



**ZMS** BW

Zentrum für Militärgeschichte und  
Sozialwissenschaften der Bundeswehr

---

# **Veränderungsmanagement in der Neuausrichtung der Bundeswehr**

Ergebnisse der zweiten Befragungswelle 2014

Gregor Richter

Forschungsbericht 109

April 2014

Die in der vorliegenden Publikation vorgetragenen Ansichten und Meinungen sind ausschließlich diejenigen der Autoren und geben nicht notwendigerweise die Sicht oder die Auffassung des Bundesministeriums der Verteidigung wieder.

## **Impressum**

Herausgeber: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr

Verantwortlich für den Inhalt ist der Autor

Anschrift: Zeppelinstraße 127/128, 14471 Potsdam

Tel.: 0331 9714 544

E-Mail: [GregorRichter@bundeswehr.org](mailto:GregorRichter@bundeswehr.org)

Internet: [www.zmsbw.de](http://www.zmsbw.de)

© ZMSBw

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers. Belege erbeten.

„Einer entgeltlichen Weitergabe dieses Dokuments, sei es in elektronischer Form oder Papierform, wird widersprochen.“

**Zentrum für Militärgeschichte und  
Sozialwissenschaften der Bundeswehr**

# Veränderungsmanagement in der Neuausrichtung der Bundeswehr

Ergebnisse der zweiten Befragungswelle 2014

Gregor Richter

**Forschungsbericht 109**

Potsdam, April 2014

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Vorbemerkung</b> .....	3
<b>2</b>	<b>Veränderungsmanagement in der Neuausrichtung</b> .....	4
<b>3</b>	<b>Konzeption der Studie</b> .....	7
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Befragung der Bundeswehrangehörigen</b> .....	8
4.1	Einstellungen zur Neuausrichtung .....	8
4.2	Vision und Ziele im Veränderungsprozess .....	12
4.3	Persönliche Situation in der Neuausrichtung .....	13
4.4	Organisationales Commitment.....	16
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der Befragung der Dienststellenleitungen</b> .....	18
5.1	Einstellungen zur Neuausrichtung .....	18
5.2	Vision und Ziele im Veränderungsprozess .....	20
5.3	Situation der Dienststelle und Arbeitsbedingungen .....	21
5.4	Rolle der Führungskräfte im Veränderungsmanagement.....	23
<b>6</b>	<b>Fazit</b> .....	26
<b>7</b>	<b>Anhang</b> .....	28
7.1	Grunddaten der Befragung der Bundeswehrangehörigen.....	28
7.2	Grunddaten der Befragung der Dienststellenleitungen.....	30
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	32

# 1 Vorbemerkung

---

Im Auftrag des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) führte das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) im Jahr 2014 Wiederholungsbefragungen von Bundeswehrangehörigen und Dienststellenleitungen zum Themenfeld „Neuausrichtung der Bundeswehr“ durch.

Die Befragungen sind Teil der Langzeitstudie „Sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung zum Veränderungsmanagement in der Neuausrichtung der Bundeswehr“ (VMNABw-Studie).

Die Vorgängerbefragungen 2012 wurden noch unter dem Dach des zum 31.12.2012 aufgelösten Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr (SWInstBw – SOWI) durchgeführt. Die Ergebnisse der ersten Befragungswelle sind bereits an anderer Stelle publiziert (siehe Richter 2012b, 2012c und 2013).

## 2 Veränderungsmanagement in der Neuausrichtung

---

„Unter Change Management [=Veränderungsmanagement, GR] sind alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zu subsumieren, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung in einer Organisation bewirken sollen – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen und Verhaltensweisen. Der Begriff Change Management ist mit Gestalten von Veränderungsprozessen gleichzusetzen und impliziert das aktive Planen, Initiieren, Begleiten, Realisieren, Reflektieren und Verankern von Veränderungsprozessen.“ (Kasper/Müller 2010: 183 f.)

Die 2011 eingeleitete „Neuausrichtung der Bundeswehr“ (vgl. Richter 2012a) kann ohne Zweifel als eine in diesem Sinne umfassende, bereichsübergreifende und weitreichende Veränderung verstanden werden. Sie verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der sich auf Strukturen, Prozesse und das Selbstverständnis der Bundeswehr bezieht (vgl. BMVg 2014: Folie 15). In Tab. 2.1 ist – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die inhaltliche Breite skizziert, über die sich die Neuausrichtung erstreckt.

**Tabelle 2.1: Dimensionen der Neuausrichtung**

<b>Strukturen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschränkung der ministeriellen Aufgaben auf eine politische und strategische Ausrichtung, Stärkung der Kommando- und Ämterebene</li> <li>▪ Klare Verantwortlichkeiten, eindeutige Entscheidungskompetenzen</li> <li>▪ Schaffung neuer Organisationsbereiche, Auflösung, Verlegung und Umstrukturierung von Dienststellen im nachgeordneten Bereich</li> </ul>
<b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenführung von Leistungs- und Prozessverantwortung</li> <li>▪ Neuer Integrierter Planungsprozess (IPP)</li> <li>▪ Neues Ausrüstungs-, Nutzungs- und Beschaffungsmanagement (CPM)</li> </ul>
<b>Selbstverständnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bundeswehrgemeinsame Aufgabenerfüllung</li> <li>▪ Stärkere zivil-militärische Durchmischung</li> <li>▪ Nach dem Prinzip „Einer für alle“ denken und handeln</li> </ul>

Einzelne Bereiche der Bundeswehr sind in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlicher Intensität von den Veränderungen betroffen. Insofern ist eine einfache Identifizierung der Neuausrichtung als entweder „discontinuous change“ oder „incremental change“ nicht zielführend für die Arbeit des Veränderungsmanagers bzw. der

Veränderungsmanagerin.<sup>1</sup> Vielmehr dürfte die Zuschreibung von „Kontinuität und Wandel“ für die meisten Organisationselemente der Bundeswehr in der Neuausrichtung zutreffend sein. Je nach Handlungsbereich kann ein *discontinuous change* auf der strukturellen Ebene (z.B. Aufstellung eines neuen Bundesamtes) mit einem *incremental change* auf der prozessualen und organisationskulturellen Ebene (z.B. interne Arbeitsprozesse und Selbstverständnis des neuen Bundesamtes) einhergehen. Eine zentrale Herausforderung für das Veränderungsmanagement auch im Fall der Bundeswehr ist die Koordination nicht nur von zeitlich aufeinanderfolgenden Umsetzungsschritten der Neuausrichtung (Realisierungsplanung), sondern die Harmonisierung von unterschiedlichen Geschwindigkeiten der strukturellen, prozessualen und kulturellen Dimensionen der Organisationsveränderung.

Eine notwendige Funktionsbedingung für eine solche Harmonisierungsleistung liegt in einer kontinuierlichen Rückbindung an das Zielsystem des Veränderungsvorhabens. Mit der Neuausrichtung wird letztlich das Ziel verfolgt, die zivilen und militärischen Strukturen von BMVg und Bundeswehr an die veränderten sicherheitspolitischen Herausforderungen anzupassen. Ziel ist es zudem, die Bundeswehr „demografiefest“ zu machen, d.h. sie zu einem attraktiven Arbeitgeber bzw. Dienstherrn weiterzuentwickeln, der angesichts demografischer Herausforderungen konkurrenzfähig bei der Suche nach geeignetem und qualifiziertem Personal ist. Nicht zuletzt werden mit der Neuausrichtung finanz- und organisationspolitische Zielsetzungen verfolgt, d.h. die Effektivität und die Effizienz der Leistungserstellung sollen gesteigert werden und unnötige Bürokratie gilt es abzubauen.

Umfangreiche Veränderungsprozesse wie die Neuausrichtung zu planen, zu gestalten und umzusetzen ist Aufgabe nicht nur der politischen Leitung und der militärischen

---

<sup>1</sup> „**Discontinuous change** – change that represents a sharp break with organizational structures, processes and/or skills from the past. **Incremental change** – the modification or improvement of an existing service configuration that builds upon the existing organizational structures, processes and/or skills rather than replacing them.” (Osborne/Brown 2005: 115, fett i. Orig.) Mit einer anderen Konnotation unterscheiden Weick/Quinn (1999) „episodic“ von „continuous change“. Ersterem entspricht die gängige Lewinsche Sequenz von *unfreeze-transition-refreeze*, d.h. ein geplanter organisationaler Veränderungsprozess mit definiertem Beginn und Ende. *Continuous change* hingegen hebt auf die Institutionalisierung einer „lernenden Organisation“ ab, d.h. Veränderungsziel ist die Steigerung der „long-run adaptability“ (ebd.: 366). Die „Transformation der Bundeswehr“, d.h. die der Neuausrichtung vorausgehende Reform der Bundeswehr bis etwa 2010, kommt der Vorstellung eines *continuous change* sehr nahe; die Neuausrichtung ist demgegenüber in diesem Sinne episodisch angelegt.

Führung an der Spitze des Verteidigungsressorts, sondern auch Führungsaufgabe auf allen Ebenen im nachgeordneten Bereich, von der Kommandoebene und in Bundesoberbehörden bis hinab auf Bataillonsebene und in Ortsbehörden der Wehrverwaltung. Zu den bisherigen vielfältigen Aufgaben militärischer und ziviler Führungskräfte im Bereich Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle (dem klassischen Fünferkanon von Managementfunktionen, vgl. Richter/Kern 2014: 1) gesellt sich – und dies nicht erst mit Beginn der Neuausrichtung – in zunehmendem Maße die Funktion des Veränderungsmanagements. Auch für Veränderungsprozesse in einer militärischen Organisation und ihrer Verwaltung gilt dabei: „Naturgemäß vollzieht sich die Bereitstellung von Managementkapazität für Prozesse des Wandels stets im Spannungsfeld zwischen strategischer Wichtigkeit und operativer Dringlichkeit.“ (Reiß 1997: 6)<sup>2</sup>

Unterstützt werden die Führungskräfte der Bundeswehr dabei durch eine speziell für die Neuausrichtung geschaffene Veränderungsmanagementorganisation, die aus Beauftragten für das Veränderungsmanagement in den Organisationsbereichen und dem querschnittlichen Referat Neuausrichtung im BMVg besteht. Den optimalen Mix aus Managementkapazität für Aufgaben des Wandels und für Aufgaben des täglichen Dienstbetriebs müssen die Führungskräfte allerdings vor Ort selbst bestimmen – ein Unterfangen, das nach allen Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis oftmals (leider) zu Lasten von Kapazitäten für Change Management-Aufgaben ausfällt.

Innerhalb der in der eingangs zitierten Definition von Veränderungsmanagement fällt der VMNABw-Studie die Aufgabe einer *wissenschaftlichen Begleitung* zu. Die Studie hat die Zielsetzung, im Sinne einer Lagefeststellung die Akzeptanz, den Kenntnisstand, die Einstellungen, die Erwartungen und die Interessen der Soldaten und Soldatinnen sowie der zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Bezug auf die Neuausrichtung der Bundeswehr zu erfassen und so Ansatzpunkte für zielgerichtete Maßnahmen im Veränderungsmanagement zu ermitteln. Im Rahmen eines kontinuierlichen Monitorings sollen die Wirkungen dieser Maßnahmen überprüft und Risikopotenziale innerhalb des Reformprozesses frühzeitig identifiziert werden.

---

<sup>2</sup> „Operative Dringlichkeit“ heißt im Fall der Bundeswehr: Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs in den Dienststellen, Planung und Durchführung von aktuellen Auslandseinsätzen und nicht zuletzt die Schaffung von personellen und materiellen Grundlagen für mögliche zukünftige Einsatzszenarien.



### 3 Konzeption der Studie

Um die Wirkungen von Veränderungsmanagement optimieren zu können, ist eine spezifische Ausrichtung von Maßnahmen an unterschiedlichen Mitarbeitergruppen erforderlich. Folgende zwei Zielgruppen werden in der VMNABw-Studie betrachtet: Dienststellenleitungen – dieser speziellen Gruppe von Führungskräften der Bundeswehr kommt eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung der Neuausrichtung zu – und alle Bundeswehrangehörigen. Tab. 3.1 listet die Rahmendaten der bisher durchgeführten Befragungswellen auf. Sozialstatistische Angaben zu den Befragungsteilnehmern und -teilnehmerinnen finden sich im Anhang.

**Tabelle 3.1: Rahmendaten zu den Befragungen**

	Dienststellenleitungen 2014	Dienststellenleitungen 2012	Bundeswehrangehörige 2014	Bundeswehrangehörige 2012
<b>Zielgruppe</b>	Alle Dienststellenleiter und –leiterinnen Grundbetrieb Inland (ohne BMVg) aller OrgElemente von Ebene Kommando/Bundesoberbehörde bis Ebene Bataillon/Ortsbehörde		Alle Soldaten und Soldatinnen, aktive Beamten und Beamtinnen, Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Grundbetrieb Inland (mit BMVg) aller OrgElemente und in Beteiligungsgesellschaften der Bundeswehr beigestelltes Personal	
<b>Grundgesamtheit</b>	739	ca. 800	ca. 272 Tsd	
<b>Art der Erhebung</b>	Vollerhebung		Strukturungleiche Stichprobe (DZE ab 31.03.14) nach Geschlecht, StatusGrp, DstGrdGrp, OrgBer nach Erfahrungen zum Rücklauf aus SOWI-Bundeswehrbefragung 2012 (Quelle: Personalwirtschaftssystem der Bundeswehr, PersWiSys)	Stichprobe aus KVLNBw-Datenbank (=Datenbank mit dienstlichen, personenbezogenen LoNo-Adressen von Bw-Angehörigen)
<b>Befragungsart<sup>3</sup></b>	postalisch	online (IntranetBw)	postalisch	online (IntranetBw)
<b>Befragungszeitraum</b>	13.01.-12.03.2014	06.06.-27.06.2012	13.01.-12.03.2014	11.06.-20.07.2012
<b>Bruttostichprobe</b>	739	800	10 005	10 119
<b>Nettostichprobe</b>	417	453	2 718	2 572
<b>Rücklaufquote</b>	57%	57%	29%	25%

<sup>3</sup> Die Umstellung auf die Methode der schriftlichen Befragung erfolgte mit dem Ziel in stärkerem Maße Personengruppen einzubeziehen, die über eine geringe Abdeckung mit LoNo-Adressen verfügen. Eine ex-post Gewichtung der Daten ist somit entbehrlich.

## 4 Ergebnisse der Befragung der Bundeswehrangehörigen

---

### 4.1 Einstellungen zur Neuausrichtung

Sinnvollerweise sollten nur Bundeswehrangehörige an einer Befragung zum Thema Neuausrichtung teilnehmen und Bewertungen abgeben, die mindestens über ein rudimentäres Wissen über den laufenden Veränderungsprozess verfügen. Diejenigen, die angegeben haben noch nie vorher etwas von der Neuausrichtung gehört oder gelesen zu haben, wurden entsprechend gefiltert und konnten die inhaltlichen Fragen zur Neuausrichtung nicht beantworten. Dies war bei sechs Prozent (2012) bzw. fünf Prozent (2014) der Rückläufer der Fall (Tab. 4.1.1). Der Wissensstand über die Neuausrichtung insgesamt ist seit 2012 leicht zurückgegangen.

**Tabelle 4.1.1: Wissen über die Neuausrichtung**

(in %)	2014	2012
Ich habe mich intensiv damit beschäftigt und kenne alle wesentlichen Fakten und Zusammenhänge.	14	19
Ich habe davon gehört bzw. gelesen und kenne einige Fakten und Zusammenhänge.	54	57
Ich habe davon gehört bzw. gelesen, weiß aber nichts Konkretes.	27	18
Ich habe vorher noch nie davon gehört bzw. gelesen und kann mir auch nichts darunter vorstellen.*	5	6

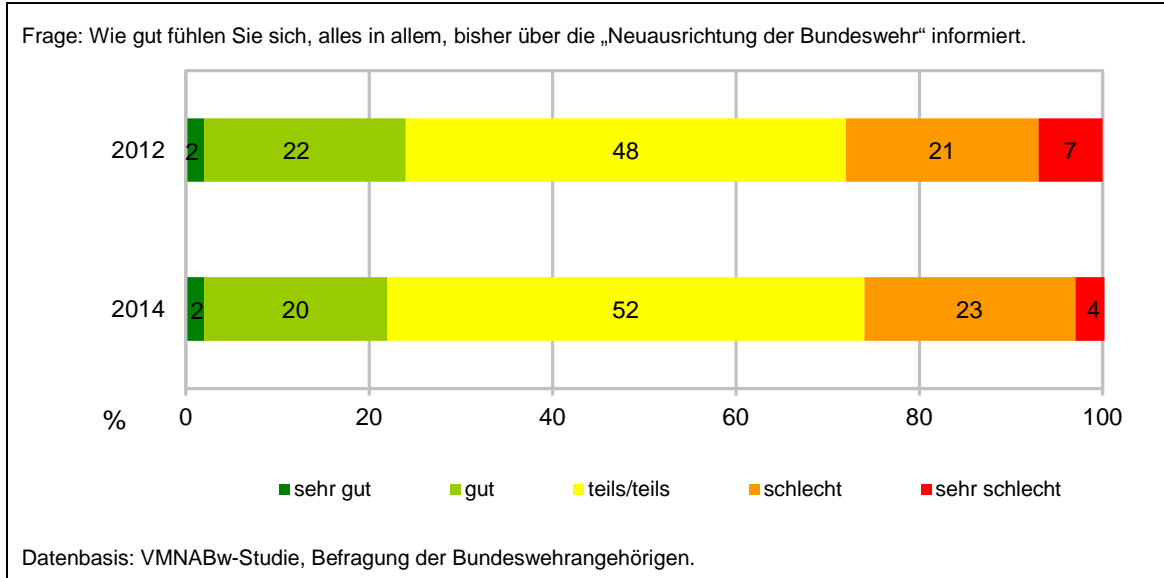
Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Bundeswehrangehörigen.

\*Diese Gruppe wird bei der Auswertung der inhaltlichen Fragen zur Neuausrichtung im Folgenden nicht berücksichtigt.

Der Grad der Informiertheit über die Neuausrichtung hat sich gegenüber der Erstbefragung so gut wie nicht verändert (Abb. 4.1.1). Als eine der häufigsten Informationsquellen über die Neuausrichtung nennen die Bundeswehrangehörigen mit 86 Prozent „Presse, Funk und Fernsehen und Internet“. Demgegenüber erhalten gerade einmal 56 Prozent Informationen von ihren Dienststellenleitungen und 53 Prozent von ihren direkten Vorgesetzten. Die Befragung 2012 hatte gezeigt, dass die Bundeswehrangehörigen insbesondere von diesen beiden Gruppen mehr Informationen wünschen (Richter 2013: 55). Angesichts der Bedeutung eines ausreichenden Grades der Informiertheit für die Zustimmungswerte zur Neuausrichtung (Abb. 4.1.3) kann der Appell an die Führungskräfte, aktiv auf die ihnen unterstellten Soldatinnen und Soldaten sowie zivilen Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter zuzugehen und über das Reformvorhaben kontinuierlich zu informieren, hier nur wiederholt werden.

**Abbildung 4.1.1: Grad der Informiertheit**

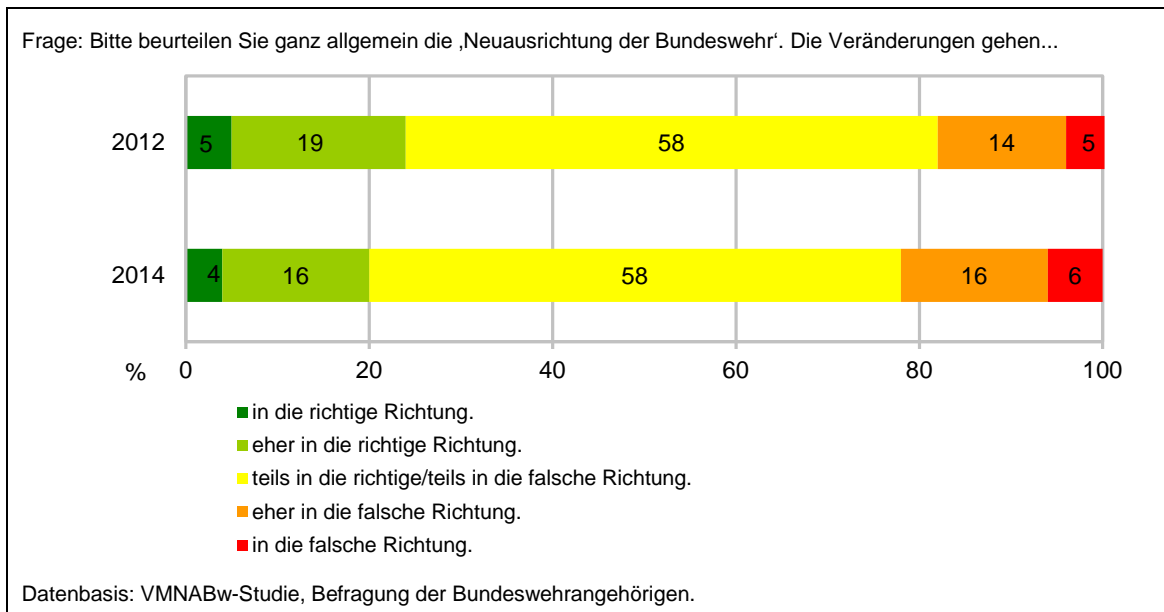


Hat sich das Einstellungsbild gegenüber der Neuausrichtung verändert? „Die Erfahrungen in der Praxis des Change-Managements zeigen, dass sich hinsichtlich der Reaktionen auf die geplante Veränderung mehrere Gruppen von Personen unterscheiden lassen: Etwa ein Drittel der Betroffenen steht dem Wandel offen und positiv gegenüber, ein Drittel verhält sich neutral und abwartend, und das letzte Drittel lehnt die Veränderung vehement ab.“ (Vahs 2012: 357) Im Wesentlichen reihen sich auch die Beobachtungen der VMNABw-Studie in diese generelle Aussage ein, auch wenn im Fall der Neuausrichtung der Bundeswehr der Anteil der „sich neutral und abwartend“ Verhaltenden mit jeweils 58 Prozent an beiden Befragungszeitpunkten größer ist (Abb. 4.1.2). Im Längsschnitt ist keine merkliche Änderung des Einstellungsbildes zur grundlegenden Richtung der Neuausrichtung festzustellen: Der Anteil jeweils an Personen, die der Richtung der Neuausrichtung entweder negativ oder positiv gegenüberstehen, scheint sich um die 20 Prozent einzupendeln.

Auch im zweiten Jahr nach der Einnahme der neuen Organisationsstruktur im BMVg ab 01.04.2012 und dem Beginn der Umsetzung der Neuausrichtung in der Fläche wird der Veränderungsprozess weiterhin mehrheitlich als notwendig erachtet und die meisten Bundeswehrangehörigen interessieren sich nach wie vor für die Thematik – Tendenz allerdings rückläufig (Tab. 4.1.2). Die Neuausrichtung wird offenbar nach zwei Jahren

zu einem guten Stück Normalität für die Betroffenen. Nach wie vor wenig erfolgreich bewerten die Soldaten und Soldatinnen sowie die zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Verlauf der Umsetzung der Neuausrichtung: Im Jahr 2012 waren es 53 Prozent, 2014 sind es immerhin noch 49 Prozent, die die Realisierungsphase mit Skepsis begleiten.

**Abbildung 4.1.2: Richtung des Veränderungsprozesses**



**Tabelle 4.1.2: Bewertung der Neuausrichtung**

Frage: Sehen Sie sich die folgenden gegensätzlichen Aussagen an. Mit den Kästchen dazwischen können Sie Ihre Antwort abstimmen. Bitte beurteilen Sie die Neuausrichtung im Hinblick auf folgende Aspekte. Die ‚Neuausrichtung der Bundeswehr‘ ... (in % 2014, in Klammern 2012)

ist absolut notwendig	20 (23)	34 (31)	32 (28)	10 (13)	4 (5)	ist absolut unnötig
verläuft überaus erfolgreich	0 (0)	5 (5)	45 (42)	41 (44)	8 (9)	verläuft gänzlich erfolglos
verläuft viel zu schnell	11 (10)	18 (13)	43 (40)	19 (24)	9 (13)	verläuft viel zu langsam
betrifft mich sehr	22 (28)	24 (22)	30 (28)	15 (14)	9 (8)	betrifft mich überhaupt nicht
interessiert mich sehr	31 (37)	38 (38)	24 (19)	5 (5)	2 (1)	interessiert mich überhaupt nicht

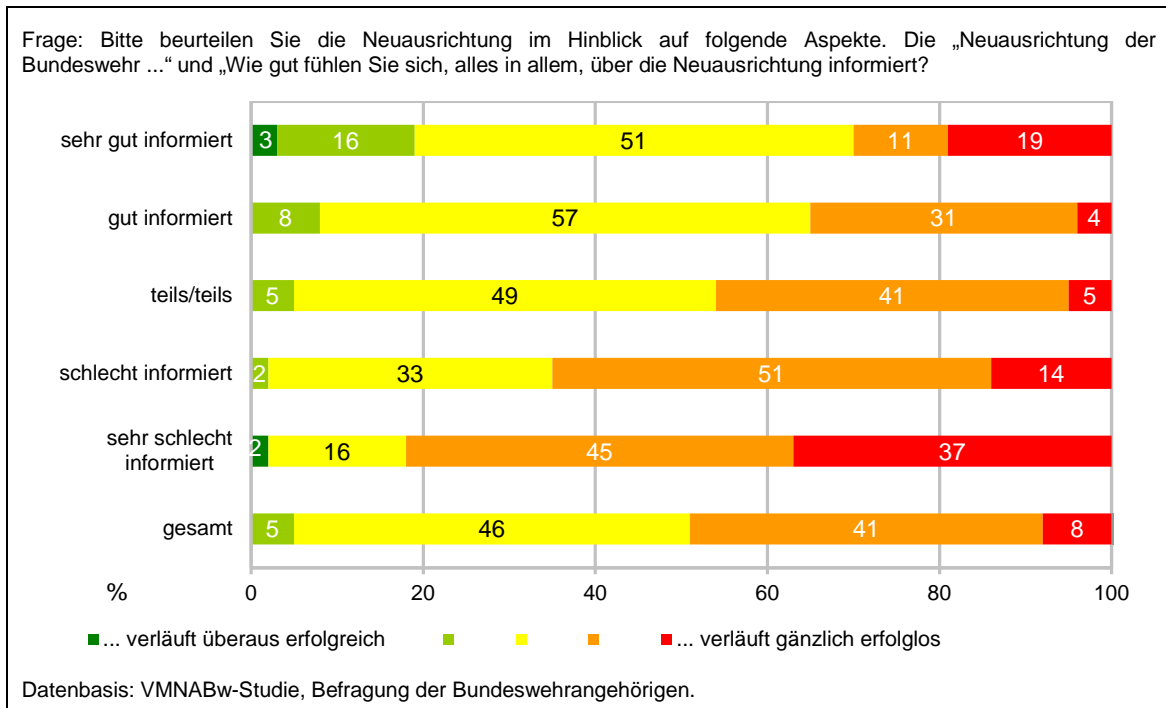
Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Bundeswehrangehörigen.

Noch 2012 gaben 37 Prozent zu erkennen, dass ihnen der Veränderungsprozess zu langsam verlaufen würde. Dieser Anteil geht 2014 auf 28 Prozent zurück. Im gleichen Zeitraum steigt der Anteil derjenigen, die einen zu zügigen Verlauf der Neuausrichtung kri-

tisieren von 23 Prozent auf 29 Prozent (Tab. 4.1.2). D.h., Mitten in der Phase der Umsetzung der Neuausrichtung schwächt sich der anfängliche Wunsch bei vielen Bundeswehrangehörigen nach einem schnellen Verlauf der Reformen etwas ab. Immer weniger Befragte werten also eine hohe Reformgeschwindigkeit selbst als ein Qualitätsmerkmal der Neuausrichtung.

Mit der ersten Befragungswelle wurde deutlich, dass eine ausreichende Information über Ziele und Fortgang des Veränderungsprozesses der entscheidende Hebel ist, mit dem eine breite Unterstützung für die Neuausrichtung erzeugt werden kann (Richter 2013: 54). Das damalige Ergebnis „information matters“ kann auch 2014 repliziert werden (Abb. 4.1.3) und büßt an Bedeutung für die Zurückdrängung von Widerständen<sup>4</sup> nichts ein.

**Abbildung 4.1.3: „information matters“**



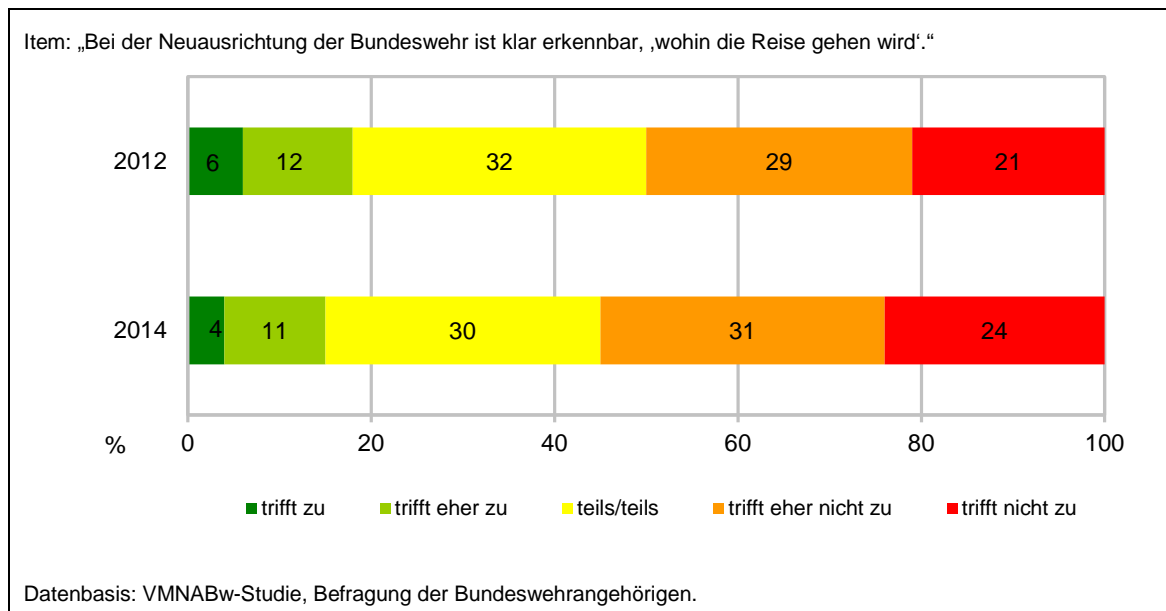
<sup>4</sup> „Unter **Widerstand** [im Sinne des Veränderungsmanagements, GR] sind mentale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen.“ (Vahs 2012: 357, fett i. Orig.)

## 4.2 Vision und Ziele im Veränderungsprozess

Typisch für den geplanten organisationalen Wandel sind nichtintendierte Handlungsfolgen und soziale Dynamiken, die von den ursprünglichen Zielsetzungen mehr oder weniger stark abweichen können, sowie Zielverschiebungen im Verlauf des Veränderungsprozesses. Im Idealfall sind die Ziele zu Beginn der Reformen den Akteuren bekannt und entsprechend klar vor Augen; dies darf in vielen Reorganisationsprozessen bezweifelt werden: „Prozesse des geplanten organisatorischen Wandels sind normalerweise durch eine Zielunsicherheit gekennzeichnet. Man initiiert tiefgreifende Veränderungen, ohne daß genaue Vorstellungen über die angestrebte Zukunft der Organisation und damit über die Richtung der Veränderungen entwickelt werden.“ (Kirsch/Esser/Gabele 1979: 243)

Die Befragung 2012 hatte Nachsteuerungsbedarf weniger bei der Vermittlung der Einzelziele der Neuausrichtung – diese waren den Bundeswehrangehörigen grundsätzlich bekannt und wurden im Großen und Ganzen auch mitgetragen (Richter 2012c: 24) –, vielmehr im Bereich der langfristigen Vision des Reformvorhabens aufgezeigt. Auch 2014 kann nur eine Minderheit der Bundeswehrangehörigen klar erkennen, wohin die Bundeswehr mit ihrer Neuausrichtung langfristig steuern wird (Abb. 4.2.1).

**Abbildung 4.2.1: Vision der Neuausrichtung**



In welchem Maße sind die Veränderungen in den Dimensionen „Strukturen“, „Prozesse“ und „Selbstverständnis“ (vgl. Tab. 2.1) in der Lage, konkrete angestrebte personal-,

finanz- und organisationspolitische Zielsetzungen zu unterstützen? Wie die Soldaten und Soldatinnen sowie zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen darüber denken, ist Tab. 4.2.1 zu entnehmen. Personal- und finanzpolitische Zielsetzungen werden aus Sicht der Mehrheit der Befragten mit der Neuausrichtung (eher) verfehlt. Positiv zu bewerten ist: Eine relative Mehrheit geht davon aus, dass die Neuausrichtung zur Einsatzorientierung der Bundeswehr beiträgt. Das organisationspolitische Ziel „Bürokratieabbau“ wird aus Sicht der überwiegenden Mehrheit (eher) verfehlt.

**Tabelle 4.2.1: Ziele im Veränderungsprozess**

Frage: Bitte geben Sie an, in welchem Umfang in Ihren Augen folgende Zielsetzungen mit der Neuausrichtung der Bundeswehr erreicht bzw. verfehlt werden. (in % 2014)					
	Ziel wird erreicht	Ziel wird eher erreicht	teils/teils	Ziel wird eher verfehlt	Ziel wird verfehlt
Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber/Dienstherr	2	8	27	33	31
Demografiefeste Streitkräfte	1	13	52	24	10
Nachhaltige Finanzierung der Bundeswehr	2	13	38	31	17
Effizienzsteigerung	1	15	34	33	17
Einsatzorientierung der Bundeswehr	6	33	42	14	5
Bürokratieabbau/Abbau der Regelungsdichte	1	7	22	36	35

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Bundeswehrangehörigen.

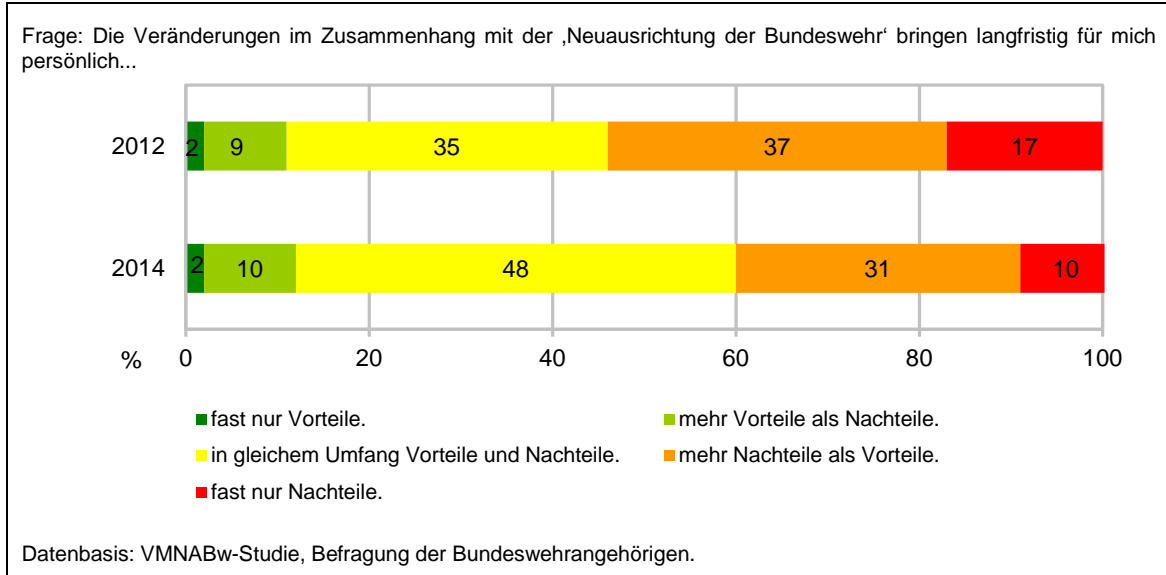
### 4.3 Persönliche Situation in der Neuausrichtung

Die Einstellungen zur Neuausrichtung hängen stark von der subjektiven Beantwortung der Frage ab, wie sich die Veränderungen auf die persönliche Situation (langfristig) auswirken: „Menschen sind rational handelnde und ihren Eigeninteressen folgende Wesen. Änderungen werden angenommen, wenn sie für die Betroffenen persönlich vorteilhaft erscheinen [...].“ (Schaumburg 2011: 101)

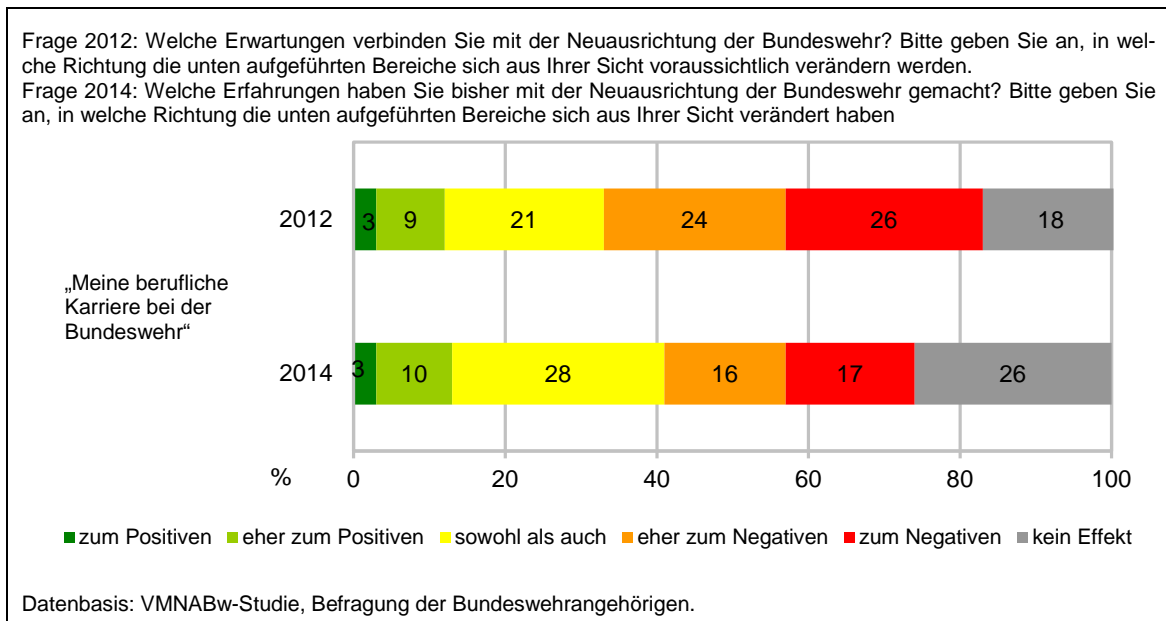
Der Anteil derjenigen, die von der Neuausrichtung langfristig fast nur Nachteile bzw. mehr Nachteile als Vorteile erwarten, geht im Längsschnitt spürbar zurück (Abb. 4.3.1). Dies lässt sich verstehen als ein für Veränderungsprozesse typisches Verlaufsmuster, bei dem eine anfängliche Phase von „Schock bzw. Überraschung“ allmählich in eine Phase von „Rationale[r] Einsicht“ (ebd.: 100) übergeht mit der Erkenntnis, dass die Auswirkungen auf die persönliche Situation offenbar nicht so drastisch sind wie ur-

sprünglich befürchtet. Anhand ausgewählter Aspekte der persönlichen Lage lässt sich dieses Befragungsergebnis weiter quervalidieren (Abb. 4.3.2, 4.3.3 und 4.3.4).

**Abbildung 4.3.1: Langfristige persönliche Bilanz zur Neuausrichtung**



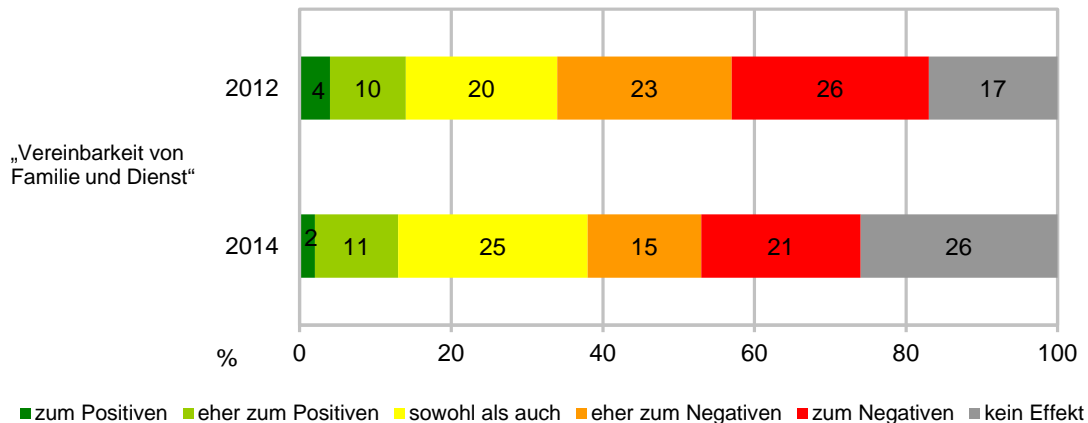
**Abbildung 4.3.2: Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten**





**Abbildung 4.3.3: Vereinbarkeit von Familie und Dienst**

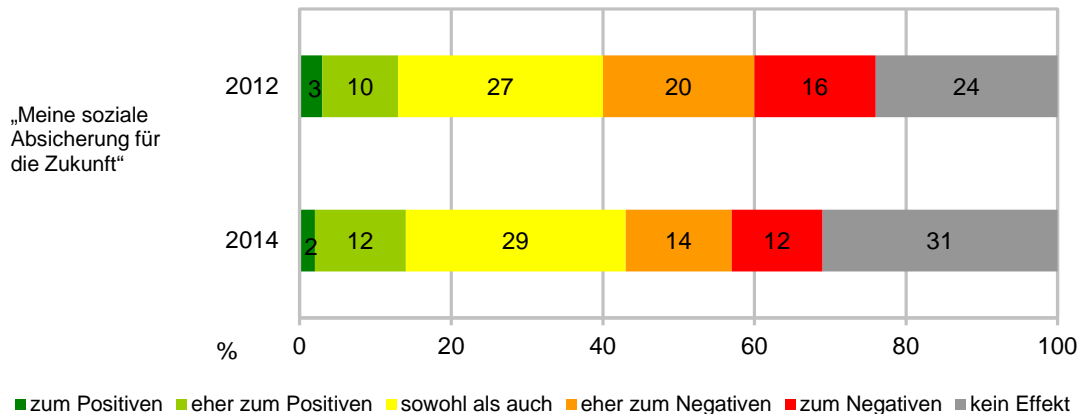
Frage 2012: Welche Erwartungen verbinden Sie mit der Neuausrichtung der Bundeswehr? Bitte geben Sie an, in welche Richtung die unten aufgeführten Bereiche sich aus Ihrer Sicht voraussichtlich verändern werden.  
 Frage 2014: Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit der Neuausrichtung der Bundeswehr gemacht? Bitte geben Sie an, in welche Richtung die unten aufgeführten Bereiche sich aus Ihrer Sicht verändert haben



Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Bundeswehrangehörigen.

**Abbildung 4.3.4: Soziale Absicherung**

Frage 2012: Welche Erwartungen verbinden Sie mit der Neuausrichtung der Bundeswehr? Bitte geben Sie an, in welche Richtung die unten aufgeführten Bereiche sich aus Ihrer Sicht voraussichtlich verändern werden.  
 Frage 2014: Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit der Neuausrichtung der Bundeswehr gemacht? Bitte geben Sie an, in welche Richtung die unten aufgeführten Bereiche sich aus Ihrer Sicht verändert haben



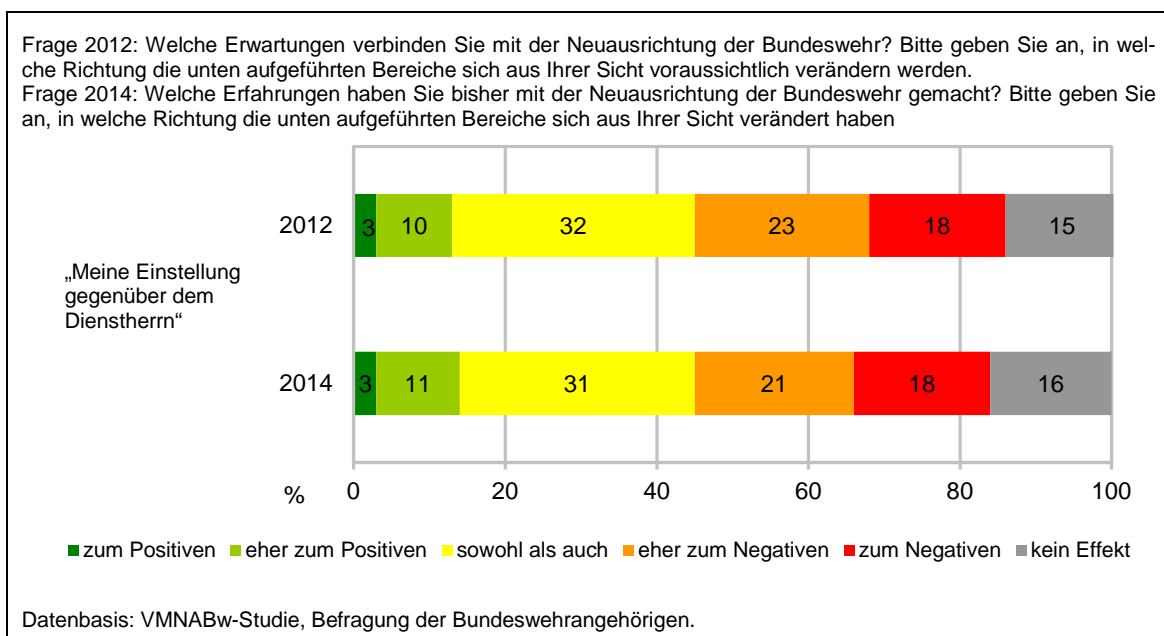
Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Bundeswehrangehörigen.

Weitverbreitete Befürchtungen zu Beginn der Studie 2012, die Neuausrichtung würde sich negativ auf die berufliche Karriere bei der Bundeswehr, auf die Vereinbarkeit von Familie und Dienst und die eigene soziale Absicherung auswirken, haben sich offenbar bisher nicht in dem erwarteten Umfang bewahrheitet.

## 4.4 Organisationales Commitment

Die positiven Tendenzen in Hinblick auf die persönliche Situation in der Neuausrichtung setzen sich bei der Frage nach dem organisationalen Commitment<sup>5</sup> nicht fort. Vier von zehn Bundeswehrangehörigen geben 2014 wie schon bei der Erstbefragung an, dass sich ihre Einstellung gegenüber dem Dienstherrn infolge der Neuausrichtung (eher) zum Negativen verschoben hat (Abb. 4.4.1). Und ein Drittel der Befragten antwortet 2014 – wie schon bei der Erstbefragung –, dass die Identifikation mit der Bundeswehr infolge der Neuausrichtung zurückgegangen ist (Abb. 4.4.2).

**Abbildung 4.4.1: Einstellung gegenüber dem Dienstherrn**

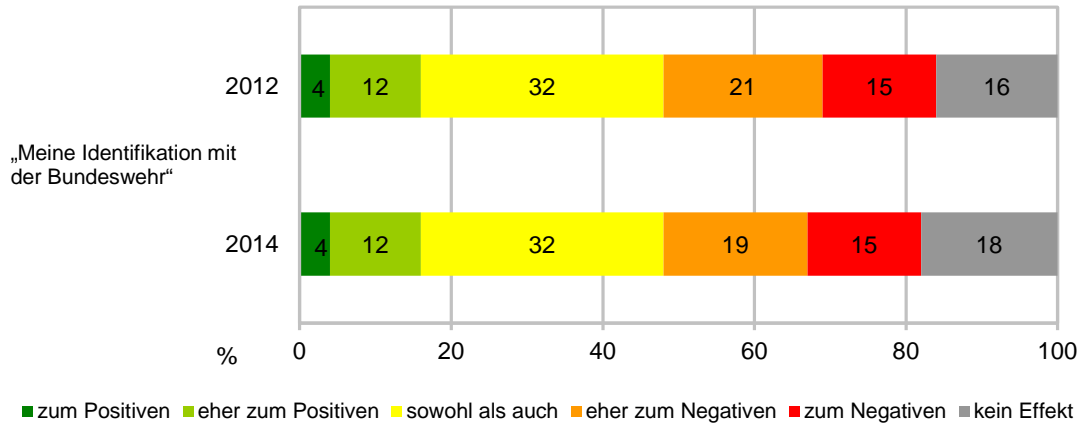


<sup>5</sup> „Commitment bedeutet Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation. [...] Mit Hilfe des Commitment-Konzepts wird erfasst, wie sich Mitarbeiter ihrem Unternehmen verbunden und verpflichtet fühlen. Commitment beinhaltet *kognitive und emotionale* Komponenten.“ (Felfe 2008: 26, kursiv i. Orig.).

#### Abbildung 4.4.2: Identifikation mit Bundeswehr

Frage 2012: Welche Erwartungen verbinden Sie mit der Neuausrichtung der Bundeswehr? Bitte geben Sie an, in welche Richtung die unten aufgeführten Bereiche sich aus Ihrer Sicht voraussichtlich verändern werden.

Frage 2014: Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit der Neuausrichtung der Bundeswehr gemacht? Bitte geben Sie an, in welche Richtung die unten aufgeführten Bereiche sich aus Ihrer Sicht verändert haben



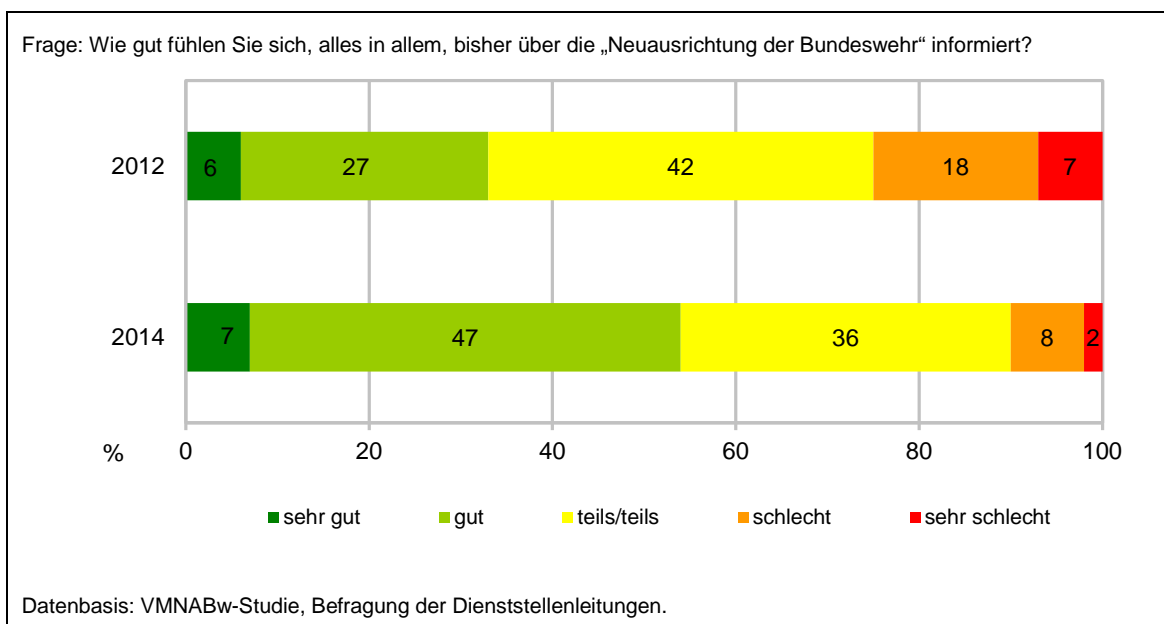
Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Bundeswehrangehörigen.

## 5 Ergebnisse der Befragung der Dienststellenleitungen

### 5.1 Einstellungen zur Neuausrichtung

Gerade für Dienststellenleitungen als Führungskräfte vor Ort und als „Reformagenten“, die die Neuausrichtung in ihrem Verantwortungsbereich mit Leben füllen müssen, ist eine ausreichende Kenntnis der Ziele und Planungen der Neuausrichtung unerlässlich. Abb. 5.1.1 ist zu entnehmen, dass 2014 nur noch zehn Prozent der befragten Führungskräfte sich (sehr) schlecht über die Neuausrichtung informiert fühlen; der Grad der Informiertheit ist seit 2012 spürbar gestiegen – ein Ergebnis das aus Sicht des Veränderungsmanagements positiv zu werten ist.

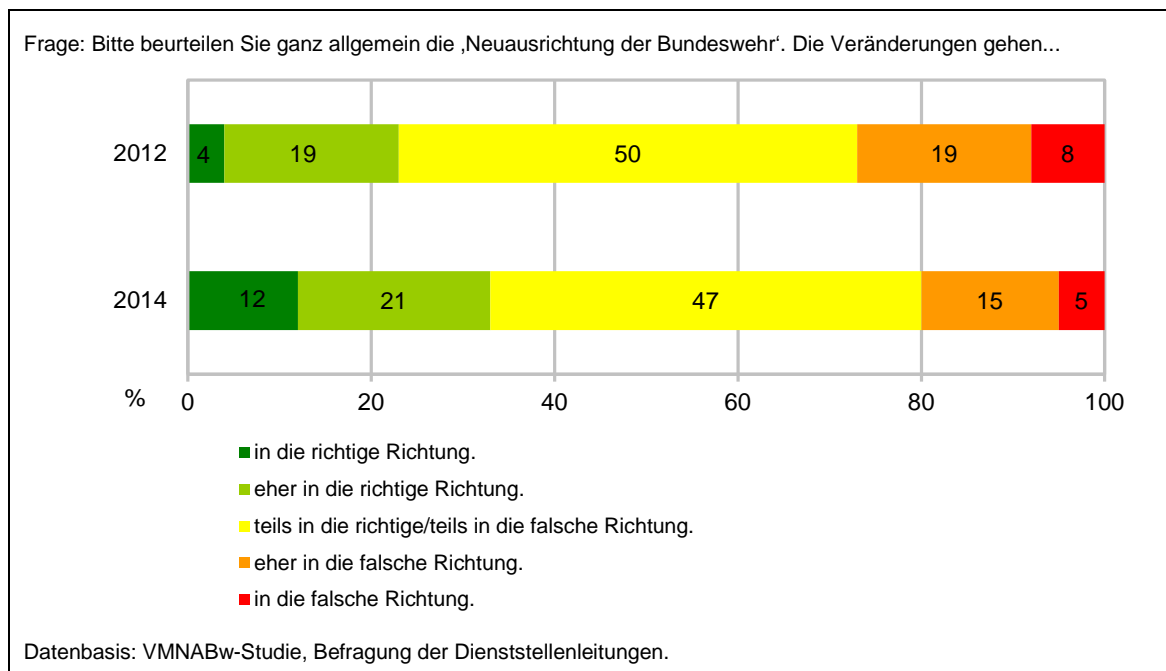
**Abbildung 5.1.1: Grad der Informiertheit**



Auch das Einstellungsbild zur allgemeinen Richtung und zum Verlauf des Veränderungsprozesses entwickelt sich im Längsschnitt positiv (Abb. 5.1.2 und Tab. 5.1.1). Wie schon für die Zielgruppe der Bundeswehrangehörigen gezeigt werden konnte (Abb. 4.1.3), gilt auch für die Dienststellenleitungen, dass eine positive Einstellung zum Verlauf der Neuausrichtung mit dem Grad der Informiertheit variiert. Der entsprechende korrelationsstatistische Zusammenhang ist bei Führungskräften sogar noch stärker aus-

geprägt<sup>6</sup>, d.h. von ihren jeweiligen nächsthöheren Vorgesetzten über die Neuausrichtung gut informierte Vorgesetzte unterstützen das Reformvorhaben in größerem Maße und können dann selbst in ihrem Unterstellungsbereich wiederum besser informieren und für die Neuausrichtung motivieren. Mit anderen Worten: Ein gutes Veränderungsmanagement basiert auf einer *Kommunikationskaskade* über Zweck und Erfolge der Neuausrichtung entlang der Organisationshierarchie in der Bundeswehr.

**Abbildung 5.1.2: Richtung des Veränderungsprozesses**



**Tabelle 5.1.1: Bewertung der Neuausrichtung**

Frage: Sehen Sie sich die folgenden gegensätzlichen Aussagen an. Mit den Kästchen dazwischen können Sie Ihre Antwort abstimmen. Bitte beurteilen Sie die Neuausrichtung im Hinblick auf folgende Aspekte. Die ‚Neuausrichtung der Bundeswehr‘ ... (in % 2014, in Klammern 2012)

ist absolut notwendig	36 (43)	44 (32)	15 (17)	4 (8)	1 (1)	ist absolut unnötig
verläuft überaus erfolgreich	0 (0)	12 (8)	48 (35)	33 (47)	7 (9)	verläuft gänzlich erfolglos
verläuft viel zu schnell	12 (19)	26 (19)	38 (31)	18 (22)	6 (8)	verläuft viel zu langsam
betrifft mich sehr	34 (38)	37 (25)	17 (24)	9 (9)	3 (5)	betrifft mich überhaupt nicht
interessiert mich sehr	58 (66)	32 (26)	8 (6)	2 (1)	0 (1)	interessiert mich überhaupt nicht

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Dienststellenleitungen.

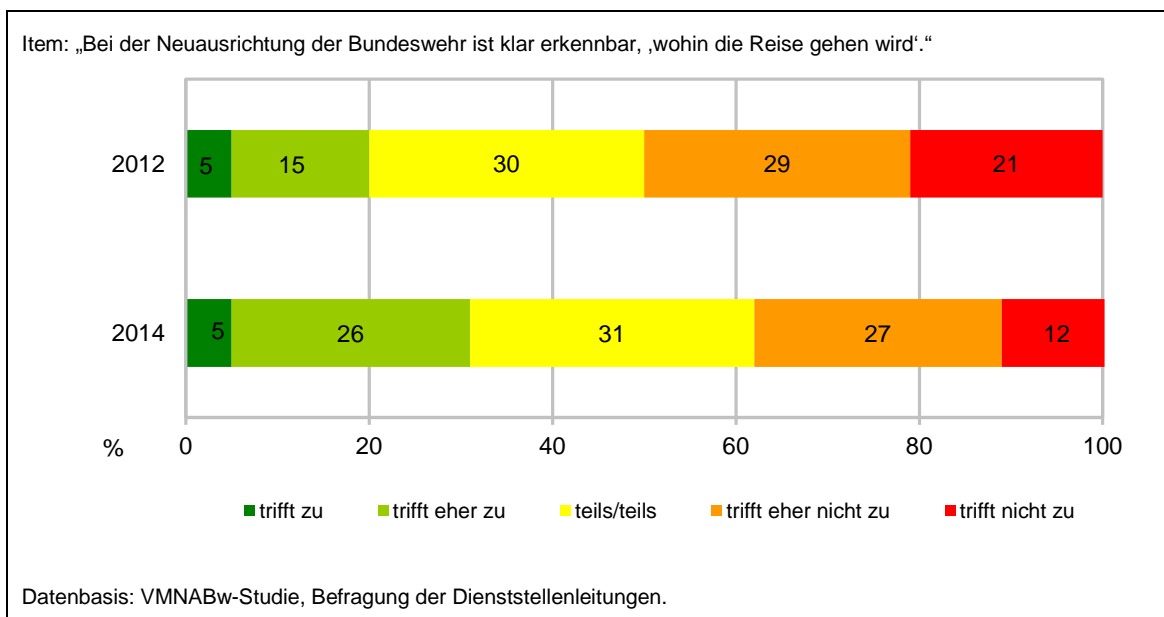
<sup>6</sup> Pearson  $r_{(\text{Führungskräfte 2014})} = .56$  und Pearson  $r_{(\text{Bundeswehrangehörige 2014})} = .27$

## 5.2 Vision und Ziele im Veränderungsprozess

„In der frühen Phase der Veränderung ist es (fast) unvermeidlich, dass Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht mit der strategischen Planung befasst sind, die Veränderung – zumindest in Teilen – nicht verstehen.“ (Schaumburg 2011: 101) Für die Zielgruppe der Bundeswehrangehörigen konnte ermittelt werden, dass ein solches Verständnis für die grundlegende Vision der Neuausrichtung auch zwei Jahre nach Beginn des Veränderungsprozesses eher nicht vorhanden ist (Abb. 4.2.1). Demgegenüber glauben heute mehr Führungskräfte die langfristige Vision der Neuausrichtung zu erkennen als noch 2012 (Abb. 5.2.1).

Die Change Management-Theorie geht von zielgruppenspezifischen Verläufen der Verarbeitung von Veränderungen aus (vgl. ebd. 105). Die Verarbeitungsmuster verlaufen bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Vergleich zu der mittleren und der obersten Führungsebene in der Regel phasenverschoben, d.h. beispielsweise dass Führungskräfte zeitlich früher ein Verständnis der Vision einer Organisationsveränderung entwickeln als ihre Mitarbeiterschaft. Genau ein solches Muster zeichnet sich mit der zweiten Befragungswelle zur Neuausrichtung ab: Während bei den Bundeswehrangehörigen (noch) keine Veränderung festzustellen ist, steigt der Anteil der Führungskräfte, die erkennen „wohin die Reise geht“, im Längsschnitt an.

**Abbildung 5.2.1: Vision der Neuausrichtung**



Was die Einzelziele der Neuausrichtung betrifft, so kommen die Dienststellenleiter und -leiterinnen zu Bewertungen, die mit denen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitgehend übereinstimmen (Tab. 5.2.1 und Tab. 4.2.1). Personal- und finanzpolitische Ziele werden mit der Neuausrichtung demnach eher verfehlt. Eine massive Zielabweichung liegt auch beim Bürokratieabbau vor. Eine absolute Mehrheit der Leiter und Leiterinnen geht jedoch davon aus, dass die Neuausrichtung einen Beitrag zur Einsatzorientierung der Bundeswehr leistet.

**Tabelle 5.2.1: Ziele im Veränderungsprozess**

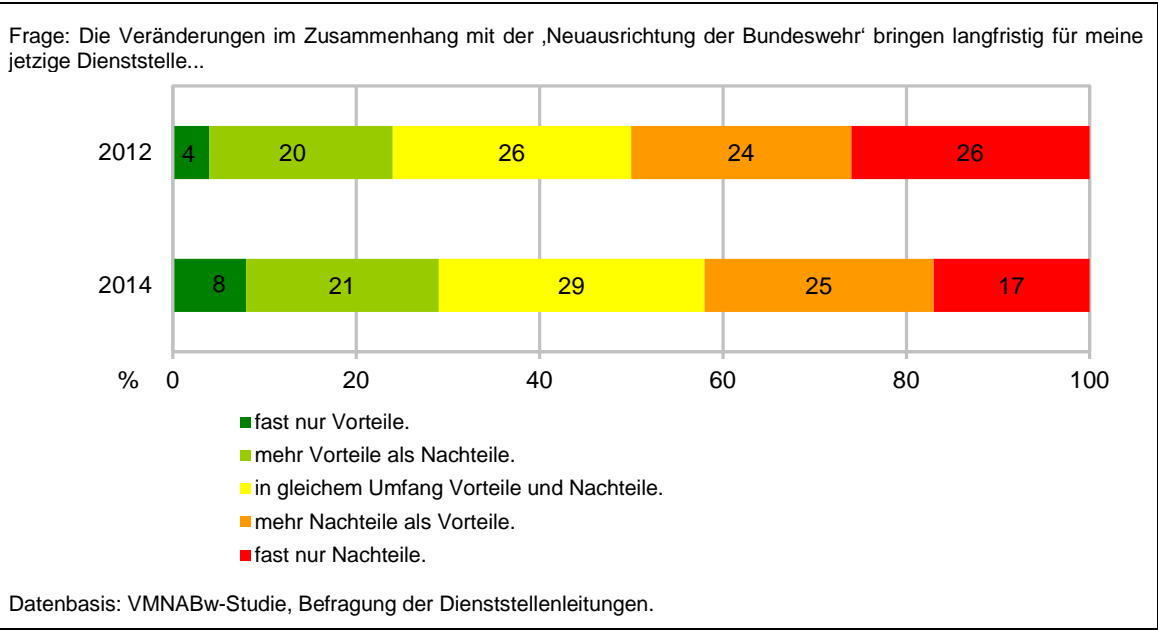
Frage: Bitte geben Sie an, in welchem Umfang in Ihren Augen folgende Zielsetzungen mit der Neuausrichtung der Bundeswehr erreicht bzw. verfehlt werden. (in % 2014)					
	Ziel wird erreicht	Ziel wird eher erreicht	teils/teils	Ziel wird eher verfehlt	Ziel wird verfehlt
Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber/Dienstherr	1	9	34	38	18
Demografiefeste Streitkräfte	1	14	33	38	14
Nachhaltige Finanzierung der Bundeswehr	2	8	28	41	21
Effizienzsteigerung	1	15	36	35	13
Einsatzorientierung der Bundeswehr	7	46	29	14	4
Bürokratieabbau/Abbau der Regelungsdichte	0	5	16	40	39

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Dienststellenleitungen.

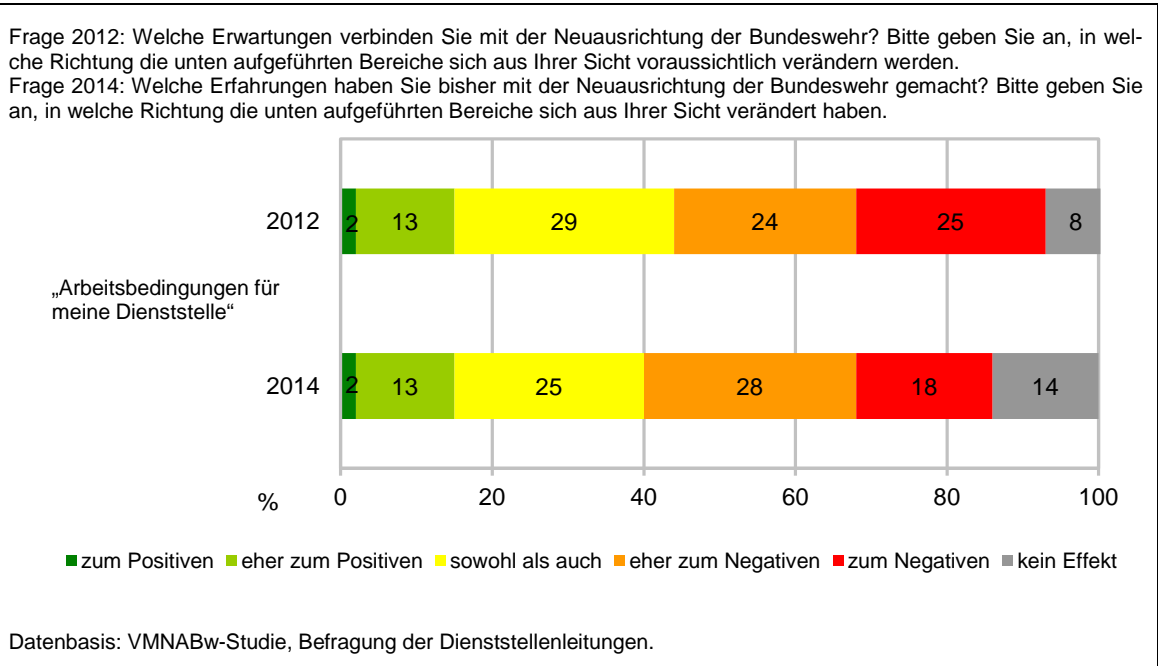
### 5.3 Situation der Dienststelle und Arbeitsbedingungen

51 Prozent der 2012 befragten Führungskräfte gingen davon aus, dass die Veränderungen im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Bundeswehr langfristig für ihre Dienststelle (eher) zu einer negativen Bilanz führen würden. Trotz eines positiven rückläufigen Trends beträgt der Anteil 2014 immerhin noch 42 Prozent (Abb. 5.3.1). Auch was die der Arbeitsbedingungen für ihren Verantwortungsbereich betrifft, haben viele Führungskräfte schlechte Erfahrungen mit der Neuausrichtung gemacht (Abb. 5.3.2).

**Abbildung 5.3.1: Konsequenzen für die Dienststelle**



**Abbildung 5.3.2: Arbeitsbedingungen**



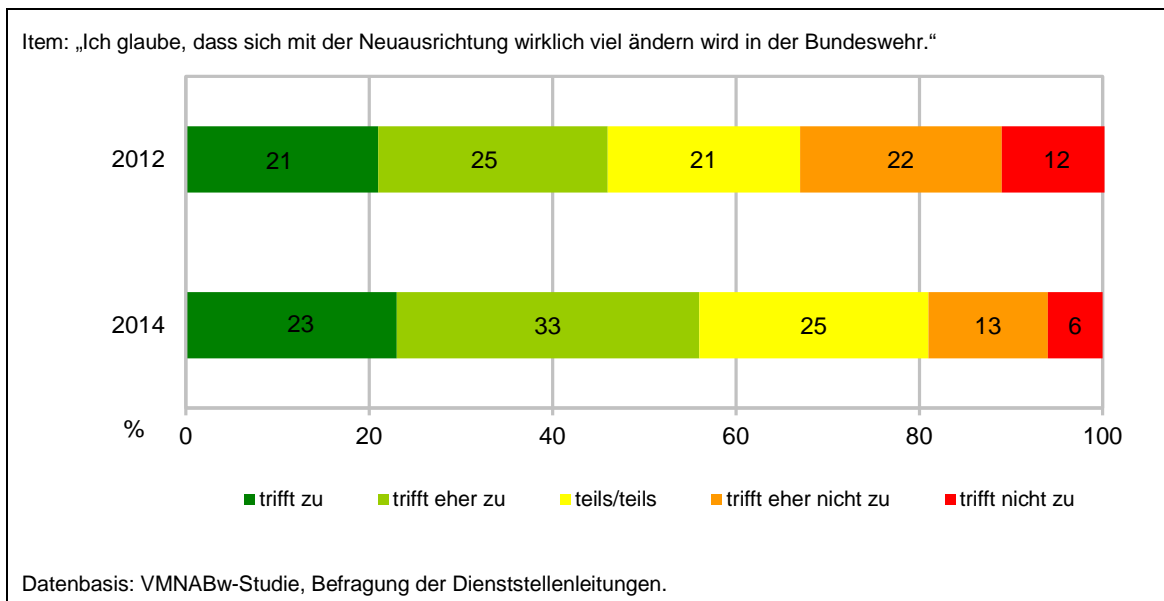


## 5.4 Rolle der Führungskräfte im Veränderungsmanagement

Führungskräften kommt nicht nur die Rolle eines bloßen Informationsmittlers in der „Kommunikationskaskade des Veränderungsmanagements“ (vgl. Abschn. 5.1) zu. Sie sind auch Instanz der sozialen Validierung: „Die Bewertung organisationaler Veränderungsprozesse als ein Erfolg oder Misserfolg ist eine *soziale Konstruktion* von Personen oder Personengruppen. Sie beruht auf Vergleichen der resultierenden Veränderungen mit den erwarteten Zielen und beobachteten Ergebnissen (1) anhand *objektivierbarer Daten* (Messwerte oder Beobachtungsdaten) und (2) auf einer sozialen Validierung der *subjektiven Meinungen und Einschätzungen* durch akzeptierte Schlüsselpersonen und Gruppen“ (Greif/Runde/Seeberg 2004: 38, kursiv i. Orig.).

In einer Großorganisation wie der Bundeswehr dürften gerade in der aktuellen strukturellen Umbruchphase und Neugestaltung der Prozesse objektivierbare Daten über den Umsetzungserfolg der Reformen, die für die Mitarbeiterschaft auch barrierefrei zugänglich sind, Mangelware sein. Umso mehr greifen die Soldaten und Soldatinnen sowie die zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf akzeptierte Schlüsselpersonen zurück. Und dies dürften in vielen Fällen die direkten und indirekten Vorgesetzten sein. Positiv vor diesem Hintergrund ist, dass die Führungskräfte heute im Durchschnitt stärker als noch vor zwei Jahren davon ausgehen, dass die Neuausrichtung die Bundeswehr tatsächlich tiefgreifend verändert (Abb. 5.4.1).

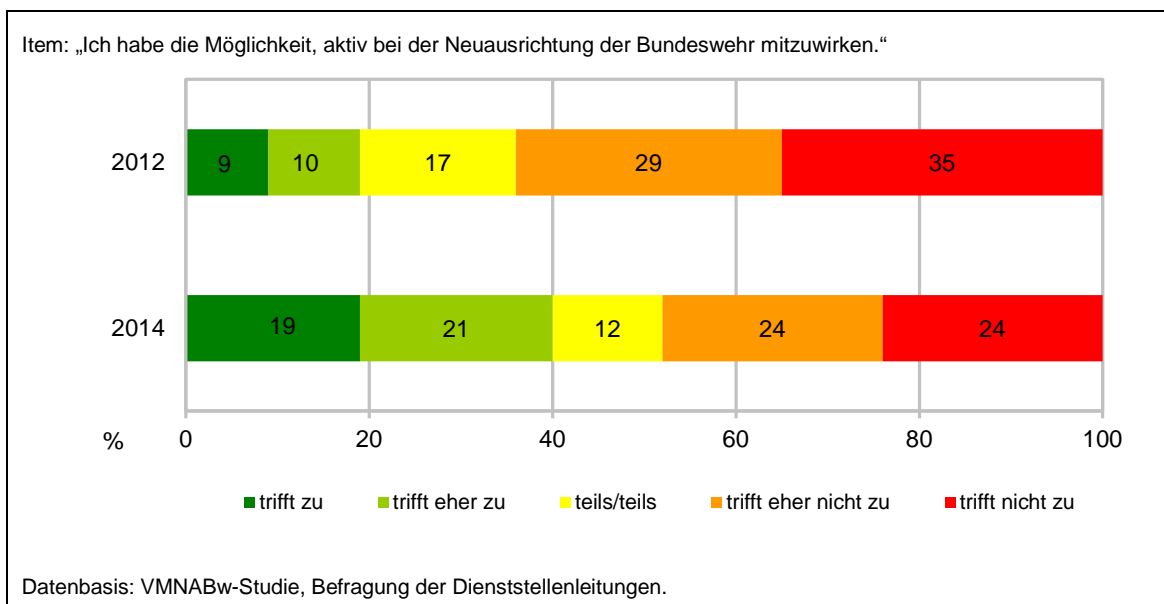
**Abbildung 5.4.1: Tiefe der Veränderungen**



Die VMNABw-Studie zerstreut somit Befürchtungen, dass die Führungskräfte von der Neuausrichtung nur Veränderungen auf der „symbolischen Ebene“ der Organisation erwarten. Ein solches, im Umkehrschluss offenbar vorhandenes „materielles“ Verständnis der Neuausrichtung bei den Dienststellenleitungen ist eine wichtige motivationale Voraussetzungen dafür, dass diese Reform auch als eine tiefgreifende, d.h. „echte“ Neuausrichtung gegenüber der Mitarbeiterschaft kommuniziert werden kann.

Wie schätzen die Führungskräfte ihren eigenen Beitrag in der Neuausrichtung ein? Die Möglichkeiten der eigenen Partizipation im Veränderungsprozess sind heute in der Wahrnehmung der Dienststellenleiter und -leiterinnen in größerem Umfang vorhaben als noch vor zwei Jahren (Abb. 5.4.2).

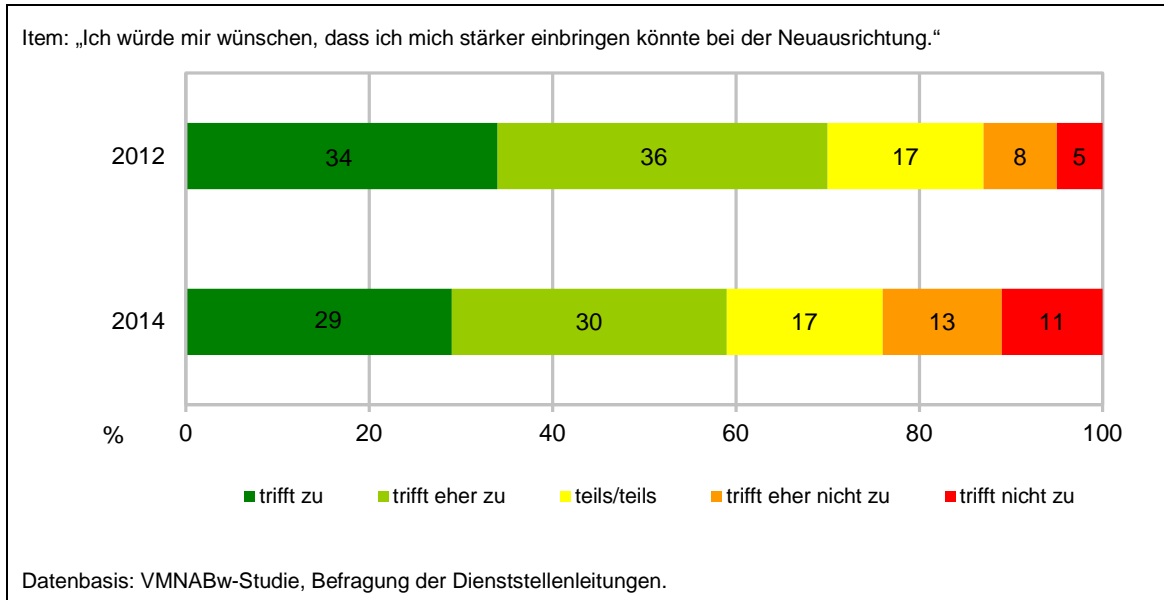
**Abbildung 5.4.2: Teilhabe an der Neuausrichtung**



Auch 2014 strebt weit über die Hälfte der befragten Leiter und Leiterinnen an, sich noch stärker in den Veränderungsprozess aktiv einzubringen (Abb. 5.4.3). Der Wunsch nach mehr Teilhabe an der Neuausrichtung ist aber rückläufig. Dies dürfte zwei Ursachen haben: *Zum einen* sind zwischenzeitlich die faktischen Partizipationsmöglichkeiten gestiegen, da in der aktuellen Realisierungsphase die Gestaltungsmöglichkeiten in der eigenen Dienststelle vor Ort höher sind als in der Planungsphase zu Beginn der Neuausrichtung, die stark dem Top-down-Ansatz folgte. *Zum anderen* befindet sich die Neuausrichtung nun eben in einer Phase, wo Grundsatzentscheidungen bereits getroffen und Sperrklinken eingerastet sind, die Richtungsänderungen oder Rückwärtsbewegungen unwahrscheinlich erscheinen lassen. Mit anderen Worten: Der strategische Gestaltungs-

spielraum ist geringer als noch vor zwei Jahren und somit auch der Anreiz, sich bei der Neuausrichtung aktiv einzubringen.

**Abbildung 5.4.3: Partizipationswunsch**



Dieses zweite Argument führt auch zu der Frage, welche Rolle dem Veränderungsmanagement in der Realisierungsphase der Neuausrichtung vornehmlich zukommt bzw. zukommen sollte. Für die eigene Rollendefinition einer Führungskraft ist dabei folgende Unterscheidung hilfreich: „Im Rahmen eines *proaktiven* Veränderungsmanagements geht es vor allem darum, ein veränderungsfreundliches Klima zu schaffen, in dem neue Ideen und Konzepte entstehen können. Innerhalb eines *reaktiven* Change Managements soll bereits für formulierte oder „von draußen“ importierte Konzepte ein umsetzungsfreundlicher Kontext geschaffen werden.“ (Reiß 1997: 9, kursiv i. Orig.) In der aktuellen Realisierungsphase der Neuausrichtung ist die adäquate Rollendefinition eher die des reaktiven Change Managers, der sich als *enabler* für eine zielgerichtete Reformumsetzung versteht, weniger die des proaktiven Veränderungsmanagers.

## 6 Fazit

---

Die Befragungen im Jahr 2012 haben eine weitgehende Übereinstimmung des Meinungsbildes der Führungskräfte und der Soldaten und Soldatinnen und zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgezeigt (Richter 2012c: 33). Auch 2014 zeichnen sich einige Bereiche ab, bei denen die beiden Zielgruppen sehr ähnlich antworten: Die Neuausrichtung trägt in der Wahrnehmung beider Befragtengruppen eher nicht dazu bei, die angestrebten finanz-, personal- und organisationspolitischen Zielsetzungen zu erreichen. Eine Ausnahme bildet die Einsatzorientierung der Bundeswehr, die aus Sicht der Führungskräfte wie aus Sicht der Bundeswehrangehörigen durch die aktuellen Veränderungsprozesse befördert wird. Was die Bewertung des Umsetzungserfolges angeht, stellen beide Befragtengruppen der Neuausrichtung 2014 – wie schon 2012 – ein eher schlechtes Zeugnis aus.

Aus Perspektive des Veränderungsmanagements ist im Längsschnitt folgender positiver Trend zu erkennen: Weitverbreitete Befürchtungen bei vielen Bundeswehrangehörigen zu Beginn, die Neuausrichtung würde fast nur Nachteile für die persönliche Situation bringen, haben sich 2014 nicht in dem erwarteten Umfang bewahrheitet. Dies betrifft Bereiche wie die berufliche Entwicklung, die Vereinbarkeit von Familie und Dienst und die soziale Absicherung. Dieses Ergebnis sollte aber nicht in die Richtung fehlinterpretiert werden, dass zwischenzeitlich angestoßene Maßnahmen zur sozialen Flankierung des Veränderungsprozesses (z.B. Schaffung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten) nicht mit Nachdruck weiterverfolgt werden müssen. Anstrengungen bei Reformbegleitmaßnahmen sind auch weiterhin essentiell, um ein neuausrichtungsfreundliches Klima zu erzeugen.

Der Organisationswissenschaftler Dietmar Vahs (2012: 346) unterscheidet vier zentrale Handlungsfelder des Veränderungsmanagements:

- Strategie (Vision, Leitbild, Geschäftsstrategie)
- Kultur (Führung, Kommunikation)
- Organisation (Strukturen, Prozesse)
- Technologie (Methoden, Verfahren)

Begleituntersuchungen zum Veränderungsmanagement auf der Basis von Mitarbeiterbefragungen wie im Fall der VMNABw-Studie legen ihren inhaltlichen Schwerpunkt naturgemäß auf die beiden Handlungsfelder „Strategie“ und „Kultur“. Und für diese Felder zeigt die Studie auch entsprechenden Handlungsbedarf für das Veränderungsmanagement auf:

- Auch zwei Jahre nach Start der Umsetzungsphase hat nur eine Minderheit der Bundeswehrangehörigen eine klare Vorstellung von der Vision der Neuausrichtung. Der entsprechende Anteil ist bei der Gruppe der Dienststellenleiter und -leiterinnen heute gegenüber der Vorgängerbefragung angestiegen, nicht jedoch bei der Mitarbeiterschaft. Insbesondere die Neuausrichtungsdimension „Selbstverständnis“ – neben den beiden anderen Dimensionen „Strukturen“ und „Prozesse“ (vgl. Tab. 2.1) – sollte im Zentrum der Arbeit des Veränderungsmanagements stehen. Einen positiven Beitrag leisten hier erfahrungsgemäß Leitbildentwicklungsprozesse.
- „Nicht die ‚Erfindung‘ einer Veränderungsidee selbst bildet den Dreh- und Angelpunkt des Change Managements, sondern die Bereitstellung einer positiven Umgebung für diese neuen Ideen.“ (Reiß 1997: 9) Diejenigen, denen eine Schlüsselfunktion bei der „Bereitstellung einer positiven Umgebung“ für die Neuausrichtung zukommt, also den Führungskräften in der Bundeswehr, stehen dem Veränderungsprozess heute weniger kritisch gegenüber als noch vor zwei Jahren und sie entwickeln zunehmend ein Verständnis der Vision der Neuausrichtung. Die VMNABw-Studie macht auch mit der zweiten Befragungswelle deutlich, welchen Stellenwert die „Kommunikationskaskade des Veränderungsmanagements“ für die Einstellungen zur Neuausrichtung hat. Eine weitere Konkretisierung der Zielsetzungen der Neuausrichtung und die Weiterentwicklung der Organisationskultur der Bundeswehr dürften die Arbeit der Führungskräfte als Reformkommunikatoren und -promotoren dabei sicherlich unterstützen.

## 7 Anhang

### 7.1 Grunddaten der Befragung der Bundeswehrangehörigen

**Tabelle 7.1.1: Geschlecht**

Geschlecht (in %)	Nettostichprobe 2014	Nettostichprobe 2012 (nach Gewichtung)	Grundgesamtheit 2013
weiblich	15,3	20,2	19,1
männlich	84,7	79,8	80,9

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Bundeswehrangehörigen.

**Tabelle 7.1.2: Dienstgrad- bzw. Laufbahngruppe**

Dienstgrad- bzw. Laufbahngruppe (in %)	Nettostichprobe 2014	Nettostichprobe 2012 (nach Gewichtung)	Grundgesamtheit 2013
Mannschaftsdienstgrad	12,1	18,9	17,3
Unteroffizier o.P.	12,8	14,0	12,5
Unteroffizier m.P.	20,6	23,8	23,4
Offizier MilFD	3,3	3,5	8,2
Offizier TrpDst / vergleichbarer Offizier Sanitätsdienst	4,3	5,0	
Staboffizier / vergleichbarer Offizier Sanitätsdienst	4,0	4,6	4,3
General / Admiral / vergleichbarer Offizier Sanitätsdienst	0,1	0,1	0,1
Beamter, Einfacher / Mittlerer Dienst	4,3	10,5	4,9
Beamter, Gehobener Dienst	3,9		3,3
Beamter, Höherer Dienst	2,0		1,5
Arbeitnehmer, vergleichbar Einfacher / Mittlerer Dienst	29,5	19,6	25,3
Arbeitnehmer, vergleichbar Gehobener Dienst	2,5		
Arbeitnehmer, vergleichbar Höherer Dienst	0,6		

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Bundeswehrangehörigen.

**Tabelle 7.1.3: Organisationsbereiche**

Organisationsbereiche (in %)	Nettostichprobe 2014	Nettostichprobe 2012 (nach Gewichtung)	Grundgesamtheit 2013
BMVg	8,3	6,4	1,0
Heer (H)	23,6	23,1	23,1
Luftwaffe (Lw)	11,2	16,8	14,0
Marine (M)	6,1	5,8	6,5
Streitkräftebasis (SKB)	18,3	23,4	19,8
Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr (ZSanDstBw)	11,2	7,0	8,9
Territoriale Wehrverwaltung (TerrWV) (bis 2012)	-	12,4	-
Rüstung (Rü) (bis 2012)	-	4,7	-
Personal (P) (ab 2013)	5,4	-	6,4
Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen (IUD) (ab 2013)	10,2	-	15,4
Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (AIN) (ab 2013)	5,5	-	4,9
Rechtspflege (R)	0,4	0,1	0,0
Militärseelsorge (MilSeelS)	0,2	0,3	0,2

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Bundeswehrangehörigen.

**Tabelle 7.1.4: Organisationsebene**

Organisationsebene (in %)	Nettostichprobe 2014	Nettostichprobe 2012 (nach Gewichtung)	Grundgesamtheit 2013
Kompanie / Boot / Inspektion / oder vergleichbar	28,1	26,3	keine Vergleichsdaten verfügbar
Bataillon / Schiff / Bootsgeschwader / Lehrgruppe oder vergleichbar	16,6	15,4	
Regiment / Schiffgeschwader / Geschwader / Brigade / Schule	17,0	18,0	
Division / Einsatzflottille	1,5	2,8	
Kommandobereich / Höhere Kommandobehörde / Amt	11,9	16,2	
Ortsbehörde oder vergleichbar	12,8	9,4	
Mittelbehörde oder vergleichbar	5,0	6,5	
Oberbehörde oder vergleichbar	7,1	5,5	

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Bundeswehrangehörigen.

## 7.2 Grunddaten der Befragung der Dienststellenleitungen

**Tabelle 7.2.1: Geschlecht**

Geschlecht (in %)	Nettostichprobe 2014	Nettostichprobe 2012
weiblich	7,2	7,3
männlich	92,8	92,7

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Dienststellenleitungen.

**Tabelle 7.2.2: Geschlecht**

Dienststellung (in %)	Nettostichprobe 2014	Nettostichprobe 2012
Dienststellenleiter/-leiterin	89,5	59,6
Vertreter eines Dienststellenleiter/einer -leiterin	10,5	40,4

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Dienststellenleitungen.

**Tabelle 7.2.3: Dienstgrad- bzw. Laufbahngruppe**

Dienstgrad- bzw. Laufbahngruppe (in %)	Nettostichprobe 2014	Nettostichprobe 2012
General / Admiral / vergleichbarer Offizier Sanitätsdienst	9,0	2,7
Stabsoffizier / vergleichbarer Offizier Sanitätsdienst	68,6	62,3
Offizier TrpDst und Offizier MilFD / vergleichbarer Offizier Sanitätsdienst	5,8	11,1
Beamte(r), Höherer Dienst / vergleichbare(r) Arbeitnehmer(in)	11,7	11,6
Beamte(r), Gehobener Dienst / vergleichbare(r) Arbeitnehmer(in)	6,4	9,2
sonstige	0,0	3,2

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Dienststellenleitungen.



**Tabelle 7.2.4: Organisationsbereiche**

Organisationsbereiche* (in %)	Nettostichprobe 2014	Nettostichprobe 2012
Heer (H)	9,2	20,1
Luftwaffe (Lw)	13,8	9,7
Marine (M)	10,1	17,4
Streitkräftebasis (SKB)	24,4	21,7
Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr (ZSanDstBw)	25,0	11,8
Territoriale Wehrverwaltung (TerrWV) (bis 2012)	-	17,2
Rüstung (Rü) (bis 2012)	-	1,6
Personal (P) (ab 2013)	9,8	-
Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen (IUD) (ab 2013)	1,7	-
Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (AIN) (ab 2013)	6,0	-

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Dienststellenleitungen.

\*Da kein Vertreter der OrgBer R und MilseeIS an der Erstbefragung teilgenommen hat, wurden diese Gruppen 2014 nicht in die Datenanalyse einbezogen, um die Vergleichbarkeit für den Längsschnitt zu erhöhen.

**Tabelle 7.2.5: Organisationsebene**

Organisationsebene** (in %)	Nettostichprobe 2014	Nettostichprobe 2012
Bataillon / Schiff / Bootsgeschwader / Lehrgruppe oder vergleichbar	49,1	36,1
Regiment / Schiffgeschwader / Geschwader / Brigade / Schule	26,3	20,1
Division / Einsatzflottille	1,5	3,5
Kommandobereich / Höhere Kommandobehörde / Amt	3,9	19,8
Ortsbehörde oder vergleichbar	14,5	17,4
Mittelbehörde oder vergleichbar	1,8	2,1
Oberbehörde oder vergleichbar	2,9	1,1

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Dienststellenleitungen.

\*\*Zur Erhöhung der Vergleichbarkeit werden Dienststellen der Ebene „Kompanie / Boot / Inspektion oder vergleichbar“ (Anteil 16,7 % in 2012) für diesen Bericht nicht in die Datenanalyse einbezogen

**Tabelle 7.2.6: Fallzahlen**

Verwertbare Fälle für Längsschnittvergleich (in %)	2014	2012
absolute n	348	374

Datenbasis: VMNABw-Studie, Befragung der Dienststellenleitungen.

## 8 Literaturverzeichnis

---

- BMVg – Bundesministerium der Verteidigung Stab Organisation/Revision (2014): Standardvortrag zur Neuausrichtung. Stand: Februar 2014. Berlin.
- Felfe, Jörg (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Greif, Siegfried/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka (2004): Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Kasper, Helmut/Müller, Barbara (2010): Analyse von Veränderungsprozessen. In: Mayerhofer/Meyer/Titscher (Hg.), 182-207.
- Kern, Eva-Maria/Richter, Gregor (Hg.) (2014): Streitkräftemanagement. Neue Planungs- und Steuerungsinstrumente in der Bundeswehr. Berlin: Springer Gabler.
- Kirsch, Werner/Esser, Werner-Michael/Gabele, Eduard (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart: C.E. Poeschel.
- Mayerhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Titscher, Stefan (Hg.) (2010): Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden. Wien: Facultas.
- Osborne, Stephen P./Brown, Kerry (2005): Managing Change and Innovation in Public Service Organizations. London/New York: Routledge.
- Reiß, Michael (1997): Change Management als Herausforderung. In: Reiß/Rosenstiel/Lanz (Hg.), 5-29.
- Reiß, Michael/Rosenstiel, Lutz von/Lanz, Anette (Hg.) (1997): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Richter, Gregor (Hg.) (2012a): Neuausrichtung der Bundeswehr. Beiträge zur professionellen Führung und Steuerung (=Bd. 12 der Schriftenreihe des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr). Wiesbaden: Springer VS.
- Richter, Gregor (2012b): Veränderungsmanagement zur Neuausrichtung der Bundeswehr. Ergebnisse der SOWI-Führungskräftebefragung 2012. In: Bundeswehrverwaltung. Fachzeitschrift für Administration. 56. Jg., H. 10, 220-224.
- Richter, Gregor (2012c): Veränderungsmanagement zur Neuausrichtung der Bundeswehr. Sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung. Ergebnisse der Befragungen 2012. SOWI-Kurzbericht. Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr.
- Richter, Gregor (2013): „Information matters“. Die Rolle der Führungskräfte in der Neuausrichtung der Bundeswehr. In: if – Zeitschrift für Innere Führung 2-3/2013, 52-55.
- Richter, Gregor/Kern, Eva-Maria (2014): Zur Einführung: Streitkräftemanagement in der Neuausrichtung der Bundeswehr. In: Kern/Richter (Hg.), 1-7.
- Schaumburg, Susanne (2011): ‚Together we can!‘ – Der Weg zum Erfolg von Veränderungen. In: Bundeswehrverwaltung. Fachzeitschrift für Administration, 55. Jg., H. 5, 98-105.
- Vahs, Dietmar (2012): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 8. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weick, Karl E./Quinn, Robert E. (1999): Organizational Change and Development. In: Annual Review of Psychology, 50. Jg., 361-386.

**Zum Inhalt:** Im Auftrag des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) führte das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) im Jahr 2014 Befragungen von Bundeswehrangehörigen und Dienststellenleitungen zum Themenfeld „Neuausrichtung der Bundeswehr“ durch. Sie sind Teil der Langzeitstudie „Sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung zum Veränderungsmanagement in der Neuausrichtung der Bundeswehr“ (VMNABw-Studie). Die Studie hat die Zielsetzung, im Sinne einer Lagefeststellung die Akzeptanz, den Kenntnisstand, die Einstellungen, die Erwartungen und die Interessen der Soldaten und Soldatinnen sowie der zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Bezug auf die Neuausrichtung der Bundeswehr zu erfassen und so Ansatzpunkte für zielgerichtete Maßnahmen im Veränderungsmanagement zu ermitteln. Im Rahmen eines kontinuierlichen Monitorings sollen die Wirkungen dieser Maßnahmen überprüft und Risikopotenziale innerhalb des Reformprozesses frühzeitig identifiziert werden. Der vorliegende Kurzbericht stellt einen Längsschnittvergleich mit den Ergebnissen der Befragungswellen aus 2012 und 2014 an.

**Zum Autor:** Dr. Gregor Richter, Dipl.-Soz., ist Projektleiter im Fachbereich „Militärsoziologie“ am ZMSBw. Arbeitsgebiete: Organisations- und Personalforschung.

**Zum Zentrum:** Das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr ([www.zmsbw.de](http://www.zmsbw.de)) zählt zu den Ressortforschungseinrichtungen des Bundes im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg). Es betreibt militärhistorische Grundlagenforschung sowie militärsoziologische und sicherheitspolitische Forschung für die Bundeswehr. Dazu erforscht es die deutsche Militärgeschichte – mit Schwerpunkt auf dem Zeitalter der Weltkriege sowie der Militärgeschichte der Bundesrepublik und der DDR in ihren Bündnissen – nach den Methoden und Standards der allgemeinen Geschichtswissenschaft unter Berücksichtigung der Wechselbeziehungen zwischen Militär, Staat, Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur und Öffentlichkeit. Mit seiner sozialwissenschaftlichen Forschung leistet es einen Beitrag zur Fortentwicklung der Militärsoziologie und der Sicherheitspolitik sowie zur wissenschaftsbasierten Politikberatung. Dabei stehen geschichts- und sozialwissenschaftliche Forschungen in einem wechselseitigen Austausch.