



Dr. Hans-Peter Bartels  
Wehrbeauftragter  
des Deutschen Bundestages

---

## **Vorstellung des 60. Jahresberichts des Wehrbeauftragten, 29. Januar 2019**

***Sperrfrist: 29.01.2019, 12.30 Uhr***

---

### **Verantwortungskultur in Zeiten der Überorganisation**

Ich freue mich, Ihnen heute meinen 4. Jahresbericht als Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages vorstellen zu können. Es ist zugleich der 60. Bericht seit Bestehen des Amtes. Das Jubiläum soll im Mai mit einem wissenschaftlichen Symposium gewürdigt werden.

Mein Bericht für das Jahr 2018 beschreibt die Personallage der Bundeswehr weiterhin als angespannt, die materielle Lage nach wie vor als mangelhaft. Schwerpunktthema ist diesmal das Verwaltungsmanagement – in den Augen vieler Soldaten: das „Bürokratiemonster Bundeswehr“. Oder mit anderen Worten: die strukturellen Aspekte der aktuellen Bundeswehrprobleme.

Zunächst ein paar Zahlen: Bis zum Jahr 2025 soll der militärische Personalkörper auf 198.500 aktive Soldatinnen und Soldaten aufwachsen. Ende 2018 waren es 181.000. Zur Zeit sind in der Bundeswehr aus den unterschiedlichsten Gründen 21.500 Dienstposten von Offizieren und Unteroffizieren nicht besetzt. Andere müssen deren Aufgaben miterledigen. Dieses verbreitete Lückenbüßertum belastet das Bestandspersonal.

Obwohl die Bundeswehr im Berichtsjahr ein Plus von 4.000 Zeit- und Berufssoldaten meldet, ist im Gegensatz dazu die Zahl der neu in die Bundeswehr eingetretenen Soldatinnen und Soldaten um 3.000 auf nur noch 20.000 Neueintritte gesunken (2017: 23.000), der niedrigste Stand in ihrer Geschichte.

Das heißt, die Bundeswehr wächst, aber sie gewinnt immer weniger neues Personal. Für den dringend erforderlichen Anstieg der Personalzahlen sorgt im Moment ganz entscheidend die Verlängerung bestehender Zeitverträge. So wird die Bundeswehr älter und immer mehr eine kompakte Berufsarmee. Für den lebendigen Austausch mit der Gesellschaft ist das nicht ideal (in den alten Zeiten der großen westdeutschen Wehrpflicht-Bundeswehr: 250.000 Neueintritte im Jahr). Signifikant sinkt auch die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber für den militärischen Dienst: von 58.000 im Jahr 2016 über 57.000 im Jahr 2017 auf 52.000 im Berichtsjahr. Dieser negative Trend gibt Anlass zur Sorge.

Ein Hauptkritikpunkt der Soldatinnen und Soldaten bleibt die materielle Einsatzbereitschaft. Im fünften Jahr nach dem Epochenjahr 2014 (mit den Beschlüssen des NATO-Gipfels von Wales zur Reaktivierung der kollektiven Verteidigung) sind unsere national beschlossenen Trendwenden ganz überwiegend noch nicht spürbar. Das System der Mangelbewirtschaftung besteht in allen Bereichen fort. Die NATO-Speerspitze VJTF 2019 ist

wie die VJTF 2015 auf das massive Hin- und Herleihen von Ausrüstung angewiesen. Das schließt persönliche Ausstattung wie Schutzwesten oder auch Nachtsichtgeräte mit ein.

Ein Sofortprogramm wäre gut, man kann auch Befreiungsschlag sagen: jedenfalls für die kleinen Dinge, die schon erfunden, getestet, zertifiziert und in die Bundeswehr eingeführt sind. Die Vollausrüstung steht so bisher nur auf dem Papier, zu realisieren bis 2031. Ersatzteile fehlen weiterhin in großem Ausmaß; Instandsetzungen bei der Industrie ziehen sich hin; der Ausbildungsbetrieb leidet, besonders stark bei den fliegenden Verbänden aller Teilstreitkräfte, egal ob Kampfflugzeug oder Hubschrauber, aber auch bei den Boots- und Schiffsgeschwadern der Marine. Das alles ist, wie auch die Panzerklarstände oder die Funkausstattungsmissere des Heeres, aus den vergangenen Jahresberichten bekannt.

Ich würde gern berichten: Es ist Frühling, alles wird neu. Aber die Wahrheit lautet: Es ist immer noch Winter.

Immerhin gibt es jetzt Pläne für den Frühling, etwa das neue Fähigkeitsprofil.

Ein absolutes Muss ist die Beschleunigung der Beschaffung. So steht es auch im Koalitionsvertrag.

Der Bericht zeigt am großen Beispiel Tornado und am kleinen Beispiel Fliegerkombis, wie viele Instanzen jeweils an der gleichen Sache arbeiten, aus ihrer jeweiligen fachlichen Perspektive. Aber selbst wenn jeder alles zu 100 Prozent richtig macht, ist zu oft das Ergebnis nicht gut: Es dauert zu lange, die Qualität stimmt nicht, die Kosten explodieren, oder es gibt gar keine Lösung. Wer ist dafür verantwortlich? Wieso sind alle Probleme bekannt, aber lassen sich so schwer lösen?

Verantwortung ist ein Kernbegriff des Konzepts der Inneren Führung. Doch zurechenbare Verantwortung scheint heute zu verschwinden in einem Labyrinth verzweigter Zuständigkeiten. Ergebnisverantwortung, Prozessverantwortung, Führungsverantwortung, Ressourcenverantwortung, Personalverantwortung – das alles ist verteilt auf die wachsende Zahl autonomer Stämme der Bundeswehr. Im Fachjargon heißen sie „Organisationsbereiche“.

- Beispiel: Der Einfluss eines Kompaniechefs auf Weiterverpflichtung oder Laufbahnwechsel der von ihm geführten Soldatinnen und Soldaten ist heute marginal.
- Dem Kommodore eines Taktischen Luftwaffengeschwaders mit 1500 militärischen und zivilen Mitarbeitern und einem fliegenden Vermögen von drei Milliarden Euro steht ein Fonds für selbstverantwortete Ausgaben in Höhe von 250 Euro im Jahr zur Verfügung. (Der Bericht fordert eine Summe von 50.000 Euro.)
- Zu den *Lessons Learned* des Herbstmanövers Trident Juncture in Norwegen gehört, dass die Vielzahl der beteiligten „Organisationsbereiche“ aus Deutschland kein wirklicher Vorteil war. Selbst eine einheitliche Arbeitszeitregelung musste noch im laufenden Betrieb hinterhergeworfen werden.

Verantwortung in einer Hand, heißt deshalb das Zauberwort für die Zukunft.

Unter dem Titel „Innere Führung heute“ hat die Verteidigungsministerin 2017 ein Projekt gestartet, dessen Ergebnisse jetzt vorliegen. Die Soldatinnen und Soldaten selbst sind gefragt worden, wo sie Probleme sehen. Was man über die Erkenntnisse hört, klingt sehr realistisch. Mir sagen viele Soldaten: „Wir verwalten uns zu Tode.“

Um das zu ändern, braucht man keine weiteren Analysen oder Kommissionen mehr, sondern Strukturentscheidungen. Zum Beispiel: Die Zentralisierung der Nutzungsverantwortung für das Wehrmaterial aller Teilstreitkräfte beim BAaIN Bw in Koblenz war ein Fehler. Das Amt ist bekanntermaßen überlastet. Nicht beim Beschaffer, sondern beim Nutzer sollte die Pflege der Einsatzbereitschaft liegen. Das spart Zeit, Geld und Nerven.

Für das künftige Verbesserungsmanagement schlage ich im Jahresbericht eine Methode vor, die nicht neu ist, aber schnell wirksam werden kann; sie heißt neudeutsch *Benchmarking* – lernen von anderen, die zu besseren Ergebnissen kommen. Also: Warum produziert die Royal Air Force unserer britischen Freunde so viel mehr Eurofighter-Flugstunden als Deutschland? Oder: Warum kann das Studierendenwerk Berlin gute Verpflegung und Unterkunft für Zehntausende junge Leute so viel preisgünstiger garantieren als der Bundeswehrbetrieb? Und warum bekommt die Bundespolizei ihre neuen großen Grenzschutzboote schon innerhalb von drei Jahren?

Unsere Bundeswehr, wie ich sie im Moment erlebe, leidet an Unterbesetzung *und gleichzeitig* an Überorganisation. Zu viel Arbeit wird doppelt getan oder gegeneinander. Zu viel Arbeitszeit muss an schlechte Strukturen verschwendet werden. Und dabei ist auch nicht immer jedes teure Digitalisierungsprojekt eine Hilfe.

Große Einzelthemen waren im Berichtsjahr die In- und Out-Flüge nach und aus Mali und Afghanistan. Flugausfälle und tagelange Verspätungen sind für die Soldatinnen und Soldaten ärgerlich, für die Familien frustrierend, für ein Land wie Deutschland nicht akzeptabel. Mit zusätzlichen angemieteten Charterflügen und dem besser werdenden A400M-Shuttle scheint hier jetzt eine gewisse Entspannung einzutreten.

Schwierig finde ich dagegen immer noch den zivilen Lufttransport innerhalb der Einsatzgebiete in Mali und Afghanistan. Soldaten monieren das. Wir sollten in der Lage sein, eigenen geschützten militärischen Transport sicherzustellen.

Wie ein Rückschritt fühlt sich für manche der betroffenen Soldatinnen und Soldaten die Verlängerung der Regeleinsatzzeit von vier auf wieder bis zu sechs Monate an. Man hätte zumindest vorher einmal untersuchen sollen, welche Auswirkungen die unterschiedliche Dauer von Auslandseinsätzen auf die Soldaten und ihre Familien hat.

Hoch bleibt die Zahl der Neuerkrankungen an PTBS und vergleichbaren einsatzbedingten Erkrankungen (2018: 279, 2017: 274). Das kann auch Jahre später ausbrechen. Wichtig ist hier der weitere Ausbau der Behandlungsplätze und ein Abbau von Wartezeiten.

Viel diskutiert wurde im Berichtsjahr die Änderung des Zuruhesetzungsalters der Berufssoldaten. Ich plädiere hier weiterhin für Freiwilligkeit mit materiellen Anreizen. Wer nachträglich die Bedingungen ändert, sollte sich schon auch über die Attraktivität Gedanken machen. Im Übrigen wird hier – wie bei den Zeitsoldaten – der Personalkörper vergrößert, ohne neues Personal gewinnen zu müssen. Die Bundeswehr wird älter.

Fälle von unangemessenem Vorgesetztenverhalten gab es wie in den vorangegangenen Berichtsjahren, der Meldeboom flacht aber ab.

Gestiegen ist die Zahl der gemeldeten Sexismus-Fälle. Dabei mag die Sensibilisierung durch die Me-too-Debatte ebenso eine Rolle gespielt haben wie der langsam weiter steigende Frauenanteil in der Truppe.

Ob es rechtsextreme Netzwerke in der Bundeswehr gibt, kann der Wehrbeauftragtenbericht nicht klären, hier sind andere Behörden gefragt. Ich stelle aber fest, dass weiterhin regelmäßig Soldaten wegen extremistischer Vorfälle die Bundeswehr verlassen müssen. Kameraden melden, Vorgesetzte ahnden. Das ist für viele eine Frage der Ehre. Und so muss es auch sein. Aber auch Erziehung und historische und politische Bildung haben hier ihre Aufgabe.

Ausdrücklich begrüße ich Reformen bei der Ausbildung, auch als Konsequenz aus gravierenden Fällen des vorvergangenen Jahres. Körperliche Leistungsfähigkeit ist trainierbar, sie kann und darf nicht immer schon vorausgesetzt werden.

Ein letztes Wort: Der Verteidigungshaushalt für 2019 ist gut – mit 43,2 Milliarden Euro fast fünf Milliarden mehr als 2018. Am fehlenden Geld muss nichts mehr scheitern. Jedenfalls wenn das Koalitionsziel 1,5 Prozent vom BIP bis 2024 Bestand hat.

Aus der Perspektive der Soldatinnen und Soldaten ist der Erwartungsdruck sehr groß. Jetzt ist es Zeit für Entscheidungen.