

Der Integrierte Planungsprozess hat Gestalt angenommen

Interview mit Generalmajor Frank Leidenberger,
Amtschef des Planungsamtes der Bundeswehr



Generalmajor Leidenberger ist seit Oktober 2012 Amtschef des Planungsamtes der Bundeswehr. Davor war er eineinhalb Jahre stellvertretender Chef des Stabes Operation im Kommando Operative Führung Eingreifkräfte. Von Mitte 2008 bis Ende 2010 kommandierte er die Luftlandebrigade 31 und diente während dessen sieben Monate als Regionalkommandeur Nord und Kommandeur Deutsches Einsatzkontingent ISAF. Von Oktober 2002 bis Februar 2005 war er Leiter G3 beim EUROKORPS. Während dieser Zeit verlegte er acht Monate nach Afghanistan und diente als stellvertretender Chef des Stabes HQ ISAF. Er durchlief verschiedene Verwendungen, unter anderem im Führungsstab der Streitkräfte, bei der Division Spezielle Operationen, im Panzeraufklärungsbataillon 13 und im SFOR-Einsatz in Sarajevo. Von 1990 bis 1992 absolvierte er den 33. Generalstabslehrgang des Heeres an der Führungsakademie der Bundeswehr. 1982 schloss er sein Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr in München ab. Mit Generalmajor Frank Leidenberger sprach kürzlich HHK-Chefredakteur Jürgen K.G. Rosenthal in Berlin.

HHK: Herr General, die Neuausrichtung der Bundeswehr setzt die Vorgaben der Verteidigungspolitischen Richtlinien, konkretisiert durch das „Priorisierte Fähigkeitsprofil der Bundeswehr“ um. Was ist das PFP und wie und wozu soll es erreicht werden?

Leidenberger: Das Priorisierte Fähigkeitsprofil der Bundeswehr – kurz PFP – ist niedergelegt in den Leitlinien zur Neuausrichtung aus dem April 2011. Im Grunde genommen ist es die operationalisierte Zielvorgabe dessen, was die Bundeswehr können soll. Es beschreibt die Soll-Linie unserer Fähigkeiten. Nichtsdestotrotz ist das PFP, ein strategisches Dokument, welches – da es zukunftsorientiert ist – Entwicklungsspielraum lässt. Da die Bundeswehr mit den Zielvorgaben circa zwölf Jahre vorausschauend, müssen wir uns natürlich eine gewisse Beweglichkeit beibehalten, um diese Ziele angemessen interpretieren zu können. Selbstverständlich ist das Planungsamt auch aufgefordert, jedes Jahr erneut zu prüfen, ob diese Fähigkeiten und gesetzten Ziele immer noch greifen.

Eine der größten Herausforderungen überhaupt ist es, in die Zukunft zu schauen und planerisch das Richtige anzulegen und dynamisch fortzuschreiben. Das Priorisierte Fähigkeitsprofil hilft uns die Richtung einzuhalten. Folglich muss der Planungsprozess entsprechend angepasst werden, wenn sich die sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen verändern.



Generalmajor Frank Leidenberger
Foto: Planungsamt

Um Trends und Perspektiven für die Bundeswehreinsetze und die Streitkräfte der Zukunft zu erforschen, verfügt das Planungsamt über zwei mit dieser Thematik befasste Dezernate. Beide beschäftigen sich mit der Fragestellung: Wie werden zukünftige Konflikte geführt, wo sind die Trends und Linien? Mit dem Dezernat Zukunftsanalyse stellt das Planungsamt unter anderem Methodenkompetenz und wissenschaftliche Werkzeuge für die Bundeswehr bereit und erarbeitet

damit mögliche Grundlagen für eine zukünftige Ausrichtung der Bundeswehr. Das Dezernat Kontinuierliche Zukunftsentwicklung arbeitet daran, den zukünftigen sicherheitspolitischen Herausforderungen adäquat begegnen zu können, etwa unter der Fragestellung, was die Bundeswehr für mögliche zukünftige Konfliktformen benötigt.

Denn im Bedarfsfall muss die Bundeswehr aus einer eigenen Beurteilung der Lage heraus ihr Fähigkeitsprofil anpassen. Sollten wir beispielsweise sehen, dass die Urbanisierung zunimmt, müsste sich die Bundeswehr stärker mit Operationen im urbanen Umfeld auseinandersetzen und dafür ihre Fähigkeiten entsprechend anpassen.

HHK: Das Planungsamt ist für den nicht-ministeriellen Bereich des Planungsprozesses verantwortlich. Wo liegen die Schnittstellen zum Ministerium und wie funktioniert die Zusammenarbeit?

Leidenberger: Der Generalinspekteur hat im Juli 2012 in seiner Führungsebene festgehalten, dass der Amtschef des Planungsamtes den Auftrag hat, den Integrierten Planungsprozess unterhalb des Ministeriums durchzuführen und zu implementieren sowie einige querschnittliche Aufgaben wahrzunehmen. Dazu zählen Aufgaben wie Concept-Development and Experimentation, Modellbildung und Simulation, aber auch die Mitarbeit in der Interoperabilität, Standardisierung sowie in der Einsatzdoktrin.

Der Auftrag des Planungsamtes ist es, als alleiniger Bedarfsträger gegenüber dem Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (BAAINBw) eine bundeswehrgemeinsame Planung aus einer Hand zu gewährleisten. Dieses wichtige Alleinstellungsmerkmal, hat auch dazu geführt, dass das Planungsamt im Juli 2013 direkt dem Generalinspekteur unterstellt wurde.

Selbstverständlich bestehen bei uns – wie zwischen allen anderen Organisationen der Bundeswehr – auch Schnittstellen zwischen ministerieller und nicht-ministerieller Arbeit. Für uns ist das

relativ einfach geregelt, da wir im Integrierten Planungsprozess wesentlich mit der Abteilung Planung des BMVg zusammen arbeiten. Weitere definierte Schnittstellen bestehen beispielsweise zur Abteilung Strategie und Einsatz. Zudem unterstützen wir auch die Abteilung Politik in einer gewissen Servicefunktion. Für uns sind die Schnittstellen zum Ministerium sehr klar geregelt.

Auch mit unseren Partnern in der Bundeswehr, BAAINBw sowie dem Bundesamt für das Personalmanagement, aber auch den Teilstreitkräften und militärischen Organisationsbereichen, wie dem Einsatzführungskommando, kooperieren wir unterhalb des Ministeriums partnerschaftlich zur gemeinsamen Umsetzung des Planungsprozesses. In der Regel sind es die Planungsabteilungen in den Organisationsbereichen, die mit uns zusammenwirken. Ich glaube, wir sind in den letzten ein- einhalb Jahren gut vorangekommen und haben ein gemeinsames Verständnis entwickelt, wie wir engagiert und zielführend an unsere Arbeit herangehen. Auch wenn wir derzeit erst den ersten kompletten Zyklus des neuen Integrierten Planungsprozesses durchlaufen, kann ich bereits jetzt festhalten, dass er viel Potential für zukünftig noch bessere Nutzung der knappen Ressourcen hat.

HHK: Wofür steht der neu geschaffene „Integrierte Planungsprozess (IPP)“?

Leidenberger: Der neu geschaffene Integrierte Planungsprozess hat zwei Kernmerkmale: Einerseits verzahnt er die Planung sehr viel stärker mit dem Haushalt. Das war zwar bisher auch der Fall, da sowohl die Abteilung Planung als auch die Abteilung Haushalt und Controlling im Ministerium einem Staatssekretär zugeordnet waren. Im Rahmen der Neuausrichtung wurden die beiden Abteilungen jedoch unterschiedlichen Staatssekretären zugeordnet. Als zweites Kernmerkmal dient der IPP dazu, dass wir das Wünschenswerte von dem Machbaren relativ früh innerhalb des Prozesses trennen und anschließend das, was tatsächlich machbar ist, auch tatsächlich in die Truppe bringen.

Während wir in den vergangenen ein- einhalb Jahren noch über sehr viele alte Beschaffungsvorgänge im Rahmen der so genannten Umklappstrategien entscheiden mussten, hat der IPP Gestalt angenommen und wir haben ihn erfolgreich implementiert.

Im Ergebnis haben wir festgestellt, dass militärische und zivile Organisationsbereiche ein breites Spektrum an berechtigten Bedürfnissen haben.



In die Jahre gekommen: Flottendienstboote der Marine. Im Rahmen der Fähigkeitsentwicklung werden Anforderungen für Nachfolgesysteme entwickelt.

Foto: HHK / JRosenthal



Wie werden zukünftige Konflikte geführt, wo sind die Trends und Linien? Das Planungsamt erarbeitet Grundlagen für eine zukünftige Ausrichtung der Streitkräfte.

Foto: Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG

In enger Abstimmung mit der Abteilung Planung haben wir herausgefiltert, welche Projekte besonders zeitkritisch sind und im Sinne der Entwicklung von

Fähigkeiten eine höhere Priorität haben. So benötigt die wichtige Fähigkeit zur Aufklärung oder Führung eine prioritäre Bearbeitung als

bestimmte Fähigkeiten, die ganz spezifisch einen einzelnen Ausschnitt abdecken, wie beispielsweise im Bereich der Wirkung neue Munition. Solche Aspekte müssen wir immer im Gesamtkontext untersuchen.

Der Gesamtkontext und die Priorisierung sind die großen Herausforderungen, vor denen wir zurzeit stehen. Sie stehen eng im Zusammenhang mit Ihrer ersten Frage nach dem Priorisierten Fähigkeitsprofil: Was wollen wir eigentlich konkret können und wie wollen wir eigentlich erfolgreich operieren? Das sind die Fragestellungen, die wir beantwortet haben müssen, um priorisieren zu können. Dass wir diese Fragen viel stärker als bisher innerhalb der Bundeswehr gemeinsam beantworten müssen, ist das Phänomen des IPP. Wir müssen künftig einen ganzheitlichen Blick darauf legen und können es nicht mehr nur den Teilstreitkräften überlassen, ihre eigene Sicht in den Vordergrund zu stellen. Unser Ziel ist, dass wir ein Optimum des Ganzen erreichen und nicht in Teilbereichen suboptimieren – und zwar auch deswegen, weil wir mit den vorhandenen finanziellen Mitteln auskommen.

Ich möchte ausdrücklich hinzufügen, dass der Integrierte Planungsprozess nicht nur auf Rüstung und materielle Ausrüstung ausgerichtet ist, sondern wir uns bei allen Planungskategorien die Frage stellen müssen, wie wir zukünftig

aufgestellt sein wollen und wie wir unsere Fähigkeiten managen wollen? Das bezieht sich auch auf die Infrastruktur: wo, wie und was bauen wir? Aber es geht auch um die Bereiche des Betriebs und des Personals. Denn wir müssen uns fortlaufend die Frage stellen, ob unsere Personalstruktur zu den eigens gestellten Anforderungen passt. Und wenn sie nicht passt, müssen wir sie gegebenenfalls anpassen. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie wichtig die Gesamtschau im IPP ist. Wir müssen dauerhaft das Machbare vom Wünschenswerten trennen und eine ganzheitliche Sicht auf alle Planungskategorien erreichen.

HHK: *Wie sind alle militärischen und zivilen Organisationsbereiche am IPP beteiligt und wie können sie künftig ihre Belange in diesen Prozess einbringen?*

Leidenberger: Die militärischen und die zivilen Organisationsbereiche sind gleichberechtigt im Integrierten Planungsprozess beteiligt und vertreten. Er ist natürlich ein bisschen rollenspezifisch ausdifferenziert. So ist das Bundesamt für das Personalmanagement genauso wie das BAIUDBw sowohl in der Rolle des Bedarfsträgers als auch in der des Bedarfsdeckers. Die militärischen Organisationsbereiche hingegen sind vorrangig in der Rolle des Bedarfsträgers zu sehen. Diejenigen, die die fachliche Expertise haben, und das sind

nun mal die militärischen Organisationsbereiche und Teilstreitkräfte, formulieren ihren Bedarf. Das Planungsamt agiert in diesem Prozess als Mittler. Insofern berücksichtigt der Prozess durchaus angemessen alle Bedürfnisse und vertritt die militärischen und zivilen Organisationsbereiche angemessen.

HHK: *Können Sie uns bitte abschließend einen persönlichen Ausblick für das Planungsamt geben und wo liegen Ihre persönlichen Schwerpunkte?*

Leidenberger: Als ich Amtschef des Planungsamtes wurde, verdeutlichte ich meinen Mitarbeitern, dass wir nach drei wesentlichen Prinzipien handeln müssen: Verantwortung, Verpflichtung und Vertrauen. Denn das Planungsamt trägt Verantwortung für die zukünftige Einsatzfähigkeit der Streitkräfte und das Leistungsvermögen der Bundeswehr, verpflichtet sich zur bestmöglichen Vorbereitung der Bundeswehr auf zukünftige Herausforderungen und schafft Vertrauen durch Neutralität, Sachorientierung sowie Fairness.

Wir tragen eine Verantwortung für die Fähigkeitsentwicklung der gesamten Bundeswehr über die nächsten Jahre. Die Herausforderung ist, dass wir heute Dinge tun, die sich erst in fünf bis zehn Jahren wirklich signifikant auswirken. Denn bei den großen Rüstungsprojekten wissen wir alle, dass sie sehr lange laufen. Das Planungsamt trägt also die Mitverantwortung für die zukünftigen Erfolge.

Wir dürfen die Zielsetzung, die wir im Planungsamt haben, niemals aus den Augen verlieren. Es ist schön ein Stück Papier zu schreiben, aber es ist viel wichtiger, dass am Ende des gesamten Prozesses Produkte dazu beitragen, dass die Bundeswehr insgesamt attraktiv ist und wir für zukünftige Aufträge sehr gut ausgerüstet sind. Mein persönlicher Schwerpunkt ist es, diesen wesentlichen Aspekte, nicht aus den Augen zu verlieren.

Das Planungsamt kann mit seinen rund 370 Mitarbeitern nicht in der Lage sein, das gesamte Spektrum abzuarbeiten – auch nicht als Informationsknoten. Wir sind also darauf angewiesen, dass wir alle miteinander, alle militärischen und zivilen Organisationsbereiche, vertrauensvoll und ehrlich miteinander umgehen. Dieser Aspekt ist die dauerhafte Verpflichtung für den Einsatz zu denken und zu handeln, um für die gesamte Bundeswehr das Optimum erreichen zu können.

HHK: *Herr General, der Hardthöhenukurier bedankt sich für das sehr informative Gespräch.*



Im Gespräch: GenMaj Leidenberger und Jürgen K.G. Rosenthal.
Foto: HHK

