

stellen. In Anbetracht der komplexen und dynamischen Entwicklungen ist es in der heutigen Zeit mehr denn je notwendig agil und innovationsfähig zu sein. Dafür schafft das Innovationsmanagement im Geschäftsbereich des BMVg die Grundlagen und Rahmenbedingungen. Ziel ist es, Ideen aus allen internen und externen Bereichen der Bundeswehr schneller als Innovation zu implementieren und so den immer kürzer werdenden Innovationszyklen Rechnung zu tragen. Dabei wird unter einer Innovation für die Bundeswehr eine implementierte Idee verstanden, die sich unter anderem in Form einer neuen Fähigkeit, eines neuen Prozesses, eines neuen Produktes oder einer neuartigen Kombination von Mitteln und Zweck auswirken kann.

Die Anpassungsfähigkeit, in Anbetracht sich verändernder Rahmenbedingungen und die Einführung von neuen Prozessen, Produkten oder Fähigkeiten in die Streitkräfte, ist keinesfalls neu. Die Bundeswehr verfügt bereits seit langem über wesentliche Bestandteile eines Innovationsmanagements. Nun gilt es verstärkt, die vorhandenen Erkenntnisse, das Wissen und die „richtigen“ Menschen zusammenzubringen, neue und kreative Ideen zu fördern sowie das Innovationspotenzial der Bundeswehr insgesamt systematisch zu erschließen.

Innovationsmanagement im Planungsamt der Bundeswehr

Das Planungsamt der Bundeswehr als zentraler Bedarfsträger für alle militärischen und zivilen Organisationsbereiche der Bundeswehr gewährleistet bundeswehrgemeinsame, fähigkeitsbasierte sowie innovationsorientierte Planung aus einer Hand und nimmt damit die zentrale Rolle im Innovationsmanagement des Geschäftsbereichs BMVg ein. Das Planungsamt trägt mit seinen vier Abteilungen maßgeblich zur Fähigkeitsentwicklung und Zukunftssicherheit der Streitkräfte bei und ist für den nicht-ministeriellen Anteil des Planungsprozesses verantwortlich. Im Rahmen des Integrierten Planungsprozesses und seinem Leistungsprozess „Integrierte Planung Durchführen“ (IPD) werden strategische Ziele und Vorgaben festgelegt, strategische Planung sowie Fähigkeitsentwicklung durchgeführt, Planungen umgesetzt, der Haushalt aufgestellt sowie nachvollzogen und Ziele nachgehalten. Hierzu leistet das Planungsamt einen wesentlichen Beitrag als Entscheidungsvorbereiter für das BMVg.

Das Innovationsmanagement ist im Rahmen des IPD in dem sogenannten Teilprozess „Strategische Planung durchführen“ verortet. Innerhalb des

Planungsamtes der Bundeswehr ist das Innovationsmanagement in der Abteilung I „Zielbildung und Innovation“ verankert. In vier Referaten werden in dieser Abteilung systematisch Ideen interner und externer Quellen sowie Erkenntnisse aus den Einsätzen erfasst. Diese werden gemeinsam mit den Organisationsbereichen hinsichtlich ihrer Relevanz für die Fähigkeitsentwicklung der Bundeswehr bewertet und in die Regelprozesse überführt. Über die weiteren Referate der Abteilung werden multinationale Aspekte eingebracht und die Schnittstellen zum Fähigkeitsprofil der Bundeswehr und zur Zukunftsanalyse bedient.

Das Referat „Grundlagen Innovation/Wissensmanagement“ ist das Bindeglied zwischen der strategischen Steuerung des Innovationsmanagements durch das BMVg und den Innovationsaktivitäten der Organisationsbereiche. Es fungiert als zentrale Eingangsstelle für Ideen aller Art und übernimmt querschnittliche Aufgaben im Rahmen des Wissensmanagements. Zukünftig soll das Referat unter anderem das Netzwerk aller relevanten Akteure im Innovationsmanagement auf einer Innovationslandkarte führen sowie die Ideen und Projekte in kompakter Form in einem Innovationsportfolio allen Beteiligten zur Verfügung stellen. Die dafür notwendigen Werkzeuge sind in Erarbeitung. Zu dem leistet das Referat Zuarbeit zu planerischen Dokumenten im Bereich Innovation, übernimmt konzeptionelle Grundlagen- und Weiterentwicklungsarbeit und unterstützt die

Koordination, unter anderem mit dem „Cyber Innovation Hub“ der Bundeswehr, zur Nutzung von Synergieeffekten zwischen den verschiedenen Innovationsakteuren.

Die Referate „Innovation Bundeswehr intern“ und „Innovation Bundeswehr extern“ sind für die inhaltliche Ausgestaltung des Innovationsmanagements verantwortlich. Ersteres erfasst unter anderem Ideenquellen innerhalb der Bundeswehr und wertet diese aus. Hierunter fallen beispielsweise die Streitkräfte selbst, die wehrwissenschaftliche Forschung, die Zukunftsanalyse, die Bundeswehruniversitäten sowie die Einsatzauswertung.

Ideen, die ein bundeswehrgemeinsames Erkenntnisinteresse beinhalten, werden in Arbeitsgruppen mit dem Fachpersonal der zivilen und militärischen Organisationsbereiche bearbeitet. Die systematische Abschätzung und Analyse zukünftiger Herausforderungen, Chancen und Risiken für die Auftragserfüllung, die sich aus einer Entwicklung ergeben, können das Ergebnis einer solchen Arbeitsgruppen sein. Aber auch die Ableitung und Anpassung des Fähigkeitsprofils für erforderliche Produkte sowie Produktanpassungen, Prozesse und/oder Dienstleistungen. Der Aufbau und die Pflege eines Netzwerks mit allen internen Ideenquellen ist dabei essentiell und wird durch einen intensiven Informationsaustausch realisiert.

Veränderungen des sicherheitspolitischen Umfeldes betreffen den zivilen und militärischen Bereich gleichermaßen.



Die Referate der Abteilung I „Zielbildung und Innovation“ des Planungsamtes der Bundeswehr.

© PlgABw

Zukunftsrelevante militärische Entwicklungen finden dabei immer häufiger außerhalb des Verteidigungssektors statt; werden aber auch durch verbündete Streitkräfte vorangetrieben. Dementsprechend ist es von besonderer Relevanz, das zivile und internationale Umfeld zu beobachten und die dort entstehenden Erkenntnisse in die Bundeswehr einzubringen, was durch das Referat „Innovation Bundeswehr extern“ geschieht. Dazu zählen die NATO, die EU, aber auch andere Streitkräfte sowie die zivile Forschung, die Wirtschaft und die Universitäten. Ein vertrauensvoller Dialog mit allen Akteuren ist elementar, um externen Sachverstand und Ideen außerhalb der Bundeswehr in die planerischen Überlegungen einfließen zu lassen.

Der vierte Innovationsakteur ist das Referat „Einsatzerfahrung“. Die Einsatzauswertung der Bundeswehr unterstützt die Optimierung der Auftrags Erfüllung in laufenden und zukünftigen Einsätzen. Dazu werden eigene, aber auch die Erfahrungen anderer Streitkräften genutzt, um die Fähigkeiten und Einsatzgrundsätze der Bundeswehr weiterzuentwickeln. Jeder Soldat und

jede Soldatin im Einsatz gilt als Sensor für die Wahrnehmung einer Diskrepanz zwischen Erwartung und tatsächlichem Ergebnis. Diese Beobachtungen bilden den Ausgangspunkt für den Auswertungsprozess. Demnach sind alle Angehörigen der Bundeswehr im Einsatz potentielle Ideengeber für das Innovationsmanagement der Bundeswehr. Im Rahmen des Innovationsmanagements ist das Referat als weitere bundeswehrinterne Ideenquelle zu verstehen und mit einsatzbezogenen Aspekten eines Innovationsmanagements befasst.

Innovationen und das Fähigkeitsprofil der Bundeswehr

Langfristige Planungen in der Bundeswehr unterliegen der Herausforderung, auf der einen Seite möglichst konkret sein zu müssen und auf der anderen Seite die notwendigen Freiräume bestehen zu lassen, um den Weiterentwicklungen und des sich verändernden sicherheitspolitischen Umfeldes möglichst flexibel begegnen zu können. Dies ist auch im Rahmen der Fähigkeitsplanung für die kommenden 15 Jahre der Fall. Unter der gesamtplanerischen Verantwortung des Generalinspektors der Bundeswehr ist



Weltweit sich verändernde Bedrohungslagen stellen nicht nur Streitkräfte vor neue Herausforderungen. Die Befähigung, flexibel zu agieren und rechtzeitig die erforderlichen militärischen Fähigkeiten anzupassen, ist Voraussetzung für die Handlungs- und Leistungsfähigkeit von Streitkräften. Das Planungsamt leistet mit seinem Innovationsmanagement zur Nutzung von Innovationsgewinnen einen wichtigen Beitrag für die Fähigkeitsentwicklung der Bundeswehr.

© Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG



Wappen des Planungsamtes der Bundeswehr.

die Zielsetzung, perspektivisch für den Planungshorizont 2031, über Zwischenziele in den Jahren 2023 und 2027, ein ausgewogenes und an den sicherheitspolitischen Zielen ausgerichtetes Fähigkeitsprofil für die deutschen Streitkräfte zu entwickeln und so zu beschreiben, dass die Ergebnisse unmittelbar in den Integrierten Planungsprozess der Bundeswehr eingebracht werden können. Das Innovationsmanagement im Planungsamt der Bundeswehr übernimmt hierbei künftig anteilig die Aufgabe, die entsprechenden „Innovationsgewinne“ gemeinsam mit den Organisationsbereichen auszugestalten und zu nutzen. Dabei gilt es, mit einem ganzheitlichen Blick auf politisch Machbares, technisch Mögliches, strategisch Notwendiges sowie unter Berücksichtigung knapper personeller und materieller Ressourcen Kräfte und Mittel bestmöglich zu kombinieren, um die erforderlichen Fähigkeiten der Bundeswehr robust und resilient auszurichten.

Herausforderungen und Ausblick

Das Planungsamt ist nicht alleiniger Innovationsakteur für die Bundeswehr. Im Geschäftsbereich des BMVg gibt es unter anderem noch den „Cyber Innovation Hub“, verortet beim Kommando Cyber- und Informationsraum sowie das „German Institute for Defence and Strategic Studies“ (GIDS), eine Kooperation der Führungsakademie der Bundeswehr mit der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Hier eröffnen sich aus Sicht des Planungsamtes Synergiepotentiale und Kooperationsmöglichkeiten. Das Netzwerk aller relevanten Akteure im Innovationsmanagement muss stetig weiterentwickelt und die Expertise auf Kommando- bzw. Ämterebene bis hin zur einzelnen Soldatin und zum einzelnen Soldaten genutzt werden. Die erforderlichen Werkzeuge und Prozesse müssen etabliert und erprobt sowie regelmäßig kritisch reflektiert werden. Nur so kann sich das Innovationsmanagement im Geschäftsbereich BMVg nachhaltig etablieren und einen sinnvollen Beitrag zur Fähigkeitsentwicklung der Bundeswehr leisten.

