

„Ein Job mit hohem Korpsgeist“

INTERVIEW: Der Wissenschaftler Marcel Schütz erklärt, was das Einsickern rechtsextremer Gesinnung beim Kommando Spezialkräfte womöglich begünstigt hat

Das Kommando Spezialkräfte der Bundeswehr wird wegen mehrerer rechtsextremer Vorfälle umgebaut. Marcel Schütz, der zu Regelverstößen in Organisationen forscht, spricht im Interview mit Stefan Fischer darüber, was sich gegen Fehlentwicklungen wie bei dieser Eliteeinheit tun lässt und warum es sinnvoll ist, nicht jede Regelabweichung zu ahnden.

Herr Schütz, die rechtsextreme Gesinnung einiger KSK-Soldaten muss doch deren Kameraden aufgefallen sein. Wieso haben die nichts unternommen?

Das KSK ist eine Spezialeinheit und dadurch schon etwas abgekoppelt vom übrigen Bundeswehrbetrieb. In einer solchen Eliteeinheit kommt es auch zu ganz besonders ausgeprägten kameradschaftlichen Beziehungen. Es gibt da einen starken Zusammenhalt, eine starke Loyalität, eine stark ausgeprägte persönliche Verpflichtung. Mit anderen Organisationen oder Firmen ist das Militär, das gilt auch für die Polizei, nicht vergleichbar. Dort sind die Personen mit Haut und Haaren involviert. Es ist ein Job, der mit hohem Korpsgeist einhergeht. Ein Job, bei dem man sein Leben verlieren kann. Eskalationen wie jetzt, dass also eine rechtsextreme Gesinnung einsickert, sind nicht typisch für ein Spezialkommando. Aber durch dessen Sonderstellung wird ein derartiges „Unterleben“ womöglich begünstigt.

In solchen Fällen ist dann oft von



Marcel Schütz
FOTO: KEVIN KNOCHE

falsch verstandenem Korpsgeist die Rede. Einen Korpsgeist braucht das KSK aber, oder?

Das Militär hat den Anspruch, einen ganz starken Gemeinschaftssinn und Disziplin zu schaffen. Es geht um den Einsatz nicht nur für den Staat, sondern auch um den Einsatz aller für alle. Das macht die Kameradschaft aus. Man sollte sich in Erinnerung rufen,

dass Kameradschaft über die klassische Kollegialität, wie wir sie in Firmen oder Universitäten kennen, weit hinausgeht. Mit dem Korpsgeist stellt man Verbindlichkeit und damit auch Schlagkraft her, das ist im Kampfeinsatz wichtig.

Ist das womöglich der Grund, warum Vorgesetzte beim KSK nicht eingegriffen haben?

Das Militär ist eine hochgradig hierarchische Befehls- und Gruppenorganisation. Das ist in kritischen Situationen auch wichtig für Leib und Leben. Einerseits haben Vorgesetzte in dieser Struktur eine starke Vorbildfunktion, sie sind aber auch auf eine informelle Unterstützung ihrer Untergebenen angewiesen. Das heißt, man schaut nicht überall genau hin, nicht jede Regelübertretung wird sofort geahndet. Es gibt einen Spielraum, der gelassen wird, um Loyalität und



Wegen rechtsextremistischer Vorfälle wird eine von vier Einsatzkompanien des Kommandos Spezialkräfte aufgelöst.
FOTO: DPA

vielleicht auch manchmal die „Persönlichkeit“ gegenüber den Untergebenen zu erhalten. Die Fähigkeit, eine solche Toleranz zu zeigen, sorgt für hohe Anerkennung. Die Gefahr ist natürlich, dass dies missbraucht wird und der Vorgesetzte ein Stück weit die Kontrolle verliert. Eine Eskalation wie beim KSK hätten Führungskräfte durch rechtzeitiges Einschreiten verhindern müssen.

Die Vorgesetzten müssen also wissen, wo die Grenzen sind, ab wann sie eingreifen müssen.

Für kommandierende Kräfte ist es wichtig, genau zu wissen, wo die Grenzen zwischen harten Missbräuchen, Extremismus, Mobbing auf der einen Seite und recht unkritischen Übertretungen auf der anderen Seite sind. Bei einem Skandal wie aktuell beim KSK besteht das große Risiko,

dass alles mit dem „eisernen Besen“ durchgebürstet wird und die nützlichen Informalitäten verloren gehen.

Und dass dann auf die Einhaltung von Regeln deutlich mehr geachtet wird als auf das Erreichen der eigentlichen Ziele?

Ja, richtig. Es gibt die Reflexhandlung, dass man versucht, das Regelwerk weiter zu erhöhen und dann ein systematisches Mikromanagement betreibt. Also: Jeder Verstoß wird sofort an die Spitze gemeldet. Man schießt damit aber über das Ziel hinaus. Mit der Verregelung wird auch eine Verriegelung vorgenommen. Es entstehen Hemmungen, Entscheidungsspielräume zu nutzen. Wenn man jede Regel übergau einhält, führt das regelmäßig dazu, dass man die Regel stärker im Fokus hat als das Ziel der Organisation.

Dennoch muss man beim KSK handeln.

Ja, dort ist praktisch eine eigene Organisation in der Organisation entstanden. Die Bundeswehr muss ein Interesse daran haben, das in den Griff zu bekommen. Aber eine solche Truppe, die sich als Crème de la Crème des Militärs sieht, hat die Tendenz, eine eigene Kultur zu entwickeln, das lässt sich nicht vollkommen verhindern. Man wird auch die eher konservative, heroische Art der Darstellung nicht ganz vermeiden können. Dafür ist das Militär, und insbesondere der elitenorientierte Teil, zu sehr auf Ränge, Kampf und Körperkraft fokussiert. Das hat ja auch Vorteile.

Was kann man tun, um zu verhindern, dass es wie jetzt beim KSK aus dem Ruder läuft?

Am besten geeignet dafür sind die mittleren Führungskräfte und die Vorgesetzten vor Ort, die konkret auf die Soldaten einwirken können. Diese Vorgesetzten müssen geschult werden, damit sie wissen, wann sie eingreifen müssen und über welche Verstöße sie auch mal hinwegsehen dürfen. Das setzt aber auch eine gewisse Kunst bei der Auswahl dieser Führungskräfte voraus. Politische Aussagen nach dem Motto „Jetzt wird durchgegriffen“ bringen dagegen kaum etwas.

Verteidigungsministerin Annegret Kramp-Karrenbauer sagt, das KSK solle sich selbst reinigen. Kann das gelingen?

Es ist gewiss durchdacht, dass man diese Aufgabe in das KSK gibt. Mit der öffentlichen Diskussion und der Aufmerksamkeit steigt der Druck auf die Führungsebene vor Ort, so dass es sicher Veränderungen geben wird. Wie gesagt, Vorgesetzte sind auch Vorbilder und wenn die sich künftig anders verhalten, dann können sich auch Gefolgschaften verändern. |snf

ZUR PERSON

Marcel Schütz ist Research Fellow an der Northern Business School Hamburg und lehrt an den Universitäten Bielefeld und Oldenburg. Forschungsschwerpunkt: Organisationssoziologie, insbesondere Störungen und Regelabweichungen in Organisationen.