



Matthias Schütte

Konfliktmanagement in der Bundeswehr

Analyse und Entwicklung
eines Konfliktmanagement-Systems

Matthias Schütte

**Konfliktmanagement
in der Bundeswehr**

Matthias Schütte

Konfliktmanagement in der Bundeswehr

Analyse und Entwicklung eines Konfliktmanagement-Systems

*Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. iur. Michael Kawik
und Prof. Dr. iur. Darius O. Schindler*

Tectum Verlag

Matthias Schütte
Konfliktmanagement in der Bundeswehr
Analyse und Entwicklung eines Konfliktmanagement-Systems

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022
ePDF 978-3-8288-7871-6
(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN
978-3-8288-4765-1 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung des Bildes
1583148922 von Mircea Moira | www.shutterstock.de

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Abstract, deutsch

Beginnend mit dem Vorhalt eines Regimentskommandeurs aus dem Roman 08/15 von Hans H. Kirst: „Ein Offizier wird nicht überfallen! Das gibt es nicht! Wenn es soweit kommt, ist der Angreifer ein toter Mann oder der Offizier ein elender Waschlappen!“ fragt der Autor nach einem Konfliktmanagement bzw. Konfliktmanagement-System für die Bundeswehr und dessen möglicher Etablierung. Grundlage seines Werkes ist eine Masterthesis, die von ihm im Jahr 2021 an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder vorgelegt wurde.

Die wichtigsten Konfliktbeteiligten innerhalb und außerhalb der Bundeswehr werden vorgestellt und ihr Einfluss auf das Konfliktgeschehen untersucht. Auf der Grundlage der besonderen materiell-rechtlichen und mitunter altmodisch wirkenden Pflichten deutscher Soldaten, wie der „Kameradschaftspflicht“ und dem damit „verbotenen Einbruch in die Kameradenehe“, analysiert die Thesis, ob die aktuelle Konfliktbearbeitungspraxis in der Bundeswehr vor dem Hintergrund der gesetzlichen Vorschriften noch zeitgerecht, hilfreich und in der Truppe akzeptiert ist. Sie zeigt dabei gravierende Mängel auf, die dringend der Reform bedürfen.

Die in der Zivilgesellschaft wenig bekannten Konfliktbeteiligten, wie die Vertrauenspersonen der Bundeswehr, die militärischen Gleichstellungsbeauftragten sowie die Wehrbeauftragte des Bundestages, werden in ihren jeweiligen Rollen kritisch gewürdigt. Dadurch werden weitere systemimmanente Mängel deutlich, wie die fehlende oder bedarfsferne Aus- und Fortbildung, mangelnde Konfliktbearbeitungsbefugnisse sowie das nicht ausgereifte und nicht genügend belastbare psychosoziale Netzwerk der Bundeswehr.

Der Autor untersucht auch die bundeswehrspezifischen Rahmenbedingungen von Konflikten. Hierbei werden das historisch gewachsene Selbstverständnis der Truppe mit ihren Traditionen und Eliten sowie bestehende Abschottungstendenzen, aber auch die sogenannte „Innere Führung“ als zentrales Wertesystem und Führungsphilosophie vorgestellt und kritisch hinterfragt. Ebenso werden die in der Bundeswehr praktizierte Kommunikation mittels nicht wertschätzender Kommandosprache, das herrschende Machtungleichgewicht und die massive Überreglementierung durch Erlasse und Vorschriften des Verteidigungsministeriums mit all ihren Auswirkungen auf das Konfliktgeschehen in der Truppe reflektiert.

Die Arbeit zeigt, dass die Bundeswehr aktuell keine interessenbasierte, sondern nur machtbasierte Lösungen durch Behörden und Gerichte kennt und kein Konfliktmanagement-System vorweisen kann. Sie ist daher auf die Etablierung eines solchen dringend angewiesen. Der Autor entwirft hierfür erste Schritte und zeigt Optimierungsmöglichkeiten bei den bestehenden Strukturen in der Bundeswehr auf. Sie schließt mit der Feststellung der Notwendigkeit gesetzlicher Reformen im Wehrrecht und einem Fazit nebst Ausblick auf zukünftige, wünschenswerte Reformen ab.

Abstract, english

Starting with the handed-down reproach of a regimental commander in the narrative 08/15 by the German author Hans Helmut Kirst “An officer will not be attacked! That does not exist! When it comes to that, the attacker is a dead man or the officer is a miserable wimp!”

The author is discussing the conflict management of the German Armed Forces. Firstly, he is analysing the current situation and secondly developing a conflict management system. The book focusses on the question, whether a conflict management system in the German Armed Forces is necessary by analyzing the currently practised system in the German military. The treatise is based on a thesis which was handed over by the author to the European-University Viadrina in 2021.

The thesis presents the most important conflict parties inside and outside the armed forces of Germany. It critically reflects the special sometimes old-fashioned looking duties, of German soldiers such as comradeship and the forbidden adultery within comrades as well as the special legal situation of military conflict management.

In our civil society not well known persons and institutions such as the military Confidante or the military equal opportunities officer, or the defense officer of the German parliament will be critically appraised in their conflict work too. This will reveal the deficiencies of the system such as insufficient training, a lack of skills and the immature psycho-social network of the armed forces.

In order to get a full understanding of the German military and its conflicts, the thesis will also show the specific structures beginning with the historically grown self-image, traditions and elite (even within

the army, air force and navy) corresponding isolation from everyone and everything up to the internal philosophy of inner guidance and values. The view on the empathy-less, not appreciative military communication, dominating power imbalances and overregulation by the Ministry of Defense will complete the picture.

The result of the thesis is that there is actually no conflict management system available in the German Armed Forces although there is a real need for one. The current practice of only power-based solutions by military courts or authorities is identified as not being helpful as well as the lack of interest-based solutions.

The thesis suggests first steps into a useful conflict management system for the armed forces by using and optimizing existing structures and institutions. It ends with a conclusion and outlook on future reforms of the military legal frame and additional improvements.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XIII
Geleitwort	XVII
Vorwort	XIX
A. Einleitung	1
B. Konfliktmanagement, Konfliktmanagement-Programm und Konfliktmanagement-System	7
B.I. Der Konflikt als Basis der Betrachtung	7
B.II. Vom Konfliktmanagement zum Konfliktmanagement-System	9
B.III. Das an der Europa-Universität Viadrina entwickelte Komponenten-Modell	10
C. Konfliktbeteiligte innerhalb und außerhalb der Bundeswehr	15
C.I. Soldaten und zivile Mitarbeiter	15
C.II. Die Vertrauenspersonen nach dem Soldatenbeteiligungsgesetz	17
C.III. Die militärischen und zivilen Vorgesetzten	18
C.III.1. Hohe Anzahl diverser Vorgesetzter für die Soldaten	18
C.III.2. Bedeutung des Disziplinarvorgesetzten für die Konfliktbearbeitung	20
C.IV. Das Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr	21
C.V. Die Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages	23
C.VI. Weitere Konfliktbeteiligte im Überblick	24
C.VI.1. Die militärische Gleichstellungsbeauftragte	24
C.VI.2. Die Truppenpsychologen	25

C.VI.3. Die Rechtspflege der Bundeswehr	27
C.VI.4. Die Militärseelsorge der Bundeswehr	28
C.VI.5. Der Bundeswehr-Sozialdienst	29
C.VI.6. Zusätzliche anlass- und bedarfsabhängige Konfliktbeteiligte	30
C.VII. Zwischenergebnis	32
D. Materiell-rechtliche Rahmenbedingungen bei Konflikten in der Bundeswehr	35
D.I. Das Soldatenverhältnis mit seinen besonderen Dienstpflichten	35
D.I.1. Pflichten zum treuen Dienen, zur Tapferkeit sowie zum Wohlverhalten	36
D.I.2. Gehorsamspflicht	38
D.I.3. Pflicht zur Kameradschaft	40
D.I.4. Pflicht zum Wohnen in der Gemeinschaftsunterkunft	41
D.I.5. Weitere Pflichten im Kurzüberblick	42
D.II. Zwischenergebnis	43
E. Verfahrensrechtliche Rahmenbedingungen bei der Konfliktbearbeitung in der Bundeswehr	45
E.I. Melden macht frei und belastet die Vorgesetzten	45
E.II. Förmliche Beschwerden nach der Wehrbeschwerdeordnung	46
E.III. Dienst- und Fachaufsichtsbeschwerden, Gegenvorstellungen	47
E.IV. Eingaben an die Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages	48
E.IV.1. Fallkonstellationen in den Eingaben an die Wehrbeauftragte	49
E.IV.2. Auswirkungen des Tätigwerdens der Wehrbeauftragten	49
E.V. Klage vor dem Verwaltungsgericht und dem Truppendienstgericht	50
E.VI. Wehrdisziplinarverfahren	52
E.VII. Vermittlungshilfe durch die Vertrauensperson	54
E.VIII. Zwischenergebnis	56

F. Spezifische Rahmenbedingungen in der Bundeswehr	59
F.I. Historisch gewachsenes Selbstverständnis	59
F.II. Grundsatz der Inneren Führung der Bundeswehr	63
F.III. Kommunikation in der Bundeswehr	64
F.III.1. Kommandosprache als Kommunikationsmittel	65
F.III.2. Die Kommandosprache als Form der Militärsprache	66
F.III.3. Empathie- und Wertschätzungsdefizite in der Kommandosprache	67
F.IV. Macht und Machtungleichgewichte in der Bundeswehr	68
F.V. Überreglementierung durch Erlasse und Dienstvorschriften	70
F.VI. Zwischenergebnis	71
F.VI.1. Kontrast zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Konfliktbearbeitung	72
F.VI.2. Fehlen eines Konfliktmanagement-Systems in der Bundeswehr	74
G. Ansätze für die Etablierung eines Konfliktmanagement-Systems in der Bundeswehr	77
G.I. Festlegung begrenzender Parameter	77
G.II. Schrittweise Einführung der Komponenten des Viadrina-Modells	79
G.III. Nutzung und Ausbau bestehender Strukturen der Bundeswehr	80
G.III.1. Die Vertrauenspersonen als Konflikthanlaufstellen und Konfliktlotsen	80
G.III.2. Verbesserte Nutzung des Bundeswehr-Sozialdienstes	81
G.III.3. Ausbau des Psychosozialen Netzwerks der Bundeswehr	82
G.IV. Errichtung einer neuartigen Säule der Hilfeleistung bei Konflikten	82
G.V. Erfolgserfassung eines Konfliktmanagement-Systems in der Bundeswehr	83
G.VI. Einsatz von Promotoren zur Überwindung von Widerständen	85
G.VI.1. Das Bundesministerium der Verteidigung als Machtpromotor	87
G.VI.2. Die Fachabteilungen des Ministeriums als Prozesspromotoren	88
G.VI.3. Der nachgeordnete Bereich des Ministeriums als Fachpromotor	88
G.VI.4. Zusammenspiel der Promotoren in fünf Phasen	89

G.VII. Stabile Finanzierung des Konfliktmanagement-Systems	91
G.VIII. Innen- und Außendarstellung des Konfliktmanagement-Systems	91
G.IX. Bildung einer Zukunftskonferenz nebst Steuerungsgruppe	93
G.X. Erforderliche normative Anpassungen	95
G.X.1. Anpassungen im Soldatengesetz	95
G.X.2. Anpassungen in der Wehrdisziplinarordnung	96
G.X.3. Anpassungen in der Wehrbeschwerdeordnung	96
G.X.4. Anpassungen im Soldatenbeteiligungsgesetz	97
G.XI. Aufbau eines Konfliktkosten-Controllings	98
G.XII. Qualitätssicherung, Dokumentation und Steuerung	99
G.XIII. Risiken bei der Etablierung des Konfliktmanagement-Systems	100
H. Fazit und Ausblick	103
Anhang	107
Literaturverzeichnis	127

Abkürzungsverzeichnis

a. A.	anderer Ansicht
a. a. O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
ADR	Alternative Dispute Resolution
a. F.	alte Fassung
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
AWACS	Airborne Warning and Control System (Radarsystem)
Az.	Aktenzeichen
BAPersBw	Bundesamt für d. Personalmanagement der Bundeswehr
BBG	Bundesbeamtengesetz
BGBL	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BGHSt	Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Strafsachen
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
BT	Bundestag
BT-DrS.	Bundestags Drucksache
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
BVerwGE	Entscheidungen des Bundesverwaltungsgerichts
Bw	Bundeswehr
BwSozD	Bundeswehr Sozialdienst
BWV	Bundeswehrverwaltung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer (Geschäftsführer)
CHRO	Chief Human Resources Officer (Personalchef)
d.	das
DBwV	Deutscher Bundeswehr Verband (Gewerkschaft)
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DPolBl	Deutsches Polizeiblatt (Zeitschrift)
DrS.	Drucksache
Einf.	Einführung
etc.	et cetera (und so weiter)
EUV	Europa-Universität Viadrina

FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
Fn	Fußnote
f.	folgend
ff.	folgende
FüS	Führungsstab (im BMVg)
FüSan	Führungsstab des Sanitätsdienstes
FüSK	Führungsstab der Streitkräfte (im BMVg)
gem.	gemäß
GG	Grundgesetz
GSG (9)	Grenzschutzgruppe (Antiterrorereinheit der Bundespolizei)
HK	Handkommentar
h. M.	herrschende Meinung
Hrsg.	Herausgeber
ICC	International Chamber of Commerce
ISAF	International Security Assistance Force
Kap	Kapitel
KM	Konfliktmanagement
KMP	Konfliktmanagement-Programm
KMS	Konfliktmanagement-System
Kp	Kompanie (militärische Einheit)
KritV	Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft (Zeitschrift)
Lfd.	laufende
MAD	Militärischer Abschirmdienst
MediationsG	Mediationsgesetz
milGleiB	militärische Gleichstellungsbeauftragte
MilSeels	Militärseelsorge
MINUSMA	Militärmission der Vereinten Nationen in Mali
Mio.	Millionen
mwN	mit weiteren Nachweisen
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Militärbündnis)
NJW	Neue Juristische Wochenschrift (Zeitschrift)
Nr.	Nummer
NZWehrr	Neue Zeitschrift für Wehrrecht
o. a.	oben angeführt
OLG	Oberlandesgericht
PTBS	Posttraumatische Belastungsstörung
PwC	PricewaterhouseCoopers
PSN	Psychosoziales Netzwerk (der Bundeswehr)
PSZ	Abteilung Personales Soziales Zentrales (im BMVg)
RGBl.	Reichsgesetzblatt

RGSt	Entscheidungen des Reichsgerichts in Strafsachen
RN	Randnummer
RWStR	Rechtsprechung in Wehrstrafsachen
S.	Seite
s.	siehe
s. a.	siehe auch
SBG	Soldatinnen- und Soldatenbeteiligungsgesetz
SEK	Spezialeinsatzkommando der Landespolizei
SG	Soldatengesetz
SGleiG	Soldatinnen- und Soldatengleichstellungsgesetz
sogen.	sogenannt
SS	Schutzstaffel
StPO	Strafprozessordnung
TDG	Truppendienstgericht
TSK	Teilstreitkraft
u. a.	unter anderem
U-Boot	Unterseeboot
UBWV	Unterrichtsblätter für die Bundeswehrverwaltung
US Army	Heer der Vereinigten Staaten von Amerika
VG	Verwaltungsgericht
vgl.	vergleiche
VMBl.	Ministerialblatt des Verteidigungsministeriums (Erlass)
VO	Verordnung
VorgV	Vorgesetzten Verordnung
VP	Vertrauensperson (en)
VwGO	Verwaltungsgerichtsordnung
(w)	weiblich (kennzeichnet weibliche Bundeswehrsoldaten)
Waffen-SS	Militärische Verbände der SS
WBeauftr	Wehrbeauftragte des Bundestages
WBeauftrG	Gesetz über den Wehrbeauftragten des Bundestages
WBO	Wehrbeschwerdeordnung
WDA	Wehrdisziplinaranwaltschaft, Wehrdisziplinaranwalt
WDO	Wehrdisziplinarordnung
WIPO	World Intellectual Property Organization
WStG	Wehrstrafgesetz
z. B.	zum Beispiel
ZDv	Zentrale Dienstvorschrift des BMVg
ZInFü	Zentrum Innere Führung (Sitz in Koblenz)
ZKM	Zeitschrift für Konfliktmanagement

z. S. zur See (wird Marinedienstgraden hinzugefügt)

Weitere Abkürzungen nach Kirchner/Kastner, Verzeichnis der Rechts-
sprache