



Bundeswehr

Berichterstattung :

Oberst a.D. Bernd-Günter Köpcke

„Unser Auftrag ist Ausgangspunkt und Ziel der Neuausrichtung“

Die große Kommandeurtagung der Bundeswehr am 22. Oktober 2012 in Strausberg stand ganz im Zeichen des Prozesses zur Neuausrichtung der Bundeswehr. Und dies aus gutem Grund, befindet sich die Bundeswehr doch mitten in einem strategischen Transformationsprozess mit einer globalen Neuvermessung aller tragenden Fundamente, die allen Beteiligten erhebliche Veränderungen und Fortentwicklungen in bisher nicht gekanntem Ausmaße abverlangen.

Das dieser Prozess, vor allem in den Phasen der mühevollen Umsetzung, nicht ohne Friktionen, Verunsicherungen und Enttäuschungen von statten gehen kann, ist wohl jedem bewusst, der in der Vergangenheit die vielen Reformprozesse in der Bundeswehr miterlebt hat. Und diese Neuausrichtung ist zudem deutlich mehr als nur eine „weitere Reform“, von der die Bundeswehr seit 1990 in permanenter Folge betroffen war.

Bundesminister Thomas de Maizière hat vor dem Plenum noch einmal sehr eindringlich und umfassend die Gründe für die zwingende Notwendigkeit zur Neuausrichtung der Bundeswehr erläutert, die sicherheitspolitische Analyse mit den Herausforderungen, den Aufgaben und Fähigkeiten dargelegt und beschrieben, welcher Auftrag sich daraus für die Bundeswehr ableitet, welche Ziele mit der Neuausrichtung, verfolgt werden, welcher Logik und Methode beim Vorgehen gefolgt wird, welche Planungsschritte sich daraus ergeben und worauf bei der Vorbereitung und Umsetzung geachtet wurde.

Große Kommandeurtagung

– eine Antwort des Bundesministers de Maizière auf kritische Argumente zur Neuausrichtung der Bundeswehr –

Dabei räumte er durchaus ein, dass der Umwälzungsprozess eine fundamentale Veränderungen für alle Ebenen bedeutet– einschließlich des Ministeriums –, für alle Organisationsbereiche, für alle Verfahren und Prozesse, für alle Beteiligten, Soldaten und zivile Mitarbeiter.

Die Neuausrichtung war und ist eine hochkomplexe Aufgabe, die den Soldaten und Mitarbeitern der Bundeswehr viel Geduld abverlangt. Es sei sein Anspruch, dass ihre Haltbarkeit über die nächste sicherheitspolitische Krise hinaus reicht – und erst Recht über die nächste Bundestagswahl.

Sein Anspruch dabei war:

- **So gute Entscheidungen wie möglich,**
- **so schnell wie möglich,**
- **so viel Transparenz wie möglich.**

Dieser Teil seiner Ansprache betraf überwiegend den sicherheitspolitischen „Überbau“ sowie die allseits bekannten und wiederholt geäußerten Sachverhalte und Argumente und wird

in seinen Grundzügen beim Leser als bekannt vorausgesetzt.

Mit Spannung wurde allerdings erwartet, inwieweit der Minister auf die Untersuchungen der Technischen Universität Chemnitz im Auftrag des Bundeswehrverbandes und dem Sozialwissenschaftlichem Institut der Bundeswehr, zur Akzeptanz der Neuausrichtung einging.

Beide Institutionen haben den Umwälzungsprozess unter die Lupe genommen und kommen zu nahezu deckungsgleichen Stimmungsbildern beim militärischen Führungspersonal des mittleren Managements, die erhebliche Zweifel an der Wirksamkeit des Umbaus äußern, Mehrbelastungen fürchten, Nachjustierungen in größerem Umfang nach Abschluss des Prozesses erkennen sowie Probleme bei der Personalgewinnung vermuten.

Kursänderung und Nachjustierung werden angemahnt. Dazu kommt noch die – zumindest so empfundene –



Bundesminister de Maizière bei seiner Ansprache

fehlende Unterstützung durch die Politik insgesamt, wobei die politische Leitung des Hauses davon ausdrücklich ausgenommen wird.

Ist das Image der Neuausrichtung bereits ramponiert, werden Resignation und innere Emigration Wegbegleiter des Umbaus? Kann diese noch gelingen, wenn sich die „Macher“ vor Ort nicht mit der Aufgabe identifizieren?

Grund genug für den Minister, in seiner Rede sehr ausführlich auf diese Untersuchungsergebnisse, die im Kern nicht angezweifelt werden, einzugehen und zusätzlich einige grundsätzliche Aspekte und Bemerkungen zur Führungsphilosophie und zum Führungsverständnis in der der Bundeswehr anzufügen.

Dieser Teil der Rede wird wegen seiner Aktualität und Bedeutung im Wortlaut wiedergegeben.

Wörtliche Rede:

„Ich will nun konkret auf die Argumente eingehen, die innerhalb und außerhalb der Bundeswehr kritisch dazu vorgetragen werden. Nach meiner Beobachtung lassen sie sich in fünf Punkten zusammenfassen.“

Erster Punkt:

Der wirkliche Auslöser dieser Reform sei der Spardruck – und dennoch bleibe die Bundeswehr unterfinanziert.

Ich kann nachvollziehen, wie es zu dieser Wahrnehmung gekommen ist. Das weiß jeder hier im Raum.

Richtig ist:

Angesichts der Finanz- und Eurokrise müssen alle Staaten ihre Ausgaben reduzieren. Niemand kann auf Dauer mehr ausgeben als er einnimmt. Auch Deutschland nicht. Die Bundeswehr muss ihren Beitrag leisten. Sowohl jeder einzelne von uns als Bürger als auch wir alle als Bundeswehr haben ein Interesse an einem konsolidierten Bundeshaushalt.

Richtig ist auch:

Die Bundeswehr war in den letzten Jahren mit Blick auf ihre Größe chronisch unterfinanziert. Strukturen wurden aufrecht erhalten, auf Kosten von Fähigkeiten und von Entwicklungspotential.

Und richtig ist schließlich:

Es wird nie genug Geld geben. Das war auch nie anders. Ziel der Neuausrichtung ist es aber, weg zu kommen von strukturiertem, absehbarer und dauerhafter Mangelverwaltung. Wir wollen eine Bundeswehr gestalten, die nachhaltig finanziert werden kann. Das ist auch eine Dimension von Einsatzfähigkeit. Die langfristige Finanzplanung stellt die notwendigen Mittel auf einer belastbaren Grundlage zur Verfügung, um die neue Bundeswehr in ihrer Zielstruktur nachhaltig zu finanzieren. Nominal bleibt der Verteidigungshaushalt im Wesentlichen gleich hoch.

Wir haben die Frage der Finanzierbarkeit bei allen Maßnahmen der Neuausrichtung fest im Blick. Ich will zwei Beispiele nennen:

Im Bereich **Personal** haben wir die Veränderungen und die Steigerung der Attraktivität durch zusätzliche Mittel des Reformbegleitgesetzes unterlegt.

Im Bereich **Material** haben wir die Ansätze zur Materialhaltung signifikant erhöht und arbeiten in den Gesprächen mit der Rüstungsindustrie daran, durch Anpassungen der Stückzahlen Freiräume für notwendige Beschaffungen in der Zukunft zu gewinnen.

Wir werden natürlich nie ausschließen können, dass durch neue äußere

Umstände neuer Finanzbedarf entsteht. Dann werden wir eine Lösung finden. Aber die Finanzlage der Bundeswehr kann sich vor allem in Europa gut sehen lassen.

Zweiter Punkt:

Die Neuausrichtung sei nicht nachhaltig – und die nächste Reform komme bestimmt.

Vor dem Hintergrund zahlreicher Bundeswehrreformen in den letzten Jahrzehnten kann ich die Befürchtung verstehen, dass angeblich mit jeder neuen Regierung oder jedem neuen Minister auch wieder eine neue Reform auf die Bundeswehr zukomme. Doch diese Befürchtung wird nur dann eine Gefahr, wenn wir die Neuausrichtung nicht so entschlossen umsetzen, dass sie nachhaltig wirkt. Grundlegend wandelnde Umstände kann keiner vorhersehen, auch ich nicht. Wer für Sicherheit eintritt, muss auf Unsicherheiten gefasst sein.

Dauerhafte Planungssicherheit kann ernsthaft niemand bieten in einem Umfeld von Unsicherheit. Aber wer auf Unsicherheiten gefasst ist, kann am ehesten auf Sicherheit bauen.

Ich will in diesem Kontext auf die beiden Studien des Bundeswehrverbands und des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr eingehen. Die in beiden Studien zum Ausdruck



Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel und Bundesminister der Verteidigung, Dr. Thomas de Maizière auf der Bundeswehr-Tagung 2012 an der AIK in Strausberg.

kommende Unsicherheit und Unzufriedenheit überrascht nicht: Jede Veränderung ist mühsam und stellt neue Anforderungen.

Das gilt in besonderem Maße für die Neuausrichtung: Die tiefgreifenden Veränderungen, die mit ihrer Umsetzung zweifelsfrei verbunden sind, stellen besondere Anforderungen an die Frauen und Männer der Bundeswehr, an uns alle.

Hinzu kommt: Ergebnisse oder gar Verbesserungen im Zuge der Neuausrichtung konnten bisher wohl nur vereinzelt spürbar werden, die Umsetzung hat ja eben erst begonnen.

Wir Menschen sind offenbar so angelegt, dass wir bei Veränderungen erst einmal die Risiken befürchten, als für die Chancen zu arbeiten. Es liegt in Ihrer Hand, dass sich dies bald ändern wird. Wir alle können selbst am meisten dafür tun, dass die Sorge um eine weitere Reform hinfällig wird. Auch vor dem Hintergrund dieser Sorge habe ich mich um einen breiten politischen Konsens für die Neuausrichtung bemüht. Die Neuausrichtung ist auf Konsens im politischen Lager angelegt und in ihren Grundzügen unbestritten. Nur einige Punkte werden von der Opposition kritisiert; für ein Großprojekt wie die Neuausrichtung hält sich die Ankündigung von Veränderungen aber in Grenzen.

Klar ist: Die Bundeswehr wird sich auch künftig neuen Herausforderungen stellen und weiterentwickeln müssen. Eine Armee und ihre Verwaltung, die sich selbst nicht fortentwickelt, erfüllt ihren Auftrag nicht mehr. Was bei den Einsätzen gilt – die Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung an jede neue Lage – muss auch für den Grundbetrieb gelten. Genau dafür wird die Neuausrichtung die notwendigen Voraussetzungen schaffen.

Dritter Punkt:

Die Neuausrichtung sei nicht genug im Bündnis abgestimmt – das Prinzip „Breite vor Tiefe“ sei weder sinnvoll noch haltbar.

Als wir den Umfang der künftigen Bundeswehr in den Eckpunkten zur Neuausrichtung auf die Formel

170.000+5.000+X Soldaten + circa 55.000 Haushaltsstellen für Zivilpersonal festgelegt haben, wurde sowohl in der Presse als auch in der Bundeswehr kritisiert, diese Zielgröße halte dem Vergleich mit vergleichbaren Partnern wie Großbritannien und Frankreich nicht stand. Sie sei zu niedrig. Es gibt auch neuerdings Stimmen, die flüstern, sie sei zu hoch. Mittlerweile sind die genannten Staaten selbst dabei, ihre Streitkräfte auf vergleichbare oder sogar niedrigere Zielgrößen auszulassen.

Auch unsere Haushaltsentwicklung kann sich im Vergleich zu vielen EU- und NATO-Partnern sehen lassen.

Die Neuausrichtung ist bündniskompatibel. Sie macht eine echte Arbeitsteilung im Bündnis erst möglich. Deutschland muss seine Fähigkeiten glaubwürdig und nachhaltig ausfüllen und anbieten können, damit überhaupt an konkrete Schritte hin zu mehr Kooperation zu denken ist. Deutschland befürwortet das Konzept der „smart defence“ innerhalb der NATO und des „pooling and sharing“ im EU-Rahmen. Aber ein Verzicht im Bündnis oder in der EU auf große Fähigkeiten, davon sind wir weit entfernt. Und das liegt nicht an Deutschland. „Tiefe vor Breite“ kann man auf dieser Basis nicht ausplanen. Wir dringen darauf, die Dinge realistisch zu bewerten und jetzt vor allem konkrete Initiativen zu entwickeln und umzusetzen.

Ausbildung, Planung, gemeinsame Beschaffung zur Schließung gemeinsamer Fähigkeitslücken – in diesen Bereichen können wir viel mehr zusammen arbeiten. Wer jedoch unter Abstimmung im Bündnis den Verzicht auf bedeutende bestehende Fähigkeiten meint, muss sagen, an welche Fähigkeiten er denkt und wer sie zu welchen Kosten und mit welchen Einsatzfolgen übernehmen soll.

Ich sehe keinen unserer großen Partner, der bereit wäre, auf Wichtiges zu verzichten oder für uns zu übernehmen. Und ich frage, ob das der Rolle Deutschlands entspricht: Es wird – zu Recht – immer der Anspruch an eine Mittelmacht wie die Bundesrepublik

Deutschland sein, in jeder Operationsart im Bündnis eine Rolle spielen zu können, einen Teil zu übernehmen.

Mit der Festlegung auf „Breite vor Tiefe“ kommen wir unser Verantwortung im Bündnis nach. Unsere neue nationale Zielvorgabe ist tatsächlich erreichbar, finanzierbar und damit viel realistischer als die vorherigen.

Klar ist ohnehin: Auch mit dem neuen Fähigkeitsprofil werden wir nicht immer alles machen können. Das priorisierte Fähigkeitsprofil setzt deshalb Schwerpunkte – und sagt, wo eine Ausdünnung hinnehmbar ist. Es setzt Prioritäten. Mit Blick auf die Bandbreite möglicher Einsätze wird es jedoch immer auch auf die Fähigkeiten unserer Partner ankommen. Das ist Bündnis und das ist „smart“.

Vierter Punkt:

Die Neuausrichtung sei nicht demografiefest – sie steigere die Attraktivität des Dienstes nicht, sondern bedeute Mehrbelastung für jeden Einzelnen in der Bundeswehr.

Unbestreitbar ist: Die demografische Entwicklung in unserem Land stellt auch den Arbeitgeber Bundeswehr vor große Herausforderungen. Während vor 25 Jahren – unter den Bedingungen der Wehrpflicht – pro Jahr noch gut 600.000 junge Frauen sowie 600.000 junge Männer die Gesamtheit der Bewerber ausmachten, stehen wir heute mit der Privatwirtschaft im Wettbewerb um insgesamt 600.000 junge Frauen und Männer pro Jahrgang.

Vor diesem Hintergrund wird klar, weshalb die Demografiefestigkeit eines der drei entscheidenden Kriterien für den Erfolg der Neuausrichtung ist. Dazu gehört, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein – um die „richtigen“ Bewerber zu gewinnen und gute Soldaten und zivile Mitarbeiter auf Zeit zu gewinnen oder auf Dauer halten zu können. Die Frage ist jedoch: Was verstehen wir unter „Attraktivität“? Für einen jungen Menschen bestimmt auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes, aber eben nicht nur. Das Geld muss zwar stimmen, ist alleine jedoch nicht entscheidend. Die Bundeswehr bietet beides,

Sicherheit des Arbeitsplatzes für die vereinbarte Zeit oder auf Dauer, sowie eine ordentliche Entlohnung. Aber eben auch mehr: eine sinnerfüllte Arbeit. Und darüber hinaus kenne ich keinen Arbeitsplatz, der so vielseitig ist. Ich kenne keinen Arbeitsplatz, an dem man so jung Führung und Verantwortung – auch für Personal – übernehmen kann und wo so jung in vergleichbarem Maße Aufstieg möglich ist.

Nicht zuletzt aus diesen Gründen sind die Frauen und Männer, die heute bereits als Soldaten und zivile Mitarbeiter in der Bundeswehr dienen und arbeiten, zu uns gekommen. Die Neuausrichtung schafft eine Bundeswehr, die auch für diese Gruppe attraktiv bleibt. Einsatzfähige Ausrüstung, Strukturen, die Verantwortung ermöglichen, eine Organisationskultur, die Leistung belohnt, all das hat viel mit Attraktivität zu tun. Und wir haben und brauchen junge Menschen, die es für attraktiv – ich sage lieber – ehrenvoll und erfüllend halten, zum Wohle Deutschlands zu arbeiten. Unsere Kernbotschaft lautet doch: „Wir dienen Deutschland.“

Wir sollten bei der Nachwuchsgewinnung und im Auftreten nach außen nicht über den Soldatenberuf Illusionen verbreiten, als könne die Bundeswehr ein Leben wie auf einem Ponyhof bieten. Der Dienst in der Bundeswehr ist hart,

unbequem, zuweilen gefährlich. Wenn wir sagen, der Soldatenberuf ist etwas ganz Besonderes, wird er auch keine Arbeitsbedingungen bieten wie jeder andere Beruf.

Arbeitszufriedenheit entsteht bei uns durch Umgang mit Menschen und zeitgemäßer Technik, durch Führung und Verantwortung, durch Gefordertsein und Leistungsbereitschaft und dadurch, dass jeder einen Beitrag leistet zu einem großen Ganzen, zum Wohle Deutschlands, zu Sicherheit und Frieden in der Welt.

Damit will ich über Defizite nicht hinwegreden: An einigen Bereichen müssen wir arbeiten. Ich denke etwa an die Vereinbarkeit von Dienst und Familie, an die Einsatz-Nachbereitung, an schnellere Gutachten und Verwaltungsverfahren bei PTBS [Posttraumatische Belastungsstörung]-Fällen, um nur einige Beispiele zu nennen. Das bereits angelaufene Programm zur Attraktivitätssteigerung setzt hier an. Anderes wird folgen.

Wir können hier viel tun, aber eines nicht verhindern: Die Neuausrichtung bedeutet sicher für viele eine Mehrbelastung. Jeder weiß doch hier im Saal, dass die Belastungen in der Bundeswehr zur Zeit unausgewogen sind: Einige sind vielleicht überlastet, andere in Wirklichkeit nicht ausgelastet. Das wollen wir ausgleichen.

Wer sich heute für den Dienst in der Bundeswehr bewirbt, weiß warum. Entgegen mancher Unkenrufe sind die aktuellen Bewerberzahlen im Ganzen gut. Die Neuausrichtung wird das eher verbessern. Denn wer zur Bundeswehr kommt, will Einsatz zeigen. Das soll auch künftig so bleiben.

Fünfter Punkt:

Die Neuausrichtung werde der Bundeswehr übergestülpt – es finde keine ausreichende Kommunikation und Einbindung statt.

Dass verschiedene Quellen nahelegen, Kommunikation und Einbindung in die Neuausrichtung sei zu kurz gekommen, nehme ich sehr ernst. Es gibt aber wohl keine Veränderung dieses Ausmaßes, von der gesagt worden ist: Die Kommunikation war ausreichend, die Einbindung hervorragend. Von Beidem kann es nie genug geben. Wir müssen dennoch in beiden Bereichen besser werden, denn das eine geht nicht ohne das andere.

Zuerst ein Wort zur Kommunikation: Wenn eine Mehrheit in der Bundeswehr bezweifelt, dass wir mit der Umsetzung der Neuausrichtung die gesetzten Ziele erreichen werden, müssen wir die Zusammenhänge zwischen dem von der Mehrheit erkannten Handlungsbedarf und den Entscheidungen zur Neuausrichtung in der Tat besser als bisher erläutern und in der tatsächlichen Umsetzung beweisen.

Wir – das umfasst in diesem Fall die Leitung und alle Führungsebenen. Denn Kommunikation ist Aufgabe aller Führungskräfte. So sehr sich die Leitungsebene um zügige Information bemühen muss, so sehr müssen sich die Vorgesetzten, die auf der mittleren Ebene den Informationsfluss einfordern, abholen und weitergeben. Auf beiden Ebenen können wir besser werden.

Nun noch ein Wort zur Einbindung: Ein Teil der Unzufriedenheit in diesem Bereich ist wohl zurückzuführen auf das hohe Tempo, mit dem wir die Neuausrichtung vorantreiben mussten und müssen. Um es direkt zu sagen:



Bundesminister der Verteidigung, Dr. Thomas de Maizière, bei seiner Rede auf der Bundeswehr-Tagung 2012 an der AIK in Strausberg.

Das richtige Tempo gibt es nicht. Die Studien zeigen, dass genauso viele das Tempo als zu niedrig empfinden wie zu hoch.

Das hat mit Sicherheit auch etwas mit der unterschiedlichen Betroffenheit zu tun. Während die Umsetzung auf der Ebene des Ministeriums, der Kommandos und Ämter bereits fortgeschritten ist, steht sie für viele Truppenteile noch aus. Die einen befürchten, die letzten beißen die Hunde. Die anderen wissen längst, wo ihr neuer Dienstposten ist. Das wird sich mit der Zeit richten. Im Grunde weiß das auch jeder. Die nun einsetzende Phase der Detailplanung und Umsetzung bringt vielfältige Mitwirkungsmöglichkeiten mit sich. Mehr noch: Sie kann nur gelingen, wenn alle ihre Mitwirkungsmöglichkeiten auch als Mitverantwortung empfinden – und wahrnehmen.

Um das Bewusstsein dafür zu schärfen, bauen wir das im BMVg und einigen Organisationsbereichen bereits erfolgreich erprobte Seminarangebot insbesondere für Führungskräfte aus. Auf diese – also Sie – kommt es nun besonders an.

Mitnehmen, erst recht Mitgenommen-Werden, ist zu passiv. Mitgehen – das ist richtig.

Dazu braucht es Führung. Ohne Führung ist keine Veränderung möglich – erst recht nicht in einer Armee.

Ein tiefgreifender Veränderungsprozess wie die Neuausrichtung verlangt gute Führung. Was genau ich damit von Ihnen erwarte, habe ich bereits in meiner Rede zum Dresdner Erlass in fünf Punkten zusammengefasst:

Erstens:

Führen durch Vorbild. Das bedeutet, dass zur institutionellen Autorität des Amtes die persönliche Autorität hinzutritt. Dafür ist es notwendig, dass der Vorgesetzte sich in entscheidenden Situationen als Vorbild begreift. Das heißt, an die Sache und nicht zuerst an sich selbst zu denken, Andere mitzuziehen und sich nicht selbst in Sicherheit zu bringen.

Zweitens:

Führen durch Führung. Das bedeutet, als Vorgesetzter zu steuern, nicht zu rudern. Dafür braucht es Kommunikation, Konfliktfähigkeit, Konsensbereitschaft.

Drittens:

Führen durch Handeln. Das bedeutet, mehr durch sein Handeln als durch seine Worte zu führen. Wer handelt, bewertet und entscheidet – und führt damit.

Viertens:

Führen durch Vertrauen. Das bedeutet, ein Klima des Vertrauens zu schaffen; etwa dadurch, nicht die Antwort vorzugeben, sondern nach der besten Lösung zu fragen – und dabei auch Fehler zuzulassen, sie anzusprechen und abzustellen. Vertrauen entsteht, wo Vorgesetzte Vertrauen signalisieren, Motivation schaffen, zur Mitverantwortung ermutigen.

Fünftens:

Führen durch Lob. Das bedeutet, als Vorgesetzter die Leistung Anderer differenziert anzuerkennen. Lob soll dabei weder zu häufig noch zu selten, geschweige denn unehrlich sein, sondern echte Wertschätzung zum Ausdruck bringen. Und Lob wird nur dann als Lob wahrgenommen, wenn es auch Tadel, Kritik gibt.

Damit wir die Neuausrichtung gemeinsam zum Erfolg führen, muss jeder seine persönliche Verantwortung für den Erfolg der Neuausrichtung einordnen können und auch wahrnehmen. Jeder –damit sind Sie alle und ich gemeint, vor allem die zivilen und militärischen Vorgesetzten, die die Neuausrichtung nun in der Fläche vorantreiben und in deren Händen damit der Erfolg der Neuausrichtung nun wesentlich liegt.

Verantwortung und Führung werden in der Bundeswehr gelehrt und gelernt – mit den Grundsätzen der Inneren Führung. Was das im Dienstalltag konkret bedeutet, wird in der Zentralen Dienstvorschrift 10/1 ausgeführt. Diese Grundsätze gelten, das sei hier ausdrücklich erwähnt, auch für die zivilen Angehörigen der Bundeswehr. Sie gelten in besonderem Maße für alle Führungskräfte in der Bundeswehr, für den Minister ebenso wie für

den Referatsleiter im Ministerium und den Feldwebel in der Truppe.

Innere Führung, Führen mit Auftrag, das lässt sich in einer Dienstvorschrift aufschreiben, aber eben nicht verordnen. Das sind vielmehr eine innere Haltung und ein Ausdruck des Geistes, in dem wir arbeiten, arbeiten wollen.

Vertraute Orte, Einheiten und soziale Netzwerke verlassen zu müssen, sich in neuen Strukturen und Abläufen zu recht zu finden – das verlangt viel von jedem Einzelnen und seiner Familie. Umbau, Umstellungen, Umzüge schaffen Unsicherheit und kosten Kraft. In der Truppe können Unteroffizier- und Feldwebeldienstgrade vielleicht am ehesten ermessen, was die Neuausrichtung vielen abverlangt. Als Bindeglied zwischen Offizieren und Mannschaften wissen sie, was die Umsetzung, das Entgegennehmen und die Weitergabe von Befehlen bedeutet.

Lassen wir sie nicht allein. Es ist Aufgabe aller Vorgesetzten, Chancen und Risiken, Härten und Vorteile, Möglichkeiten und Grenzen der Neuausrichtung auch offen anzusprechen. Nur so können Sie als Vorgesetzte Unsicherheiten beseitigen und Mitwirkung sowie Mitverantwortung einfordern.

Ich komme zu Schluss und ich komme zurück auf den Anfang: Das Wissen um unseren gemeinsamen Auftrag bleibt die wichtigste Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg der Neuausrichtung. Jetzt müssen wir die mühevollen Ebenen der Umsetzung durchqueren. Die gehören zum Weg jeder Veränderung dazu.

Wir alle tragen die Verantwortung, die Bundeswehr auf dem Weg der Neuausrichtung zu führen. Durch alle Etappen. Damit wir als Bundeswehr unseren gemeinsamen Auftrag erfüllen können –heute und morgen. Wir dienen Deutschland. ■

Quelle:

www.Mediendatenbank.Bundeswehr.de
 Autor Bildbeschreibung: Sebastian Wilke