

# Wie hält man das aus?



## Wie hält man das aus?

### Beobachtungen aus dem Afghanistan-Einsatz

Jürgen Weigt

Es wird viel geschrieben. Über Afghanistan. Über dieses fremde, dunkle Land. Auch über den Einsatz der Bundeswehr im Norden. Meist sind es bedrückende Berichte von Missständen, Gewalt, Terror, Korruption und Tod - die geschilderte Lage wirkt beklemmend. Besonders für die Soldaten der Bundeswehr, die sich auf einen Einsatz in dieser Region vorbereiten. Und ihre Angehörigen und Freunde, die sie zurücklassen müssen.

#### Was geht in ihnen vor?

Tod und Verwundung sind in diesem Einsatz längst keine theoretischen Möglichkeiten mehr. In Kunduz und den anderen Einsatzorten im Norden Afghanistans sind sie - bedauerlicherweise - erlebte Praxis. An anderen Orten im Land herrscht mehr Gewalt, wird mehr getötet, wird mehr gestorben. Aber kann das ein Trost sein?

Was liegt also näher, als sich mit der Gefühlslage deutscher Soldaten im Afghanistan-Einsatz auseinanderzusetzen und gleichzeitig über grundlegende Fragen von Motivation und Einsatzwert nachzudenken?

Es gibt dafür verschiedene Gründe. Das Erlebte zu verarbeiten, aber auch die Motivation zum Weitermachen zu finden, sind nur zwei davon.

Die Erfahrung des Einsatzes lehrt die militärischen Vorgesetzten aller Ebenen, dass das Verständnis der seelischen und moralischen Verfassung der eigenen Soldaten wichtiger ist als das Ersinnen taktischer Geniestreiche.

Sein Handwerk beherrschen, kämpfen können, wenn man kämpfen muss, ist unverändert wichtig; dafür motiviert zu sein - zu wollen - ist jedoch entscheidend.

#### Was belastet sie eigentlich?

Die Bedingungen des Afghanistan-Einsatzes zu beschreiben gestaltet sich schwieriger, als man denkt.

Weniger wegen der geschichtlichen Einmaligkeit des gesamten Einsatzes als wegen der Unterschiedlichkeit im Erleben und der persönlichen Perception. Einige Soldaten verlassen während ihrer „Tour“ kein einziges Mal das schützende Camp, andere sind häufiger „draußen“ als „drinnen“. Das ist völlig normal und keinesfalls - wie einige Gazetten reißerisch behaupten - Ausfluss ängstlicher Zurückhaltung deutscher Streitkräfte im Einsatz.

Auch die Beschreibung der Lebensbedingungen innerhalb der deutschen Camps - einige gehässige Stimmen bezeichnen Camp Marmal in Mazar-i-Sharif als „Camp Slipper“, was soviel wie „Pantoffelager“ bedeutet - trägt dazu bei, von der notwendigen öffentlichen Diskussion über die Belastungen im Afghanistan-Einsatz abzulenken.

Was ist mit den vielen Soldaten, die täglich im Rahmen von Patrouillen auf unsicheren Pisten ihr Leben riskieren, mit den Soldaten der Quick Reaction Force (QRF), die sich in Ungewissheit über etwaige Aufträge und Einsatzorte befinden oder die Soldaten der Bergebereitschaft, die sich unter den schwierigen Bedingungen zusätzlich noch mit technischen Problemen konfrontiert sehen?

Und was ist mit den Soldaten, die zwar die Camps nicht verlassen, aber von Raketenangriffen oder Warnungen vor Anschlägen verunsichert sind?

Eine derartige Unterscheidung ist wenig sinnvoll, wenn es um die Frage von Belastungen im Einsatz geht. Neben Hitze, Staub, dem Verlust der Intimsphäre und anderen Faktoren spielen Ängste und Befürchtungen der Soldaten eine durchaus bedeutende Rolle.

Angst. Furcht. Ist das nicht das Gleiche?

Vereinfacht dargestellt, beschreibt Angst eher ein Gefühl anonymer Bedrohung, während Furcht das Gefühl einer konkreten Gefährdung zum Ausdruck bringt. Die Grenzen sind fließend.

Im Afghanistan-Einsatz wird v.a. die Angst vor dem Unbekannten als belastend empfunden.

Gespräche mit Soldaten aller Dienstgradgruppen ergeben, dass Soldaten herkömmliche, konventionelle Bedrohungen leichter zu ertragen glauben.

Aber die Einsatzrealität Afghanistan ist durch das Unbekannte geprägt. Insbesondere Anschläge mit improvisierten Sprengfallen (IED) oder Selbstmordattentate werden als heimtückisch angesehen, weil es keine oder nur eingeschränkte Reaktionsmöglichkeiten gibt. Die zuletzt gestiegene Zahl durch IED-Anschläge oder Selbstmordattentate getöteter deutscher Soldaten verstärkt diese Sensibilität.

Die Angst vor Verstümmelung oder lang anhaltendem Leiden schafft weitere Verunsicherung. Auch andere Ängste - z.B. töten zu müssen oder in kritischen Situationen Angst zu haben/zu zeigen - belasten die Soldaten zusätzlich.

Der empfundene Gegensatz zum normalen Alltag in Deutschland trägt ein Übriges dazu bei. Die Intensität der Empfindungen fällt naturgemäß individuell aus.

Ängste und Befürchtungen sind nach eigenen Beobachtungen nicht auf bestimmte Gruppen beschränkt (z.B. junge oder unerfahrene Soldaten). Nach Anschlägen oder Vorfällen schwirren innerhalb kürzester Zeit Gerüchte durch die Lager. Aus diesen Gerüchten entstehen bei einigen Soldaten rasch kaum erklärliche Befürchtungen - auch wenn konkrete Gefährdungen objektiv nicht vorliegen.

Das hängt ein Stück weit damit zusammen, dass viele Soldaten nicht die Möglichkeit haben, ihre Ängste durch aktives Handeln „bekämpfen zu können“.

Das Reden über die eigene Angst wird zusätzlich erschwert durch einen unverändert ausgeprägten „machistischen Verhaltenskodex“, der es schwierig macht, frei und rückhaltlos über Empfindungen zu sprechen, die das eigene Verhalten nachhaltig beeinflussen.

Die Beherrschung von Ängsten, von denen sich niemand frei machen kann, ist deshalb für die militärischen Führer - insbesondere die unmittelbaren Vorgesetzten - von besonderer Bedeutung. Die Haltung des Vorgesetzten in kritischen Situationen ist für die Untergebenen häufig einziger Halt.

Das ist auch deshalb so wichtig, weil viele Belastungen als neu oder gänzlich anders als in der vorbereitenden Ausbildung empfunden werden. Die unvorstellbare Hitze des afghanischen Sommers, der unvermeidliche Staub, das zunehmende Ruhebedürfnis durch fehlende Erholung oder Schlafentzug und die häufig empfundene Angst vor Tod, Verwundung oder dem Unbekannten verwandeln sich zwangsläufig in Stress, der sich dann negativ auf die Leistungsfähigkeit oder das Sozialverhalten auswirkt.

Die sich aus der Wechselpraxis (Mischung aus vier- bzw. sechsmonatiger Rotation, gepaart mit individuellen Lösungen) unverändert ergebende hohe Fluktuation innerhalb eines Kontingenzzeitraumes führt dazu, dass sich ständig eine größere Anzahl unerfahrener Soldaten im Einsatz befindet. Trotz bester vorbereitender Ausbildung werden besonders diese Soldaten mit vollständig neuen Eindrücken und Erlebnissen konfrontiert. Damit werden nicht zuletzt Ängste geschürt und Stress erzeugt, der sich wiederum auf Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsvermögen des Einzelnen auswirken kann.

Auch andere Phänomene tauchen beim Einsatz in Afghanistan auf.

Bei den Patrouillen - besonders in Kunduz oder Feyzabad - sind mit zunehmender Dauer des Einsatzes mentale Erschöpfungszustände erkennbar, die die körperlichen bei weitem übersteigen. Insbesondere das ständige Passieren von Gefahrenschwerpunkten (z.B. die Patrouillenwege aus dem Lager in Kunduz heraus, die so genannten IED-Roads in Charrah Darreh oder im Unruhdistrikt Varduj in der Provinz Badakshan) führt zu einer fortgesetzten Dauerbelastung – unabhängig davon, ob die Bedrohung real besteht oder nur angenommen wird.

Eine der Herausforderungen, denen sich die Vorgesetzten im Einsatz ausgesetzt sehen, ist es, diese damit verbundene Anspannung erfolgreich zu unterbrechen, ohne dass die Spannung insgesamt verloren geht.

Art und Auswahl des Betreuungsangebotes im Einsatz erhalten unter diesem Gesichtspunkt eine völlig andere Bedeutung.

Auch die zunehmend auftretenden „posttraumatischen Belastungsstörungen (PTBS)“ bei Soldaten, die aus dem Afghanistaneinsatz zurückkommen, machen die Notwendigkeit einer stärkeren Befassung mit den Belastungen unserer Soldaten deutlich.

Interessanterweise müssen Ausfälle durch PTBS in stärker belasteten Gruppen nicht zwangsläufig höher ausfallen als in den Gruppen, die z.B. Lager wie Camp Marmal nie oder nicht regelmäßig verlassen.

Die Erfahrung aus dem Einsatz zeigt aber, dass alle Soldaten - unabhängig von Dienstgrad oder Erfahrung - Zeit brauchen, um sich an die Entbehrungen oder einfach nur die Veränderungen im Lebensalltag zu gewöhnen. Im alten Kriegsbild und in vielen Großübungen sahen wir dafür Spannungs- oder Mobilmachungszeiten vor. Heute erfolgt der Übergang abrupt; sechs Stunden Flug versetzen einen Soldaten von heute nicht nur in einen anderen Kulturkreis, sondern urplötzlich vom geregelten, friedlichen Alltag Deutschlands in ein durch Gewalttätigkeit gekennzeichnetes Afghanistan.

## Niemand will der Nächste sein

Aus der Geborgenheit der eigenen Familie und dem umfassenden Schutz eines modernen Rechtsstaats kommend, wird der Patrouillensoldat bereits bei seiner ersten Ausfahrt mit Armut und Elend der afghanischen Bevölkerung konfrontiert. Nur wenige erleben unmittelbar den Tod oder die Verwundung von Kameraden oder afghanischen Zivilisten. Aber das Wissen um die reale Möglichkeit, getötet oder verletzt zu werden, beunruhigt viele Soldaten. Es ist nicht mehr der Soldatentod als Massenphänomen wie in den großen Kriegen der Vergangenheit oder den angenommenen Szenarien so genannter High-Intensity Conflicts. Aber jeder Soldat in Afghanistan muss - sicherlich in unterschiedlicher Intensität - annehmen, dass er der Nächste sein könnte.

Wie hält man das aus? Bei der Frage, was Soldaten für diesen Einsatz und in diesem Einsatz motiviert, scheiden sich die Geister. Die Motivlage von Soldaten zu ermitteln, sie zu erfassen, sie quantifizierbar zu machen, ist schwierig, denn Motivation lässt sich weder organisieren noch befehlen.

Die Soldaten im Afghanistan-Einsatz werden in einer Weise gefordert und belastet, die sich mit den Verhältnissen im Heimatland - auch in der vorbereitenden Ausbildung - nicht vergleichen lassen.

Anders als im Friedensdienstbetrieb erleben viele Soldaten zum ersten Mal, dass das Ertragen oder Aushalten besonderer Belastungen nicht mit der Erlangung eines persönlichen Vorteils verbunden ist. Das kann soweit gehen, dass erwartet wird, dass sich der Soldat tapfer verhält. Eine Anforderung, vor die man sich im Friedensdienstbetrieb nur in absoluten Ausnahmesituationen gestellt sieht.

Sorgte man sich in früheren Jahrzehnten noch um ein stetig wachsendes Ungleichgewicht zwischen „Frontkämpfern“ und „Unterstützern“, ist diese Unterscheidung unter den Bedingungen einer überwiegend asymmetrischen Bedrohung gegenstandslos geworden. Begriffe wie vorne, hinten, Front oder Etappe finden keine geografische Entsprechung mehr; unter dem Eindruck von IED-Anschlägen und Selbstmordanschlägen der jüngsten Zeit weniger denn je.

### Was beeinflusst die Motivation von Soldaten im Einsatz besonders?

- Rechtmäßigkeit des Auftrags,
- Opferbereitschaft (aller am Einsatz Beteiligten),
- Kameradschaft (als zentrales Erlebnis),
- Disziplin (formal/funktional),

- Vorbildfunktion (besonders Vorgesetzte),
- Fürsorge,
- Belohnung/Anerkennung,
- Ausbildung,
- Professionelle Führung.

Unter diesen Rahmenbedingungen ist es auch keine leere Floskel, dass grundsätzlich jeder Kontingentangehörige nicht nur erdulden, ertragen, sondern auch kämpfen können muss.

Eigene Beobachtungen aus dem Einsatz verdeutlichen, dass die primäre Motivation für die Auftragserfüllung - einschließlich der Inkaufnahme von Gefahr - wahrscheinlich nicht die „Verteidigung der Bundesrepublik Deutschland am Hindukusch“, sondern der Einsatz für die „eigene Truppe“, besonders für die Kameraden aus dem eigenen Zug oder der eigenen Patrouille ist. Dies schließt den unmittelbaren Vorgesetzten, den Zug- und Gruppenführer, nicht nur mit ein, sondern teilt ihm in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zu.

Gruppenzusammenhalt und die Erfordernis professioneller Führung durch die unmittelbaren Führer als zentrale Motivationsfaktoren haben nichts von ihrer Bedeutung eingebüßt.

Im Gegenteil. Erfolgreiche Auftragserfüllung im Afghanistan-Einsatz ist nur auf der Basis gegenseitigen Vertrauens denkbar. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für dieses Verhältnis ist die feste Überzeugung des Soldaten in das professionelle Können und die Glaubwürdigkeit seines Führers. Die Wahrnehmung des persönlichen Beispiels und der Fürsorge bestimmen maßgeblich dieses Vertrauen. Es bedarf sicherlich keines besonderen Hinweises, dass der Aufbau eines solches Vertrauensverhältnisses Zeit benötigt. Ein zusätzliches Argument dafür, warum der geschlossene Einsatz fest gefügter Teileinheiten/Einheiten so sinnvoll ist.

Neben dieser Prägung auf die eigene „Primärgruppe“ braucht der Soldat (z.B. in Kunduz oder Feyzabad) zusätzlich noch Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Gesamtkontingents. Hier „vertraut“ es sich leichter, wenn große Teile des Kontingents aus Soldaten bestehen, die man bereits aus dem Friedensdienst, zumindest aus der gemeinsam absolvierten Vorausbildung, kennt.

Ein Teil des erforderlichen Vertrauens baut sich durch einfache Fürsorgemaßnahmen auf, die eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf den Einsatzwert eines Kontingents haben. Regelmäßig eintreffende Feldpost, ansprechende Verpflegung, die uneingeschränkte Möglichkeit, mit Familie und Freunden zu kommunizieren (z.B. Telefon, Internet), Betreuungsangebote oder die Möglichkeit zum Erwerb von Marketenderwaren werden von Soldaten im Einsatz als „natürliches Recht“ empfunden - als eine Art Ausgleich für ihre Leistungen unter den besonderen Bedingungen.

Ein entscheidender Faktor für den Einsatzwert eines Kontingents und die Motivation der Soldaten ist die Sanitätsversorgung. Der hohe Standard deutscher Sanitätsversorgung im Einsatz schlägt sich zum einen in der vergleichsweise geringen Anzahl von Klagen oder Beschwerden nieder. Zum anderen schafft das Erlebnis einer funktionierenden Sanitätsversorgung - einschließlich der schnellen Evakuierung innerhalb des Einsatzlandes und ins Heimatland - wichtiges Selbstbewusstsein. Verantwortlich dafür ist v.a. die tiefe Integration des Sanitätspersonals in das Einsatzkontingent und sogar teilweise in die militärischen Kleingruppen. Die beweglichen Arzttrupps und die Rettungssanitäter stehen bei den Soldaten einer Patrouille dafür, dass niemand zurückgelassen und alles unternommen wird, um Leben und Gesundheit aller Patrouillenmitglieder zu erhalten.

Das ist schon deshalb wichtig, weil der Soldat im Einsatz den Verlust seiner körperlichen Unversehrtheit weder als Ergebnis von Gedankenlosigkeit oder von Führungsfehlern noch als Resultat mangelnder Fürsorge empfinden will.

## Die Gruppe ist alles

Die Zeiten, in denen sich Kontingente für den Afghanistan-Einsatz aus mehreren hundert verschiedenen Standorten und einer noch höheren Anzahl von Einheiten zusammensetzten, sind vorbei. Dennoch ist jeder überwiegend an Systematik oder starren Vorgaben orientierten Besetzungsstrategie zielgerichtet der Kampf anzusagen. Ein nur für den Einsatzzeitraum erzwungenes Nebeneinander von Einzelpersonen - ohne gewachsene Bindungen - schafft weder Vertrauen in die Führung noch Gefolgschaft. Aus dem ausschließlich formal abgeleiteten Verhältnis von Vorgesetzten und Befehlsempfängern lässt sich kaum ein kollektives Selbstbewusstsein (Wir-Gefühl) entwickeln.

Was uns aus Lehrbüchern oder Führungsgrundsätzen durchaus klar gewesen ist, beweist sich einmal mehr unter den Bedingungen des Afghanistan-Einsatzes.

Der Zusammenhalt in militärischen Gruppen unter den Anforderungen des aktuellen Einsatzes ergibt sich v.a. aus emotionalen Bezügen. Gegenseitige Achtung und Vertrauen sind entscheidende Voraussetzungen, damit sich unter Beachtung von geschriebenen oder auch ungeschriebenen Regeln Zusammenhalt entwickelt, der die Erfüllung des Einsatzauftrags überhaupt erst möglich macht. Der zu erfüllende Auftrag bleibt unverändert die Richtschnur für das gemeinsame Handeln.

Die Wahrnehmung eines vollständig fremden Kulturkreises, die extremen geografischen und klimatischen Verhältnisse und die allgegenwärtige Bedrohung schaffen innerhalb der militärischen Gruppen in den PRT oder der FSB eine besondere Innenzentrierung. „Team-Building“, vermehrte Selbstständigkeit und Mitdenken auf höheren Führungsebenen sind als Effekte genauso zu beobachten wie der „schleichende“ Übergang von formaler zu stärker funktionaler Disziplin. Damit ist nicht die „Talibanisierung“ einzelner Soldaten bei Haar- und Bartwuchs oder bei der Zusammenstellung von Bekleidung oder Ausrüstung gemeint.

Die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls durch das kollektive Bewältigen von Aufgaben muss einen wesentlichen Teil der einsatzvorbereitenden Ausbildung ausmachen. Insbesondere die Soldaten der Schutzkompanien in den PRT, der QRF oder auch in den übrigen Einheiten im Afghanistan-Einsatz brauchen diese besondere Form des Zusammenhalts, der wesentlich auf dem Prinzip von Gegenseitigkeit aufbaut. Der persönliche Bezug bringt militärische Gruppen überhaupt erst dazu, Belastungen oder Gefahren auf sich zu nehmen, die man ansonsten eher vermeiden würde.

Was sonst veranlasst einen Stabsgefreiten aus einem Bergetrupp, der bei einem Anschlag verwundet wurde, die geplante Rückverlegung ins Heimatland vehement abzulehnen? „Ich kann doch meinen Stabsfeldwebel und die Kameraden nicht im Stich lassen. Was sollen die denn ohne mich machen?“, lautete die verblüffende Erklärung.

Ein derartiges Zusammengehörigkeitsgefühl, die damit einhergehende Beschwörung gegenseitig garantierter Sicherheit muss zuvor entwickelt und gepflegt werden.

Gruppenspezifische Eigenheiten (z.B. besondere Kopfbedeckungen, Fahnen, Rituale) verstärken dieses Zusammengehörigkeitsgefühl und sollten in entsprechendem Rahmen gefördert werden. Verhalten, welches die bewusste Abspaltung einzelner Gruppierungen innerhalb des Kontingents fördert und den „kameradschaftlichen Frieden“ in den Feldlagern stört, sollte hingegen unterbunden werden.

Denn Einordnung, Unterordnung und Selbstbeherrschung sind die fundamentalen Prinzipien, die das Zusammenleben und die Zusammenarbeit unter den vorherrschenden Einsatzbedingungen überhaupt erst möglich machen.

Eine der Voraussetzungen für ein notwendiges Maß an innerer Geschlossenheit und Korpsgeist ist, dass Mannschaften, Unteroffiziere und Offiziere zusammen leben und die Belastungen des Einsatzes miteinander teilen.

Die Erhöhung einer entsprechenden Kontaktdichte im Frieden, aber v.a. im Einsatz, ist eine der zwangsläufigen Lessons Learned aus Einsätzen wie Afghanistan.

Wichtige Voraussetzung dafür ist die stärkere Entlastung der Vorgesetzten - insbesondere der unteren Führungsebenen - von bürokratischen, administrativen oder organisatorischen Zwängen im Friedensdienstbetrieb, damit sie sich wieder ihrer eigentlichen Aufgabe widmen können:

- der Ausbildung,
- der Erziehung und
- der Führung ihrer Soldaten.

Auch in Zeiten vernetzter Operationsführung auf der Grundlage von streitkräftegemeinsamen, führungsebenenübergreifenden und interoperablen Informations- und Kommunikationsverbunden, die scheinbar alle relevanten Personen oder Truppenteile miteinander verbindet, kann eine Verbindung nie technologisch hergestellt werden: die unmittelbare Beziehung zwischen Führer und Geführten.

## **Schulterklappen machen (noch) keinen Führer**

Eine der elementaren Erfahrungen, die ein Regional Commander und Kontingentführer im Einsatz machen muss, lautet: „Afghanistan ist nicht der Einsatz der Generale, sondern der Einsatz der Zugführer.“

Denn auf den Schultern dieser Frauen und Männer lastet ungeheure Verantwortung bei der Erfüllung der Einsatzaufträge, und durch „ihre Art zu führen“, entscheiden sie maßgeblich, ob ein WIR-Gefühl überhaupt entsteht.

Der Begriff „WIR-Gefühl“ beschreibt am besten dieses schwer zu erklärende Band zwischen Soldaten, die weder nur auf Befehl noch allein dem Eid entsprechend Verantwortung für andere Soldaten verspüren und demgemäß handeln.

### **„Binsenweisheiten“ - trotzdem wichtig**

- Wer unter den Bedingungen des Afghanistan-Einsatzes führen will, muss Zuversicht ausstrahlen.
- Wer ständig kritisiert und kein Vertrauen in sich hat bzw. in andere setzt, verliert auf Dauer die Gefolgschaft.
- Wer andere im Rahmen von Patrouillen oder anderen (durchaus) gefährlichen Unternehmungen führen will, muss selber positiv motiviert sein.
- Wer von der Last der Verantwortung erdrückt erscheint, kann andere schwerlich für die Aufgabenerfüllung motivieren.
- Wer in kritischen Momenten von spürbarer Ratlosigkeit erfasst wird, überträgt diese Unsicherheit auf andere.

Vorgesetzte werden diesbezüglich vor besondere Anforderungen gestellt. Gerade von Zugführern - als Patrouillenführer oder in vergleichbar selbstständiger Funktion eingesetzt - wird erwartet, dass sie in kritischen Situationen nicht nur selber handeln, sondern - wie selbstverständlich - auch alle anderen handeln lassen.

Das impliziert weder eine Verpflichtung zu Heldentum noch zu „überirdischem“ Charisma.

Der Soldat, der innerhalb einer Patrouille eingesetzt wird, erwartet von seinem Führer in erster Linie Glaubwürdigkeit, Zuversicht und Persönlichkeitsstärke. Er will in erster Linie vertrauen können - denn ihm selbst fehlt zumeist die professionelle Erfahrung, und er hofft, durch aktives und zielgerichtetes Handeln „seines“ Führers am besten mit der asymmetrischen Bedrohung in Nordafghanistan fertig werden zu können.

Die Autorität des Dienstgrades und der Dienststellung helfen auch im Einsatz, aber Persönlichkeit und professionelles Können vermehren diese Autorität spürbar. Es ist schon interessant zu beobachten, wie ein persönlich gehaltener Führungsstil - von ehrlich empfundenen, emotionalen und sozialen Bezügen durchsetzt - Sanktionsandrohungen zur Durchsetzung von Befehlen weitgehend überflüssig macht.

Wie anders wäre es zu erklären, dass z.B. Soldaten der QRF die Befehle „ihres Stabsfeldwebels“ aufreizend bereitwillig ausführen - als wenn sie ihm einen Gefallen tun wollten?

Die Einsatzbedingungen in Afghanistan führen uns wieder vor Augen, dass die Integration des Vorgesetzten in seine Gruppe nur dann gelingen kann, wenn er sich selbst rückhaltlos einbringt und Autorität durch persönliches Beispiel einfordert.

Soldaten im Einsatz wollen ihre Aufgaben erfüllen, sie wollen ihren Auftrag erfüllen. Aber v.a. wollen sie am Leben bleiben. Sie suchen dort Schutz, wo sie ihn in erster Linie erwarten: Bei einem Menschen, der Stärke ausstrahlt, die auf Glaubwürdigkeit, Persönlichkeit und professionellem Können basiert.

Die Soldaten sind dabei durchaus kritisch und hochgradig sensibel, wenn es um die Frage geht, ob Verluste vermeidbar waren oder sinnwidrig herbeigeführt wurden.

Die Auswahl der Führer und Unterführer bleibt deshalb zentrale Herausforderung bei der Vorbereitung eines Einsatzkontingentes.

Die langjährige praktische Erfahrung gestandener Portepe-Unteroffiziere aus Ausbildung und Übungen ist gerade in Afghanistan besonders gefragt.

Sie sind in vielen Bereichen des Einsatzes nicht zuletzt das moralische Rückgrat eines Kontingents, ohne den Wert oder die Bedeutung der übrigen Statusgruppen schmälern zu wollen.

Erfahrene Truppenführer wissen darum und bauen ihre Einsatzkontingente auf diesen „Fundamenten“ auf; mit der Folge, dass die Einsatzhäufigkeit und die damit verbundenen negativen Begleiterscheinungen - insbesondere für die Familien - zu einer fortschreitenden Abnutzung führen.

Die damit einhergehende Frage, wie der Soldatenberuf - speziell der des Berufsunteroffiziers - dauerhaft attraktiv gehalten werden kann, zwingt zu grundlegenden Überlegungen.

Die Teilnahme an Einsätzen muss sich lohnen. Dabei geht es nicht allein um die Höhe des Auslandsverwendungszuschlages (AVZ). Auch andere Anreize müssen überlegt werden (z.B. Anrechnung von Einsatztagen auf eine spätere Pensionsregelung oder die Erlangung von Laufbahnvorteilen durch wiederholte Einsatzteilnahme). Die Orientierung an den Erfahrungen anderer Nationen könnte dazu beitragen, problematischen Entwicklungen vorzubeugen.

Für die Streitkräfte in der heutigen Zeit ergibt sich ein weiteres grundsätzliches Problem. Die Komplexität einer modernen Armee bringt es mit sich, dass der Führungsnachwuchs zum Manager und Organisator erzogen werden muss. Es ist keine Übertreibung festzustellen, dass der hoffnungsvolle Nachwuchs die modernen Managementtheorien genauso beherrscht wie die entsprechende IT-Ausstattung.

Innerhalb von Wochenfrist wird aber vom gleichen Personenkreis erwartet, an militärischen Einsätzen auf unterster taktischer Ebene unter den Bedingungen einer asymmetrischen Bedrohung teilzunehmen.

Die Inhalte unserer Führeraus- und -weiterbildung müssen diesem „Spagat“ gerecht werden und in einem fortlaufenden Prozess auf den notwendigen Grad an Einsatzorientierung und Persönlichkeitsbildung ausgerichtet werden.

## **Glauben an die Sache**

Gruppenzusammenhalt und Führungsverhalten bestimmen maßgeblich den Einsatzwert eines Kontingents.

Wie wirkt sich in diesem Zusammenhang die Frage von Rechtmäßigkeit und der gesellschaftlichen Akzeptanz des Afghanistan-Einsatzes auf die Motivation und letztlich auf den Einsatzwert eines Kontingents aus?

Mit Blick auf Rolle und Auftrag der Streitkräfte in unserer Gesellschaft ist es selbstverständlich, dass die ISAF-Mission in Afghanistan für jeden Beteiligten als legitim und in Übereinstimmung mit der politisch vorgegebenen Zielsetzung empfunden werden muss.

Gleichzeitig erleben Soldaten vor, während und nach ihrem Einsatz, dass z.B. bei veröffentlichten Meinungsumfragen der Abzug deutscher Streitkräfte aus Afghanistan gefordert wird.

Der Bundespräsident spricht schon seit längerem von einem wohlwollenden Desinteresse der deutschen Bevölkerung an Streitkräftethemen oder Fragen nationaler Sicherheitspolitik. Berichte, in denen sich Staatsanwaltschaften in Deutschland mit Vorfällen beschäftigen, die sich im Einsatzland ereignet haben, vermehren die gefühlte Unsicherheit vieler Soldaten und ihrer Angehörigen.

Trotz dieser Fakten und der zunehmend schwieriger werdenden Rahmenbedingungen in Afghanistan ergeben sich für die Truppen stellenden Großverbände bislang keine erkennbaren Probleme, geeignetes Personal für die Einsatzkontingente zu rekrutieren.

Es kann zwar kaum bestritten werden, dass es Soldaten gibt, die nicht wissen, warum sich Deutschland - unter Einsatz der eigenen Streitkräfte - am Hindukusch engagiert.

Als Beobachtung aus dem Einsatz lässt sich aber in diesem Zusammenhang lapidar feststellen:

- Erstens: Soldaten beschäftigen sich nicht fortwährend mit der Frage, ob der Einsatz in Afghanistan gerechtfertigt ist oder nicht.
- Zweitens: Sie überlassen die Überprüfung der Sinnhaftigkeit (Was machen wir hier? Was erreichen wir mit unserem Einsatz?) häufig ihren Vorgesetzten.
- Drittens: Je intensiver das Vertrauen zum jeweiligen Vorgesetzten ist, umso weniger wird die Sinnhaftigkeit angezweifelt.

Unabhängig davon wird das Interesse/Desinteresse eines Soldaten vor, während und nach dem Einsatz von verfügbarer Information über Afghanistan oder die dort herrschenden Bedingungen beeinflusst.

In der Regel wird das Informationsbedürfnis durch die Berichterstattung in den öffentlichen Medien „befriedigt“. Das bedeutet, dass die Wahrnehmung von Land und Leuten, Kultur oder Vorgängen in Afghanistan überwiegend negativ geprägt ist.

Afghanistan als Mutterland des internationalen Terrorismus ist eine durch die Medien sorgsam gepflegte Klischeevorstellung. Die darauf aufbauende Berichterstattung nährt die gesellschaftlichen Zweifel an der Sinnhaftigkeit des deutschen Engagements in dieser Krisenregion und spielt den gewaltbereiten Gruppierungen in Afghanistan ein Stück weit in die Hände. Denn sie haben längst die Medien als geeignete Plattform für propagandistische „Attacken“ entdeckt; nicht zuletzt, um Zweifel und Unsicherheit über Sinn und Rechtmäßigkeit des Einsatzes zu wecken.

Längst erlebt der Soldat den Widerstreit zwischen dem pluralistischen, auf individuelle Freiheit ausgerichteten Werteverständnis in Deutschland und der Realität im Norden Afghanistans am eigenen Leib. Der Handyanruf ins Heimatland lässt nahezu täglich erkennen, wie schwierig es ist, sich der eigenen bürgerlichen Gemeinschaft verständlich zu machen.

Familie und Freunde signalisieren: „Junge, pass auf dich auf. Es lohnt sich nicht!“, während Vorgesetzte und Kameraden uneingeschränkter Einsatzwillen einfordern.

Insgesamt sollte man aber die diesbezüglichen Auswirkungen nicht überbewerten. Soldaten der QRF aus den Bergebereitschaften oder im Patrouillendienst sagen sich nicht Tag für Tag: „Die Menschen in Afghanistan brauchen mich. Ich bin hier, um den armen Menschen zu helfen!“ Die Soldaten sind durch ihre täglichen Pflichten und Belastungen des Alltags abgelenkt. Dennoch müssen sich insbesondere die Vorgesetzten auf Gespräche zur Sinnhaftigkeit des Einsatzes einstellen. Sie müssen eigene Positionen entwickeln und sie auch glaubhaft vertreten können.

## **Alles nur Symbole?**

Die Betonung des Einsatzwertes von Kontingenten, die sich überwiegend aus geschlossenen Einheiten/Verbänden rekrutieren, bedeutet nicht zwangsläufig, dass kein enger Zusammenhalt innerhalb eines verwürfelt aufgestellten Kontingents möglich sei.

Aber in Krisensituationen, wie z.B. nach dem gewaltsamen Tod eines Kameraden oder nach anderen traumatischen Erlebnissen, wird die Kohäsion innerhalb der Gruppe auf eine ernsthafte Probe gestellt.

Erst in diesen Situationen wird klar, wie gefestigt der Zusammenhalt wirklich ist, ob der Stolz auf die Zugehörigkeit zum „eigenen Haufen“ oder der Truppengattung verinnerlicht ist und ob der eigene Truppenteil eher als reines Organisationselement empfunden wird.

Die Sehnsucht nach engem Zusammenhalt ist zu beobachten; besonders im größten der deutschen Lager in Afghanistan, im Camp Marmal in Mazar-i-Sharif.

Ein Lager mit beeindruckenden Ausmaßen; aber Größe, Ausdehnung und Belegungsdichte schaffen eine eher anonyme Atmosphäre. Aber auch in den kleineren PRT in Kunduz und Feyzabad lässt sich beobachten, dass gerade Einheiten/Teileinheiten mit gewachsener Kohäsion Wert auf eine starke, nach außen sichtbare Identifikation mit dem eigenen Truppenteil bzw. der eigenen Truppengattung legen (z.B. „Fallschirmjägerburg“ in Kunduz oder das mit sichtbarem Stolz trotz großer Hitze getragene Barett als Identifikationsmerkmal).

Regelndes Eingreifen aus formalen Gründen erscheint eher kontraproduktiv, denn die Erfahrung zeigt, dass es sich um ein probates Mittel handelt, gruppeneigene Werte und Normen zu vermitteln bzw. die Integration in die Gruppe und die Kohäsion innerhalb der Gruppe zu verbessern.

In Gesprächen wird bestätigt, dass sich die Frage der Motivation für den Einsatz überwiegend aus der Verbundenheit zum „eigenen Haufen“ erklärt. Dies geht sogar bis zum Verzicht Einzelner auf die Teilnahme an wichtigen Laufbahnlehrgängen, um Kameraden in den Einsatz zu folgen.

Das Gefühl, einer großen „Band of Brothers“ anzugehören, die das gesamte Kontingent umfasst, ist hingegen weniger ausgeprägt. So vergleichen sich Soldaten, die regelmäßig im Rahmen von Patrouillen oder anderen Einsätzen (z.B. bei HUMINT- oder CIMIC-Einsätzen) den Schutz der Lager verlassen müssen, mit Kameraden, die nach ihrer Auffassung „immer nur im Lager hocken“. Sie monieren v.a. die Unterschiedlichkeit der Anforderungen und der Risiken und stellen eine Gerechtigkeitslücke fest; v.a. darin begründet, dass alle Soldaten im Einsatzgebiet die gleiche finanzielle Vergütung erhalten bzw. mit der gleichen Medaille ausgezeichnet werden. Aus Äußerungen dieser Art wird deutlich, dass Soldaten im Einsatz durchaus bereit sind, besondere Belastungen oder Gefährdungen auf sich zu nehmen. Aber sie wollen dafür auch Anerkennung und soziale Achtung erfahren.

Im Zusammenhang mit der Frage, ob die Leistungen von Soldaten im Einsatz angemessen honoriert werden, sollte die Bedeutung von Orden und Ehrenzeichen nicht unterschätzt werden.

Es ist zwar kaum davon auszugehen, dass die neu geschaffene Tapferkeitsauszeichnung Soldaten allein zu besonderen Taten anspornt, aber es ist eine Möglichkeit, die empfundene Gerechtigkeitslücke zu überbrücken. Über eine ausgewogene Verleihungspraxis ist auf breiter Basis - v. a. unter Einbeziehung von einsatzerfahrenen Soldaten - zu diskutieren. Eine inflationäre oder an Quoten festgemachte Praxis ist dabei genauso schädlich wie eine künstliche Idealisierung, die eine Verleihung fast unmöglich macht.

„Ich war beim Afghanistan-Einsatz dabei“ - das Bedürfnis, die Einsatzmedaille als Beweis dafür präsentieren zu können, ist jedenfalls für viele Anreiz und Ansporn.

Soldaten, die während eines Einsatzes disziplinar gemäßregelt wurden, erhalten ihre Einsatzmedaille - bei Vorliegen aller übrigen Voraussetzungen - erst auf Vorschlag des Disziplinarvorgesetzten und abschließender Entscheidung des Kontingentführers. Voraussetzung dafür ist, dass das Verhalten im weiteren Verlauf ihres Einsatzes als tadellos und ohne Beanstandungen bewertet wird. Ob die vergleichsweise geringe Zahl von „Wiederholungstätern“ auf das Bedürfnis nach einem sichtbaren Beweis für die Einsatzteilnahme zurückzuführen ist, bleibt Spekulation.

Die Erfahrung zeigt aber, dass Sanktionen wichtig sind, weil die Soldaten verstehen müssen, dass gerade im Einsatz Werte und Normen im Interesse der Gemeinschaft eingehalten werden müssen (z.B. Umgang mit Alkohol, Einhalten von Befehlen im Umgang mit Waffen und Munition, Vollständigkeit der Ausrüstung oder Pünktlichkeit). Als Regeln formuliert, müssen diese Werte und Normen einfach zu verstehen und nachvollziehbar sein; positive und negative Sanktionen als Reaktion auf die Einhaltung oder Nichteinhaltung dieser Regeln müssen hingegen rasch und ohne Ansehen der Person erfolgen. Das kann auch bedeuten, dass Verstöße von Soldaten in Vorgesetztenfunktion härter geahndet werden müssen als das Fehlverhalten von Untergebenen. Die Repatriierung ist unverändert eine besonders intensiv empfundene Sanktion. Selbstverständlich darf es dabei keine Automatismen geben, aber die Einhaltung von grundlegenden Regeln garantiert nicht nur ein erzieherisches Einwirken auf den Einzelnen, sondern stärkt v.a. die Glaubhaftigkeit und das Vertrauen in die Kontingentführung.

Vertrauen muss bekanntlich erworben werden. Es lässt sich trefflich darüber streiten, ob eine mehrwöchige einsatzvorbereitende Ausbildung genügt, um ein ausreichendes Vertrauensverhältnis zwischen Führer und Geführten aufzubauen. Entscheidender erscheint aber der Umstand, dass dieses Vertrauensverhältnis während des Einsatzes permanent bestätigt und ausgebaut werden muss. Die Umsetzung solcher Forderungen wird naturgemäß dadurch erschwert, dass viele Soldaten - gerade in Führungs- oder Spezialverwendungen (z.B. Sanitätskräfte, fliegendes Personal, Stabpersonal, Führungs- und Stabpersonal im FSB oder den PRT) einem vom Hauptkontingent abweichenden Rotationssystem unterworfen sind. Eine grundlegende Änderung dieser Methodik ist aus vielerlei Gründen schwierig; mit Blick auf die notwendige Kontinuität im Einsatz und eine „gesunde“ Mischung zwischen erfahreneren und neu im Einsatz befindlichen Soldaten stellt sich zudem die Frage, ob ein starres, für alle einheitliches Rotationsprinzip den Anforderungen des Einsatzes besser gerecht werden könnte.

Man sollte auch nicht vergessen, dass die Verlängerung des Einsatzzeitraumes unter den Bedingungen des Afghanistan-Einsatzes die Motivation und die mentale Durchhaltefähigkeit der Soldaten beeinflusst. So stellt z.B. der OUT-Termin für viele Soldaten ein wichtiges Motivationsmittel dar; denn nach Bekunden vieler Soldaten lassen sich Belastungssituationen mit Blick auf ein absehbares Ende einfacher überstehen.

Erfahrungen zeigen, dass Eingriffe in eine längerfristig festgelegte OUT-Planung als Vertrauensbruch innerhalb des Kontingents gewertet werden. Großflächige Änderungen sollten deshalb nur in Ausnahmesituationen vorgenommen werden.

Trotz all dieser Tücken und Schwierigkeiten, mit denen sich ein Kontingent im Einsatz konfrontiert sieht, ist es beruhigend zu erleben, wie gelassen gestandene Portepee-Unteroffiziere und Offiziere in Belastungssituationen die Lage beurteilen, Entschlüsse fassen und in Befehlsgebung umsetzen. Hier trägt die langjährige Ausbildung zum selbstständigen, mitdenkenden und sich verantwortlich fühlenden Führer Früchte und zeigt gleichzeitig, dass die Ausbildung unserer Führer und Unterführer - bei richtiger Personalauswahl - grundsätzlich zweckmäßig ist.

## Was bleibt?

Deutsche Soldaten sind auf den Einsatz gut vorbereitet. Sie sind motiviert und erfüllen diszipliniert ihre Aufträge - teilweise unter sehr belastenden Rahmenbedingungen.

Die Führer - insbesondere auf den unteren taktischen Ebenen - sind belastbar, effizient und agieren in hohem Maße professionell. Sie erkennen selbstständig die Bedeutung eigener Vorbildwirkung, die in besonderen Situationen die Bereitschaft, Opfer zu bringen, einschließt. Das zugrunde liegende Bewusstsein - „Er weiß, dass er mich schickt, wenn er mich schickt“ - setzt ein tiefes Vertrauen zwischen Führer und Geführten und eine tiefe Integration in die militärische Gruppe voraus.

Kameradschaft wird zum zentralen Erlebnis vieler Soldaten im Einsatz.

Wie kaum anders zu erwarten, kann man auch den einen oder anderen beobachten - unabhängig von Alter oder Dienstgrad -, dessen Einstellung zum Einsatz stark von einem Ausleben persönlicher Bedürfnisse geprägt ist und der die Gruppeninteressen erkennbar in den Hintergrund stellt (z.B. Konzentration auf Freizeitinteressen, häufiges Wehklagen über Hygienefaktoren wie Essen, Unterkunft oder „Arbeitszeiten bzw. -bedingungen“).

Was bleibt: Afghanistan ist anders. Der Einsatz ist anders. Und die Situation und die Rahmenbedingungen vor Ort verändern sich ständig. Die deutschen Streitkräfte tun gut daran, sich fortlaufend mit den Anforderungen des Einsatzes zu beschäftigen.

Dazu gehört auch, sich mit der Motivation der eigenen Soldaten auseinanderzusetzen. Denn je länger der Einsatz am Hindukusch dauert und je gefährlicher er sich entwickelt, umso mehr wird die Motivation Einfluss auf den Einsatzwert der Kontingente nehmen.

Wer Menschen führen will, muss Menschen mögen. Wer Menschen mögen will, muss sie kennen. Und wer sie kennen will, muss sie zunächst kennenlernen.



---

#### **Über den Autor:**

##### **Jürgen Weigt**

Geb. 1957; Brigadegeneral; Juli 2008 bis Januar 2009 Regional Commander NORTH in Mazar i Sharif. Gleichzeitig Kommandeur PzBrig 21 „Lipperland“ Haupttruppensteller für das 17. Deutsche Einsatzkontingent ISAF, dafür in der Zeit Afghanistan verantwortlich; seit Mitte März 2009 als Deputy Chief of Staff Operations im Kommando Operative Führung Eingreifkräfte in ULM eingesetzt.