

## Einbindungs- und Motivationsschwächen militärischer Organisationskultur: Beiträge der Sektions- und Ad-hoc-Gruppen

Wiesendahl, Elmar

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wiesendahl, E. (1987). Einbindungs- und Motivationsschwächen militärischer Organisationskultur: Beiträge der Sektions- und Ad-hoc-Gruppen. In J. Friedrichs (Hrsg.), *23. Deutscher Soziologentag 1986: Sektions- und Ad-hoc-Gruppen* (S. 646-649). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-150221>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Einbindungs- und Motivationsschwächen militärischer Organisationskultur

Elmar Wiesendahl (Hamburg)

## I. Das Einbindungs- und Motivationsdilemma von Militärorganisationen

In die Rolle des Soldaten zu schlüpfen, heißt für alle Armeen gleichermaßen: Töten und sterben zu lernen. Soldat sein heißt, abnorme und gesellschaftlich geächtete Handlungen befehlsgerecht und versiert zu verrichten, wie bewußtes und gezieltes Zerstören, Töten, in den Tod schicken, sich selbst dem Tod preisgeben. In ihrem Kern verkörpert damit die Soldatenrolle ein schreckliches, erschreckendes und zutiefst unzivilisiertes Erwartungsset, das den Rollenträger dem denkbar extremen Zustimmungs- und Instrumentalisierungsanspruch aussetzt, der überhaupt von einer Organisation an ihre Mitglieder gerichtet werden kann.

Angesichts des für den Kriegsfall äußersten und grenzenlosesten militärischen Verfügungsimperativs über den Soldaten, der dessen Handeln in den existentiellen Ausnahmezustand jenseits aller legitimen zivilen zwischenmenschlichen Verkehrsformen führt, steht die Militärorganisation vor enormen Einbindungs- und Motivationsproblemen, die um so schwerer wiegen, wie die Soldaten nicht freiwillig, sondern zwangsrekrutiert werden. Einbindung beinhaltet dabei die system- und handlungsidentifizierende Integration des Soldaten in das militärische Positions-, Rollen-, Orientierungs- und Integrationsgefüge. Motivation dagegen bezieht sich auf die generelle Ausrichtung und Stimulierung von individuellen Handlungsantrieben auf soldatisches Handeln und dessen militärisch verwertbare Folgen. Hier stößt die Militärorganisation im Unterschied zu sonstigen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen auf ein ihr eigenartiges Dilemma: Zwischen der kontributiven und konsumatorischen Seite der Soldatenrolle kann keine Tauschäquivalenz hergestellt werden, sondern ganz im Gegenteil stehen maximalen kontributiven Rollenzumutungen minimale Belohnungs- und damit Anreizäquivalente gegenüber.

## II. Organisationskulturelle Bewältigungsmechanismen der Einbindungs- und Motivationsprobleme

Der militärischen Organisationskultur obliegt es, mit diesem Dilemma fertig zu werden. Sie verkörpert einen sinngebenden Orientierungs- und Interpretationsrahmen gemeinschaftlicher Wirklichkeitserfahrung und Erlebnisverarbeitung sowie einen Kosmos an Gesinnungsmaximen, Prinzipien, Werthaltungen, Normen und Bewertungsmaßstäben, die im militärischen Sozialisationsprozeß und Gemeinschaftsleben vermittelt werden. Militärische Organisationskultur ist eine Steuerungsgröße für das Denken, Wahrnehmen, Interpretieren, Wünschen, Fühlen, Bewerten und schließlich Handeln der Armeeangehörigen, um die Varianz nicht erwünschter Antriebsorientierungen, Gesinnungen, Handlungen und Handlungsfolgen auf das organisationsfunktionale Maß militärischer Aufgabenerfüllung zu kanalisieren und zu beschneiden.

Militärische Organisationskultur prägt die Vorstellungswelt des Soldaten durch ausgefeilte Systemphilosophien, Legitimationsdoktrinen, historische Mystifizierungen und Legenden. Belohnungs- und Bestrafungsprinzipien einerseits und geschlossene Tugend- und Moralvorstellungen andererseits steuern soldatisches Verhalten. Und schließlich symbolisieren solche Elemente, wie Zeremonien, Paraden, Traditionskulte, Helden- und Fahnenkulte, Uniform, Orden, Sprache, Gruß- und Umgangsformen, Stil und Form, Liedgut, Truppenabzeichen und Waffenfarben militärisches Dasein und soldatisches Brauchtum.

Was organisationskulturell zu regeln ist, hat einmal mit dem funktionalen Aktivierungs- und Erleidensproblem von militärischer Gewaltanwendung und -einwirkung zu tun. Zum anderen geht es um das skalare Subordinations- und Durchsetzungsproblem des Organisationswillens, das wesentlich vom Maß berechenbarer Fügsamkeit und Folgebereitschaft des Soldaten bestimmt wird. Die Militärorganisation setzt an verschiedenen Stellen an, um die schwierigen Einbindungs- und Motivationsprobleme zu bewältigen.

Am geläufigsten ist die moralische Normierungsstrategie, welche dem im Kern destruktiven soldatischen Handwerk einen speziellen Tugendkanon als Entlastungs- und Enthemmungsstütze beigibt. Per Attribution spricht sie soldatischen Handlungsanforderungen und -eigenschaften des Kämpfens höchste Wertansprüche einer Gesinnungs- und Charakterethik zu. Seine Wirkung entfaltet der soldatische Tugendkanon - Ge-

horsam, treues Dienen, Tapferkeit, Ritterlichkeit, Wahrhaftigkeit etc. - dadurch, daß er von dem konkreten Mittel-Zweck-Verhältnis zwischen tugendhaftem soldatischem Tun und dessen tatsächlich widerwärtigen Handlungsfolgen abstrahiert, so daß der kreatürliche Tötungs- und Aufopferungsgehalt der Soldatenrolle sittlich mystifiziert werden kann. Soldatische Tugenden sind freilich nichts weiteres als Instrumentalwerte des Kämpfens, ohne die Frage nach dem warum und wozu des Tötens und Sterbens beantworten zu können. Abhilfe schafft hier die legitimatorische Normierungsstrategie, welche das soldatische Tun mit einem höherwertigen Zweck- und Sinnggebungsbezug ausstattet. Dabei verschränkt sie gewöhnlich individuelle Geltungsbestrebungen (Ruhm, Ansehen, Auszeichnung, Heldentum) mit kollektiv-altruistischen Wehr-, Opfer- und Hingabeanreizen (heiliger Krieg, Befreiungskrieg, Weltanschauungskrieg, Selbstbehauptungs- und Verteidigungskrieg Soziale Normierung schließlich flankiert im zwischenmenschlichen Bereich die moralischen und legitimatorischen Einbindungs- und Motivationsanstrengungen, um den Soldaten in das engmaschige Kontakt- und Kontrollnetz der "military community" mit ihrer Lager-Mentalität möglichst unter Aufgabe ziviler Identität zu inkorporieren. Laufbahnmäßige, berechenbare Karrieremechanismen stabilisieren hierbei Organisationsloyalität und Gruppenkohäsion.

### III. Die Steuerungskrise militärischer Organisationskultur

Im Kontext tiefgreifender gesellschaftlicher und binnenmilitärischer Wandlungen mehren sich die Anzeichen, die auf eine wachsende Steuerungskrise militärischer Organisationskultur hinweisen. Sie können hier nur thesenhaft vorgestellt werden.

Soldatisches Ethos beruht auf anachronistischen "ritterlichen" Zweikampf- und Duellvorstellungen, die mit der Kriegsrealität, in der der Waffentechniker durch überlegene Reichweite und Wirkung der Waffensysteme auslöscht und ausgelöscht wird, nichts mehr gemein haben. Systemübergreifende Ausbeutungspraktiken soldatischer "Pflicht- und Hingabeethik" (Hitlers Weltanschauungskrieg, Vietnam, Afghanistan) legen den zweckfungiblen Verwertungscharakter der militärischen Motivationsressource Moral offen und liefern sie einem grundsätzlichen Mißbrauchsverdacht aus.

Die paternalistische Pflicht-, Gefolgschafts- und Hingabeethik moralischer Normierung wird durch Wandlungen des soldatischen Berufsver-

ständnisses mit der Tauschwert- und Nutzenethik bürgerlicher Moral und der Selbstentfaltungsethik nachbürgerlicher Moral infiziert und ausgehöhlt.

Legitimationsstiftende Bedrohungs- und kongruente Wehr- und Selbstbehauptungsdoktrinen (kommunistische Bedrohung, Schutz von Freiheit und Recht, Abschreckung und Friedenserhaltung) richten sich zusehendst gegen sich selbst, wie sich das Bedrohungsbewußtsein der Bevölkerung globalisiert und Freund-Feind-Markierungen austauschbar werden.

Die Legitimationsdoktrin der Verteidigungsnotwendigkeit und -würdigkeit freiheitlicher Demokratie gerät ins Absurde, wie die Rationalität der herrschenden Abschreckungsstrategie die Selbstvernichtung mit ins Kalkül zieht.

Technisch und skalar erzeugte Zentralisierungs- und Bürokratisierungstendenzen unterminieren die psycho-soziale Einbindungsbasis der Militärorganisation, ohne die soziale Normierung nicht greifen kann. Wachsender Kriegserfahrungs- und -vorstellungsverlust beeinträchtigt die Tradierung gruppenkohärenter Selbstgewißheit, aus der sich die "corporate identity" der "military community" speist.

Verdüsterte Beförderungs- und Verwendungsgewißheiten fördern den innermilitärischen Karrierismus mit seinen kohäsionsschädigenden Ellbogen- und Anpassungsauswüchsen.

Wachsende Familien- und Freizeitorientierung sprengt die durch totale Inklusion hergestellte Einheit von Berufs- und Privatsphäre des Soldaten. Gleichzeitig widersetzt sich die "military family" immer wirksamer den Kolonisierungszugriffen der Armee.