

mandos Heer oder des Kommandos Sanitätsdienst der Bundeswehr. Die Reform ist tiefgreifender. Standorte werden geschlossen, andere Standorte werden verkleinert und wieder andere wachsen auf. Eines ist aber allen verbleibenden Standorten gemeinsam: An allen Standorten werden Soldatinnen und Soldaten krank. Husten, Schnupfen, Heiserkeit verbindet halt alle Regionen und ist dienstgradübergreifend.

Meine Absicht als Inspekteur des Sanitätsdienstes der Bundeswehr ist es, an jedem Standort eine sanitätsdienstliche Versorgung sicherzustellen. Allerdings wird es uns nicht möglich sein, an allen Standorten eine eigene Sanitätseinrichtung aufzustellen. Die Ausgestaltung der regionalen sanitätsdienstlichen Versorgung für diese Standorte wird die nächsten Jahre, bis zur vollen Einnahme der neuen Struktur, einen Schwerpunkt der Planungs- und Organisationsarbeit des Kommandos Sanitätsdienst darstellen.

Aber wir werden alles daran setzen, es für die „Truppe“ bestmöglich zu gestalten. Dabei werden die bereits angesprochenen circa 120 Sanitätseinrichtungen das Rückgrat der militärischen sanitätsdienstlichen Versorgung der Soldatinnen und Soldaten bilden. Für besondere, stationierungsbedingte „Herausforderungen“ muss es dann auch besondere Lösungen geben. Aber ich bin sehr zuversichtlich, dass wir dem – auch hier – größten „Bedarfsträger“, dem Deutschen Heer, sinnvolle und tragfähige Ansätze anbieten können. Denn auch in diesem Zusammenhang gilt der Anfang meiner Ausführungen: Für uns steht der Mensch im Mittelpunkt!

Sanitätsdienst für das Heer

Das Deutsche Heer war und ist in der Lage, an allen Orten dieser Welt zu wirken. Mit dem Heeressanitätsdienst verfügt das Heer über eine kleine, „feine“ Sanitätstruppe, die es ermög-

licht, in einem eng umschriebenen Spektrum über einen kurzen Zeitraum auch ohne Kräfte des Zentralen Sanitätsdienstes agieren zu können. Aber ab einem gewissen Punkt ist das Heer – und damit sein Sanitätsdienst – auf einen, die eigenen Fähigkeiten ergänzenden, leistungsfähigen sanitätsdienstlichen Dienstleister angewiesen: Den Zentralen Sanitätsdienst. Diesem Auftrag werden sich dessen Angehörige ohne Wenn und Aber sowie mit Verantwortung und Ehrgeiz stellen. Ich bin mir sicher, dass wir mit der begonnenen engen Zusammenarbeit alle bestehenden und kommenden Aufträge gemeinsam professionell stemmen werden. Ich werde mich in meiner Funktion als Inspekteur des Sanitätsdienstes der Bundeswehr – und damit auch in der Fachverantwortung über den Heeressanitätsdienst – persönlich uneingeschränkt für die weiterhin gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen einsetzen.

Aus dem Planungsamt

Für die Bundeswehr gemeinsam planen

Generalmajor Frank Leidenberger, Amtschef Planungsamt der Bundeswehr

Foto: Zentralredaktion Bw / Andrea Bienert



Bisher waren Bundeswehrplanung, Haushalt und Controlling drei getrennt ablaufende Prozesse mit unterschiedlichen Datenerhebungen. Das Vorgehen in den jeweiligen Prozessen war nicht immer zielgerichtet aufeinander abgestimmt, was meist zu langwierigen Abstimmungsprozessen führte. Der neu geschaffene Integrierte Planungsprozess – kurz IPP – führt diese

drei Prozesse zusammen. Damit werden künftig die Bereiche strategische Zielsetzung, mittelfristige Planung und Fähigkeitsentwicklung sowie die Aktivitäten zur Aufstellung des Haushaltes eng miteinander verbunden.

Die Planung für die Bundeswehr im IPP orientiert sich jetzt stärker am Machbaren. Mehrere „Filter“ im Sinne eingrenzender Bewertungen sorgen für eine an Zielen und Mitteln ausgerichtete Priorisierung. Bereits sehr früh wird identifiziert, welche Maßnahmen einen Beitrag zum Priorisierten Fähigkeitsprofil leisten und finanziell realisierbar sind und folglich weiter betrachtet werden. Der IPP beantwortet im Kern drei Fragen: Was wollen wir erreichen, wie wollen wir die gesteckten Ziele erreichen und womit wollen wir das gesteckte Ziel erreichen. Die Zukunftsentwicklung beantwortet das „Was“, das Fähigkeitsmanagement das „Wie“ und die Planungsumsetzung das „Womit“.

Konsequenterweise sind die Strukturen der Abteilung Planung sowie des nachgeordneten Planungsamtes (PlgABw) hierauf ausgerichtet. Als Besonderheit des PlgABw ist herauszustellen, dass es

in der Abteilung I auch die nichtministerielle Verantwortung für die Implementierung des Prinzips der „Vernetzten Operationsführung“ übernimmt und mit dem Dezernat „Sicherheitspolitik“ direkt für die Abteilung Politik arbeitet. Die Abteilung IV „Wissenschaftliche Unterstützung und Interoperabilität“ des PlgABw unterstützt innerhalb des IPP den Teilprozess Zukunftsentwicklung Bundeswehr durch Erkenntnisse der Strategischen Einsatzbewertung und die Anwendung wissenschaftlicher Methoden in Vorhaben der kontinuierlichen Zukunftsentwicklung. Das PlgABw stellt damit am Einsatz orientierte, wissenschaftlich fundierte, bundeswehrgemeinsame Lösungen sicher.

Aufgabenwahrnehmung im Integrierten Planungsprozess

Die Zukunftsentwicklung gewährleistet als kontinuierlicher zielgerichteter Prozess zur Zukunfts- und Weiterentwicklung eine permanente Anpassung des Handlungs- und Leistungsvermögens der Bundeswehr an sich ändernde Rahmenbedingungen, wie z.B. das strategische Sicherheitsumfeld.

Dazu werden systematisch Impulse und Initiativen zur Zukunfts- und Weiterentwicklung aus allen Teilen der Bundeswehr, den Einsätzen und dem multinationalen Umfeld aufgegriffen. Die Erstbewertung von Initiativen und Impulsen erfolgt im PlgABw in engster Abstimmung

Fähigkeitsmanagement

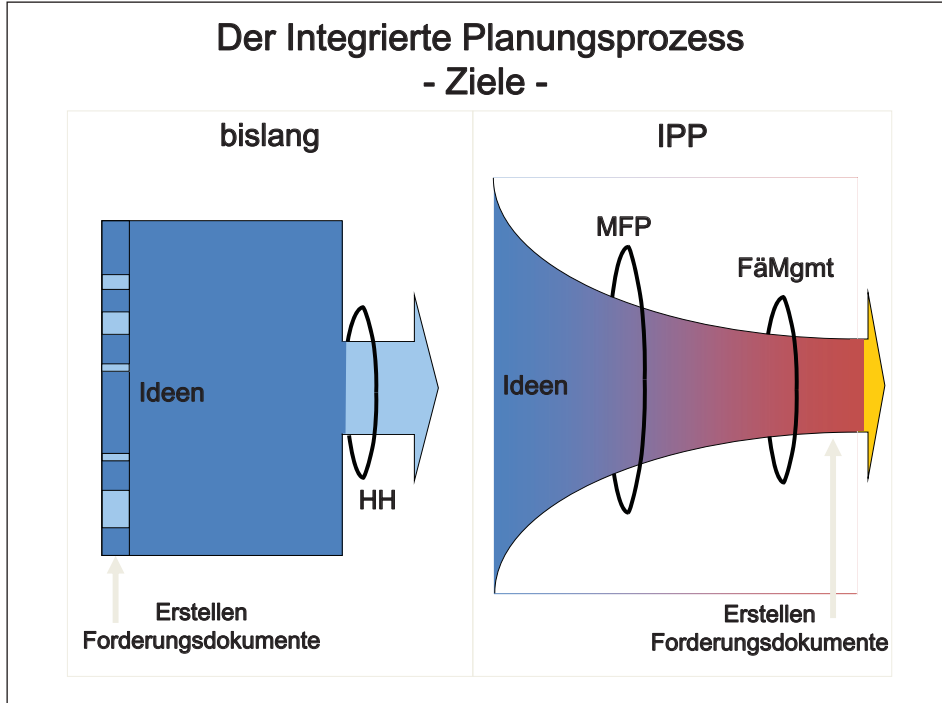
Das Fähigkeitsmanagement zielt darauf ab, dass das erforderliche Fähigkeitsprofil der Bundeswehr erreicht wird und erhalten bleibt. Der Planung liegt ein umfassender Fähigkeitsbegriff zu Grunde. Die Betrachtungen im

Zustand der Bundeswehr gegenübergestellt. Mit dem Soll-Ist-Vergleich werden die Fähigkeitslücken identifiziert. Damit ist die Fähigkeitslage als Planungs- und Priorisierungswerkzeug entscheidend, um Maßnahmen zum Schließen der Fähigkeitslücken einzuleiten. Dies müssen aber nicht immer materielle Lösungen sein.

Mit der Entscheidung des Generalinspektors der Bundeswehr – bei Sofortbedarf auch durch den Amtschef des PlgABw – eine materielle Lösung zu realisieren, beginnt eine weitere Kernaufgabe des Fähigkeitsmanagements. Sie bildet und leitet – innerhalb der Analysephase I des novellierten Customer Product Management (CPM nov.) – Integrierte Projektteams (IPT). Innerhalb des IPT tritt das PlgABw als Bedarfsträger gegenüber dem Bedarfsdecker, dem Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw), auf.

In den IPT wird im Planungsamt das Dokument „Fähigkeitslücke und Funktionale Forderung“ (FFF) erarbeitet. Neben dem Vertreter des federführenden PlgABw schließt dieses Team einen Vertreter des BAAINBw sowie Bevollmächtigte der Teilstreitkräfte, Militärischen Organisationsbereiche (TSK/MilOrgBer) und Ressourcenämter (ResÄmter) ein. Es versteht sich von selbst, dass Heer, Marine, Luftwaffe, Streitkräftebasis und Sanitätsdienst ihren jeweiligen Bedarf in den IPT selbst vertreten. Das neue Planungsverständnis setzt allerdings in ganz besonderem Maße auf Systemverständnis und -zusammenhänge. So gilt es bei komplexeren Vorhaben alle Beteiligten und Betroffenen zusammenzuführen und Lösungen unter sinnvoller Berücksichtigung aller Planungskategorien zu erzielen. Das IPT stellt die Realisierung auf der Zeitachse dar. Abschließend legt das PlgABw der Abteilung Planung das entsprechende CPM-Dokument FFF zur Billigung vor.

Danach beginnt die Analysephase Teil II, in welcher die Leitung des IPT zum BAAINBw wechselt. Der ehemalige Leiter des Teams aus dem PlgABw gehört dem Team weiterhin an und stellt sicher, dass die Lösungsvorschläge den Vorgaben aus der FFF entsprechen. Je nach Projektkategorie billigen der Generalinspekteur der Bundeswehr oder der Amtschef PlgABw die Lösungsvorschläge.



(Grafikern: PlgABw)

Bisheriges spätes Einbinden der Haushälter und heutige – im IPP integrierte – Finanzplanung

mit der zuständigen Unterabteilung I des BMVg. Im Falle von Initiativen werden diese unter Berücksichtigung der finanzplanerischen Rahmenbedingungen auf Realisier- und Finanzierbarkeit geprüft. Werden diese Bedingungen erfüllt, werden sie als sogenannte „Vorhaben Mittelfristplanung“ in die neu eingerichtete Mittelfristplanung aufgenommen. Anderenfalls sind sie durch das PlgABw zunächst zurückzuweisen. Sie werden allerdings im Rahmen konzeptioneller Überlegungen weiterverfolgt. Dabei wird das gesamte Leistungsprofil der Bundeswehr planerisch einbezogen.

Die Mittelfristplanung bildet das Scharnier zwischen den kontinuierlichen und zyklischen Anteilen der Planung, also zwischen Zukunftsentwicklung, Fähigkeitsmanagement und der Planungsumsetzung. Die Mittelfristplanung setzt konkrete Ziele für die Fähigkeitsentwicklung und die Planungsumsetzung. Sie führt Wollen und Können zusammen und stellt u.a. die Berücksichtigung der vorgegebenen finanziellen Rahmenbedingungen sicher.

Rahmen des Fähigkeitsmanagements erfolgen von Beginn an bundeswehrgemeinsam und ganzheitlich mit Blick auf alle Planungskategorien: Personal, Rüstung, Infrastruktur, Organisation und Betrieb. Die Planungskategorien werden dabei wesentlich stärker als bisher miteinander verknüpft und ganzheitlich ausbalanciert, um ihre Auswirkungen im Systemzusammenhang zu berücksichtigen.

Dabei bezieht die Planung für die Bundeswehr auch die Anforderungen an Deutschland aus den Bündnissen mit ein. In Ergänzung zu den Verteidigungsplanungsprozessen von NATO und EU werden die multinationalen Kooperationsinitiativen Smart Defence (MN Approaches) und die Gent-Initiative (Pooling&Sharing) aufgegriffen.

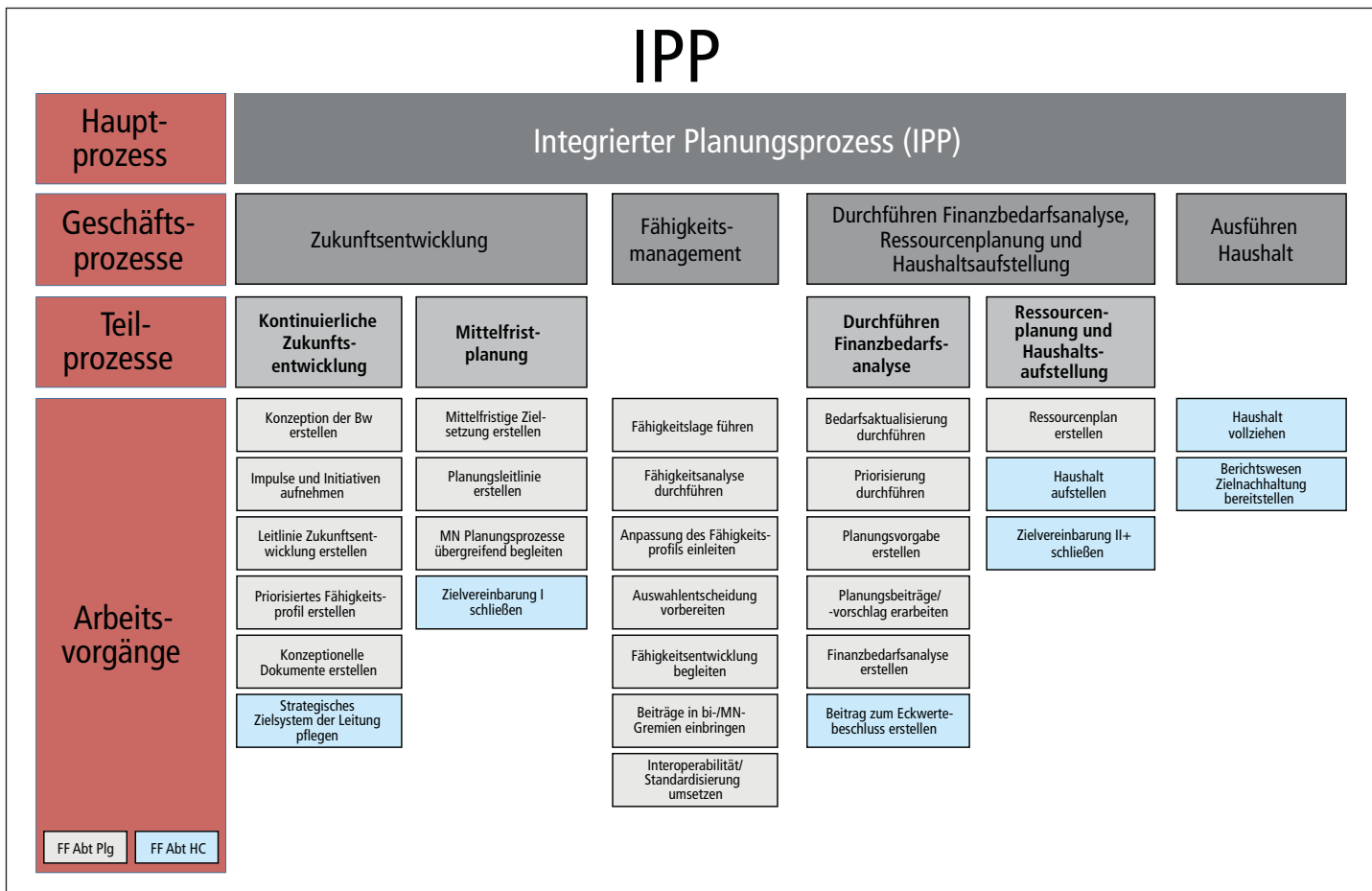
Aus den konzeptionellen ministeriellen Vorgaben, wie beispielsweise den Verteidigungspolitischen Richtlinien, der Leitlinie zur Neuausrichtung und der Konzeption der Bundeswehr, leitet sich für das Aufgabenprofil der Bundeswehr der Soll-Zustand ab. Mit der Fähigkeitslage, die in der Abteilung II des PlgABw zu führen ist, wird dem Soll- der Ist-

Planungsumsetzung

In der Planungsumsetzung löst die Finanzbedarfsanalyse im Kern den bisherigen bekannten Bundeswehrplan ab. Sie führt die erforderlichen Daten frühzeitig in einer gemeinsamen, konsistenten Datenbasis mit dem Ziel zusammen, über den Ressourcenplan eine nahtlose Überführung in die Haushaltsaufstellung zu ermöglichen. Aufgabe der Abteilung III „Planungsumsetzung“ ist die Erstellung der Finanzbedarfsanalyse, die alle Ausgabenbereiche umfasst. Auch hier-

aus einer Hand“ im engsten Zusammenwirken mit den Teilstreitkräften, Militärischen Organisationsbereichen und Ressourcenämtern zu koordinieren und entlang der Vorgaben des Ministeriums umzusetzen. In dieser Rolle versteht sich das Amt als Treiber des Prozesses und zentraler Informationsmanager, um für alle Planer die sachgerechte Mitwirkung im Prozess zu gewährleisten. Dabei ist Transparenz eines der zentralen Anliegen in der täglichen Arbeit. Dies gilt ganz besonders dann, wenn

digen und zu schulen, die Infrastruktur den Erfordernissen eines modernen Amtes anzupassen sowie Routinen zu entwickeln und Arbeitsprozesse im IPP zu implementieren. Vor dem IPP eingeleitete Projekte, der bereits verabschiedete Haushalt und teilrealisierte Planungsprozesse innerhalb des bisherigen CPM müssen in die neu zu schaffende Zielstruktur eingebunden werden, ohne dass der IPP in seinen einzelnen Arbeitsvorgängen bereits idealtypisch stattfinden konnte.



Stufen und Arbeitsvorgänge im Integrierten Planungsprozess

für ist die dauerhafte, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen TSK/MilOrBer und ResÄmtern unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung des Prozesses. Die in Teilen völlig neue Rollenverteilung, wie beispielsweise bei der neuen Nutzungsverantwortung im BAAINBw, erfordert offenes, engagiertes Miteinander. Ergebnis ist der bewertete Planungsvorschlag, den das Planungsamt dem Ministerium vorlegt.

Rollen- und Funktionsverständnis des Planungsamts der Bundeswehr

Dem neu geschaffenen Planungsamt der Bundeswehr in Berlin Köpenick fällt künftig die Aufgabe zu, diese „Planung

die unterschiedlichen Interessen der TSK/MilOrgBer, aber auch der ResÄmter, mit den planerischen Vorgaben abgeglichen und ggf. priorisiert werden müssen, um im gesetzten finanziellen Rahmen das bestmögliche Ergebnis für das Fähigkeitsspektrum der Bundeswehr erzielen zu können. Auch wenn Entscheidungen ganz überwiegend im Ministerium erfolgen werden, sind sich alle im PlgABw Mitwirkenden ihrer hohen Verantwortung im Umgang mit Informationen und Vorentscheidungen bewusst.

Das Planungsamt der Bundeswehr ist noch jung. In den kommenden Monaten gilt es, das Personal zu vervollstän-

Mit ersten Fähigkeitslücken und Funktionalen Forderungen hat das PlgABw dem Verteidigungsministerium Zuarbeit – in engem, vertrauensvollen Zusammenwirken mit dem ganzen Planernetzwerk – geleistet. Die Soldaten und zivilen Mitarbeiter bearbeiten mittlerweile zahlreiche Initiativen und arbeiten in unterschiedlichen IPT an diversen Projekten. Der Integrierte Planungsprozess führt Bundeswehrplanung, Haushalt und Controlling zusammen. Er ist damit der maßgeblich steuernde Prozess im Geschäftsbereich des BMVg. Seine erfolgreiche Implementierung wird für die nachhaltige Neuausrichtung der Bundeswehr mitentscheidend sein.