



**Rede des
Bundesministers der Verteidigung,
Dr. Thomas de Maizière,
anlässlich der
Bundeswehrtagung
am
Montag, 22. Oktober 2012,
in Strausberg**

**„Unser Auftrag ist Ausgangspunkt und Ziel der
Neuausrichtung.“**

**Sperrfrist: Beginn der Rede
Es gilt das gesprochene Wort**

Anrede und Begrüßung!

Einen ersten Gruß und Dank schicke ich an dieser Stelle unseren Soldaten und zivilen Mitarbeitern im Einsatz.

Ob in Afghanistan, in Usbekistan, im Kosovo, vor der Küste des Libanon oder auf und vor dem afrikanischen Kontinent: Insgesamt über 6.500 (Stand 27.09.2012: 6.574) Angehörige der Bundeswehr stehen in den Einsätzen ihre Frau oder ihren Mann. Sie tun ihre Pflicht – und erfüllen damit unseren Auftrag als Bundeswehr. Sie dienen Deutschland.

Und damit sind wir mitten im Thema: Unser gemeinsamer Auftrag, den wir als EINE Bundeswehr zu erfüllen haben.

Wir sind nicht um unser selbst willen da. Unser Auftrag ist Ausgangspunkt und Ziel unserer Neuausrichtung.

Bis 1990 bestand die sicherheitspolitische Verantwortung Deutschlands vor allem aus der Teilnahme am Konzept der Abschreckung mit dem Ziel der Verteidigung Mitteleuropas, Schulter an Schulter mit unseren westlichen NATO-Alliierten.

Heute tragen wir als vereintes, souveränes und in jeder Weise erwachsenes Deutschland im Herzen Europas und als eine der weltweit stärksten Volkswirtschaften Mitverantwortung für Stabilität und Sicherheit in der ganzen Welt.

Wir werden gefragt, unser Einfluss ist erwünscht und anerkannt. Deutschland sollte sich nicht überschätzen, aber auch nicht unterschätzen. Wir nehmen diese Verantwortung wahr.

Die Bundeswehr ist nicht das einzige, aber sie ist ein zentrales Instrument deutscher Sicherheitspolitik. Das bedeutet: Die Anforderungen an sie haben sich verändert.

Und mit jeder neuen sicherheitspolitischen Herausforderung für unser Land gehen in der Regel auch neue Anforderungen an unsere Bundeswehr einher.

Das erfordert von unserer Bundeswehr Veränderung und Fortentwicklung.

Das ist nicht neu: Viele von Ihnen dienen seit mehreren Jahrzehnten in der Bundeswehr. Sie wissen, wovon ich spreche.

Die Bundeswehr wurde in den letzten Jahren vielen Reformen unterzogen. Viele waren zuvörderst ressourcengetrieben – es gab schlicht

weniger Geld. „Reform“ bedeutete daher im Ergebnis vor allem: weniger Soldaten und zivile Mitarbeiter, weniger Gerät, weniger Übungsmöglichkeiten, weniger Standorte. Reform – für Viele stand das deshalb vor allem schlicht für „weniger“.

Wohl mancher Truppenteil und Stab, wohl manches Amt und Referat, in dem Sie in Ihrer bisherigen Laufbahn gedient haben, existiert heute nicht mehr.

Doch so schmerzlich der Abschied von lieb gewonnenen Strukturen gewesen sein mag – die Entscheidungen dazu waren zumeist folgerichtig. Auch in ihrer Tendenz: Denn die Bundeswehr brauchte nicht mehr Masse.

Auch unsere Neuausrichtung ist mit Reduzierungen verbunden. Manche sind bereits lange überfällig, andere werden erst jetzt notwendig.

Die Neuausrichtung steht aber primär weder für „weniger“ noch für „mehr“, sondern für „anders“ und im Ergebnis für „besser“.

Am Ende der Neuausrichtung soll eine leistungsfähige Bundeswehr stehen, die sieben Forderungen erfüllen kann:

- 1. Die Bundeswehr soll der Politik ein breites Spektrum an Fähigkeiten und damit Handlungsoptionen bieten.**
- 2. Die Bundeswehr soll personell und materiell einsatzorientiert, einsatzfähig und einsatzbereit sein.**
- 3. Die Bundeswehr soll in Strukturen und Verfahren, effektiv wie effizient sein.**
- 4. Die Bundeswehr soll demografiefest sein und eine ausgewogene Personalstruktur vorweisen.**
- 5. Die Bundeswehr soll nachhaltig finanziert sein.**

6. Die Bundeswehr soll als Freiwilligenarmee fest in der Gesellschaft verankert sein.

7. Die Bundeswehr soll ihren Angehörigen, Soldaten und zivilen Mitarbeitern, Heimat und Kameradschaft bieten.

Die Bundeswehr brauchte mehr als nur eine Reform. Sie braucht eine grundlegende Neuausrichtung.

Warum ist das so?

Schon im Mai 2000 – und das war noch vor den Terroranschlägen des 11. September 2001 – kam die Kommission „Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr“ unter Vorsitz des ehemaligen Bundespräsidenten Richard von Weizsäcker zum Ergebnis, dass die Bundeswehr des Jahres 2000 – ich zitiere – *„zu groß, falsch*

zusammengesetzt und zunehmend unmodern“¹ sei.

Die harte Schlussfolgerung der Kommission: „In ihrer heutigen Struktur hat die Bundeswehr keine Zukunft.“ Und: „Für das Ausmaß des Wandels reichen kleine Anpassungsschritte nicht mehr aus: Eine grundlegende Umgestaltung ist geboten.“²

Die Folgezeit offenbarte in vielen Bereichen dringenden Handlungsbedarf. Die Einsätze haben Mängel offengelegt.

Der damalige Bundespräsident Horst Köhler sagte in seiner Rede auf der Kommandeurtagung im Oktober 2005: „Eine neue Bundeswehr zeichnet sich ab, wenn auch bisher noch als System von Aushilfen, ja von Lücken: Lücken bei der Finanzierung, Lücken bei den

¹ Bericht der Kommission an die Bundesregierung vom 23. Mai 2000, S. 13.

² Bericht der Kommission an die Bundesregierung vom 23. Mai 2000, S. 14.

operativen Fähigkeiten und Lücken bei der Wirksamkeit.“³

Manche Lücke konnte geschlossen werden, aber es blieb beim ursprünglichen Problem: Die Bundeswehr hatte zur Erfüllung ihres Auftrags nicht die passenden Streitkräfte – und nicht die passende Wehrverwaltung.

Zu diesem Ergebnis kam – zehn Jahre nach der Weizsäcker-Kommission – auch die nächste Strukturkommission der Bundeswehr unter Vorsitz von Frank-Jürgen Weise.

Ihr Bericht „Vom Einsatz her denken – Konzentration, Flexibilität, Effizienz“, veröffentlicht kurz vor der letzten Bundeswehrtagung im Oktober 2010,

³ Rede des Bundespräsidenten Prof. Dr. Horst Köhler bei der Kommandeurtagung der Bundeswehr am 10. Oktober 2005 in Bonn, zitiert nach: Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.), Die Bundeswehr feiert Geburtstag. Ausgewählte Reden, Berlin 2005, S. 36 – 42, hier S. 36.

liest sich in manchen Teilen wie eine Neuauflage des Berichts aus dem Jahr 2000.

So forderte auch die Weise-Kommission eine „*tief greifende Veränderung*“ und „*radikale Erneuerung*“. Das Fazit: „*Es gibt viel nachzuholen. Die Zeit drängt.*“⁴

Anrede!

Auch die besten Soldaten und zivilen Mitarbeiter werden ihren Auftrag auf Dauer nur so gut erfüllen können, wie es Material, gesetzte Strukturen und Verfahren sowie gegebene Finanzen und Planung zulassen.

Für die Bundeswehr gilt, was nach den Anschlägen des 11. September 2001 ein selbstkritischer Kommissionsbericht über die US-amerikanische Sicherheitsarchitektur so

⁴ Bericht der Strukturkommission der Bundeswehr vom Oktober 2010, S. 10.

zusammenfasste: „*Good people can overcome bad structures. They should not have to.*“

Wir stellen die Bundeswehr jetzt so auf, dass sie auch neuen sicherheitspolitischen Herausforderungen aus ihrer neuen Struktur heraus begegnen können soll.

In absehbarer Zeit sollte aus Sachgründen weder die nächste Kommission einberufen noch die nächste grundlegende Reform ausgerufen werden müssen. Ich weiß, dass hier eine der grundlegenden Sorgen vieler Angehöriger der Bundeswehr liegt.

Wir brauchen ein Fähigkeitsspektrum, das nicht aus dem aktuellen Materialbestand oder aus dem letzten Beschaffungsplan abgeleitet ist, sondern aus der Analyse der aktuellen und der

künftigen sicherheitspolitischen Herausforderungen. Deshalb haben wir mit den Verteidigungspolitischen Richtlinien die sicherheitspolitische Analyse an den Anfang der Neuausrichtung gestellt.

Wir haben

- erstens – Herausforderungen analysiert,
- zweitens – Aufgaben formuliert und
- drittens – Fähigkeiten definiert.

Und zwar in dieser Reihenfolge.

Die Herausforderungen sind Ihnen bekannt: Ich muss sie vor diesem Kreis nicht ausführlich darstellen. Hier nur so viel: Wir erleben heute eine Vielzahl von Risiken und Bedrohungen, die in unterschiedlichen Regionen, zu unterschiedlichen Zeitpunkten, mit

unterschiedlicher Intensität und in unterschiedlicher Kombination auftreten.

Neben klassisch symmetrischen Konflikte treten heute vor allem asymmetrische Bedrohungen auf. Scheinbar weit entfernt stattfindende Entwicklungen können rasch unmittelbare Auswirkungen auf Europa, Deutschland haben oder unsere internationale Verantwortung erfordern.

Das Aufgabenspektrum der Bundeswehr umfasst vor diesem Hintergrund neben Landes- und Bündnisverteidigung daher heute auch Einsätze zur Krisenbewältigung und Konfliktverhütung – über Grenzen von Nationalstaaten hinweg und nahezu überall auf der Welt.

Der Schwerpunkt hat sich verlagert. Schon Moltke wusste: Wer überall stark

sein will, ist überall schwach. Das ist ja auch nicht mehr ganz neu.

Als starkes Mitglied der internationalen Gemeinschaft wird Deutschland künftig eher häufiger gefragt werden, wenn es darum geht, Verantwortung zu übernehmen – auch militärisch.

Niemand von uns drängt sich nach Einsätzen – weder in der Bundeswehr, noch in der Bundesregierung noch im Bundestag. Aber wenn ein Einsatz politisch erforderlich, gewollt und entschieden ist, muss die Bundeswehr einsatzbereit und einsatzfähig sein.

Und zwar schnell und ohne lange Vorbereitung: Keiner unserer Einsätze seit 1990 war langfristig vorhersehbar. Im Gegenteil: Der Einsatz in Afghanistan kam sogar ziemlich überraschend.

In einem so wenig vorhersehbaren sicherheitspolitischen Umfeld sollte es unser Anspruch sein, möglichst viele geeignete politische und militärische Handlungsoptionen zu haben.

Wir sollten auf alles Denkbare vorbereitet sein, auf das Wahrscheinlichste besonders gut. Sicherlich können wir nicht auf alles gleichzeitig sehr gut vorbereitet sein – aber wir sollten auch auf nichts ganz unvorbereitet sein.

Das breite Spektrum an möglichen Einsatzszenarien muss sich deshalb im Fähigkeitsspektrum der Bundeswehr abbilden. Nur so wird Deutschland sicherheitspolitisch handlungsfähig sein können, –gemeinsam im Bündnis und/oder in der EU oder mit anderen Partnern.

Hier besteht die Verbindung zwischen der sicherheitspolitischen Debatte und

den Diskussionen zur Neuausrichtung. Beides gehört zusammen. Die Neuausrichtung ist unsere Antwort auf veränderte und sich weiter verändernde sicherheitspolitische Rahmenbedingungen.

Mit der Festlegung auf das Prinzip „Breite vor Tiefe“ werden wir unserer Aufgabe gerecht, eine nachhaltige Antwort zu geben: Wir orientieren uns am sicherheitspolitisch Notwendigen und behalten dabei im Blick, was in Deutschland demografisch und finanziell langfristig möglich ist.

Wir sind nicht die einzigen in Europa, die vor der Frage stehen, wie sie auf veränderte sicherheitspolitische Rahmenbedingungen reagieren sollen.

Viele unserer Partner in EU und NATO – zum Beispiel Frankreich, Großbritannien, Polen, die Niederlande, Norwegen – sind

dabei oder arbeiten zur Zeit ebenfalls an Plänen zur Neuordnung ihrer Strukturen, nicht nur der Truppen- und Standort-, sondern auch der Führungsstrukturen.

Anrede!

Ich will anhand einiger Beispiele für die verschiedenen Organisationsbereiche aufzeigen, was die Orientierung an wahrscheinlichen Einsatzszenarien und an den Grundsätzen Effizienz und Effektivität für Strukturen und Stationierung konkret bedeutet.

Im Heer z.B. wird zukünftig nicht mehr der Großverband der Division, sondern die Brigade die Fähigkeiten zu einem leistungsfähigen Ganzen integrieren.

Mit ihrem breiten Spektrum an Kampftruppe und Aufklärungs-, Pionier- und Versorgungskräften stellt die Brigade in sich einen hinreichend festen

und gleichzeitig flexiblen Verbund dar – und ist damit der richtige Ort für die Bereitstellung von Einsatzkontingenten. Wir ziehen für die Ausbildung die Lehre aus den Einsätzen: „Train as you fight.“

Vor diesem Hintergrund haben wir auch die bisherigen Krätekategorien aufgehoben. Die Realität der Einsätze hat gezeigt, dass die Herausforderungen nur mit einem „single set of forces“ begegnet werden kann, der das ganze Fähigkeitsspektrum abbildet.

In der Marine werden – als ein Beispiel – in den Einsatz-Flottillen maritime Expertise und Waffensysteme so zusammengefasst, dass wir Einsatzkontingente ohne große Umstellungen aus diesen Strukturen heraus beschicken können.

Wir werden künftig bis zu drei Besatzungen für ein Schiff haben. Für

die Einsatzplanung bringt das Flexibilität. Für das einzelne Crewmitglied – ob Kapitän oder Smut –, das früher „sein Schiff“ hatte, bedeutet das eine tiefgreifende Mentalitätsänderung.

Auch mit Blick auf die Stationierung der Marine haben wir Schlüsse aus dem veränderten Aufgabenspektrum gezogen: Die bisherige Infrastruktur folgte mit ihrer Zweiteilung noch der Logik des Kalten Krieges: Während die Häfen an der Ostsee zur Abwehr der Bedrohung aus dem Osten dienten, waren die Häfen an der Nordsee zur Sicherung der Nachschubwege bis zur NATO-Nordflanke angelegt.

Heute geht es darum, schnell an Einsatzorte überall auf der Welt zu gelangen.

Für die Planung der Luftwaffe ist das neu formulierte Aufgabenspektrum ebenso entscheidend. Auch hier nur beispielhaft: Fähigkeitsschwerpunkt ist nicht mehr der Kampf gegen gegnerisches Luftkriegspotenzial. Ziel ist heute vielmehr ein ausgewogeneres Profil mit Fähigkeiten zu unterstützenden Luftoperationen, Überwachung, Aufklärung und Luftnahunterstützung.

Das hat Konsequenzen für Infrastruktur und Stationierung der Luftwaffe: Hatten wir vor der Wiedervereinigung 40 Flugplätze nur für die Bundeswehr, werden es künftig insgesamt 16 sein. Diese ordnen wir nicht mehr geographisch entlang der sogenannten „C-Linie“ entsprechend einer möglichen Bedrohung aus dem Osten. Sondern nach anderen funktionalen Fragen: Wir stationieren eher im Norden, verkürzen die Anmarschwege zu den großen Übungsräumen, senken damit die

Fluglärmelastigung in dicht besiedelten Gebieten und entflechten den dichten Flugverkehr im Süden Deutschlands.

Außerdem schaffen wir die operativen Voraussetzungen für den Betrieb unbemannter Luftfahrzeuge, die sich über dem Meer sicherer in den Luftraum bringen lassen.

Auch die Streitkräftebasis hat sich ebenso grundlegend auf die neuen Anforderungen einzustellen: Bestand etwa der Auftrag der Logistik im Kalten Krieg vor allem in Bevorratung und Nachschub auf kurzen Wegen, geht es heute um die weltweite Bereitstellung.

Die Standorte der Logistik werden dementsprechend nicht mehr an einer möglichen geographischen Bedrohungslinie ausgerichtet, sondern an Kriterien wie Mobilität und Wirtschaftlichkeit. Aus getrennten

Einheiten für Transport oder Instandsetzung werden integrierte, austauschbare Logistikeinheiten.

Das waren nur ein paar Beispiele.

Um die abgebildeten Fähigkeiten komplementär abrufen zu können, müssen darüber hinaus auch die Verfahren und Prozesse in der Bundeswehr neu ausgerichtet werden.

Wir führen Kompetenz und Verantwortung an einer Stelle zusammen und schaffen klare Zuständigkeiten.

Durch die Zusammenführung der Verantwortung für Ausrüstung, IT und Nutzung in einer Hand beim Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr beschleunigen und verbessern wir das Management des einzelnen Produkts – und erhöhen damit seinen Nutzen für die Truppe.

Im neuen Bundesamt für Infrastruktur, Dienstleistungen und Umweltschutz bündeln wir die entsprechenden Aufgaben.

Und das neue Personalamt der Bundeswehr wird zuständig für die ganze Bundeswehr: ein Arbeitgeber, eine Nachwuchsgewinnung, eine Personalentwicklung.

Und all das machen Soldaten und Zivilisten, Zivilisten und Soldaten Schulter an Schulter, mit derselben Haltung, gemeinsam in der Bundeswehr zu dienen.

Anrede!

Die Neuausrichtung bedeutet fundamentale Veränderungen

- für alle Ebenen – einschließlich des Ministeriums –,

- für alle Organisationsbereiche,
- für alle Verfahren und Prozesse,
- für alle Beteiligten, Soldaten und zivile Mitarbeiter.

Die Neuausrichtung greift tief in die Strukturen der Bundeswehr ein: Die Bundeswehr hat insgesamt etwa 6.400 Organisationseinheiten. Rund 5.000 davon sind Gegenstand von Realisierungsplanungen oder bereits in der Umsetzung. Diese Zahl verdeutlicht auch, welcher Koordinationsaufwand mit der Neuausrichtung verbunden ist. Die Organisationsbereiche müssen künftig verstärkt miteinander planen und arbeiten.

Die Neuausrichtung greift tief in die bisherigen Prozesse der Bundeswehr ein: Das verlangt von vielen Soldaten und Mitarbeitern die Einstellung auf neue Aufgaben und neue Verantwortung.

Die Neuausrichtung greift tief in das Selbstverständnis der Bundeswehr ein: Die Entscheidung, die gemischt zivil-militärische Besetzung von Dienstposten im Ministerium und in den Ämtern zum durchgehenden Prinzip zu machen, wird die Organisationskultur der Bundeswehr verändern. Wir setzen auf die Spezialisierung des Zivilpersonals, auf das militärische Fachwissen der Soldaten und auf die gemeinsame Erfahrung beider Gruppen.

Strukturen, Prozesse und Selbstverständnis – all das hängt miteinander zusammen. Die Bundeswehr ist eine komplexe Großorganisation, die einen komplexen Auftrag hat. Schnelle Lösungen im Stil von flotten Berater-Parolen helfen da nicht.

Die Neuausrichtung war und ist eine hochkomplexe Aufgabe. Es ist mein Anspruch, dass ihre Haltbarkeit über die

nächste sicherheitspolitische Krise hinaus reicht – und erst Recht über die nächste Bundestagswahl.

Zur Methode hatte ich festgelegt: Alle Bereiche und alle Verfahren der Bundeswehr werden im Gesamtzusammenhang geprüft, beraten, entschieden und geplant. Die Verantwortung dafür obliegt der Leitung des Ministeriums.

Mit diesem gleichzeitigen Vorgehen haben wir die Vorbereitungsphase der Beratung und Entscheidung – zwangsläufig eine Zeit der Unsicherheit für die gesamte Bundeswehr – so kurz wie möglich gehalten.

Mein Anspruch dabei war: So gute Entscheidungen wie möglich, so schnell wie möglich, so viel Transparenz wie möglich.

Die Entscheidungen kennen Sie:

- **Ausgehend von der sicherheitspolitischen Analyse haben wir das priorisierte Fähigkeitsspektrum festgelegt.**
- **Auf der Grundlage dieser Bedarfsermittlung haben wir die Eckpunkte der Neuausrichtung entschieden und in der Bundesregierung das notwendige finanzielle Fundament gelegt.**
- **Dem folgte die Entscheidung über die Aufgaben- und Dienstpostenzuweisung an die Organisationsbereiche und die Festlegung der Waffensystemobergrenzen.**
- **Darauf aufbauend wurden die Grobstrukturen des Ministeriums, der Organisationsbereiche und die Standorte und Liegenschaften bestimmt.**

- **Der Dresdner Erlass legte die Führungsstrukturen im Ministerium fest, einschließlich der Aufgabe des Generalinspektors.**
- **Dem folgte die übergreifende Feinausplanung als Grundlage für die organisationsbereichsinterne Feinstrukturplanung bis auf den einzelnen Dienstposten.**
- **Nach diesen notwendigen Vorarbeiten konnte die Realisierungsplanung erfolgen, auf deren Grundlage wir nun die strukturellen Entscheidungen umsetzen.**

Unser hoher Anspruch an die Neuausrichtung verlangte dieses systematische Vorgehen. Gleichzeitig ist mir bewusst, dass dieser Ansatz den Soldaten und Mitarbeitern der Bundeswehr viel Geduld abverlangt hat.

Gemeinsam haben wir es geschafft, von März bis Dezember 2011, in nur zehn Monaten, die einsatzorientierte Neugestaltung der Bundeswehr zu beraten, zu entscheiden und zu planen.

Diese Planungsschritte verliefen für alle gleichzeitig. Für die nun folgende Umsetzung geht es aber nicht mehr gleichzeitig, sondern nacheinander. Sie beginnt an der Spitze der Organisation und wird dann in allen Bereichen fortgesetzt.

Für diese Reihenfolge gibt es viele Gründe, ich will drei nennen:

- **Erstens: Ein abgestuftes Vorgehen ist mit Blick auf funktionale Aspekte wie die Berücksichtigung von Aufgabenübertragungen, Einsatzzeiträumen, den Zulauf von zentralen Waffensystemen oder auch die**

Verfügbarkeit von Infrastruktur unumgänglich.

- **Zweitens: Durch den Start an der Spitze ist die Steuerung der Neuausrichtung durch die politische Leitung und die militärische Führung zu jedem Zeitpunkt gewährleistet. Vor dem Hintergrund der gleichzeitig laufenden Einsätze ist das von großer Bedeutung.**
- **Und drittens: Mit der Umsetzung der Neuausrichtung von oben nach unten senden wir ein doppeltes Signal in die Bundeswehr: Wir unterziehen auch das Ministerium, die Führungskommandos und die Bundesoberbehörden der Neuausrichtung und wir gehen hier bei der Umsetzung mit gutem Beispiel voran.**

Während das Ministerium bei bisherigen Reformen weitgehend außen vor blieb,

ist es dieses Mal anders: Diejenigen, die die Neuausrichtung steuern, sind als Erste von ihr betroffen.

Anrede!

Ich habe nun einiges dazu gesagt,

- **was der Auftrag der Bundeswehr ist,**
- **was die Ziele der Neuausrichtung sind,**
- **welcher Logik und Methode wir bei unserem Vorgehen gefolgt sind und**
- **worauf wir bei der Vorbereitung und Umsetzung geachtet haben.**

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 strukturiertes, 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 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 + ca. 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 auszuplanen. 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 unserer 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 Gefordert-Sein
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-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: 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 Zutrauen 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.⁵

Sie gelten in besonderem Maße für alle Führungskräfte in der Bundeswehr, für den Minister ebenso wie für den

⁵ ZDv 10/1, Ziffer 502: „Die zivilen Angehörigen der Bundeswehr [...] und sind deshalb gehalten, ihr Handeln in gleicher Weise an den Grundsätzen der Inneren Führung auszurichten.“

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 ist 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 zurecht 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.

Anrede!

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.