

30. Januar 2020

Inspekteur der Marine



Jährliche Weisung Marine 2020

(JaWeM 2020)

Konzeptionelle Rahmenbedingungen

„Ein Land unserer Größe und unserer wirtschaftlichen und technologischen Kraft, ein Land unserer geostrategischen Lage und mit unseren globalen Interessen, das kann nicht einfach nur am Rande stehen und zuschauen.“ Mit diesen Worten hat die Bundesministerin der Verteidigung die Situation Deutschlands in ihrer Grundsatzrede im November 2019 beschrieben. Wenngleich diese Aussage die gesamte Außen- und Sicherheitspolitik der Bundesrepublik adressiert und die Notwendigkeit für ein stärkeres Engagement unseres Landes formuliert, so bestimmt sie auch den Kurs der Deutschen Marine.

Internationales Krisenmanagement (IKM) und Landes- und Bündnisverteidigung (LV/BV) stehen gleichrangig nebeneinander. Um glaubwürdiges und vielseitiges Instrument deutscher Außen- und Sicherheitspolitik sein zu können, muss die Marine sowohl weltweit einsetzbar sein als auch die Interessen Deutschlands vor der eigenen Küste schützen können. Dabei tragen wir gerade in der Ostsee eine besondere Verantwortung, verfügen wir doch als größte Bündnismarine in dieser Region über detaillierte Kenntnisse des Raumes.

Als führende Handelsnation ist Deutschland auf freie und sichere Seewege für den Import und Export angewiesen, um den Wohlstand unseres Landes zu gewährleisten. Daraus erwächst für die Deutsche Marine die Aufgabe, diese für unser Land so wichtigen Routen bereits in Friedenszeiten zu schützen. Wenngleich Atlantik und Mittelmeer sowie Nord- und Ostsee nichts von ihrer strategischen Relevanz für Deutschland und Europa eingebüßt haben – das neue „Mare Nostrum“ der Welt ist der Indische Ozean. 35 Prozent aller Exporte der EU durchqueren diesen Ozean auf ihrem Weg Richtung Ostasien, Tendenz steigend. Insgesamt passieren heute 50 Prozent des weltweiten Containerverkehrs und 70 Prozent des weltweiten Handels mit Öl die Seewege des Indischen Ozeans.

Als Mitglied der NATO, der EU und der Vereinten Nationen – derzeit als nicht-ständiges Mitglied im UN-Sicherheitsrat – trägt Deutschland auch Verantwortung für eine regelbasierte Ordnung auf den Weltmeeren. Die jüngsten Entwicklungen, beispielsweise in der Straße von Hormuz und im Südchinesischen Meer, zeigen, dass diese regelbasierte Ordnung nicht selbstverständlich ist. Daher muss sie geschützt und gegebenenfalls auch durchgesetzt werden.

Die erforderlichen Kräfte für die Rolle der Marine und die zugehörigen Aufgaben sind im Fähigkeitsprofil der Bundeswehr abgebildet. Politische, demografische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie komplexe Prozesse begrenzen dabei die personellen und materiellen Ressourcen, die uns als Marine für die Auftragserfüllung zur Verfügung stehen.

Der skizzierte Anspruch wirft die Frage nach den tatsächlichen Möglichkeiten auf, verlangt nach einer ungeschönten Bestandsaufnahme und erfordert eine Priorisierung der Aufträge.

Die Situation unserer Marine

Der Personalumfang der Marine hat im zurückliegenden Jahr weiter zugenommen, auch wenn es uns bisher nicht gelungen ist, diesen Aufwuchs in allen Verwendungsbereichen gleichermaßen voranzutreiben. Die Zahl der Dienstposten in der Marine wird bis zum Jahr 2025 auf knapp 15.000 anwachsen. Das Ziel einer vollumfänglichen personellen Besetzung ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der den Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in den kommenden Jahren rapide abnehmen lässt, eine große Herausforderung. Als Bundeswehr und als Marine stehen wir hier in starker Konkurrenz zur Wirtschaft im Wettbewerb um qualifizierte Menschen. Dabei müssen wir auch dem gesellschaftlichen Wandel Rechnung tragen. Insbesondere junge Menschen legen zunehmend gesteigerten Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. Wir stehen hierbei vor der Herausforderung, wie wir die Erwartungen an ein modernes Arbeitsumfeld mit den Erfordernissen der Streitkräfte zusammenbringen.

Im Bereich der Ausbildung müssen wir feststellen, dass ein oftmals verkürztes Einsatzbildungsprogramm in Zeiten der Gleichrangigkeit von LV/BV und IKM nicht mehr den Ansprüchen an die Einsatzbereitschaft unserer Flotte genügt. Bei der lehrgangsgebundenen Ausbildung ist es uns gelungen, den Anteil marinespezifischer Inhalte in der Grundausbildung zu erhöhen. Gleichwohl fehlt es vielfach noch immer an ausreichenden Lehrgangskapazitäten, um unsere Männer und Frauen in der Folge zeitgerecht und umfassend für ihren künftigen Dienstposten, insbesondere in der Flotte, zu qualifizieren.

Hinsichtlich der materiellen Ausstattung der Marine erkennen wir, dass all unsere Bemühungen auf verschiedenen Ebenen bisher nicht zu einer Erhöhung der Einsatzbereitschaft geführt haben.

Die Ursachen hierfür sind über einen langen Zeitraum entstanden, sie sind vielfältig und lassen sich auch nicht von heute auf morgen beseitigen. Die existierenden, komplexen Prozesse sind nicht geeignet, den heutigen Aufwuchs effektiv, effizient und vor allem zeitgerecht zu steuern. Sie beinhalten zu viele Abstimmungserfordernisse, Abhängigkeiten und Schnittstellen. Im Zuge dieser Verantwortungsdiffusion hat sich die Betroffenheit für den Einzelnen gleichzeitig auf ein Minimum reduziert, weil einzelne Fachleute in ihrem Bereich losgelöst vom großen Ganzen agieren. Im Bereich der Rüstung, aber auch der Instandhaltung und Instandsetzung verfehlen wir regelmäßig unsere Ziele und Vorgaben. Das Material kommt zu spät, erfüllt vielfach nicht die Anforderungen, die Arbeiten haben oft nicht die erwartete Qualität und werden teurer als vereinbart. Dies führt unter anderem immer wieder zu Eingriffen in den JÜEP der Flotte und wirkt sich negativ auf die Planbarkeit, insbesondere für die Besatzungen der Boote und Schiffe, aus. Zudem werden wir mit dem Vorwurf konfrontiert, das zur Verfügung stehende Geld für die Projekte nicht auszugeben. Damit gefährden wir unsere Glaubwürdigkeit.

Im Spätsommer 2018 haben wir das Projekt „Wir sind Marine“ mit dem Ziel aufgelegt, eine ungeschminkte Bestandsaufnahme zur inneren Lage unserer Marine vorzunehmen und eine Vision zu entwickeln, wie wir unsere Marine besser machen können. Eine beeindruckende Zahl an Workshops und Fragebögen haben erste Aufschlüsse darüber gegeben, wo der Schuh drückt und wo wir handeln müssen. Neben der Beseitigung festgestellter Defizite müssen wir vor allem den Menschen in der Marine wieder stärker in den Blick nehmen. Die Botschaften der Truppe sind wohl verstanden. Mit der unlängst stattgefundenen Offensive der Admiralität in den Dienststellen der Marine sind wir den nächsten Schritt gegangen – weitere werden folgen.

Wie geht es weiter

Die bisherigen Erfolge der Personalgewinnung und -bindung sind beachtlich, dennoch haben wir unsere Ziele noch nicht erreicht. Hierzu gilt es weiter alle Anstrengungen zu unternehmen, um uns so zu präsentieren, dass die Menschen zu uns kommen und vor allem auch bei uns bleiben wollen. Unsere neuen Männer und Frauen müssen wir gut und zügig integrieren. Hier erwarte ich von Ihnen kameradschaftliche Betreuung und eine klare Ansprache, die unserer Marine als modernem Arbeitgeber gerecht wird, die Erwartungen an Leistung, Haltung und Pflichterfüllung genauso betont, wie die vielen Vorteile und Möglichkeiten, die sich aus dem Dienst in unserer Marine ergeben.

Vermitteln Sie immer und überall unser „Marine-Gefühl“ und leben Sie Kameradschaft als unsere Betriebskultur vor. Mit dem Gesetz zur Modernisierung der Besoldungsstrukturen wurden weitere Anreize und Möglichkeiten für den Dienst in den Streitkräften geschaffen. Es muss unser Ziel sein, die individuellen Lebensentwürfe unseres Personals mit den dienstlichen Anforderungen bestmöglich in Einklang zu bringen, ohne die Einsatzbereitschaft der Marine zu beeinträchtigen.

Die Ausbildung gilt es dahingehend zu optimieren, dass wir das Personal mit den vorhandenen Ressourcen effizient, zügig und umfassend qualifizieren, damit es seine Aufgaben auf dem Dienstposten vollumfänglich wahrnehmen kann. Dazu müssen wir auch neue Wege noch intensiver und nachhaltiger beschreiten, z. B. synthetische Ausbildung, Ausbildungskooperationen mit anderen militärischen, aber auch zivilen Partnern und die Aufstellung von Ausbildungsteams für bestimmte Vorhaben. Das intensive Training des mehrdimensionalen Gefechts muss noch stärker in den Fokus rücken, um der Gleichrangigkeit von LV/BV und IKM ausreichend Rechnung zu tragen.

Bei der Beschaffung, Instandhaltung und Instandsetzung werden wir Wege finden müssen, um unsere Zusammenarbeit mit der Industrie zu verbessern und die Prozesse vor allem schneller zu machen. Wir müssen vermeiden, dass maximale Forderungen einerseits auf unerfüllbare Versprechungen andererseits treffen und so zu Misserfolgen führen. Wir reden immer noch zu viel übereinander und zu wenig miteinander, suchen die Schuld oft zuerst bei anderen und bewundern Probleme, statt Möglichkeiten des Handelns zu suchen – das muss sich ändern. Überall dort, wo nicht zwingend eine Weiterentwicklung erforderlich ist, sind marktverfügbare Lösungen anzustreben. Im Dreieck Leistung-Kosten-Zeit hat der Faktor Zeit die höchste Priorität, denn eine 70%-Lösung nutzen zu können, ist besser, als auf eine 100%-Lösung zu warten. Der Vorwurf, „Goldrandlösungen“ zu fordern, trifft nicht zu und muss vehement entkräftet werden. Unser gemeinsames, oberstes Ziel muss es stattdessen sein, möglichst viele Einheiten für die Auftragsbefreiung verfügbar zu haben. Um dieses Ziel zu unterstützen, habe ich der Bundesministerin der Verteidigung angeboten, die Sofortinstandsetzung zurück in die Marine zu übernehmen – die Entscheidung dazu steht derzeit noch aus. Darüber hinaus müssen wir als Marine auch das BAANBw und das Marinearsenal im Hinblick auf die Rüstungsprojekte und die Optimierung der Instandhaltungs- und Instandsetzungsprozesse noch stärker unterstützen, vorzugsweise ohne Personal dafür nach Koblenz zu entsenden.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen haben wir auch die Organisation des Marinekommandos kritisch analysiert. Um dessen Handlungsfähigkeit zu verbessern, treten am 1. April 2020 erste organisatorische Veränderungen mit dem Ziel in Kraft, die steuernde Funktion beim Chef des Stabes zu stärken. Zusätzlich wird die truppendienstliche Führung gestrafft. Der bisherige Abteilungsleiter Einsatz wird unter der Bezeichnung „Kommandeur Einsatz“ weiterhin die ihm unterstellten Kräfte der Flotte führen. Der bisherige Abteilungsleiter Einsatzunterstützung wird als „Kommandeur Unterstützung“ truppendienstlicher Vorgesetzter der Schulen und des Marineunterstützungskommandos. Beide sind Vorgesetzte auf der Ebene von Divisionskommandeuren, die in den Stab Marinekommando integriert sind. Wir versprechen uns davon unter anderem klarere Zusammenarbeitsbeziehungen zwischen dem Marinekommando und den nachgeordneten Verbänden, Schulen und Dienststellen. Insgesamt müssen wir die Kernfähigkeiten zur Seekriegführung stärken. Dazu gehört, den Stab DEU MARFOR mit dem Ziel einer vollumfänglichen Einsatzbereitschaft bis zum Jahr 2025 in jeder Hinsicht zu ertüchtigen. Eine durchgehende maritime Lagebeurteilung, die permanente Anbindung an andere Hauptquartiere und das Beherrschen des operativen Planungsprozesses sind dabei ebenso unerlässlich, wie die multinationale Verbandsausbildung, das Durchführen von komplexen Großübungen und die Einbindung anderer Organisationsbereiche und Teilstreitkräfte (z.B. für den Seekrieg aus der Luft).

Das Projekt „Wir sind Marine“ hat uns wichtige Erkenntnisse zur inneren Lage unserer Marine geliefert. Leistung erlebbar machen, Engagement und Erfahrung wertschätzen, angemessen für die Aufgabenwahrnehmung qualifizieren, Möglichkeiten zur Mitgestaltung einräumen, besser informieren und kommunizieren und mit Auftrag und Zielen führen sind einige der Schlagworte, die den bestehenden Handlungsbedarf beschreiben. Auf allen Ebenen müssen wir künftig unser Führungshandeln diesen Botschaften entsprechend justieren und Lösungen finden, den Menschen in der Marine vom verwalteten Objekt wieder zum mitgestaltenden Subjekt zu machen. Nur wir selbst sind die Marine, wir sind es, die sie gemeinsam gestalten und formen müssen, um wieder die eigene, unverwechselbare Identität auszuprägen.

Jeder auf seiner Station!

Die Uhr tickt – auch für die Marine. Im Herbst 2021 wird ein neuer Bundestag gewählt, bis dahin nicht weniger als sechs Landtage. Aus der Erfahrung vergangener Legislaturperioden wissen wir, dass Entscheidungen in der Politik schwieriger werden, je näher die Wahlen rücken.

Projekte, die wir in diesem Jahr nicht realisieren oder zumindest signifikant vorantreiben, werden sich mit großer Wahrscheinlichkeit verzögern. Also seien Sie – egal wo Sie ihren Dienst leisten – mutig und handeln Sie im Sinne der Sache, bringen Sie sich mit Ihren Ideen und Visionen nach Kräften ein und lassen Sie uns gemeinsam nach Erfolgen streben. Doch wenn bei strittigen Positionen einmal eine Entscheidung getroffen wurde, erwarte ich auch Ihre volle Loyalität. Wenn Sie erkennen, dass es nicht im Sinne des großen Ganzen vorangeht, fühlen Sie sich verantwortlich und handeln Sie entsprechend – entweder, indem Sie selbst tätig werden, oder indem Sie diejenigen informieren, die tätig werden können und sollten.

Mein Fokus für 2020 und darüber hinaus ist:

- Stärkung der Fähigkeit zur Landes- und Bündnisverteidigung, insbesondere Wiedererlangung der Fähigkeit zur mehrdimensionalen Seekriegführung.
- Bereitstellen einsatzbereiter und führungsfähiger Kräfte für IKM.
- Steigerung der Attraktivität der Marine für neues und bereits in ihr dienendes Personal, insbesondere durch Stärkung der Identifikation mit der Marine #WIRSINDMARINE.
- Verbesserung der Verfügbarkeit der vorhandenen und Beschleunigung des Zulaufs neuer Einheiten, insbesondere durch personelle Verstärkung und Unterstützung des BAAINBw und des ihm unterstellten MArS.
- Stärkung der Rolle der Deutschen Marine als wesentlicher Kompetenzträger im Ostseeraum, einschließlich der Führung von Seekriegsoperationen durch DEUMARFOR.

Ich weiß, dass ich mich auf Sie, die Männer und Frauen der Marine, in zivil wie in Uniform, auf, unter und über See, zu Land oder am Schreibtisch, stets verlassen kann! Kontrollieren und kompensieren Sie regelmäßig den eigenen Kompass, damit wir alle gemeinsam den richtigen Kurs in Richtung einer erfolgreichen Zukunft steuern.



Andreas Krause
Vizeadmiral