

Gregor Richter (Hrsg.)

Die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr

Schriftenreihe des
Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr
Band 4

Gregor Richter (Hrsg.)

Die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr

Sachstand, Konzeptionen
und Perspektiven



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage Mai 2007

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Monika Mülhausen / Bettina Endres

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15276-9

Inhaltsverzeichnis

Gregor Richter

Einführung in die Thematik und Übersicht über die Beiträge 7

I Die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr – zum Verhältnis von militärischen und wirtschaftlichen Handlungsprinzipien

Carsten Großholz

Die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr im Meinungsbild
der Soldatinnen und Soldaten 15

Martin Elbe

Werte verwerten? Zum Spannungsverhältnis zwischen Führung und
Ökonomisierung am Beispiel der Balanced Scorecard 33

Jörg Keller

Streitkräfte und ökonomisches Kalkül: Top oder Flop?
Grundsätzliche Überlegungen zu einer Ökonomisierung
der Bundeswehr 51

II Controlling – ein modernes Instrument der Steuerung und Führungsunterstützung in der Bundeswehr

Jürgen Zimmermann

Die Bundeswehr auf dem Weg zu einem effektiven und
effizienten Controlling auf der Grundlage eines ergebnisorientierten
Führungs- und Steuerungssystems 67

Michael Hubbert

Streitkräfteunterstützungskommando: ‘Starke Führung und bester
Service in allen Lagen’ – Controlling für den zentralen Dienstleister
der Streitkräfte 87

Gregor Richter

Controlling und Führungsprozesse in der Bundeswehr –
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung 103

III Neue Kooperationsformen zwischen Bundeswehr und Wirtschaft/Privatisierung militärischer Aufgaben

Gerd Portugall

Die Bundeswehr und das Privatisierungsmodell der „Öffentlich-
Privaten-Partnerschaft“ (ÖPP) 141

Martin Rüttler

Bundeswehr und Wirtschaft – Partnerschaft als Beitrag
zur Modernisierung 159

Gerhard Kümmel

Wag the Dog? Private Sicherheits- und Militärunternehmen,
der Staat und Prinzipal-Agent-Theorie 171

IV Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen in der Bundeswehr

Lars Wochnik

Das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP) als
Instrument der Gestaltung des organisatorischen Wandels 191

Gerd Portugall

Das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP) in der
Bundeswehr – Eine sozialwissenschaftliche Bestandsaufnahme 211

Autorenverzeichnis 233

Einführung in die Thematik und Übersicht über die Beiträge

Gregor Richter

„Die Transformation der Bundeswehr zu einer Armee im Einsatz erfordert erhebliche Anpassung und Modernisierung. Das Spannungsverhältnis zwischen verteidigungspolitischen Erfordernissen und finanziellem Bedarf für andere staatliche Aufgaben wird auch in Zukunft fortbestehen. Sicherheits- und Verteidigungspolitik können nicht unabhängig von der allgemeinen Haushaltsentwicklung gestaltet werden. Das zentrale finanzpolitische Ziel der Bundesregierung, die Fortsetzung der Konsolidierung des Bundeshaushaltes, gibt daher auch für die Planungen der Bundeswehr einen verbindlichen Rahmen vor.“ Dieses Zitat, das dem jüngst vom Bundesministerium der Verteidigung vorgelegten „Weißbuch 2006 zur Sicherheitspolitik Deutschlands und zur Zukunft der Bundeswehr“ entnommen ist, gibt das Generalthema dieses Bandes vor: Wie kann die Bundeswehr ihren nationalen wie internationalen Aufgaben und Verpflichtungen gerecht werden angesichts der stetig knappen Mittelausstattung?

Ein Verständnis von ‘ökonomischer Modernisierung’ als bloßes Instrument der Mitteleinsparung und Haushaltssanierung greift allerdings eindeutig zu kurz. Der Prozess der ökonomischen Modernisierung der Bundeswehr, der spätestens seit Anfang der 1990er Jahre eingeleitet wurde, geht weit darüber hinaus und umfasst die Einführung von betriebswirtschaftlichen Managementverfahren und Steuerungskonzepten bis hin zu Teilprivatisierungen von Aufgaben im Servicebereich der Bundeswehr.

Der vorliegende Band 4 der Schriftenreihe des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr nähert sich dem Thema „Ökonomische Modernisierung der Bundeswehr“ aus verschiedenen disziplinären und praxisbezogenen Perspektiven. Eine solche Bestandsaufnahme und wissenschaftliche Einordnung des Themenkomplexes lag bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht vor; sie soll deshalb einen überfälligen Diskussionsbeitrag für die problembewusste, zielgerichtete und auch kritische Weiterentwicklung des ökonomischen Reformvorhabens und seiner Teilprojekte leisten. Es wurden Autoren angefragt, die entweder in Forschungsprojekten zu der Thematik arbeiten oder Schlüsselfunktionen im Rahmen der Konzeption, Ausgestaltung, Implementierung und Weiterentwicklung der vielfältigen Bereiche ökonomischer Modernisierung der Bundeswehr wahrnehmen. Insofern steht der Band in der Tradition der Schriftenreihe des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr: Neben hausinternen Beiträgen konnten wieder Autoren aus der Wissenschaft und aus anderen Bundeswehreinrichtungen gewonnen werden.

Adressaten des Herausgeberbandes sind deshalb die bundeswehrinterne, aber auch eine breite wissenschaftliche und gesellschaftliche Öffentlichkeit.

Das Buch teilt sich in vier Themenblöcke auf. Die Beiträge im ersten Block reflektieren das grundsätzliche Verhältnis von militärischen und wirtschaftlichen Handlungsprinzipien und machen deutlich, dass die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr nur adäquat beschrieben und analysiert werden kann, wenn man neben der betriebswirtschaftlichen auch eine organisationssoziologische und -psychologische Brille aufsetzt und das Phänomen in seinen gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang einordnet. Der zweite Block beschäftigt sich mit dem Controlling in der Bundeswehr, also demjenigen betriebswirtschaftlichen Instrument, mit dem heute oftmals die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr identifiziert wird. Die im dritten Block versammelten Beiträge befassen sich mit neuen Kooperationsformen zwischen Bundeswehr und privater Wirtschaft, wobei auch ein Ausblick auf ein Forschungsfeld gegeben wird, das über die Grenzen einer Privatisierung von Serviceaufgaben, wie sie zurzeit in der Bundeswehr betrieben wird, hinausweist: Die privaten Sicherheits- und Militärunternehmen. Schließlich widmen sich die Beiträge des vierten und letzten Blocks der Gestaltung des organisatorischen Wandels in der Bundeswehr: Das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP) spielt bereits seit den Anfängen der Einführung der Kosten- und Leistungsverantwortung (KLV) eine prominente Rolle bei der Suche nach mehr Effizienz und Effektivität der Arbeitsprozesse in der Bundeswehr.

Carsten Großholz geht in seiner Untersuchung von der These aus, dass der Erfolg von organisatorischen Veränderungsprozessen in entscheidendem Maße davon abhängt, ob sie von allen Beteiligten verstanden, angenommen, unterstützt und umgesetzt werden. Dabei spielen drei Dimensionen des Veränderungsmanagements eine herausragende Rolle: 'Können', 'Wollen' und 'Dürfen'. Entlang dieser Dimensionen stellt der Autor ausgewählte Ergebnisse einer repräsentativen Befragung in den Streitkräften vor und leitet daraus Handlungsempfehlungen für ein partizipatives Veränderungsmanagement in der Bundeswehr ab.

Die Balanced Scorecard (BSC), ein modernes Führungsinformationssystem und Steuerungsinstrument in Unternehmen, wird auch in der Bundeswehr allorts eingeführt. *Martin Elbe* zeigt anhand des Beispiels BSC-Einführung, dass sich die Bundeswehr im Zuge ihrer ökonomischen Modernisierung einem gesamtwirtschaftlichen Trend anschließt, mit Hilfe von Beratungsunternehmen Managementansätze zu übernehmen, die momentan in Mode sind. Seine Argumentationsfigur erinnert an neoinstitutionalistische Interpretationen von organisatorischen Reformprozessen. Bezweifelt werden darf – so Elbe –, dass die Bundeswehr mit der Adoption von Management-

techniken aus ihrer gesellschaftlichen Umwelt tatsächlich immer wirklich Werte schafft und damit den anstehenden Herausforderungen der Transformation gerecht wird. Vielmehr besteht die Gefahr, dass Einkommensquellen für externen Sachverstand und Beratungsunternehmen geschaffen werden, die den finanziellen Spielraum der Bundeswehr weiter beschneiden.

Jörg Keller widmet sich in seinem Beitrag der Grundfrage, ob sich das ökonomische Kalkül ähnlich wie bei marktgängigen Gütern und Dienstleistungen auf militärische Aufgaben und Leistungen anwenden lässt. Der Autor argumentiert systemtheoretisch, indem er zeigt, dass das Militär in Friedenszeiten einen anderen Aggregatzustand aufweist als unter Einsatzbedingungen. Er kommt zu dem Ergebnis, dass ökonomisches Denken und Handeln v. a. im Einsatz kaum anwendbar sind. Somit werden systematisch Grenzen einer Kompatibilität von Ökonomie und Militär deutlich.

Den Auftakt zum Themenbereich Controlling macht *Jürgen Zimmermann*. Nach einem Überblick über die Historie der Entwicklung der Kosten- und Leistungsverantwortung und des Controllings, der aktuellen Controlling-Konzeption und seiner Ausgestaltung in der Bundeswehr stellt er die Frage nach dem erreichten Sachstand. Seine Bilanz fällt kritisch aus. Ein wesentlicher Baustein bei der Fortführung der ökonomischen Modernisierung der Bundeswehr ist deshalb die Entwicklung eines ergebnisorientierten Führungs- und Steuerungssystems (EOS) für die Bundeswehr, das sich stärker an den Vorgaben der New-Public-Management-Philosophie orientiert. Zimmermanns Prognose für das Controllingsystem der Bundeswehr fällt dann auch positiv aus. Durch EOS, ein integriertes Rechnungswesen und eine valide Datenbasis, die durch neue EDV-Systeme gelegt wird, erfährt das Controlling eine Aufwertung und dürfte deshalb in Zukunft weniger mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen haben.

Michael Hubbert stellt in seinem Beitrag das Controlling in einer ausgewählten Dienststelle, dem Streitkräfteunterstützungskommando, vor. Er unterscheidet dabei zwischen (1) dem strategischen Controlling, dessen Kernelement die bereits im Beitrag von Martin Elbe besprochene Balanced Scorecard (BSC) ist, (2) dem operativen Controlling für das „Tagesgeschäft“ und die eher kurzfristige Führungsunterstützung sowie (3) der Kosten- und Leistungsrechnung, die der Einhaltung von Wirtschaftlichkeitszielen dient. In dem Beitrag wird deutlich, dass der Erfolg eines Controllingsystems in erster Linie davon abhängt, dass alle Teilsysteme (BSC, KLR usw.) sinnvoll aufeinander abgestimmt werden; nur so erfüllt das Controlling seine Funktion als umfassendes Führungs- und Steuerungsinstrument.

Controlling soll als Führungshilfe, Kommunikationsinstrument und nicht zuletzt als wirtschaftliches Steuerungsinstrument den Kommandeuren und Dienststellenleitungen zur Seite stehen. *Gregor Richter* berichtet von einer

empirischen Untersuchung des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr, die der Frage nachgeht, inwieweit Controlling die ihm zugeordnete Funktion heute bereits erfüllt, wo Schwachstellen identifiziert werden können und wie das Controllingssystem der Bundeswehr zielorientiert weiterentwickelt werden kann und sollte. Dabei wird deutlich, dass das controlling-basierte und das militärische Führungssystem durchaus kompatibel sind; zwingend erforderlich sind aber überfällige Anpassungen der (wirtschaftlichen) Entscheidungsspielräume bei den Nutzern des Controllings, also dem militärischen wie dem zivilen Führungspersonal.

Mit seinem Beitrag leitet *Gerd Portugall* den Themenblock zu neuen Kooperationsformen zwischen Bundeswehr und privater Wirtschaft ein. Er gibt einen Überblick über die verfassungsrechtliche Seite von Privatisierungen im Bereich der Bundeswehr, ordnet diese in einen größeren internationalen Entwicklungstrend ein und stellt den aktuellen Sachstand der bisher eingeleiteten Privatisierungsprojekte im Geschäftsbereich des BMVg dar. Abschließend referiert er, in Ergänzung des Beitrages von Carsten Großholz, die Ergebnisse der Streitkräfteumfrage des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr zum Themenfeld „Privatisierung“. Sie belegen eine Skepsis gegenüber dem Privatisierungskonzept der Bundeswehr und den bisher auf den Weg gebrachten Öffentlich-Privaten-Partnerschaften (ÖPP).

Martin Rüttler beginnt seinen Beitrag mit der Feststellung, dass sich die beiden Systeme ‘Bundeswehr’ und ‘Wirtschaft’ einander kennen und brauchen – und dies bereits seit der Gründung der Bundeswehr. Die von ihm dargestellten neuen Kooperationen im Fuhrpark- und Bekleidungswesen gehen aber über bisherige Formen der Zusammenarbeit in unternehmensrechtlicher, betriebswirtschaftlicher und nicht zuletzt organisationskultureller Hinsicht weit hinaus. Für die Zukunft zeichnet der Autor ein positives Szenario: Weitere Kooperationen zwischen Bundeswehr und privater Wirtschaft, aber auch optimierte Eigenmodelle, bergen erhebliche Wirtschaftlichkeits- und Rationalisierungspotenziale in sich.

Einen Blick über die Bundeswehr hinaus auf internationale Entwicklungen wirft *Gerhard Kümmel* mit seinem Beitrag. Private Sicherheits- und Militärunternehmen (PSMU) haben sich für viele Regierungen, aber auch für private Unternehmungen zu einem attraktiven Vertragspartner bei der Durchsetzung ihrer militärischen und politischen Interessen entwickelt. Der Autor analysiert PSMUs mit Hilfe eines institutionenökonomischen Ansatzes, der Principal-Agent-Theory. Diese eignet sich insbesondere dazu, Regulierungs- und Kontrolleffekte der Prinzipal-Agenten-Struktur zu analysieren und davon ausgehend der Euphorie, die oftmals in Hinblick auf den PSMU-Sektor geäußert wird, kritisch zu begegnen. Gleichwohl bietet die Institutionenökonomie ein Instrumentarium, wie das oftmals bestehende Informationsgefälle

zwischen Agent und Prinzipal im Sinne des Letzteren, also des Auftraggebers einer militärischen Dienstleistung, durch entsprechende Vertragsregelungen (kosten)günstiger zu gestalten ist.

Den vierten Themenblock leitet *Lars Wochnik* mit seiner Analyse des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms (KVP) aus Sicht der Theorien des organisatorischen Wandels ein. Eingangs stellt der Autor zurecht fest, dass die Gestaltung des organisatorischen Wandels nicht nur eine Führungsaufgabe beim Umbau der globalen Strukturen und Prozesse (Stichwort: Transformation) ist, sondern auch eine für zahlreichere kleine Anpassungsprozesse, die nicht minder bedeutsam sind. Ein geeignetes Führungsinstrument hierfür ist das KVP, wobei sich der Wert dieses Programms nicht nur im Aufspüren von Verbesserungs- und Rationalisierungsverfahren erschöpft. Vielmehr streicht Wochnik die Bedeutung des KVP für das organisationale Lernen heraus, das für eine Organisation wie die Bundeswehr, die sich ständig an neue Umweltaforderungen anpassen muss, zunehmend zu einer unverzichtbaren Kompetenz wird.

Gerd Portugall gibt in seinem zweiten Beitrag zunächst einen detaillierten Überblick über die Geschichte und rechtliche Ausgestaltung des KVP in der Bundeswehr. In seinem Hauptteil referiert er ein jüngst am Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr durchgeführtes Forschungsprojekt zur Forcierung des KVP. Ausgehend von den empirischen Befragungsergebnissen entwickelt er Vorschläge, mit denen eine höhere Bereitschaft zur Teilnahme an dem Programm und eine höhere Zufriedenheit mit den Verfahrensregelungen bei den Soldaten und Soldatinnen erreicht werden kann. Wie Wochnik kommt er aber zu dem entscheidenden Ergebnis, dass das KVP nur dann erfolgreich fortgesetzt werden kann, wenn es von den Führungskräften auch aktiv als Führungsinstrument verstanden und eingesetzt wird.

An dieser Stelle möchte ich den Autoren aus Wissenschaft und Praxis danken, die ihren Sach- und Fachverstand für die Entstehung dieses Buches eingebracht haben. Mein Dank gilt auch Frau Cordula Röper, die sich um Layout und Formatierung des Bandes verdient gemacht hat, sowie Herrn Dipl.-Hist. Edgar Naumann, der das Lektorat besorgt hat. Ich danke nicht zuletzt Frau Monika Mülhausen vom Verlag für Sozialwissenschaften für ihre wohlwollende Begleitung der Publikation.

**I Die ökonomische Modernisierung der
Bundeswehr – zum Verhältnis von
militärischen und wirtschaftlichen
Handlungsprinzipien**

Die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr im Meinungsbild der Soldatinnen und Soldaten

Carsten Großholz

Zu den Herausforderungen, vor denen die Bundeswehr im Zuge ihrer Transformation steht, gehört die ökonomische Modernisierung der Streitkräfte unter der Maßgabe betriebswirtschaftlicher Denk- und Handlungsweisen. Um die Organisation Bundeswehr effektiver und effizienter zu gestalten, ist in den vergangenen Jahren eine Reihe von Neuerungen und Veränderungen auf den Weg gebracht worden – von der Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Managementmethoden bis zur Privatisierung von Aufgaben im Servicebereich der Streitkräfte. Der Erfolg eines solchen Reformprozesses hängt in entscheidendem Maße davon ab, ob und inwieweit die Veränderungen von den Organisationsmitgliedern auf allen Ebenen verstanden, angenommen, unterstützt und umgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund fragt die vorliegende Studie in einer sozialwissenschaftlichen Perspektive nach den Wirkungen der ökonomischen Modernisierung, wie sie sich im Meinungsbild unter den Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr abzeichnen. Es geht um generelle Einstellungen gegenüber betriebswirtschaftlichen Denk- und Handlungsweisen, um Meinungen zu ausgewählten Reformschritten, um Erfahrungen aus dem Dienstalltag und Einschätzungen des Veränderungsweges. Zudem stellt sich die Frage, wie sich die ökonomische Modernisierung mit der etablierten Führungsphilosophie der Bundeswehr – der Inneren Führung – verbindet bzw. verbinden lässt.

1 Datenbasis: Streitkräftebefragungen 2003 und 2005

Die vorliegende Studie beruht auf Daten, die im Zuge der Streitkräftebefragung, die das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr seit 2002 in jährlichem Rhythmus durchführt, erhoben wurden. Das Themenfeld „Ökonomische Modernisierung“ bildete im Jahr 2005 wie schon im Jahr 2003 einen Schwerpunkt. Im Sinne einer Replikationsstudie wurden die meisten Fragen der ersten Erhebung übernommen und im gleichen Wortlaut wiederholt.¹

Die Streitkräfteumfrage ist methodisch eine standardisierte, schriftliche Befragung einer repräsentativen Auswahl von Soldatinnen und Soldaten aller Dienstgradstufen in einer Auswahl von Verbänden, bei der alle Teilstreitkräfte (TSK) bzw. militärischen Organisationsbereiche (OrgBer) in entsprechen-

1 Siehe hierzu umfassend Großholz (2006).

der Quotierung berücksichtigt sind. Es handelt sich also um eine Querschnittsbefragung auf der Verbands- und Einheitsebene der Streitkräfte. Die Auswahl der Verbände ermöglicht es, ein repräsentatives Gesamtbild über die Wissensbestände, Einstellungen und Meinungen der Soldatinnen und Soldaten „in der Truppe“ zu gewinnen. Ämter, Stäbe und höhere Kommandobehörden werden mit diesem Instrumentarium dagegen ebenso wenig erfasst wie die Bereiche der Wehrverwaltung.

2 Ausgangspunkt der empirischen Studien

Transformation als tiefgreifender Umstrukturierungsprozess bedeutet in besonderer Weise auch Veränderungen in der Ökonomie der Streitkräfte. Der entscheidende Rahmen dafür ist die Gesamtentwicklung des bundesdeutschen Haushalts, die sich unmittelbar auf den Verteidigungsetat auswirkt: Verknappung der Mittel bei steigendem Anforderungsdruck durch die veränderte sicherheitspolitische Lage. Die Anforderung an die Bundeswehr, möglichst optimal mit den vorhandenen finanziellen Ressourcen umzugehen, ist gestiegen und wird weiter steigen.

Die sinkende Finanzausstattung zieht zwei ineinander greifende Entwicklungen mit sich: Reduzierungen und Einsparungen einerseits, die Suche nach einem effizienteren Umgang mit den vorhandenen Mitteln andererseits. Für diese zwei Seiten des ökonomischen Modernisierungsprozesses orientiert sich die öffentliche Hand seit nunmehr etwa zwei Jahrzehnten zunehmend an betriebswirtschaftlichen Überlegungen, Modellen und Methoden, wie sie sich in der Privatwirtschaft entwickelt haben. Mit der Einführung der Kosten- und Leistungsverantwortung (KLV), dem Kontinuierlichen Verbesserungsprogramm (KVP) und weiteren Maßnahmen, die letztendlich unter dem Dach eines umfassenden Controllings vereint wurden, wird ein auf die Bundeswehr zugeschnittener Ansatz zu „mehr Wirtschaftlichkeit“ realisiert (vgl. Richter 2006). „Es liegt auf der Hand, dass die Einführung solcher ökonomischer Führungsinstrumente nicht verhaltensneutral erfolgen wird: Sowohl militärische Vorgesetzte als auch ihre Untergebenen werden sich auf diese neuen Instrumente und Techniken einstellen. Mit Verhaltensänderungen muss gerechnet werden. Und eben hier ergibt sich ein unübersehbarer Zusammenhang mit dem Konzept der Inneren Führung.“ (Beirat Innere Führung 2001: 83)

Hinzu kommt die Frage, ob und inwieweit sich der militärische Führungsauftrag mit den neuen betriebswirtschaftlichen Führungsinstrumenten zu einem Gesamtkonzept verschmelzen lässt. Denn für die KLV besteht der programmatische Anspruch, weit mehr als nur „die Nutzung betriebswirtschaftlicher Instrumente und die Steigerung der Wirtschaftlichkeit in den

Dienststellen der Bundeswehr“ zu sein. Die KLV solle vielmehr die geltenden Führungsprinzipien ergänzen „durch konsequente Delegation von Verantwortung. Dabei sollen Eigeninitiative, Kompetenz und Kreativität vor Ort gefördert und die Qualität der Entscheidungen verbessert werden. Die altbewährte Führung mit Auftrag wird also nicht durch neue administrative Regelungen eingeschränkt, sondern im Gegenteil qualitativ aufgewertet und gestärkt. KLV ist insofern ähnlich der Inneren Führung in erster Linie ein führungsphilosophischer Ansatz.“ (Hubbert 2000: 79)

Die Maßnahmen zur betriebswirtschaftlich ausgerichteten Modernisierung einschließlich der Privatisierungen zielen darauf ab, die Bundeswehr ökonomisch betrachtet effizienter zu machen, um damit – unter politischen Gesichtspunkten – finanzielle Spielräume für notwendige Investitionen zurückzugewinnen. Mit der Einführung betriebswirtschaftlicher Methoden in der Bundeswehr werden große Hoffnungen verbunden: „Diese ökonomisch geprägten Führungsinstrumente werden in privatwirtschaftlichen Organisationen nachhaltig genutzt. Mit ihrer Adaption verband und verbindet die Bundeswehr die Erwartung, dass Prozessabläufe effizienter und die Nutzung von Ressourcen nachhaltiger erfolgen können.“ (Beirat Innere Führung 2003: 3)

Ausgangspunkt für den Auftrag an das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr, das Thema „Ökonomische Modernisierung“ wissenschaftlich zu erforschen, waren Beobachtungen und Anregungen des Beirats für Fragen der Inneren Führung: „Der Beirat regt eine Längsschnittuntersuchung mit wissenschaftlicher Methodik an, um eine bessere Datengrundlage zu schaffen. Diese soll in systematischer Weise über einen mehrjährigen Zeitraum hinweg die mit der Ökonomisierung möglicherweise verbundenen Verhaltensänderungen bei militärischen Vorgesetzten und Untergebenen ermitteln, um der militärischen Führung die Möglichkeit zu geben, im Falle des Auftretens unerwünschter Effekte Korrekturen zu veranlassen. Das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr (SOWI) müsste in der Lage sein, eine solche organisationssoziologische Längsschnitterhebung durchzuführen.“ (Beirat Innere Führung 2001: 89)

Der Ausgangsfragestellung entsprechend wurde ein Forschungsdesign entwickelt, mit dem sich ein repräsentatives Gesamtbild der Wissensbestände, Einstellungen und Meinungen in der Truppe sowie Selbstaussagen in Bezug auf das eigene Handeln zum Themenfeld „Ökonomische Modernisierung der Bundeswehr“ gewinnen und mögliche Rückwirkungen auf die Innere Führung sichtbar machen lassen.

3 Perspektive der Analyse: Veränderungsmanagement

Der Erfolg der Modernisierung in seinen einzelnen Projekten wie in der langfristigen Verankerung eines für die Bundeswehr neuen betriebswirtschaftlichen Denkens in ihrer Organisationskultur hängt in entscheidendem Maße davon ab, inwieweit es gelingt, „die Änderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter, vor allem aber der autorisierten Führungskräfte als die eigentlichen Reformträger auf jeder Verantwortungsebene wirkungsvoll zu stärken, nicht zuletzt auch im Hinblick auf traditionell bekundete Geisteshaltungen ('change mind'); im bürokratisch-legalistisch bestimmten Verwaltungsgeschehen stoßen ökonomische Denk- und Handlungsmuster eben in den seltensten Fällen auf volle Zustimmung“ (Schmidt 2000: 2).

Von der Änderungsfähigkeit und -bereitschaft der Organisationsmitglieder hängt es in wesentlichem Maße ab, ob Reorganisationsprozesse in einem Unternehmen oder einer Organisation sich durchsetzen und langfristig bewähren. „Erfolgreich werden Veränderungsprozesse aber erst, wenn diese organisationsintern angenommen und bewältigt werden.“ (Arnold 2004: 153) Die Frage ist also, ob und inwieweit Reorganisationsmaßnahmen innerhalb der Organisation akzeptiert werden, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit und befähigt sind, den Veränderungsprozess nicht nur zu unterstützen, sondern den Wandel auch mental und operativ mit zu vollziehen.

Die Akzeptanzfaktoren Bereitschaft und Fähigkeit standen mit den Stichworten „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“ bereits bei der Initiierung des Forschungsprojekts durch den Beirat für Fragen der Inneren Führung im Zentrum des Untersuchungsinteresses (vgl. Kantner/Richter 2004: 20f.):

- „Können“, d. h. sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überhaupt in die Lage versetzt worden, den betriebswirtschaftlichen Reformprozess zu bewältigen und mit den neuen Maßnahmen umzugehen? Damit stellen sich die Fragen nach Information, Kommunikation und Ausbildung als Voraussetzungen für den Akzeptanzfaktor Änderungsfähigkeit.
- „Wollen“ die Soldatinnen und Soldaten, dass der angestoßene organisationale Wandel erfolgreich Gestalt gewinnt? Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie Führungspersonal müssen motiviert werden, den Reformprozess zu tragen. Indikatoren sind dabei: allgemeine Einstellungen, das Berufsverständnis, die Bedeutung von Anreizsystemen.
- „Dürfen“: Selbst wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind und auch dazu befähigt sind, die Reorganisationen zu realisieren, kann es zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung kommen, wenn die neuen betriebswirtschaftlichen Instrumente nicht kompatibel sind mit den organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Handlungsspielräume, Entscheidungswege, Bürokratie sind in diesem Fall die Indikatoren,

von denen die Akzeptanz der Reformen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich bestimmt sein wird.

Der Grund in dieser Weise nach den Bedingungen für und der Akzeptanz von Veränderungsprozessen zu fragen ist die Notwendigkeit, dass eine Organisation die eigenen Veränderungsprojekte und -programme nicht nur initiieren, sondern bewusst, zielgerichtet und systematisch gestalten muss. Für diese organisationale Gestaltungsaufgabe hat sich in der Literatur der Begriff des Veränderungsmanagements bzw. Change Managements durchgesetzt. Mit der Gestaltungsaufgabe hat das Veränderungsmanagement eine eigene Perspektive auf organisationale Veränderungsprozesse, die sich etwa von einer betriebswirtschaftlichen Perspektive unterscheidet. Die Betriebswirtschaftslehre fragt nach ökonomischen, finanziellen oder leistungsbezogenen Wirkungen von Reformprozessen. Das Change Management dagegen fragt, wie der organisationale Wandel gestaltet werden sollte oder gestaltet werden kann, welche Phasen der Veränderungsprozess durchläuft und welche Erfolgsfaktoren oder Widerstände die Umsetzung bestimmen.

Diverse organisationswissenschaftliche Studien haben seit den 1940er Jahren belegen können, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiterpartizipation und dem Abbau von Widerständen sowie erfolgreicher Realisierung von Veränderungsvorhaben gibt (vgl. Gleser 1999: 50). Partizipation, verstanden als „Teilhabe/Teilnahme“, wäre demnach ein hilfreiches Instrument, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, „ihre Vorstellungen in Maßnahmen zur Gestaltung, Veränderung und Weiterentwicklung des Unternehmens einzubringen“ (Rosenstiel 1989: 666). Partizipation kann zur „Generierung alternativer Lösungsvorschläge beitragen“ sowie „Widerstand gegen geplante Veränderungen“ eindämmen und zu überwinden helfen (Rosenstiel 1989: 666). Dementsprechend formuliert ein auf Partizipation bedachtes Change Management „Ziele partizipativer Führung“: „Ein partizipatives Führungshandeln würde sich nun dadurch auszeichnen, dass die Akzeptanz für eine Entscheidung nicht durch eine einfache Zustimmung oder Duldung hergestellt wird.“ (Gleser 1999: 68) Vielmehr schafft die stärkere Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse Transparenz, welche die dann vom Führungspersonal getroffenen Entscheidungen nachzuvollziehen, mitzutragen und umzusetzen hilft.

Partizipation an Entscheidungsprozessen, ohne dass Entscheidungs- oder Befehlsstrukturen aufgelöst würden, verlangt im Fall militärischer Organisation Fähigkeiten von Vorgesetzten, die in wesentlichen Zügen in der Führungsphilosophie der Bundeswehr bereits zu finden sind. Die aus den Grundsätzen der „Inneren Führung“ abgeleiteten Anforderungen an das Führungshandeln, wie sie im Kapitel „Menschenführung“ ZDv 10/1 formuliert

sind, bieten hinlänglich Anknüpfungspunkte für eine Stärkung partizipativer Aspekte im Veränderungsprozess („Führen mit Auftrag“, „kooperativer Führungsstil“, „Zusammenarbeit im Team“ etc.).

Ein partizipatives Veränderungsmanagement hätte dann die Führenden zu befähigen, „Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass die von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter daran partizipieren können und so eine positive Einstellung zu den erforderlichen Umstrukturierungen gewinnen. Die (...) angestrebte höhere Transparenz von Entscheidungen und die Hintergründe für diese Entscheidungen soll den Mitarbeitern das Nachvollziehen und Akzeptieren von Veränderungsprozessen erleichtern. Auch dem jeweils Führenden soll diese Methode seine Rolle als Führungskraft in den oft schwierigen Phasen von Veränderungen erleichtern, indem den Mitarbeitern das Entscheidungskalkül deutlicher vermittelt werden kann und somit Unstimmigkeiten frühzeitig zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ausgetauscht werden können. Hauptziel dieser Führungsmethode ist die allgemeine Steigerung der Zufriedenheit der Mitglieder eines Unternehmens und die effizientere Gestaltung der Veränderungsprozesse.“ (Gleser 1999: 81f.)

Ein Veränderungsmanagement, das sich ausdrücklich an der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert und darüber hinaus den Gedanken des Partizipativen in den Vordergrund rückt, stellt – wie auch die Ergebnisse zeigen werden – eine Möglichkeit dar, die Soldatinnen und Soldaten auf dem Reformweg besser mitzunehmen, die betriebswirtschaftliche und militärische Führung im Sinne der Inneren Führung stärker zu verkoppeln und damit insgesamt den Veränderungsprozess „ökonomische Modernisierung“ zu stabilisieren.

4 Information und Befähigung im betriebswirtschaftlichen Reformprozess („Können“)

In der Frage, wie gut sich die Truppe über den Reformprozess informiert fühlt, gibt es positive Verschiebungen gegenüber 2003. In der ersten Erhebung waren es 42 Prozent aller Befragten, die sich „schlecht“ oder „eher schlecht“ über die ökonomische Modernisierung informiert fühlten. In der Umfrage 2005 gaben nur noch 33 Prozent eine entsprechende Antwort. Der Eindruck, man bekomme über die Veränderungen nicht ausreichend Kenntnis, ist in allen Dienstgradgruppen quantitativ zurückgegangen. Die Mehrheit fühlt sich immerhin „mittelmäßig“ informiert (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Informationsbedürfnis 2005 tendenziell besser befriedigt als 2003

„Wie gut fühlen Sie sich über die betriebswirtschaftlichen Reformen informiert?“

	gut/eher gut	mittelmäßig	schlecht/ eher schlecht
Offiziere 2003	41	34	25
Offiziere 2005	31	47	22
Unteroffiziere 2003	15	39	46
Unteroffiziere 2005	15	52	33
Mannschaften 2003	11	44	45
Mannschaften 2005	12	52	36

Datenbasis: Streitkräftebefragungen 2003 und 2005. Angaben in Prozent.

Dennoch bleibt es für das Management der Veränderungen eine Herausforderung, dass sich so viele Soldatinnen und Soldaten unzureichend in die Kommunikation eingebunden sehen. Wer den Sinn und Zweck bestimmter Maßnahmen nicht versteht, wird weder in der Lage sein, betriebswirtschaftliche Instrumente sinnvoll anzuwenden noch deren Bedeutung und Möglichkeiten anderen überzeugend vermitteln zu können.

Untersuchungen über Kommunikationswege bei Veränderungsprojekten in Unternehmen haben gezeigt, dass „Kommunikation im Wandel einen Aufgaben-Mix bewältigen muss, der neben den klassischen Kommunikationsaufgaben auch Motivation, Vertrauensaufbau und Partizipation umfasst“ (Bernecker/Reiss 2003: 41).

Mehrheitlich werden nicht nur mehr allgemeine Informationen für alle gewünscht, sondern auch eine verstärkte unmittelbare, dialogisch-vermittelnde Kommunikation, durch die Sinn und Ziel einzelner Veränderungen greifbarer werden. Hier liegt im Sinne des Change Managements ein wesentlicher Schlüssel für die Schaffung eines Akzeptanz- und Beteiligungsklimas. Die grundsätzliche Aufgeschlossenheit vieler Soldatinnen und Soldaten gegenüber betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen wird dann auch deutlich, wenn 45 Prozent der Zeit- und Berufssoldaten sich ausdrücklich und ein weiteres Drittel zumindest teilweise „mehr Lehrgänge zu betriebswirtschaftlichen Themen“ wünschen (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Bessere Information, Kommunikation und Weiterbildung gewünscht

Aussagen aus dem Themenfeld Information und Befähigung

	trifft voll und ganz zu/ trifft eher zu	teils/teils	trifft überhaupt nicht zu/ trifft eher nicht zu
„Über Sinn und Zweck betriebswirtschaftlicher Neuerungen sollten alle Soldatinnen und Soldaten besser informiert werden.“	88	10	2
„Ich würde mir wünschen, dass die Vorgesetzten den Sinn der neuen Maßnahmen besser erklären.“	62	28	10
„Es sollten mehr Lehrgänge zu betriebswirtschaftlichen Themen durchgeführt werden.“	45	33	22

Datenbasis: Streitkräftebefragung 2005. Angaben in Prozent.

5 Einstellung und Bereitschaft gegenüber ökonomischer Modernisierung („Wollen“)

Das Bewusstsein für die Notwendigkeit zu einer erhöhten Wirtschaftlichkeit zu kommen ist in der Truppe weithin vorhanden. Wie schon bei der ersten Befragungswelle 2003 sind auch im Jahre 2005 zwei Drittel der Soldatinnen und Soldaten der Ansicht, dass es in Bezug auf Kostenbewusstsein und Effizienz innerhalb der Bundeswehr nach wie vor Optimierungsmöglichkeiten gibt. Und konkret auf die Ortsebene bezogen sehen große Teile der befragten Soldatinnen und Soldaten nicht nur die Notwendigkeit, sondern auch die Möglichkeit ökonomischer Optimierungen.

Hatten schon 2003 43 Prozent der Befragten die Ansicht vertreten, dass es in ihrer eigenen Dienststelle noch einige Möglichkeiten gebe, Gelder einzusparen, ohne dass die Einsatzfähigkeit darunter leiden würde, so sind es 2005 mehr als die Hälfte der Zeit- und Berufssoldaten (vgl. Tab. 3). Die Meinung, es gebe im unmittelbaren eigenen Arbeitszusammenhang noch weitere Optimierungsmöglichkeiten hat sich in der Zwischenzeit weiter verbreitet. Wie in 2003 steigt dabei der Anteil der Zustimmenden mit dem Dienstgrad. Insbesondere Offiziere sehen noch Rationalisierungspotenziale. Der kritische Blick auf Ineffizienzen, auf Verschwendung von Ressourcen und Vergeuden von Zeit ist in allen untersuchten Organisationsbereichen zu finden.

Tab. 3: Zeit- und Berufssoldaten sehen noch Einsparpotenziale

„Wenn ich mich bei uns so umsehe, gibt es noch Möglichkeiten, Geld zu sparen, ohne dass unsere Einsatzfähigkeit darunter leiden würde.“

	trifft voll und ganz zu/ trifft eher zu	teils/teils	trifft überhaupt nicht zu/ trifft eher nicht zu
2003	43	23	31
2005	52	20	23

Datenbasis: Streitkräftebefragungen 2003 und 2005. Nur Zeit- und Berufssoldaten. Angaben in Prozent.

Dementsprechend halten auch mehr als die Hälfte der Befragten die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente „prinzipiell für eine gute Sache“, ein weiteres Drittel findet diese Entwicklung zumindest in Teilen richtig. Nur eine Minderheit zeigt sich grundsätzlich skeptisch (vgl. Tab. 4).

Tab. 4: Mehrheit hat eine positive Grundhaltung gegenüber betriebswirtschaftlichen Methoden in der Bundeswehr

„Ich halte die Einführung betriebswirtschaftlicher Methoden in der Bundeswehr prinzipiell für eine gute Sache.“

	trifft voll und ganz zu/ trifft eher zu	teils/teils	trifft überhaupt nicht zu/ trifft eher nicht zu
Offiziere	68	22	10
Unteroffiziere m. Portepee	55	34	11
Unteroffiziere o. Portepee	49	38	13
Mannschaften	44	42	14

Datenbasis: Streitkräftebefragung 2005. Nur Zeit- und Berufssoldaten. Angaben in Prozent.

Das Bewusstsein, dass es für eine zukunftsfähige Bundeswehr mit veränderten Auftragssituationen und Leistungsanforderungen auch in der ökonomischen Praxis über schlichte Einsparungen hinaus einiger Veränderungen bedarf, ist nach den Ergebnissen der Befragungen 2003 und 2005 unter den Soldatinnen und Soldaten weithin vorhanden. Und ebenso eine positive Grundhaltung und Grundbereitschaft, betriebswirtschaftliche Rationalitäten in die Organisation stärker als bisher zu integrieren.

Eine deutliche Mehrheit sieht keine prinzipiellen Widersprüche zwischen militärischem Auftrag bzw. soldatischem Berufsverständnis und betriebswirtschaftlicher Rationalität (vgl. Tab. 5). Einen grundsätzlichen „Widerspruch“ zwischen Militär und Betriebswirtschaft empfinden die meisten nicht bzw. wenn, dann nur partiell (36 Prozent „teils/teils“). Aber immerhin knapp jeder fünfte Zeit- oder Berufssoldat sieht zwischen militärischen und ökonomi-

schen Prinzipien eine (gewisse) Inkompatibilität. Dennoch führt selbst diese Skepsis nicht zwangsläufig dazu, betriebswirtschaftliches Denken für unvereinbar mit dem eigenen Berufsverständnis als Soldat/Soldatin zu halten. Insbesondere Offiziere (68 Prozent) und Unteroffiziere m. P. (62 Prozent) haben keine Probleme, betriebswirtschaftliches Denken in ihre persönliche Berufsidentität zu integrieren.

Tab. 5: Betriebswirtschaftliches Denken passt zum Militär wie zum Soldatsein

Aussagen zum Verhältnis Betriebswirtschaft und Militär

	trifft voll und ganz zu/ trifft eher zu	teils/teils	trifft überhaupt nicht zu/ trifft eher nicht zu
„Betriebswirtschaftliches Denken passt in mein Berufsverständnis als Soldat/in.“	56	30	14
„Betriebswirtschaft und Militär stehen für mich nicht im Widerspruch.“	44	36	20

Datenbasis: Streitkräftebefragung 2005. Nur Zeit- und Berufssoldaten. Angaben in Prozent.

In allen Dienstgradgruppen und in allen Teilstreitkräften bzw. militärischen Organisationsbereichen finden die Ansätze zu „mehr Wirtschaftlichkeit“ allgemeine Akzeptanz. Aber wie schon in der Erhebung 2003 sieht eine Mehrheit auch 2005 noch teils erhebliche Probleme in der Realisierung der Veränderungen. Nur 17 Prozent der Befragten haben in 2005 den Eindruck, dass die Umsetzung „im Großen und Ganzen“ funktioniere. 70 Prozent hingegen begrüßen die Ansätze, „auch in der Bundeswehr betriebswirtschaftlich zu denken und zu handeln“, sehen aber noch erhebliche Probleme bei deren Umsetzung. Ein Hemmnis scheint dabei nach Ansicht der meisten befragten Soldatinnen und Soldaten darin zu liegen, dass die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale nicht genügend genutzt und in den Veränderungsprozess eingebunden werden. „Bei der Suche nach effizienteren Verfahren sollte das intern vorhandene Wissen der Betroffenen stärker als bisher genutzt werden (,wenn die Bundeswehr wüsste, was die Bundeswehr alles weiß?)“, hatte der Beirat für Fragen der Inneren Führung im Vorfeld der Erhebungen formuliert. Diese Ansicht teilt die überwiegende Mehrheit insbesondere der Offiziere und Unteroffiziere (vgl. Tab. 6).

Tab. 6: Mitarbeiterpotenziale sollten stärker mobilisiert und genutzt werden

„Wissen und Erfahrungen der Soldaten/Soldatinnen werden im alltäglichen Dienstbetrieb nicht optimal genutzt.“

	trifft voll und ganz zu/ trifft eher zu	teils/teils	trifft überhaupt nicht zu/ trifft eher nicht zu
Offiziere	71	15	14
Unteroffiziere	66	24	10
Mannschaften	55	29	16

Datenbasis: Streitkräftebefragung 2005. Angaben in Prozent.

Wenn die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale tatsächlich nicht genügend genutzt werden, ist das nicht nur ein verschwenderischer Umgang mit den sog. human resources, sondern ein möglicherweise entscheidendes Hemmnis für die Modernisierung insgesamt: „Das Personal im öffentlichen Dienst – und nicht etwa das Kapital oder die Technik – ist die maßgebliche Determinante für die Steigerung von Effizienz und Qualität; ohne leistungsbereite und -fähige Beschäftigte (...) kann allen noch so gut gemeinten Modernisierungsbemühungen dauerhaft kein Erfolg beschieden sein.“ (Schmidt 2000: 8) Dementsprechend ist auch der Akzent in der Menschen- und Personalführungspraxis nach dem Leitbild „Innere Führung“ zu setzen. Es muss in besonderer Weise um die Mobilisierung von vorhandenen, aber ebenso von schlummernden oder verschütteten Mitarbeiterpotenzialen gehen. Teil der Führungsaufgabe wird es dann, „Zugang zum impliziten Wissen zu finden, jener verdeckten Ebene von Wirklichkeit in Unternehmen, die wir Alltag nennen“ (Wörl 2004: 47).

Eine stärkere Einbindung der Soldatinnen und Soldaten als „Alltagsexperten“ in den Veränderungsprozess wird sich nicht allein durch ein Instrument wie das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP)² verwirklichen lassen. Vielmehr steht ein Management des Wandels vor der Aufgabe, die einzelnen Veränderungsprojekte so zu gestalten, dass auf allen Ebenen ein möglichst großes Maß an Partizipation im Sinne von „Teilhabe/Teilnahme“ gewährleistet ist. Organisationswissenschaftliche Studien belegen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiterpartizipation und dem Abbau von Widerständen sowie erfolgreicherer Realisierung von Veränderungsvorhaben gibt (vgl. Gleser 1999).

In diesem Sinne hängt die wirksame Durchsetzung eines veränderten Denkens und Handelns auch davon ab, dass Vorgesetzte und Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und eingeleitete Veränderungen sichtbar mittragen. Die Befragungen in der Truppe lassen erkennen, dass eine ausdrück-

2 Siehe auch die Beiträge von Portugall (KVP) und Wochnik in diesem Band.