REUTERS (L.); EUROLUFTBILD.DE (R.)

Ressortchef de Maizière, Bendlerblock in Berlin: *Einst ruhte das Verteidigungsministerium im Dornröschenschlaf des Kalten Krieges, heute*

STREITKRÄFTE

Die Ritter der Drachenburg

Um die Bundeswehr umzubauen, muss Verteidigungsminister Thomas de Maizière die Missstände im eigenen Haus beseitigen. Das Wehrressort leidet unter unklaren Zuständigkeiten, einer monströsen Bürokratie und der Rivalität zwischen Militär- und Zivilbeamten. *Von Ulrike Demmer*

Mit dem Ministerium ist es wie mit einem Gummiband“, sagt Thomas de Maizière, „wenn es nicht unter Spannung steht, ist es nutzlos.“ Der Mann im Dreiteiler, mit der kantigen Brille und dem strengen Blick, den man sich gut als Schuldirektor vorstellen kann, ist um Anschaulichkeit bemüht. Er setzt die Fingerspitzen seiner rechten Hand locker nebeneinander auf den Tisch. In dieser Position würde ein rotes Haushaltsgummi wohl einfach an den Fingern hinunterrutschen.

„Sie müssen das Band unter Spannung setzen, damit es seinen Zweck erfüllt“, sagt de Maizière. Er spreizt die Finger. Das imaginäre rote Gummi schneidet ins Fleisch. „Wenn es reißt, fliegt es einem um die Ohren. Dann tut’s weh.“ Er legt die Hand wieder flach auf den Tisch.

Thomas de Maizière ist seit Anfang März Verteidigungsminister. Er soll die Bundeswehr reformieren und auch das dazugehörige Ministerium. Wie genau, das will er im Mai verkünden. Er wird den gesamten Apparat unter Spannung setzen, das steht fest. Ob er dabei Erfolg hat, wird über einen wesentlichen Teil der Bundeswehrreform und damit auch über das Schicksal der Regierung Merkel entscheiden.

Als Drachenburg über dem Rheintal beschreiben Beobachter und Mitarbeiter das Ministerium auf der Bonner Hardthöhe. Andere nennen es eine Schlangengrube, unregierbar. Das klingt so, als wären geheime Mächte oder wilde Tiere am Werk. Doch das Problem ist von Menschen gemacht. Diagnostiziert wird es seit Jahrzehnten.

Helmut Schmidt, damals Verteidigungsminister, klagte bereits 1969: Die Schwerfälligkeit der ministerialen Maschinerie habe „in der gesamten Bundeswehr zu Versäumnissen und Fehlleistungen“ geführt. „Prestigebetonte Kompetenzstreitigkeiten zwischen zivilen und militärischen Abteilungen“ führten zu „Enttäuschung und Verbitterung“ der Truppe.

Damals ruhte das Verteidigungsministerium noch im Dornröschenschlaf des Kalten Krieges. Heute steht es im Zentrum der deutschen Außenpolitik. Kaum eine Woche vergeht, in der nicht über den Einsatz in Afghanistan diskutiert wird. Bundeswehrsoldaten patrouillieren auf dem Balkan, im Sudan, am Horn von Afrika und demnächst vielleicht in Libyen. Ständig kommen neue Aufgaben hinzu.

Die Bundeswehr müsse für ein breites Spektrum gerüstet sein, sagt der amtierende Verteidigungsminister Thomas de Maizière. Kampfeinsätze, Stabilisierung, Polizeiaufbau, Wahlbeobachtung. Für ein solches Programm braucht der Minister einen Apparat, der funktioniert. Eine Verwaltung, die ihn unterstützt, nicht behindert. Soldaten, die ihn beraten, nicht kuschen.

De Maizière will und soll das Ministerium zu diesem Zweck reformieren. So hat es das Kabinett beschlossen. Eine Mammutaufgabe. Wer die Arbeit des Behördenapparats eine Zeitlang studiert, fragt sich, ob sie sich bewältigen lässt.

Ministerium in Bonn, genannt Hardthöhe

Der Wachsoldat schiebt einen Zettel durch das Panzerglas seines Schalters.

steht es im Zentrum der Politik

„Lageplan Hardthöhe“ steht darauf. Er sieht aus wie ein Stadtplan. Etwa 2500 Mitarbeiter verrichten auf diesem Hügel am Rande von Bonn ihren Dienst. Es wirkt wie ein gemütlicher kleiner Stadtteil. Die Straßen haben Namen, Schilder und Bürgersteige. Auf dem Weg zum Hauptgebäude passiert der Besucher kleine Giebelhäuschen, einen Fischteich, einen Tennisplatz und einen Parkplatz für die Ferien-Wohnwagen der Mitarbeiter.

Im Haus 208 an der Kieler Straße ist die Dienstvorschriftenstelle untergebracht. Es riecht nach Staub und altem Papier. Alles, was im Ministerium schriftlich geregelt wird, ist hier abgeheftet. Und im Ministerium ist alles geregelt. Bis unter die Decke stapeln sich die sogenannten Zentralen Dienstvorschriften, in 21 mausgrauen Regalen, sortiert in ebenso graue Ordner.

Die Formaldienstordnung vom Februar 1987 ZDv 3/2 legt fest: „Das Ausführungskommando ‚Halt!‘ wird beim Niedersetzen des rechten Fußes gegeben.“

Es gab mal die Idee, alle Regeln, die für den Einsatz in Afghanistan gelten, in einem Handbuch zusammenzufassen. Die Idee wurde verworfen. Die Soldaten hätten kein Handbuch, sondern eine ganze Bibliothek einpacken müssen. Einzeln betrachtet mögen die meisten der Regeln im Haus 208 sinnvoll sein. Zusammengenommen legen sie das Ministerium lahm.

Beim Einsatzführungsstab liegt eine faustdicke Akte. Die Papiere darin dokumentieren die Lähmung. In den Briefen und Gutachten geht es um Soldaten in Afghanistan, die sich wünschen, ein Fernmeldegerät provisorisch in ihren geschützten Fahrzeugen so einbauen zu dürfen, dass sie es während der Fahrt nutzen können. Bislang liegt das Gerät immer hinten im Stauraum. Wenn sie es einschalten wollen, müssen sie anhalten, aussteigen und das Gerät nach vorn holen. Das Aussteigen aus geschützten Fahrzeugen ist nicht ganz ungefährlich in Afghanistan.

Am 16. Januar vergangenen Jahres bittet deshalb ein Offizier von der Elektronischen Kampfführung um eine Ausnahmegenehmigung, um das Fernmeldegerät provisorisch in den Fahrgastraum eines Fahrzeugs einbauen zu dürfen.

Baustelle Bundeswehr

Dienst in zweiter Reihe

Von den aktuell rund 228 000 Soldaten können **nur rund 7000** gleichzeitig in den Auslandseinsatz geschickt werden.

Gespaltenes Ministerium

Von den rund 3000 Dienstposten befinden sich **2500 in Bonn** und **500 in Berlin.** Die Zusammenarbeit zwischen den etwa 1800 Beamten und Angestellten und 1200 Soldaten ist oft problematisch.

Sparmanöver

Der Verteidigungsetat machte im Jahr 2010 mit 31,1 Milliarden Euro knapp **10 Prozent des Bundeshaushalts** aus. Für das Einsparziel von rund **8,3 Milliarden Euro** hatte Finanzminister Schäuble dem ehemaligen Verteidigungsminister zu Guttenberg bereits einen Aufschub bis Ende 2015 gewährt.

Am 18. Februar beschließt der Referatsleiter Unterstützung/Einsatz im Einsatzführungsstab: Das Problem muss gelöst werden. Der Referatsleiter spricht mit den Soldaten in Afghanistan, die haben schon eine provisorische Halterung für das Fernmeldegerät entwickelt.

Der Referatsleiter kann aber allein nicht über die Ausnahmegenehmigung entscheiden. Er schaltet den Führungsstab der Streitkräfte, den Führungsstab des Heeres, den Bevollmächtigten des Hauptabteilungsleiters Rüstung beim Einsatzführungsstab, das Streitkräfteunterstützungskommando, die Zentrale Militärkraftfahrtstelle, das Logistikamt der Bundeswehr und die Rechtsabteilung des Ministeriums ein.

Die Zentrale Militärkraftfahrtstelle reagiert zuerst. Am 30. März listet sie auf einer halben DIN-A4-Seite Risiken auf, die mit dem Einbau des Fernmeldegeräts verbunden sind. Außerdem seien das Streitkräfteunterstützungskommando und die Wehrtechnische Dienststelle 91 Geschäftsfeld Ergonomie zu beteiligen.

Am 31. März warnt das Logistikamt der Bundeswehr, es dürfe zu „keiner Gefährdungserhöhung für die Besatzung“ kommen. Wenn das Fernmeldegerät nicht ordnungsgemäß befestigt werde, könne es „durch Sekundärwirkung“ wie etwa eine Detonation durch den Innenraum geschleudert werden.

Am 7. April springt das Streitkräfteunterstützungskommando dem Logistikamt bei: „Bereitgestellte Arbeitsmittel dürfen nur entsprechend ihrer Zweckbestimmungen benutzt werden.“

Im Logistikamt sind die Bedenken inzwischen auf vier Seiten angewachsen. Am 8. April schreibt der Amtschef: „Aufgrund des bestehenden erheblichen Risikos und der Gefahr für Leib und Leben der Fahrzeugbesatzung empfiehlt Log ABw mit besonderem Nachdruck, keine Ausnahmegenehmigung zur mobilen Nutzung des Fernmeldegerätes zu erteilen.“

Am 27. Mai stellt auch der Führungsstab der Streitkräfte fest, ein solches Provisorium werde „seitens FÜ S IV 4 nicht mitgetragen“. Aus hiesiger Sicht verbiete sich durch die „aufgezeigte Gefahr für Leib und Leben“ eine Zulassung nach der Straßenverkehrs-Zulassungs-Ordnung und der Fahrzeug-Zulassungsverordnung.

Die Verantwortung will keiner übernehmen. Am 9. Juni schließlich, fünf Monate später, trifft der Leiter des Einsatzführungsstabs eine einsame Entscheidung. Er ordnet an, dass die Soldaten in Afghanistan ihr Fernmeldegerät provisorisch einbauen dürfen. Ohne Ausnahmegenehmigung.

Die Akte über das Fernmeldegerät dokumentiert die organisierte Verantwortungslosigkeit im Verteidigungsressort. Und sie belegt die Ineffizienz eines Apparats, in dem auch kleine Entscheidun-

gen an der Spitze des Hauses getroffen werden. „Mitzeichnungshörigkeit“ nennen die Soldaten das Phänomen, dass alle bei allen Problemen mitreden, aber keiner das Problem löst. So kommt es, dass ein Großteil der Bundeswehrkräfte in der Etappe Dienst tut. Bei 228 000 Soldaten ist es derzeit gerade mal möglich, etwa 7000 Soldaten gleichzeitig in den Auslandseinsatz zu schicken.

Berlin, Bendlerblock, Haus 7, Raum 6108

Es tagt die sogenannte Ad-hoc-Arbeitsgruppe. Sieben Offiziere und Beamte in Berlin blicken auf einen leinwandgroßen Bildschirm, der sieben Offiziere und Beamte in Bonn zeigt. Die Bonner sitzen vor einem blauen Vorhang. Es sieht so aus, als würden sie gleich ein Theaterstück aufführen.

SVEN SIMON

Verteidigungsminister Schmidt 1971: *„Versäumnisse und Fehlleistungen“*

Es geht um Wirkmittelwerfer, Minenräumgeräte und geschützte Fahrzeuge für die Sanitäter. Das Gespräch verläuft schleppend. In Berlin fragt der Leiter der Arbeitsgruppe. In Bonn antwortet derjenige, der sich angesprochen fühlt. Nicht immer fühlt sich jemand angesprochen. In diesen Momenten der Stille dröhnt das Surren der Lüftung bedrohlich laut.

Nach etwa einer Stunde wird der Leiter der Arbeitsgruppe ungehalten. Es geht jetzt um einen Bagger.

„Wir haben das Gerät 2008 beantragt. Heute, im Jahr 2011, ist immer noch keines einsatzbereit. Wie kann das sein?“

In Bonn schiebt sich vom rechten Bildschirmrand ein Kopf in die Optik der Kamera.

„Es geht hier um die Projektierung für einen völlig neuen Prototyp. Dahinter steckt eine sehr komplexe Technologie, die sehr hohen Anforderungen gerecht werden muss“, sagt der Kopf. Seine Uniform verrät, dass er ein Soldat des Heeres ist.

„Wir brauchen keine 150-prozentigen Goldrandlösungen. Wir brauchen schnelle praktikable Lösungen“, brummt der Chef, „ab sofort wird das Sekretariat der Ad-hoc-Arbeitsgruppe den Prozess moderieren.“

Stille.

„Warum sagt jetzt keiner mehr was?“, fragt der Chef.

„Warum sollten wir ‚Hurra‘ schreien, wenn uns die Verantwortung entzogen wird“, antwortet der Kopf.

Die Ad-hoc-Arbeitsgruppe ist der Versuch einer Reform vor der Reform, eilig eingesetzt, um Bürokratie zu beschleunigen, abzukürzen, zu vereinfachen. Abbauen kann sie die Bürokratie nicht. Dem Erfolg des Projekts sind damit enge Grenzen gesetzt.

Das Sekretariat der „Ad-hoc-Arbeitsgruppe zur Verbesserung der Ausrüstung im Einsatz“ hat seinen Sitz im Bendlerblock, Haus 6, Raum 6108. Weil das Büro viele kleine Fenster mit gotischen Spitzbögen hat, nennen die Soldaten es „die Kapelle“.

„Ein bisschen göttlichen Beistand braucht man hier schon“, sagt Thorsten Puschmann, Oberst, 48, seit 28 Jahren bei der Bundeswehr. Puschmann ist groß, mit einem breiten Grinsen. Er grinst häufig, denn das Sekretariat der Arbeitsgruppe ist im Haus nicht besonders beliebt. „Wir sind die Wadenbeißer oder, positiver ausgedrückt, die Kümmerer“, sagt Puschmann, „wir beschleunigen durch steuerndes Eingreifen. Wir verschlanken. Wir prüfen, ob irgendwo totadministriert wird.“

Rüstungsprojekte, die totadministriert sind, gibt es reichlich. Berühmt ist das Transportflugzeug A400M. Bestellt vor acht Jahren. Auslieferungstermin: eventuell Ende 2014. Deutsche Gesamtkosten: 9,25 Milliarden Euro. Mit dem Kampfhubschrauber „Tiger“ fliegen die Franzosen in Afghanistan längst Einsätze, beim deutschen Modell basteln die Ingenieure noch am Kabelbaum. Die Hightech-Schutzweste für den „Infanteristen der Zukunft“ ist so voluminös und schwer, dass der Soldat nur noch mit Mühe in sein Fahrzeug ein- und aussteigen kann.

Puschmann und sein Kollege haben eine Liste erstellt mit Projekten, die einen Kümmerer brauchen. Auf 20 DIN-A3-Seiten haben sie 157 Projekte erfasst. Wenn die Position auf der Liste rot markiert ist, besteht sofortiger Handlungsbedarf.

Sofortiger Handlungsbedarf bestand zum Beispiel bei den acht Dingos. Puschmann nennt sie seine „Weihnachtsdingos“. Als Puschmann Anfang Dezember mit einem Kameraden in Hesedorf telefoniert, erfährt er zufällig davon. In Hesedorf gibt es das Materialwirtschaftsdepot der Bundeswehr, eine Werkstatt für den Einsatz.

Seit Wochen stehen dort Dingos, die die Soldaten in Afghanistan dringend brauchen. Acht geschützte Fahrzeuge, in denen die Waffen per Fernbedienung gesteuert werden können. Doch die Waffen samt Halterung und Fernbedienung stehen noch in Darmstadt.

Puschmann sorgt dafür, dass sie von Darmstadt nach Hesedorf transportiert werden.

Eine Woche später greift Puschmann, der Kümmerer, erneut zum Hörer. Jetzt liegen die Waffenstationen zwar schon neben den Dingos, aber keiner will sie montieren. Der Einrüstungsvertrag mit dem Hersteller sei noch nicht abgeschlossen, heißt es in Hesedorf.

Puschmann ruft beim zuständigen Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung (BWB) in Koblenz an. Es seien noch Fragen offen, die der Hersteller beantworten müsse, heißt es dort.

Also ruft Puschmann beim Hersteller an. „Die Fragen haben wir vor sechs Wochen beantwortet“, sagt ein freundlicher Mitarbeiter. Wie sich herausstellt, hat der Hersteller einem Mitarbeiter des BWB eine E-Mail geschrieben. Aber der Adressat im BWB ist seit Wochen krank. Dank Puschmann sind die Dingos am 28. Dezember in Afghanistan.

„Pfadabhängigkeit“ nennt die Soziologie die Schwierigkeit von Parteien, Behörden oder Unternehmen, sich zu verändern, den Kurs zu wechseln. Ist die Richtung einmal festgelegt, lassen sich gerade große Institutionen nur sehr mühsam auf einen anderen Pfad bringen. Das Verteidigungsministerium läuft seit fast 60 Jahren immer in eine Richtung, wie eine Dampflok auf Schienen. Wie soll ein solcher Koloss die Spur wechseln?

Bendlerblock, Berlin, Büro von Generalmajor Peter Bohrer

Bohrer ist „Der Chef“. So nennen die Soldaten den Leiter des Führungsstabs der Streitkräfte. Er ist die rechte Hand des Generalinspekteurs. Bohrer, graumelierte kurze Haare, Brille, ist Vorgesetzter von 440 Mitarbeitern. Er ist 54 Jahre alt, Zwei-Sterne-General, seit 34 Jahren Soldat.

Wie die meisten Soldaten bei der Bundeswehr ist Bohrer etwa alle zwei Jahre versetzt und beurteilt worden. Er ist ununterbrochen in der Profilierungsphase, sozusagen in einem fortwährenden Wahlkampf für die eigene Person. Er hat gelernt, Erfolge zu vermelden und Probleme zu verschweigen. Die Dienstposten im Ministerium gelten als Sprungbrett. Wer Karriere machen will, der wird in dieser Zeit besonders darauf achten, Erfolge zu vermelden und Probleme zu verschweigen. Diese Karriereplanung verleitet die führenden Köpfe im Ministerium zur Tatenlosigkeit. Reformen sind für solche Menschen nichts.

„Bitte zitieren Sie mich nicht“, sagt Bohrer in jedem zweiten Satz und rutscht auf seinem Bürostuhl unruhig hin und her. Er hat Angst, etwas Falsches zu sagen. Bohrer findet, dass im Ministerium zwei Mentalitäten aufeinanderprallen, die nicht zusammenpassen. Die Soldaten wollen ihren Auftrag erfüllen. Den Beamten geht es um ordnungsgemäßes Verwaltungshandeln. Die Beamten sind der Feind.

„Amt Blank“ hieß der Vorläufer des Verteidigungsministeriums, benannt nach seinem Leiter Theodor Blank. Die Angst vor allem Militärischen war damals noch sehr groß.

Im März 1956 fügt deshalb der Bundestag in das Grundgesetz den Artikel 87b ein. Darin steht, dass die Wehrverwaltung nicht Teil der Streitkräfte ist. Verwaltung und Militär sollen wie zwei Säulen nebeneinander der politischen Führung unterstehen. Primat der Politik heißt das Prinzip. Das Sagen im Ministerium haben die Beamten. Das heißt: Wenn die Soldaten einen Panzer brauchen, entscheiden Beamte darüber, welcher Panzer in welcher Stückzahl bei wem gekauft wird. Das soll Politik und Militär in der Balance halten. Stattdessen betrachten sich Soldaten und Beamte als Gegner. Die Beamten sehen sich als Kontrolleure des Militärs. Die Soldaten halten die Beamten für Blockierer. 87b-Mafia nennen sie ihre zivilen Kollegen.

Bonn, Hardthöhe, Sitzungssaal „Alter Fritz“

Der Arbeitsstab Umbau, kurz ASU genannt, tagt. „Bundeswehr der Zukunft“ steht auf dem Bildschirm am Kopfende des Raums. Im „Alten Fritz“ wird die Reform geplant. 22 Menschen haben sich zu dem Schaltgespräch versammelt. Nur 8 von ihnen sind Soldaten.

Ein Offizier in Berlin trägt vor: „Im Haus verbreitet sich die Sorge, dass dem Generalinspekteur zu viel Macht weggenommen wird.“ Der Führungsstab der Streitkräfte arbeite nicht richtig zu.

„Das klingt ja nicht sehr freudig“, sagt Christoph Reifferscheid, Ministerialdirigent auf der Bonner Hardthöhe. Reifferscheid trägt Nadelstreifen und goldene Manschettenknöpfe. Er ist Chef des ASU. Reifferscheid fühlt sich als Unternehmensberater. Die Soldaten nennen ihn den „Totengräber“ des Militärs.

Es gehe um Prozesse, sagt er, wie bei der Autoproduktion. „Erstens müssen wir die Unternehmenspolitik bestimmen. Zweitens die Ressourcen feststellen. Drittens läuft das Auto vom Band.“ Während er das sagt, schlägt Reifferscheid dreimal mit der Handkante auf den Tisch.

„Zack, zack, zum Ziel.“

Der Beamte filetiert das Ministerium wie ein Stück Fleisch.

Vor ihm liegt ein Blatt Papier. Abgebildet sind weiße, blaue und grüne Kästchen – wie bei einem Brettspiel. 15 weiße und blaue Kästchen gibt es, diese Abteilungen werden von Beamten geleitet. Für die Soldaten bleiben 6 grüne Kästchen.

Dem Generalinspekteur hat Reifferscheid ein Kästchen auf der Ebene der beiden Staatssekretäre zugewiesen. Damit habe man das Militär doch sogar gestärkt, sagt Reifferscheid, der Generalinspekteur unterstehe jetzt direkt dem Minister, nicht mehr den Staatssekretären. Aber die Soldaten haben das Lineal angelegt und festgestellt, dass Reifferscheid das grüne Generalinspekteurs-Kästchen 3,5 Millimeter tiefer gemalt hat als die weißen Staatssekretärs-Kästchen.

„Der Soldat ist nicht der Boss“, sagt Christoph Reifferscheid, und er werde es auch nie sein. Nach einer kurzen Pause schiebt er hinterher, aber es sei „die kulturelle Herausforderung schlechthin, das Zivile mit dem Militärischen zu versöhnen“.

1970 versuchte Verteidigungsminister Helmut Schmidt gemeinsam mit Generalinspekteur Ulrich de Maizière, dem Vater des heutigen Verteidigungsministers, die Position des Militärs zu stärken. Im Blankeneser Erlass verschafften sie dem Generalinspekteur und den Inspekteuren von Luftwaffe, Heer und Marine mehr Macht. Den Konkurrenzkampf zwischen Militär und Beamtentum hat das nicht beendet.

AXEL SCHMIDT / DAPD

Bundeswehr-Dingos in Afghanistan: *„Prüfen, wo totadministriert wird“*

Im Gegenteil. Die Reformkommission unter Arbeitsagentur-Chef Frank-Jürgen Weise hat im vergangenen Oktober ein erschreckendes Bild gemalt von den Zuständen im Ministerium: Gutausgebildete und hochmotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behinderten sich gegenseitig „in Strukturen, die nicht erfolgsfähig sind“.

Weise forderte, das Ministerium zu halbieren, die Führungsstrukturen zu straffen und den Einkauf von Rüstungsgütern besser zu organisieren. Kosten darf das alles nichts. 8,3 Milliarden Euro soll der Verteidigungsminister in den kommenden fünf Jahren einsparen.

„Ich bin finster entschlossen“, sagt Thomas de Maizière. Der Bundesverteidigungsminister hat eine neue Reformarbeitsgruppe gegründet. Der ASU heißt nun ASR, Arbeitsstab Strukturreform. Im ewigen Kampf zwischen Beamten und Soldaten ist die Runde dieses Mal an die Soldaten gegangen. Der Beamte Reifferscheid ist zum Stellvertreter degradiert.

Ein Soldat ist jetzt sein Boss. ◆