommentar der FAZ vom 2. 4. 2015 zum G36-Ausstattungsskandal.

⁶ Ich wurde Zeuge des bizarren Vorgangs, dass ein einsatzerfahrener Hauptfeldwebel, der in Afghanistan sicherheitsrelevante Schwachstellen konstruktiv benannt hatte – was maßgeblich zu deren Behebung beitrug –, wegen seines Nicht-Beschweigens des doch Offensichtlichen durch einen Stabsoffizier der Ängstlichkeit geziehen wurde.

sen des einzelnen Soldaten. Die Innere Führung braucht dergleichen – obwohl es manchem im Gefüge Bundeswehr bis heute schwerfällt, die Unabhängigkeit des Seelsorgers zu akzeptieren.

[...]

Während meiner zweiten Woche als Militärpfarrer wurde ich durch einen Kompaniechef „angefordert“. Der junge Offizier instruierte mich bereits am Telefon, wie ich mit einem Soldaten, der nicht nach Afghanistan gehen wollte, zu sprechen und den Mann zu bearbeiten hätte, um ihn doch noch in den Einsatz zu bringen („Herr Pfarrer, sagen Sie dem, er wird seines Lebens nicht mehr froh, wenn er bei der Weigerung bleibt!“). Es hieß wohlgermerkt nicht: „Kommen Sie, denn einem Soldaten würde ein freies Gespräch guttun“, sondern der Pfarrer sollte – scheinbar selbstverständlich – zur Durchsetzung des Vorgesetzten-Anliegens instrumentalisiert werden.⁷

Wenige Monate später sprach mich nach einer Gelöbnisfeier ein höherer Offizier sichtlich aufgebracht an und „orderte“ für derartige Anlässe künftig harmlosere, weniger zur Reflexion herausfordernde Predigten. Wiederum wohlgermerkt: Er äußerte nicht seine persönliche Meinung zu der gehörten Predigt – was sein gutes Recht wäre –, sondern schien anzunehmen, mir diesbezüglich weisungsbefugt zu sein. Auf meinen Einwand, ich sei da, um die Soldaten nachdenklich zu machen und sie als Individuen gegen das hierarchische System zu stärken, reagierte er überrascht.

In meiner Vorbereitung auf den Afghanistaneinsatz monierte ein Ausbilder, Rolle des Pfarrers sei doch, den Soldaten Vorbild zu sein durch „vollen Einsatz“. Distanz zu Befehlen erkennen zu lassen, gezieme sich da nicht.

Die Mehrzahl der geschilderten Situationen konnte in menschlich angenehmer, zumindest erträglicher Weise aufgelöst werden. Das ändert jedoch nichts daran, dass bei manchem militärischen Vorgesetzten die – historisch ja stark unterfütterte – Erwartung existiert, der Pfarrer sei als *Hilfsinstrument* zur Durchsetzung militärischer Führungsinteressen verfügbar. Dies steht aber in krassem Widerspruch zu Geist und Buchstabe des Militärseelsorgevertrags. Was nicht zu übersehen ist: Jeder Versuch einer militärischen Instanz, die Unabhängigkeit des Militärpfarrers einzuschränken, vergreift sich am Grundgesetz! Die *reale* Freiheit der kirchlichen Arbeit in der Bundeswehr kann als Maßstab für die Realität der Inneren Führung gelten. Basis der Militärseelsorge ist nämlich keineswegs ein Privileg der kirchlichen Institution, sondern

⁷ Ich habe da nicht mitgespielt, der Soldat blieb zu Hause – und scheint seines Lebens immer noch ziemlich froh zu sein.

das *individuelle Grundrecht* jedes Soldaten auf freien Kontakt zu einem authentischen „geistlichen“ Vertreter der eigenen Konfession. Hinzu kommt: Wer als militärischer Vorgesetzter die Unabhängigkeit des Pfarrers beschädigt, bringt sich selbst um die Möglichkeit der freien Aussprache; ein Abhängiger kann nie wirklich Seelsorger sein.

Die militärische Funktionszuweisung unterläuft das *ideologiekritische Potenzial des Evangeliums*: Wo Seelsorge von vornherein nur zu „unterstützen“, zu „vermitteln“ und zu „beruhigen“ hätte, könnte sie keine neuen, systemunabhängigen Perspektiven eröffnen. Evangelium und Valium sind zweierlei.

Die *Unabhängigkeit* des Militärpfarrers ist unerlässlich für die dem Soldaten geschuldete *kritische Solidarität* der Kirche. Im Auftrag der politischen Gemeinschaft, von einer großen Mehrheit der gewählten Volksvertreter beschlossen, riskiert der Soldat seine körperliche und seelische Gesundheit. Er kann in einer Intensität, die das Zivilleben selten kennt, mit Leid und Tod konfrontiert werden und läuft Gefahr, sich in Ausübung seines Dienstes mit Schuld zu belasten. Das verdient Anerkennung und kritisch-solidarische Begleitung. Der Theologe Georg Picht hat eindringlich formuliert, ein Soldat sei gezwungen, „als der Handhaber militärischer Gewalt im Schatten der Möglichkeit zu leben, dass er zum Funktionär des Schreckens werden könnte“.⁸ So lange unsere Demokratie entsprechende Beschlüsse fasst und sich friedensethisch keine überzeugende Alternative zeigt, die auf militärische Gewalt völlig verzichten ließe, haben Soldaten Anspruch auf Seelsorge. Auf unabhängige Seelsorge!

[...]

Der Hamburger Politologe Elmar Wiesendahl hat für zwei widerstreitende Grundmodelle soldatischen Selbstverständnisses das Begriffspaar *Athener und Spartaner* geprägt. Während die „Athener“ Schule eine vernetzte Sicherheitspolitik in den Vordergrund rücke, den Soldaten als politisch reflektierenden „miles protector“ zivilen Akteuren zur Seite stelle und jedem Soldaten die Sinnfrage: „Wofür diene ich?“ zugestehe und abverlange, definierten die „Spartaner“ den heutigen (und künftigen) Soldaten primär als „Kämpfer“ (miles bellicus), der ge-

⁸ Zitiert nach: Irmin Barth, *Militärseelsorge in der Bundesrepublik Deutschland*, Heidelberg 1987, S. 51.

sellschaftliche Debatten um den Sinn der Militäreinsätze meide, ein „soldatisches“ Sonderethos pflege und kämpfe, wo man ihn hinschickt.⁹

Lässt man beim „Spartaner“ alles wohlfeil Heroische beiseite, so zeigt sich eine beklemmende *Verlegenheit*, ja Not in der persönlichen Haltung zum dem existentiellen Risiko einschließenden Beruf. Da „der Rückhalt in Politik und Gesellschaft“ zu gering und ein „aufgeklärter Verfassungspatriotismus“ zur Motivation des Soldaten ungeeignet sei, solle der Kämpferberuf als solcher zur Basis des Selbstverständnisses gemacht werden. Die ethischen Normen verraten eine reine *Binnenperspektive*: „Kameradschaft, Treue, Ehrlichkeit, Tapferkeit und Gehorsam“; letztes berufsethisches Kriterium ist die militärische Effektivität.¹⁰ Der Gemeinschaft Militär geht so die lebendige Mitte verloren; an die Stelle der inneren Bindung jedes Soldaten an die freiheitliche Grundordnung tritt ein hohler „Kämpfer“-Nimbus, dem „das Soldatische“ zum Selbstzweck gerinnt. Die Verbindung untereinander bedient sich einer Rhetorik von „Kameradschaft“, die nur mühsam überdeckt, dass lediglich der Mangel an Orientierung eint. Fliehen hier Menschen die Auseinandersetzung um Sinn und Recht ihres Dienens – weil sie diesem tief im Herzen die Sinnhaftigkeit absprechen, für sich aber keine berufliche Alternative kennen? Findet unter den Bedingungen faktischer Kriegseinsätze eine *innere Emigration* der Soldaten statt? Statt als Gemeinschaft, an der der Soldat selbst teilhat, kommt der demokratische Staat als „ziviler Verwender“ zur Sprache – während Soldaten für sich die depressiv-inhaltslose Definition „Antibürger“ wählen.¹¹

Bestimmt ist der „Spartaner“ nicht die Regel. Dennoch meine ich, jeder einzelne Soldat, der für sich die Selbstbezeichnung „Spartaner“ wählt, klagt Politik, Gesellschaft und insbesondere unser Schulwesen an, gibt hier ein Kind unserer Verhältnisse doch nicht nur politische Teilhabe auf, sondern ein Stück Selbstachtung. Drückt die Sehnsucht nach „Kampf“, Hierarchie und klarer Scheidung zwischen „uns“ und „denen“ nicht genau die *innere Verarmung* junger Menschen aus, die auch schon Tausende aus dem Westen in die Reihen des „Islamischen Staates“ trieb?

⁹ Vgl. Elmar Wiesendahl, *Athen oder Sparta – Bundeswehr quo vadis?*, Bremen 2010.

¹⁰ Vgl. Birkhoff, aaO, 115-117.

¹¹ Vgl. Böcker, *Partisan*, aaO, S. 211f. – Der Ausdruck „Verwender“ erinnert mich an eine Anekdote, die mein Vater – Anfang 1945 mit 17 Jahren in die Wehrmacht gezwungen, dann in amerikanische Internierung geraten – aus dem Kreis mitgefangener Kameraden berichtet hat. Das freizügige Gespräch über Berufspläne für „später“ sei von stark NS-geprägten älteren Soldaten abgeblockt worden mit der Bemerkung: „Man wird uns schon irgendwo einsetzen!“

Das Phänomen scheint sich nach Aussetzung der Wehrpflicht zu verdichten: Die Sorge steht im Raum, es kämen tendenziell nur noch solche junge Menschen, die für sich keine Alternative sehen und weder radikale Fragen stellen noch „aufmucken“. Der von 1981 bis 2012 an der Münchner Bundeswehruniversität lehrende Historiker Michael Wolffsohn hat das Kernproblem der Freiwilligenarmee, die zu einer gesellschaftlich abgekoppelten *Unterschichtarmee* zu werden droht, offen ausgesprochen:

„Zu den Streitkräften kommen, neben wenigen Idealisten, nur oder fast nur diejenigen, die auf dem zivilen Arbeitsmarkt weniger oder keine Möglichkeiten finden. [...] Wir wissen, dass diese Menschen in der Regel perspektivlos und deshalb gegen ‚das System‘ verführbar sind – zum Beispiel für extremistische, meist rechtsextremistische Ideologien. [...] Statt arbeitslos zu werden, lassen sich die ärmeren Bevölkerungsschichten unseres Landes als Soldaten anwerben. Historisch betrachtet, ist das ein Rückfall in vormoderne Zeiten, als die Ärmsten der Armen als Soldaten geworben, meist zwangsgeworben und im wahrsten Sinne des Wortes ‚gefasst‘ bzw. ‚gepresst‘ wurden – weil sie arm waren.“¹²

[...]

Ohne es aktuell statistisch untermauern zu können, scheint mir auffällig, dass junge Offiziere häufig aus Familien stammen, in denen ziviles Studieren nicht üblich ist. Die Wahl der soldatischen Laufbahn bedeutet hier gegenüber zivilen Standards einen sozialen Quantensprung. Hintergrund ist auch die Alimentierung studierender Offiziere; diese liegt deutlich über der finanziellen Förderung ziviler Studenten, ist freilich mit Weiterverpflichtungen verbunden.¹³

Gerade in diesem Horizont muss es Aufgabe des Militärpfarrers sein, Individuen zu stärken bzw. den Einzelnen sein *kritisches Potenzial* erst entdecken zu lassen. Es ist nicht nur der von Wolffsohn angesprochenen Verführbarkeit gegen „das System“ zu wehren, sondern auch einer *falschen Loyalität*, die weniger dem demokratischen Rechtsstaat als dem militärischen Gefüge gilt und den Bürgersinn konterkariert. Die „Spartaner“-Selbststilisierung kann erfahrene bürgerliche Kränkungen spiegeln. Man gibt sich betont antibürgerlich und will Elite des „Dienstens“ sein abseits gesellschaftlicher Leistungskriterien: „Baudissins Thema, die Span-

¹² Michael Wolffsohn, Die Bundeswehr: Rechts und prekär? Ein (welt)historischer Rahmen, in: Böcker / Kempf / Springer, aaO, S. 157-168, hier: 166f.

¹³ Schon die „alte Bundeswehr“ vor 1990 hatte soziologisch den Charakter einer Aufsteigerorganisation; vgl. Kutz, aaO, S. 212.

nung zwischen Bürgerrechten und Gehorsam, wäre zugunsten des Gehorsams entschieden“.¹⁴ Dies impliziert *ethische Selbstreduktion* und auch *Distanzierung vom geleisteten Eid*, der Treue als hohe ethische Leistung und nicht nur Gehorsam verspricht.

[...]

Spürbar ist das Verlangen nach Nestwärme, nach Aufgehoben-Sein in der Gruppe, zugleich die Scheu vor dem kalten Wind des demokratischen Streits. Der Diskurs im Offizierskorps habe sich „auf seinen militärischen Nutzen“ zu beschränken, greife er zu weit aus, führe das „zwangsläufig zur Zerreibung des so dringend benötigten Esprit de Corps“.¹⁵ Deshalb dürfe das Offizierskorps keinesfalls „Spiegel der Gesellschaft“ sein, wo sich „Defätisten, radikale Hedonisten und arrogante Selbstdarsteller“ tummelten, allesamt „völlig inkompatibel mit einer professionellen militärischen Führungskultur“. Die militärische Führerriege brauche „Geschlossenheit“, sei eine „Gemeinschaft mit abweichenden Werten und Normen, welche sich bewusst von der Gesellschaft abgrenzt“; ein „professionelles“ Offizierskorps besitze „starke innere Erziehungskraft“, passe seine Mitglieder „an Normen und Werte an und verdrängt jene, die diesen nicht entsprechen wollen“. Scheint zwischen den Zeilen als Angstgegner die *Individualität* auf? Wird beargwöhnt, abgelehnt – und womöglich beneidet – der selbständige, zur autonomen Distanz fähige Einzelne? Der offenkundige Umstand, dass die Prosperität jeder Gemeinschaft sich kritischen Einzelnen verdankt, wird jedenfalls nicht gewürdigt. Man fordert gegen „falsch verstandene Toleranz“ eine „Aussiebung unmotivierten Personals“; eine „mentale Revolution“ soll heute vorhandene „schon ins Subversive abgleitende“ Haltungen bekämpfen und „Unterwanderung“ abwehren.¹⁶ Im Streben nach mit autoritärem Durchgreifen verwirklichter *Gruppenkohärenz* klingt unüberhörbar der „gewaltträchtige, terroristische Kern des Egalitarismus“ an.¹⁷ Die in der Inneren Führung zentralen *zivilen* Elemente werden verworfen. „Disziplin“ soll dann nicht mehr heißen: Sachbezogen persönlich Streitbar bleiben, sondern in schlechter alter Gewohnheit: Den Mund halten und „Zusammenreißen“.

Die demokratische Gesellschaft hat Stellung zu nehmen, ob sie sich von Menschen, die als Kämpfer „Antibürger in Uniform“ sein wollen und die hermetische Lebensweise der Kaste

¹⁴ Vgl. Böcker, Partisan, aaO, S. 212.

¹⁵ Vgl. Birkhoff, aaO, S. 118f.

¹⁶ Vgl. aaO, S. 119-124.

¹⁷ Vgl. Aly, aaO, S. 288.

oder des Ordens suchen,¹⁸ verteidigen lassen möchte – oder ob sie ihre Streitkräfte nicht als *Subsystem der Demokratie* verstehen will, innerhalb dessen jenes Menschenbild herrscht, das nach außen geschützt werden soll. Angesichts bewaffneter „Antibürger“ erhebt sich zudem die Frage nach der Loyalität solcher Streitkräfte, wird der Bürgerstaat doch lediglich als „zivil-ler Verwender“ der Soldaten gesehen, während die innere Identifikation mit dessen Grundwerten nicht (zwingend) gegeben zu sein scheint.¹⁹

[...]

Handelt es sich hier um eine Minderheit junger Soldaten, deren Berufsbild noch in Fluss sein dürfte, so sehe ich eine gefährlichere Infragestellung der Inneren Führung bei manchem älteren Offizier, der vor 1990 in „eine andere Bundeswehr“ eingetreten ist und die „Geschäftsbedingungen“ der globalen Interventionsarmee innerlich nicht akzeptiert.²⁰ Wie weit inneres Fremdeln mit den neuen Aufgabenstellungen die Atmosphäre prägt und zu einer *technokratisch geprägten Dienstauffassung* in „oberen“ Rängen beiträgt, lässt sich statistisch kaum sagen; auch hat jeder Soldat seine eigene Berufsbiografie und seine eigene Motivation. Meine regelmäßigen Erfahrungen als Referent in der Einsatzvorbereitung verdeutlichen den schwierigen Aspekt. Das von mir vorgestellte Thema „Umgang mit Tod und Verwundung“ führt zum Knackpunkt der *eigenen Gründe*. Die Sterblichkeit des individuellen Lebens verlangt nach meiner Überzeugung die persönliche Prüfung, wofür das eigene Leben riskiert und wofür unterstellte Soldaten in gefährliche Situationen geschickt werden dürfen. Dies ist Implikat der Menschenwürde und Selbstachtung, die zu dem von der Bundeswehr verteidigten – daher auch nach innen gelebten – Menschenbild gehören. Die Mehrzahl der jüngeren Soldaten rea-

¹⁸ Vgl. Böcker, Partisan, aaO, S. 211.

¹⁹ Vgl. aaO, S. 212. – Jeder Bürger, der für die „Bürgerarmee“ votiert, ist gefordert, in seinem Verantwortungsbereich das Nötige zu tun, damit zur Realisierung des „Staatsbürgers in Uniform“ geeignete Soldatinnen und Soldaten rekrutiert werden können und der Pauschalvorwurf der „Dekadenz“ und des „Hedonismus“ gegen unsere Gesellschaft Lügen gestraft wird. Das Thema „Verteidigung von Menschenrechten und Demokratie im globalen Horizont“ verlangt insbesondere im schulischen Rahmen nach offensiverer Behandlung, freilich im Sinne eines vernetzten Ansatzes, bei dem militärisches Handeln ein Aspekt unter mehreren ist und die „Kultur der Zurückhaltung“ gewahrt bleibt (vgl. Rose, Offizier, aaO, S. 211). Zu fragen ist, weshalb die Innere Führung – eine wesentliche „Lehre“ aus der NS-Vergangenheit – in der Nachwuchswerbung der Bundeswehr nicht breiteren Raum bekommt.

²⁰ Der Analyse bei Wiesendahl, Weg, aaO, S. 18, wonach die Infragestellung der Inneren Führung maßgeblich von den „neueren Unteroffiziers- und Offiziersjahrgänge[n], alles Kinder der neuen Einsatzarmee“ und durch eine „Feldlager-Subkultur“ geprägt, ausgehe, widerspreche ich auf Basis meiner eigenen Erfahrung. Immerhin sind die jüngeren Soldaten bewusst in die Einsatzarmee eingetreten und konnten der gesellschaftlichen Debatte kritisch folgen, bevor sie sich selbst verpflichteten.

giert in der Regel aufgeschlossen; Widerwille meldet sich jedoch nicht selten bei solchen, die seinerzeit unter anderen Voraussetzungen Berufssoldat geworden sind.

Ohne pauschalisieren zu wollen, registriere ich bei manchem älteren, im Rang höheren Soldaten eine „Professionalität“, die dem durch die Jungoffiziere von „Armee im Aufbruch“ umrisenen Korpsgeist nahe kommt. Hier deckelt das Beschwören eines „großen Ganzen“, dem sich der Einzelnen unterzuordnen habe, die mit den Einsätzen verbundenen ethischen Anfragen an das persönliche Gewissen. Die Einsätze werden zur schicksalhaften Aufgabe einer verschworenen Gemeinschaft.

Die Aussage „Innere Führung und Einsätze vertragen sich nicht“ bekommt da schon Sinn: Individuelle Gewissenserforschung würde es wohl manchem, der innerlich im (scheinbar) klarer definierten Verteidigungsauftrag des Kalten Krieges verharret, unmöglich machen, Soldat zu bleiben. Jener Stabsoffizier, den die ethisch provozierende Predigt vor dem Gelöbnis verärgert hatte, beschrieb mir seine Motivation, Dienst zu tun und in den Einsatz zu gehen, teils technizistisch – es gehe um die handwerklich möglichst gute Ausübung von Erlerntem –, teils unter dem Aspekt der Kameradschaft – er wolle diejenigen unterstützen, die mit in den Einsatz gehen; im Übrigen habe der Bundestag das alles beschlossen, da sollte kein Soldat nachgrübeln.

[...]

Nicht zu übersehen ist, dass die innere Emigration der Soldaten in „Professionalität“ und in das Prinzip „Befehl und Gehorsam“ die Truppe „*pfllegeleicht*“ macht. Schließlich erspart eine nur äußerliche Loyalität den politischen Entscheidern manche Nachfrage. Der Wandel der Bundeswehr zur Interventionsarmee widerspricht der Inneren Führung zwar nicht grundsätzlich. Jedoch verlangt die Innere Führung nach „Werbung“ für den Einsatzzweck und offener Diskussion, wobei die Qualität politischer Entscheidungen durch intensive inhaltliche Auseinandersetzung nur gewinnen kann – gerade, wenn Erfahrungen einsatzbewährter Soldaten einfließen – und die Neigung manches Politikers, allzu schnell militärische Maßnahmen zu ergreifen, „eingehegt“ werden dürfte. Eine „Profi-Armee“, die keine politische und ethische Rechtfertigung verlangt – mithin auch keine politisch unangenehmen Fragen stellt –, sondern nur Stolz entwickelt auf ihr technisch-soldatisches Können und allenfalls öffentliche Huldigung ihres Kämpfertums einfordert, ist einfacher zu handhaben als eine Truppe kritisch nachfragender Staatsbürger.²¹

²¹ Wiesendahl, Weg, aaO, S. 22, präsentierte 2011 einen Befund, der noch immer aufhorchen lässt: „Bezeichnenderweise ist keine offizielle Äußerung gefallen, keine richtungweisende Rede des Ver-

Keineswegs lässt sich pauschal sagen, es fehle innerhalb der Bundeswehr an *ethischer Sensibilität*. Das Gewissen ist durchaus in den Kasernen präsent: Rekruten reagieren mit spürbarer Betroffenheit auf einen Erfahrungsbericht aus dem Einsatz, der schildert, dass deutsche Patrouillen – aus leider recht gewichtigen taktischen Erwägungen – in der Regel nicht eingreifen, sollten sie einer Steinigung gewahr werden. Sie stellen im Unterricht Fragen nach ethischen Motiven der Taliban oder nach den Gründen, die um ihr Auskommen gebrachte Fischer zu Piraten werden lassen. Im Einsatz habe ich mehrere Soldaten – weit gestreuten Alters und aus verschiedenen Dienstgradgruppen – erlebt, die im Angesicht der durch Massenkündigung prekär gewordenen Lage der afghanischen „locals“ *Mitgefühl und Hilfsbereitschaft* zeigten, teilweise über das formal Erlaubte hinaus. Beeindruckend erlebte ich Angehörige des Transportzugs aus dem Vorgängerkontingent, die sich – nach vier Monaten täglicher Gefahr im Kabuler Stadtverkehr – über die Zufallsbegegnung mit einem aufgeweckt-frechen afghanischen Jungen freuten. Dieweil schien ein höherer Offizier sein Gewissen zu betäuben, indem er wiederholt *herabwürdigende Gemeinplätze* über die vermeintlich unzuverlässigen Afghanen hinausposaunte. Bezeichnender Weise wird das üble Stereotyp, einen Afghanen können man „nicht kaufen, nur mieten“, auch in der lesenswerten Reportage von Jonathan Schnitt aus dem Mund eines Offiziers überliefert.²² Dies gemahnt an Baudissins humanitäre Maxime: „Der Soldat, der keine Achtung vor dem Mitmenschen hat – und auch der Feind ist sein Mitmensch –, ist weder als Vorgesetzter noch als Kamerad oder Mitbürger erträglich.“²³ Hier war es nicht einmal um „den Feind“ gegangen, sondern um Verbündete.

Pauschale Abwertung Fremder spiegelt *latente Unzufriedenheit* mit der eigenen, moralisch ungeklärten Rolle. Manches im Alltag der Bundeswehr kommt dem Phänomen des „Wendehalses“ nahe, womit ich nicht vorrangig jene Kameraden meine, die ihren Weg als Berufssoldat noch in der DDR begonnen haben und denen nicht an der Wiege gesungen war, im Bündnis mit den Amerikanern global zu operieren. Jeder, der aus Gründen der Laufbahn einen

teidigungsministers zu vermelden, mit denen dem Vordringen der Kämpferideologie in der Bundeswehr Einhalt geboten wurde. Auch fehlt jedes Wort, ob nun vom Verteidigungsminister, dem Generalinspekteur oder selbst vom Wehrbeauftragten, das, über das Floskelhafte hinaus, den demokratischen Wertbezug der Leitkultur der Bundeswehr hervorkehrt und außer Zweifel stellt, dass jeder Einsatz, alles Kämpfen, sich nur durch die im Grundgesetz verankerten Grundwerte rechtfertigen lassen.“

²² Vgl. Jonathan Schnitt, *Foxtrott 4. Sechs Monate mit deutschen Soldaten in Afghanistan*, München 2012, S. 200.

²³ *Handbuch Innere Führung 1957*, S. 64.

Dienst tut, der nicht eigener Überzeugung entspringt, ist letztlich ein „Mietling“ und – in böser Tradition stehend – „Gefangener der Befehle“.

[...]

Ich erlaube mir, die Frage in den Raum zu stellen, wo sich die Offiziersausbildung der Bundeswehr im Spektrum „Athen – Sparta“ realistisch verorten lässt. Ist die „Professionalisierungs“-Forderung der Jungoffiziere mit ihrer Tendenz zum Unbürgerlichen im Kosmos „Bundeswehr“ ganz und gar ein Fremdkörper? Verpflichtet sich soldatische Erziehung umfassend der Unterscheidung zwischen unterwürfigem Gehorsam, den auch ein Hund zu leisten im Stande wäre, und der hohen ethischen Qualität persönlicher Treue?²⁴ Ist die Innere Führung, offizielle Bekenntnisse bewahrheitend, *normative Leitkultur* jeder militärischen Sozialisation statt nur ein Lerninhalt unter vielen anderen? Oder findet sich im Pamphlet der jungen Offiziere die Wirklichkeit der Bundeswehr nur zur Kenntlichkeit entstellt?

Jedoch fragt sich auch, ob der Gesellschaft bewusst ist, dass sie genau *die* Armee bekommen wird, die sie sich durch Interesse oder Desinteresse verdient. Welche Resonanz fand es, als Jürgen Ruwe, ehemals Stellvertretender Inspekteur des Heeres, im Jahr 2007 das Folgende kritisch anmerkte?

„Wenn sich Kritiklosigkeit und Anpassertum weiter ausbreiten, dürfen wir uns nicht wundern, wenn die militärische Führung an Autorität und Ansehen verliert. Wir beklagen häufig, dass die Generalität der Wehrmacht – von den bekannten wenigen Ausnahmen abgesehen – dem Machtstreben, den Verbrechen und unsinnigen militärischen Führungsentscheidungen Hitlers nicht genügend entgegengetreten ist. Erziehen wir unsere hohen Offiziere so, dass sie in vergleichbarer Lage couragierter gehandelt hätten? Die Antwort ist ein klares Nein.“²⁵

Genauso ernüchternd klingt, was ein Oberstleutnant mit Erfahrung im Kommando Spezialkräfte, den ich in Afghanistan kennenlernte, mir 2013 geschrieben hat: „Dass Vorgesetzte und auch Politiker immer nur ‚alles in Ordnung‘ hören wollen, kann ich bestätigen. Heute haben viele gar nicht mehr den Mut, Kontra zu geben, da die Karriere beendet sein könnte.“

²⁴ Befremdlich kann die – wohl nicht zu verallgemeinernde – Erfahrung sein, den Unterschied zwischen „unbedingtem Gehorsam“ und „treuem Dienen“ in kurzem zeitlichen Abstand mit Teilnehmern der Grundausbildung und mit jungen Offizieren zu diskutieren. Während die Rekruten engagiert die unterschiedlichen ethischen Qualitäten herausarbeiteten, trat bei den Offizieren die Neigung hervor, die Frage zur semantischen Petitesse abzuwerten; spürbarer Weise sollte der Gewissensvorbehalt des treuen Dienens nicht den Gehorsam schmälern, auf den „der Offizier Anspruch“ habe.

²⁵ <http://www.juergenruwe.de/klartext/befehlundgehorsam.html>

Was im Wirtschaftsleben gilt, bestätigt sich beim Militär: *Hierarchien*, zumal solche, in denen offene Kritik verpönt ist und „entdeckte“ Fehler Beschämung und Strafe nach sich ziehen, begünstigen das Aufkommen von Fehlern! Denn Fehler schleichen sich mitnichten „irgendwo“ ein, sondern haben ihre Ursache in mangelnder Kooperation der unterschiedlichen Ebenen. Baudissins Ansatz, den Alltag der Bundeswehr zu „entmilitarisieren“ – sprich: das „bürgerschaftliche“ Element des Mitdenkens und Kritisierens zu stärken – findet sich in der ökonomischen Führungstheorie bestätigt. Dem Gesamtgefüge kommt „ein offenes, faktenorientiertes Fehlermanagement, das niemanden in Verlegenheit bringt“, aber auch Vorgesetzte nicht ausspart, spürbar zu Gute.²⁶ Wo Soldaten hingegen „Antibürger“ sein wollen und durch ein betont „soldatisches“ Selbstbild hierarchische Muster verfestigen, markiert dies auch den Rückzug aus individueller Mitverantwortung.

Wer nur im Kameradenkreis nörgelt oder beim Pfarrer Missstände beklagt, ohne seine Kritik an dienstlich relevanter Stelle vorzubringen, verhält sich im Schema des *Homo Sovieticus*; als serviler Blender übt er duldend-opportunistische Komplizenschaft mit Verhältnissen, die zu ändern wären, bliebe die offene Kritik nicht aus. Als Militärseelsorger fungiere ich nur ungern als Ventil für unproduktiv verpuffenden Leidensdruck. Tröstender Beistand bin ich in Leidsituationen, die jenseits menschlicher Handlungsmöglichkeiten liegen: Wenn ein Angehöriger stirbt oder ein Soldat durch bestimmte Erlebnisse des Einsatzes belastet ist. Wo aber – mit ein wenig Courage – Möglichkeiten zur Abhilfe bestehen, möchte ich nicht „beruhigen“, geschweige denn einladen, „abzuschalten“ oder „sich fallen zu lassen“, sondern Soldaten stärken, berechnete Kritik offensiv vorzubringen. Zu oft habe ich an verschiedenen Standorten erlebt, dass sogar Offiziere im Schutz der Diskretion dienstliche Missstände schilderten; mein Vorschlag, mit dem Vorgesetzten ein sachbezogenes Sechs-Augen-Gespräch zu vereinbaren, brachte das Klagen dann meist zum Erliegen: „Angst spricht nicht, Angst herrscht.“²⁷ Erlebt

²⁶ Vgl. Jan Hagen, Hierarchien begünstigen Fehler, in: FAZ vom 3. 8. 2015. Beachtlich – und auf Erfahrungen der Bundeswehr durchaus übertragbar – ist die in dem Artikel zitierte Studie aus der Luftfahrt der 1980er-Jahre, der zufolge „bei mehr als 80 Prozent der Flugunfälle der Kapitän der fliegende Pilot gewesen war“; die Crux lag „im hierarchischen Gefälle“: „Kapitäne hatten Fehler oder Fehlentscheidungen ihrer Copiloten stets ohne weiteres korrigiert, umgekehrt war es ungleich schwieriger, wenn nicht unmöglich gewesen“. Als Konsequenz wurden „die sogenannten Soft Skills wie Kommunikation und moderne Führungsmethoden“ stärker trainiert, was die Kapitäne zunächst „als Bedrohung ihrer Autorität und Entscheidungsmacht“ empfanden, aber die Zahl der Fehlentscheidungen im Cockpit signifikant reduzierte.

²⁷ Martin Saar, Fragen über Fragen, in: Die Zeit 36/2015.

habe ich auch, dass Vorgesetzte, denen ich belastende Sachverhalte anonymisiert darlegte, herrschaftlich-barsch dem Impuls folgten, die „undichte Stelle“ stopfen zu wollen: „Wer hat das gesagt?“ Wird so der Opportunismus im Blick auf Beurteilung und Karriere nicht regelrecht kultiviert?

[...]

Jeder kann in der grundsätzlich demokratiekonformen Ordnung der Bundeswehr zu einer bürgerschaftlichen, „athenischen“ Führungskultur beitragen: Indem er eigene Entscheidungen transparent darlegt und von Vorgesetzten Transparenz einfordert, zur freien Diskussion über Sinn und Ziel des konkreten Dienstes einlädt, ein möglichst unbefangenes Fehlermanagement pflegt, Unterstellten in kritischen Situationen den Rücken stärkt, ihren Gewissensfreiraum achtet, Probleme unbeschönigt nach „oben“ meldet, den (unterstellten) Opportunismus derer „da oben“ niemals als Alibi für eigenen Opportunismus benutzt und ohne Rücksicht auf die nächste Beurteilung konstruktive Kritik äußert. *Mut ist ansteckend* – wie Feigheit leider auch. Wenn gute Beispiele Schule machen, werden immer weniger Bundeswehrangehörige offene Kritik als Beurteilungs- und Karriererisiko wahrnehmen. Jedem steht frei, zu sagen: „Ich diene unserer Demokratie – und bin dabei streitbarer Demokrat!“ Und jedem steht frei, danach auch im Alltag zu handeln und „die subversive Kraft der Zuversicht“ gegen lähmende Strukturen freizulassen.²⁸ Was zunächst wie ein Kampf gegen Windmühlen anmuten mag, kann mit der Zeit Kreise ziehen. Dass alles sowieso „nichts bringt“ und jeder Versuch, sich aufzurichten, nur „aussichtslos rebellisches Sklaventum“ gebäre, ist feiger Kleinglaube; mit Martin Buber halte ich dagegen: „Das einzige, was dem Menschen zum Verhängnis werden kann, ist der Glaube an das Verhängnis: er hält die Bewegung der Umkehr nieder.“²⁹

Historisch ist die Konkurrenz zwischen Athen und Sparta längst entschieden, hat doch nur eine der beiden antiken Stadtkulturen bis heute überlebt – die der politisch Nachdenklichen. Und das Staatswesen in Deutschland, das sich zuletzt auf Sparta berief, scheiterte kläglich am eigenen Jahrtausendanspruch, um Trümmer, Elend und Schuld zu hinterlassen.

²⁸ Vgl. Bernd Ulrich, Die Krisen reiten, in: Die Zeit 35/2015.

²⁹ Vgl. Buber, aaO, S. 55f.