

Viele Häuptlinge – wenige Indianer

Gedanken zur Neuplanung der Bundeswehr

Sicherheitspolitisches Seminar der Kreisgruppe Münster in der Akademie
Biggensee 13.-14.11.2010

1989 > 495.000 Soldaten – 220 Generale und Admirale

2010 > 250.000 Soldaten – 209 Generale und Admirale

Struktur schafft nur mit Mühe 7.000 Soldaten für die Einsätze

Diskussion um unzureichende, langwierige Beschaffungen im
Einsatzgebiet und, zeitweise schon mal 9000 erreicht, 14000 anvisiert,
zu spät – zu wenig Leistung – zu teuer

verzögerte Rüstungsprojekte: NH 90 – Tiger – A 400 – Korvetten 130
nicht einsatzbereit, gerade die Lufttransportsysteme dringend gefordert

Projekte stimmen bei Einführung nicht mehr mit Bedrohung und Auftrag
überein (Eurofighter als Jäger, Tiger in PAH-Rolle)

Strukturkommission zeichnete katastrophales Bild einer ineffektiven Bw-
Struktur

Bw erschien trotz jahrzehntelanger Reformen, Umstrukturierungen und
dem neuen Zauberbegriff der Transformation, welche die Reform zum
Dauerzustand erhob, als Sanierungsfall

IST-ZUSTAND

Historisch bedingte Ausgangslage:

Art 87b GG Trennung politischer und militärischer Befehlsgewalt > Doppelstrukturen vorprogrammiert, Truppe<>Wehrverwaltung
Kontrollleur oder Dienstleister der Truppe ?
Bürokratisierung, verwaltete Armee

Blankeneser Erlass 1970 (Helmut Schmidt)
Klärung der Rolle des Generalinspektors als erstem Berater der Regierung, verantwortlich für Konzeption der Bw, Vorsitz im Führungsrat der Inspektoren und Rüstungsrat, aber General ohne Truppe
Inspektoren der TSK als ministerielle Abteilungsleiter, keine zentrale militärische Führung

Berliner Erlass 2005 (Peter Struck)
Stärkung des Generalinspektors, Einsatzführungsstab als Vorstufe einer einheitlichen militärischen Führung, politische Empfindlichkeiten gegen einen Generalstab (Wimmer: „kalter Militärputsch“), Primat der Politik als beliebtes Argument gegen Stärkung der militärischen Führung
Anhebung des GI auf die Ebene der Staatssekretäre erwogen
GI bisher nur weisungs- nicht befehlsbefugt, Einsatzführungskommando dem GI unterstellt

Eigenleben der TSK

Herausgehobene eigenständige strategische Rolle der Luftwaffe in den nuklear bestimmten Konzepten der 50er und 60er Jahre, Heer durch Abwehrauftrag im eigenen Land kontinental ausgerichtet, allmählich wachsende atlantische Orientierung der Marine, Mittelvergabe nach festen Schlüsseln, nicht nach übergreifenden Konzeptionen
Marine pflegte gewisse Exklusivität klein aber fein, auch nicht flächendeckend präsent

Aber : TSK-Übergreifende Führung als neue Herausforderung -> Motor läuft hier nicht rund, Reibungsverluste, Schnittstellenproblematik im „van-Heyst“-Bericht benannt,

Warnung vor zu pauschaler Kritik an denen (Bonzen) da oben, umfangreiche und komplexe Aufgaben militärischer Führung => umfassender Apparat > Bürokratie unvermeidlich, keine einfachen Patentlösungen

Liste der Führungsaufgaben:

Personalführung und -gewinnung

Nachrichtenwesen /Feindlage

Operative Einsatzführung (unsere Idealvorstellung mil.Führung)

Ausbildung und Übungen

Planung

Führungsunterstützung(Fernmeldewesen, Informationstechnologie)

Materielle Einsatzunterstützung (Logistik), Infrastruktur

Sanitätsversorgung

Öffentlichkeitsarbeit

Rechtswesen

Verwaltung (Geldmittel)

Sozialwesen (u.a.Familienbetreuung, Einsatznachsorge)

Folie FüStruktur 2009

Truppe (5 TSK/OrgBereiche) <- BMVg -> Wehrverwaltung (u.a.BWB)
3200 Dienstposten , 10% in B.

BMVg:

Minister, zwei beamtete und zwei parlamentarische Staatssekretäre
(Primat der Politik, Minister als Inhaber der Kommandogewalt)

Militärs in der Hierarchie untergeordnet

BwFüStab-> Einsatzführungsstab - Führungsstäbe Heer, Luftwaffe,
Marine, Sanitätswesen, stv GenInspekteur (>SKB)

Truppe:

Einsatzführungskommando(SKB) - Kommando Operationen Spezialkräfte
(heikle Einsätze vom EinsFüKdo trennen)

Kommando operative Führung Eingreifkräfte (EU-HQ, TSK-
übergreifender Einsatz)

Führungskommandos

Streitkräfteunterstützungskommando

Heeresführungskommando

Luftwaffenführungskommando

Flottenkommando

Sanitätsführungskommandos

Ämter

Streitkräfteamt

Heeresamt

Luftwaffenamt

Marineamt

Sanitätsamt

<p>Führungskommandos verantwortlich für Ausbildung und Einsatzbereitschaft ihrer TSK, Truppensteller für Einsatzführungskommandos , Einsatzführungskommando als Bittsteller! Ggfs. auch Führung kleiner Einsätze</p>	<p>Ämter verantwortlich für Weiterentwicklung ihrer TSK, Ausbildung (Schulen) logistische Aufgaben, Personalentwicklung Einsatzunterstützung (Lw)</p>
--	---

Unterhalb der Führungskommandos
Divisionen, WBK, Einsatzflottillen
Brigaden, Geschwader, Regimente, Kommandos
Bataillone

Divisionen

Diskussion um **Wegfall der Divisionsleiste** und Stärkung der
Brigadeebene

Im Heer **nur eine klassische Division** (1.PzDiv),
zwei Divisionen nur als **truppendienstliche** Führungsstäbe, keine echten
Einsatzführungsstäbe

zwei **Spezialdivisionen** (DSO>Schutz eigener Kräfte, Operationen im
Hinterland, Kampf gegen Terror, Evakuierungen DLO>weiträumige
Operationen, Konzept luftmech.Gefechtsführung)

parallel noch die deutschen Anteile der multinationalen **NATO-
Korpsführungsstäbe** (D/NL, Nordost, Euro)

In Lw und Marine jeweils ein operatives Hauptquartier in **Kalkar** bzw.
Glücksburg,

noch drei LwDiv für truppendienstliche Führung ohne Einsatzführung

1.PzDiv, DLO, DSO können multinationale Einsätze führen

1.PzDiv vernetzte Op bei Einsätzen hoher Intensität

DSO: Schutz eigener Kräfte, Op im gegnerischen Hinterland, Kampf
gegen Terroristen, Evakuierungen

DLO: luftmobile Op in die Tiefe des Raumes

Einsatzführungskommando in Potsdam: **nationale Führung der
Einsätze** auf operativer Ebene. Rolle des Nukleus eines **europ. HQ** an Kdo

OpEgrKräfte in Ulm abgetreten. Einsatzführungskommando stellt Kontingente zusammen

Kommando Operationen Eingreifkräfte in Ulm führt Eingreifkräfte teilstreitkraftübergreifend, Fusion mit Einsatzführungskommando liegt nahe, Hintergrund: KommandoSto Ulm sollte erhalten bleiben

Führungskommandos

Im Katastrophenfall führt Streitkräfteunterstützungskommando, nationaler territorialer Befehlshaber

Heeresführungskommando/Luftwaffenführungskommando/Flottenkommando/Sanitätsführungskommando sind für Einsatzbereitschaft, Ausbildung und Bereitstellung von Kontingenten aus ihren TSK verantwortlich

Ämter: Heeresamt erarbeitet Weiterentwicklung des Heeres, führt Schulen, zentrale Ausbildungseinrichtungen, Luftwaffenamt und Marineamt wie Heer, auch Einsatzunterstützung und TSK-typische Systemlogistik

Einsatzführungsstab des GI (als Vorstufe zum Generalstab?): Matrixorganisation nach Projektgruppen entsprechend den Einsatzgebieten

FOLIE

Bündelung aller einsatzrelevanten Info an einer Stelle
Einbindung aller ministerieller Entscheidungsträger -> Konsens- nicht Befehlsprinzip! Beamte treten hinzu, werden nicht unterstellt
Truppe kann nicht im Einsatzgebiet frei über Geld entscheiden

2003 Fusion FüS und FüSKB

PROBLEMLAGE IN KÜRZE

Führung ineffektiv, Wasserkopf,
Berufssoldatenüberhang-> Versorgung mit adäquaten Planstellen mit
Führungsverantwortung
Mammutstäbe: BMVG 3200 SUK 1200

Folie BMVg heute

Bw keine straff durchorganisierte Führungskette von oben nach unten,
Doppelstrukturen im BMVg und in der Truppe

(FüStäbe H,L,M,SKB,San im BMVG <>TSK-FüKdo<>TSK-Ämter)
(Hauptabteilung Rü <>BWB<>IT-Amt)

Kompetenzverteilungen unklar

Im Ministerium herrscht Konsensprinzip, keine Befehlshierarchie,
Rüstungsrat, mi.l Führungsrat der Inspekture, Einsatzrat(aufgelöst)

Diskussion um Trennung von Wehrverwaltung und Truppe, umständliche
Entscheidungsprozesse, Mitzeichnungsprozesse, uferlose Bürokratie,
Wehrverwaltung als Dienstleister nicht Aufpasser mit Eigenleben

Van Heyst-Bericht: Schnittstellenprobleme durch Erhöhung der TSK
/OrgBereiche von drei (H,M,L) auf fünf (+SKB,+San) vergrößert,
Abteilungen arbeiten gegeneinander, Einsatzführungskommando als
Bittsteller, Bringeschuld der TSK, Info zu liefern, fehlende mil. Expertise
bei Einsatzentscheidung durch die Politik, TSK sehen Priorität gern beim
Grundbetrieb, nicht bei den Einsätzen.

TSK oft Vorrang für Grundbetrieb <> Postulat „vom Einsatz her denken“,
Einsatzführungskommando muss bei den FüKdo betteln

Rüstungsprojekte

Zu viele Köche(die an der Definition beteiligt sind), die den Brei
verderben, passen oft nicht mehr zum Auftrag, wenn eingeführt, z.B.
Eurofighter in 80er Jahren konzipiert, heute nicht mehr in der Zahl
benötigt, einsatzrelevante Ausrüstung (Störsender) brauchte drei Jahre,
Hubschrauber in den Einsatzgebieten dringend benötigt,
Kampfhubschrauber Tiger immer noch nicht einsatzbereit

Strukturen des kalten Krieges zu lange mitgeschleppt, Zwang zur Erhaltung von Standorten und Einheiten auf Druck von Abgeordneten und „Landesfürsten“.

Überdimensionierte Unterstützungseriche (Log, FüUstg in SKB)

Ständige Unterfinanzierung, Spardiktat bestimmt Planungen, Sparen als strategische Aufgabe und Beitrag zur Stabilität,

Personal einziger Bereich (= 50 % des Etats) wo Einsparungen möglich, Material konstant seit 1999 (Gerät reduziert), Rüstungsprojekte vertraglich gebunden

Sparziele = verpflichtende Vorgabe der Föderalismuskommission->8 Mrd in vier Jahren

Personalstrukturen : Überhang von Berufssoldaten (57.000) ,die schwerer abzubauen sind als SAZ

39.000 Offze heute zuviel, mehr SAZ und Mannschaften gefordert ,demographische Entwicklung wird aber auch Zahl der „Indianer“ begrenzen, dies wurde von GI Wieker unterstrichen, schon heute 195000 nicht erreicht, nur 187000 Freiwillige, Wettbewerb mit der Wirtschaft finanziellen nicht zu gewinnen, nur über Berufsmotivation , von daher sind auch Zielgrößen von 190.000 freiwilligen Soldaten zu ambitioniert,

8,3 Mrd , 40.000 Berufs/Zeitsold,

Sparsumme mit den 5 Modellen des GI nicht zu erreichen

Modell 4 (163.000) wird von Parteien wohl nicht real. Eher 180.000-190.000,auch wegen der Standorte, aber Demographie setzt natürliche Grenzen! Keine Strukturen planen, die in einigen Jahren personell nicht befüllt werden können (GI Wieker)

Aushöhlung der Wehrpflicht durch ständige Reduzierung der Dauer und Einsatzbeschränkungen, andererseits „heilige Kuh“ und „Tafelsilber“ der Unionsparteien,

Folie Relation Berufs.Zeitsold,Wehrpfl

Erhaltung der wehrtechnischen Industrie geboten und Kernkompetenzen auch beim mil. Personal, Beurteilungskompetenz des Militärs

Voraussetzung für Planen und Kontrolle

GRUNDSÄTZLICHE ÜBERLEGUNGEN ZU LÖSUNGEN

Quellen: Leitlinien des BMVg 6/2010, Parteipapiere SPD, FDP, Presse, van Heyst-Bericht

Strategic community wichtig, freundliches Desinteresse gefährlich,

VdrBw zu sehr Lobbyist der Reservisten u. nicht Teilnehmer am sicherheitspolitischen Diskurs, wie das der Bw-Verband oft besser in der öffentlichen Wahrnehmung schafft, außer Loyal

Aktuelle Planungsdokumente zur Neugestaltung: Leitlinien 6/2010– Bericht des GI (nach Prüfauftrag der pol. Führung) – Kommissionsbericht 10/2010

Nicht Gesamtumfang entscheidet (polit.Einfluss von Parteien und Landesfürsten wegen der Stationierungsfrage), sondern das Fähigkeitsprofil, nicht die Größe, sondern das, was die Truppe leisten kann und nach den politischen Vorgaben leisten soll, die Diskussion um Größe und Wehrform hat die Debatte zu sehr bestimmt, Pferd von hinten aufgezäumt

Forderungen einer grundsätzlichen Neuplanung:

Konzentration auf Kernaufgaben – mehr Effizienz - Flexibilität

Im Bewusstsein begrenzter Ressourcen an Personal und Finanzmitteln, das Optimum aus dem Minimum rausholen

Erst **Auftrag definieren, dann Fähigkeiten**

Dann über **Umfänge** und **Strukturen** (Wehrform diskutieren) nicht nur Ressourcen

Gefahr, dass man zu sehr von aktuellen Einsätzen plant und sich von der Hektik des Augenblicks und der Ereignisse leiten läßt,

Kernkompetenzen und –fähigkeiten für viele Risiken erhalten

Künftig wohl mehr politische Zurückhaltung bei Einsatzentscheidungen

Grundforderung: Einsatzorientierung soll Planung bestimmen:

„Vom Einsatz her denken“

Wahrscheinlichste Einsätze lt. Leitlinien:

Bewältigung von Konflikten (Afghanistan, Kosovo)

Krisenbewältigung (vor Ausbruch eines Konflikts, dabei auch

Bündnisverteidigung nicht vergessen)

Terrorbekämpfung

Fähigkeiten tsk-übergreifend erwerben und betreiben

„**Wer kann was am besten leisten**“ <Anm.:Nicht nur auf der Ebene der TSK überlegen, sondern auch bei Waffengattungen, z.B.Integration der gesamten Feuerunterstützung bei der Artillerie>

Eine Bw, Truppe und Wehrverwaltung Hand in Hand, Art 87b neu auslegen

Internationale Arbeitsteilung, langen Marsch zur Europaarmee endlich beginnen (Groschek, SPD) 200 Mrd € Etat, 27 V-Ministerien in der EU

Multinationale Einbindung und nationale Schwerpunktbildung im Bündnis

Wir sollen tun, was wir gut können, Deutschland primär Landmacht mit maritimen Interessen aufgrund der Rolle als Exportvizeweltmeister ,d.h. (+)Heer (+) Marine (-) Lw große Expertise Deutschlands bei mech.Kampfführung, Küstenkriegführung, bodengebundene Luftverteidigung (System Meads fortsetzen) Küstenkriegführung, U-Boote, ABC-Abwehr Gemeinsame Pools nutzen s.Lufttransportkommando Eindhoven, s AWACS

Setzt politische gemeinsame Richtlinien voraus und Loyalität zur pol. Union, **Gefahr der Abhängigkeit von nationalen Entscheidungen**, bei denen ein Partner abspringt und seine Fähigkeiten nicht zur Verfügung stehen(NL in Afghanistan, UK und FR wollen ihre nationale Verfügungsgewalt nicht antasten)

Zur Zeit Integration durch nationale Kürzungen eher in Frage gestellt

Multinationale Projekte problematisch, jeder will bei der Definition des Systems mitbestimmen, stattdessen **Marktlösungen „ohne Goldrand“**, Prinzip der „**Lead-Nation**“-Verantwortung (z.B. D entwickelt Panzer für alle, wir erwerben Luftfahrzeuge der Partner)

Straffung der Fü Struktur: nur noch 1 Staatssekretär und GI als dem Minister verantwortlicher Oberkommandierender, Inspekteure aus dem BMVg ausgegliedert, Einsatzführungskommando als BwOberkommando

Beschränkung des Ministeriums auf politische Kontrolle und strategische Planung, keine Einsatzplanung im Mi., Einsatzentscheidungen wie z.B.Kongo oft zu früh ohne ausreichende mil.Expertise getroffen

Flexibilität der Strukturen und Umfänge angepasst an Lage, Aufwuchs bei Bedarf, Struktur muss bei Bedarf schnell neue rekrutiertes Personal aufnehmen können

Infanterieschwäche? >Aufwertung und Nutzung der mil.Grundausbildung in allen Waffengattungen, damit nicht nur Infanterieeinheiten für Patrouillen in Frage kommen, s.UK in Nordirland

Leitlinien: Zukunftsfähigkeit und Trends beachten(Robotronik,UAV,elektronische FührungsinfoSyst)

Outsourcing in Zivilwirtschaft, aber auch kritisch zu sehen, verlagert nur die Ausgaben

Beschaffungen optimieren und beschleunigen
Zeitgerechte Verfügbarkeit von Gerät wichtiger als optimale Leistung (Goldrandlösungen)

PRÜFBERICHT GENERALINSPEKTEUR WIEKER

Prüfauftrag nach Vorgabe des Ministeriums, kein eigenständiges Papier

GI untersuchte, wie man mit **Minimum an Mitteln** (Personal, Geld), das **Optimum an Leistung** zur Erbringung der **vorgegebenen Aufträge** im In- und Ausland herausholen kann.

Internationale Aufgaben lt pol Vorgabe Leitlinien **hohe Priorität**

Folie Entwicklung BS/SAZ/GWDL

Zum ersten Mal massive Eingriffe bei BS/SAZ (- 40.000) durch Vorgabe aus den Leitlinien, vorher Stellschraube GWDL

Folie Entwicklung Jahrgangsstärken

GI verweist auf **demographische Entwicklung**. 190.000 freiw. Soldaten zu gewinnen gegen zivile Konkurrenz unrealistisch
Nicht Umfang, sondern Leistung zählt (s. Rede Chancen der Umgestaltung)

5 Modelle, die sich nach **Personalstärke** und Verteilung **BS/SAZ : GWDL** unterscheiden

Zur **Bewertung nach folgenden Gesichtspunkten**

- Auftragserfüllung** international, national, Grundannahme 10.000 Einsatzkräfte
- Kosten**, Einsparungen
- Zeitliche **Realisierbarkeit**
- Aufwuchs zur **Rekonstitution** (sonst nirgendwo in den Planungspapieren erwogen)

GI: Rekonstitution, wäre nach Faustregel um das Fünffache der jährlich ausscheidenden Sold (BS, SAZ, WDL) mögl.

Folien Modelle 1 –5

Modell 1: **155.000:40.000**

125.000 Einsatzkräfte, Umsetzung der Reduzierungsvorgabe minus 40.000 BS/SAZ, markante Fähigkeitsverluste mit intern. Ansehensverlust, hohe Personalkosten Aufwuchs auf 350.000 möglich

Modell 2: **150.000 : 0**,

120.000 Einsatzkräfte, kostengünstig, starke Fähigkeitseinbußen beim intern Engagement, Aufwuchs 225.000

Modell 3: 156.000:0,
126.000 Einsatzkräfte, etwas **erweitertes Modell 2**, leichte
Fähigkeitsgewinne international, Inlandsaufgaben Defizite, Inf-Schwäche
bleibt

Modell 4: 156.000 : 7500,
133.500 Einsatzkräfte, mehr Fähigkeiten, Dauereinsätze von 10.000
möglich, internationale Verpflichtungen möglich, **aber absolute
Untergrenze**, Einschränkungen bei nationalen Aufgaben (z.B., Personal
BMVg, parl. Flugbetrieb; Sportförderung-> 170.000) **Optimum vom Kosten
und Nutzen**, favorisiertes Modell

Modell 5: 180.000:30.000,
134.000 Einsatzkräfte, Personalgewinnung unrealistisch, **viel Personal
durch GA gebunden**, **zu teuer** ,

EMPFEHLUNGEN DER STRUKTURKOMMISSION (26.10.2010)

Flexibilität = Einsatzfähigkeit ohne Einsatzszenarien zu kennen

Spektakulär: **BMVg halbieren** und in **Berlin** konzentrieren

Min überfordert mit Org GI – Org TSK – Ustg – Einsatzfü

BwPlanung <?> RüPlanung<?>Haushalt<?>mifriFi<?> Probleme wegen fehlender zentraler Planungsinstanz, **Verantwortungs- und Planungsdiffusion**, Doppelte Zuständigkeiten : FüStäbe-FüKdo-Ämter-

Nur noch **ein Staatssekretär neben GI**

Nur **7 Abteilungen**:Strat/Planung – Einsatz – Struktur/Org – Ustg – Personal – Mat – Haushalt

Controlling verbessern, CPM-Rat

Zentralisierung: Versorgungsamt – Infrastrukturamt – Personalamt

Aufwertung des GI als verantwortlicher Befehlshaber für die Einsätze, OberKdo über alle TSK

Inspektoren des TSK aus dem Ministerium **ausgliedern**-> TSK **FüStäbe** mit >TSK-FüKdo fusionieren, bleiben als Befehlshaber ihrer TSK dem Parlament verantwortlich

SanDienst in SKB eingliedern, um Ärzte aus Stäben für kurative Aufgaben freizusetzen

Folie Fähigkeitskommandos

Fähigkeitskdo für Feuer – Schutz – Log – San – Flg Kräfte, keien Aussagen über Struktur der Truppe, sehr vage und unklare Aussagen*
*BILD kolportierte Reduzierungen auf drei Pz und zwei ArtBtle ein FsRgt,Inf.soll mit 10.000 bleiben, Verzicht auf Hälfte der Fregatten

Nicht einsatzrelevante Aufgaben in Zivilwirtschaft outsourcen

Einsatzführungskommando (Potsdam) als zentrales Kommando für Auslandseinsätze, **Auflösung des** Kommandos Operationen Eingreifkräfte (Ulm)

Spezialkräfte aus allen TSK dem GI unterstellen

Streitkräfteunterstützungskommando (K.-Wahn) weiter für nationale Einsätze zuständig, nationaler territorialer Befehlshaber, wichtige Rolle der Landeskommandos, Wehrbereichkommandos nicht erwähnt

Aussetzung der Wehrpflicht Freiw. Dienst 15.000
KWEA Fusion mit Zentren für Nachwuchsgewinnung
Reservisten nur am Rande erwähnt

Berufssoldaten(-)>SAZ(+)
Flexible Personalpolitik nach Bedarf, verlängerte Verpflichtungszeiten
SAZ 2 bis 20 + -> zweite (zivil-)berufliche Laufbahn in der Lebensmitte,
jährl.Ersatzbedarf: 12-15.000 Soldaten

Attraktivitätssteigerung mehr Einsatz für Werbung
Wertversprechen: Höherqualifikation aller Sold, Bw-Uni nicht reduzieren,
Studienplatzangebot für freiwillige Dienstleistende, Versorgung sicherstellen, nicht nachversichern, sondern eigener Soldatenversorgungsfond

Ca 180-190.000Umfang, aber wenige Aussagen zur Struktur

15.000 Einsatzkräfte

50.000 Zivile Kräfte

Bundeswehrgemeinsame Prozesse fördern, Truppe und Wehrverwaltung verzahnen, Wehrverwaltung und Rüstung haben unterstützende Rolle, Art 87b neu zu interpretieren, Abschaffung der Streitkräftekategorien (Eingreif- Stabilisierungs-Unterstützungskräfte), Bildung einheitlicher einsatzfähiger Verbände: „train as you fight“, kein Zusammenklauen der Verbände,

Beschaffungsagentur, bisher Diffusion Hauptabtlg Rü- BwB – IT-Amt

Technologische Trends beachten: UAV, Miniaturisierung, Robotronik

Europ. Standardisierung, keine Goldrandlösungen

5-7 Jahre Transformation

Neue Wege gehen, Egoismen von Institutionen überwinden, Verzicht auf Fähigkeiten akzeptieren. Bw kann nicht mehr alles können, Nicht alle müssen alles können