

**Dr. Anja Seiffert**

Leiterin des Forschungsbereiches „Sozialwissenschaftliche Begleitung der Auslandseinsätze“  
und Projektleiterin „ISAF 2010“  
am Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr, Strausberg

***Fachgespräch der Bundestagsfraktion die Linke  
„Armee im Einsatz und Staatsbürger in Uniform“  
Berlin, Bundestag 8. April 2011***

**Diskussionsrunde: Innere Führung im Praxistest  
Statement: Einstellungswandel durch Einsatzorientierung<sup>1</sup>**

„In normalen Zeiten ist Innere Führung und Staatsbürger in Uniform quasi selbstverständlich und wird nicht auf die Probe gestellt, wohl aber in Krisenzeiten und im Einsatz.“ (Interview mit Verteidigungsminister de Maiziere in Kompass – Soldat in Welt und Kirche, April 2011)

Der Blick auf die Auslandseinsätze der Bundeswehr bleibt jedoch meist auf legitimatorische, strategische und taktische Fragen begrenzt. Wie Soldatinnen und Soldaten Kontext und Realität eines Einsatzes wahrnehmen, wie sie mit den Bedingungen im Einsatz umgehen, welche Erfahrungen sie im Umgang mit militärischer Gewalt machen und welche Folgen die Einsätze für sie selber, ihr soziales Umfeld, aber auch für die Bundeswehr haben, wird eher selten thematisiert. Im Folgenden möchte ich diesen Fragekomplex anhand von vier Thesen skizzieren.

Dabei werde ich exemplarisch vorgehen und mich ganz überwiegend auf den Einsatz der Bundeswehr in Afghanistan konzentrieren. Meine Thesen basieren dabei vor allem auf Erkenntnisse, die ich im Rahmen von Feldforschungen in Einsätzen auf dem Balkan und im vergangenen Jahr in Afghanistan gesammelt habe.

1. Der Wandel der Bundeswehr zur Einsatzarmee hat nicht nur eine strukturelle, sondern auch eine kulturelle Komponente. Er schließt veränderte militärische Organisationspraktiken und Veränderungen der Organisationskultur ebenso wie soldatische Umorientierungen mit ein.<sup>2</sup>

Im Grunde geht es um einen Form- und Funktionswandel, der so tiefgreifend ist, dass auch der Generalinspekteur der Bundeswehr von einem „Bewusstseinswandel“ spricht, „den man

---

<sup>1</sup> Das Vortragsmanuskript gibt ausschließlich die Ansicht und Meinungen der Verfasserin wieder. Es basiert auf einem Beitrag der Autorin für die Jahresschrift des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr 2011 zum Afghanistaneinsatz der Bundeswehr, der Mitte des Jahres erscheinen soll.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Seiffert, Anja (2005): Soldat der Zukunft. Wirkungen und Folgen von Auslandseinsätzen der Bundeswehr auf das soldatische Selbstverständnis, Berlin.

so nicht vorhersehen konnte“<sup>3</sup>. Heute gehöre es zum Soldatenberuf auch kämpfen zu müssen. Aus der einstigen Doktrin der Bundeswehr „Kämpfen können, um nicht kämpfen zu müssen“ ist in Afghanistan eine neue Soldatenwirklichkeit geworden. Das aber ist nur die eine Seite der Medaille. Gerade in Ländern mit instabiler Sicherheitslage und fehlenden staatlichen Strukturen geht es um den Schutz der Bevölkerung, um die Verhältnismäßigkeit der militärischen Mittel und die Angemessenheit des Handelns. Militärisch-handwerkliche Fähigkeiten reichen dafür nicht aus. Soldaten müssen heute zusätzliche Handlungs- und Kooperationsfähigkeiten entwickeln. Traditionelle militärische Fähigkeiten müssen kombiniert werden mit vielfältigen Fähigkeiten der Stabilisierung.<sup>4</sup> Sie müssen in der Friedenssicherung ebenso kompetent sein wie im Kampf. Das setzt ein breites, multifunktionales Fähigkeitsprofil voraus und verlangt den Soldatinnen und Soldaten höchste soziale, intellektuelle und psychische Fähigkeiten ab.<sup>5</sup>

In einem immer komplexeren Einsatzumfeld werden Soldatinnen und Soldaten demnach mit umfassenden, teilweise auch entgegen gesetzten Anforderungen an Handlungs- und Verhaltensweisen konfrontiert. Auf der einen Seite stehen sie unter dem Erwartungsdruck sich im Sinne sozialer und ziviler Kompetenzen zu zivilisieren. Auf der anderen Seite müssen sie die militärischen Einsatz- und Kampffähigkeiten uneingeschränkt beibehalten. Mit dem Soldatenbild des klassischen „Krieger“ vergangener Zeiten hat das nur wenig zu tun. Mit den Widersprüchen und Spannungen umgehen zu können, die sich aus der faktischen Verknüpfung von militärischen und zivilen Aufgaben ergeben, ist aber keine leichte Angelegenheit. (Seiffert 2005) In der Forschung wird daher auch von einem „Spagat“ (Warburg 2010) gesprochen, der Soldaten abverlangt wird, „wenn sie einerseits Menschen helfen sollen und andererseits fähig sein sollen zu kämpfen“<sup>6</sup>. Noch ist nicht absehbar, wohin der „Identitätswandel“ (Wiesendahl 2010) die Bundeswehr letztlich führen wird. Gerade mit Blick auf die Einsatzrealitäten gilt es jedoch heute mehr denn je sowohl situationsgerechte Normenkompetenz als auch die Entwicklung differenzierter soldatischer Selbstverständnisse zu fördern.

Der Blick auf die Einsatzrealitäten ist jedoch allzu oft durch eine Konzentration auf das Spektakuläre, auf die „bad news“, begrenzt. Wie sich die Einsatzwelten für die Soldatinnen

---

<sup>3</sup> Süddeutsche Zeitung, Freitag, 4. Februar 2011, 14.

<sup>4</sup> Vgl. Seiffert, Anja 2005, a.a.O. und Seiffert, Anja (2008): Soldatisches Selbstverständnis und Auslandseinsätze, in Neue Gesellschaft, Frankfurter Hefte, 51-55.

<sup>5</sup> Vgl. Müller, Harald/Fey, Marco/Mannitz, Sabine/Schörnig Niklas (2010): Demokratie, Streitkräfte und militärische Einsätze: Der „zweite Gesellschaftsvertrag“ steht auf dem Spiel, HSFK-Report Nr. 10.

<sup>6</sup> Warburg, Jens (2010): Paradoxe Anforderungen an Soldaten im (Kriegs-)Einsatz, in: Dörfler-Dircken, Angelika/Kümmel Gerhard (Hrsg.): Identität, Selbstverständnis, Berufsbild – Implikationen der neuen einsatzrealität für die Bundeswehr, Wiesbaden, 57-76.

und Soldaten unterscheiden, wird hingegen nur selten thematisiert. Dies möchte ich exemplarisch am Beispiel des ISAF-Einsatzes kurz umreißen.

## 2 Einsatz in Afghanistan ist nicht gleich Einsatz. Die Einsatzwirklichkeit ist für die Soldatinnen und Soldaten in Form unterschiedlicher „Welten“ differenziert.

Erfahrungshorizont und Gefahrenpotenziale unterscheiden sich für die in Afghanistan eingesetzten Soldatinnen und Soldaten von Einsatzort zu Einsatzort erheblich: Während sie in Kunduz und Baghlan fast täglich unter Beschuss stehen und es dort mit komplexen militärischen Operationen und Hinterhalten von Aufständischen zu tun haben, bewegt sich ihr Einsatz in der so genannten Blue Box um das Camp Marmal in der Nähe von Mazar-e-Sharif in einer Art unsicheren Zwischenwelt von nicht mehr offener Gewalt und labilem Friedenszustand, in der sie vordringlich Präsenz in den Ortschaften zeigen, Kontakte pflegen und zivile Aufbauaktivitäten absichern und unterstützen.<sup>7</sup>

Erfahrungswelten und Gefahrenumfeld unterscheiden sich aber nicht nur von Einsatzort zu Einsatzort, sondern werden zusätzlich durch Aufgabe und Funktion im Einsatz differenziert. Während Führungs- und Unterstützungskräfte ihren mehrmonatigen Einsatz häufiger ausschließlich in der räumlich abgeschirmten Alltags- und Lebenswelt des Feldlagers verbringen, bewegen sich Ausbildungs- und Schutzkräfte für gemeinsame Operationen mit afghanischen Sicherheitskräften, Patrouillefahrten, Außenposten, Kontaktpflege im Rahmen der zivil-militärischen Zusammenarbeit oder zur Ausbildung überwiegend außerhalb des Lagers. Für Soldatinnen und Soldaten der QRF, die im vergangenen Jahr aufgelöst und in die neu aufgestellten Ausbildungs- und Schutzbataillone (Task Forces) integriert wurde, gilt dies in besonderer Weise. Sie befinden sich oft für mehrere Wochen auf Außenposten oder bei Operationen im Gelände und kehren häufig nur für wenige Tage zurück in das Feldlager.

Nicht nur das Risikopotenzial ist daher zwischen den Soldatinnen und Soldaten im Einsatz ungleich verteilt, sondern auch Anforderungen und Belastungen können sich deutlich unterscheiden.

Die in Afghanistan eingesetzten Soldatinnen und Soldaten handeln demnach zwar in einem gemeinschaftlichen Kontext, sie sind jedoch nicht mit denselben Anforderungen, Schwierigkeiten und Gefahren konfrontiert. Auch die Soldatinnen und Soldaten unterscheiden klar zwischen den Sphären „drinnen“ und „draußen“, zwischen den so genannten „Drinnis“ und den „Draussis“, zwischen denjenigen, die ihren mehrmonatigen Einsatz überwiegend im

---

<sup>7</sup> Vgl. Wiesendahl, Elmar (2010): Athen oder Sparta – die Bundeswehr quo vadis? WIFIS-aktuell 44, Bremen, 22.

Feldlager verbringen und denjenigen, die sich überwiegend außerhalb des Lagers bewegen. Sie rekurren damit jedoch nicht nur auf unterschiedliche Anforderungen, Belastungs- und Gefahrensituationen, sondern geben der Unterscheidung auch eine kulturelle Dimension, die ein wichtiger Bezugspunkt für die Selbstdefinition bilden kann, enge Verbindungen und Solidaritäten unter den Einheiten schafft und die Schwierigkeiten und Belastungen des Einsatzes zu überstehen hilft.

Die größten Einsatzrisiken tragen dabei Soldatinnen und Soldaten mit Ausbildungs- und Schutzaufgaben, die in Kunduz und Baghlan eingesetzt. Dort sind sie mit einem Guerilla- und Terrorkrieg konfrontiert und dort müssen sie sich auf asymmetrische Kampfsituationen einstellen, bei denen der Gegner klassische Methoden des Partisanenkrieges anwendet.<sup>8</sup> Vor allem dort führen sie im Rahmen der neuen Partnering-Strategie gemeinsam mit afghanischen Sicherheitskräften Operationen auch mit hohem Eskalationsgrad durch.

Die Soldatinnen und Soldaten sind in Afghanistan mit komplexen Anforderungen in einem unübersichtlichen und instabilen Umfeld konfrontiert. Sie sollen afghanische Sicherheitskräfte ausbilden, gemeinsam mit ihnen Gewalt eindämmen, den Schutz der Bevölkerung gewährleisten und für den zivilen Aufbau ein sicheres Umfeld schaffen. Das stellt sie insbesondere unter Bedingungen asymmetrischer Kampfführung vor enorme Belastungen. Auf der einen Seite müssen sie militärische Gewaltanwendung möglichst vermeiden und mit der Zivilbevölkerung und afghanischen Sicherheitskräften kooperieren. Auf der anderen Seite müssen sie damit rechnen, dass sie Opfer einer Sprengfalle, eines Selbstmordanschlags oder eines Angriffes zu werden. Sie können plötzlich in Kampfhandlungen mit Aufständischen verwickelt werden, auf die sie mit Gegengewalt reagieren müssen.

Diese spannungsträchtigen Anforderungen können nur allzu leicht dazu führen, dass sich der Blick zunehmend auf militärische Operationen fokussiert. Verbunden mit mangelnden Erfolgsaussichten und unklaren Zielen kann sich diese Situation noch komplizieren. Sowohl die Legitimation als auch die strategische Ausrichtung des Einsatzes ist daher keine Nebensache. Die in Afghanistan eingesetzten Soldatinnen und Soldaten, besonders diejenigen mit Ausbildungs- und Schutzaufgaben, die mit dem Einsatz von Leib und Leben beträchtliche Einsatzrisiken tragen, erwarten positive Effekte ihres Engagements, gewissermaßen eine Friedensdividende in Form von Aufbauerfolgen und einer verbesserten Sicherheit. Sie wollen, dass ihr Einsatz nicht umsonst gewesen ist.

Und auch die Forderung von Soldatinnen und Soldaten nach einem größeren gesellschaftlichen und politischen Rückhalt für den Einsatz ist nicht einfach

---

<sup>8</sup> Vgl. Münkler, Herfried (2006): Der Wandel des Krieges. Von der Asymmetrie zur Symmetrie, Göttingen, 292 ff.

rückwärtsgewandte Rhetorik, sondern dahinter steckt die Erwartung, dass der Einsatz nicht nur formal an das Mandat, sondern gleichzeitig an die Gesellschaft deren Interessen sie im Einsatz vertreten, rückgebunden ist.

- 3 Die Erfahrungen im Einsatz, zumal die Erfahrungen in Gefechten, führen zu einem gemeinschaftlich geteilten Erfahrungshorizont, der Auswirkungen auf Einstellungen und Orientierungen haben kann.

Erstmals in ihrer Geschichte stand die Bundeswehr im April letzten Jahres in Afghanistan in andauernden Gefechten, in denen ihre Soldatinnen und Soldaten getötet oder physisch und seelisch verwundet wurden und ihrerseits töteten und verwundeten. Und in der Unruheprovinz Baghlan befand sich die Bundeswehr im vergangenen Jahr gemeinsam mit afghanischen Sicherheitskräften in den wohl umfangreichsten Kämpfen und Operationen gegen Aufständische. In diesen Gefechten sind acht Soldaten gefallen, mehrere wurden teilweise schwer verwundet.

Während die Folgen von Kampfeinsätzen in der internationalen Forschung bereits seit längerem relevant sind, wurde dieses Forschungsfeld für die Bundeswehr - nachvollziehbarer Weise - bisher kaum thematisiert.

Insbesondere die Soldatinnen und Soldaten, die in der Region Kunduzu und Baghlan eingesetzt sind, verfügen mittlerweile über beträchtliche Erfahrungen mit direkter Gewalt. Fast täglich stehen sie unter Beschuss, viele von ihnen haben bereits in Gefechten gestanden. Diese Erfahrungen bleiben nicht äußerlich. Ein Einsatz kann, wie sozialwissenschaftliche Forschungen zeigen, als Sozialisationsinstanz wirken.<sup>9</sup> Soldatinnen und Soldaten müssen sich in die jeweiligen Einsatzgemeinschaften und Einheiten einpassen. Dadurch können sich eigene sozi-kulturelle Praktiken, Verhaltensmuster und Einsatzidentitäten herausbilden, die von den Erfahrungswelten derjenigen, die noch zu Zeiten des Kalten Krieges, aber auch in den Einsätzen auf dem Balkan, sozialisiert wurden, deutlich differieren. Die verschiedenen Erfahrungswelten zwischen alter und neuer Bundeswehr greifen auch die Soldatinnen und Soldaten auf, wenn sie umgangssprachlich eine Unterscheidung treffen zwischen „Kalten Kriegern“ und mehrheitlich im ISAF-Einsatz sozialisierten „neuen Kriegern“.

- 4 Die Diskrepanz der Erfahrungswelten, besonders von militärischer Führung und Einsatzsoldaten, kann zu einem Generationenkonflikt führen, der sukzessive auch einen Organisationswandel der Bundeswehr anstoßen kann.

---

<sup>9</sup> Vgl. Seiffert 2005, a.a.O und Tomforde 2010, a.a.O.

Soldatinnen und Soldaten, die in Hinterhalten und Gefechten standen, die Tod und Verwundung erlebt, selber getötet und verwundet haben, haben im Einsatz Erfahrungen gemacht, die es zuvor in der Bundeswehr nicht gab. Hinzu kommt, dass diese Erfahrungen nur selten von der höheren Führung geteilt werden. Über Kampferfahrungen verfügen eher niedrige Dienstgrade.

Politik und Gesellschaft, aber auch die Bundeswehr selber werden damit vor Herausforderungen gestellt, die sie mit einem Lernen aus der Vergangenheit allein nicht bewältigen kann. Die unterschiedlichen Erfahrungswelten zwischen der höheren Führung und den nachrückenden Generationen können nicht nur einen Generationenkonflikt<sup>10</sup>, sondern auch einen Riss in der Truppe befördern. Die Situation kompliziert sich noch, wenn die Soldatinnen und Soldaten auch am Standort und in der Heimat wenig Resonanz für ihre Erlebnisse und Erfahrungen finden.

Aus der Organisationssoziologie ist bekannt, dass Gemeinsamkeiten und Unterschiede in einer Organisation durchaus nebeneinander bestehen können, ohne sich auszuschließen.<sup>11</sup> Die Kultur einer Organisation unterteilt sich in verschiedene Subkulturen, die zusammengenommen eine Einheit bilden.<sup>12</sup> Jede Subkultur ist dabei verbunden mit eigenen sozio-kulturellen Praktiken und befindet sich in Abgrenzung zu anderen Teilelementen der Organisation. Organisationskulturen aber, in denen Jüngere von den Älteren lernen, können durchaus unter Belastungsdruck geraten, wenn die junge Generation Erfahrungen macht, die von der älteren Generation nicht geteilt werden.<sup>13</sup>

Hinzu kommt ein weiteres: Von den Soldatinnen und Soldaten wird erwartet, dass sie sich im Einsatz auch gefährlichsten Situationen stellen und bereit sind, in Erfüllung ihres Dienstes Leib und Leben einzusetzen. Das ist mit enormen Anforderungen gerade auch an Vorgesetzte verbunden. Das führt mich zu meiner letzten These.

- 5 In den komplexen Einsatzszenarien in Afghanistan werden insbesondere von Vorgesetzten Führungsqualitäten der Verantwortungs- und Risikobereitschaft erwartet, die aber in einer hochgradig bürokratisch verregelten Organisationskultur der Bundeswehr immer weniger Resonanz finden.

---

<sup>10</sup> Vgl. Seiffert 2005: 177 und Tomforde 2010:195.

<sup>11</sup> Vgl. Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen, 195.

<sup>12</sup> Vgl. Martin, Joanne (2003): Organizational Culture: Mapping the Terrain, Invited Volume in the Foundations for Organizational Sciences Series, Newbury Park, CA: Sage, 2002, second printing 2003

<sup>13</sup> Vgl. Tomforde 2010, a.a.O.

Während die Organisationskultur der Bundeswehr ganz überwiegend durch bürokratisches Kontroll- und Sanktionsmanagement und ein überaus defensives Kommunikationsverhalten geprägt wird, ist in den komplexen Einsatzszenarien in Afghanistan Mikromanagement jedoch kaum möglich. Gefordert ist vielmehr Flexibilität, korrekte Lagebeurteilung auch unter Zeitdruck und Verhaltenssicherheit in unübersichtlichen Konfliktkonstellationen. Selbst in riskanten Situationen die Nerven zu behalten und nicht gleich mit Waffengewalt zu reagieren, weil man nicht weiß woher und von wem die Gefahr ausgeht, ist keine leichte Angelegenheit. Das setzt Verantwortlichkeit, Selbständigkeit und Verhältnismäßigkeit voraus - die Fähigkeit, die Folgen des militärischen Handelns auch in ethischen Grenzsituationen angemessen beurteilen zu können. In der Wahrnehmung der Soldatinnen und Soldaten unterscheiden sich die Welten von Einsatz und Heimatstandort daher deutlich. Nicht selten wird dies zutreffend auch mit der „Zweiweltenproblematik“ beschrieben. In einer zunehmend formalen und verregelten Führungskultur, die überwiegend am Absicherungsdenken orientiert ist, finden jedoch Werte der Verantwortung und Selbständigkeit geringere Entsprechung. Formales Kontrollmanagement behindert leicht eine Kultur der Verantwortung. Erfahrungswelten im Einsatz und am Heimatstandort können sich daher auseinanderentwickeln. Auch von daher besteht die Möglichkeit, dass die Organisationskultur der Bundeswehr unter Anpassungsdruck gerät

Noch ist nicht absehbar, welche Folgen die Erfahrungen dieser „Generation Einsatz“ auf die Organisationskultur der Bundeswehr haben werden. Politik und Gesellschaft, aber auch die Bundeswehr selber werden jedoch vor Herausforderungen gestellt, die mit den Erfahrungen der Vergangenheit nicht zu bewältigen sind.