

**Ansprache**

des

**Inspektors der Marine  
Vizeadmiral Axel Schimpf**

anlässlich

der

**52. Historisch-Taktischen Tagung der Flotte**

am

**11. Januar 2012**

in

**Damp**

**Es gilt das gesprochene Wort!**

**Sprechzeit: 35' (max.)**

**Sperrfrist: 11. Januar 2012**

*Meine Herren Admirale, meine Damen und Herren,  
Kameradinnen und Kameraden,*

die diesjährige HiTaTa hat als Generalthema die „**Interkulturellen Aspekte des Dienstes und Einsatzes deutscher Marinen im Ausland**“. Die Thematik mag in der Geschichte der HiTaTa auf den ersten Blick eher ungewöhnlich erscheinen. Doch angesichts der Einsatzwirklichkeit der Deutschen Marine in den vergangenen zwanzig Jahren birgt diese eher soziologisch anmutende Themenwahl für uns Relevanz und Aktualität.

In diesem Zusammenhang denke ich, dass wir noch mehr über die Anforderungen, Verhaltensmuster und die Aufgaben der **Menschen** nachdenken sollten. Denn, bei aller Auftragserfüllung und Funktionalität im Einsatz und im internationalen Wirken der Bundeswehr, sind es die **Menschen** in den deutschen Streitkräften, die die Aufgaben meistern.

Zunehmende Einsatzorientierung bedeutet zugleich zunehmende Internationalität. Erfahrungen mit anderen Kulturen, Lebensweisen, aber auch technische Innovationen, neue Optionen im Bereich der Kommunikation und so genannte Schöpfungen neuer Lebenswelten verändern die Verhaltensweisen von Menschen. Oft gut überlegte, gut gemeinte Reformprozesse erfüllen sich nicht gemäß des dahinter stehenden Konzeptes, weil sie den „Faktor Mensch“ nicht hinreichend berücksichtigen. Ich sehe, hier haben wir ein weites Feld, welches noch nicht in Gänze bestellt ist.

Ich danke dem Stellvertreter des Befehlshabers der Flotte und allen, die zum guten Gelingen der diesjährigen HiTaTa beigetragen haben – den Mentoren, Planern und Organisatoren, die vor und hinter den Kulissen gewirkt haben.

Dank, besondere Anerkennung und auch Respekt gebühren aber zu aller erst den Vortragenden. Sie alle haben sich mit großem persönlichem Einsatz neben ihren dienstlichen und privaten Belangen sehr überzeugend mit der Materie auseinandergesetzt und sie für uns aufbereitet. Und das neben ihren fordernden dienstlichen Aufgaben! An die Referenten gerichtet sage ich: großartig und vorbildlich!

Mit Blick auf die kommende HiTaTa hat der Stellvertreter des Befehlshabers es bereits in seinen Ausführungen angemerkt: **Über die Zukunft der HiTaTa haben wir im Spitzengespräch der Marine entschieden. Sie bleibt uns selbstverständlich erhalten!** - Nicht mehr als Veranstaltung der Flotte für die Marine, sondern als Veranstaltung aus der Marine für die Marine! – Dies war uns selbstverständlich; nur Detailfragen müssen in diesem Zusammenhang noch abschließend geklärt werden.

Vor dem Ausblick zunächst ein kurzer Rückblick! Ein ereignisreiches Jahr liegt hinter uns. Eine für unsere Marine ausgesprochen fordernde und arbeitsintensive Zeit.

Große – auch persönliche wie öffentliche – Betroffenheit lösten die Ereignisse rund um unser Segelschulschiff **GORCH FOCK** gleich zu Beginn des vergangenen Jahres aus. Wir gerieten dabei in eine unsägliche Kreuzsee aus faktischer, medialer und politischer Wirklich- und Unwirklichkeit.

Es ist Schaden entstanden; auch im Bereich des Menschlichen und im Bereich des Vertrauens. Viele Wunden werden dauerhaft Narben hinterlassen. Da gibt es nichts zu beschönigen. Aber, es ist uns gelungen, das Schiff und die Besatzung in ruhigeres Fahrwasser zu steuern und gemeinsam nach vorne zu schauen. Die **GORCH FOCK** wird nicht mehr in Frage gestellt: es geht nicht mehr um das „ob“, sondern nur noch um das „wie“ der Ausbildung auf unserem Großsegler.

Dazu gilt es, einen „echten Neuanfang“ der Ausbildung auf unserem Segelschulschiff zu erreichen.

Drei Dinge sind mir dabei wichtig:

Erstens halten wir grundsätzlich auch weiterhin an dem Charakter prägenden und Team bildenden Ausbildungskonzept der **GORCH FOCK** für alle die in unserer Marine Verantwortung als Vorgesetzte übernehmen wollen, fest. Als „Einzelkämpfer“ kann man kaum etwas erreichen, im Team (fast) alles. Keine andere Einheit unserer Flotte bietet eine vergleichbare Möglichkeit der maritimen Prägung unseres Nachwuchses und der Förderung des Entstehens einer maritimen Identität. Dies alles macht den besonderen Wert dieses Schiffes, unserer **GORCH FOCK** aus.

Zweitens kann die Ausbildung auf der **GORCH FOCK** erst dann wieder beginnen, wenn alle dazu notwendigen Voraussetzungen vorliegen – keine Kompromisse, keine Improvisationen. Dieser Neuanfang ist für die Crew VII/2012 geplant, bleibt aber ein ambitioniertes Ziel.

Drittens müssen wir uns darauf einstellen, dass die Ausbildung und das Leben auf der Gorch Fock mit kritischen Augen begleitet wird. Dies erfordert ganz besondere Sensibilität und Sorgfalt aller Beteiligten, hält uns von unserem Ziel aber nicht ab.

Der **Einsatz** unserer Marine verlief auch im vergangenen Jahr sehr erfolgreich. Wir finden mit unseren Beiträgen und Leistungen national wie auch international hohe Anerkennung.

Erst im Dezember konnte ich mich zusammen mit dem Herrn Bundesminister der Verteidigung am Horn von Afrika davon überzeugen, dass unsere Männer und Frauen ein ausgezeichnetes Bild abgeben. Sie erfüllen die Aufträge, die unserer Marine übertragen sind mit **Engagement, Ernsthaftigkeit** und **Erfolg**.

Ob im Mittelmeer, vor der Küste des Libanon, im indischen Ozean, oder auch in den landgebundenen Einsätzen in Afghanistan, im Sudan und auf dem Balkan: unsere Marinesoldatinnen und –soldaten leisten ihren Beitrag. Dies erfüllt mich mit Freude und wir alle können darauf stolz sein: dies verdient ein großes BRAVO ZULU!

Dabei ist mir stets bewusst: Dieser Erfolg beruht auf einem guten Zusammenwirken zwischen Einsatz- und Grundbetrieb. Die Auftragserfüllung der Deutschen Marine im Einsatz ist eine Gemeinschaftsleistung der gesamten Marine und der sie unterstützenden Organisationsbereiche! Der Erfolg gebührt also gleichermaßen auch den Männern und Frauen, die sich „*als Helden im Heimatland*“ vielleicht weniger sichtbar im Bereich der Ausbildung, der Logistik, dem Personalwesen und der Rüstung um die Vorbereitung, Betreuung, Unterstützung und Nachbereitung der Soldatinnen und Soldaten und der Einheiten für den Einsatz verdient gemacht haben.

Meine Damen, meine Herren, lassen Sie uns nun den Blick auf die **Neuausrichtung** der Bundeswehr und den Umbau unserer Marine richten: Vor rund einem Jahr zeichneten sich erste Konturen einer neuen Bundeswehr und einer neuen Marine ab. Die Empfehlungen der Weise-Kommission zielten auf die Straffung von Prozessen, Führungs- und Entscheidungsstrukturen. Die Haushaltsklausur mit ihren rigiden Sparvorgaben und das Aussetzen der Wehrpflicht waren weitere entscheidende Größen. Das Schlagwort von „*der größten Bundeswehrreform*“ griff Raum. Während der letzten HiTaTa hatte ich dazu bereits berichtet, kommentiert und bewertet.

Mit viel Schwung wurden Professionalität, Schlagkraft, Modernität und Attraktivität auf die Agenda der einsetzenden Neuausrichtung gehoben, mit dem Ziel einer strikten Einsatzorientierung.

Nach einer etwa dreimonatigen „*Zeit des Innehaltens*“ im März letzten Jahres durch einen überraschenden **Ministerwechsel** folgten dann Schritt für Schritt grundlegende und wichtige Entscheidungen: Das in Kraft setzen der neuen Verteidigungspolitischen Richtlinien, die Umfangszahlen, die Grobstrukturen und schließlich die Stationierung und die Standorte.

Ein umfangreiches Reformbegleit- und Attraktivitätsprogramm wurde aufgelegt. Erste positive Ergebnisse sind die rückwirkende Erhöhung der Minentaucherzulage und die Erhöhung der DZA-Sätze. Beides Themen, um die wir lange gekämpft haben, da sie die Marine in ihrer Spezialisierung und Abwesenheitsbelastung besonders betreffen. Beharrlichkeit zahlt sich aus! Und, wir brauchen diese Beharrlichkeit, wenn es um die uns anvertrauten Menschen geht.

Vieles ist angepasst, fortgeschrieben oder neu geschaffen worden. Die weitere Straffung der Stabsstrukturen, der Umbau des Personalkörpers, die Stärkung der Einsatzstrukturen (AKV), die Intensivnutzung unserer Einheiten, die Mehrbesatzungsmodelle und SEAM – sind schlagwortartig die Themenbereiche, die unsere Marine verändern werden. Ich werde darauf nicht mehr näher eingehen. Hierzu habe ich im letzten Jahr im Rahmen verschiedener Tagungen, über meine Informationsbriefe, meine Standortinformationsreisen und in vielen persönlichen Ge-

sprächen ausführlich das Rational, die Auswirkungen und den künftigen Weg für den Umbau unserer Marine dargelegt.

Mir ist an dieser Stelle wichtig hervorzuheben, dass gerade unsere **Soldatinnen und Soldaten sowie unsere zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, und ganz wesentlich jeweils auch ihre Angehörigen, nicht zwischen Prozessen, Funktionalitäten und Denkmodellen verschlissen werden. Material kann man nahezu nach Belieben umplanen, abstoßen, neu beschaffen, Menschen auf keinen Fall.

Sie, die **Menschen**, sind die Erfahrungs- und Kompetenzträger, im Inland wie im Ausland, im täglichen Dienst und im Einsatz. Sie geben unserer Marine ihr Gesicht. Sie machen den Erfolg, den Ruf und das Ansehen unserer Marine aus.

In neuen, schlanken Strukturen **erwarte ich für die Zukunft** noch mehr, dass **eigenverantwortlich für den Einsatz gedacht und gehandelt wird**. Nach „oben wegdelegieren“ ist kaum mehr möglich, nicht Ziel führend und wird auch nicht meine Unterstützung finden.

Ja, meine Damen, meine Herren, Kameradinnen und Kameraden, arbeitsintensive, ereignisdichte und bewegte Monate liegen hinter uns. Monate, die zwar wichtige Entscheidungen gebracht haben, aber eben leider nicht so schnell und in Teilen auch nicht so, wie wir es erwartet oder auch erhofft hatten.

Die Marine hat sich im Ergebnis aber gut positionieren können. Das ist die positive Nachricht!

Obwohl das neue Personalstrukturmodell (leider) noch nicht steht, wird der Abbau im Bereich der Marineuniformträger moderat sein. Insgesamt wird es in der Marine künftig deutlich mehr „Längerdienster“ geben. Sie müssen aber auch gewonnen bzw. gehalten werden.

Allerdings stehen neben strukturellen Gewinnen auch Verluste: Wir verlieren an Einfluss in der Material- und auch der Personalverantwortung. Die Zuständigkeiten werden neu geschüttelt und werden Auswirkung auf unser Rollen- und Führungsver-

ständnis haben. Damit muss das Ergebnis nicht unbedingt schlechter werden. Wir müssen aber künftig viele Dinge anders machen und die Zeiten des Überganges werden uns viel abverlangen.

So manches in der neuen „*Prozesslandschaft*“ lässt sich noch nicht abschließend bewerten und sollte fairerweise auch noch nicht abschließend bewertet werden.

Eine meiner wichtigen Botschaften an Sie ist also: Geben wir dem **Neuansatz eine Chance!** Wir wollen mitgestalten und nicht alles gleich wieder schlecht reden.

Es gilt, nach vorne zu schauen, auf das, was nun im Rahmen der Neuausrichtung angepackt, **gemeinsam** angepackt werden muss.

Mit den gebilligten Umfangzahlen, der Grobstruktur und den Stationierungs- und Standortentscheidungen haben wir eine konkrete **Ablaufposition mit einem weitgehend klaren Ziel.**

Auch unser künftiges Fähigkeitsprofil steht. Wir behalten genügend Substanz, mit der sich unsere Marine zukunftsfähig aufstellen kann, ohne marginalisiert zu werden.

Dies ist erfreulich. Und, es ist unser Erfolg! Die gute Zusammenarbeit aller „*im blauen Tuch*“ trägt Früchte, und dafür danke ich Ihnen allen.

Überdies haben die deutliche Sichtbarkeit und die Professionalität der Marine im Einsatz die Argumentationen der Marineführung befördert. Eine neue Relevanzdiskussion im Sinne einer Erklärungs- und Rechtfertigungsdebatte ist uns so erspart geblieben.

Ich bin auch weiterhin davon überzeugt, dass das 21. Jahrhundert ein maritimes Jahrhundert sein wird und die nationale Politik mehr als bisher über die **PRÄFERENZ DER MARITIMEN OPTION** nachdenken wird. Um mangelnde Aufgaben für unsere Marine mache ich mir keine Sorgen, eher um die anhaltend hohe Belastung. Diese Sorge behalte ich natürlich nicht bei mir, sondern trage sie, insbesondere in Berlin, vor.

## Wie geht es nun weiter?

Einige wichtige Wegmarken bis zum Ziel müssen bundeswehrweit in den nächsten Wochen und Monaten noch festgelegt werden.

Prominente Beispiele sind etwa:

- Die endgültige Festlegung der Rolle und der Aufgaben der Inspektoren (Berliner Erlass/ Führungsweisung);
- Erhalt der Führungsfähigkeit im Übergang
- Das neue PSM

Wir haben Ende letzten Jahres eine **Steuerorganisation** mit verschiedenen **Steuerköpfen** eingerichtet. So können wir über die Feinstruktur- und Realisierungsplanung die Folgearbeiten angehen.

Bei allen offenen Enden und Herausforderungen halte ich die zu bewältigenden Aufgaben auch im engen Zeitrahmen für beherrschbar, wenn wir so diszipliniert und konzentriert arbeiten wie bisher.

Spitzenbelastungen werden sich dabei allerdings nicht vermeiden lassen. Das gilt nicht nur für die Themen, mit denen wir nun „auf die Zielgerade einbiegen“, sondern auch für die gesamte Gestaltung des Übergangs in die neuen Strukturen und Rollen.

Gemeinsam können und werden wir es schaffen! Wir alle müssen aber auch von dem übergeordneten Verständnis getragen sein: „**Wir bauen gemeinsam unsere Marine!**“ Dort, wo wir Herr des Verfahrens sind, wollen wir auch zügig die nächsten Schritte auf dem Weg zu unserer neuen Marine angehen: gemeinsam, geschlossen und loyal!

## Was ist meine Erwartung an die künftige Rolle der Marine?



Wir, die Marine, sind der **alleinige** maritime Kompetenzträger der Bundeswehr.

Wir wollen die Stelle in Deutschland sein, die der politischen Führung den umfassenden maritimen militärischen Ratschlag geben kann.

Das **ist** und **bleibt unsere Domäne!** Die Marineuniformträger in den anderen Bereichen sind und bleiben gleichermaßen maritime Experten, allerdings innerhalb ihres Bereiches und gemäß ihrem Auftrag. Sie können also nicht für die Marine als Ganzes sprechen, sondern in erster Linie für ihren Tätigkeitsbereich und ihre Dienststelle. [Ich möchte also nicht überall im neuen BMVg lauter „*kleine Inspektoren*“ haben, die deshalb angesprochen werden, weil sie „gerade verfügbar sind“.] Aber trotzdem gilt es, die maritime Identität im streitkräftegemeinsamen Bereich, im streitkräftegemeinsamen Ansatz weiter zu festigen und zu stärken.

Wir müssen unsere maritime Kompetenz noch mehr konzentrieren, um nachhaltiger Wirkung erzeugen zu können.

Wie sieht dies aus?

Das alte **Kräfte**dreieck, Fü M - Flotte - MarA [... das ja, wie wir alle wissen, gelegentlich auch ein Spannungsdreieck war], mit seiner Schnittstellenstruktur entfällt. Mit dem neu aufzustellenden Marinekommando in Rostock wird nunmehr ein neues **Kraft- und Kompetenzzentrum der Marine** geschaffen. Dieses **neue, integrale** Marinekommando wird die Aufgaben, die Kompetenz und die Verantwortung der Deutschen Marine bündeln.

Mit diesem Ansatz bündeln wir dann aber auch Funktionen, die in anderen Organisationsbereichen (noch) auf der Amts- bzw. Divisionsebene angesiedelt sind. Die zweckmäßigen Formen der Zusammenarbeit und des Informationsaustausches **nach oben** (BMVg), **zur Seite** (EinsFüKdo, FüKdoTSK und deren Ämter, den Bundesämtern Bw) **und in die Marine hinein** müssen sich noch entwickeln. Ich bin aber überzeugt, dass wir mit unserem Ansatz zukunfts- und leistungsfähig aufgestellt sein werden.

Dieses andere, das neue Gesicht der Marine wird schon sehr bald seine Konturen annehmen: Bereits Ende März dieses Jahres werden innerhalb des BMVg die Führungsstäbe der Teilstreitkräfte bzw. der militärischen Organisationsbereiche aufgelöst werden.

Diese Stäbe werden für eine kurze Zeit, die Zeit des Übergangs in das neue BMVg einen Sonderstatus haben. D.h. für die Marine: Der **Führungsstab der Marine** wird in einen **Stab Inspekteur der Marine** umgewandelt und hat dann keinen ministeriellen Status mehr; Der Dienstpostenumfang wird dabei von 103 DP auf 78 DP mit einem KW-Vermerk abschmelzen. Dieser Stab wird bis zu seinem Umzug nach Rostock in das neue Marinekommando am 30. September dieses Jahres noch in Bonn tätig sein. Dann, ab dem 1. Oktober – dies ist mein fester Entschluss! – wird das neue, integrale Marinekommando in seinen neuen Strukturen volle Arbeitsfähigkeit haben.

Mir ist klar, dass dies ein sehr ehrgeiziger Zeitplan ist, denn es gilt hierbei noch viele organisatorische, funktionale, rechtliche und prozessuale Aspekte zu berücksichtigen: So kann sich der Umzug bspw. aus infrastrukturellen Gründen erst vollziehen, wenn aus dem Marineamt die entsprechenden Teile, der Nukleus des künftigen Marineunterstützungskommando (MUKdo), seinen Auszug nach Wilhelmshaven vollzogen hat. Doch hier sind wir auf gutem Wege. Organisatorisch muss bzgl. der DP-Neustruktur eine entsprechende Datenverarbeitungsarchitektur mit SASPF hinterlegt sein, wenn die Einnahme zum 1. Oktober dieses Jahres vollzogen werden soll. Ebenso muss die Rolle der Inspektoren mit dem Berliner Erlass – ich erwähnte es bereits – neu spezifiziert werden. Dies sind nur einige Beispiele der Feinarbeiten, die uns noch bevorstehen. Aber, ich bin überzeugt, dass uns diese Neugestaltung mit all ihren administrativen Zwängen gut gelingen wird.

Im Ergebnis werden wir **innerhalb** der Marine, wo immer möglich, **Aufgabe**, **Kompetenz** und **Verantwortung** zusammen führen. Nicht nur, um Doppelungen zu vermeiden, sondern um den Verantwortungsträgern auch die Macht- und Entscheidungsbefugnis an die Hand zu geben, damit sie ihre Aufgaben **eigenständig** wahrnehmen und verantworten können. Dies ist von elementarer Bedeutung und für uns alle eine hohe Messlatte.

Im Marinekommando soll **nur das** koordiniert und entschieden werden, was unbedingt auf diese Ebene gehört. Deswegen muss sich das **Führungsverständnis** innerhalb unserer Marine auf diese neuen Gegebenheiten ausrichten.

Das bedeutet für Sie alle, meine Damen, meine Herren, und ich wiederhole mich da bewusst, dass ein **gemeinsames** Verständnis von Führung und Verantwortung in unserer Marine vorhanden sein muss. Verantwortung muss auf allen Ebenen wahrgenommen werden und nicht „nach oben“ oder „zur Seite“ weitergereicht werden.

Das heißt auch, dass der Umbau unserer Marine sich in diesem gemeinsamen Grundverständnis von Verantwortung gleichzeitig und parallel **ganzheitlich** und **ebenenbezogen** vollziehen muss.

Dies gilt sowohl für die großen Linien als auch für das Handeln in Einzelaspekten.

Und das im Übrigen nicht nur unmittelbar im Zusammenhang mit Strukturen, sondern auch zukünftig im gelebten Flottenalltag: etwa, um ein Beispiel zu nennen, bei der durchaus fordernden Übernahme von materieller und personeller Verantwortung im Rahmen von Mehrbesatzungsmodellen.

**Worauf muss es jetzt ankommen, was erwarte ich, was können Sie von mir erwarten?**

Der Umbau unserer Marine ist ausgesprochen komplex [man kann es gar nicht oft genug betonen...!]. Um diese anspruchsvolle Aufgabe zu lösen, bedarf es **Mut zur Veränderung, Kreativität, Gestaltungswille** und **Aufbruchstimmung**. Bei Unwägbarkeiten dürfen nicht immer Vorbehalte und Bedenken vorgeschoben werden. Wir **machen** es einfach! Wer nach vorne will, muss hinten loslassen können!

Der Umbau der Marine ist ein „*Alle-Manns-Manöver*“, er betrifft uns alle! Dazu erwarte ich von Ihnen **Geschlossenheit** und **Gemeinsamkeit** auf **dem** Weg, den wir zusammen beschreiten.

Und, meine Damen, meine Herren, Kameradinnen und Kameraden, ich erwarte von Ihnen auch, dass Sie gegenüber den Ihnen anvertrauten Männern und Frauen Transparenz schaffen, dass Sie über die gesteckten Ziele und den Weg dorthin sprechen. Werben Sie bei unseren Marinesoldaten und zivilen Mitarbeitern das Verständnis für das weitere Vorgehen, die einzelnen Schritte und die Veränderungen ein. Wir brauchen „**Mitmacher**“ und **keine „Miesmacher**“!

Beim Umbau unserer Marine mit neuen Verantwortlichkeiten dürfen wir unsere Führungskultur nicht außer Acht lassen. Denn die strukturellen, prozessualen und kulturellen Veränderungen haben **natürlich** auch Auswirkungen auf die Menschen [Führer und Geführte gleichermaßen! Und: jeder Führer ist zugleich auch ein Geführter!].

Der Umbau darf nicht zu einem gut austarierten Design der reinen Funktionalität und des militärischen Administrierens verkommen. In unserer zukünftigen Marine brauchen wir eine Führungskultur, in der die Offiziere und Unteroffiziere sich bereitwillig ihrer Verantwortung stellen und **führen wollen**. Denn nur wer führen **will**, hat auch die entscheidende Grundlage, um führen zu **können**. Zu dieser Führungskultur gehören nicht nur Engagement und Administration.

Dazu gehört auch **Hingabe, Identifikation und Ethos**.

Und, um die vor uns liegenden Aufgaben zu meistern, gehört ergänzend dazu ein **verpflichtendes Selbstbewusstsein** (im Sinne von) „**Ja, wir können das!**“ [= **Can Do Attitude**]. Dieses alles muss von einer guten Moral getragen sein, die Innovation, Kreativität und offenen Geist befördert.

Kameradinnen und Kameraden, es ist **unser aller** Aufgabe, dies mit Leben zu füllen.

Für die bevorstehenden Aktivitäten und Aufgaben wünsche ich uns Kraft, Freude und Ideenreichtum, aber auch das notwendige Fortune.

Und ich wünsche Ihnen persönlich ein erfreuliches, gesundes und ausgefülltes Jahr 2012. Allen, die in Einsätzen unterwegs sind und sein werden, wünsche ich Erfolg sowie eine glückliche und gesunde Heimkehr.