

# In einer komplexen Welt gelingt Planung nur gemeinsam

Das Planungsamt koordiniert den gesamten Planungsprozess der Bundeswehr unterhalb des Verteidigungsministeriums (BMVg) – seit dem 1. Juli ist das Amt direkt dem BMVg unterstellt.

**Berlin.** Das Planungsamt der Bundeswehr wurde zum 1. Oktober vergangenen Jahres neu aufgestellt. Im Gespräch mit *aktuell* hat dessen Amtschef, Generalmajor Frank Leidenberger, unter anderem über den Planungsprozess und das Personal gesprochen.

**Herr General, mit dem Planungsamt gibt es erstmals eine Dienststelle, die außerhalb des BMVg die Streitkräfteplanung betreibt. Wie ist es dazu gekommen?**

Bei der Neuausrichtung wurde sehr genau die Prozesslandschaft der Bundeswehr betrachtet. Dabei ist der neue Integrierte Planungsprozess – kurz IPP – geschaffen worden. Dieser ist die Geburtsurkunde des Planungsamtes, denn der IPP verlagert die Planung in einem veränderten Ansatz sehr viel stärker von oben nach unten. Das Planungsamt gestaltet wesentliche Arbeitsschritte in diesem neuen Prozess selbst und führt diese in enger Abstimmung mit der Abteilung Planung des BMVg durch.

**Wie muss man sich den IPP vorstellen, sind Sie hierbei der Ansprechpartner für alle Organisationsbereiche?**

Wir haben drei große Prozessblöcke: kontinuierliche Zukunftsentwicklung und langfristige Sicherheitsvorsorge, Fähigkeitsmanagement sowie Planungsumsetzung. Das sind die strukturbestimmenden Merkmale für das Planungsamt. Es hat drei Abteilungen, die sich mit dem Planungsprozess beschäftigen und nach diesen drei Kategorien aufgestellt sind. In allen Bereichen haben wir ganz enge Arbeitsbeziehungen mit den Teilstreitkräften, militärischen Organisationsbereichen und Bundesämtern. Wir sind der zentrale Informationsknotenpunkt für alles, was aus dem Ministerium nach unten geht, aber auch für alles, was aus dem nachgeordneten Bereich wieder nach oben in die Abteilung Planung des BMVg geht.

**Der IPP sieht auch Integrierte Projektteams vor. Was machen diese Teams und wann kommen sie zusammen?**

Die Integrierten Projektteams – kurz IPT – bilden die Schnittstelle zwischen dem integrierten Planungsprozess und dem neuen Beschaffungsprozess, dem novellierten Customer Product Management (CPM). Wird im Ministerium beispielsweise entschieden, dass ein neues Schiff beschafft oder eine neue maritime



Im Gespräch mit dem *aktuell*-Chefredakteur: Der Amtschef Planungsamt, Generalmajor Frank Leidenberger (l.).

Fähigkeit entwickelt werden soll, setzen wir ein IPT ein, welches die Fähigkeitslücke beschreibt und die funktionale Fähigkeitsforderung definiert. Bei dieser projektbezogenen Arbeitsorganisation werden Experten aller betroffenen Bereiche zusammengeführt, die in diesem Team mitwirken. Wir nehmen hierbei die steuernde Funktion wahr. Ist dieses Papier dann fertig, wird es durch die Abteilung Planung des Generalinspektors vorgelegt. Nach dessen Billigung wechselt dann die Federführung vom Planungsamt zum Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnologie und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw). Aber auch dann bleibt das Team in seiner Komposition zusammen. Es wechselt sozusagen nur die Führung des Teams.

**Können Sie ein Beispiel für die Projektarbeit nennen?**

Das erste Papier, das ein Integriertes Projektteam erstellte, war die Fähigkeitsforderung für das „Mehrzweckkampfschiff 180“. Das Dokument wurde dem Generalinspektor bereits zur Billigung vorgelegt. Im zweiten Teil des Prozesses, der Analysephase, wird das IPT unter der Federführung des BAAINBw prüfen, welche Möglichkeiten bestehen, die Fähigkeitsforderung zu erfüllen: Kaufen wir entweder ein marktverfügbares Schiff, lassen wir ein Produkt der Marine verbessern oder lassen wir etwas Neues entwickeln. Das werden im Prinzip die drei Möglichkeiten sein, die das IPT untersuchen muss.

**Seit dem 1. Juli ist das Planungsamt direkt dem BMVg unterstellt. Was waren die Gründe dafür?**

Ursprünglich sollte das Planungsamt direkt der Abteilung Planung des BMVg unterstellt werden und den militärischen sowie zivilen Organisationsbereichen nicht vorgesetzt sein. Es wurde dann aber dem Kdo SKB truppendienstlich zugewiesen. Da wir unsere Arbeitsergebnisse jedoch unmittelbar dem Ministerium vorlegen, hat sich der Generalinspektor entschieden die ursprünglichen Vorgaben innerhalb der Neuausrichtung umzusetzen. Dennoch will ich an dieser Stelle sagen, dass wir uns in der SKB gut aufgehoben und auch wohlgefühlt haben. Insbesondere bei der Personalaufstellung haben wir sehr von der SKB profitiert.

**Blieben wir beim Personal. Um so eine Dienststelle aufzubauen, wird entsprechendes Personal mit Fachexpertise benötigt. Wo kommen die Mitarbeiter des Planungsamtes her?**

Eine Neuaufstellung hat immer einen gewissen Charme, da sich mit den neuen Aufgaben auch neue Prozesse verbinden. Wir haben viele Experten gewinnen können. Zu uns sind aber auch Mitarbeiter gestoßen, die nicht aus dem Planungsumfeld kommen. Viele Soldaten und zivile Mitarbeiter haben ganz unterschiedliche Hintergründe, stammen deutschlandweit aus verschiedenen Dienststellen und widmen sich jetzt ihren neuen Aufgaben. Das hat auch Vorteile, weil

eine hohe Lernbereitschaft mitgebracht wird und wir quasi unbelastet arbeiten können. Wir haben ein relativ junges Team, das sich den neuen Aufgaben unvoreingenommen stellt und streng an der Sache orientiert an die Arbeit gegangen ist.

**Und wie ist die Aufteilung in zivile und militärische Dienstposten?**

Das Amt ist eine militärische Dienststelle, in der neben den Soldaten rund 25 Prozent der Dienstposten zivil besetzt sind und zwar quer durch alle Verwendungen. Dies drückt sich schon in der Amtsführung aus. So ist mir als militärischer Amtschef ein ziviler Stellvertreter zur Seite gestellt. Von den vier Abteilungsleitern ist einer ein ziviler Mitarbeiter. Dies zieht sich durch alle Ebenen. Aus meiner Sicht macht dies auch Sinn, denn die zivilen Mitarbeiter bringen ganz andere Expertisen mit als die Soldaten. Dies ergänzt sich sehr gut und ist für das Amt als solches eine echte Stärke. Insbesondere weil wir auch mit anderen eher zivil geprägten Ämtern zusammenarbeiten.

**Bis wann wird der personelle Aufwuchs abgeschlossen sein?**

Formal endete die Aufstellung bereits vor drei Monaten. Bei den Soldaten haben wir jetzt rund 90 Prozent der Dienstposten besetzt, bei den zivilen Mitarbeitern sind wir circa bei 80 Prozent. Insgesamt wird das Planungsamt über 368 Mitarbeiter verfügen, wengleich uns für manche Aufgaben nur ein Mitarbeiter zur Verfügung steht und es keine Redun-

danzen gibt. Spezielle Aufgaben können daher nicht ohne Weiteres an andere übergeben oder von anderen übernommen werden.

**Kommt der Kern der Mitarbeiter denn nicht vom aufgelösten Zentrum für Transformation?**

Nein! Wir haben nur etwa 100 Mitarbeiter vom Zentrum übernommen. Neben den drei Abteilungen, die ihr Bestehen nur dem neuen IPP schulden, haben wir noch eine vierte Abteilung. Diese heißt wissenschaftliche Unterstützung und Interoperabilität. Diese übernimmt viele Aufgaben des früheren Zentrums für Transformation. Hierbei handelt es sich um die Außenstelle in Ottobrunn mit 47 Dienstposten, die im Wesentlichen erhalten geblieben ist. Teile dessen, was in Strausberg gemacht wurde, haben wir dort integriert. Weitere 16 Dienstposten der Abteilung I befinden sich in der Julius-Leber-Kaserne, die wie bisher nur für die Abteilung Politik im BMVg arbeiten. Das Kerngeschäft des Planungsamtes ist jedoch komplett neu.

**Ist es geplant, diese Außenstellen hier in der Oberspreestraße zusammenzuführen?**

Nein, denn die Bereiche sind sachgerecht disloziert. Die Mitarbeiter am Wissenschaftsstandort Ottobrunn sind im Gebäude der Industrieanlagen-Betriebsgesellschaft (IABG) untergebracht. Innerhalb der spezifischen Arbeitsbedingungen sind wertvolle Strukturen gewachsen, wie etwa die Nutzung von Computernetzwerken oder die Arbeits-

beziehungen zur Bundeswehruniversität und zur IABG selbst. Ein Umzug ließe sich mit der Idee des IPP, nämlich auch mit der Wissenschaft und Wirtschaft zusammen zu arbeiten, nicht vereinbaren.

**Sie haben die singulären Dienstposten angesprochen. Können Sie auch auf Reservisten zurückgreifen?**

Eher nicht, weil die Stehzeit der Reservisten für eine effektive Mitarbeiter meist zu kurz ist. Der Planungsprozess läuft kontinuierlich in verschiedenen Zyklen übers Jahr. Sie brauchen somit eine gewisse minimale Stehzeit, um überhaupt mitarbeiten zu können und sich in diese Zyklen oder in diese Prozesse einzufügen. Für ein ganz spezifisches Projekt, das nur drei oder vier Wochen läuft, mag es sicher die Möglichkeit geben. Aber in aller Regel lebt eine Organisation wie das Planungsamt von der Kontinuität. Wir werden also eher längerfristig versuchen, Dienstposten zu bündeln, um die Mitarbeiter eine gewisse Zeit zu halten, denn diese müssen Wissen aufbauen und auch erhalten.

**Das heißt, Sie würden die Mitarbeiter gerne länger als die normale Stehzeit von zwei bis drei Jahren im Planungsamt behalten?**

Eine etwas längere Verweildauer wäre aus den eben genannten Gründen sicherlich wünschenswert. Hier werden wir eine Balance finden müssen. Insbesondere Stabsoffiziere, die nicht im Generalstabsdienst sind, müssen wir versuchen länger zu halten. So wäre es für diese Mitarbeiter möglich, ihre Expertise aufzubauen und Prozesse, insbesondere bei der Zusammenarbeit mit dem BAAINBw, möglichst lange zu begleiten. Das hat jedoch auch seine Grenzen, die im Verwendungsaufbau und in einer strukturierten Regeneration der Mitarbeiter liegen.

**Sie haben beim IPP den Workflow bereits angesprochen. Wie intensiv arbeiten Sie mit der Abteilung Planung zusammen, gibt es wöchentliche Besprechungen?**

Wir tauschen uns auf allen Ebenen intensiv aus. Die Mitarbeiter in der Abteilung Planung haben hier im Planungsamt nicht nur singuläre Ansprechpartner, sondern ein ganzes Geflecht von Informationsbeziehungen. Die Mitarbeiter des Amtes arbeiten nicht nur für die Planung, wir verstehen uns als Team der Planer

für die Bundeswehr. Insofern sind die Beziehungen sehr eng, da passt kein Blatt Papier mehr dazwischen.

**Und wie funktioniert Ihre Zusammenarbeit mit den einzelnen Organisationsbereichen und Bundesämtern?**

Bisher können wir sehr zufrieden sein. Sei es die allgemeine Grundstimmung oder die Art und Weise wie das, was wir tun, angenommen wird. Selbstverständlich lief bei der Zusammenarbeit in der Aufstellungsphase nicht alles reibungslos. In einer solch komplexen Situation des Übergangs ist dies jedoch normal. Damit mussten wir leben. Ich denke, gerade das BAAINBw hat mit der Integration von mehr als 1000 zivilen und militärischen Mitarbeitern mit einem völlig neuen Aufgabenzuschnitt eine große Aufgabe zu bewältigen. Im Gegensatz zu uns fängt das BAAINBw aber nicht von vorne an, sondern muss bestehende Strukturen zusammenbringen.

**Wechseln wir die Perspektive: Wie sehen es die Teilstreitkräfte (TSK), dass sie jetzt direkt an Sie herantreten müssen und nicht mehr ans BAAINBw?**

Wir sind zwar der Bedarfsträger, der gegenüber dem BAAINBw auftritt, doch wir machen das kooperativ. Wir verfügen über knapp 200 Mitarbeiter, die im eigentlichen Planungsprozess arbeiten. Mit diesem Personal sind wir nur in Teilen in der Lage, den Facettenreichtum dieser Armee zu erfassen. Deshalb ist es auch unser Anspruch, mehr zu koordinieren, zu steuern und Zusammenhänge aufzuzeigen. Wir stellen sicher, dass diese Gesamtzusammenhänge gewahrt werden. Die notwendige Einzelexpertise ist wie früher von den TSK gefordert – und deren Mit-

arbeiter sind in den Integrierten Projektteams eingebunden. Ein Beispiel aus dem Bereich „Luft“: Wir mussten relativ kurzfristig ein Integriertes Projektteam aufstellen. Dabei kamen zwei Mitarbeiter vom Planungsamt und 27 aus den betroffenen Organisationsbereichen. Unser Anspruch ist es, den anderen zu helfen, damit diese ihren Bedarf formulieren und ins Gesamtsystem einbringen können. Planung funktioniert nur gemeinsam, denn die Welt ist vernetzt und komplex. Keine Organisation, sei sie noch so groß, kann für sich in Anspruch nehmen, dass sie alle Facetten im Griff hat. Deswegen ist für uns ein kooperativer, gemeinsamer Ansatz der Schlüssel zum Erfolg.

**Neben den drei klassischen Bereichen „Luft“, „Land“ und „See“ sind die Bereiche „Weltraum“ und „Cyber“ beziehungsweise „Informationsraum“ neu dazugekommen. Bearbeiten Sie hier auch irgendwelche Projekte?**

„Weltraum“ sowie „Cyber und Informationsraum“ werden bei uns zwar planerisch erfasst, doch liegt die Federführung innerhalb der Bundesregierung für den Bereich „Weltraum“ im Bundesministerium für Wirtschaft und für den Bereich „Informationsraum“ im Bundesministerium des Inneren (BMI). Die Bundeswehr nimmt lediglich die Aufgaben wahr, die ihr zufallen. Für unsere eigenen Aufklärungs- und Kommunikationssatelliten, betreiben wir beispielsweise das Weltraumlagezentrum, das dann wieder federführend für die gesamte Bundesrepublik Deutschland ist.

Bei „Cyber“ liegt die Verantwortung stärker beim BMI. Da gibt es zum Beispiel das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie (BSI) und auch spezifische Aufgabenzuord-

nungen, die unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen ausgefüllt werden. Mit Blick auf die operativen Aufgaben haben wir aber auch unsere eigenen Netzwerk-Operateure. Diese sind beim Kommando Strategische Aufklärung zuhause, das zudem beide Bereiche planerisch erfasst. Das heißt, wenn zusätzliche Fähigkeiten gebraucht werden, beispielsweise ein neuer Satellit, werden diese dort formuliert. Wir prüfen dann, wie wir diese Fähigkeit unter finanziellen und sonstigen Gesichtspunkten in die Planung mit aufnehmen können.

Beides sind natürlich spannende und auch wichtige Zukunftsthemen. Derzeit bereiten wir die Lage auf und analysieren, was die Bundeswehr zukünftig zur Sicherheit des Informationsraums und für die Cybersicherheit beitragen könnte. Wir schauen uns aber auch die zukünftige Entwicklung im Weltraum an und überlegen, welche Fähigkeiten wir bereitstellen müssen und wie hilfreich beispielsweise eine Kooperation im europäischen oder nordatlantischen Rahmen sein könnte. Denn hierbei handelt es sich um Bereiche, die kein Nationalstaat mehr allein abdecken kann.

**Die Abteilung I beschäftigt sich mit der Zukunftsentwicklung und langfristigen Sicherheitsvorsorge. Welche Aufgaben muss man darunter verstehen?**

Die Mitarbeiter befassen sich nicht mit den aktuellen Krisengebieten, sondern schauen weiter in die Zukunft. Was zeichnet sich am Horizont an generellen Entwicklungen ab, wo laufen Trends hin? Hierbei beschäftigen wir uns beispielsweise mit Fragestellungen der Verstärkung, die weltweit dazu führt, dass es immer mehr Megacities gibt, oder dem Zugang zum Cyberraum.



Und zwar immer unter der Devise, ob es Auswirkungen auf zukünftige militärische Operationen hat und wenn ja, welche. Eine weitere Frage wäre dann, was wir unter dem Aspekt Fähigkeitsentwicklung leisten müssten. Unsere Bewertungen legen wir anschließend dem Ministerium vor und machen Vorschläge was unter anderem im Bereich Forschung und Entwicklung gemacht werden sollte.

**Haben Sie auch Verbindungen zum ACT (Allied Command Transformation) der NATO und zu den US Streitkräften?**

Beim ACT in Norfolk gibt es etwa 50 deutsche Mitarbeiter, mit denen wir Arbeitsbeziehungen unterhalten, da sich diese ebenfalls mit Zukunftsfragen beschäftigen. Des Weiteren haben wir zwei Dienstposten im Pentagon, genauer gesagt bei J7 – zuständig für Übungen und Ausbildung. Diese Abteilung hat ihren Sitz in Suffolk und führt ebenfalls Planungsprozesse durch. Damit haben wir einen Austausch und einen Link in das amerikanische System. Dies ist der ganz normale, bilaterale und multilaterale Austausch im Rahmen der Allianz, in dem wir ein gemeinsames Bild der Zukunft entwerfen, damit wir uns gemeinsam aufstellen können.

Die Fragen stellte Frank Pflüger

## Vita Amtschef Planungsamt

Generalmajor Leidenberger ist 1977 beim Panzeraufklärungsbataillon 10 in Ingolstadt in die Bundeswehr eingetreten. Nach seinem Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München folgten Verwendungen als Zugführer, S2-Offizier und Kompaniechef beim Gebirgspanzeraufklärungsbataillon 8 in Freyung. Von 1990 bis 1992 absolvierte er den 33. Generalstabslehrgang des Heeres an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg. Anschließend folgten verschiedene Verwendungen, ehe er von 1998 bis 2000 als Kommandeur des Panzeraufklärungsbataillon 13 in Gotha führte. Im Zeitraum November 1998 bis April 1999 wurde er zudem als Kommandeur des gepanzerten Einsatzverbandes der Multinationalen Brigade Centre im Rahmen des SFOR-Einsatzes in Sarajevo verwendet.

Nach Verwendungen als Tutor in der Generalstabsausbildung an der Führungsakademie in Hamburg und Referent im Führungsstab der Streitkräfte (Fü S) des Verteidigungsministeriums (BMVg) in Bonn

wechselte Leidenberger 2002 als G3 in den Stab des Eurokorps nach Straßburg. In dieser Zeit folgte für ihn ein weiterer Auslandseinsatz und zwar von August 2004 bis Februar 2005 als stellvertretender Chef des Stabes des Hauptquartiers ISAF in Kabul, Afghanistan.

Von 2004 bis 2006 war er als Chef des Stabes der Division Spezielle Operationen eingesetzt, ehe sich eine weitere Verwendung im Fü S des BMVg in Bonn im Bereich „Transformation and Concepts“ anschloss. Von 2008 bis 2010 übernahm Leidenberger als Kommandeur die Luftlandebrigade 31 in Oldenburg und war von November 2009 bis Juni 2010 als Kontingentführer Deutsches Einsatzkontingent ISAF und Regionalkommandeur Nord (RCN) in Mazar-e Sharif erneut im Einsatz. Es folgte von 2010 bis 2012 die Verwendung als Stellvertretender Chef des Stabes Operationen im Kommando Operative Führung Eingreifkräfte in Ulm, ehe er am 1. Oktober vergangenen Jahres Amtschef des neu aufzustellenden Planungsamtes der Bundeswehr wurde. (eb)