

**BERICHT DER  
STRUKTURKOMMISSION  
DER BUNDESWEHR  
OKTOBER 2010**

**VOM EINSATZ HER DENKEN  
KONZENTRATION,  
FLEXIBILITÄT, EFFIZIENZ**



**BERICHT DER  
STRUKTURKOMMISSION  
DER BUNDESWEHR  
OKTOBER 2010**

**VOM EINSATZ HER DENKEN  
KONZENTRATION,  
FLEXIBILITÄT, EFFIZIENZ**



# VORWORT

Der Bundesminister der Verteidigung, Dr. Karl-Theodor Freiherr zu Guttenberg, hat die Strukturkommission am 12. April 2010 als einen Baustein zur grundlegenden Erneuerung der Bundeswehr eingesetzt.

Bereits im Jahre 2000 hatte die Kommission „Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr“ festgestellt: *„Die Bundeswehr ist ... nicht im Gleichgewicht. Sie ist zu groß, falsch zusammengesetzt und zunehmend unmodern. In ihrer heutigen Struktur hat die Bundeswehr keine Zukunft.“*<sup>1)</sup> Seitdem gab es bereits erste Schritte zur Reform der Bundeswehr und ihrer Anpassung an neue sicherheitspolitische Herausforderungen. Aber der Weg ist längst noch nicht zu Ende.

Es geht um nicht weniger als die tief greifende und notwendige Veränderung einer der großen Institutionen unseres Gemeinwesens. Diese Kommission will hierzu einen substanziellen Beitrag leisten.

Hauptaufgabe dieser Reform ist es, die Konzentration auf Kernaufgaben, mehr Flexibilität und höhere Effizienz in der Bundeswehr zu erzielen und dadurch die Bundeswehr als wirksames Instrument unserer Sicherheits- und Verteidigungspolitik zu stärken.

Die Kommission hatte das Privileg, sich ohne Vorgaben ein eigenes Urteil zu bilden und ihre Empfehlungen niederschreiben zu können. Als unabhängiges Gremium formuliert sie realistische, zugleich fordernde Veränderungsvorschläge und Reformziele. Die Realisierung dieser Vorschläge wird kurzfristig Geld kosten, mittel- und langfristig jedoch Geld sparen.

Dieser Bericht zielt auf eine im guten Sinne radikale Erneuerung hin zu kompakten, effizienten und zugleich hochqualifizierten Streitkräften. Der Anspruch der neuen Bundeswehr muss es sein, maßgeblich zur Erfüllung der sicherheitspolitischen und militärischen Zielvorgaben der NATO und der Europäischen Union beizutragen.

Getragen von großem Respekt vor der Leistung der Bundeswehr – vor allem der Soldatinnen und Soldaten im Einsatz – dankt die Kommission all denen, die ihre Arbeit unterstützt haben und ohne deren Engagement dieser Bericht nicht möglich gewesen wäre.

<sup>1)</sup> Bericht der Weizsäcker-Kommission „Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr“ vom 23. Mai 2000, S. 13



# DIE MITGLIEDER DER KOMMISSION

## **Dr. h.c. Frank-Jürgen Weise (Vorsitzender)**

Vorsitzender des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit

## **Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann (Stellvertretender Vorsitzender)**

Persönlich haftender und geschäftsführender Gesellschafter der Peter Kölln KGaA,  
Präsident des Deutschen Industrie und Handelskammertages (DIHK)

## **Hans-Ulrich Klose**

Mitglied des Deutschen Bundestages,  
Kordinator der Bundesregierung für die transatlantische Zusammenarbeit,  
Erster Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg von 1974 bis 1981

## **Prof. Dr. Jürgen Kluge**

Vorsitzender des Vorstandes der Franz Haniel & Cie. GmbH,  
Vorsitzender des Aufsichtsrates der METRO AG und der Celesio AG,  
Leiter des deutschen Büros McKinsey & Company von 1999 bis 2006

## **General a.D. Karl-Heinz Lather**

Chef des Stabes Supreme Headquarters Allied Powers Europe bis 30. September 2010

## **Dr. Hedda von Wedel**

Präsidentin des Bundesrechnungshofes von 1993 bis 2001,  
Mitglied des Europäischen Rechnungshofes von 2002 bis 2007



# INHALT

<b>1</b>	<b>Auf einen Blick</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Deutschlands Sicherheit im 21. Jahrhundert</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>Auftrag und Ansatz der Kommission</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Auf dem Weg zur neuen Bundeswehr</b>	<b>25</b>
<b>4.1</b>	<b>Umfang und Ausrichtung</b>	<b>26</b>
<b>4.2</b>	<b>Wehrform, Wehrpflicht und Gesellschaft</b>	<b>28</b>
<b>4.3</b>	<b>Führung und Organisation</b>	<b>29</b>
4.3.1	Grundsätzliche Überlegungen	30
4.3.2	Effektive Führung	32
4.3.3	Professionelle Steuerung	33
4.3.4	Komplementäre Anpassung des Ministeriums	34
<b>4.4</b>	<b>Leistungsfähige Prozesse</b>	<b>36</b>
4.4.1	Rüstung/Beschaffung/Nutzung	36
4.4.2	IT-Strukturen und IT-Governance	39
4.4.3	Unterstützende Prozesse der Streitkräftebasis	40
<b>4.5</b>	<b>Personal- und Talentmanagement</b>	<b>42</b>
<b>4.6</b>	<b>Ausbildung, Bildung und Erziehung</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>Den Übergang gestalten</b>	<b>47</b>
<b>Anhang</b>		<b>53</b>
<b>1</b>	<b>Ministerium und Bundeswehr bisher</b>	<b>55</b>
<b>2</b>	<b>Erfolgsfähige Strukturen</b>	<b>59</b>
<b>3</b>	<b>Moderne Unternehmensplanung</b>	<b>77</b>
<b>4</b>	<b>Rüstung und Beschaffung</b>	<b>85</b>
<b>5</b>	<b>Leistungsfähig und motiviert</b>	<b>91</b>
<b>6</b>	<b>Die Arbeit der Kommission</b>	<b>103</b>



# 1 AUF EINEN BLICK

1 Auf einen Blick

9

# 1 AUF EINEN BLICK

Die Truppe steht im Einsatz, und der Hubschrauber hebt nicht ab. NH-90 steht für NATO-Hubschrauber der 1990er Jahre (des vergangenen Jahrhunderts). Wir aber schreiben das Jahr 2010 – und der Hubschrauber hat immer noch nicht abgehoben. Zurzeit bedarf es 250.000 Soldatinnen und Soldaten, um gerade einmal 7.000 in den Einsatz zu bringen. Mit anderen Worten: Hinter jedem Soldaten im Einsatz stehen 35 Kameraden und 15 zivile Mitarbeiter im Grundbetrieb und zur Unterstützung. Damit sind nur einige der **Defizite der Bundeswehr** beschrieben.

Die Bundeswehr hat wie kaum eine andere gesellschaftliche Institution den historischen Wandel in Deutschland erfahren und zugleich mit gestaltet. Heute geht es unter dem Leitgedanken „**Vom Einsatz her denken**“ darum, die Situation aller Angehörigen der Bundeswehr spürbar zu verbessern. Es gibt viel nachzuholen. Die Zeit drängt.

Die Deutschen leben heute in Frieden und Freiheit, fest eingebettet in ein transatlantisches und europäisches System von Sicherheit und Zusammenarbeit, von dem unsere Nachbarn in gleichem Maße profitieren. Und dennoch sind neue Bedrohungen und Sicherheitsrisiken unübersehbar. Der Allgemeine Wehrdienst junger Männer ist gleichwohl sicherheitspolitisch auf absehbare Zeit nicht mehr erforderlich. **Musterung und Einberufung** sind daher auszusetzen. Gefordert sind schnelle Entscheidungen und, wenn nötig, die **umgehende Verfügbarkeit hochqualifizierter Streitkräfte**.

Die Bundeswehr hat begonnen, sich auf die neuen Realitäten einzustellen. Doch bleibt die Herausforderung, einen **signifikant höheren Beitrag** zu internationalen Einsätzen, den unsere Verbündeten und Partner mit Recht von uns erwarten, zu leisten. Es muss möglich sein, die Zahl der 7.000 Soldatinnen und Soldaten, die sich derzeit im Einsatz befinden, durchhaltefähig wenigstens zu verdoppeln. Zugleich ist der **Streitkräfteumfang auf ca. 180.000** Soldatinnen und Soldaten zu reduzieren. Entsprechend wird das **zivile Personal** in der neuen Zielstruktur der Bundeswehr auf künftig **ca. 50.000** Dienstposten angepasst.

Im Mittelpunkt der Reform stehen die Konzentration aller Teile des Geschäftsbereichs des Bundesministers der Verteidigung – Ministerium, Streitkräfte, Territoriale Wehrverwaltung und Rüstung – auf ihre jeweiligen Kernaufgaben, mehr Flexibilität und höchste Effizienz der Prozesse und der Organisation. Hohe Steuerungsintelligenz, einfache und klare Entscheidungsstrukturen sowie eine ausgeprägte Lern- und Anpassungsfähigkeit prägen die Bundeswehr der Zukunft. Die Kommission ist davon überzeugt, dass die Neuordnung des Ministeriums, die Modernisierung der Unternehmensplanung, die Anpassung des Rüstungsprozesses und, nicht zuletzt, die Etablierung eines zeitgemäßen Personalmanagements katalytische Wirkung entfalten – und den Umbau unumkehrbar machen.

Die Steuerung dieses auf fünf bis sieben Jahre angelegten Wandels erfordert ein zentrales, auf höchster Ebene angesiedeltes und durchsetzungsfähiges **Transformationsmanagement**, das die Veränderungen kraftvoll umsetzt.

Das Ministerium wird **in Berlin** zusammengeführt und auf seine ministeriellen Aufgaben konzentriert. Die Anzahl der Dienstposten wird mehr als **halbiert**, von heute über 3.000 auf unter 1.500.

**Das Führen von Einsätzen** der Bundeswehr ist die zentrale Aufgabe des Bundesministers der Verteidigung als Inhaber der Befehls- und Kommandogewalt. Die Kommandogewalt wird über **vier Ebenen** ausgeübt – vom Bundesminister, über den Generalinspekteur, den Befehlshaber Einsatzführungskommando bis zu den Einsatzkräften vor Ort.

Der Generalinspekteur ist künftig der **Oberkommandierende der Streitkräfte** (Chief of Defence). Er verantwortet umfassend, persönlich und unmittelbar gegenüber dem Minister die Einsätze sowie die Einsatzbereitschaft und Einsatzfähigkeit der Streitkräfte.

Die **Anzahl der Führungsebenen** der zivilen und militärischen Organisationsbereiche wird drastisch **reduziert**. Zusammen mit schlankeren Prozessen werden hierdurch Dienstposten frei, die konsequent den Einsatzverbänden zugute kommen. Der verfassungsrechtliche Rahmen einer weiteren Verzahnung von Streitkräften und Wehrverwaltung ist vollständig auszuschöpfen.

Die Bundeswehr als heterogene und komplexe Organisation braucht ein **professionelles Controlling** unmittelbar bei der Leitung. Eine **integrierte Planung** von Bundeswehr, Haushalt und Beschaffung schafft Transparenz der verfügbaren Ressourcen. Verantwortung und Kompetenz werden dezentral zusammengeführt.

Defizite bei **Entwicklung, Beschaffung und Nutzung** sind umgehend zu beseitigen. Eine weitgehende organisatorische Zusammenführung von Bedarfsträger und Bedarfsdecker im gesamten Prozess stellt dies sicher. Ein kooperativer Beschaffungsprozess mit der Industrie beschleunigt (unter Berücksichtigung internationaler Anti-Korruptions-Normen) die Beschaffung erheblich. Wo immer möglich und verantwortbar wird auf Off-the-shelf-Technologien zurückgegriffen (keine „Goldrand-Lösung“).

Organisatorisch wird die **neue Beschaffungsagentur** Kompetenzen bündeln und über Zielsteuerung statt ministerielle Vollzugsanordnung effizienter umsetzen.

# 1 AUF EINEN BLICK

Die Einsatzbereitschaft erfordert einen einzigen **Personalkörper Bundeswehr**. Der Anteil der Berufssoldatinnen und Berufssoldaten sinkt und der von Soldatinnen und Soldaten auf Zeit erhöht sich.

Im Wettbewerb um die klügsten Köpfe und geschicktesten Hände muss die Bundeswehr auch unter den Bedingungen des demographischen Wandels bestehen können. Hierzu wird die **Attraktivität des Dienstes** u.a. durch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Dienst, neue Laufbahnen, Professionalisierung der Aus- und Weiterbildung und einen erleichterten Übergang in Zivilberufe gesteigert.

Die Reform führt zu einer tatsächlichen Neuordnung. Die Veränderungen sind so angelegt, dass überkommene Denk- und Verhaltensmuster, die sich in der Bundeswehr verfestigt haben, ins Leere laufen. Das **neue Führungs- und Arbeitsverständnis** wird hohem Veränderungstempo und den Risiken von heute und morgen gewachsen sein.

In diesem grundlegenden Reformprozess haben die Angehörigen der Bundeswehr einen Anspruch auf **Transparenz und Verlässlichkeit**. Sie sind es, die die neuen Strukturen mit Leben erfüllen. Die Angehörigen der Bundeswehr müssen wissen, was entschieden ist, was sie an Veränderungen zu erwarten haben und welcher Beitrag von ihnen gefordert wird.

Gerade in Zeiten des Umbruchs braucht die Bundeswehr als Organisation mit gesellschaftlicher Verantwortung **Zeichen der Identität**. Hierzu gehören die Militärmusiker, die Sportsoldaten ebenso wie das Segelschiff Gorch Fock. Wissenschaft und Forschung, wie die Universitäten der Bundeswehr, wirken über die Streitkräfte hinaus.

Gewichtige politische Richtungsentscheidungen wie die Bundeswehrreform müssen öffentlich diskutiert und von einem breiten gesellschaftlichen Konsens getragen werden. Hierzu gehört, dass die gesellschaftspolitische **Erfolgsgeschichte der Wehrpflicht** unter den heutigen Bedingungen fortgeschrieben und auf eine neue, breitere Grundlage gestellt wird. Mit einem **freiwilligen Dienst** wird jungen Menschen ein Angebot gemacht, das persönliche, berufliche, gesellschaftliche und sicherheitspolitische Interessen in Einklang bringt. Die Möglichkeiten können von der Pflege, Betreuung und Wohlfahrt über den Bereich Bildung und Erziehung, den Umwelt- und Katastrophenschutz über die Entwicklungshilfe bis eben hin zum Dienst in der Bundeswehr reichen. Unsere Gesellschaft braucht eine **Kultur der Freiwilligkeit**.





## **2 DEUTSCHLANDS SICHERHEIT IM 21. JAHRHUNDERT**

2      Deutschlands Sicherheit im 21. Jahrhundert      15

## 2 DEUTSCHLANDS SICHERHEIT IM 21. JAHRHUNDERT

Basierend auf den Erfahrungen der vergangenen zehn Jahre, ist und bleibt das Konzept der Vernetzten Sicherheit auch vor dem Hintergrund möglicher zukünftiger Entwicklungen richtungsweisend für die gesamtstaatliche Sicherheitsvorsorge. Krisen und Konflikte müssen weiterhin frühzeitig vorbeugend begegnet werden, um ihre Auswirkungen auf Deutschland auf Distanz zu halten. Hierzu bedarf es eines effektiven Zusammenwirkens aller relevanten Akteure, zivil wie militärisch, national und im internationalen Rahmen. Das ganze Spektrum von weichen bis hin zu harten Faktoren von Macht – Wissen, Werte, Wirtschaft, Waffen – muss in Betracht gezogen und wenn nötig aktiviert werden, will man nachhaltige Sicherheit und Stabilität erreichen.

Die Bundeswehr als Instrument einer umfassend angelegten, zukunftsfähigen Sicherheits- und Verteidigungspolitik hat den Auftrag, für die nationale Sicherheit und Verteidigung zu sorgen, zur Verteidigung der Verbündeten beizutragen, einen Beitrag zur Stabilität im internationalen Rahmen zu leisten und die multinationale Zusammenarbeit und Integration zu fördern. Ziel und Konstante deutscher Sicherheitspolitik bleibt die Sicherung von Frieden, Freiheit und Wohlergehen der Bürgerinnen und Bürger.

Konkret hat die Bundesregierung im Weißbuch 2006 folgende Aufgaben für die Bundeswehr festgelegt:

- Internationale Konfliktverhütung und Krisenbewältigung einschließlich des Kampfs gegen den internationalen Terrorismus
- Unterstützung von Bündnispartnern
- Schutz Deutschlands und seiner Bürgerinnen und Bürger
- Rettung und Evakuierung
- Partnerschaft und Kooperation als militärische Daueraufgaben zur Vorbeugung und Nachsorge von Krisen und Konflikten sowie u.a. zur Rüstungskontrolle
- Subsidiäre Hilfeleistung im In- und Ausland, wenn die verfassungsrechtlichen Voraussetzungen vorliegen (Amtshilfe, Hilfe bei Naturkatastrophen und besonders schweren Unglücksfällen).

In diesem Aufgabenprofil spiegelt sich die Ausweitung des Kernauftrages der Bundeswehr wider, die Integrität und Sicherheit Deutschlands und des Bündnisses zu gewährleisten. Seit ihrer Gründung haben sich die sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen in drei großen Phasen verändert.

In der Zeit bis zum Fall der Mauer und Ende des Ostblocks in den 1990er Jahren war die Sicherheitspolitik geprägt durch den starren, bipolaren Ost-West-Konflikt, in dem die Bundeswehr, ausgerüstet mit schwerem Gerät, auf die Verteidigung der Bündnis- und Landesgrenzen nach Osten ausgerichtet war.

Das Ende des Kalten Krieges und der Fall der Mauer haben einen unvorhergesehenen Gewinn an Sicherheit für Deutschland gebracht. Deutschland ist heute umgeben von Partnern, viele der ehemaligen potenziellen Gegner sind heute Mitglieder in EU und NATO. Zugleich sind jedoch neuartige Konflikte aufgebrochen, die für die Bundeswehr eine Phase der Unsicherheit und notwendigen Neuorientierung mit sich brachten. Konflikte haben heute oft verschiedene Ursachen, ein multipolares Erscheinungsbild und werden in unterschiedlichen Regionen der Welt ausgetragen. Die neuen Konfliktformen erfordern jeweils eine differenzierte Herangehensweise.

Die Bundeswehr hat sich in den vergangenen 20 Jahren schrittweise auf diese Veränderungen eingestellt und ihr Tätigkeitsspektrum entsprechend angepasst. Während sie sich zunächst an humanitären Einsätzen im Ausland beteiligt hat, kamen später auch aktive Militäreinsätze hinzu – von Somalia über das ehemalige Jugoslawien bis zu Afghanistan und Marineeinsätzen am Horn von Afrika heute.

In der letzten Zeit haben sich die Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Bundeswehr massiv beschleunigt:

- Angesichts einer neuen militärischen Qualität der jüngsten Einsätze brauchen Politik und Gesellschaft einen Konsens über den politischen Auftrag der Bundeswehr und ihre zukünftige Ausrichtung.
- Die asymmetrische Kriegsführung und die „Professionalisierung“ der Gegner, spätestens seit den Anschlägen vom 11. September 2001, stellen im Vergleich zu klassischen Formen der militärischen Auseinandersetzung neue und erhöhte Anforderungen an die Bundeswehr. Die wiederaufflammende Piraterie mit der einhergehenden Notwendigkeit, die See- und Handelswege zu sichern, gewinnt an Bedeutung für die Bundeswehr. Der Schutz vor der unverminderten Bedrohung durch die Proliferation von Massenvernichtungswaffen bleibt unverändert Aufgabe.
- Technologische Innovation und die Digitalisierung der Welt revolutionieren die Kampftechnik. Neue Optionen der Aufklärung, der Digitalisierung und Virtualisierung verändern das Gefechtsfeld. Die Bedingungen der Cyberwelt steigern das Risiko möglicher Konflikte und erfordern neue Abwehrmaßnahmen, die nicht auf die Bundeswehr begrenzt sind. Auch die Möglichkeiten zur militärischen Nutzung des Weltraums spielen eine zunehmende Rolle.
- Die Allgemeine Wehrpflicht wird von Betroffenen, Öffentlichkeit und Politik zunehmend in Frage gestellt, da sie dem wachsenden Professionalisierungsdruck moderner Streitkräfte nicht standhält und Wehrgerechtigkeit nicht mehr erlebt wird.
- Die Politik hat beschlossen, dass die Bundeswehr einen Beitrag zur Konsolidierung des Bundeshaushalts leisten soll. Damit müssen nach Auffassung der Kommission allerdings nicht zwingend massive Einschnitte in die Leistungsfähigkeit der Bundeswehr verbunden sein, wenn sie ihre Komplexität reduziert und sich auf ihre Kernaufgaben konzentriert.
- Da auch viele andere Bündnispartner vor ähnlichen Herausforderungen stehen, muss eine faire und effektive Aufgaben-, Lasten- und Risikoverteilung realisiert werden.

## 2 DEUTSCHLANDS SICHERHEIT IM 21. JAHRHUNDERT

Die Bundeswehr steht vor einer neuen Phase ihrer Entwicklung, da die dramatischen Veränderungen in ihrer Summe nach grundlegenden Veränderungen in der Verteidigungsorganisation verlangen. Eine sukzessive Anpassung wie in der vorangegangenen Phase seit 1990 greift zu kurz und würde der Bundeswehr nicht die Erfüllung der übertragenen Aufgaben ermöglichen. Die Kommission beobachtet, dass sich in der gegenwärtigen politischen Diskussion die Auffassung durchsetzt, dass es einer substanziellen, in der Vergangenheit bisher nicht dagewesenen Reform der Bundeswehr bedarf.

Die neue Situation verlangt nach Einsatzfähigkeit, ohne die möglichen Einsatzszenarien konkret zu kennen. Jeder neue Einsatz wird zumindest teilweise völlig neue Anforderungen stellen. Die volatile sicherheitspolitische Welt verlangt nach Flexibilität bei gleichbleibend hoher Einsatzfähigkeit und Leistungsqualität.

Erforderlich ist ein radikaler Umbau des Ministeriums und der Bundeswehr: Konsequenter auf den Einsatz ausgerichtet und deutlich effizienter als heute muss die Bundeswehr der Zukunft sein. Die Streitkräfte sind auf rasch und flexibel einsetzbare, hochprofessionelle und schnell lernfähige Elemente zu konzentrieren, die der politischen Führung möglichst viele Optionen über das gesamte Fähigkeitsspektrum bieten.

Die Territoriale Wehrverwaltung und der Rüstungsbereich müssen sich, ihrer unterstützenden Rolle bewusst, diesen Veränderungen konsequent und folgerichtig anpassen.

Die Innere Führung und das Prinzip des „Staatsbürgers in Uniform“ sind und bleiben Ankerpunkte und Kompass für den bestehenden Wandel.





### **3 AUFTRAG UND ANSATZ DER KOMMISSION**

3	Auftrag und Ansatz der Kommission	21
---	-----------------------------------	----

### 3 AUFTRAG UND ANSATZ DER KOMMISSION

Leitgedanke des Auftrags von Bundesminister Karl-Theodor zu Guttenberg vom 12. April 2010 ist es, vom Einsatz her zu denken, um die Situation der Soldatinnen und Soldaten im Einsatz spürbar und messbar zu verbessern.

Der Auftrag an die Kommission umfasste die Frage der bestmöglichen Nutzung der personellen und finanziellen Ressourcen sowie die konsequente Ausrichtung der Prozesse und Strukturen an den Erfordernissen des Einsatzes. Darüber hinaus sollte die Erhaltung der personellen Zukunftsfähigkeit der Bundeswehr betrachtet werden. Die Mitglieder der Kommission waren auch eingeladen, Vorschläge für die Anpassung gesetzlicher Rahmenbedingungen zu entwickeln. Zusätzlich hat das Bundeskabinett den Bundesminister der Verteidigung und die Strukturkommission am 7. Juni 2010 aufgefordert auszuloten, welche Auswirkungen eine Reduzierung der Streitkräfte um bis zu 40.000 Berufs- und Zeitsoldaten auf die sicherheitspolitische Handlungsfähigkeit Deutschlands, die Einsatz- und Bündnisfähigkeit sowie auf Fragen der Beschaffung, die Strukturen und den Gesamtumfang einschließlich der Wehrform hätte. Zudem wurde die Kommission beauftragt, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie durch eine bessere Arbeitsteilung im Bündnis Einsparpotenziale gewonnen werden können.

Die Kommission baut auf den Überlegungen der „Weizsäcker-Kommission“ auf. Sie strebt kein umfassendes Systembild einer neuen Bundeswehr an. Parallel sind vielfältige politische und militärische Entscheidungen, z.B. zur Wehrpflicht, zu treffen. Zudem besteht derzeit eine grundsätzliche gesellschaftliche und politische Diskussion über langfristig tragfähige Konzepte zur Sicherheit und Verteidigung sowie zur Konfliktverhütung und Krisenbewältigung.

Die Kommission kann und will jedoch Stellung nehmen und Empfehlungen entwickeln zu ausgewählten Themen, bei denen ein virulenter Änderungsbedarf besteht, die eine hohe Priorität aufgrund ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit haben und bei denen aus Sicht der Kommission deutlich bessere Lösungen möglich sind.

Die Kommission legt zusätzlich besonderes Gewicht auf praktisch umsetzbare Ratschläge zur Überwindung der erkennbar fehlenden Änderungsdynamik der Bundeswehr.

Den Empfehlungen der Kommission liegen folgende Leitgedanken zugrunde:

- Der Respekt vor den politischen und rechtlichen Vorentscheidungen zum Auftrag der Bundeswehr und zu grundlegenden notwendigen Veränderungen in den Streitkräften.
- Die Berücksichtigung der internationalen Bündnisverpflichtungen Deutschlands und der Bundeswehr und der damit verbundenen Möglichkeiten einer verstärkten internationalen Arbeitsteilung.
- Ein klarer Fokus auf die Verbesserung der organisatorischen Schwächen des Ministeriums und der operativen Mängel der Bundeswehr vor dem Hintergrund einer volatilen sicherheitspolitischen Welt und neuer Einsatzanforderungen.
- Die Einbeziehung von globalen Trends und Innovationen mit hoher Relevanz für die zukünftige Ausgestaltung der Bundeswehr (z.B. unbemannte Luftfahrzeuge, Informationstechnologie, Miniaturisierung und Robotik).
- Der Anspruch, Leistungsexzellenz zu erreichen durch eine nachhaltige Verbesserung der Ablaufprozesse und Strukturen mit einem transparenten und effektiven Steuerungs- und Führungsansatz.
- Die Erkenntnis, dass die Bundeswehr in den Reformansätzen der Vergangenheit die notwendigen weitreichenden Veränderungen aufgrund schwieriger Rahmenbedingungen, aber auch existierender interner Widerstände und Beharrungsvermögen, nicht hinreichend zu erreichen vermochte.



# 4 AUF DEM WEG ZUR NEUEN BUNDESWEHR

<b>4</b>	<b>Auf dem Weg zur neuen Bundeswehr</b>	<b>25</b>
<b>4.1</b>	<b>Umfang und Ausrichtung</b>	<b>26</b>
<b>4.2</b>	<b>Wehrform, Wehrpflicht und Gesellschaft</b>	<b>28</b>
<b>4.3</b>	<b>Führung und Organisation</b>	<b>29</b>
4.3.1	Grundsätzliche Überlegungen	30
4.3.2	Effektive Führung	32
4.3.3	Professionelle Steuerung	33
4.3.4	Komplementäre Anpassung des Ministeriums	34
<b>4.4</b>	<b>Leistungsfähige Prozesse</b>	<b>36</b>
4.4.1	Rüstung/Beschaffung/Nutzung	36
4.4.2	IT-Strukturen und IT-Governance	39
4.4.3	Unterstützende Prozesse der Streitkräftebasis	40
<b>4.5</b>	<b>Personal- und Talentmanagement</b>	<b>42</b>
<b>4.6</b>	<b>Ausbildung, Bildung und Erziehung</b>	<b>44</b>

## 4 AUF DEM WEG ZUR NEUEN BUNDESWEHR

### 4.1 Umfang und Ausrichtung

Seit der Wiedervereinigung wurde der Umfang der Bundeswehr mehrfach reduziert. Dabei wurden nicht nur die Sicherheitsdividende aus dem Ende des Kalten Krieges sondern auch die Schaffung gesamtdeutscher Streitkräfte realisiert. Die Bundeswehr hat sich bereits in erheblichem Umfang von den Kapazitätsmustern der Vergangenheit verabschiedet.

Die Gestaltung des Ministeriums und die Ausplanung der Bundeswehr sollten sich umso mehr konsequent am Prinzip „Vom Einsatz her denken“ ausrichten. Darüber hinaus beeinflussen eine veränderte Bündnisdynamik in der NATO, die wachsende Gemeinsame Sicherheits- und Verteidigungspolitik der Europäischen Union sowie technische Innovationen und auch enge finanzielle Spielräume die Dimensionierung und Aufstellung der Bundeswehr.

Politische Vorgabe ist und bleibt, dass Deutschland auch in Zukunft grundsätzlich multinational agiert und somit nicht für jeden erdenklichen Einsatz die volle Kapazität stellen wird. Die Arbeitsteilung innerhalb von NATO und EU intensiviert sich deutlich und prägt die Aufstellung der neuen Bundeswehr.

Darüber hinaus muss aufgrund der Unvorhersehbarkeit von gravierenden sicherheitspolitischen Veränderungen die personelle und materielle Aufwuchsfähigkeit aufrechterhalten werden.

Die konkrete Dimensionierung ist derzeit Gegenstand eines intensiven politischen Diskurses. Der Generalinspekteur hat hierzu seine Vorstellungen dargelegt. Seine Empfehlungen sind grundsätzlich nachvollziehbar. Vor dem Hintergrund erheblicher Straffungsmöglichkeiten und Effizienzsteigerungen in der Struktur der Bundeswehr sind nach Auffassung der Kommission allerdings ambitioniertere Ziele zu setzen. Das Anspruchsniveau sollte von heute 7.000 auf ca. 15.000 durchhaltefähig für Einsätze verfügbare Soldatinnen und Soldaten in etwa verdoppelt werden. Bündnissolidarität und Bündnisfähigkeit lassen sich heute allem voran an den nachhaltigen Beiträgen zu verschiedenen Einsatzkontingenten bemessen. Im Übrigen scheint – gemessen an den Verteidigungsbeiträgen unserer Partner – ein Gesamtumfang von ca. 180.000 Soldatinnen und Soldaten angebracht.

Auch für das zivile Personal ist das Reduzierungspotenzial ausgehend vom militärischen Auftrag der Bundeswehr zügig zu ermitteln, um eine Planungsgrundlage für die Gestaltung des weiteren Umbaus der Bundeswehr zu haben. Die Kommission sieht hier große Effizienzpotenziale, die eine signifikante Reduzierung des Personalumfangs von gegenwärtig 75.000 Dienstposten auf künftig ca. 50.000 in der neuen Zielstruktur ermöglichen.

Deshalb empfiehlt die Kommission:

- Eine tiefere Quantifizierung und Modellierung der zukünftigen Gesamtstärke ist notwendig. Die Ausplanung der Bundeswehr kann sich dabei nicht an rein politischen Größen orientieren, sondern muss die bisherigen Zielvorgaben konsequent vom Einsatz her detaillieren. Militärische wie zivile Organisationseinheiten müssen sich dabei konsequent am Maßstab der Effizienz messen lassen. Dies gilt für die erforderlichen Fähigkeiten an Personal und Material und damit auch für die Gesamtstärke der Bundeswehr insgesamt.
- Für den flexiblen Aufwuchs der Streitkräfte soll ein Konzept erstellt werden, das den genannten Rahmenbedingungen Rechnung trägt.

## 4 AUF DEM WEG ZUR NEUEN BUNDESWEHR

### 4.2 Wehrform, Wehrpflicht und Gesellschaft

Die Bundeswehr ist integraler und akzeptierter Bestandteil unserer Gesellschaft. Es fehlt jedoch ein tragfähiges, gesellschaftsübergreifendes Verständnis über den Auftrag der Bundeswehr. Die sich verändernde Sicherheitslage und die neuen Einsatzprofile verlangen einen ständigen Diskurs mit dem Ziel eines gesellschaftlichen und politischen Konsens und eines vertrauensvollen Verhältnisses zwischen Bundeswehr und Gesellschaft.

Die Allgemeine Wehrpflicht hat die Integration der Streitkräfte in die Gesellschaft gefördert. Heute aber schwindet die gesellschaftliche Akzeptanz der Wehrpflicht. Generell ist eine solche nur dann sinnvoll, wenn dies die äußere Sicherheit des Staates zwingend gebietet. Durch den Wegfall einer massiven, unmittelbaren militärischen Bedrohung kann die Wehrpflicht in der heutigen Form sicherheitspolitisch nicht mehr gerechtfertigt werden.

Jedoch soll die anerkannte positive Integrationsleistung der Wehrpflicht erhalten bleiben durch die Rückbesinnung auf die Ursprungsidee eines breiten aktiven Einsatzes zur Stärkung der Gemeinschaft. Deutschland kann die Herausforderungen, vor denen wir in den Bereichen Umweltschutz, Katastrophenschutz, Entwicklungshilfe, Pflege, Betreuung und Wohlfahrt stehen, unter den Bedingungen des demographischen Wandels ohne Bürgersinn und zeitgemäßes soziales und bürgerschaftliches Engagement nicht bewältigen.

**Deshalb empfiehlt die Kommission:**

- **Einen grundsätzlichen gesellschaftlichen Diskurs über die Bundeswehr, ihren Auftrag und ihre Einsätze zu führen. Dazu gehört auch eine von Beginn an transparente Diskussion über Entscheidungen zum Einsatz bewaffneter deutscher Streitkräfte.**
- **Die Verankerung der Bundeswehr in der Gesellschaft durch verstärkte und sichtbare Teilhabe der Staatsbürger in Uniform am gesellschaftlichen und kulturellen Leben. Die Soldatinnen und Soldaten stehen mitten in der Gesellschaft.**
- **Die Musterung und Einberufung der Wehrpflichtigen zum Grundwehrdienst auszusetzen, wobei die Wehrrfassung und Wehrüberwachung, die sich aus dem Wehrpflichtgesetz ergeben, bestehen bleiben sollten.**
- **Einen freiwilligen, bis zu 23-monatigen Dienst einzuführen, der allen erwachsenen Bürgerinnen und Bürgern offen steht und ihnen die freie Wahl des Engagements bietet. Die Möglichkeiten können von der Pflege und Betreuung (z.B. Krankenhäuser, Wohlfahrtsverbände, Hilfsorganisationen) über die Bildung und Erziehung (z.B. Kinderkrippen, Kindergärten, Schulen), Umweltschutz, Katastrophenschutz (z.B. Freiwillige Feuerwehren und Technisches Hilfswerk) und Entwicklungshilfe bis hin zum militärischen Dienst in der Bundeswehr reichen.**
- **Die Einrichtung eines freiwilligen militärischen Dienstes in der Bundeswehr mit einem Dienstpostenumfang von bis zu 15.000 Stellen. Die Dauer ist so zu bemessen, dass Ausbildung und Qualifikation eine Teilnahme an Auslandseinsätzen ermöglichen. Dies entspricht einer Dienstzeit von mindestens 15 Monaten.**

### 4.3 Führung und Organisation

Die Führung und die Organisation des Bundesministeriums der Verteidigung und der neuen Bundeswehr erfordern eine vom Einsatz her denkende, grundlegende Erneuerung der Strukturen, Prozesse und der zugrundeliegenden Infrastruktur. Die Kommission hält es für erforderlich, die Organisation der Bundeswehr grundsätzlich neu auszurichten, eine effektive Führung und eine professionelle Steuerung zu etablieren sowie die Strukturen des Bundesministeriums der Verteidigung konsequent anzupassen.

## 4 AUF DEM WEG ZUR NEUEN BUNDESWEHR

### 4.3 Führung und Organisation

#### 4.3.1 Grundsätzliche Überlegungen

Die Organisation der Bundeswehr befindet sich im Spannungsfeld zwischen neuen Einsatzanforderungen und einer komplexen Organisationsstruktur, die nicht die notwendige Effizienz schafft. Im Vergleich zu anderen Nationen ist das Verhältnis von nachhaltig einsetzbaren Kräften zur Gesamtstärke deutlich zu gering.

Deutschland hat die multinationale Einbindung seiner Streitkräfte zur Maxime gemacht. Die Bundeswehr will verlässlicher Bündnispartner innerhalb der NATO und EU sein. Deutschland unterstützt aktiv die Vereinten Nationen. In fast allen Bereichen – von der Ausbildung bis hin zu gemeinsamen Hauptquartieren – existieren Beispiele für erfolgreiche Kooperationsformen.

Die organisatorische Ausprägung des Ministeriums und der Bundeswehr ist heute viel zu komplex. Es wird versucht, mehrere Führungsdimensionen gleichzeitig zu aktivieren und in der Organisation abzubilden: (a) die Organisation des Generalinspektors, (b) die Organisationsformen der Teilstreitkräfte, (c) die Querschnitts- und Unterstützungsfunktionen, (d) die konkrete Führung im Einsatz, (e) die Krätekategorien mit der Einteilung in Einsatz-, Stabilisierungs- und Unterstützungskräfte. Hinzu kommt die Unterscheidung in zivile und militärische Organisation. Dies führt zu einer systematisch überstrapazierten Gesamtorganisation, bei der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwangsläufig unklar bleiben:

- Aufgrund der historisch gewachsenen Aufteilung der Kompetenzen zwischen dem Generalinspekteur und den Inspektoren der Teilstreitkräfte sind Zuständigkeiten häufig nicht klar oder gedoppelt. Der Generalinspekteur der Bundeswehr ist ministerieller Hauptabteilungsleiter. Gegenüber den Inspektoren besitzt er heute lediglich Weisungsrecht und ist Vorgesetzter mit besonderem Aufgabenbereich. Die Inspektoren führen ihre jeweiligen Bereiche als truppendienstliche Vorgesetzte hingegen umfassend und sind allen Soldaten ihres Organisationsbereiches unmittelbar vorgesetzt. Insgesamt wird die Verantwortung des Generalinspektors relativiert – besonders deutlich wird dies am Beispiel des Einsatzführungsstabes, dem 13 bevollmächtigte Vertreter der militärischen und zivilen Organisationsbereiche angehören.
- Auch die Trennung zwischen den Abteilungen und Stäben im Ministerium sowie zwischen den Führungskommandos und Ämtern ist durch unklare bzw. gedoppelte Zuständigkeiten geprägt – verschärft durch die Trennung in zivile und militärische Einheiten.
- Die Querschnitts- und Unterstützungsfunktionen der Teilstreitkräfte sind häufig nicht effizient gebündelt, sondern auf mehrere Organisationseinheiten verteilt, wie Beschaffung und Personal, aber auch andere übergreifende Fähigkeiten und Funktionen, wie z.B. Aufklärung, Führungsunterstützung, Teile der Logistik und Controlling.

Die Kommission empfiehlt eine konsequente Vereinfachung der Organisation und die Bündelung von Verantwortlichkeiten:

- Alle Einsätze werden aus dem gleichen Gesamtkräfteedispositiv heraus bereitgestellt. Die Führungsdimension (e) Kräftekatogorien – Einsatz-, Stabilisierungs- und Unterstützungskräfte – wird aufgelöst, da sie zu einer unnötigen Komplexität führt, aber für die Einsatzfähigkeit keinen Zugewinn gebracht hat.
- Durch die Ausgestaltung der Position des Generalinspektors der Bundeswehr als Oberkommandierender der Streitkräfte (Chief of Defence) wird eine eindeutige Ordnung in die Führungsdimensionen (a) - (d) gebracht. Der Generalinspekteur wird gegenüber dem Inhaber der Befehls- und Kommandogewalt umfassend, persönlich und unmittelbar verantwortlich. Dies gilt für die Planung, Vorbereitung, Führung und Nachbereitung von Einsätzen der Bundeswehr sowie für die Einsatzbereitschaft und Einsatzfähigkeit der Streitkräfte. Die Position des Generalinspektors ist als die zentrale militärische Stelle in der Bundeswehr auszugestalten und entsprechend zu stärken, u.a. durch Übernahme der Führungsfunktion für alle Teilstreitkräfte und die Streitkräftebasis sowie für alle Einsätze.
- Die Inspektoren der Teilstreitkräfte und militärischen Organisationsbereiche werden zu Befehlshabern außerhalb des Ministeriums.
- Die übergreifenden Fähigkeiten und Funktionen werden – soweit noch nicht geschehen – in Fähigkeitskommandos und Kompetenzzentren zusammengefasst, um durch Abbau von Doppelarbeit und klare Schnittstellen die Prozesse spürbar effizienter zu gestalten. Dies gilt für den militärischen und zivilen Bereich gleichermaßen.
- Hierarchieebenen sind in allen Organisationseinheiten drastisch abzubauen. Dies macht die Abstimmungsprozesse einfacher, transparenter und schneller. Die freiwerdenden Dienstposten sind konsequent umzuwandeln, so dass sie den Einsatzverbänden zur Verfügung stehen.
- Zu prüfen ist schließlich, in welchen Bereichen eine internationale Arbeitsteilung insbesondere angesichts der in vielen Partnerländern parallel stattfindenden Reformen und Anpassungsprozesse Einsparungen und Effizienzgewinne ermöglicht. Mögliche Kooperationsfelder sind aus Kommissionsicht z.B.
  - ▶ der Rüstungsbereich,
  - ▶ die Offizierausbildung,
  - ▶ die Nutzung von speziellen Ausbildungs- und Trainingseinrichtungen sowie
  - ▶ das Angebot von in der Bundeswehr besonders ausgeprägten Fähigkeiten im Bündnis (z.B. ABC-Abwehr, CIMIC, Feldlazarette/Role 2).

## 4 AUF DEM WEG ZUR NEUEN BUNDESWEHR

### 4.3 Führung und Organisation

#### 4.3.2 Effektive Führung

Aufwendige Entscheidungsprozesse und der damit verbundene überzogene Abstimmungsbedarf zwischen allen Akteuren und zu vielen Ebenen verlangsamen die Handlungsgeschwindigkeit des Ministeriums und der Bundeswehr enorm und erschweren eine effektive Führung.

Nationale und internationale Einsätze verteilen sich auf unterschiedliche Führungsstrukturen – u.a. das Einsatzführungskommando und die Führungskommandos der Teilstreitkräfte, das Streitkräfteunterstützungskommando sowie das Kommando Operative Führung Eingreifkräfte – und erschweren so eine integrierte Planung und Durchführung der Bundeswehraktivitäten.

**Deshalb empfiehlt die Kommission:**

- Die operative Planung und die nationale Führung aller Einsätze der Bundeswehr sind grundsätzlich im Einsatzführungskommando zu konzentrieren.
- Das Kommando Operative Führung Eingreifkräfte wird aufgelöst. Seine Funktionen werden auf das Einsatzführungskommando übertragen.
- Die Führung von Einsätzen im Inland im Frieden einschließlich der Hilfe bei Naturkatastrophen und besonders schweren Unglücksfällen verbleibt bei der Streitkräftebasis.

## 4.3 Führung und Organisation

### 4.3.3 Professionelle Steuerung

Die Betriebsstrukturen und Prozesse des Ministeriums und der Bundeswehr sind nicht hinreichend beschrieben. Es fehlen klare Vorgaben und Steuerungsziele. All das führt zur Intransparenz, Einsatz und Ergebnis können nicht gemessen werden. Dies macht eine stringente Gesamtsteuerung unmöglich.

Die Controllingorganisation ist zudem dezentral aufgesetzt, das verbindende Element zwischen den einzelnen Systemen fehlt. Im Ergebnis erfüllt das bestehende Controlling seine Aufgaben nicht, ist wenig aufschlussreich und weitgehend wirkungslos.

Bundeswehrplanung einschließlich Rüstungsplanung, Haushaltsplanung und mittelfristige Finanzplanung sind nicht hinreichend aufeinander abgestimmt. Die Inhalte weichen teilweise gravierend voneinander ab. Es gibt keine zentrale Planungsinstanz, die bundeswehrübergreifend für die Ressourcenplanung in allen Dimensionen verantwortlich ist.

**Deshalb empfiehlt die Kommission:**

- **Das Ministerium und die Bundeswehr benötigen ein funktionierendes integriertes Informationssystem im Sinne eines „Management Information System“, das die relevanten Informationen einfach und klar darstellt und sich auf die entscheidungsrelevanten Sachverhalte beschränkt.**
- **Für die Leitung müssen die Informationen aus allen Bereichen, den Einsätzen sowie den Querschnittsaufgaben zentral konsolidiert werden. Dazu hat eine zentrale Controllingeinheit an die Leitung zu berichten. Dieses Bundeswehr-Controlling erhält ein Durchgriffs- und Weisungsrecht gegenüber allen nachgeordneten Controllingelementen.**
- **Die Umsetzung des integrierten Informationssystems erfolgt über einen komplementären Prozess, der die Gesamtorganisation einschließt:**
  - ▶ **Die Detaillierung der politischen Vorgaben für die Bundeswehr und des gewünschten Anspruchsniveaus erfolgt durch die Leitung des Ministeriums. Dieses Anspruchsniveau wird dann auf die beitragenden Organisationseinheiten und Prozesse heruntergebrochen. Dies stellt sicher, dass sich die Organisation auf die wesentlichen Themen und Herausforderungen konzentriert.**
  - ▶ **Für die wesentlichen Einheiten und Prozesse wird eine detaillierte Analyse durchgeführt, um die konkreten Auftrags- und Leistungsinhalte zu definieren und mögliche Produktivitätsziele abzuleiten. Genutzt werden dabei moderne Controllinginstrumente wie Lebenszykluskostenbetrachtungen und Investitionsrechnungen sowie die Aufwand-/Nutzen-Bewertung von Einsatzszenarien und das Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter.**
  - ▶ **Mittelfristig wird angestrebt, dass auch bei Entscheidungsprozessen im nachgeordneten Bereich ähnliche Controllinginstrumente adäquat angewandt werden. Dazu gehört, dass an den nachgeordneten Bereich nicht nur die Forderung nach wirtschaftlichem Handeln gestellt, sondern ihm auch die Möglichkeit zum Wirtschaften gegeben wird. Hierzu werden über Pilotprojekte geeignete Modelle erarbeitet.**

## 4 AUF DEM WEG ZUR NEUEN BUNDESWEHR

### 4.3 Führung und Organisation

#### 4.3.4 Komplementäre Anpassung des Ministeriums

Die fachlichen Aufgaben im Ministerium verteilen sich zurzeit auf 17 verschiedene Abteilungen und Stäbe. Damit verbunden sind Reibungsverluste entlang der zahlreichen Schnittstellen, die Zersplitterung fachlicher und truppendienstlicher Aufgaben sowie langwierige Abstimmungsprozesse.

Auch die Verantwortlichkeiten innerhalb der administrativen und militärischen Prozesse sind zersplittert. Zahlreiche Schnittstellen, heterogene Zuständigkeiten sowie der hohe Koordinierungs- und Abstimmungsaufwand stehen in krassem Gegensatz zum Prinzip „Führung und Verantwortung aus einer Hand“ und der Forderung, „Vom Einsatz her denken“.

Die allgemeine Verantwortungsdiffusion im Ministerium macht eine gezielte, sachgerechte und energische Steuerung unmöglich. Gut ausgebildete und hoch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behindern sich gegenseitig in Strukturen, die nicht erfolgfähig sind. Diese ungünstige Situation wird durch die Aufteilung des Ministeriums auf die Dienstsitze Bonn und Berlin weiter verschärft.

Deshalb empfiehlt die Kommission:

- Das Ministerium ist von Grund auf neu zu konzipieren und muss sich dabei unter Anlegung eines strengen Maßstabs auf seine ministeriellen Kernaufgaben konzentrieren. Diese Neustrukturierung soll an den folgenden Prinzipien ausgerichtet werden:
  - ▶ Konzentration auf die politischen und strategischen Kernaufgaben.
  - ▶ Ebenengerechte Zusammenführung von Aufgabe, Verantwortung und Entscheidungskompetenz.
  - ▶ Gestaltung einer flexiblen, prozessorientierten, steuerungs- und lernfähigen Organisation.
  - ▶ Beseitigung von Doppelstrukturen und Straffung bzw. Abbau von Führungsebenen, um effektive Führungsprozesse zu realisieren.
- Zivile und militärische Abteilungen im Ministerium werden nach funktionalen Gesichtspunkten so zusammengeführt, dass die Entscheidungsgänge beschleunigt, dass die Strukturen schlanker und effizienter werden. Artikel 87b des Grundgesetzes ist so zu interpretieren, dass er die Gestaltung durchgängiger Prozesse ermöglicht, statt isolierte Organisationsinteressen aufrechtzuerhalten. Die Aufgaben werden in allen Abteilungen bundeswehrgemeinsam wahrgenommen.
- Die Größe des Ministeriums kann durch die vorgeschlagenen Maßnahmen nach einer ersten Abschätzung auf unter 1.500 Dienstposten reduziert werden. Wesentliche Elemente der Neustrukturierung sind:
  - ▶ Konzentration der Führung unterhalb des Bundesministers auf den Staatssekretär sowie den Generalinspekteur als „höchsten“ Soldaten der Bundeswehr.
  - ▶ Dem Bundesminister und der übrigen Leitung wird eine Abteilung „Policy/Militärpolitik“, die zentrale Controllingabteilung und ein Presse- und Informationsstab unmittelbar zugeordnet.
  - ▶ Dem Generalinspekteur wird ein Generalarzt, dem Staatssekretär ein Justitiariat zugeordnet.
  - ▶ Die Abteilungsebene wird auf sieben Abteilungen reduziert. Der Staatssekretär und der Generalinspekteur bedienen sich künftig folgender Abteilungen: Strategie/Planung, Einsatz, Struktur/Organisation/Ausbildung, Unterstützung, Personal, Material, Haushalt sowie eines Zentralbereichs. Diese Abteilungen haben eine Richtgröße von ca. 100 Dienstposten. Die Untergliederung in Unter- und Stabsabteilungen entfällt.

Der Bundesminister der Verteidigung führt zugleich die Einsätze der Bundeswehr und nimmt seine Aufgaben als Mitglied der Bundesregierung wahr. Das Ministerium ist so schnell wie möglich am Dienstsitz Berlin zusammenzuführen.

## 4 AUF DEM WEG ZUR NEUEN BUNDESWEHR

### 4.4 Leistungsfähige Prozesse

#### 4.4.1 Rüstung/Beschaffung/Nutzung

Die Streitkräfte erhalten ihre geforderte Ausrüstung zumeist weder im erforderlichen Zeit- noch im geplanten Kostenrahmen. Über die langen Projektlaufzeiten – nicht selten über zehn bis 30 Jahre – ändern sich die politische Interessenlage, der militärische Bedarf und damit die Forderungen. Die Truppe bekommt am Ende nicht mehr das, was zur Erfüllung ihre Auftrages, zum Schutz und zur Sicherheit der Soldaten erforderlich ist.

Die jeweils zugrunde liegenden Verfahren und deren Anwendung werden der heute erforderlichen Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit nicht gerecht. Selbst bei akutem Bedarf im Einsatz und vorhandenen marktverfügbaren Produkten benötigen die Beschaffung, Integration und Erprobung aufgrund der Vielzahl der beteiligten Stellen, sequentieller Abarbeitung und fehlender entscheidungsbefugter und durchsetzungsfähiger Projektleitung Jahre.

Die häufig völlig neuen Anforderungen an Material und Ausrüstung aus den Einsätzen erfordern deutlich schnellere Beschaffungs-, Entwicklungs- und Produktionsprozesse von Wochen bis mehreren Monaten statt Jahren oder gar Jahrzehnten wie in der Zeit des Kalten Krieges. Zugleich führen die nicht nur in Deutschland reduzierten Investitionsbudgets zu immer kleineren Bestellmengen, die nur noch dann wirtschaftlich hergestellt werden können, wenn statt nationaler Sonderlösungen gemeinsame Lösungen auf internationaler Ebene gefunden werden. Die veränderten sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen und Anforderungen stellen die Bundeswehr und die Verteidigungswirtschaft gleichermaßen vor große Herausforderungen. Dies erfordert eine grundsätzliche Veränderung der Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Wirtschaft vom reinen Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis hin zu einer Entwicklungspartnerschaft, wie sie heute z.B. bereits in der Automobilindustrie praktiziert wird.

Angesichts der konsequenten Einsatzausrichtung und der damit verbundenen Straffung der internen Prozesse und Strukturen wird die deutsche wehrtechnische Industrie nicht mehr durch den „Hauptkunden Bundeswehr“ ausgelastet sein. Zukünftig werden kleinere Stückzahlen schnell und flexibel beschafft werden müssen, um den Einsatzerfordernissen gerecht zu werden. Ohne Veränderungen in der wehrtechnischen Industrie wie auch der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr wird diese bereits mittelfristig nicht mehr kostendeckend agieren können. Die deutsche wehrtechnische Industrie wird mehr noch als bisher vom Export und der zivilen Verwertbarkeit der Produkte abhängig sein.

Eine leistungsfähige Rüstungsindustrie basiert neben europäischen Lösungen im besonderen Maße auf dem Erhalt wehrtechnischer Kernfähigkeiten und Dienstleistungen in Deutschland. Historisch gewachsen profitiert die Bundeswehr nachhaltig von einer Vielzahl an kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland, vor allem durch deren Innovationskraft, Flexibilität und die bewährte langjährige enge Kooperation bei der Erbringung von Dienstleistungen. Der Erhalt des Know-how und der Stärken dieses Bereichs bedarf besonderer Aufmerksamkeit und sollte gefördert werden.

Die Bundeswehr verfolgte in der Vergangenheit die Maßgabe, möglichst alle für den Betrieb notwendigen Aktivitäten selbst durchzuführen, wie beispielsweise die Instandhaltung und Ersatzteillogistik. Die angekündigten Budgetkürzungen, aber auch die Reduzierung der Personalstärke werden dies in Zukunft weder im bisherigen Umfang ermöglichen noch erfordern.

Die Bundeswehr ist mit ihren derzeitigen Verfahren und Prozessen nicht in der Lage, Outsourcing-Projekte effektiv zu steuern. Effizienzvorteile durch eine innovative Arbeitsteilung zwischen Bundeswehr und Wirtschaft müssen auch zukünftig genutzt werden. Hierzu ist zunächst eine Eigenoptimierung voranzustellen. Zugleich muss die Bundeswehr die notwendigen Fähigkeiten zur Steuerung solch komplexer Projekte aufbauen.

**Daher empfiehlt die Kommission:**

- Die Entwicklung eines rüstungsindustriepolitischen Konzepts, das die deutschen bzw. europäischen Kerntechnologiefelder im wehrtechnischen Bereich auf Basis der benötigten Einsatzfähigkeiten definiert und in eine langfristig belastbare, realistische Planung umsetzt, die für beide Seiten Sicherheit schafft. Hierzu ist auch ein Topmanagementdialog von Bundeswehr und wehrtechnischer Industrie zum regelmäßigen Austausch über Trends, Entwicklungen und Bedürfnisse beider Seiten erforderlich.
- Die Angleichung der nationalen Rüstungsexportrichtlinien an europäische Standards.
- Die konsequente Konzentration der Bundeswehr auf ihre militärischen Kernfähigkeiten und hoheitlichen Aufgaben. Alle weiteren Tätigkeiten müssen auf den Prüfstand gestellt und im Sinne eines „Make or Buy“-Ansatzes auf Basis einer transparenten Vollkostenbetrachtung entschieden werden. Konkret sieht die Kommission Potenzial einer weiteren Auslagerung von Aufgaben in den Bereichen Logistik und Instandhaltung.
- Die Prüfung, inwieweit innovative und bereits bei Streitkräften anderer Nationen bewährte Modelle zur Kostenreduktion bei der Bundeswehr genutzt werden können. Dazu zählen z.B. Betreibermodelle bei Liegenschaften und Leasing-/Mietmodelle, bei denen nur auf Basis der wirklichen Benutzung bezahlt wird. Die gegenwärtigen Betreibermodelle sind zu überprüfen.
- Die Umwandlung der Beschaffungsorganisation in eine Agentur für Beschaffung der Bundeswehr, die sich an den zukünftigen Einsatzanforderungen und zivilen Vorbildern orientiert und das System insgesamt und nachhaltig optimiert – einschließlich eines funktionierenden Risikomanagements. Zudem empfiehlt die Kommission eine zentrale Einkaufsorganisation. Dabei werden auch die Doppelstrukturen der Hauptabteilung Rüstung im Ministerium und des BWB und IT-Amtes beseitigt und eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geschaffen. Für diesen Veränderungsprozess sind externe Besetzungen zu prüfen.

## 4 AUF DEM WEG ZUR NEUEN BUNDESWEHR

### 4.4 Leistungsfähige Prozesse

#### 4.4.1 Rüstung/Beschaffung/Nutzung

- Eine nachhaltige Optimierung der Beschaffungsprozesse entlang internationaler und nationaler Best Practices. Hierzu gehören u.a. die Reduzierung und Vereinfachung der Spezifikationen und stärkere Ausrichtung auf internationale Standards und Modularisierung (Verzicht auf „Goldrand-Lösungen“), eine frühzeitige Einbeziehung der Industrie, idealerweise schon in der Spezifikationsphase, und die Nutzung so genannter Off-the-shelf-Technologien zur Vermeidung von komplexen Neuentwicklungen, wo immer militärisch akzeptabel. Dies wird in beiderseitigem Interesse maßgeblich zu ehrlichen und soliden Verträgen beitragen.
- Die wirksame Unterstützung der deutschen Rüstungsindustrie beim Export durch Verzicht auf deutsche Sonderlösungen zugunsten international nutzbarer Produkte sowie eine Standardisierung von Produkten und Leistungen auf europäischer Ebene.
- Die konsequente Vereinfachung und damit Beschleunigung des Zulaufprozesses u.a. durch die Anerkennung internationaler militärischer und ziviler Standards und Zulassungsverfahren.
- Die intensive Zusammenarbeit von Bundeswehr und Wirtschaft zur Entwicklung einer „Collective Action“ im Sinne der Weltbank zu nutzen. Diese dient der Korruptionsprävention und unterstützt einen fairen Wettbewerb auch für kleine und mittlere Unternehmen. Hierbei kommt einem von beiden Seiten bestellten Moderator eine besondere Rolle zu.<sup>2)</sup>

<sup>2)</sup> Informationen über Collective Action sind unter [www.fightingcorruption.org](http://www.fightingcorruption.org) im Internet zu finden.

#### 4.4 Leistungsfähige Prozesse

##### 4.4.2 IT-Strukturen und IT-Governance

Die Bundeswehr ist in ihrer Einsatzfähigkeit zentral von informations- und kommunikationstechnologischen Lösungen abhängig – nicht zuletzt bei der geforderten Fähigkeit zur Vernetzten Operationsführung und der Notwendigkeit, Informationsüberlegenheit, die sich in Wirkungsüberlegenheit umsetzen lässt, zu erringen. Vor diesem Hintergrund kommt es darauf an, das IT-System der Bundeswehr als ein Gesamtsystem zu begreifen; nur so kann die erforderliche Durchgängigkeit gewährleistet werden. Die existierende IT-Organisation und Prozesse haben bisher nicht zu einer bedarfsgerechten IT-Ausrüstung der Streitkräfte wie auch der Wehrverwaltung geführt. Großprojekte verzögern sich um Jahre und sprengen den vorgesehenen Kostenrahmen. Bei den verschiedenen Führungsinformationssystemen ist es – wegen unverändert paralleler Entwicklung – bis heute nicht gelungen, die für den Einsatz essenzielle Interoperabilität herzustellen.

Die Ursachen für die bisher gescheiterten Modernisierungsvorhaben liegen hauptsächlich im Mangel zentraler Kompetenzen – insbesondere beim Projektmanagement und in der Zuständigkeitsverteilung für IT-Beschaffung zwischen IT-Amt und dem Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung. Darüber hinaus fehlt ein Gesamtkonzept mit einer klar definierten Governance einschließlich einer gerade für den Einsatz wichtigen konsequenten Zuordnung der Planungs- und Steuerungskompetenz für den Betrieb des IT-Systems der Bundeswehr an zentraler Stelle in den Streitkräften.

**Deshalb empfiehlt die Kommission:**

- **Die sofortige Überprüfung der laufenden IT-Großprojekte und Einsetzung eines professionellen Projektmanagements zu deren Stabilisierung. Hieraus kann die Bundeswehr auch wichtige Lehren für die Neugestaltung der Prozesse und Organisation ziehen.**
- **Die Entwicklung einer funktionsfähigen und effektiven IT-Governance, welche das Ministerium und die gesamte Bundeswehr einbezieht, sowie den Aufbau einer professionellen IT-Organisation unter Einbeziehung externer Experten und eine nachhaltige Qualifizierung des vorhandenen Personals.**
- **Die Einrichtung eines herausgehobenen IT-Direktors (Chief Information Officer – CIO) der Bundeswehr mit übergreifender Zuständigkeit für das Gesamtsystem IT. In der neuen Abteilung Unterstützung wird die gebündelte Verantwortlichkeit für die IT der Bundeswehr insgesamt angesiedelt. Der Abteilungsleiter Unterstützung nimmt die Funktion des IT-Direktors wahr. Zu seiner Unterstützung wird empfohlen, auch externes Personal mit herausragender Berufserfahrung zu rekrutieren.**

## 4 AUF DEM WEG ZUR NEUEN BUNDESWEHR

### 4.4 Leistungsfähige Prozesse

#### 4.4.3 Unterstützende Prozesse der Streitkräftebasis

Für die Einsatzfähigkeit der Bundeswehr sind unterstützende Aufgaben, wie sie in der Streitkräftebasis (SKB) gebündelt wurden, unverzichtbar. Die Kommission sieht Bedarf für eine weitere Konsolidierung wie auch für eine Verwirklichung von Synergien durch eine konsequentere Ausrichtung am Gedanken der Streitkräftegemeinschaft. So sollte beispielsweise die gesamte Bundeswehrlogistik strategisch neu ausgerichtet werden.

#### **Die Kommission empfiehlt:**

- **Eine Vertiefung der bereits bestehenden Arbeitsteilung mit der Wirtschaft und die Identifizierung der für den Einsatz essenziellen Fähigkeiten. Anschließend sind alle nicht einsatzrelevanten Prozesse an die Wirtschaft auszulagern, bei denen auf Seiten der Wirtschaft Effizienzvorteile bestehen.**

Eine leistungsfähige sanitätsdienstliche Versorgung ist von herausragender Bedeutung für die Soldaten im Grundbetrieb und im Einsatz. Die Versorgung im Grundbetrieb wird jedoch zunehmend problematisch. Insgesamt orientiert sich der Sanitätsdienst zu stark an berufsständischen Kriterien. Die militärischen Erfordernisse bedürfen einer stärkeren Gewichtung.

Die sanitätsdienstliche Versorgung ist heute nahezu vollständig im Zentralen Sanitätsdienst der Bundeswehr als eigenständigem Organisationsbereich organisiert. Zwar ist es gelungen, den Prozess „Gesundheitsversorgung“ weitgehend in diesem Organisationsbereich zusammenzuführen. Zugleich sind umfangreiche Strukturen geschaffen worden, die Sanitätsoffiziere binden und von kurativen Aufgaben fernhalten.

Deshalb empfiehlt die Kommission:

- Der Zentrale Sanitätsdienst der Bundeswehr wird als Organisationsbereich aufgelöst und in die Streitkräftebasis überführt, um die Leistungserbringer der sanitätsdienstlichen Versorgung von anderen Aufgaben besser entlasten zu können. Ein Fähigkeitskommando „Sanitätsdienst der Bundeswehr“ in der Streitkräftebasis fasst den Prozess wie bisher möglichst geschlossen organisatorisch zusammen.
- Die Rettungskette im Einsatz muss weiterhin absolute Priorität für die Ausrichtung des Sanitätsdienstes haben. Um darüber hinaus auch die optimale ärztliche Versorgung der Soldatinnen und Soldaten in der Heimat sicherstellen zu können, sind alle Arztstellen bis Ende 2011 vollständig zu besetzen. In einem weiteren Schritt sind zusätzliche Dienstposten einzurichten und zu besetzen, mit dem Ziel, die truppenärztliche Versorgung weitgehend in die Verbände zu integrieren.
- Die Untersuchung, welche Aufgaben in Stäben, Ämtern und Kommandos approbationsgebunden wahrgenommen werden müssen. Die Verwendung von Sanitätsoffizieren in kurativen Funktionen muss dabei Maxime sein. Dazu gehört es auch, attraktive Aufstiegsmöglichkeiten im kurativen Bereich zu schaffen.

## 4 AUF DEM WEG ZUR NEUEN BUNDESWEHR

### 4.5 Personal- und Talentmanagement

Die Bundeswehr soll kleiner und effizienter werden. Dazu benötigt sie noch mehr als bisher talentiertes und qualifiziertes Personal. Schon heute leidet die Bundeswehr unter gravierendem Personalmangel, vor allem bei spezialisierten Verwendungen wie z.B. Ingenieuren (ca. 1.000) und Ärzten (ca. 350).

Wenn die Einberufung von Wehrpflichtigen zum Grundwehrdienst ausgesetzt wird, fällt ein wichtiges Rekrutierungselement weg und die Bundeswehr steht vermehrt in einem direkten und harten Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern um talentierten Nachwuchs. Die demographische Entwicklung wird das Nachwuchsproblem der Bundeswehr zusätzlich weiter verschärfen.

Die Bundeswehr ist zudem bereits heute überaltert. Der weitestgehend geschlossene Personalkörper der Streitkräfte ist „stabslastig“. Diese strukturelle Unwucht gilt es zu beseitigen, damit die Bundeswehr konsequent auf den Einsatz einschließlich der erforderlichen Durchhaltefähigkeit ausgerichtet werden kann. Der Anteil der Berufssoldaten ist zu Gunsten von Soldaten auf Zeit zu reduzieren.

Die Grundlagen für das Personalmanagement sind vielfach veraltet. Verfahren wie die Stärke- und Ausrüstungsnachweisung (STAN) stammen aus den Anfängen der Bundeswehr und sind ebenso bürokratisch wie unflexibel.

Die Zuständigkeiten für die zivile Personalführung verteilen sich auf zwölf Ober- und Mittelbehörden. Ein gemeinsames Personalmanagement für Soldaten, Beamte, Tarifbeschäftigte usw. fehlt. Serviceleistungen werden derzeit von einer Vielzahl von Stellen wahrgenommen.

Die Bundeswehr ist ein angesehener Arbeitgeber, dennoch gibt es Faktoren, die die Attraktivität der Bundeswehr beeinträchtigen. Die Tätigkeit in der Bundeswehr ist oftmals nur schwer mit den Interessen der Familie zu vereinbaren und speziell der Soldatenberuf ist aufgrund von Auslandseinsätzen von einem hohen Gefährdungspotenzial gekennzeichnet.

Deshalb empfiehlt die Kommission:

- Der Personalprozess ist als ein einheitlicher zu betrachten und nach dem Prinzip „Führung und Verantwortung aus einer Hand“ zu gestalten. Militärisches und ziviles Personal ist – trotz aller Unterschiede – als einheitlicher Personalkörper zu sehen und übergreifend zu managen. Dabei werden die Zuständigkeiten für das zivile Personal in einer Organisationseinheit gebündelt und gestrafft, um eine einheitliche Personalführung sicherzustellen. Unterstützende Serviceleistungen werden weitergehender in Service Centern konzentriert.
- Die Bundeswehr sollte ein professionelles Talentmanagement einrichten. Für den Bereich der Ärzte sollte dies wegen der einsatzkritischen Situation umgehend realisiert und in einem weiteren Schritt auf andere Personalfelder ausgeweitet werden. Hierzu gehört unter anderem ein aktives und kreatives Management des Übergangs von der Bundeswehr in zivile Bereiche bzw. privatwirtschaftliche Unternehmen.
- Ein flexibleres Personalmanagement ist unabdingbar. Das bestehende Regelwerk, u.a. das Laufbahnrecht und das Versorgungsrecht, ist zu überprüfen und entsprechend anzupassen. Das STAN-Verfahren ist durch ein zeitgemäßes Verfahren zu ersetzen.
- Die Erhöhung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr ist ein zwingendes Erfordernis, um die Wettbewerbsfähigkeit der Bundeswehr als Arbeitgeber zu stärken. Hierzu gehören auch Investitionen in neue Laufbahnen und die Einrichtung von Spezialistenlaufbahnen. Die Ausbildungs- und Studienprogramme sind zu professionalisieren mit dem Anspruch, internationale Exzellenzeinrichtungen zu schaffen. Darüber hinaus ist die Ausbildung mit der Wirtschaft enger zu verzahnen und mehr an den zivilen Berufsbildern zu orientieren, um einen späteren Übergang in Zivilberufe zu erleichtern.
- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss weiter gestärkt werden, z.B. durch verbesserte Betreuungsangebote für Kinder. Die Auswirkungen der Bundeswehrtzugehörigkeit auf die private und familiäre Situation muss in die Personalentscheidungen mit einfließen. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Verlässlichkeit von Personalmaßnahmen sowie die Versetzungshäufigkeit. Hierzu gehört auch die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle für alle Fälle posttraumatischer Belastungsstörungen (PTBS), die Unterstützung unbürokratisch gewährleistet (Fallmanagement).
- Die Neustrukturierung und Verkleinerung des Ministeriums und der Bundeswehr erfordern ein sorgsames Management der Personalveränderungen, mit dem der Umbau des Personalkörpers schnell und anforderungsgerecht durchgeführt werden kann.
- Ein zukunftsfähiges Reservistenkonzept ist zu erarbeiten. Dabei werden die neuen Landeskommandos in den Ländern gestärkt.

## 4 AUF DEM WEG ZUR NEUEN BUNDESWEHR

### 4.6 Ausbildung, Bildung und Erziehung

Wohl kaum ein anderer Arbeitgeber in Deutschland investiert so viel in die Bildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie die Bundeswehr. Der Grundsatz, dass jeder Soldat auf Zeit und jeder Berufssoldat die Bundeswehr mit einer höheren zivilberuflich anerkannten Qualifikation als zum Zeitpunkt seines Eintritts in die Streifkräfte verlässt, ist mustergültig. Im sich zunehmend verschärfenden Wettbewerb um Talente kommt diesem „Wertversprechen“ der Bundeswehr herausragende Bedeutung zu.

**Die Kommission empfiehlt, die besondere Stärke der Streitkräfte und auch der Wehrverwaltung im Bereich der Bildung auszubauen und sich noch weiter von der Spitze der Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung in Deutschland abzusetzen, um qualifizierten Nachwuchs für sich zu gewinnen:**

- Die beiden Universitäten der Bundeswehr sind trotz absehbar geringerem Bedarf der Streitkräfte aufrechtzuerhalten. Freie Kapazitäten können als Anreiz für den Freiwilligen Wehrdienst dienen und werden unter Umständen von Unternehmen der deutschen Wirtschaft und auch Stiftungen für Stipendiaten übernommen. Eine Öffnung wird zu einem besseren Verständnis von Führungskräften von Bundeswehr, Wirtschaft und Industrie beitragen.
- Ferner sollten über den bereits bestehenden integrativen Bachelor-Studiengang Wehrtechnik hinaus weitere Ausbildungskapazitäten für die Wehrverwaltung geöffnet bzw. eröffnet werden. Vorstellbar wären auch neue, zusätzliche Fakultäten für alle Studierenden. Im Ergebnis könnte bereits in einem sehr frühen Stadium der beruflichen Laufbahn ein bundeswehrgemeinsames Bewusstsein der künftigen zivilen und militärischen Führungskräfte entwickelt werden.

Das „Wertversprechen“ der Bundeswehr besteht nicht nur in den zivil anerkannten Elementen. Auch militärische Fähigkeiten, insbesondere im Bereich Führung und Management, sind für viele Arbeitgeber von ausschlaggebender Bedeutung, wenn sich ein Angehöriger der Bundeswehr bei ihnen bewirbt. Zeitsoldaten werden bereits in jungen Jahren auf Führungsaufgaben vorbereitet. Früh wird ihnen Verantwortung für Personal und Material übertragen. Wirtschaft und Industrie suchen Führungskräfte, die Bundeswehr bildet sie aus.

**Die Kommission empfiehlt, im Bereich der Bildungs- und Forschungseinrichtungen der Bundeswehr konsequent den Weg der Konzentration und Effizienz zu beschreiten:**

- Die Bildungs- und Forschungseinrichtungen der Bundeswehr (z.B. Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Militärgeschichtliches Forschungsamt, Zentrum für Transformation der Bundeswehr, Zentrum Innere Führung, Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation) sind zu bündeln und weiterzuentwickeln. Die Führungsakademie der Bundeswehr wäre der geeignete Nukleus. Die Einbindung der Bundesakademie für Wehrverwaltung und Technik wird empfohlen.
- Das leitende Prinzip bundeswehrgemeinsamen Denkens muss durch konsequent streitkräfte-gemeinsames Denken unterfüttert sein. Hiermit erst in der Ausbildung zum Stabsoffizier zu beginnen, erscheint zu spät. Bereits an den Offizier- und Unteroffizierschulen von Heer, Luftwaffe und Marine sind verstärkt streitkräftegemeinsame Inhalte einzubringen.
- Die Anzahl der Bundeswehrfachschulen ist mit dem Ziel der Hebung von Effizienzpotentialen zu überprüfen, ferner sind die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Schulen der Bundeswehr (z.B. Fachschulen des Heeres für Technik oder Bautechnik) sowie zivilen Schulträgern eingehend zu untersuchen. Gleichmaßen ist die Straffung und Zusammenlegung der Truppenschulen zu prüfen und die Ausbildungsinhalte sind mit dem Ziel der Verkürzung der Lehrgangsdauer zu konsolidieren.

Die Entwicklung der körperlichen Leistungsfähigkeit junger Menschen in unserem Land ist eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung, die Einfluss auf die Einsatzfähigkeit der Streitkräfte hat. Sport steigert und erhält die körperliche Belastungsfähigkeit und beeinflusst das Sozialverhalten positiv. Auch in dieser Hinsicht lässt sich die Attraktivität des Arbeitsplatzes Bundeswehr weiter steigern.

**Die Kommission empfiehlt, das Image des Arbeitsplatzes Bundeswehr durch gezielte neue Akzente im Bereich der Sportausbildung und des allgemeinen Gesundheitsbewusstseins zu verbessern.**



## 5 DEN ÜBERGANG GESTALTEN

5	Den Übergang gestalten	47
---	------------------------	----

## 5 DEN ÜBERGANG GESTALTEN

Die Bundeswehr steht vor einer dreifachen Herausforderung: Sie stellt sich strategisch flexibel neu auf. Sie verändert ihre Strukturen und Prozesse von Grund auf. Und sie betritt Neuland mit langfristigen Personalkonzepten, in denen die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine größere Rolle spielt.

In dieser neuen Phase ihrer Geschichte kann die Bundeswehr ihre Strukturanpassung in Führung und Betrieb nicht auf punktuelle Korrekturen und Vereinfachungen beschränken. Zu lange schon sind wichtige und einschneidende Entscheidungen aufgeschoben worden.

Heute geht es um einen radikalen Umbau, der den Anforderungen der neuen Einsätze gerecht wird. Veränderungen müssen eine tatsächliche „Neu-Ordnung“ der Bundeswehr bewirken. Ähnliche Anläufe sind in der Vergangenheit oft steckengeblieben oder umgelenkt worden. Maßgeblich für die bisherige „Reformresistenz“ der Bundeswehr sind nach Ansicht der Kommission mehrere Faktoren:

- Die stark ausgeprägte Kultur einer Organisation, die Externen nur begrenzte Kompetenz zugesteht.
- Die durchgängige Transparenzlücke – weder Leistungsprofile noch Leistungsziele sind derzeit offen nachvollziehbar oder umzusetzen.
- Die umfassende Aufteilung bzw. Fragmentierung von Verantwortung. Neue Ansätze werden allzu häufig im Kompromissverfahren relativiert.
- Der bisherige Mangel an eindeutigen und verbindlichen politischen Vorgaben importiert politische Konflikte in die Bundeswehr.

In diesem Kontext müssen Veränderungen in einem guten Sinne radikal und unumkehrbar angelegt sein: Eine bloße strukturelle Neuordnung läuft leicht Gefahr, mit althergebrachten Ideen und Inhalten unterlaufen zu werden. Neu definierte Prozesse verändern das Handeln nur dann, wenn die Beteiligten das „Warum“ und „Wie“ in der Tiefe verstehen und von der Notwendigkeit der Veränderung persönlich überzeugt sind.

Grundsätzlich wird es in vielen Bereichen erforderlich sein, Agenden, Strukturen und Prozesse von Grund auf neu zu konzipieren. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass das Setzen auf schrittweise, evolutionäre Anpassung nur dazu führt, dass das Neue den vorhandenen Strukturen anverwandelt und gleichsam „geschluckt“ wird.

Deshalb empfiehlt die Kommission, Erfahrungen aus erfolgreichen Reformen von Institutionen des öffentlichen Sektors sowie großer Konzerne zu nutzen:

- **Transparente, nach außen offene Reform:** Die Umstrukturierungen des Ministeriums und der Bundeswehr sollten durch ein externes Beratungsgremium im Sinne einer Projektorganisation unterstützt werden. Dieses Gremium ist mit seinen Erfahrungen und seiner Expertise zu nutzen, um die Umsetzung der wesentlichen Entscheidungen der Leitung in dem komplexen Transformationsprozess zu unterstützen.
- **Nutzung einer effektiven Transformationsmechanik:** Die von der Leitung vorgegebenen Richtungsentscheidungen werden von einem starken zentralen Projektmanagement in operative Maßnahmen übersetzt, mit einem Leiter in herausgehobener Funktion mit weitgehenden Kompetenzen. Die Hauptaufgaben des Projektmanagements umfassen die Steuerung, Koordination und Verknüpfung der einzelnen Arbeitsstränge. Hierzu gehören u.a. das Projektcontrolling, die Bearbeitung funktionaler Querschnittsthemen und Interdependenzen zwischen Organisationseinheiten, die Ausführung von Zentralfunktionen für die Transformation, die Kommunikation der Transformation und ihres Fortschritts sowie die ständige Rückkopplung an den Minister.
- **Herstellung der Messbarkeit des Transformationsfortschritts:** Der Transformationserfolg muss messbar gemacht werden. Dazu gehört, fünf bis zehn Kennzahlen mit konkreten Zielgrößen zu definieren, die in einer vorgegebenen Zeit erreicht und über ein unabhängiges Controlling nachgehalten werden müssen. Konkrete Zielvereinbarungen mit den Führungskräften im Ministerium und in der Bundeswehr personalisieren die Transformation und machen diese handhabbar. Zusätzlich werden die Kennzahlen periodisch veröffentlicht. Nach einem Zeitraum von zwei Jahren muss eine Revision des Umstrukturierungsprojekts erfolgen.
- **Gezielte Veränderung der Organisationsstruktur und -kultur:** Auf die inneren Einstellungen und Verhaltensweisen der Soldatinnen und Soldaten sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist besonders einzugehen. Die Transformation muss konkret sein und durch erlebbare Verbesserungen überzeugen; eine gezielte Pilotierung der neuen Konzepte muss dabei als Motor der Veränderung dienen. Der Kommunikation kommt eine zentrale Rolle zu, um Ziele und Vorgehen verständlich zu machen, aber auch die Erfahrungen in der Bundeswehr für die Transformation zu nutzen. Eine regelmäßige Evaluation auch der obersten Führungskräfte sichert darüber hinaus deren Fähigkeiten zur Transformation und Führung.

## 5 DEN ÜBERGANG GESTALTEN

Angesichts der massiven Veränderung des Personalumfangs und der Personalstruktur wird die Bundeswehr ein aktives Übergangsmanagement benötigen. Erfahrungen aus anderen Bereichen zeigen, dass dieser Prozess fünf bis sieben Jahre dauern kann und dass nicht mehr benötigtes Personal möglichst rasch herausgelöst werden sollte. Dies geschieht auch im Eigeninteresse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine parallel entstehende eigenständige Personalorganisation wird sie aktiver und effektiver in den internen wie externen Arbeitsmarkt vermitteln können. Nach Auffassung der Kommission ist das der beste Weg zur sozialen Absicherung des Reformprozesses.

Eine Bundeswehr, die sich dauerhaft auf neue Anforderungen ausrichten können soll, muss anpassungsfähig sein. Das bestehende Regelwerk, in dem sich Ministerium und Bundeswehr heute bewegen, ist dafür zu starr. Die notwendige Flexibilisierung wird nur erreicht werden können, wenn es mit Blick auf die politischen Entscheidungen über die Zukunft der Bundeswehr gelingt, eine breite parlamentarische Zustimmung zu dem Gesamtkonzept herbeizuführen.

Die Transformation der Bundeswehr wird signifikante Effizienzgewinne ermöglichen. Zugleich ist aber unbestritten, dass ein derart anspruchsvoller Veränderungsprozess auch Investitionen in eine nachhaltige Neuausrichtung und Umstrukturierung erfordert. Hierfür sind die notwendigen Voraussetzungen und Handlungsspielräume zu schaffen. Die Kommission hält ein begleitendes Programmgesetz im Sinne der Weizsäcker-Kommission für notwendig.





# ANHANG

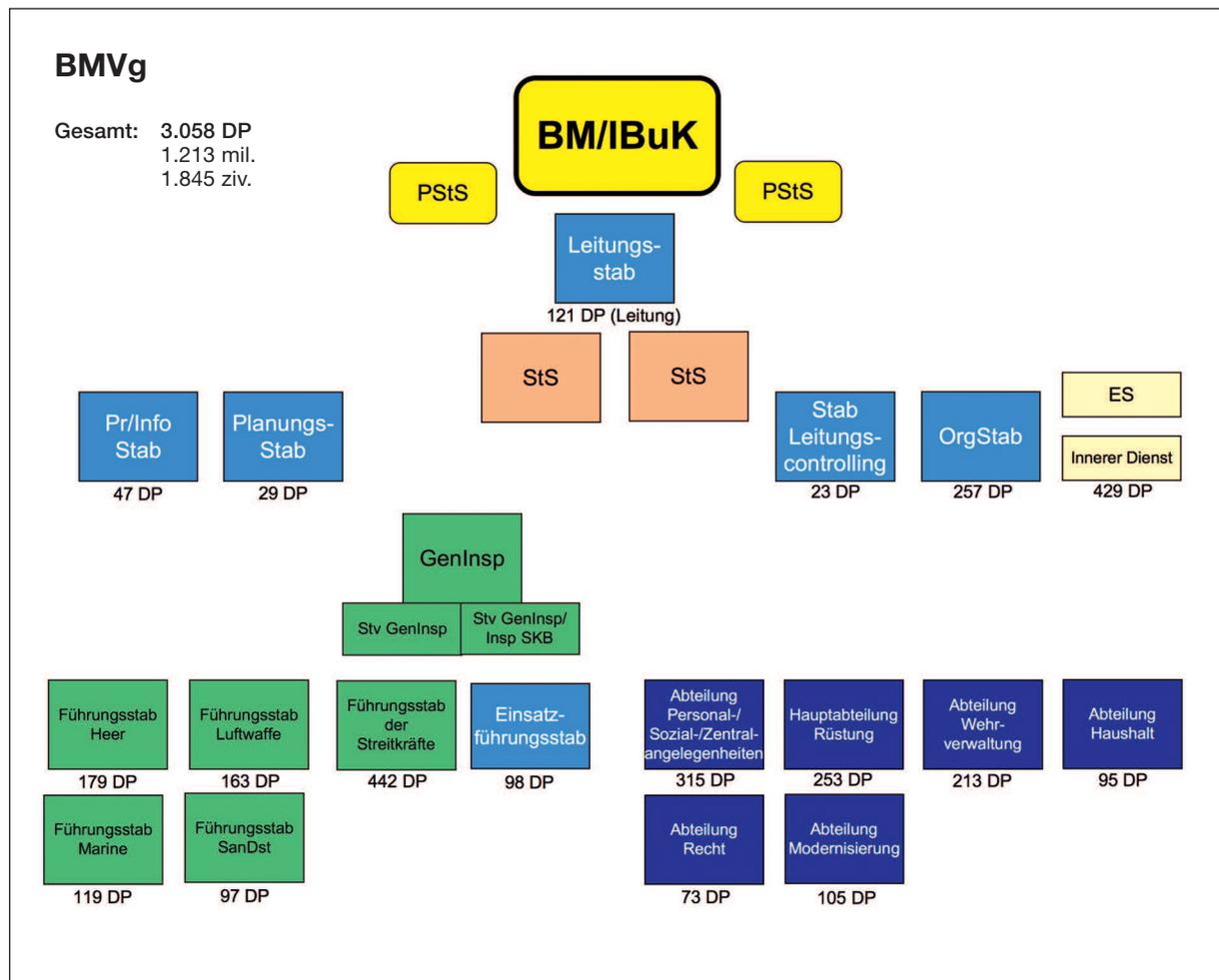
<b>Anhang</b>	<b>53</b>	
<b>1</b>	<b>Ministerium und Bundeswehr bisher</b>	<b>55</b>
<b>2</b>	<b>Erfolgsfähige Strukturen</b>	<b>59</b>
<b>2.1</b>	<b>Das Ministerium</b>	<b>60</b>
<b>2.2</b>	<b>Die Bundeswehr</b>	<b>65</b>
2.2.1	Die Streitkräfte	66
2.2.2	Die Wehrverwaltung	69
<b>2.3</b>	<b>Migration der Aufgaben im Ministerium</b>	<b>72</b>
<b>3</b>	<b>Moderne Unternehmensplanung</b>	<b>77</b>
<b>3.1</b>	<b>Fähigkeitsmanagement</b>	<b>79</b>
<b>3.2</b>	<b>Bundeswehrplan, Finanzplan, Rüstungsplan und Haushalt</b>	<b>81</b>
<b>4</b>	<b>Rüstung und Beschaffung</b>	<b>85</b>
<b>5</b>	<b>Leistungsfähig und motiviert</b>	<b>91</b>
<b>5.1</b>	<b>Wettbewerb um Talente</b>	<b>94</b>
<b>5.2</b>	<b>Arbeitsplatz Bundeswehr</b>	<b>96</b>
<b>5.3</b>	<b>Zeitgemäßes Personalmanagement</b>	<b>98</b>
<b>5.4</b>	<b>Reservisten und Reservistinnen</b>	<b>100</b>
<b>6</b>	<b>Die Arbeit der Kommission</b>	<b>103</b>
<b>6.1</b>	<b>Die Gäste der Kommission</b>	<b>105</b>



# 1 MINISTERIUM UND BUNDESWEHR BISHER

1	Ministerium und Bundeswehr bisher	55
---	-----------------------------------	----

# 1 MINISTERIUM UND BUNDESWEHR BISHER





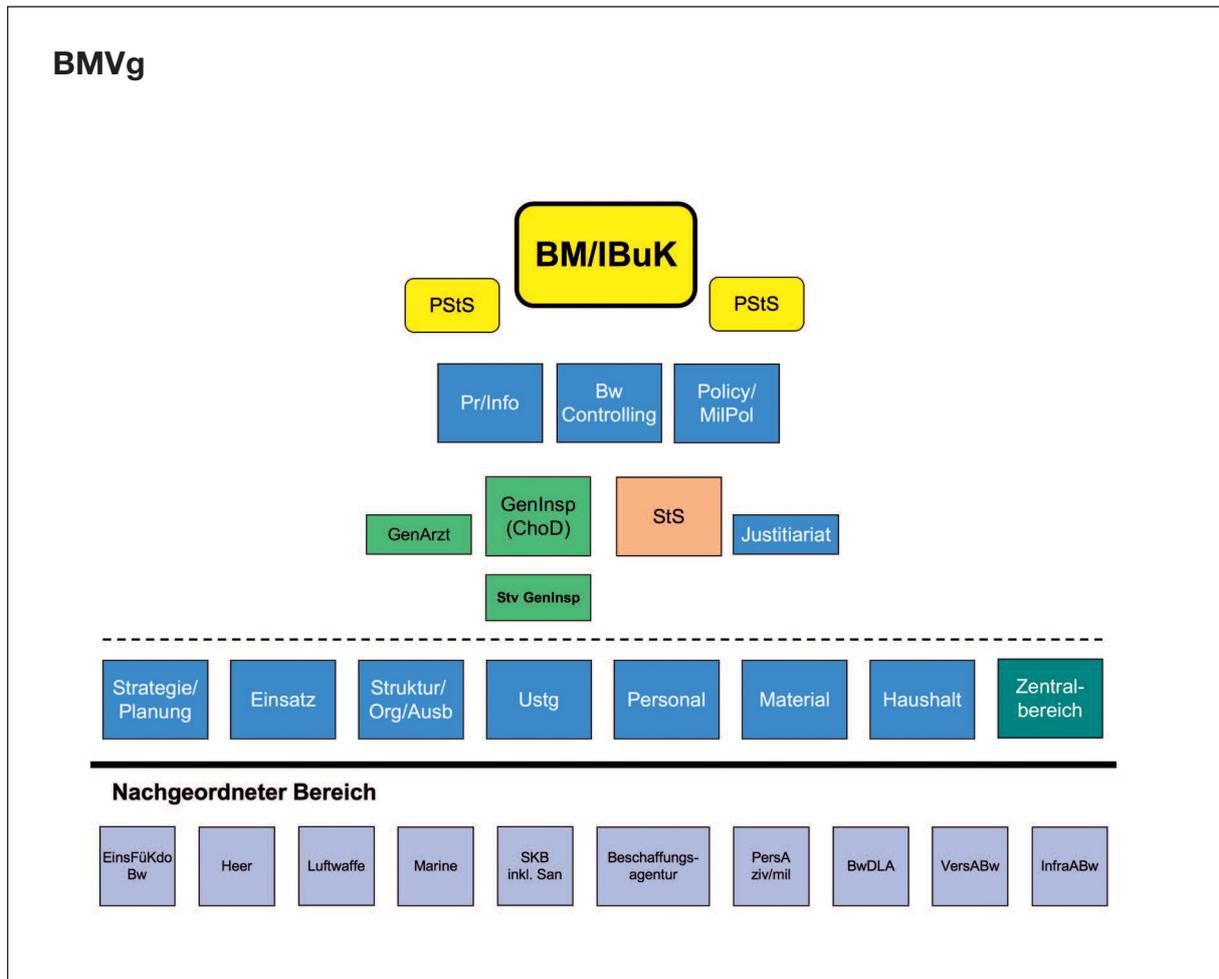


## 2 ERFOLGSFÄHIGE STRUKTUREN

<b>2</b>	<b>Erfolgsfähige Strukturen</b>	<b>59</b>
<b>2.1</b>	<b>Das Ministerium</b>	<b>60</b>
<b>2.2</b>	<b>Die Bundeswehr</b>	<b>65</b>
2.2.1	Die Streitkräfte	66
2.2.2	Die Wehrverwaltung	69
<b>2.3</b>	<b>Migration der Aufgaben im Ministerium</b>	<b>72</b>

## 2 ERFOLGSFÄHIGE STRUKTUREN

### 2.1 Das Ministerium



Bislang wurden im Rahmen der Transformation die Streitkräfte und Teile der Wehrverwaltung dem Wandel unterzogen. Das Bundesministerium der Verteidigung hingegen ist mit Blick auf seine zentrale Rolle für die Steuerung der Veränderungen im nachgeordneten Bereich nur ansatzweise an die neuen Realitäten angepasst worden. So verwundert es nicht, dass der Befund der „Weizsäcker-Kommission“ vom Mai 2000 nach wie vor zutrifft:

*„Die Leitung des Ministeriums wird bei ihren Steuerungsaufgaben nicht wirksam genug unterstützt. Die Kontrollspanne des Ministers und seine Letztverantwortung für eine große Zahl von Detailentscheidungen aus sehr unterschiedlichen Bereichen ist sehr groß. Entscheidungsunterlagen sind häufig nicht ausreichend quantifiziert, zu wenig durch Fakten untermauert und nicht nach betriebswirtschaftlichen Kriterien überprüft. Es fehlt an ausreichender Transparenz. Leitungsentscheidungen kommen überwiegend im Konsensverfahren durch Abstimmung auf unterer Ebene zustande. Es mangelt an kritischer Diskussion und Bewertung aller entscheidungsrelevanten Fakten im Rahmen der Entscheidungsfindung.“<sup>3)</sup>*

In der derzeitigen Vielfalt von Zuständigkeiten ist weder eine durchgängige Führung mit klaren Zuständigkeiten gegeben, noch werden Erfolge und Misserfolge persönlich verantwortet.

Das Ministerium ist so auszurichten, dass die Zusammenführung von bisher getrennten Verantwortlichkeiten und Aufgaben zu schlanken, bruchfreien und nachvollziehbaren, transparenten Strukturen führt. Einsätze dürfen nicht nach dem Konsensprinzip der Geschäftsordnung des Ministeriums geführt werden.

<sup>3)</sup> Bericht der Kommission „Gemeinsame Sicherheit und Zukunft der Bundeswehr“ an die Bundesregierung vom 23. Mai 2000, Seite 125, Ziffer 216

## 2 ERFOLGSFÄHIGE STRUKTUREN

### 2.1 Das Ministerium

Die Leitung umfasst in der neuen Struktur neben dem Bundesminister der Verteidigung die Parlamentarischen Staatssekretäre, den Staatssekretär und den Generalinspekteur (Chief of Defence). Damit geht eine Stärkung des Generalinspektors einher, um seiner zentralen Rolle in den Planungs- und Entscheidungsgängen mehr Gewicht zu verleihen.

Der Generalinspekteur ist dem Bundesminister für Führung, Einsatzfähigkeit und Einsatzbereitschaft der Streitkräfte sowie den Einsatz der Bundeswehr direkt und unmittelbar verantwortlich. Er ist Vorgesetzter nach § 1 der Vorgesetztenverordnung und damit der höchste militärische Vorgesetzte der Streitkräfte. Zugleich bleibt er, wie bereits heute, der militärische Berater der Bundesregierung.

Die militärischen Organisationsbereiche werden aus dem Ministerium ausgegliedert, der bislang eigenständige Organisationsbereich Zentraler Sanitätsdienst wird in die Streitkräftebasis integriert.

Dem Bundesminister und der übrigen Leitung sind eine Abteilung Policy/Militärpolitik, die den bisherigen Planungsstab integriert, eine Abteilung Bundeswehr-Controlling und ein Presse- und Informationsstab unmittelbar zugeordnet.

- Die Abteilung Policy/Militärpolitik zeichnet für die militärpolitische Beratung aus einer Hand verantwortlich. Hier werden die politisch/strategischen Vorgaben für die Bundeswehr einschließlich Rüstungszusammenarbeit, Rüstungskontrolle und Rüstungspolitik erarbeitet und die politischen Weisungen der Leitung in strategische Ziele umgesetzt. Die Aufgaben des bisherigen Planungsstabes, wie politische Bewertung und unmittelbare Beratung des Ministers, gehen in dieser Abteilung auf. Der Leiter der Abteilung nimmt die Funktion des Politischen Direktors (Policy Director) wahr.
- Der Presse- und Informationsstab ist für die Pressearbeit der gesamten Leitung, die Öffentlichkeitsarbeit, die Medienarbeit sowie für die Information und Kommunikation des Ministeriums zuständig.
- Das zentrale Controlling wird im Sinne eines Gesamtcontrollings der Bundeswehr zur unmittelbaren Führungsberatung des Ministers und der übrigen Leitung weiterentwickelt. Die dazu erforderlichen Messgrößen und Kriterien für den gesamten Bereich der Bundeswehr werden hier in Abstimmung mit der Leitung definiert und bewertet. Das Bundeswehr-Controlling erhält dazu ein Durchgriffs- und Weisungsrecht gegenüber allen nachgeordneten Controllingelementen.
- Der Leitungsstab und der Organisationsstab werden aufgelöst.

Unmittelbar wird dem Generalinspekteur der Generalarzt der Bundeswehr zugeordnet. Er berät die Leitung in allen sanitätsdienstlichen Fragen und verfügt über ein fachliches Informations- und Weisungsrecht auch in den nachgeordneten Bereich hinein.

Dem Staatssekretär wird zukünftig unmittelbar ein Justitiariat zugeordnet. Es gewährleistet eine schnelle und effektive Rechtsberatung in leitungsrelevanten Angelegenheiten, bearbeitet zentrale Rechtsfragen und greift bei Bedarf auf spezielle Expertise in den Abteilungen zu. Im Übrigen wird die rechtliche und fachliche Kompetenz in den Fachabteilungen ausgebracht.

Der Generalinspekteur und der Staatssekretär bedienen sich der Abteilungen im Rahmen ihrer festzulegenden Kompetenzen.

Die Abteilungsebene gliedert sich in sieben Abteilungen und den Zentralbereich.

- Die Abteilung Strategie/Planung ist für Konzeption und Weiterentwicklung der Bundeswehr einschließlich eines Fähigkeitscontrollings verantwortlich. Der Abteilung obliegen die Fähigkeitsanalyse, -lage und -planung, die Bundeswehr- und Rüstungsplanung sowie die zivile und militärische multinationale Kooperation, soweit letztere nicht zentral in der Abteilung Policy/Militärpolitik wahrgenommen wird. Hinzu kommt die strategische und planerische Verantwortung für die Modernisierungsprojekte der Bundeswehr.
- Die Abteilung Einsatz setzt politische in militär-strategische Weisungen für die Führung von Einsätzen der Bundeswehr im In- und Ausland um. Dies umfasst auch die ministerielle Führung von Einsatzverwaltungsaufgaben, die Grundfragen der Einsatzausbildung und -auswertung sowie das militärische Nachrichtenwesen und Geo-Informationswesen. Die Abteilung berät die Leitung in strategischen Fragen der Führung und des Einsatzes von Spezialkräften.
- Die Abteilung Struktur/Organisation/Ausbildung ist verantwortlich für die Bedarfsträgerforderungen im Bereich Personal und Infrastruktur. Die Aufgabenfelder Innere Führung, Militärseelsorge und Organisation der Bundeswehr sind hier angesiedelt. Hier erfolgen die Erarbeitung von Grundlagen und die Bearbeitung von Grundsatzfragen zur Ausbildung sowie die Fortentwicklung der Strukturen und der Stationierung.
- Die Abteilung Unterstützung bündelt die Aufgaben in den Bereichen logistische Planung und Führung, Führungsunterstützung und Sanitätsdienst. Mit Blick auf die materielle Einsatzbereitschaft der Streitkräfte plant und steuert diese Abteilung die Ausgaben für den Betrieb im Sinne von Vorgaben entsprechend der Prioritätensetzung des Generalinspekteurs. Die Material- und Versorgungsverantwortung verbleiben bei den Befehlshabern der Organisationsbereiche im nachgeordneten Bereich. In der Abteilung Unterstützung ist zugleich die gebündelte Verantwortlichkeit für die Informationstechnik der Bundeswehr insgesamt angesiedelt. Der Abteilungsleiter Unterstützung nimmt die Funktion des IT-Direktors (Chief Information Officer – CIO) wahr.
- Die Abteilung Personal ist verantwortlich für den gesamten Prozess des Personalmanagements von der Nachwuchsgewinnung bis zur Zuruhesetzung. Sie nimmt auch das Wehrrersatzwesen, die Rechtsberatung/Rechtspflege und das gesamte Dienstrecht im zivilen und militärischen Bereich auf. Die Abteilung Personal arbeitet dazu eng mit der Abteilung Struktur/Organisation/Ausbildung zusammen. Der Abteilungsleiter Personal ist dem Generalinspekteur gegenüber für das militärische und dem Staatssekretär gegenüber für das zivile Personal verantwortlich.

## 2 ERFOLGSFÄHIGE STRUKTUREN

### 2.1 Das Ministerium

- Die Abteilung Material ist verantwortlich für den Prozess der materiellen Bedarfsdeckung auf Basis der Bundeswehrplanung, für Forschung/Technologie und Infrastruktur/Liegenschaftswesen sowie das Rüstungscontrolling. Damit werden in ihr Aufgaben der bisherigen Hauptabteilung Rüstung und die bedarfsdeckenden Teile der Abteilungen Wehrverwaltung und Modernisierung zusammengefasst. Weiterhin ist sie verantwortlich für den Umwelt- und Arbeitsschutz in der Bundeswehr. Sie verfügt über die notwendige Kompetenz im Vertrags- und Vergaberecht. Der Abteilungsleiter Material nimmt die Funktion des Rüstungsdirektors (National Armament Director – NAD) wahr.
- Die Abteilung Haushalt ist verantwortlich für die Finanz- und Haushaltsplanung, die Grundsätze des Kassen-, Finanz- und Haushaltswesens der Bundeswehr einschließlich des Finanzcontrollings und die zentralen ministeriellen Finanzangelegenheiten. Sie arbeitet eng mit der Abteilung Strategie/Planung zusammen. Der Abteilungsleiter nimmt die Funktion des Haushaltsdirektors wahr.
- Der Zentralbereich bündelt das Unterstützungspersonal für die Leitung, ist für den Betrieb des Ministeriums, die Absicherung und protokollarische Aufgaben verantwortlich und beinhaltet insbesondere das Parlaments- und Kabinettsreferat, das Personal der Adjutaturen, den Inneren Dienst und das Protokollreferat.

Die bisherigen Abteilungen Modernisierung, Recht und Wehrverwaltung, Infrastruktur und Umweltschutz entfallen. Die Aufgaben werden in die neuen Abteilungen überführt bzw. in den nachgeordneten Bereich abgeschichtet. Die verbleibenden Abteilungen werden prozessorientiert umgegliedert und neu zusammengefasst.

## 2.2 Die Bundeswehr

Die Neugliederung der Bundeswehr folgt den gleichen Prinzipien wie die Restrukturierung des Ministeriums. Zielsetzung für den nachgeordneten Bereich sind die Konzentration auf Einsatzaufgaben und die Flexibilität mit Blick auf wechselnde Anforderungen. Gerade im nachgeordneten Bereich kommt es deshalb darauf an, Aufgaben und Kräfte zu bündeln, Schnittstellen zu minimieren und Zuständigkeiten dort zu zentralisieren, wo Synergien entstehen.

## 2 ERFOLGSFÄHIGE STRUKTUREN

### 2.2 Die Bundeswehr

#### 2.2.1 Die Streitkräfte

Eine Kernaufgabe ist es, die Beiträge der Bundeswehr zu den Einsätzen durchhaltefähig zu gestalten. Im Sinne klarer Verantwortlichkeiten werden inhaltliche Kompetenz und dienstliche/truppendienstliche Führung zusammengeführt. Das gilt sowohl für die Zusammenstellung und Vorbereitung von Einsatzkontingenten als auch für die Steigerung der Effizienz im Bereich der Weiterentwicklung sowie der Effektivität im Bereich Ausbildung und Lehre.

- Die Streitkräfte unterteilen sich in die drei Teilstreitkräfte Heer, Luftwaffe und Marine, die Streitkräftebasis als militärischen Organisationsbereich sowie das Einsatzführungskommando der Bundeswehr in seiner Verantwortung für den Bereich der Einsatz- und Operationsführung.
- Der bisherige militärische Organisationsbereich Sanitätsdienst wird mit seinen zentralen Kompetenzen und Kräften in die Streitkräftebasis integriert und bildet dort ein Fähigkeitskommando „Sanitätsdienst der Bundeswehr“.
- Die Inspektore der Teilstreitkräfte und der Streitkräftebasis werden außerhalb des Ministeriums zu Befehlshabern. In ihren künftigen Kommandos fusionieren die bisherigen ministeriellen Führungsstäbe, einschließlich der für die Streitkräftebasis relevanten Anteile des Führungsstabes der Streitkräfte und die höheren Kommandobehörden.<sup>4)</sup>
- Die Befehlshaber sind dem Generalinspekteur unmittelbar unterstellt. Sie sind dem Generalinspekteur als Truppensteller für Aufstellung, Ausbildung und Gestellung von Einsatzkontingenten verantwortlich. Die Befehlshaber von Heer, Luftwaffe, Marine und Streitkräftebasis tragen die umfassende Verantwortung für ihre Teilstreitkraft bzw. ihren Organisationsbereich, einschließlich der fähigkeitsbezogenen Weiterentwicklung entlang der streitkräftegemeinsamen Vorgaben. Sie nehmen weiterhin die Material- und Versorgungsverantwortung wahr. Die Materialverantwortung für die nicht-waffensystemgebundene IT liegt beim Befehlshaber der Streitkräftebasis. Die Befehlshaber vertreten im Auftrag und in Unterstützung der Leitung ihre Kommandobereiche im parlamentarischen Raum.
- Der Befehlshaber des Einsatzführungskommandos der Bundeswehr verantwortet die nationale operative Einsatzführung aller Einsätze der Bundeswehr und erarbeitet die Vorgaben für die Ausbildung der Einsatzkontingente und inspiziert diese. Auf operativer Ebene bewertet er aus nationaler Sicht die multinationale Operationsplanung und –durchführung. Er gewährleistet verzugslose Information und Beratung der strategischen Ebene. Zudem obliegt dem Befehlshaber die Einsatzauswertung.
- Das Kommando Operative Führung Eingreifkräfte wird aufgelöst. Die dort angesiedelten Führungsaufgaben werden dem Einsatzführungskommando übertragen.

<sup>4)</sup> Heeresführungskommando, Luftwaffenführungskommando, Flottenkommando, Sanitätsführungskommando, Streitkräfteunterstützungskommando, Heeresamt, Marineamt, Luftwaffenamt, Sanitätsamt, Streitkräfteamt

- Der Kommandeur des Kommandos Spezialkräfte untersteht dem Befehlshaber des Einsatzführungskommandos. Dieses Kommando wird aus dem bisherigen Kommando Spezialkräfte und dem Kommando Führung Operationen von Spezialkräften gebildet. In dieses Kommando werden alle Spezialkräfte der Teilstreitkräfte integriert. Damit wird Ausbildung, Weiterentwicklung und Führung aller Spezialkräfte aus einer Hand sichergestellt. Für besondere Einsätze wie Evakuierungsoperationen kann sich der Generalinspekteur den Kommandeur Spezialkräfte unmittelbar unterstellen.
- Die Aufgabe als nationaler territorialer Befehlshaber verbleibt beim Befehlshaber der Streitkräftebasis. Er ist diesbezüglich für die Zusammenarbeit mit den Ländern, für Hilfeleistungen sowie das Führen von Einsätzen im Inland zuständig. Einer gesonderten Untersuchung und Regelung bedürfen Dauereinsatzaufgaben (z.B. Sicherung nationaler Luftraum, Seesicherheit, SAR-Dienst und Ubootsicherheit).

Die Führung von Einsätzen erfolgt über maximal vier Ebenen vom Bundesminister, über den Generalinspekteur und den Befehlshaber Einsatzführungskommando der Bundeswehr bzw. Befehlshaber der Streitkräftebasis bis zu den Einsatzkräften vor Ort.

Der fähigkeitsorientierte Ansatz bleibt auch künftig leitendes Prinzip für die Weiterentwicklung der Bundeswehr. Deshalb wird die Einrichtung von Fähigkeitskommandos empfohlen. Insbesondere mit Blick auf die Streitkräftebasis bietet sich eine solche Organisationsform für die Bereiche Führungsunterstützung und Logistik an, um die zugehörigen Kräfte, Ausbildungseinrichtungen und Weiterentwicklungselemente zu bündeln. Unbeschadet davon bleibt die Ausgestaltung der Binnengliederung der Organisationsbereiche Gegenstand der Organisationshoheit der Befehlshaber im Rahmen der Ziele des Generalinspektors.

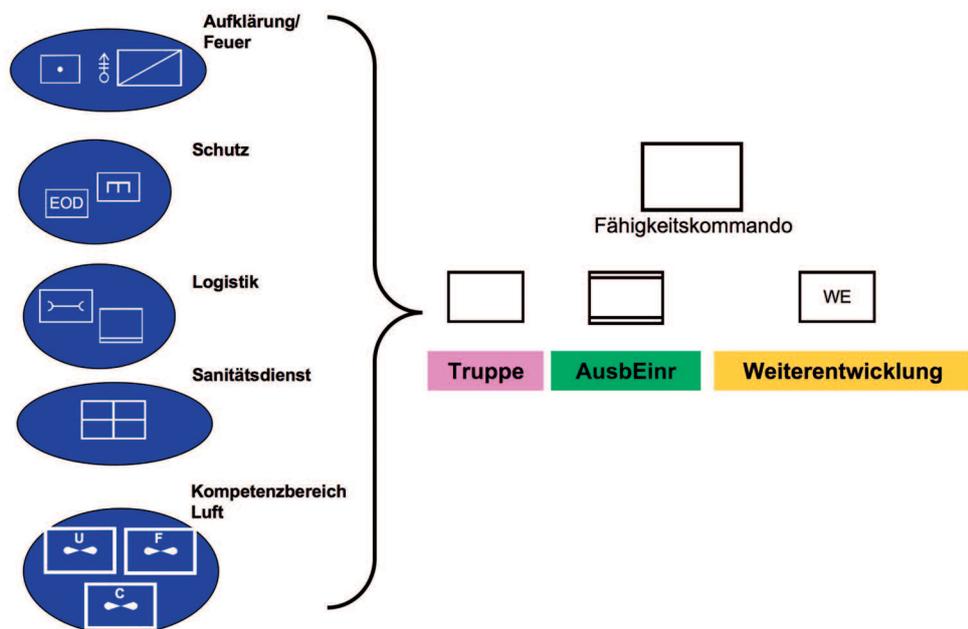
## 2 ERFOLGSFÄHIGE STRUKTUREN

### 2.2 Die Bundeswehr

#### 2.2.1 Die Streitkräfte

### Gliederung in Fähigkeitskommandos

#### Beispiele für die TSK/MilOrgBer



## 2.2 Die Bundeswehr

### 2.2.2 Die Wehrverwaltung

Der bedarfsdeckende Bereich bildet Bundesoberbehörden, die auch einen Teil der bisher im Ministerium angesiedelten Aufgaben wahrnehmen. Diese Bundesoberbehörden werden nach Sparten in Ämtern organisiert und können Kompetenzzentren ausbringen. Die materielle Bedarfsdeckung obliegt einer neu zu gründenden Beschaffungsagentur der Bundeswehr.

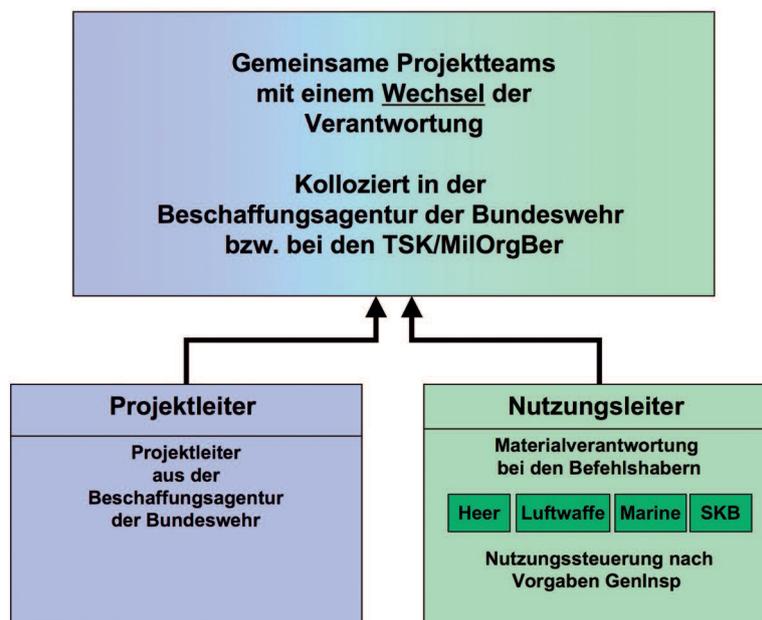
- Im Versorgungsamt der Bundeswehr werden alle Aufgaben der Besoldung, Versorgung, Nebengebühren und des Entgelts zusammengeführt und ggf. in Kompetenzzentren gebündelt. Bislang erfolgt die Versorgung bereits ausgeschiedener Soldaten durch die Behörden der Länder. Im Interesse einer optimalen Betreuung der Betroffenen wird auch diese Verantwortung zukünftig durch die Bundeswehr wahrgenommen. Dies bedarf der Abstimmung mit den Ländern.
- Im Infrastrukturamt der Bundeswehr werden die Aufgaben des Bedarfsdeckers und -trägers in Infrastrukturanangelegenheiten zusammengefasst. Es vereint damit bisherige Rollen der Abteilung Wehrverwaltung, Infrastruktur und Umweltschutz, der Abteilung V der bisherigen Wehrbereichsverwaltungen, der militärischen Infrastrukturstäbe und der Landesbauämter. Letzteres bedarf der Abstimmung mit den Ländern.
- Das Bundeswehrdienstleistungsamt führt die dezentralen Bundeswehrdienstleistungszentren und verantwortet die hoheitlichen Aufgaben im Bereich Umweltschutz und Arbeitssicherheit.
- Dem Personalamt der Bundeswehr obliegt die gesamte Personalbedarfsdeckung und -führung für ziviles und militärisches Personal. Dies schließt die im Zuge der Entscheidungen zur Wehrform angepasste Wehrrersatzorganisation ein. Die Kreiswehrrersatzämter fusionieren mit den Zentren für Nachwuchsgewinnung. Ihre Anzahl ist zu überprüfen und deutlich zu reduzieren.

## 2 ERFOLGSFÄHIGE STRUKTUREN

### 2.2 Die Bundeswehr

#### 2.2.2 Die Wehrverwaltung

### Integrierte Projektteams

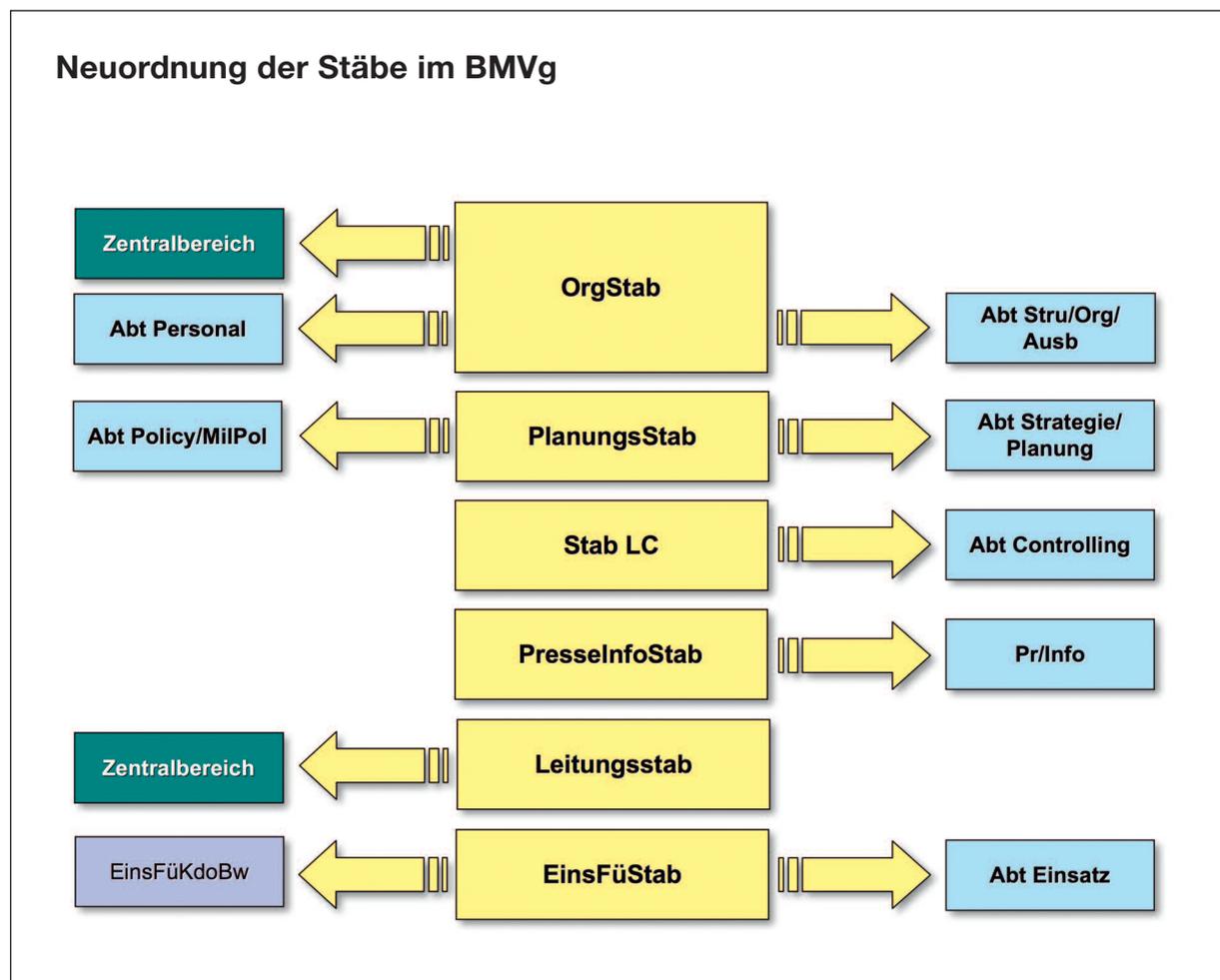


- In der Beschaffungsagentur der Bundeswehr gehen das Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung, die Anteile der Bedarfsdeckung des Bundesamtes für Informationsmanagement und Informationstechnik der Bundeswehr sowie des Bundesamtes für Wehrverwaltung auf. Durch diese Agentur wird grundsätzlich sämtliches zivile und militärische Gerät, Liegenschaftsmaterial und IT-Gerät beschafft bzw. entsprechende Dienstleistungen unter Vertrag genommen. Die Agentur steuert den Lebenszyklus der Projekte. Der Vorteil einer Beschaffungsagentur gegenüber einer Ämterlösung besteht vor allem darin, dass der politische Führungswille über Zielsteuerung statt durch ministerielle Vollzugsanordnung bei größtmöglicher Handlungsfreiheit der Agentur umgesetzt wird. Dies führt zu Zeitersparnis und mehr Effizienz in der Beschaffung. Der „Agenturchef“ hat eine herausgehobene Stellung. Sie ergibt sich aus seiner Organisationsfreiheit sowie seinem Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Hierzu sind auch die haushalterischen Rahmenbedingungen anzupassen. Der „Agenturchef“ ist gegenüber dem Bundesminister der Verteidigung für die Einhaltung des vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmens verantwortlich.
- Die Materialverantwortung in der Nutzungsphase bleibt bei den Teilstreitkräften bzw. der Streitkräftebasis. Um Synergieeffekte über einen engen Erfahrungs- und Wissensaustausch in den Phasen Beschaffung und Nutzung zu erzielen, bilden die Projektleiter und Nutzungsleiter „Integrierte Projektteams (IPT)“, die nach funktionalen Bereichen<sup>5)</sup> gegliedert und örtlich zusammen aufgestellt sind.

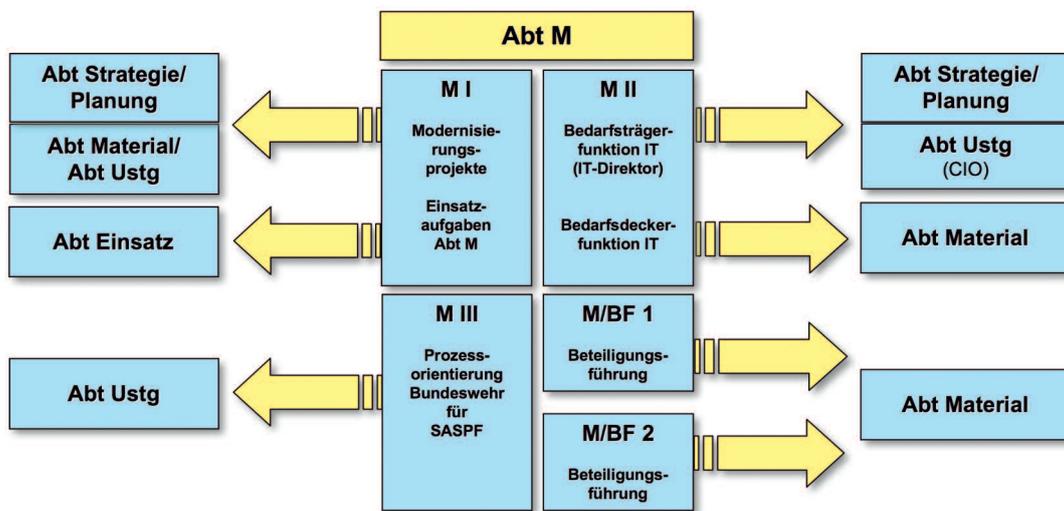
<sup>5)</sup> Land, Luft, See, IT, Sanitätswesen, querschnittliche Beschaffungsvorgänge

## 2 ERFOLGSFÄHIGE STRUKTUREN

### 2.3 Migration der Aufgaben im Ministerium

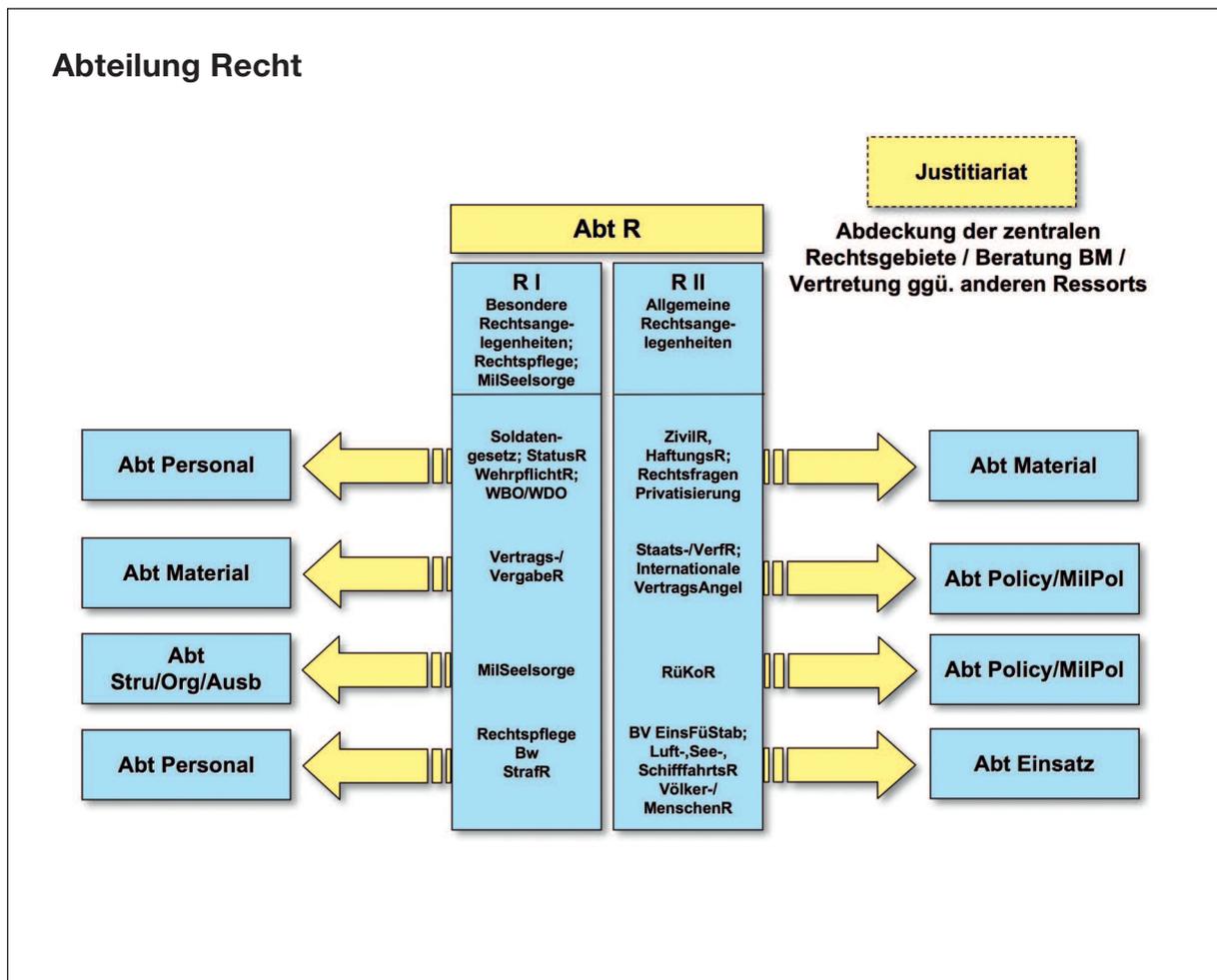


## Abteilung Modernisierung

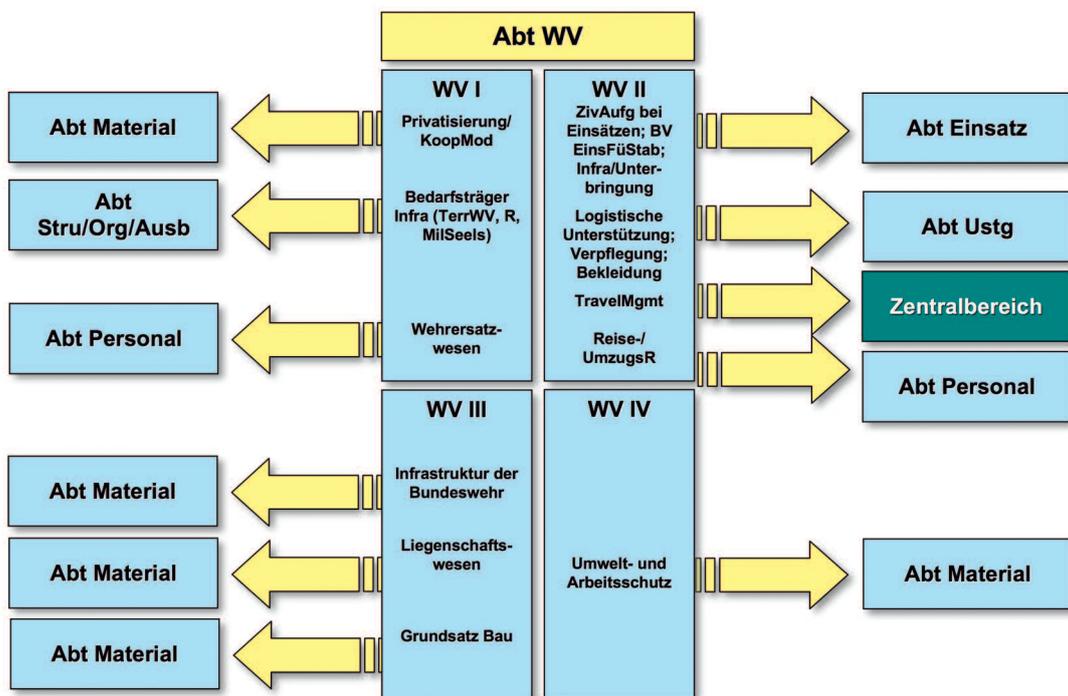


## 2 ERFOLGSFÄHIGE STRUKTUREN

### 2.3 Migration der Aufgaben im Ministerium



## Abteilung Wehrverwaltung, Infrastruktur und Umweltschutz





# 3 MODERNE UNTERNEHMENSPLANUNG

3	Moderne Unternehmensplanung	77
3.1	Fähigkeitsmanagement	79
3.2	Bundeswehrplan, Finanzplan, Rüstungsplan und Haushalt	81

### 3 MODERNE UNTERNEHMENSPLANUNG

Unternehmensplanung und Unternehmenssteuerung der Bundeswehr werden unter dem Kostendruck knapper öffentlicher Kassen noch mehr als in der Vergangenheit gefordert werden. Sie sind das Mittel, um die Effizienzpotenziale, die zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Bundeswehr erforderlich sind, so schnell wie möglich zu heben.

### 3.1 Fähigkeitsmanagement

Mit der Konzeption der Bundeswehr wurde der überkommene Ansatz überwunden, die Bundeswehr innerhalb bestehender Strukturen zu erneuern und den Fortschritt darauf zu beschränken, alte Waffensysteme durch modernere gleicher Art zu ersetzen. Nur noch was entlang sechs gleichrangiger, miteinander verzahnter Fähigkeitskategorien in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess konzeptionell begründet werden kann, findet Eingang in den Planungsprozess. In der Praxis stößt dieses Vorgehen schnell an seine Grenzen. Eine übergeordnete Entscheidungsinstanz, die ausschließlich der Einsatzfähigkeit der Bundeswehr als Ganzes verpflichtet ist, kommt nicht zur Wirkung. Abstimmungsprozesse verlaufen langwierig und zäh, die Ergebnisse reduzieren sich zumeist auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Die klare, als durchgängige Leitlinie gedachte Hierarchie konzeptioneller Dokumente bleibt so vielfach Stückwerk. Die Fragmente sind über die Maßen detailliert und werden nicht zeitnah angepasst. Eine klare Zielsetzung, welche Fähigkeiten die Bundeswehr erreichen soll, beziehungsweise ein umfassendes Lagebild, über welche Fähigkeiten sie tatsächlich verfügt, existieren nur in Ansätzen.

Die Einordnung in die Fähigkeitskategorien der Konzeption der Bundeswehr erweist sich als zeitaufwendig und sperrig. Das Herunterbrechen aus der abstrakten konzeptionellen Ebene in die Umsetzung gerät zum Balanceakt. Die konzeptionelle Dokumentenlandschaft hat sich im Laufe der Zeit immer weiter und über die Maßen ausgedehnt. Angelegenheiten, die auf der Durchführungsebene in Ausführungsvorschriften zu regeln sind, werden auf die ministerielle Ebene gehoben. Vielfach spiegelt sich darin lediglich der Wunsch wider, die Relevanz von Themen zu heben, ohne dass ein Mehrwert für die Bundeswehr erzielt wird.

Das konzeptionelle Gerüst für die Ausplanung ist schlanker und entfeinert neu zu fassen. Dazu gehört getrennt von übergeordneten strategischen Aspekten auch eine dynamische und transparente Fähigkeitslage, einschließlich eines Zielkatalogs, als Grundlage für Entscheidungen zur Weiterentwicklung. Das wäre auch ein Beitrag zur Transparenz gegenüber den Verbündeten. Diese Fähigkeitslage ist zudem eine wichtige Grundlage, um den Bundeswehrplan zielgerichtet auszugestalten.

## 3 MODERNE UNTERNEHMENSPLANUNG

### 3.1 Fähigkeitsmanagement

Im Bundeswehrplan kommt es zum einen darauf an, die Planungsschritte der Bundeswehr innerhalb des Zeitrahmens der mittelfristigen Finanzplanung konkret auszugestalten. Zum anderen besitzt der Bundeswehrplan aber auch einen langfristig angelegten Forderungscharakter, der sich über einen Zeitraum von 15 Jahren erstreckt. Die unzureichende Prioritätensetzung, der zähe Abstimmungsprozess und die Zersplitterung der Verantwortlichkeiten wirken sich negativ auf den Inhalt und die Realisierung des Bundeswehrplans aus.

Die Probleme, die sich aus den mangelhaften Strukturen und Verfahren ergeben, werden durch den fehlenden finanziellen Gestaltungsfreiraum weiter verstärkt. Geschlossene Projekte werden häufig nur zergliedert in den Bundeswehrplan eingebracht. Der wahre Umfang von Projekten wird damit unscharf, die Transparenz des Bundeswehrplans geht zurück. So kann keine verlässliche Planungsgrundlage geschaffen werden, weder für die Streitkräfte und die zivilen Bereiche der Bundeswehr noch für Wirtschaft und Industrie.

Im Zuge eines Fähigkeitsmanagements ist ein Steuerungsinstrument zu etablieren, das – basierend auf der Fähigkeitslage und einem Fähigkeitscontrolling – das militärisch Wünschenswerte im Rahmen des Realisierbaren hält. Die langfristige Zielsetzung, die sich nicht an der Kurzfristigkeit der Finanzplanung orientieren muss, darf dabei nicht den Bezug zum Erreichbaren verlieren.

### 3.2 Bundeswehrplan, Finanzplan, Rüstungsplan und Haushalt

Der Bundeswehrplan ist Grundlage für die Durchführung der Planung im Bundesministerium der Verteidigung sowie für den jährlichen Voranschlag zum Verteidigungshaushalt und für den Beitrag des Ministeriums zur Finanzplanung des Bundes. Die Bundeswehrplanung soll Umfang, Struktur, Fähigkeiten und Ausrüstung der Bundeswehr bestmöglich im Rahmen der verfügbaren Ressourcen gestalten.

- Die Erarbeitung leitet sich aus der Konzeption der Bundeswehr und ihren Fähigkeitsprofilen ab,
- erfolgt auf Grundlage des aus den strategischen Zielen der Bundeswehr abgeleiteten Bedarfs,
- wird ergänzt durch aktuelle Einsatzerfahrungen und
- erfolgt in Federführung der Abteilung Strategie/Planung.

Der Bundeswehrplan wird abschließend durch den Generalinspekteur gebilligt/verantwortet und durch ihn in Kraft gesetzt. Der finanzielle Rahmen der Aufstellung des Plans muss sich an der Finanzvorgabe/-linie orientieren.

Ziel ist es, eine realistische Planung zu erreichen und eine stetig zunehmende Überplanung zu vermeiden. Hierdurch entsteht die ständige Notwendigkeit, Prioritäten zu setzen. Gleichzeitig wird dadurch auch ein Gestaltungsspielraum für die Zukunft eröffnet.

Der Bundeswehrplan bildet die Grundlage für die Aufstellung des Haushaltsplans in Verantwortung des Abteilungsleiters Haushalt. Schon in der Erstellungsphase kooperiert er eng mit dem Abteilungsleiter Strategie/Planung. Der Haushaltsplan wird vom Bundesminister gebilligt, nachdem zwischen Staatssekretär und Generalinspekteur Einvernehmen hergestellt wurde. Werden während des Haushaltsvollzugs wesentliche Hindernisse für eine planmäßige Umsetzung erkennbar, muss im Rahmen eines Rückkopplungsprozesses durch eine konsequente Beteiligung der Abteilung Strategie/Planung sichergestellt werden, dass die im Bundeswehrplan formulierten Ziele weiterhin erreicht werden können.

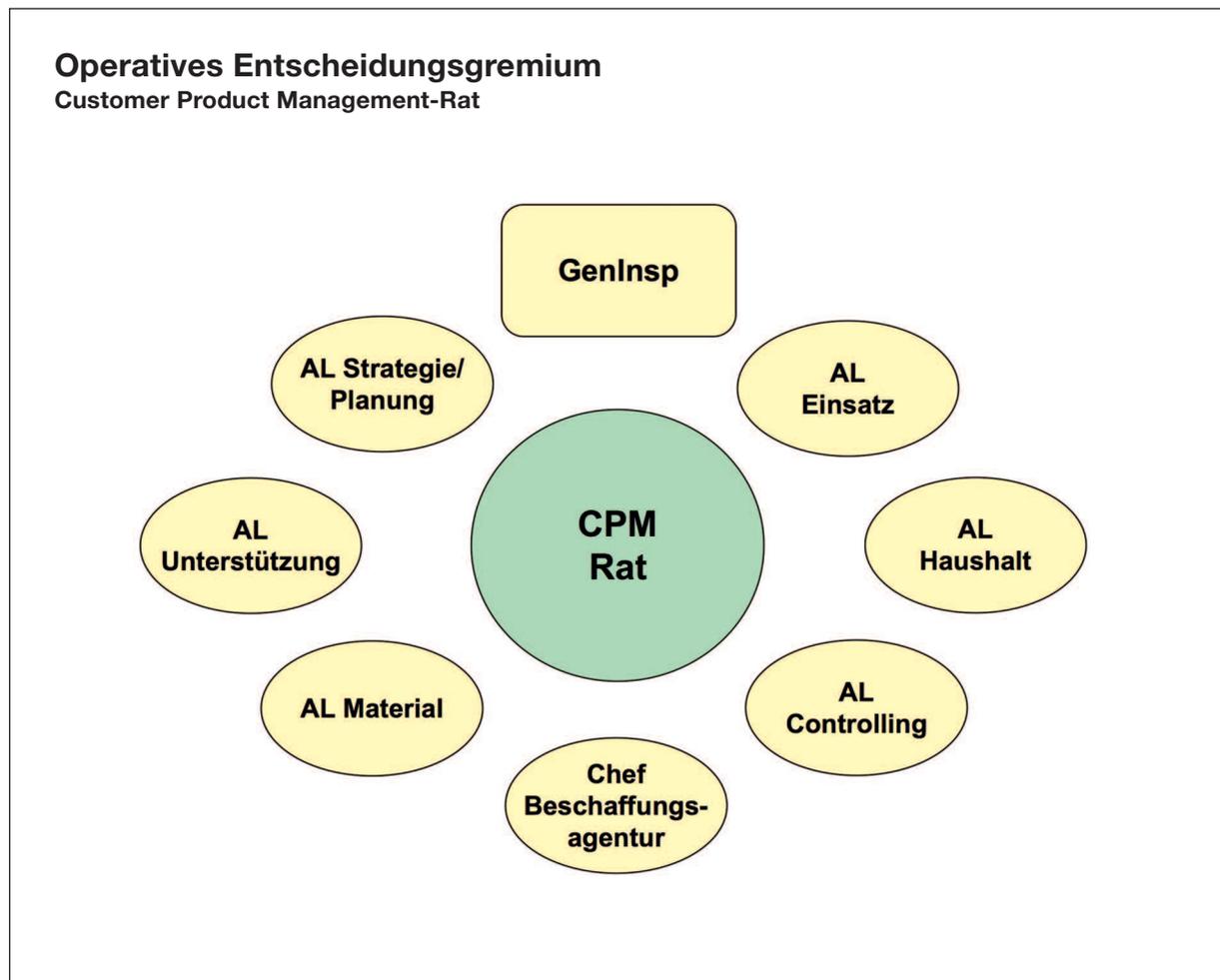
Im Rahmen eines durchgängigen Ansatzes der Planungsprozesse ist eine in die Gesamtplanung zur Weiterentwicklung der Bundeswehr integrierte Rüstungsstrategie und -planung anzustreben, die die Bereiche Forschung, Entwicklung und Erprobung (FE&E), Forschung und Technologie (F&T) sowie Beschaffung und Betrieb im Sinne eines Lebenszyklus-Kostenmanagements umfasst.

Bei Nichtrealisierungen oder Verzögerungen sind durch den Abteilungsleiter Strategie/Planung die Konsequenzen aufzuzeigen.

Gerade vor dem Hintergrund der Einsatzerfordernisse kommt es darauf an, die Ausgaben für den Betrieb entsprechend der Prioritätensetzung des Generalinspektors zu planen und zu steuern. Mit Blick auf die materielle Einsatzbereitschaft der Streitkräfte ist dies die primäre Aufgabe des Nutzungsmanagements in der Abteilung Unterstützung.

### 3 MODERNE UNTERNEHMENSPLANUNG

#### 3.2 Bundeswehrplan, Finanzplan, Rüstungsplan und Haushalt



Der bisherige Rüstungsrat<sup>6)</sup> ist zu reformieren. An seine Stelle tritt ein neues, operatives Entscheidungsgremium auf Abteilungsleiterebene, der CPM-Rat. Bei nicht mehr beherrschbaren Verzögerungen, Kostensteigerungen oder grundsätzlichen Realisierungsproblemen im Entwicklungs- oder Beschaffungsprozess kommen seine Mitglieder unter Vorsitz des Generalinspektors zusammen. Hierbei entscheidet der Generalinspekteur in der Regel abschließend über den Fortgang von Rüstungsprojekten. Der CPM-Rat sorgt so in der gesamten Entwicklungs- bzw. Beschaffungsphase für hinreichende Transparenz und stellt die zu schließende Fähigkeitslücke dem tatsächlichen Projektverlauf und den benötigten Haushaltsmitteln gegenüber. Dazu tragen der Leiter des Bundeswehr-Controllings und der Chef der Beschaffungsagentur beratend bei. Externe Vertreter, zum Beispiel der Industrie, können bei Bedarf ohne Stimmrecht in den CPM-Rat hinzugezogen werden.

Der besondere Auftrag der Beschaffungsagentur sowie die Anforderungen, die an das Management der integrierten Personalabteilung zu stellen sind, erfordern auch im Bereich des Haushalts neue Wege. Hier stellen die §§ 1a und 6a des Gesetzes über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätze-gesetz – HGrG) umfangreiche Möglichkeiten zur Verfügung, insbesondere die Einführung der staatlichen Doppik und die Budgetierung.

In diesem Sinn sind in einem ersten Schritt dem Leiter der Abteilung Personal im Ministerium und dem Chef der Beschaffungsagentur Budgetverantwortung für den jeweiligen Verantwortungsbereich zu geben. Mit dieser Übertragung kann eine „Entscheidungsrechnung“ aufgebaut werden, die eine mehrjährige Betrachtung und flexible Entscheidungen für den Mitteleinsatz zulässt und mit einer Stärkung der eigenen Ressourcenverantwortung einhergeht. Eine auf der Grundlage des § 6a HGrG geschaffene gesetzliche Regelung ermöglicht es der Agentur, ihre Aufgaben gesamtverantwortlich wahrzunehmen, z.B. erlaubt sie der Agentur im Auftrag der materialverantwortlichen Befehlshaber der Organisationsbereiche die finanziellen Mittel für die Materialerhaltung und den Betrieb in ihre Fach- und Sachverantwortung zu nehmen. Damit wird ein durchgängiges Management von Programmen und Projekten über den gesamten Lebenszyklus mit klarer Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz geschaffen.

Der Abteilungsleiter Personal könnte so z.B. auf den anerkannten Mangel an Fachkräften (IT-Personal, Ingenieure, Ärzte etc.) mit mehrjährigen Programmen reagieren. Darüber hinaus ist in den notwendigen Bereichen sicherzustellen, dass auch haushaltsmäßig eine ausreichende Zahl an Wechselstellen zur Verfügung steht.

Nach erfolgreicher Einführung dieser Änderungen sind in einem zweiten Schritt weitere Möglichkeiten zu prüfen, über die Bereiche Personal und Rüstung/Nutzung hinaus Budgetverantwortung zu schaffen.

<sup>6)</sup> Mitglieder des Rüstungsrates sind der Generalinspekteur der Bundeswehr (Vorsitz), der Hauptabteilungsleiter Rüstung, die Abteilungsleiter Haushalt und WV, die Inspektoren und der IT-Direktor. Teilnahmeberechtigt sind der Leiter Planungsstab und der Leiter Controlling.

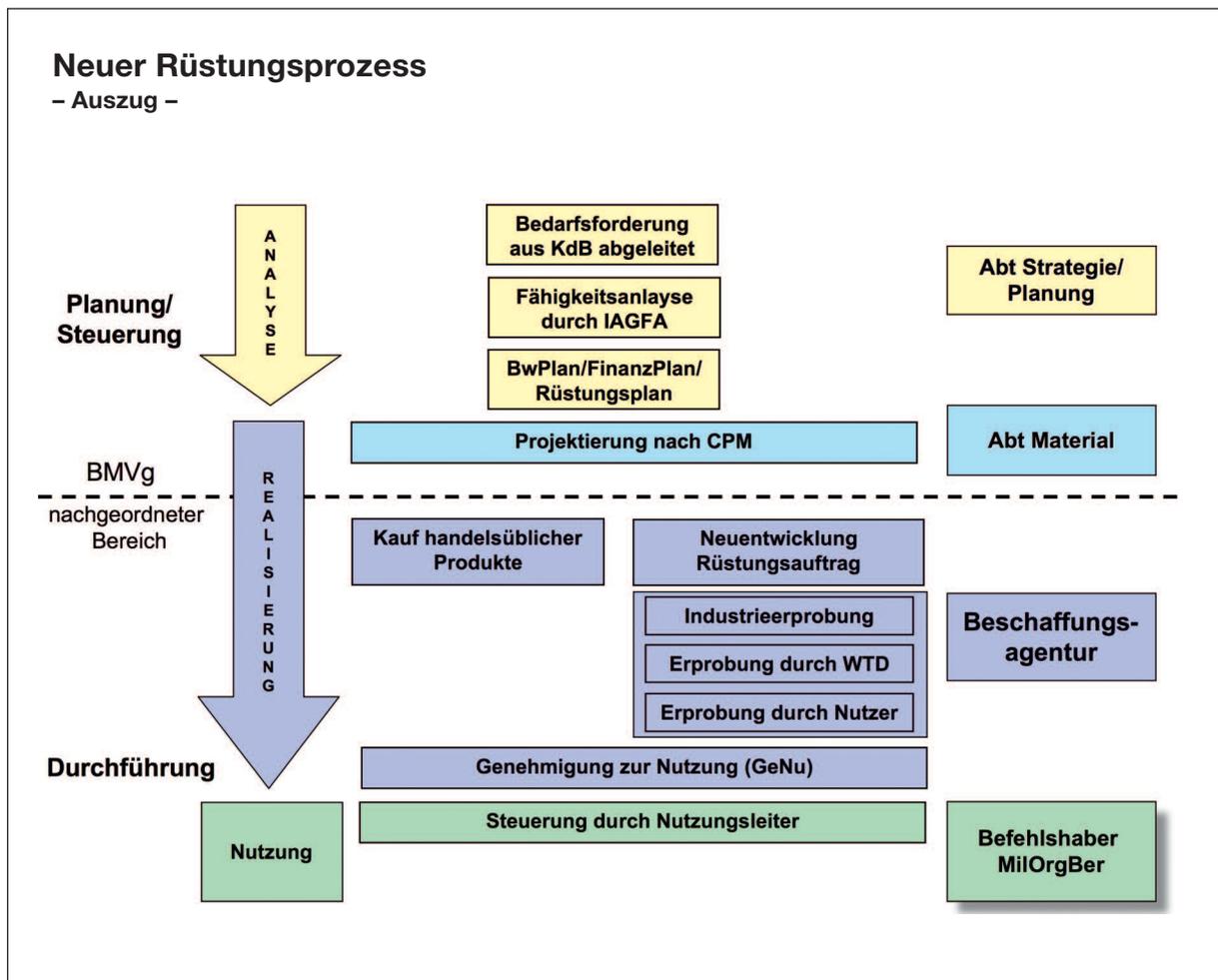


## 4 RÜSTUNG UND BESCHAFFUNG

4 Rüstung und Beschaffung

85

# 4 RÜSTUNG UND BESCHAFFUNG



Der bisherige Prozess Customer Product Management (CPM) hat sich grundsätzlich bewährt, jedoch zeichnet er sich in der konkreten Umsetzung zum Teil aus durch:

- ein fehlendes Fähigkeitsmanagement über den gesamten Beschaffungsprozess,
- einen langwierigen konsensualen Abstimmungs- und Entscheidungsprozess,
- zunehmend steigende Beschaffungskosten,
- zersplitterte Verantwortlichkeiten und Kompetenzbereiche und dadurch insgesamt intransparente Prozesse sowie
- schwerfällige Kommunikationsstrukturen.

Die Beschaffungsmängel und der Einsatzbedingte Sofortbedarf (ESB) machen massive, nicht eingeplante Investitionen erforderlich, die die Finanzierung anderer notwendiger Beschaffungen verhindern. Die geplanten Budgetkürzungen erhöhen den Druck auf die Beschaffung zusätzlich. Ineffizienzen in den Verfahren und Strukturen verursachen hohe Kosten und engen den Spielraum für Investitionen weiter ein.

Die operativen Ursachen für diese Probleme liegen häufig in der technischen und politischen Komplexität vieler Beschaffungsprojekte, allerdings zeigen sich ebenso gravierende prozessuale und organisatorische Schwächen:

- Sehr detaillierte, rein bundeswehrspezifische Anforderungen und Spezifikationen machen wehrtechnisches Gerät sehr komplex und somit die Entwicklung und Produktion für die Industrie nur schwer beherrschbar.
- Die Beschaffungsprozesse vollziehen sich nach einem einheitlichen Standardmuster ohne hinreichende Differenzierung nach Beschaffungskategorien, wie in der Industrie seit vielen Jahren üblich. Die im Ansatz richtigen Prozessabläufe, die im CPM formuliert sind, finden zudem keine durchgehende Anwendung.
- Die Abstimmung bei internationalen Beschaffungsprojekten innerhalb der Bundeswehr und mit der Industrie ist immer wieder unzureichend.
- Viele Beschaffungsprojekte werden durch einen sehr aufwendigen Zulaufprozess verzögert. Hauptprobleme sind dabei die sehr detaillierten, häufig bundeswehrspezifischen Anforderungen an Qualifizierung und Zertifizierung, sequenzielle Doppelprüfungen von Industrie und Bundeswehr, die Nichtanerkennung von bereits erfolgten Zulassungen im Ausland sowie fehlendes Prüfpersonal.
- Doppelstrukturen in der Hauptabteilung Rüstung, dem Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung (BWB) und dem IT-Amt sowie unklare Zuständigkeiten machen die Beschaffungsprozesse unnötig komplex und langsam.

## 4 RÜSTUNG UND BESCHAFFUNG

Die Beschaffungsorganisation der Bundeswehr wurde in einem sicherheitspolitischen Kontext geplant, der heute weitgehend entfallen ist. Eine nur graduelle Anpassung der bestehenden Beschaffungsorganisation der Bundeswehr ist aufgrund der Komplexität des Veränderungsbedarfs nicht ausreichend. Auch mit Blick auf den heutigen Personalbestand, der im Vergleich zu ähnlichen öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Einrichtungen überdimensioniert ist, ist ein radikaler Veränderungsansatz erforderlich.

Die Beschaffungsprozesse und -organisation in der Bundeswehr sind von Grund auf umzubauen, zu vereinfachen und zu professionalisieren. Dazu gehören:

- Die Institutionalisierung der bisher nur „virtuellen“ Integrierten Arbeitsgruppe Fähigkeitsanalyse (IAGFA) in der Abteilung Strategie/Planung als Fähigkeitsmanagement mit Entscheidungskompetenz.
- Die organisatorische Trennung des Bereichs Rüstungspolitik vom Rüstungsverlauf (Prozess). In den Prozessen sind die Aufgaben und Ebenen klar abzugrenzen und zuzuordnen. Den Prozessen folgen die Strukturen. Für den Rüstungs- und Beschaffungsprozess müssen die Forderungen der Streitkräfte ausschlaggebend sein. Die übergeordneten rüstungspolitischen Fragestellungen werden aus der neuen Abteilung Policy/Militärpolitik heraus wahrgenommen.
- Die Umwandlung der Beschaffungsorganisation in eine Agentur für Beschaffung bei der Bundeswehr, die sich an den zukünftigen Einsatzanforderungen und zivilen Vorbildern orientiert, und das System insgesamt und nachhaltig optimiert.
- Die Straffung der Beschaffungsorganisation der Bundeswehr durch weitreichende Bündelung des Einkaufs und Zusammenführung von BWB und IT-Amt sowie der in den zivilen Bereichen bestehenden Einkaufsorganisationen. Die neuen funktionalen Bereiche sind zu kollozieren.<sup>7)</sup>
- Die Beseitigung von Doppelstrukturen und die Schaffung eindeutiger Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Ministeriell sind Projekte und Programme aufzusetzen und Ressourcen zu verteilen, während die operative Durchführung von Projekten und Programmen einschließlich des Risikomanagements dem nachgeordneten Bereich obliegt. Hierzu ist die notwendige Flexibilität in der Projektdurchführung zu schaffen und ein durchgängiges Controlling zu etablieren.
- Die nachdrückliche Stärkung der bundeswehrgemeinsamen Auswertung von Einsätzen beim Einsatzführungskommando. Das Verfahren Einsatzbedingter Sofortbedarf ist zu straffen und durch eine durchgängige Einbindung der Entscheidungsträger zu beschleunigen.
- Eine enge Zusammenarbeit von Industrie, Beschaffern und Nutzern bei der Abstellung erkannter Defizite der Ausrüstung im Einsatz.
- Die Schaffung tatsächlich integrierter Projektteams über den gesamten Lebenszyklus eines Geräts, dabei insbesondere das Zusammenführen von Projektleiter und Nutzungsleiter.

<sup>7)</sup> Land, Luft, See, IT, Sanitätswesen, querschnittliche Beschaffungsvorgänge

- Die Verbesserung der Entwicklungsphase durch:
  - ▶ Reduzierung und Vereinfachung der Spezifikationen und stärkere Ausrichtung auf internationale Standards und Modularisierung.
  - ▶ Frühzeitige Einbeziehung der Industrie, idealerweise schon bei der Erarbeitung der Spezifikationen.
  - ▶ Nutzung so genannter Off-the-shelf-Technologien zur Vermeidung von komplexen Neuentwicklungen, wo immer militärisch möglich.
  - ▶ Einführung von Vorserienmodellen, Versuchsträgern und Prototypen sowie die Erprobung bzw. Weiterentwicklung im Einsatz, wo dies militärisch verantwortbar erscheint, um so empfindliche Fähigkeitslücken schneller zu schließen.
- Die grundlegende Beschleunigung des Zulaufprozesses durch:
  - ▶ Harmonisierung der nationalen Zulassungsvorschriften der Bundeswehr mit internationalen sowie zivilen Standards.
  - ▶ Anerkennung von Zertifizierungen aus anderen EU- und NATO-Ländern sowie von Güteprüfungen anderer Länder bei gemeinsamen internationalen Beschaffungsprojekten.
  - ▶ Abnahme des wehrtechnischen Geräts in Zusammenarbeit mit der Rüstungsindustrie, um Doppelarbeit zu vermeiden und durch Zusammenführung der bisher sequenziell stattfindenden Industrie-, wehrtechnischen- und Truppen-/Einsatzerprobung.



## **5 LEISTUNGSFÄHIG UND MOTIVIERT**

5	Leistungsfähig und motiviert	91
5.1	Wettbewerb um Talente	94
5.2	Arbeitsplatz Bundeswehr	96
5.3	Zeitgemäßes Personalmanagement	98
5.4	Reservisten und Reservistinnen	100

## 5 LEISTUNGSFÄHIG UND MOTIVIERT

Der Personalkörper der Bundeswehr steht vor einem fundamentalen Umbau. Einsatzrealität, demographischer wie gesellschaftlicher Wandel, Anpassungen des Umfangs und möglicherweise der Wehrform erfordern ein weiterentwickeltes, sozialverträgliches Personalmanagement.

Soldaten, Beamte und Tarifbeschäftigte bestimmen gemeinsam die Durchhaltefähigkeit des Einsatzes. Deshalb sind neue Anreize, eine optimierte Potenzialausschöpfung, ein neues Denken zum gemeinsamen Personalkörper (Binnenarbeitsmarkt), ein zeitgemäßes Personalmanagement, neue Strukturen und Sonderregelungen unverzichtbar.

Investitionen in die Soldaten und zivilen Mitarbeiter sind der Schlüssel für den Erfolg des ambitionierten Reformprozesses. Kreative Lösungen zur Personalgewinnung, weitergehende Instrumente zum flexiblen Personaleinsatz, Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Bindung sowie Gestaltungsmöglichkeiten bei der Ausgliederung sind der Bundeswehr einzuräumen.



# 5 LEISTUNGSFÄHIG UND MOTIVIERT

## 5.1 Wettbewerb um Talente

Demographische Entwicklung und ein damit einhergehender Fachkräftemangel werden die Bundeswehr mit ihrem hohen Regenerationsbedarf zunehmend erfassen. Jährlich müssen derzeit ca. 20.000 Soldaten und 3.000 Zivilbedienstete neu gewonnen werden. Selbst bei einem geringer werdenden Regenerationsbedarf müssen unter diesen Vorzeichen die Regelungen für Gewinnung, Bindung und Ausgliederung von Personal intensiviert und neu geschaffen werden, um eine ausgewogene Altersstruktur und die Fähigkeit, personell schnell und flexibel reagieren zu können, sicherzustellen. Dies gilt umso mehr, wenn durch Aussetzen der Einberufung zum Grundwehrdienst die Rekrutierung von Zeitsoldaten aus dem Kreis der Wehrpflichtigen entfällt, wodurch derzeit etwa ein Drittel des Regenerationsbedarfs gedeckt wird.

Die Bundeswehr konkurriert mit allen anderen Arbeitgebern um qualifiziertes Personal, hat aber Wettbewerbsnachteile, da ihr umfassende und flexible Anreizsysteme bisher nicht zur Verfügung stehen. In der Bundeswehr der Zukunft werden noch mehr qualifizierte Kräfte und Spezialisten benötigt werden. Der Markt an Fachkräften wird jedoch zunehmend enger und umkämpfter. Die Bundeswehr muss jetzt Vorsorge treffen. Nur über laufend flexibel anzupassende Attraktivitätsmaßnahmen wird es möglich sein, die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt sicherzustellen. Sowohl finanzielle als auch nichtmonetäre Anreize müssen den potenziellen Arbeitgeber Bundeswehr als attraktiv und etwas besonderes darstellen.

Die Konkurrenzfähigkeit der Bundeswehr ist durch ein breites Spektrum an Maßnahmen zu verbessern:

- Die Nutzung des gesamten in Deutschland verfügbaren Talentpools. Dazu zählen z.B. erleichterter Seiteneinstieg auch für Lebensältere und die Einbeziehung Staatsangehöriger aus anderen EU-Staaten. Letzteres wird ermöglicht durch die Weiterentwicklung einer schon bestehenden Option des Soldatenrechts sowie durch die Vergabe der deutschen Staatsbürgerschaft an EU-Bürger zur Ermöglichung einer Ableistung eines freiwilligen Wehrdienstes. Des Weiteren ist zu prüfen, ob auch Staatsbürgern aus NATO-Staaten der Zugang zur Bundeswehr eröffnet werden kann.
- Die Bundeswehr sollte ein professionelles Talentmanagement einrichten. Für den Bereich der Ärzte sollte dies wegen der einsatzkritischen Situation umgehend realisiert und in einem weiteren Schritt auf andere Personalfelder ausgeweitet werden. Hierzu gehört unter anderem ein aktives und kreatives Management des Übergangs von der Bundeswehr in zivile Bereiche bzw. privatwirtschaftliche Unternehmen.
- Die Optimierung der Laufbahngestaltung u.a. durch die Schaffung von Spezialistenlaufbahnen, um den Bedarf der Bundeswehr an hochqualifizierten Spezialisten zu decken und zugleich bessere Wiedereinstiegsmöglichkeiten in den Zivilberuf zu ermöglichen.
- Die Ausbildung ist enger mit der Wirtschaft zu vernetzen und an zivilen Berufsbildern zu orientieren, um einen späteren Übergang in Zivilberufe zu erleichtern. Hierzu gehört auch die Entwicklung dualer Ausbildungen zu Fachkräften etwa in der Flugzeug-, Hubschrauber- sowie Schiffsinstandhaltung.
- Für Mangelbereiche ist ein Prämiensystem zu installieren. Darüber hinaus muss die gesellschaftliche und politische Relevanz des Dienstes in der Bundeswehr einen positiveren Stellenwert für die Berufswahl entfalten. Hier ist die öffentliche Diskussion gefragt.
- In die weitere Modernisierung von Arbeitsbedingungen ist zu investieren. Dies gilt nicht nur für die Einführung neuer Waffensysteme, sondern auch für ganz alltägliche Arbeitsabläufe. So gibt es in der Bundeswehr noch heute Tätigkeitsfelder, deren technischer Stand völlig veraltet ist.
- Die Wahlmöglichkeit zwischen Umzugskostenvergütung und Trennungsgeld ist zu schaffen. Ein Großteil des Personals zieht heute bei Versetzungen im Interesse der Familie nicht mehr um. Auch sind adäquate Pendlerunterkünfte zur Verfügung zu stellen.

# 5 LEISTUNGSFÄHIG UND MOTIVIERT

## 5.2 Arbeitsplatz Bundeswehr

Bei der konsequenten Ausrichtung der Bundeswehr auf laufende und künftige Einsätze ist die optimale Verwendung des vorhandenen Personals entscheidend. Die Relation von Einsatzkräften zu zivilen wie militärischen Unterstützungskräften muss deutlich verbessert werden. Organisatorische Doppelstrukturen, die das Bedarfsträger-/Bedarfsdeckerprinzip nach sich zieht, wie z.B. im Infrastruktur- oder Rüstungsbereich, sind personalintensiv und haben einen verhältnismäßig geringen Output. Auch wurde bislang viel Wert auf die organisatorische sowie personelle Trennung zwischen den Streitkräften und der Verwaltung gelegt. Reibungsverluste und die Bindung von militärischem Personal sind die Folge. Hier muss der „Binnenarbeitsmarkt Bundeswehr“ ansetzen, mit dessen Hilfe das personell zur Verfügung stehende Potenzial intensiver und flexibler als in der Vergangenheit ausgeschöpft wird. Alle Aufgaben sind von den am besten qualifizierten Bundeswehrangehörigen unabhängig von ihrem Status zu erledigen. Damit diese Aufgaben aufwandsärmer, flexibler oder in Projektorganisationen von Soldaten, Beamten oder Tarifbeschäftigten wahrgenommen werden können, ist eine durchgängige konsequente prozessorientierte Ausrichtung sowie die Neubestimmung organisatorischer und haushalterischer Voraussetzungen erforderlich. Ziel muss sein, die Qualifikation und Verfügbarkeit für eine Aufgabe mindestens genauso hoch zu werten wie den Status („Wissen statt Status“). Instrumente wie verstärkte Bündelung von Dienstposten oder gemeinsame Ausbildungsmodule und Verwendungsmodelle für Soldaten und zivile Mitarbeiter befördern diesen Gedanken.

Im Sinne des „Binnenarbeitsmarktes Bundeswehr“ sind eine Vielzahl von Maßnahmen zu ergreifen, um die erforderliche Flexibilität zu erhalten und den Personalkörper bestmöglich einsetzen zu können:

- Schaffung zusätzlicher Flexibilität bei der Personalbedarfsdeckung durch einen ausgewogenen Mix zwischen Spezialisten und Generalisten, innovative Verwendungsaufbaukonzepte und moderne Arbeitszeitmodelle auch unter Ausweitung von Telearbeit.
- Einrichtung von Personalpools, um flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können. Dies ist vor allem von Bedeutung bei unerwartet auftretendem Personalbedarf für den Einsatz, insbesondere beim Sanitätsdienst, oder ganz allgemein im Falle von Schwangerschaften, Elternzeiten, längeren Krankheiten etc.
- Personal, das einmal – in welchem Status auch immer – gewonnen wurde, muss gehalten, weiterentwickelt und optimal eingesetzt werden können. Der Übergang von in der Bundeswehr ausgebildeten Fachkräften (z.B. Elektroniker oder Fluggerätmechaniker) in ein Soldatenverhältnis auf Zeit bzw. der Wechsel von Soldaten nach Beendigung ihrer Dienstzeit in den zivilen Anteil der Bundeswehr (z.B. technischer Betriebsdienst) sollte zur Selbstverständlichkeit werden. Gleiches gilt für die Weiterverwendung von Offizieren, die in der Bundeswehr beispielsweise Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften studiert haben und nach Ende der Verpflichtungszeit ihr Studium und ihre militärischen Erfahrungen weiterhin in die Bundeswehr (z.B. im Rüstungsbereich) einbringen wollen.

- Die Dienstzeit der Soldaten auf Zeit ist besser zu nutzen. Dies kann durch eine Flexibilisierung der Leistungen der Berufsförderung erfolgen. Eine Neuregelung des Berufsförderungsanspruchs, wonach dieser erst nach der vollen Verpflichtungszeit greift, lässt eine bessere Nutzung der Dienstzeit für den Dienstherrn zu. Auch eine Kapitalisierung des Berufsförderungsanspruchs würde in diese Richtung weisen. Denjenigen ausscheidenden Soldaten auf Zeit, die eine klare Vorstellung von ihrer beruflichen Zukunft haben, könnte statt der Berufsförderung als Gegenwert ein Geldbetrag zur Realisierung ihrer beruflichen Pläne z.B. als Start in die Selbständigkeit zur Verfügung gestellt werden.
- Die Bundeswehr muss künftig schneller personelle Anpassungen vornehmen können. Dazu sind der Anteil an Zeitsoldaten zu erhöhen und die Verpflichtungszeiten variabel zu gestalten. Die Versorgung bei einer langen Verpflichtungszeit darf sich nicht in der Nachversicherung in der gesetzlichen Rentenversicherung mit den Pflichtbeiträgen erschöpfen. Sie ist attraktiver zu gestalten – etwa durch eine Entlassungsprämie oder den Erwerb von Versorgungsansprüchen. Beim zivilen Anteil, der sowohl im Beamten- als auch Arbeitnehmerbereich traditionell auf Lebenszeit ausgerichtet ist, müssen temporäre Elemente verstärkt genutzt werden, wie sie z.B. befristete Verträge bieten. Soldatinnen und Soldaten müssen unmittelbar nach ihrem Ausscheiden die Möglichkeit erhalten, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in Wirtschaft und Industrie einzubringen, solange dies der Bundeswehr nicht zum Nachteil gereicht.
- Eine stärkere Vernetzung mit der Wirtschaft ist erforderlich. Im Sinne der Bundeswehr muss es möglich werden, befristete Verwendungen in der Wirtschaft zu absolvieren und dort gewonnene Erfahrungen in die Bundeswehr einzubringen.
- Die ressortübergreifende Zusammenarbeit ist mit dem Ziel der weiteren Flexibilisierung des „Binnenarbeitsmarktes Bundeswehr“ und der Kosteneinsparung nachhaltig zu fördern. Die Möglichkeiten des Personaltransfers zu und von anderen Ressorts sind verstärkt zu nutzen bzw. die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Auch sollte eine „Ausbildungskooperation des Bundes“ angestrebt werden. Ressortübergreifende Ausbildungs- und Qualifizierungsleistungen könnten von einzelnen Ressorts angeboten werden. Diese Kapazitäten könnten dann auch von anderen Ressorts genutzt werden.

# 5 LEISTUNGSFÄHIG UND MOTIVIERT

## 5.3 Zeitgemäßes Personalmanagement

Die Bundeswehr als Arbeitgeber hat eine besondere Fürsorgepflicht gegenüber den Soldatinnen und Soldaten – vor allem im Einsatz – und deren Familien.

Den Menschen in der Bundeswehr wird künftig noch mehr abverlangt. Dies wird nur dann als legitim empfunden werden, wenn die Rahmenbedingungen gerade für die Abfederung der einsatzbedingten Belastungen stimmig sind.

Das Personalmanagement ist insbesondere mit Blick auf die Berufszufriedenheit des Einzelnen und seine familiäre Situation fortzuentwickeln:

- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss weiter gestärkt und mit Haushaltsmitteln unterlegt werden. Die Auswirkungen der Bundeswehruzugehörigkeit auf die private und familiäre Situation müssen bei den Personalentscheidungen angemessen berücksichtigt werden. Dies bedeutet konkret:
  - ▶ Planbarkeit von Maßnahmen sowie Versetzungshäufigkeit sind wichtige Kriterien. Versetzungshäufigkeit ist über entfrachtete Verwendungsaufbaumodelle und mehr Spezialistenlaufbahnen zu reduzieren.
  - ▶ Kinderbetreuung muss ausreichend gewährleistet sein.
  - ▶ Das Einsatz-Weiterverwendungsgesetz muss weiterentwickelt werden. Die Stichtagsregelung sowie die Anknüpfung an einen Grad der Behinderung von mindestens 50 % sind zu überprüfen. Soldaten, die durch den Einsatz nicht mehr dienstfähig sind, sollten innerhalb der Bundeswehr und der öffentlichen Verwaltung flexibel weiterverwendet werden.
- Der Dienst in der Bundeswehr muss Perspektive enthalten und eine angemessene Förderung ermöglichen. Personalentwicklungsmodelle haben sich weniger an der Anciennität, sondern vorrangig am Postulat des lebenslangen Lernens zu orientieren.

Das zivile Personalmanagement ist dezentral aufgebaut. Fachlich wird es in der ministeriellen Abteilung Personal-, Sozial- und Zentralangelegenheiten verantwortet; organisatorisch und hinsichtlich der Dienstaufsicht ist die Personalbearbeitung in den Organisationsbereichen der Territorialen Wehrverwaltung, Rüstung, Informationstechnologie, Militärseelsorge sowie der Streitkräftebasis ausgebracht. Fachliche und organisatorische Verantwortung fallen auseinander. Das bedeutet einen hohen und bürokratischen Kommunikationsaufwand durch die Ebenen und entsprechenden zeitlichen Verzug. Die für die Personalarbeit erforderliche Flexibilität ist nur begrenzt vorhanden, eine übergreifende Verwendungssteuerung nicht möglich.

In einem ersten Schritt sind die bisher in zwölf Ober- und Mittelbehörden abgebildeten Zuständigkeiten für die zivile Personalführung in einem zivilen Personalamt zusammenzuführen. Analog der militärischen Ämterorganisation werden dann die Aufgaben für das Zivilpersonal bereichsübergreifend wahrgenommen. Dies führt zu der für ein erfolgreiches Personalmanagement unabdingbaren Flexibilität und gewährleistet einheitliche Prozesse mit kürzeren Reaktionszeiten, Bürokratieabbau sowie personelle Einspareffekte. Gleichzeitig bedeutet dies eine wirkungsvolle Entlastung der ministeriellen Ebene, die derzeit mit erheblichem Steuerungsaufwand belastet ist.

Am Ende des Restrukturierungsprozesses der Bundeswehr ist die Wahrnehmung der einheitlichen Personalführung der Bundeswehr aus einem gemischt zivil-militärischen Personalamt vollzogen. Damit wird den Organisationsprinzipien „Konzentration in Prozessen“, „Führung aus einer Hand“ und „Aufgabenwahrnehmung möglichst an nur einer Stelle“ Rechnung getragen sowie ein Maximum an Flexibilität erreicht. Im Übrigen ergeben sich dadurch weitere Einspareffekte.

Serviceleistungen<sup>8)</sup>, die mit dem Personal im engen Zusammenhang stehen, werden zurzeit von einer Vielzahl von Stellen<sup>9)</sup> wahrgenommen. Sie sind in einem zentralen Amt ggf. mit Kompetenzzentren zu konzentrieren. Dies sorgt für eine einheitliche Verwaltungspraxis und schafft bei absehbaren Effizienzgewinnen schlankere Strukturen. Für aktive und ehemalige Angehörige der Bundeswehr sowie ihre Hinterbliebenen wird so eine einheitliche Betreuung aus einer Hand gewährleistet.

<sup>8)</sup> Besoldung, Versorgung, Hinterbliebenenversorgung, Beihilfe und Nebengebühren  
(z.B. Reisekosten, Trennungsgeld)

<sup>9)</sup> Bundesamt für Wehrverwaltung und vier Wehrbereichsverwaltungen mit drei Außenstellen

# 5 LEISTUNGSFÄHIG UND MOTIVIERT

## 5.4 Reservisten und Reservistinnen

Reservisten und Reservistinnen sind ein fester, unverzichtbarer Bestandteil der Bundeswehr. Sie bilden ein wichtiges Element für die Einsatzbereitschaft und Durchhaltefähigkeit der Truppe sowie den Schutz des Bürgers bei Katastrophen und besonders schweren Unglücksfällen. Die Bundeswehr der Zukunft wird zur Entlastung der Truppe vermehrt auf gut ausgebildete Reservisten zurückgreifen können müssen, um ihren Auftrag weiterhin zu erfüllen. Reservisten tragen als Mittler dazu bei, die Bundeswehr in der Gesellschaft zu verankern.

Künftig geht es darum, innovative Wege zu finden, um Reservisten für die Bundeswehr zu gewinnen und dauerhaft an die Bundeswehr zu binden. Insbesondere gilt es, konsequenter als bisher die für die Wehrübungstätigkeit notwendigen Fähigkeiten aktiver und ehemaliger Soldatinnen und Soldaten zu erschließen und durch entsprechende Aus- und Fortbildung zu erhalten, besser noch auszubauen. Das zivilberufliche Potenzial von ungedienten Seiteneinsteigern muss für die Bundeswehr nutzbar gemacht werden. Geeigneten Kandidaten sollten Zeitverträge oder auch ein unbefristeter Einstieg in eine militärische Laufbahn angeboten werden können.

Freiwilliges Engagement von Reservisten muss attraktiv sein. Daher ist ein Seiteneinstieg zu erleichtern und sind die Beförderungsmöglichkeiten von starren, überkommenen Vorgaben zu lösen und vorrangig am Bedarf, Interesse und an individuellen Fähigkeiten zu orientieren.

Reservisten, die in den Einsatz gehen, muss Planungssicherheit gegeben werden, so dass ihre Vorbereitung in privater und beruflicher Hinsicht rechtzeitig ermöglicht wird.

Freiwilliges Engagement von Reservisten muss gesellschaftliche Anerkennung und Unterstützung finden. Neben den erforderlichen öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen ist verstärkt auf die Arbeitgeber zuzugehen, um deren Verständnis und Anerkennung des freiwilligen Engagements ihrer Mitarbeiter gezielt zu fördern. Gleichzeitig müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die einen möglichst reibungslosen Wechsel zwischen zivilem Berufsleben und dem Dienst in den Streitkräften ermöglichen. Hierzu zählt ein modernes Personalmarketing, welches die Bereitschaft bei den Arbeitgebern weckt, ihre Mitarbeiter für die Reservistenarbeit freizustellen. Mit der Reservistenarbeit sollte neben der für die Reservisten interessanten Einsatzmöglichkeit in den Streitkräften auch ein Mehrwert für ihren jeweiligen Arbeitgeber verbunden sein.

Reservisten müssen mehr als bisher in die Bundeswehr integriert werden – sei es bei der zivil-militärischen Zusammenarbeit, dem Einsatz im In- und Ausland oder dem täglichen Dienstbetrieb. Darüber hinaus sollte ihnen künftig eine tragende Rolle bei der Verankerung der Bundeswehr in der Gesellschaft zugesprochen werden.

Die Konzeption für Reservisten und Reservistinnen der Bundeswehr vom 10. September 2003 ist angesichts der vorgesehenen Umstrukturierungen und der beabsichtigten Änderung der Wehrform konsequent mit dem Ziel weiterzuentwickeln, die Aufwuchs- und Regenerationsfähigkeit sowie die Durchhaltefähigkeit der Streitkräfte zu sichern, die aktive Truppe zu entlasten und in ihrem originären Auftrag zu unterstützen. In diesem Zusammenhang sollte sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter der Territorialen Wehrverwaltung bei gegebener Eignung grundsätzlich mit einem Reservistenstatus versehen werden. Es ist größter Wert darauf zu legen, das Engagement und die Motivation von Reservisten mit geeigneten Maßnahmen deutlich zu stärken sowie deren Qualifikation und Kompetenz durch Aus- und Fortbildung zu erhalten.



## 6 DIE ARBEIT DER KOMMISSION

6	Die Arbeit der Kommission	103
6.1	Die Gäste der Kommission	105

## 6 DIE ARBEIT DER KOMMISSION

Die Kommission wurde am 12. April 2010 berufen und konstituierte sich am 26. April 2010. Insgesamt fanden 20 Sitzungstage im Plenum statt. Hinzu kamen zahlreiche weitere Arbeitstreffen einzelner Mitglieder zur Vertiefung verschiedener Themen. Die Kommission führte vertrauliche Gespräche mit Abgeordneten, Ministerpräsidenten und Vertretern des öffentlichen Bereichs.

Am 28. Juni 2010 fand beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) eine Veranstaltung mit nahezu 50 Vertretern von Unternehmen mit Zulieferbeziehungen zur Bundeswehr statt. Repräsentiert waren Großunternehmen ebenso wie klassische Mittelständler der wehrtechnischen Industrie und Dienstleister.

Bundeskanzlerin Dr. Merkel und Bundesminister Dr. zu Guttenberg wurden am 22. Juli 2010 bzw. am 26. Juli 2010 über die Zwischenergebnisse der Strukturkommission unterrichtet.

Die Schlusslesung des Kommissionsberichts fand am 22. Oktober 2010 statt.

Zur Unterstützung der Kommission wurde ein Sekretariat eingerichtet, das zugleich die Verbindung zur Expertise des Ministeriums und des nachgeordneten Bereichs sichergestellt hat:

- Oberst i.G. **Michael Hoglebe** (Leiter des Sekretariats)
- Regierungsdirektor **Matthias Bernhardt**
- Oberstleutnant i.G. **Andris Bober**
- Fregattenkapitän **Christian Meyer**
- Amtsinspektorin **Silvia Hoffmann**

## 6.1 Die Gäste der Kommission

(in alphabetischer Reihenfolge)

General a.D. **Hartmut Bagger**

Generalinspekteur der Bundeswehr von 1996 bis 1999

Prof. Dr. **Manfred Becker**

Lehrstuhl Organisation und Personalwirtschaft, Universität Halle-Wittenberg, Mitglied im Beirat Innere Führung

Generalmajor **Robert Bergmann**

Kommandeur Führungsakademie der Bundeswehr

Brigadegeneral **Axel Binder**

Kommandeur Zentrum für Transformation der Bundeswehr

Generaloberst Dr. **Jürgen Blätzing**

Befehlshaber Sanitätsführungskommando

Generalmajor **Peter Bohrer**

Stabsabteilungsleiter IV Führungsstab der Streitkräfte

Chef des Stabes des Führungsstabes der Streitkräfte, BMVg

**Per Bolinder**

Ministerium der Verteidigung, Schweden

Generalleutnant **Wolfgang Born**

Abteilungsleiter Personal-, Sozial- und Zentralangelegenheiten, BMVg

Oberst **Gerhard Brandstetter**

Kommandeur Kommando Führung Operationen von Spezialkräften

Generalleutnant **Carl-Hubertus von Butler**

Befehlshaber Heeresführungskommando

Generalmajor **Wolf-Joachim Clauß**

Amtschef Heeresamt

Konteradmiral **Klaus von Dambrowski**

Stellvertretender Befehlshaber Kommando Operative Führung Eingreifkräfte

**Hans Daum**

Vorsitzender des Vorstands des Hauptpersonalrats beim BMVg

## 6 DIE ARBEIT DER KOMMISSION

### 6.1 Die Gäste der Kommission

Generalstabsarzt Dr. **Jürgen Dick**  
Amtschef Sanitätsamt der Bundeswehr

Ministerialdirektor **Dirk Ellinger**  
Hauptabteilungsleiter Rüstung, BMVg

**Gerd-Albrecht Engelmann**  
Vizepräsident der Wehrbereichsverwaltung Ost

Generalleutnant **Werner Freers**  
Inspekteur des Heeres, BMVg

Generalmajor **Peter Funk**  
Amtschef Luftwaffenamt

Generalleutnant **Rainer Glatz**  
Befehlshaber Einsatzführungskommando der Bundeswehr

Ministerialdirektorin **Alice Greyer-Wieninger**  
Abteilungsleiterin Wehrverwaltung, Infrastruktur und Umweltschutz, BMVg

Dr. **Jürgen Groß**  
Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg

Oberamtsrätin **Bärbel Harasim-Schauer**  
Vertrauensperson schwerbehinderter Menschen beim BMVg

Staatssekretär **Josef Hecken**  
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Leitender Regierungsdirektor **Michael Heitfeld**  
Hauptvertrauensperson schwerbehinderter Menschen beim BMVg

Ministerialdirektor **Alfred Hummel**  
Abteilungsleiter Modernisierung, BMVg

Ministerialdirektor Dr. **Paul Jansen**  
Abteilungsleiter Haushalt, BMVg

**Wolfram Kamm**  
Bundesvorsitzender des Verbandes der Beamten der Bundeswehr e.V.

**Dr. Detlef Kayser**

Director McKinsey & Company

General a.D. **Hans-Peter von Kirchbach**

Generalinspekteur der Bundeswehr von 1999 bis 2000

Oberst **Ulrich Kirsch**

Vorsitzender des Deutschen Bundeswehrverbandes e.V

Brigadegeneral **Reinhard Kloss**

Stabsabteilungsleiter I Führungsstab der Streitkräfte, BMVg

Oberst i. G. **Rüdiger Knappe**

Referatsleiter im Führungsstab der Luftwaffe, BMVg

**Andreas Koehler**

Vizepräsident der Wehrbereichsverwaltung Süd

Konteradmiral **Horst-Dieter Kolletschke**

Amtschef Marineamt

Parlamentarischer Staatssekretär **Thomas Kossendey**

Bundesministerium der Verteidigung

Konteradmiral **Andreas Krause**

Leiter Einsatzführungsstab, BMVg

**Dr. Jens Kreuter**

Bundesbeauftragter für den Zivildienst im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Generalleutnant **Aarne Kreuzinger-Janik**

Inspekteur der Luftwaffe, BMVg

Generalmajor **Wolf-Dietrich Kriesel**

Stellvertretender Befehlshaber des Einsatzführungskommandos der Bundeswehr

General a.D. **Harald Kujat**

Generalinspekteur der Bundeswehr von 2000 bis 2002

**Hellmut Königshaus**

Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages

## 6 DIE ARBEIT DER KOMMISSION

### 6.1 Die Gäste der Kommission

Vizeadmiral **Wolfram Kühn**

Stellvertreter des Generalinspektors und Inspekteur der Streitkräftebasis, BMVg

Konteradmiral **Heinrich Lange**

Stellvertreter Inspekteur der Marine und Chef des Stabes Führungsstab der Marine, BMVg

Generalleutnant **Wolf Dieter Langheld**

Befehlshaber Kommando Operative Führung Eingreifkräfte

**Matthias Leckel**

Präsident des Bundesamtes für Wehrverwaltung

Oberst i.G. **Ralf Mertel**

Referatsleiter im Führungsstab der Streitkräfte, BMVg

Ministerialrätin **Petra Müller**

Referatsleiterin in der Abteilung Personal-, Sozial- und Zentralangelegenheiten, BMVg

Generalmajor **Karl Müllner**

Stabsabteilungsleiter III Führungsstab der Streitkräfte, BMVg

Oberleutnant **Andrea Münster**

Stellvertretende Militärische Gleichstellungsbeauftragte des BMVg

Generaloberstabsarzt Dr. **Kurt-Bernhard Nakath**

Inspekteur des Sanitätsdienstes der Bundeswehr, BMVg

General a.D. **Klaus Naumann**

Generalinspekteur der Bundeswehr von 1991 bis 1996

Vizeadmiral **Manfred Nielson**

Befehlshaber Flotte, Beauftragter des Generalinspektors der Bundeswehr zur Umsetzung des Kabinettsbeschlusses vom 07. Juni 2010

**Klaus Niemeyer**

Präsident Bundesakademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik

Dr. **Jörg Noll**

Associate Professor

Niederländische Verteidigungsakademie, Breda

Staatssekretär **Dr. Walther Otremba**  
Bundesministerium der Verteidigung

Oberstleutnant **Anders Oltorp**  
Ministerium der Verteidigung, Schweden

Prof. Dr. **Volker Perthes**  
Direktor des Deutschen Instituts für Internationale Politik und Sicherheit und  
geschäftsführender Vorsitzender der Stiftung Wissenschaft und Politik

**Michael Peters**  
ver.di Fachgruppenleiter Bundeswehr

Brigadegeneral **Erich Pfeffer**  
Stabsabteilungsleiter VI Führungsstab der Streitkräfte, BMVg

Generalmajor **Bruno Pinget**  
Verteidigungsattaché der Französischen Republik

General a.D. **Egon Ramms**  
Befehlshaber des Allied Joint Forces Command in Brunssum bis September 2010

**Gabriele Rausch**  
Stellvertretende Zivile Gleichstellungsbeauftragte des BMVg

Ministerialdirigent **Christoph Reifferscheid**  
Leiter Organisationsstab, BMVg

**Reinhold Robbe**  
Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages bis Mai 2010

**Peter-Alexander Sauer**  
Präsident der Wehrbereichsverwaltung Nord

Generalleutnant **Peter Schelzig**  
Befehlshaber Luftwaffenführungskommando

Vizeadmiral **Axel Schimpf**  
Inspekteur der Marine, BMVg

Generalarzt Dr. **Frank Rainer Schindelhauer**  
Kommandeur Sanitätskommando IV

## 6 DIE ARBEIT DER KOMMISSION

### 6.1 Die Gäste der Kommission

Oberamtsrätin **Barbara Schladoth**

Zivile Gleichstellungsbeauftragte des BMVg

Oberstabsbootsmann **Wolfgang Schmelzer**

Stellvertretender Vorsitzender des Deutschen Bundeswehrverbandes e.V.

Parlamentarischer Staatssekretär **Christian Schmidt**

Bundesministerium der Verteidigung

General a.D. **Wolfgang Schneiderhan**

Generalinspekteur der Bundeswehr von 2002 bis 2009

Ministerialdirigent **Ralf Schnurr**

Ziviler Stellvertreter des Leiters Einsatzführungsstab, BMVg

Bundesministerin Dr. **Kristina Schröder**

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Ministerialdirektor **Detlef Selhausen**

Abteilungsleiter Rüstung, BMVg

Minister a.D. **Jörg Schönbohm**

Senator für Inneres und Sport des Landes Berlin von 1996 bis 1998

Minister des Innern des Landes Brandenburg von 1999 bis 2009

Staatssekretär im BMVg von 1992 bis 1996, Inspekteur des Heeres von 1991 bis 1992

Generalmajor **Erich Staudacher**

Stellvertretender Befehlshaber Streitkräfteunterstützungskommando

**Harald Stein**

Präsident des Bundesamtes für Wehrtechnik und Beschaffung

**Wolfgang Stolp**

Präsident des Bundesamtes für Informationsmanagement und Informationstechnik der Bundeswehr

Oberleutnant **Mona Stuber**

Militärische Gleichstellungsbeauftragte des BMVg

**Georg Stuke**

Präsident der Wehrbereichsverwaltung West

**Andreas Timmermann-Levanas**

Leiter der Deutschen Kriegsopferfürsorge  
Vorsitzender Bund Deutscher Veteranen

Brigadegeneral **Iain Thomson**

Verteidigungsattaché des Vereinigten Königreichs Großbritannien und Nordirland

Ministerialrat **Rainer Vogt**

Referatsleiter in der Abteilung Wehrverwaltung, Infrastruktur und Umweltschutz, BMVg

Brigadegeneral **Dieter Warnecke**

Militärischer Stellvertreter des Leiters Einsatzführungsstab, BMVg

Prof. Dr. **Jürgen Weber**

Lehrstuhl für Controlling und Unternehmenssteuerung  
Direktor des Instituts für Management und Controlling an der Wissenschaftlichen Hochschule  
für Unternehmensführung – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Brigadegeneral **Jürgen Weigt**

Stellvertretender Chef des Stabes Operation Kommando Operative Führung Eingreifkräfte

Ministerialdirektor Dr. **Dieter Weingärtner**

Abteilungsleiter Recht, BMVg

General **Volker Wieker**

Generalinspekteur der Bundeswehr, BMVg

Ministerialdirigent **Harro Wist**

Leiter Stab Leitungscontrolling, BMVg

Generalmajor **Thomas Wollny**

Amtschef Streitkräfteamt

Staatssekretär **Rüdiger Wolf**

Bundesministerium der Verteidigung

Major **Andre Wüstner**

Sprecher des Gesamtvertrauenspersonenausschusses beim BMVg

Ministerialrat **Michael Zangl**

Vorsitzender des Vorstandes des Personalrats beim BMVg

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Strukturkommission der Bundeswehr, Berlin  
Oktober 2010

### **Bezugsquelle**

Bundesministerium der Verteidigung  
Presse- und Informationsstab AB 2  
Stauffenbergstraße 18  
10785 Berlin

### **Gestaltung**

Gratzfeld, Wesseling

### **Druck**

Köllen Druck+Verlag GmbH, Bonn



