



Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr



Veränderungsmanagement zur Neuausrichtung der Bundeswehr

Sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung Ergebnisse der Befragungen 2012

Kurzbericht

Gregor Richter
August 2012

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

Impressum

Herausgeber: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr
Verantwortlich für den Inhalt: WissOR Dr. Gregor Richter
Anschrift: PF 1142, 15331 Strausberg
Tel.: +49 03341 58 1807; Fax: +49 03341 58 1802
E-Mail: GregorRichter@bundeswehr.org
Internet: www.sowi.bundeswehr.de

© Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr
Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers. Belege erbeten.
„Einer entgeltlichen Weitergabe dieses Dokuments, sei es in elektronischer Form oder Papierform, wird widersprochen.“

Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr

**Veränderungsmanagement zur
Neuausrichtung der Bundeswehr**

**Sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung
Ergebnisse der Befragungen 2012**

Kurzbericht

Gregor Richter
Strausberg, August 2012

Inhaltsverzeichnis

Zentrale Ergebnisse	5
1 Vorbemerkung	7
2 Konzeption der Studie	9
2.1 Forschungsdesign	9
2.2 Forschungsfragestellungen	10
3 Ergebnisse der Befragung der Dienststellenleitungen 2012	11
3.1 Information über die Neuausrichtung	11
3.2 Bewertung der Ziele und des Erfolgs der Neuausrichtung	12
3.3 Auswirkungen der Neuausrichtung auf den eigenen Verantwortungsbereich	16
3.4 Rolle der Führungskräfte im Veränderungsmanagement	18
4 Ergebnisse der Befragung der Bundeswehrangehörigen 2012	21
4.1 Kenntnisse über die Neuausrichtung und Bewertung der Informationen	21
4.2 Bewertung der Ziele und des Erfolgs der Neuausrichtung	23
4.3 Persönliche Erwartungen im Hinblick auf die Neuausrichtung	26
4.4 Focus: Pendeln	29
5 Fazit	33

Zentrale Ergebnisse

➔ Ergebnisse der Befragung der Dienststellenleitungen 2012 zur Neuausrichtung der Bundeswehr

- Ein Viertel der Führungskräfte fühlt sich nach eigenen Angaben nicht ausreichend über die Neuausrichtung informiert.
- Die Dienststellenleitungen unterstützen mehrheitlich die wesentlichen Einzelziele der Neuausrichtung (Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Bundeswehr, personalpolitische Ziele, Einsparungen im Verteidigungshaushalt etc.).
- Einzelziele, die aus Sicht der Befragten noch stärker verfolgt werden sollten, sind: Abbau von Bürokratie, schnellere Entscheidungsprozesse, flachere Hierarchien, Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber, Verbesserung der sozialen Leistungen und Anpassung des Besoldungs- und Zulagensystems.
- Bei vielen Führungskräften besteht keine Klarheit, worauf die Bundeswehr neuausgerichtet wird (Stichwort „Vision der Neuausrichtung“).
- Die überwiegende Mehrheit sieht die Notwendigkeit der Neuausrichtung. Breite Kritik wird an der Umsetzung der Neuausrichtung laut, die nach Meinungen der Führungskräfte nicht erfolgreich verläuft.
- Die Ziele „Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber“ und „Erhöhung der Einsatzfähigkeit der Truppe“ werden nach Ansicht der Mehrheit der Befragten verfehlt.
- Viele Dienststellenleiter und -leiterinnen erwarten negative Effekte der Neuausrichtung auf die Personalbindung und auf die Identifikation mit der Organisation „Bundeswehr“ bei ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
- Die Führungskräfte sehen sich selbst als „proaktive Reformagenten“; den eigenen Mitgestaltungsspielraum im Veränderungsprozess bewerten sie mehrheitlich jedoch als zu eng.

➔ **Ergebnisse der Befragung der Bundeswehrangehörigen 2012 zur Neuausrichtung der Bundeswehr**

- Nur eine Minderheit hat keine Kenntnisse über die Neuausrichtung der Bundeswehr; der Informationsstand bei den Bundeswehrangehörigen ist relativ hoch.
- Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie bzw. Partnerschaft und Dienst wird als eines der wichtigsten Ziele der Neuausrichtung angesehen.
- Eine Mehrheit betrachtet die Neuausrichtung als unumgänglichen Reformprozess, dessen Umsetzung aber nicht erfolgreich verläuft.
- Aus Sicht der Mehrheit der Bundeswehrangehörigen werden die Ziele „Steigerung der Einsatz- und Durchhaltefähigkeit der Truppe“ und „Steigerung der Attraktivität des Dienstes“ mit der Neuausrichtung nicht erreicht.
- Die Bundeswehrangehörigen haben noch in geringerem Maße als die Dienststellenleitungen eine klare Vorstellung über die Richtung der Neuausrichtung (Stichwort „Vision der Neuausrichtung“).
- Eine Mehrheit der befragten Soldaten/Soldatinnen und zivilen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen erwartet negative Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Dienst und Familie und auf ihre berufliche Karriere durch die Neuausrichtung.
- Viele Bundeswehrangehörige haben die Befürchtung, dass sich die Notwendigkeit, zwischen Lebensmittelpunkt und Dienstort pendeln zu müssen, mit der Neuausrichtung noch verschärfen wird.

1 Vorbemerkung

Die Funktion des Veränderungsmanagements besteht in der Bereitstellung von Handlungswissen zur zielgerechten Gestaltung und Kommunikation von geplanten organisationalen Veränderungsprozessen in Unternehmen und in staatlichen Organisationen. In das Blickfeld des Veränderungsmanagements geraten dabei sowohl Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation als auch eine veränderte Organisationskultur, die Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die Entwicklung von Fähigkeiten zur erfolgreichen Steuerung und Umsetzung von Reformzielen.

Der Einsatz von sozialwissenschaftlichen Begleituntersuchungen ist fester Bestandteil im Instrumentarium eines modernen, zielgerichteten Veränderungsmanagements. Auch für das Veränderungsmanagement im umfassenden Prozess der „Neuausrichtung der Bundeswehr“¹ ist eine sozialwissenschaftlich fundierte Wissensbasis von hoher Bedeutung. Vor diesem Hintergrund führte das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr (SWInstBw – „SOWI“) im Auftrag des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) erstmalig 2012 Befragungen durch. Die Begleituntersuchung hat die Zielsetzung, im Sinne einer Lagefeststellung die Akzeptanz, den Kenntnisstand, die Einstellungen, die Erwartungen und die Interessen der Führungskräfte der Bundeswehr und der Bundeswehrangehörigen insgesamt 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 mittel- bis langfristig die Wirkungen dieser Maßnahmen überprüft und Risikopotenziale innerhalb des Reformprozesses frühzeitig identifiziert werden. Hierzu sind weitere Befragungswellen 2013 und 2014 geplant.

Mit dem vorliegenden Kurzbericht werden erste zentrale Ergebnisse der Befragungen aus dem Jahr 2012 veröffentlicht. Ein umfangreicher SOWI-Forschungsbericht erscheint voraussichtlich nach Abschluss aller drei Befragungswellen.

1 Vgl.: Richter, Gregor (Hrsg.) (2012): Neuausrichtung der Bundeswehr. Beiträge zur professionellen Führung und Steuerung. Wiesbaden: Springer VS.

2 Konzeption der Studie

2.1 Forschungsdesign

Um die Wirkungen von Veränderungsmanagement optimieren zu können, ist eine spezifische Ausrichtung von Maßnahmen an unterschiedlichen Gruppen von Organisationsmitgliedern erforderlich. Folgende zwei Zielgruppen wurden in separaten Befragungen betrachtet: (a) Ausgewählte Führungskräfte in der Bundeswehr (Dienststellenleitungen) und (b) alle Bundeswehrangehörigen.

(a) Zielgruppe und Grundgesamtheit der **SOWI-Befragung der Dienststellenleitungen** sind alle Leiter und Leiterinnen einer militärischen oder zivilen Dienststelle der Bundeswehr im Grundbetrieb Inland und Ausland, ohne Angehörige des BMVg (N = ca. 800 Personen). Die Befragung (Vollerhebung) erfolgte Online über das Intranet der Bundeswehr (IntranetBw) im Zeitraum vom 06.06. bis 27.06.2012. Für eine Auswertung stehen 453 ausgefüllte Fragebögen zur Verfügung. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 57 Prozent.

(b) Zielgruppe und Grundgesamtheit der **SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen** sind alle Soldaten und Soldatinnen, aktiven Beamten und Beamtinnen, Richter und Richterinnen sowie Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im BMVg und in der Bundeswehr (N = 271 052 Personen, Stand Mai 2012). Die Befragung erfolgte Online über das IntranetBw im Zeitraum vom 11.06. bis 20.07.2012. Es wurden 10 119 zufällig ausgewählte Personen angeschrieben. Für eine Auswertung stehen 2 572 ausgefüllte Fragebögen zur Verfügung. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 25 Prozent. Von den ca. 271 Tsd. Bundeswehrangehörigen verfügen ca. 140 Tsd. über eine eigene LoNo-Adresse. Es war bekannt, dass Mannschaften, Unteroffiziere o.P. und Arbeitnehmer/-innen im Vergleich zu den anderen Status- und Dienstgradgruppen der Bundeswehr in geringerem Maße über eine eigene LoNo-Adresse verfügen und nicht regelmäßig Zugang zum IntranetBw haben. Dieser erwartete Verlust an Repräsentativität wurde dadurch weitgehend kompensiert, indem diese Gruppen im Datensatz entsprechend höher gewichtet wurden. Das Online-Verfahren wurde angesichts der immensen Zeitvorteile und aus Kostengründen gegenüber einer postalischen Befragung vorgezogen. Die folgenden Auswertungen der Befragung der Bundeswehrangehörigen basieren auf diesem gewichteten Datensatz.

2.2 Forschungsfragestellungen

Mit der sozialwissenschaftlichen Begleitstudie sollen aus Sicht des Veränderungsmanagements folgende Themenfelder bzw. Fragestellungen behandelt werden:

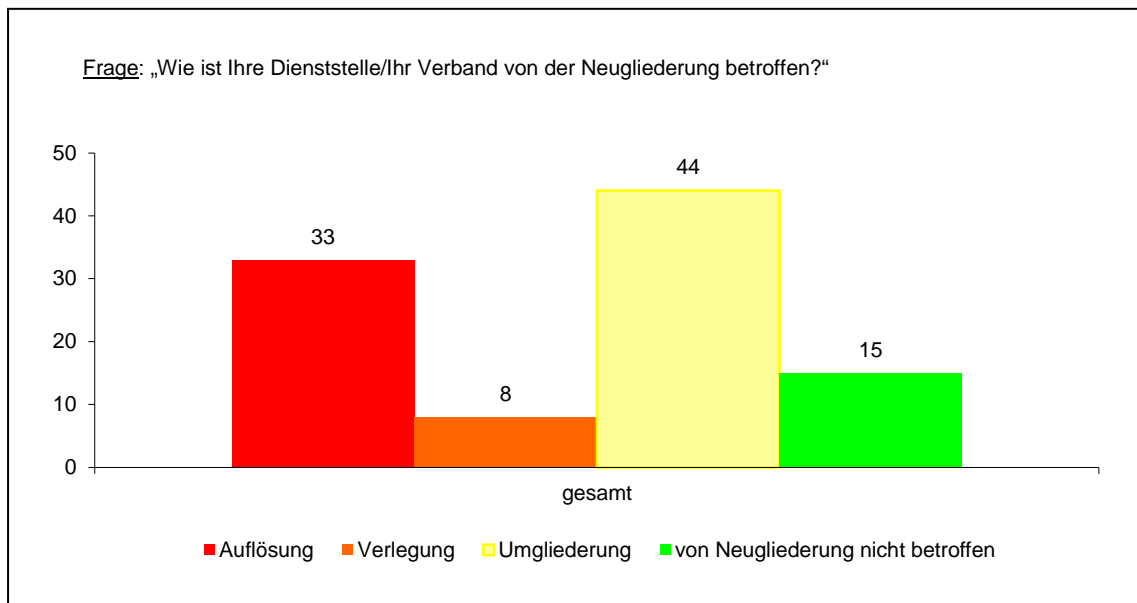
- Persönliches Informationsverhalten der Bundeswehrangehörigen zu Themen der Neuausrichtung der Bundeswehr;
- Nutzung der bundeswehrinternen Medien und Informationsangebote zur Neuausrichtung der Bundeswehr;
- Wissensbestände zur Neuausrichtung und Verständnis von Reform bei allen Status- und Laufbahngruppen;
- Bereitschaft der Bundeswehrangehörigen, die Reform insgesamt und einzelne Reformziele mitzutragen und aktiv zu unterstützen („Commitment“);
- Persönliche Erwartungen an die Neuausrichtung und Ängste/Unsicherheiten, die mit dem umfassenden Reformprozess für die eigene berufliche und persönliche Entwicklung verbunden sind;
- Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der persönlichen und dienstlichen Situation und deren Bewertung durch die Bundeswehrangehörigen;
- Probleme und Belastungen, die mit der Neuausrichtung der Bundeswehr verbunden sind (Risikofaktoren);
- Maßnahmen, die aus Sicht der Bundeswehrangehörigen notwendig sind, um den Erfolg der Neuausrichtung sicherzustellen;
- Erfahrungen der zivilen und militärischen Führungskräfte mit dem Verlauf des Veränderungsprozesses im Allgemeinen und in ihrem eigenen Verantwortungsbereich im Speziellen;
- Entwicklung der subjektiven Wahrnehmung der Fortschritte während der Neuausrichtung nach Statusgruppen und Themenfeldern.

3 Ergebnisse der Befragung der Dienststellenleitungen 2012

3.1 Information über die Neuausrichtung

Die 2011 eingeleitete Neuausrichtung der Bundeswehr ist ein umfassender Veränderungsprozess, der sich sowohl auf der Ebene des Ministeriums wie auch im nachgeordneten Bereich als Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation bemerkbar macht. Von der Neugliederung sind alle militärischen und zivilen Organisationsbereiche direkt betroffen. Dies zeigt sich in Abb. 3.1.1: Nur 15 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, dass ihre Dienststelle von der Neugliederung nicht betroffen ist.

Abb. 3.1.1: Betroffenheit von der Neugliederung der Bundeswehr

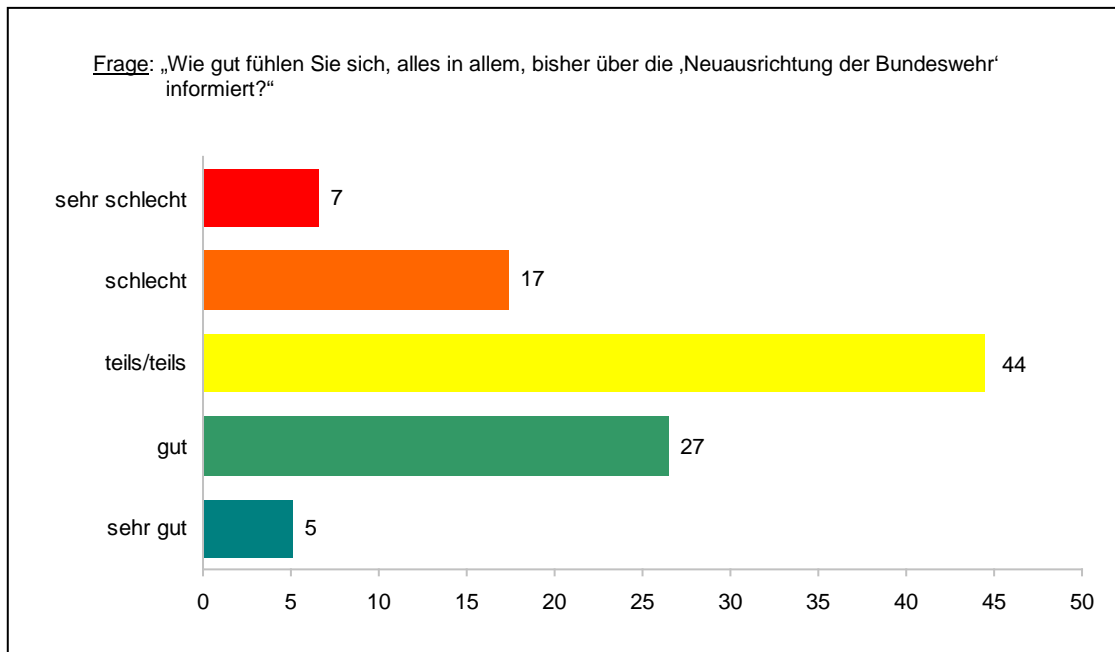


Datenbasis: SOWI-Befragung der Dienststellenleitungen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012. Angaben in Prozent.

Selbst wenn durch die Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation der Bundeswehr eine Dienststelle nicht direkt betroffen ist, so hat die Neuausrichtung dennoch als organisationsstruktureller und vor allem auch organisationskultureller Veränderungsprozess der Gesamtorganisation ‚Bundeswehr‘ direkte Auswirkungen auf jede Einheit und jede Dienststelle in der Fläche. Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, dass Dienststellenleitungen als Führungskräfte vor Ort und als ‚Reformagenten‘, die die Neuausrichtung in ihrem Verantwortungsbereich mit Leben füllen müssen, über die Ziele und die Planungen der Neuausrichtung ausreichende Kenntnisse haben.

Abb. 3.1.2. ist zu entnehmen, dass nur gut ein Viertel der befragten Führungskräfte sich (sehr) schlecht über die Neuausrichtung informiert fühlt.

Abb. 3.1.2: Information über die Neuausrichtung der Bundeswehr



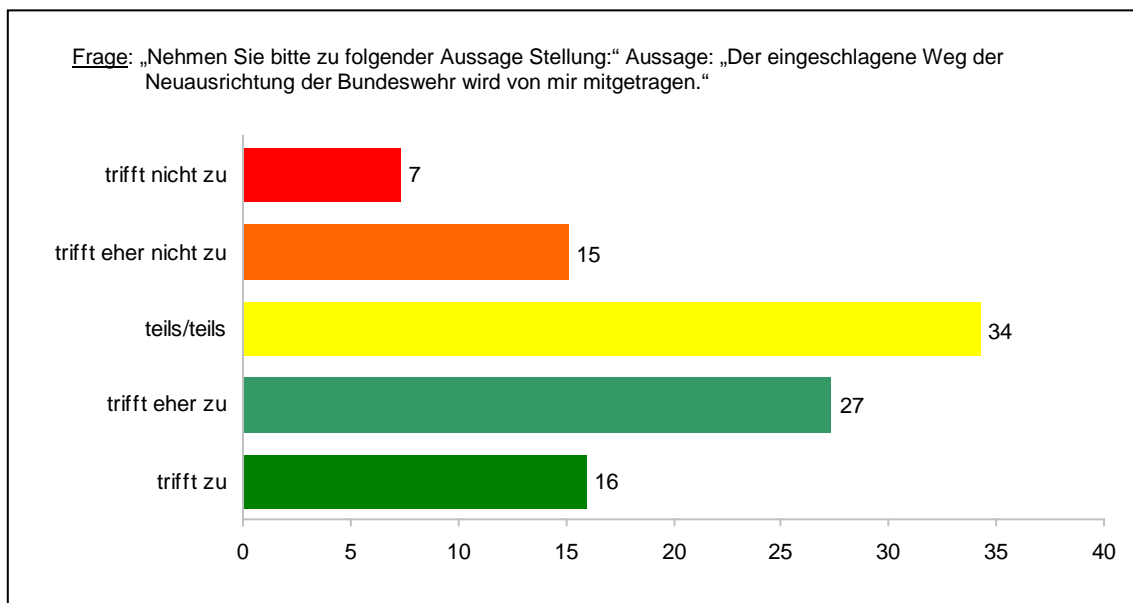
Datenbasis: SOWI-Befragung der Dienststellenleitungen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

3.2 Bewertung der Ziele und des Erfolgs der Neuausrichtung

Mit der Neuausrichtung wird eine Reihe von verteidigungs-, organisations- und personalpolitischen Zielen verfolgt. Wie bewerten die Führungskräfte die Ziele der Neuausrichtung und welche Ziele sollten ihrer Meinung nach intensiver bzw. nicht verfolgt werden? Welches sind die wichtigsten Zielsetzungen aus Sicht der Dienststellenleiter und -leiterinnen?

Abb. 3.2.1 zeigt, dass eine relative Mehrheit von 43 Prozent eindeutig den Weg der Neuausrichtung mitträgt. Immerhin noch 34 Prozent können sich zum Teil mit dem Weg identifizieren. Eine Gruppe von 22 Prozent hat hingegen Zweifel, dass der eingeschlagene Weg der Neuausrichtung der richtige ist.

Abb. 3.2.1: Unterstützung der Ziele der Neuausrichtung der Bundeswehr



Datenbasis: SOWI-Befragung der Dienststellenleitungen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

Tab. 3.2.1 listet eine Reihe von Zielsetzungen auf, die im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Bundeswehr formuliert wurden. Die Führungskräfte sollten angeben, ob aus ihrer Sicht das genannte Ziel (a) faktisch ein Ziel der Neuausrichtung ist und ob (b) dieses Ziel auch im Rahmen der Neuausrichtung verfolgt werden sollte. Die zentralen finanzpolitischen und personalpolitischen Zielsetzungen der Neuausrichtung (Ziele 1, 9, 10, 11) werden von der überwiegenden Mehrheit als Ziele wahrgenommen und – wenn auch in geringerem Maße – von einer klaren Mehrheit der Führungskräfte mitgetragen. Ziele, die die Aufbau- und Ablauforganisation der Bundeswehr betreffen, wie Bürokratieabbau, flachere Hierarchien und schnellere Entscheidungsprozesse (Ziele 5, 12, 13), werden mehrheitlich gefordert, aber noch nicht im gewünschten Umfang tatsächlich erkennbar verfolgt. Zwar soll sich nach Ansicht der Mehrheit der befragten Dienststellenleitungen die Bundeswehr auf Kernaufgaben konzentrieren (Ziel 8), Privatisierungen (Ziel 7) werden aber von der überwiegenden Mehrheit nicht als probates Mittel hierfür angesehen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Herausforderung, die Bundeswehr ‚zukunftsfähig‘ zu machen, stechen folgende zwei Ergebnisse ins Auge: Die Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber und die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie bzw. Partnerschaft und Dienst (Ziele 17, 6) werden mehrheitlich nicht als Ziele der Neuausrichtung wahrgenommen, sollten aber aus Sicht einer überwiegenden Mehrheit verfolgt und hoch priorisiert werden.

Tab. 3.2.1: Ziele der Neuausrichtung der Bundeswehr

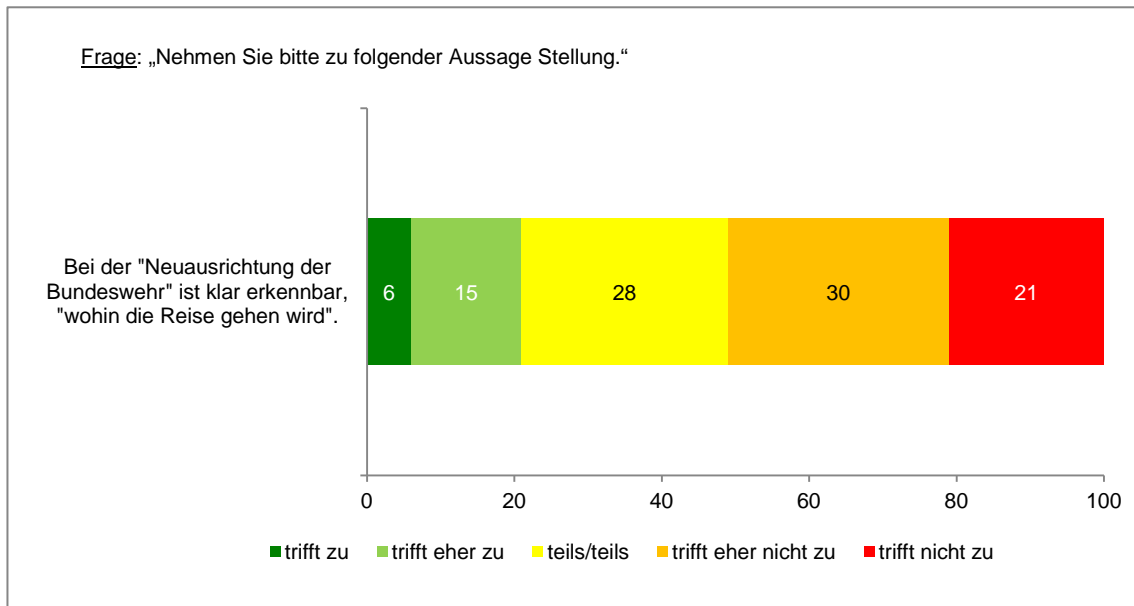
Frage: „Welche der folgenden Punkte werden nach Ihrer Information als Ziele der Neuausrichtung verfolgt bzw. sollten verfolgt werden?“

Ziel	(a) Ja, ist ein Ziel der Neuausrichtung.	(b) Ja, sollte ein Ziel der Neuausrichtung sein.
1. Einsparungen im Verteidigungshaushalt (Einzelplan 14)	90	74
2. Steigerung der Effizienz der Aufgabenwahrnehmung	80	91
3. Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Bundeswehr	71	86
4. Ausrichtung der Bundeswehr auf Einsatzaufgaben	87	87
5. Abbau von Bürokratie	38	72
6. Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie bzw. Partnerschaft und Dienst	40	66
7. Privatisierung von Aufgaben im Servicebereich der Bundeswehr	59	34
8. Konzentration der Bundeswehr auf ihre Kernaufgaben	66	77
9. Verringerung der Zahl der Soldatinnen und Soldaten	96	69
10. Verringerung der Zahl der zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	90	76
11. Ausrichtung der Bundeswehr auf eine Freiwilligenarmee	83	76
12. flachere Hierarchien	56	76
13. schnellere Entscheidungsprozesse	55	79
14. Standortschließungen und Konzentration auf wenige Standorte	78	65
15. Verbesserung der sozialen Leistungen	12	54
16. Anpassung des Besoldungs- und Zulagensystems	16	54
17. Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber	46	77
18. Verjüngung des Personalkörpers	50	65

Datenbasis: SOWI-Befragung der Dienststellenleitungen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

Über die Einzelziele der Neuausrichtung sind die Führungskräfte weitgehend informiert. Wie sieht es mit der Grundrichtung des Veränderungsprozesses aus? Haben die Dienststellenleitungen die „Vision“ zur Neuausrichtung erkannt? Dies ist der Umfrage zufolge nur bei einer Minderheit der Fall. Drei Viertel der Dienststellenleitungen können nicht klar erkennen, worauf die Bundeswehr neuausgerichtet wird (Abb. 3.2.2).

Abb. 3.2.2: Grundlegende Richtung der Neuausrichtung der Bundeswehr



Datenbasis: SOWI-Befragung der Dienststellenleitungen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

Dennoch: Keinen Zweifel hat eine Mehrheit von 75 Prozent der befragten Führungskräfte der Bundeswehr an der Notwendigkeit der Neuausrichtung. So gut wie alle interessieren sich dafür (92 Prozent) und eine Mehrheit (64 Prozent) ist von der Neuausrichtung direkt betroffen. Was die Geschwindigkeit des aktuellen Veränderungsprozesses betrifft, so polarisiert sich das Meinungsbild: Für jeweils gut ein Drittel der Befragten verläuft die Neuausrichtung zu schnell bzw. zu langsam; eine eindeutige Richtung im Meinungsbild lässt sich nicht ausmachen. Anders bei der Bewertung des Erfolgs der Neuausrichtung: Eine Mehrheit von 56 Prozent der Führungskräfte ist der Ansicht, dass die Umsetzung der Neuausrichtung eher erfolglos verläuft (Tab. 3.2.2).

Tab. 3.2.2: Bewertungen der Neuausrichtung der Bundeswehr

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“ ...

ist absolut notwendig	44	31	16	7	1	ist absolut unnötig
verläuft überaus erfolgreich	0	7	36	48	8	verläuft gänzlich erfolglos
verläuft viel zu schnell	17	18	31	24	10	verläuft viel zu langsam
betrifft mich sehr	38	26	23	9	4	betrifft mich überhaupt nicht
interessiert mich sehr	65	27	6	1	1	interessiert mich überhaupt nicht

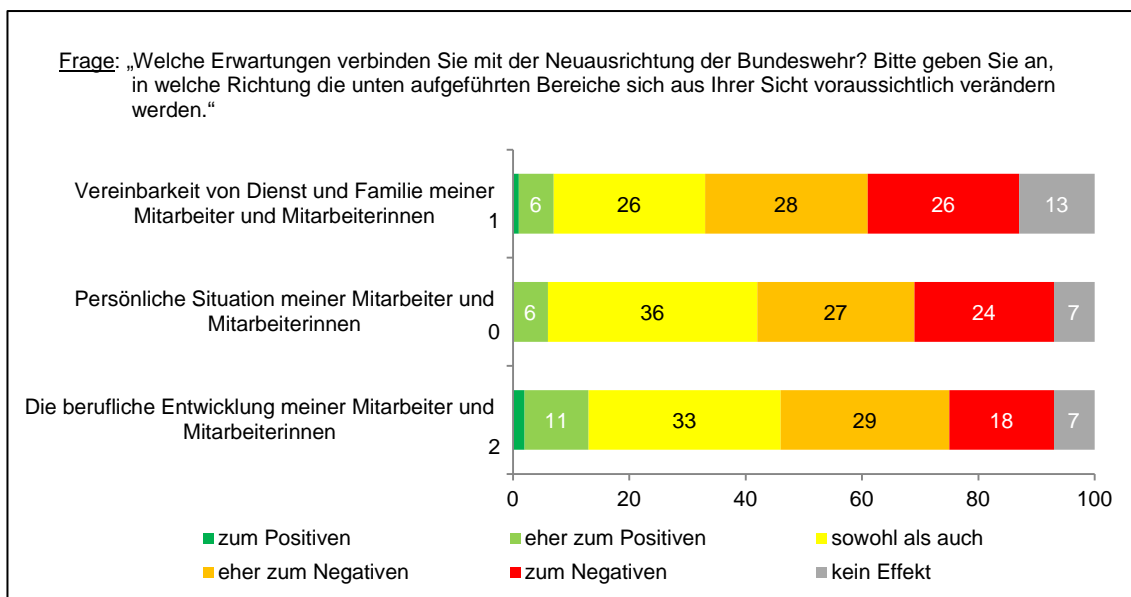
Datenbasis: SOWI-Befragung der Dienststellenleitungen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent. Infolge von Rundungen kann es sein, dass sich die ausgewiesenen Zeilenprozente nicht zu 100 addieren.

Die Neuausrichtung tritt auch mit dem Anspruch an, die Einsatzfähigkeit und differenziert die Durchhaltefähigkeit der Truppe zu erhöhen. Gefragt nach dem Erfolg bei der Verfolgung dieser beiden Ziele, verteilt die Mehrheit eher schlechte Noten: 58 Prozent sind der Ansicht, dass es mit der Neuausrichtung nicht gelingen wird, die Einsatzfähigkeit der Truppe zu erhöhen, und 79 Prozent bezweifeln, dass die Durchhaltefähigkeit der Truppe gesteigert werden kann. Eine überwiegende Mehrheit von 90 Prozent glaubt zudem, dass die Neuausrichtung nicht dazu beiträgt, die Attraktivität des Dienstes zu erhöhen.

3.3 Auswirkungen der Neuausrichtung auf den eigenen Verantwortungsbereich

In der sozialwissenschaftlichen Begleitstudie wurde auch thematisiert, welche Auswirkungen die Neuausrichtung auf die persönliche Situation des militärischen und zivilen Personals hat. Die befragten Dienststellenleitungen befürchten mehr Nachteile als Vorteile für das ihnen unterstellte Personal (Abb. 3.3.1). So erwartet mehr als die Hälfte der Leiter und Leiterinnen negative Auswirkungen der Neuausrichtung auf die Vereinbarkeit von Dienst und Familie – ein Ergebnis das vor dem Hintergrund der hohen Priorisierung des Ziels innerhalb der Neuausrichtung zu sehen ist (Tab. 3.2.1): Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wünschen sich eine Verbesserung in diesem personalpolitischen Bereich, befürchten aber, dass sich mit der Neuausrichtung sogar eine Verschlechterung der Vereinbarkeit von Dienst und Familie einstellen wird.

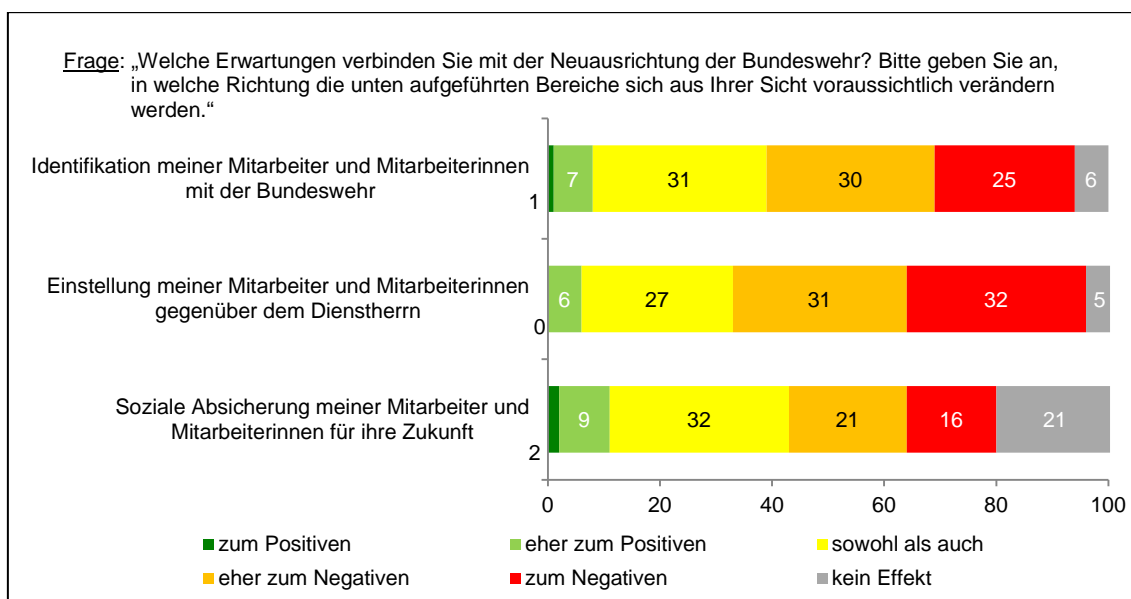
Abb. 3.3.1: Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen



Datenbasis: SOWI-Befragung der Dienststellenleitungen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012. Angaben in Prozent.

Ähnlich kritisch bewerten die Dienststellenleiter und -leiterinnen die Auswirkungen der Neuausrichtung auf das Verhältnis ihrer unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Dienstherrn ‚Bundeswehr‘ (Abb. 3.3.2). Eine Mehrheit von 63 Prozent geht davon aus, dass sich die Einstellung gegenüber dem Dienstherrn bei der Mehrheit ihres Personals zum (eher) negativen hin entwickeln wird.

Abb. 3.3.2: Personalbindung und Identifikation mit dem Dienstherrn



Datenbasis: SOWI-Befragung der Dienststellenleitungen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012. Angaben in Prozent.

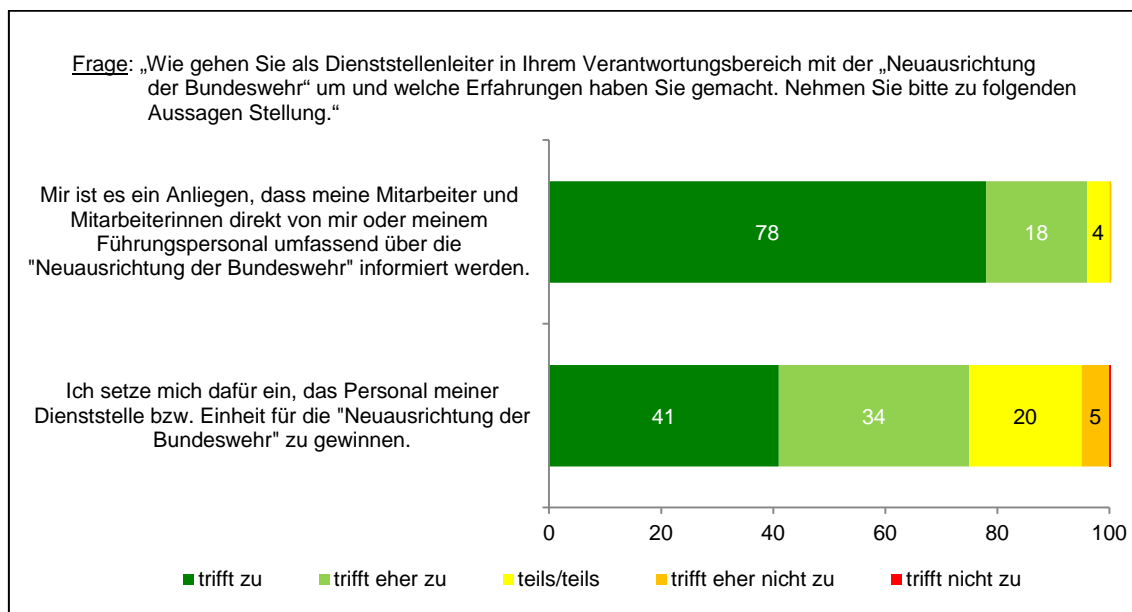
3.4 Rolle der Führungskräfte im Veränderungsmanagement

Führungskräfte stehen in organisationalen Reformvorhaben vor einer doppelten Herausforderung: Zum einen muss, wie auch im Fall der Bundeswehr, der Dienstbetrieb aufrechterhalten und der Auftrag der Dienststelle weiterhin erfüllt werden, zum anderen muss entsprechende Managementkapazität für die Umsetzung der Vorgaben der Neuausrichtung im eigenen Verantwortungsbereich eingesetzt werden. Zu den klassischen militärischen und zivilen Führungsaufgaben tritt nun die Funktion des Veränderungsmanagers hinzu, d. h. Dienststellenleitungen werden zu sog. Reformagenten der Neuausrichtung der Bundeswehr.

Wie schätzen die befragten Führungskräfte ihre derzeitige Rolle im Veränderungsprozess ein? Positiv aus Sicht des Veränderungsmanagements kann festgestellt werden: Die Dienststellenleiter und -leiterinnen nehmen – nach eigenem Bekunden – eine proaktive Rolle als Reformagenten der Neuausrichtung ein (Abb. 3.4.1).

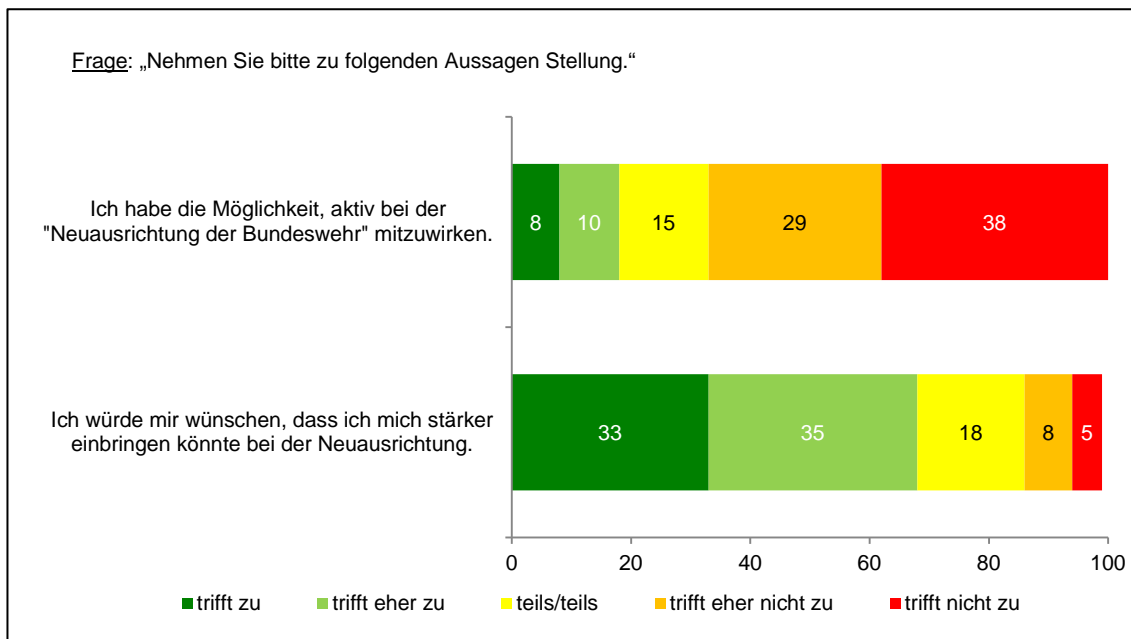
Während das der Neuausrichtung vorangegangene Projekt ‚Transformation der Bundeswehr‘ als evolutionäres Reformkonzept auf einen kontinuierlichen Anpassungsprozess aller Ebenen der Großorganisation Bundeswehr abhob, vollzieht sich die Neuausrichtung tendenziell eher als Top-down-Prozess. Abb. 3.4.2. zeigt, wie die Führungskräfte ihre Partizipationsmöglichkeiten in der neuen Veränderungsphilosophie der Neuausrichtung bewerten.

Abb. 3.4.1: Rolle der Führungskräfte im Veränderungsprozess



Datenbasis: SOWI-Befragung der Dienststellenleitungen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012. Angaben in Prozent.

Abb. 3.4.2: Partizipationsmöglichkeiten im Veränderungsprozess



Datenbasis: SOWI-Befragung der Dienststellenleitungen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

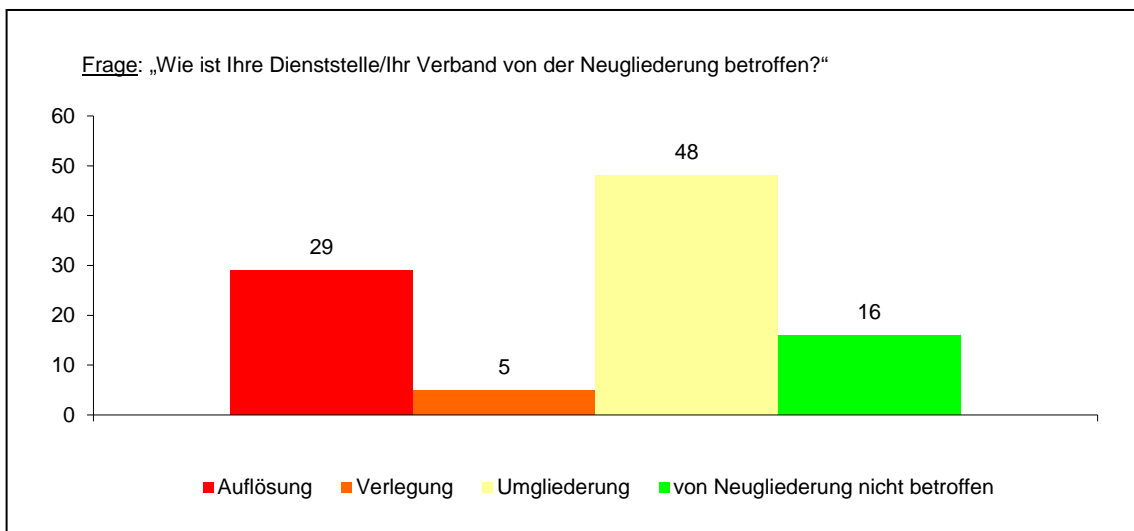
Die Möglichkeiten, sich selbst aktiv im Prozess der Neuausrichtung einbringen zu können, werden mehrheitlich als gering eingeschätzt. Zwei von drei Führungskräften würden sich andererseits aber gerne stärker bei der Neuausrichtung engagieren und den Veränderungsprozess mitgestalten.

4 Ergebnisse der Befragung der Bundeswehrangehörigen 2012

4.1 Kenntnisse über die Neuausrichtung und Bewertung der Informationen

Die Neugliederung der Bundeswehr wirkt sich, wie schon bei den Dienststellenleitungen zu sehen war, auf fast alle Bundeswehrangehörigen aus (Abb. 4.1.1). Die konkreten Auswirkungen können dabei eine beträchtliche Spannweite annehmen, von z. B. dem Unterstellungswechsel der Dienststelle bis hin zu ihrer Auflösung, die für die betroffenen zivilen oder militärischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Konsequenz haben kann, dass sich das Aufgabengebiet und der Dienstort ändern. Vor diesem Hintergrund ist es gut nachvollziehbar, dass der Kenntnisgrad über die Neuausrichtung in der Bundeswehr sehr hoch ist. Nur eine Minderheit der befragten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hat kein Wissen und keine Vorstellungen über die Neuausrichtung (Abb. 4.1.2).

Abb. 4.1.1: Betroffenheit von der Neugliederung der Bundeswehr

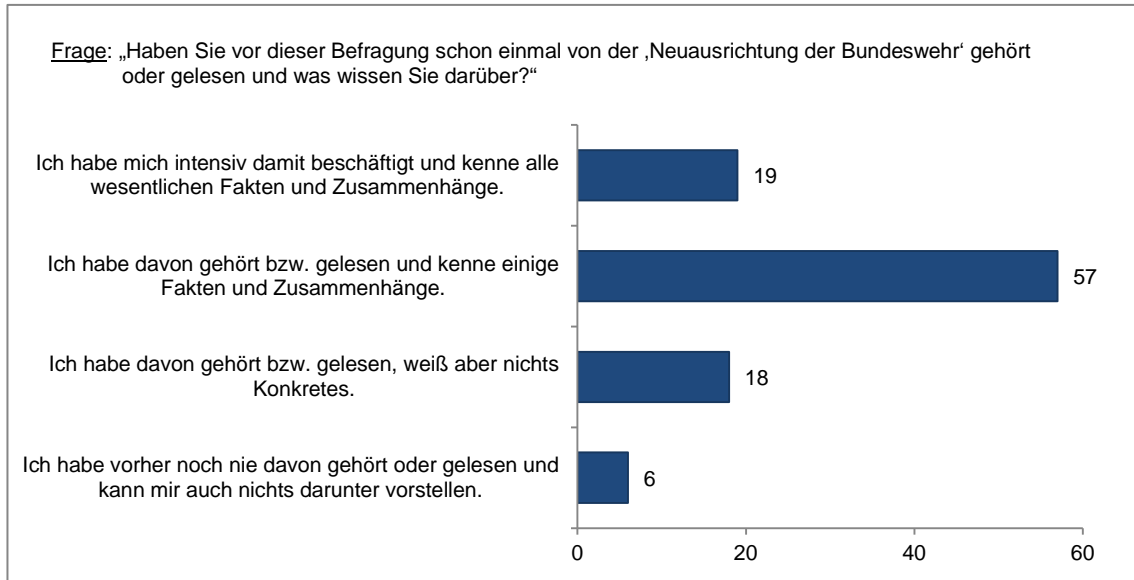


Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

Sinnvollerweise sollten nur Bundeswehrangehörige an einer Befragung zur Neuausrichtung teilnehmen, 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 zu Neuausrichtung nicht beantworten. Dies war bei

sechs Prozent der angeschriebenen Bundeswehrangehörigen der Fall (Abb. 4.1.2). In dieser Gruppe sind viele Freiwilligen Wehrdienst Leistende (FWDL) vertreten.

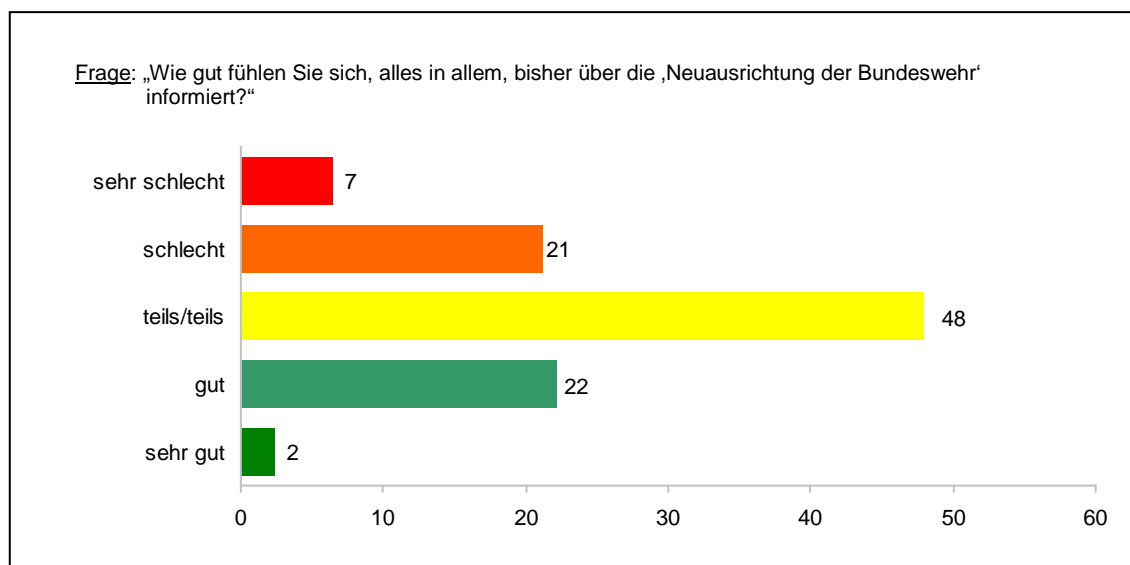
Abb. 4.1.2: Kenntnisse über die Neuausrichtung



Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

Von den befragten Bundeswehrangehörigen fühlen sich 28 Prozent (sehr) schlecht über die Neuausrichtung informiert (Abb. 4.1.3). Der Anteil liegt nur um vier Prozentpunkte höher als bei den Dienststellenleitern und -leiterinnen (Abb. 3.1.2).

Abb. 4.1.3: Information über die Neuausrichtung der Bundeswehr



Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

4.2 Bewertung der Ziele und des Erfolgs der Neuausrichtung

Im Großen und Ganzen entspricht das Meinungsbild der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über die Ziele der Neuausrichtung dem ihrer Dienststellenleitungen (Tab. 4.2.1). Unterschiede sind allerdings im Hinblick auf die zentralen personalpolitischen Zielsetzungen der Neuausrichtung (Ziele 10, 11) zu verzeichnen. Zwar werden diese Ziele von der überwiegenden Mehrheit als Ziele der Neuausrichtung wahrgenommen, die Zustimmung zu diesen Zielen ist im Vergleich zu den Dienststellenleitungen bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen jedoch deutlich geringer.

Auch wenn bei einzelnen Zielen nicht zu vernachlässigende Unterschiede zwischen „Ist“ und „Soll“ aus Sicht der Bundeswehrangehörigen bestehen, so zieht eine Mehrheit dennoch eine ausgeglichene Bilanz der Veränderungen, die durch die Neuausrichtung der Bundeswehr entstehen bzw. zu erwarten sind. Auf die Frage, ob die Veränderungen durch die Neuausrichtung ganz allgemein eher in die richtige oder die falsche Richtung gehen, antworten die meisten Befragten mit „teils in die richtige und teils in die falsche Richtung“ (58 Prozent). Nur jeweils eine Minderheit zieht eine eindeutig positive (24 Prozent) bzw. negative (19 Prozent) Bilanz.

Tab. 4.2.1: Ziele der Neuausrichtung der Bundeswehr

Frage: „Welche der folgenden Punkte werden nach Ihrer Information als Ziele der Neuausrichtung verfolgt bzw. sollten verfolgt werden?“

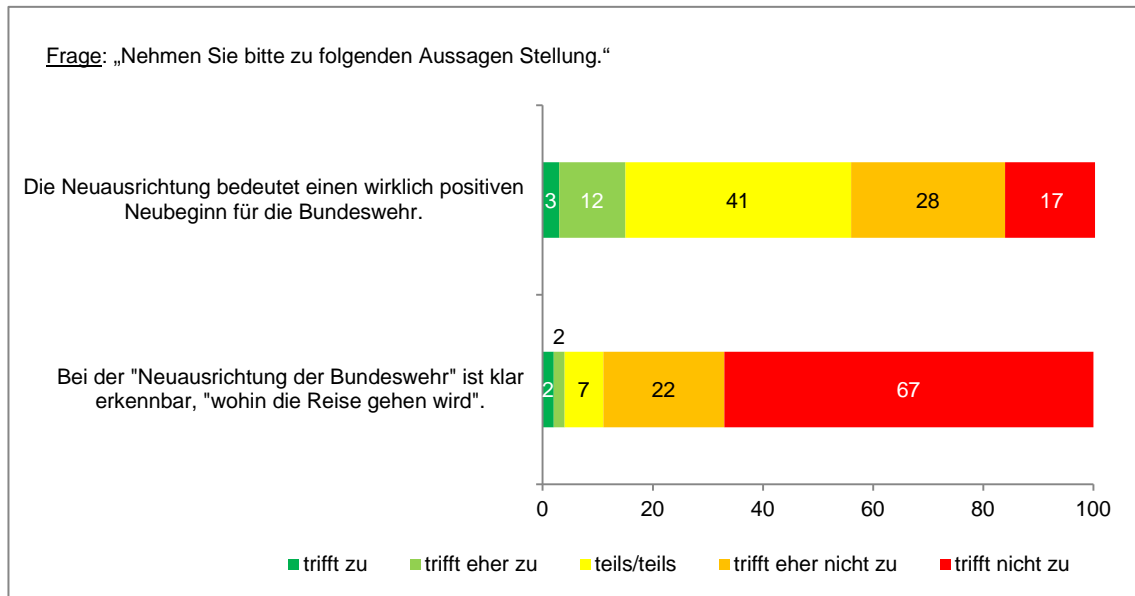
Ziel	(a) Ja, ist ein Ziel der Neuausrichtung.	(b) Ja, sollte ein Ziel der Neuausrichtung sein.
1. Einsparungen im Verteidigungshaushalt (Einzelplan 14)	88	53
2. Steigerung der Effizienz der Aufgabewahrnehmung	79	97
3. Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Bundeswehr	73	96
4. Ausrichtung der Bundeswehr auf Einsatzaufgaben	85	79
5. Abbau von Bürokratie	44	91
6. Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie bzw. Partnerschaft und Dienst	44	93
7. Privatisierung von Aufgaben im Servicebereich der Bundeswehr	59	16
8. Konzentration der Bundeswehr auf ihre Kernaufgaben	67	84
9. Verringerung der Zahl der Soldatinnen und Soldaten	95	30
10. Verringerung der Zahl der zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	87	50
11. Ausrichtung der Bundeswehr auf eine Freiwilligenarmee	79	54
12. flachere Hierarchien	39	76
13. schnellere Entscheidungsprozesse	55	98
14. Standortschließungen und Konzentration auf wenige Standorte	92	36
15. Verbesserung der sozialen Leistungen	25	91
16. Anpassung des Besoldungs- und Zulagensystems	29	87
17. Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber	57	95
18. Verjüngung des Personalkörpers	61	65

Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012. Angaben in Prozent.

Zwar zeigt die Befragung der Bundeswehrangehörigen wie schon die Befragung der Führungskräfte, dass die Soldaten/Soldatinnen und das zivile Personal gut über die Einzelziele informiert sind, was die grundsätzliche Ausrichtung der Neuausrichtung betrifft, wissen auch die Mitarbeiter/-innen nicht recht, „wohin die Reise gehen wird“. (Abb. 4.2.1) Im Vergleich zu den Dienststellenleitungen (Abb. 3.2.2) können sich die Bundeswehrangehörigen in noch viel geringerem Maße eine Vorstellung über die

„Vision“ der umfassenden Neuausrichtung der Bundeswehr machen: Fast 90 Prozent des Personals können nicht klar erkennen, worauf die Bundeswehr neuausgerichtet wird.

Abb. 4.2.1: Grundlegende Richtung der Neuausrichtung der Bundeswehr



Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012. Angaben in Prozent.

Wie die Führungskräfte, so betrachten auch die befragten Soldaten und Soldatinnen, Beamten und Beamtinnen, Richter/-innen sowie Arbeitnehmer/-innen die Neuausrichtung mehrheitlich als absolut notwendig. Das Interesse an der Neuausrichtung ist bei der überwiegenden Mehrheit vorhanden, und die meisten Mitarbeiter fühlen sich auch direkt von ihr betroffen. Mit ihren Dienststellenleitern und -leiterinnen stimmen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aber auch überein, dass die Neuausrichtung eher erfolglos verläuft: 53 Prozent sind dieser Ansicht. Was die Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses betrifft, so würden sich 37 Prozent eindeutig eine raschere Umsetzung wünschen. Demgegenüber geben nur 23 Prozent an, dass ihnen die Neuausrichtung zu schnell verläuft. Bei den Leitern und Leiterinnen waren es 34 Prozent („zu langsam“) bzw. 35 Prozent („zu schnell“). Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich also eher als die Führungskräfte gut vorstellen, dass die Neuausrichtung der Bundeswehr etwas mehr an Fahrt aufnehmen wird als dies bisher der Fall war.

Tab. 4.2.2: Bewertungen der Neuausrichtung der Bundeswehr

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“ ...

ist absolut notwendig	23	31	27	13	5	ist absolut unnötig
verläuft überaus erfolgreich	0	5	42	43	9	verläuft gänzlich erfolglos
verläuft viel zu schnell	10	13	40	24	13	verläuft viel zu langsam
betrifft mich sehr	28	22	27	14	8	betrifft mich überhaupt nicht
interessiert mich sehr	37	38	19	5	1	interessiert mich überhaupt nicht

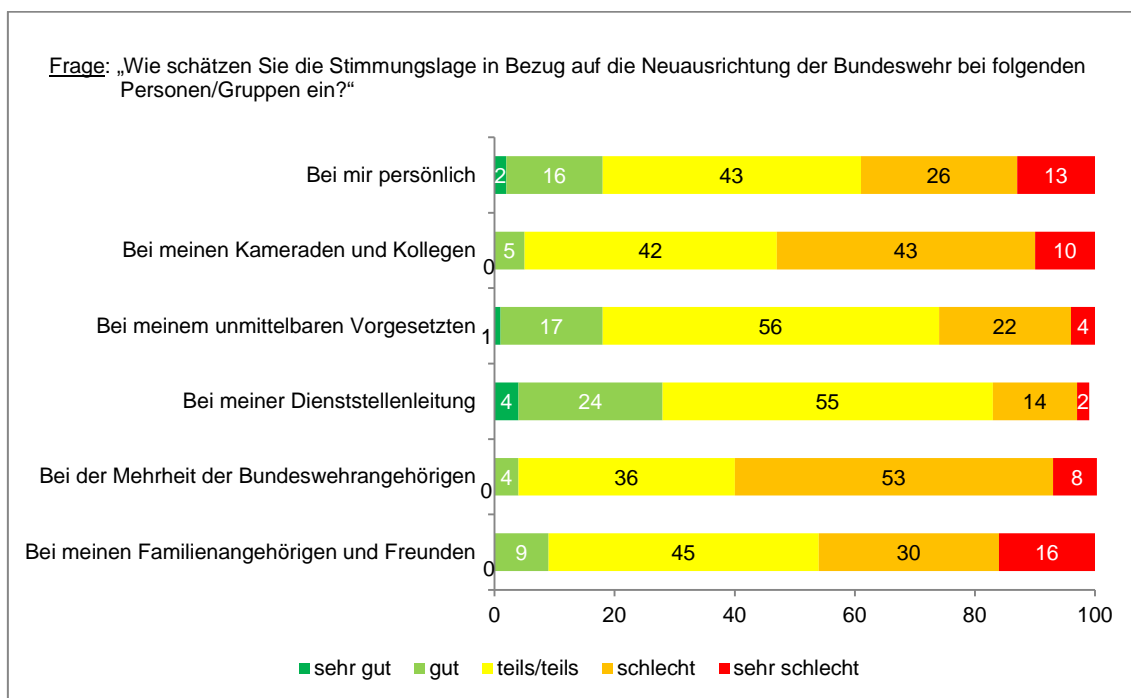
Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent. Infolge von Rundungen kann es sein, dass sich die ausgewiesenen Zeilenprozente nicht zu 100 addieren.

Gelingt es mit der Neuausrichtung die Einsatzfähigkeit und die Durchhaltefähigkeit der Truppe sowie die Attraktivität des Dienstes zu steigern? Die Bundeswehrangehörigen sind sich mit den Führungskräften mehrheitlich darüber einig, dass dies nicht gelingen wird: Für 60 Prozent wird durch die Neuausrichtung die Einsatzfähigkeit der Truppe nicht gesteigert, 76 erwarten keine Verbesserung im Hinblick auf die Durchhaltefähigkeit der Truppe und 83 Prozent glauben nicht, dass mit den eingeleiteten Veränderungen die Attraktivität des Dienstes erhöht wird.

4.3 Persönliche Erwartungen im Hinblick auf die Neuausrichtung

Über 60 Prozent der Befragten schätzen die Stimmungslage zur Neuausrichtung bei der Mehrheit der Bundeswehrangehörigen als (sehr) schlecht ein. Die eigene Stimmungslage ist im Vergleich dazu positiver (Abb. 4.3.1). Worauf gründet sich dieses Stimmungsbild?

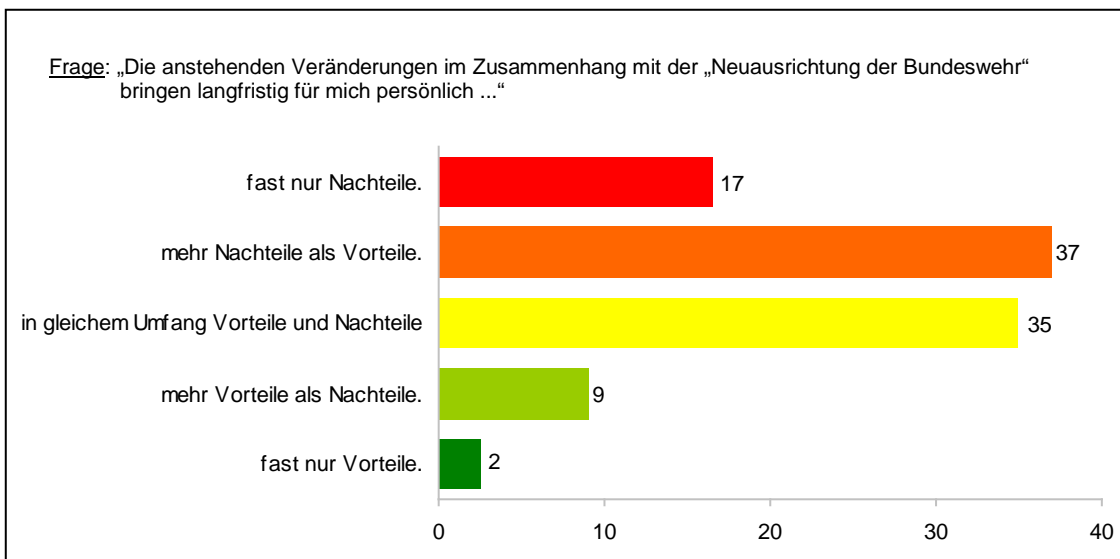
Abb. 4.3.1: Stimmungslage zur Neuausrichtung der Bundeswehr



Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012. Angaben in Prozent.

Schlechte Stimmungslagen bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erklären sich in umfassenden Veränderungsprozessen, sei es in Unternehmen oder auch im öffentlichen Dienst, zu einem Gutteil aus Befürchtungen, die mit Konsequenzen für die eigene berufliche und persönliche Situation verbunden sind. Die befragten Dienststellenleiter und -leiterinnen befürchten, wie gezeigt wurde, in der Summe mehr Nachteile als Vorteile für das ihnen unterstellte Personal (Fremdwahrnehmung). Dieses Befragungsergebnis findet sich komplementär auch in der Eigenwahrnehmung bei den militärischen und zivilen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wieder: Über die Hälfte der Befragten verbindet mit der Neuausrichtung für sich persönlich mehr Nachteile als Vorteile (Abb. 4.3.2).

Abb. 4.3.2: Bilanzierung zur Neuausrichtung der Bundeswehr

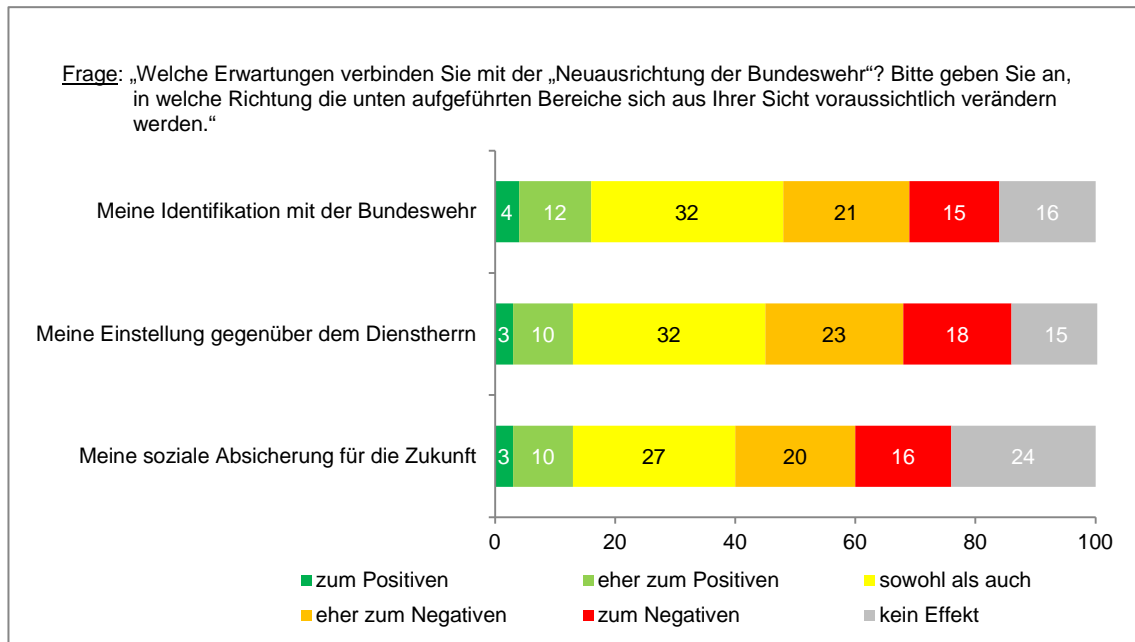


Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

Eine Verschlechterung im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie erwarten 49 Prozent der befragten Bundeswehrangehörigen, Nachteile für die persönliche Situation im Allgemeinen befürchten 42 Prozent und negative Auswirkungen für die eigene berufliche Karriere bei der Bundeswehr sehen 50 Prozent der Befragten auf sich zukommen.

Die Führungskräfte hatten mehrheitlich die Befürchtung geäußert, dass sich die Neuausrichtung negativ auf die Personalbindung und die Identifikation mit dem Dienstherrn auswirken würde (Abb. 3.3.2). Auch die Soldaten/Soldatinnen und zivilen Mitarbeiter/-innen sehen die Neuausrichtung unter diesem Aspekt eher kritisch (Abb. 4.3.3). Die Befürchtung, dass sich die Einstellung gegenüber dem Dienstherrn verschlechtern wird, ist allerdings bei den militärischen und zivilen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (Eigenwahrnehmung) weniger stark ausgeprägt als bei den Führungskräften (Fremdwahrnehmung).

Abb. 4.3.2: Einstellung gegenüber dem Dienstherrn und soziale Absicherung



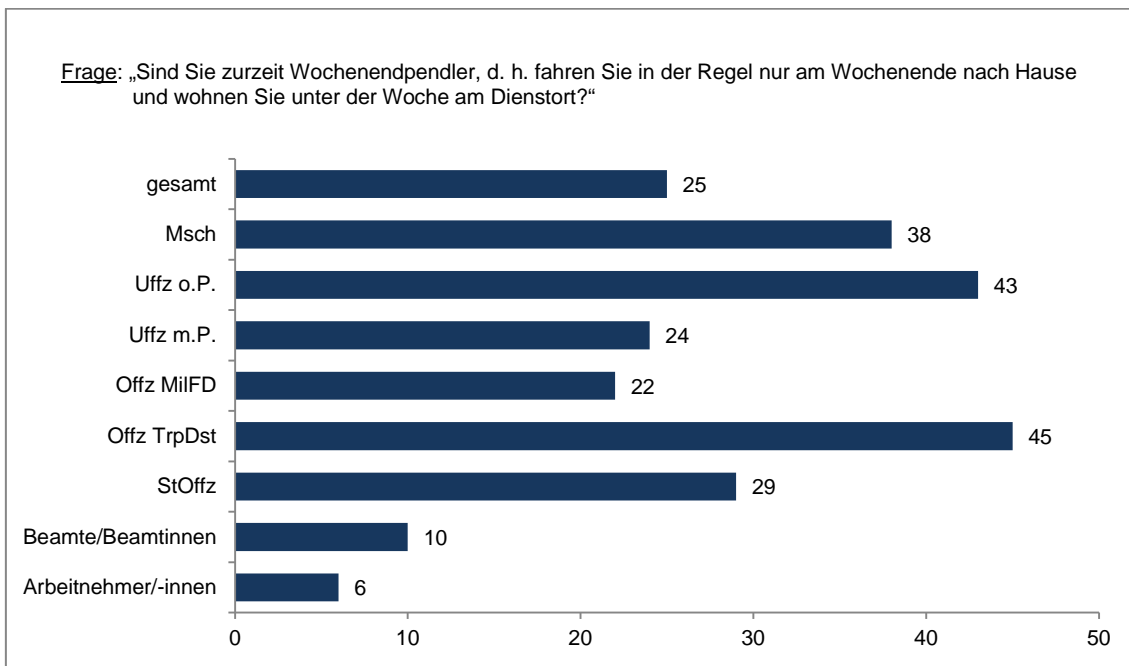
Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

4.4 Focus: Pendeln

Die Neugliederung der Bundeswehr wird sich voraussichtlich in erhöhten Mobilitätsanforderungen für die Soldaten und Soldatinnen und das zivile Bundeswehrpersonal bemerkbar machen. Vor diesem Hintergrund wurde das Thema ‚Pendeln‘ gesondert in der Befragung thematisiert. Einer von vier Bundeswehrangehörigen ist Wochenendpendler, d. h. er oder sie sucht ihren privaten Lebensmittelpunkt in der Regel nur am Wochenende auf und wohnt unter der Woche am Dienstort in einer Bundeswehrunterkunft oder einer privaten Unterkunft (Abb. 4.4.1). Die vorgenommene Differenzierung in Tab. 4.4.1 macht zudem deutlich: Über 40 Prozent der Soldaten und Soldatinnen am Beginn ihrer Unteroffiziers- bzw. Offizierslaufbahn pendeln am Wochenende. Der typische Pendler ist also ein jüngerer Soldat/eine jüngere Soldatin in der Familiengründungsphase, am Beginn der beruflichen Karriere in der Bundeswehr und vor der Entscheidung für eine Bewerbung als Berufssoldat/-soldatin.

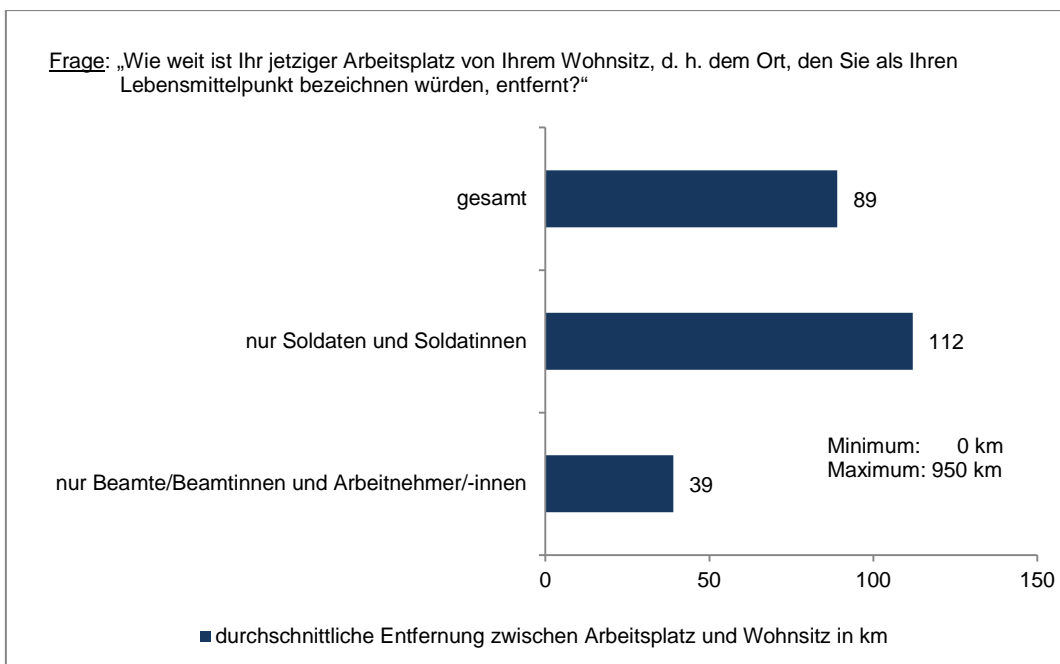
Die beruflichen Mobilitätsanforderungen sind bereits heute in der Bundeswehr sehr hoch. Abb. 4.4.2 ist zu entnehmen, dass die einfache Entfernung zwischen Arbeitsplatz und Wohnsitz bei Soldaten und Soldatinnen, ob Wochenendpendler oder nicht, durchschnittlich über 100 km liegt.

Abb. 4.4.1: Wochenendpendeln



Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

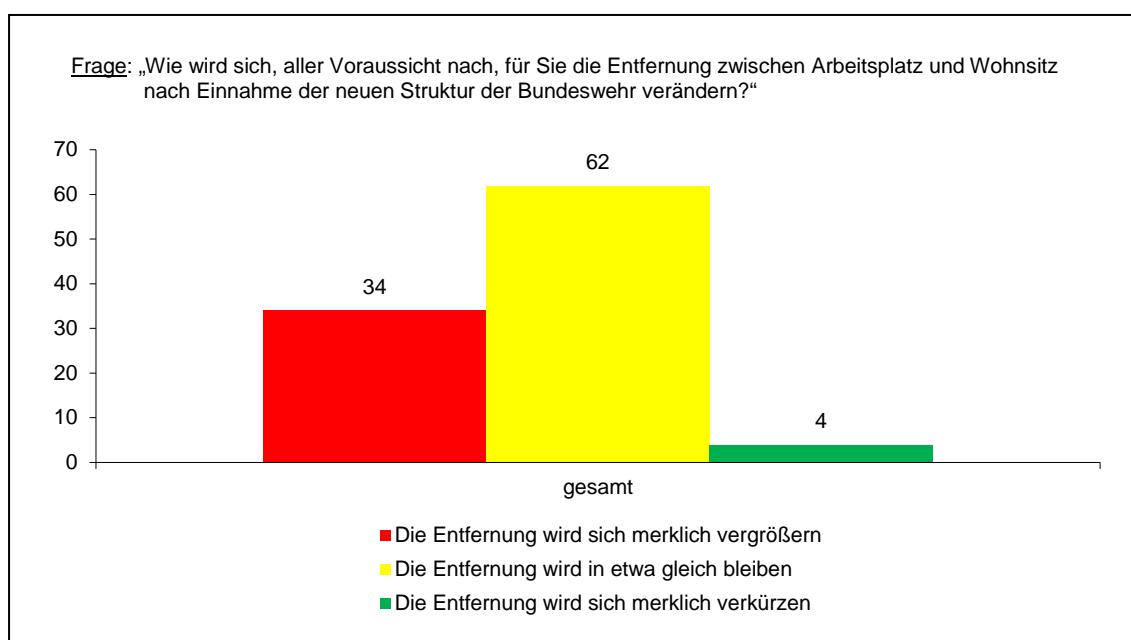
Abb. 4.4.2: Entfernung Arbeitsplatz/Wohnsitz



Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.

Wie wirkt sich aller Voraussicht nach die Neugliederung der Bundeswehr – eine überwiegende Mehrheit ist direkt von einer Auflösung, Verlegung oder Umgliederung ihrer bisherigen Dienststelle betroffen (Abb. 4.1.1) – auf die Mobilitätsanforderungen aus? Ein Drittel der Befragten erwartet längere Anfahrtswege zwischen Arbeitsplatz und Wohnung nach der Einnahme der neuen Struktur (Abb. 4.4.3). Es bestehen keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen zivilen und militärischen Bundeswehrangehörigen bei dieser Einschätzung, d. h. Befürchtungen zukünftig pendeln zu müssen oder weitere Anfahrtswege zur Arbeit zu haben, sind bei allen Bundeswehrangehörigen gleichermaßen vorhanden.

Abb. 4.4.3: Berufliche Mobilitätsanforderung durch die Neugliederung der Bundeswehr



Datenbasis: SOWI-Befragung der Bundeswehrangehörigen zur Neuausrichtung der Bundeswehr 2012.
Angaben in Prozent.

5 Fazit

Die Befragungen des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr zur Neuausrichtung zeigen, dass die Soldaten und Soldatinnen und das zivile Personal der Bundeswehr die Notwendigkeit der eingeleiteten Reform erkennen und mehrheitlich mittragen. Angesichts einer Bundeswehr, die sich seit Jahren – wenn nicht Jahrzehnten – in Phasen der Umorganisation und des inneren Wandels (erst Reform, dann Transformation, jetzt Neuausrichtung) befindet, hätte durchaus angenommen werden können, dass sich bei den Bundeswehrangehörigen eine gewisse Reformmüdigkeit oder gar eine ‚innere Emigration‘ gegenüber den nun wieder neu anstehenden Veränderungen einstellt.

Die Studie zeigt, dass diese Befürchtung, was die aktuelle Neuausrichtung der Bundeswehr betrifft, grundsätzlich nicht gerechtfertigt ist. Denn die Notwendigkeit einer weitgehenden und umfassenden Reform der Bundeswehr wird von einer klaren Mehrheit gesehen. Die Ergebnisse der SOWI-Studie zur inhaltlichen ‚Ausrichtung der Neuausrichtung‘ müssen allerdings differenziert betrachtet werden: Während die Dienststellenleitungen den eingeschlagenen Weg mittragen, gibt doch nur eine Minderheit an, zu wissen, ‚wohin die Reise geht‘. Bei den befragten Führungskräften liegt also noch kein gemeinsames Verständnis vor, welche die übergeordneten Ziele der Neuausrichtung (die ‚Vision‘) sind. Auf der Ebene der Einzelziele der Reform zeigt sich aber, dass diese im Großen und Ganzen unterstützt werden, auch wenn einige Ziele mit höherer Priorität verfolgt werden sollten. Hierzu zählen vor allem die Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber und die Vereinbarkeit von Familie, Partnerschaft und Dienst.

Vergleicht man die Ergebnisse der beiden Befragungen miteinander, so liegt eine weitgehende Übereinstimmung des Meinungsbildes der Führungskräfte und der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor. Die Übereinstimmung reicht von Einzelzielen der Neuausrichtung, der kritischen Bewertung ihres Erfolgs bei der Umsetzung bis hin zu Übereinstimmungen in der Fremd- und Eigenwahrnehmung über die berufliche und persönliche Situation des Gros des Personals der Bundeswehr, d. h. der Wahrnehmung der Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch ihre Vorgesetzten auf der einen Seite und sich selbst auf der anderen Seite. Die Führungskräfte sind nicht nur Agenten der Reform und sollen als Treiber der Veränderungen wirken, sondern sie sind in den meisten Fällen selbst unmittelbar Betroffene – ein Umstand, der zur Erklärung der grundlegenden Übereinstimmung der Meinungsbilder beider Befragtengruppen beiträgt.

Der Königsweg des Veränderungsmanagements ist die Reformkommunikation. Allerdings wird die Unterstützung der Ziele der Neuausrichtung nicht alleine durch eine verbesserte Reformkommunikation und ein verbessertes Veränderungsmanagement zu erreichen sein. Streitkräfte und Wehrverwaltung stehen auch vor der Aufgabe, die Neuausrichtung der Bundeswehr in der Wahrnehmung der Betroffenen „materiell“ zu unterstützen (z. B. im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie, Partnerschaft und Dienst und das berufsbedingte Wochenendpendeln).

Zum Inhalt: Der Einsatz von sozialwissenschaftlichen Begleituntersuchungen ist fester Bestandteil im Instrumentarium eines modernen, zielgerichteten Veränderungsmanagements. Auch für das Veränderungsmanagement im umfassenden Prozess der „Neuausrichtung der Bundeswehr“ ist eine sozialwissenschaftlich fundierte Wissensbasis von hoher Bedeutung. Vor diesem Hintergrund führte das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr im Auftrag des Bundesministeriums der Verteidigung erstmalig 2012 Befragungen durch. Der Kurzbericht stellt ausgewählte Ergebnisse der ersten Befragungswelle der Dienststellenleiter und -leiterinnen und der Bundeswehrangehörigen dar. Im Sinne eines Monitorings des Veränderungsprozesses sind weitere Befragungswellen in den nächsten Jahren vorgesehen.

Zum Autor: Dr. Gregor Richter, Dipl.-Soziologe, studierte Soziologie, Volkswirtschaftslehre und Statistik an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seit Oktober 2009 ist er Projektleiter und in Nebenfunktion Controller am Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr. Arbeitsschwerpunkte: Verwaltungswissenschaft, Organisations- und Personalforschung.

Zum Institut: Das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr (SWInstBw – „SOWI“) befasst sich im Auftrag des Bundesministeriums der Verteidigung mit streitkräftebezogener empirischer Sozialforschung sowie militärsoziologischer Grundlagenforschung. Das SWInstBw ging 1974 aus dem Institut für Erziehung und Bildung in den Streitkräften hervor und wurde 1995 von München nach Strausberg verlegt. Das Institut arbeitet mit einem Kern von etwa 15 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern überwiegend empirisch, interdisziplinär und problemorientiert. Es ist national wie international eingebunden in ein dichtes Netzwerk von wissenschaftlichen, politischen und militärischen Einrichtungen und Institutionen. Das SWInstBw verfolgt und analysiert Situation und Entwicklung der Bundeswehr und ihrer Angehörigen in nationalen und multinationalen Zusammenhängen. Dabei hat es ein Sensorium für die innere Lage der Streitkräfte und die öffentliche Meinung zu sicherheits- und verteidigungspolitischen Fragen entwickelt. Als Einrichtung der Ressortforschung leistet das Institut mit seinen Forschungsergebnissen einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Bundeswehr. Dazu greift es aktuelle Problemstellungen auf und entwickelt seine Forschungs- und Erkenntnisinteressen ständig fort.