

**Inspekteur der Marine**  
**Vizeadmiral Kay-Achim Schönbach**

**„100 Tage im Amt –  
Worauf es mir ankommt“**

Marineunteroffizierschule

am

25.06.2021

**Es gilt das gesprochene Wort**

**Sperrfrist 25.06.2021**

(ca. 3400 Wörter / 32 Minuten)

## **Begrüßung**

Sie werden sich vielleicht fragen, warum ich meine erste öffentliche Rede hier vor Ihnen an der Marineunteroffizierschule halte.

Dafür gibt es zwei wichtige Gründe:

Zunächst konnte die Marineunteroffizierschule, der Pandemie geschuldet, ihr großes Jubiläum im letzten Jahr nicht angemessen begehen.

Die Schule durfte – nach anfänglichen Zwischenstationen in Brake/Unterweser und Eckernförde – im vergangenen Jahr auf 60 Jahre ihres Bestehens am Standort Plön zurückblicken. 60 Jahre Geschichte, verbunden mit Brüchen und Veränderungen für das Unteroffizierkorps.

Von der zwischenzeitlichen Aussetzung der Beförderung zum Stabs- und Oberstabsbootsmann, der Einführung der Laufbahn der Offiziere des Militärfachlichen Dienstes über die zeitweise Fokussierung auf eine dezentrale militärfachliche Ausbildung unter Verzicht auf allgemein-militärische Unteroffizierlehrgänge inklusive der Vorgesetztenausbildung an der MUS, bis hin zur abschließenden Reform der Unteroffizierausbildung führte ein steiniger Weg zu unserer wertvollen Ausbildung von heute.

Gerade mit Blick auf diese lehrreiche Zwischenphase ist hervorzuheben:

Erstmals in der Geschichte deutscher Marinen gab und gibt es mit der MUS einen zentralen Ort, an dem die künftigen Maate und Bootsleute aller Verwendungsreihen unserer Marine auf ihre Rolle als Vorgesetzte vorbereitet werden. Begleitend zu ihrer fachlichen Ausbildung erhalten sie insbesondere eine wichtige gemeinsame Prägung.

Die MUS ist eine wichtige Institution in der Marine, aber vor allem eines: Die „**Alma Mater**“ des Unteroffizierkorps der Deutschen Marine.

Der Hauptgrund ist jedoch, dass es mir eine Herzensangelegenheit ist, Ihnen, den angehenden Unteroffizieren und Portepeeeunteroffizieren der Marine sowie ihren Ausbildern, meine ganz persönliche Wertschätzung auszudrücken.

Ich ziehe deshalb eine meiner zentralen Botschaften mal vor die Klammer. Überall werde ich von den Führungspersönlichkeiten unserer Partnermarinen – auch etwas neidisch – auf die Qualität unseres Unteroffizierskorps angesprochen. Sie, meine Damen und Herren, sind bestens ausgebildet, hoch motiviert und waren schon immer das Rückgrat der Deutschen Marine.

Im „Gorch-Fock-Lied“ wird augenzwinkernd von dem „nicht immer angenehmen Bootsmann und sogar den gefürchteten Maaten, die aber im Herzen Kameraden sind“ gesungen. Schöner kann man den großen Respekt der jungen Offiziere vor der Kompetenz und der Durchsetzungsfähigkeit ihrer Unteroffiziere nicht ausdrücken.

Mein Vater, wie mein Großvater selbst Soldat, rieten mir, von Beginn meiner Zeit an Bord an, von den Unteroffizieren und PUOs zu lernen. So öffnete mir mein damaliger I. Artilleriewaffenmeister auf dem Zerstörer „Hamburg“ erst wirklich den Weg zum tieferen Verständnis des Rohrwaffeneinsatzes an Bord. Er machte mir aber auch deutlich, welche Fehler man gerade als junger Offizier im Umgang mit dem Unteroffizierkorps machen kann, und warum man schnell als „Römer“ verschrien sein konnte. Ich hoffe, dass ich zumindest ein paar Einsichten verinnerlicht habe.

Mir fällt aber deutlich auf, dass bei der wachsenden Dienstgraddichte in unseren Streitkräften, die Verantwortung immer mehr nach oben diffundiert und die Freiheitsgrade und Verantwortung des Unteroffizierkorps schleichend abgenommen haben. Hier möchte ich zukünftig gegensteuern!

Unsere Bootsmänner, männlich wie weiblich, mit ihrem herausragenden Fachwissen – Experten auf ihrem Gebiet – sichern und vermitteln das wichtige Know-how für die Truppe.

Aber auch die Ordnung und Tradition unserer Marine wird von den Absolventen dieser Schule in besonderem Maße bewahrt. Sie sollen gehört werden, wenn Sie etwas zu sagen haben und Sie sollen wieder in größerem Ausmaß Verantwortung übernehmen können und müssen.

Dieses Nach- und Umsteuern ist nicht schnell zu realisieren, aber ich sehe es als meine Verpflichtung an, hier zu korrigieren.

Was aber möchte ich Ihnen in den nächsten Minuten hier noch mitteilen? Vor allem will ich Ihnen – und damit meine ich nicht nur die Männer und Frauen hier vor mir, sondern alle Angehörige dieser Marine – aufzeigen, wie ich ticke, was Sie von mir erwarten dürfen und was ich von Ihnen will!

Nach 100 Tagen in Amt haben Sie einen Anspruch darauf, zu erfahren, wie ich unser sicherheitspolitisches Umfeld und den Zustand unserer Marine bewerte und was mich aktuell umtreibt. Ebenso möchte ich die Folgerungen für die Marine aus dem jüngst veröffentlichten Eckpunktepapier ansprechen.

Viele Projekte, insbesondere in der Rüstung, brauchen einen langen Atem, aber es gibt zahlreiche Dinge, die wir sofort anpacken können, hier und jetzt. Dinge, die wir ganz allein entscheiden können, ohne jemanden rechts, links oder über uns fragen zu müssen.

Dazu müssen wir jetzt aber alle raus aus unserer Komfortzone und auch diese viele kleine Chancen nutzen. Jeden Gedanken, der uns einen Schritt Richtung Besserung bringt, müssen wir verfolgen. Wir müssen Möglichkeiten finden, aufzeigen und nutzen – und nicht nur Hindernisgründe suchen, die mir erklären sollen, warum dies oder das jetzt gerade nicht geht.

Dazu zählt vor allem die Schärfung unseres eigenen Mindsets, besonders in Bezug auf unsere Werte, unser Traditionsverständnis und den Willen sowie die Fähigkeit, kämpfen zu können.

Ich bin dankbar für die Vorarbeit meines Vorgängers und des Befehlshabers, die mit dem „Kompass Marine“ das erste Richtfeuer dazu entzündet haben.

Sie haben sich im Rahmen der Ausbildung an der MUS bereits mit dem „Kompass Marine“ beschäftigt. Von Ihnen und auch allen anderen Marineangehörigen erwarte ich, dass Sie sich weiterhin intensiv mit diesem Kompass auseinandersetzen und diese Werte in die Truppe tragen. Es geht mir nicht darum, dass Sie den Text auswendig lernen oder die Hochglanzbilder bewundern. Sie sollen, können und müssen diesen Kompass leben.

Die Liebe zum Meer ist die tragende Säule unserer gemeinsamen Identität – das muss sich auch in unserem Selbstverständnis zeigen.

Die Deutsche Marine ist was Besonderes, nicht jeder kann in ihr dienen, sorgen wir dafür, dass sie etwas Besonderes bleibt.

Wir sind Marine – es ist unsere Marine. Es sind unsere Traditionen und Brauchtümer und es liegt in unserer Verantwortung sie nach unseren Vorstellungen zu gestalten.

## **(Sprechpause – Sicherheitspolitik)**

Lassen Sie mich aber jetzt einen Perspektivwechsel durchführen und statt der Binnensicht die Gesamtlage betrachten. Ich habe häufig den Eindruck, dass bei unseren Alliierten und Partnern die Deutsche Marine als zahnloser Tiger wahrgenommen wird. Unsere Professionalität wird allgemein geschätzt, jedoch fehlt nach Wahrnehmung unserer Partner der „Up-threat“, die Ausrichtung auf die Bedrohung der deutschen Marine.

Mit Blick auf die Bedrohungsanalyse der NATO ergibt sich jedoch die Notwendigkeit, nicht nur defensiv handeln zu können. Russland und China rüsten stetig auf. Allein China hat in den letzten vier Jahren Schiffe in der Zahl der gesamten französischen Marine in Dienst gestellt und ein enges Netzwerk an weltweit verteilten Marinestützpunkten aufgebaut. Dabei geht es offensichtlich nicht nur um die Sicherung der Handelswege oder einen sichtbaren Beitrag zum Konfliktmanagement, sondern vor allem um Machtprojektion.

Auch die sonstige sicherheitspolitische Großwetterlage ist volatil und – schon Churchill, dem das Zitat zugeschrieben wird – gestand ein, dass Prognosen gefährlich sind, insbesondere, wenn Sie die Zukunft betreffen.



Keiner kann mit Verlässlichkeit sagen, welche Szenarien wir künftig zu bedienen haben. Bleibt einer unserer regionalen Schwerpunkte weiterhin die Ostsee oder werden wir in ganz anderen Regionen eingesetzt, die wir heute noch nicht auf dem Schirm haben?

Unser altes deutsches sicherheitspolitisches Mantra „Wandel durch Handel“ reicht in meinen Augen künftig nicht mehr aus. Es ist blauäugig zu glauben, dass allein vertiefte Handelsbeziehungen unsere strategischen Wettbewerber von der Attraktivität unseres Wertesystems überzeugen. Wir müssen auch aktiv gestalten können und wollen.

Das Deployment der Fregatte BAYERN in diesem Jahr in den Indopazifik ist ein erster Schritt dazu und weit mehr als nur ein Symbol. Wir werden bei unseren Wertepartnern, zum Beispiel Australien, Singapur und Japan mit offenen Armen empfangen. Meine Absicht ist es, dieses wichtige Engagement in der Zukunft weiter zu verstetigen.

Unser oberstes Ziel muss es sein, die Marine der Politik weiterhin als verlässliches und vielseitiges Instrument anzubieten.

## **(Sprechpause - Der Status Quo)**

In den ersten Wochen nach Amtsübernahme habe ich die Dienststellen der Marine besucht. Mir wurde – und dafür bin ich dankbar – ein ungeschminktes Bild des Zustands unserer Verbände und Einrichtungen präsentiert.

Man könnte meinen, nichts ist gut in unserer Marine, da hilft auch kein Schönreden! Die Marine steht gegenwärtig nicht nur vor Herausforderungen, wie vielfach relativierend formuliert wird – die Marine steht vor wirklich großen Problemen und die müssen wir auch ehrlich so benennen.

Engste Auslegungen unserer rechtlichen Vorgaben ohne Berücksichtigung der Besonderheiten der kleinsten TSK nehmen uns den Entscheidungsspielraum und stellen uns immer weitere Hürden in den Weg.

Instandsetzungs- und Beschaffungsvorhaben verzögern sich viel zu oft, Auftragserfüllung im Zeitrahmen scheint im Wirkungsdreieck Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAIN) – Industrie – Marine nicht mehr möglich.

Die verbleibenden Einheiten sind mit der Erfüllung von Aufträgen langfristig ausgelastet – ein Training des hochintensiven Gefechts scheitert regelmäßig am Mangel an Spielraum in unserer Jahresplanung (JÜEP = Jahres Übungs- und Einsatzplan).

ABER – und darin unterscheidet sich meine Wahrnehmung – Sie wollen – die Truppe will!

Ich habe auf meiner Dienstantrittsreise durch die Marine hoch motivierte Männer und Frauen getroffen, die allesamt einen tollen Job machen.

Und das ist unser Dilemma. Trotz widrigster Umstände machen wir stets alles möglich. Wie schon angesprochen, schicken wir trotz einer katastrophalen Instandsetzungslage in der Marine die Fregatte BAYERN in den Pazifik.

Die allgemeine Wahrnehmung, insbesondere im fernen Berlin, ist dann meist „geht doch!“.

Das Preisschild, nämlich, dass wir dafür die halbe Flotte auf den Kopf stellen mussten und die Besatzungen an ihre Belastungsgrenze bringen, geht dagegen meist im Nebel des Krieges unter.

Das ist insgesamt der wesentliche Eindruck, den ich mitgenommen habe: Sosehr unsere materielle Ausstattung zu wünschen übriglässt – unser Personal ist mit hohem Engagement und Herzblut dabei.

## **(Sprechpause – Eckpunktepapier)**

Im Mai dieses Jahres haben wir das Papier der „Eckpunkte für die Bundeswehr der Zukunft“ der Frau Ministerin und des Herrn Generalinspektors bekommen. Der Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Dokuments soll gewährleisten, dass wir bereits jetzt die Grundlagen schaffen, um die neue Legislaturperiode schnell und reibungsfrei zu beginnen. Und das ist gut so!

Das Eckpunktepapier liefert uns gute Ansätze und stellt eine hervorragende Chance für unsere Marine dar.

Mit der Aufstellung eines zukünftigen Systemhauses See soll ein wichtiger Schritt getan werden, um die Instandsetzung unserer Einheiten zu beschleunigen und Teile der Nutzung besser zu gestalten.

Hierzu gibt es unterschiedlichste Überlegungen, die noch nicht abschließend geprüft sind. Eine Idee könnte sein, zunächst das Marineunterstützungskommando als Nukleus zu betrachten und das Marinearsenal hinzuzufügen sowie langfristig um weitere Partner zu ergänzen.

Die teilweise katastrophalen Zeitlinien bei Werftvorhaben könnten so hoffentlich deutlich verbessert werden. Die Instandsetzung muss wieder der Einsatzbereitschaft dienen und nicht der größte Stein auf dem Weg dorthin sein.

Ein zukünftiges Maritime Warfare Center ermöglicht die Verzahnung von Doktrin- und Taktikentwicklung, Übungsvorhaben, synthetischer Ausbildung und der Erprobung von Einsatzverfahren.

Genauso sollen die Expertise und Erfahrungen unserer Flotte direkt mit der Weiterentwicklung und Ausbildung verbunden werden. Ein solches Maritimes Warfare Center bringt deutliche Vorteile für die Einsatzbereitschaft der Flotte sowie unsere zukünftige operative Ausrichtung und Fähigkeiten.

Dieses Konstrukt kommt, denn dies ist bereits entschieden. Den Kern wird sicher das Taktikzentrum der Marine in Bremerhaven bilden, aber auch das muss noch weiter ausgeplant werden.

Zudem müssen die Vorgaben des Eckpunktepapiers bezüglich der Sicherstellung der Führungsfähigkeit umgesetzt werden. Bereits im Vorfeld des Eckpunktepapiers habe ich die Untersuchung für die Anpassung der Führungsstruktur der Marine beauftragt, um die operative Ausrichtung zu stärken und die Schnittstellen insbesondere mit dem nachgeordneten Bereich zu vereinfachen.

Meine Absicht dabei ist, den Bereich des Befehlshabers im Sinne der Landes- und Bündnisverteidigung zu stärken. Eine Option wäre deshalb, die operativen und ggf. auch logistischen Führungsanteile von den Aufgaben meines Stabes in der Funktion einer höheren Kommandobehörde zu trennen, um die Verantwortung für die Flotte und Unterstützungskräfte unter ihrem Befehlshaber zu stärken. Ziel soll eine klare Trennung von prozessualen Verfahren und klassischen Führungsaufgaben sein.

Das Eckpunktepapier ist aber natürlich nicht das einzige, was mich im Moment umtreibt.

### **(Sprechpause – Nicht Schiffe, Menschen kämpfen)**

Aber seien wir ehrlich, im Planen sind wir – wie schon angesprochen – gut, nur das Umsetzen ist sehr mühsam und deshalb kann ich materiell keine kurzfristige Besserung versprechen.

Auch wenn die neuen Projekte, wie beispielsweise Fregatte F126, Korvette K130, Nachfolge Flottendienstboot, Nachfolge Seefernaufklärer P-3C Orion und U-212CD, anlaufen oder schon angelaufen sind, werden sie uns kurz- und mittelfristig keine Entlastung bringen. Wir müssen absehbar mit dem leben, was wir „im Hafen liegen“ haben und diese Herausforderung ohne Wehklagen annehmen.

**Nicht Schiffe, sondern Menschen kämpfen**, um eine Weisheit aufzugreifen, die dem ebenso sagenumwobenen wie umstrittenen Graf Luckner zugesprochen wird. Er ist mit dem Windjammer SEEADLER – einem Dreimast-Vollschiff – also alles andere als einem Kriegsschiff – erfolgreich auf Kaperfahrt gegangen.

Aber keine Sorge, ich will jetzt nicht aus Verzweiflung auch noch die GORCH FOCK in den Einsatz werfen, aber mit diesem Bild aufzeigen, dass man allein mit dem Willen, Risikobereitschaft und Kreativität viel erreichen kann.

Was wir deshalb sofort anpacken können, ist eine Refokussierung auf die Fähigkeit und den Willen zum Kampf.

Dieser Fähigkeit muss sich alles andere unterordnen. Wenn wir das hochintensive Gefecht beherrschen, sind alle anderen Aufträge automatisch abwärtskompatibel. Mir kommt es besonders darauf an, dass wir dieses Ziel wieder erreichen.

Auch deshalb habe ich den Herrn Generalinspekteur gebeten, unsere Kampfschiffe zugunsten einer engeren Kooperation mit den großen Marinationen von der durchgehenden Teilnahme in den ständigen NATO-Verbänden (SNMG) zu entlasten.

Dabei hat die Integration unsere Schiffe in die Carrier Strike Groups Priorität. Jüngst habe ich mit dem Commander Naval Striking and Support Forces der NATO und dem First Sealord der Royal Navy über diese Option gesprochen, die eine enge Kooperation mit uns sehr begrüßen würden.

Ich möchte weg von reinen Überwachungsaufträgen, auch wenn es sie aus sicherheitspolitischen Zwängen immer wieder geben wird. Wir brauchen zukünftig auch herausfordernde Aufträge mit hohem Operationstempo, in denen die Fähigkeit zur multidimensionalen Seekriegsführung wieder in den Vordergrund gerückt wird.

In die gleiche Richtung zielt die Initiative, die Nutzung der Fregatte LÜBECK zu verlängern und künftig vorrangig in eine Ausbildungs- und Unterstützungsplattform umzuwidmen. So können wir jungen Offizier- und Unteroffizieranwärtern bereits früh in ihrem Werdegang eine realistische, gefechtsnahe Ausbildung zukommen lassen.

### **(Sprechpause – Mindset)**

Die Befähigung zum Kampf muss sich auch im Mindset eines jeden Einzelnen widerspiegeln. Das heißt nicht, dass ich damit nur die Kampfeinheiten der Marine anspreche. Ich meine damit jeden in der Marine, jeder an seinem speziellen Platz.



Auch in den Betonkreuzern der Marine muss die Einsatzfähigkeit der Flotte immer der Maßstab sein – auch an Schreibtischen muss vom scharfen Ende her gedacht werden.

Keine Fregatte und kein U-Boot kann kämpfen, wenn die Munition nicht zur geforderten Zeit am geforderten Ort ist und wenn wir nicht Soldaten mit dem nötigen Ausbildungsstand haben. Jeder in unserer Marine leistet seinen eigenen wichtigen Beitrag zu dieser Befähigung zum Kampf.

Daraus ergibt sich auch eine notwendige Risikobereitschaft, die an allen Stellen gelebt werden muss. Wie der Soldat an Bord bereit sein muss, ins Gefecht zu ziehen, genauso muss auch der Soldat am Schreibtisch offen sein für Konflikte. Es bringt keinen weiter, wenn sich ein jeder nur zwischen dem Gewirr an Vorschriften versteckt und die Verantwortung ins Unerkennbare diffundieren lässt.

Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung muss sich in allen Ebenen durchsetzen – jeder muss sich seiner Pflichten bewusst sein. Die Verantwortung muss wieder dahin, wo sie hingehört. Fehler passieren und Vorhaben scheitern – auch ich werde mit Projekten oder Vorhaben mal scheitern – das passiert, daran kann man nichts ändern und unsere Fehlerkultur muss damit auch umgehen können.

Was nicht sein kann, ist ein System, in dem Projekte scheinbar grundsätzlich von allen Seiten blockiert werden und jedes Scheitern mit Vorschriften und Prozessen begründet werden kann.

Lassen Sie nicht zu, dass unser Korsett aus eigenen Vorschriften uns bis zur Unbeweglichkeit einschnürt. Gehen Sie aktiv vor gegen Vorschriften, die keinen Zweck erfüllen, mehr Schaden verursachen als Nutzen und uns in den notwendigen Handlungsoptionen nur einschränken.

Sie kennen die Aussage „man muss nur lang genug rubbeln, dann kommt blaues Tuch durch“ – will sagen, Gesetze können wir nicht ändern, aber von der Marine, letztlich durch die Führung der Marine unterschriebene und in Kraft gesetzte Hürden, können wir und werde ich mit Freude angehen, wo es möglich ist.

Das geforderte Mindset fängt aber bereits mit vermeintlichen Kleinigkeiten im Alltag an. Sei es allgemein das Auftreten in der Öffentlichkeit oder speziell der ordentliche Anzug, egal ob 1. Geige, BGA oder Zivil.

Wir sind nicht nur im internationalen Raum „Botschafter in Blau“, sondern auch im Inland, bei jeder Bahnfahrt, in jeder öffentlichen Situation. Wir können nicht die multidimensionale Seekriegsführung beherrschen wollen und am eigenen Schuhputz scheitern.

Und damit Sie mich falsch verstehen – im Sinne von, „dem geht ja nur um Äußerlichkeiten“. Wenn wir etwas Besonderes sind und professionell auch nach außen als solche erkennbar sein wollen, dann ist nachlässiges Auftreten, Krawatte auf „halb acht“ eben nicht „cool“, sondern schlicht unprofessionell.

Auch unsere Tradition und unsere Brauchtümer müssen gelebt und teilweise wiederbelebt werden. Fördern Sie diese an allen Stellen, sei es mit dem Bordzeremoniell, dem Seemannssonntag an Bord, dem Gruß des Marine-Ehrenmals in Laboe oder der Ausstellung von maritimer Kunst.

Machen Sie sich vertraut mit der Geschichte der deutschen Marinen und deren besonderen Persönlichkeiten, in deren teils gebrochenen Biografien sich der stete innere Kampf zwischen Pflicht, Humanismus und Moral in Extremsituationen spiegelt.

Ein weiterer Aspekt, der mir besonders wichtig ist, ist das Miteinander in der Marine. Wer Menschenwürde verteidigt, muss Menschen würdig behandeln. Ich bewerte jede Person in dieser Marine anhand ihrer erbrachten Leistungen und ihres Charakters – und zwar nur daran. Weder Rassismus noch Homophobie, weder das Geschlecht noch das Alter haben Einfluss auf meine Haltung und genau das erwarte ich von Ihnen allen. Für Diskriminierung jeglicher Art ist in unserer Marine kein Platz!

### **(Sprechpause – Innere Führung)**

Mit der Inneren Führung verbinde ich zu allererst das Prinzip des Führens mit Auftrag.

Ich will, dass sich in unserer Marine alle Vorgesetzten diesem Prinzip verpflichten und entsprechend führen. Führen mit Auftrag ermöglicht flexibles Handeln vor Ort und gibt Ihnen die Möglichkeit, sich mit Ihrem Wissen und Ihrer Erfahrung aktiv einzubringen – Nutzen Sie ihre Freiheiten. Ich fordere Eigeninitiative an allen Stellen:

Sehen Sie ein Hindernis im System – schaffen Sie es ab!

Finden Sie einen Weg, etwas neu, anders oder besser zu machen – gehen Sie es an!

Sie können jederzeit ein festes Regelwerk von oben fordern, aber eine einheitliche Regelung kann per Definition nie die individuellen Besonderheiten berücksichtigen.

Ich versichere Ihnen, dass keiner, der diese Freiheit ausnutzt und mutig eigenständige Entscheidungen im Rahmen seiner Möglichkeiten trifft, Vorwürfe und Anschuldigungen von mir zu befürchten hat.

Genauso fordere ich aber auch Loyalität. Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten und der gesamten Hierarchie. Beachten Sie die Linie!

Ich erwarte, dass die Dienstwege eingehalten werden, sodass jeder zuständige Vorgesetzte seine Führungsleistung einbringen kann.

Konspirative Stabsarbeit, gezieltes Umgehen bis hin zur Denunziation zerstören Vertrauen und legen die Axt an die Wurzeln des kameradschaftlichen Miteinanders.

Die Pflicht zum treuen Dienen (§7 SG) beinhaltet auch die Pflicht zur Gegenvorstellung gegenüber dem Vorgesetzten.

Auch ich sowie jeder Vorgesetzte kann sich irren und ich erwarte, dass Kritik an den übergeordneten Entscheidungen deutlich, aber direkt kommuniziert werden – ungeachtet von Position und Dienstgrad.

Es gibt keine höhere Einsicht durch Dienstgrad und niemand kann es besser wissen als die Führung vor Ort. Sollte eine Entscheidung unter Verfügbarkeit aller notwendiger Informationen gefällt werden, dann gilt aber auch hier der Anspruch an Loyalität.

Befehlstreue ist hierbei ein wichtiges Stichwort – Anordnungen von oben werden ausgeführt. Ich weiß, dass Veränderungen nicht immer die Situation des Einzelnen verbessern. Und ich habe auch Verständnis für eine gewisse Ermüdung nach den „Transformationen, Neuausrichtungen, Trendwenden und Agenden“, die Sie in Ihrer Dienstzeit schon erlebt haben.

Auch ich sehne mich manchmal nach einer Phase der Stetigkeit. Aber nur die Veränderung bringt uns voran. Nur die Abschaffung unnötig komplexer Strukturen erleichtert uns den Alltag, nur die Überarbeitung zweckfremder Beschaffungsprozesse erhöht die Verfügbarkeit unserer Einheiten und nur ein verändertes Mindset steigert unsere Fähigkeit zum Kampf.

Versuchen Sie nicht, Anordnungen auszusitzen, warten Sie nicht, ob sich das System von selbst korrigiert und vor allem boykottieren Sie nicht aus Trotz und Bequemlichkeit bereits getroffene Entscheidungen. Diese zwei Seiten der Loyalität erwarte ich von jedem Angehörigen dieser Marine.

## **(Sprechpause – Ausblick)**

An dieser Stelle möchte ich die Tour d'Horizon zum Abschluss bringen und noch einmal kurz zusammenfassen. Unser echtes Kapital ist unser hoch motiviertes und gut ausgebildetes Personal – alle Soldatinnen und Soldaten – an jeder Stelle und in jeder Laufbahn – und natürlich genauso unsere zivilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Beamte und Beamtinnen. Ich weiß, Sie wollen und Sie können mehr, als man es uns zurzeit gestattet.

Wir können zuversichtlich in die Zukunft schauen. Die Politik hat den Wert und die Relevanz der Deutschen Marine erkannt. Immerhin stellen wir mit der kleinsten TSK mehr als 20% aller im Einsatz befindlichen Soldaten/innen.

Deshalb bin ich auch optimistisch, dass uns langfristig die finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt werden, die wir benötigen, um unsere Marine in den nächsten Jahren erfolgreich zu erneuern.

Diese Einschätzung haben vorgestern die Abgeordneten im Haushaltsausschuss bestätigt und ein klares Statement gesetzt, indem sie alle Beschaffungsvorlagen – die sogenannten 25-Mio.-Vorlagen – unserer Projekte genehmigt haben. Das ist eine notwendige Reaktion auf unsere derzeitige materielle Ausstattung – das ist aber auch Anerkennung und Würdigung der Leistung unserer Marine. Langfristig sind wir somit auf einem guten Weg.

Unsere gemeinsame Aufgabe ist es deshalb:

1. Die Chance der anstehenden Veränderung für die Marine zu nutzen.
2. Unser Mindset zu schärfen, uns weiter zu professionalisieren und auf die Fähigkeit zum Kampf ausrichten.
3. Und ja, dabei gibt es Härten und es kann auch mal wehtun.
4. Aber Sie, wir sind Marine – also beißen wir uns durch!

Ich freue mich, diesen, manchmal auch sehr steinigen Weg gemeinsam mit Ihnen gehen zu dürfen. Wir haben viel zu tun. Packen wir`s an!