

# Das Prinz-von-Homburg-Dilemma

*Militärische Führung im Spannungsfeld von Regelbefolgung und Regelverletzung*

Foto: picture alliance/Eventpress



„Prinz Friedrich von Homburg“ von Heinrich von Kleist – hier in einer Aufführung des Berliner Ensembles – ist nicht nur ein Bühnenklassiker. Es wirft auch Fragen auf, die bis heute militärisches Denken beeinflussen.

Außenstehende wären überrascht. In der Bundeswehr wird zurzeit ein klassisches Drama der deutschen Literatur heftig diskutiert. Durch Fälle von Überlastung in der Grundausbildung, Unfälle bei der Schießausbildung und kreative Vorgehensweisen bei der Beschaffung von Rüstungsgütern hat das Theaterstück „Prinz Friedrich von Homburg“ des Dramatikers Heinrich von Kleist an Aktualität gewonnen. Denn Kleist, der selbst in seiner Jugend zuerst als Fähnrich und dann als Leutnant in der preußischen Armee gedient hat, konfrontiert in seinem Theaterstück seinen Helden, den Prinzen von Homburg, mit allen Schwierigkeiten des Umgangs mit erfolgreichen Regelabweichungen und brauchbarer Illegalität.

Der Prinz von Homburg dient als General der Reiterei in der Armee des Kurfürsten von Brandenburg Friedrich Wilhelm. Vor der Schlacht gegen die schwedischen Truppen erteilt der Kurfürst seinen Generälen den Befehl, den Feind nur

nach ausdrücklicher Anordnung des Kurfürsten anzugreifen. Er soll „wie immer auch die Schlacht anzugreifen. Er soll „wie immer auch die Schlacht sich wenden mag, vom Platz nicht, der ihm angewiesen, weichen.“ Die Spitze der Organisation verlangt in dieser für die Armee kritischen Situation also die strikte Orientierung aller Organisationsmitglieder an den offiziellen Befehlswegen.

Aber der Prinz von Homburg tut so, als ob er diesen Befehl nicht gehört hat – oder hat er ihn wegen akutem Liebeswahn wirklich nicht gehört? – und befiehlt seiner Kavallerie trotz eines fehlenden Befehls des Kurfürsten und trotz der eindrücklichen Warnung seines ersten Offiziers den Angriff. Er fordert von seinen Untergebenen Gefolgschaft ein: „Ein Schurke, wer seinem General zur Schlacht nicht folgt!“ Und er übernimmt die Verantwortung: „Ich nehm's auf meine Kappe. Folgt mir, Brüder!“ Der Prinz entpuppt sich förmlich als Paradebeispiel einer proaktiv agierenden, Risiko eingehenden und Verantwortung übernehmenden Führungskraft. Eine Chance wird gese-

hen und genutzt. Und die Risikobereitschaft zahlt sich aus. Der Überraschungseffekt gelingt. Durch das mutige Eingreifen des Prinzen gewinnt die brandenburgisch-preußische Armee die Schlacht. Aber auch der Erfolg ändert nichts daran, dass es sich um einen klaren Fall von Befehlsverweigerung handelt.

In dem Drama stecken bereits fast alle Fragen, die sich Armeen beim Umgang mit Regelabweichungen und Gesetzesverstößen stellen. Klar, es liegt ein deutlicher Regelverstoß vor, aber gibt der Erfolg dem Regelbrecher nicht nachträglich recht? Wer kann beurteilen, ob der Regelbruch letztlich ein Erfolg gewesen ist? Die Schlacht ist gewonnen, doch die schwedische Armee konnte fliehen. Ist der Gewinn der Schlacht nicht nur ein Pyrrhus-sieg, der sich bei der nächsten Schlacht bitter rächen kann? Hätte ein kluges Abwarten vielleicht die Vernichtung des gegnerischen Heeres und damit nicht nur den Sieg in der Schlacht, sondern vielleicht auch im ganzen Krieg bedeutet? Und

was treibt den Regelbrecher an? Auf den ersten Blick nur das Wohl der Organisation – aber spielt nicht auch die Sucht nach individuellem Ruhm eine Rolle? Und last, but not least – wie soll die Organisation mit diesem auf den ersten Blick erfolgreichen Regelbruch umgehen? Soll man den Regelverletzer trotz seiner löblichen Intention und trotz des Erfolgs bestrafen oder soll man ihn als vorbildhaften Organisationsrebell und Musterbrecher feiern?

## Zum Umgang mit Befehlsignierungen und Regelbrüchen

Heinrich von Kleist entscheidet sich in seinem Theaterstück für ein Happy End. Der Kurfürst von Brandenburg ist zuerst empört: „Wer immer auch die Reiterei geführt, am Tag der Schlacht ... damit ist aufgebrochen, eigenmächtig, ... bevor ich Order gab ...“, der ist des Todes schuldig, das erklärt ich.“ Der Kurfürst lässt den Prinzen verhaften und verhängt das Todesurteil über den Befehlsverweigerer. Nach langem Hin und Her – Theaterstücke müssen schließlich eine gewisse Länge haben – gesteht der Prinz seine Befehlsverweigerung ein und akzeptiert die Todesstrafe. Das ermöglicht dem Kurfürsten, ihn zu begnadigen, weil durch die Reue die Legitimität der Befehlswege wieder hergestellt wird. Zugegeben ein glückliches Ende – aber wären andere Reaktionen des militärischen Führers vielleicht klüger gewesen?

Eine erste, raffinierte Variante bestünde darin, dass der Kurfürst nach dem Sieg so tut, als wenn er dem Prinzen von Homburg im Geheimen den Befehl zum Angriff gegeben hat. Für den Kurfürsten hat diese Vorgehensweise den Vorteil, dass er abwarten kann, welchen Effekt die Eigeninitiative seines Untergebenen hat: Geht der Angriff schief, kann er mit guten Gründen den Prinzen dafür verantwortlich machen. Gelingt er, kann die Suggestion eines vermeintlich gegebenen Befehls nachträglich die Rechtmäßigkeit herstellen.

Eine zweite, drastische Lösung läge darin, dass der Kurfürst den Prinzen von Homburg wegen seiner Initiative und seinem Mut auszeichnet, ihn aber gleichzeitig wegen Befehlsverweigerung zum Tode verurteilt. Der wegen seiner Befehlsverweigerung hingerichtete Prinz könnte – auch zur Beruhigung seiner Familie – mit dem wichtigsten Tapferkeitsorden an der Brust beerdigt werden. Sicherlich eine elegante Lösung für den Kurfürsten, für den Prinzen aber – für alle sichtbar – jedoch mit nicht unerheblichen Konsequenzen verbunden. In der Armee wäre wohl eher Dienst nach Vorschrift das Ergebnis, weil diese nur in begrenztem Maße in der Lage ist, so offensichtlich widersprüchliche Ansagen zu verkraften. Deswegen böte sich eine dritte, elegantere Lösung an. Öffentlich verkündet der Kurfürst eine – vergleichsweise milde – Bestrafung des Prinzen, im geschützten Raum teilt er ihm aber den Respekt für seinen Mut mit. Weitergehend kann er nach einer Schonzeit den Prinzen begnadigen und ihn dann für alle sichtbar befördern. Die Beförderung wird dabei offiziell nicht mit dem auf Befehlsverweigerung basierenden Erfolg begründet, sondern es wird darauf gesetzt, dass sich das Gerücht aus-

Foto: Bundeswehr/Mandit



Befehl und Gehorsam sind untrennbarer Teil des militärischen Lebens. Doch wie streng dieses Prinzip ausgelegt werden muss, darüber lässt sich streiten. Hier: Panzergrenadiere bei einer Informationslehrobung

bildet, man sei als Vorgesetzter bereit, Regelabweichungen im Sinne der Organisation nicht nur zu dulden, sondern auch zu belohnen. So manche militärische Karriere bei der Bundeswehr lässt sich so erklären.

## Zur militärischen Professionalität

Natürlich könnte man die Position einnehmen, dass es die Aufgabe der obersten militärischen Führung sei, ein Regelwerk zu schaffen, das jegliche Form von Abweichungen überflüssig mache. Es müsse das Ziel sein, so wird nicht selten argumentiert, häufig auftretende Regelbrüche, Katastrophen aufgrund von kleinen toxischen Regelabweichungen oder das regelmäßige Unterlaufen von Befehlen so genau zu analysieren, dass ein formales Regelwerk entsteht, das es Soldaten ermöglicht, sich permanent im Rahmen dieses Regelwerks zu bewegen. Eine solche Position mag wegen ihres Idealismus löblich sein, ist aber unrealistisch. Denn Armeen bewegen sich in einem volatilen, unsicheren, komplexen und widersprüchlichen Umfeld, das es unmöglich macht, „richtiges Handeln“ für alle Situationen über ein konsistentes formales Regelwerk zu planen.

Man könnte aber auch mit gutem Grund argumentieren, dass die Professionalität von militärischen Führungskräften gerade darin besteht, mit der Spannung zwischen Unterbindung und Duldung von Regelabweichungen umzugehen. Soldaten müssen im Rahmen ihrer Ausbildung und ihrer Einsätze ein Gefühl dafür entwickeln,

welche Regeln in der Organisation sklavisch eingehalten werden müssen und bei welchen Regeln ein eher „kreativer Umgang“ gestattet wird. Sie müssen austarieren, welche Dehnungen oder auch Überschreitungen von Regeln gerade noch akzeptabel sind und welche durch mehr oder minder indirekte Hinweise unterbunden werden müssen.

Mit dem in der Bundeswehr verbreiteten Spruch, dass „der Offizier da beginnt, wo die Vorschrift endet“ wird genau dieser Gedanke zum Ausdruck gebracht. Ein Offizier muss nicht nur in der Lage sein, permanent in nicht vorgeplanten und unregelmäßigen Situationen zu handeln, sondern er muss auch einschätzen können, wo Regeln und Befehle strikt zu befolgen sind und wo im Sinne der Sache deren kontrollierte Verletzung notwendig ist. Sonst ist er kein guter Offizier.

*Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie und Senior Consultant bei der Firma Metaplan in Quickborn bei Hamburg.*



Foto: privat

Die verschiedenen hier dargestellten Lösungsstrategien für das Prinz-von-Homburg-Dilemma wurden mit Offizieren im Masterstudiengang Militärische Führung und Internationale Sicherheit (MFIS) im Rahmen der Generalstabsausbildung an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg-Blankenese erarbeitet. Stefan Kühl entwickelt zur Zeit im Rahmen des Studiengangs Konzepte, mit denen konkrete Fälle funktionaler Regelabweichungen in Armeen in einem begrenzten und geschützten Rahmen besprechbar gemacht werden können. Dabei geht es um die Entwicklung von Konzepten, mit denen die bekannten, in ihrer Wirkung aber begrenzten Formen des Risikomanagements auf das Themenfeld funktionaler Regelabweichungen ausgeweitet werden können. Kontakt: stefankuehl@metaplan.com oder stefan.kuehl@uni-bielefeld.de.