

# **Zur Erosion von Kameradschaft**

## Informale Normen in staatlichen Gewaltorganisationen

*Stefan Kühn*

[stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

*4. September 2017*

## ***Working Paper 15/2017***

Angesichts der Gewaltrituale bei der Soldatenausbildung in der Staufer-Kaserne in Pfullendorf, entwürdigender Strafmaßnahmen bei einem Gebirgsjägerbataillon in Bad Reichenhall und der absurd anmutenden Anschlagpläne eines sich als syrischer Flüchtling tarnenden rechtsextremen Bundeswehrsoldaten könnte man sich schnell darauf einigen, dass es bei der Bundeswehr ein Führungsproblem gibt. Gestritten werden müsste dann lediglich darüber, wer für dieses Problem verantwortlich ist – die verschiedenen Führungsebenen der Bundeswehr, wie die Verteidigungsministerin regelmäßig erklärt, oder die Verteidigungsministerin selbst, wie von Politikern anderer Parteien betont wird.

Aber unabhängig davon, wer am Ende für die Skandale die Verantwortung tragen wird – es fällt auf, dass sich angesichts der Skandale alle überzeugt zeigen, dass in Armeen formal festgelegte Verhaltensstandards von oben nach unten durchgesetzt werden können. Wenn von diesen formalen Verhaltensstandards abgewichen wird, dann liegt nach diesem Verständnis die Lösung auf der Hand – noch bessere Schulung in Bezug auf das formale Regelwerk, noch intensivere Kontrolle der Regeleinhaltung und noch schärfere Sanktionen bei Verstößen dagegen. Übersehen wird jedoch, welche grundlegende Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg von Armeen die Ausbildung informaler Normen hat.

### **Die Bedeutung von Kameradschaft**

Schon kurz nach dem Zweiten Weltkrieg führten die US-amerikanischen Militärsoziologen Edward A. Shils und Morris Janowitz die Kampfmentalität deutscher Soldaten, die diese trotz der sich seit Stalingrad abzeichnenden Niederlage der Wehrmacht zeigten, auf Kameradschaftsnormen zurück. Nicht die ideologische Identifikation mit dem Nationalsozialismus, nicht die Freude am Töten, nicht die Bereicherungsmöglichkeiten, nicht der Zwang der Vorgesetzten, sondern das Pflichtgefühl gegenüber den in den gleichen Einheiten kämpfenden Soldaten hätten die Wehrmacht kampffähig gehalten.

Bei Kameradschaft handelt es sich um eine spezifische Form von Kollegialität. Kollegialitätsnormen bilden sich in jeder Organisation heraus – bei McDonalds, SAP, bei der Deutschen Bahn, der Hamburger Stadtverwaltung oder dem Universitätskrankenhaus in Göttingen. Denn Normen gegenseitiger kollegialer Hilfe erleichtern es Organisationsmitgliedern, einen guten Job zu machen, und minimieren das Risiko, entlassen zu werden. In einigen Organisationen – in Armeen, Polizeieinheiten oder Feuerwehren – bildet sich Kollegialität in Form von Kameradschaft aus, weil hier bei der Ausübung des Berufs nicht nur die Rolle als Organisationsmitglied auf dem Spiel steht, sondern die ganze Person. Schließlich droht immer die Gefahr, im Dienst schwer verletzt oder gar getötet zu werden.

Sicherlich – faktisch sind Soldaten, Polizisten oder Feuerwehrleute solchen lebensbedrohlichen Extremsituationen nur selten ausgesetzt.<sup>1</sup> Ihr Alltag besteht zum ganz überwiegenden Teil aus Routinetätigkeiten, Übungen und stundenlangem Warten. Aber gleichwohl prägt die Möglichkeit, in eine lebensbedrohliche Situation zu geraten, ihren Erwartungshorizont.<sup>2</sup> Nicht zuletzt durch das Gewicht der Ausrüstung, die fade Verpflegung, durch Hitze oder Kälte sowie Schmutz und Schlafmangel wird die Existenz dieser Bedrohung immer wieder präsent gemacht. Kameradschaft ist also ein notwendiges Mittel für Organisationsmitglieder, um ihre Überlebenschancen zu erhöhen.<sup>3</sup>

### **Die Ausbildung von Kameradschaftsnormen**

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

Aber es sind nicht die formalen Vorgaben im Soldatengesetz oder die Indoktrinierung einer Kameradschaftsideologie durch oberste Heeres-, Luftwaffen- oder Marineführungen, die Kameradschaftsnormen entstehen lassen. Vielmehr bilden sich diese im Schatten der offiziellen formalen Organisation aus – durch das autonome, selbstinitiierte Handeln der Soldatinnen und Soldaten.

Dabei werden Kameradschaftserwartungen in Armeen auch mit Mitteln durchgesetzt, von denen die Führung gar nicht so genau Kenntnis haben will.<sup>4</sup> Sicherlich – es gibt eine friedfertige Variante der Ausbildung von Kameradschaftsnormen. In der Regel lernen Soldaten schnell, dass man sich Kameraden gegenüber loyal verhält, dass man sie in öffentlichen Situationen nicht bloßstellt, dass man sich gegenseitig hilft, wenn ein Kamerad mit einer Aufgabe überfordert ist, ein Fehler kaschiert werden muss oder kurzfristiges Einspringen erforderlich ist. Im besten Fall bilden sich dabei Vertrauensbeziehungen, die dazu führen, dass man sich gegenseitig unterstützt und weiß, dass man sich auch in Extremsituationen aufeinander verlassen kann.

Wenn jedoch jemand solche informalen Verhaltenserwartungen nicht akzeptiert, wird in Armeen zu negativen informalen Sanktionen gegriffen. Diese reichen von abschätzigen Bemerkungen oder Beschimpfungen über die soziale Isolierung des Kameraden und die Verweigerung von Hilfeleistungen bis zu körperlichen Angriffen und drastischen Erniedrigungen. Die Sanktionen dienen in den meisten Fällen nicht dem Ausschluss aus dem Kameradenkreis, sondern im Gegenteil der Durchsetzung informaler Normen. Soldaten oder

---

<sup>1</sup> Siehe dazu die Überlegungen von Sven Grüneisen, *Kameradschaft in Militärorganisationen – Kameradschaft in Extremsituationen*, Bielefeld 2010; für eine Anwendung auf das Polizeibataillon 101 siehe Sven Grüneisen, „Kameradschaft im Reservepolizeibataillon 101 und der Genozid an den Juden. Eine soziologische Rekonstruktion von Verhaltenserwartungen in Extremsituationen“, in: Alexander Gruber, Stefan Kühl (Hg.), *Soziologische Analysen des Holocaust. Jenseits der Debatte über „ganz normale Männer“ und „ganz normale Deutsche“*, Wiesbaden 2015.

<sup>2</sup> Auf die Seltenheit von „Extremsituationen“ im Militär macht Hans Paul Bahrdt, *Die Gesellschaft und ihre Soldaten. Zur Soziologie des Militärs*, München 1987, S. 97, aufmerksam; den Hinweis darauf verdanke ich Thomas Kühne, „Kameradschaft. ‚Das Beste im Leben des Mannes‘. Die deutschen Soldaten des Zweiten Weltkriegs in erfahrungs- und geschlechtergeschichtlicher Perspektive“, in: *Geschichte und Gesellschaft* 22 (1996), S. 504-529, hier: S. 507.

<sup>3</sup> Siehe Charles C. Moskos, *Latent Ideology and American Combat Behavior in South Vietnam*, Chicago 1968, und Charles C. Moskos, *The American Enlisted Man. The Rank and File in Today's Military*, New York 1970.

<sup>4</sup> Siehe zum Folgenden ausführlich Kühl, Stefan (2014): *Ganz normale Organisationen. Zur Soziologie des Holocaust*. Berlin: Suhrkamp, S. 162ff.

Polizisten, die solche häufig offiziell verbotenen Bestrafungen nicht melden, sondern über sich ergehen lassen, werden dann auch konsequenterweise mit dem Verbleib im Kameradenkreis „belohnt“.

Wir kennen solche Prozesse des Durchsetzens informaler Normen aus jeder Organisation. Bei Armeen treten sie allerdings in einer gewaltbetonter Form auf. Aber das ist wenig überraschend: Es liegt nahe, dass in einer Organisation, deren Hauptaufgabe die Gewaltanwendung ist und die zur Durchsetzung formaler Verhaltenserwartungen notfalls auf Gewaltspezialisten in Form von Feldjägern zurückgreift, die Durchsetzung informaler Normen in körperbetonter Weise stattfindet als in Computerfirmen, Rechtsanwaltskanzleien oder Stadtverwaltungen.

### **Kameradschaft unter Ranggleichen**

Für die Herausbildung dieser Kameradschaftsnormen ist es nicht – wie man in der frühen Militärforschung noch geglaubt hat – nötig, dass die Organisationsmitglieder durch gute Kenntnis der anderen Beteiligten persönliches Vertrauen aufgebaut haben.<sup>5</sup> Vielmehr bilden sich anonymisierte Kameradschaftserwartungen auf der Ebene von Bataillonen, Divisionen oder ganzen Armeen aus.<sup>6</sup> Gegenseitige Unterstützung gerade in der Darstellung nach außen sei, so der Soziologe Niklas Luhmann, ein „Grundgesetz interner Kooperation“ in jeder Organisation. Sie setzt keine persönliche Bekanntschaft voraus.<sup>7</sup>

Ranggleichheit stellt aber ein wesentliches förderndes Element bei der Ausbildung von Kameradschaftserwartungen dar, da Organisationsmitglieder auf der gleichen Ebene am ehesten bereit sind, Fehler zu kaschieren und kleine Regelabweichungen zu decken. Beim Militär, aber auch bei der Polizei oder bei Feuerwehren, erlauben Uniformen das schnelle Erkennen des Rangs einer Person. Anders als beispielsweise in Unternehmen und Verwaltungen kann man beim Militär oder bei der Polizei sicher sein, nicht durch einen unsichtbaren Hierarchieunterschied überrascht zu werden – vorausgesetzt, man hat in der ersten Woche der Grundausbildung bei der Schulung über Rangabzeichen aufgepasst. Uniformen haben also nicht nur die Funktion, formale Weisungsbefugnisse sichtbar zu machen, sondern sie ermöglichen auch, informale Kameradschaftserwartungen auch bei geringer oder fehlender Kenntnis der anderen Person greifen zu lassen.

Beim Militär werden Kameradschaftserwartungen unter Ranggleichen durch den Druck der Vorgesetzten verschärft. Der in der Ausbildung „gemeinsam erfahrene Drill“, die „Schikanen der Unteroffiziere“ und das von diesen eingesetzte „Prinzip der Gruppenhaftung“ tragen

---

<sup>5</sup> Shils/Janowitz, „Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II“, in *Public Opinion Quarterly*, Vol. 12, 2 (1948), S. 280ff., beschränkten ihren Kameradschaftsbegriff auf die Gruppe der vier bis fünfzehn Personen, mit denen ein Soldat zusammen ausgebildet, stationiert und in den Kampfeinsatz geschickt wurde. Die Bereitschaft, selbst in militärisch aussichtslosen Situationen weiterzukämpfen, hing, so Shils und Janowitz, vorrangig mit der Verbindung zu dieser „Primärgruppe“ aus fünf bis sieben Personen eines Zuges zusammen. Erst als diese Primärgruppen aufgrund des Kriegsverlaufes auseinandergerissen wurden, wich dieser „Zusammenhalt“ einer zunehmenden „Desintegration“, und die Bereitschaft der Wehrmachtssoldaten, zu desertieren, brach sich Bahn. Die Studie von Shils und Janowitz war durch die zu ihrer Zeit dominierende soziologische Kleingruppenforschung geprägt; siehe Edgar F. Borgatta, „Small Group Research“, in: *Current Sociology* 9 (1960), S. 173-270, für einen lesenswerten Überblick.

<sup>6</sup> Dieser Aspekt wird auch gerade von Thomas Kühne, „Zwischen Männerbund und Volksgemeinschaft. Hitlers Soldaten und der Mythos der Kameradschaft“, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 38 (1998), S. 165-189, hier: S. 168f., hervorgehoben.

<sup>7</sup> So Luhmann in einem bisher wenig beachteten, aber äußerst lesenswerten Artikel; siehe Luhmann, Niklas (1965): „Spontane Ordnungsbildung“, in: Fritz Morstein Marx (Hg.): *Verwaltung*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 163–183, hier S. 172. Er bezieht sein Argument auf kollegiale Erwartungen, es lässt sich aber problemlos auf kameradschaftliche Erwartungen als Sonderfall kollegialer Erwartungen übertragen.

maßgeblich zur Verschärfung von Kameradschaftsnormen bei.<sup>8</sup> Diese stärken jedoch nicht nur, wie in der Forschung häufig angenommen wird, den Zusammenhalt innerhalb derjenigen Kleingruppe, die unter ein und demselben Vorgesetzten leidet, sondern sie transzendieren diese. Weil ein Soldat davon ausgehen kann, dass ein Kamerad aus einer anderen Einheit ähnliche Erfahrungen mit seinen Vorgesetzten gemacht hat, entsteht zwischen gleichrangigen Organisationsmitgliedern einer Organisation auch unabhängig von konkreter Personenkenntnis ein gewisser Zusammenhalt.<sup>9</sup>

### **Die Rolle der Hierarchie**

Zwischen Vorgesetzten und Untergebenen gestaltet sich die Etablierung kameradschaftlicher – und generell kollegialer – Beziehungen deutlich schwieriger als zwischen gleichrangigen Organisationsmitgliedern. Weil die Loyalität von Vorgesetzten mit rein kollegialen Mitteln nur schwer zu kontrollieren ist, tendieren Organisationsmitglieder im Umgang mit ihnen zu „vorsichtiger Zurückhaltung“.<sup>10</sup> Schließlich kann eine Unteroffizierin nicht davon ausgehen, dass ein Major die alltäglichen kleinen Regelabweichungen in der Truppe selbstverständlich deckt. Aber in Krisensituationen – und dazu gehören Kriege, Straßenschlachten und Großbrände – sind militärische Vorgesetzte und Untergebene in besonderem Maße aufeinander angewiesen.

Hier liegen die Wurzeln für die Ausbildung von kameradschaftlichen Normen über hierarchische Ebenen hinweg.<sup>11</sup> Diese kameradschaftliche Verbundenheit drückt sich in an Familien orientierten Benennungen wie „Papa“ oder „Vater“ für den Kommandeur oder „Mutter der Kompanie“ für den Spieß in Militäreinheiten aus, die sich in vielen Armeen finden lassen. Diese Benennungen sind als „Ehrenbezeichnung“ denjenigen Vorgesetzten vorbehalten, die gerade wegen ihrer informalen Einflussmöglichkeiten von „ihren Männern“ oder „ihren Frauen“ geschätzt werden. Ihre informalen Einflussmöglichkeiten erkaufen sich Vorgesetzte aber notgedrungen immer auch mit der punktuellen Duldung von Regelverletzungen ihrer Untergebenen.

Aus Studien über die US-Armee im Vietnamkrieg wissen wir, dass die Ausbildung kameradschaftlicher Normen über Hierarchiestufen hinweg überlebenswichtig sein kann. Regelabweichungen wurden hier relativ weitgehend geduldet, weil die Vorgesetzten auf die Unterstützung ihrer Untergebenen angewiesen waren. Entsprechend wurden junge Offiziere durch „ihre Männer“ bei Bedarf mit subtilen Mitteln darauf aufmerksam gemacht, dass ein Krieg nicht nach den formalen Regeln geführt wird, die in der Ausbildung vermittelt werden.<sup>12</sup>

### **Zur Kontrolle brauchbarer Illegalitäten**

---

<sup>8</sup> So Kühne, „Zwischen Männerbund und Volksgemeinschaft: Hitlers Soldaten und der Mythos Kameradschaft“, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 3,( 1998). S. 177f., der sich hier jedoch vorrangig auf die Ausbildung der Kohäsion in einer Kleingruppe bezieht.

<sup>9</sup> Siehe dazu und zum folgenden ausführlich Kühl (2014), *Ganz normale Organisationen*, S. 155ff.

<sup>10</sup> Luhmann, Niklas (1965): „Spontane Ordnungsbildung“, in: Fritz Morstein Marx (Hg.): *Verwaltung*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 172f.

<sup>11</sup> In der Forschung wird zwischen *peer bonding* (oder *horizontal bonding*) und *leader bonding* (oder *vertical bonding*) unterschieden. Siehe hierzu Guy L. Siebold, „The Essence of Military Group Cohesion“, in: *Armed Forces & Society* 33 (2007), S. 286-295, auch als Antwort in der Debatte mit Anthony King, „The Word of Command. Communication and Cohesion in the Military“, in: *Armed Forces & Society* 32 (2006), S. 493-512.

<sup>12</sup> Zum Vietnamkrieg siehe Brenner, Smuel (2006): *Vietnam War Crimes*. Detroit: Greenhaven Press; Greiner, Bernd (2007): *Krieg ohne Fronten. Die USA in Vietnam*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Die Ausbildung dieser kameradschaftlichen Beziehungen ist funktional, weil in Armeen – wie in anderen Organisationen auch – die Probleme der Zusammenarbeit nicht alleine durch die formale Ordnung gelöst werden können. Sowohl die konkrete Leistungsmotivation der Mitglieder als auch die schnelle und reibungslose Lösung alltäglicher Probleme lassen sich – das ist in der Organisationsforschung seit Langem bekannt – nicht durch formale Vorschriften allein garantieren. Und genau hier greifen die in Kameradschaftsnormen verdichteten informellen Erwartungen.<sup>13</sup>

Jeder Soldat, jede Soldatin lernt schnell, dass eine Armee nur dann funktioniert, wenn von den formalen Regelwerken immer wieder abgewichen wird. So weiß die erfahrene Kommandantin, wie sie bei einer drohenden Revision „graues Material“ im Feld verstecken muss, weil sie vorher leidvoll erfahren musste, dass eine formale Bestellung nicht automatisch dazu führt, dass ihr das nötige Material „auf den Hof“ gestellt wird, und erst illegale Ersatzteillager sie von dem behäbigen Beschaffungswesen der Armee wenigstens teilweise unabhängig machen. Jeder Leutnant weiß, dass es Sinn machen kann, das verbotene Tragen von Palästinenser-Halstüchern in kalten Gefilden zu dulden, weil dies eine informale „Auszeichnung“ dafür ist, dass jemand im Afghanistan-Einsatz gewesen ist. Und genauso ist jeder Bataillonsführer gut beraten zu dulden, dass in seiner Truppe Verhaltensnormen auch mit Mitteln durchgesetzt werden, die nicht immer mit den formalen Vorgaben vereinbar sind. In der Soziologie bezeichnet man diese in allen Organisationen zu findende Strategie als „brauchbare Illegalität“.

Zur organisationalen Klugheit gehört auch, zu wissen, wo die Grenzen beim Zulassen von Regelabweichungen liegen. Das Management illegaler Ersatzteil- und Waffenlager funktioniert nur so lange, wie sichergestellt wird, dass diese nicht in dunklen Kanälen verschwinden. Das „Übersehen“ des regelwidrigen Tragens von Palästinensertüchern außerhalb des Einsatzes in Wüstengebieten geht nur so lange gut, wie dafür gesorgt wird, dass diese nicht unter Panzerketten geraten. Und auch die Duldung der für Zivilisten gewöhnungsbedürftigen Durchsetzung von Kameradschaftserwartungen geht nur so lange gut, wie sich die Führung darauf verlassen kann, dass dabei keine dauerhaften körperlichen Schäden entstehen. Nicht stupides Durchsetzen der von oben verordneten formalen Erwartungen ist Führungsstärke, sondern kluges – oder gar weises – Urteilen mit Blick auf die Frage, wo die Grenze zwischen brauchbaren Informalitäten und für die Armee schädlichen Informalitäten liegt.

Selbstverständlich wissen Vorgesetzte, dass solche brauchbaren Illegalitäten nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind. Deswegen gehört es zur Kompetenz eines erfahrenen Militärs, beim Besuch von Politikern ein Bild der eigenen Einheit zu zeichnen, das diese als Musterfall der Anwendung des formalen Regelwerks erscheinen lässt. Es ist deshalb wenig überraschend, dass Verteidigungsminister häufig diejenigen sind, die von einem Skandal in ihrer Truppe am meisten überrascht sind.

### **Das Formalitätsparadox**

Massenmedial aufbereitete Skandale stellen für Organisationen immer ein Problem dar, weil plötzlich die vielfältigen „brauchbaren Illegalitäten“ ausgeleuchtet werden. Die Reaktion des Verteidigungsministeriums entsprach den üblichen, fast schon Pawlow'schen Reflexen, die auch andere Organisationen bei Skandalen zeigen. Die erste Reaktion besteht in der Veränderung des Personals. Verantwortliche werden identifiziert und abgestraft. Ausbilder, Standortkommandeure und Referatsleiter, die bis vor kurzem noch als vorbildlich galten,

---

<sup>13</sup> Siehe zum Folgenden Kühl, Stefan (2017): „Kameradschaft im Schatten“, *Taz*. 14.5.2017, ausführlich Kühl, Stefan (2017): *Weswegen der Verweis auf „Führungsschwäche“ das Problem nicht trifft*. Bielefeld: Working Paper 9/2017.

werden für die Verfehlungen in ihrem Bereich verantwortlich gemacht und entweder versetzt oder entlassen. Man müsse, so der Tenor, mit dem eisernen Besen durchkehren und diejenigen hinausfegen, die für die Regelabweichungen verantwortlich sind. Eine zweite Reaktion ist, die organisationalen Programme wie beispielsweise Wehrdisziplinarordnungen, Verhaltens-Codices oder Traditionserlasse weiter zu verfeinern. Die Durchsuchung von Kasernen nach Wehrmachtsdevotionalien, die dann unter anderem zur Entfernung eines Fotos von Helmut Schmidt in Wehrmachtuniform aus den Unterkünften der Bundeswehr-Universität in Hamburg führte, ist ein Beispiel dafür. Die dritte Reaktion besteht darin, dass die Kommunikationswege der Organisation so verändert werden, dass Regelverletzungen nach ganz oben gemeldet werden müssen. Während das Überspringen von Zwischenvorgesetzten in Organisationen normalerweise nicht geduldet wird, werden im Skandalfall für Regelverstöße zusätzliche Meldewege eingerichtet, die bis zur Spitze führen. Man hofft, so das „Dunkelfeld“ illegaler Praktiken systematisch ausleuchten zu können.

Das Idealbild einer Armee ist das eines Musterbeispiels einer zweckrationalen, klar durchstrukturierten Organisation, in der sich alle Mitglieder zur Erreichung der Ziele strikt an die formalen Programme und Kommunikationswege der Organisation halten. Es darf dabei, so die Vorstellung, keine Diskrepanz zwischen den nach außen dargestellten Prinzipien und den alltäglich in der Organisation gelebten Praktiken geben, und dafür müssten alle Prozesse sowohl für die Organisationsmitglieder als auch für Außenstehende so transparent wie möglich gemacht werden.<sup>14</sup>

Auf den ersten Blick wirkt das Idealbild einer konsequent durchformalisierten, konsistent und transparent auftretenden Organisation überzeugend. Es würde jedenfalls irritierend wirken, wenn die Verteidigungsministerin verkünden würde, dass die Soldaten doch bitte selbst entscheiden mögen, ob sie sich an die formalen Vorgaben der Armee halten oder nicht, und wenn sie für eine möglichst intransparente Armee plädieren würde, in der alle noch richtige Überraschungen erleben können. Aber wir wissen, welche ungewollten Nebenfolgen eine solche, regelmäßig nach Skandalen einsetzende strikte Durchformalisierung einer Organisation hat.

Der erste Effekt besteht darin, dass die Einhaltung von Regeln wichtiger wird als die Erreichung der Ziele der Organisation.<sup>15</sup> Bei Polizeien führt die strikte Überwachung der Regeleinhaltung dazu, dass im Mittelpunkt nicht mehr das „Fangen von Verbrechern“ steht, sondern die Konformität mit den immer detaillierter durchdeklinierten Regeln.<sup>16</sup> Bei Verwaltungen haben die immer weitergehenden Anforderungen an Transparenz in öffentlichen Ausschreibungen den Effekt, dass über die korrekte Abwicklung der Ausschreibungsregeln die Ziele dieser Ausschreibung immer mehr aus den Augen verloren werden.<sup>17</sup> In der Organisationsforschung wird dieser Effekt als Zweck-Mittel-Verdrehung bezeichnet. Zweck-Mittel-Verdrehungen müssen nicht per se ein Problem sein. Gerade in Friedenszeiten kann es für Armeen sinnvoll sein, die Energie auf die Einhaltung der Regeln zu konzentrieren. Aber spätestens bei Kriegseinsätzen tendieren Armeen dazu, die angestrebten Zwecke nicht einer strikten Regeleinhaltung zu opfern.

---

<sup>14</sup> Ich folge hier der Darstellung von Ringel, Leopold (2017): *Transparenz als Ideal und Organisationsproblem. Eine Studie am Beispiel der Piratenpartei Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS, S. 70ff.

<sup>15</sup> Siehe Klitgaard, Robert (1988): *Controlling Corruption*. Berkeley: University of California Press, S. 25f.

<sup>16</sup> Siehe die Fallstudie von Anechiarico, Frank; Jacobs, James (1996): *The Pursuit of Absolute Integrity: how Corruption Control Makes Government Ineffective*. Chicago: University of Chicago Press., S. 180.

<sup>17</sup> Siehe die Fallstudie von Lennerfors, Thomas Taro: „The Transformation of Transparency – On the Act on Public Procurement and the Right to Appeal in the Context of the War on Corruption“, *Journal of Business Ethics*, Jg. 73, S. 381–390.

Ein zweiter Effekt ist, dass der Ausbau von Funktionen für Controlling und Compliance dazu führt, dass sich die Macht verlagert – weg von den operativen Bereichen, die die „eigentliche Arbeit“ machen, hin zu den Bereichen, die für Überwachung zuständig sind. Vorgesetzte müssen fürchten, dass ihre Mitarbeiter sich bei Konflikten an übergeordnete Kontrollinstanzen, zentrale Hotlines oder Beschwerdestellen wie den Wehrbeauftragten wenden, wenn sie Abweichungen von Regeln beobachten. Der Effekt ist – gewollt oder nicht – eine Unterminierung der Autorität von Vorgesetzten, weil diese sich nicht sicher sein können, ob kritische Entscheidungen nicht von Mitarbeitern zum Anlass genommen werden, zentrale Beschwerdestellen einzuschalten.<sup>18</sup> Nun gibt es gerade nach Skandalen sicherlich gute Gründe sowohl für eine Zentralisierung von Entscheidungsfindungen an der Organisationsspitze als auch für eine Verschiebung der Machtverhältnisse zugunsten der für Konformität zuständigen Abteilungen. Aber letztlich verschieben sich damit Kompetenzen hin zu solchen Stellen in der Organisation, die inhaltlich dafür nicht qualifiziert sind.<sup>19</sup>

Wenn die Bundeswehr unter etwas leidet, dann darunter, dass das Gespür dafür verloren geht, welche Regelabweichungen punktuell geduldet werden können und welche nicht. Statt alle bekanntwerdenden Abweichungen mit dem Verweis auf „Haltungsprobleme“ miteinander zu vermischen, käme es darauf an, dass die Führung der Bundeswehr die Punkte definiert, bei denen in keinem Fall Abweichungen geduldet werden. Wenn formal festgelegt würde, dass beispielsweise bei sexuellen Übergriffen, Misshandlungen von Kriegsgefangenen oder rechtsextremen Betätigungen hierarchische Meldekettensprünge übersprungen werden müssen und die Armeeführung direkt einzuschalten ist, dann wäre für alle Armeeangehörigen ein klares Zeichen gesetzt, wo die Grenzen der geduldeten Regelabweichungen liegen. Das kann aber nur funktionieren, wenn diese Vorgehensweise auf wenige Themenfelder beschränkt bleibt und nicht jede bekanntwerdende Regelabweichung gleich hierarchisch eskaliert werden muss.

*Stefan Kühl, Historiker und Soziologe, wurde 2005 vom damaligen Verteidigungsminister Peter Struck als erster Kriegsdienstverweigerer überhaupt als Professor an die Bundeswehr-Universität in Hamburg berufen. Er ist jetzt Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und arbeitet als Organisationsberater der Firma Metaplan unter anderem für Polizeien und Armeen. Sein Buch „Ganz normale Organisationen“ (Suhrkamp 2014) über die Rolle der Wehrmacht und der Ordnungspolizei beim Holocaust hat unter Historikern und Soziologen eine kontroverse Diskussion ausgelöst. Im nächsten Jahr erscheint von ihm ein Buch über brauchbare und unbrauchbare Illegalität in Organisationen.*

---

<sup>18</sup> Anechiarico/Jacobs, *The Pursuit of Absolute Integrity*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1996, S. 63ff.

<sup>19</sup> Anechiarico/Jacobs, *The Pursuit of Absolute Integrity*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1996, S. 177.