



Clausewitz-Gesellschaft e.V.

# Das Selbstverständnis des Soldaten

## Entwicklungen und Risiken

Generalleutnant a.D. Wolfgang Otto

Der Artikel basiert auf einem Vortrag, den **Generalleutnant a.D. Wolfgang Otto** am 21. Oktober 2011 vor der Clausewitz Gesellschaft (CG) an der Offizierschule des Heeres gehalten hat.

Der Artikel wird im Jahrbuch 2011 der CG erscheinen. Freundlicherweise hat die CG einer Vorabveröffentlichung zugestimmt.

Die Frage, wie Soldaten sich und ihren Beruf unter sich wandelnden Rahmenbedingungen sehen, sollte für den Dienstherrn eine hohe Bedeutung haben. Was erwartet er von seinen Soldaten? Welche Anforderungen formuliert er? Welches Berufsbild gibt es? Ebenso wichtig erscheint die Auseinandersetzung mit der Frage, wie der Soldat sich in seinem Beruf selbst sieht. Wie ist es also um das soldatische Selbstverständnis bestellt? Dabei geht es im Folgenden nicht um den Versuch der Beschreibung des IST-Zustandes, sondern um die Darstellung von Entwicklungen in unterschiedlichsten Bereichen, die Auswirkungen auf das Selbstverständnis haben können.

### Definition Berufsbild und Selbstverständnis

Grundlage jeder thematischen Auseinandersetzung sollte die Klarheit der Begriffe sein, die die Truppenführungsvorschrift des Heeres fordert, die aber selten in den Veröffentlichungen anzutreffen war. Die Begriffe Berufsbild und Selbstverständnis des Soldaten stehen in einem so engen Zusammenhang, dass sie gemeinsam behandelt und abgegrenzt werden müssen.

Ein Berufsbild ist vorgegeben. Es ruht auf 2 Säulen. Zum Einen werden die Aufgaben und Tätigkeiten aufgelistet, die der Soldat zu erfüllen hat. Zum Anderen werden die Kenntnisse und Fähigkeiten beschrieben, die der Soldat haben oder erwerben muss, um seinen Beruf auszuüben. Stichworte wie Menschenwürde, Recht, Freiheit, Tapferkeit, Kameradschaft seien exemplarisch genannt. Das Soldatenbild reflektiert also das normative Verständnis des Dienstherrn vom Soldaten im Sinne eines Forderungskataloges. Daraus folgt, dass dieser Katalog, dieses Bild des Soldaten, die Grundlage für die Führung, Ausbildung und Erziehung bildet. Das Kennzeichen des Selbstverständnisses ist dagegen seine Subjektivität. Es spiegelt eine

individuelle, verinnerlichte Wahrnehmung des Berufsbildes wider. Anders als beim SOLL des Berufsbildes stellt das Selbstverständnis als IST fest, wie der Soldat sich mit seinen Einstellungen, Eigenschaften und Fertigkeiten sieht, wenn er seiner beruflichen Tätigkeit nachgeht. Das Selbstverständnis entwickelt sich aus Erziehung und Ausbildung, aus eigenen beruflichen Erfahrungen und dabei besonders durch erlebte positive wie negative Beispiele. Da es stark individuell geprägt ist, muss es zwangsläufig von Soldat zu Soldat verschieden sein.

Idealtypisch wäre die Deckungsgleichheit zwischen Berufsbild und Selbstverständnis. Realistisch erscheint es, von einer Schnittmenge auszugehen, die im Sinne sowohl des Dienstherrn als auch des einzelnen Soldaten

**Wegen der Individualität des Selbstverständnisses kann es auch kein pauschales soldatisches Selbstverständnis geben.**

möglichst groß sein sollte. Es zeichnet die Unternehmenskultur aus, wenn es eine hohe Übereinstimmung zum Berufsbild gibt. Unterschiede die aus Herkunft, Bildung, Dienstzeit oder Verantwortungshöhe, sprich Dienstgrad, herrühren, werden aber immer – bei noch so viel Gemeinsamkeit – vorhanden sein. Diese Unterschiede können in der Wahrnehmung von Einzelaspekten gravierend sein.

### Dienstliche Grundlagen

Die Erwartung, dass es aktuelle dienstliche Dokumente zu dem Themenbereich „Selbstverständnis und/oder Berufsbild“



Generalleutnant a.D.  
Wolfgang  
Otto

gibt, täuscht. Das aktuellste Papier des Heeres stammt zum Beispiel aus dem Jahre 1994 und beschreibt die „Anforderungen an den Offizier des Heeres“.

Nach Beginn des AFGHANISTAN-Einsatzes beauftragte der Generalinspekteur die Direktorenkonferenz im Aufgabenverbund Innere Führung eine Zusammenfassung streitkräftegemeinsamer Qualitätsmerkmale des Soldaten zu erstellen. Es ging also um die Aufnahme aktueller Entwicklungen in das Berufsbild des Soldaten. Brigadegeneral Dr. Wittmann, als Direktor Lehre an der Führungsakademie tätig, beschrieb die Ausgangslage:

**„Bemühungen in der Bundeswehr, ein Berufsbild oder ein Bild des Offiziers zu formulieren oder gar einvernehmlich zu verabschieden, sind in der Vergangenheit stets gescheitert, weil die Diskussionen immer ideologisch aufgeladen waren, weil historische Brüche und Belastungen rasch virulent wurden oder weil fast zwangsläufig sehr konträre Positionen aufeinanderprallten.“**

Dem erneuten Ansatz folgte eine intensive Arbeit, die zu 4 Gruppen von Anforderungsprofilen führte, die jeweils in Schlüsselmerkmale unterteilt und so ausdifferenziert wurden, dass letztlich über 90 Merkmale herauskamen. Im Ergebnis fanden sich die Teilstreitkräfte mit ihren spezifischen Anforderungen nicht abgebildet. Der Generalinspekteur verwarf in der Folge den Ansatz auch wegen der Nichthandbarkeit. Trotz einer Reduzierung auf die Hauptqualifikationen wurde die Arbeit mit ihrer durchaus interessanten Systematik auch nicht in die in Erarbeitung befindliche Vorschrift der Inneren Führung als Bild des Soldaten übernommen.

Ganz im Gegenteil verwundert bei der Anfang 2008 herausgegebenen Vorschrift bereits der Titel, der lautet „Innere Führung – Selbstverständnis und Führungskultur“. Da das Vorwort u.a. noch einmal betont, dass die Vorschrift „prinzipielle Aussagen zum Selbstverständnis der Soldaten...“ macht, erscheint mit Blick auf das vorher zu den Definitionen Ausgeführte, die begriffliche

Unschärfe zum – wahrscheinlich gemeinten – Berufsbild des Soldaten, das zweifellos in eine Vorschrift gehört, offenkundig.

### Militärische Entwicklungen – Einsatz

Entwicklungen mit Auswirkungen auf das Selbstverständnis gibt es natürlich zuvörderst im militärischen Bereich. Aber auch auf den in der Vorschrift genannten Grundlagenfeldern Ethik, Recht, Politik und Gesellschaft finden Entwicklungen statt, die mit Blick auf das Thema der vertieften Erörterung bedürfen. Ich beginne mit dem militärischen Bereich und stelle meine persönlichen Wahrnehmungen und Folgerungen dar, die im Wesentlichen auf Eindrücken bei den regelmäßigen Besuchen in den Heeres Einsatzgebieten und der Dienstaufsicht zu Hause beruhen. Pars pro toto gehe ich nur auf die Bereiche Einsatz, Organisation und Führung ein.

Die innerhalb von knapp 10 Jahren stattfindende substantielle Veränderung des Streitkräfteauftrages von der Heimatverteidigung zur Verteidigung deutscher Interessen außerhalb unserer Grenzen braucht nicht

des höchsten Gutes des Menschen, seines eigenen Lebens.

Um den Einfluss auf das Selbstverständnis zu verdeutlichen, verkürze ich die Betrachtung auf die Lage mit der höchsten Gefährdung, also auf meine Beobachtungen in AFGHANISTAN.

Wie reagieren Soldaten, wenn Sie selbst in Lebensgefahr waren und den Tod nahestehender Kameraden unmittelbar miterlebten? Ich habe bei Soldaten des Bataillons mit den meisten Gefallenen aller Verbände des Heeres vor Ort erlebt, wie sie zusammenrückten, nachdem sie Kameraden bei hinterhältigen Anschlägen verloren hatten. Die Betten der Gefallenen blieben bis zum Einsatzende leer, aber 3 Tage nach dem Hinterhalt war der Zug wieder mit gleichem Auftrag und gleicher Wegstrecke unterwegs. **Das Signal war der unbedingte Wille, sich nicht unterkriegen zu lassen, schon um der Sinnhaftigkeit des Todes der Kameraden willen.** Diese Soldaten waren von ihrem Selbstverständnis her im Krieg. Dass ihr Einsatz, ihr Mut und ihre Tapferkeit in der Heimat nicht ausreichend wahrgenommen, geschweige denn gewürdigt wurde, führte zu dem Gefühl,

Vorschrift „Innere Führung“. Es ist die geistige Grundlage für die Umsetzung des Konzeptes der vernetzten Sicherheit, das weit über das Besiegen des Gegners im Kampf hinausgeht.

Nach der Schilderung des punktuell Erlebten und der akademischen Differenzierung drängt sich geradezu die Frage auf, wo sich denn nun die Soldaten der Bundeswehr in der Entwicklung des Selbstverständnisses einzuordnen haben?

---

### Nach meiner festen Überzeugung ist die Fähigkeit und der Wille zum Kampf die Grundvoraussetzung soldatischen Handelns.

---

Sie ist das Alleinstellungsmerkmal des Soldatenberufes. Je umfassender die Anforderungen an den Soldaten im Rahmen der Umsetzung des Konzeptes der vernetzten Sicherheit werden, umso größer wird die Gefahr, dass die Kernfähigkeit im Bewusstsein ihren Stellenwert verliert. Wenn die Bundeswehr in der Nachwuchswerbung mit Sicherheit Arbeitsplatzsicherheit meint, wenn bei der Bundeswehrpräsentation beim Deutschlandfest vor wenigen Wochen in Bonn Katastrophenschutzübungen und sanitätsdienstliche Fähigkeiten im Vordergrund stehen, wenn bei dieser Präsentation keine einzige Waffe zu sehen ist, dann ist das ein sichtbarer Ausdruck einer schleichenden Akzentverschiebung weg vom soldatischen Kernauftrag. Um nicht falsch verstanden zu werden: Die Fähigkeit zum Kampf ist und bleibt der Kern, reicht für die Bewältigung der geänderten Anforderungen jedoch nicht mehr aus. Ohne die Fähigkeiten des Athener, der in seinen Wertvorstellungen und seiner Motivation dem Idealbild des Staatsbürgers in Uniform entspricht, ist ein Konzept der vernetzten Sicherheit nicht umzusetzen.

Ich war als Befehlshaber verantwortlich für die einsatzvorbereitende Ausbildung. Meine anfängliche Sorge war, dass bei einer Fülle von Ausbildungsmodulen der Blick für das soldatisch-handwerkliche, nämlich die Fähigkeit, sich selbst zu verteidigen und Anderen notfalls auch mit Gewalt den eigenen Willen aufzuzwingen, verlorenzugehen drohte. Je länger die Einsätze dauerten, je häufiger Tod und Verwundung zu beklagen waren, desto mehr wurde deutlich, dass das Selbstverständnis der Soldaten abhängig vom Erlebten im Einsatz immer weiter auseinanderzudriften drohte. Anders ausgedrückt: Je weiter man von Duellsituationen entfernt war, desto mehr geriet das Bewusstsein über die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung der Kernfähigkeiten in den Hintergrund. Nehmen Sie eine



*Ein „hochkarätiges“ und aufmerksames Publikum*

wiederholt zu werden. Der Einsatz ist zum wesentlichen Faktor von Bewusstseinsänderungen geworden. Aktuell (Stand: 09. November 2011, Quelle BMVg) nehmen rund 7.700 Soldaten der Bundeswehr auf 3 Kontinenten und 2 Seegebieten in 11 verschiedenen Missionen mit unterschiedlicher Stärke Einsatzaufträge wahr. Alle Einsätze haben bestimmte Gemeinsamkeiten. Dazu gehören die Trennung und längere Abwesenheit vom vertrauten sozialen Umfeld, vergleichsweise starke Einschränkungen und Belastungen in den Lebensumständen oder Aufenthalt und Handeln in fremden Kulturkreisen. Gemeinsam ist auch die geänderte Feindlage. Es geht nicht um die Auseinandersetzung mit militärischen Gegnern, sondern um asymmetrische Kampfführung, um Unterstützung des Aufbaus staatlicher Strukturen, um die Hearts and Minds der lokalen Bevölkerung. Der größte Unterschied in den Einsatzgebieten ist der Grad der Bedrohung und damit der Gefährdung

einer kleinen zwar unverständenen aber leistungsstarken Elite anzugehören. Nach meiner Wahrnehmung fühlten sich diese Soldaten – im Sinne einer von Professor Wiesendahl eingeführten Begrifflichkeit – zunehmend als Spartaner.

Für den Spartaner ist der Kampf der Kern des militärischen Handelns. In seinem Selbstverständnis bezieht er seine Identität, seine Sinnerfüllung und seinen beruflichen Stolz aus der existentiellen Ausnahmesituation des Kampfes. Er empfindet sich als Krieger. Diese Einstellung meine ich gespürt zu haben. Das Gegenteil des Spartaners – und ich folge der Systematik von Professor Wiesendahl weiterhin – ist der Athener. Dieser Soldatentyp versteht sich, weit über die klassische Rolle des Kämpfers hinausreichend, auch als Schützer, Helfer oder Vermittler. Das Anforderungsprofil ist erweitert um soziale, kulturelle, polizeiliche und diplomatische Kompetenzen. Dieses Berufsbild entspricht sowohl dem letzten Weißbuch als auch der

beliebige Anzahl von Staboffizieren aus dem vielfältigen Ämterbereich der Bundeswehr und lassen sie diese mit ihren Handwaffen schießen und die Waffe zerlegen. Sie würden sich über die Ergebnisse wundern. Warum? Weil das Selbstverständnis des Soldaten, der im Friedensbetrieb seinen Dienst leistet, sich zwangsläufig verschiebt. Ermächtigt die tägliche Erfahrung von Dienstzeitregelung, Zeiterfassung, Diskussion über Beteiligungsrechte, Antidiskriminierung, Familie und Beruf, Attraktivitätssteigerung – alles Themen, die sich nahezu ausschließlich auf den Friedensbetrieb beziehen. Ich habe mit Fortdauer der Einsätze im Heer die positive Erfahrung gemacht, dass sich das Selbstverständnis wieder in dem Maße annäherte, wie die Einsatzteilnahme für nahezu alle Soldaten des Feldheeres zur Routine wurde und die Unterschiede zwischen Stab und Linie sich in Bezug auf diese Erfahrungen immer mehr verwischten.

### Organisation

Bei der Klärung der Begriffe habe ich verdeutlicht, dass das berufliche Selbstverständnis des Soldaten subjektiv ist. Es stellt sich also die Frage, wie der Soldat das Unternehmen Bundeswehr erlebt? Die Wahrnehmung ist dabei auch eine Frage des Diensthalters.

Der ältere Soldat hat die geordnete Zeit des Kalten Krieges erlebt. Geordnet, weil neue, vorrangig technische Entwicklungen und Beschaffungen im Abstand von Jahrzehnten zur Änderung von Strukturen führten. Seit 1990 erleben wir eine dramatische Veränderung. 5 Reformen hatten die Menschen im Unternehmen Bundeswehr seitdem zu verkraften. Allen war gemeinsam, dass sie mit Reduzierungen und damit in der Folge mit Eingriffen in die individuelle Lebensplanung verbunden waren. Ihnen war auch gemeinsam, dass sie stets als effizienzsteigernd und zukunftssichernd bezeichnet wurden. Als ein Beispiel sei nur die sogenannte Jahrhundertreform, die mit Minister Scharping verbunden war, genannt. Allen Reformen war ebenfalls gemeinsam, dass sie das Problem der Unterfinanzierung der Streitkräfte nicht lösten und damit immer schneller obsolet wurden. Die 6. Reform mit dem Namen 'Neuausrichtung' ist in der Einführung und greift wieder tief in die Strukturen ein. Kürzlich berichtete jedoch schon ein gewöhnlich vorzüglich informiertes Nachrichtenblatt über erste Überlegungen in Parteien, die sich die Übernahme der Regierungsverantwortung nach der nächsten Wahl ausrechnen, Überprüfungen der Höhe des Verteidigungsetats und der Personalumfänge vornehmen zu müssen.

Die Haltbarkeit einer Struktur und damit ein Stück individueller Planungssicherheit verkürzt sich immer mehr. Mathematisch hält eine Reform in der Bundeswehr weniger als 4 Jahre. Die Initiativen kommen ausnahmslos aus dem politischen Raum und werden inzwischen ausschließlich durch finanzielle Aspekte ausgelöst. Sicherheitspolitische Begründungen fehlen oder folgen mit Rechtfertigungscharakter. Professor Fleckenstein schrieb dazu schon bei der letzten Reform, die den Namen Transformation trug, dass das „vorgelegte Tempo und die Radikalität des Umbaus nur im Militär möglich war. Keine zivile Organisation hätte das ausgehalten beziehungsweise sich darauf eingelassen.“

Wenn das so ist, hat die Bw bisher ein Selbstverständnis gezeigt, dass eine gewisse Einmaligkeit besitzt und als hohes Gut wahrgenommen und gepflegt werden sollte. Die aktuelle Wahrnehmung der Soldaten ist nach meiner Beobachtung als inzwischen Außenstehender durch zwei Dinge wesentlich gekennzeichnet. **Zum Einen** durch das zunehmende Empfinden von aus der finanziellen Notlage geborenen materiellen Mängeln und **zum Anderen** aus der Besorgnis über die eigene Zukunft. Einer Zukunft, deren Kennzeichen fortlaufende Strukturveränderungen bei gleichzeitig relativ steigender Einsatzbelastung ist. Dieses führt zu Unsicherheiten in Bezug auf die persönliche Lebensplanung und beeinflusst so das berufliche Selbstverständnis nachhaltig. Diese Entwicklung ist schleichend. Sie beginnt beim unmittelbar betroffenen Individuum, setzt sich fort über Gruppen und kann, wenn nicht durch Änderung der Umstände reagiert wird, weite Bereiche des Personals erfassen. **Der Prozess ist deshalb gefährlich, weil er substanzbedrohend ist.** Er endet letztlich in dem Verlust von Vertrauen in das Unternehmen und seine Führung. Deshalb ist die Mitnahme der Menschen bei den Änderungsprozessen wichtiger denn je.

### Führung

Lassen Sie mich den Abschnitt der Entwicklungen mit Auswirkungen auf das Selbstverständnis im militärischen Bereich mit Anmerkungen zur Führung abschließen. Meine Beobachtung ist, dass sich die Kultur der militärischen Führung zwischen der Führung im Einsatz und der Führung im Frieden in der Heimat zunehmend auseinanderentwickelt hat. Das unserem Menschenbild und unserer deutschen Militärtradition entsprechende Führen mit Auftrag wird im Einsatz noch am ehesten praktiziert. Je tiefer die Verantwortungsebene, desto eher ist zu

beobachten, dass den Untergebenen nicht nur das Ziel bei entsprechendem Handlungsspielraum vorgegeben wird, sondern dass ihnen auch die entsprechenden Mittel zugewiesen werden. Wenn Auftrag und Mittel weit auseinanderklaffen, findet das angestrebte Führungsverfahren der Auftragstaktik mangels Fundament nicht statt. Im Heimatland haben die letzten strukturellen Veränderungen das Wahrnehmen von Auftragstaktik als Führungsverfahren immer mehr reduziert. Durch Maßnahmen wie dem Outsourcing von militärischen Leistungen, der Zusammenarbeit mit Unternehmen in der private public partnership, sowie Erweiterungen und Aufgabenverlagerungen der militärischen Organisationsbereiche ist eine Situation entstanden, die Auswirkungen auf das Selbstverständnis haben musste. Die Anforderungen an militärische Führung haben sich durch diese Organisationsmaßnahmen geändert.

Lassen Sie mich diese Entwicklung am erlebten Beispiel der Führung einer Heereskompanie darstellen. Der Kompaniechef verfügte vor gut zwei Jahrzehnten weitgehend über die seinem Auftrag und seiner Ebene entsprechenden Mittel. In der Personalgewinnung warb er für die Besetzung der Stellen in seiner Kompanie, in der Materialerhaltung stand ein Wartungstrupp zu seiner Verfügung, sein Sanitätstrupp war zumindest bei Übungen in der Einheit und sein Feldküchenstrupp war für die Verpflegung zuständig. Überwiegend aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen stellt sich die Situation heute so dar, dass Nachwuchswerbung und Stellenbesetzung zentral über Stellenbörsen koordiniert wird, dass Instandsetzung in einem gesonderten Unternehmen der Heeresinstandsetzungslast durchgeföhrt wird, dass Nutzungsanforderungen für Truppenübungsplätze auf dem Lande an einen Organisationsbereich außerhalb des Heeres – die Streitkräftebasis – gerichtet werden müssen, dass der Organisationsbereich Sanitätswesen auf Anforderung Sanitätstrupps aus den verfügbaren Möglichkeiten stellt und dass der Einheitsführer nahezu jeden Einfluss auf das outgesourcte Verpflegungswesen verloren hat. Um nicht falsch verstanden zu werden. Ich kritisiere nicht die einzelnen Maßnahmen, die betriebswirtschaftlich sinnvoll gewesen



sein können und deren Wirksamkeit ich nicht beurteilen kann. Ich betrachte die Auswirkungen dieser geänderten Rahmenbedingungen auf die Führungserfordernisse. Der heutige Kompaniechef, der seine Soldaten gut ausbilden will, muss seine Absichten mit einer zunehmenden Zahl von Stellen abstimmen. Alle externen Unterstützungsleistungen müssen zeitgerecht schriftlich angefordert und häufig begründet werden. Ob er diese Leistung zügig und vollständig erbringt, lässt sich hervorragend kontrollieren, wenn Controlling als detaillierte Durchführungskontrolle falsch verstanden wird. Auftrag und Mittel entwickeln sich – und das nicht nur auf dieser unteren Ebene – immer weiter auseinander. Die Folge dieser Entwicklung wird im Einsatz sichtbar. Von dem gleichen Führer, besser Manager, der eine Vielzahl von Koordinierungen externer Stellen durchführen musste, um seinen Auftrag durchführen zu können, wird im Einsatz Entschlussfreude, zupackendes Handeln usw. verlangt, da die erforderlichen Mittel zur Verfügung stehen.

Dieser Diskrepanz, diesen unterschiedlichen Anforderungen in Frieden und Einsatz mit ihren Auswirkungen auf die Führungskultur müsste bei allen Strukturveränderungen mehr Gewicht beigemessen werden. Wenn das Selbstverständnis des Atheners das Ziel ist und bleiben soll, sollte die Wirkung organisatorischer Maßnahmen auf die Aufgabenwahrnehmung und damit auf das Selbstverständnis sehr bewusst bei Entscheidungen Berücksichtigung finden.

Für den militärischen Bereich der Rahmenbedingungen ist zusammenfassend festzustellen: Einsatzerfahrungen können das Selbstverständnis als Spartaner fördern. Die Diskrepanz zwischen einsatzerfahrenen und nichteinsatzerfahrenen Soldaten kann durch das gravierend unterschiedliche Selbstverständnis Identitätsprobleme im Unternehmen Bundeswehr zur Folge haben. Das immer höhere Tempo an Strukturveränderungen kann wegen seiner Auswirkungen auf das Selbstverständnis substanzbedrohend sein, und letztlich wäre es für das Selbstverständnis insgesamt hilfreich, wenn Auftragstaktik nicht nur als Markenbegriff mit Stolz gebraucht werden würde, sondern mit allen Facetten auch das Führungshandeln bestimmen würde.

### Ethische Entwicklungen

Der militärische Bereich ist zwar wesentlich, aber nicht ausschließlich für die Bildung des Selbstverständnisses relevant. Es gilt auch die Bereiche Ethik, Recht, Politik und

Gesellschaft in ihren Entwicklungen auf die möglichen Auswirkungen zu prüfen.

Die Forderung des Berufsbildes zur Ethik ist kurz und knapp in der Vorschrift der Inneren Führung festgehalten. Das Grundgesetz bildet die Grundlage des Wertesystems. Die Achtung der Menschenwürde ist die höchste Verpflichtung aller Soldaten. Wenn Selbstverständnis aber Ausdruck eines Bewusstseins ist, stellt sich die Frage, wie bewusst sind diese Werte eigentlich.

Als in Afghanistan Soldaten mit Totenschädeln spielten, war dies in der Medienwahrnehmung ein weiterer Skandal in der Geschichte der Bundeswehr. Gerade zu reflexartig und vorhersehbar kam aus der politischen und militärischen Führung auch als Reaktion auf den medialen Druck die Frage



nach Maßnahmen, die einen solchen Sittenverfall künftig verhindern. Die Ermittlungen ergaben ein anderes Bild. Die Hauptursachen für das Geschehen lagen in gravierenden Führungsfehlern von jungen Vorgesetzten. Die Frage nach Dauer, Inhalten und gegebenenfalls Defiziten in der Ausbildung des Offiziersnachwuchses wurde jedoch nicht gestellt. Es ging ausschließlich um den Teilaspekt der Wertevorstellung unserer Soldaten und deren Vermittlung in der Ausbildung. Die Soldaten, die mit ihrem Tun die Aufregung ausgelöst hatten, waren sich nicht im Geringsten bewusst, dass ihre Handlungen stil- und würdelos, schlicht unanständig waren. Die Männer waren nicht menschenverachtend, sondern schlicht ungebildet. Hier gilt es anzusetzen.

Sehr zu Recht stellt das Weißbuch 2006 fest, dass eine intensive ethisch-moralische Bildung nicht nur dazu beitrage, ein reflektiertes Selbstverständnis zu entwickeln, sondern auch die Fähigkeit zum eigenverantwortlichen Handeln fördere. Die Annahme, dass diese Feststellung in einer erkennbaren Systematik bei der Erziehung und Ausbildung der Anwärter aller Laufbahnen ihren Niederschlag gefunden hätte, ist jedoch irrig. Wenn zunehmend ein Werteverfall in der Gesellschaft beklagt wird und der werteregebundenen Bewusstseinsbildung ein hoher Stellenwert für das berufliche Selbstverständnis zukommt, gilt es, diesem Sachverhalt ein

besonderes Augenmerk zu widmen. Es darf eben nicht nur darum gehen bei Effizienz ausschließlich vom Einsatz her zu denken, sondern ebenso gewichtig müssen Änderungen vom Menschen her gedacht werden.

**Ich sehe eine gewisse Einseitigkeit im bisher wahrgenommenen Vorgehen und warne vor möglichen Auswirkungen auf das Selbstverständnis.**

### Rechtliche Entwicklungen

Neben den ethischen sind auch die rechtlichen Grundlagen im Kern langfristig angelegt. Sie sind die Pfeiler im Berufsbild. Für die Betrachtung des Selbstverständnisses gilt es jedoch auch beim Recht, die Entwicklung der Wahrnehmung zu betrachten. Die rechtlichen Grundlagen soldatischen Handelns sind festgelegt. Völkerrecht, Grundgesetz, Wehrgesetz, um nur die wesentlichen Rechtsgrundlagen zu nennen, legen die Rechte und Grenzen soldatischen Handelns ebenso fest wie seine Stellung im Staat. Dieser rechtsstaatliche Rahmen ist nach meinen Erfahrungen tief im Bewusstsein verankert. Problematisch wird es in dem Augenblick, in dem Entwicklungen so dynamisch verlaufen, dass sie dem rechtlichen Rahmen vorausseilen.

Aus der Vielzahl der einsatzbedingten Beispiele möchte ich einige herausgreifen. Wenn am Anfang der Einsätze auf dem Balkan ein einsatzbedingter Unfall mit tödlichem Ausgang in der Heimat behandelt wird wie ein Verkehrsunfall auf dem Weg zum Arbeitsplatz, war dies als Grundlage des Verwaltungshandelns damals rechtlich korrekt aber an der Lebenswirklichkeit vorbei.

Die Rules of Engagement, die den Handlungsrahmen des Soldaten besonders im Falle der Gewaltanwendung regeln sollen, waren am Anfang des Afghanistaneinsatzes so einengend, dass sie die Soldaten besonders in Duellsituationen vor die Entscheidung stellten, rechtlich einwandfrei oder im Sinne der Auftragserfüllung zu handeln. Beides ging häufig nicht. Auch die Übertragung heimlicher Regeln von Mülltrennung bis zum Verbot, mit den sehr wirksamen Bildverstärkerbrillen nachts zu fahren, trug zum Unverständnis bei.

Für mich wurde die Diskrepanz besonders deutlich als Verteidigungsminister Jung bei einer Trauerfeier in Zweibrücken von tödlichen Verwundungen sprach und den Ausdruck 'Krieg' aus rechtlichen Gründen vermied. Die Trauerfeier wurde in den Einsatz übertragen und die Kameraden der Gefallenen reagierten mit offener Empörung.

Als letztes Beispiel sei genannt, dass der von Oberst Klein befohlene Luftangriff einen Untersuchungsausschuss des Parlaments zur Folge hatte, der nach sage und schreibe mehr als einem Jahr der Bewertung wie erwartet zu unterschiedlichen Bewertungen kam. Ein Rechtsberater vertrat sogar die Auffassung, Oberst Klein hätte zwingend in der nächtlichen Entscheidungssituation seinen Rechtsberater einschalten müssen. Wenn der rechtliche Rahmen, der die Grundlage soldatischen Handelns darstellt, im Einzelfall veraltet, wirklichkeitsfern oder so komplex ist, dass er den unter Zeitdruck Handelnden lähmt, sind die Auswirkungen absehbar. Ich habe Soldaten erlebt, die Einsatzlagen und ihr rechtliches Fehlverhalten so schilderten, dass ich ihre Handlungen im Nachhinein nur billigend zur Kenntnis nehmen konnte. Diese Entwicklung hielt ich für äußerst bedenklich. Ich gebrauchte die Vergangenheit, weil natürlich mit den üblich langen Zeitabläufen rechtliche Veränderungen vorgenommen wurden, die die größten Defizite in Bezug auf Rechtssicherheit beim Handeln in Einsatz beseitigt haben.

---

**Zuerst gilt es festzustellen, dass der Soldat, der sich mit seinen Handlungen auf unsicherem rechtlichen Boden fühlt, das Vertrauen in die Führung verliert.**

---

Welche Folgen kann das exemplarisch Geschilderte auf das Selbstverständnis haben? Je nach seinem Selbstverständnis wird er vermeintliche rechtliche Behinderungen ignorieren, was in das Bild des Spartaners passen würde, oder er wird mit schlechtem Gewissen oder gar nicht im Sinne des Auftrages agieren, was im Sinne der Sache ebenso fatal wäre. Es gilt also auch auf dem Rechtsgebiet wahrzunehmen, dass der Soldat die Regelungen seines Rechtsstaates im Kleinen bei den Vorschriften, Verordnungen und Regeln erlebt, und dass es hier ebenso bedeutsam ist, dass das Berufsbild sich nicht mit dem aus dem Erlebten entstandenen Selbstverständnis auseinander entwickelt.

Der rechtliche Aspekt kann nicht ohne Blick auf den Friedensdienst beendet werden. Die Verrechtlichung und daraus folgende Regelungsdichte in unserem Land nimmt natürlich auch den Bereich der Streitkräfte nicht aus. Die Zahl der von einem Führer zu beachtenden Regelungen konnte ich nicht mehr überblicken. Von Datenschutz über Umweltschutz über Hygienebestimmungen über Kraftfahrregelungen über, über, über. Mir ist kein Bereich bekannt, in dem Regelungen gestrichen, verkürzt oder vereinfacht wurden. In der Folge wird die Gefahr, dass Absicherungsdenken Geist und Taten militärischer

Führer bestimmt, immer größer. Je mehr der Gedanke an Fehlervermeidung Teil des Selbstverständnisses wird, desto größer wird der Widerspruch zum vom Berufsbild geforderten eigeninitiativ und eigenverantwortlich handelnden Soldaten.

### Politische Entwicklungen

Die Betrachtung der Entwicklungen auf den Gebieten Ethik und Recht soll zumindest aufgezeigt haben, dass bei diesen Pfeilern des Berufsbildes durchaus Entwicklungen festzustellen sind, die auf das Selbstverständnis einwirken. Wie viel ausgeprägter muss dann die Wechselwirkung zwischen politischem Handeln und soldatischen Auswirkungen auf das Selbstverständnis sein? Die politischen Grundlagen soldatischen Handelns sind knapp und eindeutig in der Vorschrift Innere Führung zusammengefasst. Der Primat der Politik, die Festlegung der Prinzipien und Interessen deutscher Sicherheitspolitik durch die Verfassungsorgane sind offenkundig.

Nicht ganz so eindeutig verhält es sich mit der inhaltlichen Ausgestaltung der Interessen der deutschen Sicherheitspolitik. Wo die Interessen liegen, ist in der zitierten Vorschrift über das Weißbuch und die Verteidigungspolitischen Richtlinien mit Unterscheidungen nur in Nuancen veröffentlicht. Die Handlungen in der Umsetzung berühren Soldaten als Teil gesamtstaatlicher Sicherheitsvorsorge natürlich besonders. Wenn politisches Handeln für die von den Auswirkungen Betroffenen nicht nachvollziehbar wird, beginnt der Einfluss auf das Selbstverständnis zu wirken.

Zur Verdeutlichung mögen die folgenden Beispiele dienen. Im Verlauf der Jahre 2008/2009 war in Afghanistan durch wiederholte Raketenangriffe auf die Feldlager und das zunehmend militärisch geordnete Agieren der Taliban deutlich, dass der gestiegenen Bedrohung mit einer Eskalation der Reaktionsmöglichkeiten aus militärischer Sicht zu antworten war. Konkret ging es um die Verlegung und den Einsatz von Panzerhaubitzen. Die Ablehnung aller Anträge enthielt den wahren, rein politischen Grund nicht. Es war nicht opportun, im Vorfeld einer Bundestagswahl und danach anstehender Mandatsverlängerung den durch den Einsatz von schweren Waffen sichtbaren Wandel des Einsatzes von der Friedensstabilisierung zur Friedenserzwingung zu vollziehen. Wenn politische Führer oder Gremien über Waffenkaliber im Einsatz entscheiden, wird den verantwortlichen militärischen Führern mit der Entscheidungsfreiheit auch ein Teil der

Verantwortung entzogen. Noch schlimmer wäre es, wenn die Spitze der militärischen Führung politisch vorausseilend denkend, die Politik gar nicht vor militärisch gebotene Entscheidungssituationen stellt. Wer entscheidet trägt bekanntermaßen auch die Verantwortung für sein Tun. Die abweichende politische Entscheidung mag wegen der Berücksichtigung anderer Faktoren begründet sein, es muss nur eindeutig und nachvollziehbar sein, wer die Verantwortung trägt.

---

**Der militärische Rat hat sich ausschließlich an militärischen Erfordernissen auszurichten.**

---

Was empfinden eigentlich deutsche AWACS-Besatzungsmitglieder, die jahrzehntelang in tiefer Integration gemeinsam mit den verbündeten Kameraden Dienst leisten, wenn deutsche Politik die AWACS-Beteiligung am Afghanistaneinsatz ablehnt, später die Beteiligung am Bündniseinsatz in Libyen ablehnt und nach den ersten heftigen Reaktionen umgehend mit großer Schnelligkeit der Afghanistanbeteiligung zustimmt. Was empfindet der deutsche Soldat im Bündnis? Wie ist sein Selbstverständnis vom Primat der Politik? Wie soll eigentlich Vertrauen entstehen, wenn es auch um die geringste deutsche Beteiligung an Aktionen des Bündnisses politische Debatten mit hoher Ungewissheit über den Ausgang gibt? Je höher die militärische Verantwortungsebene ist, desto klarer werden diese Zusammenhänge deutlich. Deshalb sind die Folgen für das Selbstverständnis nicht zu generalisieren, sondern in Bezug auf das Handlungsfeld Politik sicher wesentlich vom Einblick in Abläufe und Mechanismen abhängig.



In der Bundeswehr gab es einen Soldaten, der über die höchste Kompetenz in der Beurteilung der Lage in Afghanistan verfügte. Er war als Befehlshaber des Joint Forces Commands in Brunssum nicht nur mehr als 20 Mal in allen Regionen des Landes, sondern trug auch Führungsverantwortung für die ISAF-Mission. Der Verteidigungsausschuss hat diesen General zur eigenen Meinungsbildung nicht ein einziges Mal angehört.

Gemeinsam ist den Beispielen ein politisches Handeln, das häufig eher durch Unbehagen



im Umgang mit militärischer Macht als durch eine klare Umsetzung der definierten Sicherheitsinteressen gekennzeichnet ist. Es gilt deshalb auch auf dem Feld der Politik, die Auswirkungen von Entwicklungen oder eher Entscheidungen auf das Selbstverständnis sorgfältig zu beobachten.

### Gesellschaftliche Entwicklungen

Die von mir wahrgenommenen und beschriebenen jüngsten Entwicklungen mit ihren Auswirkungen auf das Selbstverständnis des Soldaten können nicht beendet werden, ohne abschließend auf Entwicklungen in der Gesellschaft einzugehen. Die Vielfalt unserer freiheitlichen Gesellschaft mit ihren Überzeugungen, Lebentwürfen, religiösen und weltanschaulichen Bekenntnissen, Meinungen und Interessen spiegelt sich naturgemäß auch bei den Soldaten wider. Die Vorschrift der Inneren Führung postuliert, dass die Pluralität auch zwischen den Soldaten anerkannt wird und im Dialog zu Kameradschaft und Vertrauen beitragen soll. Diese unstrittige Forderung beschränkt sich auf die interne Kommunikation. Mehr kann eine Vorschrift für die Streitkräfte billigerweise auch nicht leisten.

Mindestens ebenso entscheidend für das Selbstverständnis des Soldaten ist jedoch die Wechselwirkung mit der Gesellschaft. Der Soldat fühlt sich seinem Land verpflichtet, er schwört, dass er ihm treu dienen will. Die Differenzierung zwischen der Bindung an das Land und der Abhängigkeit von der Politik ist am amerikanischen Beispiel der Reaktion auf den Irak-Krieg deutlich geworden. Die Mehrheit der Bürger hat das amerikanische Engagement abgelehnt, ihre Soldaten aber vorbehaltlos unterstützt. Eine vergleichbare emotionale Bindung der Gesellschaft an ihre Soldaten ist in der Bundesrepublik nicht zu erkennen. Die Beschreibung als 'wohlwollendes Desinteresse' trifft nach meiner Beobachtung den Kern. Mögen Entscheidungen noch so gravierende Auswirkungen für die Menschen in den Streitkräften haben, es gibt keine breite, gesellschaftliche Diskussion. Mit Blick auf die bisherige

Wehrpflichtarmee, die mehrere Millionen junge Männer in ihren Reihen hatte, ein Armutszeugnis. Bei diesem Sachverhalt ist es nachvollziehbar, dass Politik als auf Zeit verliehene Macht dieses gesellschaftliche Desinteresse aufnimmt und entsprechend agiert. Das Verhalten im Streit um knappe Ressourcen oder um die militärische Beteiligung an Bündniseinsätzen sei pars pro toto als politisches Spiegelbild gesellschaftlicher Entwicklungen genannt. Die bisher eher abstrakte Beschreibung findet ihren konkreten Niederschlag auf das Selbstverständnis durch Wahrnehmungen und Erlebnisse des Einzelnen.

Lassen Sie mich meine Beispielschilderungen abschließen mit der Beschreibung einer Situation auf der Intensivstation des Bundeswehrzentralkrankenhauses.

Am Bett eines schwerstverwundeten, im Gesicht ziemlich entstellten Soldaten, saß seine junge Ehefrau, das Kleinkind wurde betreut. Die junge Frau war beeindruckend gefasst, empfand den Zustand ihres Mannes als schlimm, erzählte aber freimütig, dass sie bei der Heirat gewusst habe, worauf sie sich als Soldatenfrau einließe. Sie sah optimistisch in die Zukunft. Als tief verletzend habe sie aber die Reaktion ihrer Bäckersfrau empfunden, die das Bekanntwerden des Schicksals der jungen Familie mit der Frage kommentierte: „Was macht der Mann auch in AFGHANISTAN?“. Unausgesprochen klang durch, dass er schließlich selbst schuld an seinem Schicksal sei. So ein Einzelerlebnis wirkt nachhaltig auf das berufliche Selbstverständnis. Die Überzeugung, dass die Geisteshaltung, die in dieser Äußerung zum Ausdruck kam, nur vereinzelt anzutreffen sei, habe ich nach vielen Gesprächen mit Einsatzrückkehrern nicht mehr. Aus solchen Begebenheiten, wenn sie denn Ausdruck einer Entwicklung sind, müssen Zweifel im beruflichen Selbstverständnis an der Sinnhaftigkeit des Dienens erwachsen.

Wenn Kennzeichen für die Entwicklung in unserer Gesellschaft eine zunehmende Individualisierung, Verfall von Werten und religiösen Bindungen und Entsolidarisierung ist, um nur einige aktuelle Schlagworte zu nennen, dann werden diese Tendenzen auch bei den Soldaten ihren Niederschlag finden. Wer sich nicht getragen fühlt, wird die Intensität seines persönlichen Einsatzes im Beruf entsprechend anpassen. Es mag sein, dass bei den Soldaten die gesellschaftlichen Entwicklungen nur

individuell das Selbstverständnis Einzelner berührt haben, die Gefahr, dass die Auswirkungen übergreifend Stimmung und Einstellung des Personals als Ganzes erfassen, ist jedoch nicht auszuschließen.

### Zusammenfassung

Zur Klarstellung sei festgestellt, dass es nicht die Absicht und thematische Vorgabe war, den Istzustand der Befindlichkeit der Soldaten zu beschreiben. Ich habe mich mit Entwicklungen auf den unterschiedlichsten Gebieten auseinandergesetzt und meine ganz persönliche Auffassung dargestellt. Es ist allerdings so, dass ich glaube, eine Vielzahl von Entwicklungen beobachtet zu haben, die das berufliche Selbstverständnis zwar individuell unterschiedlich stark berühren, aber Auswirkungen auf die dienstliche Leistungsbereitschaft haben können. Deshalb müssen diese Entwicklungen aufmerksam verfolgt werden.

Aktuell ist ein starkes Bemühen auf dem Gebiet der Nachwuchssicherung zu erkennen. Die Leistungsfähigkeit der Streitkräfte hängt jedoch wesentlich von den im Dienst befindlichen Soldaten ab. Wenn diese Tatsache im Bewusstsein verankert ist, wird bei grundlegenden Eingriffen in die Struktur ein Hauptaugenmerk auf der Wirkung auf die aktiven Soldaten liegen. Wir erleben jedoch zum wiederholten Male, dass das Schlagwort Effizienzsteigerung dominant im Vordergrund steht. Wie die Menschen in Uniform jedoch zu überzeugen sind, wie ihnen Orientierung zu geben ist, findet allenfalls als Nebenbetrachtung, die häufig wie Pflichtübungen wirken, stets am Ende entsprechender Begründungen statt. „Den Menschen mitnehmen“ sollte nicht nur als Schlagwort im Raum stehen, sondern muss mit Inhalten gefüllt werden.

Abschließend ein Zitat der Herausgeber eines berufsethischen Bandes des Institutes für Theologie und Ethik der Bundeswehruniversität München, das unter der Überschrift „Vom Menschen her denken“ die Aktualität des Themas unterstreicht: „Das Selbstverständnis der Bundeswehr erscheint heute fragwürdig, weil ihm die sicherheitspolitischen Fakten und die daran hängenden militärischen Herausforderungen enteilt sind. Es erscheint fragwürdig, weil sich die gesellschaftlichen und individuellen Selbstverständlichkeiten, auf die sich dieses Selbstverständnis stützt, weitgehend verflüchtigt haben. Und es erscheint fragwürdig, weil die Haltepunkte des Konstrukts von Wirklichkeit und Mensch, aus dem die Innere Führung ihre Inhaltesschöpft, inzwischen erheblichen Verunsicherungen ausgesetzt sind und daher **neuer Vergewisserung bedürfen.**“ ■