

Maritime Fähigkeiten aus Berlin-Köpenick

Das Planungsamt der Bundeswehr

Thomas Jugel



Das Planungsamt beschäftigt sich bereits mit den Nachfolgern der Klasse 332

Foto: PZM/Björn Witke

Nur 15 km Luftlinie vom Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) entfernt, im grünen Köpenick, liegt der Hauptsitz des Planungsamtes der Bundeswehr (PlgABw). Und obwohl dieses damit näher an der Spree als an der Ostsee liegt, wird hier die Zukunft der Deutschen Marine planerisch vorbereitet – von der Boardingweste bis hin zur nächsten Generation von Fregatten. In einer Welt, die von rasantem sicherheitspolitischen Wandel und technologischen Quantensprüngen bestimmt ist, braucht es eine treibende Kraft mit planerischem Weitblick. Es gilt, Entscheidungen für die Zukunft der Bundeswehr als Ganzes zu treffen und die Weichen mit Blick auf das Fähigkeitsprofil der Bundeswehr richtig zu stellen.

Für viele Angehörige der kleinsten Teilstreitkraft erscheint der Gedanke, ihre Marine werde im Kern in Berlin und nicht mit letzter Konsequenz in Rostock planerisch gestaltet, befremdlich. Kann ein Amt, fernab der Flotte und vom Joint-Gedanken geleitet, das „Think Blue“ der Deutschen Marine überhaupt verstehen und die Interessen der maritimen Teilstreitkraft adäquat vertreten?

Integrierte Planung aus einer Hand

Verantwortung, Verpflichtung, Vertrauen – dies sind die Leitbegriffe, die das Selbstverständnis des Planungsamtes reflektie-

ren. Gemeinsam, transparent, effizient und ausgerichtet an den Abläufen des Prozesses „Integrierte Planung durchführen“ (IPD) und des „Customer Product Management“ (CPM) wird es seiner Rolle als zentraler Bedarfsträger gerecht. Es ist der Knotenpunkt zwischen dem Nutzer¹ und dem Bedarfsdecker² und verknüpft bei seiner Arbeit die Betrachtung der Dimensions-³ und der Domänensichten⁴. Bestehende und zukünftige Projekte der Deutschen Marine werden dabei gemeinsam mit dem BMVg und weiteren Akteuren erfasst und gesteuert. Eine komplexe und herausfordernde Aufgabe!

Was braucht also die Bundeswehr in der Zukunft, um ihren Auftrag und ihre Aufgaben sowohl in Systemen kollektiver Sicherheit als auch national erfüllen zu können? Benötigt sie mehr Fregatten, leistungsfähigere Kampfflugzeuge oder vielleicht doch eher neue Panzer? Wie wirken sich bahnbrechend neue Technologien im Kontext von Digitalisierung, Automatisierung und Autonomie aus?

Die Komplexität dieser Fragen wird erst bei näherer Betrachtung offensichtlich. Es geht eben nicht allein darum, neues Gerät zu beschaffen, weil eine Teilstreitkraft

Bedarf anmeldet. Eine erste Orientierung bieten die in NATO und EU verankerten, durch Deutschland akzeptierten Planungsziele. Diese der Bundeswehr zugewiesenen Ziele tauchen nicht plötzlich am Horizont auf, sondern werden in zyklischen Prozessen entwickelt, auf die wir kontinuierlich Einfluss nehmen können (und müssen!). Die Planungsziele werden dann unter Berücksichtigung nationaler konzeptioneller Vorgaben⁵ nach den Kriterien Dringlichkeit, Notwendigkeit und Zielkonformität im Planungsamt Fähigkeitsorientiert und aus bundeswehrgemeinsamer Sicht bewertet.

Dabei ist eine ganzheitliche Betrachtung unabdingbar, die nicht nur Rüstungsaspekte, sondern auch die übrigen Planungskategorien Personal, Infrastruktur, Betrieb und Organisation umfassend berücksichtigt. Ein Beispiel dazu: Eine Korvette benötigt neben funktionierenden Waffen mindestens eine ausgebildete Besatzung, einen Pierplatz in einem Marinestützpunkt, eine „joint and combined“ Fernmeldeanbindung und einen organisatorischen Platz in einem Geschwader. Dies hört sich banaler an als es ist. Im Fähigkeitsprofil der Bundeswehr sind daher System- und Ressourcenverbände beschrieben, deren planerische Umsetzung wie in einem sorgsam abge-

1 OrgBer, hier Deutsche Marine

2 Im Wesentlichen: Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw)

3 Dimensionen: Land, Luft/Weltraum, See, Cyber- und Informationsraum

4 Domänen: Führung, Aufklärung, Wirkung und Unterstützung

5 Diese sind qualitativ und quantitativ vorgegeben mit dem Weißbuch der Bundesregierung, der Konzeption der Bundeswehr und dem Fähigkeitsprofil der Bundeswehr.

stimmten und gut geölten Getriebe viele ineinandergreifende Rädchen berücksichtigen muss. Das Planungsamt synchronisiert dieses Getriebe, indem es Management, Methodenkompetenz und wissenschaftliche Unterstützung für die Umsetzung bereitstellt. Schlussendlich bildet der Planungsvorschlag eine wichtige Entscheidungsgrundlage im Haushaltsaufstellungsprozess. Das Erforderliche muss mit dem finanziell Machbaren in Einklang gebracht werden.

„Von der Wiege bis zur Bahre“ – Zielsetzung und Umsetzung

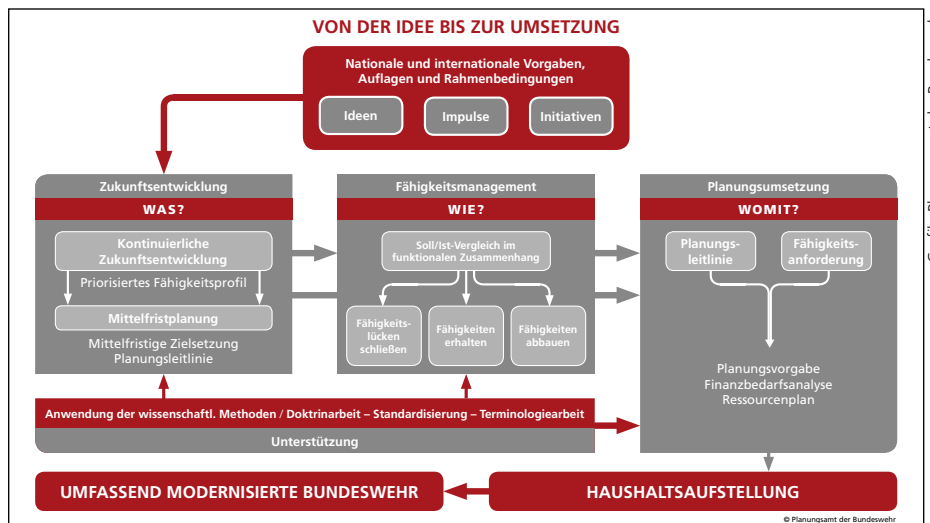
Wie sieht das Getriebe im Planungsamt der Bundeswehr aus? Um der komplexen Rolle als zentraler Bedarfsträger gerecht zu werden, wurde das Planungsamt auf vier Säulen aufgestellt:

- Abteilung I Zielbildung und Innovation
- Abteilung II Fähigkeitsmanagement
- Abteilung III Planungsumsetzung
- Abteilung IV Wissenschaftliche Unterstützung/Interoperabilität.

Die Abteilung I (Zielbildung und Innovation) ist der „Think Tank“, der „Vordenker“ im Planungsamt. Zukunftsanalyse und resultierende Zukunftsentwicklung sind wesentliche Bestandteile der dort geleisteten Arbeit. Wir bauen zudem gerade ein Innovationsmanagement auf, das Erkenntnisquellen wie Einsatzerfahrungen, Industriegespräche und externe Publikationen systematisch aufbereitet und auswertet. Diese Erkenntnisse dienen als Eingangsgröße für das Fähigkeitsmanagement der Abteilung II, in der Projekte über den gesamten Lebensweg planerisch gesteuert und begleitet werden.

Zugegebenermaßen ist der Prozess „Integrierte Planung durchführen“ nicht trivial. Man muss sich damit im Detail auseinandersetzen, um sein ganzes Potenzial zu erkennen und für die eigenen Ziele nutzbar zu machen. Wir plädieren stets dafür, den Prozess nicht als Dogma zu verstehen, sondern ihn einfach intelligent anzuwenden. So lassen sich, zum Beispiel unter Auslassung kompletter Prozessschritte, erhebliche Beschleunigungen erzielen. Doch dazu später mehr. Die Unterabteilungen Portfoliomanagement, Anforderungsmanagement und Fähigkeitsentwicklung arbeiten dafür in unterschiedlicher Prozessverantwortung eng verzahnt zusammen.

Der Planungsvorschlag als Dokument der Finanzplanungsumsetzung wird abschließend in der Abteilung III (Planungsumsetzung) erstellt. Hier wird also der gesamte Einzelplan 14 „geschichtet“ und als Entscheidungsvorbereitung für den Folgeschritt „Finanzbedarfsanalyse“ dem BMVg vorgelegt.



Grafik: Planungsamt der Bundeswehr

Verlauf eines Projektes

Wesentliche Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung leistet die Abteilung IV (Wissenschaftliche Unterstützung/Interoperabilität), die neben ihren Aufgaben „Erstellen von Doktrinen“ und „Terminologie“ sowohl hausintern als auch anderen Dienststellen ihre Methodenkompetenz bereitstellt.

Das Zusammenwirken der vier Säulen im Planungsamt entspricht dem Credo: „Projektbegleitung von der Wiege bis zur Bahre“.

Die Entdeckung der Langsamkeit

Wenn jedoch alle Rädchen des Getriebes ineinandergreifen und gut geölt sind, warum steht das dringend benötigte Material der Marine bzw. Flotte nicht immer sofort zur Verfügung?

Die (zu) häufig unbotmäßig lange Dauer, bis aus Ideen und Forderungen über Projekte konkret spürbare, für die Marine bzw. Flotte verfügbare materielle Fähigkeiten entstehen, liegt oftmals darin begründet, dass gesetzliche Auflagen berücksichtigt werden müssen. Diese Feststellung wird „den Seemann“, der sich mit materiellen Defiziten herumschlagen muss, natürlich nicht besänftigen. Das Haushaltsrecht sieht jedoch leider bestimmte Fristen und Verfahren vor, die als verzögernde Auflage wirken. Da mit Steuergeld verantwortlich umzugehen ist, sind zudem Entscheidungen reversionssicher zu dokumentieren. Auch dies bewirkt einen erheblichen Aufwand und kostet Zeit. Wenn die Planung abgeschlossen ist, sind externe Partner nicht immer in der Lage, die Bedarfe „schnell“ und mit der vereinbarten Qualität zu decken. An diesen Tatsachen kann nicht „vorbeigeplant“ werden, denn alles was in der Planung und Rüstung umgesetzt wird, muss nach dem grundgesetzlichen Prinzip gegenüber dem Parlament transpa-

rent sein. Dem Planungsamt ist jedenfalls sehr daran gelegen, den Planungsprozess schneller, flexibler und zielorientierter anzuwenden (Stichwort: Vom Ergebnis her denken). Konkrete Vorschläge sind immer willkommen!

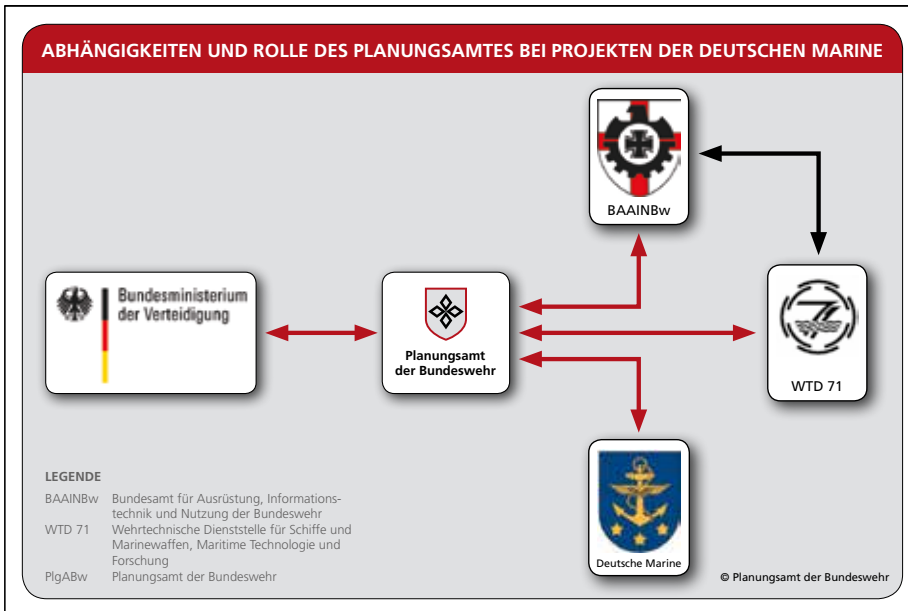
In diesem Zusammenhang: Dem aufmerksamen Leser dürfte aufgefallen sein, dass die eingangs gestellte Frage, ob das Planungsamt maritime Erfordernisse adäquat vertreten kann, bisher unbeantwortet blieb.

Wie bereits dargestellt, werden im Planungsamt Entscheidungen vorbereitet und je nach politischer und finanzieller Bedeutung auch dort durch den Amtschef getroffen. In diesem Prozess agiert das Planungsamt keineswegs allein. Bei Projekten der Marine arbeiten wir unter anderem eng mit den relevanten Abteilungen des Bundesamtes für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (BAAINBw) zusammen, in Einzelfällen auch direkt mit den Wehrtechnischen Dienststellen. Zur „Abteilung See“ des BAAINBw besteht quasi eine „Standleitung“. Maritime Expertise ist im Planungsamt mit der Zielrichtung vorhanden, den Generalinspekteur der Bundeswehr in seiner gesamtplanerischen Verantwortung zu unterstützen. Damit wir dies leisten können, sind wir auf die profunde und alle maritimen Aspekte umfassende Expertise des Marinekommandos angewiesen. Das Planungsamt versteht sich insofern als Scharnier, das auch der Marine nutzen kann und möchte.

Segel setzen für die kommenden Jahrzehnte

Im September 2018 hat der Generalinspekteur der Bundeswehr das Fähigkeitsprofil der Bundeswehr gezeichnet. Es ergänzt die qualitativen Vorgaben der Konzeption der Bundeswehr um quantitative Festlegungen mit dem Ziel, perspektivisch für den Pla-

ABHÄNGIGKEITEN UND ROLLE DES PLANUNGSAMTES BEI PROJEKTEN DER DEUTSCHEN MARINE



Das Planungsamt versteht sich als Scharnier zum Wohle aller Beteiligten

nungshorizont 2031 ausgewogene und an den sicherheitspolitischen Vorgaben ausgerichtete Fähigkeiten für die deutschen Streitkräfte und damit auch für unsere maritimen Kräfte zu entwickeln. Die Ergebnisse fließen direkt in den Planungsprozess der Bundeswehr ein. Für die maritimen Fähigkeiten der Bundeswehr bedeutet die konzeptionelle Refokussierung auf Landes- und Bündnisverteidigung, dass die Befähigung zum Wirken im hochintensiven, dreidimensionalen Seekrieg erhalten bzw. wiederer-

numtsamtes als zentraler Bedarfsträger ist hier ein Schlüssel am Schlüsselbund der „Trendwenden“. Lassen Sie uns ein wenig tiefer einsteigen.

Das Portfoliomanagement (PFM) der Bundeswehr stellt als strategisches Steuerungsinstrument zur Fähigkeitsentwicklung die Einsatz- und Zukunftsfähigkeit der Bundeswehr nachhaltig sicher. Neben der Grundlage für strategische Entscheidungen dient Portfoliomanagement dazu, ein gemeinsames Lagebild für den Nutzer, den Bedarfsträger und den Bedarfsdecker zu erzeugen. Darüber hinaus bietet es die Möglichkeit, planerische Vorsorge im Sinne von „vor die Welle kommen“ zu leisten. Zusammengefasst schafft Portfoliomanagement die für die hoch komplexe integrierte Planung notwendige Transparenz. Grundsätzlich nach Dimensionen getrennte Teilportfolioanalysen ermöglichen einen Soll-Ist-Vergleich sowohl auf qualitativer als auch auf quantitativer Ebene für den Zeitraum der kommenden 15 Jahre. Außerdem finden finanzplanerische Aspekte entsprechende Berücksichtigung. Auf dieser Grundlage kann planerischer Handlungsbedarf identifiziert werden, der die Basis weiterer strategischer Steuerung bildet.

So entsteht das Teilportfolio der Dimension See aus den Vorgaben der Mittelfristplanung, dem Planungsstand einzelner Projekte und den umfangreichen Bewertungen der Fähigkeitslücken, die aus der Fähigkeitslage der Bundeswehr abgeleitet werden. Ausschlaggebend für die Bewertungen können verschiedene Kriterien sein. Hier einige Beispiele:

Feststellung: Die Flotte ist mit Blick auf Unterwasserbedrohungen nicht mehr hinreichend bedrohungsgerecht ausgerüstet, da durch die technologische Weiterentwicklung der Torpedowaffe die Verwund-

barkeit seegehender Einheiten signifikant gestiegen ist. Folgerung: In Zusammenarbeit mit dem Marinekommando und der Wehrtechnischen Dienststelle 71 beschäftigt sich das Planungsamt aktuell mit dem Fähigkeitsaufwuchs einer aktiven Torpedabwehr in Kombination mit innovativen, weitreichenden U-Jagdverfahren.

Feststellung: Das Nutzungsdauerende für die Minenabweereinheiten der Klasse 332 wird absehbar im Jahr 2030 erreicht. Auf die drohende Fähigkeitslücke hat das Marinekommando reagiert und eine Initiative im Planungsamt eingereicht, um einen operativ bruchfreien Übergang sicherzustellen. Folgerung: Der fähigkeitsbezogene, funktionale Folgebedarf war unter Berücksichtigung von und Synchronisierung mit multinationalen Aktivitäten im Planungsamt rechtzeitig einzuleiten.

Feststellung: Die vorhandene Ausrüstung des 1. Loses der U-Boote Klasse 212A entspricht zwar noch den Anforderungen, kann jedoch nicht mehr einsatzreif gehalten werden. Folgerung: Die Boote müssen unter Projektleitung des BAAINBw und Projektbegleitung durch das Planungsamt ein umfangreiches „Midlife-Refit“ erhalten. Damit soll diese Klasse zukunftsorientiert auf einem hohen Fähigkeitsniveau weiter betrieben werden können.

Zusammenfassend: Die Teilportfolioanalyse befähigt alle Akteure dazu, die Gesamtlage im Blick zu behalten und bereits eingeleitete Maßnahmen mit noch bestehendem Handlungsbedarf zu erfassen, zu harmonisieren und zu priorisieren. Das gesamte Fähigkeitspektrum der Marine kann auf dem Zeitstrahl betrachtet und rechtzeitig mit Maßnahmen versehen werden. Bekanntlich führen viele Wege nach Rom – und ebenso führen viele Wege zur Fähigkeit.

Überholmanöver sind möglich

Nicht alle Vorhaben bzw. Projekte der Marine sind hochkomplex und bedürfen der 1:1-Anwendung aller Schritte des Planungsprozesses. Kurzfristig benötigte Bedarfe sowie solche mit geringen Investitionsvolumen erfordern nicht die oben dargestellten, teilweise langwierigen Vorgehensweisen. Bei Bedarfsumfängen bis 500.000 Euro kann in vielen Fällen über die sogenannte „Busspur“ ohne Analysephase direkt in die Realisierungsphase eingestiegen werden. Sowohl die Bearbeitungszeit als auch der administrative Aufwand verkürzen sich signifikant. Auf diesem unbürokratischen Weg wurde beispielsweise die Beschaffung von marktverfügbaren Tauchcomputern für die U-Bootrettungsausbildung realisiert.

Bei unvorhergesehenen, dringenden Bedarfen in den Einsätzen der Bundeswehr



Foto: Deutsche Marine/Praffenholtz

Zeitnah erhielt die „Sachsen“ eine zusätzliche Anlage zur Satellitenkommunikation

langt werden muss. Der Inspekteur der Marine betont immer wieder zu Recht, dass dies eine moderne, ausgewogene, interoperable und einsatzfähige Marine mit hoher Kampfkraft voraussetzt. Die resultierenden Planungen in den Bereichen Führungsfähigkeit, Über- und Unterwasserseekriegsführung einschließlich seegestützter Ballistic Missile Defence (BMD) wurden im MarineForum bereits hinlänglich beleuchtet. Der Soll-Zustand ist also klar. Nun kommt es darauf an, die Segel richtig zu setzen und gemeinsam den Wind im Auge zu behalten.

Die prozesskonforme Arbeit des Pla-

wird das Verfahren „Sofortinitiative für den Einsatz“ angewendet. Das bisherige, mit zeichnungsintensive und damit umständliche Verfahren wurde im vergangenen Jahr deutlich „entschlackt“. Die Entscheidungsbefugnis wurde durch das BMVg auf den Amtschef des Planungsamtes delegiert, um eine spürbare Beschleunigung zu erreichen. Diese wurde mittlerweile nachgewiesen. In Zusammenarbeit mit dem Einsatzführungskommando der Bundeswehr und dem BAAINBw zeigt das Planungsamt schnelle, lösungsorientierte Realisierungswege auf. Die kurzfristige Bedarfserfüllung steht hier im Fokus. Beispielsweise wurde die Fregatte „Sachsen“ auf diesem Wege mit einer zusätzlichen Satellitenkommunikationsanlage zur Sicherstellung der Führungsfähigkeit in ihrer Funktion als Flaggschiff der Standing NATO Maritime Group 2 ausgestattet.

Hand in Hand die maritimen Streitkräfte modernisieren

IPD und CPM sind starke Werkzeuge, die allerdings nur bei intelligenter Anwendung ihre volle Wirkung entfalten können. Diese Instrumente helfen, den planerischen Freiraum zu gestalten. Die Fähigkeitenlage und die Portfoliobetrachtung geben Orientierung auf der hohen See der Planung. Militärischer und ziviler Sachverstand, aber auch Augenmaß und Kommunikation auf Augenhöhe sind notwendig, um den korrekten Kurs einzuschlagen. Aktiv gestalten, personelle Ressourcen optimal einsetzen, miteinander reden, sich weiterentwickeln, so lautet die Maxime. Nicht der Prozess ist starr, sondern diejenigen sind es, die ihn erstarren lassen. Zwischen den Fahrwassertonnen, also innerhalb der linken und rechten Grenze gesetzlicher Vorgaben, bietet sich genügend Raum für Kreativität und Flexibilität. Ob von „oben“ gesteuert oder von „unten“ initiiert, ob auf der Busspur überholend oder sofort benötigt: Das Planungsamt der Bundeswehr ist in der Lage, agil auf Bedarfe zu reagieren. Mit dem Ziel „Planungsamt der Zukunft“ vor Augen, befinden wir uns in einem ständigen Verbesserungsprozess. Die neue Organisationsstruktur sowie die konsequente Verwendung aller zur Verfügung stehenden Werkzeuge und wissenschaftlicher Methoden wird helfen, die Prozesse noch effizienter zu gestalten. Es kommt darauf an, sich gemeinsam weiteren Handlungsspielraum zu erschließen.

Das Planungsamt der Bundeswehr bietet seine Unterstützung an, die maritimen Fähigkeiten aus Berlin-Köpenick mitzugestalten. ■

Konteradmiral Thomas Jugel ist Amtschef des Planungsamtes der Bundeswehr.

DMB diskutiert die Zukunft der Marine

Dass vor gut einem Jahr mit Heinz Maurus nicht irgendwer zum Präsidenten des Deutschen Marinebundes (DMB) gewählt worden war, zeigte sich besonders deutlich auf dem diesjährigen Abgeordnetentag. Selten war eine Veranstaltung des in Laboe beheimateten Vereins so hochkarätig besetzt gewesen wie die Podiumsdiskussion am Vorabend der Tagung im Kieler Hotel Maritim. Rund 300 Gäste hatten sich eingefunden, um mit Blick auf die Förde den Ausführungen und Meinungen der Redner zu lauschen. Zum Auftakt nahm der Inspekteur der Marine, Vizeadmiral Andreas Krause, kein Blatt vor den Mund. Mit nur 46 in Dienst befindlichen Schiffen und Booten sei die Deutsche Marine nicht nur so klein wie noch nie seit ihrer Gründung im Jahr 1956, auch sei die Stimmung unter den Soldaten nicht die beste. Dank der von Ministerin von der Leyen ausgerufenen Trendwenden sieht er jedoch Licht am Ende des finsternen Tunnels, denn aktuell laufen Beschaffungsprojekte im Wert von rund 15 Mrd. Euro, weitere Milliardenmaßnahmen befinden sich bereits in der Planungsphase. Deutlich wurde er beim Thema Zusammenarbeit mit den Werften: „Verzögerungen sind für uns nicht mehr tragbar“, sagte er sowohl in Bezug auf die Instandsetzung vorhandener Schiffe, als auch für den Bau neuer Einheiten.



Foto: Frank Behling

DMB-Präsident Heinz Maurus (r.) überreicht dem frisch gebackenen Vater Daniel Günther ein Präsent

Mit Dieter Rottsieper von der Privinvest Holding, Muttergesellschaft von Nobiskrug und German Naval Yards, und Christian Stuve von thyssenkrupp Marine Systems hatte Krause gleich zwei Ansprechpartner vor Ort, die betonten, ihre Hausaufgaben gemacht zu haben und die Marine wieder als Premiumkunde zu verstehen.

Als Vertreter des politischen Berlins war Norbert Brackmann (CDU) angereist, der in seiner Funktion als Koordinator der Bundesregierung für die maritime Wirtschaft die Einstufung des Überwasserschiffbaus als nationale Schlüsselindustrie in Aussicht stellte. Der Industrie machte er Hoffnung auf eine Reihe zukünftiger Aufträge: U-Boote, Tanker, Minenabwehreinheiten, Aufklärungsschiffe und Tender sollen in den kommenden Jahren die vorhandenen Fähigkeiten der Marine erneuern und ausbauen. Er unterstich noch einmal das Ziel der Regierung, in absehbarer Zeit 1,5 % des BIP für Verteidigung auszugeben und nannte in diesem Zusammenhang sogar die Marke von 2 %, unabhängig von weiterem Druck aus dem Weißen Haus.

Neben den vielen bereits bekannten Gesichtern war erstmals auch der schleswig-holsteinische Ministerpräsident Daniel Günther (CDU) zum Abgeordnetentag des DMB erschienen. In seiner Rede unterstützte er die Forderungen der Streitkräfte nach hochwertiger und zeitgemäßer materieller Ausstattung: „Es muss eine Selbstverständlichkeit sein, dass diejenigen, die den Kopf für uns herhalten, das beste Material bekommen.“ Gleichzeitig erteilte er der Forderung nach einer Wiedereinführung der Wehrpflicht eine deutliche Absage: „Angesichts der Herausforderungen, denen sich Soldaten heute gegenüberstehen, habe ich extrem große Zweifel, ob Wehrpflichtige diejenigen sein könnten, die diese Aufgaben erfüllen.“

mb