

Positionspapier der Bundestagsabgeordneten

Agnieszka Malczak, Omid Nouripour, Katja Keul, Tom Koenigs, Beate Müller-Gemmeke

Attraktivität ist mehr als ein Geldbetrag

Leitgedanken für die Arbeitgeberin Bundeswehr

Die Bundeswehr befindet sich mitten in einer tiefgreifenden und entscheidenden Umstrukturierung. **Ob die angestoßene Bundeswehrreform erfolgreich sein wird, lässt sich heute noch nicht vorhersehen.** Der Erfolg wird sich an noch zu treffenden Entscheidungen, an ihrer Umsetzung und schließlich daran messen lassen müssen, ob es gelingt, sowohl die Soldatinnen und Soldaten als auch die zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen. **Nicht zuletzt wird diese Frage aber ganz besonders daran entschieden werden, welche Menschen sich für einen Dienst bei der Bundeswehr entscheiden.**

Eine wesentliche Veränderung ist die Aussetzung der Allgemeinen Wehrpflicht. Dieser Schritt war sicherheitspolitisch richtig und längst überfällig, beendete er doch einen massiven Eingriff in die Freiheitsrechte junger Männer, der nicht zu rechtfertigen war. Er stellt nun die Bundeswehr als Arbeitgeberin vor neue Herausforderungen. Schließlich hat sie sich lange auf die Wehrpflicht als ihr wichtigstes Instrument zur Nachwuchsgewinnung gestützt. **Aber es geht nicht nur um die Nachwuchsgewinnung. Die Bundeswehr ist nicht irgendeine Organisation und die Tätigkeit von Soldatinnen und Soldaten kein Job wie jeder andere.** Menschen, die sich für den Dienst bei der Bundeswehr entscheiden, müssen sich dem Prinzip von Befehl und Gehorsam weitestgehend unterordnen. Darüber hinaus können Soldatinnen und Soldaten in die schwierige Situation kommen, andere Menschen verletzen oder töten zu müssen, und gehen selbst das Risiko ein, verletzt oder getötet zu werden.

Bei kaum einer Organisation ist die Verbundenheit mit der und das Vertrauen auf die Arbeitgeberin so wichtig wie bei der Bundeswehr. Ebenso zentral sind aber auch die Binnenverhältnisse, ist die Organisationskultur. Denn sie prägt auf jeder Ebene und für jeden Tätigkeitsbereich maßgeblich, wie die Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr die ihnen anvertrauten Aufträge erfüllen. Und dies spielt im Hinblick auf militärische Gewalt eine entscheidende Rolle.

Die schwarz-gelbe Bundesregierung hat die Aussetzung der Wehrpflicht nach langem Zögern und Zaudern überstürzt und orientierungslos vollzogen. Die Bundesregierung hat die Chance verstreichen lassen, um den Wehrdienst grundlegend zu evaluieren und zu modernisieren. Der Bundeswehr selbst fehlte die Zeit, um ein tragfähiges Konzept für den freiwilligen Wehrdienst und eine Kultur der Freiwilligkeit innerhalb der Streitkräfte zu entwickeln. **Nur durch eine ehrliche Auseinandersetzung mit den Problemen und entschlossenes Handeln kann jetzt verhindert werden, dass der Umbau der Bundeswehr zur Freiwilligenarmee zum Misserfolg wird.**

Als Allheilmittel für die Probleme bei der Nachwuchsgewinnung und -haltung wird immer wieder die Verbesserung der Attraktivität der Arbeitgeberin Bundeswehr gefordert. Doch mit diesem Begriff werden derzeit in erster Linie Maßnahmen zur Verbesserung der Entlohnung verbunden. In der Tat sind auch in diesem Bereich Verbesserungen notwendig. Doch der so verstandene Attraktivitätsbegriff greift deutlich zu kurz. Mit höheren Löhnen werden strukturelle Probleme nicht geheilt, sondern lediglich kaschiert. Junge Menschen entscheiden sich schließlich auch nicht nur für einen Dienst bei der Bundeswehr, weil sie dort besonders gute Verdienstmöglichkeiten haben. Sie wollen sich in Krisengebieten und Europa für Frieden und Sicherheit einsetzen. Gerade diese jungen Menschen sind es, die wir bei der Bundeswehr halten wollen. Dafür ist zuerst maßgeblich, in welche Einsätze der Deutsche Bundestag die Bundeswehr überhaupt entsendet. **Darüber hinaus muss es darum gehen, Soldatinnen und Soldaten gute Rahmenbedingungen zu gewährleisten, die sich über die Entlohnung hinaus auf Führungskultur und Personalmanagement, Nachwuchsgewinnung, Aus- und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Familie und Dienst und Fürsorge erstrecken.**

Führungskultur

Vorgesetzte jeder Ebene prägen die Organisationskultur der Bundeswehr. Sie sind nicht nur für reibungslose Abläufe zuständig, sondern haben durch ihre Vorbildfunktion auch entscheidenden Einfluss auf die sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation. In den vergangenen Jahren wurden nicht zuletzt durch die Berichte des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages teils erhebliche Mängel im Verhalten des Führungspersonals der Bundeswehr deutlich. Diese beschränken sich nicht auf publik gewordene Skandale, sondern betreffen immer wieder den alltäglichen Umgang miteinander innerhalb der Streitkräfte. Hier wird unter anderem Respekt vor den Rechten und der Persönlichkeit Untergebener genannt, der sich in verschiedenen Verstößen gegen die Dienstaufsicht oder durch ehrverletzende und herabwürdigende Formulierungen äußert. **Solche Mängel der Führungskultur schaden nicht nur dem Arbeitsklima, sondern auch dem Ansehen der Bundeswehr in der Gesellschaft.** Vor dem Hintergrund des Umbaus von der Wehrpflicht- zur Freiwilligenarmee und angesichts der schwierigeren Bedingungen für die Nachwuchsgewinnung aufgrund des demographischen Wandels wird es immer dringlicher, diese Missstände endlich anzupacken.

Gute Personalführung ist voraussetzungsvoll. Die Bundeswehr steht in der Verantwortung, ihrem Führungspersonal auf allen Ebenen das beste Handwerkszeug mitzugeben. Führungsverhalten muss daher umfänglich Ausbildungsinhalt sein. Hierfür gilt, dass **moderne und praxisorientierte Methoden** ebenso benötigt werden, wie auch **regelmäßige Fort- und Weiterbildungen** und eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit und gegebenenfalls Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen. Vorgesetzte werden ihre Ausbildung aber nur dann in gutes Führungsverhalten umsetzen können, wenn ihnen dafür auch der notwendige Raum gegeben wird. Sie brauchen **Zeit für und mit ihren Untergebenen.** Zeit, die zu oft durch zu geringe Stehzeiten und überbordende Bürokratie massiv beschnitten wird. Das be-

deutet, dass sie für eine angemessene Zeit vor Ort präsent sein und ihre Führungsaufgaben in einem ausgewogenen Verhältnis zu ihren anderen Aufgaben stehen müssen

Hierarchie gehört zu den Wesensmerkmalen militärischer Organisationen, da sie schnelles und koordiniertes Handeln erheblich vereinfacht. Aber Hierarchie ist kein Selbstzweck und nicht für jeden Prozess die beste Organisationsform. Die strenge Hierarchie des Militärs steht zudem in Konflikt mit den Werten einer modernen Gesellschaft und erschwert es jungen Menschen mitunter, sich eine Tätigkeit bei der Bundeswehr überhaupt vorstellen zu können. Gleichzeitig kann eine hierarchische Organisationsstruktur verhindern, dass Ideen und Innovationspotential aller Individuen und Ebenen genutzt werden. Immer wieder hört man aus den Reihen der Soldatinnen und Soldaten eine große Unzufriedenheit darüber, dass das „Nach oben melden“ von Problemen und Vorschlägen folgenlos bleibt oder dass ein kritischer Blick eher als störend, denn als bereichernd empfunden wird und sich sogar als Karrierehindernis erweisen kann.

Wo möglich, muss auch die Bundeswehr gesellschaftliche Entwicklungen aufnehmen und mehr Partizipation ermöglichen. Wer Kommunikation als Einbahnstraße begreift, ist auch den komplexen Herausforderungen der heutigen Einsätze nicht gewachsen. Besonders eine enge Kommunikation und Koordination mit zivilen Akteurinnen und Akteuren – sowohl konzeptionell im Heimatland, als auch operativ im Einsatz – erfordert dringend ein Um- und Neudenken starrer hierarischer Kommunikationsstrukturen. Entsprechende Vorschläge – zumal wenn sie aus den eigenen Reihen kommen – wie eine **Einbeziehung Untergebener in die Beurteilung ihrer Vorgesetzten oder Peer-to-Peer-Beurteilungen** müssen ernsthaft und wohlwollend geprüft und erprobt werden.

Die Politik in ihrer Rolle als Auftraggeberin der Bundeswehr

Die Bundeswehr ist eine Parlamentsarmee. Die Abgeordneten des Deutschen Bundestages müssen sich ihrer Verantwortung als Auftraggeberinnen und Auftraggeber der Bundeswehr bewusst sein. **Eine verantwortungsvolle und vorausschauende Außen- und Sicherheitspolitik ist daher auch ein überaus wichtiger Teil der Fürsorgepflicht des Dienstherrn.** Der Einsatz der Bundeswehr in bewaffneten Konflikten darf auch unter diesem Gesichtspunkt nur alleräußerstes Mittel sein, das nur unter klar definierten Rahmenbedingungen eingesetzt wird. Der Fokus muss auf den zivilen und präventiven Mitteln der Konfliktbearbeitung liegen. **Aufträge müssen klar, überzeugend und umsetzbar gefasst sein.** Das Parlament steht in der Pflicht, von seinen Kontrollrechten umfänglich Gebrauch zu machen. Dazu gehört auch, sich über den Fortgang beschlossener Einsätze umfassend zu informieren, diese ausreichend zu evaluieren und den **intensiven Dialog mit der Gesellschaft und den Soldatinnen und Soldaten über den Sinn, die Legitimität und Durchführbarkeit von Einsätzen zu suchen.**

Nachwuchswerbung

Die Bundeswehr sieht sich nach der Abschaffung der Wehrpflicht einem verstärkten Wettbewerb um gute Nachwuchskräfte ausgesetzt. Diese **Konkurrenzsituation darf dennoch nicht eine Entgrenzung in der Nachwuchswerbung nach sich ziehen**. Die Bundeswehr kann nicht mit den gleichen Strategien für sich werben wie ein Unternehmen, denn sie ist schließlich keine Organisation wie jede andere. Werbekampagnen, die auf eine einseitige und verherrlichende Darstellung der Tätigkeiten bei der Bundeswehr abheben und die Risiken verschweigen, sprechen nicht nur die falsche Zielgruppe an, sie wecken auch Erwartungen, die nicht eingelöst werden können. **Nachwuchswerbung der Bundeswehr muss vom Erstkontakt an ehrlich die Möglichkeit einer Verwendung im Auslandseinsatz und die damit verbundenen Risiken thematisieren**. Menschen, die sich für eine Tätigkeit bei der Bundeswehr entscheiden, müssen wissen und verstehen, worauf sie sich einlassen.

Darüber hinaus spielen die Werbekampagnen eine wichtige Rolle für das Verhältnis zwischen Bundeswehr und Gesellschaft. Auch aus diesem Grund ist **Ehrlichkeit in der Nachwuchswerbung** wichtig, denn nur so kann Vertrauen hergestellt werden.

Im Hinblick auf die immer noch nicht erreichte Quote von 15% Frauenanteil müssen **Werbemaßnahmen so gestaltet werden, dass Frauen gleichermaßen wie Männer angesprochen werden**.

Ausbildung – Weiterbildung – Bildung

Eine umfassende Ausbildung bildet die entscheidende Grundlage, um den hohen Anforderungen der heutigen Arbeitswelt gerecht zu werden, eine darauf aufbauende Spezialisierung ist für immer mehr Tätigkeiten notwendig. Mit einer einmaligen Ausbildung am Anfang des Berufslebens ist es schon lange nicht mehr getan. Technischer und wissenschaftlicher Fortschritt machen eine kontinuierliche Weiterbildung erforderlich. Als konkurrenzfähige Arbeitgeberin muss die Bundeswehr in der Lage sein, eine dem Stand von Technik und Wissenschaft angemessene fundierte Ausbildung und kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsangebote anzubieten. Die Anforderungen an Aus- und Weiterbildung in der Bundeswehr sind aufgrund der Aufgaben der Streitkräfte zudem besonders hoch. Die Konflikte, in denen die Bundeswehr eingesetzt wird, sind hochkomplex. **Mängel in der Ausbildung können den Erfolg eines ganzen Friedensprozesses gefährden, in bestimmten Fällen können sie lebensgefährlich sein**.

Dabei sind nicht nur technische und militärische Fertigkeiten und das Beherrschen von Abläufen relevant. Notwendig sind auch in hohem Maße soziale und interkulturelle Fähigkeiten sowie die Fähigkeit, in äußerst unübersichtlichen Situationen und unter Zeitdruck die richtige Entscheidung zu treffen. Dabei müssen die Soldatinnen und Soldaten auch über **solide Kenntnisse der nationalen und internationalen rechtlichen Rahmenbedingungen und Einsatzregeln verfügen**. Voraussetzung hierfür ist eine umfassende Bildung in politischen, ethischen, rechtskundlichen, sozialen und interkulturellen Fragen. In der Offi-

ziersausbildung muss zudem von Anfang an und praxisorientiert Führungsverhalten trainiert werden.

Eine solche Ausbildung kann nicht nur theoretisch erfolgen. Hier sind **moderne Methoden** gefragt, in denen die Anwendung des Gelernten in praktischen Übungen trainiert wird. An sich handelt es sich um Elemente einer Ausbildung, die schon Baudissin als Teil seiner Konzeption der Inneren Führung beschrieben hat. Diese hat sich aber immer noch nicht auf allen Ebenen und in jedem Bereich der Bundeswehr durchgesetzt.

Bei der gesamten Konzeption der Aus- und Weiterbildung muss berücksichtigt sein, dass ein wachsender Anteil der Soldatinnen und Soldaten nicht ihr gesamtes Berufsleben bei der Bundeswehr verbringen. Der Anschluss an Entwicklungen in der zivilen Arbeitswelt sowohl beim Eintritt in als auch beim Austritt aus dem aktiven Dienst bei der Bundeswehr ist auch aus diesem Grund wichtig. Voraussetzung dafür ist aber auch, dass sich die Bundeswehr um die Anerkennung von Abschlüssen und Verwendungen der Bundeswehr auf dem zivilen Arbeitsmarkt bemüht. Darüber hinaus muss die Bundeswehr ihr **Angebot zur Vorbereitung auf und Unterstützung bei der Wiedereingliederung in den zivilen Arbeitsmarkt kontinuierlich dem Bedarf anpassen.** Auf der anderen Seite ist die Bundeswehr auch darauf angewiesen, dass Menschen Erfahrungen aus zivilen Bereichen in die Bundeswehr einbringen. Daher muss sich die Bundeswehr wo immer möglich für Quer- und Wiedereinsteigerinnen und -einsteiger öffnen und die Integration von Reservistinnen und Reservisten verbessern. Für beide Gruppen sind daher entsprechende **Ausbildungs- und Qualifikationskonzeptionen zu gestalten, aber auch die Regelungen für Verpflichtungsdauer und die Altershöchstgrenzen für eine Verpflichtung sind dahingehend zu flexibilisieren, dass der Quer- und Wiedereinstieg eine tatsächliche Option sein kann.**

An Bildungsangeboten darf nicht gespart werden – weder in finanzieller noch in zeitlicher Hinsicht. Neben den notwendigen technischen und personellen Rahmenbedingungen muss ausreichend zeitlicher Raum geschaffen werden, damit alle Soldatinnen und Soldaten Angebote auch wahrnehmen können, ohne dass dies zulasten ihrer Regenerationszeit geht. Dazu gehört, dass Erziehenden in der Zeit einer Ausbildungs- oder Weiterbildungsmaßnahme Unterstützung bei der Kinderbetreuung angeboten wird. Zusätzlich zur berufs- und verwendungsbezogenen Ausbildung muss eine umfassende Einsatzvorbereitung erfolgen, die auf die Gegebenheiten im Einsatzland und die Bedingungen eines multilateralen Einsatzes mit anderen Nationen und Organisationen eingeht.

Personalmanagement und Laufbahnen

Das Personalmanagement und die bestehenden Laufbahnen bei der Bundeswehr stehen in vielerlei Hinsicht in deutlichem Widerspruch zu den Entwicklungen auf dem zivilen Arbeitsmarkt. Dies befördert die Distanz zwischen Bundeswehr und Gesellschaft und trägt nicht zur Bindung qualifizierter Fachkräfte bei. Wer in der zivilen Gesellschaft lernt, dass er durch Engagement und Qualifikation voran kommt, wird auf dieses Prinzip auch bei der Bundeswehr nicht verzichten wollen. **Verschiedene Verpflichtungsmodelle und die Möglichkeit zum**

Kurzdienst sind nicht nur für die Nachwuchsrekrutierung von Bedeutung. Sie tragen auch zum Transfer von Werten, Wissen und Fertigkeiten zwischen Gesellschaft und Bundeswehr bei. Die Laufbahnen bei der Bundeswehr müssen dahingehend flexibilisiert werden, dass bei entsprechender Eignung ein Wechsel in eine höhere Laufbahn möglich ist. Insbesondere die bisher kaum genutzte Verpflichtung auf 2 Jahre (SaZ 2) muss attraktiver werden, da sie als guter Einstieg in die Offizierslaufbahn dienen kann. Auch müssen **Verkürzungen und Verlängerungen von Laufbahnen beispielsweise als Soldatin oder Soldat auf Zeit erleichtert werden. Bewertungssysteme müssen dabei daran ausgerichtet sein, welche physischen und intellektuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten für eine jeweilige Verwendung wirklich notwendig sind.** Der Quereinstieg bei der Bundeswehr muss erleichtert und durch die Bundeswehr gefördert werden; bei einer geplanten und absehbaren Beendigung des Dienstes bei der Bundeswehr braucht es Angebote und Unterstützung beim (Wieder-)Eintritt in das zivile Arbeitsfeld. **Personalentscheidungen müssen schließlich transparent und auf Basis verständlicher Kriterien getroffen werden. Insgesamt ist die individuelle Situation der Soldatinnen und Soldaten bei der Planung von Verwendungen und Einsätzen stärker zu berücksichtigen.**

In Führungspositionen ist der Frauenanteil noch immer besorgniserregend gering. Dies gilt nicht nur für die 2001 geöffneten Bereiche der Streitkräfte, in denen die zeitlichen Voraussetzungen für eine Beförderung teilweise schlichtweg noch nicht erfüllt werden konnten, sondern auch für die zivile Wehrverwaltung sowie den Sanitäts- und Militärmusikdienst, wo Frauen seit Jahrzehnten ihren Dienst leisten. Es wird deutlich, dass eine „gläserne Decke“ Frauen von der Erreichung von Spitzenpositionen bei der Bundeswehr abhält. Dass die Bundeswehr im Sinne der Gleichstellungspolitik für eine möglichst zügige Verbesserung der Situation handelt, ist bislang nicht zu erkennen. Gleichstellung hat in der Bundeswehr noch lange nicht den Charakter einer Selbstverständlichkeit.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Tätigkeit von Soldatinnen und Soldaten verlangt nicht nur ihnen selbst, sondern auch in großem Maße ihren Familien viel ab. Besonders der Einsatz im Ausland stellt eine erhebliche Belastung für die Menschen dar, die von ihrer Partnerin oder ihrem Partner, ihrem Vater oder ihrer Mutter sowie von ihren Kindern über lange Zeit getrennt sind. Eine Zeit, die auch oft vom Gefühl der Angst um die Soldatin oder den Soldaten gekennzeichnet ist. Für die Soldatinnen und Soldaten ist die Familie gleichzeitig ein wichtiger Halt, besonders dann, wenn sie belastende Erlebnisse verarbeiten müssen. Es muss daher zum Richtmaß werden, diese Härten, wo immer möglich zu mildern.

Es besteht noch in vielen Bereichen Verbesserungsbedarf, um erziehende Soldatinnen und Soldaten bestmöglich zu unterstützen. Dazu **gehören ausreichende Eltern-Kinder-Zimmer, Kindertagesstätten und Unterstützung bei der Kinderbetreuung im Krankheitsfall und bei Fort- und Weiterbildungen. Flexibilisierte Arbeitszeitregeln** müssen weitestgehend angeboten werden. Soldatinnen oder Soldaten darf für ihre Karriere kein Nachteil daraus erwachsen, wenn sie ihre Verantwortung als Erziehende ernst nehmen und sich

daraus berufliche Pausen ergeben, auch nicht, wenn es sich dabei um eine längere Elternzeit handelt. Bei der Planung der Stationierung, von Dienstplänen und Einsatzverwendungen muss das Prinzip der Familienfreundlichkeit besondere Berücksichtigung finden. Dazu gehört auch, dass Soldatinnen und Soldaten zwischen Trennungsgeld oder einer Umzugskostenvergütung wählen können.

Im Falle einer Verwendung im Ausland müssen die Familien von Anfang an in die Einsatzvorbereitung, -begleitung und -nachbereitung einbezogen werden. Ein routinemäßiger Anruf und die Übersendung von Broschüren reichen hier nicht aus. Es darf nicht vernachlässigt werden, dass die Einsatzsituation unter Umständen auch langfristige psychische Auswirkungen auf die Angehörigen hat, das gilt in besonders dramatischer Weise im Falle einer Verwundung oder des Todes einer oder eines Familienangehörigen. Auch wenn in jüngster Zeit positive Entwicklungen in diesem Bereich zu verzeichnen sind – nach wie vor beklagen Angehörige, dass die Bundeswehr ihren Bedürfnissen nicht ausreichend gerecht wird. Nach wie vor ist es daher notwendig, dass systematisch ermittelt wird, welche Angebote zur – auch längerfristigen – Betreuung und gegebenenfalls Behandlung von Angehörigen benötigt werden, und bestehende Angebote ehrlich zu evaluieren.

Es ist auch kein Luxusproblem, ob die technischen Voraussetzungen für eine regelmäßige Kommunikation der Familien während eines Einsatzes vorhanden sind. In Zeiten des Internets mit seinen Möglichkeiten der Videotelefonie muss es möglich sein, den regelmäßigen Austausch der Familien bestmöglich zu unterstützen. Andere Nationen in den Einsatzgebieten der Bundeswehr machen es vor. Dass deutsche Soldatinnen und Soldaten im Einsatzgebiet nicht auf eine auch nur annähernd so gute Kommunikationsinfrastruktur zugreifen können, wie ihre Kameradinnen und Kameraden aus anderen Nationen oder deutsche Polizistinnen und Polizisten – und dies teilweise sogar im gleichen Lager – schafft eine tiefgehende Frustration, ist nicht vermittelbar und ist nicht hinnehmbar.

Fürsorge

Die Bundeswehr ist in vielerlei Hinsicht keine Organisation wie jede andere. **Soldatinnen und Soldaten stehen in einem besonderen Treueverhältnis zu ihrem Dienstherrn. Auf Seiten des Dienstherrn findet dieses Treueverhältnis seine Entsprechung in der Fürsorgepflicht, die dieser für die Soldatinnen und Soldaten, aber auch für ihre Angehörigen trägt. Zur Fürsorgepflicht gehört zu allererst Zurückhaltung beim Einsatz der Bundeswehr in Konflikten.** Wo dennoch die politische Entscheidung für einen Einsatz fällt, müssen sich die Soldatinnen und Soldaten darauf verlassen können, die **schnellst- und bestmögliche medizinische und psychologische Versorgung im Falle einer physischen oder psychischen Verwundung zu erhalten.** Sollte dennoch eine physische und psychische Verletzung bleiben oder sollte eine Soldatin oder ein Soldat bei einem Einsatz sterben, ist die **soziale Absicherung der Soldatinnen und Soldaten beziehungsweise ihrer Hinterbliebenen zwingender Ausdruck der Fürsorgepflicht.** Dabei ist die Frage, ob die entsprechenden finanziellen Beträge angemessen sind, wichtig, aber nicht allein entscheidend. **Die Tatsache, dass sich Betroffene entsprechende Leistungen nicht selten durch langwierige bürokratische**

oder sogar gerichtliche Auseinandersetzungen erst erkämpfen müssen, ist Zeichen eines eklatanten Missstandes. Wenn Antragstellerinnen und Antragsteller nicht das Gefühl haben, dass der Dienstherr die Gewährung als Erfüllung eines Rechtsanspruches und als Selbstverständlichkeit ansieht, wird dem Fürsorgegedanken nicht Genüge getan.

Grundsätzlich muss der Dienstherr aber die Belastungsgrenzen der Soldatinnen und Soldaten in die Planung von Einsätzen mit einbeziehen. Einzelne Einheiten dürfen nicht unverhältnismäßig die Lasten eines Einsatzes tragen, auch wenn es sich um spezialisierte Einheiten handelt. **Allen Soldatinnen und Soldaten muss in ausreichender Dauer, planbar und zuverlässig die Möglichkeit zur Regeneration zwischen Einsätzen gegeben werden.** Die Information über eine bevorstehende Verwendung im Ausland hat so frühzeitig wie möglich zu erfolgen, damit auch noch ausreichend Zeit für die gemeinsame Vorbereitung mit Familie und Freundinnen und Freunden bleibt.

Verfahren müssen so organisiert werden, dass sie den rechtlichen Maßstäben gerecht werden, aber dennoch der besonderen Situation der Betroffenen Rechnung tragen. Das setzt nicht nur **die Reduzierung von Antragsformularen, Nachweisen und Gutachten** auf das wirklich Notwendige voraus. Auch das zuständige Personal kann eine **zügige, transparente und menschenorientierte Abwicklung der Verfahren** nur gewährleisten, wenn dafür die notwendigen Kapazitäten vorhanden sind. Gut ausgebildetes Personal in ausreichender Zahl ist daher auch für die Verwaltung dieser Ansprüche ein wesentliches Kriterium.

Die Fürsorgepflicht des Dienstherrn endet nicht nach dem Ende des Einsatzes oder nach dem Ausscheiden aus der Bundeswehr. **Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus Einsätzen stehen vor spezifischen Herausforderungen bei der Integration in der zivilen Gesellschaft in Deutschland.** Diese Herausforderungen müssen nicht nur ernst genommen werden und die Menschen aktiv unterstützt werden.

Die Umsetzung des Fürsorgegedankens beginnt bereits bei der politischen Führung. Damit ist nicht nur die bereits angesprochene Zurückhaltung beim Einsatz militärischer Mittel gemeint. Die Organisation Bundeswehr und ihre Aufgaben unterliegen seit Jahrzehnten fortwährenden Veränderungsprozessen. Dabei nehmen nicht alle Entwicklungen einen positiven Verlauf und immer wieder tauchen neue Probleme auf, die sich zuweilen nicht umgehend lösen lassen. Die steigende Zahl an (ehemaligen) Soldatinnen und Soldaten, die von einer posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS) betroffen sind, ist hierfür ein Beispiel. Gerade hier hat sich gezeigt, dass die fehlende Bereitschaft, sich mit solch negativen Entwicklungen auseinanderzusetzen, das Problem nur verschärft. Notwendige Maßnahmen zur Erfassung, Betreuung und Behandlung wurden erst mit großer Verzögerung und nach massivem Druck aus Parlament und Öffentlichkeit angegangen. Für viele Erkrankte ist dabei wertvolle Zeit verloren gegangen. Für die Betroffenen und ihre Angehörigen, aber auch ihre zivilen und militärischen Kolleginnen und Kollegen steht ein solches Verhalten im Gegensatz zum Bild vom fürsorglichen Dienstherrn. Darüber hinaus ist es auch wenig förderlich für das Verhältnis zwischen Bundeswehr und Gesellschaft. Ehrlichkeit ist eine zentrale Voraussetzung für Vertrauen und für entschlossenes Handeln. **Zur Fürsorge gehört auch, dass die politische und militärische Führung die ihnen unterstellten Soldatinnen und Soldaten ernst nimmt und ihnen zuhört. Insbe-**

sondere in den Einsätzen sammeln sie wertvolle Erfahrungen und Expertise. Dieses Kompetenzpotential aktiv zu nutzen, ist für beide Seiten wichtig.

Ausrüstung

Die Mängel bei der Ausrüstung der Soldatinnen und Soldaten, die diese immer wieder im Einsatz zu spüren bekommen, waren wiederholt Thema in öffentlichen Debatten. **Eine mangelhafte oder inadäquate Ausrüstung behindert nicht nur die Erfüllung des Auftrags – sie ist schlimmstenfalls lebensgefährlich. Beschaffungsverfahren und Beschaffungspolitik müssen daran ausgerichtet werden, dass sich Situationen und Anforderungen im Einsatz – durchaus auch kurzfristig – verändern können.** Grundsatz muss die kontinuierliche Bedarfsanalyse und eine flexible Anpassung daran sein. Dafür ist ein ständiger und direkter Austausch zwischen Beschaffern und jenen, die die Ausrüstung einsetzen, notwendig. **Die Soldatinnen und Soldaten müssen in diesem Kommunikationsprozess ernst genommen und als Partnerinnen und Partner angesehen werden** – für viele Herausforderungen und Probleme im Einsatz sind sie die Expertinnen und Experten.

Es kann nicht oft genug betont werden, dass das Streben nach exklusiven Goldrandlösungen im Ausrüstungs- und Beschaffungsbereich möglichst noch aus heimischer Produktion nicht der richtige Weg ist, um mit den vorhandenen Mitteln schnell und effizient Lösungen zu finden. Grundsätzlich ist zudem auch eine Debatte darüber notwendig, welche Aufgaben die Bundeswehr zukünftig überhaupt erfüllen soll. Davon hängt die Frage ab, über welche Fähigkeiten die Soldatinnen und Soldaten verfügen sollen und schließlich, welche Ausrüstung dafür benötigt wird. Das Vorhalten von Fähigkeiten und der Einkauf der dafür notwendigen Ausrüstung ist schließlich kein Selbstzweck.

Verfahren und Vorschriften

Der Dschungel aus Verfahren, Vorschriften und Verordnungen, der die gesamte Struktur der Bundeswehr durchzieht, ist bestenfalls Nahrung für Satiriker. Zum Bild einer modernen Organisation passt er nicht. Dass Bürokratie zum Wesen einer solchen Organisation gehört, in der auch Kontrolle und Dokumentation eine wichtige Rolle spielen, kann niemand bestreiten. Doch die Bewältigung der bürokratischen Anforderungen darf nicht den Großteil der Bearbeitungszeit einer Aufgabe ausmachen. Und sie darf vor allem Entscheidungen nicht auf unabsehbare Zeit hinaus zögern. **Der Abbau der Bürokratie kann daher nicht nur wesentlich für die Effizienz der Bundeswehr sein, sondern auch maßgeblich zu einem guten Arbeitsklima beitragen.**