

Der Integrierte Planungsprozess: Die Initiative – von der Idee bis zur Einplanung

Das Planungsamt der Bundeswehr – die Zukunft gestalten

Ein Beitrag von Oberregierungsrat Thomas Kaiser, Dezernent für Mittelfristplanung in der Abteilung I im Planungsamt der Bundeswehr

Planung ist das halbe Leben. Das gilt für ein Treffen mit Freunden, einen Urlaub und vor allem neue Anschaffungen. Der Gedanke, wie wir unser Leben gestalten, ist der Wunsch nach Verbindlichkeit und Sicherheit. Bei einem Autokauf beispielsweise hinterfragt jeder die Notwendigkeit und die Finanzierbarkeit. Sowohl bei Privatpersonen und Wirtschaftsunternehmen, als auch bei Behörden sind die einzelnen Planungsschritte wohl überlegt – sei es kurzfristig, mittelfristig oder langfristig. Nur wer die aktuellen Marktgeschehnisse beobachtet, entsprechend reagiert und seine Möglichkeiten daran ausrichtet, kann langfristig am Markt bestehen.

Auch die Bundeswehr, deren Aufgabe es ist, für die Sicherheit und Verteidigung Deutschlands beizutragen, muss teilweise unternehmerisch denken und handeln. Ihr „Unternehmensziel“ Sicherheit und Verteidigung kann die Bundeswehr nur dann erreichen, wenn sie systematisch und zukunftsbezogen Maßnahmen sowie Mittel betrachtet und in Einklang bringt. Diese Überlegungen lassen sich unter dem Begriff Planung zusammen führen. Planung ist eine kurzfristig, mittelfristig und langfristig, koordinierte Gestaltung der Zukunft.

Der Weg einer Idee
Mit dem Integrierten Planungsprozess (IPP) wurde im Rahmen der Neuausrichtung der Bundeswehr ein Instrument geschaffen, das eine Ausrichtung der Bundeswehr auf zukünftige Herausforderungen durch Planung ermöglicht. Der IPP plant Projekte und Produkte im Rahmen der mittelfristigen Zielsetzung und bringt die strategischen, operativen und taktischen Vorgaben sowie finanzielle Mittel in Einklang. Die Mittelfristige Zielsetzung bildet damit über einen zwölfjährigen Betrachtungshorizont politische und konzeptionelle Vorgaben sowie konkrete Maßnahmen zur Anpassung des Leistungsprofils der Bundeswehr ab.

Dieses bedeutet, dass das Planungsamt Ideen und Projekte von Beginn an sowohl konzeptionell, als auch frühzeitig finanzplanerisch prüft und begleitet. „Ideen, die absehbar finanziell nicht zu realisieren sind, stoppt das Amt bereits im Anfangsstadium“, betont Oberst i.G. Michael Schlechtweg, Dezernatsleiter Mittelfristplanung. „Unser Leitgedanke“, hält er weiter fest, „lautet immer, vom Einsatz her denken. Von diesem Leitgedanken her richtet sich der Planungsprozess an den künftigen Aufgaben der Bundeswehr aus“.

Die Abteilung Planung im Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) trägt die Verantwortung für die

Gesamtplanung der Bundeswehr. Im unmittelbar nachgeordneten Bereich des BMVg koordiniert und unterstützt das Planungsamt der Bundeswehr alle am Planungsprozess beteiligten militärischen und zivilen Organisationsbereiche. Aufgabe der Abteilung I im Planungsamt (Zukunftsentwicklung und langfristige Sicherheitsvorsorge) ist es, den Planungsprozess durch die Annahme und Bearbeitung von Initiativen und gegebenenfalls deren Überführung in die Mittelfristige Zielsetzung zu steuern.

Die Initiative

Eine Initiative kann ein Anstoß zu einer lang-, mittel- oder kurzfristigen Anpassung einer speziellen Fähigkeit der Bundeswehr sein. Die daraus resultierenden Umgestaltungen können sich über alle Bereiche der Bundeswehr erstrecken, zudem sind Initiativen nicht nur auf Material und Ausrüstung beschränkt. Sie können gleichermaßen Veränderungen in den Planungskategorien Personal, Betrieb, Infrastruktur oder Organisation auslösen. Initiativen können jederzeit aus dem BMVg und allen Bereichen der Bundeswehr über die zuständigen militärischen oder zivilen Organisationsbereiche sowie dem Einsatzführungskommando der Bundeswehr bei der Abteilung I im Planungsamt eingereicht werden.



Von der Initiative abzugrenzen ist der sogenannte Impuls, der im Planungsamt vom Dezernat Kontinuierliche Zukunftsentwicklung aufgenommen und bearbeitet wird. Impulse können ebenfalls aus allen Organisationsbereichen der Bundeswehr und darüber hinaus auch von außerhalb der Bundeswehr in den IPP eingebracht werden. Impulse regen generelle und nicht spezielle Veränderungen des Handlungs- und Leistungsvermögens der Bundeswehr an. Sie sind immer zukunftsgerichtet und innerhalb konzeptioneller Rahmenbedingungen können sie richtungsweisend für die Entwicklung der Bundeswehr werden. Als ein Beispiel ist der Einsatz von Robotertechnologien zu nennen. Die Idee ist, die Bundeswehr für neue Technologien durch frühzeitige Einbindung in die militärische Ausbildung oder durch Übungen und Planspiele zu sensibilisieren und langfristig vorzubereiten. In der Konsequenz werden diese langfristigen Ideen über die Zeit hinweg die aktuellen Themen in der Fähigkeitsentwicklung der Bundeswehr begleiten. Seit über einem Jahr werden Initiativen im IPP bearbeitet. Neben den klassischen Beschaffungen, wie die Nachfolge der Flottendienstboote der Marine oder Lenkflugkörper für die Luftwaffe, sind die bearbeiteten Themen sehr vielfältig und umfangreich. So können beispielsweise Betreuungskommunikation im Einsatz, Rettungswagen im Inland, Erschwerniszulage für Soldaten des Wachbataillons oder

Anpassung der militärischen Fahrausbildung an gesetzliche Vorgaben genannt werden, die im Rahmen der Initiativbearbeitung im Planungsamt behandelt werden.

Suchgerät Lawinenverschüttete

Grundsätzlich wird eine Initiative anhand der vom Dezernat Mittelfristplanung erarbeiteten notwendigen und aussagefähigen Kriterien formuliert. Die Idee einer Lösung muss fähigkeitsorientiert sein und nicht ein singuläres Produkt einer bestimmten Firma vorschlagen. Erst später im Prozess, innerhalb des novellierten Customer Product Management (CPM (nov.)), werden in der Phase der Auswahlentscheidung konkrete Produkte benannt.

Die Initiative Suchgerät Lawinenverschüttete forderte 2013 beispielsweise für die Ausstattung der Gebirgsjägertruppe und Spezialkräfte des Heeres moderne Funk-Suchgeräte. Die Geräte sollen bei der Rettung von Lawinenverschütteten eingesetzt werden und die alte Technik ablösen.

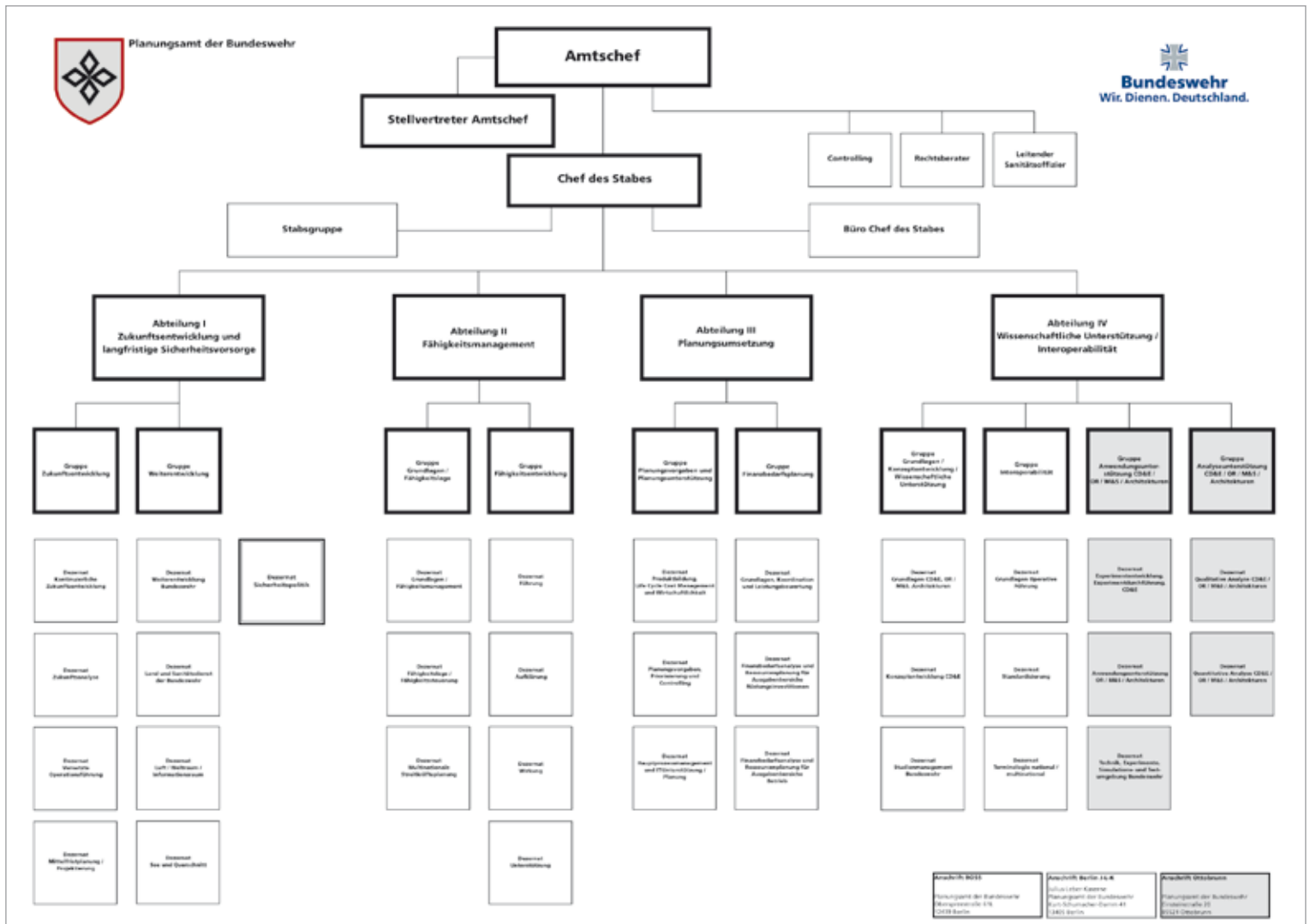
Prinzipiell gilt: Nachdem Initiativen im Planungsamt eingehen, unterzieht sie die Gruppe Weiterentwicklung der Abteilung I einer Erstbewertung. Oberst i.G. Leski, Abteilungsleiter I, erklärt: „Die Mitarbeiter der Gruppe Weiterentwicklung in meiner Abteilung prüfen, ob formale und inhaltliche Aspekte für eine fachliche Prüfung durch das Planungsamt gegeben sind. Anschließend folgt ein dreistufiger, standardisierter Prüfprozess in unserem Haus.“

Im ersten Schritt überprüft die Gruppe Weiterentwicklung der Abteilung I die Initiative auf ihre Zielkonformität mit rechtlichen und konzeptionellen Grundlagen sowie weiteren Vorgaben aus anderen Bereichen. Bei dem Beispiel des Suchgeräts berücksichtigte die Gruppe Weiterentwicklung, dass die Leitlinien zur Neuausrichtung der Bundeswehr die Wahrnehmung von Konfliktverhütung, Krisenbewältigung und militärische Evakuierungsoperationen im gesamten geographischen und klimatischen Spektrum fordern. Ein schnelles Auffinden und die

Rettung von Verschütteten nach Lawinenunfällen waren – und sind weiterhin – daher zielkonform mit den Aufgaben der Bundeswehr.

In der zweiten Stufe überprüft die Abteilung II (Fähigkeitsmanagement) die in der Initiative geforderte Fähigkeit auf ihre Notwendigkeit für die Bundeswehr. Das Suchgerät Lawinenverschütteter stellt beispielsweise durch den technologischen Fortschritt der neuen digitalen Suchgeräte gegenüber den bisherigen analogen Geräten eine wichtige Fähigkeitsverbesserung dar. Mit den neuen Geräten können die bisherigen Fähigkeiten optimiert werden. Dadurch steigen die Überlebenschancen von Verschütteten. Die Prüfung der Gruppe Grundlagen und Fähigkeitslage der Abteilung II erkannte bei dieser Initiative eine Fähigkeitslücke, die mit einer verlässlichen technischen Lösung geschlossen werden kann.

In der letzten Stufe der Prüfung ermittelt das Planungsamt den Kosten- und Zeitaufwand für eine Umsetzung der beschriebenen Idee.



Organigramm PlanungsamtBw

Diese Aufgabe nimmt die Gruppe Fähigkeitsentwicklung der Abteilung II in den jeweiligen Domänendezernaten (Führung, Aufklärung, Wirkung und Unterstützung) wahr. Die Gruppe Fähigkeitsentwicklung erfragt im Zuge

dieser Bewertung beim Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw) eine technisch-wirtschaftliche Analyse.

An Hand von Erfahrungswerten, Markt-sichtungen, statistischen Verfahren, Expertenbefragungen und Kosten-schätzmodellen werden ein möglicher Anschaffungspreis sowie die zu er-wartenden weiteren Kosten über den gesamten Lebensweg des Produktes er-mittelt. Dabei ist es das Ziel, eine mög-lichst detaillierte Kostenaufstellung als Planungsgrundlage für eine einplan-bare Finanzierung zu erhalten.

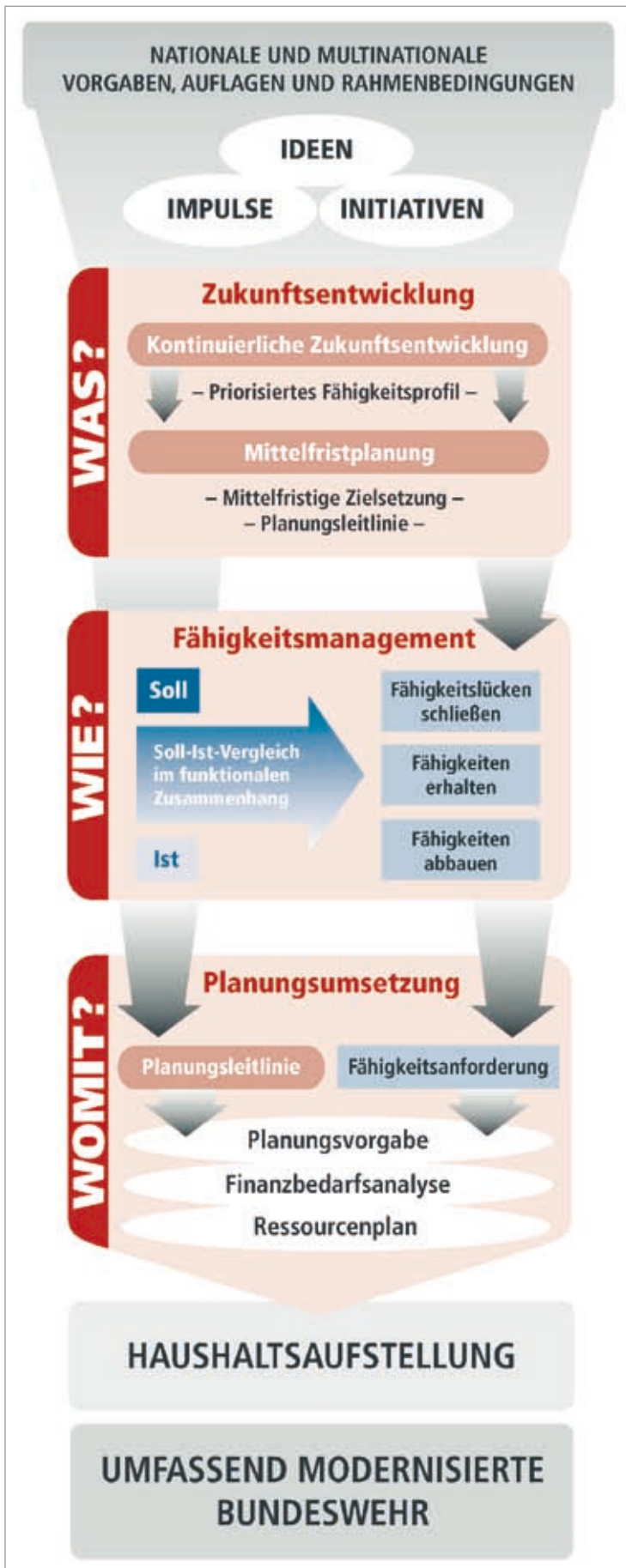
Sind die zu erwartenden Kosten für Beschaffung und Betrieb durch das BAAINBw ermittelt, fassen die Bear-beiter der Gruppe Fähigkeitsentwick-lung sie zusammen und bewerten sie abschließend. Die Herausforderung be-steht darin, dass es zunächst lediglich eine aufgezeigte Fähigkeitslücke ohne konkrete Produktvorstellung gibt, was eine Kostenabschätzung nicht immer einfach macht.

Für das Beispiel gab es bereits markt-verfügbare Funk-Suchgeräte für die Rettung von Lawinenopfern. Die Analyse marktverfügbarer Geräte im BAAINBw hatte ergeben, dass sie für die Bundeswehr lediglich leicht an-gepasst werden müssen. Dies berück-sichtigte die Abteilung II im Zuge der Kostenabschätzung und konnte damit die fachliche Prüfung abschließen. Die Ergebnisse jedes einzelnen Prüfschritts hinterlegen die Fachdezernate in einer Datenbank und übermitteln sie an das federführende Dezernat der Gruppe Weiterentwicklung.

Finanzierung und Bewertung

Ist die Initiative nach der fachlichen Prüfung aus Sicht der Gruppe Weiterentwicklung zur Aufnahme als Vorhaben in die Mittelfristplanung geeignet, stellt sich die Frage, wie die Idee finanziell umgesetzt werden kann. Oberst i.G. Schlechtweg fasst zu-sammen: „An dieser Stelle trennen wir das Wünschenswerte vom Mach-baren.“ Hierzu prüft das Dezernat Mittelfristplanung eine Einplanung des Projektes in den Haushalt, gegebenen-falls mit Festlegung eines so genannten „finanziellen Vorhalts in der Mittelfrist-planung“.

In diesem Teilschritt des IPP klären die Mitarbeiter des Planungsamtes, in welchem Haushaltsjahr ein Projekt realisiert werden kann und wie ein größerer finanzieller Bedarf auf die folgenden Haushaltsjahre verteilt wird bzw. werden muss. Gleichzeitig zeichnen sich so genannte Verdrängungs-effekte ab. Die Umsetzung eines



Grafik IPP – CS4

Projektes kann zur Folge haben, dass andere Projekte verschoben oder aufgegeben werden. Bei dem Beispiel Suchgerät Lawinenschütteter ergab die Prüfung die Möglichkeit der Finanzierung und somit der Realisierung des Projekts.

Abschließend wird die Initiative zur Entscheidung für die Amtsführung aufbereitet. Das Dezernat Mittelfristplanung bewertet die Fachbeiträge und empfiehlt dem Amtschef des Planungsamts, sie in die mittelfristige Planung aufzunehmen. Generalmajor Frank Leidenberger, Amtschef des Planungsamtes, entscheidet abschließend, ob die Initiative als Vorhaben Mittelfristplanung zur Aufnahme in die Mittelfristige Zielsetzung der ministeriellen Planung vorgelegt wird. Nach Zustimmung des Ministeriums, erfolgt eine Aufnahme in den Planungsprozess. Um diesen zu beschleunigen, wurde Anfang 2014 über die Abteilung Planung im BMVg dem Amtschef des Planungsamtes die Befugnis übertragen, bei Vorhaben mit einem Ausgabevolumen von bis zu 25 Millionen Euro selbständig über die Aufnahme als Vorhaben Mittelfristplanung zu entscheiden.

In unserem Beispiel handelt es sich um ein Vorhaben der Planungskategorie Rüstung. Die Entscheidung für Aufnahme in die Mittelfristplanung hat zur Folge, dass ein Integriertes Projektteam (IPT) beauftragt wird. Das IPT führt und begleitet das Vorhaben über den gesamten Lebenszyklus von den anfänglichen Analysearbeiten bis zur Nutzung des fertigen Produkts. Das Team erstellt in der sogenannten Analysephase 1 das Dokument „Fähigkeitslücke und Funktionale Forderung (FFF)“, welches die anfängliche Idee bzw. Initiative lösungswegneutral – einschließlich aller Funktions- und Gebrauchsmerkmale – konkret beschreibt.

Quo Vadis?

Klare Leitlinien bei der Bearbeitung von Initiativen jeder Planungskategorie sind erforderlich. Nur durch die Einbeziehung aller Planungskategorien ist es möglich, ein ganzheitliches Bild zu erhalten, das notwendig ist, um den Übergang der Fähigkeitslage der Bundeswehr vom IST zum SOLL nachzuvollziehen.

Der Planungsprozess der Bundeswehr wird durch viele verschiedene Faktoren bestimmt. Auf der einen Seite das weit

gefächerte Fähigkeitsspektrum, das durch eine große Anzahl an (Waffen-) Systemen, durch nationale Vorgaben und internationale Verpflichtungen bestimmt wird. Auf der anderen Seite sind die verfügbaren Haushaltsmittel, um entsprechende Ausrüstung zu beschaffen und vorzuhalten, limitiert. In der Vergangenheit haben meiste einzelne Rüstungsprojekte große Teile des investiven Anteils des Haushalts langfristig gebunden.

Mit der Neuausrichtung der Bundeswehr wurde durch den Integrierten Planungsprozess ein Werkzeug geschaffen, das großes Potenzial besitzt, im vorgegebenen finanziellen Rahmen das bestmögliche Ergebnis für ein ganzheitliches Fähigkeitsspektrum der Bundeswehr zu erzielen und den finanziellen Spielraum weit flexibler zu nutzen. Der Amtschef des Planungsamtes resümiert: „Ein transparentes, einheitliches und strukturiertes Vorgehen bereits auf der ersten Planungs- und Entscheidungsebene ist Grundlage einer erfolgreichen Umsetzung. Das Planungsamt ist hierbei ein maßgeblicher Akteur und auf einem guten Weg.“



European Logistic Partners

Partner der Bundeswehr, Polizei und Zoll

- ▶ **iRobot® Fernlenkmanipulatoren**
- ▶ **Wartungen, Reparatur, Ersatzteilversorgung**
- ▶ **Schulungen**
- ▶ **Zubehörentwicklung**
- ▶ **SAFRAN Morpho Detection Spurendetektion**
- ▶ **Portables Röntgen**
- ▶ **Disruptoren und Sprengmittel**



ELP GmbH
European Logistic Partners
Nützenberger Straße 359
42115 Wuppertal / Germany

Tel.: +49 (0) 202 / 698 94-0
Fax: +49 (0) 202 / 698 94-10
web: www.elp-gmbh.de
email: elp@elp-gmbh.de