

**Zeithaushalte und Tätigkeitsprofile von Bootskommandanten  
der Bundesmarine**

— Eine empirische Studie —

*Jürgen Kuhlmann*

Unter Mitarbeit von **Kapitänleutnant Jörn Stüven**  
EDV-Betreuung: **Karl Hegner**

München 1986

**Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren**

**Alle Rechte vorbehalten  
© 1986  
ISSN 0342-2569**

**Sozialwissenschaftliches  
Institut der Bundeswehr  
Winzererstraße 52  
8000 MÜNCHEN 40  
Tel.: (089) 120 03-1**

## VORWORT DES HERAUSGEBERS

Bericht 42 der Forschungsreihe des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr analysiert die berufliche Tätigkeit der U-Boot-, Schnellboot- und Minenbootkommandanten der Bundesmarine. Hafenroutine, Seefahrt-Transit, Seefahrt-Ausbildung und Seefahrt-Manöver sind die hauptsächlichen Tätigkeitsfelder der Kommandanten. Wie das tägliche Dienstgeschehen auf diesen Tätigkeitsfeldern abläuft, welche Aufgaben anstehen und welche Anforderungen erledigt werden müssen, welche Zeiten dafür benötigt werden und wie die Arbeitszeit eingeteilt wird – das ist in der vorliegenden Studie von Jürgen Kuhlmann anhand eines aufwendigen methodischen Instrumentariums dienstbegleitender Beobachtung ermittelt und untersucht worden. Bericht 42 liefert damit ein realitätsnahes "Berufsbild" des Bootskommandanten.

Eine qualitative Bewertung der jeweiligen Aufgabenerfüllung war nicht Gegenstand der Untersuchung. Festzuhalten ist aber, daß die Kommandanten als Seefahrer und "Betriebsleiter" ihrer Boote fachliche Anerkennung genießen. Die persönliche Berufszufriedenheit ist hoch.

Die sozialen Beziehungen zwischen Kommandanten und Besatzungen sind hingegen weniger eng, als sie von den Chefs subjektiv empfunden werden – eine Wahrnehmungsdifferenz, die sich schon in der "Einheitsführer-Studie" (Bericht 16) bei Kompanien des Feldheeres bestätigt hatte. Das könnte Anlaß sein, einige überhöhte Normen, die der Berufsrealität in der Bundeswehr wohl insgesamt nicht standhalten, zu überdenken. Auf Betriebsklima und inneres Gefüge hat die eher funktionale Einschätzung der Kommandantenrolle jedenfalls keine negativen Auswirkungen. Im Gegenteil. Mannschaften und Maate fühlen sich in der Bordgemeinschaft wohl. Mit dem Leitungsverhalten ihrer Kommandanten sind sie zufrieden.

Auf ein Ergebnis sei hier näher eingegangen, damit Mißverständnisse gar nicht erst aufkommen: Die im vorliegenden Bericht ermittelte zeitliche Beanspruchung der Bootskommandanten durch dienstliche Tätigkeiten ist aus mehreren Gründen nicht vergleichbar mit der vom Führungsstab Streitkräfte errechneten Dienstzeitbelastung. In die untersuchten Zeithaushalte der Kommandanten sind eine Reihe dienstlicher Obliegenheiten (z.B. Bereitschafts- und Wachbootdienste) sowie beruflicher Verpflichtungen (z.B. Repräsentations- und Betreuungsaufgaben) nicht eingegangen. Die angegebenen Dienstzeiten sind deshalb durchweg als Mindestwerte zu verstehen. In Kapitel IV der Studie wird auf die einschränkenden Prämissen bei der Ermittlung der Dienstzeitbelastung im einzelnen hingewiesen. Darauf sei ausdrücklich aufmerksam gemacht.

Den militärischen Ausbildern und zivilen Lehrern der Bundeswehr sowie den Organisations- und Planungsfachleuten ist – nach der "Einheitsführer-Studie" – nunmehr ein weiterer empirischer Befund an die Hand gegeben, der es erlaubt, ideale Soll-Vorstellungen – beispielsweise Lernziele und Lerninhalte – an der beruflichen Alltags-Wirklichkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls zu korrigieren.

München, im Dezember 1986

Bernhard Fleckenstein  
Direktor und Professor

## KURZFASSUNG

### A. Ziel, Methoden und Zeitpunkt der Untersuchung

1. Die vorliegende Studie wurde unter dem Arbeitstitel : Tätigkeiten des Einheitsführers der Marine am Beispiel „Bootskommandant“ vom Stellvertreter des Inspektors der Marine angeregt. Sie ist als Anschlußuntersuchung zum Projekt „Der Jägerchef im Feldheer“ (sogenannte Einheitsführerstudie, vgl. Berichtes des Sozialwissenschaftlichen Instituts Heft 16) zu verstehen und angelegt. FÜ M erwartete von den Studienergebnissen Aussagen, „die eine vergleichende Bewertung der Tätigkeiten des Einheitsführers der Marine anhand folgender Merkmale zulassen:
  - Wissen, Kenntnisse
  - Tätigkeiten
  - Fertigkeiten
  - Auslastung (Haupt- und Nebentätigkeiten)
  - Einflußmöglichkeiten und tatsächliche Einflußnahme auf unterstellte Soldaten, insbesondere hinsichtlich
    - Motivation
    - Leistungsfähigkeit
    - Einsatzwert.“
2. Die empirischen Befunde dieser „Kommandanten-Studie“ stammen aus Beobachtungen und Befragungen, die im Jahre 1981 in je drei Geschwadern der Minenstreitkräfte, der Flottille der Schnellboote und in beiden Unterseebootgeschwadern stattfanden. Die dienstbegleitende Beobachtung erfaßte zusammen 27 Kommandanten an insgesamt 120 Arbeitstagen in der Hafenliegezeit, in der Ausbildung auf See und in Manövern. Die Befragungsergebnisse geben die Meinung von 235 seefahrenden Offizieren, von 320 Unteroffizieren und 136 Mannschaften dieser Geschwader wieder.

### B. Methodologischer Befund

3. Im methodischen Teil geht es um empirische Instrumente, die geeignet sind, die komplexen Tätigkeitsfelder von Führungskräften zu analysieren. Bis in die jüngste Zeit war dieses Problem unzureichend gelöst. Am Beispiel der Tätigkeiten von Kompaniechefs und Bootskommandanten ist belegt: Das im Institut entwickelte Untersuchungsverfahren erlaubt vernünftige empirische Ergebnisse, ist vergleichsweise einfach und wirtschaftlich einzusetzen und stört den laufenden Dienstbetrieb der Truppe kaum. Man darf begründet unterstellen, daß die bei Einheitsführern in Heer und Marine erprobte Methode in anderen militärischen Berufsfeldern und auch in Tätigkeitsfeldern nicht-militärischer Führungskräfte zu ähnlich brauchbaren Ergebnissen führt.

## **C. Inhaltliche Befunde**

Die inhaltlichen Aussagen der Kommandantenstudie behandeln Zeitbudgets sowie Tätigkeitsmuster der Kommandanten und berühren darüber hinaus allgemein das Berufsbild des Seeoffiziers in der Bundesmarine.

### **Dienstbelastung**

4. Der in den Beobachtungen erhobene Zeithaushalt der Bootskommandanten vermittelt ein in mehrfacher Hinsicht uneinheitliches Bild.

Während die Hafentiegezeit mit etwa 8 Stunden täglicher Dienstdauer bei allen Kommandanten im Rahmen eines „normalen“ Arbeitstages liegt, dauert ein Ausbildungstag auf See etwa 10 Stunden, bei U-Boot-Kommandanten sogar länger als 15 Stunden.

Während der Seefahrt im Manöver steigt die tägliche Dienstdauer bei Minenbootkommandanten weiter auf etwa 14 Stunden an, bei Schnellbootkommandanten auf über 15 Stunden. Nur beim U-Boot-Kommandanten bleiben die tägliche Dienstdauer während der Seefahrt im Manöver und in der Ausbildung nahezu unverändert bei etwa 15 Stunden.

Im Manöver wurden bei Minen- und Schnellbootkommandanten extrem lange Arbeitstage von 17 Stunden festgestellt. U-Boot-Kommandanten leisteten dann täglich bis zu 20,5 Stunden Dienst.

Minenbootkommandanten verbrachten 1981 etwa 70 % aller Tage des Jahres in der Hafentoutine, Schnellbootkommandanten etwa 48 % und U-Boot-Kommandanten ca. 36 %. Am seltensten zur See fahren 1981 die Kommandanten von Minenbooten, die den Hafen nur an etwa 23 % der Jahresarbeitstage verließen. Deutlich mehr Seefahrtstage zählten hingegen Schnell- und U-Boot-Kommandanten, die etwa 35 % bzw. 38 % des Jahres auf See verbrachten.

5. Die durchschnittliche Dienstzeitbelastung der Kommandanten ist höher als die Regelarbeitszeit im übrigen Öffentlichen Dienst. U-Boot-Kommandanten arbeiten wöchentlich mindestens 11 Stunden länger; Kommandanten von Schnellbooten und Minenbooten lagen ebenfalls weit über 40 Stunden.

Auf Befragen gaben zwei Drittel der Kommandanten wöchentliche Dienstbelastungen von mindestens 56 Stunden an. Trotzdem halten nur 8 % von ihnen die Belastung für zu hoch. Der Rest klagte über gelegentlich zu lange Dienstzeiten.

## **Zeitbudgets**

6. In Hafen- und in Seeabschnitten befassen sich alle Kommandanten vor allem mit Aufgaben der Ausbildung.

Tätigkeiten des Führungsgrundgebietes S 3 stehen in den Zeitbudgets deutlich an erster Stelle. In einer typischen Hafenwoche besetzen sie etwa 35 %, in einer Seewoche etwa 80 %, im Jahresschnitt etwa 57 % der effektiven Arbeitszeit.

Es folgen an zweiter Stelle Tätigkeiten im S 1-Gebiet. Sie beschäftigen die Kommandanten zu etwa 20 % der Arbeitszeit einer typischen Hafenwoche und zu vergleichsweise geringen 7 % in Seeabschnitten. Im Jahresschnitt belegen sie etwa 13 % der effektiven Arbeitszeit.

Geringe Zeiten beanspruchen S 4-Aufgaben (Hafen 9,7 %, See 3 %, Jahresschnitt 6 %).

7. Bemerkenswert ist der vergleichsweise hohe Anteil sogenannter unspezifischer Tätigkeiten (Hafen 26 %, See 13 %, Jahresschnitt 20 %). Zu ihnen zählen: Nebenfunktionen, Leerzeiten, Fahrten, Verteilzeiten, Privates, Lesen, Kommunikationszeiten.
8. S 3-Aktivitäten während einer typischen Hafenwoche befassen sich zum Teil mit der Ausbildung der Kommandanten selbst (3 %). Etwa 32 % der Wochenarbeitszeit im Hafen sind der Ausbildung der Besatzung gewidmet.

S 3-Aktivitäten im Hafen sehen die Kommandanten unerwartet selten persönlich an der Ausbildung der Besatzung beteiligt, etwa als Unterweisende, Unterrichtende, Aufsichtsführende.

Vielmehr sind die Kommandanten im wesentlichen mit der Vorbereitung, Organisation und Nachbereitung der Ausbildung beschäftigt. Minenboot- und Schnellbootkommandanten verwenden dafür etwa zwei Drittel ihrer S 3-Zeiten im Hafen. U-Bootkommandanten machen hier eine Ausnahme: sie nehmen zu etwa 48 % ihrer S 3-Zeiten im Hafen aktiv an der Ausbildung der Besatzung teil.

9. Sehr selten halten Kommandanten persönlich Unterricht vor und mit der Besatzung. Im Schnitt unterrichten Minenbootkommandanten einmal innerhalb von 11 Tagen, Kommandanten von Unterseebooten unterrichten durchschnittlich in Zeitabständen von 18 Tagen, Schnellbootkommandanten erreichen Intervalle von 24 Tagen. Im Schnitt dauert dabei jede Unterrichtung höchstens 9 Minuten.

Diese Zeiten dürften für eine Unterrichtung der Besatzung z.B. in staatsbürgerlichen und anderen „Chefthemen“ durch den Kommandanten selbst kaum ausreichen.

10. Auf See widmen sich Schnellboot- und U-Boot-Kommandanten wesentlich länger als Minenbootkommandanten der praktischen Ausbildung. Zum einen lagen etwa 78 % ihrer S 3-Zeiten in Seeabschnitten, während Minenbootkommandanten wegen der wenigen Seetage nur knapp die Hälfte ihrer S 3-Zeit in Seeabschnitte legen konnten. Zum anderen nutzen Schnellboot- und U-Boot-Kommandanten die Seetage intensiver für ausbildungspraktische Zwecke. Sie widmeten 54 % (Schnellboote) bzw. knapp 60 % (Unterseeboote) der Seezeiten ausbildungspraktischen Zwecken, während Minenbootkommandanten lediglich 26 % dafür verwendeten.

11. Die Routine des Kommandantenalltags im Hafen und auf See äußert sich in zwei typischen Merkmalen.

Erstens setzen alle Kommandanten deutliche Schwerpunkte: einer geringen Zahl von Aufgaben widmen sie den größeren Teil ihrer Zeit, während der größere Teil der Aufgaben mit dem geringeren Teil der Arbeitskraft auskommen muß. So verwenden die Kommandanten in einer typischen Hafenwoche auf höchstens 5 % aller Tätigkeiten mindestens 56 % ihrer Arbeitszeit. Dementsprechend müssen sich mindestens 95 % aller Aufgaben im Hafen in die verbleibenden höchstens 44 % der Arbeitszeit teilen.

In einer typischen Seewoche wurde ein wesentlicher höherer Konzentrationsgrad festgestellt. Hier sind für 3 % der Aufgaben 84 % der Arbeitszeit freigehalten. Den restlichen 97 % der Aufgaben steht der verbleibende Zeitanteil von 16 % zur Verfügung.

In einer typischen Hafenwoche liegen die Schwerpunkte auf den (unspezifischen) Wege- und Kommunikationszeiten, dann folgen Bootsführung, Manöver/Übungen, Verteilzeiten, Beurteilungen, Öffentlichkeitsarbeit, Offizieraus- und Weiterbildung, Materialverwaltung, „Post durchsehen“ und 14 weitere Tätigkeitengruppen.

Auf See beanspruchen Bootsführung, Rollendienst, Manöver/Übungen knapp 70 % der Arbeitszeit. Weitere Schwerpunkte waren ebenfalls bei den unspezifischen Kommunikationszeiten, Verteil- und Leerzeiten sowie bei weiteren sechs Tätigkeitsgruppen zu beobachten.

Das zweite typische Merkmal in den Tätigkeitsfeldern der Kommandanten ist besonders deutlich in den Hafenwochen nachzuweisen. Es ergibt sich nahezu zwangsläufig aus den geschilderten Schwerpunkten: Tätigkeiten von jeweils höchstens



5 Minuten Dauer beherrschen den Alltag der Kommandanten. Nur für wenige Ausnahmen stehen dem Kommandanten längere zusammenhängende Zeiten zur Verfügung.

### **Verwaltungsbelastung**

12. Der in der Studie verwendete Verwaltungsbegriff orientiert sich nicht daran, ob sich ein Kommandant etwa im Büro oder am Schreibtisch mit „Papierkram“ auseinandersetzen hat, sondern ist auf die hauptsächlichen Aufgaben von Kommandanten (von Einheitsführern) und auf dementsprechend nachgeordnete – eben Verwaltungsaufgaben – abgestellt.

Verwaltungsaufwand entsteht vor allem bei der Wahrnehmung von S 1-Aufgaben, wobei die Gebiete „Disziplinarbereich“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ besonders zu Buche schlagen. Verwaltende Tätigkeiten der S 3- und S 4-Gebiete folgen mit allerdings deutlichem Abstand.

13. Deutliche Schwerpunkte der Verwaltungstätigkeiten liegen bei allen Kommandanten in der Hafentiegezeit. Eine typische Arbeitswoche im Hafen sieht den Schnellbootkommandanten zu etwa 25 % seiner Arbeitszeit (etwa 10 Zeitstunden), den Minenbootkommandanten zu 20 % (etwa 8 Stunden) und den Unterseebootkommandanten zu knapp 16 % seiner Arbeitszeit (etwa 5,5 Stunden) mit Verwaltung beschäftigt.

Die geringe Verwaltungsbelastung während der Seeabschnitte sorgt dagegen – im Jahreschnitt gesehen – für eine spürbar niedrigere Quote. Bei Minenbootkommandanten sinkt sie auf knapp 16 %, bei Schnellbootkommandanten auf gut 14 % und bei Unterseebootkommandanten auf gut 11 %.

Diese Werte können Klagen über zu hohe Verwaltungsbelastung der Kommandanten kaum begründen: Verwalter ist der Bootkommandant wohl nicht.

### **Der Kommandant als Führer und Erzieher**

14. Führung wird im Unterschied und im Gegensatz zu Leitung – diese als Ausdruck und Sinnbild der aus der formalen Amtsgewalt sich ergebenden Möglichkeiten des Kommandanten – verstanden als die Bereitschaft der Besatzungsangehörigen, Werte und Normen des Kommandanten als die eigenen zu akzeptieren, ohne mit Hilfe bewußter sozialer Einflußnahmen seitens des Kommandanten dazu gezwungen zu werden.

Alle Indikatoren sprechen dafür, daß Führungsbeziehungen zwischen den Kommandanten einerseits und den Mannschaften und Maaten andererseits eher unwahrscheinlich sind. Weil der Kommandant und die Mannschaften und Maate selten persönliche Kontakte haben, ist ebenfalls begründet in Frage zu stellen, ob der Kommandant als unmittelbar akzeptierter Erzieher gelten darf.

15. Den Mannschaften und Maaten bietet sich nach eigenen Aussagen selten Gelegenheit, den Kommandanten persönlich zu sprechen. Sie billigen den Offizieren und dem Kommandanten eine eher geringe Kompetenz zu, wenn es um dienstliche und private Schwierigkeiten geht. Kommandanten und Offiziere gehören daher auch nicht zu den bevorzugten Ansprechpartnern.

Das den Offizieren und im übrigen auch einem Großteil der anderen Zwischenvorgesetzten verweigerte Vertrauen bringen sie den dienstgradgleichen Kameraden entgegen: die Binnenbeziehungen der Maate und Mannschaften scheinen besonders stark ausgeprägt.

16. Vom Kommandanten ausgehende Führung und Erziehung erfahren Mannschaften und Maate der Bootsbesatzungen vermutlich ausschließlich auf dem Wege über die Zwischenvorgesetzten der militärischen Hierarchie. Die Kommunikationskette Kommandant – Offiziere – Portepee-Unterroffiziere – Mannschaften/Maate scheint stark genug ausgeprägt, um eine derart verstandene indirekte Führung der Mannschaften und Maate über die Zwischenvorgesetzten zuzulassen.
17. Die geschilderte Führungssituation gilt an Bord von Minen-, Schnellbooten und – nur wenig positiver – an Bord von Unterseebooten. Angesichts der räumlichen Enge und der sprichwörtlichen engen Gemeinschaft an Bord von Unterseebooten und im Hinblick auf ähnliche Befunde in den größeren Jägerkompanien des Feldheeres ist die folgende Hypothese erlaubt: wenn Führerschaftsbeziehungen an Bord von Booten – erst recht an Bord von Unterseebooten – trotz günstiger Voraussetzungen schwach ausgeprägt sind, ist in größeren militärischen Einheiten mit zunehmender sozialer Distanz zwischen Einheitsführern und Soldaten der unteren hierarchischen Ebenen zu rechnen.

#### **Zum Berufsverständnis des Seeoffiziers**

18. Der Bootskommandant ist weder Führer noch Verwalter – was die Möglichkeit ausschließt, daß zu große Verwaltungsbelastung den Kommandanten von personaler Führung und direkter Erziehung der Soldaten abhält.

Die Selbsteinschätzung der Kommandanten führt allerdings zu einem völlig entgegengesetzten Urteil. Nicht nur geben sie erheblich höhere Verwaltungsbelastungen an, als in den Beobachtungen festgestellt. Sie glauben nach wie vor, erster Ansprechpartner, Problemlöser und zentrale Vertrauensperson der Besatzung zu sein.

Dieses Selbstbild der Kommandanten widerspricht sowohl den festgestellten Gegebenheiten als auch den Bildern, die Portepees-Unteroffiziere, Maats und Mannschaften von den Kommandanten haben: im täglichen Dienstgeschehen interpretieren alle beteiligten Soldaten den Stellenwert ihres eigenen Handelns offensichtlich anders als die jeweilig beteiligten Kommunikationspartner.

19. Es ist nicht sicher bekannt, warum die Kommandanten ein Bild ihres eigenen Tätigkeitsfeldes zeichnen, das so sehr von den feststellbaren Tatsachen und von den Wahrnehmungen der ihnen unterstellten Soldaten abweicht.

Überzogene Klagen hinsichtlich der Verwaltungsbelastung als auch die eigene überhöhte Sicht vom „Führer der Soldaten“ sind vermutlich aus dem Berufsverständnis vom Seeoffizier schlechthin zu verstehen. Wer über zuviel Verwaltung klagt, will damit nicht zuerst genau definierte bürokratische Vorgänge verurteilen, sondern seinen diffusen Unmut über Sachverhalte äußern, die nicht in das eigene Bild von den soldatischen Tätigkeiten eines Marineoffiziers gehören.

Die Rollen des Führers und Erziehers scheinen zentrale Bestandteile des eher traditionellen Berufsverständnisses der Kommandanten zu sein. Vermutlich werden sowohl positiv als auch negativ wahrgenommene Begleitumstände des Berufes, oft unbewußt, überbetont – um die einen stärker zu verurteilen und die anderen in ein günstigeres Licht zu setzen. In dieser Position können sich die Kommandanten bestärkt fühlen, weil Vorschriften und offizielle Sprachregelung in den Streitkräften in ähnliche Richtung weisen.

20. Wie bereits in der Jägerstudie geschehen, ist hier wiederholt zu empfehlen: das in den Vorschriften der Bundeswehr gezeichnete Bild des Kommandanten (bzw. des Einheitsführers) als „Führer und Erzieher seiner Soldaten“ bedarf der Korrektur. Zumindest wäre den Betroffenen selbst und den die Vorschriften erlassenden Vorgesetzten ins Bewußtsein zu rücken, wie sehr Postulat und Realität auseinanderfallen (müssen und können).

Der Situation angepaßter wäre es, den Anspruch der personalen Führung und Erziehung an den Einheitsführer durch ein Modell „mittelbarer“ Leitung und Ausbildung auch offiziell zu ersetzen – in dem die Forderung nach direkter Führung auf den Bereich kleinster Kampfseinheiten, etwa der militärischen Gruppe, beschränkt bliebe.

## **Innere Führung und Berufszufriedenheit**

- 21. Die Bedingungen der Inneren Führung an Bord von Kleinbooten sind verbesserungsfähig. Die Besatzungen klagen über mangelhafte Ausrüstung und Bekleidung sowie über unregelmäßige Dienste zu ungünstigen Zeiten. Besonders das seemännische Personal auf den offenen Brücken der Boote ist dadurch in Mitleidenschaft gezogen. Kommandanten sehen für sich selbst kaum Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dennoch äußern die befragten Bootsbesatzungen eine bemerkenswerte Berufszufriedenheit. Diese wird vermutlich vor allem gespeist durch das den Betroffenen gemeinsame Bewußtsein, zu der „privilegierten“ Gruppe tatsächlich seefahrender Soldaten zu gehören.**

# INHALT

<b>I. VORBEMERKUNGEN</b>	<b>1</b>
<b>II. DER UNTERSUCHUNGSANSATZ</b>	<b>10</b>
1. Erhebungsmethoden	10
2. Erhebungsinstrumente	16
2.1. <i>Dokumentenanalysen und Experteninterviews in der Erkundungsphase</i>	16
2.2. <i>Der Beobachtungsbogen</i>	17
2.3. <i>Der Fragebogen</i>	22
<b>III. VORBEREITUNG UND ABLAUF DER UNTERSUCHUNG</b>	<b>25</b>
1. Auswahl und Schulung der Beobachter	25
2. Grundgesamtheit und Stichproben	26
2.1. <i>Zur Grundgesamtheit</i>	26
2.2. <i>Zur Stichprobe der Beobachtungen</i>	27
2.3. <i>Zur Stichprobe der Befragungen</i>	32
3. Aufbereitung und Auswertung der Daten	33
<b>IV. DIENSTZEITBELASTUNG DER BOOTSKOMMANDANTEN</b>	<b>40</b>
1. Zur Dienstzeitregelung für Soldaten	40
2. Zeitliche Beanspruchung der Bootskommandanten durch dienstliche Tätigkeiten	42
3. Einschätzung der Dienstbelastung durch die Kommandanten	47
4. Dienstzeitvergleiche	50
<b>V. ZEITBUDGETS UND TÄTIGKEITENPROFILE VON BOOTSKOMMANDANTEN</b>	<b>55</b>
1. Zeitbudgets in der Hafentiegezeit	56
1.1. <i>Rangfolge der Tätigkeitsklassen</i>	56
1.2. <i>Tätigkeitsbereich S 3</i>	58
1.3. <i>Tätigkeitsbereich S 1</i>	67
1.4. <i>Tätigkeitsbereich S 4</i>	73
1.5. <i>Übrige – unspezifische – Tätigkeiten</i>	76
1.6. <i>Schwerpunkte in der Hafentiegezeit</i>	80
2. Zeitbudgets während der Seefahrt	85
3. Zeitbudgets im Jahresschnitt	90
4. Zusammenfassung: Tätigkeiten und Schwerpunkte der Kommandanten im Vergleich	103

<b>VI. BOOTSKOMMANDANTEN – FÜHRER ODER VERWALTER?</b>	109
<b>1. Zur Eingrenzung von Verwaltungstätigkeiten</b>	111
<b>2. Empirische Befunde zur Verwaltungsbelastung</b>	116
<b>3. Zur Diskrepanz von beklagter und empirisch ermittelter         Verwaltungsbelastung</b>	124
<b>4. Begriffselemente militärischer Führung</b>	131
<b>5. Führer und Geführte – Selbst- und Fremdbild</b>	138
<b>6. Zusammenfassung: Führungsaktivitäten und Verwaltungs-         belastungen der Kommandanten</b>	149
<b>Verzeichnis der Tabellen und Darstellungen</b>	158
<b>Verzeichnis der Anlagen</b>	163
<b>Literaturverzeichnis</b>	270

## I. VORBEMERKUNGEN

Die empirische Untersuchung des Tätigkeitsfeldes von Bootskommandanten der Bundesmarine, über deren Ergebnisse hier zu berichten ist, kann vollends nur verstanden werden, wenn man sie im Zusammenhang mit der 1979 vom Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr veröffentlichten sogenannten Einheitsführerstudie sieht.<sup>1</sup> Diese Studie hatte sich das Ziel gesetzt, die dienstlichen Tätigkeiten von Kompaniechefs des Feldheeres in der Bundeswehr — erstmalig — einer umfassenden empirischen Analyse zu unterziehen. Sie diente in mehrfacher Hinsicht als Pilotprojekt. Zum einen war bis zu diesem Zeitpunkt die Frage unbeantwortet, ob es überhaupt gelingen könnte, die weit gestreuten, häufig wechselnden und so wenig an konkreten Objekten ausgeübten Tätigkeiten von Leitungspersonen im Militär — denn als solche dürfen Einheitsführer in organisationstheoretischer Sicht gedeutet werden — in wissenschaftlich befriedigender Weise empirisch zu erfassen. Zum zweiten verband sich mit der Einheitsführerstudie der Anspruch, die (Hochschul-)Ausbildung von Offizieren der Bundeswehr auf eine den öffentlichen Hochschulen vergleichbare Basis zu stellen: hier wie dort waren Lernziele gefordert, die aus einer zeitlich vorgeschalteten Analyse der später im Berufsfeld zu erwartenden Aufgaben und Anforderungen folgerichtig und überzeugend ableitbar sein sollten. Schließlich — drittens — und mit den beiden bereits genannten Problemen notwendig eng verbunden, waren die dem empirisch Arbeitenden zur Verfügung stehenden methodischen Instrumente samt den ihnen anhaftenden nach- und vorteiligen Eigentümlichkeiten so zu verknüpfen, daß sie Antworten auf die gestellten Fragen erlauben, ohne den militärischen Dienstbetrieb allzu sehr zu beeinflussen (und damit tendenziell zu verzerren) und ohne einen ökonomisch nicht mehr vertretbaren Aufwand zu verursachen.

Die Ergebnisse der Einheitsführerstudie belegen, daß es für alle genannten Probleme wissenschaftlich befriedigende Lösungswege gibt. Eine besondere, weil über den aktuellen Bedarf der Einheitsführerstudie hinausweisende Bedeutung kam der aus den Ergebnissen begründeten Vermutung zu, daß die dort eingesetzte Methode dienstbegleitender Beobachtung nicht aus-

schließlich in infanteristischen Kompanien des Feldheeres, sondern ebenfalls bei anderen militärischen Einheiten der Bundeswehr anwendbar sein müßte, ohne allzu aufwendige Modifizierungen einfügen zu müssen. Es ist als glückliches zeitliches Zusammentreffen zu werten, daß der Führungsstab der Bundesmarine kurz nach Erscheinen der Einheitsführerstudie den Wunsch äußerte, eine vergleichbare Untersuchung bei Kleinbootgeschwadern der Marine durchzuführen. Diesem Wunsche gerne zu entsprechen, kam primär dem wissenschaftlichen Interesse entgegen, den Beweis anzutreten, daß die für Heereseinheiten entwickelte Methode ebenfalls bei schwimmenden Einheiten greifen kann. Weil verständlicherweise dem Führungsstab der Marine weniger an methodischen Fragen, denn an inhaltlichen Aussagen über das Tätigkeitsfeld der Bootskommandanten gelegen ist, trat von vornherein neben das methodische Interesse gleichberechtigt und als zweiter Schwerpunkt das Bestreben, für die Truppenpraxis verwertbare Aussagen über Tätigkeitsprofile und Zeitbudgets der Bootskommandanten zu gewinnen. Im Vergleich zur Einheitsführerstudie ist diesen Fragen im vorliegenden Forschungsbericht daher ein breiterer Raum gewidmet.

Wer Ergebnisse empirischer wissenschaftlicher Arbeiten präsentiert, muß sich in der Regel einem nahezu „standardisierten“ Satz von Argumenten stellen, die mehr oder minder stark den Beschreibungs- und Erklärungswert empirisch fundierter Sachverhalte in Frage stellen wollen. Auf einige wesentliche ist hier kurz einzugehen, weil die spezifischen Umstände in der Genese dieser „Kommandantenstudie“ derartigen Vorbehalten – nur vordergründig, wie sich zeigen wird – Nahrung geben können.

Die Aussagekraft von Daten, die aus Stichproben gewonnen wurden, steht und fällt mit deren Gleichartigkeit zum sozialen Feld, das sie abbilden sollen: Als repräsentativ dürfen empirisch fundierte Schlußfolgerungen nur dann gelten, wenn die erhobenen Daten jene Struktur determinanten sozusagen spiegelbildlich wiedergeben, welche – im vorliegenden Fall – die Tätigkeiten der Kommandanten besonders prägen. Aus diesem Grunde und vor allem auch, weil Minenboot-, Schnellboot- und Unterseebootkommandanten mit auf den ersten Blick verschiedenen Aufgabenschwerpunkten



und unterschiedlichen Jahresdienstrhythmen zu untersuchen waren, beanspruchte der Stichprobenplan ein besonderes Interesse. Wie in Kapitel III ausführlich dargestellt, beruft sich die Schichtung der Stichprobe auf aktuelle und geplante Werte für das Jahr 1981, welche von den untersuchten Geschwadern und von den Flottillen zur Verfügung gestellt wurden. Die Redlichkeit empirischen Arbeitens verlangt es darauf hinzuweisen, daß alle Aussagen streng genommen daher nur für 1981 gelten dürfen.

Diese Einschränkung ist jedoch sogleich wieder zu lockern. Nur ein geringer Teil der vorgestellten Befunde ist so eng an die untersuchte Situation gebunden, daß der zeitliche Abstand zum Zeitpunkt der Untersuchung deren Aussagekraft einschränken könnte. Es handelt sich hierbei um die jahresdurchschnittliche Dienstzeitbelastung der Bootskommandanten (Kapitel IV, 4) und die Zeitbudgets im Jahresschnitt (Kapitel V, 3). Ihre Zuverlässigkeit hängt ohnehin stark von den Prämissen ab, die dem „Rechenmodell zur Ermittlung der Anteile der Dienstarten an der jahresdurchschnittlichen Arbeitszeit von Bootskommandanten“ zugrunde liegen.<sup>2</sup> Tatsächlich haben sich die Bedingungen der Bootsgeschwader gegenüber 1981 nach Aussagen des Führungsstabes der Marine insofern geändert, als die Fahrbeschränkungen inzwischen gelockert worden sind, die Seefahrtstage im Vergleich zur Hafenliegezeit mithin zugenommen haben. Konkrete quantitative Aussagen stehen allerdings nicht zur Verfügung, so daß die tatsächlichen Abweichungen gegenüber 1981 leider nicht dokumentiert werden können.

Der weitaus größere Teil der Zeitbudgets bezieht sich im Gegensatz zu den Jahresbudgets auf typische *Arbeitswochen*. Sie abstrahieren recht weit von den beobachteten Verhaltensabläufen der Kommandanten und geben typische, zwar aus *allen* beobachteten einzelnen Fällen gewonnene, aber von *jedem* Einzelfall weitgehend losgelöste Strukturen des Tätigkeitsfeldes wieder. Für diese Zeitbudgets kann das Argument „des Alters“ der verwendeten Daten kaum gelten — es sei denn, die Verfahrensabläufe und Aufgabenbündel der Kommandanten auf See und im Hafen hätten sich seit 1981 grundlegend geändert, wofür jedoch keine Anhaltspunkte bekannt sind.

Diese Anmerkungen zur Berechtigung des Arguments „veralteter“ Daten führen unmittelbar zu der Frage nach den Gründen für die zeitliche Verzögerung. Sieht man davon ab, daß empirische Feldbeobachtungen des Umfanges und der Intensität, wie sie in der Kommandantenstudie durchgeführt wurden, entsprechend längere Zeit erfordern, um die gesammelten Daten zu sichten, zu ordnen, zu rechnen, zu interpretieren und anschaulich darzustellen, so bleiben im wesentlichen Ursachen zu berücksichtigen, die eng mit der organisatorischen Einbindung des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr zusammenhängen. Als Angehöriger eines Forschungsinstituts ist den Wissenschaftlern des Instituts zwar das grundlegende Recht der Wissenschaftsfreiheit zugestanden, was aber nicht heißt, von den Verpflichtungen einer wie immer auch interpretierten Auftragsforschung befreit zu sein. Konkret äußert sich eine derartige Anbindung in Gutachten, Stellungnahmen und auch in Projekten, die im besten Fall parallel zu bereits laufenden Vorhaben zu bewältigen sind, in der Regel aber auf deren zeitliche Kosten gehen.<sup>3</sup> Wer mit den Strukturen militärischer Organisation vertraut ist, wird zudem ohne Schwierigkeiten nachvollziehen können, wieviel Zeit (und Geduld) erforderlich ist, Arbeitsvorlagen und ihre Ergebnisse abzustimmen und gleichzeitig die Interessen aller zuständigen Dienststellen angemessen zu berücksichtigen.

Dem weitverbreiteten Vorbehalt, *quantitative* empirische Forschung gerade zwangsläufig dort an ihre Grenzen, wo sie versuche, menschliches Verhalten ausschließlich mit statistischen Maßzahlen, wie etwa Mittelwerten, einzufangen, ist im vorliegenden Zusammenhang mühelos zu begegnen, ungeachtet dessen, ob diese Behauptung zutrifft oder nicht. Die Tätigkeitsanalyse für Bootskommandanten will Tätigkeiten – diese verstanden als „Aufgabenerfüllungsvorgänge“ – sowie die dafür benötigten Zeiten erfassen. Weder bestand die Absicht, die Art der Aufgabenerfüllung qualitativ zu bewerten, das heißt einzelne Tätigkeiten als „gut“ oder „schlecht“ einzuordnen, noch läßt es die verwendete Methode der dienstbegleitenden Beobachtung zu, z.B. physische und psychische Belastungen sowie ihre Auswirkungen auf das Leistungsvermögen der Kommandanten begründet festzustellen. Es ist unmittelbar einsichtig, daß Zeitmessungen der statistischen Analyse zugänglich sind, ebenso wie arithmetische Mittel

und ihre Varianzen sinnvolle Aussagen über zentrale Tendenzen von Zeitdaten erlauben.<sup>4</sup>

Ursprünglich hatte der Bericht zur Kommandantenstudie ein Kapitel enthalten sollen, das sich mit den Bedingungen der Inneren Führung an Bord von Kleinbooten auseinandersetzten sollte. Jede quantitative empirische Untersuchung läßt den Erhebenden im Gespräch oder aus eigener Anschauung nahezu zwangsläufig auch Informationen und Meinungen erfahren, die nicht Gegenstand der eigentlichen Untersuchung sind. Daß diese nicht in den Bericht aufgenommen und ausführlich diskutiert wurden, hängt mit dem Bestreben zusammen, sich bewußt auf quantifizierbare Aussagen zu beschränken. Eine Rolle spielt hier ebenfalls die Unsicherheit, ob nicht die Hinweise der Gesprächspartner und ihre damals geäußerten Meinungen tatsächlich im Lauf der vergangenen Jahre gegenstandslos und damit weitgehend uninteressant geworden sind. Ausschlaggebend war jedoch die Befürchtung, die beobachteten Kommandanten könnten eine Veröffentlichung ihrer Hinweise als unfair empfinden, zumal sie im Vertrauen auf die Zusicherung, es würden lediglich Tätigkeiten und ihr Zeitaufwand erfaßt, den Beobachtern gegenüber eine bemerkenswert freundliche und entgegenkommende Haltung zeigten. (Generell ist die Erfahrung auch auf alle Soldaten in den Geschwadern und Dienststellen der Marine auszudehnen, auf deren Mithilfe die Abwicklung der Kommandantenstudie angewiesen war. Wer um die latente Abneigung vieler Soldaten gegenüber den Sozialwissenschaften weiß, kann die Aufgeschlossenheit in den Bootsgeschwadern nicht als selbstverständlich, sondern als dankenswerte Ausnahme hervorheben.)

Trotz der geschilderten Bedenken sei es erlaubt, wenigstens einige Fragen anzuschneiden, die sich während der Beobachtungen in den Geschwadern als offensichtlich zentrale Probleme erwiesen. Eine immer wieder mit Bitternis gestellte Frage bezieht sich auf das bekannte Postulat, der Mensch habe Mittelpunkt des Waffensystems „Boot“ zu sein, technische und organisatorische Erfordernisse dürften keinen Vorwand dafür liefern, den Menschen zum Mittel des Waffensystems zu degradieren. Obwohl die Schwierigkeiten der Harmonisierung dieses grundsätzlichen Konfliktes allgemein gesehen werden, konnte man häufig Skepsis vernehmen, ob sich die Marine-

führung diesem Postulat tatsächlich ständig verpflichtet fühle. Wer miterleben konnte, wie die Freiwache beim „Kriegsmarsch“ im Mittelgang eines Schnellbootes bei starkem Seegang „ruhen“ durfte, welchen wetterbedingten Einflüssen die Wachoffiziere auf offener (!) Brücke bei Gegenwind und überkommender See ausgesetzt sind oder wie Richtschützen auf U-Jagdbooten bei entsprechender Windrichtung und Fahrtstufe von den Abgasen des eigenen Bootes buchstäblich „geräuchert“ werden, kann die Skepsis zumindest verstehen.

Ein weiteres Thema ist im Truppenjargon als „Dauerwächter Kommandant“ zutreffend bezeichnet. Selbst marinefreundlichen Außenstehenden will nicht so recht einleuchten, warum den Kommandanten von Minen- und Schnellbooten anders als den Einheitsführern in Heer und Luftwaffe praktisch nicht die Möglichkeit zugestanden ist, das Kommando über das Boot und die Verantwortung dafür zeitweise an einen Wachoffizier zu übergeben, um sich ausruhen und schlafen zu können. Gerade weil die offiziell vertretene Meinung wohl richtig ist, die Verantwortung für Besatzung und Material wiege schwer, müßte dies auch heißen, dem Kommandanten die physischen Voraussetzungen zu bieten, die Verantwortung wahrnehmen zu können. Vorkommnisse, bei denen ein Kommandant nach über 60-stündigem schlaflosen Dienst im Manöver in eine Kollision geriet (mit einem getöteten Soldaten und hohem Sachschaden) und bei dem dann versucht wurde, dem Kommandanten allein die Folgen anzulasten, sind sicherlich extreme Einzelfälle. Sie signalisieren jedoch, welchen Risiken Kommandanten ausgesetzt sind, verursacht durch organisatorische Regelungen, deren Sinn und Irreversibilität so unmittelbar nicht einsichtig sind.

Eine gewisse empirische Basis hat dagegen der dritte hier kurz anzusprechende Problembereich: Ein Teil der Bekleidung und Ausrüstung des seemännischen Personals werden nicht nur von den Soldaten kritisch beurteilt (vgl. Anlage 13), sie rufen auch bei außenstehenden Beobachtern Irritation hervor. Daß die auf offener Brücke fahrenden Soldaten (besonders sind allgemein die Wachoffiziere sowie die Brückenwache auf den U-Booten betroffen) nicht wirksam gegen überkommende See und gegen Kälte geschützt werden können, dürfte wohl nicht auf den gegenwärtigen Stand der techni-

schen Entwicklung zurückzuführen sein, haben doch die Soldaten in küstennahen Gewässern etwa bei Surfern und Freizeitseglern Beispiele alternativer Schutzkleidung häufig genug vor Augen. Dieser Gesichtspunkt schließt den Kreis zu den anfangs wiedergegebenen Zweifeln an der Befolgung des Postulats, der Mensch habe im Mittelpunkt zu stehen. Daß derartige Mängel der Ausrüstung langfristig zu gesundheitlichen Schäden führen können, darf man mit Sicherheit wohl nicht ausschließen. Kurzfristige Konsequenzen der beklagten Zustände werden offenbar, sobald die Boote den Stützpunkt verlassen haben und in See sind: Es herrscht dann an Bord eine bemerkenswerte Vielfalt von „nicht-bundesmarineeigentümlichen“ Bekleidungs- und Ausrüstungsstücken. Sie können dann auch bei mitfahrenden vorgesetzten Offizieren des Geschwaders beobachtet werden, die eigentlich per Flottenbefehl gehalten sind, dieser Vielfalt entgegenzuwirken. Schlußfolgern darf man daraus nicht nur, daß sich Soldaten zu helfen wissen (was nicht neu ist), sondern im besonderen Maße, daß es offensichtlich Ausrüstungen und Bekleidungen gibt (bei anderen Teilstreitkräften der Bundeswehr sowie bei Marinern anderer Nationalität), die den dienstlich zur Verfügung gestellten aus der Sicht der betroffenen Soldaten überlegen sind. Was hindert dann, so möchte man fragen, diese auch in die Truppe einzuführen?

Zur praktischen Bedeutung empirischer Tätigkeitsanalysen für militärische Leitungspersonen macht die Einheitsführerstudie ausführliche Aussagen.<sup>5</sup> An dieser Stelle mag daher ein kurzes Resümee genügen. Unter methodischer Perspektive ist nochmals hervorzuheben, daß die Kommandantenstudie das eingesetzte Erhebungsverfahren als praktikablen und forschungsökonomisch zweckmäßigen Weg ausweist, um empirische Tätigkeitsfeldanalysen von Leitungskräften durchzuführen. Man muß nicht mehr auf leerformelhafte Funktionenkataloge zurückgreifen, sondern kann Leitungshandeln konkret beschreiben als Erfüllungsvorgänge von Aufgaben, die im vorhinein nach mehreren Merkmalen trenngenaue und erschöpfend definiert wurden. Als vorteilhaft erweist sich, daß Beobachtungsmerkmale und auch Items schriftlicher Befragungen vergleichsweise schnell und ohne wesentliche Schwierigkeiten den Bedingungen nahezu jedes Tätigkeitsfeldes in der Bundeswehr angepaßt werden können. Grundsätzlich dürfte es zudem möglich sein, das für Tätigkeitsfelder in der Bundeswehr entwickelte Verfahren in

Streitkräften anderer Nationen ebenso einzusetzen wie in nicht-militärischen (Groß-) Organisationen der öffentlichen und privaten Wirtschaft, deren Organisationsstruktur wie bei der Bundeswehr gekennzeichnet ist durch eine eindeutige Über- und Unterordnung der hierarchischen Ebenen, durch eine starke Formalisierung der Verkehrsbeziehungen sowie durch bürokratisch verwaltungsmäßig festgeschriebene Stellenaufgaben.

Empirisch gesicherte Kenntnisse über Tätigkeitsfelder entlasten jene in der praktischen Organisationsarbeit üblichen Techniken, die ohne Faktenwissen auf Spekulationen angewiesen wären und dann leicht dazu neigen, ideologisierenden Überhöhungen anstelle von Tatsachen den Vorzug zu geben. Daher sind empirische Befunde wesentliche Voraussetzung um die gängigen Techniken der Organisationsanalyse für Führungskräfte überhaupt sinnvoll einsetzen zu können.

Den Curriculumtheorien, die sich von Anfang an dafür aussprachen, Curricula ausschließlich in Kenntnis zukünftiger Berufs- und Verwendungssituationen zu entwickeln, ist ein Verfahren an die Hand gegeben, das einen breiten Ausschnitt der beruflichen Verwendungssituation von militärischen Führungskräften abzubilden erlaubt. Von den vorliegenden Tätigkeitsbildern kann begründet auf arbeitsprozeßgebundene und tätigkeitsübergreifende Qualifikationen der militärischen Führungskräfte geschlossen werden, die wiederum in Curricula die Funktion von Lernzielen übernehmen können. Den an der Ausbildung Beteiligten – Lehrenden, Lernenden, Planenden – bietet sich damit eine quantifizierte kalkulierbare Basis, welche die von den Curriculumtheorien geforderte Evaluation, d.h. die ständige Kontrolle und Anpassung bestehender Curricula, zu vollziehen gestattet. Dazu bedarf es lediglich einer Gegenüberstellung der vorhandenen Tätigkeitsbilder und der Lehrkonzeptionen und angebote an den entsprechenden Ausbildungseinrichtungen der Streitkräfte und einer Prüfung, ob sich beide mit den Analyseergebnissen vereinbaren lassen.

## Anmerkungen zu Kapitel I: Vorbemerkungen

- 1) Vgl. Kuhlmann, J., Einheitsführer-Studie, Eine empirische Analyse der Tätigkeiten von Kompaniechefs des Feldheeres in der Deutschen Bundeswehr, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Berichte Heft 16, München 1979, nachfolgend auch zitiert als „Jägerstudie“.
- 2) Vgl. Anlage 7 sowie die Anmerkungen zu Tabelle 4.6. Zur Möglichkeit, die ermittelten Dienstbelastungen für Bootskommandanten mit denen für Einheitsführer anderer militärischer Einheiten, zudem noch anderer TSK, zu vergleichen – etwa um daraus auf „Mehrarbeitsvergütungen“ zu schließen, vgl. Kapitel IV, 4).
- 3) Vgl. dazu ausführlicher: Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.), SOWI INFO 4, Schriftenreihe Innere Führung Heft 2/1981, S. 6 f.
- 4) Vgl. Diehl, J.M., Kohr, H.-U., Deskriptive Statistik, Gießen und München 1977, S. 21 ff. sowie S. 63 ff.
- 5) Vgl. a.a.O., S. 17 ff.

## II. DER UNTERSUCHUNGSANSATZ

### 1. Erhebungsmethoden

Tätigkeitsanalysen und Zeitbudgeterhebungen für Leitungspersonen schauen auf eine vergleichsweise lange Entwicklungsgeschichte zurück.<sup>1</sup> Im deutschen Sprachraum hatte sich ein Schwerpunkt Anfang bis Mitte der 70er Jahre gebildet, als man im Rahmen der Bildungsreformbestrebungen verstärkt versuchte, (Hochschul-)Ausbildungsgänge „zu entrümpeln“. Praxisorientierte, tätigkeitsbezogene Lernziele und Lehrinhalte sollten „theoretische Überfrachtungen der Lehrpläne“ zu verringern helfen. Das setzte Kenntnis über die jeweiligen Tätigkeitsfelder voraus und initiierte deshalb eine große Anzahl einschlägiger empirischer Untersuchungen.<sup>2</sup> Die in jeder empirischen Untersuchung zentralen Fragen nach der „richtigen“ Erhebungsmethode und nach einer sinnvollen Operationalisierung der zu untersuchenden Sachverhalte erhalten bei Tätigkeitsanalysen für Leitungspersonen ein besonderes Gewicht. Die Erhebungsmethode muß geeignet sein, die breite Palette der Tätigkeiten von Leitungspersonen vollständig einzufangen. Das Problem der Operationalisierung besteht vor allem darin, die dispositiven Anteile jedes Leitungshandelns auch tatsächlich zu erfassen.

Beiden Erfordernissen stehen Eigenarten des Leitungshandelns grundsätzlich entgegen. Während die „ausführende“ Arbeit meist durch einfache, überschaubare, ständig und stetig wiederkehrende Tätigkeiten gekennzeichnet ist, die in der Regel bereits an den Tätigkeitsobjekten relativ leicht zu erkennen sind, können Außenstehende die Objekte des Leitungshandelns nicht immer eindeutig sinnlich wahrnehmen. Die Vorliebe vieler Management- und Führungstheorien, Planung und Organisation als Hauptgegenstand des Leitungshandelns zu erklären, ohne anzugeben, worauf sich diese konkret beziehen, ist eine nur scheinbare Lösung, die bei näherer Betrachtung das Fortbestehen des Problems bestätigt. Ebenso entzieht sich das in der Literatur unbestrittene dominierende Merkmal von Leitungstätigkeiten, nämlich Entscheidungen für andere (Fremdentscheidungen) zu fällen und durchzusetzen,



weitgehend einer empirischen Erfassung. Wie die Jägerstudie gezeigt hat, ist es selbst in dem stark auf Befehl und Gehorsam aufbauenden Berufsfeld des Soldaten kaum möglich, die formale Struktur von Entscheidungsvorgängen empirisch sichtbar zu machen.<sup>3</sup> Leitungstätigkeiten sind schließlich deshalb empirisch schwer zu erfassen, weil sie sich auf einen breiten Fächer verschiedenartiger Aufgaben beziehen, die häufig und kurzfristig wechseln. Die Betroffenen sind dabei meist nicht in der Lage, Art und Rhythmus der Tätigkeiten selbst zu bestimmen, sondern müssen sich dem Lauf der Ereignisse in ihrem Leitungsbereich anpassen, sind insofern selber fremdbestimmt.<sup>4</sup>

Die vorliegenden empirischen Tätigkeitsanalysen für Leitungspersonen bevorzugen die schriftliche Befragung vor allen anderen üblichen empirischen Erhebungsmethoden.<sup>5</sup> Gleichwohl sind mit Befragungen bedeutsame Nachteile verbunden, die gerade im Zusammenhang mit Tätigkeitsanalysen so sehr ins Gewicht fallen, daß man Befragungen als hauptsächliche Methode zur empirischen Erfassung der Tätigkeiten von Leitungspersonen ausschließen sollte. Befragungen über tatsächliches Verhalten erlauben nämlich stets nur „ex-post“-Aussagen, die zudem über die Gedächtnisleistung des Befragten und über seine Interpretation der Situation vermittelt sind. Je länger ein Ereignis zurückliegt, desto stärker wird die Wiedergabe einer Situation vom Erinnerungsvermögen und von der subjektiven Bewertung der Ereignisse beeinflusst sein. Dies gilt nicht nur für Fragen zu Sachverhalten, die ohnehin eine Reflektion des Befragten erfordern, wie etwa bei Fragen zu Tätigkeitsinhalten und zu ihrer Bedeutung im Gesamtzusammenhang der Arbeitsorganisation. Auch bei Faktfragen – bei Fragen also nach objektiv überprüfbaren Sachverhalten – wie z.B. nach dem Ort einer Tätigkeit, nach der Funktion einer Kontaktperson oder nach der Tätigkeitsdauer, besteht die Gefahr, falsche Antworten zu erhalten – entweder, weil die Erinnerung versagt, oder weil die Bedeutung des eigenen Handelns herausgestellt bzw. abgeschwächt werden soll. Diese Nachteile lassen sich teilweise vermeiden, wenn man die Befragungen parallel zum Arbeitsablauf der Untersuchungspersonen durchführt, wie dies zum Beispiel bei der Tagebuchmethode geschieht. Jedoch muß dabei der Befragte seinen Tätigkeitenfluß stets unterbrechen, um die gewünschten Eintragungen zu machen. Es liegt nahe, daß die Einordnung eigener Tätigkeiten in das Kategoriensystem eines Fragebogens (denn dabei

handelt es sich bei einem Tagebuch im Grunde genommen) dazu verleiten kann, das eigene Handeln nach eben diesen vorgegebenen Kategorien auszurichten und in eine als gewünscht vermutete Richtung zu ändern. Der ständige Zwang zur Bewertung der eigenen Tätigkeit kann mithin das Verhalten, also den eigentlichen Untersuchungsgegenstand qualitativ verändern. Eine quantitative Verzerrung haben Befragungen, die zeitlich parallel zur untersuchten Tätigkeit stattfinden, in jedem Fall zur Folge: Sowohl das eigenhändige Protokollieren der Tätigkeiten wie auch die mündliche Beantwortung von Fragen erfordern immer Zeit, die für die eigentlich zu untersuchenden Tätigkeiten dann nicht mehr zur Verfügung steht.

Offene, nicht-teilnehmende Beobachtungen hingegen – bei denen also die Beobachter sichtbar anwesend sind, ohne an Handlungen teilzunehmen – können die zu untersuchende Situation allein schon dadurch verzerren, daß der Beobachter als Fremdkörper oder als Kontrollorgan empfunden wird. Es ist nicht auszuschließen, daß die beobachteten Personen ihr Verhalten ändern, indem sie Handlungen unterlassen oder sonst vernachlässigte Aufgaben besonders intensiv wahrnehmen. Wenn es gelingt, diese Fehlermöglichkeiten auszuschalten, können nicht-teilnehmende Beobachtungen anders als Befragungen das Geschehen zum Zeitpunkt der Handlung festhalten und Nachteile von Aufzeichnungen vermeiden, die im nachhinein erfolgen. Im Gegensatz zur Befragung, die auch eine Erhebung von Wertungen und Meinungen zuläßt, kann man jedoch nur beobachten, was tatsächlich wahrnehmbar ist. „Der subjektive Sinn eines beobachtbaren Verhaltens, d.h. was der Handelnde damit bezweckt oder ausdrücken will bzw. das 'warum' seines Verhaltens sind dem Beobachter – genau wie die subjektive Interpretation der Situation durch den Handelnden – auch im besten Fall nur unvollständig zugänglich.“<sup>6</sup> Will man folglich nicht nur tatsächliches Handeln, sondern ebenfalls kognitive Aktivitäten von Leitungspersonen erfassen, muß man diese entweder aus wahrnehmbaren Tätigkeiten schließen oder ein „Methodenmix“ aus Elementen sowohl der Beobachtung als auch der Befragung einsetzen.

Die vorliegende Studie schlägt diesen Weg ein. Sie übernimmt in großen Teilen den in der Jägerstudie erprobten Beobachtungsbogen und paßt ihn den Gegebenheiten der Marine an. Interessierende Sachverhalte, die sich einer

unmittelbaren Beobachtung verschließen, werden mit Hilfe einer schriftlichen Befragung erfaßt.

Den Erfahrungen der Jägerstudie folgend, lassen sich charakteristische Nachteile der Beobachtungsmethode durch einfache Maßnahmen aufheben oder abschwächen. So enthält der Beobachtungsbogen von vornherein eine nahezu erschöpfende Aufstellung aller Aufgaben und Tätigkeiten, die auf den Kommandanten zukommen können. Sie sind in der militärischen Alltagssprache der Kommandanten formuliert, so daß Offiziere mit eigener Kommandantenerfahrung ohne Mühe die Tätigkeiten von Kommandanten identifizieren können, wenn sie als Beobachter eingesetzt sind. Während der Beobachtung, die für jeden betroffenen Kommandanten etwa eine Woche dauerte, waren alle Kommandantentätigkeiten anhand der vorgegebenen Beobachtungskategorien einzuordnen und in einem Beobachtungsprotokoll festzuhalten. Da alle Tätigkeiten mit kurzen Buchstaben-/Zahlensymbolen versehen sind, beanspruchte das Protokollieren nur wenig Zeit und lenkte die Aufmerksamkeit des Beobachters nur geringfügig vom Geschehen ab.

Wie weiter unten ausführlicher zu zeigen sein wird, sind die Tätigkeiten des Kommandanten vorwiegend an realen Handlungsabläufen abzulesen, so daß die Beobachter kaum Urteile über Handlungen zu fällen brauchten, sondern nur die Handlung als solche zu protokollieren hatten.<sup>7</sup> Als vorteilhaft erwies sich, daß sich auch kognitive Aktivitäten der Kommandanten im allgemeinen konkret an Objekten äußern, die der erfahrene Beobachter erkennen und ohne aufwendige Reflektionen einordnen kann. So fordern etwa Formblätter Urteile und Stellungnahmen des Kommandanten ab. Schriftlich vorgegebene Denkschemata, wie das für den Lagebeurteilungs- und Entschlußvorgang, veranlassen den Kommandanten zu entsprechenden Überlegungen und deuten gleichzeitig darauf hin, daß der Kommandant diese Überlegungen anstellt.

Die Möglichkeiten der Kommandanten, sich während der Beobachtungen zu verstellen, waren dadurch eingeschränkt, daß der als Kommandant erfahrene Beobachter dies recht schnell bemerkt hätte. Auch Befürchtungen der Kommandanten, vom Beobachter kontrolliert zu werden, ließen sich beseitigen, indem die Betroffenen in Ziel und Systematik der Beobachtung eingewiesen

wurden und sie einige Stunden ihres Dienstgeschäftes gemeinsam mit dem Beobachter protokollierten. Die Protokolle des jeweils ersten Tages eines Beobachtungszyklus blieben unberücksichtigt. Erst vom zweiten Tage an, wenn Beobachter und Beobachtete etwas miteinander vertraut waren, wurden die Aufzeichnungen in die Stichprobe genommen. Um vielleicht doch noch vorhandenes Mißtrauen der Beobachteten zu entkräften, wurden sie aufgefordert, die Protokolle ihrer Tagesabläufe zu kopieren und mit Hilfe des Beobachtungsbogens, der ihnen ebenfalls zur Verfügung stand, für ihren eigenen Gebrauch auszuwerten. Als besonders vorteilhaft erwies sich der schriftliche Bericht zur Jägerstudie, der den Kommandanten am deutlichsten den Zweck der Beobachtung vor Augen führen konnte.

Insgesamt bestätigten Beobachter, Beobachtete und Geschwader-Kommandeure, daß die Anwesenheit eines am Geschehen unbeteiligten Beobachters trotz der teilweise engen räumlichen Verhältnisse an Bord der (Klein-)Boote den Dienstablauf nicht störte. Zum Teil hatte der sogenannte „SOWI-Schatten“ sogar Schwierigkeiten, in der Nähe des Kommandanten zu bleiben, weil er in der Dynamik mancher Vorgänge als selbstverständlicher Bestandteil der Situation übersehen wurde und Gefahr lief, räumlich abgedrängt zu werden. Übereinstimmend berichteten alle Beobachter, daß die beobachteten Kommandanten, ihre Kommandantenkameraden, die Besatzungsmitglieder und die Angehörigen des Geschwaderstabs bis auf wenige Ausnahmen den Beobachtungen gegenüber sehr aufgeschlossen waren, sie überwiegend ausdrücklich begrüßten und durch entgegenkommendes Verhalten erleichterten. Diese im ganzen günstigen Voraussetzungen für die Beobachtungen unterstreichen und verstärken den bereits im Rahmen der Jägerstudie gezogenen Schluß, daß die Ergebnisse der Beobachtungen für sich Gültigkeit, Verlässlichkeit und Objektivität beanspruchen dürfen.

Die schriftliche Befragung als Ergänzung und Erweiterung der Beobachtung eröffnet eine Reihe von Möglichkeiten. Die Befragung erlaubt zum einen, Schwachstellen der Beobachtungsmethode auszugleichen. Durch entsprechende Fragen lassen sich den beobachteten realen Handlungen der Kommandanten Beurteilungen und Einschätzungen dieser Handlung durch den Kommandanten hinzufügen. Damit rundet sich nicht nur das Bild ab, sondern man

kann einem quasi objektiv erhobenen (Ist-)Zustand des täglichen Dienstes das subjektive (Soll-)Bild der befragten und beobachteten Kommandanten gegenüberstellen. Abweichungen von Soll- und Ist-Daten weisen auf Spannungsbereiche und mögliche Konfliktherde im Berufsfeld der Kommandanten hin, hohe Übereinstimmungen lassen unter Umständen auf große Realitätsnähe der Urteile schließen. Zum anderen bietet die Befragung Gelegenheit, über das Tätigkeitsmuster der Kommandanten hinaus weitere wichtige Aspekte des Berufsfeldes zu erheben.

Mit den Antworten der Kommandanten zu ihrer eigenen Arbeitsmotivation und Berufszufriedenheit weicht die vorliegende Studie daher erheblich von der Jägerstudie ab.<sup>8</sup> Sie gibt breitere und detailliertere Auskünfte über das Berufsfeld und Berufsbild des Kommandanten als es bei Kompaniechefs von Jägereinheiten des Feldheeres möglich war. Weil sich die Fragen an die gesamte Besatzung der jeweiligen Boote, darüber hinaus an alle fahrenden Offiziere der zur Grundgesamtheit zählenden Geschwader richteten, kann die (Fremd-)Einschätzung des Kommandanten durch Offiziere, Unteroffiziere und Mannschaften ermittelt werden. In gewissem Umfang erlauben die Befragungsergebnisse, die Konturen der Berufszufriedenheit und der Arbeitsmotivation auch bei den Offizieren, Unteroffizieren und Mannschaften abzubilden und miteinander zu vergleichen.

Schließlich verfolgte die Befragung aller Dienstgradgruppen in den Geschwadern die Absicht, einen vereinfacht als „Führerschaft“ zu bezeichnenden Ausschnitt der sozialen Beziehungen zwischen Kommandanten, Offizieren und der übrigen Besatzung näher zu beleuchten. Die Ergebnisse der Voruntersuchungen ließen vermuten, daß man in diesem Bereich auf die im Verhältnis zur Befragung aufwendigere Beobachtung verzichten könne, die noch Teil der Jägerstudie war. Denn die von nahezu allen Experten der Marine geäußerte Ansicht, allein schon die räumliche Enge an Bord der Boote würde zwangsläufig zu häufigen persönlichen Kontakten aller Besatzungsmitglieder führen, erschien einleuchtend und plausibel. Daher wurden nur wenige Fragen zur Kontakthäufigkeit gestellt, die bereits bei anderen Populationen erprobt waren. Sie sollten mehr der beiläufigen Bestätigung einer nahezu völligen Gewißheit, als einer detaillierten Hypothesenwiderlegung dienen.

## 2. Erhebungsinstrumente

### 2.1. Dokumentenanalysen und Experteninterviews in der Erkundungsphase

Die Voruntersuchungen zur Kommandantenstudie sollten klären, unter welchen Bedingungen das in der Jägerstudie eingesetzte Erhebungsinstrument der standardisierten, nicht-teilnehmenden Beobachtung auch für eine empirische Analyse der Tätigkeiten von Bootskommandanten geeignet sein kann. Zu diesem Zweck waren zunächst alle Vorschriften, Befehle und ähnliche Dokumente zusammenzutragen und zu sichten, die den Anspruch erhoben, Aufgaben und Tätigkeiten der Kommandanten zu beschreiben oder vorzuschreiben. Weiter waren die Meinungen und Erfahrungen jener Soldaten in der Marine zu erkunden, die das Tätigkeitsfeld des Kommandanten aus eigener Anschauung kannten und in der Funktion als Vorgesetzte, als Planer der Ausbildung oder als Ausbilder Struktur und Bedingungen des Kommandantenalltags selbst mitbestimmen. Vor allem waren die betroffenen Kommandanten selbst zu hören, um zu vermeiden, daß ihre eigene Sicht der Berufsprobleme außer acht blieb.

Quellensuche und Expertendiskussionen führten zu den wesentlichen Kommandobehörden, zu Schulen und Ausbildungsstätten der Marine und in die Minenboot-, Schnellboot- und U-Boot-Geschwader selbst.<sup>9</sup> Dort war es möglich, etwa zwei Wochen lang an verschiedenen Dienstarten der Kommandanten beobachtend teilzunehmen, mit ihnen und der Besatzung über ihren Beruf zu diskutieren und erste Schwerpunkte für die Untersuchung ins Auge zu fassen.<sup>10</sup> Sehr bald bestätigte sich die Vermutung, daß einige der für die Jägerstudie entwickelten Beobachtungsmerkmale ohne oder nur mit geringfügigen Änderungen ebenfalls für die Kommandanten Gültigkeit besaßen. Es handelt sich dabei um die Tätigkeitsbereiche:

- Personalwesen, Innere Führung, Öffentlichkeitsarbeit (Führungsgrundgebiet S 1)
- Militärische Sicherheit, Feindnachrichten (Führungsgrundgebiet S 2)
- Innerer Dienst
- übergreifende Tätigkeiten.<sup>11</sup>

In der Jägerstudie machten diese Tätigkeitsbereiche etwa die Hälfte aller Beobachtungsmerkmale aus und vereinigten etwa 36 Prozent der erhobenen Zeiten auf sich. Die Ursache für diese Übereinstimmung liegt vor allem in den identischen Vorschriften und Erlassen usw. der Bundeswehr, welche die genannten Tätigkeitsbereiche für alle Teilstreitkräfte in gleicher Weise regeln.

Für die Tätigkeitsbereiche:

- Führung, Organisation, Ausbildung (Führungsgrundgebiet S 3)
- Logistik, Materialwirtschaft (Führungsgrundgebiet S 4),

die in der Jägerstudie etwa 60 Prozent des Zeitbudgets belegten, mußten vollkommen neue Beobachtungsmerkmale entwickelt werden.

Diese Arbeit wäre ohne den sogenannten Studienbegleitoffizier, den die Marine für mehrere Monate zum Institut abstellte, kaum zu leisten gewesen.<sup>1 2</sup> Aus seinen eigenen Verwendungen als Kommandant und in Stäben der Flotte brachte er eine Fülle von Erfahrungen und Anregungen in die Arbeit mit ein. Seine Kenntnisse über interne Zusammenhänge und über Personen in den Geschwadern erleichterten den Zugang zu Informationen und Gesprächspartnern erheblich. Dies machte sich besonders vorteilhaft bemerkbar, als die den Gegebenheiten der Marine angepaßten Beobachtungsmerkmale mit Kommandanten in den Geschwadern und mit ihren Wachoffizieren besprochen und verbessert wurden. Auch die Erprobung des vorläufigen Beobachtungsbogens in mehreren Testbeobachtungen forderte bei der zum Jahresende auf See herrschenden Witterung ein überdurchschnittliches Interesse und Engagement.

## *2.2. Der Beobachtungsbogen*

Der Beobachtungsbogen enthält das hauptsächliche „Werkzeug“ dieser empirischen Untersuchung. Er sollte die Wahrnehmungen der Beobachter so steuern, daß sie die Tätigkeiten der Kommandanten nach einheitlichem Muster erfassen. Damit waren auch die Beobachtungsaufzeichnungen mehrerer Be-

obachter miteinander vergleichbar. Um die erwünschte Standardisierung der Ergebnisse zu erreichen, muß die – meist unbewußte – selektive Zuwendung der Beobachter auf von ihnen bevorzugte Ereignisse sowie deren selektive Bewertung und Aufzeichnung in Bahnen gelenkt werden, die im Sinne der Untersuchungsziele liegen. Grundsätzlich hat das Beobachtungsschema daher mindestens festzulegen:

- die Tatbestände im Verhaltensstrom der beobachteten Kommandanten, die als zu beobachtende Ereignisse gelten
- die Dauer der einzelnen Beobachtungen
- Zeitpunkt und Hilfsmittel der Aufzeichnung der beobachteten Ereignisse.

Die Merkmale der hier interessierenden Ausschnitte der sozialen Wirklichkeit werden in Übereinstimmung mit der einschlägigen Literatur als *Tätigkeitsdimensionen* bezeichnet. Sie bestimmen, daß die Beobachtung zu richten ist auf

- (1) den Tätigkeitsinhalt
- (2) den Ort der Tätigkeit
- (3) die Zeitdauer der Tätigkeit
- (4) die Kontaktpersonen.

Jede dieser Tätigkeitsdimensionen kann in der Realität mehrere Ausprägungen annehmen. Diese erscheinen im Beobachtungsbogen als *Beobachtungsmerkmale*. Von ihnen ist zu verlangen, daß sie objektive Sachverhalte beschreiben, die eindeutig Schlüsse auf Tätigkeitsdimensionen der Kommandanten zulassen, und am tatsächlichen Verhalten der Kommandanten beobachtet werden können, mithin sinnlich wahrnehmbar sind. Von der Erfüllung dieser Forderungen hängt es ab, ob es gelingt, die mit Hilfe der Beobachtung zu messende empirische Realität in „operationalisierten“ Schritten zu erfassen und damit gleichzeitig gültige Beobachtungsergebnisse zu erhalten.<sup>13</sup>

Es bereitet wenig Probleme, die Dimensionen „Ort der Tätigkeit“ und „Kontaktpersonen“ so zu operationalisieren, daß sie eindeutig wahrzunehmen und zu beschreiben sind.<sup>14</sup> Für die Dimension „Zeitdauer“ gilt dies unter der Voraussetzung, daß für die Dimension „Tätigkeitsinhalt“ geeignete Beobach-



tungsmerkmale zur Verfügung stehen. Denn ohne eindeutig abgegrenzte Tätigkeitsinhalte ist keine genaue Messung der für die Tätigkeiten verwendeten Zeit möglich.

Das Hauptproblem der Beschreibung und empirischen Erfassung von Leitungstätigkeiten besteht, wie oben angedeutet, darin, Objekte und darauf bezogene Verrichtungen – die zusammen den Tätigkeitsinhalt ausmachen –, zu operationalisieren. Den bisher vorliegenden empirischen Analysen gelang es nur selten, beide Elemente des Tätigkeitsinhalts so anzugeben, daß sie mit dem Inhalt einer konkreten tatsächlich ausgeübten Tätigkeit übereinstimmen. Allzuoft sind sie zu unbestimmt definiert, um noch als reale Vorgänge erkannt werden zu können. Die Jägerstudie hat deutlich belegt, daß diese Schwierigkeiten für die stark strukturierten Tätigkeitsfelder von Soldaten in Leitungsfunktionen, vermutlich aber auch für ähnliche Tätigkeitsfelder in anderen Großorganisationen, behoben werden können. Als hilfreich erweist sich dabei die Fülle von Vorschriften, Erlassen, Befehlen, Anweisungen usw., die seit Bestehen der Bundeswehr in nahezu perfekt bürokratischer Manier die Aufgaben der Soldaten in fast allen Hierarchie- und Verwendungsstufen vorgeben.<sup>15</sup> Sofern man davon ausgeht, daß alle diese befohlenen Aufgaben tatsächlich wahrgenommen werden, muß jede von ihnen den Soldaten zu einer oder zu mehreren konkreten Tätigkeiten veranlassen. Eine Auflistung aller befohlenen Aufgaben muß mithin zu den Tätigkeitsinhalten und damit zu den gewünschten Beobachtungsmerkmalen führen.

Die in der Jägerstudie entwickelten Beobachtungsmerkmale für die Dimension „Tätigkeitsinhalt“ wurden auf diesem Wege gewonnen und können, wie gezeigt, zum Teil in die Kommandantenstudie übernommen werden.<sup>16</sup> Auch die Entwicklung der restlichen marinespezifischen Beobachtungsmerkmale folgte dem gleichen Muster.

Im Ergebnis enthält der Katalog ca. 600 Beobachtungsmerkmale für die inhaltliche Tätigkeitsdimension.<sup>17</sup> Im allgemeinen nennt jedes Merkmal Objekt und Verrichtung der Tätigkeit. Ausgenommen davon sind wenige Merkmale, die jeweils ein weiteres Aufgabengebiet angeben. Bei ihnen wäre eine weitere Aufgliederung mit unangemessen hohem Aufwand möglich gewesen.

Jedoch wurde darauf verzichtet, weil diese Aufgabengebiete alle eindeutig eingrenzbar und durch Beobachtung zu identifizieren sind.

Die Merkmale sind mit wenigen Ausnahmen zu *Tätigkeitsgruppen*, *Tätigkeitsgruppen* zu *Tätigkeitsbereichen* zusammengefaßt.

Die Aufgabe der Beobachter bestand darin, jede Tätigkeit der Kommandanten durch eine Kombination der für die verschiedenen Tätigkeitsdimensionen vorgegebenen Merkmale zu klassifizieren.

Schwierigkeiten, Kontaktpersonen zu identifizieren, ergaben sich bei fernmündlichen Gesprächen. Sofern diese nicht aus dem Gesprächsinhalt zu entnehmen waren, mußten sie kurz vom Kommandanten erfragt werden.

Objekte und Verrichtungen der Tätigkeitsinhalte waren entweder durch direkte Beobachtung zu erfassen, oder den Gesprächen der Kommandanten mit ihren Kontaktpartnern zu entnehmen. Wenn der Kommandant allein oder in Gegenwart von Kontaktpersonen las oder schrieb, hatte der Beobachter aus der Art der Schriftstücke, Dokumente, Unterlagen usw. auf den Tätigkeitsinhalt zu schließen. War dies – in seltenen Fällen – nicht möglich, wurde der Kommandant um eine kurze Kennzeichnung des Vorgangs gebeten.

Wenn der Kommandant Unterschriftenmappen und Posteingänge zu prüfen und abzuzeichnen hatte, war es den Beobachtern freigestellt, sie anschließend einzusehen und deren Inhalt zu identifizieren, sofern die Dauer der anschließenden Kommandantentätigkeit dies zuließ.

Situationen, die Kommandanten und/oder der Gesprächspartner als vertraulich empfanden sowie der Geheimhaltungspflicht unterliegende Tätigkeiten, die deshalb den Beobachtern nicht zugänglich waren, mußten unmittelbar anschließend in einer möglichst kurzen Befragung erfaßt werden. Der Beobachter hatte sich in unmittelbarer Nähe des Handlungsortes aufzuhalten, um möglichst viele Merkmale dennoch selbst zu identifizieren. Die Angaben des Kommandanten betrafen in diesen vernachlässigenswert seltenen Fällen vorrangig den Tätigkeitsinhalt.

Bei der Entwicklung der Beobachtungsmerkmale wurde für jede Tätigkeitsdimension ein möglichst umfassender Merkmalskatalog angestrebt. Für den Tätigkeitsinhalt war dennoch eine erschöpfende vorwegnehmende Zusammenstellung aller möglichen Beobachtungsmerkmale kaum zu erwarten. In den Fällen, da der Inhalt einer Tätigkeit nicht mit einem der vorgegebenen Merkmale übereinstimmte, war daher eine offene Beschreibung zugelassen. Konnte noch die Tätigkeitengruppe identifiziert werden, wurde diese und eine nähere Beschreibung aufgezeichnet. War auch keine Tätigkeitengruppe auszumachen, blieb nur die *freie* Beschreibung. In freier Beschreibung erhobene Tätigkeitsinhalte wurden nachträglich einheitlich vom Verfasser (nicht von den Beobachtern, aber teilweise nach Rücksprache mit ihnen) nach neu formulierten Merkmalen klassifiziert.

Die Beobachtungen erstrecken sich durchgehend auf alle „im Dienst“ vollzogenen Tätigkeiten. Sie begannen und endeten in der Regel dann, wenn der Kommandant sein Boot bzw. den Marinestützpunkt betrat oder verließ. Zum Gegenstand der Beobachtungen gehörten ebenfalls die nach dem üblichen Dienstschluß ausgeübten dienstlichen Tätigkeiten. Dienstlich erforderliche Tätigkeiten in der privaten Wohnung des Kommandanten zählten nicht zum Gegenstand der Beobachtungen.

Der Zeitaufwand war jeweils festzustellen, sobald sich mindestens eines der Beobachtungsmerkmale der Tätigkeitsdimensionen änderte. Das kleinste ausdrücklich zu registrierende Zeitintervall betrug eine Minute. Übte ein Kommandant in diesem Zeitraum mehrere Tätigkeiten aus, waren sie zunächst zusammen ohne detaillierte Zeitangabe zu nennen. Der auf jede einzelne dieser Tätigkeiten entfallene Zeitanteil wurde während der Aufbereitung der Beobachtungsprotokolle als Durchschnitt errechnet. Dieses Vorgehen wird für zulässig gehalten, weil die originäre Aufnahme von Sekundenintervallen keine größere Genauigkeit versprochen hätte. Zudem gleichen sich bei der großen Zahl der insgesamt anfallenden Zeitangaben Zeitüberdeckungen und -unterdeckungen statistisch aus.

Jedes Beobachtungsmerkmal ist mit einer Codebezeichnung verschlüsselt. Mit Hilfe der Codes waren die Beobachtungen in einen vorgedruckten Aufnahme-

bogen einzusetzen, der für jede Tätigkeitsdimension ein gesondertes Feld enthält.<sup>18</sup> Um die Codes nachträglich wenigstens grob überprüfen zu können, waren die *Tätigkeitsinhalte* zusätzlich in Stichworten anzugeben. Dies konnte unterbleiben, wenn dadurch die Aufmerksamkeit des Beobachters abgelenkt worden wäre oder wenn es zeitlich nicht möglich war.

### *2.3. Der Fragebogen*

Der standardisierte Fragebogen konnte seinem Zweck entsprechend kurz gehalten werden. Er enthält überwiegend geschlossene Fragen. Ein Teil von ihnen stammt aus Studien, die das Institut in zurückliegenden Jahren angefertigt hat. Diese Fragen sind mithin schon mehrmals erprobt und führen zu entsprechend validen Ergebnissen. Die Struktur der Antworten läßt sich mit denen anderer Populationen der Bundeswehr vergleichen und so auch längerfristige Tendenzen sichtbar werden. Zu den Fragen im einzelnen vgl. Anlagen 5 und 6.

## Anmerkungen zu Kapitel II. Der Untersuchungsansatz

- 1) Die früheste Untersuchung der neueren Zeit, die den Anspruch einer empirischen Arbeit erheben kann, stammt aus dem Jahre 1951. Vgl. Carlson, S.: Executive Behavior, A study of the work load and the working methods of managing directors, Stockholm 1951.
- 2) Vgl. dazu ausführlich: Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 44 ff.
- 3) Vgl. ebd., S. 135 ff.
- 4) Vgl. ebd., S. 132 ff.
- 5) Zu den Methoden der Zeitbudgetforschung vgl. Blass, W., Zeitbudget-Forschung, Eine kritische Einführung in Grundlagen und Methoden, Frankfurt/New York 1980, S. 106 ff.; sowie Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 44 ff. und S. 65 ff. sowie die dort angegebenen Quellen.
- 6) Mayntz, R.; Holm, K.; Hübner, B., Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 3. Auflage, Opladen 1972, S. 87.
- 7) Zu den Bedingungen und zum Ablauf der Beobachtungen vgl. ausführlich: Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 82 ff. und weiter unten, Abschnitt 2.2. dieses Kapitels.
- 8) Auswertungen der Fragen zur Berufszufriedenheit und Arbeitsmotivation der Marinesoldaten in den Bootsgeschwadern der Grundgesamtheit sind in einem gesonderten Band der Berichtsreihe des SWInstBw dargestellt. Er erscheint demnächst.
- 9) Gespräche wurden in folgenden Dienststellen geführt: Führungsstab Marine; Flottenkommando; Marineamt, Abteilung Marineausbildung; Marineschule Mürwick; Marinewaffenschule Eckernförde; Taktische Lehrgruppe; Schnellbootflottille; Flottille der Minenstreitkräfte; U-Boot-Flottille.
- 10) Im 5. Minensuchgeschwader, 3. Schnellbootgeschwader, 3. U-Boot-Geschwader und im Flottendienstgeschwader nahm der Verfasser jeweils mehrere Tage an folgenden Dienstarten teil: Hafentiegezeit, Seefahrt in der Ausbildung, Seefahrt im Manöver.
- 11) Vgl. genauer Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 201 ff.
- 12) Kapitänleutnant Jörn Stüven war von Oktober 1980 bis zum Mai 1981 zum SWInstBw kommandiert. Von April 1981 bis zum Juni 1981 löste ihn Korvettenkapitän Dieter Haase ab.
- 13) Zu den Kriterien der empirischen Qualität von Tätigkeitsanalysen vgl. Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 22 ff.
- 14) Die Beobachtungsmerkmale für diese Dimensionen finden sich in den Anlagen 2 und 3.
- 15) Zu den Folgen und organisationstheoretischen Funktionen derartiger Vorschriftenfluten vgl. Kuhlmann, J., Zum Berufsbild des längerdienenden Soldaten in der Bundeswehr, in: Barth, P. (Hrsg.): Die Bundeswehr in Staat und Gesellschaft, 1. Auflage München 1982, S. 128 ff.

- 16) Welche Dokumente dabei im einzelnen analysiert wurden, ist der Jägerstudie, a.a.O., S. 75 ff., zu entnehmen.
- 17) Vgl. Anlage 1.
- 18) Ein Beobachtungsprotokoll zeigt ausschnittweise Anlage 4.

### III. VORBEREITUNG UND ABLAUF DER UNTERSUCHUNG

#### 1. Auswahl und Schulung der Beobachter

Die umfangreichen Beobachtungen der Kommandantenstudie waren sinnvoll nur von mehreren Beobachtern zu bewältigen. Um die sehr detaillierten Anweisungen des Beobachtungsbogens in jeder denkbaren Tätigkeitssituation der zu beobachtenden Kommandanten befolgen zu können, kamen dafür vor allem Seeoffiziere mit eigener Kommandantenerfahrung in Frage. Auf Bitten des Instituts kommandierte die Marine zusätzlich zum Studienbegleitoffizier acht weitere Offiziere<sup>1</sup> für drei Wochen zum Institut, die entweder lange Zeit ein Boot selbst geführt hatten oder noch im Kommando standen. Hinzu traten zwei Mitarbeiter des Instituts, die bereits während der Jägerstudie als Beobachter tätig waren und die Bedingungen des Kommandantenalltags gut kannten.

Das Beobachtertraining umfaßte zwei Abschnitte. Zunächst wurden mehrere Beobachtungsprotokolle der Testbeobachtungen in Worte übertragen, so daß einige Tagesabläufe in freier Beschreibung vorlagen, also ohne die Merkmale aus dem Beobachtungsbogen aufzuweisen. Der Studienbegleitoffizier und die beiden Institutsmitarbeiter „übersetzten“ dann gemeinsam diese freien Beschreibungen zurück in die Tätigkeitencodes des Beobachtungsbogens. Diese Arbeit wurde fortgesetzt, bis keine Interpretationsabweichungen mehr auftraten. Anschließend übernahmen diese drei Personen die Schulung der zukommandierten Marineoffiziere. Nach einer ausführlichen Unterrichtung über den Zweck und den geplanten Ablauf der Untersuchung codierten alle vorgesehenen Beobachter gemeinsam die freien Protokolle der Testbeobachtungen. Das Training wurde abgebrochen, sobald alle Beteiligten getrennt mehrere Tagesprotokolle fehlerfrei übertragen hatten. Es zeigte sich, daß die Marineoffiziere aufgrund ihrer eigenen Kommandantenerfahrungen die Beobachtungscodes und den Aufzeichnungsmodus in verblüffend kurzer Zeit beherrschten. Bereits nach zwei Tagen waren sie mit dem Beobachtungsinstrumentarium gut vertraut.

## 2. Grundgesamtheit und Stichproben

### 2.1. Zur Grundgesamtheit

Untersuchungsgegenstand dieser Studie sind die Tätigkeiten der Kommandanten von Minenbooten, Schnellbooten und Unterseebooten der Bundesmarine. Unberücksichtigt bleiben Kommandanten der Bootstypen, die in absehbarer Zeit außer Dienst gestellt werden sollen. Dazu gehören bei den Minenstreitkräften Boote der Klassen 393 und 294 sowie Schnellboote der Klasse 142, die moderneren Bootstypen weichen werden. Das sogenannte Troika-System der Minenstreitkräfte war zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht vollends in Dienst gestellt. Tätigkeiten der Kommandanten dieser Boote zählen nicht zur Untersuchungsgesamtheit. Das gleiche gilt für die Kommandanten von Tendern und Minentransportern, die zwar als Boote bezeichnet werden, tatsächlich aber zu den Schiffen gehören.<sup>2</sup>

Die Amphibische Gruppe mit ihren insgesamt 17 Landungsbooten mußte wegen grundsätzlicher methodischer Überlegungen ausgeschlossen bleiben. Nur vier Kommandanten von Landungsbooten sind Offiziere, alle anderen Portepeeuunteroffiziere. Weil diese Ober- und Hauptbootsmänner nicht „nächste Disziplinarvorgesetzte“ der Bootsbesatzungen sind, nehmen sie einen großen Teil der Aufgaben nicht wahr, die Kommandanten im Offiziersrang erfüllen müssen. Vor allem im Führungsgrundgebiet S 1 ist ihr Tätigkeitsprofil nur bedingt mit denen anderer Kommandanten vergleichbar. Ähnliches gilt für die vier Landungsbootkommandanten im Offiziersrang. Sie sind nicht nur Disziplinarvorgesetzte der zu ihrem Boot gehörenden Besatzung, sondern ebenfalls für die Besatzung der anderen Boote ihrer Division einschließlich der PUO-Kommandanten.

Insgesamt bleiben somit bei den Minenstreitkräften zwei Geschwader mit zusammen 18 Kommandanten unberücksichtigt, zur Grundgesamtheit zählen dagegen drei Geschwader mit zusammen 33 Kommandanten. Von den insgesamt vier Schnellboot-Geschwadern mit zusammen 40 Kommandanten scheidet ein Geschwader mit 10 Kommandanten aus. Bei den Unterseebooten gehören beide Geschwader mit allen 24 Kommandanten zur Unter-



suchungsgesamtheit. Von allen 115 Minenboot-, Schnellboot- und Unterseebootkommandanten wurden mithin 28 (24.3 %) wegen der genannten grundsätzlichen Erwägungen nicht berücksichtigt, während insgesamt 87 Kommandanten (75.7 %) zur Grundgesamtheit rechnen.<sup>3</sup>

Ursprünglich war beabsichtigt, Kommandanten mit weniger als sechs Monaten Praxiserfahrung auszuschließen, weil zu befürchten war, daß atypische Tätigkeiten während der Einarbeitungszeit das angestrebte Tätigkeitsprofil für erfahrene Kommandanten verzerren würden. Jedoch erwies sich diese Vorsichtsmaßnahme schnell als unbegründet. Die Merkmale des verwendeten Beobachtungsbogens erlauben nämlich lediglich das „Auftreten“ einer Tätigkeit sowie ihre Zeitdauer festzustellen, sollen und können aber kein Urteil darüber begründen, ob eine Aufgabe gut oder schlecht wahrgenommen wird. Mithin können die Beobachtungen auch keine qualitativen Unterschiede zwischen unerfahrenen und erfahrenen Kommandanten erfassen. Darüber hinaus ließ sich anhand der Beobachtungsprotokolle nicht nachweisen, daß ein erfahrener Kommandant für bestimmte Aufgaben weniger Zeit benötigt als ein unerfahrener. Vermutlich sorgt die intensive Ausbildung zum Kommandanten dafür, daß Unterschiede dieser Art geringfügig bleiben und empirisch nicht mehr erfaßbar sind.<sup>4</sup>

## *2.2. Zur Stichprobe der Beobachtungen*

Die Tätigkeitsfeldanalyse der Kompaniechefs im Feldheer hatte deutlich belegt, daß das Tätigkeitsmuster von Einheitsführern wesentlich von der jeweiligen Dienstart abhängig ist. Eine repräsentative Erhebung der Tätigkeiten von Bootskommandanten setzt daher voraus, daß die Stichprobe alle Dienstarten der Kommandanten umfaßt und dabei das gleiche zeitliche Verhältnis der Dienstarten zueinander widerspiegelt, das bei den Geschwadern und Bootstypen zum Zeitpunkt der Beobachtung tatsächlich vorherrscht.

Bevor ein Boot und seine Besatzung als voll einsatzfähig gelten, ist eine bestimmte Folge von technischen Instandsetzungen, von Ausbildungsschritten und Einsatzarten zu durchlaufen. Beginn und Ende derartiger Zyklen markie-

ren in der Regel die planmäßigen technischen Instandsetzungen. Die Zyklenslänge ist abhängig vom Bootstyp. Sie erstreckt sich im allgemeinen über mehrere Jahre. In diesem Rahmen legen sogenannte Jahresübungs- und Erhaltungspläne für jedes Jahr Ausbildungs- und Einsatzarten für jede Besatzung mit den dafür erforderlichen Zeiten verbindlich fest. Die Ausbildungs- und Einsatzarten, hier verkürzt als „Dienstarten“ bezeichnet, können während eines Jahres von Geschwader zu Geschwader und innerhalb der Geschwader von Division zu Division verschieden sein. Mit den zeitlich zueinander verschobenen Zyklen erreicht man einerseits eine stetige Auslastung der technischen Einrichtungen. Andererseits sorgt man dafür, daß die durchschnittliche militärische Einsatzbereitschaft der Verbände ein bestimmtes durchschnittliches Niveau nicht unterschreitet, was zum Beispiel der Fall wäre, wenn alle Boote eines Geschwaders gemeinsam den Zyklus beginnen würden (und damit für mehrere Monate nicht voll einsatzfähig wären). Wegen dieser Art der Dienstorganisation versehen die Kommandanten zwar im Verlauf eines Zyklus die gleichen Dienstarten, können aber während eines *Kalenderjahres* mit völlig anderen Aufgaben beschäftigt sein als etwa der Kommandant eines anderen Bootes im selben Geschwader.

Die erforderlichen statistischen Unterlagen stellten die betroffenen Geschwader zur Verfügung. Ihnen war zu entnehmen, welche Dienstarten im Verlauf eines Zyklus vorkommen und wieviel Zeit sie durchschnittlich beanspruchen. Daraus wurde für jedes Geschwader die durchschnittliche Verteilung der Dienstarten im Verlauf eines Kalenderjahres errechnet. Diese Durchschnittsrechnung berücksichtigt folgende Dienstarten:

### 1. Werftliegezeit

(Depotinstandsetzung und Zwischeninstandsetzung, einschließlich Werftprobefahrt und Marinearsenalliegezeit – sogenannter Werftnachlauf –)

### 2. Hafentiegezeit

(Hafenroutine, ohne 1.)

Davon: 2.1. Hafentiegezeit in fremden Häfen

2.2. Hafentiegezeit nach Stellenwechsel bis zum Beginn der Einzelausbildung

2.3. Ausbildung am Trainer

(einschließlich An- und Abreise)

2.4. Taktische Weiterbildung

(Seetaktische Lehrgruppe, einschließlich An- und Abreise)

**3. Seefahrt in der Ausbildung**

Davon: 3.1. Seetage Einzelausbildung

3.2. Seetage Verbandsausbildung

3.3. Seetage Schießabschnitt

**4. Manöver**

Davon: 4.1. Seefahrt im Manöver

4.2. Manöver-Vorbereitung bei der Seetaktischen Lehrgruppe und ähnliches.

Von den errechneten Durchschnittswerten pro Dienstart, die sich auf die Einheit „Boot und Besatzung“ bezogen, ließ sich auf die Arbeitstage des Kommandanten schließen, indem man Sonn- und Feiertage, Urlaubstage und die allgemeinen Dienstbefreiungen berücksichtigte. Auf diese Weise entstand ein „Modell“, das für den – im statistischen Sinne – durchschnittlichen Kommandanten von Minen-, Schnell- und Unterseebooten der Grundgesamtheit die Anteile seiner Arbeitstage ausweist, die auf die verschiedenen Dienstarten entfallen.<sup>5</sup> Diese Modellwerte geben an, wie die Dienstarten in der Beobachtungstichprobe zu schichten sind.

Die Voruntersuchungen zu dieser Studie ergaben, daß es nicht sinnvoll ist, alle Dienstarten in die Beobachtung einzubeziehen. Während der Werftliegezeit etwa sind die Kommandanten und die Bootsbesatzungen weniger gefordert. Im wesentlichen haben die Kommandanten und wenige Abschnittsleiter zu prüfen, ob die militärischen Forderungen an die Instandsetzungen tatsächlich erfüllt werden. Die Zeit der technischen Instandsetzungen wird daher in der Regel genutzt, um zustehenden Jahresurlaub zu nehmen, um Lehrgänge zu besuchen, um aufgeschobene medizinische Behandlungen in Anspruch zu nehmen oder, wie bei U-Bootbesatzungen, um sich einer Kur-

behandlung zu unterziehen. Zum Teil müssen Kommandanten während dieser Zeit andere Boote übernehmen, deren Kommandanten aus verschiedenen Gründen ihren eigenen Dienstposten nicht wahrnehmen können. In ihrer Funktion als „Lückenbüsser“ zeigt sich die Werftliegezeit mithin wenig homogen und hätte einen tiefer differenzierten und umfangreicheren Beobachtungsbogen sowie eine längere Beobachtungsdauer erfordert, als es ökonomisch zu vertreten gewesen wäre. Die Dienstarten „Ausbildung am Trainer“, „Taktische Weiterbildung“ sowie „Manöर्वorbereitung“ auf der anderen Seite sind in Ausbildungs- bzw. Dienstplänen bis ins Detail im voraus festgelegt, so daß es hier keiner Beobachtung bedarf, um wichtige Aktivitäten der Kommandanten in diesen Zeiten zu erfahren.

In die Beobachtungsstichprobe gelangten daher letztlich nur die Dienstarten „Hafenliegezeit“, „Seefahrt im Manöver“ und „Seefahrt in der Ausbildung“ und zwar im gleichen Verhältnis wie in der Modellrechnung angegeben. Sie decken nicht den gesamten, aber den überwiegenden Teil der Jahresarbeitsstage der Kommandanten ab. Beim Kommandanten von Minenbooten machen diese Dienstarten 86.6 % der Jahresarbeitsstage aus, bei Schnellbootkommandanten 83.1 %, bei Kommandanten von Unterseebooten 63.9 % der Jahresarbeitsstage.<sup>6</sup> Auch die Beobachtungsergebnisse dieser Untersuchung beziehen sich folglich allein auf die genannten Anteile, nicht jedoch auf ein gesamtes durchschnittliches Arbeitsjahr.

Tabelle 3.1.:

Durchschnittliche Anteile der Dienstarten an der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit der Bootskommandanten für das Jahr 1981 (Modellrechnung) (1)

	Gerundete Prozentwerte bezogen auf die Jahresarbeitszeit		
	Kommandant M-Boot	Kommandant S Boot	Kommandant U-Boot
Werftliegezeit	8.5	8.0	28.3
Hafenliegezeit	63.8	47.8	35.6
Ausbildung am Trainer	2.7	5.3	6.5
Manöर्वorbereitung	2.2	3.6	1.3
Seefahrt im Manöver	6.3	17.0	5.7
Seefahrt in der Ausbildung	16.5	18.3	22.6
Summe	100.0 %	100.0 %	100.0 %

1) Auszug aus Anlage 7.

Die Hafentiegezeit enthält auch Arbeitstage von Kommandanten während des sogenannten Flottenurlaubs, in dem sich jeweils die Hälfte der Besatzung in Urlaub befindet, sowie Liegezeiten in fremden Häfen, nicht jedoch in Auslandshäfen. „Hafentiegezeiten nach Stellenwechsel bis zu Beginn der Einzelausbildung“ sowie „Seetage in der Einzel-, Verbands- und Schießausbildung“ wurden im annähernd gleichen Verhältnis in die Beobachtungsstichprobe aufgenommen, wie sie in der Grundgesamtheit festzustellen waren. Es ist jedoch schwierig, ihren genauen Anteil an der Stichprobe zahlenmäßig auszuweisen, weil zum einen selten die ganze Besatzung eines Bootes in den Stellenwechsel einbezogen ist. Zum anderen gehen die Ausbildungsarten auf See tatsächlich ineinander über und finden z.T. auch während der Dienstart „Seefahrt im Manöver“ statt. Sie ließen sich nur unvollkommen gegeneinander abgrenzen und waren bei der Planung der Beobachtungsstichprobe tatsächlich nicht genau vorhersehbar.

Die Beobachtungsstichprobe spiegelt das zahlenmäßige Verhältnis von Minen-, Schnell- und Unterseebooten in der Grundgesamtheit wider. Die Beobachtungen streuen nahezu gleichmäßig über alle Geschwader pro Bootsart (vgl. Tabelle 3.2.), über alle Werkzeuge und beziehen auch einige Wochenenddienste mit ein.

Tabelle 3.2.:

Verteilung der beobachteten Arbeitstage auf Geschwader und Dienstarten

	Hafentiegezeit (Tage)	Seefahrt in der Ausbildung (Tage)	Seefahrt im Manöver (Tage)	Beobachtete Kommandanten
<b>Minenstreitkräfte</b>	31.5	7.5	5.0	11
1. Geschwader	11.5	4.5	–	4
2. Geschwader	9.0	3.0	–	3
Geschwader Nord	11.0	–	5.0	4
<b>Schnellboote</b>	27.5	10.5	5.0	9
2. Geschwader	8.5	5.5	–	3
3. Geschwader	12.0	1.0	–	4
5. Geschwader	7.0	4.0	5.0	2
<b>U-Boote</b>	17.0	9.5	6.0	7
1. Geschwader	5.0	9.5	6.0	4
2. Geschwader	12.0	–	–	3

In bezug auf die Merkmale:

- Zahlenmäßiges Verhältnis der Bootsarten zueinander
- Verhältnis der Dienstarten zueinander in jeder Bootsart
- Zahlenmäßiges Verhältnis der Geschwader pro Bootsart
- Verteilung der Wochentage

darf die Beobachtungsstichprobe als repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit gelten.<sup>7</sup>

Die Felderhebung dauerte vom 30.01.81 bis zum 16.09.81. Sie erfaßte insgesamt 119,5 Arbeitstage von 27 Kommandanten mit zusammen 1 200 Einzelstunden, die sich aus 10 015 Einzelbeobachtungen unterschiedlicher Dauer zusammensetzten. In die Beobachtungsstichprobe gelangten mithin:

- 31 % aller Kommandanten der Grundgesamtheit
- 0.8 % aller Arbeitstage, die alle Kommandanten der Grundgesamtheit während der Hafentiegezeit, während der Seefahrt in der Ausbildung und der Seefahrt im Manöver gearbeitet haben
- 0.6 % aller von den Kommandanten der Grundgesamtheit im Jahre 1981 geleisteten Arbeitstage (vgl. Tabelle 3.3., Spalten 3, 9, 10).

### *2.3. Zur Stichprobe der Befragungen*

Die Befragung richtete sich zum einen an die gesamte Besatzung der Boote, auf denen der Kommandant beobachtet wurde, also an alle Offiziere, Portepeeunteroffiziere, Maate und Mannschaften. Zum anderen wurde der Fragebogen in allen Geschwadern der Grundgesamtheit an alle Offiziere verteilt, die auf Booten fahren. Ein beachtlich hoher Anteil der ausgeteilten Fragebögen kam beantwortet zurück (vgl. Tabelle 3.4.). Die höchste Rücklaufquote ergab sich bei den Kommandanten von Unterseebooten, bei denen 20 von 24 Kommandanten die Fragen beantworteten (83.3 %). Bei den Kommandanten von Minenbooten reagierten 60.6 %, bei den Schnellbooten 76.7 %. Im Schnitt erfaßte die Befragung 72.4 % aller Kommandanten der Grundgesamtheit.

Die Rücklaufquoten bei den übrigen Offizieren, den Unteroffizieren und Mannschaften sind nur annähernd zu bestimmen, weil nicht genau bekannt ist, wie diese Dienstgrade während der Erhebung in der Grundgesamtheit verteilt waren. Überschlägig dürften 45 % der angesprochenen Unteroffiziere und 63 % der angesprochenen Mannschaften die Fragen beantwortet haben. Sie repräsentieren 15 % aller Unteroffiziere bzw. 20 % aller Mannschaften, die in den Geschwadern der Grundgesamtheit auf Booten fahren. Die Rücklaufquote bei den Wachoffizieren und Schiffstechnischen Offizieren lag bei etwa 46 %.

### **3. Aufbereitung und Auswertung der Daten**

Nach Abschluß der Felderhebung lagen 120 Beobachtungsprotokolle sowie 691 auswertbare Fragebögen vor. Jedes Beobachtungsprotokoll spiegelt einen vollständigen Arbeitstag eines Bootskommandanten wider, indem es für jede seiner Tätigkeiten die Dimensionen „Tätigkeitsinhalt“, „Ort der Tätigkeit“, „Kontaktpartner“ und „Dauer der Tätigkeit“ festhält.

Zunächst wurde geprüft, ob die Beobachter den wahrgenommenen Tätigkeiten richtige Codebuchstaben und -nummern zugeordnet hatten. Dabei bestätigte sich, daß der Beobachtungsbogen nahezu alle vorkommenden Aktivitäten der Kommandanten abdecken konnte. Nur in wenigen Fällen waren zusätzliche Codes erforderlich. Zweifelsfälle wurden direkt mit den Beobachtern geklärt. Beobachtungs- und Befragungsdaten wurden anschließend kodiert, d.h. in Zahlensymbole übersetzt und schließlich auf Lochkarten übertragen. Bei der Suche nach Kodier- und Ablochfehlern erwies sich die hohe Standardisierung des Beobachtungsbogens als vorteilhaft. Mit einfachen Prüfungen des Wertebereichs der Variablen war eine zeitsparende maschinelle Fehlersuche möglich.

Beobachtungs- und Befragungsdaten ließen sich mit Hilfe deskriptiver statistischer Verfahren zu aussagefähigen Maßgrößen aggregieren. Methoden der schließenden Statistik waren nicht erforderlich. Die empirischen Befunde argumentieren mit Hilfe von Häufigkeitsverteilungen, sowie mit vergleichenden Gegenüberstellungen von Mittelwerten, von Beziehungs- und Meßzahlen.

Tabelle 3.3.: Grundgesamtheit und Stichproben der Beobachtungen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Zahl der KDT in den interessierenden Geschwadern	Beobachtete KDT	KDT-Arbeitsstage im Jahreschnitt 1981	Untersuchte Dienstarten	Umfang der Beobachtung					
	Anzahl	i.v.H.von (1)	pro KDT	alle KDT	i.v.H. aller Dienstarten	KDT-Arbeitsstage in 1981	Grundgesamtheit (N) [(6) x (5)]	KDT-Arbeitsstage	i.v.H. von (7)	i.v.H. von (5)
1	33	11	33.3	224	7392	86.6	6401	44.0	0.7	0.6
2	30	9	30.0	224	6720	83.1	5584	43.0	0.8	0.6
3	24	7	29.2	230	5520	63.9	3527	32.5	0.9	0.6
4	87	27	31.0	678	19632	79.0	15512	119.5	0.8	0.6



Stichprobe der Befragungen

Tabelle 3.4.:

	Minenboote		Schnellboote		Unterseeboote		Summe	
	Anzahl der Befragten	i.v.H. der (Teil-) Grund-gesamtheit Auswahlsatz ( $\frac{n}{N} \cdot 100$ )	Anzahl der Befragten	i.v.H. der (Teil-) Grund-gesamtheit Auswahlsatz ( $\frac{n}{N} \cdot 100$ )	Anzahl der Befragten	i.v.H. der (Teil-) Grund-gesamtheit Auswahlsatz ( $\frac{n}{N} \cdot 100$ )	Anzahl der Befragten	i.v.H. der (Teil-) Grund-gesamtheit Auswahlsatz ( $\frac{n}{N} \cdot 100$ )
<b>Offiziere</b>								
Kommandanten	20	60.6 %	23	76.7 %	20	83.3 %	63	72.4 %
WachOffiz./SchiffstechnOffz	59	≈ 41.0 %	64	≈ 53.3 %	46	≈ 47.9 %	169	≈ 46.9 %
keine Angaben	-	-	-	-	-	-	3	-
<b>zusammen</b>	79	≈ 43.6 %	87	≈ 58.0 %	66	≈ 55.0 %	235	≈ 52.6 %
<b>Unteroffiziere</b>								
Portepeeunteroffiziere	31	-	16	-	35	-	82	-
Mate	78	-	79	-	71	-	228	-
keine Angaben	-	-	-	-	-	-	10	-
<b>zusammen</b>	109	≈ 13.0 %	95	≈ 10.6 %	106	≈ 24.5 %	320	≈ 15.0 %
<b>Mannschaften</b>								
SaZ	21	-	15	-	-	-	36	-
Wehrpflichtige	67	-	27	-	-	-	94	-
keine Angaben	-	-	-	-	-	-	6	-
<b>zusammen</b>	88	≈ 23.7	42	≈ 14.0	-	-	136	≈ 20.2 %
<b>Summe</b>	276	≈ 19.9 %	224	≈ 16.6	172	≈ 31.2	691	≈ 21.0 %

Im Gegensatz zu den Ergebnissen der Jägerstudie, die noch mit FORTRAN-Programmen gerechnet werden mußten, konnte die Kommandantenstudie das benutzerfreundliche Statistik-Programm-System für Sozialwissenschaften (SPSS) verwenden.<sup>8</sup> Allerdings erwiesen sich die Standard-SPSS-Statistikprozeduren nur für die Auswertung der Befragungsergebnisse als ausreichend. Die vergleichsweise komplexeren Beobachtungsdaten verlangten darüber hinaus tiefer differenzierte Verfahren innerhalb des SPSS-Rahmens. Daß derartige problemangepaßte Programmierungen im SPSS-Paket gelingen, ist als wichtiges Teilergebnis dieser Studie zu werten. Grundsätzliche Bedeutung kommt auch den konkreten Programmschritten zu, die der SPSS-Auswertung der Beobachtungsprotokolle dienen. Weil ihre logische Ordnung über die Daten der vorliegenden Erhebung hinaus gilt, ist das Programm mit geringfügigen Modifikationen ebenfalls zu verwenden, um Tagebuchaufzeichnungen schlechthin sowie Datenmengen mit ähnlicher Problemstruktur maschinell auszuwerten und darzustellen.<sup>9</sup>

Die Dauer der Beobachtung pro Bootsart und Dienstart, also wieviele Tage jeweils in der Felderhebung tatsächlich beobachtet wurden, richtete sich nach dem Stichprobenplan, der sich seinerseits — wie bereits dargestellt — an den tatsächlichen und geplanten statistischen Durchschnittswerten der Bootsgeschwader aus den Jahren 1980 und 1981 orientierte. Bereits während der Erhebungen zeigte sich, daß der Stichprobenplan kaum einzuhalten war. In den wenigen Tagen, in denen die zukommandierten Marineoffiziere für die Beobachtungen zur Verfügung standen, fanden einige gewünschte Dienstarten nicht in ausreichendem Umfang statt, konnten also auch nur unvollkommen beobachtet werden. Vor allem auf See konnten die Beobachter nicht einfach das Boot verlassen, wenn ihr Beobachtungssoll erfüllt war. Dadurch verlängerten sich einige Beobachtungsabschnitte. Ein Geschwader war während dieser Zeit nahezu völlig damit ausgelastet, iranische Seeoffiziere auszubilden, bot folglich ein verzerrtes Bild des Kommandantenalltags und paßte deshalb nicht in die Stichprobe. Mehrere Ausbildungsarten und damit auch die entsprechenden Tätigkeiten der Kommandanten fanden nicht während der Dienstarten statt, in denen sie vermutet worden waren und verfälschten so das angestrebte Bild. Diese Abweichungen vom Stichproben-soll hätte man noch im Laufe der Erhebung durch zusätzliche Beobachtun-

gen ausgleichen können. Mitte 1981 trat darüber hinaus ein struktureller Wandel der Grundgesamtheit ein, der den ursprünglichen Stichprobenplan überholungsbedürftig machte. Die Sparmaßnahmen im Verteidigungsetat des Bundeshaushaltes hatten in großen Teilen der Flotte der Bundesmarine zur Folge, daß ausgabenintensive Dienstarten wie „Seetage in der Ausbildung und im Manöver“ (wegen des hohen Treibstoffverbrauchs) und „Werfttage“ (wegen der hohen Instandsetzungskosten) zugunsten der „sparsameren“ Hafentiegezeit verkürzt wurden. Dadurch entstanden grundlegend neue Proportionen in den Stichprobenschichten. Zum Ende der Felderhebung stand fest, daß die erfaßten Stichprobenschichten (die dem geplanten Verteilungsmuster der Grundgesamtheit für das Jahr 1981 entsprachen) auch durch zusätzliche Beobachtungen nicht mehr auf das tatsächliche Verteilungsmuster des Jahres 1981 zu bringen waren. Diese Situation machte es erforderlich, die Beobachtungsdaten der Stichprobe mit Hilfe rechnerischer Modifikationen der objektiven Struktur der Grundgesamtheit anzupassen. Dabei wurden die Beobachtungsdaten verschieden gewichtet.<sup>10</sup>

In jeder Bootsart erhielt jede Dienstart einen Multiplikator, der dafür sorgte, daß die erhobenen Zeiten dem tatsächlichen Verteilungsmuster des Jahres 1981 entsprachen. Zum Beispiel hätten bei den Unterseebooten drei Beobachtungstage genügt, um die Tätigkeiten der Kommandanten im Manöver im richtigen Verhältnis zu allen anderen Schichten der Stichprobe widerzuspiegeln. Tatsächlich gelangten sechs Manövertage von U-Boot-Kommandanten in die Erhebung. Ein Multiplikator von 0.5 bewirkte, daß alle beobachteten Tätigkeiten von allen sechs Tagen in der Stichprobe blieben, aber die Tätigkeitendauer halbiert wurde, so daß die Zeitsumme für alle festgestellten Tätigkeiten einem Drei-Tage-Intervall entspricht. Entsprechend mußten z.B. die Seetage der Unterseebootkommandanten einen Multiplikator von 1.228 erhalten, weil im Verhältnis zu anderen Stichprobenschichten zu wenige Seetage von Unterseebootkommandanten in der Stichprobe erschienen. Insgesamt waren neun Multiplikatoren einzusetzen, je einer für jede der drei Dienstarten, sowie je einer für jede der drei Bootsarten.<sup>11</sup> Verallgemeinernd und verkürzt ausgedrückt darf man sagen, daß Multiplikatoren, die kleiner als 1 sind, die Aussagekraft der Ergebnisse erhöhen. Denn die Zeitdauer der Tätigkeiten ist aus mehr Tagen errechnet, als eigentlich erforderlich gewesen wäre.

Umgekehrt weisen Multiplikatoren, die größer als 1 sind, auf eine „verdünnte“ oder „gestreckte“ Basis der festgestellten Zeiten hin. In diesen Fällen mußte aus den Ergebnissen weniger Beobachtungstage auf zahlenmäßig mehr Tage geschlossen werden. Für das Verständnis und für die Interpretation der Ergebnisse dieser Studie ist es wichtig festzuhalten, daß sie sich auf *gewichtete* Beobachtungsrohdaten beziehen, die eben deshalb in bezug auf die weiter oben genannten Kriterien die Grundgesamtheit repräsentativ abbilden.

## Anmerkungen zu Kapitel III. Vorbereitung und Ablauf der Untersuchung

- 1) Den Herren  
Korvettenkapitän Brausewetter, 2. U-Boot-Geschwader;  
Oberleutnant zur See Bruhn, 7. Schnellbootgeschwader;  
Korvettenkapitän Haase, U-Boot-Lehrgruppe;  
Kapitänleutnant Haeger, Kommando Führungssysteme;  
Oberleutnant zur See Krahs, Marineortungsschule;  
Kapitänleutnant Kramer, 1. Minensuchgeschwader;  
Kapitänleutnant Schamp, Marinewaffenschule;  
Kapitänleutnant Scherbening, Marinefernmeldestab 70  
ist für ihre Mitarbeit und für ihr über das übliche Maß hinausgehende Engagement zu danken.
- 2) Vgl. MDv 160/1, Bestimmungen für den Dienst an Bord, Ziffer 1104.
- 3) Zur Grundgesamtheit zählen mithin Kommandanten von Minenbooten der Klassen 331, 340, 341; Kommandanten von S-Booten der Klassen 143 und 148; Kommandanten von Unterseebooten der Klassen 205 und 206.
- 4) Tatsächlich gehörten zur Stichprobe lediglich zwei Kommandanten, die weniger als sechs Monate lang als Kommandanten eingesetzt waren. In der Grundgesamtheit betrug der Anteil „junger“ Kommandanten zu Beginn der Beobachtungen etwa 4.5 %.
- 5) Vgl. zur Modellrechnung im einzelnen, Anlage 7.
- 6) Vgl. Tabelle 3.1. Der verhältnismäßig geringe Anteil von 63.9 % bei U-Boot-Kommandanten ist vor allem auf die lange Werftliegezeit der U-Boote zurückzuführen, die ja nicht in die Beobachtung einbezogen ist.
- 7) Zur Modifikation der Beobachtungsrohdaten vgl. den folgenden Abschnitt.
- 8) Vgl. Nie, N.H.; Hull, C.H.; Jenkins, J.G.; Steinbrenner, K.; Bent, D.H.: Statistical package for the social sciences, 2. Auflage, New York 1975; Beutel, P.; Küffner, H.; Schubö, W.: SPSS 8, Statistik-Programm-System für die Sozialwissenschaften nach Norman H. Nie; C. Hadlai Hull: Eine Beschreibung der Programmversionen 6, 7 und 8, 3. Auflage, Stuttgart, New York 1980.
- 9) Vgl. den Programmablauf in Anlage 8. Herrn Dipl.-Psych. Hegner sei an dieser Stelle besonders für seinen Einsatz bei der Programmentwicklung gedankt.
- 10) Vgl. zu diesem Verfahren Mueller, H.J.; Schuessler, K.F.; Costner, L.H.: Statistical reasoning in sociology, 3. Auflage, Boston u.a. 1977, S. 368 ff. besonders S. 374 - 376; Williams, B., A Sampler on Sampling, New York u.a. 1978, S. 115 ff.; Nie, H.; Hall, H.C. u.a., a.a.O., S. 129 ff. Den Kollegen Herrn Dipl.-Psych. Dr. Kohr und Herrn Dr. Räder, M.A. ist für ihre Hilfe und ihre Anregungen bei der Stratenbildung zu danken.
- 11) Rechengang und Multiplikatoren sind detailliert in Anlage 9 dargestellt.

## IV. DIENSTZEITBELASTUNG DER BOOTSKOMMANDANTEN

### 1. Zur Dienstzeitregelung für Soldaten

Die in letzter Zeit vermehrt und heftig geführte öffentliche Diskussion über die Dienstzeitbelastung der Soldaten liefert ein beredtes Beispiel für Eigenarten des militärischen Dienstes und für die Folgen, die den einzelnen Soldaten treffen können. Es gibt tatsächlich nicht viele andere Berufe, bei denen der Arbeitgeber, legitimiert durch dienstliche Erfordernisse, ähnlich tief in die privaten Lebensverhältnisse eingreifen kann, ohne daß die Betroffenen unmittelbar ihre Interessen zur Geltung bringen können. Die direkte Abhängigkeit des Soldaten von den Entscheidungen seines Vorgesetzten ist ein wesentliches Merkmal seines Berufs, das diesen deutlich von anderen Berufsgruppen, selbst von den Arbeitern und Angestellten des übrigen öffentlichen Dienstes und von den Beamten, unterscheidet. Mit den Beamten teilt der Soldat die Bedingung öffentlich-rechtlicher Arbeitsverhältnisse, keine Möglichkeit zu haben „auf die Ausgestaltung seines besonderen Dienstverhältnisses im Wege bürgerlich-rechtlicher, d.h. vertraglicher, Abmachungen“<sup>1</sup> einzuwirken. Als Gegenleistung für den in dieser Hinsicht mangelnden Freiheitsraum übernimmt zwar der öffentliche Arbeitgeber, in der Bundeswehr vor allem vertreten durch den militärischen Vorgesetzten, besondere Fürsorge- und Betreuungspflichten, die von der sozialen Sicherung im Alter und im Krankheitsfall, über Freizeitbetreuung bis hin zur Wohnungsfürsorge eine sehr breite Palette von Leistungen umfassen. Aber Interpretation und Ausgestaltung der Fürsorge- und Betreuungspflichten liegen weitgehend im Ermessen und in der Entscheidung des Dienstherrn und seiner Repräsentanten; sie entziehen sich ebenfalls weitgehend der persönlichen Einflußnahme durch den Soldaten. Die Leistungen — bessere und schlechtere — können daher grundsätzlich jederzeit durch Gesetz oder auf dem Wege revidierter Ausführungsbestimmungen festgelegt werden. Den Soldaten bleibt in der Regel kaum eine andere Alternative als die der Anpassung, was besonders bei nachteiligen Änderungen schmerzt und dann, wenn in der Wahrnehmung der Betroffenen die Fürsorgeleistung die militär-spezifische Belastung nicht mehr adäquat ausgleicht.

Das besondere öffentliche Gewaltverhältnis, das den Soldaten vom größten Teil des übrigen öffentlichen Dienstes unterscheidet, ist durch das funktional begründbare und begründete Prinzip von Befehl und Gehorsam in dienstlichen Angelegenheit geprägt. Was diese, nach der herrschenden Rechtsprechung jedenfalls von längerdienenden Soldaten freiwillig übernommene Dienstpflicht konkret bedeutet, erfahren die Betroffenen meist erst dann, wenn sie sich ihr nicht mehr entziehen können. Formal ist der Soldat nämlich immer im Dienst und damit latent auch immer zu Gehorsam verpflichtet. Abweichend von den gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen für Arbeitnehmer der privaten Wirtschaft und im Unterschied zu den Arbeitern, Angestellten und Beamten im öffentlichen Dienst, kann sich der Soldat weder auf eine definitiv geregelte tägliche oder wöchentliche Dienstdauer berufen, noch ist die Länge der Arbeitspausen einheitlich und verbindlich geregelt. Soldaten haben lediglich einen Rechtsanspruch auf jährlichen Erholungsurlaub, so daß zumindest die Zahl der dem Dienstherrn in einem Jahr zur Verfügung stehenden Kalendertage beschränkt ist. Darüber hinaus kann der Soldat „jederzeit zum Dienst herangezogen werden“.<sup>2</sup> Freizeiten und Arbeitspausen richten sich nach dienstlichen Erfordernissen, deren Dauer grundsätzlich im Ermessen des Vorgesetzten liegt. Auch Dienstpausen bleiben Dienst im weiteren Sinne. Formal gehören sie zur bezahlten Dienstzeit und können daher nach Länge und Art vom Vorgesetzten befohlen werden.

In der Praxis des Truppenalltags hat diese gesetzliche Regelung gravierende Folgen. Wo nämlich Arbeiter, Angestellte und Beamte der Bundeswehr nicht mehr arbeiten, weil ihre tarifvertraglich geregelte Arbeitszeit überschritten würde oder der Dienstherr keine Mehrarbeitsvergütung oder keinen Freizeitausgleich gewährt, müssen Soldaten die dann unbetreuten Aufgaben zusätzlich übernehmen. Vor acht Uhr morgens und nach 16.30 Uhr sind die Soldaten daher in der Regel im Dienst unter sich, ebenso zu den sogenannten ungünstigen Zeiten, wie während der Nachtstunden, übers Wochenende und während der gesetzlichen Feiertage. Je kürzer die tarifliche Arbeitszeit für Arbeiter, Angestellte und Beamte der Bundeswehr wird, desto länger müssen bei gleichem oder gar zunehmendem Arbeitsumfang die Soldaten arbeiten.

Zwar dürfen Vorgesetzte Mehrarbeit und vor allem Dienst zu ungünstigen

Zeiten ausgleichen, indem sie die Soldaten vom Dienst freistellen. Jedoch stößt diese Möglichkeit auf Schwierigkeiten, weil die Einsatzbereitschaft der Einheiten dadurch nicht gefährdet werden darf – was bei der chronisch kurzen Personaldecke der Bundeswehr ohnehin nur schwer einzuhalten ist. Zum anderen liegen Länge und Zeitpunkt des Dienstausgleichs weitgehend im Ermessen des Vorgesetzten – einen Anspruch hat der Soldat jedenfalls nicht. Ehrgeizige Kommandeure und Einheitsführer können die Grenze zumutbarer Dienstbelastungen daher recht weit interpretieren, so daß sich der betroffene Soldat häufig als willkürlich empfundenen Dienst- bzw. Freizeitregelungen ausgesetzt sieht.

## **2. Zeitliche Beanspruchung der Bootskommandanten durch dienstliche Tätigkeiten**

Mit einigen Einschränkungen ist auch die Dienstzeitdauer der Kommandanten den beschriebenen Bedingungen unterworfen. Die Kommandanten unterliegen ebenfalls einer Fülle von Befehlen und Ausbildungsplänen, die ihnen Art und Umfang des Dienstes vorgeben, aber als Disziplinarvorgesetzten steht ihnen das Recht zu, den gegebenen Rahmen nach eigenem Ermessen auszufüllen und jedenfalls die zeitliche Belastung für sich selbst und die Besatzung einzuschränken oder auszuweiten. In der militärischen Hierarchie verkörpern die Kommandanten die letzte Instanz, welche die übertragenen Aufgaben nicht nur auszuführen hat, sondern noch selbst auf die daraus entstehende Dienstbelastung Einfluß nehmen kann. Neben der Dienstdauer äußert sich dieses Privileg in der Länge und Art der – zum Dienst gehörenden – Pausen. In dem hier errechneten Zeithaushalt der Kommandanten werden sie als Unterschied der *nominalen* zur *effektiven* Arbeitszeit ausgewiesen. Zur nominalen Arbeitszeit rechnet die „gesamte bezahlte Dienstzeit“ einschließlich der Pausen, während die effektive Arbeitszeit keine Pausen enthält.

Der in den Beobachtungen erhobene Zeithaushalt der Bootskommandanten vermittelt ein in mehrfacher Hinsicht uneinheitliches Bild.<sup>3</sup> Zunächst fällt auf, daß die Dienstarten Hafensliegezeit, Seefahrt in der Ausbildung und Seefahrt im Manöver jeweils zu stark unterschiedlichen Dienstbelastungen der



Tabelle 4.1: Durchschnittliche nominale und effektive Mindest-Arbeitszeit von Bootskommandanten<sup>1</sup> in Stunden : Minuten im Vergleich zur Mindestarbeitszeit von Jägerchefs im Feldheer<sup>2</sup>.

		1	2	3	4	5	6
		Hafenliegezeit		Seefahrt in der Ausbildung		Seefahrt im Manöver	
		nominal	effektiv	nominal	effektiv	nominal	effektiv
1	A. KDT Minenboote						
2	1. täglich	8 : 36 <sup>3</sup>	7 : 57	10 : 22	10 : 00	14 : 10	13 : 05
3	2. wöchentlich (5 Tage Woche)	43 : 02	39 : 46	51 : 47	49 : 58	70 : 50	65 : 24
4	B. KDT Schnellboote						
5	1. täglich	8 : 17	7 : 39	10 : 21	9 : 53	15 : 22	14 : 46
6	2. wöchentlich (5 Tage Woche)	41 : 23	38 : 17	51 : 45	50 : 26	76 : 48	73 : 48
7	C. KDT U-Boote						
8	1. täglich	7 : 35	6 : 47	15 : 20	13 : 40	15 : 28	14 : 05
9	2. wöchentlich (5 Tage Woche)	37 : 56	33 : 54	76 : 39	68 : 20	77 : 25	70 : 23
		üblicher Standortdienst		auf dem Übungsplatz		im Manöver <sup>4</sup>	
		nominal	effektiv	nominal	effektiv	nominal	effektiv
10	D. Chef Jägerkompanie						
11	1. täglich	10 : 35	9 : 31	13 : 39	12 : 19	20 : 20	18 : 26
12	2. wöchentlich (5 Tage Woche)	52 : 52	47 : 35	68 : 11	61 : 33	101 : 40	92 : 10

1) Mittelwerte der Dienstarten Hafenliegezeit, Seefahrt in der Ausbildung, Seefahrt im Manöver unterteilt nach Bootstypen.

2) Erhebung aus dem Jahr 1977, vgl. Einheitsführerstudie, a.a.O., Tabelle 7.1.

3) Zur Interpretation: Für Kommandanten von Minenbooten wurde während der Hafenliegezeit eine tägliche Dienstdauer von nominal 8 : 36 Stunden, von effektiv 7 : 57 Stunden ermittelt. Für eine 5 Tage Woche errechnen sich entsprechend 43 : 02 Stunden (nominal) bzw. 39 : 46 Stunden (effektiv).

4) Vgl. Einheitsführerstudie, a.a.O., Tabelle 7.1. und S. 108.

Kommandanten führen. Während die Hafenliegezeit mit etwa 8 Stunden täglicher Dienstdauer bei allen Kommandanten im Rahmen eines „normalen“ Arbeitstages liegt, dauert ein Ausbildungstag auf See etwa 10 Stunden, bei U-Boot-Kommandanten sogar länger als 15 Stunden. Während der Seefahrt im Manöver steigt die tägliche Dienstdauer bei Minenbootkommandanten weiter auf etwa 14 Stunden an, bei Schnellbootkommandanten auf über 15 Stunden. Nur beim U-Boot-Kommandanten bleiben die tägliche Dienstdauer während der Seefahrt im Manöver und in der Ausbildung nahezu unverändert bei etwa 15 Stunden. Dabei unterdrücken die ausgewiesenen Durchschnittswerte gelegentlich festgestellte extreme Überschreitungen dieser Zeiten. Vor allem im Manöver wurden bei Minen- und Schnellbootkommandanten Ar-

beitstage mit einer Dauer von 17 Stunden festgestellt. U-Boot-Kommandanten leisteten dann täglich bis zu 20.5 Stunden Dienst.

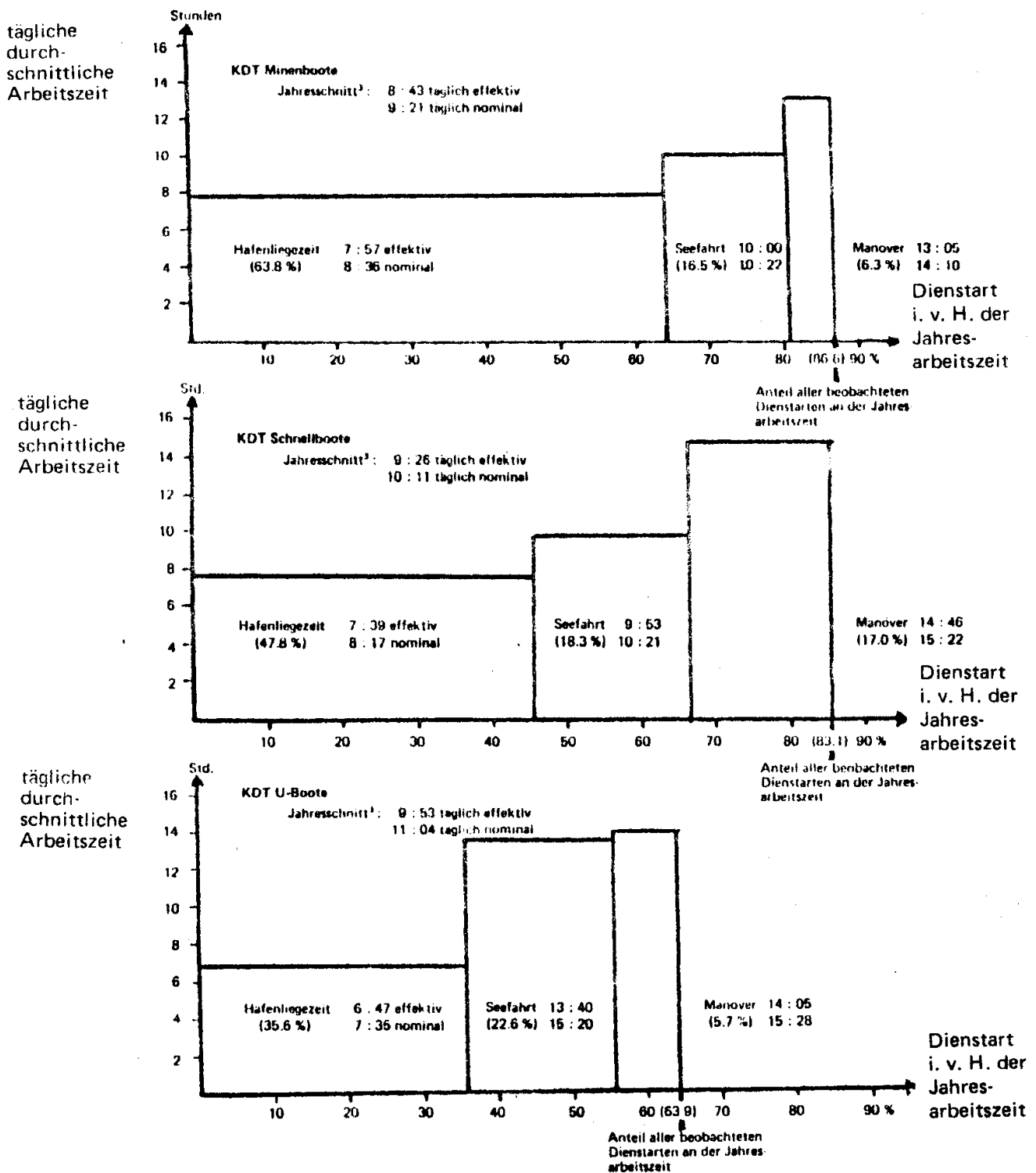
Bemerkenswerte Unterschiede zeigt ferner die Verteilung der Dienstarten auf die zur Verfügung stehenden *Jahresarbeitsstage*. Minenbootkommandanten verbringen mit etwa 70 % aller Tage den überwiegenden Teil des Jahres in der Hafentroutine, während sich Schnellbootkommandanten nur etwa 48 % des Jahres und U-Boot-Kommandanten ca. 36 % des Jahres im Hafen befinden. Am seltensten zur See fahren die Kommandanten von Minenbooten, die den Hafen nur an etwa 23 % der *Jahresarbeitsstage* verlassen. Deutlich mehr Seefahrtstage zählen hingegen Schnellboot- und U-Boot-Kommandanten, die etwa 35 % bzw. 38 % des Jahres auf See verbringen (vgl. Darstellung 4.2.).

Die deutliche Abstufung der *Wochenarbeitszeit* in den Bootstypen (vgl. Tab. 4.1.) ist vor allem auf die je Bootstyp unterschiedlich lange Hafentruppe zurückzuführen, die allein den Kommandanten „regelmäßige“ Arbeitszeiten gestattet. Je größer dagegen der Anteil der Seetage ist, desto länger und unregelmäßiger fällt die Dienstdauer aus. Besonders extrem macht sich dies bei U-Boot-Besatzungen bemerkbar, die im Unterschied zu Minen- und Schnellbooten während der Ausbildung in See abends meist nicht in den Hafen einlaufen oder am Tender festmachen, sondern oft mehrere Tage hintereinander Tag und Nacht ihre Wachen gehen und daher sehr lange tägliche Dienstzeiten absolvieren.

Wegen der vergleichsweise langen Hafentruppen mit geringeren Tagesarbeitszeiten beträgt eine durchschnittliche Fünf-Tage-Woche eines Minenbootkommandanten während der Seefahrt und im Hafen einschließlich der Pausen etwa 46 : 44 Stunden, ohne Pausen 43 : 35 Stunden. Bei Schnellboot- und U-Boot-Kommandanten führt der hohe Anteil von Seetagen zu längeren durchschnittlichen *Wochenarbeitszeiten*. Die wöchentliche Dienstbelastung des Schnellbootkommandanten auf See und im Hafen beläuft sich auf nominal 50 : 53 Stunden und auf effektiv 47 : 06 Stunden. Die höchste durchschnittliche wöchentliche Dienstbelastung trifft den U-Boot-Kommandanten, der auf See und im Hafen nominal 55 : 24 Stunden, effektiv 49 : 26 Stunden lang Dienst verrichtet.

Darstellung 4.2.

Dienststarten<sup>1</sup> und tägliche Dienstbelastung<sup>2</sup> der Bootskommandanten in Stunden : Minuten



1) Vgl. Kapitel III, 2.2.

2) Vgl. Tabelle 4.1.

3) Durchschnittswerte errechnet für die beobachteten Dienststarten Hafenliegezeit, Seefahrt in der Ausbildung und Seefahrt im Manöver. Vgl. Tabelle 4.6.

Bei der Interpretation dieser Daten ist zu beachten, daß die dargestellten Zeithaushalte zwar den weit überwiegenden Teil aller an Bord oder in den Stützpunkten wahrgenommenen dienstlichen Aufgaben der Kommandanten widerspiegeln, einige dienstliche Aktivitäten aber nicht enthalten. Dazu gehören Tätigkeiten, die bei anderen Berufen der Freizeit zuzurechnen sind, beim Soldaten wegen der extensiven Definition des militärischen Dienstes aber zu den Dienstgeschäften rechnen. Sie hängen – wie etwa gemeinsame Theaterbesuche oder andere gemeinsame Veranstaltungen zusammen mit der Besatzung – mit der Betreuungspflicht des Vorgesetzten zusammen oder ergeben sich aus den Repräsentationspflichten, die der Kommandeur oder die Kommandanten des Geschwaders gegenüber der Öffentlichkeit und vor allem gegenüber den Patenstädten der einzelnen Boote wahrnehmen. Derartige „gesellschaftliche Veranstaltungen mit dienstlichem Charakter“ dauern teilweise bis in die späten Nachtstunden hinein, wobei die Grenzen von dienstlicher Obliegenheit zu privatem Interesse nur ungenau zu ziehen sind. Ähnlich sind die Bereitschafts- und Wachbootdienste des Kommandanten zu beurteilen. Diese gehören zwar eindeutig zu den dienstlichen Obliegenheiten der Kommandanten, bedeuten aber im Prinzip nur, daß der Kommandant im Stützpunkt oder auf seinem Boot erreichbar sein muß, um nach dem üblichen Dienstende kurzfristig erforderliche Entscheidungen – etwa der Alarmierung oder der seemännischen Sicherung der Boote – treffen zu können. Diese „eingeschränkte“ Freizeit füllen die Kommandanten mit unterschiedlichen Aktivitäten, die vom Fernsehen in der Bootsmesse bis zum „Aufarbeiten von Papierkram“ reichen können. Nicht in den Zeithaushalten sind ferner alle Dienstgeschäfte enthalten, welche die Kommandanten in ihrer privaten Wohnung leisten. Angesichts der möglichen zusätzlichen Dienstgeschäfte sind die hier ausgewiesenen Zeithaushalte mithin als *Mindestwerte* zu verstehen.

Die Zeithaushalte für Kompaniechefs des Feldheeres wurden in der Jägerstudie unter annähernd gleichen Bedingungen ermittelt. Allerdings bleibt offen, ob und in welchem Ausmaß die zwischenzeitliche Umstellung des Heeres auf das Strukturmodell 4 die Zeithaushalte verändert hat. Wie bei den Bootskommandanten waren auch bei den Kompaniechefs von Jäger-, Fallschirmjäger- und Gebirgsjägerkompanien starke Dienstzeitschwankungen zwischen den Dienstarten am Friedensstandort einerseits, auf Übungsplät-

zen und in Manövern andererseits festgestellt worden. Durchschnittlich 70 % des Jahres verbrachte der Jägerchef im Friedensstandort, den Rest des Jahres befand er sich in einer Übung oder bereitete diese vor oder nach. Es ist wohl auf die höhere Mannschaftsstärke der Heereskompanien und auf den damit verbundenen organisatorischen Aufwand zurückzuführen, daß die Jägerchefs trotz ansonsten vergleichbarer Ausgangsstrukturen im Schnitt deutlich längere Wochenarbeitszeiten zu bewältigen hatten (vgl. Tabelle 4.1., Zeilen 11 und 12). Während des Standortdienstes arbeiteten sie täglich nominal etwa 1,5 Stunden, wöchentlich im Vergleich etwa zu U-Boot-Kommandanten 10 Stunden länger. Ähnlich hohe Unterschiede ergeben sich im Vergleich der übrigen Dienstarten.

### **3. Einschätzung der Dienstbelastung durch die Kommandanten**

Die befragten Kommandanten schätzen ihre eigene Dienstbelastung im allgemeinen höher ein als die aus den Beobachtungen ermittelten Werte. Dies ist sicherlich darauf zurückzuführen, daß sie alle jene dienstlichen Obliegenheiten mitbewerten, die diese Studie nicht erfassen konnte. Etwa zwei Drittel aller Kommandanten meinen, daß ihre wöchentliche Arbeitszeit länger als 56 Stunden dauert, wobei 38 % der Befragten sogar Belastungen von über 60 Wochenstunden angeben (vgl. Tabelle 4.3.). Angesichts dieser vergleichsweise langen Wochenarbeitszeiten überrascht es, wenn nur etwa 8 % aller Kommandanten von einer zu hohen Belastung sprechen, und mehr als zwei Drittel der Kommandanten ihre eigene Arbeitszeit nur gelegentlich als zu lang empfinden. Durchschnittlich 22 % der Kommandanten sehen keinen Grund, sich über zu lange Arbeitszeiten zu beklagen. Sie halten die wöchentliche Belastung für gerechtfertigt und annehmbar (vgl. Tabelle 4.4.).

Dieses offen sichtbare Auseinanderfallen von angegebener hoher Dienstbelastung und ihrer subjektiven geringen Bewertung durch die Betroffenen bedarf der Erklärung. Eine Ursache dürfte in der Befugnis des Kommandanten zu suchen sein, Inhalte und Dauer des täglichen Dienstes der Bootsbesatzungen und damit auch die eigene Dienstdauer nach eigenem – begründbaren –

**Tabelle 4.3:** Wie viele Dienststunden wöchentlich haben Sie schätzungsweise im letzten Vierteljahr durchschnittlich geleistet?

	Kommandant			Zusammen (n = 63)
	M-Boot (n = 20)	S-Boot (n = 23)	U-Boot (n = 20)	
bis 40 Std	-	-	-	-
41-45 Std	-	4.3 %	10.0 %	4.8 %
46-50 Std	25.0 %	8.7 %	10.0 %	14.3 %
51-55 Std	10.0 %	8.7 %	5.0 %	7.9 %
56-60 Std	25.0 %	39.1 %	40.0 %	34.9 %
über 60 Std	40.0 %	39.1 %	35.0 %	38.1 %
<b>Summe</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

1) Vgl. Anlage 5, Frage 4.

**Tabelle 4.4.:** Wie stehen Sie zu Ihrer wöchentlichen Dienstzeitbelastung?<sup>1</sup>

Die wöchentliche Dienstzeitbelastung ist	Kommandant			Zusammen (n = 62)
	M-Boot (n = 20)	S-Boot (n = 22)	U-Boot (n = 20)	
viel zu hoch	10.0 %	13.6 %	-	8.1 %
gelegentlich zu hoch	80.0 %	59.1 %	70.0 %	69.4 %
gerechtfertigt und annehmbar	10.0 %	27.3 %	30.0 %	22.6 %
gelegentlich zu gering	-	-	-	-
viel zu gering	-	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

1) Vgl. Anlage 5, Frage 5.

Ermessen festzulegen. Wer der Überzeugung ist, daß ein guter Ausbildungsstand der Besatzung und damit vor allem auch der Erfolg der eigenen Tätigkeit als Kommandant derartig lange Dienstzeiten erfordert, wird vermutlich geneigt sein, auch extreme Belastungen als angemessen zu bewerten. Daß die Kommandanten eine derartige Einstellung zu den Inhalten ihres eigenen Berufes haben könnten, lassen einige Aussagen vermuten, die insgesamt auf eine vergleichsweise hohe Berufsidentifikation der Kommandanten hinweisen. Mit eindrucksvoller Mehrheit zeigen sich nahezu alle Kommandanten mit ihrer derzeitigen Verwendung zufrieden, nur einem (U-Boot-)Kommandanten gefällt seine derzeitige Tätigkeit nicht.<sup>5</sup> Ein ähnlich großer Teil der Kommandanten (93,6 %) sieht die eigenen Erwartungen und Vorstellungen von der Bundeswehr ausnahmslos oder zum größten Teil erfüllt (Tabelle 4.5.). Schließlich schätzen ohne Ausnahme alle Kommandanten ihre Tätigkeit als interessant und selbständig ein (Frage 13, Nr. 4 und 5, vgl. Anlage 13).

Tabelle 4.5: Haben sich Ihre Erwartungen und Vorstellungen von der Bundeswehr erfüllt?

	Kommandant			Zusammen (n = 63)
	M-Boot (n = 20)	S-Boot (n = 23)	U-Boot (n = 20)	
habe keine gehabt	–	–	5.0 %	1.6 %
ausnahmslos erfüllt	15.0 %	–	–	4.8 %
zum größten Teil erfüllt	80.0 %	91.3 %	85.0 %	85.7 %
zum kleineren Teil erfüllt	5.0 %	8.7 %	10.0 %	7.9 %
überhaupt nicht erfüllt	–	–	–	–
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %

1) Vgl. Anlage 5, Frage 9.

#### 4. Dienstzeitvergleiche

Um die Arbeitszeiten der Kommandanten mit denen anderer Personengruppen vergleichen zu können, ist zunächst das Ausgangsdatenmaterial im statistischen Sinne vergleichbar zu machen. Da Arbeitszeitstatistiken gewöhnlich die tatsächliche Arbeitsdauer ausschließlich der Arbeitspausen ausweisen, können nur die effektiven Dienstzeiten der Bootskommandanten in den Vergleich einbezogen werden. Zu berücksichtigen sind ferner die den Soldaten zum Jahresende sowie zu Ostern und Pfingsten gewährten allgemeinen Dienstbefreiungen, welche die Zahl der im betrachteten Jahr tatsächlich geleisteten Arbeitstage verringern. Schließlich wurden die Arbeitszeiten der Kommandanten nur in den Dienstarten Hafenliegezeit, Seefahrt in der Ausbildung und Seefahrt im Manöver ermittelt, während die Dienstdauer in den restlichen Dienstarten (bei U-Boot-Kommandanten etwa 36 % der Jahresarbeitstage, vgl. Tabelle 3.1.) geschätzt werden mußte.<sup>6</sup>

Die unter diesen Prämissen errechnete jahresdurchschnittliche Fünf-Tage-Arbeitswoche dauert bei Minenbootkommandanten mindestens 43 : 45 Stunden, bei Schnellbootkommandanten mindestens 47 : 25 Stunden, bei U-Boot-Kommandanten mindestens 51 : 00 Stunden (vgl. Tabelle 4.6.).

Die unter den gleichen Prämissen ermittelten jahresdurchschnittlichen Arbeitswochen von Jägerchefs im Feldheer im Jahre 1977 entsprechen etwa denen der U-Boot-Kommandanten. Sie übersteigen die der Minen- und Schnellbootkommandanten wöchentlich um mehrere Stunden.

Wie in der Jägerstudie bestätigen auch diese Ergebnisse, daß die Arbeitszeit der Soldaten im allgemeinen länger ist als die für den übrigen öffentlichen Dienst geltende Regelarbeitswoche von 40 Stunden. U-Boot-Kommandanten arbeiten z.B. in einer Woche mindestens 11 Stunden länger, so daß sie rechnerisch etwa alle 4 Wochen eine 40-stündige Regelarbeitswoche zusätzlich leisten. Zu ähnlichen Ergebnissen wird man für Minenboot- und Schnellbootkommandanten gelangen, wenn man die bei der Beobachtung nicht erfaßten Zeiten den ermittelten Mindest-Zeithaushalten hinzufügt.



**Tabelle 4.6:** Nominale und effektive Mindestarbeitszeiten von Bootscommandanten in Stunden : Minuten  
 Durchschnittswerte für einen Vergleich mit den Arbeitszeiten anderer Personengruppen

Dienststarten Zeiträume		1		2		3		4		5		6		7		8		9		
		Durchschnittswerte aus den Dienststarten - Hafentiegezeit - Seefahrt in der Ausbildung - Seefahrt im Manöver		Arbeitsstage 1981 <sup>1</sup>	Arbeitszeit nominal	Arbeitszeit effektiv	Arbeitsstage 1981 <sup>1</sup>	Arbeitszeit nominal	Arbeitszeit effektiv	Arbeitsstage 1981 <sup>1</sup>	Arbeitszeit nominal	Arbeitszeit effektiv	Arbeitsstage 1981 <sup>1</sup>	Arbeitszeit nominal	Arbeitszeit effektiv	Arbeitsstage 1981 <sup>1</sup>	Arbeitszeit nominal	Arbeitszeit effektiv	Arbeitsstage 1981 <sup>1</sup>	Arbeitszeit nominal
1	A. KDT Minenboote	194 <sup>4</sup>		224										223						
2	1. täglich	9 : 21		9 : 21	8 : 43									9 : 24	8 : 45					
3	2. wöchentlich (5 Tage)	48 : 44		48 : 44	43 : 35									47 : 00	43 : 45					
4	B. KDT Schnellboote	186		224										223						
5	1. täglich	10 : 11		10 : 11	9 : 26									10 : 14	9 : 29					
6	2. wöchentlich (5 Tage)	60 : 53		60 : 53	47 : 08									51 : 10	47 : 25					
7	C. KDT U-Boote	147		230										223						
8	1. täglich	11 : 04		11 : 04	9 : 53									11 : 25	10 : 12					
9	2. wöchentlich (5 Tage)	55 : 24		55 : 24	49 : 26									57 : 05	51 : 00					
10	D. Chef Jägerkompanie			Arbeitsstage 1977 <sup>3</sup>										Arbeitsstage 1977 <sup>3</sup>						
11	1. täglich	-		224	-	-								226	11 : 22	10 : 15				
12	2. wöchentlich	-		224	-	-								226	56 : 50	51 : 15				

Anmerkungen auf der folgenden Seite

**Anmerkungen zu Tabelle 4.6.:**

- 1) Vgl. Anlage 7, Durchschnittliche Anteile der Dienstarten an der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit von Bootskommandanten.
- 2) Zahl der Arbeitstage entnommen aus Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Ausgabe 1980, Nr. 19, Arbeitszeit.
- 3) Vgl. Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 245 f.
- 4) Zur Interpretation: Nach der Modellrechnung in Anlage 7 haben Kommandanten von Minensuchbooten zusammen 194 Tage des Jahres 1981 im Hafen und auf See verbracht. Während dieser Zeit wurden durchschnittliche effektive Arbeitszeiten von täglich 8 : 43 Stunden und wöchentlich 43 : 35 Stunden beobachtet. Unterstellt man, daß die Arbeitszeiten während der übrigen Dienstarten des Jahres (vgl. Kapitel III, 2.2.) genauso hoch sind, dann errechnet sich die gesamte Arbeitszeit des Jahres 1981, indem die tägliche Arbeitszeit mit der Gesamtzahl der Arbeitstage multipliziert (8 : 43 mal 224) wird. Das durchschnittliche Arbeitsjahr 1981 hat nach Anmerkung 2) 223 Tage gedauert. Die in amtlichen Statistiken ausgewiesenen Wochenarbeitszeiten gehen von diesem Wert aus. Um die Arbeitszeit des Minenboot-Kommandanten vergleichbar zu machen, ist das Produkt aus 8 : 43 Stunden mal 224 auf 223 Tage zu verteilen. Dies ergibt eine tägliche effektive Arbeitszeit von 8 : 45 Stunden. Für eine 5-Tage-Woche errechnen sich 43 : 45 Stunden.  
Es ist darauf hinzuweisen, daß die Richtigkeit der auf diese Weise ermittelten Durchschnittsarbeitszeiten wesentlich abhängig ist zum einen von den für das Jahr 1981 im Modell errechneten Arbeitstagen und zum anderen von der Annahme, die durchschnittlichen Arbeitszeiten der Kommandanten wären während des restlichen Jahres genauso hoch wie während der Seefahrt und der Hafenliegezeit. Abweichungen der hier unterstellten Zeiten würden vor allem das Jahreszeitbudget der Unterseeboot-Kommandanten stark beeinflussen, weil hier von einer geringen Basis, nämlich der tatsächlich für 147 Tage festgestellten Zeit, auf das ganze Jahr, nämlich auf 230 Arbeitstage geschlossen wurde.

Es versteht sich, daß man die Dienstzeitbelastung anderer Personengruppen in der Bundeswehr mit den für die Bootskommandanten errechneten jahresdurchschnittlichen Dienstzeiten sinnvoll nur vergleichen kann, sofern die Rechengänge von den gleichen Prämissen ausgehen. Trotz gleicher Prämissen dürfte man – streng genommen – selbst die Zeitbudgets der Jägerchefs nur bedingt zum Vergleich heranziehen, weil – wie bereits angemerkt – die Auswirkungen des Heeresmodells 4 auf ihr Tätigkeitsspektrum in die Beurteilung nicht mit einfließen. Um Mißverständnissen vorzubeugen, sei auf Anmerkung 4 zu Tabelle 4.6. sowie auf Anlage 7 verwiesen, denen die Prämissen im einzelnen zu entnehmen sind.

#### **Anmerkungen zu Kapitel IV. Dienstzeitbelastung der Bootskommandanten**

- 1) Hartfiel, G., Sedatin, L., Claessen, B., Beamte und Angestellte in der Verwaltungspyramide, Berlin 1964, S. 149.
- 2) Zentrale Dienstvorschrift „Der Innendienst“ ZDv 10/5, Bonn 1974, Nr. 309.
- 3) Vgl. Tabelle 4.1. sowie Darstellung 4.2.
- 4) Die angegebenen Wochenarbeitszeiten sind als Durchschnitt aus den Dienstarten: Hafentiegezeit, Seefahrt in der Ausbildung und Seefahrt im Manöver errechnet. Bezieht man die restlichen Dienstarten (Werfttiegezeit, Ausbildung am Trainer usw. (vgl. Modellrechnung in Anlage 7) in die Rechnung mit ein, ergeben sich nur geringfügige Abweichungen (vgl. Tabelle 4.5., Spalten 4 – 6). Insofern ist es gerechtfertigt, die angegebenen Zeiten als jahresdurchschnittliche Wochenarbeitszeiten zu bezeichnen.
- 5) Anlage 5, Frage 12: Sind Sie – insgesamt gesehen – mit Ihrer derzeitigen Verwendung in der Bundeswehr zufrieden?
- 6) Unterstellt wurde hier, daß die Dienstdauer in diesen Dienstarten der in der Hafentiegezeit entspricht.

## V. ZEITBUDGETS UND TÄTIGKEITENPROFILE VON BOOTSKOMMANDANTEN

Während sich Arbeitszeitstatistiken für den gesamten Zeitaufwand einer bestimmten Berufsgruppe interessieren, sollen Zeitbudgets Aufschluß darüber geben, wie sich diese Zeiten auf einzelne Tätigkeiten verteilen. Zeitbudgets der Bootskommandanten, verstanden als typische Verteilungsmuster ihrer Tätigkeiten, arbeiten Handlungsschwerpunkte in den Führungsgebieten und in weiteren Tätigkeitenklassen heraus. Sie fragen also, ob die Kommandanten für einige ihrer Tätigkeiten erkennbar mehr Zeit verbrauchen als für andere, denen sie sich mithin weniger intensiv widmen.

Als Maßgröße dient dabei der beobachtete durchschnittliche Zeitverbrauch für die einzelnen Tätigkeiten, wohingegen die beobachteten Häufigkeiten der Tätigkeiten nur hilfswiese als Bewertungsgrößen dienen. Die den Beobachtungen zugrundeliegende Definition der „Beobachtungseinheit“ macht deutlich, daß mit diesem Verfahren nicht leichtfertig Informationen verlorengehen. Eine Beobachtungseinheit beginnt und endet, sobald sich mindestens eines der Merkmale aus den Dimensionen „Tätigkeitsinhalt“, „Ort der Tätigkeit“ und „Kontaktperson“ ändert. Im konkreten Fall kann diese – für ein genaues Kodieren notwendige – Vorschrift zur Folge haben, daß eine bestimmte Tätigkeit in mehreren Zeitsegmenten erfaßt wird, zum Beispiel dann, wenn der Kommandant zeitlich nacheinander, etwa mit mehreren Personen und/oder an verschiedenen Orten dasselbe Thema bespricht. Eine für eine bestimmte Tätigkeit aufgewendete Zeit von beispielsweise 15 Minuten würde dann bei drei wechselnden Gesprächspartnern oder Orten drei Beobachtungen von je fünf Minuten Dauer ergeben. Um derartige Ergebnisse möglichst zu vermeiden, ist es sinnvoll, vorzugsweise den Zeitverbrauch als Maßgröße heranzuziehen.

Die folgend ausgewiesenen Zeitbudgets der Bootskommandanten sind untergliedert in Tätigkeitenklassen, die im wesentlichen mit den Führungsgrundgebieten S 1 bis S 4 übereinstimmen.<sup>1</sup> Als weitere Klassen treten hinzu:

- Innerer Dienst,
- Bürotätigkeiten,
- Nebenfunktionen,
- Leerzeit,
- Fahrten, Gänge von/zum Ort der Tätigkeit,
- Verteilzeit,
- Privates,
- Kommunikationszeit,
- Sonstiges.

Wie schon die Arbeitszeitstatistiken lassen auch die Zeitbudgets deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Dienstarten erkennen. Es ist daher zweckmäßig, für die Hafentiegezeit einerseits und die Seefahrt in der Ausbildung sowie im Manöver andererseits gesonderte Zeitbudgets auszuweisen. In diesen derart getrennten Zeitbudgets ist dann auch der Frage nachzugehen, ob Minenbootkommandanten, Schnellboot- und Unterseebootkommandanten in ihren Zeithaushalten unterschiedliche Schwerpunkte setzen.

## **1. Zeitbudgets in der Hafentiegezeit**

### *1.1. Rangfolge der Tätigkeitenklassen*

Die täglichen Dienstgeschäfte aller Kommandanten verlaufen während der Hafentiegezeit nach deutlich ähnlichem Muster. Im wesentlichen widmen sich die Kommandanten gleichen Aufgaben mit gleichen Tätigkeiteninhalten.

Durchschnittlich die Hälfte der Arbeitszeit ist Problemen der Führungsgrundgebiete S 3 (Führung, Organisation, Ausbildung) und S 1 (Personal, Betreuung, Öffentlichkeitsarbeit) gewidmet, wobei das Führungsgrundgebiet S 3 eindeutig den Schwerpunkt der Kommandantentätigkeiten bildet (vgl. Tabelle 5.1.). Mit Abstand folgt dann der S 4-Bereich (Materialwirtschaft und Logistik) sowie mit vernachlässigenswert geringem Zeitbedarf das Führungsgrundgebiet S 2 (Sicherheit, Feindnachrichten). Zusammen nehmen Tätigkeiten aus den Führungsgrundgebieten S 1 bis S 4 gut zwei Drittel der Arbeitszeit der Kommandanten in Anspruch.

Tabelle 5.1.:

Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und U-Booten während der Hafentiegezeit

Gerundete Prozentwerte, bezogen auf die effektive Arbeitszeit während der Hafentiegezeit

Tätigkeiten- klassen	Bootstypen			$\bar{x}$
	Kommandant Minen-Boot	Kommandant S-Boot	Kommandant U-Boot	
S 1	19.3	25.4	15.9	20.6
S 2	0.7	1.5	0.5	0.9
S 3	40.9	27.2	34.6	35.3
S 4	8.2	11.8	10.0	9.7
Innerer Dienst	0.8	0.4	0.7	0.6
Bürotätigkeit	5.4	5.8	3.6	5.1
Nebenfunktionen	0.1	1.1	2.2	0.9
Leerzeit	2.4	2.6	1.7	2.3
Fahrten	5.6	6.7	19.3	8.9
Verteilzeit	5.1	4.7	3.2	4.5
Privates, Lesen	3.3	4.7	1.6	3.4
Kommunikations-Zeit	6.5	6.5	5.4	6.2
Sonstiges	1.7	1.6	1.3	1.6
$\Sigma$	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
Einem Prozent der Arbeitszeit entsprechen <sup>1</sup>				
täglich $\approx$	5 Min	5 Min	4 Min	—
wöchentlich $\approx$	24 Min	23 Min	20 Min	—

1) Vgl. Tabelle 4.1.

Das restliche Drittel ihrer Arbeitszeit verbringen die Kommandanten mit einer Vielzahl eher unspezifischer Tätigkeiten. Dazu zählen vor allem Fahrten und Gänge von und zum Ort einer anderen Tätigkeit, informelle Besprechungen und Gespräche, Bürotätigkeiten, Verteilzeiten und andere vorwiegend private Tätigkeiten.

### *1.2. Tätigkeitenbereich S 3*

Es entspricht dem in der Marine vorherrschenden Bild vom Kommandanten, daß er vorwiegend Aufgaben der Führungsgrundgebiete wahrzunehmen hat und der Schwerpunkt seiner Tätigkeiten auf dem S 3-Gebiet liegt. Gemessen an dem Anspruch jedoch, der Kommandant habe vor allem die Besatzung des Bootes auszubilden, erscheint der für Ausbildungsaufgaben verwendete Zeitanteil von durchschnittlich 35 % vergleichsweise gering. Dieser Eindruck verstärkt sich, wenn man berücksichtigt, daß durchschnittlich knapp vier Prozent dieser Zeit der eigenen Weiterbildung der Kommandanten dienen, so daß nur die restlichen knapp 32 % der Besatzung zugute kommen.

Dieser überraschende Befund ist teilweise aus den Besonderheiten der Dienstorganisation in den Bootsgeschwadern zu erklären. Zum einen findet die praktische Ausbildung der Besatzung vor allem während der „Seefahrt in der Ausbildung“ und während der „Seefahrt im Manöver“ statt sowie an den verschiedenen Simulationstrainern und kann daher im Zeitbudget der Hafentiegezeit nicht erscheinen. Zum anderen ist die Organisation des täglichen Dienstes in der Hafentroutine vor allem Aufgabe der Wachoffiziere und der Abschnittsleiter. Dennoch bleibt festzuhalten, daß der Kommandant in der Hafentroutine, die einen großen Teil des Jahres ausmacht, nur geringe Zeitanteile für die Ausbildung der Besatzung verwendet. Nach den errechneten Anteilen der Dienstarten (vgl. Modellrechnung Tabelle 3.1. und Anlage 7) verbringen Kommandanten von Minenbooten immerhin etwa 64 % des Jahres, Kommandanten von Schnellbooten etwa 48 % und Unterseebootkommandanten etwa 36 % ihrer Arbeitszeit im Hafen.



Deutlichere Konturen erhalten die empirischen Befunde, wenn man das Zeitbudget in der Tätigkeitenklasse S 3 nicht in prozentualen Anteilen, sondern in Stunden : Minuten darstellt (Tabelle 5.2.).

**Tabelle 5.2.: Tätigkeitenbereich S 3 während der Hafentiegezeit**  
Durchschnittlicher Zeitbedarf pro Woche in Stunden : Minuten

	Minenboot- Kommandant	Schnellboot- Kommandant	Unterseeboot- Kommandant
S 3 insgesamt	16 : 16	10 : 25	11 : 44
davon			
eigene Ausbildung	2 : 11	0 : 11	1 : 32
Ausbildung der Besatzung	14 : 05	10 : 14	10 : 12

Es zeigt sich, daß die Kommandanten von Minenbooten wöchentlich etwa vier Stunden (38 %) länger mit Problemen der Ausbildung beschäftigt sind als Kommandanten von Schnell- und Unterseebooten. Dieses Ergebnis dürfte nur unwesentlich auf die vergleichsweise längere Wochenarbeitszeit der Minenboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit zurückzuführen sein. Vermutlich sind Minenboot-Kommandanten gezwungen, in der Hafentiegezeit Ausbildungsaufgaben wahrzunehmen, die die anderen Kommandanten während der vergleichsweise längeren Seefahrtsabschnitte und während der Zeiten am Trainer erledigen können.<sup>2</sup>

Ferner dürfte eine Rolle gespielt haben, daß Seeklarbesichtigungen von Boot und Besatzung tatsächlich nur bei Minenbooten beobachtet wurden. Kommandanten pflegen sich auf diese Überprüfungen durch den Geschwaderkommandeur sehr intensiv vorzubereiten, was sich deutlich in dem Zeitbedarf für die entsprechende Tätigkeitsgruppe C 0100 niederschlägt, aber auch in ausgedehnten Bootsbegehungen (E 1007) zum Ausdruck kommt.

Allen Kommandanten ist gemeinsam, daß sich die Tätigkeiten im S 3-Bereich auf wenige Schwerpunkte konzentrieren (Tabellen 5.3. und 5.4.).

Tabelle 5.3.: S 3-Tätigkeiten<sup>1</sup> von Minenboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit  
Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf  
(Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang <sup>2</sup>	Tätigkeitsgruppe	Häufigkeit des Auftretens in einer Woche	Dauer je Auftreten in Minuten	Zeitbedarf in einer Woche in Stunden : Minuten
1	C 1500	18	10	2 : 48
2	C 0100/0200	7	18	2 : 01
3	C 1200/1300	24	4	1 : 35
4	C 1000	20	4	1 : 28
5	C 1100	15	5	1 : 17
6	C 1090	6	13	1 : 10
7	E 1007	5	12	1 : 03
8	B 6000	8	4	0 : 30
9	C 1400/1450	6	5	0 : 27
10	C 1030	4	6	0 : 22
10	K 0012	6	4	0 : 22
11	K 0013	2	5	0 : 11
11	C 0000	3	4	0 : 11
12	C 1020	2	7	0 : 10

- 1) Berücksichtigt wurden Tätigkeiten, die innerhalb einer Woche mindestens 10 Minuten beanspruchten.
- 2) Rangfolge nach dem gesamten Zeitbedarf in einer Woche (vgl. letzte Spalte).
- 3) Zur Interpretation: Tätigkeiten der Gruppe C 1500 wurden während einer Woche 18 mal beobachtet. Jede Tätigkeit dauerte durchschnittlich 10 Minuten. Insgesamt beanspruchten Tätigkeiten dieser Gruppe während einer Woche 2 : 48 Stunden.

**Tabelle 5.4.: S 3-Tätigkeiten<sup>1</sup> von Schnellboot-Kommandanten während der Hafensliegezeit**  
 Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf  
 (Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang <sup>2</sup>	Tätigkeitsgruppe	Häufigkeit des Auftretens in einer Woche	Dauer je Auftreten in Minuten	Zeitbedarf in einer Woche in Stunden : Minuten
1	C 1500	12	9	1 : 49
2	C 1200/1300	19	5	1 : 34
3	C 1090	2	44	1 : 23
4	C 1000	15	5	1 : 08
5	B 6000	13	4	0 : 58
6	C 1400/1450	10	5	0 : 49
<u>Waffeneinsatz/Waffendrill</u>				
7	C 0000	3	9	0 : 24
8	E 1007	3	7	0 : 22
9	C 1100	5	4	0 : 21
10	C 1030	5	4	0 : 19
11	K 0014	3	5	0 : 14
12	K 0106	2	6	0 : 10

- 1) Berücksichtigt wurden Tätigkeiten, die innerhalb einer Woche mindestens 10 Minuten beanspruchen.
- 2) Rangfolge nach dem gesamten Zeitbedarf in einer Woche (vgl. letzte Spalte).
- 3) Zur Interpretation: Tätigkeiten der Gruppe C 1500 wurden während einer Woche 12 mal beobachtet. Jede Tätigkeit dauerte durchschnittlich 9 Minuten. Insgesamt beanspruchten Tätigkeiten dieser Gruppe während einer Woche 1 : 49 Stunden.

Bei Minenboot-Kommandanten wurden nur acht Tätigkeitsgruppen beobachtet, die jede für sich während einer Woche mindestens 30 Minuten beanspruchten. Sie füllten fast 12 Stunden (84 %) der für die Besatzungsausbildung verwendeten 14 Stunden pro Woche. Ähnlich konzentrierten sich Schnellbootkommandanten auf nur sechs Tätigkeitsgruppen, die knapp acht Stunden (75 %) der für die Besatzung zur Verfügung stehenden Zeit von gut zehn Stunden belegten.

Man darf daher sagen, daß die „Routine“ von Minenboot- und Schnellbootkommandanten während der Liegezeit im Hafen im S 3-Bereich durch folgende Aufgabengruppen geprägt ist

- C 1090 Sportausbildung
- C 1200/1300 Bootsführung/Rollendienst
- C 1400/1450 Waffeneinsatz/-drill
- C 1500 Manöver/Übungen
- C 1000 Dienstpläne
- B 6000 Wache.

Die Routine des täglichen Geschäfts äußert sich nicht nur darin, daß die genannten Tätigkeiten besonders häufig beobachtet wurden, sondern daß sie jeweils nur kurze Zeit dauerten. Zeitabschnitte von vier bis fünf Minuten Länge beherrschen das Bild. Nur wenige Tätigkeitsgruppen dauern im Durchschnitt etwas länger. Dazu gehören erwartungsgemäß Tätigkeiten in der Sportausbildung, Manöver- und Übungsvorbereitungen (die vom Kommandanten das Studium umfangreicher Operationsbefehle und Vorschriften fordern) und, ebenfalls wenig überraschend, „Bootsbegehungen“ (weil eine Runde über das Boot mit einer gewissen Wegstrecke verbunden ist).

Eine tiefere Aufschlüsselung läßt ein weiteres Merkmal erkennen, das sicherlich als Eigenart der „S 3-Hafenroutine“ von Minenboot- und Schnellbootkommandanten zu werten ist. Vergleichsweise selten waren die Kommandanten unmittelbar an der Ausbildung der Besatzung beteiligt, etwa als Unterweisende, Unterrichtende oder als Aufsichtsführende. Lediglich etwa 3 : 20 Stunden wöchentlich nehmen Minenboot- und Schnellbootkomman-

danten aktiven Anteil an der Ausbildung der Besatzung (knapp 9 % der effektiven Arbeitszeit). Vor allem nehmen sie an der Sportausbildung teil (Minenboot 28 Minuten, Schnellboot 81 Minuten), machen Bootsbegehungen (Minenboot 63 Minuten, Schnellboot 22 Minuten) oder beaufsichtigen seemännische Manöver, die beim Verholen und Verlegen der Boote innerhalb des Hafens erforderlich sind (Minen- und Schnellboot je 53 Minuten). Die restliche Zeit ist mehreren unwesentlichen Tätigkeiten von jeweils kurzer Dauer gewidmet.<sup>3</sup>

Hingegen fordert der überwiegende Teil aller S 3-Tätigkeiten in der Hafentroutine vom Kommandanten im wesentlichen die Vorbereitung, Organisation und Nachbereitung der Ausbildung (Minenboot 10 : 34 Stunden, 65 % seiner gesamten S 3-Zeit; Schnellboot 6 : 57 Stunden, 66,7 % seiner gesamten S 3-Zeit). Dabei hält sich der Kommandant in der Regel in der Kommandantenkammer auf, in den Diensträumen des Bootsgeschwaders oder in anderen Büroräumen. Seine bevorzugten Gesprächspartner sind die Abschnitts- und Hauptabschnittsleiter des Bootes, die Führungsgehilfen des Geschwaderstabs oder Spezialisten bestimmter Sachgebiete, wie z.B. der Geschwaderfunkmeister. Kontakte zur übrigen Besatzung kommen dabei eher beiläufig, in jedem Fall aber nur selten und kurz zustande.

Die „S 3-Hafentroutine“ von Unterseebootkommandanten ist denen der Minenboot- und Schnellbootkommandanten in Teilen vergleichbar, hebt sich jedoch auch in mehrfacher Hinsicht von diesen ab (Tabelle 5.5.). Auch das Tätigkeitsbild des Unterseebootkommandanten spiegelt die Alltagsroutine insoweit wieder, als generell kurze Zeitintervalle vorherrschen. Im Vergleich zum Minenboot- und besonders zum Schnellbootkommandanten ist gut zu erkennen, daß sich Unterseebootkommandanten für die einzelnen Tätigkeiten tendenziell mehr Zeit nehmen. Dies kann man als Hinweis dafür deuten, daß der Dienst von U-Bootkommandanten einem vergleichsweise ruhigeren Rhythmus folgt.

Die Tätigkeiten des U-Bootkommandanten konzentrieren sich noch stärker als die der Minenboot- und Schnellbootkommandanten auf wenige Tätigkeitsgruppen. Lediglich vier Gruppen dauern wöchentlich jeweils länger

Tabelle 5.5.: S 3-Tätigkeiten<sup>1</sup> von Unterseeboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit  
Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf  
(Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang <sup>2</sup>	Tätigkeitsgruppe		Häufigkeit des Auftretens in einer Woche	Dauer je Auftreten in Minuten	Zeitbedarf in einer Woche in Stunden : Minuten
1	C 1200/1300	Bootsführung/Rollendienst <sup>3</sup>	23	10	3 : 51
2	C 1050/1070	Trainerausbildung	2	22	0 : 44
3	X 0024	U-Boot Sicherheits-Offz	0.27 <sup>4</sup>	–	0 : 41
4	C 1090	Sportausbildung	0.54 <sup>4</sup>	–	0 : 33
5	C 1500	Manöver/Übungen	3	9	0 : 26
5	K 0005	Musterung	3	8	0 : 26
6	C 1030	Lehrgänge	3	8	0 : 24
7	C 1020	Unterrichte	0.81 <sup>4</sup>	–	0 : 23
8	K 0012	Einweisung Dienstablauf	4	5	0 : 22
9	C 0000	Allgemeines	1	19	0 : 20
9	C 1000	Dienstpläne	4	5	0 : 20
9	C 1100	Praktischer Dienst	1	20	0 : 20
9	C 1400/1450	Waffeneinsatz/Waffendrilla	1	19	0 : 20
10	K 0010	Kommandanten-Besprech. (Restzeit)	0.27 <sup>4</sup>	–	0 : 15
10	B 6000	Wache	4	4	0 : 15

1) Berücksichtigt wurden Tätigkeiten, die innerhalb einer Woche mindestens 10 Minuten beanspruchten.

2) Rangfolge nach dem gesamten Zeitbedarf in einer Woche (vgl. letzte Spalte).

3) Zur Interpretation: Tätigkeiten der Gruppe C 1200/1300 wurden während einer Woche 23 mal beobachtet. Jede Tätigkeit dauerte durchschnittlich 10 Minuten. Insgesamt beanspruchten Tätigkeiten dieser Gruppe während einer Woche 3 : 51 Stunden.

4) Häufigkeiten < 1 sagen aus, daß diese Tätigkeiten nicht in jeder Woche beobachtet wurden. Eine Häufigkeit von z.B. 0.27 bedeutet, daß diese Tätigkeit im statistischen Durchschnitt 1 mal innerhalb von 18 Arbeitstagen auftrat.

als 30 Minuten. Sie belegen zusammen knapp sechs Stunden (57 %) der für die Besatzungsausbildung verwendeten 10 Stunden. Von diesen kommen Tätigkeiten als U-Boot-Sicherheitsoffizier (X 0024) im statistischen Durchschnitt nur einmal in vier Wochen vor. Sie dürfen ebensowenig als typisch gelten wie Aufgaben der Sportausbildung, die im Schnitt nur einmal innerhalb von zwei Wochen auftreten.

S 3-Aufgaben sehen den U-Bootkommandanten während der Hafentroutine bevorzugt bei seemännischen Manövern und bei anderen Aktivitäten der Gruppe C 1200 „Bootsführung“. Dieser vergleichsweise große Anteil erklärt sich nicht allein aus routinemäßigen Verhol-, Anlege- und Ablegemanövern im Hafen, sondern auch aus der Eigenart von U-Booten, einen Teil der prak-

tischen Besatzungsausbildung im Hafen durchführen zu können: während Minen- und Schnellboote für die praktische Besatzungsausbildung in der Regel den Hafen verlassen müssen, können U-Bootkommandanten etwa Tauchübungen nahe der Pier im Hafen durchführen.

Unter anderem auf diese Eigenart ist zurückzuführen, daß U-Bootkommandanten häufiger und länger als die Kommandanten der anderen Bootsarten an der Besatzungsausbildung aktiv teilnehmen. Im statistischen Mittel betreiben sie wöchentlich gut fünf Stunden zusammen mit der Besatzung praktische Ausbildung, d.h. während gut der Hälfte der insgesamt für die Besatzungsausbildung verwendeten Zeit von 10 Stunden (knapp 16 % der effektiven Arbeitszeit in einer typischen Hafenwoche). Davon entfallen erwähnenswerte Zeiten auf die Bootsführung ( 3 : 21 Stunden), auf die Teilnahme am Sport (33 Minuten) und auf die Besatzungsmusterung (26 Minuten). Der Rest verteilt sich auf mehrere kürzere Aktivitäten.<sup>4</sup>

Dieser Befund mag zumindest teilweise erklären, warum der U-Bootkommandant deutlich weniger mit der Organisation, Vor- und Nachbereitung von S 3-Problemen beschäftigt ist als die anderen Bootskommandanten (4 : 55 Stunden; 48,2 % der gesamten S 3-Zeit). Zieht man ins Kalkül, daß diese Tätigkeiten vor allem Bürotätigkeiten sind und daß U-Bootkommandanten über vergleichsweise komfortable eigene Arbeitszimmer in festen Landunterkünften verfügen (und die anderen Kommandanten nicht), dann ergibt sich ein bemerkenswert widersprüchlicher Zusammenhang. U-Bootkommandanten scheinen ihren S 3-Aufgaben trotzdem bevorzugt außerhalb ihrer „Bootsstube“ nachzugehen, während Minenboot- und Schnellbootkommandanten bei S 3-Tätigkeiten eher in ihren vergleichsweise engen und unzweckmäßigen Kommandantenkammern an Bord der Boote zu finden sind.

Den mit Marinegepflogenheiten wenig vertrauten Betrachter muß sicherlich überraschen, daß ein wesentliches Medium der militärischen Ausbildung, der Unterricht – in welcher Organisationsform auch immer – im Tätigkeitsbild aller Bootskommandanten vernachlässigenswert selten zu finden ist. Die Tätigkeit C 1022 „selbst unterrichten“ beschäftigt die Bootskommandanten durchschnittlich höchstens neun Minuten lang während einer Woche (Minenboot 7 Minuten, Schnellboot 4 Minuten, U-Boot 9 Minuten).<sup>5</sup> Sie wurde zudem sehr selten beobachtet. Im statistischen Mittel hält der Minen-

bootkommandant einmal innerhalb von elf Tagen selbst einen Unterricht. U-Bootkommandanten unterrichten einmal innerhalb von 18 Tagen, Schnellbootkommandanten einmal innerhalb von 24 Tagen. Ähnliche Werte kennzeichnen die Tätigkeit C 1023 „dem Unterricht beiwohnen, stichprobenweise Dienstaufsicht“, der sich U-Bootkommandanten etwa 13 Minuten einer Woche widmen, die anderen Bootskommandanten nur eine halbe Minute lang.<sup>5</sup> Vorab – also ohne die Gründe zu nennen, die diesen Befund interpretieren können – darf man feststellen, daß sich Bootskommandanten in diesem Punkt sicherlich von Einheitsführern in Heer und Luftwaffe und wohl auch von den Chefs nichtschwimmender Einheiten der Marine unterscheiden. So ergab die Einheitsführerstudie durchschnittliche Unterrichtszeiten der Jägerchefs im Feldheer von wöchentlich 1 : 23 Stunden<sup>6</sup> (die aber etwa nur 30 % der Zeiten ausmachte, die der Dienstplan für Unterrichte durch den Einheitsführer vorsah).

Es ist wohl nicht zutreffend, aus dem geringen Engagement der Kommandanten am Unterricht auf eine unzureichende Unterweisung der Besatzung etwa im „Staatsbürgerlichen Unterricht“, in der „Truppeninformation“ oder in „Politischen Tagesfragen“ zu schließen. Wahrscheinlich erfüllen die Bootsgeschwader die Anweisung der ZDv 12/1, „politische Bildung während des Grundwehrdienstes und während der Ausbildung zum Unteroffizier bevorzugt in der Form des Unterrichtes und der Information“ zu kleiden (Ziffer 108), indem sie in Übereinstimmung mit Ziffer 511 der gleichen Vorschrift von der Möglichkeit des Delegierens „auf die Führer von Teileinheiten oder auf geeignete Soldaten“ Gebrauch machen. Derartiges Unterrichtsgeschehen kann sich im Zeithaushalt des Kommandanten natürlich nicht niederschlagen, es sei denn, er nähme sein Recht der stichprobenweisen Dienstaufsicht in Anspruch (Tätigkeit C 1023). Tatsächlich bestätigten befragte Marineoffiziere die Praxis, Besatzungen verschiedener Boote zusammenzufassen und durch geeignete Offiziere unterrichten zu lassen. Dennoch bleibt die Frage offen, ob sich Kommandanten nicht eines wirksamen Mittels der unmittelbaren Einflußnahme auf die Besatzung begeben, wenn sie hochsensible Unterrichtsthemen wie die der Politischen Bildung anderen Soldaten überlassen.



### 1.3. Tätigkeitenbereich S 1

Während der Hafentiegezeit beanspruchen Tätigkeiten des Bereichs S 1 (Personalangelegenheiten, Betreuung, Öffentlichkeitsarbeit) zusammen den zweitgrößten Teil des Zeithaushalts der Bootskommandanten (vgl. Tabelle 5.1.). Erwartungsgemäß befassen sich die Kommandanten vor allem mit Aufgaben, die im weitesten Sinn als Wahrnehmung der Befugnisse des Disziplinarvorgesetzten zu interpretieren sind (vgl. Tabelle 5.6.). Gemessen am Zeitaufwand folgen Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit und Angelegenheiten der Klasse „Sonstiges“.<sup>7</sup>

**Tabelle 5.6.: Tätigkeitenbereich S 1 während der Hafentiegezeit**  
Durchschnittlicher Zeitbedarf pro Woche in Stunden : Minuten

	Minenboot-Kommandant	Schnellboot-Kommandant	Unterseeboot-Kommandant
Disziplinarbereich	2 : 57	4 : 38	2 : 18
Betreuung, Fürsorge	1 : 40	1 : 04	0 : 49
Öffentlichkeitsarbeit	1 : 55	1 : 04	1 : 13
Sonstiges	1 : 14	2 : 59	1 : 05
Summe	7 : 46	9 : 45	5 : 25

Eine tiefere Aufgliederung läßt auch hier die bereits im S 3 -Bereich festgestellten Eigenarten des Tätigkeitenbildes der Kommandanten erkennen. Die für S 1-Aufgaben insgesamt eingesetzte Zeit ist auf eine Vielzahl von Einzel-tätigkeiten verteilt, die jede für sich häufig auftreten und nur sehr kurze Zeit dauern. Insofern ist die in den Bootsgeschwadern gebräuchliche Bezeichnung der „Hafentoutine“ auch für den S 1-Bereich zutreffend. Nur wenige Tätigkeitengruppen konnten im Verlauf einer Woche 30 Minuten und mehr auf sich vereinen (vgl. Tabellen 5.7. bis 5.9.).

Die drei Tätigkeitengruppen

- A 7000 Öffentlichkeitsarbeit
- A 2000 Beurteilungen
- A 2040 Urlaub

**Tabelle 5.7.: S 1-Tätigkeiten<sup>1</sup> von Minenboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit**  
 Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf  
 (Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang <sup>2</sup>	Tätigkeitengruppe	Häufigkeit des Auftretens in einer Woche	Dauer je Auftreten in Minuten	Zeitbedarf in einer Woche in Stunden : Minuten
<b>Disziplinarbereich</b>				
1	A 2000 Beurteilungen <sup>3</sup>	12	9	1 : 43
2	A 2040 Urlaub	8	4	0 : 34
3	A 1040 Disziplinarmaßnahmen	5	4	0 : 18
4	A 1010 Förmliche Anerkennungen	2	7	0 : 14
5	A 1000 Disziplinar-Vernehmungen	2	5	0 : 10
<b>Betreuung</b>				
1	E 1101 Gemeinschaftsveranstaltungen	1	42	0 : 42
2	E 1107 Gratulationen u. dgl.	1	25	0 : 25
3	E 1109 Chefsprechstunde	1	20	0 : 20
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>				
1	A 7000 Öffentlichkeitsarbeit	12	10	2 : 00
<b>Sonstiges</b>				
1	A 0000 Allg. Personalangelegenheiten	11	3	0 : 37
2	A 3000 Versetzungen	4	4	0 : 16

1) Berücksichtigt wurden Tätigkeiten, die innerhalb einer Woche mindestens 10 Minuten beanspruchten. Insgesamt besetzen sie 94,2 % der S 1-Zeit des Minenboot-Kommandanten.  
 2) Rangfolge nach dem gesamten Zeitbedarf in einer Woche (vgl. letzte Spalte)  
 3) Zur Interpretation: Tätigkeiten der Gruppe A 2000 wurden während einer Woche 12 mal beobachtet. Jede Tätigkeit dauerte durchschnittlich 9 Minuten. Insgesamt beanspruchten Tätigkeiten dieser Gruppe während einer Woche 1 : 43 Stunden.

**Tabelle 5.8.: S 1-Tätigkeiten<sup>1</sup> von Schnellboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit**  
 Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf  
 (Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang <sup>2</sup>	Tätigkeitsgruppe	Häufigkeit des Auftretens in einer Woche	Dauer je Auftreten in Minuten	Zeitbedarf in einer Woche in Stunden : Minuten
<b>Disziplinarbereich</b>				
1	A 2000 Beurteilungen <sup>3</sup>	18	9	2 : 46
2	A 2040 Urlaub	13	3	0 : 42
3	A 1040 Disziplinarmaßnahmen	6	5	0 : 28
4	A 1160 Beschwerden	1	22	0 : 22
<b>Betreuung</b>				
1	E 1107 Gratulationen u. dgl.	1	30	0 : 30
2	A 6900 Truppenarzt-Angelegenheiten	5	4	0 : 22
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>				
1	A 7000 Öffentlichkeitsarbeit	10	6	1 : 04
<b>Sonstiges</b>				
1	A 3000 Versetzungen	13	5	1 : 03
2	A 2160 Statusumwandlungen	7	8	0 : 53
3	A 0000 Allg. Personalangelegenheiten	7	6	0 : 43

1) Berücksichtigt wurden Tätigkeiten, die innerhalb einer Woche mindestens 10 Minuten beanspruchten. Insgesamt besetzen sie 91 % der S 1-Zeit des Schnellboot-Kommandanten.

2) Rangfolge nach dem gesamten Zeitbedarf in einer Woche (vgl. letzte Spalte)

3) Zur Interpretation: Tätigkeiten der Gruppe A 2000 wurden während einer Woche 18 mal beobachtet. Jede Tätigkeit dauerte durchschnittlich 9 Minuten. Insgesamt beanspruchten Tätigkeiten dieser Gruppe während einer Woche 2 : 46 Stunden.

Tabelle 5.9.: S 1-Tätigkeiten<sup>1</sup> von Unterseeboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit  
 Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf  
 (Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang <sup>2</sup>	Tätigkeitengruppe	Häufigkeit des Auftretens in einer Woche	Dauer je Auftreten in Minuten	Zeitbedarf in einer Woche in Stunden : Minuten
<b>Disziplinarbereich</b>				
1	A 2040 Urlaub <sup>3</sup>	10	6	1 : 00
2	A 2000 Beurteilungen	7	8	0 : 56
3	A 1040 Disziplinarmaßnahmen	2	5	0 : 10
<b>Betreuung</b>				
1	A 6900 Truppenarzt-Angelegenheiten	4	6	0 : 25
2	E 1103 Betreuungsfahrten	2	7	0 : 14
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>				
1	A 7000 Öffentlichkeitsarbeit	7	10	1 : 13
<b>Sonstiges</b>				
1	A 0000 Allg. Personalangelegenheiten	4	5	0 : 22
2	A 2160 Statusumwandlungen	2	7	0 : 14
3	A 3000 Versetzung	4	4	0 : 14

1) Berücksichtigt wurden Tätigkeiten, die innerhalb einer Woche mindestens 10 Minuten beanspruchten. Insgesamt besetzen sie 89 % der S 1-Zeit des Unterseeboot-Kommandanten.

2) Rangfolge nach dem gesamten Zeitbedarf in einer Woche (vgl. letzte Spalte)

3) Zur Interpretation: Tätigkeiten der Gruppe A 2040 wurden während einer Woche 10 mal beobachtet.

Jede Tätigkeit dauerte durchschnittlich 6 Minuten. Insgesamt beanspruchten Tätigkeiten dieser Gruppe während einer Woche 1 : 00 Stunde.

besetzen zusammen bei allen Kommandanten etwa die Hälfte der S 1-Zeit (Minenboot 57 %, Schnellboot 47 %, Unterseeboot 58 %). Nimmt man die beiden Tätigkeitengruppen

- A 3000 Versetzungen und dergleichen
- A 1040 Disziplinarmaßnahmen

hinzu, (die ebenfalls bei *allen* Kommandanten beobachtet wurden, allerdings überwiegend unter der 30-Minuten-Grenze liegen), dann sind gut zwei Drittel aller S 1-Aufgaben in der Hafentroutine erklärt (Minen- und Schnellboot 68 %, Unterseeboot 73 %).

Es ist bemerkenswert, daß – gemessen am Zeitaufwand – die S 1-Hafentroutine aller Kommandanten einen deutlichen Schwerpunkt in der Öffentlichkeitsarbeit des Bootes und der Geschwader zeigt. Dies mag zum einen in der relativ geringen Besatzungsstärke der Boote begründet sein, die vergleichsweise wenige Disziplinarprobleme entstehen läßt. Zum anderen spiegelt es aber sicherlich das Bemühen der Flotte wider, die Marine der Öffentlichkeit gegenüber zu präsentieren bzw. dem Interesse der Bevölkerung an der Marine entgegenzukommen. Dies dient nicht nur einer gegenseitigen Integration von Marine und Bevölkerung sowie einer mittelfristigen Nachwuchswerbung. Besuche der Soldaten in sogenannten Patenstädten bzw. Besuchergruppen aus Patenstädten in den Bootsgeschwadern scheinen bei den Besatzungsangehörigen sehr beliebt zu sein und sind – weil eine willkommene Unterbrechung der Routine – insofern auch als Betreuung der Soldaten aufzufassen. Jedenfalls darf man ohne Übertreibung feststellen, daß die Bootskommandanten von den Geschwadern als Repräsentanten der Marine gegenüber der Bevölkerung gesehen und bewußt eingesetzt werden. Die Dominanz der Tätigkeiten

- A 7003 Öffentlichkeitsarbeit, Patenstadtbesuch vorbereiten
  - A 7012 Schriftverkehr in der Öffentlichkeitsarbeit
  - A 7011 Vortrag halten, Betreuung der Besucher
- im S 1-Zeithaushalt geben hier deutliche Hinweise.

Im Disziplinarbereich spielen dagegen Tätigkeiten, die mit der unmittelbaren Handhabung der disziplinareren „Instrumente“ des Einheitsführers

zusammenhängen, eine eher untergeordnete Rolle. Förmliche Anerkennungen, Erzieherische Maßnahmen, disziplinare Vernehmungen und Disziplinarmaßnahmen sowie Beschwerdeverfahren – die im allgemeinen von den Einheitsführern wenig geliebt werden, weil sie strengen juristischen Auflagen gehorchen und einen entsprechend hohen Arbeitsaufwand erfordern – beschäftigen den Kommandanten jede für sich höchstens 28 Minuten lang in der Woche.

In jedem Fall treten diese Tätigkeiten zeitlich hinter die Tätigkeitsgruppen

– A 2000 Beurteilungen

– A 2040 Urlaub

zurück. Bei den Urlaubsangelegenheiten geht es vor allem um die Planung und Beratung der Urlaubswünsche der Soldaten mit Zwischenvorgesetzten und den Soldaten selbst (A 2043, A 2046, A 2055). Diese Tätigkeiten erwiesen sich wegen der unregelmäßigen Dienstzeiten auf den Booten und wegen der teilweise hohen Spitzenbelastungen während der Seefahrtstage als typisch für den Kommandantenalltag.<sup>8</sup> Urlaubsentscheidungen schienen zudem – unter Beachtung der formalen Vorschriften der Soldatenurlaubsverordnung – stark vom guten Willen der Kommandanten abhängig zu sein und wurden wohl auch von den Soldaten – so der persönliche Eindruck vieler Beobachter – als „Instrument“ der Disziplinargewalt wahrgenommen.

Die Tätigkeitsgruppe A 2000 Beurteilungen sieht den Kommandanten bevorzugt beim Studium der umfangreichen Beurteilungsvorschriften, beim Beurteilungsgespräch mit Zwischenvorgesetzten und vor allem beim Formulieren des Beurteilungstextes (A 2001, A 2003, A 2012). Teilweise griffen die Kommandanten dabei selbst zur Schreibmaschine, um die Beurteilungsfomulare auszufüllen – ein für die nicht zur Marine gehörenden Beobachter recht ungewohntes Bild, das wohl auf eine marinespezifische Büroorganisation zurückzuführen ist.

#### 1.4. Tätigkeitsbereich S 4

Durchschnittlich nur 10 % des Zeithaushaltes der Kommandanten entfallen auf Tätigkeiten, die mit der Logistik und Materialwirtschaft der Boote zusammenhängen (Minenboot-Kdt 3 : 16 Stunden wöchentlich, Schnellboot-Kdt 4 : 11 Stunden; Unterseeboot-Kdt 3 : 23 Stunden). Diese Zeiten verteilen sich auf insgesamt 9 Tätigkeitsgruppen, so daß schon rechnerisch auf jede Gruppe nur geringe Zeitanteile entfallen können (vgl. Tabelle 5.10.). Deutliche Schwerpunkte sind auf den Gebieten der Materialverwaltung (D 1000) und der Instandsetzung und Instandhaltung zu erkennen (D 1400), die zusammen den größten Teil der S 4-Zeit beanspruchen (Minenboot 44 %, Schnellboot 62 %, Unterseeboot 92 %). Mit deutlichem Abstand folgen Aufgaben der Kantinen- und Verpflegungswirtschaft (D 1200, D 1400), die jedoch in der Regel in einer Woche jeweils weniger als 30 Minuten dauern. Die übrigen Tätigkeitsgruppen vereinen nur geringe Zeitanteile auf sich.

Dieser Gesamteindruck bestätigt sich, wenn man nur Einzeltätigkeiten des S 4-Bereichs betrachtet, die während einer Woche im ganzen 10 Minuten und länger dauern (Tabelle 5.11.). Auch hier dominieren Tätigkeiten der Materialverwaltung und Instandsetzung.

Die Befunde aus Tabelle 5.11. erlauben eine Antwort auf die Klagen vieler Kommandanten, sie hätten in unverhältnismäßig hohem Maße routinemäßige Verwaltungsüberprüfungen im Verpflegungs- und Kantinenwesen und vor allem der Zoll-Last durchzuführen. Die entsprechenden Tätigkeiten D 1205 und D 1305 besetzen tatsächlich bei Minenboot- und Schnellbootkommandanten vordere Rangplätze der wenigen zeitlich profilierten Tätigkeiten im S 4-Bereich. Jedoch dürften die auf sie entfallenden Zeitanteile (Minenboot wöchentlich 29 Minuten, Schnellboot 44 Minuten) die geäußerten Klagen kaum überzeugend unterstützen. U-Boot-Kommandanten beschäftigen sich zudem mit jeder der beiden Tätigkeiten weniger als 10 Minuten in einer Woche.

**Tabelle 5.10.: S 4-Tätigkeiten während der Hafentiegezeit**  
 Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf  
 (Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang <sup>1</sup> Tätigkeitsgruppe	Minenboot-Kommandant				Schnellboot-Kommandant				Unterseeboot-Kommandant			
	Häufigkeit pro Woche	Dauer je Auftreten Minuten	Dauer pro Woche Std : Min	% der HLZ	Häufigkeit pro Woche	Dauer je Auftreten Minuten	Dauer pro Woche Std : Min	% der HLZ	Häufigkeit pro Woche	Dauer je Auftreten Minuten	Dauer pro Woche Std : Min	% der HLZ
1 D 1000 Materialverwaltung <sup>2</sup>	13	4	0 : 53	2.3	18	5	1 : 22	3.6	12	12	2 : 18	5.8
2 D 1400 Instandsetzung	11	4	0 : 43	1.8	15	6	1 : 26	3.8	11	4	0 : 48	2.4
3 D 1300 Verpflegungswirtschaft	6	4	0 : 23	1.0	4	10	0 : 40	1.7	1	3	0 : 03	0.2
4 D 1200 Kantinenwirtschaft	5	5	0 : 26	1.1	6	4	0 : 23	1.0	1	8	0 : 08	0.4
5 D 1100 Prüfungen	3	7	0 : 20	0.8	5	2	0 : 08	0.4	0.5	—	0 : 09	0.5
6 D 1500 Schadensfälle	3	3	0 : 09	0.4	5	3	0 : 15	0.6	2	5	0 : 09	0.5
7 D 1800 Truppenverwaltung	2	8	0 : 16	0.7	2	3	0 : 07	0.3	—	—	—	—
8 D 1700 Zulagenwesen	0.1	—	0 : 02	—	—	—	—	—	0.5	—	—	—
9 D 1600 Havarie	0.2	—	—	—	1	3	0 : 03	0.1	0.5	—	0.06	0.3

1) Rangfolge nach durchschnittlichen Zeitanteilen an der Hafentiegezeit aller Kommandanten.

2) Zur Interpretation: Tätigkeiten der Gruppe „D 1000 Materialverwaltung“ wurden bei **Minenboot-Kommandanten** durchschnittlich 13 mal in einer Woche beobachtet. Jede Tätigkeit dauerte durchschnittlich 4 Minuten. Alle Tätigkeiten der Gruppe **D 1000** beanspruchten in einer Woche **0 : 53** Stunden. Dies entspricht einem Anteil von **2.3 %** der effektiven Arbeitszeit von **Minenboot-Kommandanten** in der Hafentiegezeit.



**Tabelle 5.11.** Einzeltätigkeiten des S 4-Bereiches in der Hafentiegezeit  
Durchschnittlicher Zeitbedarf für Tätigkeiten  $\geq 10$  Minuten  
pro Woche

Rang	Tätigkeit		i.v.H. der Hafentiegezeit	Std : Min pro woche
<b>A. Minenboot-Kommandant</b>				
1	D 1003	Materialverwaltung beraten	1.5	0 : 37
2	D 1403	Instandsetzung beraten	1.1	0 : 25
3	D 1205	Kantinenwirtschaft prüfen	0.7	0 : 16
4	D 1009	Material bewirtschaften	0.6	0 : 14
5	D 1305	Verpflegungswirtschaft prüfen	0.5	0 : 13
6	D 1303	Verpflegungswirtschaft beraten	0.4	0 : 10
<b>B. Schnellboot-Kommandant</b>				
1	D 1003	Materialverwaltung beraten	2.0	0 : 46
2	D 1403	Instandsetzung beraten	1.8	0 : 42
3	D 1305	Verpflegungswirtschaft prüfen	1.1	0 : 26
4	D 1413	Werftvorbesprechung	0.8	0 : 19
5	D 1205	Kantinenwirtschaft prüfen	0.8	0 : 18
6	D 1009	Material bewirtschaften	0.7	0 : 15
7	D 1409	Instandsetzung besprechen	0.6	0 : 13
8	D 1303	Verpflegungswirtschaft. beraten	0.5	0 : 11
<b>C. Unterseeboot-Kommandant</b>				
1	D 1009	Material bewirtschaften	3.4	1 : 09
2	D 1403	Instandsetzung beraten	1.6	0 : 32
3	D 1003	Materialverwaltung beraten	0.8	0 : 16

### 1.5. Übrige – unspezifische – Tätigkeiten

Bereits die Jägerstudie hatte ergeben, daß so bezeichnete unspezifische Tätigkeiten – die im allgemeinen als nicht kennzeichnend für die Arbeit von Jägerchefs gelten – im Zeitbudget der Jägerchefs dennoch zusammen einen überraschend hohen Anteil von etwa 25 % ausmachten. Insofern durfte man von vornherein erwarten, daß

- Nebenfunktionen
- Leerzeiten
- Fahrten und Gänge
- Verteilzeiten
- Privates, Lesen
- Kommunikationszeiten

auch im Zeithaushalt von Bootskommandanten ein vergleichsweise starkes Gewicht erhalten würden. Tatsächlich besetzten sie im Durchschnitt zusammen 26 % der Hafentiegezeit (Minenboot 23 %, Schnellboot 26 %, Unterseeboot 33 %). Sie sind mithin zu Recht ebenfalls als typisches Merkmal der Hafentroutine von Bootskommandanten zu werten.

Bei Jägerchefs entfiel knapp die Hälfte des Zeitverbrauchs für unspezifische Tätigkeiten auf Wegezeiten. Während des täglichen Ausbildungsbetriebes am Friedensstandort der Heereskompanien hatten Kompaniechefs nämlich in der Regel längere Wegstrecken zurückzulegen, um den Dienst der Kompanien auf Standortübungsplätzen, Schießanlagen oder im Gelände zu beaufsichtigen oder zu leiten. In der Hafentroutine der Bootskommandanten sind dagegen derartige Wegstrecken selten. Zumindest in Minen- und Schnellboot-Geschwadern ist das Boot auch im Hafen der Mittelpunkt des Dienstgeschehens der gesamten Besatzung. Soweit Ausbildung im Hafen betrieben wird, findet sie im oder am Boot statt.

Der trotzdem vergleichsweise hohe Anteil der Wegezeiten von Kommandanten ist wohl vor allem auf zwei Ursachen zurückzuführen. Zum einen scheinen die vorhandenen Möglichkeiten telefonischer Verbindung zu Mitgliedern der Besatzung oder zu Angehörigen des Geschwaderstabes von den Kommandanten ebenso ungern genutzt zu werden wie zentrale Durchsagen über die (jeden Ort am Boot erreichende) Bordsprechanlage. In der Regel

zogen es die Kommandanten vor, selbst bei unerheblichen Anlässen oder Problemen die in Frage kommenden Besatzungsmitglieder oder Stabsangehörigen persönlich aufzusuchen. Waren die Soldaten nicht am vermuteten Ort zu erreichen, entwickelten sich teilweise regelrechte Suchaktionen, in deren Verlauf der Kommandant nicht selten nacheinander auf allen Stationen des Bootes bzw. des Geschwaders zu finden war. Zum anderen scheint die Organisation des Innendienstes und vor allem des sogenannten Geschäftszimmerbetriebes an Bord von Booten den Kommandanten kaum einen anderen praktikablen Weg zu öffnen. Tatsächlich befinden sich in unmittelbarer Nähe der Kommandantenkammern lediglich die Kammern der Wachoffiziere und des Schiffstechnischen Offiziers, während z.B. Maate oder Mannschaften vom Dienst, die man dem UvD der Heereskompanien vergleichbar hätte anweisen können, Personen zu suchen oder Botengänge zu machen, gar nicht oder nur nach so langer Zeit erreichbar sind, daß der Kommandant von vornherein auf eine derartige Möglichkeit verzichtete. Teilweise konnte man sogar beobachten, daß Kommandanten ihre Wachoffiziere oder den Schiffstechnischen Offizier beauftragten, Botengänge zu übernehmen, die in anderen militärischen Einheiten gewöhnlich dem Gefreiten vom Dienst übertragen werden.

Das für Einheitsführer ungewöhnliche Verhalten, auch kleineren Problemen persönlich nachzugehen, anstatt sie an andere Soldaten zu delegieren, mag ferner begründet sein in dem Bestreben, der räumlichen Enge des Bootes zu entfliehen, um sich wenigstens während der Wegezeiten frische Luft und Bewegung zu verschaffen. Besonders Unterseebootkommandanten scheinen diesem Bewegungsdrang zu unterliegen. Etwa 19 % (6.5 Stunden) ihrer wöchentlichen effektiven Dienstzeit von knapp 34 Stunden verbringen sie auf dem Wege zur Bootsunterkunft, zum Stabsgebäude, zu anderen Booten und dergleichen. Allerdings steht einer derartigen Interpretation die Tatsache entgegen, daß Unterseebootkommandanten relativ selten am Sport teilnehmen (durchschnittlich 33 Minuten pro Woche).

Das Zeitbudget für unspezifische Tätigkeiten weist auf eine weitere bemerkenswerte Eigenart im Tätigkeitenbild der Kommandanten hin. Die Tätigkeit E 1102, in Tabelle 5.12. als Kommunikationszeit ausgewiesen, ist bei

**Tabelle 5.12.:** Unspezifische Tätigkeiten während der Hafentiegezeit  
Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf  
(Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang <sup>1</sup>	Tätigkeit	Minenboot-Kommandant			Schnellboot-Kommandant			Unterseeboot-Kommandant					
		Häufigkeit pro Woche	Dauer je Auftreten	% der Woche HLZ	Häufigkeit pro Woche	Dauer je Auftreten	% der Woche HLZ	Häufigkeit pro Woche	Dauer je Auftreten	% der Woche HLZ			
1	K0001 Wegezeiten <sup>2</sup>	28	5	2 : 14	5.6	43	4	2 : 37	6.7	40	10	6 : 32	19.3
2	E1002 Kommunikationszeit <sup>3</sup>	10	16	2 : 35	6.5	10	15	2 : 29	6.5	6	18	1 : 50	5.4
3	K0002 Verteilzeiten	36	3	2 : 02	5.1	27	4	1 : 48	4.7	16	4	1 : 05	3.2
4	K0003/K0004 Privates/Lesen	3	26	1 : 19	3.3	3	36	1 : 48	4.7	2	16	0 : 33	1.6
5	K0000 Leerzeit	9	6	0 : 57	2.4	10	6	0 : 58	2.6	3	11	0 : 35	1.7

1) Rangfolge nach durchschnittlichen Zeiteinheiten an der Hafentiegezeit aller Kommandanten.

2) Zur Interpretation: Durchschnittlich 2 : 14 Stunden des Wochen-Zeithaushalts von Minenboot-Kommandanten werden während der Hafentiegezeit für „K0001-Fahrten, Gänge und dgl. von und zum Ort der Tätigkeit“ verbraucht. Dies entspricht einem Anteil von 5.6 % des Zeithaushalts in der Hafentiegezeit. Wegezeiten wurden bei Minenboot-Kommandanten durchschnittlich 28 mal pro Woche beobachtet. Jede dauerte etwa 5 Minuten.

3) Einaufboier, Seemannssohnig, Wachbootskaffee, Small talk, vgl. Anlage 1, S. 36

allen Kommandanten in der Rangfolge der zeitintensiven Tätigkeiten auf den vorderen Plätzen zu finden (vgl. ebenfalls Tabellen 5.13. bis 5.16.). Dazu gehören Aktivitäten der Kommandanten, die in der Marine als „Seemannssonntag“, „Wachbootskaffee“, „Small-talk“, „Rees an Backbord“ „Einlaufbier“ oder schlicht norddeutsch als „Klöhnschnack“ bekannt sind und wohl zu den traditionellen Gepflogenheiten der Kleinboot-Verbände gehören. Allen diesen Aktivitäten ist gemeinsam, daß sich die Offiziere des Geschwaders nahezu regelmäßig informell zusammenfinden. Tatsächlich vermittelten die Beobachtungen den Eindruck, daß das Tagesgeschehen durch derartige Zusammenkünfte deutlich gegliedert war. Die täglichen informellen Gespräche mit anderen Kommandanten, wiederholte tägliche Kaffeepausen im Stab oder auf dem Wachboot mit Kommandeur, anderen Kommandanten und Offizieren des Geschwaders wurden nur zu geringeren Teilen benutzt, um dienstliche Angelegenheiten zu besprechen (Minenboot-Kdt 20 % von 3 : 11 Std. wöchentlich; Schnellboot-Kdt 25 % von 3 : 06 Std.; Unterseeboot-Kdt 24 % von 2 : 15 Std.) – wodurch sicherlich auch ein Teil der ansonsten nötigen formalen Gespräche überflüssig wurde. Überwiegend dienten Zusammenkünfte dem informalen Meinungs- und Informationsaustausch im Offizierkorps des Geschwaders.<sup>9</sup>

Ungeachtet der Frage, ob derartige Anlässe informeller Kommunikation – etwa vom Geschwaderkommandeur – bewußt geplant sind oder nur quasi zwangsläufig anfallende Begleiterscheinungen einer letztlich eintönigen, ungeliebten und in der Regel nicht unter Zeitdruck stehenden Hafentroutine sind, sollte man die Kommunikationszeiten nicht als Leerlauf werten. Der Betriebswirt würde sie eher als „lohnende Pausen“ bezeichnen, der Soziologe von unerläßlichen sozialen Kontakten reden, die das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe der Offiziere stärken. In der Tat scheinen die relativ großen Zeitanteile für die Tätigkeit E 1102 einem ausgeprägten Kommunikationsverlangen der Offiziere im Geschwader zu entspringen, die freilich um so angenehmer empfunden werden, als sie den gemüthlichen Charakter der Hafentroutine mitprägen.

## 1.6. Schwerpunkte in der Hafentiegezeit

Schwerpunkte in der Hafentoutine der Kommandanten lassen sich ermitteln, wenn man *alle* während der Hafentiegezeit beobachteten Tätigkeiten nach dem ermittelten Zeitbedarf in eine gemeinsame Rangfolge bringt, ohne dabei – wie bisher geschehen – nach den Führungsgrundgebieten zu differenzieren. Dabei bieten sich zwei Gliederungsmöglichkeiten an. Zum einen kann eine Rangliste der Tätigkeitengruppen zeigen, welche Sachgebiete den Kommandanten vor allem beanspruchten (Tabelle 5.13.).

Tabelle 5.13.: Schwerpunkte in der Hafentiegezeit  
Rangfolge von Tätigkeitengruppen<sup>1</sup> geordnet nach durchschnittlichen Zeitanteilen an der Hafentiegezeit aller Kommandanten (Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang <sup>1</sup>	Tätigkeiten	Minenboot Kommandanten			Schnellboot-Kommandanten		Unterseeboot Kommandanten	
		i.v.H. der HLZ aller Kommandanten	i.v.H. der HLZ	Std : Min pro Woche	i.v.H. der HLZ	Std : Min pro Woche	i.v.H. der HLZ	Std : Min pro Woche
1	K0001 Wegezeiten <sup>2</sup>	8.9	5.6	2 : 13	6.7	2 : 33	19.3	6 : 32
2	E1102 Kommunikationszeit <sup>3</sup>	6.2	6.5	2 : 34	6.5	2 : 29	5.4	1 : 49
3	C1200 Bootsführung	5.1	3.3	1 : 18	3.4	1 : 19	11.3	3 : 51
4	C1500 Manöver/Übungen	5.1	7.0	2 : 48	4.7	1 : 49	1.3	0 : 26
5	K0002 Verteilzeiten	4.5	5.1	2 : 02	4.7	1 : 47	3.2	1 : 04
6	A2000 Beurteilungen	4.4	4.2	1 : 40	7.2	2 : 46	2.8	0 : 56
7	A7000 Öffentlichkeitsarbeit	3.9	4.8	1 : 54	2.8	1 : 04	3.6	1 : 13
8	K0019 Offz. Aus-/Weiterbildung	3.7	5.6	2 : 13	0.5	0 : 11	4.5	1 : 32
9	D1000 Materialverwaltung	3.4	2.3	0 : 54	3.6	1 : 22	5.8	1 : 58
10	E1000 Post durchsehen/verteilen	3.1	2.6	1 : 01	3.6	1 : 23	3.3	1 : 08
11	C1090 Sportausbildung	2.9	2.9	1 : 10	3.6	1 : 23	1.6	0 : 33
12	D1400 Instandsetzung-/haltung	2.6	1.8	0 : 43	3.8	1 : 28	2.4	0 : 48
13	K0000 Leerzeiten	2.3	2.4	0 : 58	2.6	0 : 59	1.7	0 : 34
14	C1000 Dienstpläne	2.3	3.4	1 : 21	3.0	1 : 08	1.0	0 : 20
15	C1100 Praktischer Dienst	2.0	3.2	1 : 17	0.9	0 : 21	1.0	0 : 20
16	A2040 Urlaubsangelegenheiten	1.9	1.4	0 : 33	1.8	0 : 42	3.0	1 : 00
17	B6000 Wache	1.5	1.2	0 : 30	2.5	0 : 58	0.7	0 : 15
18	A0000 Allg. Personalangelegenheiten	1.5	1.5	0 : 36	1.9	0 : 43	1.1	0 : 22
19	K0004 Lektüre von Zeitungen etc.	1.4	2.1	0 : 49	0.8	0 : 19	1.0	0 : 20
20	C1400 Bootswaffen-/Einsatz	1.2	0.9	0 : 20	1.9	0 : 43	1.0	0 : 20
21	K0003 Private Angelegenheiten	1.0	1.2	0 : 28	1.3	0 : 30	0.4	0 : 08
22	D1300 Verpflegungswirtschaft	1.0	1.0	0 : 24	1.7	0 : 40	0.2	0 : 03
23	E1107 Gratulationen etc.	0.9	1.0	0 : 24	1.3	0 : 30	0.2	0 : 04
24	D1200 Kantinenwirtschaft	0.9	1.1	0 : 26	1.0	0 : 23	0.4	0 : 08
	Summe	75.4 %	72.1 %	28 : 40 Std	71.78 %	27 : 30 Std	76.2 %	25 : 50 Std

1) Berücksichtigt wurden Tätigkeitengruppen, die bei mindestens zwei der drei Bootsorten 1 % und mehr der Hafentiegezeit pro Bootsort beanspruchten (ohne „K0050 Koordinationszeit Beobachter“). Siehe etwa Rang 17 „B6000 Wache“: Minenboot-Kommandant 1.2 %, Schnellboot-Kommandant 2.5 %, Unterseeboot-Kommandant 0.7 %. Der Zeitbedarf aller Kommandanten für diese Tätigkeitengruppe bezogen auf die effektive Arbeitszeit aller Kommandanten in der Hafentoutine ergibt einen durchschnittlichen Zeitanteil von 15 % (Spalte 3). Diese durchschnittlichen Zeitanteile bestimmen die Rangfolge der Tätigkeitengruppen.

2) Zur Interpretation: Die Tätigkeitengruppe „K0001 Wegezeiten“ beanspruchte 8.9 % der gesamten effektiven Arbeitszeit aller Kommandanten in der Hafentiegezeit. Im Zeithaushalt des Minenboot-Kommandanten belegte sie 5.6 %. Dies entspricht einer durchschnittlichen Dauer von 2 : 14 Stunden pro Woche.

3) Einlaufbier, Seemannssohntag, Wachbootskaffee, Small talk, vgl. Anlage 1, S. 36

Zum anderen vermittelt eine Rangliste der *Einzel*tätigkeiten einen Überblick der Verrichtungen, in denen sich die Bearbeitung der Sachgebiete konkret äußert (Tabellen 5.14. bis 5.16.). Diese Tabellen sprechen im wesentlichen für sich. Sie bedürfen nur weniger interpretierender Anmerkungen.

**Tabelle 5.14** Schwerpunkte in der Hafentiegezeit von Minenboot-Kommandanten.  
Rangfolge von Einzelstätigkeiten<sup>1</sup> geordnet nach durchschnittlichen Zeitanteilen an der Hafentiegezeit.  
(Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang	Tätigkeit	Zeitbedarf	
		i.v.H. der HLZ	Std : Min pro Woche
1	E1102 Kommunikationszeit <sup>2, 3</sup>	6.5	2 : 34
2	K0001 Wegezeiten	5.6	2 : 13
2	K0013 Offizieraus-/weiterbildung	5.6	2 : 13
3	K0002 Verteilzeiten	5.1	2 : 02
4	C1510 Dokumentation Manöver	3.5	1 : 25
5	C0105 Besichtigung vorbereiten	3.3	1 : 18
6	A2012 Beurteilung formulieren	3.1	1 : 14
7	E1007 Bootsbegehung	2.6	1 : 03
7	E1000 Post durchsehen	2.6	1 : 01
8	K0000 Leerzeiten	2.4	0 : 58
9	C1004 Dienstpläne erstellen	2.2	0 : 53
10	A7003 Öffentlichkeitsarbeit beraten	2.1	0 : 51
10	K0004 Zeitungslektüre	2.1	0 : 49
11	C1104 Praktischen Dienst vorbereiten	1.8	0 : 44
11	K0016 Lektüre dienstlicher Unterlagen	1.8	0 : 44
12	E1101 Bordfeste	1.7	0 : 40
13	D1003 Materialverwaltung beraten	1.5	0 : 37
14	C1094 Am Sport teilnehmen	1.4	0 : 33
15	A0000 Allgem. Personalangelegenheiten	1.2	0 : 29
15	C1207 Fernmeldebetrieb	1.2	0 : 29
15	K0003 Private Angelegenheiten	1.2	0 : 28
16	A7011 Vortrag halten Öffentlichkeitsarbeit	1.1	0 : 26
16	D1403 Instandsetzung, beraten	1.1	0 : 25
17	C1003 Dienstpläne beraten	1.0	0 : 25
17	C1505 Mitarbeit an Operationsbefehlen	1.0	0 : 24
17	E1107 Gratulationen u. dgl.	1.0	0 : 24
17	C1503 Manöver beraten	1.0	0 : 23
Summe		64.7 %	25 : 45 Stunden

- 1) Berücksichtigt wurden Einzelstätigkeiten, die mindestens 1 % der Hafentiegezeit des Minenbootkommandanten beanspruchten (ohne „K0050 Koordinationszeit Beobachter“).
- 2) Zur Interpretation: Die Einzelstätigkeit „E1102“ beanspruchte 6.5 % der effektiven Arbeitszeit in der Hafentourne. Dies entspricht einer Zeitdauer von 2 : 34 Stunden pro Woche.
- 3) Einlaufbier, Seemannssonntag, Wachbootskaffee, Small talk, vgl. Anlage 1, S. 36.

**Tabelle 5.15:** Schwerpunkte in der Hafentiegezeit von Schnellboot-Kommandanten  
Rangfolge von Einzeltätigkeiten<sup>1</sup> geordnet nach durchschnittlichen Zeitan-  
teilen an der Hafentiegezeit.  
(Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang	Tätigkeit	Zeitbedarf	
		i.v.H. der HLZ	Std : Min pro Woche
1	K0001 Wegezeiten <sup>2</sup>	6.7	2 : 34
2	E1102 Kommunikationszeit <sup>3</sup>	6.5	2 : 29
3	A2012 Beurteilung formulieren	4.4	1 : 41
4	K0002 Verteilzeiten	4.2	1 : 37
5	E1000 Post durchsehen	3.6	1 : 23
6	C1094 Am Sport teilnehmen	3.5	1 : 21
7	K0103 Arztbesuche	2.6	1 : 00
7	K0000 Leerzeiten	2.6	0 : 59
8	D1003 Materialverwaltung beraten	2.0	0 : 46
9	C1510 Dokumentation Manöver	1.9	0 : 43
10	C1501 Vorschriften Manöver	1.8	0 : 41
10	D1403 Instandsetzung beraten	1.8	0 : 41
11	C1003 Dienstpläne beraten	1.6	0 : 37
12	A2176 Anträge Statuswandel bearbeiten	1.5	0 : 34
12	A3003 Versetzung beraten	1.5	0 : 34
13	B6006 Wache einteilen	1.4	0 : 33
14	A0000 Allg. Personalangelegenheiten	1.3	0 : 30
14	E1107 Gratulationen u. dgl.	1.3	0 : 30
14	K0003 Private Angelegenheiten	1.3	0 : 30
15	C1004 Dienstpläne erstellen	1.2	0 : 27
16	D1305 Menage-Verwaltung prüfen	1.1	0 : 26
16	A7012 Schriftverkehr / Öffentlichkeitsarbeit	1.1	0 : 24
17	X0015 Messeoffizier	1.0	0 : 24
17	C1505 Manöver beraten	1.0	0 : 22
Summe		56.9 %	21 : 47 Stunden

- 1) Berücksichtigt wurden Einzeltätigkeiten, die mindestens 1 % der Hafentiegezeit des Schnellboot-Kommandanten beanspruchten (ohne „K0050 Koordinationszeit Beobachter“).
- 2) Zur Interpretation: Die Einzeltätigkeit „K0001 Wegezeiten“ beanspruchte 6.7 % der effektiven Arbeitszeit in der Hafentourne. Dies entspricht einer Zeitdauer von 2 : 34 Stunden pro Woche.
- 3) Einlaufbier, Seemannssonntag, Wachbootskaffee, Small talk, vgl. Anlage 1, S.36.



**Tabelle 5.16:** Schwerpunkte in der Hafentiegezeit von Unterseeboot-Kommandanten  
Rangfolge von Einzeltätigkeiten<sup>1</sup> geordnet nach durchschnittlichen Zeitanteilen an der Hafentiegezeit.  
(Geringfügige Abweichungen durch Rundungen)

Rang	Tätigkeit	Zeitbedarf	
		i.v.H. der HLZ	Std : Min pro Woche
1	K0001 Wegezeiten <sup>2</sup>	19.3	6 : 33
2	C1206 Semännische Manöver	8.9	3 : 02
3	E1102 Kommunikationszeit	5.4	1 : 49
4	K0019 Offizieraus-/weiterbildung	4.5	1 : 32
5	D1009 Material bewirtschaften	3.4	1 : 09
6	E1000 Post durchsehen	3.3	1 : 08
7	K0002 Verteilzeiten	3.2	1 : 04
8	X0023 Andere Nebenfunktionen	2.2	0 : 46
9	X0024 Unterseeboot-Sicherheitsoffizier	2.0	0 : 41
10	A70006 Patenstadtbesuch beraten	1.7	0 : 34
10	K0000 Leerzeiten	1.7	0 : 34
11	C1094 Am Sport teilnehmen	1.6	0 : 33
12	A2022 Beurteilung formulieren	1.5	0 : 31
13	C1053 Trainerausbildung beraten	1.4	0 : 29
14	A7003 Öffentlichkeitsarbeit beraten	1.3	0 : 26
14	K0005 Musterung	1.3	0 : 26
15	A2055 Urlaubsplanung prüfen	1.2	0 : 25
16	C1033 Lehrgänge beraten	1.1	0 : 22
17	C1203 Bootsführung beraten	1.0	0 : 20
17	K0004 Zeitungslektüre	1.0	0 : 20
<b>Summe</b>		<b>67.0 %</b>	<b>22 : 43 Stunden</b>

- 1) Berücksichtigt wurden Einzeltätigkeiten, die mindestens 1 % der Hafentiegezeit des Unterseeboot-Kommandanten beanspruchten (ohne „K0050 Koordinationszeit Beobachter“).
- 2) Zur Interpretation: Die Einzeltätigkeit „K0001 Wegezeiten“ beanspruchte 19.3 % der effektiven Arbeitszeit in der Hafentiegeroutine. Dies entspricht einer Zeitdauer von 6 : 33 Stunden pro Woche.
- 3) Einlaufbier, Seemannssonntag, Wachbootskaffee, Small talk, vgl. Anlage 1, S. 36.

Alle Tabellen geben deutlich zu erkennen, daß nur sehr wenige Tätigkeitsgruppen bzw. Einzeltätigkeiten einen verhältnismäßig großen Teil der Zeit in der Hafentroutine erklären. Höchstens 5 % aller im Beobachtungsbogen vorgesehenen 574 Einzeltätigkeiten beanspruchen mindestens 56 % der in der Hafentroutine verbrachten effektiven Dienstzeit (Tabelle 5.17.). Dieser hohe Konzentrationsgrad auf wenige Tätigkeiten bedeutet gleichzeitig, daß gut 95 % der Tätigkeiten sich die verbleibende Zeit von knapp 44 % der Hafentroutine teilen müssen. Dies führt, wie bereits gezeigt, zu vergleichsweise kurzen Zeitintervallen für jede dieser Tätigkeiten. Verallgemeinernd darf man sagen, daß der weit überwiegende Teil der Aufgaben den Kommandanten nur für kurze Zeit beanspruchte. Jede der Aufgaben dauerte wöchentlich zwischen 20 – 24 Minuten, was einem relativen Anteil von höchstens 1 % der effektiven Arbeitszeit im Hafen entspricht.

**Tabelle 5.17:** Schwerpunkte in der Hafentroutine – Konzentrationsgrade

	n <sup>1</sup>	Einzeltätigkeiten $\geq 1$ % der effektiven Zeit im Hafen	
		i.v.H. aller Einzeltätigkeiten	Zeitanteile i.v.H. der gesamten effektiven Zeit
Minenboot-Kommandant <sup>2</sup>	27	4.7 %	64.7 %
Schnellboot-Kommandant	24	4.2 %	56.9 %
Unterseeboot-Kommandant	20	3.5 %	67.0 %

1) Die Zahl der Einzeltätigkeiten entnommen aus Tabellen 5.14 bis 5.16.

2) Zur Interpretation: In der Hafentroutine wurden bei Minenboot-Kommandanten 27 Einzeltätigkeiten beobachtet, die jeweils während einer Woche mindestens 1 % der effektiven Wochenarbeitszeit beanspruchten. Diese 27 Einzeltätigkeiten entsprechen einem Anteil von 4.7 % der 574 im Beobachtungsbogen vorgegebenen Einzeltätigkeiten. Diese 27 Einzeltätigkeiten erklären 64.7 % der effektiven Arbeitszeit des Minenboot-Kommandanten.

Den Tabellen 5.14. - 5.16. ist ferner zu entnehmen, daß die sogenannten unspezifischen Tätigkeiten im Zeithaushalt aller Kommandanten vordere Rang-

plätze einnehmen. Insofern wird die bereits geäußerte Bewertung, unspezifische Tätigkeiten würden das Tätigkeitsbild der Kommandanten in der Hafentiegezeit wesentlich mitprägen, noch einmal bestätigt.

Dies gilt vor allen Dingen für die Tätigkeiten

— E 1102 Kommunikationszeit

— K 0001 Wegezeiten.

Bei allen Kommandanten vereinen diese Tätigkeiten jeweils mehr Zeit auf sich als die meisten anderen Aufgaben aus den Führungsgrundgebieten.

## 2. Zeitbudgets während der Seefahrt

Kommandanten und ein großer Teil der Bootsbesatzungen weisen der Seefahrt im Vergleich zu anderen Dienstarten einen hohen Stellenwert zu.<sup>10</sup> Tatsächlich scheinen alle anderen Dienstarten allein der Vorbereitung auf die Seefahrtstage zu dienen. Diese hohe Bewertung der Seefahrt ist sicherlich vor allem auf ein traditionales Berufsverständnis zurückzuführen, nach dem der Seemann die Erfüllung seines Dienstes auf See finden soll. Eine Rolle mag aber auch spielen, daß Seefahrtstage im Jahresbudgets der Bootsbesatzungen höchstens 35 % beanspruchen, also vergleichsweise selten anfallen (vgl. Tabelle 3.1.). Mit Gossen<sup>11</sup> könnte man hier argumentieren, daß sich die hohe Bewertung der Seefahrt quasi zwangsläufig aus ihrer relativen Seltenheit ergibt.

Seefahrt in der Ausbildung und Seefahrt im Manöver unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht. Tendenziell verlaufen Ausbildungsabschnitte auf See in einem ruhigeren und gleichmäßigeren Rhythmus als Manöverabschnitte. Vor allem sind die täglichen Arbeitszeiten und die allgemeinen Lebensbedingungen an Bord in Manöverzeiten extrem ungünstig: der außenstehende Beobachter nimmt aus Seefahrtstagen im Manöver den vorherrschenden Eindruck einer physisch wie psychisch stark belasteten Besatzung mit.<sup>12</sup>

Diese prägenden Merkmale können im Zeitbudget kaum in Erscheinung treten. Sie kommen lediglich in den bereits (in Kap IV) behandelten Dienstzeitbelastungen zum Ausdruck. Die Frage nach den Tätigkeitsinhalten jedoch und nach den relativen Anteilen einzelner Tätigkeiten am Zeithaushalt führt während der Seefahrtstage zu grundsätzlich gleichen Aussagen, unabhängig davon, ob Kommandanten diese Aufgaben während des schulmäßigen Ausbildungsbetriebes oder in simulierten Kampfsituationen während eines Manövers wahrgenommen haben.

Ein Vergleich der Tabellen 5.18. und 5.19. bestätigt die nahezu übereinstimmenden Zeitbudgets während der Seefahrt in der Ausbildung (Tabelle 5.18.) und während der Seefahrt im Manöver (Tabelle 5.19.). Deutlicher Schwerpunkt des Dienstbetriebes auf See ist das Führungsgrundgebiet S 3. Es beansprucht zwischen 75 % (in Ausbildungsabschnitten) und 85 % (im Manöver) der Arbeitszeit des Kommandanten. Darüber hinaus kann lediglich das Führungsgrundgebiet S 1 während der Seefahrt in der Ausbildung einen nennenswert großen Zeitanteil auf sich vereinen. Alle anderen spezifischen Tätigkeiten sind von untergeordneter Bedeutung.

Dabei wird der Zeitbedarf für die Tätigkeitenklasse S 1 vor allem von der Öffentlichkeitsarbeit der Kommandanten bestimmt. Die Betreuung von Besuchern an Bord, einführende Referate über das Waffensystem „Boot“ usw. (A 7005, A 7011) machen mindestens 40 % der insgesamt beobachteten S 1-Zeit aus (Minenboot 44.4 %, Schnellboot 40.7 %, Unterseeboot 53.0 %).

Auch während der Seefahrt nehmen die sogenannten unspezifischen Tätigkeiten eine vergleichsweise starke Stellung ein. In der Rangfolge zeitintensiver Tätigkeiten ist hier wie in der Hafenroutine die sogenannte Kommunikationszeit auf den vorderen Plätzen zu finden. Sie besteht während der Seefahrt vor allem aus dem „Einlaufbier“, einem lockeren informellen Zusammensein der Kommandanten und teilweise auch der Besatzung, nachdem die Boote festgemacht haben, also „die Schrauben still stehen“. Offensichtlich ist das Kommunikationsbedürfnis der Bootsbesatzung nicht nur prägendes Merkmal der Hafenroutine, sondern auch als eines der traditionellen

**Tabelle 5.18:** Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und U-Booten während der Seefahrt in der Ausbildung  
Gerundete Prozentwerte, bezogen auf die effektive Arbeitszeit

Tätigkeiten- klassen	Bootstypen			$\bar{x}$
	Kommandant Minen-Boot	Kommandant S-Boot	Kommandant U-Boot	
S 1	5.4	9.1	6.6	6.9
S 2	0.1	0.1	0.9	0.5
S 3	77.5	69.4	76.2 <sup>1</sup>	74.9
S 4	2.3	3.5	2.2	2.5
Innerer Dienst	0.3	0.1	0.1	0.1
Bürotätigkeit	1.1	1.6	0.2	0.8
Nebenfunktionen	—	—	—	—
Leerzeit	2.0	1.9	3.7	2.8
Fahrten	1.3	2.7	1.0	1.5
Verteilzeit	2.6	3.7	3.0	3.1
Privates, Lesen	0.5	—	—	0.1
Kommunikations-Zeit	6.0	7.5	6.0	6.4
Sonstiges	0.9	0.4	0.1	0.4
$\Sigma$	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
Einem Prozent der Arbeitszeit entsprechen <sup>2</sup>				
täglich $\approx$	6 Min	6 Min	8 Min	—
wöchentlich $\approx$	30 Min	30 Min	41 Min	—

1) Die Tätigkeitsklasse S 3 enthält bei Unterseeboot-Kommandanten Zeiteanteile für die Tätigkeit „K0004 Lektüre von Zeitungen, Zeitschriften“. Diese bei Minenboot-Kommandanten und Schnellboot-Kommandanten als unspezifisch geltende Aktivität ist beim Unterseeboot-Kommandanten während der Seefahrt als eine besondere Ausprägung der Dienstaufsicht über die Besatzung zu werten. Obwohl die Unterseeboot-Kommandanten dabei nach außen den Anschein erweckten, sich der Lektüre zu widmen, hatten sie tatsächlich von ihrer Kommandanten-Kammer aus stets das Dienstgeschehen im Blick und griffen häufig mit kurzen Korrekturen und Kommandos ein. Während der Seefahrt insgesamt belief sich der Zeitanteil derart indirekter Dienstaufsicht auf 10.7 % der effektiven Zeit, in Ausbildungsabschnitten betrug er 8.1 %, in Manöverabschnitten 20.6 %.

2) Vgl. Tabelle 4.1.

**Tabelle 5.19:** Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und U-Booten während der Seefahrt im Manöver.

Gerundete Prozentwerte, bezogen auf die effektive Arbeitszeit

Tätigkeiten- klassen	Bootstypen			$\bar{x}$
	Kommandant Minen-Boot	Kommandant S-Boot	Kommandant U-Boot	
S 1	0.5	0.1	2.8	0.7
S 2	–	–	–	–
S 3	76.5	87.4	88.5 <sup>1</sup>	85.5
S 4	2.4	0.9	0.8	1.2
Innerer Dienst	–	–	–	–
Bürotätigkeit	1.0	0.1	–	0.2
Nebenfunktionen	–	–	–	–
Leerzeit	2.8	1.7	2.7	2.1
Fahrten	2.6	2.2	0.4	1.9
Verteilzeit	8.4	3.0	1.3	3.8
Privates, Lesen	1.9	1.4	–	1.2
Kommunikations-Zeit	3.8	3.2	3.3	3.3
Sonstiges	0.1	–	0.2	0.1
$\Sigma$	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
Einem Prozent der Arbeitszeit entsprechen <sup>2</sup>				
täglich $\approx$	8 Min	9 Min	8 Min	–
wöchentlich $\approx$	39 Min	44 Min	42 Min	–

1) Vgl. Tabelle 5.18, Anmerkung 1

2) Vgl. Tabelle 4.1.

Rituale der Seefahrt anzusehen. Insofern könnte auch hier die weiter oben vermutete Interpretation zutreffen.

Wie sehr sich die Kommandanten während der Seeabschnitte auf nur wenige Aufgabenbereiche konzentrieren, wird deutlich, wenn man die Zeitbudgets aller Kommandanten für Ausbildungs- und Manöverabschnitte zu einem gemeinsamen Zeithaushalt zusammenfaßt (Tabelle 5.20.).<sup>13</sup> Der (im statistischen Sinne) durchschnittliche Bootskommandant hat danach auf See täglich 12 : 18 Stunden, wöchentlich 61 : 30 Dienst zu leisten (effektive Zeit, d.h. ohne Pausen). 91 % dieser Zeit wird von nur 11 Tätigkeitsgruppen erklärt, die erwartungsgemäß überwiegend der seemännischen Führung des Bootes bzw. der Ausbildung der Bootsbesatzung dienen. Betrachtet man nur die einzelnen Verrichtungen, also jene Tätigkeiten, die bei den Kommandanten konkret beobachtet wurden, so ergibt sich, daß etwa 3 % der insgesamt im Beobachtungsbogen vorgegebenen 574 Einzeltätigkeiten gut 84 % der effektiven Arbeitszeit auf See besetzen. Die verbleibenden 97 % der vorgegebenen Tätigkeiten müssen sich mithin in den restlichen Zeitanteil von 16 % teilen.

Ähnlich den Schwerpunkten in der Hafentiegezeit (Tabelle 5.13.) vermittelt dieses gemeinsame Tätigkeitsprofil ein eindrucksvolles Bild der „Seeroutine“. Es läßt auf eine gewisse Gleichförmigkeit, wenn nicht gar Eintönigkeit des Dienstes auf See schließen. Wer – einmal auf See – tagaus, tagein 8 Stunden auf der Brücke, im Steuerstand und in der Operationszentrale zu stehen hat (C 1200/C 1300), von dem ist nicht nur Konzentrationsfähigkeit sondern auch ein hohes Maß an Frustrationstoleranz zu verlangen, wenn er den täglichen Dienst trotzdem mit Engagement bewältigen soll.

Das Ausmaß der physischen und psychischen Belastung der Kommandanten (und Besatzung) während der Seetage kommt in den Beobachtungsergebnissen nur unzureichend zum Ausdruck. Der Sachverhalt, den Marineexperten und auch medizinische Facharbeiten bestätigen (vgl. Anmerkung 12), ist hier noch einmal kurz aufzugreifen, weil er die Aussagen dieser Studie zu den Zeitbudgets in der Hafentiegezeit ergänzen und relativieren kann. Ehemalige

Kommandanten berichten übereinstimmend, daß sich die starke Anspannung während der Seefahrt bis in die Hafentiegezeit hinein auswirke und bei der Mehrzahl von ihnen zu typischen Verhaltensmustern führe. Dazu gehöre eine stete Unrast, die es dem Kommandanten kaum je erlaube, sich für längere Zeit einer Aufgabe konzentriert zu widmen. Stattdessen würden viele Kommandanten dazu neigen, ständig „auf den Beinen zu sein“, was nicht nur mit einem Drang nach körperlicher Bewegung erklärt werden dürfe, sondern auch das – weitgehend unbewußte – Streben der Kommandanten dokumentiere, ihr Boot und die damit assoziierte Streßvorstellung zu fliehen. Letztlich sei auch die Häufigkeit der hier so bezeichneten „Kommunikationszeiten“ während der Hafentiegezeit als späte Auswirkung der Belastung auf See zu interpretieren: Die verschiedenen Arten informeller Kommunikation (vgl. Anlage 1, Tätigkeit E1102) im Hafen würden von den Kommandanten als willkommenener Anlaß gesehen, ihre „Bordflucht“ mit quasi dienstlichen Obliegenheiten zu rechtfertigen.

Ein direkter ursächlicher Zusammenhang des von den Kommandanten in der See- und Hafentiegezeit gezeigten Verhaltens läßt sich mit Hilfe der empirisch gewonnenen Daten dieser Studie zwar nicht belegen, läßt sich aber ebensowenig mit Sicherheit ausschließen. Umfang und Intensität der unspezifischen Tätigkeiten in der Hafentiegezeit ließen sich jedenfalls als Argument für diesen vermuteten Zusammenhang ins Feld führen. Würde er wirklich bestehen, dann käme der Hafentiegezeit in der Tat eine instrumentelle Funktion zu, nämlich die Belastungen der Seefahrt auszugleichen. Die eher abwertenden Urteile der Kommandanten über die Hafentiegezeit signalisieren dann letztlich etwas Positives: Indem sie die Hafentiegezeit an der Seefahrt messen, bestätigen sie letztlich ihre entlastende Wirkung.

### 3. Zeitbudgets im Jahresschnitt

Ein vollständiger Vergleich der Tätigkeitsprofile von Minenboot-, Schnellboot- und Unterseebootkommandanten darf sich nicht darauf beschränken, typische Wochen-Zeithaushalte während der Hafentiegezeit und während der Seefahrt zu ermitteln und jeweils getrennt einander gegenüberzustellen.



**Tabelle 5.20:** Schwerpunkte während der Seefahrt

Gemeinsames durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und Unterseebooten in Ausbildungs- und Manöverabschnitten auf See.<sup>1</sup>

Tätigkeitsgruppen	Zeitbedarf	
	i.v.H. der effektiven Gesamtzeit in Ausbildungs- und Manöverabschnitten (gewogenes Mittel $\bar{x}$ )	in Stunden : Minuten täglich wöchentlich
C1200/1300 <sup>2</sup> Bootsführung/Rollendienst	64.2	7 : 56 39 : 44
C1500 <sup>3</sup> Manöver/Übungen	5.7	0 : 42 3 : 32
E1102 Kommunikationszeit	5.3	0 : 39 3 : 17
K0002 Verteilzeit	3.3	0 : 25 2 : 03
K0000 Leerzeit	2.5	0 : 19 1 : 33
A7000 Öffentlichkeitsarbeit	2.2	0 : 16 1 : 22
C1400/1450 Waffeneinsatz/Waffendrill	2.0	0 : 15 1 : 14
K0001 Wegezeit	1.7	0 : 13 1 : 03
C1100 Praktischer Dienst	1.2	0 : 09 0 : 45
D1400 Instandsetzung/-haltung	1.2	0 : 09 0 : 45
C0100/0200 Besichtigungen	0.9	0 : 07 0 : 33
<b>Zwischensumme</b>	<b>90.8</b>	<b>11 : 10 55 : 49</b>
<b>Sonstiges</b>	<b>9.2</b>	<b>1 : 08 5 : 41</b>
<b>Summe</b>	<b>100.0 %</b>	<b>12 : 18 61 : 30</b>

1) Zu den getrennten Angaben für die einzelnen Bootsorten vgl. Anlage 10.

2) Einschließlich „K0004 Lektüre von Zeitungen, Zeitschriften etc.“ für Unterseeboot-Kommandanten, vgl. Tabelle 5.18, Anmerkung 1.

3) Zur Interpretation: Die Tätigkeitsgruppe „C1500 Manöver/Übungen“ beanspruchte 5.7 % der effektiven Zeiten, die bei allen Kommandanten zusammen in Ausbildungs- und Manöverabschnitten gemessen wurden (gewogenes arithmetisches Mittel). Im Durchschnitt errechnet sich für diese Tätigkeitsgruppe auf See ein Zeitbedarf von täglich 0 : 42 Minuten und von wöchentlich 3 : 32 Stunden.

Dabei bliebe nämlich unberücksichtigt, daß die Kommandanten der einzelnen Bootstypen abhängig von den für sie geltenden Jahresübungs- und Erhaltungsplänen im Verlauf eines Kalenderjahres unterschiedlich lange Zeiten in den jeweiligen Dienstarten verbringen (vgl. Kapitel III, 2.2.). Tätigkeiten, die etwa in den Wochenbudgets bei allen Kommandanten vergleichbar häufig auftreten, können im Jahresschnitt einen anderen Stellenwert erhalten, wenn die Summe der in einem Kalenderjahr geleisteten Hafen- und Seefahrtswochen mit den ermittelten wöchentlichen Durchschnittszeiten gewichtet wird. Um ein umfassendes Bild der Tätigkeitenprofile gewinnen zu können, müssen mithin den Wochenbudgets jahresdurchschnittliche Zeitbudgets zur Seite gestellt werden.

Es ist jedoch hier nochmals darauf zu verweisen, daß derartige jahresdurchschnittliche Budgets unterschiedlich lange Jahresabschnitte der Kommandanten widerspiegeln. Die Beobachtungen erstrecken sich zwar bei allen Kommandanten gleichermaßen auf die Hafentiegezeit, auf Seefahrtsabschnitte in der Ausbildung und im Manöver. Diese Dienstarten zusammengenommen repräsentieren jedoch bei Minenbootkommandanten „nur“ 86.6 % der Jahresarbeitstage, bei Schnellbootkommandanten 83.1 % und bei Unterseebootkommandanten vergleichsweise geringere 63.9 % der Jahresarbeitstage. Dieser unterschiedliche Umfang der Grundgesamtheit ist, wie in Kapitel III dargestellt, auf unterschiedlich lange Wertzeiten und auf unterschiedlich lange Phasen an Simulationstrainern und bei der Seetaktischen Lehrgruppe zurückzuführen. In strenger Interpretation befassen sich die folgenden Überlegungen mithin nicht mit dem jahresdurchschnittlichen Zeitbudget, sondern mit aggregierten Zeithaushalten der Hafen- und Seefahrtsabschnitte.

Daß eine Zusammenfassung der Zeithaushalte tatsächlich die Proportionen der Dienstarten zueinander verschiebt, wird deutlich, wenn man die in den Dienstarten planmäßig vorgegebenen *Arbeitstage* den tatsächlich geleisteten *Arbeitszeiten* gegenüberstellt (Tabelle 5.21.). Die Kommandanten aller Bootstypen verbringen einen höheren Prozentsatz ihrer *Arbeitszeit* in Seefahrtsabschnitten als dies im Verhältnis der *Arbeitstage* zum Ausdruck kommt. Während etwa Unterseeboot-Kommandanten die Hafentage und Seefahrtstage des Jahres 1981 im Verhältnis 63.5 % zu 36.5 % aufteilten,

Tabelle 5.21: Arbeitstage und Arbeitszeiten 1981 im Vergleich

	Hafen- abschnitte	See- abschnitte	Summe
<b>Minenboot-Kommandant</b>			
Verhältnis der Arbeitstage <sup>1</sup>	– 75.3 %	24.7 %	100 %
Verhältnis der Arbeitszeiten <sup>2</sup>	69.1 %	30.9 %	100 %
Abweichungen	– 6.2 %	+ 6.2 %	–
<b>Schnellboot-Kommandant</b>			
Verhältnis der Arbeitstage	58.8 %	41.2 %	100 %
Verhältnis der Arbeitszeiten	47.2 %	52.8 %	100 %
Abweichungen	– 11.6 %	+ 11.6 %	–
<b>Unterseeboot-Kommandant</b>			
Verhältnis der Arbeitstage	63.5 %	36.5 %	100 %
Verhältnis der Arbeitszeiten	46.3 %	53.7 %	100 %
Abweichungen	– 17.2 %	+ 17.2 %	–

1) Zur Interpretation: Der JÜEP für *Minenboot-Kommandanten* sah im Jahre 1981 Hafentage zu Seetage im Verhältnis von 75.3 % zu 24.7 % vor. Vgl. Tabelle 3.1. und Anlage 7.

2) Arbeitszeiten errechnet aus Arbeitstagen und den während der Beobachtung ermittelten durchschnittlichen täglichen Arbeitszeiten. Vgl. Tabelle 4.1.

zeigte das Verhältnis der *Arbeitszeiten* im selben Jahr Proportionen von 46.3 % im Hafen zu 53.7 % während der Seefahrt. *Unterseebootkommandanten* verringerten mithin die Arbeitszeiten während der Hafentiegezeit um gut 17 %, um Seefahrtsabschnitte in gleicher Höhe zu begünstigen. Ähnliche Schwerpunktverlagerungen sind bei *Schnellbootkommandanten* ( $\pm 11.6$  %) und *Minenbootkommandanten* ( $\pm 6.2$  %) festzustellen. Verallgemeinernd darf man sagen, daß nicht die in einzelnen Dienstarten verbrachten Kalendertage, sondern die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten das Tätigkeitsmuster der Kommandanten bestimmen. Zwischen beiden – Arbeitstagen und Arbeitszeiten – können beachtliche Unterschiede bestehen.

Die aggregierten Zeitbudgets aus Hafen- und Seefahrtstagen des Jahres 1981 zeigt Tabelle 5.22. Die Zeitbudgets deuten in den meisten Tätigkeitenklassen auf offenkundig ähnliche Strukturen hin. Im Jahresbudget aller Kommandanten steht das Führungsgrundgebiet S 3 an erster Stelle, gefolgt vom S 1-Bereich und von Aufgaben der Logistik und Materialwirtschaft. Bereits an vierter Stelle erscheinen die „Kommunikationszeiten“. Sie beanspruchen die Kommandanten nur unwesentlich weniger als die S 4-Aufgaben und bestätigen damit auch in den aggregierten Jahresbudgets eine ähnlich starke Stellung wie in den Wochenbudgets.

Im Vergleich zu Minen- und Schnellbootkommandanten ist der Unterseebootkommandant weniger mit S 1-Aufgaben befaßt (vermutlich auf die geringere Besatzungsstärke zurückzuführen), ist seltener bei Bürotätigkeiten anzutreffen, widmet dagegen einen größeren Prozentsatz seiner Arbeitszeit den S 3-Aufgaben. Die Tätigkeitenklasse „Fahrten“ (Wegezeiten) schlägt auch im Jahresbudget des U-Boot-Kommandanten mit vergleichsweise hohen fast 8 % zu Buche.

Ein Blick auf die getrennten Jahresbudgets der Typkommandanten läßt einen weiteren Unterschied zwischen Minenbooten einerseits, Schnell- und Unterseebooten andererseits erkennen (Tabellen 5.23. - 5.25.). Kommandanten von Schnell- und Unterseebooten verbrauchen mehr als drei Viertel der Zeit, die sie für S 3-Aufgaben insgesamt verwenden, in Seefahrtsabschnitten. Dagegen liegt der Schwerpunkt der S 3-Aufgaben von Minenbootkommandanten in der Hafenliegezeit. 52 % ihrer S 3-Tätigkeiten versehen sie, wenn ihr Boot an der Pier liegt. Nur 48 % der S 3-Tätigkeiten fallen in Seefahrtsabschnitte (vgl. Darstellung 5.26.). Die Vermutung liegt nahe, S 3-Aktivitäten von Minenbootkommandanten würden weniger ausbildungspraktischen Charakter haben, weil sie vergleichsweise häufiger im Hafen anzutreffen sind.

**Tabelle 5.22:** Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen, Schnell- und Unterseebooten.

Gerundete Prozentwerte, bezogen auf die effektive Gesamtzeit für HLZ, Seefahrt in der Ausbildung und im Manöver<sup>1</sup>.

Tätigkeiten- klassen	Bootstypen			$\bar{x}$
	Kommandant Minen-Boot	Kommandant S-Boot	Kommandant U-Boot	
S 1	14.2	13.8	9.7	12.7
S 2	0.5	0.7	0.6	0.6
S 3	52.9	55.8	62.0 <sup>3</sup>	56.7
S 4	6.2	6.5	5.0	5.9
Innerer Dienst	0.6	0.2	0.3	0.4
Bürotätigkeit	4.0	3.0	1.5	2.9
Nebenfunktionen	–	0.5	0.8	0.4
Leerzeit	2.4	2.1	2.8	2.4
Fahrten	4.3	4.4	7.9	5.4
Verteilzeit	4.9	3.9	2.8	4.0
Privates, Lesen	2.5	2.6	0.6	2.0
Kommunikations-Zeit	6.1	5.7	5.4	5.7
Sonstiges	1.3	0.8	0.6	0.9

- 1) Summe der Zeiten aus Hafentiegezeit, Seefahrt in der Ausbildung, Seefahrt im Manöver. Diese Summe ist kleiner als die gesamte Jahresarbeitszeit, weil einige Dienstarten nicht in die Beobachtung einbezogen wurden. Vgl. Tabelle 3.1.
- 2) Zur Interpretation: Tätigkeiten des S 1-Bereichs beanspruchten 14.2 % der bei Minenboot-Kommandanten insgesamt beobachteten Zeit in der Hafentroutine und in Seefahrtsabschnitten.
- 3) Einschließlich „K0004“, vgl. Tabelle 5.18, Anmerkung 1.

Tabelle 5.23:

Durchschnittliches Zeitbudget von Minenboot-Kommandanten, gegliedert nach Dienstarten.

Gerundete Prozentwerte, bezogen auf die effektive Gesamtzeit für Hafentiegezeit, Seefahrt in der Ausbildung und im Manöver<sup>1</sup>

Dienstarten Tätigkeiten- klassen	HLZ, See, Manöver	HLZ	See	Manöver
S 1 <sup>2</sup>	14.2	13.0	1.2	--
S 2	0.5	0.4	--	–
S 3	52.9	27.5	17.0	8.4
S 4	6.2	5.5	0.5	0.3
Innerer Dienst	0.6	0.5	0.1	–
Bürotätigkeit	4.0	3.6	0.2	0.1
Nebenfunktionen	–	–	–	–
Leerzeit	2.4	1.6	0.4	0.3
Fahrten	4.3	3.7	0.3	0.3
Verteilzeit	4.9	3.4	0.6	0.9
Privates, Lesen	2.5	2.2	0.1	0.2
Kommunikations-Zeit	6.1	4.3	1.3	0.4
Sonstiges	1.3	1.1	0.2	--
Σ	100.0 %	67.2 %	21.9 %	11.0 %

1) Summe der Zeiten aus Hafentiegezeit, Seefahrt in der Ausbildung, Seefahrt im Manöver. Diese Summe ist kleiner als die gesamte Jahresarbeitszeit, weil einige Dienstarten nicht in die Beobachtung einbezogen wurden. Vgl. Tabelle 3.1.

2) Zur Interpretation: Tätigkeiten des S 1-Bereichs beanspruchten 14.2 % der bei Minenboot-Kommandanten insgesamt beobachteten Zeit in der Hafentoutine und in Seefahrtsabschnitten. Davon nahm der Kommandant 13 % in der Hafentoutine, 1.2 % in Seefahrtsabschnitten in der Ausbildung wahr.

**Tabelle 5.24:**

Durchschnittliches Zeitbudget von Schnellboot-Kommandanten, gegliedert nach Dienstarten.

Gerundete Prozentwerte, bezogen auf die effektive Gesamtzeit für Hafenliegezeit, Seefahrt in der Ausbildung und im Manöver<sup>1</sup>.

Dienstarten Tätigkeiten- klassen	HLZ, See, Manöver	HLZ	See	Manöver
S 1 <sup>2</sup>	13.8	11.8	2.0	–
S 2	0.7	0.7	–	–
S 3	55.8	12.5	15.8	27.4
S 4	6.5	5.4	0.8	0.3
Innerer Dienst	0.2	0.2	–	–
Bürotätigkeit	3.0	2.7	0.4	–
Nebenfunktionen	0.5	0.5	–	–
Leerzeit	2.1	1.2	0.4	0.5
Fahrten	4.4	3.1	0.6	0.7
Verteilzeit	3.9	2.1	0.8	0.9
Privates, Lesen	2.6	2.2	–	0.4
Kommunikations-Zeit	5.7	3.0	1.7	1.0
Sonstiges	0.8	0.7	0.1	–
$\Sigma$	100.0%	46.0%	22.7%	31.3%

1) Summe der Zeiten aus Hafenliegezeit, Seefahrt in der Ausbildung, Seefahrt im Manöver. Diese Summe ist kleiner als die gesamte Jahresarbeitszeit, weil einige Dienstarten nicht in die Beobachtung einbezogen wurden. Vgl. Tabelle 3.1.

2) Zur Interpretation: Vgl. Tabelle 5.23, Anmerkung 2.

**Tabelle 5.25:**

Durchschnittliches Zeitbudget von U-Boot-Kommandanten,  
gegliedert nach Dienstarten.

Gerundete Prozentwerte, bezogen auf die effektive Gesamtzeit für  
HLZ, Seefahrt in der Ausbildung und im Manöver<sup>1</sup>.

Dienstarten Tätigkeits- klassen	HLZ, See, Manöver	HLZ	See	Manöver
S 1 <sup>2</sup>	9.7	6.1	3.2	0.4
S 2	0.6	0.2	0.4	–
S 3	62.0	13.1	37.4 <sup>3</sup>	11.5 <sup>3</sup>
S 4	5.0	3.8	1.1	0.1
Innerer Dienst	0.3	0.3	0.1	–
Bürotätigkeit	1.5	1.4	0.1	--
Nebenfunktionen	0.8	0.8	–	–
Leerzeit	2.8	0.6	1.8	0.4
Fahrten	7.9	7.3	0.5	–
Verteilzeit	2.8	1.2	1.5	0.2
Privates, Lesen	0.6	0.6	–	--
Kommunikations-Zeit	5.4	2.0	3.0	0.4
Sonstiges	0.6	0.5	–	--
$\Sigma$	100.0 %	38.0 %	49.0 %	12.9 %

1) Summe der Zeiten aus Hafentiegezeit, Seefahrt in der Ausbildung, Seefahrt im Manöver.  
Diese Summe ist kleiner als die gesamte Jahresarbeitszeit, weil einige Dienstarten nicht in  
die Beobachtung einbezogen wurden. Vgl.

2) Zur Interpretation: Vgl. Tabelle 5.23, Anmerkung 2.

3) Einschließlich „K0004“, vgl. Tabelle 5.18, Anmerkung 1.



Darstellung 5.26: S 3-Zeiten in Hafen- und Seefahrtsabschnitten

	Hafenabschnitte	Seefahrtsabschnitte
Minenboot-KDT <sup>1</sup>	52.0 %	48.0 %
Schnellboot-KDT	22.5 %	77.5 %
Unterseeboot-KDT	21.1 %	78.9 %

1) Zur Interpretation: 52.0 % der jahresdurchschnittlichen S 3-Zeiten verbringen Minenbootkommandanten in der Hafentroutine. 48 % der S 3-Zeiten liegen in Seefahrtsabschnitten.

Die empirischen Befunde können diese Vermutung kaum widerlegen. Nur knapp 14 % seiner effektiven Jahresarbeitszeit widmet der Minenbootkommandant ausbildungspraktischen Aufgaben.<sup>14</sup> Die Kommandanten von Schnell- und Unterseebooten erreichen dagegen 32 % bzw. 44 % (vgl. dazu auch Tab. 5.28).

Diese Befunde waren angesichts der wenigen Seetage, die den Minenbooten im Jahresübungs- und Erhaltungsplan zugestanden sind, zu erwarten und können deshalb kaum überraschen. Sie belegen jedoch darüber hinaus, daß es den Minenbootkommandanten offensichtlich nicht gelingt, jene Ausbildung verstärkt in der Hafentruppezeit zu betreiben, die sie mangels ausreichender Zeiten auf See dort nicht wahrnehmen können.

Die aus Hafen- und Seezeiten aggregierten Zeithaushalte der Kommandanten gewinnen an Aussagekraft, wenn man nicht, wie bisher geschehen, nur Prozentanteile der Tätigkeiten an der Hafen- und Seezeit ausweist, sondern die absoluten Zeiten (in Stunden) je Tätigkeitenklasse angibt (Tabelle 5.27). Eine derartige Aufbereitung der Zeitbudgets gibt Auskunft auf die Frage, wieviele Zeitstunden ein Kommandant während der Hafen- und Seefahrtsabschnitte für bestimmte Tätigkeiten verbraucht. Dabei müssen selbst gleich hohe Prozentanteile etwa in den Zeitbudgets von Schnellboot- und U-Boot-

Kommandanten zu unterschiedlich hohen Stundensätzen führen, weil die Prozentuierungsbasis bei beiden ungleich ist: Während Schnellbootkommandanten 1981 79 Seefahrtstage verbrachten, waren den Unterseebootkommandanten nur 65 Tage in Seefahrtsabschnitten zugestanden. Die unterschiedlich langen Arbeitszeiten während der Seetage sorgen dabei für eine zusätzliche Ungleichheit der Prozentuierungsbasen.

Die auf Stunden bezogenen Zeitbudgets bestätigen im wesentlichen die bereits vorgetragenen Befunde (Tabelle 5.27). Deutlich ist auch hier zu erkennen, daß alle Kommandanten während der Hafen- und Seefahrtsabschnitte des Jahres 1981 den Schwerpunkt ihrer Aufgaben im S 3-Bereich sehen. Obwohl Schnellbootkommandanten während dieses Zeitraums weniger Arbeitstage (182) zur Verfügung hatten als Minenbootkommandanten (190), übertreffen sie diese dennoch um etwa 200 Stunden. Bemerkenswert ist, daß Unterseebootkommandanten während der vergleichsweise wenigen 129 Hafen- und Seefahrtstage immerhin 745 Stunden dem S 3-Gebiet widmen.

Ähnliche Tendenzen treten zutage, wenn man den Zeitbedarf für jene Tätigkeiten des S 3-Bereiches betrachtet, die in besonders engem Zusammenhang mit der Bootsführung und mit dem Einsatz der Bootswaffen stehen<sup>15</sup> (Tab. 5.28). Auch in diesen Aufgabengebieten liegt das Zeitkontingent der Schnell- und Unterseebootkommandanten deutlich höher als das der Minenbootkommandanten.

Tabelle 5.27 weist auf eine der möglichen Ursachen dafür hin, daß es dem U-Boot-Kommandanten gelingt, die ihm zur Verfügung stehende knappe Zeit verstärkt den S 3-Aufgaben zu widmen. In Hafen- und Seefahrtstagen zusammen läßt er sich bei weitem am wenigsten durch S 1-Aufgaben in Anspruch nehmen. Hier erreicht er nur die Hälfte des Stundenkontingents der Schnellboot- und Minenbootkommandanten. Im Vergleich zu den anderen Kommandanten ist der Unterseebootkommandant ebenfalls erkennbar seltener durch Bürotätigkeiten beansprucht. Hier übertreffen ihn Schnellboot- und Minenbootkommandanten gar um das Dreifache.

**Tabelle 5.27:** Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und Unterseebooten. Zeiten in Stunden (gerundet) während der Hafentiegezeit und der Seefahrt (aggregierte Jahresbudgets).

Tätigkeitsklasse	Minenboot-KDT		Schnellboot-KDT		Unterseeboot-KDT	
	Stunden	HLZ	Stunden	HLZ	Stunden	HLZ
S 1 <sup>1</sup>	18	214	35	206	43	73
S 2	-	7	-	12	5	2
S 3	418	452	751	218	588 <sup>2</sup>	157 <sup>2</sup>
S 4	13	90	19	94	14	46
Innerer Dienst	2	8	-	4	1	4
Bürotätigkeit	5	59	7	47	1	17
Nebenfunktionen	-	-	-	9	-	10
Leerzeit	12	26	16	21	26	7
Fahrten	10	61	23	54	6	88
Verteilzeit	25	56	30	37	20	14
Privates, Lesen	5	36	7	39	-	7
Kommunikations-Zeit	30	71	47	52	41	24
Sonstiges	3	18	2	12	1	6

1) Zur Interpretation: Während der Seefahrtstage des Jahres 1981 war der Minenboot-Kommandant etwa 18 Stunden lang mit Problemen des S 1-Bereichs beschäftigt. Während der Hafentiegezeit des gleichen Jahres betrug die Arbeitszeit im Führungsgrundgebiet S 1 etwa 214 Stunden.

2) Einschließlich „K0004“, vgl. Tabelle 5.18., Anmerkung 1.

**Tabelle 5.28:** Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und Unterseebooten. Zeiten in Stunden (gerundet) für den S 1- und S 3-Bereich während der Hafentiegezeit und der Seefahrt (aggregierte Jahresbudgets).

Tätigkeitsklasse	Minenboot-KDT Stunden		Schnellboot-KDT Stunden		Unterseeboot-KDT Stunden	
	Seefahrt	HLZ	Seefahrt	HLZ	Seefahrt	HLZ
Disziplinarbereich	5	82	16	97	1	33
Betreuung	2	46	3	23	13	11
Öffentlichkeitsarbeit	8	53	14	23	23	17
Sonstiges	3	33	2	63	6	14
<b>Summe S 1</b>	<b>18</b>	<b>214</b>	<b>35</b>	<b>206</b>	<b>43</b>	<b>73</b>
Ausbildung Besatzung	418	392	748	214	578	137
eigene Ausbildung	-	60	4	4	10	20
eher „ausbildungspraktische“ Tätigkeiten	143	86	506	57	445	78
eher „ausbildungsferne“ Tätigkeiten	275	366	245	161	143	79
Tätigkeiten C1000-C1500	379	169	722	92	529	67
<b>Summe S 3</b>	<b>418</b>	<b>452</b>	<b>751</b>	<b>218</b>	<b>588</b>	<b>157</b>

#### 4. Zusammenfassung: Tätigkeiten und Schwerpunkte der Kommandanten im Vergleich

Es bieten sich zwei grundsätzliche Wege an, um die Tätigkeitenprofile der Kommandanten verschiedener Bootstypen einander gegenüberzustellen. Zum einen kann man Zeitbudgets typischer Arbeitswochen in den Dienstarten „Hafenliegezeit“ und „Seefahrt“ ermitteln. Zum anderen lassen sich beide Dienstarten zusammen in einem aggregierten Zeithaushalt einfangen. Wochenbudgets und aggregierte Jahresbudgets können dann von Bootstyp zu Bootstyp miteinander verglichen werden. Beide Wege führen im Grundsatz zu ähnlichen Tendenzen und Schwerpunkten, müssen aber in einzelnen Prozentwerten und absoluten Zeitangaben zwangsläufig voneinander abweichen. Dafür sind zwei Eigentümlichkeiten des Tätigkeitsfeldes der Kommandanten verantwortlich. Einmal verbringen Minenboote, Schnell- und Unterseeboote jährlich unterschiedlich viele Tage im Hafen und auf See. Auf der anderen Seite sind die Arbeitszeiten der Kommandanten in den einzelnen Dienstarten voneinander verschieden. Diese Eigentümlichkeiten zusammen sorgen für unterschiedliche Grundlagen der Berechnung.

So machen Hafenliegezeit, Seefahrt in der Ausbildung und Seefahrt im Manöver 63.9 % der gesamten Jahresarbeitstage von U-Boot-Kommandanten im Jahre 1981 aus. Bei Minenbootkommandanten belegen sie dagegen 83.1 % bei Schnellbootkommandanten 86.6 % der Arbeitstage des Jahres 1981. Die (effektive) Arbeitszeit in Hafenabschnitten beläuft sich ähnlich unterschiedlich bei Minenbootkommandanten auf 39 : 46 Stunden, bei Schnellbootkommandanten auf 38 : 17 Stunden, bei U-Boot-Kommandanten auf 33 : 54 Stunden.

In dieser Untersuchung werden beide Wege beschrritten. Zeitbudgets für typische Wochen in Hafen und auf See geben an, welchen Tätigkeiten die Kommandanten in einer typischen 5-Tage-Woche dieser Dienstarten nachgehen, wie häufig die Tätigkeiten auftreten und wie hoch der jeweilige Zeitverbrauch ist. Aggregierte Jahresbudgets geben Antwort auf die Frage, welchen Anteil seiner errechneten Jahresarbeitszeit der Kommandant für die beobachteten Tätigkeiten verwendet.

In beiden Verfahren wird sichtbar, daß sich alle Kommandanten vor allem mit Aufgaben der Ausbildung befassen. Tätigkeiten des Führungsgrundgebietes S 3 stehen in den Zeitbudgets deutlich an erster Stelle. In einer typischen Seewoche besetzen sie etwa 80 %, im Jahresschnitt etwa 57 %. Es folgen an zweiter Stelle Tätigkeiten im S 1-Gebiet. Sie beschäftigen die Kommandanten zu etwa 20 % der Arbeitszeit einer typischen Hafenwoche und zu vergleichsweise geringen 7 % in Seeabschnitten. Im Jahresschnitt belegen sie etwa 13 % der effektiven Arbeitszeit. Geringe Zeiten beanspruchen S 4-Aufgaben (Hafen 9,7 %, See 3 %, Jahresschnitt 6 %).

Bemerkenswert ist der vergleichsweise hohe Anteil sogenannter unspezifischer Tätigkeiten (Hafen 26 %, See 13 %, Jahresschnitt 20 %). Zu ihnen zählen: Nebenfunktionen, Leerzeiten, Fahrten, Verteilzeiten, Privates, Lesen, Kommunikationszeiten. Diese Tätigkeiten sind als prägende Merkmale der Tätigkeitsfelder der Kommandanten zu werten.

Die Routine des Kommandantenalltags äußert sich sowohl während der Hafenliegezeit als auch während der Seeabschnitte vor allem in zwei typischen Merkmalen. Erstens setzen alle Kommandanten deutliche Schwerpunkte: einer geringen Zahl von Aufgaben widmen sie den größeren Teil ihrer Zeit, während der größere Teil der Aufgaben mit dem geringeren Teil der Arbeitskraft auskommen muß. So verwenden die Kommandanten in einer typischen Hafenwoche auf höchstens 5 % aller Tätigkeiten mindestens 56 % ihrer Arbeitszeit. Dementsprechend müssen sich mindestens 95 % aller Aufgaben im Hafen in die verbleibenden höchstens 44 % der Arbeitszeit teilen. In einer typischen Seewoche wurde ein wesentlich höherer Konzentrationsgrad festgestellt. Hier sind für 3 % der Aufgaben 84 % der Arbeitszeit freigehalten. Den restlichen 97 % der Aufgaben steht der verbleibende Zeitanteil von 16 % zur Verfügung.

In einer typischen Hafenwoche liegen die Schwerpunkte auf den (unspezifischen) Wege- und Kommunikationszeiten, dann folgen Bootsführung, Manöver/Übungen, Verteilzeiten, Beurteilungen, Öffentlichkeitsarbeit, Offizierausbildung und Weiterbildung, Materialverwaltung, „Post durchsehen“ und 14 weitere Tätigkeitsgruppen (vgl. Tabelle 5.13). Auf See beanspruchen Bootsführung,

Rollendienst, Manöver/Übungen knapp 70 % der Arbeitszeit. Weitere Schwerpunkte waren ebenfalls bei den unspezifischen Kommunikationszeiten, Verteil- und Leerzeiten sowie weiteren sechs Tätigkeitengruppen zu beobachten (vgl. Tabelle 5.20).

Das zweite typische Merkmal in den Tätigkeitsfeldern der Kommandanten ist besonders deutlich in den Hafenwochen nachzuweisen. Es ergibt sich nahezu zwangsläufig aus den geschilderten Schwerpunktsetzungen: Tätigkeiten von jeweils höchstens 5 Minuten Dauer beherrschen den Alltag der Kommandanten. Nur für wenige Ausnahmen stehen dem Kommandanten längere zusammenhängende Zeiten zur Verfügung.

Eine zunächst unerwartete aber plausibel erklärbare Sonderstellung nimmt die hier als Kommunikationszeit bezeichnete Tätigkeitengruppe bei allen Kommandanten in allen Dienstarten ein (Hafen, See und Jahresschnitt etwa 6 %). Diese Tätigkeitengruppe faßt ähnliche Aktivitäten der Kommandanten zusammen, die in der Marine als „Seemannssonntag“, „Wachbootskaffee“, „small-talk“, „Rees an Backbord“, „Einlaufbier“ oder schlicht norddeutsch mundartlich als „Klöhnschnack“ bekannt sind. Ihnen ist gemeinsam, daß sich vor allem die Offiziere eines Geschwaders, teilweise, aber seltener, auch andere Besatzungsangehörige informell zusammenfinden. Die Beobachtungen vermittelten den Eindruck, daß vor allem die Hafenwochen durch derartige Zusammenkünfte deutlich gegliedert sind. Diese Treffen scheinen einem ausgeprägten Kommunikationsbedürfnis der Kommandanten (und anderer Offiziere) entgegenzukommen. Ansonsten während des Tagesdienstes auf ihren Booten von den anderen Geschwadereinheiten vergleichsweise isoliert, nehmen die Kommandanten offensichtlich Gelegenheiten gerne wahr, sich mit anderen Kommandanten und den Offizieren des Stabes auszutauschen. Als Nebenwirkung derartig informeller Treffen ist nicht nur ein besserer Zusammenhalt innerhalb des Offizierkorps (vor allem jedoch innerhalb der „Führungsschicht“ des Geschwaders: bei den Offizieren des Stabes und den Kommandanten) zu vermuten. Man darf wohl auch unterstellen, daß ein Teil der andernfalls erforderlichen formalen Besprechungen, Konferenzen usw. sich damit erübrigen.

S 3-Aktivitäten während einer typischen Hafenwoche beschäftigen sich zum Teil mit der eigenen Ausbildung der Kommandanten (3 % der effektiven Wochenzeit). Etwa 32 % der Wochenarbeitszeit im Hafen sind der Ausbildung der Besatzung gewidmet. S 3-Aktivitäten im Hafen sehen die Kommandanten unerwartet selten persönlich an der Ausbildung der Besatzung beteiligt, etwa als Unterweisende, Unterrichtende, Aufsichtsführende. Vielmehr sind die Kommandanten im wesentlichen mit der Vorbereitung, Organisation und Nachbereitung der Ausbildung beschäftigt. Minenboot- und Schnellbootkommandanten verwenden dafür etwa zwei Drittel ihrer S 3-Zeiten im Hafen. U-Boot-Kommandanten machen hier eine Ausnahme: sie nehmen zu etwa 48 % ihrer S 3-Zeiten im Hafen aktiv an der Ausbildung der Besatzung teil und verringern die üblichen Vor- und Nachbereitungszeiten auf einen Anteil von 52 %.

Sehr selten halten Kommandanten persönlichen Unterricht vor und mit der Besatzung. Im Schnitt unterrichten Minenbootkommandanten einmal innerhalb von 11 Tagen, Kommandanten von Unterseebooten unterrichten durchschnittlich in Zeitabständen von 18 Tagen, Schnellbootkommandanten erreichen Intervalle von 24 Tagen. Im Schnitt dauert dabei jede Unterrichtung höchstens 9 Minuten. Diese Zeiten dürften für eine Unterrichtung der Besatzung z.B. in staatsbürgerlichen und in anderen „Cheftemen“ durch den Kommandanten selbst kaum ausreichen.

Die aggregierten Jahresbudgets zeigen deutlich, daß sich *auf See* Schnellboot- und U-Boot-Kommandanten wesentlich länger als Minenbootkommandanten der praktischen Ausbildung widmen. Zum einen liegen etwa 78 % ihrer S 3-Zeiten in Seeabschnitten, während Minenbootkommandanten wegen der wenigen zur Verfügung stehenden Seetage nur knapp die Hälfte ihrer S 3-Zeit in Seeabschnitte legen können (Tabelle 5.26). Zum anderen nutzen Schnellboot- und U-Boot-Kommandanten die Seetage intensiver für ausbildungspraktische Zwecke. Sie widmen 54 % (Schnellboote) bzw. knapp 60 % (Unterseeboote) der Seezeiten ausbildungspraktischen Zwecken, während Minenbootkommandanten lediglich 26 % dafür verwenden (vgl. Tabelle 5.27 und 5.28).



## Anmerkungen zu Kapitel V. Zeitbudgets und Tätigkeitsprofile von Bootskommandanten

- 1) Vgl. Anlage 1. Die den Führungsgrundgebieten entsprechenden Tätigkeitsklassen stimmen im wesentlichen mit den Tätigkeitsbereichen des Beobachtungsbogens überein. Nur an wenigen Stellen waren geringfügige Umstellungen erforderlich. Ausschlaggebend für diese Änderungen war in jedem Fall die sachliche Nähe der betreffenden Tätigkeiten zu den aufnehmenden Tätigkeitsklassen. Die genaue Zuordnung von Tätigkeiten zu Tätigkeitsklassen ist Anlage 1, S. 38 ff. zu entnehmen.
- 2) Tage Seefahrt und am Trainer im Jahr: Minenboot 53; Schnellboot 87; U-Boot 62. Tage Hafentiegezeit im Jahr: Minenboot 143; Schnellboot 107; U-Boot 82. Vgl. Anlage 7.
- 3) Minenboot: K 0012, K 0014, B 6005, C 1022, C 1023, C 1107, C 1108. Schnellboot: K 0005, K 0012, K 0014, B 6004, B 6005, C 1022, C 1023, C 1108 (Vgl. Anlage 1).
- 4) K 0012, K 0014, B 6005, C 1022, C 1023, C 1108, E 1007. (Vgl. Anlage 1).
- 5) Die Tätigkeit C 1024 „in den Unterricht anderer aktiv eingreifen“ wurde überhaupt nicht beobachtet.
- 6) Vgl. Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 126 ff.
- 7) Zur Definition der Klassen vgl. Anlage 1, S. 38 ff. „Sonstiges“ besteht aus einer Vielzahl von S 1-Aufgaben, die den anderen S 1-Tätigkeitsklassen unter anderem auch deshalb kaum zugeordnet werden können, weil sie voneinander recht verschieden sind. Überwiegend handelt der Kommandant hier als Vollzugsgehilfe übergeordneter Instanzen indem er z.B. deren Entscheidungen bekanntgibt oder entsprechende Informationswünsche befriedigt.
- 8) Nur knapp 22 % der befragten Maaten und Mannschaften, die auf Booten fahren, hielten die durchschnittliche wöchentliche Dienstbelastung für gerechtfertigt und annehmbar. Gut 78 % waren dagegen mit der Dienstdauer unzufrieden (viel zu hoch: 19.5 %; gelegentlich zu hoch: 58.8 %) Vgl. Fragebogen Anlage 6, Frage Nr. 5.
- 9) Nur diese Zeiten sind in Tabelle 5.12. aufgenommen. Tätigkeiten „dienstlichen Inhalts“ wurden bei den entsprechenden Tätigkeitscodes ausgewiesen.
- 10) Etwa 30 % der längerdienenden Offiziere, Unteroffiziere und Mannschaften in den Bootsgeschwadern sind „aus Interesse an der Seefahrt“ zur Marine gegangen (vgl. Anlage 5 und 6, Frage 8). Von insgesamt 17 vorgegebenen Motiven steht das Interesse an der Seefahrt deutlich an erster Stelle.
- 11) Vgl. zu den Gossenschen Gesetzen des Grenznutzens, Preiser, E., Nationalökonomie heute, München 1965, S. 36 ff.

- 12) Einen Einblick in die Belastungen von Unterseeboot- und Schnellbootkommandanten gibt das Gutachten von Wolf Müller-Limmroth „Physische, psychische und psychomenteale Belastung der Truppenoffiziere auf bestimmten Dienstposten“ erstellt im Auftrag des Bundesministeriums der Verteidigung (InSan I 1 – Az 71–01–05) vom August 1979, a.a.O. S. 119 ff. Vgl. ferner „Die operationellen Folgen von Schlafentzug und Schlafdefizit“ von L.C. Johnson und P. Naitch, Psychophysiology Division, Navy Medical Neuropsychiatric Research Unit, San Diego, California, USA 1974. (AGARD–AG–193) DokZentBw Nr. 10–P 1648 (deutsche Rohübersetzung).
- 13) Zu den Zeitbudgets „Seefahrt“ getrennt nach Minenboot-, Schnellboot- und Unterseeboot-Kommandanten vgl. Anlage 10.
- 14) Zu den eher ausbildungspraktischen Tätigkeiten zählen: K 0005, K 0012, K 0014, B 6004, B 6005, C 1022, C 1023, C 1094, C 1097, C 1107, C 1108, C 1204 - C 1207, C 1300, C 1304 - C 1306, C 1417, C 1423 - C 1427, C 1521, C 1007. Bei Unterseeboot-KDten zusätzlich K 0004 während der Seefahrtsabschnitte, vgl. Tab. 5.18., Anmerkung 1. Vgl. zu den Einzeltätigkeiten Anlage 1.
- 15) Dazu zählen folgende Tätigkeitengruppen: C 1100, C 1200, C 1300, C 1400, C 1450, C 1500. Vgl. Anlage 1.

## VI. BOOTSKOMMANDANTEN – FÜHRER ODER VERWALTER?

Es ist wohl kaum ernsthaft zu bestreiten, daß eine Großorganisation wie die Bundeswehr – zumal da sie ohnehin zu den öffentlichen Verwaltungsbetrieben zählt – in mancher Hinsicht auf bürokratische Strukturen und Arbeitsabläufe angewiesen ist, wenn sie die ihr übertragenen Aufgaben verantwortbar in Gang setzen, leiten und kontrollieren will. Sowohl hinsichtlich des Zwanges zur bürokratischen Normierung als auch hinsichtlich der damit einhergehenden Einengung sieht sich die Bundeswehr in einer Reihe mit Organisationen ähnlichen Umfangs – nicht nur in der öffentlichen Verwaltung sondern gleichermaßen in der privaten Erwerbswirtschaft. Hier wie dort bleiben bürokratische Prinzipien im Sinne des von Max Weber empfohlenen Idealtypus der „legalen Herrschaft“ und vor allen Dingen deren tatsächliche Ausgestaltung in der Alltagspraxis ständig Anlaß für intensive Klagen.

Stereotype und zählebige Unmutäußerungen über „zuviel Bürokratie“ erhalten jedoch in den militärischen Verbänden der Bundeswehr einen besonderen Stellenwert. Scheint doch einerseits der Soldat – auch in seinem Selbstverständnis – vor allem dem Tathandeln verpflichtet zu sein und gilt doch andererseits die ständige Einbindung in Verwaltungsnormen als eine Rahmenbedingung, die dem Tathandeln tendenziell entgegensteht. Offizielle Äußerungen wiesen wiederholt auf diesen vermeintlich grundlegenden Konflikt hin. Das derzeit gültige Heeresmodell 4 etwa wollte nicht nur mit kleineren militärischen Verbänden die Flexibilität der Streitkräfte erhöhen, sondern ausdrücklich auch administrative Tätigkeiten von den Kompanien an die Bataillone abgeben, um den Kompaniechef „für seine Hauptaufgaben: Menschenführung und Ausbildung“<sup>1</sup> freizumachen. Die der „Kommission zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr“ vom Verteidigungsministerium gestellte Aufgabe, die Bundeswehr zu „entbürokratisieren“<sup>2</sup> vermittelt ebenfalls den Eindruck, militärische Führer seien so sehr mit Verwaltungsarbeit belastet, daß sie sich ihren eigentlichen Aufgaben nur noch eingeschränkt widmen können.

Die betroffenen Soldaten selbst bestätigen regelmäßig, daß verwaltende Auf-

gaben einen zu hohen Stellenwert in ihren täglichen Dienstgeschäften haben. 1974 glaubten nahezu 2/3 von 309 befragten Hauptleuten aller Teilstreitkräfte, die in einem Grundlehrgang der Fortbildungsstufe C zusammengefaßt waren, „eher Verwalter als Führer“ zu sein. Von den 1981 befragten 235 (seefahrenden) Offizieren der Kleinbootgeschwader der Marine stimmten mehr als 91 % der Aussage zu, daß Kommandanten, Wachoffiziere und Schiffstechnische Offiziere zu stark mit Verwaltungsaufgaben belastet sind (Kommandanten 90.5 %; übrige Offiziere 91.6 %; vgl. Anlage 11). Diese Meinungsäußerung gewinnt an Gewicht, wenn man bedenkt, daß die Befragungsstichprobe 72 % aller Kommandanten der Grundgesamtheit und etwa 46 % der übrigen seefahrenden Offiziere erreichte<sup>3</sup> und damit nach statistischen Kriterien auf einer vergleichsweise sehr sicheren Basis steht.

Auf der anderen Seite bekundet der gleiche Personenkreis ein deutliches Interesse an Erziehungs- und Führungsaufgaben. Von 18 vorgegebenen Motiven, die den Entschluß gestützt haben können, freiwillig als Offizier bei der Marine zu dienen, gelangt der Wunsch „wollte gerne Menschen erziehen/führen“ mit gut 20 % an die zweite Stelle aller Antworten.<sup>4</sup> Er wird lediglich von dem „Interesse an der Seefahrt“ übertroffen, das in gut 28 % aller Antworten zum Ausdruck kommt.

Man darf – ohne allzu sehr zu vereinfachen – verallgemeinernd feststellen, daß sowohl der vermeintliche Sachverhalt zu starker Verwaltungsbelastung als auch die Forderung nach einem größeren Anteil an Erziehungs- und Führungsarbeit auf breite Zustimmung der militärischen Vorgesetzten treffen. Die oben referierten Befragungsergebnisse haben insofern lediglich bestätigenden Charakter. Für beide Komplexe – den der Verwaltung wie dem der Führung und Erziehung – fehlten jedoch bis in die jüngste Zeit allgemeingültige empirisch bestätigte Indikatoren, Untersuchungsergebnisse mithin, die weitgehend frei sind von persönlichen Wertungen, nach den in der Wissenschaft üblichen Gesichtspunkten mithin objektiv sind. Zwar liegen aus dem Jahre 1974 Ergebnisse einer schriftlichen Befragung in der Bundeswehr „Über die Belastung der Kompaniechefs in der Bundeswehr durch verwaltende Tätigkeiten“ vor.<sup>5</sup> Ihnen ist jedoch zum einen wegen erhebungsmethodischer Bedenken mit Zurückhaltung zu begegnen.<sup>6</sup> Zum

andern gehörten die befragten 26 Einheitsführer der Marine ausnahmslos zu nicht-schwimmenden Verbänden, so daß alle Kommandanten ausgeschlossen blieben. Die empirischen Ergebnisse der Einheitsführerstudie aus dem Jahre 1979 zu Problemen der Verwaltung und Führung schließlich beziehen sich nur auf Kampfkompanien des Feldheeres der Bundeswehr, können mithin keine Gültigkeit für schwimmende Marineeinheiten beanspruchen.<sup>7</sup>

Den Problembereichen der Verwaltung und Führung in der Bundeswehr ist gemeinsam, daß sie begrifflich bemerkenswert unscharf gefaßt sind und das, obwohl – oder gerade weil? – beide fester Bestandteil des Sprachgebrauchs in der Bundeswehr sind. Vor einer Darstellung der empirischen Befunde zum Umfang von Führungsaufgaben und Verwaltungstätigkeiten in den Bootsgeschwadern ist mithin einige definitorische Arbeit zu leisten.

### **1. Zur Eingrenzung von Verwaltungstätigkeiten**

Folgt man der Auffassung der Betriebswirtschaftslehre, daß militärische Einheiten, mithin auch Boote der Bundesmarine, zu den „öffentlichen Verwaltungsbetrieben“ zählen, dann wäre jede dienstliche Aktivität der Bootskommandanten als Erfüllung öffentlicher Verwaltungsaufgaben und damit als „Verwaltungstätigkeit“ zu interpretieren.<sup>8</sup> Offensichtlich kann aber eine derartige Klassifikation das hier anstehende Abgrenzungsproblem kaum lösen. Denn auch die in öffentlichen Verwaltungsbetrieben insgesamt anfallenden Verwaltungstätigkeiten beziehen sich zum Teil auf Aufgaben, die direkt dem eigentlichen Zweck des Verwaltungsbetriebes gewidmet sind und zum anderen Teil der sogenannten Eigenverwaltung dienen, bei denen es um die „Verwaltung der Verwaltung“ geht. Sie sind in den Verwaltungswissenschaften als „mittelbare“ Verwaltungsaufgaben bezeichnet, die den „unmittelbaren Aufgaben mit Außenwirkung“ das notwendige Instrumentarium schaffen und erhalten.

Auf die Frage nach eindeutigen Abgrenzungsmerkmalen, die es erlauben, „mittelbare“ Verwaltungstätigkeiten empirisch zufriedenstellend zu erfassen, bleiben Wirtschafts- wie Verwaltungswissenschaften bisher eine Antwort

schuldig. Zwar finden sich gelegentlich umfangreiche Aufzählungen mittelbarer Verwaltungstätigkeiten. Aber sie alle sind auf konkrete Einzelfälle bezogen und lassen kein durchgehendes Merkmal der Eingrenzung erkennen.<sup>9</sup>

Es ist daher kaum zu verwundern, daß auch im bundeswehrinternen Sprachgebrauch nicht immer ersichtlich ist, was unter jenen „mittelbaren“ Tätigkeiten, was unter „Bürokratiebelastung“ zu verstehen ist. Die Bundeswehrbefragung zur Verwaltungsbelastung von Kompaniechefs aus dem Jahre 1974 verzichtete von vornherein auf eine Begriffsbestimmung, weil sie – wie auch immer – „zu ungenau und zu schwierig“ ausgefallen wäre.<sup>10</sup> Statt dessen werden in der Erhebung 162 „verwaltende“ Einzeltätigkeiten abgefragt, die alle administrativen Funktionen von Kompaniechefs erschöpfend wiedergeben sollen. Diese Zusammenstellung entspricht weitgehend dem – ebenfalls diffusen – Verständnis von Verwaltung, das in der Truppe vorherrscht.<sup>11</sup>

Mit dem Kürzel „Verwaltung“ verbindet die Umgangssprache der Truppe nämlich offenkundig mehrere Vorstellungen. Zum einen ist der Sachverhalt einer tatsächlich „verwalteten“ Armee angesprochen, wie er sich aus Artikel 87 b des Grundgesetzes ergibt. Dieser schreibt vor, daß eine Bundeswehrverwaltung „den Aufgaben des Personalwesens und der unmittelbaren Deckung des Sachbedarfs der Streitkräfte“ dienen soll. Mit der Beschaffung des Sachbedarfs und der damit einhergehenden Finanzwirtschaft nimmt die Bundeswehrverwaltung den Soldaten auch eine gewisse Verfügungsmacht aus der Hand. Es ist daher verständlich, daß sich Soldaten übermäßig eingeengt fühlen können, wenn sie sich ständig von Entscheidungen der Verwaltung abhängig und kontrolliert glauben. In der Regel ist den Unmutäußerungen von Kommandeuren und Kompaniechefs zu entnehmen, die Verwaltung überhäufe die Truppe mit Aufgaben, die vor allem im Verwaltungsinteresse lägen, auf den militärischen Auftrag dagegen zu wenig Rücksicht nähmen.

Ein zweiter Aspekt des umgangssprachlichen Verwaltungsverständnisses der Truppe zielt auf die Organisationsprinzipien „bürokratischer Herrschaft“ selbst: warum „Vorgänge“ justitiabel, aktenmäßig nachvollziehbar und ausschließlich im Rahmen bestimmter „Zuständigkeiten“ zu bearbeiten

sind, ist im Einzelfall gewiß nicht immer vollständig einzusehen. Häufig, so dürfe man argwöhnen, gäbe es keine sachliche Notwendigkeit, diesen Prinzipien uneingeschränkt folgen zu müssen. Ausschlaggebend sei vielmehr ein weitverbreitetes Streben, „Verantwortung abzuschieben“ und sich nach allen Seiten „abzusichern“. Dieser Vorwurf richtet sich sowohl gegen Dienststellen der Bundeswehrverwaltung als auch gegen militärische Stellen. Denn nicht nur neigen viele in Verwaltungsfragen oft unerfahrene oder unsichere Militärs dazu, sinnvolle Verwaltungsvorschriften besonders eng zu interpretieren. Auch militärische Befehle und Vorschriften gehen häufig so sehr ins Detail, daß sie den Anweisungen der Bundeswehrverwaltung an Rigidität und justitierbarer Kontrollmöglichkeit kaum nachstehen.

Drittens und letztlich richtet sich der Unmut gegen jenen „Papierkram“, der zwangsläufig mit dem Informationsverlangen vorgesetzter Dienststellen verbunden ist und der mit der Unzahl von Erlassen, Anweisungen, Richtlinien und Befehlen entsteht, welche die ausführenden hierarchischen Ebenen in der Truppe ständig zu überhäufen scheint. Von der Auftragstaktik, so ist zu hören, könne kaum noch die Rede sein. In Wahrheit Sorge ein Übermaß an Anweisungsinformationen dafür, daß der Handlungsspielraum der Soldaten in der Truppe bis zur Unerträglichkeit eingeengt ist.<sup>1 2</sup>

Was weder Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften noch die tägliche Praxis der Truppe klären konnten, bleibt ebenfalls in dieser empirischen Studie weitgehend offen. Eindeutige Abgrenzungsmerkmale für — im engeren Sinn — verwaltende Tätigkeiten von Kommandanten werden nicht angeboten. Die Analyse bleibt darauf angewiesen, sich der wenigen Merkmale von Verwaltungstätigkeiten zu bedienen, die im großen und ganzen unbestritten sind. Typische Eigenschaften von Verwaltungstätigkeiten werden allgemein darin gesehen, daß sie sich (1.) von den sogenannten hauptsächlichen Aufgaben unterscheiden und (2.) diesen gegenüber eine gewisse Hilfsfunktion haben: zu den eigentlichen — militärischen — Hauptaufgaben des Kommandanten zeigen verwaltende Tätigkeiten eine nur mittelbar sachliche Nähe.

Trotz dieser vagen Abgrenzungsvorgaben ist es mit Hilfe des in den dienstbegleitenden Beobachtungen gewonnenen empirischen Materials vergleichs-

weise mühelos möglich, die Verwaltungstätigkeiten von Kommandanten zu bestimmen. Ausgehend von den bekannten Tätigkeiten der Kommandanten wäre lediglich noch festzulegen, welche der beobachteten Aktivitäten die erforderliche sachliche Nähe zu den militärischen Hauptaufgaben haben. Aktivitäten ohne diesen engen Bezug wären dann als Verwaltungstätigkeiten einzustufen.

Ein Befolgen dieser Ordnungsvorschrift setzt voraus, daß die militärischen Hauptaufgaben der Bootskommandanten hinlänglich genau bekannt sind. Dazu gibt die einschlägige Marinedienstvorschrift MDv 160/1 „Bestimmungen für den Dienst an Bord“ befriedigende Auskunft. Sie legt in Ziffer 2101 fest: „Der Kommandant trägt für Führung und Einsatzbereitschaft des Schiffes, den Ausbildungsstand, die Disziplin und Pflichterfüllung seiner Untergebenen, das Wohl der Besatzung und für Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit seiner Befehle die Verantwortung.“

Die Fülle dieser Verantwortlichkeiten läßt sich letztlich auf vier Hauptbereiche reduzieren. Zum ersten ist der Kommandant Erfüllungsgehilfe des öffentlichen Dienstherrn, er vertritt die Amtsautorität gegenüber der Bootsbesatzung, ist Linienvorgesetzter und für die Bootsbesatzung der nächste Disziplinarvorgesetzte. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre beschreibt diese Obliegenheiten als Leitungsaufgabe und die mit ihnen betrauten Stelleninhaber als Leitungspersonen. Die Leitungsaufgabe des Kommandanten verlangt, zweitens, die Besatzungsmitglieder für die ihnen zugewiesene Funktion („Rolle“) an Bord des Bootes auszubilden. Darüber hinaus verlangt die Bundeswehr vom Kommandanten, daß er die ihm unterstellten Soldaten nach Leitbildern erzieht, die mit und aus dem Konzept der Inneren Führung begründet werden.<sup>13</sup> Drittens soll der Kommandant sein Boot jederzeit auf dem „höchstmöglichen Stand der Einsatzfähigkeit halten“ (MDv 160/1, Ziffer 2121). Viertens und letztlich signalisiert das in der Bundeswehr übliche Verständnis von Führung nicht nur die Forderung nach Amtsautorität, sondern verlangt vom Kommandanten ebenfalls, anerkannter Führer „seiner“ Soldaten zu sein. Die Soldaten sollen ein „gutes menschliches Verhältnis zu ihm haben und ihm ihre Anliegen vortragen können“.<sup>14</sup> Sie sollen Werte und Normen des Kommandanten und ihn selbst freiwillig als Beispiel



für Haltung und Pflichterfüllung akzeptieren, ohne – um es überspitzt zu formulieren – mit dem Mittel des Befehls dazu gebracht werden zu müssen.<sup>1 5</sup>

Beobachtete Tätigkeiten der Kommandanten, die in engem Zusammenhang mit diesen vier Hauptaufgaben

- Leitung des Betriebes „Boot“
- Ausbildung und Erziehung der Soldaten
- Gewährleistung einer ständigen Einsatzbereitschaft
- Schaffen eines Vertrauensverhältnisses zu den Mitgliedern der Bootsbesatzung

stehen, gelten in dieser Untersuchung nicht als Verwaltungstätigkeiten.

Gleiches trifft für mit diesen Aufgaben verbundene Vorbereitungs- und Überwachungstätigkeiten zu. Hingegen zählen untergeordnete, vorwiegend mechanische Arbeiten in diesen Gebieten (wie etwa das Ausfüllen eines Disziplinarformulars mit der Schreibmaschine) ebenso zu den Verwaltungstätigkeiten wie Tätigkeiten der Kommandanten, die unmittelbar den Belangen der Truppenverwaltung dienen.

Mit Hilfe dieser Zuordnungsvorschriften ist jede einzelne der im Beobachtungsbogen aufgeführten Tätigkeiten zu bewerten. Da die Vorschriften recht weit gefaßt sind, lassen sie der Interpretation einen Spielraum. Was in Anlage 1 als Verwaltungstätigkeiten ausgewiesen ist, spiegelt mithin auch die persönliche Einschätzung des Bewertenden wider. Darüber hinaus entzieht sich eine Reihe von Tätigkeiten der schlüssigen und eindeutigen Zuordnung. Einige von ihnen können sowohl zu den Hauptaufgaben als auch zu den nebensächlichen gehören, wobei die Beobachtungen keine Hinweise dafür liefern, wo die genaue Grenze verläuft. Um den daraus sich ergebenden Ungewißheiten Rechnung zu tragen, soll die Verwaltungsbelastung der Kommandanten mit drei Meßwerten angegeben werden:

1. Der auf sichere Verwaltungstätigkeiten entfallende Zeitanteil zeigt an, wie lange sich Kommandanten *mindestens* mit Verwaltungstätigkeiten beschäftigen (Kategorie 1).

2. Zählt man den sicheren Verwaltungszeiten auch jene Aktivitäten hinzu, die *wahrscheinlich* der Verwaltung dienen (Kategorie 2), erhält man die *Höchstgrenze* der Verwaltungsbelastung.
3. Ein hypothetisch errechneter mittlerer Zeitwert gibt schließlich an, wie hoch die Verwaltungsbelastung der Kommandanten im Durchschnitt gewesen sein könnte (Kategorie 3). Dabei ist unterstellt, daß nur die Hälfte der unsicheren Verwaltungstätigkeiten (Kategorie 2) tatsächlich zur Verwaltung zählt. Der mittlere Zeitwert setzt sich mithin zusammen aus den Zeiten der Kategorie 1, zuzüglich der halben Zeiten aus der Kategorie 2.

## 2. Empirische Befunde zur Verwaltungsbelastung

Verwaltungstätigkeiten im hier definierten Verständnis fallen bei allen Kommandanten vor allem während der Hafentiegezeit an. Während der Seeabschnitte verringert sich ihr Anteil um mehr als die Hälfte. Minenboot- und Schnellbootkommandanten verbringen durchschnittlich etwa ein Fünftel bis ein Viertel einer typischen Hafentiegewoche mit Verwaltungsarbeiten. Die Belastung der U-Boot-Kommandanten liegt deutlich niedriger bei etwa 16 % der effektiven Arbeitszeit (vgl. Tabelle 6.1.). Während einer Hafentiegewoche bedeutet dies für Minenbootkommandanten eine Verwaltungsbelastung von insgesamt etwa acht Zeitstunden. Schnellbootkommandanten benötigen etwa zehn Stunden und Unterseebootkommandanten gut fünf Stunden.

Die vergleichbare Analyse des Tätigkeitsfeldes von Kompaniechefs des Feldheeres im Jahre 1977 hatte einen durchschnittlichen Verwaltungsanteil von 16,3 % ergeben.<sup>16</sup> Trotz höherer Mannschaftsstärke der Jägerkompanien (zu jener Zeit im Heeresmodell 3 durchschnittlich 130 Soldaten) wurden Jägerchefs mithin erkennbar weniger durch Verwaltungsarbeit in Anspruch genommen als Kommandanten von Minen- und Schnellbooten (mit vergleichsweise geringerer durchschnittlicher Besatzungsstärke von 45 Soldaten), während die Belastung von U-Boot-Kommandanten (durchschnittliche Besatzung 30 Soldaten) etwa gleich hoch ist. Im derzeit gültigen Heeresmodell 4 haben sich die durchschnittlichen Personalstärken der Heereskompanien

**Tabelle 6.1.:** Durchschnittliche effektive Arbeitszeiten der Bootscommandanten für Verwaltungstätigkeiten  
Angaben bezogen auf die effektive Arbeitszeit pro Dienstart

	Kommandant M-Boot			Kommandant S-Boot			Kommandant U-Boot		
	HLZ	See	Manöver	HLZ	See	Manöver	HLZ	See	Manöver
1. mindestens i.v.H.	13.3	3.5	1.5	17.5	4.1	0.1	8.7	7.4	1.5
2. höchstens i.v.H.	27.1	8.9	16.1	33.2	9.2	8.1	23.0	11.4	7.7
3. mittlerer Wert									
3.1. i.v.H.	20.2	6.2	8.8	25.4	6.7	4.1	15.9	8.8	4.6
3.2. $\approx$ Std:Min täglich <sup>1</sup>	1:36	0:37	1:09	1:57	0:40	0:36	1:05	1:12	0:39
3.3. $\approx$ Std:Min wöchentlich <sup>1</sup>	8:02	3:06	5:45	9:43	3:19	3:02	5:23	6:00	3:14

Zur Interpretation: Eine typische Arbeitswoche von Minenbootcommandanten in der Hafentiegezeit ist zu mindestens 13.3 % und zu höchstens 27.1 % der effektiven Arbeitszeit mit Verwaltungstätigkeiten ausgefüllt. Die wahrscheinliche durchschnittliche Verwaltungsbelastung beträgt 20.2 %. Dies entspricht einer Zeitdauer von täglich 1 Stunde, 36 Minuten und von wöchentlich 8:02 Stunden.

1) Vgl. Tabelle 4.1.

auf etwa 80–100 Soldaten verringert. Darüber hinaus sollte das Heeresmodell 4 die Kompaniechefs von Verwaltungsarbeiten entlasten. Unterstellt man, daß dies gelungen ist — was zahlreiche Äußerungen von Kompaniechefs des Heeres allerdings zweifelhaft erscheinen lassen — dann würde ein Vergleich der Verwaltungsbelastung noch stärker zuungunsten der Bootskommandanten ausfallen.

Jägerchefs und Bootskommandanten ist gemeinsam, daß der jeweils größte Teil der Verwaltungsarbeiten von Aufgaben des Führungsgrundgebietes S 1 verursacht wird. Im Heer lag der Anteil bei 53 %, bei den Kommandanten zwischen gut 33 % (Minenboot) und 45 % (Unterseeboot; Schnellboot 43 %, vgl. Tabelle 6.2.). Die bereits im Heer durchscheinende Tendenz starker Bürokratisierung des Personalwesens schlägt sich mithin auch im Zeitbudget der Kommandanten deutlich nieder. Dabei sind Schwerpunkte in den Tätigkeitsgruppen

- A 0000 bis A 0004 Allgemeine Personalangelegenheiten
- A 2001 Vorschriften Beurteilung
- A 2003 Beurteilungen mit Zwischenvorgesetzten beraten
- A 2055, A 2056 Urlaubsplanung und Urlaubsscheine prüfen
- A 3000 Versetzungen
- A 7000 Öffentlichkeitsarbeit

festzustellen.

Wie Tabelle 6.2. zeigt, beanspruchen verwaltende Tätigkeiten der Führungsgrundgebiete S 2, S 3 und S 4 dagegen erheblich weniger Zeit.

Die bei allen Kommandanten geringe zeitliche Verwaltungsbeanspruchung während der See- und Manöverwochen konzentriert sich praktisch auf wenige Bereiche. Nennenswerte Zeitanteile fallen auf die Tätigkeitsgruppe „A 7000 Öffentlichkeitsarbeit und Patenstadtbesuche“, wobei vor allem die häufigen Referate der Kommandanten vor Besuchergruppen zu Buche schlagen. Mehrere Stunden wöchentlich hatten sich die Kommandanten mit der Dokumentation von Manövern (C 1510) und sonstigen Erfahrungsberichten

**Tabelle 6.2.: Verwaltungstätigkeiten von Bootskommandanten in der Hafentiegezeit**  
Mittlere Belastung i.v.H. der effektiven Arbeitszeit im Hafen

Tätigkeitenklassen	Minenboot-KDT i.v.H.	Schnellboot-KDT i.v.H.	Unterseeboot-KDT i.v.H.
Disziplinarbereich	1.3	2.8	2.4
Betreuung	0.1	0.3	0.2
Öffentlichkeitsarbeit	3.0	1.7	1.8
Sonstiges	2.2	6.0	2.8
Summe S 1	6.6	10.8	7.2
S 2 Sicherheit	0.6	1.1	0.4
S 3 Ausbildung d. Besatzung	4.9	3.8	1.2
S 4 Materialwirtschaft	2.7	2.9	3.7
Innerer Dienst	0.2	0.2	0.4
Bürotätigkeiten	1.0	1.8	0.1
Nebenfunktionen	–	1.0	–
Verteilzeit	2.5	2.4	1.6
Sonstiges	1.7	1.4	1.3
Summe	20.2 %	25.4 %	15.9 %

(C 0005) sowie mit dem Studium umfangreicher Manöर्वorschriften zu befassen (C 1501). Schließlich entfiel ein bemerkenswerter Teil der Verwaltungstätigkeiten auf die unspezifische Tätigkeitengruppe „K 0002 Verteilzeiten“ (vgl. Anlage 1).

Die bisher dargestellten Ergebnisse beziehen sich jeweils auf eine *typische* Arbeitswoche im Hafen, während der Seefahrt in der Ausbildung oder im Manöver (Tabellen 6.1. und 6.2.). Ein Urteil über die jahresdurchschnittliche Verwaltungsbelastung hat hingegen das Zeitbudget der Kommandanten im Durchschnitt eines Jahres heranzuziehen. Diese „aggregierten“

**Tabelle 6.3:** Durchschnittliche effektive Arbeitszeiten der Bootskommandanten für Verwaltungstätigkeiten  
Angaben bezogen auf die Summe der effektiven Arbeitszeit in den Dienstarten Hafentiegezeit, Seefahrt, Manöver

	Kommandant M-Boot			Kommandant S-Boot			Kommandant U-Boot			
	HLZ,See, Manöver	HLZ	See Manöver	HLZ,See, Manöver	HLZ	See Manöver	HLZ,See, Manöver	HLZ	See Manöver	
1. mindestens i.v.H.	9.8	9.0	0.8	9.1	7.6	1.5	7.1	3.3	3.6	0.2
2. höchstens i.v.H.	21.9	18.0	2.0	19.6	15.0	2.1	15.3	8.7	5.6	1.0
3. mittlerer Wert										
3.1. i.v.H.	15.8	13.5	1.4	14.4	11.3	1.8	11.2	6.0	4.6	0.6
3.2. ≈ Std jahresdurchschnittlich	260	222	23	250	196	31	135	72	56	7

Zur Interpretation: Mindestens 9.8 %, höchstens 21.9 % der von Minenboot-Kommandanten insgesamt im Hafen und auf See verbrachten Dienststunden sind Verwaltungstätigkeiten gewidmet. Die wahrscheinliche Durchschnittsbelastung durch Verwaltung beläuft sich auf 15.8 %. Davon entfallen auf die Hafentiegezeit 13.5 %, auf Seeabschnitte 2.3 %. Während der Hafentiegezeit und in Seeabschnitten wird der Minenboots-Kommandant im Verlaufe eines Jahres etwa 260 Std lang von Verwaltungstätigkeiten beansprucht. Davon fallen 222 Std. in die Hafentiegezeit. 38 Stunden gehören in Seeabschnitte.

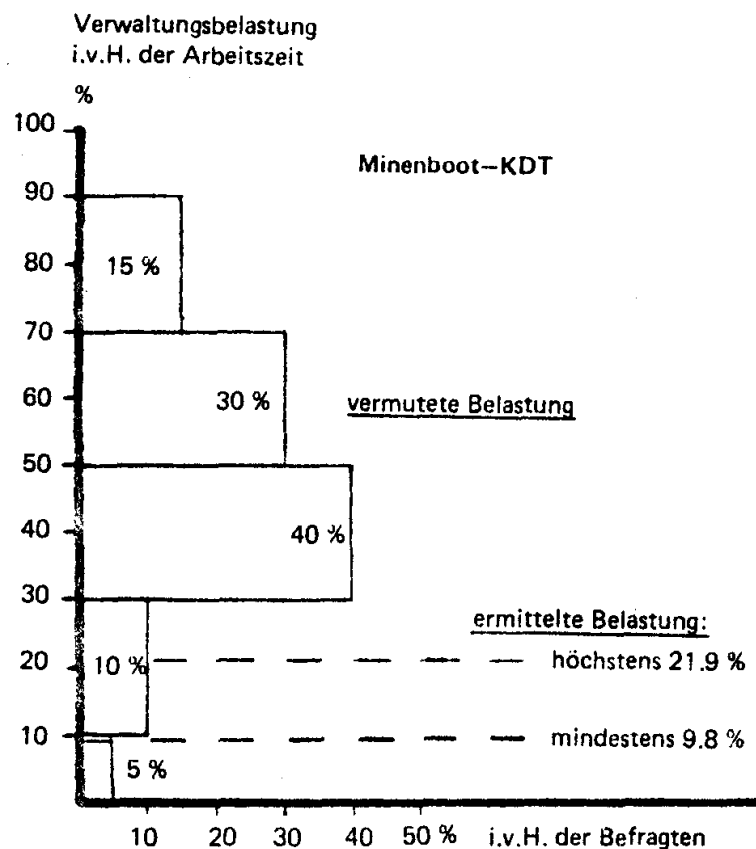
Jahresbudgets (Tabelle 6.3.) enthalten Tage und Zeiten in Hafen- und Seeabschnitten nach Maßgabe der in Kapitel III entwickelten Modellrechnungen.<sup>17</sup> Die jahresdurchschnittlichen Verwaltungsbelastungen müssen dabei von den bisher dargestellten Ergebnissen zwangsläufig abweichen, weil sowohl die Zahl der Tage in den einzelnen Dienstarten „Hafen“, „Seefahrt“ und „Manöver“ als auch die in den Dienstarten geleistete Zahl der täglichen Dienststunden bei den Kommandanten der einzelnen Bootstypen erhebliche Unterschiede aufweisen.<sup>18</sup>

Die im Vergleich zu Hafenabschnitten geringe Verwaltungsbelastung in Seeabschnitten sorgt bei allen Kommandanten dafür, daß die jahresdurchschnittliche Beschäftigung mit Verwaltungsaufgaben eher niedrig ausfällt. Im Mittel eines Jahres verwendet der Minenbootkommandant knapp 16 % seiner Zeit für Verwaltungsaufgaben, der Schnellbootkommandant kommt auf gut 14 %, der U-Boot-Kommandant dagegen auf nur 11 % (vgl. Tabelle 6.3., Zeile 3.1). Betrachtet man die im Jahresschnitt mit Verwaltungstätigkeiten zugebrachten *Zeitstunden*, verwendet also einen absoluten Vergleichsmaßstab, wird der Unterschied zwischen Minenboot- und Schnellbootkommandanten einerseits und Unterseebootkommandanten andererseits sehr deutlich. Während die Kommandanten von Minen- und Schnellbooten 260 bzw. 250 Stunden im Jahr benötigten, kommen Unterseebootkommandanten mit knapp der Hälfte der Zeit, nämlich mit 135 Stunden aus (vgl. Tabelle 6.3., Zeile 3.2.).

Die betroffenen Kommandanten selbst schätzen allerdings ihre eigene Belastung mit Verwaltungsaufgaben wesentlich höher ein. Gut 80 % von ihnen meinen, daß zwischen 31 % und 90 % ihrer Tätigkeiten als Verwaltung zu bezeichnen sind (vgl. Anlage 12). Dabei geben 70 % der Minenbootkommandanten eine Belastung zwischen 31 % und 70 % ihrer Arbeitszeit an. Nahezu 60 % der Schnellbootkommandanten glauben, daß 51 % bis 70 % ihrer Arbeit Verwaltung sei. Bei U-Boot-Kommandanten ist dagegen kein eindeutiger Schwerpunkt auszumachen. Ihre Stimmen verteilen sich nahezu gleichmäßig über den Bereich zwischen 11 % und 70 % Verwaltungsbelastung.<sup>19</sup>

Wie sehr subjektiv wahrgenommene und tatsächlich ermittelte Verwaltungsbelastungen auseinanderfallen, macht Darstellung 6.4. deutlich. Nur 10 % der Kommandanten von Minenbooten und nur etwa 5 % der Schnellbootkommandanten liegen mit ihren eigenen Schätzungen im Bereich der beobachteten Werte. Hingegen scheinen Unterseebootkommandanten ihre Tätigkeitsinhalte etwas wirklichkeitsnäher zu sehen. Gut ein Drittel von ihnen nennt Verwaltungsanteile, die dem empirisch ermittelten Befund nahekommen. Aber auch hier äußert die Mehrheit ein Urteil über das Ausmaß von Verwaltungstätigkeiten, das mit den objektiven Gegebenheiten nicht übereinstimmt.

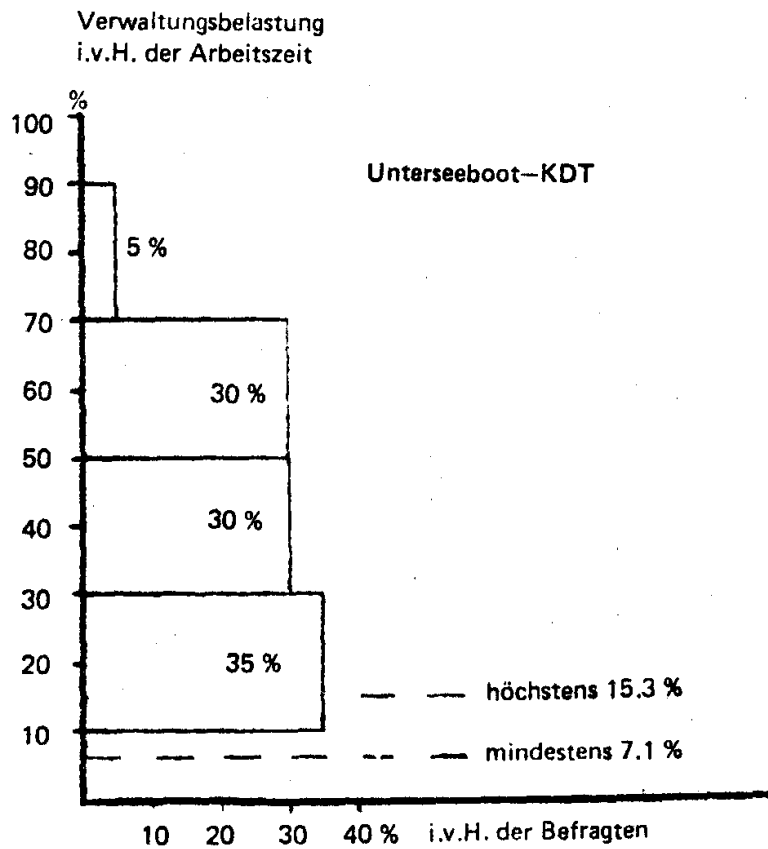
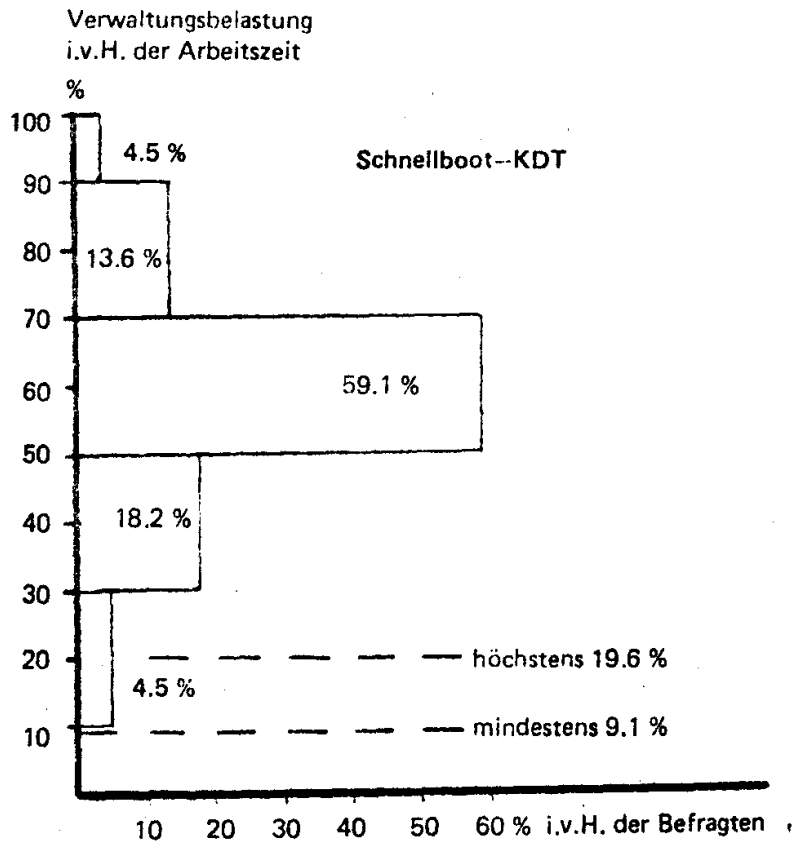
**Darstellung 6.4.:** Vermutete<sup>1</sup> und tatsächlich ermittelte<sup>2</sup> Verwaltungsbelastung von Bootskommandanten



1) Vgl. Anlage 12  
2) Vgl. Tabelle 6.3.



Darstellung 6.4.: Fortsetzung



### 3. Zur Diskrepanz von beklagter und empirisch ermittelter Verwaltungsbelastung

Die vergleichbare Analyse der Tätigkeiten von Jägerchefs im Feldheer hatte weitgehend ähnliche Befunde ergeben.<sup>20</sup> Ein Übermaß an „Papierkram und Bürokratie“, den die Kompaniechefs beklagten, ließ sich empirisch nicht bestätigen. Offensichtlich gilt mithin für Kompaniechefs des Heeres und Kommandanten der Marine gleichermaßen, daß sie Verwaltungsarbeiten im täglichen Dienstgeschehen nach Kriterien beurteilen, die mit den hier verwendeten nicht übereinstimmen. Sofern das Urteil über den Umfang von Verwaltungstätigkeiten überhaupt an *konkreten* Tätigkeitsinhalten festgemacht ist, bleibt zu fragen, was die Truppe über die hier definierten Begriffsinhalte hinaus unter Verwaltungstätigkeiten verstehen könnte. Damit ist bereits die Vermutung ausgesprochen, es bedürfe überhaupt keines unmittelbaren Bezuges zu konkreten Arbeitsvorgängen. Klagen über zu viel Bürokratie würden vielmehr unabhängig davon eine Bewertung des täglich subjektiv erlebten Berufsalltags widerspiegeln. Eine Auseinandersetzung mit dieser Hypothese darf sich dann nicht mehr allein auf das empirische Material dieser Untersuchung stützen, weil dieses definitionsgemäß nicht mehr greifen kann. Den Versuchen, die vorgefundenen Widersprüche aufzuhellen, fehlt damit eine im ganzen gesicherte Basis. Sie sind als Erklärungshilfen und Interpretationsmöglichkeiten zu werten, können den Charakter eines schlüssigen, unzweifelhaften Beweises jedoch nicht beanspruchen.

Auf der Suche nach den Ursachen für die festgestellten Diskrepanzen könnte man argumentieren, die Hafentiegezeit – sie besetzt bei allen Bootsgeschwadern der Grundgesamtheit immerhin mehr als die Hälfte der beobachteten Dienstarten (vgl. Darstellung 4.2.) – sei durch Aufgaben geprägt, die den Kommandanten nicht vollends auslasten. Die täglich einzuhaltenden offiziellen Dienststunden würden daher mit Tätigkeiten gefüllt, die mit seinen weiter oben skizzierten Hauptaufgaben der Leitung des Bootes und der Ausbildung der Bootsbesatzung nur in losem Zusammenhang stünden. Der ungeliebte Leerlauf in der Hafentroutine würde die Beurteilung des gesamten Tätigkeitsspektrums der Kommandanten negativ beeinflussen, so daß Aussagen, bis zu 70 % der Arbeit des Kommandanten beständen

aus Verwaltung, verständlich würden.

Mehrere Sachverhalte könnten diese Vermutung stützen. Tatsächlich ist ja der Anteil der beobachteten verwaltenden Tätigkeiten während der Hafentroutine im Vergleich zu den anderen Dienstarten bei allen Kommandanten am höchsten. Würden die Kommandanten die hier verwendeten Abgrenzungskriterien für verwaltende Tätigkeiten großzügiger interpretieren sowie die hier als unsicher eingestuften Verwaltungstätigkeiten (Kategorie 2, vgl. Kap. 6.1.) voll berücksichtigen, kämen sie zudem zu höheren Verwaltungsanteilen (siehe Zeilen 2 in Tabelle 6.1. und 6.3.).

Der unvoreingenommene, mit den Tätigkeiten von Einheitsführern in Heer und Luftwaffe vertraute Beobachter konnte zudem gelegentlich feststellen, daß in den Bootsgeschwadern nicht nur Offiziere generell, sondern auch Kommandanten im Hafen Tätigkeiten nachgingen, die Einheitsführer in Heer und Luftwaffe eher an Feldwebel und Unteroffiziere delegieren. Das kann den Eindruck verstärken, die Kommandanten hätten reichlich Zeit, diesen Tätigkeiten nachzugehen. Dazu gehören, wie weiter oben beschrieben, das systematische Absuchen von Stationen im Boot- und im Geschwaderbereich, um bestimmte Personen ausfindig zu machen. Die teilweise mehrmals tägliche Ronde zum und im Geschwaderstab, um im Geschwadergeschäftszimmer und in den Büros der Führungsgehilfen des Stabes nach Post und Neuigkeiten zu schauen, ließen sich so erklären. Und auch die Tatsache, daß Kommandanten es nicht selten vorziehen, Schriftstücke (z.B. Beurteilungen, Dienstpläne, Bordbefehle) eigenhändig mit der Schreibmaschine zu schreiben – obwohl darin offensichtlich ungeübt –, anstatt dies kundigen Schreibkräften zu überlassen (die allerdings an Bord nicht, wohl aber im Geschwaderstab vorhanden sind), könnte in das Bild „leerlaufender“ Hafentroutine passen.

Ein Blick auf die Zeitbudgets lehrt jedoch, daß diese vereinzelt Wahrnehmungen nicht zu einem generellen Urteil verallgemeinert werden dürfen. Zwar weisen die Budgets der Hafentroutine einen im Vergleich zu den Seeabschnitten hohen Anteil sogenannter unspezifischer Tätigkeiten aus (vgl. Tabelle 5.1. und Tabelle 5.12.). Trotzdem bestimmen aber die den Führungs-

grundgebieten S 1 und S 3 gewidmeten Zeiten deutlich den Tagesablauf der Kommandanten auch in den Hafenschnitten. Dieses Urteil ist auch dann aufrechtzuerhalten, wenn man davon die Verwaltungszeiten in den Führungsgrundgebieten (vgl. Tabelle 6.2.) abzieht. Mit ungefähr 50 % belegen dann die „eigentlichen“ Leitungstätigkeiten in den Führungsgrundgebieten immer noch einen guten Teil des Zeithaushaltes der Kommandanten (M-Boot 54 %, S-Boot 47 %, U-Boot 49 %).

Sicherlich kann man der Auffassung sein, der Kommandant habe sich auch in der Hafenschnitzeit noch intensiver, als es diese Werte anzeigen, seinen Hauptaufgaben zu widmen. Ebenso sicher aber liefern die Befunde keine ausreichend überzeugenden Argumente, um die Hafenschnitte insgesamt als Leerlauf zu werten. Die eingangs geäußerte Vermutung, die Kommandanten hätten gute Gründe, die Hafenschnitzeit negativ zu bewerten, sie würden dieses Urteil dann auf ihr gesamtes Tätigkeitspektrum übertragen und auf diesem Wege zu wesentlich höheren Verwaltungsbelastungen kommen, als tatsächlich festgestellt, findet in den empirischen Befunden mithin nur schwache Unterstützung.

Wenn Kommandanten über mehr Verwaltung klagen, als tatsächlich festgestellt wurde, dann müssen sie offenkundig auch Tätigkeiten ihres Berufsalltags meinen, die im Sinne der hier verwendeten Kriterien nicht als bürokratisch einzustufen sind. Das weiter oben skizzierte umgangssprachliche Verwaltungsverständnis in der Truppe liefert bereits einige Hinweise dafür, um welche es sich handeln könnte. Vermutlich belegen Soldaten alle jene Aufgaben mit der abwertend verstandenen Bezeichnung „Verwaltung“, die nach ihrem eigenen Berufsverständnis unsoldatisch sind. Im Gegensatz und in Abgrenzung zu tatsächlich wahrgenommenen Verwaltungsaufgaben könnte man hier in erster Annäherung von einem „kognitiven“ Schema von Verwaltung sprechen.

Das Ausmaß subjektiv empfundener Verwaltungsbelastung wäre damit vom jeweiligen Berufsverständnis abhängig und müßte folglich in den verschiedenen Berufsfeldern<sup>2 1</sup> des Soldaten unterschiedlich hoch ausfallen. Welche Maßstäbe z.B. Kompaniechefs infanteristischer Einheiten des Feldheeres

anlegen, konnte in der Jägerstudie gezeigt werden.<sup>2 2</sup> Mittelpunkt ihrer Berufswahrnehmung bilden die mit traditionellen soldatischen Tugenden eng verbundenen militärischen Tätigkeiten des kämpferischen Einsatzes. In Übereinstimmung mit den einschlägigen Heeresausbildungsvorschriften, die den Heeresoffizier als „Führer, Erzieher und Ausbilder seiner Soldaten“ sehen, findet der Offizier der Kampftruppe seine berufliche Erfüllung in Tätigkeiten „am Mann“, „an der Waffe“, „im Gelände“. Folgerichtig bleiben dienstliche Obliegenheiten, die in der Regel an das Büro, an den Schreibtisch oder an Konferenzen usw. gebunden sind, in den weiten Bereich „unsoldatischer“, eben verwaltender Tätigkeiten verwiesen. Nicht umsonst gehört es zu den nach eigenen Aussagen ständigen Aufgaben von Kommandeuren und höheren Verbandsführern des Heeres, die Kompaniechefs „vom Schreibtisch weg zu den Männern ins Gelände“ zu bekommen. So kann man z.B. in Divisions(!)-Befehlen nachlesen, welche Dienstarten Kompaniechefs persönlich leiten müssen.<sup>2 3</sup>

Es gibt gute Gründe zu vermuten, daß das Ideal vom Offizier als Kämpfer und Führer, wie es im Feldheer vorzuherrschen scheint, auch in der Marine den seefahrenden Offizieren und besonders den Bootskommandanten als Leitbild dient. Die Kompanie im Feldheer und das Boot in der Marine sind ohnehin insofern vergleichbar, als sie in der organisatorischen Hierarchie der militärischen Kampfeinheiten beide auf unterer Ebene stehen. Kompaniechef und Bootskommandant sind beide „nächste“ Disziplinarvorgesetzte. Stärker noch als der Kompaniechef im Heer trägt der Bootskommandant die Verantwortung für die Soldaten seiner Einheit. In See und besonders außerhalb nationaler Gewässer sind das Boot und die Bootsbesatzung in praktisch allen Dienst- und Lebensbereichen nahezu ausschließlich auf den Bootskommandanten angewiesen. Entsprechend stark definieren die Dienstvorschriften seine rechtliche Position und seine persönlichen Befugnisse.

Interviews, die anlässlich einer empirischen Studie des Instituts mit Marineoffizieren und deren Ehefrauen stattfanden,<sup>2 4</sup> zeigten deutlich, daß Marineoffiziere tatsächlich ihren Beruf vor allen Dingen über die Rolle des seefahrenden Offiziers und des Kommandanten definieren. Das Berufsfeld

der Marineoffiziere orientiert sich an der Seefahrt, auch dann noch, wenn sie in Verwendungen stehen, die zu den schwimmenden Einheiten der Marine kaum noch Bezüge haben. Umso verständlicher ist, daß sich Wachoffiziere und Bootskommandanten bewußt jener Gruppe tatsächlich auch seefahrender Marineoffiziere zugehörig fühlen.

Gemessen an derartigen Erwartungen muß die Berufsrealität in den Bootsgeschwadern auf die Kommandanten zwangsläufig ernüchternd wirken. Nicht nur wird der weit überwiegende Teil des Arbeitsjahres von Aktivitäten bestimmt, die nicht Seefahrt sind (vgl. Tabelle 3.1.). Auch die wenigen Seetage sind zunehmend einengenden Regularien unterworfen. Früher, so ist von älteren Kommandanten zu hören, ging das Boot in See, wenn der Kommandant so entschieden hatte. Heute müßten beabsichtigte Seetage schriftlich angemeldet und vornehmlich unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten knapp gehalten werden. Vergleichsweise wenige Seetage (vgl. Anlage 7) und Beschränkungen der Fahrgeschwindigkeiten der Boote sollen dafür sorgen, daß die den Geschwadern zugeteilten Treibstoffkontingente eingehalten, kosten-trächtige Wartungs- und Reparaturzeiten am System „Boot“ zeitlich gestreckt werden. Wenn — wie vermutet — der bei Jägerchefs des Heeres gefundene Zusammenhang in ähnlicher Weise bei den Kommandanten wirkt, fände er also genug Nahrung. Die von den Kommandanten beklagten hohen Verwaltungsbelastungen wären dann zu interpretieren als diffuse und weitgehend unbewußte Äußerungen des Unmutes und der Unzufriedenheit mit den in ihrem Berufsfeld vorherrschenden vermeintlich widrigen Bedingungen.

Es paßt in das Bild einer Überhöhung der Kommandantenrolle, wenn einige Kommandanten bis zu 90 % ihrer Arbeitszeit als Verwaltung gewertet wissen wollen (vgl. Darstellung 6.4.). Wer in der Außendarstellung allgemein als negativ bewertete Begleiterscheinungen seines Berufes besonders hervorhebt und gleichzeitig zu erkennen gibt, daß er sich dennoch mit seinem Beruf identifiziert, dürfte gesteigerter Hochachtung wohl sicher sein, von Außenstehenden und auch vor sich selbst. Unter diesem Blickwinkel ist überzogenen Klagen auch eine instrumentelle Funktion zuzuschreiben.<sup>2 5</sup>

Einige Ergebnisse der parallel zu den Beobachtungen durchgeführten Befragungen weisen in eine grundsätzlich gleiche Richtung.<sup>26</sup> Nach eigenem Bekunden sind die befragten Offiziere, vor allen anderen Motiven, aus Interesse an der Seefahrt zur Marine gegangen und weil sie „Menschen führen und erziehen“ wollten. Sie sind mit ihrem gegenwärtigen Einkommen weitgehend zufrieden und betonen ihre eigene gute Ausbildung. Das Betriebsklima in der Gemeinschaft des Geschwaders und an Bord — beides auch als Folge der eigenen Mitwirkung verstanden — wird positiv bewertet (Anerkennung durch Vorgesetzte und durch Kameraden). Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten werden dagegen — wohl in Übereinstimmung mit realistischen Zukunftsaussichten angesichts des Verwendungs- und Beförderungstaus — als schlecht bezeichnet, was nahezu zwangsläufig auch bedeutet, daß der gute Verdienst der Gegenwart die Zukunft nicht überdauern wird. Ausrüstung und Bekleidung werden von den U-Boot-Kommandanten als mangelhaft beklagt. Alle Kommandanten leisten auf See extrem lange Arbeitszeiten, die ihnen als „Dauerwächter“ häufig genug nur kurze oder keine Pausen zugestehen. Trotzdem beurteilen die meisten Kommandanten die Dienstzeitbelastung als gerechtfertigt oder als nur gelegentlich zu hoch (vgl. Tabelle 4.4.). Obwohl Verwaltungsbelastung immer auch fremdbestimmte Arbeit heißt, werten die Kommandanten ihre Tätigkeit als selbständig und als interessant. Trotz dieser widrigen Umstände — mögen sie objektiv vorhanden sein oder nur in der Meinung der Befragten existieren — sind die Kommandanten mit ihrer derzeitigen Verwendung zufrieden und geben mehrheitlich (86 %, vgl. Tabelle 4.5.) an, daß sich ihre Erwartungen und Vorstellungen von der Bundeswehr zum größten Teil oder ausnahmslos erfüllt haben.

Zu argumentieren, hier würden Seeoffiziere Vor- und Nachteile ihres Berufes realistisch und rational abwägen, wobei die Vorteile schließlich überwiegen, ist nur eine von mehreren Erklärungsmöglichkeiten. Eine andere könnte lauten, daß demonstrierte Berufszufriedenheit trotz beklagter Berufsbedingungen der Rolle des dienenden, „heroic leader“ Nachdruck verleihen soll. Eine dritte Erklärung hätte schließlich zu fragen, wie die psychische Struktur eines womöglich langdienenden Berufsoffiziers beschaffen sein müßte, der bereits in den ersten Jahren seiner militärischen Laufbahn frei-

mütig eingesteht, mit seiner Verwendung nicht zufrieden zu sein, seine Vorstellungen von der Bundeswehr kaum erfüllt zu sehen, der mithin wahrscheinlich sein Leben mit einem ihm nicht zusagenden Beruf verbringen wird.

Die in den Meinungen der Kommandanten und Kompaniechefs des Heeres zu erkennende Tendenz, einen ständig wiederkehrenden Teil der eigenen beruflichen Tätigkeiten als berufsfremd einzustufen, ist in der Literatur nicht unbekannt. Sune Carlson wies bereits im Jahre 1951 darauf hin, daß befragte Leitungspersonen typische Aufgaben nicht als normalen Teil ihrer Arbeit, sondern als besondere Last empfanden.<sup>27</sup> Obwohl diese Tätigkeiten tatsächlich immer wieder auftraten, klammerten sich die Betroffenen an die Hoffnung, sie wären nur vorübergehender Natur. Das Auseinanderfallen von Hoffnung und Wirklichkeit führte Carlson auf eine unzutreffende Einschätzung der Berufsinhalte zurück: die befragten Führungskräfte maßen ihren Berufsalltag an überhöhten, idealisierenden Normen und mußten daher nach Meinung Carlsons zwangsläufig zu negativen Urteilen gelangen. Das von den Betroffenen unbemerkte Auseinanderfallen von Wunsch und Wirklichkeit wertet Carlson generell als „pathologisches Verhalten“ der in größeren Organisationen tätigen Führungskräfte.<sup>28</sup>

Charles A. Cotton konnte in einer empirischen Untersuchung bei kanadischen Landstreitkräften einen ähnlichen Sachverhalt feststellen.<sup>29</sup> Offiziere der Kampftruppen werteten die Tätigkeiten der kampfunterstützenden Truppenteile und Stäbe im wesentlichen als bürokratische Arbeit. Ihnen zugehörige Soldaten wurden als „Zivilisten in Uniform“ bezeichnet. Cotton meint, hier offenbare sich ein „Syndrom“ derart, daß Angehörige der Kampftruppen sich stetig und ständig von bürokratischer Kontrolle überzogen glauben.<sup>30</sup> Dies sei vor allem darauf zurückzuführen, daß sich Offiziere mit infanteristischen Kampfaufgaben in besonderem Maße der militärischen Tradition, dem „Dienst an der Waffe“ und „im Gelände“ verpflichtet fühlen. Von diesem Standpunkt abweichende Einstellungen würden sie generell als einen weiteren Schritt hin zu einer „Zivilisierung“ der Streitkräfte interpretieren. So komme es zu der paradoxen Konsequenz, daß Angehörige der Kampftruppen, deren Kampfgeist offiziell als Indikator für die Schlagkraft



der Truppe gilt, gerade wegen dieser stark am kämpferischen Einsatz orientierten Einstellung den Streitkräften gegenüber zunehmend entfremdet würden.

Eine bemerkenswerte Parallele zu den Klagen von Offizieren über zu viel Bürokratie ist in Meinungsäußerungen wehrpflichtiger Soldaten zum erlebten Stellenwert des Wehrdienstes zu erkennen. Mit dem Schlagwort „Gammeldienst“ verbindet der Truppenjargon die Vorstellung nutzloser, leerlaufender Tätigkeiten, eine sogenannte Beschäftigungstherapie. Behauptungen allerdings, mehr als die Hälfte der Dienstzeit oder sogar der gesamte Wehrdienst bestünde aus Gammelerei – wie dies Befragungen des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr im Jahr 1976 ergaben<sup>31</sup> – dürften selbst bei sehr kritischer Betrachtung von Militärorganisationen mit den Realitäten der Bundeswehr kaum übereinstimmen. Die Soldaten beschrieben mit der Aussage, Wehrdienst ist überwiegend Gammeldienst, nicht tatsächliche organisatorische Unzulänglichkeiten des täglichen Dienstbetriebes, sondern brachten ihre grundsätzlich skeptische Einstellung zur Wehrpflicht und zum Dienst mit der Waffe zum Ausdruck.<sup>32</sup> In ähnlicher Weise mithin, wie Offiziere zu viel Verwaltung beklagen und damit – unbewußt – vermeintlich berufsfremde Tätigkeiten meinen, gebrauchen Wehrdienstleistende die Chiffre des „Gammelns“, um ihre Unzufriedenheit mit der zwangsweisen Eingliederung in die Militärorganisation auszudrücken.

#### **4. Begriffselemente militärischer Führung**

Im Sprachgebrauch der Bundeswehr stehen die Begriffe „Führung“ und „Verwaltung“ in einem merkwürdigen gegenseitigen Spannungsverhältnis. Beide entbehren dabei einer überzeugenden schlüssigen Definition, obwohl oder wahrscheinlich gerade weil sie zu den häufig benutzten Vokabeln ge-

hören: Während Verwaltung, wie gezeigt, als Kürzel für einen Komplex vermeintlich unsoldatischer Tätigkeiten steht, eine diffuse Unzufriedenheit mit diesen ausdrücken soll, scheint Führung – ähnlich verschwommen – den positiven Gegenpol zu markieren. Sowohl die vielfältigen Wortverbindungen der Militärsprache, die sich der Vokabel Führung bedienen,<sup>3 3</sup> als auch die langjährigen Bemühungen der Führungs(!)akademie der Bundeswehr, zu klären, was „Führung in der Bundeswehr“ inhaltlich aussagen soll,<sup>3 4</sup> belegen recht deutlich, daß Führung zentrale und erwünschte Tätigkeiten des militärischen Vorgesetzten umschreiben sowie seine, recht verstandenen, militärischen Tugenden in einem griffigen Schlagwort zusammenfassen soll. Die sozusagen komplementäre Beziehungen beider Begriffe zueinander – je mehr Verwaltungsarbeit, desto weniger Zeit bleibt für die Führungsaufgaben und umgekehrt – läßt nahezu zwangsläufig die Vermutung entstehen, Bootskommandanten würden sich sehr intensiv den von ihnen erwarteten Führungsfunktionen widmen, da ja der empirische Befund eine eher geringe Verwaltungsbelastung der Kommandanten anzeigt.

In der Tat sprechen weitere Anzeichen dafür, diese Vermutung als plausibel zu akzeptieren. Während der Vorbereitung der empirischen Untersuchungen dieser Studie<sup>3 5</sup> vertraten alle Gesprächspartner und Dienststellen der Marine nahezu einhellig die Meinung, in den Bootsgeschwadern gäbe es kaum Führungsprobleme. Die Motivation sowohl der Kommandanten als auch der Bootsbesatzungen sei vergleichsweise gut. Die Kommandanten hätten die Angehörigen der Besatzung im Griff. Allein schon die räumliche Enge an Bord und der Zwang zu persönlichen Kontakten z.B. in langen Seefahrts- und Manöverabschnitten lasse bei den Besatzungen ein im allgemeinen ausreichendes Gemeinschaftsgefühl entstehen. Ohne Zweifel sei dabei der Zusammenhalt der U-Bootbesatzungen als besonders intensiv zu werten. Eine empirische Überprüfung der Führungsbeziehungen zwischen Kommandanten und Besatzungen sei deshalb von vornherein nicht sehr sinnvoll. Folgerichtig gehörten zum Beobachtungsinstrumentarium der Kommandantenstudie keine Merkmale, welche Rückschlüsse auf die sozialen Beziehungen innerhalb der Besatzungen erlauben. Lediglich der Fragebogen enthielt wenige einschlägige Fragen. Sie sollten der beiläufigen Bestätigung einer nahezu vollkommenen Gewißheit dienen.

Entsprechende Beobachtungen im Rahmen der Einheitsführerstudie ließen in Kampfkompanien des Feldheeres auf eine überraschend große soziale Distanz zwischen Kompaniechefs und Mannschaftsdienstgraden schließen.<sup>36</sup> Die dort erhaltenen empirischen Befunde stehen mithin im krassen Gegensatz zu den in den Bootsgeschwadern vermuteten Verhältnissen. Die meist wehrpflichtigen Mannschaften des Feldheeres bekamen den Kompaniechef nur selten zu Gesicht. Wenn die Einheitsführer am Ausbildungsdienst der Soldaten persönlich teilnahmen, beschränkten sie sich weitgehend auf die Dienstaufsicht des „Leitenden“, ohne direkt in das Ausbildungsgeschehen einzugreifen. Persönliche Gespräche mit einzelnen Soldaten oder kleinen Gruppen von ihnen fanden nur selten statt. Im statistischen Mittel konnten die Kompaniechefs die Mannschaftsdienstgrade ihrer Kompanien einmal monatlich in einem persönlichen Gespräch erreichen. Dies dauerte durchschnittlich vier Minuten und war zu größten Teilen Mitteilungen dienstlichen Inhalts gewidmet. Zumeist trat der Kompaniechef dann als amtlicher Überbringer von Verfügungen auf, die ihn in der Wahrnehmung der Soldaten als Amtsautorität erscheinen ließen. Gespräche nicht-dienstlichen Inhalts mit einzelnen oder wenigen Soldaten waren nur vereinzelt zu beobachten. Insgesamt legten die empirischen Befunde den Schluß nahe, der Kompaniechef in den Kampfkompanien der Jägertruppe habe kaum Gelegenheit, persönlich auf die Mannschaftsdienstgrade der Kompanie Einfluß zu nehmen. Damit verfüge er auch nicht über das entscheidende Medium, um die ihm gestellten Aufgaben der Erziehung und Führung „seiner“ Soldaten wahrzunehmen.<sup>37</sup>

Hingegen bestätigte die Einheitsführerstudie eine allgemeine militärische Erfahrung, daß die Kompaniechefs ihre Kompanie vorwiegend mit Hilfe und auf dem Wege über die Offiziere und Unteroffiziere, mithin mittelbar führten. Die Hauptlast der Führung und Erziehung der Mannschaften ruhte auf den Schultern der Unteroffiziere ohne Portepée, vor allem der Gruppenführer. Wie andere Untersuchungen zeigten, waren sich jedoch Offiziere, Unteroffiziere und Mannschaften weitgehend darin einig, daß die „Kette indirekter Führung“ bei den Gruppenführern abreißt.<sup>38</sup> Ein Großteil der Unteroffiziere (60 %) fühlte sich weder pädagogisch noch methodisch ausreichend auf ihre Aufgaben vorbereitet. Nur 30 % der Mannschaften gestanden den Unter-

offizieren eine zumindest befriedigende pädagogische Qualifikation zu. Mehr als 75 % der befragten Offiziere bezeichneten die pädagogische Eignung der Unteroffiziere ohne Portepée als lückenhaft oder ungenügend.

Die wenigen im Zusammenhang mit der Kommandantenstudie gestellten Fragen zum Führungskomplex werden zeigen, ob in den Bootsgeschwadern der Marine Tendenzen zu erkennen sind, die den empirischen Befunden im Feldheer zuwiderlaufen. Um den Stellenwert der Fragen und Antworten sinnvoll einordnen zu können, ist vorab auf einige Definitionsprobleme „militärischer Führung“ in der Bundeswehr einzugehen.

Die Dienstvorschriften der Bundeswehr unterstellen generell, daß jeder Vorgesetzte zugleich Führer ist.<sup>39</sup> Dem ist insofern nicht zu widersprechen, als der Vorgesetzte von den Untergebenen – im Verständnis der Bundeswehr: von den Geführten – Gehorsam verlangen kann. Befehl und Gehorsam sind in der Tat als „richtungsweisendes, steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen zum Verwirklichen einer Zielvorstellung bzw. zur Ausführung von Aufträgen“ aufzufassen, wie dies der „Leitfaden Führung in der Bundeswehr“ der Führungsakademie in Übereinstimmung mit der HDv 100/900 „Führungsbegriffe“ beschreibt.<sup>40</sup> Allerdings verengt ein derartiges Führungsverständnis den Blickwinkel auf die Amtsautorität, die jeder Soldat beanspruchen darf, sobald er den Dienstposten eines Vorgesetzten besetzt oder auf andere Weise Vorgesetztereigenschaften zugesprochen erhält. Wer diese „Grundlage der Machtausübung“ legitim benutzen darf, wird in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre seit langem und treffend als „Leitungsperson“ oder als „Leiter“ bezeichnet, seine Tätigkeiten in Wahrnehmung dieser Funktion als „Leitungsaufgaben oder -tätigkeiten“. Natürlich weiß die Führungsdiskussion in der Bundeswehr um die human-relations-Bewegung der frühen Jahre dieses Jahrhunderts und berücksichtigt daher, daß die formale, auf Amtsautorität gegründete Organisation stets und vielfältig durch informale Organisationsphänomene ergänzt und überlagert ist. Im Verständnis der Bundeswehr hat der militärische Vorgesetzte deshalb nicht allein „Leiter“ zu sein, sondern – und hier wird informale Führerschaft bewußt instrumentalisiert – von jedem militärischen Vorgesetzten wird verlangt, auch informaler Führer „seiner“ Soldaten zu sein. Das Widersprüchliche dieser Forderung wird offenbar, wenn man sich eine der Thesen sozialwissenschaftlicher Theorien zur Entstehung von Führerschaft vor Augen hält. Danach kann in-

formale Führerschaft zwar auch vom formalen Vorgesetzten erworben werden, aber in der Hauptsache wächst sie ihm eher ungeplant zu. Ob der Vorgesetzte als informaler Führer von den – dann wirklich als „Geführten“ zu bezeichnenden – Untergebenen akzeptiert wird, hängt auch vom Verhalten des Vorgesetzten, mehr aber noch von der Bereitschaft der Untergebenen ab, dem formalen Vorgesetzten überhaupt und dann noch auf Dauer die erste Position auch im informalen, persönlichen Bereich einzuräumen. Informale Führerschaft kann nämlich häufig wechseln und es ist sehr wahrscheinlich, daß sie eher hierarchisch gleichgeordneten Organisationsmitgliedern als dem ohnehin in der Hierarchie höherstehenden militärischen Vorgesetzten zugebilligt wird.<sup>4 1</sup>

Die weiteren Überlegungen dieses Kapitels unterstellen, daß es den militärischen Vorgesetzten in der Bundeswehr kaum Schwierigkeiten bereitet, jenen Ausschnitt „militärischer Führung“ wahrzunehmen, den die Organisationslehre als Leitung bezeichnet. Im großen und ganzen gelingt es den militärischen Leitungspersonen und hier besonders den Bootskommandanten, ihre formalen Leitungsbefugnisse auszuschöpfen, d.h. ihren rechtmäßigen Willen mit den zur Verfügung stehenden rechtlichen Mitteln – vor allem des Befehls – durchzusetzen. Diese nach aller Erfahrung kaum zu bezweifelnde Vermutung darf daher ohne wesentliche Bedenken von einer empirischen Überprüfung ausgeschlossen bleiben. Das Interesse an einer empirischen Überprüfung militärischer Führung kann sich mithin auf die informale Führerschaft der militärischen Vorgesetzten beschränken. Zu fragen ist, ob es den Vorgesetzten – neben und zusätzlich zu ihrer Leitungsrolle – gelingt, von den Untergebenen als informaler Führer, als Führungsperson akzeptiert zu werden. Glauben die Mitglieder der Bootsbesatzungen, tatsächlich „ein gutes menschliches Verhältnis“ zum Kommandanten zu haben, wie dies die ZDv 10/1 fordert,<sup>4 2</sup> sind sie wirklich bereit, sich dem Kommandanten aus Überzeugung auch freiwillig unterzuordnen?

Diese Frage ist freilich leichter gestellt als beantwortet. Die einschlägige Literatur empfiehlt zwar eine Fülle von empirischen Indikatoren, die Rückschlüsse auf Führungsphänomene zulassen. Soweit diese an die empirische Erhebungsmethode der Beobachtung geknüpft sind, wurden sie aus den be-

reits genannten Erwägungen heraus in der Kommandantenstudie nicht eingesetzt. Mit der Methode der schriftlichen Befragung ermittelbare Indikatoren sollten auf der anderen Seite zwar umfassend aber nicht zu detailliert und damit umfangreich sein, um den Fragebogen insgesamt möglichst kurz zu halten. Es bot sich an, Tatbestände abzufragen, die in jeder Art von Führerschaftsbeziehung eine grundlegende Rolle spielen.

Eine zentrale Prämisse der heute nicht mehr bestrittenen Interaktionstheorie der Führung unterstellt, daß Führerschaft im hier definierten Sinn nur entstehen kann, wenn Geführte und Führer ausreichende intensive soziale Beziehungen zueinander haben.<sup>4 3</sup> Ohne häufige soziale Kontakte ist das Entstehen von Führer-Geführten-Beziehungen nicht denkbar. Kontakte zwischen Personen entstehen und werden aufrechterhalten, indem Sachverhalte, Meinungen, Gefühle durch Sprache, Gesten allgemein durch „Verhalten“ mitgeteilt werden. Soziale Kommunikation setzt dabei im Gegensatz zur bloßen Wahrnehmung eine Verständigung der Beteiligten voraus: Jede der einbezogenen Personen muß „Mitteilungen“ als an sich gerichtet verstehen und deuten können. Mindestbedingung dafür ist wiederum, daß alle interagierenden Personen über einen gemeinsamen Vorrat an gleichermaßen verstandenen „Zeichen“ verfügen. Hauptsächliches Medium sozialer Interaktion ist die geschriebene und vor allem die gesprochene Sprache. Sie dient gleichermaßen als „Instrument“, einerseits um Inhalte zu übermitteln, gleichzeitig aber auch, um soziale Beziehungen zu schaffen und aufrechtzuerhalten.

Häufigkeit und Intensität persönlicher Gespräche der Bootskommandanten mit den Angehörigen der Bootsbesatzungen eignen sich mithin als empirische Indikatoren, die Aussagen über Führerschaftsbeziehungen innerhalb der Bootsbesatzung erlauben. Der grundlegende Charakter dieser Indikatoren setzt allerdings den Aussagemöglichkeiten einige Grenzen.

Die Frage nach der Häufigkeit persönlicher Gespräche zwischen dem Kommandanten und den Mitgliedern der Besatzung ist eindeutig und empirisch aussagekräftig nur dann beantwortet, wenn keine Gespräche stattgefunden haben. Man darf dann unterstellen, daß in diesem Personenkreis das persönliche Gespräch nicht als Hauptmedium sozialer Interaktion wirken

konnte, soziale Kommunikation wahrscheinlich gar nicht entstanden ist. Damit wäre eine wesentliche Voraussetzung für die Herausbildung sozialer Gruppen und gleichzeitig für das Zustandekommen von Führungsbeziehungen nicht erfüllt. Mit zunehmender sprachlicher Interaktion ist strenggenommen nur noch die Aussage möglich, daß eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen von Führerschaft als eingetreten gelten darf. Nicht jedoch darf man folgern, dem Kommandanten werde die Führerrolle auch tatsächlich zugestanden. Eine derartige Aussage wäre nur zulässig, wenn und nachdem man alle jenen weiteren Variablen umfassend geprüft hätte, die nach der Interaktionstheorie der Führung gemeinsam das Entstehen von Führung erklären.

Eine weitere grundsätzliche Beschränkung der Aussagekraft der hier verwendeten empirischen Prüfvariablen ist in der Befragungsmethode schlechthin angelegt. Auch Fragen nämlich nach faktischen Gegebenheiten – etwa: wieviele Personen waren in jener Situation anwesend? – erzielen nicht immer objektiv richtige Antworten. Diese bleiben stets von der Fähigkeit und der Bereitschaft der Befragten abhängig, sich an das Geschehene zu erinnern und ihre eigene selektive Wahrnehmung auszuschalten. In verstärktem Maße macht sich diese interpretierende Eigenart von Fragen und Antworten bemerkbar, wenn man Meinungen, Einstellungen und Urteile erfragen möchte, die also ohnehin kaum objektiv nachprüfbar sind. Es ist durchaus unsicher, ob geäußerte Verhaltenspositionen wirklich ein Verhalten zur Folge haben werden, das man aufgrund der angegebenen Dispositionen erwarten durfte. Anders als bei der Einheitsführerstudie, in der unbeteiligte Beobachter die Kontakthäufigkeiten zwischen Kompaniechef und Soldaten der Kompanie protokollierten, können Antworten zu Kontakthäufigkeiten zwischen Kommandanten und Besatzungsangehörigen wahrscheinlich nur begrenzt als „wahr“ gewertet werden. Diese im allgemeinen als Nachteil empfundene Eigenart der Befragungsmethode zeigt jedoch keine negativen Wirkungen, wenn man Führerschaftsbeziehungen untersuchen will. Da Führerschaft im besonderem Maße und vor allem ein Phänomen der individuellen Wahrnehmung ist, sind über die eigenen Werthaltungen und Einstellungen gefilterte Antworten im Gegenteil erwünscht. Entscheidend ist also nicht, ob die angegebenen Kontakthäufigkeiten der Wirklichkeit entsprechen, sondern daß

die Befragten ihre persönlichen Eindrücke und Überzeugungen artikulieren, die zum Zeitpunkt der Befragungen das Verhältnis zum Bootskommandanten maßgeblich prägten.

### **5. Führer und Geführte – Selbst- und Fremdbild**

Die mit den Beobachtungen der Studie einhergehende schriftliche Befragung richtete sich an alle Dienstgrade der schwimmenden Einheiten in den Bootsgeschwadern der Grundgesamtheit.<sup>44</sup> Die Antworten zu Kontakthäufigkeit zwischen den Soldaten der Dienstgradgruppen erlauben daher recht umfassende Rückschlüsse auf die Intensität der sozialen Kontakte innerhalb der Bootsbesatzungen. Insbesondere ist es möglich festzustellen, ob Kommunikationsbeziehungen von den daran beteiligten Personen übereinstimmend bewertet werden bzw. ob die Beteiligten zu unterschiedlichen Urteilen gelangten.

Gefragt, wie häufig sie ihre Kommandanten in oder außer Dienst persönlich sprechen, antworten gut 70 % der Mannschaften und Maate, dies komme „selten oder nie“ vor (Mannschaften 79.4 %, Maate 65.4 %, vgl. Anlage 14). Diesem Urteil schließen sich jedoch nur etwa 28 % der Kommandanten an. Knapp die Hälfte der Kommandanten (49.5 %) widerspricht dagegen dieser Einschätzung und meint, sie würden „sehr oft oder oft“ mit Mannschaften persönliche Gespräche führen.

Die hier zutage tretenden widersprüchlichen Einschätzungen fallen gemäßiger aus, wenn man nur auf persönliche Gespräche „während des Dienstes“ abhebt.<sup>45</sup> Immerhin sprechen aber auch dann noch 47 % der Mannschaften und Maate nach eigenen Angaben „selten oder nie“ mit ihren Kommandanten, während alle Kommandanten „gar keine oder seltene“ Gespräche mit diesem Personenkreis geschlossen in Abrede stellen. Im Gegenteil meinen 93 % der Kommandanten, während des Dienstes Mannschaften und Maate „sehr oft oder oft“ persönlich zu erreichen. Die Betroffenen selbst hingegen stimmen dieser Einschätzung nur zu 23 % zu.



Eine Erklärung für diese deutlich unterschiedlichen Bewertungen gegenseitiger sprachlicher Kommunikation ist schnell zur Hand. Dem einzelnen Kommandanten steht eine Mehrzahl von Mannschaften und Maaten gegenüber, so daß sein Eindruck häufiger Gespräche wohl den Tatsachen entspricht. Mit der gleichen Begründung ist aber auch die Aussage der Mannschaften und Maate wohl richtig. Weil der Kommandant seine Kontakte auf eine Vielzahl von Personen verteilen muß, kann er jede einzelne von ihnen weniger häufig erreichen.

Jedoch kann diese Erklärung nur vordergründig zufriedenstellen. Ausreichend intensive soziale Beziehungen und damit „informale“ Führerschaft können – wie gezeigt – nur entstehen, wenn die potentiell zu Führenden selbst der Überzeugung sind, von dem potentiellen Führer bei persönlichen Kontakten häufig genug als Individuum wahrgenommen zu werden. Führerschaft setzt die freiwillige Unterordnungsbereitschaft der zu Führenden voraus, sie wird von ihnen zugebilligt. Folglich kommt es vor allem auf die Wahrnehmungen und Bewertungen der zu Führenden an. Es ist dabei weitgehend unerheblich, ob die wirklichen Fakten oder die Einschätzung der potentiellen Führer dem Urteil der zu Führenden entsprechen.

Unter diesem Blickwinkel legen die empirischen Befunde eine eher ernüchternde Antwort nahe: drei von zehn Mannschaften und Maaten haben den Eindruck, selten zu ihrem Kommandanten in einen engen Kontakt zu treten. Vier von zehn Mannschaften und Maaten behaupten sogar, ihren Kommandanten nie persönlich zu sprechen. Man wird bei diesem Personenkreis unterstellen dürfen, daß es mit großer Wahrscheinlichkeit nicht zu Führer-Geführten-Beziehungen kommen kann. Der Kommandant kann wahrscheinlich der ihm offiziell zugeschriebenen Aufgabe des Führers bei dem überwiegenden Teil seiner Mannschaften und Masse nicht gerecht werden.

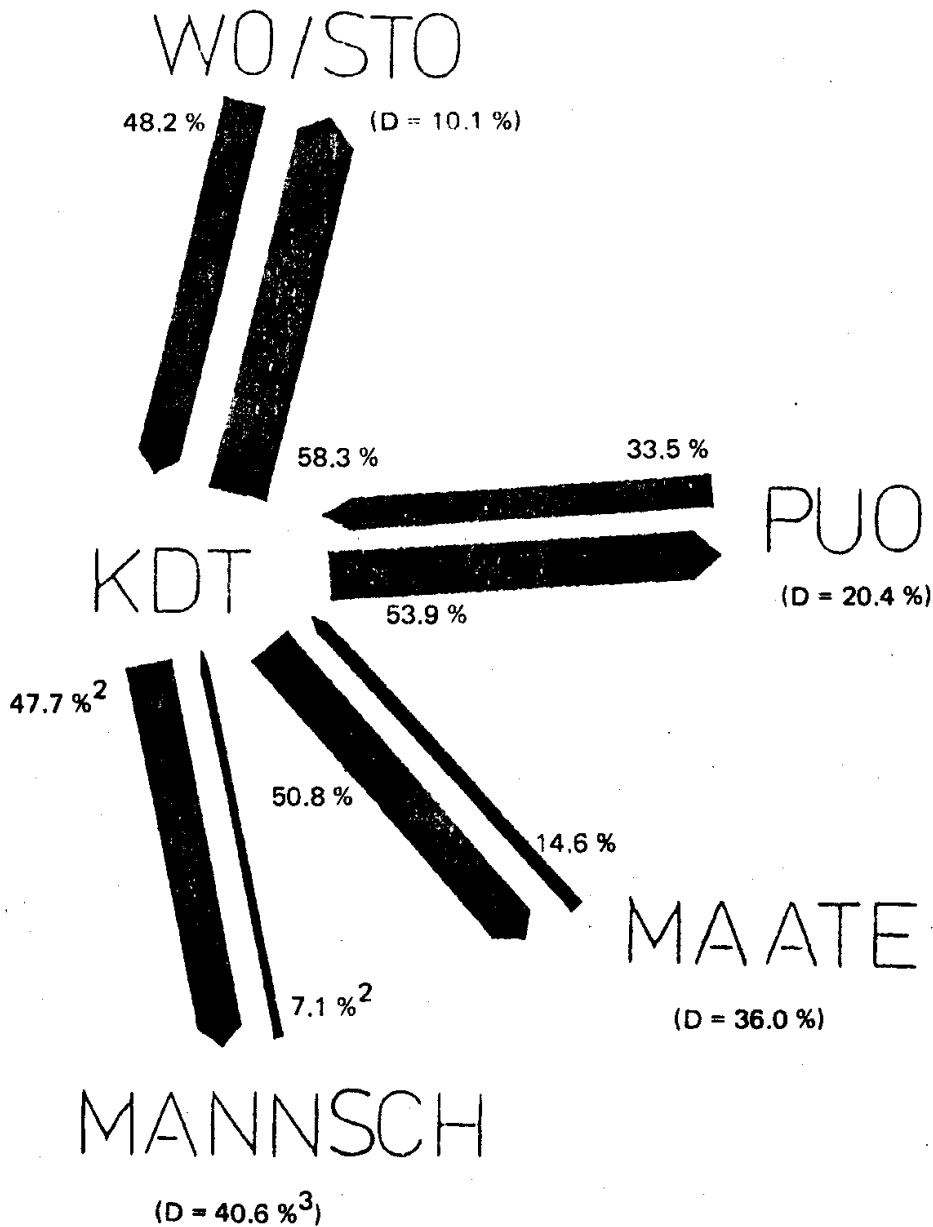
Zwei Aspekte dieses Befundes verdienen besonders hervorgehoben zu werden. Erstens gilt das Ergebnis auch für das Verhältnis zwischen den Kommandanten und Maaten von Unterseebooten.<sup>46</sup> Die Antworten der Maaten auf Unterseebooten unterscheiden sich nur geringfügig von denen ihrer Kameraden auf anderen Bootstypen: die Zahl der Maate, die nach eigenen

Angaben „häufig oder sehr häufig“ persönliche Gespräche mit dem Kommandanten führen, liegt im Vergleich um knapp 3 % höher (als der statistische Schnitt von 14.6 %). Selbst die persönlichen Gespräche während des Dienstes werden nur von etwa 33 % der Maaten als intensiv gewertet, während 38 % von ihnen behaupten, im Dienst den Kommandanten „selten“ oder „nie“ persönlich zu sprechen. Angesichts der räumlichen Enge und der daraus resultierenden zwangsläufigen häufigen Begegnungen an Bord von U-Booten muß dieses Meinungsbild überraschen. Es bekräftigt die bereits weiter oben geäußerte Vermutung, daß die Befragten wohl weniger objektiv Auskunft über tatsächliche Sachverhalte geben, als vielmehr die Einschätzung ihres persönlichen Verhältnisses zum Kommandanten wiedergeben. Diese Erklärung spricht für die Gültigkeit des mit dieser Frage eingesetzten Indikators.

Zweitens ist noch einmal darauf zu verweisen, wie unterschiedlich Kommandanten einerseits, Mannschaften und Maate andererseits ihr gegenseitiges Verhältnis sehen. Während die Kommandanten nahezu geschlossen die Meinung vertreten, Mannschaften und Maate im Dienst häufig genug persönlich zu erreichen, schließt sich nur jeder vierte Betroffene diesem Urteil an. Dieses ist in der Tat ein grundlegender empirischer Befund: Kommandanten als deklarierte Führer der Bootsbesetzungen auf der einen Seite, Mannschaften und Maate auf der anderen Seite (die zusammen den größten Teil der Besetzungen ausmachen) schätzen die „Führungssituation“ an Bord völlig unterschiedlich ein. Nahezu zwingend muß dies zu mißverständlichen Deutungen tatsächlichen Verhaltens sowohl durch den Kommandanten als auch durch den größten Teil der Besetzung führen. Wahrscheinlich wäre das hier offenbar werdende latente Konfliktpotential zumindest teilweise zu entschärfen, wenn man den beteiligten Personen diese entgegengesetzten Einschätzungen wenigstens ins Bewußtsein rückte. Dies gilt besonders für die Kommandanten selbst und für jene Dienststellen der Bundeswehr, die den personalen Führungsanspruch des Kommandanten gegenüber Mannschaften und Maaten in den Dienstvorschriften festschreiben.

Darstellung 6.5. versucht die gravierenden Differenzen der Selbst- und Fremdeinschätzungen durch Kommandanten, Maate und Mannschaften

Darstellung 6.5. Häufige und sehr häufige Kontakte der Kommandanten mit Soldaten anderer Dienstgradgruppen<sup>1</sup>  
Selbst- und Fremdeinschätzung



1) Vgl. Anlage 14

2) Zur Interpretation: 47.7 % der Kommandanten sind der Meinung, daß sie „oft“ oder „sehr oft“ mit Mannschaften persönlich über dienstliche oder private Angelegenheiten sprechen. Hingegen geben nur 7.1 % der befragten Mannschaften an, häufige oder sehr häufige Kontakte zum Kommandanten zu haben.

3) D = Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung in Prozent. 40.6 % der Kommandanten schätzen ihre persönlichen Kontakte zu Mannschaften positiver ein, als die Mannschaften bestätigen.

optisch aufzubereiten. Der Grafik ist deutlich zu entnehmen, daß die gegenseitigen Wahrnehmungsdifferenzen bei Kommandanten, Offizieren und Portepeeeunteroffizieren weniger stark ausfallen. Immerhin sehen sich diese Dienstgradgruppen in dem Urteil gegenseitiger enger Kontakte weitgehend einig.

Eine Analyse „häufiger und sehr häufiger“ Kontakte zwischen allen Dienstgradgruppen (vgl. Anlage 17) belegt dagegen auch für die Bootsbesatzungen eine allgemeine, bereits in der Jägerstudie bestätigte Erfahrung. Neben den formalen Leitungsbeziehungen kommt eine – wie immer auch – als Führerschaft zu bezeichnende Verbindung von dem Kommandanten zu den Maaten und Mannschaften überwiegend nur mittelbar über die Offiziere und Portepeeeunteroffiziere zustande. Nicht nur die „Leitung“ des Betriebes „Boot“ vollzieht sich über die formalen Zwischeninstanzen, sprich über die unmittelbaren Vorgesetzten. Auch die offiziell übertragene Führerrolle kann der Kommandant im besten Falle auf dem Umwege über seinen Teileinheitführer wahrnehmen.<sup>4 7</sup>

Angesichts der empirischen Befunde darf man folglich nicht unterstellen, der Kommandant wirke persönlich auf seine Mannschaften und Maate ein: als „direkte Führung“ zu bezeichnende Interaktionen mit diesem Personenkreis sind de facto kaum vorhanden. Damit verliert auch das im „Leitbild des Marineoffiziers“ als wichtiges Medium der Erziehung bezeichnete „persönliche Gespräch“ seinen instrumentalen Charakter. Erziehung der Soldaten – wie immer sie auch definiert sein mag – findet auf diesem Wege wohl kaum statt.

Diese Befunde werden gestützt durch Auskünfte der Bootsbesatzungen zu den bevorzugten Ansprechpartnern von Mannschaften und Maaten bei dienstlichen und privaten Problemen. Die entsprechenden Fragen<sup>4 8</sup> gehen von der Hypothese aus, daß dienstliche Probleme hauptsächlich auf dem Dienstweg, also über die Zwischenvorgesetzten geregelt und lediglich im Bedarfsfall von diesen dem Kommandanten vorgetragen werden. Hingegen darf man unterstellen, daß die Soldaten für ihre privaten Probleme – sofern sie diese überhaupt mit Vorgesetzten besprechen – bevorzugt vom Kom-

mandanten Abhilfe erwarten. Ausschlaggebend dafür ist die Überlegung, daß die Bundeswehr den Einheitsführern vor allen anderen Vorgesetzten die Pflicht zur Fürsorge für die Untergebenen vorschreibt und daß die Kommandanten mit ausreichender Machtfülle ausgestattet sind, um auch aus der Sicht der Untergebenen die wahrscheinlichste Gewähr dafür zu bieten, private Probleme wirkungsvoll lösen zu können.

Alle Befragten bestätigen übereinstimmend, daß Mannschaften und Maate *dienstliche* Probleme zunächst auf dem Dienstweg zu klären versuchen (vgl. Tabellen 6.6. und 6.7.). Der vergleichsweise größte Teil der Mannschaften (37 %) und der Portepeeunteroffiziere (69 %) sieht dabei die Abschnittsleiter als bevorzugte Ansprechpartner, während 31 % der Maate lieber dienstgradgleiche Soldaten und etwa 28 % von ihnen die Abschnittsleiter ansprechen. Auch von den Mannschaften wollen 30 % dienstliche Probleme im eigenen Kreis regeln, nur der Rest wendet sich an Vorgesetzte.

Bemerkenswert ist, daß mehr als die Hälfte der Offiziere die den Zwischen-vorgesetzten allgemein zugestandene Problemlösungskompetenz gering einschätzt und die Überzeugung äußert, es seien vor allem der Erste Wachoffizier und der Schiffstechnische Offizier, von denen Mannschaften und Maate Klärungen ihrer dienstlichen Schwierigkeiten erwarten. Auch hier zeigen sich mithin die bereits weiter oben beschriebenen Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Mannschaften und Maaten einerseits sowie den Offizieren andererseits. Der Zweite Wachoffizier scheint in der Wahrnehmung der Befragten eine eher untergeordnete Rolle zu spielen: in der Rangfolge bevorzugter Ansprechpartner steht er weit hinten.

Daß hingegen Mannschaften und Maate den Kommandanten selten mit ihren dienstlichen Problemen konfrontieren, entspricht der oben geäußerten Hypothese. Sie widerspiegelt eine funktionale Leitungshierarchie, welche die oberste Leitungsinstanz von den Problemen der Basis frei hält. Überraschend ist allerdings, wie wenig die Kommandanten selbst über das Verhalten der Mannschaften und Maate informiert sind. Nur zwei von ihnen meinen, diese würden ihre dienstlichen Schwierigkeiten im eigenen Kreis regeln, ohne Vorgesetzte anzusprechen. Tatsächlich orientiert sich jedoch

Tabelle 6.6.

Erster<sup>1</sup> Ansprechpartner der Mannschaften bei dienstlichen Problemen<sup>2</sup>

Ansprechpartner	in der Einschätzung von				
	Mannsch. (n = 132)	KDT (n = 44)	WO/STO (n = 122)	PUO (n = 75)	Maaten (n = 215)
Mannschaften	29.5 %	4.7 %	10.7 %	14.7 %	21.4 %
Abschnittsleiter	37.2 %	25.6 %	32.0 %	69.3 %	49.8 %
I WO/STO	24.2 %	58.0 %	48.3 %	12.0 %	18.6 %
II WO	3.8 %	—	2.5 %	1.3 %	1.8 %
KDT <sup>3</sup>	1.5 %	4.7 %	1.6 %	—	1.4 %
andere	3.8 %	7.0 %	4.9 %	2.7 %	7.0 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabelle 6.7.

Erste<sup>1</sup> Ansprechpartner der Maate bei dienstlichen Problemen<sup>2</sup>

Ansprechpartner	in der Einschätzung von				
	Maaten (n = 222)	KDT (n = 63)	WO/STO (n = 167)	PUO (n = 81)	Mannsch. (n = 124)
Maate	31.0 %	3.2 %	11.4 %	12.3 %	37.1 %
Abschnittsleiter	27.5 %	28.6 %	31.1 %	69.2 %	29.9 %
I WO/STO	27.0 %	58.7 %	53.3 %	14.8 %	26.6 %
II WO	6.8 %	—	0.6 %	—	1.6 %
KDT	2.3 %	7.9 %	1.2 %	1.2 %	—
andere	5.4 %	1.6 %	2.4 %	2.5 %	4.8 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

1) Eine Interpretation des „ersten“ Ansprechpartners wurde bewußt den Befragten überlassen. Sowohl die Meinung, es handele sich um den zeitlich zunächst Angesprochenen als auch, es sei die Person, von der man sich vor allem Abhilfe verspricht, erlauben Rückschlüsse auf die diesen Personen zugestandene Fähigkeit, als Problem wahrgenommene Sachverhalte lösen zu helfen.

2) Vgl. Anlage 5, Frage 19 und Frage 21; Anlage 6, Frage 16 und Frage 18.

3) Zur Interpretation:

1.5 % der Mannschaften glauben, daß ihre Kameraden zuerst den Kommandanten ansprechen, wenn sie dienstliche Probleme haben. Hingegen sind 4.7 % der Kommandanten der Überzeugung, daß Mannschaften mit dienstlichen Problemen zuerst zu ihnen kommen.

etwa jeder dritte der Betroffenen an diesem Verhaltensmuster.

Die Tabellen 6.8. und 6.9. belegen recht deutlich, wie ebenfalls selten die Soldaten ihre Vorgesetzten mit *persönlichen* Schwierigkeiten konfrontieren. Nur etwa jeder vierte Mannschaftsdienstgrad und jeder fünftemaat wendet sich an Repräsentanten der militärischen Hierarchie. Dabei wird den Offizieren offensichtlich die vergleichsweise größere (wenn auch insgesamt geringe) Machtfülle zugesprochen – mit Ausnahme des Zweiten Wachoffiziers, dem auch bei privaten Problemen in der Gunst der Betroffenen so gut wie keine Bedeutung zukommt. Mannschaften wenden sich dabei tendenziell eher an den Ersten Wachoffizier und den Schiffstechnischen Offizier, Maate sprechen lieber den Kommandanten an. Die Mehrheit der Mannschaften und Maate bleibt jedoch unter sich, bespricht private Schwierigkeiten mit den Kameraden, ohne die Hilfe von Vorgesetzten in Anspruch zu nehmen. Eher noch als an den Kommandanten wendet man sich an andere Personen außerhalb der eigenen Einheit – bevorzugt an Freunde, Verwandte, Bekannte und dergleichen.

Gut 90 % aller befragten Mannschaften und Maate wenden sich jedenfalls bei privaten Problemen nicht an den Kommandanten. Wie immer man dieses Meinungsbild bewerten mag – als Ausdruck einer wohlverstandenen Distanz zum Vorgesetzten etwa oder als eine Störung der Kommunikation – es dokumentiert, wie offensichtlich Anspruch und Wirklichkeit des Bildes vom Einheitsführer auseinanderfallen, das die Vorschriften der Bundeswehr zeichnen. Deren Interpretation von der zentralen Vertrauensstellung des Einheitsführers machen sich wohl auch die befragten Kommandanten selbst zu eigen, wenn sie zu fast zwei Dritteln die Ansicht äußern, sie selbst seien die bevorzugten Ansprechpartner der Mannschaften und Maaten. Am deutlichsten zeigt sich die Wahrnehmungsdifferenz bei den Besatzungen von Unterseebooten. Dort meinen 8 von 10 Kommandanten, Maate würden sich die Lösung privater Probleme zuerst vom Kommandanten erhoffen. Dieser Ansicht stimmt jedoch nur einer von zehn Maaten zu (vgl. Anlage 18).

Eine vergleichbare, im ganzen jedoch wesentlich geringere Überschätzung der eigenen Position ist auch bei den Wachoffizieren und den Schiffstech-

Tabelle 6.8.

Erste<sup>1</sup> Ansprechpartner der Mannschaften bei privaten Problemen<sup>2</sup>

Ansprechpartner	in der Einschätzung von				
	Mannsch. (n = 128)	KDT (n = 44)	WO/STO (n = 122)	PUO (n = 75)	Maaten (n = 214)
andere Mannsch.	57.8 %	18.2 %	41.0 %	38.7 %	60.3 %
Abschnittsleiter	3.9 %	–	3.3 %	20.0 %	7.9 %
I WO/STO	10.2 %	11.7 %	32.7 %	13.3 %	7.0 %
II WO	0.8 %	2.3 %	4.9 %	–	0.5 %
KDT <sup>3</sup>	7.8 %	61.0 %	10.7 %	18.7 %	8.9 %
andere	19.5 %	6.8 %	7.4 %	9.3 %	15.4 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabelle 6.9.

Erste<sup>1</sup> Ansprechpartner der Maate bei privaten Problemen<sup>2</sup>

Ansprechpartner	in der Einschätzung von				
	Maaten (n = 223)	KDT (n = 62)	WO/STO (n = 167)	PUO (n = 82)	Mannsch. (n = 117)
andere Maate	62.8 %	16.1 %	45.5 %	37.8 %	65.7 %
Abschnittsleiter	2.2 %	–	5.4 %	18.3 %	0.9 %
I WO/STO	7.2 %	11.3 %	30.5 %	13.4 %	11.1 %
II WO	1.3 %	1.6 %	2.4 %	1.2 %	0.9 %
KDT	9.9 %	67.8 %	11.4 %	23.2 %	11.1 %
andere	16.6 %	3.2 %	4.8 %	6.1 %	10.3 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

1) Vgl. Anmerkung 1 zu Tabelle 6.6.

2) Vgl. Anlage 5, Frage 20 und Frage 22; Anlage 6, Frage 17 und Frage 19.

3) Zur Interpretation:

7.8 % der Mannschaften glauben, daß ihre Kameraden zuerst den Kommandanten ansprechen, wenn sie private Probleme haben. Hingegen sind 61.0 % der Kommandanten der Überzeugung, daß Mannschaften mit privaten Problemen zuerst zu ihnen kommen.



nischen Offizieren auf U-Booten festzustellen. Jeder dritte von ihnen sieht sich zwar selbst als erste Ansprechperson der Mannschaften und Maate, während auch hier nur jeder zehnte der Betroffenen gleicher Meinung ist. Aber immerhin befinden sich die Wachoffiziere und Schiffstechnischen Offiziere zusammen mit den Portepeeeunteroffizieren insofern näher als die Kommandanten an der Struktur der tatsächlichen Sozialbeziehungen an Bord, als sie doch erkennen, wie sehr der größte Teil der Besatzung die Lösung privater Schwierigkeiten vor allem aus dem Kameradenkreis erwartet.

Eine Erklärung für die starken Binnenbeziehungen der Mannschaften und Maate mag aus der Meinung einer überwiegenden Mehrheit der Betroffenen (85 %) abzuleiten sein, daß „Offiziere zu wenig über die Schwierigkeiten wissen, mit denen ein Untergebener fertig werden muß“ (vgl. Anlage 19). Auch bei dieser Frage ist es unerheblich, ob die Offiziere dieser Behauptung zu Recht widersprechen (63 % halten sie für nicht zutreffend). Entscheidend ist, daß die Untergebenen einschließlich der Portepeeeunteroffiziere den Offizieren ein nicht ausreichendes Bewußtsein für die Schwierigkeiten der Untergebenen unterstellen. Weitgehend homogen zeigt sich die Besatzung (einschließlich der Offiziere) dagegen, wenn sie gut zur Hälfte den Offizieren an Bord (mit Ausnahme des Zweiten Wachoffiziers) vorhält, „sie hätten zu wenig Zeit für Untergebene“ (vgl. Anlage 20). Welche Aktivitäten dem Kommandanten dabei die Zeit rauben können, ist in diesem und dem vorhergegangenen Kapitel ausführlich geschildert worden.

Man greift wohl nicht zu weit, wenn man die letztgenannten Befunde auch als Indikatoren für ein mangelndes Vertrauen der Mannschaften und Maaten in die Offiziere einschließlich der Kommandanten wertet. Daß Mannschaften und Maate gleichzeitig zu erkennen geben, sich in der Bordgemeinschaft wohl zu fühlen, muß diesem Urteil nicht unbedingt widersprechen. Die Zufriedenheit mit dem Dienst an Bord, so wäre zu argumentieren, wird wohl in erster Linie aus dem Zusammengehörigkeitsgefühl der Maate und Mannschaften untereinander gespeist. Unter anderem, weil man dem Kommandanten zu wenig Problembewußtsein für die eigenen Schwierigkeiten zutraut, dürfte er wohl nicht zu jenen Personen zu rechnen sein, die dem

engeren sozialen Bezugssystem der Mannschaften und Maate an Bord angehören. Damit ist nicht auch gesagt, daß die Mannschaften und Maate ihren Offizieren und Kommandanten gleichzeitig ein unbefriedigendes Leitungsverhalten zur Last legen. Im Gegenteil scheinen die empirischen Befunde der Befragung in eine eher positive Richtung zu weisen. Für Führung aber im weiter oben definierten Sinne, also dafür, daß sie sich dem Kommandanten im Vertrauen auf seine Fähigkeit ihre Probleme zu lösen, freiwillig unterordnen wollen, dafür liefern die Aussagen der Mannschaften und Maate so gut wie keine Anhaltspunkte.<sup>49</sup>

Die hier vorgestellten aus *Befragungen* stammenden Befunde und die weiter oben zitierten aus *Beobachtungen* in Jägerkompanien gewonnenen Ergebnisse weisen erkennbar in die gleiche Richtung. Die offenkundige Parallelität der Befunde nährt die Vermutung, es handele sich hier um Sachverhalte, die nicht allein für Marineeinheiten gelten, sondern ebenfalls in Heereskompanien, vielleicht sogar generell für den gesamten Bereich der Streitkräfte zutreffen könnten. Wenn schon – so darf man argumentieren – die soziale Interaktion zwischen Einheitsführern und Mannschaften/Maate in den vergleichsweise kleinen Gemeinschaften der Boote – namentlich der U-Boote – derart gegensätzlichen Interpretationen anheimfällt, das Vertrauen des größten Teils der Besatzungen in die Kommandanten eher gering entwickelt scheint, dann muß man erst recht in größeren und damit zwangsläufig anonymeren Einheiten der Marine (auf Schiffen etwa und in Marinelandkompanien), aber auch in Einheiten von Heer und Luftwaffe mit zumindest ähnlichen, wenn nicht gar stärker ausgeprägten Befunden rechnen. Der Analyse der sozialen Beziehungen in den Bootsbesatzungen käme in diesem Zusammenhang mithin die Rolle eines – in diesem Falle erfolgreichen – Falsifikationsversuches zu: die Unterstellung ausreichend entwickelter Vertrauensbeziehungen vom „Chef“ zum „Mann“ in der Bundeswehr wäre mit einiger Sicherheit zu verwerfen, weil sie noch nicht einmal bei Bootsbesatzungen nachzuweisen ist, bei denen man von vornherein günstige Ausgangsvoraussetzungen unterstellen darf.

## 6. Zusammenfassung: Führungsaktivitäten und Verwaltungsbelastungen der Kommandanten

Die allenthalben in den Streitkräften verbreitete Ansicht, es sei vor allem die hohe Belastung mit Verwaltungsaufgaben, die den Einheitsführer hindere, seine eigentlichen Aufgaben der Führung, Erziehung und Ausbildung der Soldaten wahrzunehmen, ist in einigen Punkten zu relativieren. Wie der Vergleich mehrerer einschlägiger empirischer Befunde zeigt, darf dabei mit Blick auf diese Fragen das Tätigkeitsfeld der Bootskommandanten als ein in vieler Hinsicht ähnliches Bild der Eigentümlichkeiten gelten, die im dienstlichen Alltag von Einheitsführern der Einsatzeinheiten in Marine und Heer und wohl auch der Luftwaffe anzutreffen sind.

Was die Umgangssprache und auch offizielle Sprachregelungen der Streitkräfte unter Verwaltung und Führung verstehen, ist nicht eindeutig auszumachen. Der hier verwendete Verwaltungsbegriff orientiert sich nicht daran, ob sich eine Tätigkeit etwa im Büro oder am Schreibtisch mit „Papierkram“ auseinanderzusetzen hat, sondern stellt auf die hauptsächlichen Aufgaben von Kommandanten (von Einheitsführern) und auf dementsprechend nachgeordnete – eben Verwaltungsaufgaben – ab. Führung wird im Unterschied und im Gegensatz zu Leitung – diese als Ausdruck und Sinnbild der aus der formalen Amtsgewalt sich ergebenden Möglichkeiten des Kommandanten – verstanden als die Bereitschaft der Besatzungsangehörigen, Werte und Normen des Kommandanten als die eigenen zu akzeptieren, ohne mit Hilfe bewußter sozialer Einflußnahmen seitens des Kommandanten dazu gezwungen zu werden.

Deutliche Schwerpunkte der Verwaltungstätigkeiten liegen bei allen Kommandanten in der Hafentiegezeit. Eine typische Arbeitswoche im Hafen sieht den Schnellbootkommandanten zu etwa 25 % seiner Arbeitszeit (etwa 10 Zeitstunden), den Minenbootkommandanten zu 20 % (etwa 8 Stunden) und den Unterseebootkommandanten zu knapp 16 % seiner Arbeitszeit (etwa 5.5 Stunden) mit Verwaltung beschäftigt. Die geringe Verwaltungsbelastung während der Seeabschnitte sorgt dagegen im Jahresschnitt gesehen für eine spürbar niedrigere Quote. Bei Minenbootkommandanten sinkt sie auf knapp 16 %, bei Schnellbootkommandanten auf gut 14 % und bei Unterseebootkommandanten auf gut 11 %. Diese Werte können Klagen über zu hohe Verwaltungsbelastung der Kommandanten kaum begründen: Verwalter ist der Bootskommandant wohl nicht.

Verwaltungsaufwand entsteht vor allem bei der Wahrnehmung von S 1-Aufgaben, wobei die Gebiete „Disziplinarbereich“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ besonders zu Buche schlagen. Verwaltende Tätigkeiten der S 3- und S 4-Gebiete folgen mit allerdings deutlichem Abstand.

Die soziale Distanz der Offiziere allgemein und der Kommandanten im besonderen zu den Mannschaften und Maaten der Bootsbesatzung ist als groß zu bewerten. Den Mannschaften und Maaten bietet sich nach eigenen Aussagen selten Gelegenheit, den Kommandanten persönlich zu sprechen. Da sie den Offizieren und dem Kommandanten eine eher geringe Kompetenz zubilligen, wenn es darum geht, ihre dienstlichen und privaten Schwierigkeiten zu beheben, gehören Kommandanten und Offiziere auch nicht zu den bevorzugten Ansprechpartnern. Das den Offizieren und im übrigen auch einem Großteil der übrigen Zwischenvorgesetzten verweigerte Vertrauen bringen sie lieber den dienstgradgleichen Kameraden entgegen: die Binnenbeziehungen der Maate und Mannschaften scheinen besonders stark ausgeprägt. Alle Indikatoren sprechen dafür, daß Führungsbeziehungen zwischen den Kommandanten einerseits und den Mannschaften und Maaten andererseits eher unwahrscheinlich sind. Weil der Kommandant und die Mannschaften und Maate selten persönliche Kontakte haben, ist ebenfalls begründet in Frage zu stellen, ob der Kommandant als unmittelbar akzeptierter Erzieher – wie immer dies inhaltlich zu verstehen sein mag – gelten darf.

Vom Kommandanten ausgehende Führung und Erziehung erfahren Mannschaften und Maate der Bootsbesatzungen, wenn überhaupt, dann auf dem Wege über die Zwischenvorgesetzten der militärischen Hierarchie. Die Kommunikationskette Kommandant – Offiziere – Portepee-Unterroffiziere – Mannschaften/Maate scheint stark genug ausgeprägt zu sein, eine derart verstandene indirekte Führung der Mannschaften und Maate über die Zwischenvorgesetzten zuzulassen.

Die geschilderte Führungssituation gilt an Bord von Minen- und Schnellbooten ebenso wie – nur wenig positiver – an Bord von Unterseebooten. Angesichts der räumlichen Enge und besonders der schon sprichwörtlichen engen Gemeinschaft an Bord von Unterseebooten, aber auch grundsätzlich ähnlicher Befunde in den größeren Jägerkompanien des Feldheeres ist die folgende Hypothese erlaubt: wenn Führerschaftsbeziehungen an Bord von Booten – erst recht an Bord von Unterseebooten – trotz günstiger Voraussetzungen schwach ausgeprägt sind, ist in größeren militärischen Einheiten mit zunehmender sozialer Distanz zwischen Einheitsführern und Soldaten der unteren hierarchischen Ebenen zu rechnen.

Der Bootskommandant ist weder Führer noch Verwalter – was zumindest die Möglichkeit ausschließt, daß die große Verwaltungsbelastung den Kommandanten von personaler Führung und direkter Erziehung der Soldaten abhalte. Bemerkenswert ist allerdings, daß die Selbsteinschätzung der Kommandanten zu einem völlig entgegengesetzten Urteil führt. Nicht nur geben sie erheblich höhere Verwaltungsbelastungen an, als in den Beobachtungen festgestellt. Sie glauben nach wie vor, erste Ansprechpartner, Problemlöser und zentrale Vertrauensperson der Besatzung zu sein. Dieses Selbstbild der Kommandanten widerspricht sowohl den objektiv feststellbaren Gegebenheiten, als auch den Bildern, die Portepee-Unterroffiziere, Maate und Mann-

schaften von den Kommandanten haben: im täglichen Dienstgeschehen – so bleibt festzuhalten – interpretieren die beteiligten Soldaten den Stellenwert ihres eigenen Handelns offensichtlich anders, als dies durch die Kommunikationspartner geschieht.

Es ist nicht sicher bekannt, warum die Kommandanten ein Bild ihres eigenen Tätigkeitsfeldes zeichnen, das so sehr von den Wahrnehmungen der ihnen formal unterstellten Soldaten abweicht. Die Ergebnisse der Jägerstudie sowie andere Untersuchungen lassen jedoch die Vermutung plausibel erscheinen, daß sowohl überzogene Klagen hinsichtlich der Verwaltungsbelastung als auch die eigene überhöhte Sicht vom „Führer der Soldaten“ sehr eng mit dem Berufsverständnis vom (See-)Offizier schlechthin in Zusammenhang zu bringen sind. Wer über zuviel Verwaltung klagt, will damit wohl weniger genau definierte bürokratische Vorgänge verurteilen – die es zweifellos gibt –, als vielmehr seinen oft diffusen Unmut über Sachverhalte in seinem militärischen Alltag äußern, die nicht in das eigene Bild von den soldatischen Tätigkeiten eines Marineoffiziers gehören. Andererseits scheinen gerade die Rollen des Führers und Erziehers zentrale Bestandteile dieses – eher traditionellen – Berufsverständnisses zu sein. Es wäre nicht zu verwundern, wenn man sowohl vermeintlich positive als auch negative Begleitumstände seines Berufes, vielleicht auch unbewußt, überbetont – um die einen stärker zu verurteilen und die anderen in ein günstigeres Licht zu setzen. In dieser Position können sich die Kommandanten auch deshalb bestärkt fühlen, weil Vorschriften und offizielle Sprachregelungen in den Streitkräften in ähnliche Richtung weisen. Wie bereits in der Jägerstudie geschehen, ist hier daher wiederholt zu empfehlen: das in den Vorschriften der Bundeswehr gezeichnete Bild des Kommandanten (bzw. des Einheitsführers) als „Führer und Erzieher seiner Soldaten“ bedarf der Korrektur. Zumindest wäre den Betroffenen selbst und den die Vorschriften erlassenden Vorgesetzten ins Bewußtsein zu rücken, wie sehr Postulat und Realität auseinanderfallen (müssen und können). Der Situation angepaßter wäre es, den Anspruch der personalen Führung und Erziehung an den Einheitsführer durch ein Modell „mittelbarer“ Leitung und Ausbildung auch offiziell zu ersetzen – in dem die Forderung nach direkter Führung auf den Bereich kleinster Kampfeinheiten, etwa der militärischen Gruppe, beschränkt bliebe.

## Anmerkungen zu VI. Bootskommandanten – Führer oder Verwalter?

- 1) Vgl. Bundesministerium der Verteidigung, Die Neue Struktur der Bundeswehr, Bonn 1974, S. 24 f.
- 2) Vgl. Bundesminister der Verteidigung (Hrsg.), Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften – Bericht des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr, Bonn 1979. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt eine Studie des österreichischen Bundesheeres „Entbürokratisierung in der Einheit“, hrsg. Bundesministerium für Landesverteidigung, Kabinett des Bundesministers/Büro für Weltpolitik, Wien, Februar 1984, Kurzfassung, S. 4.
- 3) Vgl. Tabelle 3.4.
- 4) Vgl. Anlage 5, Frage 8.
- 5) Vgl. Pabst, W., Kompaniechef-Befragung 1974. Eine Untersuchung über die Belastung der Kompaniechefs der Bundeswehr durch „verwaltende“ Tätigkeiten, in: Truppenpraxis 1975, S. 81 f.
- 6) Vgl. zur Kritik: Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 54 f., S. 67 f. und S. 146 f.
- 7) Vgl. Kapitel III und IX der Einheitsführerstudie, a.a.O.; ferner: Kuhlmann, J., Der Jägerchef im Feldheer – Ausbilder oder Verwalter?, in: Wehrwissenschaftliche Rundschau, 1979, S. 108 ff.
- 8) Vgl. die ausführliche Diskussion zur begrifflichen Bestimmung von Verwaltungstätigkeiten in der Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 139 - 152.
- 9) Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf den bemerkenswerten Ansatz von Th. Ellwein: Militär und Bürokratie. Eine Skizze, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr (Hrsg.), Vorträge Heft 1, München 1982. Zwar bleibt Ellwein letztlich ebenfalls Abgrenzungskriterien schuldig, bietet aber einige überzeugende Erklärungen für die starke Überformung des Militärs durch die Verwaltung an (a.a.O., S. 23 ff.). Zum Verhältnis Militär und Verwaltung – nicht nur in der Bundeswehr, sondern schon seit dem 19. Jahrhundert – bemerkt Ellwein dort: „man verwies die militärnahen Verwalter in die Gruppe der ‘Halbsoldaten’. Was man verächtlich betrachten kann, braucht man nicht ernst zu nehmen. Damit entläßt man es aber auch aus der Kontrolle. Bürokratische Verfahren wurden in der Armee stets verlästert, auf Schreibstuben, Spieße und den nicht im engeren Sinne militärischen Teil der Stäbe – stets ja der größere Teil – abgeschoben, womit man sich auch die Möglichkeit der kritischen Auseinandersetzung mit der Entwicklung und Ausuferung von Bürokratie nahm.“
- 10) So jedenfalls die Auskunft eines Studienbetreuers.

- 11) Daß sich das österreichische Bundesheer ähnlichen Definitionsproblemen ausgesetzt sah, kann man der „Liste von Verwaltungsangelegenheiten“ entnehmen, die auf S. 6 ff. der Studie „Entbürokratisierung in der Einheit“, a.a.O., nachzulesen ist. Auch hier sucht man vergeblich nach einem durchgängigen überzeugenden Abgrenzungsmerkmal für „Verwaltungsangelegenheiten“.
- 12) 1978 vertraten etwa 2/3 von 1.155 befragten Unteroffiziersdienstgraden aller Teilstreitkräfte die Ansicht, Auftragstaktik werde in der Bundeswehr entweder gar nicht oder aber nur auf höheren Führungsebenen angewendet. Vgl. Dillkofer, H.; Klein, P., Der Unteroffizier der Bundeswehr II. Rekrutierung, Berufszufriedenheit, Selbst- und Fremdbild. Berichte des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr, Heft Nr. 21, München 1981, S. 101.
- 13) Vgl. zur Erziehung des Soldaten der Marine und zu dem dabei vorgeschriebenen, offiziellen Leitbild: Marineamt (Hrsg.), Das Leitbild des Marineoffiziers, ohne Ort, 1983, S. 14 f. Dort heißt es unter anderem: „Der militärische Vorgesetzte hat nicht nur das Recht, sondern die Pflicht zur Erziehung . . . Erziehen bedeutet, Einstellung und Haltung von Menschen zu beeinflussen . . . Grundsätzliche Abhandlungen zur Erziehbarkeit mündiger Staatsbürger überhaupt und nach der Legitimation der Erzieher bleiben ausgeklammert“, obwohl die Problematik dann auf der folgenden Seite (S. 15) doch kurz angesprochen wird.
- 14) ZDv 10/1, Hilfen für die Innere Führung, Bonn 1972, Nr. 303 und 309.
- 15) Vgl. dazu Häusler, J., Führungsstile und Führungsverhalten, in: Grochla, E.; Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., B. I/1, Stuttgart 1974, Spalte 1577 ff., der als Ziel der Führung beschreibt: Menschen müssen „zu gemeinsamem Denken und Handeln mit den Führenden gebracht werden“. Informale Führerschaft und die dem Vorgesetzten nahegelegte Erziehungspflicht sind im Verständnis der Bundeswehr tatsächlich eng benachbart. Das oben zitierte Leitbild des Marineoffiziers etwa begründet das Gespräch sowie das Wirken als Vorbild – beide als wichtige Formen der Erziehung angesehen – damit, daß „Erziehung den einengenden Charakter . . . (verliert) . . ., je mehr sie im Rahmen heutiger Erwachsenenbildung auf Freiwilligkeit, Mitverantwortung und Partnerschaft aufbaut“. Vgl. ebendort, S. 14. Zur Abgrenzung und Problematik des Führungsbegriffes in der Bundeswehr, vgl. Kuhlmann, J., Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 162 ff. sowie derselbe, Problem einer Führungskonzeption für die Bundeswehr – Anmerkungen aus sozialwissenschaftlicher Sicht, in: Wehrwissenschaftliche Rundschau, 1980, S. 149 ff. Der als Grundlage der Führerausbildung in der Bundeswehr dienende Führungsbegriff ist nachzulesen in: Führungsakademie der Bundeswehr, Fachgruppe Betriebs- und Organisationswissenschaften, Leitfaden Führung in der Bundeswehr, Hamburg 1984, S. 1 - 10. Dort heißt es, wohl präskriptiv gemeint: „Der Vorgesetzte ist immer zugleich Führer“ (S. 8, Nr. 1).



- 16) Vgl. Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 153.
- 17) Vgl. Tabelle 3.1. und Anlage 7 sowie Kapitel V/3.
- 18) Vgl. Kapitel V, Abschnitt 3, besonders Tabelle 5.21.
- 19) Bemerkenswert ist übrigens, daß auch die befragten Wachoffiziere und Schiffstechnischen Offiziere ähnlich hohe Verwaltungsbelastungen beklagen wie die Kommandanten. Die Hälfte von ihnen meint, zu 51 % bis 70 % mit Verwaltungsaufgaben beschäftigt zu sein. Gut ein Viertel behauptet gar, daß zwischen 71 % und 90 % ihrer Arbeit aus Verwaltung bestünde. Vgl. Anlage 12.
- 20) Vgl. Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 152 ff.
- 21) Zu den Berufsfeldern der Soldaten vgl. Kuhlmann, J., Zum Berufsbild des längerdienenden Soldaten in der Bundeswehr, in: Barth, P. (Hrsg.), Die Bundeswehr in Staat und Gesellschaft, München 1982, S. 113 ff.
- 22) Vgl. Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 159 ff.
- 23) Der hier aufscheinende Widerspruch, daß Einheitsführer des Heeres zwar einerseits Arbeiten am Schreibtisch und dergl. im Grunde als berufs-fremd einstufen, sich andererseits nach Einschätzung der Verbandsführer aber trotzdem zu sehr „an den Schreibtisch klammern“, hat seine wesentliche Ursache wohl in den sogenannten Statistik-Leistungen. Mit diesem griffigen Schlagwort ist die Tendenz bezeichnet, die Leistung der Heereseinheiten und damit auch der Einheitsführer verstärkt an routinemäßig prüfbareren statistischen Kennzahlen messen und vergleichen zu wollen. Einleuchtende Beispiele sind die – in den Bataillonen in der Regel öffentlich kundgegebenen – Übersichten der Schießleistungen, die kompanieweise vergleichenden Ergebnisse des Soldatensportwettkampfes, der Weiterverpflichtungsquoten, sowie die Befunde zur sogenannten Prüf-stufe C und zur Prüfung gemäß § 78 Bundeshaushaltsordnung. Wenn die Einheitsführer den Eindruck gewinnen müssen, daß der Leistungsstand der Kompanie vor allem nach derartigen Maßstäben bewertet wird, ist es nur verständlich, wenn sie sich ihrer ordnungsgemäßen Dokumentation besonders widmen. (Vgl. Kuhlmann, J., Zum Berufsbild des längerdie-nenden Soldaten der Bundeswehr, a.a.O., S. 131).
- 24) Vgl. Dillkofer, H.; Meyer, G.M.; Schneider, S., Soziale Probleme von Soldatenfamilien der Bundeswehr, Opladen 1986.
- 25) Vgl. eine ähnliche Deutung bei Wachtler, der eine „Idealisierung der eige-nen Entsagungs- und Opferbereitschaft“ als – hypothetisches – Merk-mal „militärischer Arbeit“ beschreibt, Wachtler, G., Militärische Realitätsdeutung, in: S + F, Vierteljahresschrift für Sicherheit und Frieden, 1985, Heft 1, S. 4.

- 26) Vgl. Anlage 13.
- 27) Vgl. Carlson, S., Executive behavior. A study of the work load and the working methods of managing directors, Stockholm 1951.
- 28) Vgl. Carlson, S., a.a.O., S. 114. Siehe auch Stewart, R., Managers and their jobs. A study of the similarities and differences in the ways managers spend their time, London - Melbourne - Toronto 1967, S. 13.
- 29) Vgl. Cotton, C.A., Institutional and occupational values in Canada's army, in: Armed Forces and Society, Band 8, Nr. 1, Herbst 1981, S. 99 ff.
- 30) The „belageted warrior“ syndrom: Syndrom des sich „belageted fühlenden Kämpfers“, Cotton, C.A., a.a.O., S. 108. Siehe auch ders., Alternative approaches to continuity and transformation in military organization, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Forum 4, Military and society: The European experience, München - Toulouse 1984, S. 438.
- 31) Vgl. Lippert, E.; Schneider, E.; Zoll, R., Sozialisation in der Bundeswehr – Der Einfluß des Wehrdienstes auf soziale und politische Einstellungen der Wehrpflichtigen –, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Berichte, Heft 2, München 1976, S. 147 ff.
- 32) Vgl. ebendort, S. 157 und Tabelle 44, S. 171.
- 33) Vgl. Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 162.
- 34) Vgl. Führungsakademie der Bundeswehr, Leitfaden Führung in der Bundeswehr, a.a.O., S. 1 f.: „Führung in der Bundeswehr ist ein umfassender Begriff. Führung ist ebenso das Verhalten, welches noch unter schweren, körperlichen und seelischen Belastungen die Bereitschaft erzeugt, dem militärischen Führer zu vertrauen und ihm zu folgen, wie das richtungsweisende, steuernde Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen zum Verwirklichen einer Zielvorstellung bzw. zur Ausführung von Aufträgen. Sie umfaßt auch den Einsatz materieller Mittel.“
- 35) Vgl. Kapitel II, 2.1.
- 36) Vgl. zum folgenden: Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 179 ff.
- 37) „Wichtige Formen der Erziehung (des Soldaten, Anmerkung des Verfassers) sind das Gespräch und das Wirken als Vorbild.“ Das Leitbild des Marineoffiziers, a.a.O., S. 14.
- 38) Vgl. Kuhlmann, J., Probleme einer Führungskonzeption, a.a.O., S. 156.
- 39) Vgl. sehr deutlich: Führungsakademie der Bundeswehr (Hrsg.), Leitfaden Führung in der Bundeswehr, a.a.O., S. 8, Nr. 1: „Der Vorgesetzte ist immer zugleich Führer“ und S. 3, Nr. 2a: „Militärische Führung baut auf dem Prinzip 'Befehl und Gehorsam' auf“.
- 40) Heeresdienstvorschrift (HDv) 100/900, Führungsbegriffe, Bonn, August 1977, Stichwort Führung.

- 41) So jedenfalls die heute noch gültige sogenannte Interaktionstheorie der Führung, vgl. Kuhlmann, J., Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 169 ff. sowie derselbe, Probleme einer Führungskonzeption für die Bundeswehr, a.a.O., und die dort zitierten Quellen.
- 42) Vgl. Zentrale Dienstvorschrift (ZDv) 10/1, Hilfen für die Innere Führung, Bonn 1972, Nr. 303.
- 43) Vgl. zum folgenden Einheitsführerstudie, a.a.O., S. 169 ff. und die dort angegebenen Quellen.
- 44) Jedoch ohne Tender und Minentransporter, vgl. Kap. III, 2.
- 45) Vgl. Anlage 15. Die Frage nach der Intensität der sozialen Kontakte ist ausreichend jedoch nur beantwortet, wenn man persönliche Gespräche während und außerhalb des Dienstes zusammen berücksichtigt.
- 46) Vgl. Anlage 16; auf Unterseebooten fahren keine Mannschaftsdienstgrade.
- 47) Den hier beschriebenen Sachverhalt unzureichender persönlicher Kommunikation mag wohl auch Verteidigungsminister Wörner im Blick gehabt haben, wenn er die Vorgesetzten in der Bundeswehr generell (und hier besonders die Unteroffiziere) auffordert: „Gehen Sie auf den Wehrpflichtigen zu und bieten sich für Gespräche an, in- und außerhalb des Dienstes.“ O.V., Unteroffiziere bleiben Rückgrat der Armee, Wehrausbildung 1/85, S. 4.
- 48) Vgl. Anlage 5, Fragen 19 - 22 sowie Anlage 6, Fragen 16 - 19.
- 49) Eine ähnliche Interpretation der Daten aus der Kommandantenstudie findet sich in der Jahresarbeit der Führungsakademie der Bundeswehr von Kapitänleutnant Volkhart Meyer, „Führen – technisches Verfahren oder kreatives Handeln. Die Situation in der Marine“, Hamburg 1983, S. 33 f.: „Vertrauen in die Führung konnte nicht nachgewiesen werden . . . Die Ergebnisse der Studie weisen auf ein gutes 'Leitungsverhalten' der Offiziere im Sinne von Management hin. Führungsverhalten im soziologischen Sinne auf der Grundlage von Vertrauen“ . . . war nicht zu belegen.“

## Verzeichnis der Tabellen und Darstellungen

	Seite
Tabelle 3.1.: Durchschnittliche Anteile der Dienstarten an der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit der Bootskommandanten für das Jahr 1981 (Modellrechnung)	30
Tabelle 3.2.: Verteilung der beobachteten Arbeitstage auf Geschwader und Dienstarten	31
Tabelle 3.3.: Grundgesamtheit und Stichprobe der Beobachtungen	34
Tabelle 3.4.: Stichprobe der Befragungen	35
Tabelle 4.1.: Durchschnittliche nominale und effektive Mindest-Arbeitszeit von Bootskommandanten in Stunden : Minuten im Vergleich zur Mindestarbeitszeit von Jägerchefs im Feldheer(1)	43
Darstellung 4.2.: Dienstarten und tägliche Dienstbelastung der Bootskommandanten in Stunden : Minuten	45
Tabelle 4.3.: Wie viele Dienststunden wöchentlich haben Sie schätzungsweise im letzten Vierteljahr durchschnittlich geleistet?	48
Tabelle 4.4.: Wie stehen Sie zu Ihrer wöchentlichen Dienstzeitbelastung?	48
Tabelle 4.5.: Haben sich Ihre Erwartungen und Vorstellungen von der Bundeswehr erfüllt?	49
Tabelle 4.6.: Nominale und effektive Mindestarbeitszeiten von Bootskommandanten in Stunden : Minuten Durchschnittswerte für einen Vergleich mit den Arbeitszeiten anderer Personengruppen	51
Tabelle 5.1.: Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und U-Booten, während der Hafenziegezeit	57

	Seite
Tabelle 5.2.: Tätigkeitenbericht S 3 während der Hafentiegezeit Durchschnittlicher Zeitbedarf pro Woche in Stunden : Minuten	59
Tabelle 5.3.: S 3-Tätigkeiten von Minenboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf	60
Tabelle 5.4.: S 3-Tätigkeiten von Schnellboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf	61
Tabelle 5.5.: S 1-Tätigkeiten von Unterseeboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf	64
Tabelle 5.6.: Tätigkeitenbereich S 1 während der Hafentiegezeit Durchschnittlicher Zeitbedarf pro Woche in Stunden : Minuten	67
Tabelle 5.7.: S 1-Tätigkeiten von Minenboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf	68
Tabelle 5.8.: S 1-Tätigkeiten von Schnellboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf	69
Tabelle 5.9.: S 1-Tätigkeiten von Unterseeboot-Kommandanten während der Hafentiegezeit Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf	70

	Seite
<b>Tabelle 5.10.:</b> S 4-Tätigkeiten während der Hafentiegezeit Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf	74
<b>Tabelle 5.11.:</b> Einzeltätigkeiten des S 4-Bereiches in der Hafentiegezeit	75
<b>Tabelle 5.12.:</b> Unspezifische Tätigkeiten während der Hafentiegezeit Durchschnittliche Häufigkeiten und durchschnittlicher Zeitbedarf	78
<b>Tabelle 5.13.:</b> Schwerpunkte in der Hafentiegezeit Rangfolge von Tätigkeitsgruppen geordnet nach durchschnittlichen Zeitanteilen an der Hafentiegezeit aller Kommandanten	80
<b>Tabelle 5.14.:</b> Schwerpunkte in der Hafentiegezeit von Minenboot-Kommandanten Rangfolge von Einzeltätigkeiten geordnet nach durchschnittlichen Zeitanteilen an der Hafentiegezeit	81
<b>Tabelle 5.15.:</b> Schwerpunkte in der Hafentiegezeit von Schnellboot-Kommandanten Rangfolge von Einzeltätigkeiten geordnet nach durchschnittlichen Zeitanteilen an der Hafentiegezeit	82
<b>Tabelle 5.16.:</b> Schwerpunkte in der Hafentiegezeit von Unterseeboot-Kommandanten Rangfolge von Einzeltätigkeiten geordnet nach durchschnittlichen Zeitanteilen an der Hafentiegezeit	83
<b>Tabelle 5.17.:</b> Schwerpunkte in der Hafentiegezeit – Konzentrationsgrade	84
<b>Tabelle 5.18.:</b> Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und U-Booten während der Seefahrt in der Ausbildung	87

	Seite
Tabelle 5.19.: Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und U-Booten während der Seefahrt im Manöver	88
Tabelle 5.20.: Schwerpunkte während der Seefahrt Gemeinsames durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und Unterseebooten in Ausbildungs- und Manöverabschnitten auf See	91
Tabelle 5.21.: Arbeitstage und Arbeitszeiten 1981 im Vergleich	93
Tabelle 5.22.: Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und Unterseebooten bezogen auf die effektive Gesamtzeit für HLZ, Seefahrt in der Ausbildung und im Manöver	95
Tabelle 5.23.: Durchschnittliches Zeitbudget von Minenboot-Kommandanten, gegliedert nach Dienstarten	96
Tabelle 5.24.: Durchschnittliches Zeitbudget von Schnellboot-Kommandanten, gegliedert nach Dienstarten	97
Tabelle 5.25.: Durchschnittliches Zeitbudget von U-Boot-Kommandanten, gegliedert nach Dienstarten	98
Darstellung 5.26.: S 3-Zeiten in Hafen- und Seefahrtsabschnitten	99
Tabelle 5.27.: Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und Unterseebooten. Zeiten in Stunden während der Hafentiegezeit und der Seefahrt (aggregierte Jahresbudgets)	101
Tabelle 5.28.: Durchschnittliches Zeitbudget der Kommandanten von Minen-, Schnell- und Unterseebooten. Zeiten in Stunden für den S 1- und S 3-Bereich während der Hafentiegezeit und der Seefahrt (aggregierte Jahresbudgets)	102

	Seite	
Tabelle 6.1.:	Durchschnittliche effektive Arbeitszeit der Bootskommandanten für Verwaltungstätigkeiten. Angaben bezogen auf die effektive Arbeitszeit pro Dienstart	117
Tabelle 6.2.:	Verwaltungstätigkeiten von Bordkommandanten in der Hafentiegezeit	119
Tabelle 6.3.:	Durchschnittliche effektive Arbeitszeiten der Bootskommandanten für Verwaltungstätigkeiten. Angaben bezogen auf die Summe der effektiven Arbeitszeit in den Dienstarten Hafentiegezeit, Seefahrt, Manöver	120
Tabelle 6.4.:	Vermutete und tatsächlich ermittelte Verwal- tungsbelastung von Bootskommandanten	122
Darstellung 6.5.:	Häufige und sehr häufige Kontakte der Komman- danten mit Soldaten anderer Dienstgradgrup- pen. Selbst- und Fremdeinschätzung	141
Tabelle 6.6.:	Erster Ansprechpartner der Mannschaften bei dienstlichen Problemen	144
Tabelle 6.7.:	Erste Ansprechpartner der Maate bei dienst- lichen Problemen	144
Tabelle 6.8.:	Erste Ansprechpartner der Mannschaften bei privaten Problemen	146
Tabelle 6.9.:	Erste Ansprechpartner der Maate bei privaten Problemen	146



## Verzeichnis der Anlagen

	Seite
Anlage 1: Beobachtungsmerkmale für die inhaltliche Tätigkeitsdimension (Tätigkeitencodes)	165
Anlage 2: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension „Ort“	224
Anlage 3: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension „Kontaktperson“	224
Anlage 4: Ausschnitt eines Beobachtungsprotokolls	225
Anlage 5: Fragebogen für Offiziere	226
Anlage 6: Fragebogen für Unteroffiziere und Mannschaften	236
Anlage 7: Durchschnittliche Anteile der Dienstarten an der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit der Bootskommandanten	244
Anlage 8: Karl Hegner, EDV-Aktivitäten in der Studie „Bootskommandanten“	249
Anlage 9: Stratenbildung und Gewichtung der Straten	257
Anlage 10: Schwerpunkte während der Seefahrt. Tätigkeitengruppen in Ausbildungs- und Manöverabschnitten auf See mit einem Anteil von mindestens 1 % der effektiven Arbeitszeit, unterteilt nach Bootsarten	259
Anlage 11: Frage: Kommanden/IWOs/STOs sind zu stark mit Verwaltungsaufgaben belastet	261
Anlage 12: Frage: In der Bundeswehr wird immer wieder geklagt, Offiziere seien zu sehr mit Verwaltungsarbeiten belastet. Wenn Sie ihre jetzige Tätigkeit betrachten, wieviel davon würden sie als „Verwaltung“ bezeichnen?	262
Anlage 13: Frage: Im folgenden finden Sie eine Reihe von Gründen, die zu ihrer beruflichen Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beitragen könnten. Geben Sie bitte bei <i>jedem</i> Punkt an, wie Sie ihn einschätzen.	263

	Seite
Anlage 14: Persönliche Kontakte der Kommandanten mit Soldaten anderer Dienstgradgruppen Selbst- und Fremdeinschätzung	264
Anlage 15: Persönliche Kontakte der Kommandanten „im Dienst“ mit Soldaten anderer Dienstgradgruppen Selbst- und Fremdeinschätzung	265
Anlage 16: Persönliche Kontakte von U-Bootkommandanten mit Maaten Selbst- und Fremdeinschätzung	266
Anlage 17: Häufige und sehr häufige Kontakte der Dienstgradgruppen der Bootsbesatzungen Selbst- und Fremdeinschätzung	267
Anlage 18: Erste Ansprechpartner der Mannschaften und Maate bei privaten Problemen in der Einschätzung der Betroffenen und der Bootskommandanten <sup>1</sup>	268
Anlage 19: Offiziere wissen zu wenig über die Schwierigkeiten, mit denen ein Untergebener fertig werden muß. Wie stehen Sie dazu?	269
Anlage 20: „Der Kommandant/I WO/STO hat zu wenig Zeit für Untergebene.“ Wie stehen Sie dazu?	269

**Anlage 1: Beobachtungsmerkmale für die inhaltliche Tätigkeitsdimension  
(Tätigkeitencodes)**

(1) Jedes Merkmal ist mit einem Codebuchstaben und einer vierstelligen Zahl versehen.

*Tätigkeitengruppen* fassen sachlich verwandte Tätigkeiten zusammen. Ihre Codes und Bezeichnungen sind fett geschrieben.

*Tätigkeitenbereiche* fassen sachlich verwandte Tätigkeitengruppen zusammen. Sie sind durch einen eigenen Codebuchstaben gekennzeichnet und entsprechen weitgehend den in der Bundeswehr üblichen Führungsgebieten.

Tätigkeitencodes verteilen sich auf folgende Tätigkeitenbereiche:

Code- Buchstabe	Bezeichnung des Tätigkeitenbereiches	Führungs- grundgebiet	Seite dieser Anlage 1
K	Übergreifende Tätigkeiten	—	2
A	Personalwesen, Innere Führung, Öffentlichkeitsarbeit	S1, G1	3
B	Militärische Sicherheit, Feindnachrichten	S2, G2	21
C	Führung, Organisation, Ausbildung	S3, G3	23
D	Logistik, Materialwirtschaft	S4, G4	30
E	Innerer Dienst	—	35
X	Nebenfunktionen	—	37

(2) Hinter besetzten Tätigkeitencodes in Klammern stehende Ziffern weisen auf die Nähe dieser Tätigkeiten zu Verwaltungsaufgaben hin. Mit Sicherheit der Verwaltung zuzuordnende Tätigkeiten sind durch (1) ausgewiesen. Teils der Verwaltung, teils den Hauptaufgaben zuzurechnende Tätigkeiten sind durch (2) gekennzeichnet. Besetzte Tätigkeiten, die keine der beiden Angaben enthalten, dienen den Hauptaufgaben (z.B. A 0054 Personalbesichtigung vorbereiten (1)). Vgl. Kapitel VI, 1.

**Tätigkeitsbereich: Übergreifende Tätigkeiten  
(Codebuchstabe K)**

- K 0000 Leerzeit
- K 0001 Fahrten, Gänge u. dgl. zum und vom Ort der Tätigkeit
- K 0002 Verteilzeit, z.B.:
  - Umkleiden, Duschen
  - Bücher, Papiere, Unterlagen herbeischaffen oder forträumen
  - BdW anweisen, Personen zu suchen
  - kein Anschluß beim Telefonieren/Weg zum Telefon (2)
- K 0003 Private Angelegenheiten (Bank, Friseur etc.)
- K 0103 Arztbesuche u.ä.
- K 0004 Lektüre von Zeitungen, Zeitschriften, Radio hören
- K 0005 Durchsagen, Befehl, Musterung, (INHALTE NENNEN)
- K 0105 Durchsagen, Befehl, Musterung vorbereiten
- K 0006 Besprechungen, Konferenzen (INHALTE NENNEN)
- K 0106 Besprechungen, Konferenzen vor-/nachbereiten
- K 0010 Kdt-Besprechung (INHALTE NENNEN)
- K 0110 Kdt-Besprechung vor-/nachbereiten
- K 0012 Einweisung in den täglichen Dienstablauf  
wöchentliche Dienstbesprechung mit HAL/AL  
(INHALTE NENNEN)
- K 0112 Vor-/Nachbereitung von K 0012
- K 0013 Ausbildungsnachbereitung (INHALTE NENNEN)
- K 0014 Belehrung, Zurechtweisung
- K 0015 Einnehmen der Mahlzeiten, Kaffeepause
- K 0016 Lektüre dienstlicher Unterlagen (soweit sonst nicht eindeutig einzuordnen)
- K 0017 Terminkalender führen/korrigieren (ohne D 1105) (1)
- K 0117 Vorschriften berichtigen (1)
- K 0118 Englisch-Sprach-Test vorbereiten
- K 0019 Offiziersaus-/weiterbildung
- K 0020 Grundlehrgang Fortbildungsstufe C vorbereiten
- K 0021 Stabslagebesprechung
- K 0040 Zeremoniell (Front, Seite, Flaggenparade u. dgl.)
- K 0050 Vorstellung/Verabschiedung Beobachter (Koordinationszeit) (1)

**Tätigkeitsbereich: Personalwesen, Innere Führung, Öffentlichkeitsarbeit**

Führungsgrundgebiet S1, G1

(Codebuchstabe A)

- A 0000 Allgemeine Personalangelegenheiten (2)
- A 0001 Personal anfordern/abstellen (Arbeitskommandos etc.) (2)
- A 0002 Stärkemeldung einsehen (2)
- A 0003 Personalakten, A1 und S1 Hinweise, A1 Befehle lesen (soweit sonst nicht eindeutig zuzuordnen) (2)
- A 0004 Personalunterlagen (Offz + PUO) führen (1)
  
- A 0050 Personalbesichtigung (1)
- A 0051 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 0053 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- A 0054 Personalbesichtigung vorbereiten (1)
  
- A 1000 Disziplinare Vernehmungen**
- A 1001 Meldung
  - über das Verhalten eines Soldaten
  - über gute/mangelhafte Leistungen eines Soldaten
  - über Unregelmäßigkeiten/guten Ablauf des Dienstbetriebes entgegennehmen (mdl., schriftlich, zu Protokoll)
- A 1002 Sachverhalt klären (Vernehmung, Verhandlung)
  - Betroffene, Zeugen, Sachverständige
  - mündlich oder schriftlich
- A 1003 wenn erkennbar für Förmliche Anerkennung
- A 1004 wenn erkennbar für Erzieherische Maßnahmen
- A 1005 wenn erkennbar für Disziplinarmaßnahmen
  
- A 1010 Förmliche Anerkennung/Auszeichnung**
- A 1011 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- A 1016 Vom Geschwaderkommandeur zu beabsichtigter Anerkennung gehört werden
- A 1018 Anerkennungstext schriftlich festlegen (2)
- A 1019 Anerkennung erteilen

- A 1020 Widerruf einer Anerkennung bei Einleitungsbehörde beantragen (1)
- A 1021 Soldaten für Auszeichnung durch GschwKdr vorschlagen
- A 1022 Bestpreise vergeben
- A 1023 Leistungsabzeichen, Schützenschnüre etc. vergeben
  
- A 1030 Erzieherische Maßnahmen**
- A 1031 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- A 1032 Beratung mit Rechtsberatern, Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren
- A 1036 Erzieherische Maßnahmen formulieren, ausarbeiten und dgl. (2)
- A 1037 Erzieherische Maßnahmen bzw. deren Unterlassung dem betroffenen Soldaten bekanntgeben
- A 1039 Buch „Erzieherische Maßnahmen“ abzeichnen (1)
  
- A 1040 Disziplinarmaßnahmen**
- A 1041 Studium von Akten, Vorschriften, Befehlen, Gesetzen usw. (2)
- A 1042 Beratung mit Rechtsberatern, Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren
- A 1046 Beschuldigten zu seiner Entlastung hören und dieses im Protokoll vermerken (1)
- A 1047 Dienstvergehen zur Verhängung einer Disziplinarmaßnahme weitermelden (1)
- A 1048 – Entscheidung der Einleitungsbehörde über Einleitung eines disziplinargerichtlichen Verfahrens beantragen  
– Dienstvergehen als Straftat der zuständigen Staatsanwaltschaft melden (1)
- A 1049 Stellungnahme des Rechtsberaters dazu einholen  
Bei Uneinigkeit Entscheidung der Einleitungsbehörde beantragen
- A 1050 Dem Soldaten die Entscheidung bekanntgeben, daß von einer Disziplinarmaßnahme abgesehen wird, ggf. welche andere Maßnahme befohlen wird
  
- A 1052 Einfache Disziplinarmaßnahmen**
- A 1053 Disziplinarverfügung vorbereiten und schriftlich festlegen (2)
- A 1054 – Zustimmung des Truppendiensttrichters zu Disziplinararrest beantworten  
– Antwort des Truppendiensttrichters entgegennehmen (2)

- A 1055 Bei Ablehnung des Arrestes durch den Truppendienstrichter:  
– Truppendienstgericht anrufen  
– Truppendienstgerichtliche Entscheidung entgegennehmen (2)
- A 1057 Verhängen und Vollstrecken
- A 1058 Disziplinarmaßnahmen verhängen (dienstlich bekanntgeben und Abschrift dem Soldaten aushändigen)
- A 1059 – Disziplinarmaßnahmen (eigenverhängt/fremdverhängt) vollstrecken  
– Andere Dienststellen um Vollstreckung einer Disziplinarmaßnahme ersuchen
- A 1061 Vollstreckung unterbrechen
- A 1062 Soldaten, die Ausgangsbeschränkung oder Arrest verbüßen, auf Möglichkeit hinweisen, zur Ausübung des Wahlrechtes eine Vollstreckungsunterbrechung zu beantragen
- A 1063 Beschwerde gegen Disziplinarmaßnahmen
- A 1064 Beschwerden gegen Disziplinarmaßnahmen entgegennehmen und an zuständige Stelle weiterleiten
- A 1070 Aufhebung von Disziplinarmaßnahmen
- A 1071 – Eigenen Antrag auf Änderung oder Aufhebung einer Disziplinarmaßnahme stellen  
– Gründe für die Aufhebung oder Änderung einer Disziplinarmaßnahme an zuständige Stelle melden
- A 1072 – Aufhebung einer Disziplinarmaßnahme durch höhere Disziplinurvorgesetzte entgegennehmen  
– Aufhebung einer Disziplinarmaßnahme durch das Wehrdienstgericht entgegennehmen
- A 1073 Aufhebungsantrag des betroffenen Soldaten entgegennehmen und an zuständige Stelle weiterleiten
- A 1075 Disziplinarbuch (1)
- A 1076 Disziplinarbuch für die truppendienstlich unterstellten Soldaten führen (1)
- A 1077 Eintragungen unterschreiben (1)
- A 1078 Personalbearbeitende Dienststelle über Tilgung einer Disziplinarmaßnahme oder förmlichen Anerkennung unterrichten

**A 1080 Vorläufige Festnahme**

- A 1081 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen
- A 1082 Gespräch mit dem betroffenen Soldaten, mündliche Klärung des Sachverhalts
- A 1083 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren
- A 1086 Soldaten vorläufig festnehmen und verwahren
- A 1087 Vorläufige Festnahme der Dienststelle des Festgenommenen melden (2)
- A 1088 Klärung des Sachverhalts und Bestimmung des Zeitpunkts der Freilassung (1)
- A 1089 – Haftbefehl eines Richters wegen Verdachts einer Straftat erwirken  
– Festgenommenen dem Amtsrichter vorführen (2)
- A 1090 Schriftlichen Vermerk über Grund der Festnahme, Zeitpunkt der Festnahme und der Freilassung anfertigen (1)

**A 1100 Durchsuchung und Beschlagnahme**

- A 1101 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- A 1103 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren
- A 1106 Richterliche Anordnung zur Durchsuchung und Beschlagnahme einholen (1)
- A 1107 Durchsuchung und/oder Beschlagnahme
- A 1108 Protokoll über Durchsuchung und/oder Beschlagnahme anfertigen (1)

**A 1120 Maßnahmen bei unerlaubter Abwesenheit von Soldaten**

- A 1121 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- A 1123 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren
- A 1126 Rückkehr des Soldaten betreiben
  - Fernmündlicher oder telegraphischer Befehl zur Rückkehr
  - Rückkehr über Amtshilfe veranlassen
  - Soldaten rückholen lassen (2)



- A 1128 Meldungen usw. im Zusammenhang mit dem Ereignis**  
(Über unerlaubte Abwesenheit sowie über Rückkehr bzw. Aufenthalt des Soldaten)  
– WBK oder Feldjägersdienstkommando benachrichtigen  
– Staatsanwaltschaft, Kriminalpolizei bei Verdacht auf Fahnenflucht  
– Gericht, das Haftbefehl erlassen hat (1)
- A 1130 Folgemaßnahmen**
- A 1131 Soldaten dem Amtsrichter oder einer Polizeidienststelle vorführen**  
(wenn Haftbefehl besteht) (1)
- A 1132 Meldung an Amtsrichter, daß bei einem Soldaten Verdacht auf erneute Entfernung besteht** (1)
- A 1140 Verlust der Dienstbezüge bei ungenehmigtem, schuldhaftem Fernbleiben vom Dienst**
- A 1141 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen** (1)
- A 1143 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren** (1)
- A 1146 – Soldaten zum Tatbestand des Fernbleibens vom Dienst hören**  
– Anhörung aktenkundig machen (1)
- A 1147 Verlust der Dienstbezüge feststellen** (1)
- A 1148 Verfügung dem Betroffenen mitteilen (Aushändigen, zustellen usw.)**  
(1)
- A 1149 Meldungen**  
– An WBGA über Verfügung und (bei „Verlust der Dienstbezüge bis auf weiteres“) über Rückkehr des Soldaten  
– Die für die Unterhaltssicherung zuständige Behörde unterrichten  
(1)
- A 1160 Beschwerden, Eingaben an den Wehrbeauftragten**
- A 1165 Beschwerden entgegennehmen, Beschwerdeanlaß klären**
- A 1166 – Beschwerde**  
– Weitere Beschwerde

- Antrag auf Entscheidung des Truppendienstgerichtes
- Deren schriftliche Zurücknahme schriftlich oder mündlich entgegennehmen und an zuständige Stelle weiterleiten (1)
- A 1167 – Sachverhalt durch mündliche oder schriftliche Verhandlung klären
  - Über Inhalt mündlicher Verhandlungen kurzen zusammenfassenden Bericht fertigen
  - Bei fachdienstlichen Beschwerden Stellungnahme der nächsthöheren Fachdienststelle einholen
- A 1168 Aufklärung der Beschwerde einem Offizier übertragen
  
- A 1170 Beschwerde schriftlich begründet entscheiden**
- A 1171 Studium von Akten, Vorschriften, Befehlen, Gesetzen u. dgl. (2)
- A 1173 Beratung mit Rechtsberatern, Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (2)
- A 1176 Text des Beschwerdeentscheides ausarbeiten und in Formblatt übertragen (2)
- A 1177 Beschwerde aussetzen, bis anderes schwebendes Verfahren abgeschlossen (2)
- A 1178 – Beschwerdeentscheid dem Beschwerdeführer zustellen
  - Beschwerdeentscheid dem Betroffenen mitteilen (2)
- A 1179 Begründeten Beschwerden abhelfen
  - unzulässige oder unsachgemäße Befehle oder Maßnahmen aufheben oder ändern
  - unterbliebene Maßnahmen nachholen
  - abgelehnte Untersuchungen oder Anträge genehmigen
  - Anträge bescheiden, die länger als 1 Monat unbeantwortet geblieben
  - (ggf. betreffendes Arbeitsobjekt NENNEN)
  
- A 1180 Wahl und Amt des Vertrauensmannes (1)**
- A 1181 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 1183 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- A 1186 – Auf Vorschlag des Vertrauensmannes Wahlvorstand bestellen
  - Wahltermin festlegen
  - Wahlvorschläge prüfen (1)

A 1187 Niederlegung des Amtes des Vertrauensmannes entgegennehmen und dienstlich bekannt geben (1)

A 1188 – Vertrauensmannwahl beim Truppendienstgericht anfechten (1)  
– Abberufung des Vertrauensmannes beim Truppendienstgericht beantragen (1)

#### A 1190 Zusammenarbeit mit Vertrauensmännern

A 1191 Disziplinarmaßnahme → Vertrauensmann zu Person und Sachverhalt hören

A 1192 Förmliche Anerkennung → Vertrauensmann hören

A 1193 Beschwerden (nach WBO) → Vertrauensmann hören

A 1194 – Vorschläge der Vertrauensmänner entgegennehmen und mit ihnen erörtern  
– Mitteilen, daß Vorschläge nicht oder nur teilweise angenommen werden

A 1195 Besprechung auf Geschwaderebene mit dem Geschwaderkommandeur und Vertrauensmännern

A 1196 Personalratsmitglieder informieren und anhören

A 1197 Vertrauensmann der Offiziere informieren und anhören

#### A 1200 Verbot der Ausübung des Dienstes

A 1201 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)

A 1203 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)

A 1206 Soldat zum beabsichtigten Verbot der Ausübung des Dienstes hören und Niederschrift aufnehmen (1)

A 1207 – Verbot schriftlich verfügen  
– Gegen Empfangsbescheinigung dem Soldaten aushändigen

A 1208 Vorläufiges Verbot der Ausübung des Dienstes aussprechen (für Mannschaften)

A 1209 Vorläufige Verbote der Ausübung des Dienstes an zuständige Vorgesetzte melden (1)

A 1210 Abschrift eines Verbotes der Ausübung des Dienstes an MAD leiten (1)

#### A 1220 Zwangsvollstreckungen (1)

A 1221 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)

- A 1222 Gespräch mit dem betroffenen Soldaten, mündliche Klärung des Sachverhalts (2)
- A 1223 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- A 1226 Vollstreckungsbeamten bei der Vollstreckung gegen Soldaten unterstützen (1)
- A 1227 – Gerichtsvollzieher die Durchführung einer Zwangshaft ermöglichen  
– Gerichtsvollzieher benachrichtigen, daß für den zu Verhaftenden Ersatz gestellt ist (1)
- A 1228 An vorgesetzte Dienststelle melden, daß Gerichtsvollzieher eine Zwangsvollstreckung vorgenommen hat, ohne die Bestimmungen des § 910 ZPO zu beachten (1)

#### **A 2000 Beurteilung**

- A 2001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- A 2003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (2)

#### **A 2005 Beurteilung vorbereiten und anfertigen**

- A 2006 Beurteilungsnotizen anfertigen
- A 2007 – Beurteilungsgespräche führen, Leistungsnachweise besprechen  
– Verwendungsvorschläge mit dem Soldaten besprechen (2)
- A 2008 Dienst- und Verwendungsfähigkeit vom Truppenarzt feststellen lassen
- A 2009 Fachbeurteilungen, Beurteilungsbeiträge anfordern
- A 2010 – Soldaten zu Behauptungen tatsächlicher Art hören  
– Soldaten zu Bewertungen der Stufe 8 oder 9 hören
- A 2011 Stellung nehmen zu Äußerungen des Soldaten bei Anhörungen dieser Art
- A 2012 Beurteilung formulieren und schriftlich niederlegen
  - Planmäßige Beurteilungen
  - Sonderbeurteilungen
  - Laufbahnbeurteilungen
  - Fachbeurteilungen, Leistungsnachweise
  - Beurteilungen bei Eignungsübungen
  - Beurteilungen nach Wehrübungen

- (vorläufige) Zeugnisse
- Dienstzeitbescheinigungen
- Dienstzeugnisse
- Anträge auf vorzeitige Versetzung eines Soldaten (sog. Ablösung)
- A 2013 – Beurteilungen eines Soldaten wegen eigener Befangenheit ablehnen
  - Diesen Sachverhalt mit Geschwaderkommandeur klären
- A 2014 Bei personalbearbeitender Stelle Entscheidung einholen, ob Soldat bei schwebendem Verfahren (z.B. straf- oder disziplinargerichtlichem) beurteilt werden soll. (2)
  
- A 2020 Beurteilung eröffnen
  - einschl. Antrag auf vorzeitige Versetzung (sog. Ablösung)
  - Beurteilung unterzeichnen lassen bzw. Unterzeichnungsverweigerung vermerken
  - Abweichende Bewertungen höherer Disziplinarvorgesetzter eröffnen
- A 2021 Beurteilung erläutern
- A 2022 Gegenvorstellungen zu Beurteilungen entgegennehmen
- A 2023 Zu Gegenvorstellungen äußern
- A 2024 Einverständnis von Eignungsübenden für Übernahme als Soldat auf Zeit oder als Berufssoldat einholen
- A 2025 Anforderungen von Beurteilungen durch andere Dienststellen entgegennehmen
- A 2026 Aufhebung von Beurteilungen durch vorgesetzte Dienststellen entgegennehmen (1)
- A 2027 Mit Geschwaderkommandeur Frage der Beseitigung von Lücken, Widersprüchen, Unrichtigkeiten und dgl. einer bereits eröffneten Beurteilung klären (2)
- A 2028 – Zustimmung des Beurteilten zur Vernichtung der Beurteilung einholen
  - Vernichtung der Beurteilung mit Angabe der Gründe in Personalakte vermerken
  - Beurteilung und Folgevorgänge ungültig machen (1)
- A 2029 Beurteilungen weiterleiten (1)

**A 2040 Urlaub einschl.**

- Nacht- und Wochenendausgang
  - Dienstbefreiung
  - Freistellung vom Dienst
  - Ausgleich für Dienst an Sonn- und Feiertagen
- 

**A 2041 Studium von Urlaubsbestimmungen und dgl. (1)**

**A 2043 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren**

- A 2046** – Soldaten in Urlaubsangelegenheiten hören  
– Sachverhalt mit Zwischenvorgesetzten klären

- A 2048** – Erholungsurlaub aus dienstlichen Gründen versagen, dem Soldaten dies mitteilen  
– Zeitraum für Erholungsurlaub vorschlagen

- A 2049** – Erholungsurlaub aus dienstlichen Gründen widerrufen  
– Erlaubnis erteilen, Erholungsurlaub hinauszuschieben  
– Anordnung, Erholungsurlaub abubrechen

**A 2050 Verwendungsunfähigen Soldaten (lt. Truppenarzt von allen Dienstverrichtungen befreit) Aufenthalt außerhalb des Dienstortes erlauben**

**A 2051 Zustimmung des nächsthöheren Disziplinarvorgesetzten zur Ablehnung eines Urlaubs einholen, der schon einmal aus dienstlichen Gründen abgelehnt worden war (1)**

**A 2052 Belehrung über Folgen eines Urlaubs unter Wegfall der Geld- und Sachbezüge (1)**

**A 2053 Rücksprache bei Gerichten, Staatsanwaltschaft oder ähnlichen Behörden, ob Termine eines anhängigen Verfahrens in den beantragten Urlaub eines Soldaten fallen (1)**

- A 2054** – Beurlaubung anerkannter Kriegsdienstverweigerer dem Kreiswehrrersatzamt mitteilen  
– Nicht anerkannten Kriegsdienstverweigerern Ende des vorläufigen Urlaubs und Zeitpunkt des Dienstantritts zustellen (1)

- A 2055** – Urlaubsplanung prüfen und genehmigen  
– Urlaubskartei überprüfen  
– Urlaubskartei führen (für Offz + PUO) (1)

**A 2056** – Urlaubsscheine, Ausgangsbücher und dgl. prüfen (1)

- A 2057 Urlaub zusagen/ablehnen
- A 2058 Ab- und Rückmeldungen zum/vom Urlaub entgegennehmen (2)
  
- A 2080 Beendigung des Dienstverhältnisses  
(Entlassungen, Ruhestand usw.) (1)**
- A 2081 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 2082 Gespräch mit dem betroffenen Soldaten (1)
- A 2083 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)

#### **Einleitung der Durchführung der Dienstzeitbeendigung**

- A 2086 Entlassung von Soldaten beantragen (1)
- A 2087 Entlassungsanträge entgegennehmen und weiterleiten (1)
- A 2088 Stellung nehmen zu Entlassungsanträgen von Soldaten (1)
- A 2089 Soldaten auf fristlose Entlassung bei erneutem Dienstvergehen hinweisen (1)
- A 2091 Ärztliche Untersuchung eines Soldaten wegen Dienstunfähigkeit veranlassen (1)
- A 2093 Mitteilung des Truppenarztes entgegennehmen, daß Wehrübender beschränkt verwendungsfähig/dienstuntauglich ist (1)
- A 2095 Verfügungen, Urkunden, Mitteilungen zur Entlassung und dgl. dem Soldaten dienstlich bekanntgeben und aushändigen (1)

#### **Folgemaßnahmen bei Dienstzeitbeendigung**

- A 2098 Soldaten oder dessen Pfleger aktenkundig hören zu:
  - beabsichtigter Entlassung
  - beabsichtigter Versetzung in den Ruhestand
  - Aufschub/Aufhebung einer Versetzung in den Ruhestand (1)
- A 2099 Soldaten das Ergebnis eines Verfahrens zur Feststellung der Dienstunfähigkeit bekanntgeben (1)
- A 2103 Verabschiedung zu entlassender Wehrpflichtiger und SaZ (2)

**A 2120 Begründung des Dienstverhältnisses (1)**

A 2121 Vorschriften, Befehle, Gesetze u. dgl. einsehen (1)

A 2122 – Gespräch mit dem betroffenen Soldaten  
– Mündliche Klärung des Sachverhalts (1)

A 2123 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Chefs, Offizieren und Unteroffizieren (1)

A 2127 – (Weiter-)Verpflichtungserklärungen entgegennehmen  
– Stellungnahme dazu verfassen (1)

A 2128 Berufung eines Soldaten in das Dienstverhältnis eines Soldaten auf Zeit oder Berufssoldaten dienstlich bekanntgeben (1)

A 2129 Soldaten vereidigen, Vereidigung beurkunden (1)

A 2130 Rückgabe einer Ernennungsurkunde begründen (1)

**A 2140 Beförderungen**

A 2141 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen

A 2142 Soldaten zu Beförderungen hören (1)

A 2143 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren

A 2146 Beförderungen dienstlich bekanntgeben

A 2147 Rückgabe einer Beförderungsurkunde begründen (1)

A 2148 – Rückweisung einer Beförderung durch einen Wehrpflichtigen schriftlich aufnehmen  
– Soldaten über Nichtwirksamkeit der Beförderung belehren (1)

A 2149 Bei Listenbeförderung (EDV): Meldung über Nichtbeförderung (Negativmeldung) (1)

A 2150 Listenbeförderung prüfen und ändern (1)

**A 2160 Statusumwandlungen (1)**

A 2161 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)

A 2162 – Gespräch mit dem betroffenen Soldaten  
– Mündliche Klärung des Sachverhalts (1)

A 2163 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)

A 2166 – Zulassung von Soldaten (auch Uffz) zu Laufbahnen des Offiziers des Truppendienstes (OA, ROA) beantragen/vorschlagen/entgegennehmen  
– Soldaten zur Abgabe solcher Anträge bewegen (1)



- A 2167 Zustimmung der Soldaten zu einem derartigen Antrag einholen (1)
- A 2168 Zum Prüfgutachten der OPZ über Nichteignung eines Uffz für die Laufbahn des Offiziers des Truppendienstes Stellung nehmen (1)
- A 2170 Antrag auf Wechsel der Laufbahn von Offizieren (MFD) zu Offizieren des Truppendienstes entgegennehmen (1)
- A 2171 Diesen Laufbahnwechsel vorschlagen (1)
- A 2175 Laufbahnberatung (1)
- A 2176 Anträge auf Übernahme zum Berufssoldaten entgegennehmen und bearbeiten (1)
  
- A 2200 Kriegsdienstverweigerer (1)**
- A 2201 Vorschriften, Befehle, Gesetze u. dgl. einsehen (1)
- A 2202 – Gespräch mit dem betroffenen Soldaten  
– Mündliche Klärung des Sachverhalts (1)
- A 2203 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- A 2206 Antrag auf Anerkennung als Kriegsdienstverweigerer schriftlich oder mündlich zu Protokoll entgegennehmen (1)
- A 2207 – Antrag an Kreiswehrrersatzamt senden  
– Mitteilung über Unanfechtbarkeit der Anerkennung als Kriegsdienstverweigerer vom Kreiswehrrersatzamt entgegennehmen (1)
  
- A 2230 Dienstunfälle, Wehrdienstbeschädigungen (WDB)**
- A 2236 Sachverhalt einer eventuellen WDB ermitteln (eventuell Zeugenvernehmung) (1)
- A 2237 Anfragen von Bw-Dienststellen zu WDB beantworten (1)
  
- A 2240 Nebentätigkeiten (auch Kantinenverkäufer)**
- A 2241 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 2242 – Gespräch mit dem betroffenen Soldaten  
– Mündliche Klärung des Sachverhalts (1)
- A 2243 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- A 2246 Nebentätigkeiten genehmigen (1)
- A 2247 Abrechnung der durch Nebentätigkeit zugeflossenen Vergütungen entgegennehmen (1)

- A 2250 **Auskünfte über Soldaten usw. (1)**
- A 2251 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 2252 Soldaten zur Tatsache der Auskunft hören (1)
- A 2253 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- A 2256 Auskünfte über Soldaten, Beamte, Angestellte, Arbeiter an private Anfrager und Behörden erteilen oder ablehnen (1)
- A 2258 Auskunftersuchen von Behörden weiterleiten und ersuchende Stelle über Weiterleitung unterrichten (1)
- A 2259 Ersuchen, Bitten von Angehörigen, Vereinen etc. der Soldaten bearbeiten (1)
  
- A 2270 **Auskünfte aus Personalunterlagen (1)**
- A 2271 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 2273 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- A 2276 Auskünfte über und Auszüge aus Personalunterlagen an Behörden und Gerichte geben (1)
- A 2277 Zustimmung des Betroffenen einholen (1)
- A 2278 Gründe rückfragen, warum um Personalunterlagen gebeten wird (1)
- A 2279 Ablehnung eines Amts- oder Rechtshilfeersuchens von Behörden an BMVg-P melden (1)
  
- A 3000 **Versetzung, Kommandierung, Dienstpostenwechsel, Änderung der Verwendung, Rollenverteilung (1)**
- A 3001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 3002 – Gespräch mit dem betroffenen Soldaten  
– Mündliche Klärung des Sachverhalts (1)
- A 3003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- A 3006 Versetzungsanträge entgegennehmen (1)
- A 3007 Stellung dazu nehmen (1)
- A 3008 Soldaten zu Behauptungen tatsächlicher Art hören (1)
- A 3015 Soldaten der Besoldungsgruppe A 1/A 3 eine andere Verwendung zuweisen
- A 3016 Personal einteilen (Rollenplan/-order)
- A 3017 Personalverfügungen entgegennehmen (1)

- A 3020 Wehrübungen (1)
- A 3021 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 3022 Gespräch mit dem Wehrübenden
- A 3023 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- A 3026 Wehrpflichtige für eine Wehrübung einplanen, Verfügungen entgegennehmen (1)
- A 3027 Freiwillige Meldungen von Wehrpflichtigen für eine Einzelwehrübung an das Kreiswehrrersatzamt senden (1)
- A 3028 Stellungnahme dazu verfassen (1)
- A 3029 Bei StOV Unterkunft und Verpflegung für Wehrübende anmelden (1)
- A 3030 Auf rechtzeitige Entscheidung (bei zuständigen Stellen) über Verlängerung von Wehrübungen hinwirken (1)
- A 3031 Entlassung des Wehrübenden (nach Abschluß der Wehrübung) durch dienstliche Bekanntgabe des Entlassungstages verfügen (1)
- A 3032 Ausnahmegenehmigungen für Beförderungen von Wehrübenden beantragen (1)
- A 3033 An- und Abmeldungen von Wehrübenden entgegennehmen (2)
  
- A 4010 Truppenausweise (1)
- A 4011 Meldung über Verlust des Truppenausweises entgegennehmen (1)
- A 4012 Verlust aufklären und Niederschrift anfertigen (1)
- A 4013 Zur Schuldfrage Stellung nehmen (1)
  
- A 4015 Anträge auf Einsicht in die Personalakte (1)
  
- A 4020 Polizeiliche Meldepflicht (1)
- A 4026 Soldaten zur Erfüllung der polizeilichen Meldepflicht anhalten (1)
  
- A 5000 Besondere Vorkommnisse
- A 5001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 5003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)

### Besondere Vorkommnisse zur Kenntnis nehmen und prüfen

- A 5006 Mitteilung über ein Besonderes Vorkommnis entgegennehmen (1)
- A 5007 Sachverhalt an Ort und Stelle ermitteln  
(Spuren sichern, Beweismaterial sichern, fotografieren, Namen und  
Anschriften von Zeugen) (1)
- A 5008 Verdächtige, Täter, Zeugen vernehmen (1)

### Besondere Vorkommnisse weitermelden

- A 5011 Beratung mit Geschwaderkommandeur, ob Meldung nötig ist (1)
- A 5012 – Erste Meldung  
– Weitere Meldung  
– Ausführlicher Bericht  
– (vorläufiger) Abschlußbericht } abfassen und absetzen (1)
- A 5013 – Staatsanwaltschaft  
– Polizeidienststellen  
– Feldjägersdienstkommando  
– Alliierte Militärpolizei  
– Rechtsberater } benachrichtigen (1)

### A 6500 Fürsorgemaßnahmen

- A 6501 Gespräche mit betr. Soldaten
- A 6502 Sozialberater der StOV  
Fürsorgestelle  
Fürsorgekräfte } – einschalten  
– sich mit ihnen beraten  
– sich unterrichten lassen
- A 6503 An Beratung teilnehmen
- A 6504 Mit Bundeswehr-Sozialwerk/Soldatenhilfswerk/Bundeswehrverband  
zusammenarbeiten
- A 6505 Zusammenarbeit mit Militärseelsorgern
- A 6506 Am Gottesdienst teilnehmen
- A 6507 Zusammenarbeit mit Reservistenverband (1)

### A 6700 Maßnahmen beim Tod eines Soldaten (1)

- A 6701 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 6703 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten und Offizieren und Un-  
teroffizieren (1)

- A 6706 Meldung an:
- Geschwaderkommandeur
  - Standortverwaltung des Sterbe- und Bestattungsortes
  - Truppenarzt
  - Militärgeistliche des Sterbe- und Bestattungsortes
  - Staatsanwaltschaft bei nicht-natürlichem Tod (1)
- A 6707 – Familienangehörige persönlich benachrichtigen
- Beileidsbrief verfassen (1)
- A 6708 Senator für Bundesangelegenheiten in Berlin benachrichtigen (1)
- A 6709 Beratung mit Militärgeistlichen (1)
- A 6710 Nachruf verfassen (1)
- A 6711 – Bestattung vorbereiten (Abordnung usw.)
- an Bestattung teilnehmen (1)
- A 6712 Gedenkappell vorbereiten und durchführen (1)
- 
- A 6850 Berufsförderung (1)**
- A 6851 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- A 6856 Mit Berufsförderungsdienst zusammenarbeiten (1)
- A 6857 – Von Wehrpflichtigen Anmeldung und Abmeldung zu beruflichen Förderungsmaßnahmen entgegennehmen
- Stellung nehmen zur dienstlichen Abkömmlichkeit des Soldaten (2)
- A 6858 Teilnahme eines Unteroffiziers am dienstzeitbegleitenden Unterricht beantragen (1)
- A 6859 Soldaten über zivilberufliche Förderungsmöglichkeiten gem. AKV beraten (1)
- 
- A 6900 Zusammenarbeit mit dem Truppenarzt; Fürsorge in Krankheitsfällen**
- A 6901 Entlassungsuntersuchungen abstimmen (1)
- A 6902 Besprechungen mit dem Truppenarzt über Einsatzmöglichkeiten eines Soldaten bei dauernder Einschränkung der vollen Verwendungsfähigkeit
- A 6903 Truppenarzt über Erkrankungen, Verletzungen von Soldaten unterrichten/sich selbst informieren
- A 6904 Dienstfähigkeit von Soldaten mit Truppenarzt klären (von welchem Dienst befreit? ) (2)

- A 6905 Schirmbilduntersuchungen abstimmen (1)
- A 6906 Erkrankte Soldaten besuchen (lassen) und versorgen
- A 6907 Verbindung mit Angehörigen aufnehmen und halten
- A 6908 Ab- und Rückmeldungen von Soldaten zum/vom Krankenhaus entgegennehmen (2)
- A 6909 Schutzimpfungen abstimmen (1)
  
- A 7000 Öffentlichkeitsarbeit, Repräsentation (2)**
- A 7001 Befehle, Vorschriften, Gesetze einsehen (2)
- A 7003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (2)
- A 7004 Vorbereitung für Besuchergruppen (2)
- A 7005 Besuch von Jugendgruppen, VIPs etc. (2)
- A 7006 Patenstadtbesuch (2)
- A 7007 Wochenende bei der Marine (2)
- A 7008 Regattabegleitfahrt (o.ä.) (2)
- A 7009 RP im Ausland (2)
- A 7010 Reisebericht anfertigen (1)
- A 7011 Vortrag halten, Small talk mit Besuchern (1)
- A 7012 Schriftwechsel (2)

**Tätigkeitsbereich: Militärische Sicherheit, Feindnachrichten**

– Führungsgrundgebiet S 2, A 2 –

(Codebuchstabe B)

B 0000 Nicht eindeutig zuzuordnende Tätigkeiten

**B 1000 Sicherheitsausbildung**

B 1001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)

B 1003 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (2)

B 1006 Sicherheitsbelehrung und schriftliche Verpflichtungserklärung

B 1007 Belehrung über Schuldenerlaß veranlassen

**B 4000 Verschlusssachen und deren Schutz (1)**

B 4001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)

B 4003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)

B 4006 Geheimhaltungsgrad einer VS festlegen, ändern bzw. aufheben (1)

B 4007 Empfang und Übergabe von VS quittieren (1)

B 4008 Übergabeverhandlungen von VS (1)

B 4009 – Mitnahme von VS zu Dienstreisen und -sitzungen beantragen  
– Geheimregistratur oder nächsten Vorgesetzten über Tatsache der Mitnahme von VS benachrichtigen (1)

**B 4010 Verlust von VS, Verstoß gegen Sicherheitsvorschriften zur Behandlung von VS (1)**

B 4011 Meldung über ein Sicherheitsvorkommnis entgegennehmen (1)

B 4012 Meldungen absetzen an:

MAD,

Sicherheitsbeauftragten,

herausgebende Dienststelle,

alle Bearbeiter (1)

B 4013 Sachverhalt klären (1)

B 4014 Abschlußbericht über Ermittlungen durch den MAD entgegennehmen (1)

**B 5000 Wach-, Kontroll-, Sicherheits- und Sicherungsmaßnahmen, Sicherheitsaufsicht (1)**

- B 5001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- B 5003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten und Offizieren, mit Fachunteroffizieren (1)
- B 5006 Schuldenerklärung verlangen und einsehen (1)
- B 5007 Schuldentilgungsplan aufstellen und überwachen (auch Gehaltsabtretung) (1)
- B 5008 Zersetzungsmaterial entgegennehmen, weiterleiten (1)
- B 5009 Schlüsselbücher, Kontrollbücher überprüfen (1)

**B 6000 Wache**

- B 6001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- B 6003 Beratung mit Vorgesetzten, Rechtsberatern, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren
- B 6004 Anzug, Ausrüstung, Ausbildungsstand der Wachsoldaten prüfen
- B 6005 Meldung der Wachsoldaten entgegennehmen
- B 6006 Wachen einteilen/Wachpläne erstellen lassen
- B 6007 Wachdienst/Bereitschaft/Tätigkeiten als WachbootsKdt
- B 6008 Wachunterlagen abzeichnen (1)
- B 6009 Umläufe abzeichnen (1)
- B 6010 Sich als Wachbootskommandant melden

**B 7000 Alarmwesen**

- B 7001 Vorschriften, Befehle, Gesetze, Alarmierungsanweisungen (NoP. Alarmkalender) und dgl. einsehen (2)
- B 7003 Beratung mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren
- B 7004 Zuarbeit für Alarmkalender, Übungsalarmkalender leisten  
(d.h. z.B.: Anschriftenverzeichnisse verheirateter Soldaten) (2)
- B 7005 Funktionspersonal, Soldaten in Aufgaben im Alarmfall einweisen oder Einweisung überwachen
- B 7006 Alarmierungsmaßnahmen  
Einsatzbereitschaft herstellen
- B 7007 Teilnahme an Unterrichtung durch S 3/Alarmbearbeiter (2)
- B 7008 Erstellen, Überprüfen, Ändern von Einzelanweisungen (2)



## **Tätigkeitsbereich**

### **Führung, Organisation, Ausbildung**

#### **Führungsgrundgebiet, S 3, A 3**

(Codebuchstabe C)

- C 0000 nicht eindeutig zuzuordnende Tätigkeiten**
  
- C 0002 – A 3/S 3 Unterlagen einsehen  
(Flotten-, Flottillen-, Geschwaderbefehle)
  
- C 0005 – Erfahrungs-/Reiseberichte verfassen (1)
  
- C 0100 Seeklarbesichtigung**
- C 0101 Vorschriften, Befehle, Gesetze einsehen
- C 0103 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren
- C 0105 Vorbereitung
  - Programm erstellen
  - Befehl erstellen
- C 0106 Kdten-Bericht vorbereiten u. anfertigen (1)
- C 0107 Kdten-Bericht vortragen (1)
- C 0108 Abschlußbesprechung
- C 0109 Prüfberichte einsehen, abheften (1)
  
- C 0200 Einsatzbesichtigung**
- C 0201 Vorschriften, Befehle, Gesetze einsehen
- C 0203 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren
- C 0205 Vorbereitung
  - Programm erstellen
  - Befehl erstellen
- C 0206 Kdten-Bericht vorbereiten u. anfertigen (1)
- C 0207 Kdten-Bericht vortragen (1)
- C 0208 Abschlußbesprechung
- C 0209 Prüfberichte einsehen (1)

**C 1000 Dienstpläne, -anweisungen**

C 1001 – Vorschriften, Befehle, Gesetze einsehen

C 1003 – Beratung mit Vorgesetzten, Kommandanten, Offizieren und Unteroffizieren

C 1004 – Ausbildungs-, Wochen- und Tagesdienstpläne erstellen/ändern

C 1006 – Dienstanweisungen erstellen/ändern

C 1007 – Bordbefehle erstellen

**C 1020 Unterrichte**

C 1021 Unterricht vor-/nachbereiten

C 1022 Selbst unterrichten (Art des Unterrichts nennen)

C 1023 Dem Unterricht beiwohnen, stichprobenweise Dienstaufsicht

C 1024 In den Unterricht anderer aktiv eingreifen

**C 1030 Lehr- und Ausbildungsgänge**

C 1031 Vorschriften, Befehle, Gesetze einsehen

C 1033 Mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren beraten, besprechen

C 1034 Lehrgangplätze anmelden/anfordern (1)

C 1035 Ab-, Rückmeldung der Lehrgangsteilnehmer entgegennehmen (2)

C 1036 Prüfung der Eignung u. Voraussetzung teilnehmender Soldaten (1)

C 1037 Ausbildungsanlagen und -mittel anmelden, anfordern (1)

C 1038 Ergebnis der Ausbildung niederschreiben, bekanntgeben (1)

**C 1050 Verfahrenstrainerausbildung (AWU, AGUW, LSA)**

C 1051 Vorschriften, Befehle, Gesetze einsehen

C 1053 Mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren beraten, besprechen

C 1060 Ausbildungsschwerpunkte festlegen

C 1054 Personalauswahl der Teilnehmer

C 1055 Material vorbereiten

C 1056 Auswertung durchführen/teilnehmen

**C 1070 Taktiktrainerausbildung (STL)**

C 1071 Vorschriften, Befehle, Gesetze einsehen

C 1073 Mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren beraten, besprechen

C 1074 Mitwirkung, Zuarbeit bei Erstellung der Lagen und Übungsbefehle

C 1075 Nachbereitung

**C 1090 Sportausbildung**

C 1091 Vorschriften, Befehle, Gesetze einsehen

C 1093 Mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren beraten,  
besprechen

C 1094 Am Sport teilnehmen

C 1095 Soldatensportwettkampf

C 1096 Turniere vorbereiten

C 1097 Turnier durchführen

**C 1100 Praktischer Dienst**

siehe auch

C 1200 Bootsführung

C 1300 Rollendienst

C 1400 Waffeneinsatz

C 1500 Manöver/Übungen

X 0000 Nebenfunktionen

C 1101 Befehle, Vorschriften, Gesetze einsehen

C 1103 Mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren beraten,  
besprechen

C 1104 vorbereiten

C 1105 veranlassen/befehlen

C 1107 aktiv eingreifen

C 1108 beaufsichtigen

C 1109 nachbereiten



als Kdt

**C 1200 Bootsführung**

C 1201 Befehle, Vorschriften, Gesetze einsehen

C 1203 Mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren beraten,  
besprechen

C 1204 Seeklar machen

– Meldung entgegennehmen

– Unregelmäßigkeiten, Mängel, Einschränkungen klären

– Meldungen machen

C 1205 Hafengeburtstag herstellen

– Meldungen entgegennehmen

– Unregelmäßigkeiten, Mängel, Einschränkungen klären

– Boot zurückmelden

**C 1206 Seemännische Manöver**

- An-/Ablegen/Längseitsgehen
- Ankern/Anker auf
- Bojenmanöver
- Postbeutelübergabe
- Formationsfahren
- Schleppen/geschleppt werden
- Boot austrimmen
- Tauch-/Auftauchmanöver
- Revierfahrt
- Transit
- Nebelfahrt

**C 1207 Fernmeldebetrieb**

(Flaggen, Lampe, Sprech-, Tast-, Schreibfunktion)

- Unklarheiten, Störungen klären
- Aufsetzen von Sprüchen
- Entschlüsseln/Verschlüsseln von Sprüchen
- Mitlesen/-hören von Sprüchen (UHF, VHF, Flaggen, Lampe)
- Lesen/Auswerten von Sprüchen (Klemmbrett, Fm-Kladden)
- Absetzen von Sprüchen
- Ausgabe von Schlüsselmitteln

**C 1208 Ortungs-, Operationsdienst**

- Sensoren (Radar, Sonar, ESM etc.) beobachten, auswerten, einsetzen
- Lagebildanweisungen
- Lagebild erstellen, einsehen, auswerten
- Verfahren abwickeln (Fighter-, HC-Control, Leadthrough, Range Check etc.)
- Kartenstudium
- Tagebuch führen (Logbuch, Kriegstagebuch)

**C 1209 Navigation**

- Standort bestimmen/kontrollieren (auch Radarbeobachtung)
- Kurs und Fahrt berechnen, festlegen
- Kartenstudium
- Tidenberechnung
- Urkundenführung anweisen, überprüfen (Logbuch)

- C 1210 Meteorologie
  - Wetterbericht einsehen und auswerten
  - Wetterkarte einsehen und auswerten
  - Wettermeldung aufsetzen
  - Wetterbeobachtung (Wind, Wolken, Druck, Temp.)
  - Wetterberichte erstellen/vorbereiten
- C 1211 Geophysik
  - BT-Messung durchführen
  - BT-Messung auswerten
  - BT-Protokoll erstellen
  - Schallgeschwindigkeitsmessung durchführen
  - Schallgeschwindigkeitsmessung auswerten
  - Schallgeschwindigkeitsprotokoll erstellen
- C 1300 Rollendienst
- C 1301 Vorschriften, Befehle, Anweisungen einsehen, überarbeiten
- C 1303 Mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren beraten, besprechen
- C 1304 Notrollen
  - Leckabwehr
  - Brandabwehr
  - Ruderversager
  - Mann über Bord
  - Bergerolle/Vernichtungsrolle
  - allg. Alarm Über-/Unterwasser, Kollisions-/Schnorchelalarm
- C 1305 Sonderrollen
  - Fischen von Gerät
  - Ausbringen des Gerätes
  - Hilfeleistung in See/im Hafen
  - Aufklärungsrolle
  - Enterabwehr
  - Prisenkommando
  - H/C-Transfer
- C 1306 Gefechtsrollen
  - Bereitschaftszustand
  - allgemeiner Alarm
  - Fliegeralarm/FK-Abwehr

- U-Bootsalarm
- Minenwurf/abwehr
- ABC-Abwehr
- Kampfschwimmerabwehr
- Passieren eines Minenfeldes

**C 1400 Bootswaffen, Waffeneinsatz**

- C 1401 Vorschriften, Befehle, Anweisungen einsehen (2)
- C 1403 Beratung mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren
- C 1405 Schießgebiet anmelden (1)
- C 1407 Zieldarstellung bestellen (Scheibe, Flugzeug etc.) (1)
- C 1413 Schießbefehl erstellen (2)
- C 1415 Vor-/Nachbesprechung
- C 1417 Einweisung, Belehrung
- C 1419 Luft-/Seeraumbeobachtung (Sicherheit)
- C 1421 Zieldaten sammeln, auswerten, eingeben
- C 1423 Zielansprache/-anweisung, Feuererlaubnis
- C 1425 Treffpunkt-/FL-Berechnung
- C 1426 Waffeneinstellung befehlen
- C 1427 Trefferbeobachtung
- C 1428 Dokumentation (Schießprotokoll) anfertigen (1)

**C 1450 Bootswaffendrill, simulierter Waffeneinsatz**

- C 1451 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- C 1453 Mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren beraten, besprechen
- C 1457 Zieldarstellung bestellen (lassen) (1)
- C 1463 Schießbefehl erstellen (2)
- C 1465 Vor-/Nachbesprechung
- C 1467 Einweisung, Belehrung
- C 1469 Luft-/Seeraumbeobachtung (Sicherheit)
- C 1471 Zieldaten sammeln, auswerten, eingeben
- C 1473 Zielansprache/-anweisung, Feuererlaubnis
- C 1475 Treffpunkt-/FL-Berechnung
- C 1476 Befehl für Waffeneinstellung
- C 1478 Dokumentation (Schießprotokoll) anfertigen (1)

**C 1500 Manöver/Übungen**

siehe auch

C 1100 Praktischer Dienst

C 1200 Bootsführung

C 1300 Rollendienst

C 1400 Bootswaffeneinsatz

C 1450 Bootswaffendrill

X 0000 Nebenfunktion

C 1501 Vorschriften, Befehle, Anweisungen einsehen (2)

C 1503 Mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren beraten,  
besprechen

C 1505 Zu-/Mitarbeit bei Erstellen der Operations- und Einsatzbefehle

C 1510 Dokumentation, (KTB, Manöver-Erfahrungsberichte u. dgl.) (1)

C 1520 Manöverabschluß-Besprechung (debriefing)

C 1521 Manövereinweisung (briefing)

**Tätigkeitsbereich: Logistik, Materialwirtschaft**

Führungsgrundgebiet, S 4, A 4

(Codebezeichnung D)

**D 1000 Materialverwaltung**

D 1001 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)

D 1003 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)

D 1005 Bedarfsbücher einsehen, kontrollieren (1)

D 1007 Belegwechsel bei Materialbewegungen (1)

D 1009 Material, Gerät, POL, Munition

– anfordern

– ausleihen

– abgeben

– übernehmen

– aussondern/absetzen

lassen (2)

D 1011 Verbrauchsmeldungen, Betriebsstundendokumentation (monatl. Meldg.) (1)

D 1013 Unterlagen für Material einsehen

– Tbü (Truppenbestandsübersicht)

– Schiffsgeräteliste

– STAN-Kartei (Anlagenblätter) (1)

**D 1100 Prüfungen**

(allgemein oder aus besonderem Anlaß, ohne D 1200 Kantinen- und D 1300 Verpflegungswirtschaft)

D 1101 Vorschriften, Befehle, Gesetze u. dgl. einsehen (1)

D 1103 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)

D 1105 Terminkalender für Prüfungen und Materialappelle einsehen (1)

D 1107 Übergabeproofungen

Übergabeverhandlungen der HAL/AL abzeichnen (1)

D 1109 Einzelprüfungen von

– Bedarfsbüchern

– Arbeitsbüchern

– PME-Plänen

– Dienstvorschriften

– Betäubungsmittelbuch (1)



- D 1111 Lasten und Betriebsräume kontrollieren
- D 1113 Prüfberichte einsehen (1)
- D 1115 Materialappelle anordnen/durchführen lassen
- D 1117 Vollzogene Appelle melden (lassen) (1)

**D 1200 Kantinenwirtschaft**

- D 1201 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- D 1203 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (2)
- D 1205 Prüfung von
  - Rechnungskontrollbuch
  - Kassenbuch
  - Kassen
  - Warenbestand
  - Rechnungen
  - Bestellscheinen/-zetteln
  - Verkaufsraum
  - Lasten
  - Karteikarten (1)
- D 1207 Zollbelehrung durchführen (lassen) (1)
- D 1209 Waren bestellen (lassen) (1)
- D 1211 Bestellscheine/-zetteln abzeichnen (1)
- D 1213 Übernahme von Waren kontrollieren (1)
- D 1215 Prüfung gem. § 78 BHO (veranlassen) (1)
- D 1217 Unentgeltliche Abgabe an die Besatzung (1)
- D 1218 Personal bestimmen
- D 1219 Preislisten erstellen/genehmigen (1)
- D 1220 Warenbestandsmeldungen abzeichnen (1)
- D 1221 Zollwarenausgabe regeln (1)

**D 1300 Verpflegungswirtschaft (Menage)**

- D 1301 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- D 1303 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (2)

- D 1305 Prüfung von
  - Küchentagebuch
  - Speiseplan
  - Menageabrechnung
  - Strichliste
  - Bestellscheinen/-zetteln
  - Warenbestand
  - Lasten-/Kühlräume
  - Kombüse (1)
- D 1307 Waren bestellen (lassen) (1)
- D 1309 Übernahme von Waren kontrollieren (1)
- D 1311 Bestellscheine/-zettel abzeichnen (1)
- D 1313 Unentgeltliche Abgabe an die Besatzung
- D 1315 Prüfung gem. § 78 BHO (veranlassen) (1)
- D 1316 Speiseproben absenden lassen
  
- D 1400 Instandsetzung/-haltung  
(APL, ZJ, DJ)
- D 1401 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (2)
- D 1403 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren
- D 1405 MDS-Anträge, Störmeldungen erstellen (lassen) abzeichnen (1)
- D 1407 Befundaufnahme (veranlassen)
- D 1409 Instandsetzung besprechen/beraten
- D 1411 Standardarbeitskatalog (Werftliste)
  - erstellen lassen
  - einsehen
  - abzeichnen (1)
- D 1413 Werftvorbesprechung
- D 1415 Werftbesprechung
- D 1417 Statusbesprechung
- D 1419 Werftabschlußbesprechung
- D 1421 Werftabschlußbericht anfertigen (1)
- D 1423 Sicherheitstechn. Überwachung anfordern, veranlassen

- D 1500 Bearbeiten von Schadensfällen (1)
- D 1501 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- D 1503 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- D 1505 Meldung des Schadens bzw. Aufforderung zur Erstellung eines Schadensberichtes entgegennehmen (1)
- D 1507 – Schädiger, Verdächtige, Zeugen vernehmen  
– Vernehmungsniederschriften und Aktenvermerke anfertigen (1)
- D 1509 Schadensbericht mit Anlagen fertigen (1)
- D 1511 Feststellung der Nichthaftung/erfolglose Täterermittlung (1)
- D 1513 Anerkenntniserklärung erfragen/entgegennehmen/aushändigen (1)
- D 1515 Erteilung einer Annahmeanordnung beantragen (1)
  
- D 1600 Havarie (1)
- D 1601 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- D 1603 Beratung mit Vorgesetzten, anderen Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- D 1605 Erste Maßnahmen am Unfallort und Beweissicherung (1)
- D 1607 Schadensermittlung (1)
- D 1609 Sachverhalt klären, Täter und Zeugen vernehmen, Niederschriften anlegen (1)
- D 1611 Havarieerstmeldungen tätigen (1)
- D 1613 Havarieakte anlegen/bearbeiten (1)
- D 1615 Havarieakte absenden/abschließen (1)
- D 1617 Erstellung von Gutachten beantragen (1)
  
- D 1700 Zulagenwesen (1)
- D 1701 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)
- D 1702 Beratung mit Vorgesetzten, Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)
- D 1703 Formblätter bearbeiten, abzeichnen (1)
- D 1704 Auszahlungen
  - anfordern
  - absprechen
  - durchführen lassen (1)

**D 1800 Truppenverwaltung (1)**

D 1801 Vorschriften, Befehle, Gesetze und dgl. einsehen (1)

D 1803 Beratung mit TrpVerw-Angehörigen, Vorges., Kdten, Offizieren und Unteroffizieren (1)

D 1804 Beihilfe (1)

D 1805 Einzahlungen/Auszahlungen (1)

D 1806 Dienstreiseanträge/-Abrechnungen (1)

**Tätigkeitsbereich: Nebenfunktionen**  
(Codebuchstabe X)

- X 0001 Geschwader Fernmeldedienst
- X 0002 " Sperrwaffenoffizier
- X 0003 " Artillerieoffizier
- X 0004 " Torpedooffizier
- X 0005 " FK-Offizier
- X 0006 " Ortungs- und Navigationsoffizier
- X 0007 " A2-Offizier
- X 0008 " Eloka/LINK 11-Offizier
- X 0009 " Sportoffizier
- X 0010 " Presseoffizier (Öffentlichkeitsarbeit) (1)
- X 0011 Vertrauensmann
- X 0012 Ältester Kommandant
- X 0013 Jugendoffizier (1)
- X 0014 Prüfoffizier
- X 0015 Veranstaltungs- und Messeoffizier (1)
- X 0016 Verbindungsoffizier bei ausländischen Besuchen
- X 0017 Betreuer von Besuchern und Besuchergruppen (1)
- X 0018 Ehrenamtlicher Richter bei Truppendienstgericht (1)
- X 0019 Mitarbeit im Bundeswehrsozial- oder Soldatenhilfswerk (1)
- X 0020 Mitwirken in der Reservistenbetreuung (1)
- X 0021 Offiziersheim-Vorstandsmitglied (1)
- X 0022 Schiedsrichter bei Übungen
- X 0024 U-Bootssicherheitsoffizier
- X 0025 Prüfoffizier Offz-Schulungsbriege (1)
- X 0026 Ausbildungs-Kommandant
- X 0023 Andere Funktionen (BITTE NENNEN)  
Bei allen Funktionen INHALTE NENNEN

## Zur Interpretation der im folgenden auszugsweise wiedergegebenen EDV-Ausdrucke

*Tätigkeitsklassen* fassen sachlich verwandte Tätigkeiten zusammen. Sie erscheinen in den Zeitbudgets als „zeitverbrauchende“ Klassen (vgl. Anmerkung 1 zu Kapitel V).

Die auf den folgenden Seiten vorgenommene Zuordnung von Tätigkeiten zu Tätigkeitsklassen weist nur solche Tätigkeiten aus, die tatsächlich beobachtet wurden. Nicht beobachtete Tätigkeiten sind in der Aufzählung nicht enthalten.

Bei jeder Tätigkeit ist der tatsächlich beobachtete Zeitbedarf angegeben. Die ausgewiesenen Prozentwerte beziehen sich auf die effektive Gesamtzeit, die jeweils für Minenboote, Schnellboote und Unterseeboote während der Hafentiegezeit, der Seefahrt in der Ausbildung sowie während der Seefahrt im Manöver festgestellt werden. Zum Beispiel: Anlage 1, S. 40;

– A 2012 Beurteilung formulieren 2.1, 2.7, 0.6, 1.8.

ist zu verstehen wie folgt:

2.1 % der bei Minenbootkommandanten insgesamt während der Hafentiegezeit und der während der Seefahrt beobachteten effektiven Zeiten entfallen auf das Formulieren von Beurteilungen. Bei Schnellbootkommandanten beläuft sich der Prozentanteil auf 2.7 %, bei U-Boot-Kommandanten auf 0.6 %. Im statistischen Mittel belegte diese Tätigkeit 1.8 % aller effektiven Zeiten, die bei allen Kommandanten beobachtet wurden.

Null-Besetzungen weisen darauf hin, daß die beobachteten Zeiten weniger als 0.1 % der jeweiligen Bezugszeiten ausmachen.

Summen am Ende der Blöcke beziehen sich auf die vorhergehende Tätigkeitsklasse.

**Tätigkeitsbereich: Innerer Dienst**  
(Codebuchstabe E)

- E 0000 Nicht eindeutig zuzuordnende Tätigkeiten
- E 1000 – Post durchsehen, verteilen lassen (Inhalte nennen)
  - Unterschriften leisten (Unterschriftenmappe)
- E 1006 Dienstzeit für Soldaten regeln, die durch den Truppenarzt von bestimmten Diensten befreit sind
- E 1007 – Stubendurchgang/Bootsbegehung
- E 1012 Genuß von Alkohol im Dienst, während der Dienstpausen, in der Freizeit regeln
- E 1014 – Zapfenstreich
  - Meldungen von Soldaten an die Diensthabenden zum Wecken und zum Zapfenstreich anordnen
- E 1015 – Private Besuche im Kasernen-/Unterkunftsbereich/an Bord
  - Ausgestaltung der eigenen Stuben, Spinde, usw. durch Soldaten
  - Zusätzliche Verwendung eigener Ausstattungsstücke in den Stuben der Soldaten
  - Stubenbelegung, Decksbelegung und Spindverteilung regeln (lassen) (2)
- E 1017 – Reinigung von Truppenunterkünften, Lasten, Pierbereich, die der Standortverwaltung obliegt, durch Soldaten befehlen (lassen) (1)
- D 1019 – Schlüsselordnung erstellen
  - Anfertigung von Nachschlüsseln anordnen/lassen (1)
- E 1020 Haar- und Barttracht
  - Korrekte Form der Haar- und Barttracht prüfen
  - Wachsenlassen eines Bartes in längeren Manövern usw. genehmigen
  - Angehörige der Reserve in Wehr- und Mob.Übungen von den Vorschriften zur Haar- und Barttracht befreien
  - Bei Angehörigen der Reserve Tragen eines Haarnetzes in Wehr- und Mob.Übungen anordnen (1)
- E 1021 Anzugsordnung, Hygiene
- E 1030 Meldungen/Gesuche bearbeiten, die dem Geschwaderkommandeur zur Entscheidung vorgelegt werden müssen, wie z.B.:
  - Befreiung von TrpVerpflegung
  - Befreiung vom Schlafen in BwUnterkunft (1)

**E 1100 Betreuungsmaßnahmen**

- E 1101 Bordfeste (Gemeinschaftsveranstaltungen)
- E 1102 Einlaufbier/Seemannssonntag/Wachbootskaffee/Small talk
- E 1103 Betreuungsfahrten
- E 1104 Ausgestalten von Aufenthaltsräumen
- E 1105 Freizeitpflege (Fernsehraum, Musik, Hobby-shop)
- E 1106 Freizeitsport
- E 1107 Gratulationen, Verabschiedungen, Vorstellungen, Kdten-Übergabe
- E 1108 Längere Öffnungszeiten oder den Ausschank von Bier oder anderen alkoholischen Getränken an Bord/in der Unterkunft genehmigen (1)
- E 1109 Anhören von Soldaten in persönlichen, dienstlichen und privaten Angelegenheiten
- E 1110 Herrenabend/Messeabend (2)
- E 1111 Jahresversammlungen Offiziersheimgesellschaft (1)
- E 1112 Geschwader-/Flottillenball (1)



**Tätigkeitsbereich: Nebenfunktionen**  
(Codebuchstabe X)

- X 0001 Geschwader Fernmeldeoffizier
  - X 0002 " Sperrwaffenoffizier
  - X 0003 " Artillerieoffizier
  - X 0004 " Torpedooffizier
  - X 0005 " FK-Offizier
  - X 0006 " Ortungs- und Navigationsoffizier
  - X 0007 " A2-Offizier
  - X 0008 " Eloka/LINK 11-Offizier
  - X 0009 " Sportoffizier
  - X 0010 " Presseoffizier (Öffentlichkeitsarbeit) (1)
  - X 0011 Vertrauensmann
  - X 0012 Ältester Kommandant
  - X 0013 Jugendoffizier (1)
  - X 0014 Prüffizier
  - X 0015 Veranstaltungs- und Messeoffizier (1)
  - X 0016 Verbindungsoffizier bei ausländischen Besuchen
  - X 0017 Betreuer von Besuchern und Besuchergruppen (1)
  - X 0018 Ehrenamtlicher Richter bei Truppendienstgericht (1)
  - X 0019 Mitarbeit im Bundeswehrsozial- oder Soldatenhilfswerk (1)
  - X 0020 Mitwirken in der Reservistenbetreuung (1)
  - X 0021 Offiziersheim-Vorstandsmitglied (1)
  - X 0022 Schiedsrichter bei Übungen
  - X 0024 U-Bootssicherheitsoffizier
  - X 0025 Prüffizier Offz-Schulungsbriefe (1)
  - X 0026 Ausbildungs-Kommandant
  - X 0023 Andere Funktionen (BITTE NENNEN)
- Bei allen Funktionen INHALTE NENNEN

## **Zur Interpretation der im folgenden auszugsweise wiedergegebenen EDV-Ausdrucke**

*Tätigkeitsklassen* fassen sachlich verwandte Tätigkeiten zusammen. Sie erscheinen in den Zeitbudgets als „zeitverbrauchende“ Klassen (vgl. Anmerkung 1 zu Kapitel V).

Die auf den folgenden Seiten vorgenommene Zuordnung von Tätigkeiten zu Tätigkeitsklassen weist nur solche Tätigkeiten aus, die tatsächlich beobachtet wurden. Nicht beobachtete Tätigkeiten sind in der Aufzählung nicht enthalten.

Bei jeder Tätigkeit ist der tatsächlich beobachtete Zeitbedarf angegeben. Die ausgewiesenen Prozentwerte beziehen sich auf die effektive Gesamtzeit, die jeweils für Minenboote, Schnellboote und Unterseeboote während der Hafentiegezeit, der Seefahrt in der Ausbildung sowie während der Seefahrt im Manöver festgestellt werden. Zum Beispiel: Anlage 1, S. 40;

– A 2012 Beurteilung formulieren 2.1, 2.7, 0.6, 1.8.

ist zu verstehen wie folgt:

2.1 % der bei Minenbootkommandanten insgesamt während der Hafentiegezeit und der während der Seefahrt beobachteten effektiven Zeiten entfallen auf das Formulieren von Beurteilungen. Bei Schnellbootkommandanten beläuft sich der Prozentanteil auf 2.7 %, bei U-Boot-Kommandanten auf 0.6 %. Im statistischen Mittel belegte diese Tätigkeit 1.8 % aller effektiven Zeiten, die bei allen Kommandanten beobachtet wurden.

Null-Besetzungen weisen darauf hin, daß die beobachteten Zeiten weniger als 0.1 % der jeweiligen Bezugszeiten ausmachen.

Summen am Ende der Blöcke beziehen sich auf die vorhergehende Tätigkeitsklasse.

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
I 51 DISZIPLINARBER.	*A 1000 DISZIPLAR.VERNEHMUNGEN	.0	0.0	0.0	.0
	A 1001 MELD.DISZ.FALL	.1	.0	.1	.1
	A 1002 VERNEHMUNG	.2	.1	.0	.1
	A 1003 VERNEHMUNG FOERML.ANERK.	0.0	0.0	.0	.0
	*A 1010 FOERML.ANERKENUNG	.0	.0	0.0	.0
	A 1011 VORSCHRIFTEN FOERML.ANER	.0	.0	0.0	.0
	A 1016 FOERML.ANERK.BERATEN	.0	0.0	0.0	.0
	A 1018 FOERML.ANERK.FORMULIEREN	.0	0.0	0.0	.0
	A 1032 ERZ.MASSN.BERATEN	.0	.1	0.0	.0
	A 1036 ERZ.MASSN.FORMULIEREN	.2	.0	0.0	.1
	A 1037 ERZ.MASSN.VERHINDERN	.0	0.0	0.0	.0
	*A 1040 DISZIPLINARMASSNAHMEN	.0	.0	0.0	.0
	A 1041 VORSCHRIFTEN DISZ.MASSN.	.3	.2	0.0	.1
	A 1042 DISZ.MASSN.BERATEN	.4	.2	.1	.3
	A 1046 DISZ.BESCHULDIGTEN HOERE	0.0	.0	0.0	.0
	A 1047 DISZ.VERGEHEN MELDEN	0.0	.1	0.0	.0
	A 1048 EINLEITUNGSBEH.UNTERRICH	0.0	.1	0.0	.0
	A 1053 DISZ.VERFG. FORMULIEREN	.0	.0	.0	.0
	A 1057 DISZ.VERH.VOLLSTRECKEN	.0	0.0	0.0	.0
	A 1058 DISZ.VERHAENGEN	0.0	.0	0.0	.0
	A 1075 DISZIPLINARBUCH	.0	0.0	0.0	.0

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFART IN DER AUSBILDUNG UND IM MANDEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	A 1076 DISZIPLINARBUCH FUEHREN	.1	.0	.1	.0
	A 1141 VORSCHRIFTEN VERL.BEZUEG	.0	.0	0.0	.0
	A 1143 VERLUST BEZUEGE BERATEN	.0	.0	0.0	.0
	A 1146 VERN.FERNBL.VOM DIENST	0.0	.0	0.0	.0
*A	1160 WBO, WEHRBEAUFTRAGTER	.0	0.0	0.0	.0
	A 1165 BESCHW.ENIGEGENN.KLAEREN	0.0	.0	.0	.0
	A 1166 BESCHWERDE	0.0	.1	0.0	.0
	A 1167 WBO, SACHVERHALT KLAEREN	0.0	.1	0.0	.0
	A 1171 VORSCHRIFTEN BESCHWERDE	0.0	.0	0.0	.0
	A 1176 WBO ENTSCHEID ERSTELLEN	0.0	.3	0.0	.1
	A 1178 WBO ENTSCHEID ZUSTELLEN	.0	0.0	0.0	.0
*A	2000 BEURTEILUNG	0.0	.0	.1	.1
	A 2001 VORSCHRIFTEN BEURTEILUNG	.1	.4	.0	.2
	A 2003 BEURTEILUNG BERATEN	.5	.3	.2	.3
	A 2005 BEURTEILUNG ANFERTIGEN	.0	.3	.0	.1
	A 2006 BEURTEILUNGSNOTIZEN	.0	.0	.0	.0
	A 2007 BEURTEILUNG GESPRAE.FUEH	.0	.0	.0	.0
	A 2009 FACHBEURTEILUNG ANFORD.	0.0	.0	0.0	.0
	A 2012 BEURTEILUNG FORMULIEREN	2.1	2.7	.6	1.8
	A 2020 BEURTEILUNG ERUEFFNEN	.0	.1	.0	.0
	A 2021 BEURTEILUNG ERLAEUTERN	.0	.1	.1	.1

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFABRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	A 2023 GEGENVORST.BEURT.WERTEN	.1	0.0	0.0	.0
	A 2026 AUFHEBUNG BEURTEILUNG	.0	0.0	0.0	.0
	A 2029 BEURTEILUNG WEITERLEITEN	.0	.0	.0	.0
	*A 2040 URLAUB	.0	.0	0.0	.0
	A 2041 VORSCHRIFTEN URLAUB	0.0	.0	0.0	.0
	A 2043 URLAUB BERATEN	.2	.1	.2	.2
	A 2046 SOLD-ZU URLAUB HOEREN	.2	.3	.1	.2
	A 2048 URLAUB VERSAGEN	.0	.0	.0	.0
	A 2053 URLAUB BEI GERICHTL.VERF	0.0	0.0	.1	.0
	A 2055 URLAUBSPANUNG PRUEFEN	.1	.3	.5	.3
	A 2056 URLAUBSCHEINE PRUEFEN	.1	.0	.1	.1
	A 2057 URLAUB ZUSAGEN/ABLEHNEN	.2	.0	.1	.1
	A 2058 AB-U.RUECKMELDUNG URLAUB	.1	.0	.0	.0
	E 1012 GENUSS V.ALKOHOL I.DIENS	.1	.1	.0	.1
	E 1014 ZAPFENSTREICH USW.	.0	0.0	0.0	.0
		5.3	6.5	2.7	5.0
S1 BETREUUNG	*A 6500 FUERSORGE MASSNAHMEN	.0	.0	0.0	.0
	A 6501 FUERSORGE GESPRACH	.1	.0	.0	.0
	A 6504 ZUS.ARBEIT BW-SOZIALHILF	0.0	.0	0.0	.0

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	A 6505 ZUS.ARBEIT MIL.PFARRER	0.0	.1	0.0	.0
	*A 6850 BERUFSFUERDERUNG	.0	0.0	.0	.0
	A 6858 BFD FUER UFFZ. BEANTRAGE	0.0	0.0	.0	.0
	A 6859 UEBER AVK INFORMIEREN	0.0	.0	0.0	.0
	*A 6900 TRUPPENARZT	.0	.1	.3	.2
	A 6901 ENTLASS.UNTERS.BERATEN	.0	.0	0.0	.0
	A 6902 KRANKE SOLDATEN EINTEILE	.1	.1	0.0	.1
	A 6903 KRANKE SOLDATEN MELDEN	.0	.0	.0	.0
	A 6904 DIENSTFAEHIGK. KLAEREN	.0	0.0	.0	.0
	A 6905 SCHIRMBILDUNTERSUCHUNG	.0	.0	0.0	.0
	A 6906 KRANKE SOLDATEN BETREUEN	0.0	.0	.0	.0
	A 6908 ABMELDUNG KRANKER SOLDAT	.0	.1	.1	.1
	E 1006 DIENSTZEIT F.SOLD.REGELN	.1	.0	.0	.0
	*E 1100 BETREUUNGSMASSNAHMEN	.0	0.0	0.0	.0
	E 1101 BORDFEST/GEMEINSCHVERANS	1.1	0.0	0.0	.4
	E 1103 BETREUUNGSFAHRTEN	0.0	0.0	.3	.1
	E 1104 AUSGESTA.V.AUFENTH.RAEUM	0.0	0.0	.0	.0
	E 1105 FREIZEITPFLEGE (TV-RAUM)	.0	.0	0.0	.0
	E 1107 GRATULATION/VERABSCHIEDG	.7	.7	.1	.5
	E 1108 OEFFNUNGSZEITEN ALKOH.AU	0.0	0.0	.0	.0
	E 1109 CHEFSPRECHSTUNDE	.6	.3	1.0	.6
		2.9	1.5	2.0	2.1

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
S1 OEFFENTLICHK.	*A 7000 OEFFENTLICHK.ARBEIT	.1	.0	0.0	.0
	A 7001 VORSCHRIFTEN OEFF.ARBEIT	.2	0.0	.1	.1
	A 7003 OEFFENTLK.ARBEIT BERATEN	1.4	.3	.5	.8
	A 7004 BESUCHERGRUPPEN VORBEREIT	.1	.1	.0	.1
	A 7005 BESUCH VON JUGENDGRUPPEN	.1	.1	.2	.1
	A 7006 PATENSTADTBESUCHE	.3	.1	.6	.3
	A 7007 WOCHENEND.BEI DER MARINE	0.0	.0	.1	.0
	A 7009 RP IM AUSLAND	.1	0.0	.0	.0
	A 7010 REISEBERICHT ANFERTIGEN	.1	.1	0.0	.1
	A 7011 VORTRAG HALTEN OEFF.ARB.	1.1	.8	1.7	1.2
	A 7012 SCHRIFTWECHSEL OEFF.ARB.	.3	.5	0.0	.3
		3.7	2.1	3.3	3.0
S1 SONSTIGES	*A 0000 ALLG.PERSANGELEGENHEITEN	1.1	.6	.5	.7
	A 0001 PERS.ANFORDERN/ABSTELLEN	.1	.1	.1	.1
	A 0003 PERS.UNTERLAGEN LESEN	.1	.1	.0	.1
	A 0004 PERSUNTERLAGEN FUEHREN	.0	0.0	.0	.0
	*A 0050 PERSONALBESICHTIGUNG	0.0	0.0	.0	.0

TAETIGKEITSKLASSEN  
HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANDEVER;  
ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOUITSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
A 0053	PERS.BES.BERATEN				
A 1181	VORSCHRIFTEN VERTR.MANN	.0	.0	.1	.0
A 1183	BERATEN VERTRAUENSMANN	.1	0.0	0.0	.0
A 1186	WAHL VERTR.MANN VORBER.	.1	.0	.0	.0
*A 1190	ZUSAMMENARBEIT VERTR.MAN	0.0	.0	0.0	.0
*A 2080	ENDE DIENSTVERHAELTNIS	0.0	.1	0.0	.0
A 2081	VORSCHR.ENDE DIENSTVERH.	.0	0.0	0.0	.0
A 2082	SOLD.ZU DIENSTENDE HOERE	0.0	.0	0.0	.0
A 2083	ENDE DIENSTVERH.BERATEN	.0	.0	.0	.0
A 2088	ENTLASSUNGSANTRAG BERAT.	0.0	.1	.0	.0
A 2095	SOLDATEN ENTLASSEN	0.0	0.0	.1	.0
A 2121	VORSCHR.VERPFLICHTUNG	0.0	.0	0.0	.0
A 2122	SOLD. ZU VERPFL. HGEREN	0.0	.0	0.0	.0
A 2123	VERPFLICHTUNG BERATEN	.0	.0	.0	.0
A 2127	VERPFLICHTUNG ANNEHMEN	0.0	.0	0.0	.0
A 2128	SOLDATEN VERPFLICHTEN	0.0	.0	.1	.0
*A 2140	BEFOERDERUNGEN	.0	0.0	0.0	.0
A 2143	BEFOERDERUNG BERATEN	0.0	.0	.1	.0
A 2146	SOLDAT BEFOERDERN	.0	.0	.0	.0
A 2149	LISTENBEFOERD. ERGAENZEN	.0	0.0	0.0	.0
A 2161	VORSCHR.STATUSAENDERUNG	.0	.0	0.0	.0
		.1	0.0	.1	.1



TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFABRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANDEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	A 2162 STATUSAENDERUNG BESPRECH	.1	.2	.0	.1
	A 2163 STATUSAENDERUNG BERATEN	.0	.1	.1	.1
	A 2166 ZULASSUNG OA,ROA	.0	.0	0.0	.0
	A 2176 ANTRAG AUF BERUFSSOLDAT	0.0	.7	0.0	.2
	A 2236 SACHVERHALT WDB	.0	0.0	0.0	.0
	A 2237 FRAGEN ZU WDB BEARBEITEN	.0	0.0	0.0	.0
*A	2250 AUSKUENFTE UEBER SOLDAT	0.0	.0	0.0	.0
	A 2253 AUSKUNFT BERATEN	.0	0.0	0.0	.0
	A 2273 PERS.-AUSKUENFTE BERATEN	0.0	.0	0.0	.0
*A	3000 VERSETZUNGEN	0.0	.0	.1	.0
	A 3001 VORSCHRIFTEN VERSETZUNG	0.0	.1	0.0	.0
	A 3002 VERSETZUNG BESPRECHEN	.1	.2	.1	.1
	A 3003 VERSETZUNG BERATEN	.3	.7	.1	.4
	A 3006 VERSETZUNGSANTR.-ANNEHMEN	0.0	.0	0.0	.0
	A 3007 VERSETZUNGSANTRAG BERATE	0.0	.2	0.0	.1
	A 3015 VERWENDUNG BEFEHLEN	.0	0.0	0.0	.0
	A 3016 PERSONAL EINTEILEN	.0	.1	0.0	.0
	A 3017 PERSVERF. ENTGEGENNEHMEN	0.0	.0	.0	.0
*A	3020 WEHRUEBUNGEN	.0	0.0	0.0	.0
	A 3022 GESPR. MIT WEHRUEBENDEN	.0	0.0	0.0	.0
	A 3023 WEHRUEBUNG BERATEN	.0	.0	0.0	.0

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFART IN DER AUSBILDUNG UND IM MANDEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSAKT

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	A 3026 W15 F.WEHRUEB.EINPLANEN	0.0	.0	0.0	.0
	A 3033 MELDUNG WEHRUEBENDE	.0	0.0	0.0	.0
	*A 4010 TRUPPENAUSSWEIS	.0	0.0	.0	.0
	A 4011 MELDUNG VERLUST TRPAUSW.	0.0	.0	0.0	.0
	A 4012 VERLUST TRPAUSW. KLAEREN	0.0	.0	.0	.0
	A 4026 POLIZEILICHE MELD. VERAN	0.0	.0	0.0	.0
		2.3	3.7	1.7	2.6
S2 SICHERHEIT	*B 0000 ALLG.SICHERHEITSPRAGEN	0.0	.0	0.0	.0
	*B 1000 SICHERHEITSAUSBILDUNG	.0	0.0	.1	.0
	B 1001 VORSCHR.SICHH. AUSBILDUN	0.0	.0	.0	.0
	B 1003 SICH.AUSBILD. BERATEN	.0	.1	.0	.0
	B 1006 SICH. BELEHRUNG	.0	.1	.2	.1
	*B 4000 VERSCHLUSSACHENSCHUTZ	.0	0.0	0.0	.0
	B 4001 VORSCHR.VERSCHLUSSACHEN	.0	.2	.1	.1
	B 4003 VERSCHLUSSACHENSCHUTZ BE	.1	.0	.1	.1
	B 4007 VERSCHLUSSACHE QUITTIER.	.2	.2	.0	.1
	B 4008 UEBERGABEVERHANDL. VS	0.0	.0	0.0	.0
	B 4009 TRANSPORT VON VS	.0	0.0	0.0	.0
	B 5003 SICHERHEIT BERATEN	.1	.0	.0	.0

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANDEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	B 5007 SCHULDENTILGUNGSPLAN	0.0	.0	0.0	.0
	B 5009 SCHLUESSELBUECHER	0.0	.0	.0	.0
		.5	.7	.6	.6
S3 BESATZUNG	K 0005 MUSTERUNG U.DGL.	.1	.1	.6	.3
	K 0006 BESPREDUNGEN	0.0	.0	0.0	.0
	K 0010 KDT-BESPREDUNG	.0	.0	.3	.1
	K 0012 EINWEISUNG DIENSTABLAUF	1.0	.3	.4	.6
	K 0013 AUSB.NACHBEREITUNG	.4	.0	.0	.2
	K 0014 BELEHRUNG, ZURECHTWEISG.	.4	.5	.3	.4
	K 0040 ZEREMONIELL(FRONT, SEITE)	.1	.1	.2	.2
	K 0105 MUSTERUNG VORBEREITEN	.0	.0	.1	.0
	K 0106 BESPR.VORBEREITEN	.2	.2	0.0	.1
	K 0110 KDT-BESPR.VORBEREITEN	.1	.0	0.0	.0
	K 0112 DIENSTBESPREDUNG VORBER	.0	.0	.1	.0
	A 1021 SOLD.FUER AUSZ.VORSCHLAG	.2	0.0	0.0	.1
	A 1022 BESTPREISE VERGEBEN	.1	.1	0.0	.0
	A 1023 LEISTABZEICHEN	0.0	0.0	.0	.0
	*B 6000 WACHE	.0	0.0	.0	.0
	B 6001 VORSCHRIFTEN WACHE	.0	.0	0.0	.0

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANUEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
B 6003	WACHMASSNAHMEN BERATEN				
B 6004	WACHSOLDATEN UEBERPRUEFE	.4	.2	.2	.3
B 6005	WACHMELDUNG ENTGEGENNEHM	0.0	.0	0.0	.0
B 6006	WACHEN EINTEILEN	.1	.0	.0	.1
B 6007	WACHBOOT KDT	.2	.7	.0	.3
B 6008	WACHUNTERLAGEN ABZEICHNE	.0	.1	.0	.0
B 6009	WACHUMLAEUFE	.1	.0	.0	.0
B 6010	MELD. WACHBOOT KDT	.0	.0	0.0	.0
*B 7000	ALARMWESEN	.0	.0	0.0	.0
B 7001	VORSCHR. ALARM	.0	.1	0.0	.0
B 7003	ALARMWESEN BERATEN	.0	.1	.2	.1
B 7004	ZUARBEIT F. ALARMKALENDER	.1	.1	.0	.0
B 7005	ALARMKAL. EINWEISEN	0.0	0.0	.0	.0
B 7006	ALARMIERUNGSMASSNAHMEN	0.0	.0	0.0	.0
B 7008	ALARM EINZEL ANWEISUNG	0.0	0.0	.0	.0
*C 0000	ALLGEM. S 3 TAETIGKEIT	0.0	.1	.0	.0
C 0002	A3/S3 UNTERLAGEN	.2	.1	.0	.1
C 0005	ERFAHRUNGSBER. VERFASSEN	.1	.5	.3	.3
*C 0100	SEEKLAR-BESICHTIGUNG	.0	0.0	1.4	.4
C 0101	VORSCHK. SEEKL.-BESICHTIG	.1	0.0	.1	.1
C 0103	SEEKLAR-BESICHTIGUNG BER	.3	0.0	0.0	.1
		.7	0.0	.1	.3

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
C 0105	SEEKLAR-BESICHTIGUNG VOR	2.2	0.0	0.0	.8
C 0106	SEEKLAR-BERICHT VORBEREI	.2	0.0	0.0	.1
C 0107	SEEKLAR-BERICHT VORTRAG.	.1	0.0	0.0	.0
C 0109	PRUEFBERICHT SEEKLAR-BES.	.0	0.0	.0	.0
*C 0200	EINSATZBESICHTIGUNG	.0	0.0	.1	.0
C 0201	VORSCHR.EINSATZBESICHT.	0.0	.0	0.0	.0
C 0203	EINSATZBESICHTIGUNG BERA	.0	.0	.3	.1
C 0205	EINSATZBESICHTIGUNG VORB	.0	0.0	.2	.0
C 0208	EINSATZKLAR BESPRECHEN	0.0	.5	0.0	.2
*C 1000	DIENSTPLAENE	0.0	0.0	.2	.0
C 1001	VORSCHR.DIENSTPLAENE	.1	.0	.1	.1
C 1003	DIENSTPLAENE BERATEN	.8	.8	.4	.7
C 1004	DIENSTPLAENE	1.5	.6	.2	.8
C 1006	DIENSTANWEISUNGEN	.0	.0	.3	.1
C 1007	BORDBEFEHLE ERSTELLEN	.0	0.0	.2	.1
*C 1020	UNTERRICHTE	.0	0.0	0.0	.0
C 1021	UNTERRI.VOR/NACHBEREITEN	.1	.0	.0	.0
C 1022	SELBST UNTERRICHTEN	.3	.1	.3	.2
C 1023	UNTERRICHT BEIWOHNEN	.0	.0	.3	.1
*C 1030	LEHR-U.AUSBILDUNGSGAENGE	.0	.0	0.0	.0
C 1031	VORSCHR.LEHRGAENGE	.1	.1	0.0	.0

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	C 1033 LEHRGAENGE BERATEN	.5	.3	.4	.4
	C 1034 LEHRGAENGE ANFORDERN	0.0	.0	0.0	.0
	C 1035 ABMELDUNG LEHRGANG	0.0	.0	0.0	.0
	C 1037 AUSBILDUNGSANLEIT. ANFORD	.1	.0	.0	.0
	C 1051 VORSCHRIFTEN AWW	0.0	0.0	.2	.1
	C 1053 AWW BERATEN	.0	.0	.5	.2
	C 1054 TEILNEHMER AWW BEFEHLEN	0.0	.0	0.0	.0
	C 1060 AUSBILD. AWW FESTLEGEN	.0	0.0	.0	.0
	*C 1090 SPORTAUSBILDUNG	.4	.1	0.0	.2
	C 1091 VORSCHR. SPORTAUSBILDUNG	.0	0.0	0.0	.0
	C 1093 SPORTAUSBILDUNG BERATEN	.2	.0	0.0	.1
	C 1094 AM SPORT TEILNEHMEN	1.0	1.6	.6	1.1
	C 1095 SOLDATENSPORTWETTKAMPF	.3	0.0	0.0	.1
	C 1096 TURNIER VORBEREITEN	.0	0.0	0.0	.0
	C 1097 TURNIER DURCHFUEHREN	.4	0.0	0.0	.1
	*C 1100 PRAKTISCHER DIENST	0.0	.0	.2	.1
	C 1101 VORSCHR. PRAKTISCHER DIE	.2	0.0	.0	.1
	C 1103 PRAKT. DIENST BERATEN	.5	.2	1.1	.6
	C 1104 ALS KDT. VORBEREITEN	1.3	.0	0.0	.4
	C 1107 ALS KDT. AKTIV EINGREIFEN	.0	.1	.0	.0
	C 1108 ALS KDT. BEAUF SICHTIGEN	.4	.2	.1	.2

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFART IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
C 1109	PRAKT.DST. NACHBEREITEN	.4	.0	.1	.2
*C 1200	BOOTSFUEHRUNG	.0	.1	.0	.0
C 1201	VORSCHR. BOOTSFUEHRUNG	0.0	.0	.1	.0
C 1203	BOOTSFUEHRUNG BERATEN	.6	.7	1.1	.8
C 1204	SEEKLAR MACHEN USW.	.3	.5	.5	.4
C 1205	HAFENBEREITSCH.HERSTELLE	.1	.5	.1	.2
C 1206	SEEMAENNISCHE MANOEVER	11.6	23.9	22.9	19.3
C 1207	FERNMELDEBETRIEB	3.0	2.6	2.3	2.7
C 1208	ORTUNGS/OPERATIONSDIENST	.9	2.2	1.4	1.5
C 1209	NAVIGATION	1.0	2.2	2.7	1.9
C 1210	METEOROLOGIE	.0	.0	.0	.0
C 1211	GEOPHYSIK	.1	0.0	.3	.1
*C 1300	ROLLENDIENST	.1	.0	4.5	1.4
C 1301	VORSCHR.ROLLENDIENST	.0	0.0	.1	.0
C 1303	ROLLENDIENST BERATEN	.6	.4	1.0	.6
C 1304	NOTROLLEN	1.8	1.6	1.8	1.7
C 1305	SONDERROLLEN	.4	.0	.1	.2
C 1306	GEFECHTSROLLEN	3.4	.5	.3	1.5
*C 1400	BOOTSWAFFEN/WAFFENEINSATZ	.0	.1	0.0	.0
C 1401	VORSCHR.WAFFENEINSATZ	.2	.1	.2	.2
C 1403	WAFFENEINSATZ BERATEN	.5	.6	.2	.4

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANUEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	C 1405 SCHIESSGEBIET ANMELDEN	0.0	.0	.0	.0
	C 1415 BESPR. WAFFENEINSATZ	0.0	.0	.0	.0
	C 1417 EINWEISUNG, WAFFENEINSATZ	0.0	.0	0.0	.0
	C 1421 ZIELDATEN SAMMELN USW.	0.0	.5	.0	.2
	C 1423 ZIELANSPRACHE/FEUERERLAU	.1	.2	.0	.1
	C 1425 TREFFPUNKT/FL-BERECHNUNG	0.0	.1	.1	.0
	C 1426 WAFFENEINST. BEFEHLEN	.1	.0	0.0	.0
	C 1427 TREFFERBEOBACHTUNG	0.0	.0	0.0	.0
	C 1428 DOKUMENTATION WAFFENEINS	0.0	.2	0.0	.1
	*C 1450 BOOTSWAFFENDRILL USW.	.1	.1	0.0	.1
	C 1451 VORSCHR. WAFFENDRILL	0.0	.0	0.0	.0
	C 1453 WAFFENDRILL BERATEN	.0	.2	.0	.1
	C 1465 BESPRECHUNG WAFFENDRILL	0.0	.0	.0	.0
	C 1467 EINWEISUNG WAFFENDRILL	0.0	0.0	.0	.0
	C 1469 LUFTBEOB. WAFFENDRILL	0.0	.0	0.0	.0
	C 1471 ZIELDATEN WAFFENDRILL	0.0	.4	.1	.2
	C 1473 ZIELANSPRACHE WAFFENDRILL	0.0	.3	.0	.1
	C 1475 TREFFPKT. BEOB. WAFFENDRILL	0.0	0.0	.0	.0
	C 1476 WAFFENEINST. DRILL	.0	.1	.1	.0
	C 1478 WAFFENDRILL DOKUMENTATIO	.0	0.0	.0	.0
	*C 1500 MANOEVER/UEBUNGEN	.0	.0	0.0	.0



TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
C 1501	VORSCHR.MANOEVER	1.2	2.3	.6	1.4
C 1503	MANOEVER BERATEN	.9	.9	.5	.8
C 1505	MANOEVERDEFEHL ERSTELLEN	.7	1.3	0.0	.7
C 1510	DOKUMENTATION(MANOEVER)	2.5	.9	.2	1.3
C 1520	MANOEVERABSCHLUSSBESPR.	.4	1.4	0.0	.6
C 1521	MANOEVEREINWEISUNG	.0	1.6	0.0	.6
E 1007	STUBEN- BOOTS DURCHGANG	2.2	.5	.4	1.1
X 0002	GESCHWAD.SPERRWAFFENOFFZ	.0	.1	0.0	.0
X 0008	GESCHW.ELOKA/LINK11-OFFZ	0.0	.0	0.0	.0
X 0010	GESCHWAD.PRESSEOFFZ.	0.0	.0	0.0	.0
X 0012	AELTESTER KOMMANDANT	0.0	.0	0.0	.0
X 0024	U-BOOT SICHT.OFFZ.	0.0	0.0	.8	.2
X 0025	PRUEFOFFZ. OFFZ.SCHULUNG	.0	0.0	0.0	.0
		49.2	55.3	52.8	52.4
S3 EIGENE AUSBILDU.	K 0018 ENGLISCHER-SPRACH-TEST	.0	0.0	0.0	.0
	K 0019 OFFZ-WEITERBILDUNG	3.7	.5	2.5	2.2
		3.7	.5	2.5	2.2

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BUOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
S4 MATERIALWIRTSCH.	*D 1000 MATERIALVERWALTUNG	.0	.1	.5	.2
	D 1001 VORSCHR.MAT.-VERWALTUNG	.0	.2	0.0	.1
	D 1003 MAT.-VERWALTUNG BERATEN	1.1	1.0	.3	.8
	D 1005 BEDARFSBUECHER EINSEHEN	.0	.0	.0	.0
	D 1007 BELEGWECHSEL MATERIAL	.0	.1	.1	.1
	D 1009 MATERIAL,POL ANFORDERN	.5	.3	1.3	.6
	D 1011 VERBRAUCHSMELDUNGEN USW.	.0	.2	.0	.1
	D 1013 UNTERLAGEN MAT.-VERWALTG	.0	.0	0.0	.0
	D 1101 VORSCHR.PRUEFUNGEN	0.0	.0	0.0	.0
	D 1103 PRUEFUNGEN BERATEN	.2	.0	.0	.1
	D 1107 UEBERGABEPRUEFUNGEN USW.	.1	.0	0.0	.0
	D 1109 EINZELPRUEFUNGEN	.0	.0	0.0	.0
	D 1111 LASTEN U.BETRIEBSR.KONTR	.2	0.0	.1	.1
	D 1113 PRUEFBERICHTE EINSEHEN	.0	.0	0.0	.0
	D 1115 MATERIALAPPELLE	.0	.0	0.0	.0
	D 1117 APPELL VOLLZUG MELDEN	0.0	.1	0.0	.0
	D 1201 VORSCHR.KANTINE	.0	0.0	0.0	.0
	D 1203 KANTINE BERATEN	.2	.1	.1	.1
	D 1205 KANTINE PRUEFEN	.5	.3	0.0	.3

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HL7, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVR;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	D 1207 ZOLLBELEHRUNG	.0	0.0	0.0	.0
	D 1209 KANTINENWARE BESTELLEN	.0	0.0	0.0	.0
	D 1211 BESTELLSCHEIN KANTINE	.0	.0	0.0	.0
	D 1220 BESTANDSMELDUNG KANTINE	0.0	0.0	.0	.0
	D 1221 AUSGABE ZOLLWAREN	.0	.0	.0	.0
*D	1300 VERPFLEGUNGSWIRTSCHAFT	.1	0.0	0.0	.0
	D 1301 VORSCHR.VERPFLEGUNG	.0	0.0	0.0	.0
	D 1303 VERPFLEGUNG BERATEN	.3	.3	.1	.2
	D 1305 PRUEFU.V.KUECHENTAGEBUCH	.4	.5	0.0	.3
	D 1309 VERPFLEGUNG KONTROLLIERE	0.0	.0	.1	.0
	D 1311 VERPFLEGUNGSBEST. PRUEFE	0.0	.0	0.0	.0
*D	1400 INSTANDSETZUNG/-HALTUNG	.0	.0	.0	.1
	D 1401 VORSCHR.INSTANDSETZUNG	.0	.0	.1	.0
	D 1403 INSTANDSETZUNG BERATEN	1.1	1.2	1.1	1.1
	D 1405 MDS-ANTRAEGE	.2	.0	.2	.1
	D 1407 INSTANDSETZUNG BEFUNDAUF	.0	.0	.2	.1
	D 1409 INSTANDSETZUNG BERATEN	.2	.6	.1	.3
	D 1413 WERFTVORBESPRECHUNG	0.0	.4	0.0	.1
	D 1423 SICHERHEITSTECHN. UEBERW	.0	0.0	0.0	.0
	D 1501 VORSCHR.SCHADENSAELLE	.0	.0	0.0	.0
	D 1503 SCHADENSAELLE BERATEN	.2	.2	.1	.1

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFABRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVR;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	D 1505 SCHADENSMELDUNG	.0	.1	.0	.0
	D 1507 SCHADENSFALL KLAEREN	.0	.0	0.0	.0
	D 1509 SCHADENSBERICHT	.0	.0	0.0	.0
	D 1511 NICHTHAFTUNG SCHADENSFAL	.0	.0	.1	.0
	D 1513 ANERK.ERKL.SCHADENSFALL	.0	.0	0.0	.0
	D 1601 VORSCHR.HAVARIE	0.0	0.0	.1	.0
	D 1603 HAVARIE BERATEN	.0	.1	.0	.0
	*D 1700 ZULAGENWESEN	0.0	.0	0.0	.0
	D 1702 ZULAGEN BERATEN	.0	.1	.0	.0
	D 1703 FORMBLAETTER ZULAGEN	.0	.0	0.0	.0
	D 1704 ZULAGEN ANFORDERN	.0	0.0	.0	.0
	D 1803 TRP.VERW. FRAGEN BERATEN	.0	.0	0.0	.0
	D 1804 BEIHILFE	.3	.0	0.0	.1
	D 1805 EINZAHLUNGEN/AUSZAHLUNGE	.0	.0	.1	.0
	D 1806 DIENSTREISEN	.1	.1	0.0	.1
		6.2	6.5	5.0	5.9
INNERER DIENST	*E 0000 NICHT EINDEUT.ZUORD.TAET	.3	.1	0.0	.1
	E 1015 PRIVATE BESUCHE	.0	.0	.2	.1
	E 1017 REINIGUNG UNTERKUENFTE	0.0	.0	0.0	.0

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFABRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANOEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	E 1019 SCHLUESSELORDNUNG	.0	0.0	.1	.0
	E 1020 HAAR-UND BARTTRACHT USW.	.1	.0	0.0	.0
	E 1021 ANZUGSORDNUNG, HYGIENE	.1	.0	.1	.1
	E 1030 GESUCHE AN GESCHW. KDR	.0	.0	.0	.0
		.6	.2	.3	.4
BUEROTAETIGKEITEN	K 0016 LEKTUERE DIENSTL. UNTERL.	1.4	.1	.1	.6
	K 0017 TERMINKAL. FUEHREN	.5	.3	.0	.3
	K 0117 VORSCHRIFTEN BERICHTIGEN	.1	.2	.0	.1
	A 0002 STAERKEMELDUNG EINSEHEN	.0	0.0	.1	.0
	A 5001 VORSCHRIFTEN BES. VORKOMM	0.0	.0	0.0	.0
	A 5003 BESONDERES VORKOMM. BER	.0	.2	0.0	.1
	A 5006 MELD. BES. VORK. ERHALTEN	0.0	.0	0.0	.0
	A 5012 BES. VORK. MELDEN	0.0	.1	0.0	.0
	A 5013 BES. VORK. POLIZEI INFORM	.1	0.0	0.0	.0
	E 1000 POST DURCHSEHEN/VERTEILE	1.8	2.0	1.3	1.8
		4.0	3.0	1.5	2.9
NEBENFUNKTIONEN	*X 0000 NEBENFUNK. ALLGEMEIN	0.0	.0	0.0	.0

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFAHRT IN DER AUSBILDUNG UND IM MANDEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
	X 0015 VERANSTALTUNG/MESSEOFFZ.	0.0	.5	0.0	.2
	X 0016 VERBINOFFZ.B.AUSL.BESUCH	.0	0.0	0.0	.0
	X 0023 ANDERE FUNKTIONEN	.0	0.0	.8	.3
		.0	.5	.8	.4
LEERZEIT	*K 0000 LEERZEIT	2.4	2.1	2.8	2.4
		2.4	2.1	2.8	2.4
FAHRTEN, GAENGE	K 0001 WEGEZEITEN	4.3	4.4	7.9	5.4
		4.3	4.4	7.9	5.4
VERTEILZEIT	K 0002 VERTEILZEITEN ALLER ART	4.9	3.9	2.8	4.0
		4.9	3.9	2.8	4.0
PRIVATES	K 0003 PRIVATE ANGELEGENHEITEN	.9	1.0	.1	.7
	K 0004 LEKTUERE V.ZEITUNGEN USW	1.6	.4	7.0	2.8
	K 0103 ARZTBESUCHE USW.	.0	1.2	.1	.5
		2.5	2.6	7.2	3.9

TAETIGKEITSKLASSEN  
 HLZ, SEEFART IN DER AUSBILDUNG UND IM MANUEVER;  
 ZEITANTEILE I.V.H. DER EFFEKTIVEN ZEIT PRO BOOTSART

TAETIGKEITSKLASSEN	TEXT	M-BT	S-BT	U-BT	MITTEL
KOMMUNIKATIONSZ.	E 1102 EINLAUFBIER, WACHBOOTSK.	6.1	5.7	5.4	5.7
		6.1	5.7	5.4	5.7
SONSTIGES	K 0050 KOORD. ZEIT BEOBACHTER				
	E 1110 HERRENABEND/MESSEABEND	1.3	.7	.6	.9
	E 1111 JAHRESVERSAMMLUNG OHG	0.0	.1	0.0	.0
	E 1112 GESCHWAD-/FLOTTILLENBALL	.0	0.0	0.0	.0
		0.0	.0	0.0	.0
		1.3	.8	.6	.9
	100	100	100	100.0	

**Anlage 2: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension „Ort“**

<b>Code</b>	<b>Ortsbezeichnung</b>
a . . . .	Kommandantenkammer/Stube/Büro
b . . . .	Offz/PUO-Kammern/Stuben/Büro
c . . . .	Brücke
d . . . .	Steuerstand
e . . . .	OPZ
f . . . .	andere Betriebsräume
g . . . .	Oberdeck
h . . . .	Messe
i . . . .	Übungs- und AusbStätten im Stützpunkt
j . . . .	Übungs- und AusbStätten außerhalb d. Stützpunktes
k . . . .	Geschwaderstabsgebäude
l . . . .	Offizierheim
m . . . .	auf anderem Boot/Schiff
n . . . .	andere (bitte nennen)

**Anlage 3: Beobachtungsmerkmale für die Tätigkeitsdimension „Kontaktperson“**

<b>Code</b>	<b>Personalbezeichnung</b>
1 . . . .	IWO, IIWO, STO
2 . . . .	AL (PUO, UO)
3 . . . .	andere Uffz und Msch
4 . . . .	ganze Besatzung
5 . . . .	Geschwaderkommandeur
6 . . . .	S1, S2, S3, S4, Arzt
7 . . . .	andere DstPosteninhaber im Geschwader (z.B.: Geschw FuMstr, SUG-Angehöriger)
8 . . . .	Truppenverwaltungsbeamter
9 . . . .	Kdten anderer Boote/Schiffe
10 . . . .	Wachdienste (bitte nennen)
11 . . . .	Soldaten mit Nebenfunktionen
12 . . . .	andere Kontaktpersonen (bitte nennen)
13 . . . .	keine Kontaktpersonen



Ausschnitt aus dem Beobachtungsprotokoll

AC-BDUT	NR.	WAZEIT	DAUR	ORT	PERSONEN-CODES	S	TEXT
	48870	11.31	11.34	PIER	1	1	K 0001 WEGEZEITEN
	48871	11.34	11.48	KDT-KAMMER	1	1	E 1102 EINKAUFBIER, MÜSSTOISK
	48880	11.46	11.49	KDT-KAMMER	1	1	C 1103 PRIST DIENST BERATEN
	48885	11.49	11.53	KDT-KAMMER	1	1	C 1303 ROLLE DIENST BERATEN
	48890	11.53	11.56	KDT-KAMMER	1	1	C 1303 ROLLE DIENST BERATEN
	48895	11.56	12.59	KDT-KAMMER	1	1	C 1301 ROLLE DIENST BERATEN
	48900	12.59	13.06	KDT-KAMMER	1	1	K 0000 LEERZEIT
	48905	13.00	13.10	PIER	1	1	K 0001 WEGEZEITEN
	48910	13.10	13.44	ANDERES BOOT	1	1	A 5612 BES. VORW. MCLOENT
	48915	13.10	13.44	ANDERES BOOT	1	1	A 5612 BES. VORW. MCLOENT
	48920	13.44	13.47	PIER	1	1	X 5003 GESCHWAD. ARTILLERIEGRF.
	48925	13.47	13.50	ANDERE BETRIEBSR.	1	1	K 0001 WEGEZEITEN
	48930	13.47	13.50	ANDERE BETRIEBSR.	1	1	A 5003 BESONDERES VORKOMM. BER
	48935	13.50	13.51	KDT-KAMMER	1	1	X 0001 VORSCHG. MAT.-VERWALTUNG
	48940	13.51	14.00	KDT-KAMMER	1	1	D 1003 MAT.-VERWALTUNG BERATEN
	48945	14.00	14.02	KDT-KAMMER	1	1	D 1403 INSTANDSETZUNG BERATEN
	48950	14.02	14.04	KDT-KAMMER	1	1	D 1003 MAT.-VERWALTUNG BERATEN
	48955	14.04	14.07	ANDERE BETRIEBSR.	1	1	K 0002 VERTEILZEITEN ALLER ART
	48960	14.07	14.10	ANDERE BETRIEBSR.	1	1	A 5003 BESONDERES VORKOMM. BER
	48965	14.07	14.10	ANDERE BETRIEBSR.	1	1	X 0001 WEGEZEITEN
	48970	14.10	14.13	PIER	1	1	X 0003 GESCHWAD. ARTILLERIEGRF.
	48975	14.13	14.15	ANDERE BOOT	1	1	K 0001 WEGEZEITEN
	48980	14.15	14.18	PIER	1	1	K 0002 VERTEILZEITEN ALLER ART
	48985	14.18	14.19	ANDERE BETRIEBSR.	1	1	K 0001 WEGEZEITEN
	48990	14.19	14.20	ANDERE BETRIEBSR.	1	1	C 1403 MAT.-EINSATZ BERATEN
	48995	14.19	14.20	ANDERE BETRIEBSR.	1	1	X 5003 BESONDERES VORKOMM. BER
	49000	14.20	14.22	KDT-KAMMER	1	1	X 0003 GESCHWAD. ARTILLERIEGRF.
	49005	14.20	14.22	KDT-KAMMER	1	1	K 0000 LEERZEIT
	49010	14.22	14.23	OBERDECK	1	1	K 0001 WEGEZEITEN
	49015	14.23	14.24	OBERDECK	1	1	K 0002 VERTEILZEITEN ALLER ART
	49020	14.24	14.32	OBERDECK	1	2	D 1003 MAT.-VERWALTUNG BERATEN
	49025	14.32	14.33	OBERDECK	1	1	K 0001 WEGEZEITEN
	49030	14.33	14.35	KDT-KAMMER	1	1	D 1001 VORSCHG. MAT.-VERWALTUNG
	49035	14.35	14.55	ANDERE ORI	1	1	K 0001 WEGEZEITEN
	49040	14.55	15.12	ANDERE ORI	1	1	K 0000 LEERZEIT
	49045	15.12	15.27	PIER	1	1	K 0103 ARTIBESUCH
	49050	15.27	15.37	KDT-KAMMER	1	1	K 0001 WEGEZEITEN
	49055	15.37	15.52	ANDERE BETRIEBSR.	1	1	K 0003 PRIVATE ANGELEGENHEITEN
	49060	15.52	15.52	ANDERE BETRIEBSR.	1	1	A 5003 BESONDERES VORKOMM. BER
	49065	15.52	15.57	KDT-KAMMER	1	2	A 6508 ABHLUNG KRANKER SOLDAT
	49070	15.57	16.01	OBERDECK	1	1	K 0003 PRIVATE ANGELEGENHEITEN
	49075	16.01	16.02	OBERDECK	1	1	K 0001 WEGEZEITEN
	49080	16.02	16.04	ANDERE BETRIEBSR.	1	1	A 2043 UPLAUB BERATEN
	49085	16.04	16.05	OBERDECK	1	1	K 0001 WEGEZEITEN

SEITE

SOZIALWISSENSCHAFTLICHES INSTITUT  
DER BUNDESWEHR

Der vorliegende Fragebogen ist Teil einer "Bootskommandantenstudie", die im Auftrag des BMVg vom Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr unter der Reg.Nr. 1/4/76 durchgeführt wird.

Die Befragung wendet sich an Offiziere, ihre Auswertung erfolgt anonym. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig.

Alle Antworten dienen rein wissenschaftlichen Zwecken und liefern Grundlagendaten für eine Charakterisierung der derzeitigen Situation der Bootskommandanten in der Bundesmarine.

Auf Fragen, die im Fragebogen an Sie gestellt werden, gibt es keine richtigen oder falschen Antworten; wichtig ist nur, daß Sie sie ehrlich beantworten und sich sorgfältig an die Anweisungen zu den Fragen halten. Arbeiten Sie zügig und halten Sie sich nicht durch langes Nachdenken bei einzelnen Fragen auf.

Bei den meisten Fragen sind mehrere Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Kreuzen Sie bitte die für Sie zutreffende Antwort in der vorgegebenen leeren Klammer ( ) oder im vorgegebenen Kasten an. Die dahinter bzw. darunter aufgeführte Zahl dient lediglich Auswertungszwecken.

		Punkte								
	1									
	2									
	3 6									
<hr/>										
1. Welche dienstlichen Aufgaben nehmen Sie zur Zeit wahr (z.B. Kommandant, I. WO) .....	7 8									
2. Aus welchem Anlaß sind Sie in Ihrer derzeitigen Verwendung? (Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen) auf eigenen Wunsch ..... ( ) (1) auf eigenen Wunsch und aus dienstlichen Gründen ..... ( ) (2) ohne eigenen Wunsch und aus dienstlichen Gründen ..... ( ) (3) aus disziplinarischen Gründen ..... ( ) (4) sonstiges (bitte angeben) ..... ( ) (5) .....	9									
3. Fühlen Sie sich den Aufgaben Ihrer derzeitigen Verwendung gewachsen? (Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen) völlig            zum großen Teil    zum kleinen Teil    überhaupt nicht <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; height: 15px;"></td> <td style="width: 25%; height: 15px;"></td> <td style="width: 25%; height: 15px;"></td> <td style="width: 25%; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> </tr> </table>					(1)	(2)	(3)	(4)	10	
(1)	(2)	(3)	(4)							
4. Wie viele Dienststunden wöchentlich haben Sie schätzungsweise im letzten Vierteljahr durchschnittlich geleistet? (Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen) bis 40 Stunden ..... ( ) (1) 41 bis 45 Stunden ..... ( ) (2) 46 bis 50 Stunden ..... ( ) (3) 51 bis 55 Stunden ..... ( ) (4) 56 bis 60 Stunden ..... ( ) (5) über 60 Stunden ..... ( ) (6)	11									
5. Wie stehen Sie zu dieser wöchentlichen Belastung? (Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen) viel zu hoch ..... ( ) (1) gelegentlich zu hoch ..... ( ) (2) gerechtfertigt und annehmbar ..... ( ) (3) gelegentlich zu gering ..... ( ) (4) viel zu gering ..... ( ) (5)	12									
6. Wie viele Wochen waren Sie im letzten Jahr schätzungsweise durchschnittlich durch Manöver, Übungen und Tagungen vom Standort abwesend (Lehrgänge nicht mitzählen)? (Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen) nie / trifft nicht zu ..... ( ) (1) bis zu 2 Wochen ..... ( ) (2) 3 bis 4 Wochen ..... ( ) (3) 5 bis 6 Wochen ..... ( ) (4) 7 bis 8 Wochen ..... ( ) (5) 9 bis 12 Wochen ..... ( ) (6) über 12 Wochen ..... ( ) (7)	13									

7. Wie oft hatten Sie im letzten Jahr schätzungsweise durchschnittlich im Standort Dienst am Wochenende? 14

(Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen)

- nie / trifft nicht zu ..... ( ) (1)
- bis zu 3 mal ..... ( ) (2)
- 4 bis 6 mal ..... ( ) (3)
- 7 bis 12 mal ..... ( ) (4)
- 13 bis 18 mal ..... ( ) (5)
- über 18 mal ..... ( ) (6)

8. Welches waren die Hauptgründe für Ihren freiwilligen Eintritt in die Bundeswehr bzw. für eine spätere Verpflichtung als Soldat auf Zeit / Berufssoldat)? 15-20

(Bitte höchstens d r e i Antworten ankreuzen)

- wollte gern von Zuhause fort ..... ( ) (01)
- wollte gerne Menschen führen / erziehen ..... ( ) (02)
- wollte eine harte, körperliche Betätigung ..... ( ) (03)
- wegen der Kameradschaft ..... ( ) (04)
- wegen beruflicher Weiterbildung (Berufsförderung) ..... ( ) (05)
- Zivilberuf sagte mir nicht zu ..... ( ) (06)
- schlechte zivile Arbeitsmarktlage ..... ( ) (07)
- um in der Welt rumzukommen, aus Abenteuerlust ..... ( ) (08)
- wegen der finanziellen Abfindung ..... ( ) (09)
- aus Familientradition ..... ( ) (10)
- wegen günstiger Aufstiegschancen ..... ( ) (11)
- auf Empfehlung anderer ..... ( ) (12)
- aus Interesse an der Technik ..... ( ) (13)
- auf Grund von Werbemaßnahmen ..... ( ) (14)
- aus Interesse an der Seefahrt ..... ( ) (15)
- aus Interesse am Soldatischen ..... ( ) (16)
- um ein Studium zu bekommen ..... ( ) (17)
- sonstiges (bitte angeben) ..... ( ) (18)

9. Haben sich Ihre Erwartungen und Vorstellungen von der Bundeswehr erfüllt? 21

(Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen)

- keine gehabt ..... ( ) (0)
- ausnahmslos ..... ( ) (1)
- zum größeren Teil ..... ( ) (2)
- zum kleineren Teil ..... ( ) (3)
- überhaupt nicht ..... ( ) (4)

10. Falls sich Ihre Erwartungen nur zum kleineren Teil oder überhaupt nicht erfüllt haben, welches waren die Hauptgründe dafür? 22-27

.....

.....

.....

.....

11. Falls sich Ihre Erwartungen zum größeren Teil oder ausnahmslos erfüllt haben, welches waren die Hauptgründe dafür? ..... ..... .....	28-33
12. Sind Sie, insgesamt gesehen, mit Ihrer derzeitigen Verwendung in der Bundeswehr zufrieden? ja ..... ( ) (1) nein ..... ( ) (2)	34
13. Im folgenden finden Sie eine Reihe von Gründen, die zu Ihrer beruflichen Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beitragen könnten. Geben Sie bitte bei j e d e m Punkt an, wie Sie ihn einschätzen.	
1. Verdienst ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	35
2. Ausbildung ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	36
3. Weiterbildungsmöglichkeiten ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	37
4. Aufstiegsmöglichkeiten ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	38
5. Tätigkeit ..... selbständig .. ( ) (1) unselbständig .. ( ) (2)	39
6. Tätigkeit ..... interessant ... ( ) (1) langweilig ..... ( ) (2)	40
7. Betriebsklima ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	41
8. Anerkennung durch Vorgesetzte ..... ja ..... ( ) (1) nein ..... ( ) (2)	42
9. Anerkennung durch Kameraden ..... ja ..... ( ) (1) nein ..... ( ) (2)	43
10. Unterbringung a. Bord ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	44
11. Verpflegung an Bord ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	45
12. Unterbringung a. Land ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	46
13. Bekleidung, Ausrüstung ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	47

14. Die Ausbildung zum Berufsoffizier bzw. längerdienenden Zeitoffizier gliedert sich z.Zt. in militärisch-fachbezogene Teile und ein Studium an den Bundeswehrhochschulen. Wie beurteilen Sie die Teile in bezug auf eine optimale Erfüllung der Aufgaben eines Offiziers an Bord?

	gut (1)	befriedigend (2)	ausreichend (3)	mangelhaft (4)	unnötig (5)
militärisch-fachbezogene Teile					
Studium					

48

49

15. Wie stehen Sie zum obligatorischen Studium der Berufs- und längerdienenden Zeitoffiziere?

	falsch (1)	eher falsch (2)	eher richtig (3)	richtig (4)
das Studium ist unnötig und sollte abgeschafft werden				
das Studium ist nötig, da es dem Offiziersstand allgemeine Anerkennung bringt				
das Studium ist nötig, weil der Offiziersberuf auf wissenschaftliches Denken und Arbeiten angewiesen ist				
das Studium ist nötig, weil nur dadurch Nachwuchs gewonnen werden kann				
das Studium ist nötig, weil es eine bessere Erfüllung der dienstlichen Aufgaben mit sich bringt				

50

51

52

53

54

16. In der Bundeswehr wird immer wieder geklagt, Offiziere seien zu sehr mit Verwaltungsarbeiten belastet. Wenn Sie ihre jetzige Tätigkeit betrachten, wieviel davon würden sie als „Verwaltung“ bezeichnen.

unter 10 %	.....	( ) (1)
11 - 30 %	.....	( ) (2)
31 - 50 %	.....	( ) (3)
51 - 70 %	.....	( ) (4)
71 - 90 %	.....	( ) (5)
91 - 100 %	.....	( ) (6)

55

17. Bitte geben Sie jeweils an, wie häufig Sie im Dienst mit folgenden Personen Kontakt haben, d.h. persönlich sprechen. (Bitte für jede Personengruppe/Person eine Ankreuzung vornehmen. Ist diese Personengruppe/Person in Ihrer Einheit nicht vorhanden bzw. handelt es sich um Sie selbst, bitte Zeile freilassen)

	sehr oft (1)	oft (2)	manchmal (3)	selten (4)	nie (5)
mit Mannschaftsdienstgraden					
mit Unteroffizieren o.P.					
mit Unteroffizieren m.P.					
mit dem I. WO / STO					
mit dem II. WO					
mit dem Kommandanten					

56  
57  
58  
59  
60  
61

18. Bitte geben Sie jeweils an, wie häufig Sie außerhalb des Dienstes mit folgenden Personen Kontakte haben. (Bitte für jede Personengruppe / Person eine Ankreuzung vornehmen. Ist diese Personengruppe / Person in Ihrer Einheit nicht vorhanden bzw. handelt es sich um Sie selbst, bitte Zeile freilassen).

	sehr oft (1)	oft (2)	manchmal (3)	selten (4)	nie (5)
mit Mannschaftsdienstgraden					
mit Unteroffizieren o.P.					
mit Unteroffizieren m.P.					
mit dem I. WO / STO					
mit dem II. WO					
mit dem Kommandanten					

62  
63  
64  
65  
66  
67

19. Wer ist nach Ihrer Einschätzung für die Mannschaften der erste Ansprechpartner bei dienstlichen Problemen?

(Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- andere Mannschaftsdienstgrade ..... ( ) (1)
- der Abschnittsleiter ..... ( ) (2)
- I. WO / STO ..... ( ) (3)
- II. WO ..... ( ) (4)
- der Kommandant ..... ( ) (5)
- sonstige (bitte angeben) ..... ( ) (6)

68

20. Wer ist nach Ihrer Einschätzung für die Mannschaften der erste Ansprechpartner bei privaten Problemen?

(Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- andere Mannschaftsdienstgrade ..... ( ) (1)
- der Abschnittsleiter ..... ( ) (2)
- I. WO / STO ..... ( ) (3)
- II. WO ..... ( ) (4)
- der Kommandant ..... ( ) (5)
- sonstige (bitte angeben) ..... ( ) (6)

69

21. Wer ist nach Ihrer Einschätzung für die Maate der erste Ansprechpartner bei dienstlichen Problemen? 70  
 (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)
- Mannschaftsdienstgrade ..... ( ) (1)
  - andere Maate ..... ( ) (2)
  - der Abschnittsleiter ..... ( ) (3)
  - I. WO / STO ..... ( ) (4)
  - II. WO ..... ( ) (5)
  - der Kommandant ..... ( ) (6)
  - sonstige (bitte angeben) ..... ( ) (7)

22. Wer ist nach Ihrer Einschätzung für die Maate der erste Ansprechpartner bei privaten Problemen? 71  
 (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)
- Mannschaftsdienstgrade ..... ( ) (1)
  - andere Maate ..... ( ) (2)
  - der Abschnittsleiter ..... ( ) (3)
  - I. WO / STO ..... ( ) (4)
  - II. WO ..... ( ) (5)
  - der Kommandant ..... ( ) (6)
  - sonstige (bitte angeben) ..... ( ) (7)

23. Machen Sie bitte bei jeder der folgenden Feststellungen ein Kreuz an der Stelle, die Ihrer Meinung nach zutrifft.

	falsch (1)	eher falsch (2)	eher richtig (3)	richtig (4)	
Der Kommandant / I. WO / STO hat zu wenig Zeit für Untergebene					72
alle Offiziere sollten studiert haben					73
Wachoffiziere belasten den Kommandanten meist mehr als sie ihn entlasten					74
Kommandanten/I. WOs / STOs sind zu stark mit Verwaltungsaufgaben belastet					75
Maate gehören eher zu den Mannschaften als zu den Unteroffizieren					76
den Offizieren, die von den Bundeswehrhochschulen kommen, fehlt das Verständnis für den Truppenalltag					77
Offiziere wissen zu wenig über die Schwierigkeiten, mit denen ein Untergebener fertig werden muß					78
die Unteroffiziere m.P. kümmern sich zu wenig um die Unteroffiziere o.P.					79
der Kampfwert der Bundeswehr hängt von der Qualität der Unteroffiziere o.P. ab					80



		1 2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		2-5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
23a.	Falls Sie Kommandant sind und der Meinung, Wachoffiziere seien eher eine Be- als eine Entlastung, woran liegt das?	6-9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
..... .....																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
24.	Sie finden im folgenden eine Liste von Eigenschaften. Bitte geben Sie jeweils an, wieviel Prozent der Offiziere der Marine nach Ihrer Meinung die betreffende Eigenschaft besitzt.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 5px;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 5%;">0%</th> <th style="width: 5%;">10%</th> <th style="width: 5%;">20%</th> <th style="width: 5%;">30%</th> <th style="width: 5%;">40%</th> <th style="width: 5%;">50%</th> <th style="width: 5%;">60%</th> <th style="width: 5%;">70%</th> <th style="width: 5%;">80%</th> <th style="width: 5%;">90%</th> <th style="width: 5%;">100%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. mutig</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2. ruckständig</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3. hart</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4. einseitig</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5. zuverlässig</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6. überheblich</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7. lasch</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8. umgänglich</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9. arbeitswillig</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10. kaltblütig</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>11. besonnen</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>12. rücksichtslos</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>13. zäh</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>14. schwerfällig</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>15. tapfer</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>16. pflichtbewußt</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>17. grausam</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>18. kameradschaftlich</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>19. starkkräftig</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>20. temperamentvoll</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>21. bescheiden</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>22. heimatliebend</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>23. treu</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>24. modern</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>25. Draufgängerisch</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>26. verwegen</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>27. scharfsinnig</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>28. kampferisch</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>29. einsatzbereit</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>30. verbissen</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>31. zaudernd</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>32. stur</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>33. sorglos</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>34. stolz</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>35. energiegel.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	1. mutig												2. ruckständig												3. hart												4. einseitig												5. zuverlässig												6. überheblich												7. lasch												8. umgänglich												9. arbeitswillig												10. kaltblütig												11. besonnen												12. rücksichtslos												13. zäh												14. schwerfällig												15. tapfer												16. pflichtbewußt												17. grausam												18. kameradschaftlich												19. starkkräftig												20. temperamentvoll												21. bescheiden												22. heimatliebend												23. treu												24. modern												25. Draufgängerisch												26. verwegen												27. scharfsinnig												28. kampferisch												29. einsatzbereit												30. verbissen												31. zaudernd												32. stur												33. sorglos												34. stolz												35. energiegel.													
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
1. mutig																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
2. ruckständig																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
3. hart																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
4. einseitig																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
5. zuverlässig																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
6. überheblich																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
7. lasch																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
8. umgänglich																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
9. arbeitswillig																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
10. kaltblütig																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
11. besonnen																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
12. rücksichtslos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
13. zäh																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
14. schwerfällig																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
15. tapfer																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
16. pflichtbewußt																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
17. grausam																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
18. kameradschaftlich																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
19. starkkräftig																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
20. temperamentvoll																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
21. bescheiden																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
22. heimatliebend																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
23. treu																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
24. modern																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
25. Draufgängerisch																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
26. verwegen																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
27. scharfsinnig																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
28. kampferisch																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
29. einsatzbereit																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
30. verbissen																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
31. zaudernd																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
32. stur																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
33. sorglos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
34. stolz																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
35. energiegel.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
	(00) (01) (02) (03) (04) (05) (06) (07) (08) (09) (10)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
		10-11																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		12-13																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		14-15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		16-17																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		18-19																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		20-21																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		22-23																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		24-25																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		26-27																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		28-29																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		30-31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		32-33																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		34-35																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		36-37																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		38-39																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		40-41																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		42-43																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		44-45																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		46-47																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		48-49																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		50-51																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		52-53																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		54-55																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		56-57																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		58-59																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		60-61																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		62-63																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		64-65																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		66-67																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		68-69																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		70-71																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		72-73																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		74-75																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		76-77																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		78-79																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	

		9	2
			1 2-5
Jetzt noch einige Fragen zu Ihrer Person und zu Ihrem Dienstbereich. Die Antworten dienen lediglich statistischen Zwecken und sollen keineswegs Ihre Anonymität verletzen			
25. Alter			6-7
26. seit wann bei der Bundeswehr			8-9
27. Dienstgrad			10-11
28. Status			12
W 15	<input type="checkbox"/> (1)		
SaZ 21, SaZ 2	<input type="checkbox"/> (2)		
SaZ 3	<input type="checkbox"/> (3)		
SaZ 4	<input type="checkbox"/> (4)		
SaZ 6	<input type="checkbox"/> (5)		
SaZ 8	<input type="checkbox"/> (6)		
SaZ 12	<input type="checkbox"/> (7)		
SaZ 15	<input type="checkbox"/> (8)		
Berufssoldat	<input type="checkbox"/> (9)		
29. Welche Schulbildung haben Sie?			13
(Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen)			
Volks-/Hauptschule	<input type="checkbox"/> (1)		
Mittlere Reife	<input type="checkbox"/> (2)		
Abitur	<input type="checkbox"/> (3)		
Fachschulreife	<input type="checkbox"/> (4)		
Fachhochschulreife	<input type="checkbox"/> (5)		
Gymnasium ohne Abitur	<input type="checkbox"/> (6)		
Hochschulabschluß	<input type="checkbox"/> (7)		
Fachhochschulabschluß	<input type="checkbox"/> (8)		
sonstiges	<input type="checkbox"/> (9)		
30. Falls Sie studiert haben, wo war das?			14
Bundeswehrhochschule	<input type="checkbox"/> (1)		
Bundeswehrfachhochschule	<input type="checkbox"/> (2)		
Hochschule außerhalb der Bundeswehr	<input type="checkbox"/> (3)		
Fachhochschule außerhalb der Bundeswehr	<input type="checkbox"/> (4)		
31. Haben Sie das Studium abgeschlossen?			15
Ja	<input type="checkbox"/> (1)		
Nein	<input type="checkbox"/> (2)		
32. Sind bei Ihnen an Bord bereits Offiziere, die studiert haben?			16
Ja, mit abgeschlossenem Studium	<input type="checkbox"/> (1)		
Ja, mit abgebrochenem Studium	<input type="checkbox"/> (2)		
Nein	<input type="checkbox"/> (3)		

33. Familienstand	17
ledig .....	( )
verheiratet .....	( )
geschieden / verwitwet .....	( )
34. Anzahl der Kinder	18
.....	
35. Auf welcher Bootsklasse fahren Sie?	19-20
Klasse Nr. ....	

VIELEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT

SOZIALWISSENSCHAFTLICHES INSTITUT  
DER BUNDESWEHR

Der vorliegende Fragebogen ist Teil einer "Bootskommandantenstudie", die im Auftrag des BMVg vom Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr unter der Reg.Nr. 1/4/76 durchgeführt wird.

Die Befragung wendet sich an Unteroffiziere, ihre Auswertung erfolgt anonym. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig.

Alle Antworten dienen rein wissenschaftlichen Zwecken und liefern Grundlagendaten für eine Charakterisierung der derzeitigen Situation der Bootskommandanten in der Bundesmarine.

Auf Fragen, die im Fragebogen an Sie gestellt werden, gibt es keine richtigen oder falschen Antworten; wichtig ist nur, daß Sie sie ehrlich beantworten und sich sorgfältig an die Anweisungen zu den Fragen halten. Arbeiten Sie zügig und halten Sie sich nicht durch langes Nachdenken bei einzelnen Fragen auf.

Bei den meisten Fragen sind mehrere Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Kreuzen Sie bitte die für Sie zutreffende Antwort in der vorgegebenen leeren Klammer ( ) oder im vorgegebenen Kasten an. Die dahinter bzw. darunter aufgeführte Zahl dient lediglich Auswertungszwecken.

Sparte
1
36

1. Welche dienstlichen Aufgaben nennen Sie zur Zeit wahr (z.B. Deckmaat, Funkmeister) ..... 7 8
2. Aus welchem Anlaß sind Sie in Ihrer derzeitigen Verwendung?  
 (Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen)
- ..... auf eigenen Wunsch ..... ( ) (1)
  - ..... auf eigenen Wunsch und aus dienstlichen Gründen ..... ( ) (2)
  - ..... ohne eigenen Wunsch und aus dienstlichen Gründen ..... ( ) (3)
  - ..... aus disziplinarischen Gründen ..... ( ) (4)
  - ..... sonstiges (bitte angeben) ..... ( ) (5)
3. Fühlen Sie sich den Aufgaben Ihrer derzeitigen Verwendung gewachsen?  
 (Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen)
- |        |                 |                  |                 |
|--------|-----------------|------------------|-----------------|
| völlig | zum großen Teil | zum kleinen Teil | überhaupt nicht |
| [ ]    | [ ]             | [ ]              | [ ]             |
| (1)    | (2)             | (3)              | (4)             |
4. Wie viele Dienststunden wöchentlich haben Sie schätzungsweise im letzten Vierteljahr durchschnittlich geleistet?  
 (Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen)
- ..... bis 40 Stunden ..... ( ) (1)
  - ..... 41 bis 45 Stunden ..... ( ) (2)
  - ..... 46 bis 50 Stunden ..... ( ) (3)
  - ..... 51 bis 55 Stunden ..... ( ) (4)
  - ..... 56 bis 60 Stunden ..... ( ) (5)
  - ..... über 60 Stunden ..... ( ) (6)
5. Wie stehen Sie zu dieser wöchentlichen Belastung?  
 (Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen)
- ..... viel zu hoch ..... ( ) (1)
  - ..... gelegentlich zu hoch ..... ( ) (2)
  - ..... gerechtfertigt und annehmbar ..... ( ) (3)
  - ..... gelegentlich zu gering ..... ( ) (4)
  - ..... viel zu gering ..... ( ) (5)
6. Wie viele Wochen waren Sie im letzten Jahr schätzungsweise durchschnittlich durch Manöver, Übungen und Tagungen vom Standort abwesend (Lehrgänge nicht mitzählen)?  
 (Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen)
- ..... nie / trifft nicht zu ..... ( ) (1)
  - ..... bis zu 2 Wochen ..... ( ) (2)
  - ..... 3 bis 4 Wochen ..... ( ) (3)
  - ..... 5 bis 6 Wochen ..... ( ) (4)
  - ..... 7 bis 8 Wochen ..... ( ) (5)
  - ..... 9 bis 12 Wochen ..... ( ) (6)
  - ..... über 12 Wochen ..... ( ) (7)

<p>7. Wie oft hatten Sie im letzten Jahr schätzungsweise durchschnittlich im Standort Dienst am Wochenende?          (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)</p> <p>nie / trifft nicht zu ..... ( ) (1)          bis zu 3 mal ..... ( ) (2)          4 bis 6 mal ..... ( ) (3)          7 bis 12 mal ..... ( ) (4)          13 bis 18 mal ..... ( ) (5)          über 18 mal ..... ( ) (6)</p>	14
<p>8. Welches waren die Hauptgründe für Ihren freiwilligen Eintritt in die Bundeswehr bzw. für eine spätere Verpflichtung als Soldat auf Zeit/Berufssoldat?          (Bitte höchstens drei Antworten ankreuzen)</p> <p>wollte gern von zu Hause fort ..... ( ) (01)          wollte gerne Menschen führen / erziehen ..... ( ) (02)          wollte eine harte, körperliche Betätigung ..... ( ) (03)          wegen der Kameradschaft ..... ( ) (04)          wegen beruflicher Weiterbildung (Berufsförderung) ..... ( ) (05)          Zivilberuf sagte mir nicht zu ..... ( ) (06)          schlechte zivile Arbeitsmarktlage ..... ( ) (07)          um in der Welt rumzukommen, aus Abenteuerlust ..... ( ) (08)          wegen der finanziellen Abfindung ..... ( ) (09)          aus Familientradition ..... ( ) (10)          wegen günstiger Aufstiegschancen ..... ( ) (11)          auf Empfehlung anderer ..... ( ) (12)          aus Interesse an der Technik ..... ( ) (13)          auf Grund von Werbemaßnahmen ..... ( ) (14)          aus Interesse an der Seefahrt ..... ( ) (15)          aus Interesse am Soldatischen ..... ( ) (16)          um ein Studium zu bekommen ..... ( ) (17)          sonstiges (bitte angeben) ..... ( ) (18)          .....</p>	15-20
<p>9. Haben sich Ihre Erwartungen und Vorstellungen von der Bundeswehr erfüllt?          (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)</p> <p>keine gehabt ..... ( ) (0)          ausnahmslos ..... ( ) (1)          zum größeren Teil ..... ( ) (2)          zum kleineren Teil ..... ( ) (3)          überhaupt nicht ..... ( ) (4)</p>	21
<p>10. Falls sich Ihre Erwartungen nur zum kleineren Teil oder überhaupt nicht erfüllt haben, welches waren die Hauptgründe dafür?          .....          .....          .....          .....</p>	22-27

11. Falls sich Ihre Erwartungen zum größeren Teil oder ausnahmslos erfüllt haben, welches waren die Hauptgründe dafür? ..... ..... .....	28-33
12. Sind Sie, insgesamt gesehen, mit Ihrer derzeitigen Verwendung in der Bundeswehr zufrieden? ja ..... ( ) (1) nein ..... ( ) (2)	34
13. Im folgenden finden Sie eine Reihe von Gründen, die zu Ihrer beruflichen Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beitragen könnten. Geben Sie bitte bei j e d e m Punkt an, wie Sie ihn einschätzen.	
1. Verdienst ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	35
2. Ausbildung ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	36
3. Weiterbildungsmöglichkeiten ... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	37
4. Aufstiegsmöglichkeiten ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	38
5. Tätigkeit ..... selbständig .. ( ) (1) unselbständig .. ( ) (2)	39
6. Tätigkeit ..... interessant ... ( ) (1) langweilig ..... ( ) (2)	40
7. Betriebsklima ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	41
8. Anerkennung durch Vorgesetzte ..... ja ..... ( ) (1) nein ..... ( ) (2)	42
9. Anerkennung durch Kameraden ..... ja ..... ( ) (1) nein ..... ( ) (2)	43
10. Unterbringung a. Bord ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	44
11. Verpflegung an Bord ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	45
12. Unterbringung a. Land ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	46
13. Bekleidung, Ausrüstung ..... gut ..... ( ) (1) schlecht ..... ( ) (2)	47

14. Bitte geben Sie jeweils an, wie häufig Sie im Dienst mit folgenden Personen Kontakt haben, d.h. persönlich sprechen. (Bitte für jede Personengruppe/Person eine Ankreuzung vornehmen. Ist diese Personengruppe/Person in Ihrer Einheit nicht vorhanden bzw. handelt es sich um Sie selbst, bitte Zeile freilassen)

	sehr oft (1)	oft (2)	manchmal (3)	selten (4)	nie (5)
mit Mannschaftsdienstgraden					
mit Unteroffizieren o.P.					
mit Unteroffizieren m.P.					
mit dem I.WO / STO					
mit dem II. WO					
mit dem Kommandanten					

48  
49  
50  
51  
52  
53

15. Bitte geben Sie jeweils an, wie häufig Sie außerhalb des Dienstes mit folgenden Personen Kontakte haben. (Bitte für jede Personengruppe / Person eine Ankreuzung vornehmen. Ist diese Personengruppe / Person in Ihrer Einheit nicht vorhanden bzw. handelt es sich um Sie selbst, bitte Zeile freilassen).

	sehr oft (1)	oft (2)	manchmal (3)	selten (4)	nie (5)
mit Mannschaftsdienstgraden					
mit Unteroffizieren o.P.					
mit Unteroffizieren m.P.					
mit dem I. WO / STO					
mit dem II. WO					
mit dem Kommandanten					

54  
55  
56  
57  
58  
59

16. Wer ist nach Ihrer Einschätzung für die Mannschaften der erste Ansprechpartner bei dienstlichen Problemen?

(Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- andere Mannschaftsdienstgrade ..... ( ) (1)
- der Abschnittsleiter ..... ( ) (2)
- I. WO / STO ..... ( ) (3)
- II. WO ..... ( ) (4)
- der Kommandant ..... ( ) (5)
- sonstige (bitte angeben) ..... ( ) (6)

60

17. Wer ist nach Ihrer Einschätzung für die Mannschaften der erste Ansprechpartner bei privaten Problemen?

(Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- andere Mannschaftsdienstgrade ..... ( ) (1)
- der Abschnittsleiter ..... ( ) (2)
- I. WO / STO ..... ( ) (3)
- II. WO ..... ( ) (4)
- der Kommandant ..... ( ) (5)
- sonstige (bitte angeben) ..... ( ) (6)

61



<p>18. Wer ist nach Ihrer Einschätzung für die Maate der erste Ansprechpartner bei dienstlichen Problemen? (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)</p> <p>Mannschaftsdienstgrade ..... ( ) (1)                  andere Maate ..... ( ) (2)                  der Abschnittsleiter ..... ( ) (3)                  I. WO / STO ..... ( ) (4)                  II. WO ..... ( ) (5)                  der Kommandant ..... ( ) (6)                  sonstige (bitte angeben) ..... ( ) (7)</p>	62																																								
<p>19. Wer ist nach Ihrer Einschätzung für die Maate der erste Ansprechpartner bei privaten Problemen? (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)</p> <p>Mannschaftsdienstgrade ..... ( ) (1)                  andere Maate ..... ( ) (2)                  der Abschnittsleiter ..... ( ) (3)                  I. WO / STO ..... ( ) (4)                  II. WO ..... ( ) (5)                  der Kommandant ..... ( ) (6)                  sonstige (bitte angeben) ..... ( ) (7)</p>	63																																								
<p>20. Machen Sie bitte bei jeder der folgenden Feststellungen ein Kreuz an der Stelle, die Ihrer Meinung nach zutrifft.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 7.5%; text-align: center;">falsch (1)</th> <th style="width: 7.5%; text-align: center;">eher falsch (2)</th> <th style="width: 7.5%; text-align: center;">eher richtig (3)</th> <th style="width: 7.5%; text-align: center;">richtig (4)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Der Kommandant / I. WO / STO hat zu wenig Zeit für Untergebene</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>alle Offiziere sollten studiert haben</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maate gehören eher zu den Mannschaften als zu den Unteroffizieren</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>den Offizieren, die von den Bundeswehrhochschulen kommen, fehlt das Verständnis für den Truppenalltag</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Offiziere wissen zu wenig über die Schwierigkeiten, mit denen ein Untergebener fertig werden muß</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>die Unteroffiziere m.P. kümmern sich zu wenig um die Unteroffiziere o.P.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>der Kampfwert der Bundeswehr hängt von der Qualität der Unteroffiziere o.P. ab</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		falsch (1)	eher falsch (2)	eher richtig (3)	richtig (4)	Der Kommandant / I. WO / STO hat zu wenig Zeit für Untergebene					alle Offiziere sollten studiert haben					Maate gehören eher zu den Mannschaften als zu den Unteroffizieren					den Offizieren, die von den Bundeswehrhochschulen kommen, fehlt das Verständnis für den Truppenalltag					Offiziere wissen zu wenig über die Schwierigkeiten, mit denen ein Untergebener fertig werden muß					die Unteroffiziere m.P. kümmern sich zu wenig um die Unteroffiziere o.P.					der Kampfwert der Bundeswehr hängt von der Qualität der Unteroffiziere o.P. ab					64 65 66 67 68 69 70
	falsch (1)	eher falsch (2)	eher richtig (3)	richtig (4)																																					
Der Kommandant / I. WO / STO hat zu wenig Zeit für Untergebene																																									
alle Offiziere sollten studiert haben																																									
Maate gehören eher zu den Mannschaften als zu den Unteroffizieren																																									
den Offizieren, die von den Bundeswehrhochschulen kommen, fehlt das Verständnis für den Truppenalltag																																									
Offiziere wissen zu wenig über die Schwierigkeiten, mit denen ein Untergebener fertig werden muß																																									
die Unteroffiziere m.P. kümmern sich zu wenig um die Unteroffiziere o.P.																																									
der Kampfwert der Bundeswehr hängt von der Qualität der Unteroffiziere o.P. ab																																									

1 / 2

2 - 5

21. Sie finden im folgenden eine Liste von Eigenschaften. Bitte geben Sie jeweils an, wieviel Prozent der Offiziere der Marine nach Ihrer Meinung die betreffende Eigenschaft besitzt.

	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1. mutig											
2. rückständig											
3. hart											
4. einseitig											
5. zuverlässig											
6. überheblich											
7. lasch											
8. umgänglich											
9. arbeitswillig											
10. kaltblütig											
11. besonnen											
12. rücksichtslos											
13. zäh											
14. schwerfällig											
15. tapfer											
16. pflichtbewußt											
17. grausam											
18. kameradschaftlich											
19. tatkräftig											
20. temperamentvoll											
21. bescheiden											
22. heimatliebend											
23. treu											
24. modern											
25. draufgängerisch											
26. verwegen											
27. scharfsinnig											
28. kämpferisch											
29. einsatzbereit											
30. verbissen											
31. zaudernd											
32. stur											
33. sorglos											
34. stolz											
35. ehrgeizig											

6-7  
8-9  
10-11  
12-13  
14-15  
16-17  
18-19  
20-21  
22-23  
24-25  
26-27  
28-29  
30-31  
32-33  
34-35  
36-37  
38-39  
40-41  
42-43  
44-45  
46-47  
48-49  
50-51  
52-53  
54-56  
56-57  
58-59  
60-61  
62-63  
64-65  
66-67  
68-69  
70-71  
72-73  
75-76

(00) (01) (02) (03) (04) (05) (06) (07) (08) (09) (10)

8

	3
	1
Jetzt noch einige Fragen zu Ihrer Person und zu Ihrem Dienstbereich. Die Antworten dienen lediglich statistischen Zwecken und sollen keineswegs Ihre Anonymität verletzen.	2-5
22. Alter .....	6-7
23. seit wann bei der Bundeswehr .....	8-9
24. Dienstgrad .....	10-11
25. Status	12
W 15 .....	( ) (1)
SaZ 21, SaZ 2 .....	( ) (2)
SaZ 3 .....	( ) (3)
SaZ 4 .....	( ) (4)
SaZ 6 .....	( ) (5)
SaZ 8 .....	( ) (6)
SaZ 12 .....	( ) (7)
SaZ 15 .....	( ) (8)
Berufssoldat .....	( ) (9)
26. Welche Schulbildung haben Sie?	13
(Bitte nur e i n e Antwort ankreuzen)	
Volks-/Hauptschule .....	( ) (1)
Mittlere Reife .....	( ) (2)
Abitur .....	( ) (3)
Fachschulreife .....	( ) (4)
Fachhochschulreife .....	( ) (5)
Gymnasium ohne Abitur .....	( ) (6)
Hochschulabschluß .....	( ) (7)
Fachhochschulabschluß .....	( ) (8)
sonstiges .....	( ) (9)
27. Familienstand	14
ledig .....	( )
verheiratet .....	( )
geschieden / verwitwet .....	( )
28. Anzahl der Kinder	15
.....	
29. Auf welcher Bootsklasse fahren Sie?	16-17
Klasse Nr. ....	

VIELEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT

Durchschnittliche Anteile der Dienstarten an der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit der Bootskommandanten (Modellrechnung)  
 A. Minenstreitkräfte (1) Profil der Dienstarten für 1981

	1981						
	bezogen auf das Boot			bezogen auf den KDT			i. v. H. der Arbeitstage
	Kalendertage (Ist)	Werktage (geschätzt)	Sonn.- u. Feiertage (geschätzt)	Werktage (geschätzt)	So.- u. Feiertage (geschätzt)		
Werftliegezeit	32	22	10	19*	-	8.5	
Hafenliegezeit	271	170	101	143*	-	63.8	
Ausbildung am Trainer <sup>1</sup>	6	6	-	6	-	2.7	
Manövrierbereitung <sup>2</sup>	5	4	1	4	1	2.2	
Seefahrt im Manöver	14	12	2	12	2	6.3	
Seefahrt in der Ausbildung	37	35	2	35	2	16.5	
Summe	365	249	116	219	5	-	
Arbeitstage				224		100%	

\* Unterstellt ist, daß der Kommandant seinen Jahresurlaub (durchschnittlich 25 Werktage im Jahr) und die allgemeinen Dienstbefreiungen zu Weihnachten, Neujahr, Ostern und Pfingsten (5 Werktage) während der Werft- und Hafentiegezeit nimmt. Diese 30 Tage sind im Verhältnis „Werktage im Hafen“ zu „Werktagen“ aufgeteilt. Also:  
 22 Werfttage /· 3 Urlaubstage = 19 Werfttage  
 170 Hafentage /· 27 Urlaubstage = 143 Hafentage.

1) Ausbildung am Trainer LSA, AWU u. dgl. sowie taktische Weiterbildung (Seetaktische Lehrgruppe u.ä.) einschließlich der Reisetage.  
 2) Manövrierbereitung bei der Seetaktischen Lehrgruppe u.ä., einschließlich der Reisetage.

Durchschnittliche Anteile der Dienstarten an der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit der Bootskommandanten (Modellrechnung)

A. Minenstreitkräfte (2) Profil der Dienstarten für 1980

	1980						
	bezogen auf das Boot			bezogen auf den KDT			
	Kalendertage (Ist)	Werktage (geschätzt)	Sonn.- u. Feiertage (geschätzt)	Werktage (geschätzt)	So.- u. Feiertage (geschätzt)	i. v. H. der Arbeitstage	
Wertfliegezeit	70	47	23	37	-	16.4	
Hafenliegezeit	192	107	85	86	-	38.0	
Ausbildung am Trainer	11	11	-	11	-	4.9	
Manövrierbereitung	3	3	-	3	-	1.3	
Seefahrt im Manöver	19	17	2	17	2	8.4	
Seefahrt in der Ausbildung	70	65	5	65	5	31.0	
Summe	365		115	219	7		
Arbeitstage				226			100%

Durchschnittliche Anteile der Dienstarten an der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit der Bootskommandanten (Modellrechnung)

B. Schnellboote (1) Profil der Dienstarten für 1981

	1981					
	bezogen auf das Boot			bezogen auf den KDT		
	Kalendertage (Ist)	Werktage (geschätzt)	Sonn.- u. Feiertage (geschätzt)	Werktage (geschätzt)	So.- u. Feiertage (geschätzt)	i. v. H. der Arbeitstage
Werkfliegezeit	34	23	11	18*	—	8.0
Hafenliegezeit	232	132	100	107*	—	47.8
Ausbildung am Trainer	12	12	—	12	—	5.3
Manövrierbereitung	8	7	1	7	1	3.6
Seefahrt im Manöver	38	36	2	36	2	17.0
Seefahrt in der Ausbildung	41	39	2	39	2	18.3
Summe	365	249	116	219	5	—
Arbeitstage	—	—	—	224	—	100%

Durchschnittliche Anteile der Dienstarten an der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit der Bootskommandanten (Modellrechnung)

**9. Schnellboote (2) Profil der Dienstarten für 1980**

	1980						
	bezogen auf das Boot			bezogen auf den KDT			
	Kalendertage (Ist)	Werktage (geschätzt)	Sonn.- u. Feiertage (geschätzt)	Werktage (geschätzt)	So.- u. Feiertage (geschätzt)	i. v. H. der Arbeitstage	
Wortfliegezeit	43	29	14	25	-	11.1	
Hafenliegezeit	216	121	95	94	-	41.8	
Ausbildung am Trainer	14	14	-	14	-	6.2	
Manövrierbereitung	6	5	1	5	1	2.7	
Seefahrt im Manöver	32	30	2	30	2	14.2	
Seefahrt in der Ausbildung	54	51	3	51	3	24.0	
Summe	365	250	115	219	6	-	
Arbeitstage				225		100%	

Durchschnittliche Anteile der Dienstarten an der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit der Bootskommandanten (Modellrechnung)

C. Unterseeboote Durchschnittliches Profil der Dienstarten für 1980 und 1981

	1980/1981					
	bezogen auf das Boot			bezogen auf den KDT		
	Kalendertage (Ist)	Werktage (geschätzt)	Sonn.- u. Feiertage (geschätzt)	Werktage (geschätzt)	So.- u. Feiertage (geschätzt)	i. v. H. der Arbeitstage
Werftliegezeit	118	79	39	65	—	28.3
Hafentiegezeit	164	105	59	82*	—	35.6
Ausbildung am Trainer	15	—	—	15	—	6.5
Manörovorbereitung	3	—	—	3	—	1.3
Seefahrt im Manöver	13	9	4	9	4	5.7
Seefahrt in der Ausbildung	52	38	14	38	14	22.6
Summe	365	249	116	212	18	
Arbeitstage				230		100%

\* Hier wurden 6 Werktage als Ausgleich für die an 18 Sonn- und Feiertagen geleisteten Dienste abgezogen.



Karl Hegner

### **EDV-Aktivitäten in der Studie „Bootskommandant“**

Zwei Gründe sprechen dafür, die Kommandantenstudie um kurze Hinweise zu ergänzen, die Auskunft zur EDV-Behandlung des Datenmaterials geben:

1. war die EDV-Arbeit dieser Studie wesentlich umfangreicher als bei anderen Studien des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr, bei denen es vorrangig um die Auswertung von Fragebogendaten ging;
2. sollen die Software-Tools skizziert werden, die sich für den Einsatz in der Zeitbudgetforschung als besonders geeignet erwiesen haben.

#### **I. Prüfphase und Aufbau der Datensätze**

Aufbau und Inhalt des Beobachtungsbogens sind im Textteil ausführlich dargestellt. Diese Informationen wurden zunächst auf Lochkarten übertragen. Jede Lochkarte enthielt folglich für jedes Beobachtungsdatum:

- die Bootsnummer
- den Beobachtungstag
- den Wochentag
- das kalendarische Datum
- Die Kartenummer (bezogen auf das jeweilige Boot)
- den zeitlichen Beginn und das Ende der Tätigkeit
- den Ort
- bis zu 5 Personencodes
- den Codebuchstaben und die Codeziffer.

### *Prüfdaten-File*

Diese von Beobachtungsbogen auf Lochkarten übertragenen Daten waren mit Hilfe eines FORTRAN-Programms auf Stimmigkeit zu prüfen (sog. Plausibilitätsprüfungen). Beispielsweise mußte die Endzeit einer Beobachtungseinheit zeitlich immer später liegen als die Anfangszeit. Traf dies nicht zu, mußte ein Kodier- oder ein Lochfehler vorliegen. Oder: es durften als Codebuchstaben nur K, A, B, C, D, E und X auftreten usw.

Während des Prüflaufs war ebenfalls die Zeitdauer einer Beobachtungseinheit (in Minuten) zu errechnen und auf dem elektronischen Pendant zur Lochkarte – zusätzlich zu den anderen Informationen – einzutragen. Die Prüfung der Daten und die Bildung eines Datensatzes – der nur elektronisch auf der Magnetplatte „existierte“ – erfolgte bootweise. Nach Abschluß dieser Vorbereitungsarbeiten enthielt der BCD-File (File = Datensatz) auf der Platte 11996 Records, wobei jeder Record 80-bytes besetzt.

Obwohl die Daten auf Magnetplatten abgespeichert waren, mußte der Aufruf von Programmen und die Kommunikation mit FORTRAN-Programmen und -Programmpaketen stets im – vergleichsweise – schwerfälligen, und zeitlich aufwendigen Lochkartenbetrieb erfolgen, da das SWInstBw damals noch nicht über moderne Hardware verfügte.

### *Rohdaten-File*

Mit Hilfe eines zweiten FORTRAN-Programms wurde ausgehend vom obigen BCD-File der Rohdatenfile angelegt. Dieses zweite Programm erwies sich als nötig, da man die noch zu beschreibenden Aufgaben (vgl. II) nicht gleichzeitig mit dem Prüfprogramm leisten konnte. Dieses hatte die Daten Boot für Boot sukzessive zeitlich parallel zum allmählichen Anfall der Daten zu prüfen.

Der Rohdaten-File entstand wie folgt:

1. Der Tätigkeitsinhalt (Text) des jeweiligen Codes ist in zwei Versionen an den Record angehängt. (Gemäß Anlage 1 waren ca. 600 verschiedene

Tätigkeiten, eingeteilt in 69 Gruppen, zu erfassen. Unterstrichene Tätigkeiten zeigen den Beginn einer neuen Tätigkeitengruppe an. Diese Unterstreichungen waren bei den zur Verfügung stehenden impactprintern nicht möglich – eine Druckposition konnte immer nur ein Zeichen enthalten. Daher wurden die unterstrichenen Tätigkeiten durch Verrücken hervorgehoben. Um die Möglichkeit zu erhalten, Computerausdrucke einmal mit und einmal ohne Hervorhebungen (Unterstreichungen) herzustellen, mußten die Texte in zwei verschiedenen Versionen angehängt werden. Für diese Aufgabe wurde der ganze Textkatalog abgelocht und in den Kernspeicher eingelassen.

2. Auch die jeweilige Gruppennummer (von 1 bis 69) wurde an den Record angehängt.
3. Jeder Record erhielt eine neue, eindeutige Nummer. Somit konnte man einzelne, noch fehlerhafte Records gezielt ansprechen und ändern. Die visuelle Prüfung der Rohdatenausdrucke ließ weitere Fehler erkennen, die mit Plausibilitätsprüfung nicht zu entdecken waren.

Der Rohdatenfile enthielt wiederum 1996 Records, diesmal allerdings 132 bytes lang (die genau in eine Druckerzeile paßten).

## II. Auswertungsphase

Die eigentliche Auswertung erfolgte mit dem SPSS-Programmpaket (SPSS statistical package for the social sciences). Wie der Name sagt, ist SPSS auf die Bearbeitung sozialwissenschaftlicher Daten zugeschnitten. Die Programmiersprache für einzelne Programme, die zusammen das Metaprogramm SPSS konstituieren, ist FORTRAN; Unterprogramm für I-O (input-output) Operationen sind in Assembler geschrieben.

Für den Benutzer erweist sich SPSS deshalb als vorteilhaft, weil wenige Steuerbefehle genügen,

- um SPSS mitzuteilen, wo die Daten zu finden sind, die bearbeitet werden sollen

- wie die Variablen heißen, die ausgewertet werden
- an welcher Stelle die Daten stehen, die dann via Variablennamen ansprechbar sind.

Sind diese Vereinbarungen getroffen, so stehen dem Benutzer eine Reihe von Auswertungsprozeduren zur Verfügung. Z.B. erfolgen Grundauszählungen mit Hilfe der Prozedur FREQUENCIES, Querzählungen erfolgen mit CROSSTABS usw.

Rechtzeitig für die Kommandantenstudie erschien das neue Release 7.0 von SPSS, das neben anderen neuen Prozeduren zum ersten Mal REPORT anbot. (Ein neues Release ist eine Art Neuauflage eines Programmpakets, das zusätzlich zu den schon vorhandenen auch neue Auswertungsverfahren enthält. Mit ihnen lassen sich Probleme angehen und lösen, für die ältere Prozeduren nicht oder nur teilweise geeignet waren.)

### *Prozedur Report*

Die ProzedurREPORT wird benutzt, um Daten zusammen mit Aggregationsstatistiken kompakt darzustellen. Sie hat zwei wesentliche Eigenschaften:

- Der Benutzer hat viele Freiheiten in der Gestaltung des Ausdrucks. Man kann etwa Kolumnen beschriften, die verschiedene Variablen enthalten. Man kann zusätzlich eine Gesamtüberschrift einsetzen. Es ist entscheidbar, wie breit der Ausdruck sein soll (DIN A 4 Breite oder Ausdruck über die gesamte Druckzeile – 132 Zeilen – usw.).
- REPORT kann für Untergruppen der Daten (Straten) Aggregationsstatistiken und Kombinationen dieser Aggregationsstatistiken für bestimmte Variablen bilden. Für die Bildung von Untergruppen ist mindestens eine sogenannte BREAK-Variable notwendig.

### *Beispiel:*

Man habe die Daten eines Fragebogens mit 20 Items. Eine der 20 Variablen enthält die Codierung des Geschlechts der befragten Person (1 = weiblich und 2 = männlich). REPORT erlaubt es, die Aggregationsstatistiken

(Mittelwert, Median, Varianz) für Frauen, Männer und für beide zusammen getrennt auszugeben. „Geschlecht“ ist dabei die BREAK-Variable. Wenn (im sequentiellen Ablauf) die BREAK-Variable vom Wert 1 (für die Frauen) zum Wert 2 wechselt, werden die Statistiken für die 19 Variablen der ersten Untergruppe (die dann durchgearbeitet ist) ausgegeben. Ist die zweite Untergruppe fertig, kommen die Statistiken für die männliche Untergruppe und dann die für die Gesamtgruppe.

### *Prozedur SYNCSORT*

Diese sequentielle Arbeitsweise hat zur Voraussetzung, daß die Records, die den gleichen Wert in der BREAK-Variablen haben, beieinander liegen (IBM bezeichnet die sequentielle Arbeitsweise als basic sequential access method. Der Datentransfer beginnt dabei immer beim ersten Record des Datensatzes. Mit SPSS-Release 7.0 hat man nicht die Möglichkeit des direkten Zugriffs auf verschiedene Records). Weil aber die verschiedenen Fragestellungen (mit wechselnden BREAK-Variablen und auch wechselnden Kombinationen von BREAK-Variablen) bearbeitet werden sollen, wird sich die ursprüngliche Abfolge der Records im Datensatz nur für ein paar wenige Fragestellungen eignen. Daher ist es von Vorteil, daß zum SPSS-Programm ein Sortierprogramm (Programme: SYNCSORT) angeführt werden konnte, so daß man zum Sortieren des Datensatzes die SPSS-Kommandoabfolge nicht zu verlassen brauchte.

Ein SPSS-Job sah dann meistens so aus:

1. wurde der Datensatz aufgerufen;
2. wurde der Datensatz so sortiert, daß die Daten beieinander lagen, die identische Werte in den BREAK-Variablen hatten, um sie bei der dann folgenden REPORT-Prozedur auszuwerten.
3. REPORT-Auswertung.

Die SPSS-Prozedur REPORT im Zusammenwirken mit SYNCSORT zeigten

sich hervorragend geeignet, um Daten aus der Zeitbudgetforschung auszu-  
zählen, deskriptiv aufzubereiten/auszuwerten.

### *Daten-Rekord*

Bei Fragestellungen der Zeitbudgetforschung spielt naturgemäß die Messung  
der Zeitintervalle eine zentrale Rolle. Das jeweilige Zeitintervall einer Beob-  
achtungseinheit wurde mehrfach charakterisiert.

1. konnte zur Charakterisierung des Zeitintervalls die Tätigkeit (eine von  
ca. 600 möglichen Codebezeichnungen) aufgerufen werden
2. involvierte der Tätigkeitskatalog eine erste, gröbere Struktur; mithilfe der  
69 Tätigkeitsgruppen (die durch die unterstrichenen Tätigkeiten definiert)
3. wurden die ca. 600 Einzeltätigkeiten in drei weitere Klassen unterteilt:  
jede Einzeltätigkeit wurde entweder der Grobkatgorie „Verwaltungstätig-  
keit“, „wahrscheinlich Verwaltungstätigkeit“ und „nicht-Verwaltungs-  
tätigkeit“ zugeordnet;
4. existierte eine andere Einteilung in 13 Tätigkeitenklassen (vgl. Anlage 1,  
Seite 38 ff., S 1-Bereich-Personal, S 2-Bereich-Sicherheit usw.);
5. war die Art des Dienstes gespeichert, in dem das Zeitintervall gemessen  
wurde (Hafenliegezeit, Seefahrt oder Manöver);
6. ließ sich jeder Record danach charakterisieren, ob er von einem Minen-,  
einem Schnell- oder einem U-Boot stammt;
7. der Ort, an dem das Zeitintervall gemessen wurde, anzusprechen
8. waren für jeden Record Zahl und Art der teilnehmenden Personen auszu-  
machen.

Jeder Datenrecord enthielt alle diese 8 Gliederungsmerkmale.

Wie die jeweiligen Gliederungsmerkmale in die Füllung von Fragestellungen eingehen können, soll hier lediglich beispielhaft skizziert werden.

*Beispiel 1:*

Es interessiert, wie sich der Aufwand für Verwaltungstätigkeit über die einzelnen Dienstarten verteilt (ohne Berücksichtigung der Unterschiede zwischen den Bootsarten). Die BREAK-Variable ist hier die Variable (mit Namen VRW). Sie zeigt den Code 1, wenn die jeweilige Tätigkeit als Verwaltungstätigkeit eingestuft wird. VRW = 2 bedeutet, daß es sich wahrscheinlich um eine Verwaltungstätigkeit handelt; VRW = 3 heißt: keine Verwaltungstätigkeit. Der Datenfile wird nun so sortiert, daß alle Records mit VRW = 1 beisammenliegen. Ebenso wird für VRW = 2 und VRW = 3 verfahren. Beim sequentiellen Durcharbeiten des sortierten Files durch REPORT werden nun zuerst die drei Gesamtzeiten für Verwaltungstätigkeit in Hafenliegezeit (rr) in Seefahrt (ss) und im Manöver (ttt) gebildet:

	HLZ	SEE	MAN
Verwaltungstätigkeit (1)	rrr	sss	ttt
wahrscheinlich Verwaltungstätigkeit (2)	uuu	vvv	www
keine Verwaltungstätigkeit (3)	xxx	yyy	zzz

*Beispiel 2:*

Man will wissen, ob sich die Bootsarten unterscheiden hinsichtlich des Zeitaufwandes für den S 1-Bereich. Die Variable, die die Codierung für die 13 Tätigkeitsklassen enthält, ist dann die BREAK- und Sortiervariable. Als erstes werden dann die Zeiten für den S 1-Bereich der Minen-, Schnell- und der U-Boote errechnet (die Dienstarten bleiben unberücksichtigt); es folgen die Zeiten für den S 2-Bereich der Minen-, Schnell- und U-Boote.

	Minen- Boote	Schnell- Boote	U- Boote
S 1-Bereich	a	b	c
S 2-Bereich	d	e	f
	g	h	i
	j	k	l
	m	n	o
	p	q	r
	s	t	u
(13 Tätigkeitsklassen)	v	w	
Sonstiges	x	y	z

Die Beispiele sind aus Darstellungsgründen einfach gehalten. Die software-Kombination aus SYNC SORT und REPORT ist jedoch weitaus komplizierteren Fragestellungen gewachsen.



Stratenbildung und Gewichtung der Straten<sup>1</sup>

	Minenboote				Schnellboote				Unterseeboote			
	HLZ	Man	See	Summe	HLZ	Man	See	Summe	HLZ	Man	See	Summe
1. KDT/Bootsarten in der Grundgesamtheit absolut i.v.H. 87 100 %				33 37.9 %				30 34.5 %				24 27.6 %
2. Dienstarten pro Bootsart i.v.H. der betrachteten Dienstarten <sup>2</sup>	73.7 %	7.3 %	19.1 %	100.0 %	57.5 %	20.4 %	22.1 %	100.0 %	55.7 %	8.9 %	35.4 %	100.0 %
3. Anteile KDT/Dienstarten i.v.H. der Grundgesamtheit <sup>3</sup>	27.9 %	2.8 %	7.2 %	37.9 %	19.8 %	7.0 %	7.6 %	34.4 %	15.4 %	2.5 %	9.8 %	27.7 %
4. Soll-Tage je Boots- <sup>4</sup> und Dienstart	33.3	3.3	8.6	45.2	23.7	8.4	9.1	41.2	18,4	3.0	11.7	33.1
5. Tatsächlich beobachtete Tage je Boots- und Dienstart (Ist)	31.5	5.0	7.5	44.0	27.5	5.0	10.5	43.0	17.0	6.0	9.5	32.5
6. Gewichtung je Stratum <sup>5</sup> (Multiplikator)	1.06	0.66	1.15	-	0.86	1.67	0.87	-	1.08	0.50	1.23	-
Stratum-Ordnungs-Nummer	1	2	3	-	4	5	6	-	7	8	9	-

Anmerkungen auf der folgenden Seite.

Anmerkungen zu Anlage 9:

- 1) Stratenbildung und Berechnung gehen zurück auf ein Modell, das U. Kohr und G. Räder in einem Arbeitspapier des SWInstBw entwickelt haben. Tatsächlich wurde mit mehreren Dezimalstellen hinter dem Komma gerechnet. Geringfügige Abweichungen sind auf Rundungen zurückzuführen.
- 2) Vgl. Modellrechnung, Anlage 7. Zur Interpretation: Die Dienstarten Hafentiegezeit, Seefahrt im Manöver und in der Ausbildung machten im Jahr 1981 zusammen durchschnittlich 86.6 % der gesamten Jahresarbeitszeit eines Minenboot-Kommandanten aus (siehe Anlage 7). Davon entfielen auf die Hafentiegezeit 63.8 %, auf Seefahrt im Manöver 6.3 %, auf Seefahrt in der Ausbildung 16.5 %. Bezogen auf die Gesamtheit „Minenboot-Kommandanten“ (= 100 %) entfallen auf die Hafentiegezeit 73.7 %, auf Seefahrt im Manöver 7.3 %, auf Seefahrt in der Ausbildung 19.1 %.
- 3) Bezogen auf die Grundgesamtheit (= 100 %) von Minenboot-, Schnellboot- und Unterseeboot-Kommandanten macht die Gesamtheit „Minenboot-Kommandanten“ 37.9 % aus. Entsprechend errechnen sich für die Hafentiegezeit eines Minenboot-Kommandanten 27.9 % der Grundgesamtheit (nämlich 73.7 % von 37.9 %), für die Seefahrt im Manöver 2.8 % nämlich 7.3 % von 37.9 %), für die Seefahrt in der Ausbildung 7.2 % (nämlich 19.1 % von 37.9 %). In diesem Verhältnis müssen die Dienstarten in der Stichprobe enthalten sein, wenn diese die Grundgesamtheit repräsentativ abbilden soll.
- 4) Der genannte Stichprobenumfang betrug 119.5 Tage. Davon müssen 33.3 Tage auf die Hafentiegezeit eines Minenboot-Kommandanten entfallen (nämlich 27.9 % von 119.5 Tagen), 3.3 Tage auf Seefahrt im Manöver, 8.6 Tage auf Seefahrt in der Ausbildung. Die Teilstichprobe „Minenboot-Kommandant“ muß zusammen 45.2 Tage umfassen, um repräsentativ zu sein.
- 5) Tatsächlich wurden 31.5 Tage Hafentiegezeit eines Minenboot-Kommandanten beobachtet. Um die erforderlichen 33.3 Soll-Tage zu erreichen, wurden die Beobachtungsergebnisse aus 31.5 Tagen Hafentiegezeit mit einem Faktor von 1.06 gewichtet. (31.5 mal 1.06 = 33.3).

Schwerpunkte während der Seefahrt.  
 Tätigkeitsgruppen in Ausbildungs- und Manöverabschnitten auf See mit einem Anteil von mindestens 1 % der effektiven Arbeitszeit, <sup>1</sup> unterteilt nach Bootsarten.

Tätigkeitsgruppen	Alle Kommandanten		Minenboot-Kommandant	
	Seefahrt $\bar{x}$ <sup>2</sup>	insgesamt $\bar{x}$	Seefahrt in der Ausbildung	im Manöver
C1200/1300 <sup>3</sup> Bootsführung/Rollendienst	64.2	64.2	65.2	62.1
C1500 Manöver/Übungen	5.7	3.3	-	9.8
C1400/1450 Waffeneinsatz/Waffendrill	2.0	0.9	1.3	0.1
C1100 Praktischer Dienst	1.2	1.9	2.8	-
C0100/0200 Besichtigungen	0.9	1.0	1.5	-
D1400 Instandsetzung/Instandhaltung	1.2	1.2	0.6	2.4
A7000 Öffentlichkeitsarbeit	2.2	1.6	2.4	-
E1102 Kommunikationszeit	5.3	5.3	6.0	3.8
K0002 Verteilzeit	3.3	4.5	2.6	8.4
K0000 Leerzeit	2.5	2.3	2.0	2.8
K0001 Wegezeit	1.7	1.7	1.3	2.6
<b>Summe</b>	<b>90.2 %</b>	<b>87.9 %</b>	<b>85.7 %</b>	<b>92.0 %</b>

1) Berücksichtigt wurden Tätigkeitsgruppen, die bei mindestens zwei der drei Bootsarten jeweils 1 % und mehr Zeit auf sich vereinen.

2) Vgl. Tabelle 5.20.

3) Zur Interpretation: Die Tätigkeitsgruppen „C1200/1300 Bootsführung/Rollendienst“ belegten 64,2 % der effektiven Arbeitszeit, die bei Minenboot-, Schnellboot- und Unterseeboot-Kommandanten zusammen während der Seefahrt in der Ausbildung und während der Seefahrt im Manöver gemessen wurde (gewogenes mathematisches Mittel). Bei Minenboot-Kommandanten belegten diese Tätigkeitsgruppen ebenfalls 64,2 % der effektiven Seefahrtszeit. Während der Seefahrt in der Ausbildung belegten sie 65,2 % der effektiven Arbeitszeit, im Manöver 62,1 % der in Manöverabschnitten verbrachten Zeit.

4) Einschließlich „K0004 Lektüre von Zeitungen, Zeitschriften etc.“ vgl. Tabelle 5.18. Anmerkung 1.

Fortsetzung nächste Seite.

Schwerpunkte während der Seefahrt.  
 Tätigkeitsgruppen in Ausbildungs- und Manöverabschnitten auf See mit einem Anteil von mindestens 1 % der effektiven Arbeitszeit, <sup>1</sup> unterteilt nach Bootsorten.

Tätigkeitsgruppen	Schnellboot-Kommandant		Unterseeboot-Kommandant	
	insgesamt $\bar{x}$	Seefahrt in der Ausbildung	insgesamt $\bar{x}$	Seefahrt in der Ausbildung
C1200/1300 <sup>3</sup>	61.7	59.3	66.9 <sup>4</sup>	66.0 <sup>4</sup>
C1500	11.1	1.6	1.4	-
C1400/1450	3.8	4.8	0.7	0.1
C1100	0.2	0.5	1.9	1.4
C0100/0200	0.7	1.7	1.0	1.3
D1400	1.2	2.7	1.3	1.6
A7000	1.6	3.7	3.1	3.5
E1102	5.1	7.5	5.4	6.0
K0002	3.3	3.7	2.6	3.0
K0000	1.8	1.9	3.5	3.7
K0001	2.4	2.7	0.9	1.0
Summe	92.9 %	90.1 %	88.7 %	87.6 %
				93.3 %

Anmerkungen siehe S. 261

Frage 23 (vgl. Anlage 5): Kommandanten/IWOs/STOs sind zu stark mit Verwaltungsaufgaben belastet

	Kommandanten (n = 62)	Marineboot- KDT (n = 20)	Schnellboot- KDT n = 23)	Unterseeboot- KDT (n = 20)
falsch	1.6	5.0	–	–
eher falsch	7.9	5.0	4.3	15.0
eher richtig	42.9	50.0	21.7	60.0
richtig	47.6	40.0	73.9	25.0
	100.0	100.0	100.0	100.0

	WO/STO (n = 168)	WO/STO Minenboot (n = 58)	WO/STO Schellboot n = 64)	WO/STO Unterseeboot (n = 46)
falsch	2.4	1.7	1.6	4.3
eher falsch	6.0	5.2	6.3	6.5
eher richtig	39.9	39.7	32.8	50.0
richtig	51.7	33.4	59.4	39.1
	100.0	100.0	100.0	100.0

**Frage 16 (vgl. Anlage 5):** In der Bundeswehr wird immer wieder geklagt, Offiziere seien zu sehr mit Verwaltungsarbeiten belastet. Wenn Sie ihre jetzige Tätigkeit betrachten, wieviel davon würden sie als „Verwaltung“ bezeichnen?

	Kommandanten (n = 62) i.v.H.	Minenboot- KDT (n = 20) i.v.H.	Schnellboot- KDT (n = 22) i.v.H.	Unterseeboot- KDT (n = 20) i.v.H.
unter 10 %	1.6	5.0	–	–
11– 30 %	16.1	10.0	4.5	35.0
31– 50 %	29.0	40.0	18.2	30.0
51– 70 %	40.3	30.0	59.1	30.0
71– 90 %	11.3	15.0	13.6	5.0
91–100 %	1.6	–	4.5	–
	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

	WO/STO (n = 167) i.v.H.	WO/STO Minenboot (n = 58) i.v.H.	WO/STO Schnellboot (n = 64) i.v.H.	WO/STO Unterseeboot (n = 46) i.v.H.
unter 10 %	–	–	–	–
11– 30 %	4.2	1.7	4.7	6.7
31– 50 %	19.8	17.2	15.6	28.9
51– 70 %	44.3	43.1	42.2	48.9
71– 90 %	26.3	31.0	28.7	15.6
91–100 %	5.4	6.9	7.8	–
	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

**Frage 13 (vgl. Anlage 5):**

Im folgenden finden Sie eine Reihe von Gründen, die zu Ihrer beruflichen Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beitragen könnten. Geben Sie bitte bei *jedem* Punkt an, wie Sie ihn einschätzen.

(n = 63 Kommandanten)

1. Verdienst	gut	82.5 %	schlecht	17.5 %
2. Ausbildung	gut	87.3 %	schlecht	12.7 %
3. Weiterbildungsmöglichkeiten	gut	30.2 %	schlecht	69.8 %
4. Aufstiegsmöglichkeiten	gut	20.6 %	schlecht	79.4 %
5. Tätigkeit	selbständig	100.0 %	unselbständig	–
6. Tätigkeit	interessant	100.0 %	langweilig	–
7. Betriebsklima	gut	96.7 %	schlecht	3.3 %
8. Anerkennung durch Vorgesetzte	ja	82.0 %	nein	18.0 %
9. Anerkennung durch Kameraden	ja	95.2 %	nein	4.8 %
10. Unterbringung an Bord	gut	49.2 %	schlecht	50.8 %
11. Verpflegung an Bord	gut	98.4 %	schlecht	1.6 %
12. Unterbringung an Land	gut	61.5 %	schlecht	38.5 %
13. Bekleidung, Ausrüstung	gut	34.9 %	schlecht	65.1 %

Persönliche Kontakte<sup>1</sup> der Kommandanten mit Soldaten anderer Dienstgradgruppen  
Selbst- und Fremdeinschätzung

Kontakte	Kontakte der KDTen mit															
	Mannschaften Angaben der KDT (n = 43) <sup>2</sup>		Angaben der Mannsch. (n = 134)		Maaten Angaben der KDT (n = 63)		Angaben der Maate (n = 226)		PUO Angaben der KDT (n = 63)		Angaben der PUO (n = 80)		WO/STO Angaben der KDT (n = 63)		Angaben der WO/STO (n = 167)	
sehr oft	19.8 <sup>3</sup>	2.2	27.8	3.3	34.1	13.0	44.4	25.5								
oft	27.9	4.9	23.0	11.3	19.8	20.5	13.9	22.7								
manchmal	22.1	13.5	22.2	20.0	27.8	22.4	29.0	18.8								
selten	29.0	36.7	24.6	28.6	16.7	27.3	11.1	26.4								
nie	1.2	42.7	2.4	36.8	1.6	16.8	1.6	6.7								
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

1) Dienstliche und außerdienstliche Kontakte, vgl. Anlage 5, Fragen 17 + 18 sowie Anlage 6, Fragen 14 u. 15.

2) Ohne Kommandanten von Unterseebooten, zu deren Besatzung keine Mannschaften gehören.

3) Zur Interpretation: Auf die Frage „wie häufig haben Sie im Dienst und außer Dienst mit den angegebenen Personen Kontakt, d.h. sprechen Sie persönlich?“ antworteten 19.8 % der Kommandanten, sie würden „sehr häufig“ mit Mannschaften persönlich sprechen. Hingegen sind nur 2.2 % der befragten Mannschaften der Meinung, sie würden „sehr häufig“ mit ihrem Kommandanten sprechen.



Persönliche Kontakte<sup>1</sup> der Kommandanten „im Dienst“ mit Soldaten anderer Dienstgradgruppen  
Selbst- und Fremdeinschätzung

Kontakte	Kontakte der KDTen mit					
	Mannschaften Angaben der KDT (n = 43) <sup>2</sup>		Maaten Angaben der KDT (n = 63)		PUO Angaben der PUO (n = 81)	
sehr oft	39.5	4.5	55.6	6.2	68.3	25.9
oft	51.2	9.7	39.7	22.6	30.2	38.3
manchmal	9.3	23.1	4.8	33.2	1.5	29.6
selten	—	50.0	—	34.5	—	5.0
nie	—	12.7	—	3.5	—	—
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

1) Dienstliche Kontakte, vgl. Anlage 5, Frage 17 sowie Anlage 6, Frage 14.

2) Ohne Kommandanten von Unterseebooten, zu deren Besatzung keine Mannschaften gehören.

3) Zur Interpretation:

Auf die Frage „wie häufig haben Sie im Dienst mit den angegebenen Personen Kontakt, d.h. sprechen sie persönlich?“ antworteten 39.5 % der Kommandanten, sie würden „sehr häufig“ mit Mannschaften persönlich sprechen. Hingegen sind nur 4.5 % der befragten Mannschaften der Meinung, sie würden „sehr häufig“ mit ihrem Kommandanten sprechen.

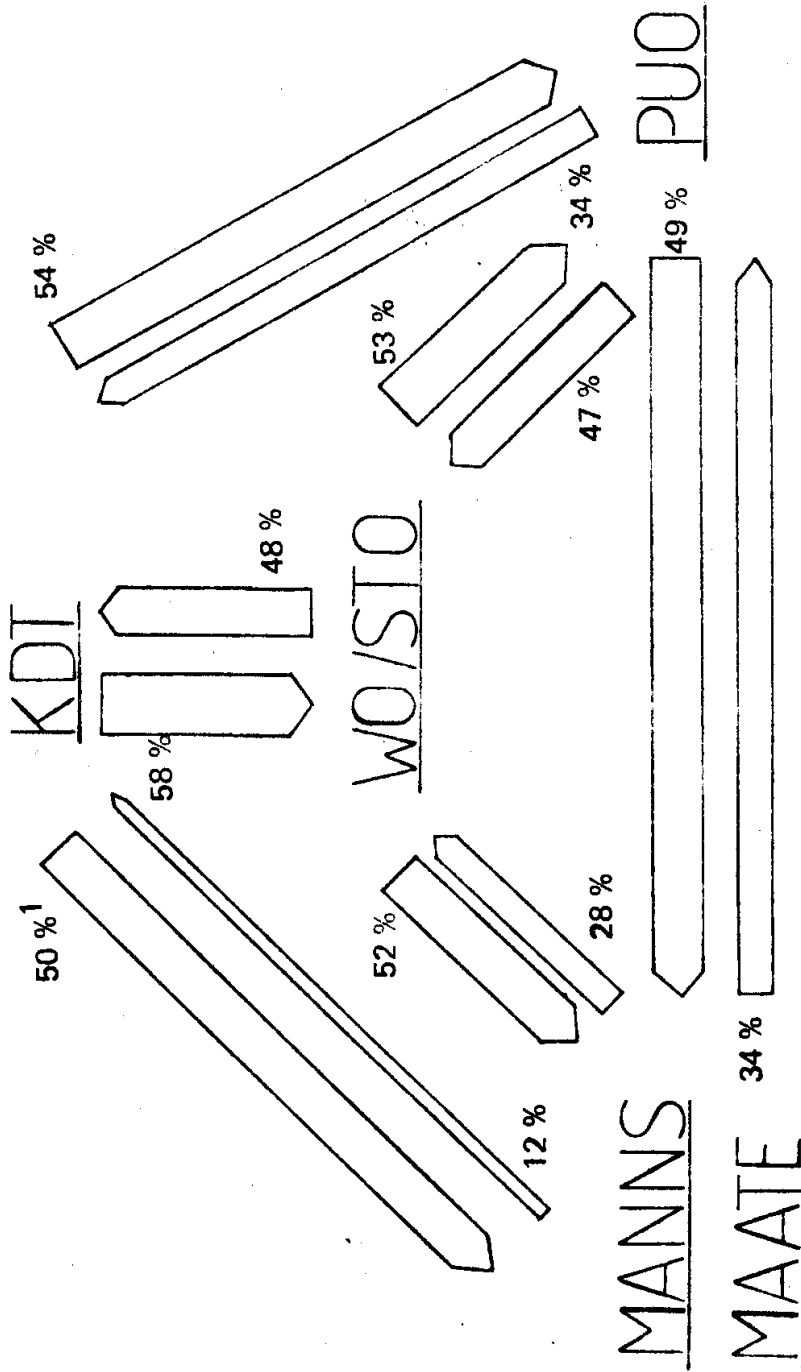
**Persönliche Kontakte<sup>1</sup> von U-Bootkommandanten mit Maaten  
Selbst- und Fremdeinschätzung**

Kontakte	dienstliche Kontakte nach Angaben		außerdienstliche Kontakte nach Angaben		dienstliche und außerdienstliche Kontakte nach Angaben	
	der KDT (n = 20)	der Maaten (n = 70)	der KDT (n = 20)	der Maaten (n = 70)	der KDT (n = 20)	der Maaten (n = 70)
sehr oft	80.0 <sup>2</sup>	7.1	—	1.4	40.0	4.3
oft	20.0	25.7	10.0	—	15.0	12.9
manchmal	—	30.0	55.0	8.6	27.5	19.3
selten	—	34.3	25.0	28.6	12.5	31.4
nie	—	2.9	10.0	61.4	5.0	32.1
Summe	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

1) Vgl. Anlage 5, Fragen 17 und 18 sowie Anlage 6, Fragen 14 und 15

2) Zur Interpretation: auf die Frage „wie häufig haben Sie im Dienst (bzw. außer Dienst) mit den angegebenen Personen Kontakt, d.h. sprechen Sie persönlich?“ antworteten 80 % der U-Boot-KDten „sehr oft“. Dieser Aussage stimmen nur 7.1 % der befragten Maaten zu.

Häufige und sehr häufige Kontakte der Dienstgradgruppen der Bootsbesatzungen  
Selbst- und Fremdeinschätzung



1) Zur Interpretation: Etwa 50 % der Kommandanten sind der Überzeugung, daß sie während und außerhalb des Dienstes „oft“ oder „sehr oft“ mit Mannschaften und Maaten persönliche Gespräche führen. Knapp 12 % der befragten Mannschaften und Maate schließen sich dieser Meinung an.

Erste Ansprechpartner der Mannschaften und Maate bei privaten Problemen in der Einschätzung der Betroffenen und der Bootskommandanten<sup>1</sup>

	Minenboot nach Einschätzung der Mannschaften Maate (n = 155)	KDT <sup>2</sup> (n = 20)	Schnellboot nach Einschätzung der Mannschaften Maate (n = 121)	KDT (n = 23)	Unterseeboot nach Einschätzung der Maate (n = 64)	KDT (n = 19)
Ansprechpartner						
Mannschaften/Maate	60.3 %	15.0 %	62.3 %	17.4 %	63.1 %	15.8 %
Abschnittsleiter	3.2 %	—	3.3 %	—	7.9 %	—
I WO/STO	8.4 %	7.5 %	9.8 %	17.4 %	5.5 %	5.3 %
II WO	0.6 %	—	—	4.3 %	3.1 %	—
Kommandant	10.7 % <sup>2</sup>	75.0 %	7.8 %	52.2 %	9.4 %	78.9 %
andere	16.8 %	2.5 %	16.8 %	8.7 %	11.0 %	—
Summe	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

1) Vgl. Anlage 5, Frage 20 und Frage 22; Anlage 6, Frage 17 und Frage 19.

2) Zur Interpretation: 10.7 % der Mannschaften und Maate auf Minenbooten glauben, daß ihre Kameraden zuerst den Kommandanten ansprechen, wenn sie private Probleme haben. Hingegen sind 75 % der Minenbootkommandanten der Überzeugung, daß Mannschaften und Maate mit privaten Problemen zuerst zu ihnen kommen.

3) Für statistisch zuverlässige Aussagen sind mehr Antworten erforderlich, als bei den Typkommandanten in diesem Fall vorhanden. Dennoch lassen die Antworten der Kommandanten eindeutige Schwerpunkte erkennen.

Anlage 19

Offiziere wissen zu wenig über die Schwierigkeiten, mit denen ein Untergebener fertig werden muß. Wie stehen Sie dazu?<sup>1</sup>

Die Aussage ist:	KDT (n = 63)	Offz <sup>2</sup> (n = 231)	PUO (n = 81)	Maate Mannsch. (n = 358)
falsch eher falsch	63.5 %	63.2 %	33.4 %	14.5 %
eher richtig richtig	36.5 % <sup>3</sup>	36.8 %	66.6 %	85.5 %
Summe	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

1) Vgl. Anlage 5, Frage 23; Anlage 6, Frage 20

2) KDT, WO, STO.

3) Zur Interpretation: 36.5 % der Kommandanten sind der Meinung, daß „Offiziere zu wenig die Schwierigkeiten kennen, mit denen ein Untergebener fertig werden muß“. Hingegen stimmen dieser Meinung 85.5 % der Maate und Mannschaften zu.

Anlage 20

Der Kommandant/I WO/STO hat zu wenig Zeit für Untergebene?<sup>1</sup>  
Wie stehen Sie dazu?<sup>1</sup>

Die Aussage ist:	KDT (n = 63)	Offz <sup>2</sup> (n = 230)	PUO (n = 82)	Maate Mannsch. (n = 357)
falsch eher falsch	49.2 % <sup>3</sup>	53.0 %	74.4 %	41.4 %
eher richtig richtig	50.8 %	47.0 %	25.6 %	58.6 %
Summe	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

1) Vgl. Anlage 5, Frage 23; Anlage 6, Frage 20

2) KDT, WO und STO.

3) Zur Interpretation: 49.2 % der befragten Kommandanten halten die These „Der KDT/ I WO/STO hat zu wenig Zeit für Untergebene“ für „falsch“ oder für „eher falsch“. Dieser Meinung schließen sich 41.4 % der befragten Maate und Mannschaften an.

## Literaturverzeichnis

- Beutel, P.; H. Küffner; W. Schubö: SPSS 8, Statistik-Programm-System für die Sozialwissenschaften nach Norman H. Nie; C. Hadlai Hull: Eine Beschreibung der Programmversionen 6, 7 und 8, 3. Aufl. Stuttgart, New York 1980
- Blass, W.: Zeitbudget-Forschung, Eine kritische Einführung in Grundlagen und Methoden. Frankfurt, New York 1980, S. 106 ff.
- Bundesminister der Verteidigung (Hrsg.): Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften – Bericht des Bundesministers der Verteidigung zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr, Bonn 1979
- Bundesministerium der Verteidigung: Die neue Struktur der Bundeswehr, Bonn 1974
- Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): SOWI INFO 4, Schriftenreihe Innere Führung, Heft 2/1981
- Bundesministerium für Landesverteidigung, Kabinett des Bundesministers/ Büro für Weltpolitik, Wien (Hrsg.): Entbürokratisierung in der Einheit, Studie des österreichischen Bundesheeres, Wien 1984
- Carlson, S.: Executive behavior. A study of the work load and the working methods of managing directors, Stockholm 1951
- Cotton, C.A.: Institutional and occupational values in Canada's army, in: Armed Forces and Society, Band 8, Nr. 1 1981, S. 99 ff.
- ders.: Alternative approaches to continuity and transformation in military organization, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Forum 4, Military and society: The European experience, München-Toulouse 1984
- Diehl, H.M.; H.U. Kohr: Deskriptive Statistik, Gießen, München 1977
- Dillkofer, H.; P. Klein: Der Unteroffizier der Bundeswehr II. Rekrutierung, Berufszufriedenheit, Selbst- und Fremdbild, Berichte des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr, Heft Nr. 21, München 1981
- Dillkofer, H.; G.-M. Meyer; S. Schneider: Soziale Probleme von Soldatenfamilien der Bundeswehr, Opladen 1986
- Ellwein, Th.: Militär und Bürokratie. Eine Skizze, in: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr (Hrsg.): Vorträge, Heft 1, München 1982

- Führungsakademie der Bundeswehr, Fachgruppe Betriebs- und Organisationswissenschaften, Leitfaden Führung in der Bundeswehr, Hamburg 1984
- Häusler, J.: Führungsstile und Führungsverhalten, in Grochla, E.; W. Wittmann (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., B I/1, Stuttgart 1974
- Hartfiel, G.; S. Sedatin; B. Claessen, Beamte und Angestellte in der Verwaltungspyramide, Berlin 1964
- Heeresdienstvorschrift (HDv) 100/900; Führungsbegriffe, Bonn 1977
- Johnson, L.C.; P. Naitel, Psychophysiology Division, Navy Medical Neuropsychiatric Research Unit: Die operationellen Folgen von Schlafentzug, San Diego 1974
- Kuhlmann, J.: Einheitsführerstudie. Eine empirische Analyse der Tätigkeiten von Kompaniechefs des Feldheeres in der Deutschen Bundeswehr, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Berichte, Heft 16, München 1979
- ders.: Der Jägerchef im Feldheer – Ausbilder oder Verwalter? in: Wehrwissenschaftliche Rundschau, 1979, S. 108 ff.
- ders.: Problem einer Führungskonzeption für die Bundeswehr – Anmerkungen aus sozialwissenschaftlicher Sicht, in: Wehrwissenschaftliche Rundschau, 1980, S. 149 ff.
- ders.: Zum Berufsbild des längerdienenden Soldaten in der Bundeswehr, in: Barth, P. (Hrsg.), Die Bundeswehr in Staat und Gesellschaft, 1. Aufl. München 1982, S. 113 ff.
- Lippert, E.; E. Schneider; R. Zoll: Sozialisation in der Bundeswehr – Der Einfluß des Wehrdienstes auf soziale und politische Einstellungen der Wehrpflichtigen –, Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Berichte, Heft 2, München 1976
- Marineamt (Hrsg.): Das Leitbild des Marineoffiziers, ohne Ort, 1983
- Marinedienstvorschrift (MDv) 160/1: Bestimmungen für den Dienst an Bord, Bonn 1979
- Mayntz, R.; K. Holm; B. Hübner: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 3. Aufl., Opladen 1972
- Meyer, V.: Führen – technisches Verfahren oder kreatives Handeln. Die Situation in der Marine, Jahresarbeit an der Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1983

- Mueller, H.J.; K.F. Schuessler; L.H. Costner: Statistical reasoning in Sociology, 3. Aufl., Boston u.a. 1977
- Mueller-Limmroth, W.: Physische, psychische und psychomentale Belastung der Truppenoffiziere auf bestimmten Dienstposten, Gutachten erstellt im Auftrag des BMVg, 1979
- Nie, N.H., C.H. Hull; J.G. Jenkins; K. Steinbrenner; D.H. Bent: Statistical Package for the Social Sciences, 2. Aufl., New York 1975
- Papst, W.: Kompaniechef-Befragung 1974. Eine Untersuchung über die Belastung der Kompaniechefs der Bundeswehr durch „verwaltende“ Tätigkeiten, in: Truppenpraxis 1975, S. 81 f.
- Preiser, E.: Nationalökonomie heute, München 1965
- Stewart, R.: Managers and their Jobs. A study of the similarities and differences in the way managers spend their time, London, Melbourne, Toronto 1967
- Wachtler, G.: Militärische Realitätsdeutung, Zum Funktionswandel von Streitkräften und des Berufsverständnisses von Offizieren, in: S + F, Vierteljahresschrift für Sicherheit und Frieden, Heft 1, 1985, S. 2 ff.
- Williams, B.: A Sampler on Sampling, New York u.a. 1978
- Zentrale Dienstvorschrift (ZDv) 10/1, Hilfen für die Innere Führung, Bonn 1972
- Zentrale Dienstvorschrift (ZDv) 10/5, Der Innendienst, Bonn 1974