

Wir sind Marine: Zur Identität der Deutschen Marine

Eindrücke und Ergebnisse aus dem Projekt

Marcus Albrecht

Wir alle kennen Persönlichkeiten, Gewohnheiten und Verhaltensmuster, die einfach nicht mehr in die Zeit passen, die aber einmal gut in ihre Zeit gepasst haben. Genau so können auch Organisationen den Anschluss an die Zeit verlieren. Unsere Automobilindustrie gibt ein gutes Beispiel hierfür, denken wir nur etwa an E-Mobilität. Anpassung, die Fähigkeit, Veränderungen aufzunehmen, sich auf sie einzustellen und mit ihnen Schritt zu halten, Identität mit der Zeit zu entwickeln, nicht gegen die Zeit zu verteidigen, ist für Menschen wie für Organisationen fraglos (über-)lebenswichtig. Das gilt auch für die Marine.

Und doch stand im Verlauf des Projekts immer wieder die Frage im Raum, warum wir dieses Projekt begonnen haben.

Warum das, was sich doch während vieler Jahrzehnte in der Marine so bewährt hat, heute nicht mehr tragen soll. Was es erforderlich macht, den aktuellen Kurs zu hinterfragen. Zumindest die „großen Themen“ doch klarliegen: Die Materialsituation, die überbordende Bürokratie, die Verantwortungsdiffusion, ...

Ein Besteck nehmen in einer neuen Welt

In den letzten Jahrzehnten haben uns Veränderungen in bislang nicht gekanntem Ausmaß erfasst und wir beginnen gerade erst, uns ihrer Auswirkungen bewusst zu werden: Globalisierung, Prosperität, Digitalisierung, Verknappung natürlicher Ressourcen



Foto: privat

Professor Marcus Albrecht



Foto: Bundeswehr/Matthias Letzin

Von Hightech bis Leinenhandling,
es geht nur im Team

cen und zunehmende Zerstörung unserer Lebensräume sind nur einige zugehörige Stichworte. Es würde hier zu weit führen, die vielfältigen und weitreichenden Konsequenzen allein der genannten Megatrends auf die Marine oder auf Szenarien maritimer Auseinandersetzungen zu erörtern. Stattdessen soll hier nur kurz und intuitiv begründet werden, warum sich die Marine aus meiner Sicht Gedanken über die Kursansprache machen sollte:

Wer nun glaubt, diese Digital Natives würden eines Tages von so manchem Zwang der Realität eingeholt werden, sollte einen kurzen Blick auf die Demografie werfen: Während der Anteil der Unter-18-jährigen (heutige Digital Natives) an der Gesamtbevölkerung im Jahr 1970 noch 28,4 Prozent betrug, macht er heute gerade noch 17,4 Prozent aus. Allein aufgrund ihrer geringen Zahl können Millennials heute also Ansprüche und Vorstel-

Identität: Der innere Kompass der Marine

Von fehlender Identität der Marine oder der Bundeswehr zu sprechen, ist indes verfehlt. Denn jede Organisation hat eine Identität. Die Frage ist allerdings, ob sie sich dieser Identität bewusst ist, ob es die Identität ist, die sie sich wünscht und ob diese Identität (noch) in die Zeit passt. Wenn wir uns eine leistungsfähige Marine ohne Nachwuchssorgen wünschen, eine Marine, die ihren Auftrag heute, vor allem aber in den kommenden Jahrzehnten mühelos zuverlässig erfüllen kann, in der Motivation und Zufriedenheit den Dienst bestimmen, anerkannt von der Gesellschaft, dann müssen wir uns den Entwicklungen stellen, die sich in den Ansprüchen, Forderungen und Bedürfnissen widerspiegeln, die längst nicht mehr nur von den Digital Natives an uns herangetragen werden. Wir müssen in den Spiegel schauen und uns die Frage stellen, ob und inwieweit wir als Organisation mit unserem Erscheinungsbild, unseren Verhaltensweisen und Ritualen, unseren Arbeitsmethoden und Fähigkeiten und mit unseren Werten und Überzeugungen noch in die Zeit passen. Wir müssen uns ehrliche Antworten darauf geben. Und wir müssen dort, wo es nötig ist, mit der Zeit gehen – unsere Identität weiterentwickeln.

Aus diesem „müssen“ ist in der Deutschen Marine längst ein „werden“ geworden. Im Spätsommer 2018 hat der Inspekteur der Marine den Startschuss für das Projekt „Wir sind Marine“ gegeben. Ziel dieses in den deutschen Streitkräften bislang einzigartigen Projekts ist es, die Identität der Marine objektiv zu erfassen, fundiert zu bewerten, insbesondere mit Zielen, Zeit und Zukunft abzugleichen und – soweit erforderlich – zu modernisieren. Hierdurch soll die Identität der Marine gestärkt, die Attraktivität des Dienstes in der Marine erhöht und die Arbeitszufriedenheit der Männer und Frauen der Marine (die Formulierung schließt das Zivilpersonal ein) verbessert werden. Und das scheint auch dringend geboten zu sein, würde doch nur jeder Zweite in der Marine seinem besten Freund oder seiner besten Freundin empfehlen, dort zu arbeiten. Der Begriff „Marine“ in der Projektmarke kennzeichnet dabei nicht nur die Organisation, sondern ist zugleich als Adjektiv zu verstehen, das es im Projektverlauf mit Inhalt zu füllen galt: Was bedeutet es eigentlich, „marine“ zu sein?

Foto: Bundeswehr/Steve Back



Flottenadmiral Christian Bock, Kommandeur Einsatzflottille 1, hat ein offenes Ohr für seine Soldaten

„Kopenhagen ist traumhaft. Mit einigen von Z4 stromern wir durch die Stadt. In Nyhavn gibt es sagenhafte Kneipen! Und Mädels! Und Live-Musik. Tolle Stimmung!“, erzählt ein Maat vom Landgang während der Übung SEF 4/73 im November 1973. Mit seinem Filmtagebuch über seine Zeit auf Z2 fängt der Autor die damalige Zeit und den Geist in der Marine lebensnah ein. Ein Geist, der bis in die Gegenwart der Marine hineinreicht und sie in Teilen auch heute prägt – wie die Ergebnisse von „Wir sind Marine“ zeigen.

Zeitsprung. 2013 erklärt ein Digital Native den Vorständen großer Unternehmen seine Generation: Kneipen und Mädels spielen da definitiv keine Rolle mehr. „Join the Navy – see the world!“ auch nicht, nachdem viele heute mit 16 schon mehr von der Welt gesehen haben, als ein Seemann in seiner gesamten Dienstzeit jemals sehen würde. Aber Freiheitsgrade spielen eine Rolle. Entwicklung- und Gestaltungsmöglichkeiten. Mitspracherechte. Bindung und Lebensqualität. Und eine große Menge Selbstbewusstsein: „[...]Und wenn ihr uns kriegen wollt, müssen wir erst eure Fans werden können.“

lungen durchsetzen, von denen frühere Generationen allenfalls träumen konnten – und keinesfalls können sie mehr in eine von anderen konstruierte Realität hineingepresst werden. Es ist eine grundlegende Frage, ob sich ein solches Mindset der Digital Natives mit dem Geist, der in der Marine (auch heute noch) verbreitet anzutreffen ist, vereinbaren lässt. So etwas provoziert – im wahrsten Sinne des Wortes. Vor allem dadurch, dass es jeden Einzelnen herausfordert, eigene (tradierte) Standpunkte zu überdenken – und möglicherweise zu wechseln. Auf diese Weise hat sich unsere Gesellschaft bereits in vielerlei Hinsicht grundlegend verändert – mehr, als vielen bewusst ist. Und dieser Veränderungsprozess gewinnt an Dynamik und Intensität. Die Zukunftsfähigkeit vieler Organisationen, genauso wie die der Marine, ist daher keine Generationenthematik. Sie ist eine grundlegende Haltnungsfrage, eine Frage der Identität. Eine Frage, die nicht erst irgendwann in der Zukunft relevant wird, sondern die längst relevant geworden ist.

Projektkonzept und -methodik

Konzeptionell basiert „Wir sind Marine!“ auf zwei Säulen: Einer Fragebogen-Maßnahme auf freiwilliger Basis sowie einer an die Fragebogen-Maßnahme anknüpfenden Serie

von ebenfalls freiwilligen Workshops mit repräsentativen Teilnehmergruppen von jeweils etwa 20 Personen. Der Fragebogen wurde auf der Grundlage abgesicherter Forschungsergebnisse aus der (Organisations-)Psychologie, der Soziologie, der Management-/Führungsforschung sowie der Neurobiologie individuell für die Deutsche Marine entwickelt. Er umfasst einen strukturierten Teil sowie einen intuitiv-assoziativ angelegten Freitext-Teil, in dem persönliche Aussagen zu wesentlichen Bestimmungsfaktoren von Identität und Berufszufriedenheit getroffen werden konnten. In den Workshops ging es darum, das Bild, das sich aus den Fragebögen ergab, mit den Teilnehmern zu diskutieren, zu klären, ob und inwieweit sie sich in diesem Bild wiederfinden, gegebenenfalls fehlende Aspekte zu ergänzen sowie alles aufzunehmen, was der Marine über die Schwerpunkte des Fragebogens hinaus am Herzen liegt.

Gemeinsam mit den Männern und Frauen der Marine wollten wir also charakterisieren, „wer wir sind“ und ein Bild entwickeln, „wer wir sein sollten“; eine Vorstellung, was eine moderne Marine ausmacht – welche motivierende Vision sie leiten sollte, auf welchen spezifischen Werten sie gründen sollte, über welche Fähigkeiten ihre Soldaten verfügen müssten, welche Form des Miteinanders zielführend wäre und so weiter. Und natürlich galt es, herausfinden was der Marine vielleicht fehlt, um diesem Idealbild zu entsprechen.

Offene Antworten und ein klares Bild

Die Marine hat gefragt – und die Männer und Frauen der Marine haben geantwortet. Mit großer Offenheit, hohem Engagement und Vertrauen und in aller Deutlichkeit. Und mit sehr hoher Übereinstimmung. Anfang November 2019 wurde der Abschlussbericht für die erste Projektphase übergeben. Er basiert auf der wissenschaftlichen Auswertung von rund 1.700 zurückgelaufenen Fragebögen und Workshops mit rund 500 Teilnehmern. Die Einschätzungen in den Fragebögen und die Diskussionen in den Workshops vermitteln ein klares und realistisches Bild der Marine – ihrer positiven und negativen Eigenschaften. Sie legen den Finger in die Wunde – verstanden im Sinne dieses Bildes als sehr hohe Evidenzstärke. Zugleich weisen sie auf eine Reihe von Irrtümern im Sinne von Selbsttäuschung hin, die in der Marine verbreitet anzutreffen sind. Allen voran die „Überzeugung“, dass die Materialsituation, die Personallage und die – vermeintlich – überbordende Bürokratie ursächlich für die derzeitige Situation der Marine wären. Den Antworten der Männer und Frauen der Marine zufolge sind sie es nicht.

Was Enttäuschung verhindert ...

Natürlich spielen diese Faktoren eine Rolle und sie werden durchaus auch als belastend wahrgenommen, allerdings eben als

symptomatisch, als Wirkung tieferliegender Herausforderungen. Damit soll nicht in Abrede gestellt werden, dass Einsatzbereitschaft (im Wortsinn), Stimmung und Berufszufriedenheit in der Marine stark von Kontextfaktoren abhängen. Das tun sie, aber eben nicht so sehr von den gerade genannten. Stattdessen sind es vielmehr Aspekte wie Vereinbarkeit von Familie, Lebensführung und Dienst, Ausbildung und Personalführung, Führung und Miteinander, persönliche Ausrüstung, Ausstattung von Unterkünften/Büros, Kommunikation mit Familienangehörigen (Bordverwendung, Einsatz), Kommunikation im Dienst und Fehlerkultur, bei denen erheblicher Nachholbedarf adressiert wurde. Bei manchen Kontextfaktoren schneidet die Marine nach Lage der Dinge sogar vergleichsweise gut ab, so bei der Arbeitsplatzsicherheit, der Besoldung und der Altersversorgung. Und auch die Soldatenarbeitszeitverordnung (SAZV) stößt in der Marine – ganz anders, als so mancher glaubt – grundsätzlich auf breite Zustimmung.

Ein weiterer, bedeutender positiver Aspekt im Zusammenhang der Kontextfaktoren, tatsächlich offenbar ein ganz wesentliches Identitätsmerkmal der Marine, ist zudem der familiäre Umgang auf Augenhöhe, also dass es hier lockerer und weniger militärisch zugeht als bei den anderen Teilstreitkräften (TSK). Zwar wurde genau dieser Umstand von TSK-Wechslern auffallend häufig kritisiert, für den überwiegenden Teil der „eingefleischten Mariner“



Jobzufriedenheit spielt eine entscheidende Rolle

zählt dieser Aspekt jedoch zu den wichtigsten positiven Merkmalen der Marine überhaupt. Gerade dieses Ergebnis kann in seiner Bedeutung gar nicht hoch genug eingeschätzt werden, wird doch in der Marine auch eine Rückkehr zum Militärischen zunehmend diskutiert.

... und was zu echter Einsatz-Bereitschaft führt

Gleichwohl zeigte sich im Ergebnis deutlich, dass die Behebung der vermeintlichen Defizite Material, Personal und Bürokratie noch nicht zu größerer Zufriedenheit und Motivation führen wird – jedenfalls nicht dauerhaft. Ein Mehr an Personal oder Material wird nicht zwangsläufig auch ein Mehr an Zufriedenheit, Motivation und Professionalität mit sich bringen. Trendwenden bei Personal, Material und Finanzen allein genügen nicht, um Einsatzbereitschaft, Stimmung und Zufriedenheit in der Marine zu verbessern und die Marine zu einem als attraktiv empfundenen Arbeitgeber zu entwickeln. Im Gegenteil: In der aktuellen Situation ist zu befürchten, dass sie sich möglicherweise sogar kontraproduktiv auswirken, wenn nicht auch in anderen Bereichen Fortschritte erzielt werden. Es sind zudem vielmehr eine Reihe von Kontextfaktoren, die die gegenwärtige Lage der Marine ganz wesentlich mitbestimmen – und die sie in Zukunft in noch viel stärkerem Ausmaß mitbestimmen werden. Und gerade diese Punkte sollten ernst genommen werden, sie sind alles andere als emotionale Befindlichkeiten. Welche Schwerpunkte haben sich diesbezüglich aus dem Projekt ergeben?

Identitäten-Pluralität

Zunächst einmal hat sich herausgestellt, dass die Marine derzeit über keine klar konturierte Identität verfügt, sondern dass es innerhalb der Marine im Wesentlichen drei Identitätsgruppen gibt, die einander widersprechen und in Konkurrenz zueinander stehen. Ohne im Detail hierauf einzugehen, können diese drei Identitäten vereinfacht dahingehend charakterisiert werden, dass sie sich über ein Spektrum von „historisch-militärisch geprägt“ über „seefahrtsdominiert“ bis „transformatorisch“ erstrecken. Das desintegrativ wirkende Nebeneinander dieser drei Identitäten schwächt das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Marine und bringt es mit sich, dass sich die Marine zu sehr mit sich selbst befasst und sich selbst blockiert.

Lässt man sich einen Moment auf dieses Ergebnis ein, wird schnell klar, warum die Diskussion um das Tragen der Uniform in der Marine mit so viel Leidenschaft und Vehemenz geführt wird: Es geht hierbei eben



Foto: Bundeswehr/Marcel Kröncke

nicht um die Uniform an sich – das wäre rational auch kaum erklärbar –, sondern um Identität und die Angst vor dem Verlust von Identität (z.B. Individualität gegenüber militärische Einheitlichkeit). Die Uniform ist, gerade in der Marine, eben ein extrem starkes Identifikationsmerkmal. Leistungsfähigkeit und Attraktivität der Marine in den kommenden Jahren werden ganz wesentlich davon abhängen, ob es gelingt, Bewegung in dieses erstarrte Identitätsgefüge zu bringen und einen zeitgemäßen Identitätskonsens zu entwickeln.

Bedeutung einer verbindenden Vision

Von überragender Bedeutung auf dem Weg zu einer starken, zu Einsatzbereitschaft, Motivation und Zufriedenheit führenden Identität wird eine verbindende Vision sein: So gaben in den Fragebögen beispielsweise mehr als 60 Prozent der Teilnehmer an, dass eine klare, zukunftsführende und handlungsleitende Vision in der Marine fehlt. Drei von vier Soldaten fällt es schwer darzulegen, wofür sie arbeiten und worauf sie hinarbeiten, drei von vier Soldaten beklagen einen fehlenden Wertediskurs in der Marine. Vielen erschließt sich nicht, wofür (für welches höhere Ziel) sie eigentlich arbeiten (dienen) und wünschen sich mehr Erklärung der und Teilhabe an den aktuellen Einsätzen von Marine und Bundeswehr seitens der Politik. Doch es gehört zwingend zum Wesen einer modernen Berufsarmee, für das, was sie tut, für jeden Einsatz, ein ehrliches und berührendes Rational zu finden und dieses Rational emotional und aktivierend zu vermitteln. Um es auf den Punkt zu bringen: Wenn Soldaten nicht wissen, wofür sie kämpfen, warum sollten sie dann überhaupt kämpfen?

Inhaltlich unterstreichen die Projektergebnisse, dass diese Vision über die bei-

den Facetten Kampf und Seefahrt hinausgehen muss. Selbstverständlich gehören diese beiden Aspekte zur DNA einer Marineidentität. Das bestreitet niemand. Aber sie grenzen offenbar zu sehr ein und vor allem zu sehr aus, wirken also gerade nicht integrativ, und reichen allein nicht (mehr) aus, um innere Motivation zu erzeugen, Orientierung zu geben und die Gemeinschaft zu stärken.

Berufsverständnis und Berufsbild

Apropos Berufsarmee. Die viel diskutierte Frage, ob der Beruf des Soldaten ein Beruf wie jeder andere sei, wurde ebenfalls sehr klar beantwortet: Der Beruf des Soldaten ist ein besonderer Beruf – aber eben auch und in erster Linie ein Beruf! Ein Beruf, der sich auch wie ein Beruf anfühlen muss, der mit anderen Berufen auf dem Arbeitsmarkt konkurriert und der nur dann interessant ist, wenn er genauso attraktiv ist wie andere Berufe. Und dazu gehören ganz bestimmte Rahmenbedingungen, bei denen es in der Marine offenbar noch eine Menge Aufholbedarf gibt: beispielsweise eine klare Grenzziehung zwischen Beruflichem und Privatem, Planungssicherheit, attraktive persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, lebensphasenorientierte Karrieremodelle, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, faire, leistungsabhängige Aufstiegs- und Ausstiegsmöglichkeiten, ausbildungsgemäße Verwendung, ein ausgewogenes Verhältnis von Leistung und Gegenleistung, ein angemessener Arbeitsplatz, Sicherheit am Arbeitsplatz – die Liste der adressierten Punkte ist lang. Auffassungen, dass der Soldatenberuf kein Beruf sei und die Bundeswehr kein Arbeitgeber, dass Soldaten nicht arbeiten, sondern dienen und die Selbstverständlichkeiten anderer Berufe – und sei es nur eine geregelte Arbeitszeit – daher für

Soldaten nicht gelten, wurde damit eine klare Absage erteilt.

Die Auseinandersetzung mit „Berufsverständnis und Berufsbild“ hat noch einen anderen Aspekt in den Blick gerückt: Nämlich die Auffassung, das Berufsbild des Soldaten bestehe im Kampf – und zwar ausschließlich im Kampf. Alles, was nicht zum Kerngeschäft gehört, vertrage sich nicht mit soldatischem Selbstverständnis. Es ist sehr fraglich, ob solche Vorstellungen zur Realität, vor allem aber zur Zukunft passen. Heute Marinesoldat, insbesondere Offizier zu sein heißt, dass man grundsätzlich drei Rollen kompetent ausfüllen (können) muss, nämlich „Soldat und Seemann“, „Manager“ und „Verwaltungsexperte“. Diese drei Rollen sind als integrale Bestandteile des Berufsbildes künftig deutlich mehr zu denken und auszuformen.

Den Einzelnen als Mensch wiederentdecken

Dies leitet zum Thema Führung über. Wobei die inhaltliche Bandbreite über das hinausgeht, was in der Bundeswehr üblicherwei-

ten, historisch betrachtet ist es das auch. Aber – und das muss ganz deutlich hervorgehoben werden: Es ist in der Marine nicht durchgängig ausgeprägt! Und überall dort, wo es nicht ausgeprägt ist, trifft man auf hohe Motivation, Resultate und Zufriedenheit. Hierfür gibt es eine einfache, neurowissenschaftliche Erklärung: Wenn Menschen (bloß noch) Gegenstand der Absichten, Bewertungen oder Maßnahmen und Anordnungen anderer sind, als Objekte behandelt werden, verletzt dies sowohl das menschliche Grundbedürfnis nach Verbundenheit und Zugehörigkeit als auch das nach Autonomie und Freiheit. In diesem Fall werden im Gehirn neuronale Strukturen aktiviert, die darauf hindeuten, dass im Körper etwas nicht stimmt, also das Schmerzsystem. Menschen reagieren hierauf mit sehr starken Abwehr- und Ausweichmaßnahmen, das Spektrum reicht von innerer Kündigung über Adaption und Verstärkung dieses Verhaltens bis hin zu heftigem Widerstand. Objektivität wirkt sich insofern hemmend auf die Einsatzbereitschaft aus, wohingegen sie durch ein gleichwürdiges Miteinander deutlich gestärkt wür-

gen, sehr unterschiedliche Vorstellungen davon, was (wirksame) Führung tatsächlich ausmacht. So gibt es viele, die Führung im Sinne des Leader-Follower-Prinzips verstehen: Klare Ansagen und Vorgaben, die dann im Rahmen von Auftrags(aus)führung abgearbeitet werden. Auf der anderen Seite des Spektrums befinden sich diejenigen, die Führung konsequent im Sinne von Empowering Leadership verstehen: Für erreichbare Ziele sorgen, coachen und Rahmenbedingungen setzen, damit die anvertrauten Soldaten ihren Dienst möglichst erfolgreich und verantwortlich verrichten können.

Auffällig dabei ist, dass diese Pole in Abhängigkeit von Dienstgrad und -alter durchaus situationsabhängig vertreten werden, indem man im Sinne von Empowering Leadership zwar deutlich größere Freiheitsgrade für sich selbst einfordert, dies jedoch den unterstellten Soldaten nicht zugestehen möchte. Gleichzeitig hat sich dabei gezeigt, dass der Anspruch nach Freiheitsgraden tendenziell negativ mit der Bereitschaft korreliert, für eigene Fehler dann auch konsequent den Kopf hinzuhalten. Generell zählt Fremdverantworten („Schuld ist das System“) offenbar zu den verbreiteten Denkmustern in der Organisation, teilweise gehört es in der Marine mittlerweile offenbar zum guten Ton. Und Komfortzonen schafft es allemal.

Dass die Marine konsequent zum Prinzip der Selbstverantwortung zurückkehrt, ist alternativlos. Und dass sie sich einem modernen Führungsverständnis zuwendet, wenn Führung in Zukunft wirksam sein soll, ebenfalls. Damit wird das Prinzip Führen mit Auftrag als solches keineswegs in Frage gestellt, im Gegenteil; wohl aber das Wie des Führens mit Auftrag, die Art und Weise, wie (Auftrags-)Führung erfolgt. Führung verändert sich in der Gesellschaft inhaltlich gerade dramatisch, zudem wird sich Führung in Zukunft grundlegend anders legitimieren müssen, nämlich durch echte Anerkennung aus der sozialen Interaktion. Führung wird mehr erklären müssen (haben Sie einmal darüber nachgedacht, warum es Generation Y heißt?), ehrlicher kommunizieren müssen, mehr persönliches Interesse am Menschen und mehr Einfühlungsvermögen zeigen müssen, mehr wertschätzendes Feedback geben müssen und Potenziale, Kreativität und Eigeninitiative von Menschen, vor allem auf der Arbeitsebene, stärker zur Entfaltung bringen müssen, statt sie zu unterdrücken – und gerade diesbezüglich tut sich die Marine derzeit teilweise noch etwas schwer.

Im Übrigen zeichnen die gerade genannten Aspekte nicht bloß Entwicklungen in der Gesellschaft nach. Es sind exakt diejenigen Punkte, die die Männer und Frauen



Im Team ist die Einsatzbereitschaft besonders stark ausgeprägt

Foto: Bundeswehr/Björn Wilke

se unter diesem Begriff zusammengefasst wird. Das wohl wichtigste Ergebnis in diesem Zusammenhang dreht sich um eine Verhaltensdisposition, die in hohem Maße zu Demotivation und innerer Verweigerung führt. Sie besteht darin, Menschen als Objekte des Willens anderer Menschen – und nicht als Subjekte, als Menschen mit eigener Individualität und eigenem Willen – zu behandeln. Man mag dieses Verhaltensmuster für militärisch hal-

de. Es kommt also darauf an, den Einzelnen wieder als Subjekt zu entdecken und einzubinden.

Führung und Führungsverständnis weiterentwickeln

Dies steht grundsätzlich nicht im Widerspruch zu dem Wunsch nach mehr und „richtiger“ Führung. Allerdings bestehen in der Marine, wie die Projektergebnisse zei-



Foto: Bundeswehr

der Marine mehrheitlich adressiert haben. Wie sollte es auch anders sein: Als repräsentativer Teil der Gesellschaft befindet sich die Marine bereits mitten in diesem Veränderungsprozess – nur haben es noch nicht alle in der Marine so richtig bemerkt. Und das erklärt einiges an Kontroversen, die in der Marine gerade geführt werden.

Management als Erfolgsfaktor

Klar herausgestellt haben die Männer und Frauen der Marine auch, dass Management wesentlicher Teil der Führungsleistung ist. In ihren Augen ist es nicht so, dass die Führung durch Management verdrängt worden ist. Ganz im Gegenteil verstehen sie Management als ganz wesentlichen Beitrag zur Lösung der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Marine – wenn Management richtig gemacht und insofern wirksam wird. Gerade im Hinblick auf die Managementkompetenz (in) der Marine wird jedoch erheblicher Aufholbedarf gesehen: Mehr als zwei Drittel der Teilnehmer bewerteten die Managementfähigkeiten (in) der Marine als unzureichend. In den Workshops wurde zudem über alle Dienstgradgruppen hinweg deutlich, dass sich viele Soldaten auf ihre Managementaufgaben, insbesondere im Bereich der Administration und Verwaltung, derzeit nicht ausreichend vorbereitet fühlen. Auf der anderen Seite haben die Diskussionen gezeigt, dass die Anwendungsvoraussetzungen für moderne Managementtechniken in der Marine an so mancher Stelle insbesondere aufgrund der dort vorherrschenden Führungskultur der

zeit noch nicht gegeben sind: „Gemeinsam. Ziele. Erreichen.“ ist noch nicht allenthalben Teil der Marine-DNA.

Und jetzt? Ein Alle-Mann-Manöver ...

„Wir sind Marine!“ hatte in der ersten Projektphase auch das Ziel, die Identität der Marine aufzunehmen, diese Identität zu bewerten und Identitätsdefizite aufzudecken, die Einsatzfähigkeit, Berufszufriedenheit und Motivation ursächlich beeinträchtigen – im Grunde also auf dem Kurs von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft die gegenwärtige Position in der Karte zu markieren. Dieses Ziel haben die Männer und Frauen der Marine erreicht!

Nun steht die Marine vor der Herausforderung, von dieser Position aus den Kurs für den Weg ins 21. Jahrhundert abzustecken. Und sich dabei in mancherlei Hinsicht auch von ihrer Vergangenheit zu emanzipieren. Die Männer und Frauen der Marine haben mit „Wir sind Marine“ einen möglichen, ja notwendigen Kurs – ihren Kurs – zu mehr Motivation und Berufszufriedenheit und damit zu mehr Einsatzbereitschaft, vorgezeichnet. Sie haben deutlich gemacht, wie attraktive berufliche Rahmenbedingungen mit dem Auftrag der Marine verbunden werden können.

Doch dazu muss es der Marine erst einmal gelingen, Sorge und Angst, sich selbst zu verlieren, zu überkommen. Die Herausforderungen von heute und morgen lassen sich nun einmal nicht mit den Lösungen von gestern bewältigen. Und das geht nicht nur die Führungseliten der Marine an. Um den

richtigen Kurs in die Zukunft abzustecken, wird es entscheidend darauf ankommen, dass der Gesprächsfaden in der Marine nicht abreißt. Dieses Ringen um das, was eine moderne Marine wirklich ausmacht. Echte Veränderung kommt in der Marine zu oft im Zeitverlauf zum Stillstand oder scheitert an fehlendem Durchhaltevermögen, haben die Männer und Frauen der Marine adressiert. Gerade deshalb gilt es für die ganze Marine jetzt, dranzubleiben, nicht an Fahrt zu verlieren, nicht nur auf Impulse „von oben“ zu warten, sondern weiter Bewegung ins Spiel zu bringen, zu streiten, verhärtete Haltungen aufzubrechen und miteinander zu verbinden, auszuprobieren und zu überzeugen – dadurch, dass die Männer und Frauen der Marine zeigen, was geht. Was natürlich wiederum voraussetzt, dass Vorgesetzte auch erlauben und ermöglichen, was geht. „Wir sind Marine“ sollte von Anfang an mehr sein als „nur“ ein Projekt, ein Projekt, wie es die Menschen in der Marine schon so oft erlebt haben. Es sollte eine (Modernisierungs-)Bewegung in der Marine werden! Marine, das war immer schon Weltoffenheit, Aufbruchstimmung und der Mut, Neues auszuprobieren. Wie sonst hätten die großen Entdecker und Seefahrer, neue Welten entdecken können? In den Workshops war enorm viel davon zu spüren! In diesem Sinne: Wir sind (m)Marine! ■

Professor Dr. Marcus Albrecht lehrt und forscht an der Hochschule Düsseldorf. Er ist unabhängiger wissenschaftlicher Leiter der Projektgruppe „Wir sind Marine“ und Spiritus Rector des Projekts.