

Strategische Planung in der Bundeswehr:

Warum ein Managementsystem wichtig ist und wie es funktioniert!

Artikel 87a des Grundgesetzes „Der Bund stellt Streitkräfte zur Verteidigung auf“ definiert für die Bundeswehr das Aufgabenspektrum. Der Begriff „Verteidigung“ hat sich im Laufe der Jahre deutlich weiterentwickelt und umfasst heute mehr und komplexere Herausforderungen als in den Anfangsjahren. Zum ursprünglichen Schwerpunkt der Landes- und Bündnisverteidigung kommen heute neue Aufgaben wie Internationales Krisenmanagement, nationale Krisenvorsorge, internationale Katastrophenhilfe, Kampf gegen Cyber-Bedrohungen und – wie sich dieses Jahr deutlich gezeigt hat – auch die Hilfeleistung im Rahmen der Pandemiebekämpfung hinzu. Überall hier setzt die strategische Planung an. Ziel ist es, die stark wachsenden und vielfältigen Aufgaben ressourcenschonend langfristig mit dem richtigen Personal, Material und Infrastruktur zu erfüllen.

Über die strategische Planung der Bundeswehr, wissenschaftliche Grundlagen und einen vergleichenden Blick auf DAX-notierte Konzerne äußern sich in einem Interview Prof. Dr. Christina Schaefer, Professorin für Verwaltungswissenschaft an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, Generalleutnant Christian Badia, Leiter der Abteilung Planung im Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) und Carsten Rüdiger, Direktor und Mitglied der Geschäftsleitung bei BwConsulting, der Inhouse-Beratung der Bundeswehr.

Herr General, als Abteilungsleiter der Abteilung Planung im BMVg verantworten Sie die Ausgestaltung der strategischen oder auch integrierten Planung der Bundeswehr. Bitte beschreiben Sie uns die Grundzüge des Planungsprozesses in der Bundeswehr.

Generalleutnant Badia: Integrierte Planung in der Bundeswehr analysiert komplexe Umfelder, bewertet konkurrierende Handlungsmöglichkeiten und verbind-



*Generalleutnant Christian Badia,
Abteilungsleiter Planung im Bundesministerium
der Verteidigung*

det diese zu einem einheitlichen Gesamtplan. Damit ist sie der „Motor“ der auf Langfristigkeit, Zuverlässigkeit, Resilienz und Relevanz ausgerichteten strategischen Entwicklung der gesamten Bundeswehr.

Planung in der Bundeswehr ist eine gestalterische Tätigkeit. Sie richtet sich unter den gegebenen Rahmenbedingungen an dem Erforderlichen und Machbaren aus und ermöglicht vernunftbasiert, zielorientiert und bedarfsgerecht die Bedürfnisse der Bundeswehr, wie z. B. die Beschaffung von Wehrmaterial oder die Rekrutierung von Spezialisten für besondere Aufgaben, zu beschreiben.

Was hat sich denn im Vergleich zur Vergangenheit in der Bundeswehrplanung verändert?

Generalleutnant Badia: Als Novum in der Bundeswehr vereinigt die Integrierte Planung beispielsweise die früher eigenverantwortlichen Planungen von Heer, Luftwaffe sowie Marine und erweitert die Betrachtung auch auf die Bereiche, auf die potentielle Lösungen Einfluss nehmen. Diese Bereiche oder auch „Planungskategorien“ sind Personal, Betrieb, Organisation, Infrastruktur und letztendlich alle Aspekte des Rüstens, d.h. des Beschaffens im engeren Sinne.

Nur mit dieser komplexen Herangehensweise, die hochqualifiziertes, fachlich breit aufgestelltes Personal erfordert, sind letztlich auch systemisch durchdachte Rüstungsentscheidungen möglich. Um diese sowohl bestandssichernd als auch wo immer möglich innovationstreibend auszugestalten, ist in allen Planungskategorien eine breite, abgestufte Entscheidungs- und Bewertungskompetenz erforderlich. Planung bildet eine breite Basis, denn konkret umfasst Planung „von der Wiege bis zur Bahre“ den gesamten Lebenszyklus von materiellen und immateriellen Vorhaben.

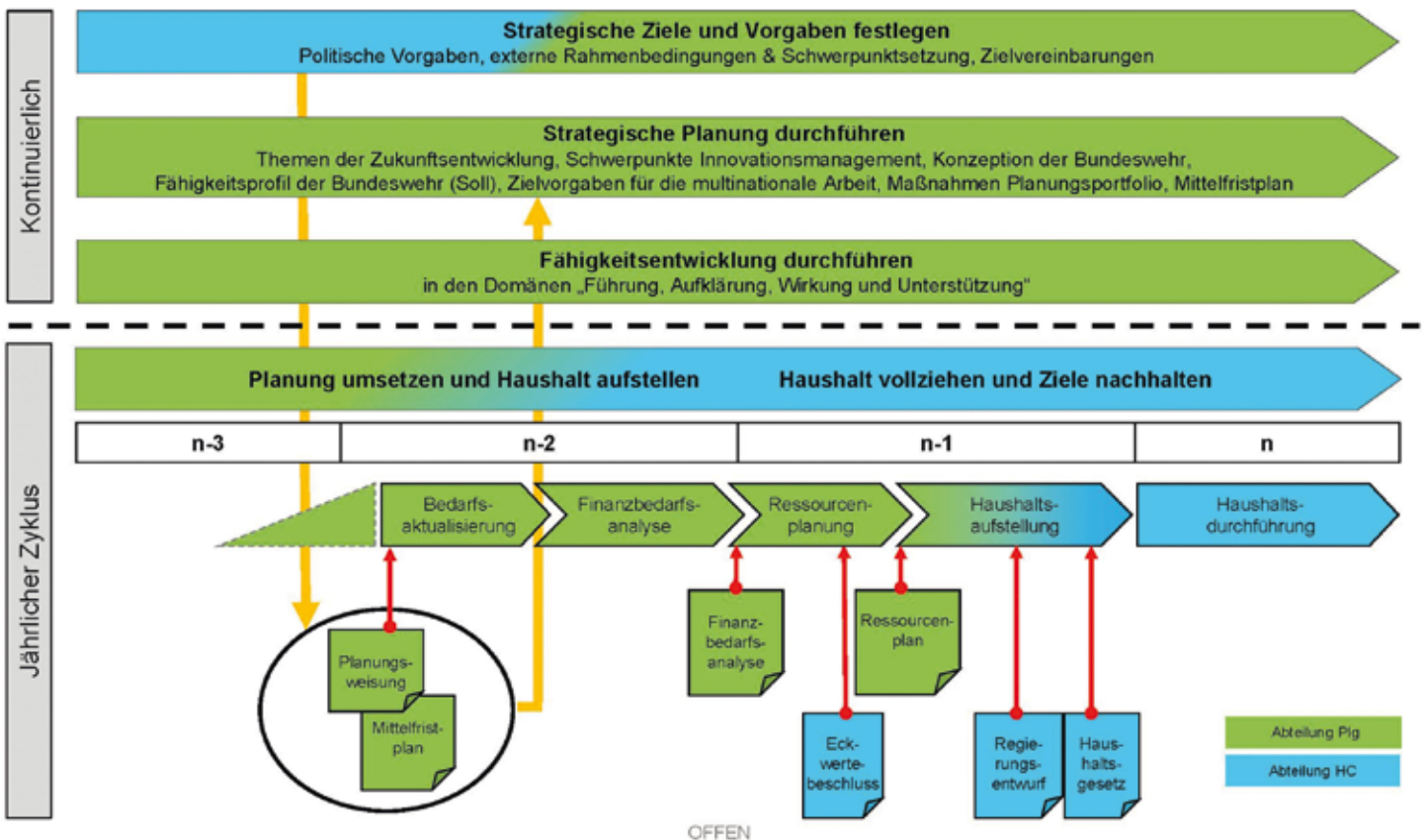
Wie erfolgt Planung im täglichen Dienst in der Bundeswehr?

Generalleutnant Badia: Die Bundeswehr nutzt für ihre Arbeitsabläufe ein modernes Prozessmanagement. Auf dieser Basis ist die strategische Planung im Prozess „Integrierte Planung durchführen“, abgekürzt IPD, fest verankert. Sie folgt dem Prinzip der Iteration und stellt sicher, dass bestmögliche Ausstattung nutzerorientiert, rechtlich nachvollziehbar und mit einer transparenten Finanzierung ausreichend verfügbar ist. Dazu werden die Planungskategorien gleichberechtigt betrachtet. Die Arbeit entlang des IPD leistet einen wesentlichen Beitrag zur Wahrnehmung der Verantwortung der Bundeswehr als öffentlicher Auftraggeber. Es wird hier ein System von Kontrolle und Ausgleich zur Verfügung gestellt, welches objektiv nachvollziehbare Rüstungsentscheidungen ermöglicht. Das garantiert den verantwortungsvollen Umgang mit Steuergeldern und schafft Transparenz. Kurzum, rechtsstaatliches Handeln und Planung gehen miteinander einher.

Wie müssen sich unsere Leser diesen Planungsprozess vorstellen?

Generalleutnant Badia: Ich möchte Ihnen den Ablauf entlang eines Schaubildes erläutern:

Integrierte Planung durchführen – Übersicht über den Planungszyklus –



Zunächst analysieren wir Trends und Themen der Zukunft z.B. in wissenschaftlichen Studien und Kurzanalysen. Zukunftsanalysen helfen uns zu entscheiden, in welchen Bereichen Innovationen vorangetrieben werden sollten.

Die strategischen und politischen Vorgaben kommen dabei einerseits von der Bundesregierung, bspw. durch das „Weißbuch“, oder durch NATO und EU. Auf Basis dieser Vorgaben sowie der Ergebnisse der Zukunftsanalyse konkretisieren wir in der „Konzeption der Bundeswehr“, kurz KdB, die Aufgaben und Teilaufgaben der Bundeswehr.

Ausgehend von der KdB leitet Planung die Soll-Fähigkeiten der Bundeswehr ab. Die Leitfrage ist: Was müssen wir konkret können?

Generalleutnant Badia: Wir haben dazu das „Fähigkeitsprofil der Bundeswehr“, kurz FPBw, erstellt. Es dient als planerische Grundlage, um den nationalen Anspruch an qualitativen und quantitativen Fähigkeiten für die zukünftige Aufgabenerfüllung zu hinterlegen, z.B. Größen und Mengen für Rüstungsentscheidungen. Das, was sich hier findet, sollte gerüstet werden – nicht weniger, aber auch nicht mehr!

Entscheidend ist: Das FPBw ist die zentrale strategische Vorgabe der Leitung BMVg.

Unter Berücksichtigung der jeweils geforderten und aktuell vorhandenen Fähigkeiten und unter Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer wird im nächsten Schritt die Fähigkeitslage der Bundeswehr, kurz FäLgBw, erstellt. In einem Vergleich aus FPBw (Soll) und FäLgBw (Ist) werden notwendige Maßnahmen für die Entwicklung von Fähigkeiten der

Bundeswehr in allen Planungskategorien abgeleitet. Strategische Maßnahmen werden danach grundsätzlich „Top-Down“ angewiesen. Parallel steuert die Truppe Erkenntnisse aus dem täglichen Dienst oder aus der Einsatzerfahrung im Rahmen von Initiativen „Bottom-Up“ ein. Insgesamt ist unsere Arbeit von einem ständigen Austausch aller Beteiligten, militärisch wie zivil, geprägt.

Die Fähigkeitsentwicklung wird in erster Linie über Maßnahmen angesteuert, die kurz- und mittelfristig realisiert werden können. Es kommt nun darauf an, funktionale Forderungen zu definieren, die einerseits die identifizierten Fähigkeitslücken bestmöglich schließen können, andererseits aber auch in einem angemessenen Zeit- und Kostenrahmen realisiert werden können. Das Stichwort hier heißt: „Vermeiden von Goldrandlösungen, aber Innovationspotentiale ausschöpfen“. Unsere Ämter erarbeiten Lösungen, die grundsätzlich durch den Generalinspekteur der Bundeswehr gebilligt werden. Dabei sind internationale Kooperationen regelmäßig Teil der Betrachtung.

Finanzmittel bestimmen das Machbare, sowohl zum Schließen neuer Fähigkeitsdeltas als auch für die Finanzierung des Vorhandenen, beispielsweise Personal- und Infrastrukturkosten.

Eine logisch aufeinander aufbauende und unter Beteiligung aller Bereiche der Bundeswehr „strategische Planung“ stellt sicher, dass die im jährlichen Haushaltsgesetz bewilligten Mittel umgehend strukturiert und zielgerichtet verwendet werden. Das leistet als Motor meine Abteilung Planung.

Herr General, vielen Dank für Ihre Ausführungen. ■

Frau Professor Schaefer, darf ich Sie bitten uns, nach den Ausführungen von General Badia zur praktischen Umsetzung der strategischen Planung, die theoretischen Grundlagen als dazugehörige Basis näher zu erläutern? Welche Rolle spielt bzw. wozu dient die strategische Planung in Unternehmen?

Prof. Schaefer: Strategische Planung ist mehr als eine andere Bezeichnung für „Langfristplanung“; sie dient der Sicherung der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Charakterisierende Merkmale der strategischen Planung sind ein langfristiger Planungshorizont, die Auseinandersetzung mit schlecht strukturierten Problemstellungen, unpräzisen und unsicheren Infor-

Prof. Dr. Christina Schaefer, Inhaberin des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg



mationen, die Untersuchung relativ globaler Größen und die Erstellung wenig differenzierter Pläne, die in untergeordneten Planungsschritten konkretisiert werden müssen. Darüber hinaus wird strategische Planung als Prozess grundsätzlich der Unternehmensleitung zugeordnet. Planung allein reicht nicht aus, um einer zunehmenden Komplexität und deren Auswirkungen gerecht zu werden. Das „strategische“ steht für eine inhaltliche Betonung des Wesentlichen, Stichwort Relevanz, eine methodische Beschränkung auf einige Kernpunkte, Stichwort „Vereinfachung“ und ein Streben nach frühzeitigem Handeln, Stichwort Proaktivität. Strategische Planung bietet nicht nur die Chance, vielmehr verpflichtet sie die Organisation dazu, sich selbst frühzeitig auf mögliche Veränderungen einzustellen und rechtzeitig auf Trends zu reagieren.

Der weltweit wohl einflussreichste Ansatz der strategischen Planung in öffentlichen Organisationen stammt von John M. Bryson. Er beschreibt strategische Planung als das Bestreben nach grundlegenden Entscheidungen und Maßnahmen, die Sinn und Zweck einer Organisation und ihrer Teileinheiten bestimmen. Mit anderen Worten: Es ist wichtig, sich bewusst mit seinen Chancen und Risiken auseinanderzusetzen und Entwicklungen im eigenen Sinne voranzutreiben. Andernfalls besteht das Risiko, Objekt der Strategien anderer Akteure zu werden – mitunter zum Nachteil der eigenen langfristigen Entwicklung. Dabei kann eine Strategie durchaus Ausdruck unbewusst realisierter Handlungsmuster der Organisationsmitglieder sein und muss keineswegs immer in dokumentierter Form existieren, z.B. als Leitbild o.ä.

Frau Professor, was heißt nun dieser Ansatz konkret für die öffentliche Verwaltung?

Prof. Schaefer: Konkret für öffentliche Organisationen kann strategische Planung als Fortsetzung des Politikkreislaufs gesehen werden. Sie ist damit ein zentraler Bestandteil von Verwaltungstätigkeit und ein rationaler Ansatz zur Vorbeugung vor unsicherer Zukunft und Teil der Vorbereitung zukünftiger Entscheidungen. Auch wenn geplantes Handeln oft nicht eins zu eins in realisiertes Handeln mündet, so gilt es täglich politische Planung in administrativen Vollzug umzusetzen und dadurch politisch beabsichtigte Wirkungen zu erzielen. Eine „gute Führung“ öffentlicher Organisationen, die stets auf sich ändernde Kontexte und Rahmenbedingungen reagiert, zeichnet sich durch den Einsatz aller Maßnahmen und Instrumente aus, mit deren Hilfe Zielkriterien öffentlichen Handelns festgelegt werden und Wertschöpfung generiert wird. Neben der strategischen Planung sind hier passende Umsetzungs- und Vollzugsstrukturen, unterstützende Verwaltungskulturen, zielorientierter finanzieller Ressourceneinsatz, motivierende Führung und motiviertes Personal sowie technologisches Leistungspotenzial adressiert. Zur klugen Umsetzung bedarf es eines strategisch integrierenden, ganzheitlichen Planungsansatzes, vereinfacht formuliert einer strategischen Steuerung „aus der Vogelperspektive“, um mit gebührendem, Objektivität sichern-

den Abstand Alternativen aufzuzeigen und zu einer bestmöglichen Entscheidungsfindung in der Gesamtorganisation beizutragen. Dafür ist eine klar erkennbare Verteilung der Verantwortlichkeiten und Verfügungsrechte eine wichtige Grundlage für effektives und effizientes Handeln. Gerade in großen, hierarchisch strukturierten Organisationen bietet sich daher eine strategische Top-Down-Steuerung an, an die alle folgenden strategischen und operativen Überlegungen und Aktivitäten ausgerichtet werden. Voraussetzung für eine erfolgversprechende Umsetzung sind die Einbindung der betreffenden Bereiche bei der Entwicklung einer Gesamtstrategie und – ganz im Sinne einer dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung – ausreichender Gestaltungsspielraum und Flexibilität in den jeweiligen Teilorganisationen, um dort vorhandene Expertisen und Fähigkeiten im Sinne der Gesamtstrategie bestmöglich zu nutzen und einzusetzen.

Welche Aspekte müssen gerade in der strategischen Planung mitberücksichtigt werden?

Prof. Schaefer: Strategische Planung, als Teil einer guten Organisationsführung, berührt eine Reihe weiterer Fragestellungen. Dazu gehören u.a.:

- Budgetierung: Ohne strategische Planung und deren Ergebnisse wird eine Output- oder Wirkungsorientierung nicht erreicht werden können;
- Berichtswesen und Controlling: Controlling ist sinnlos, wenn die Informationen nicht steuerungswirksam sind. Gleiches gilt für das Berichtswesen. So setzt die Beschreibung von Problemen und Maßnahmen entsprechende Analysen und Strategien voraus;
- Zielformulierung: Ziele müssen definiert und Zielkonflikte erkannt werden. Da dieser Prozess nicht unproblematisch verläuft und vielfach „mikro“-politisch geprägt ist, sind geregelte Verfahren und die Berücksichtigung aller relevanten Interessen wichtige Voraussetzung;
- Rechenschaft: Öffentliche Organisationen sind Bürgerinnen und Bürgern gegenüber verpflichtet, verantwortungsvoll und sorgsam mit den ihnen anvertrauten Ressourcen umzugehen. Es bedarf daher der Transparenz und nachvollziehbaren Rechenschaftslegung.

Bei aller Konzeptualisierung ist es allerdings geboten, den Ansatz der strategischen Planung auch entsprechend zu verinnerlichen und umzusetzen. Ansonsten wird dieser im Sinne einer „self-fulfilling prophecy“ als unnötig, ressourcenbindend oder sogar lästig empfunden, und sein Beitrag zur Robustheit, Resilienz und Innovationskraft einer Organisation verkannt. Damit ist zugleich eine Antwort auf Einwände eventueller Bedenkenträger gegeben, ob es unter den aktuellen Rahmenbedingungen, die durch zunehmende Komplexität und Unsicherheit sowie veränderte Trends gekennzeichnet sind, überhaupt noch möglich und sinnvoll sei, strategisch zu denken und zu planen: Ja, das ist es, und dies ist notwendiger denn je.

Frau Professor, vielen Dank für Ihre Ausführungen. ■

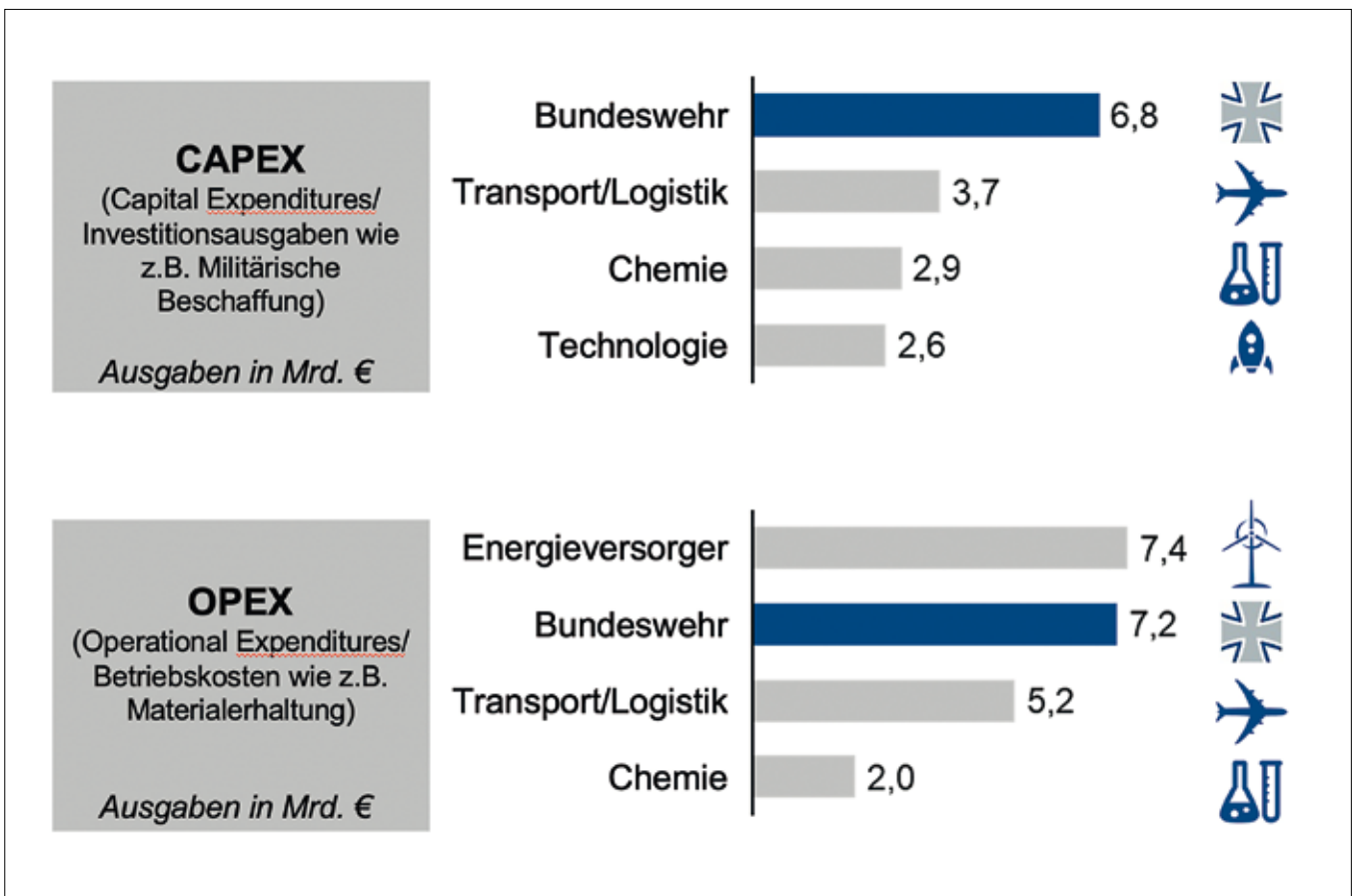


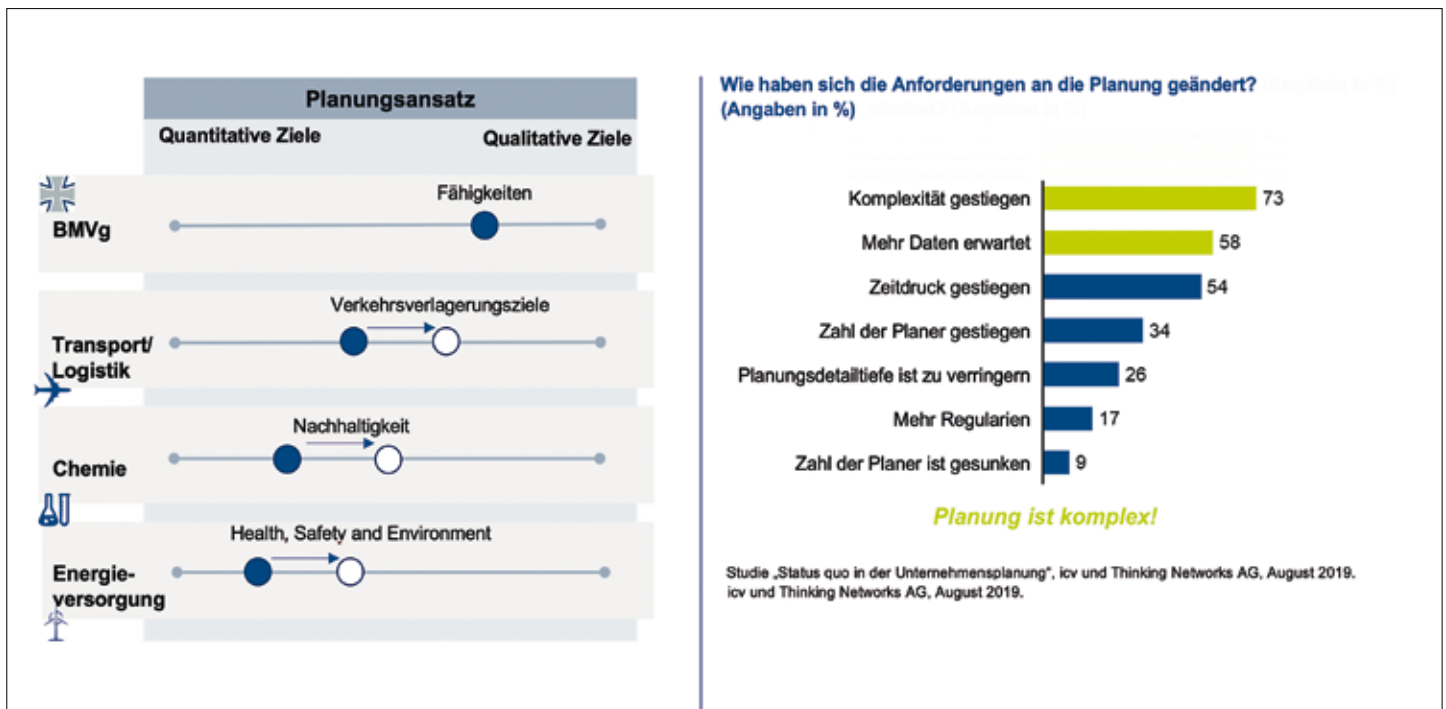
Carsten Rüdiger, Direktor
und Mitglied der Geschäftsleitung
bei BwConsulting

Herr Rüdiger, sie kennen aus Ihrer Tätigkeit auch die Umsetzung der strategischen Planung in anderen Unternehmen. Ist die Planung im Geschäftsbereich (GB) des BMVg vergleichbar mit der Planungsfunktion in der Privatwirtschaft?

Carsten Rüdiger: Mit dieser Fragestellung sind wir in eine Kurzuntersuchung (Analyse von Bundeswehr-Quellen, Studien und Geschäfts- bzw. Jahresabschlussberichten sowie Interviews mit Unternehmen) gestartet und zu dem Ergebnis gekommen: Ja. Es besteht eine zentrale Aufgabe der Planung in der bestmöglichen Allokation knapper Ressourcen. Eine wesentliche knappe Ressource – in der Privatwirtschaft ebenso wie in der Verwaltung – sind Finanzmittel. Um eine Vergleichbarkeit herstellen zu können, haben wir zwei Finanzgrößen herangezogen: die Investitionsausgaben, CAPEX, sowie die Betriebskosten, OPEX, und diese mit den entsprechend veranschlagten Werten im Haushalt des GB BMVg verglichen. Die Kennzahlen zeigen, dass der GB BMVg hinsichtlich CAPEX und OPEX durchaus mit deutschen

Unser letzter Gesprächspartner ist Carsten Rüdiger von der Bundeswehr-internen Beratungsfirma BwConsulting.





Großkonzernen aus unterschiedlichen Branchen, wie bspw. Transport/Logistik, Chemie, Energieversorgung und Technik vergleichbar ist. Die finanziellen Dimensionen des GB BMVg mit einem Gesamtvolumen von über 43 Mrd. EUR gemäß Einzelplan 14 (Stand 2019) und dessen Planungsaufgabe, die Allokation dieser Ressourcen, erreichen ein Volumen und einen Komplexitätsgrad auf Augenhöhe großer Konzerne – vergleichbar hinsichtlich Umsatz und Personalumfang. Ein vergleichender Blick ist also durchaus sinnvoll.

Worin bestehen die zentralen Gemeinsamkeiten, aber auch die Unterschiede zwischen der Planung der Privatwirtschaft und der des GB BMVg?

Carsten Rüdiger: Hierzu lassen sich insbesondere vier Aspekte nennen:

- Bedeutung, • Gegenstand, • Aufgabenumfang und
- Prozess der Planung.

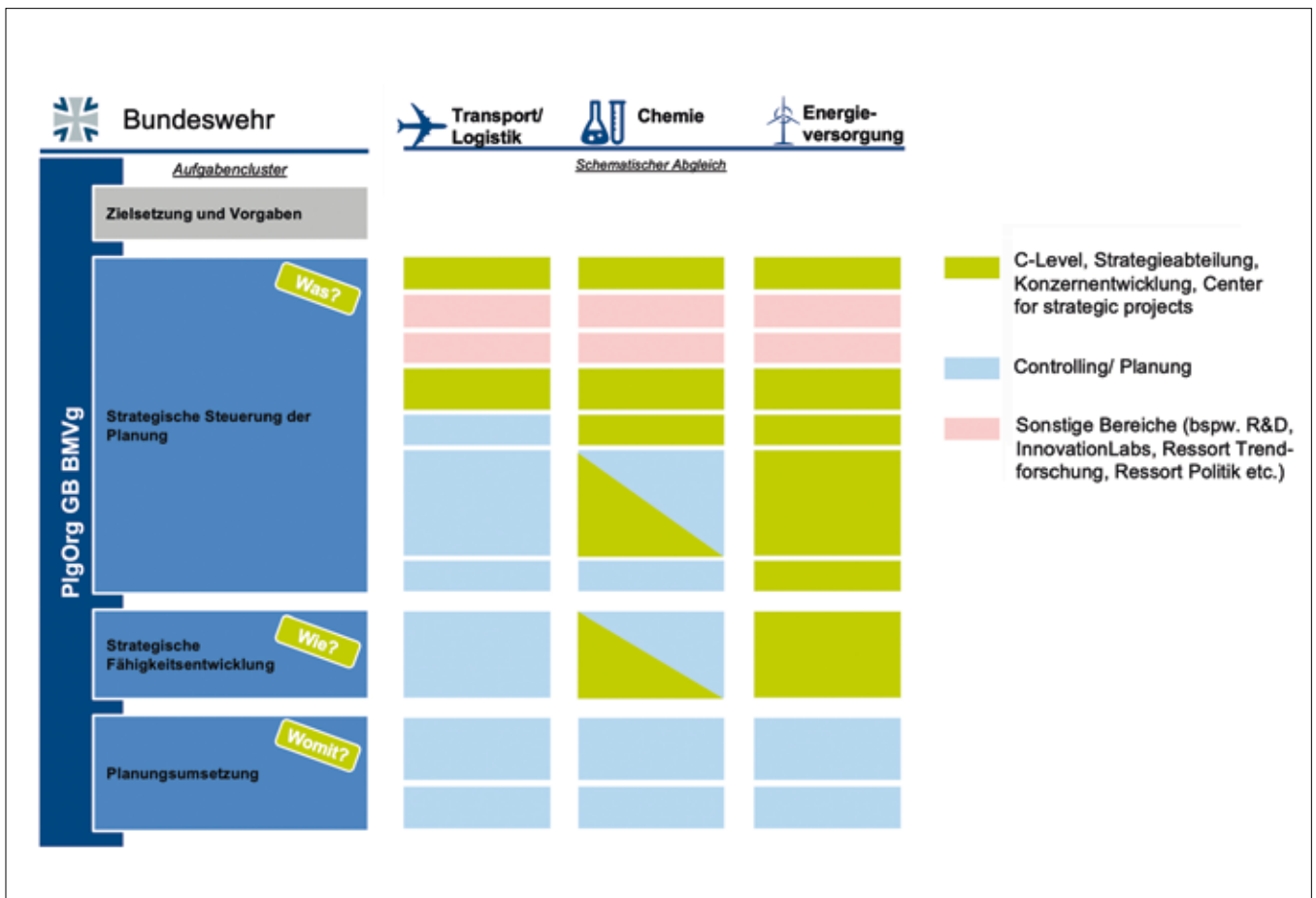
Der Blick auf die Bedeutung der Planung ist eindeutig. Sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Sektor ist Planung ein essentieller Bestandteil der Führung bzw. Leitung sowie Steuerung der Organisationen und gewinnt fortlaufend an Bedeutung. Gründe hierfür liegen in den Herausforderungen des digitalen Zeitalters, insbesondere im Hinblick auf Datenverfügbarkeit, -qualität, -zusammenhänge sowie Reaktionsgeschwindigkeiten, Abfragezyklen und Anzahl an Beteiligten. Mit der Bedeutung der Planung steigen so letztlich auch die an sie gerichteten Anforderungen.

Die Planungsgegenstände hingegen sind recht unterschiedlich. Auf den ersten Blick überwiegen in der Privatwirtschaft finanzielle Kennzahlen und Steuerungsgrößen, nicht zuletzt resultierend aus der Gewinnerzielungsabsicht. Der politische Auftrag der Bundeswehr hingegen lässt sich nicht

sinnvoll monetär abbilden und Gewinnerreichungsziele bestehen nicht. Hier kommt vielmehr der fähigkeitsorientierte Planungsansatz zum Tragen. Wir haben feststellen können, dass das alleinige Abstützen auf Quantitäten und insbesondere bis in die tiefste Ebene ausgeplante finanzielle Ziele zunehmend als schein genau oder zumindest nicht mehr zeitgemäß bewertet werden. Es zeigt sich eine Verschiebung hin zu qualitativen Zielen, wie bspw.: Nachhaltigkeitsziele, Integrität, Flexibilität, Führungsfähigkeit. Die Messung des Outputs entwickelt sich demnach weg von einer rein finanziellen Perspektive und wird durch eine qualitative Planung zumindest deutlich ergänzt.

Ein weiterer Unterschied liegt im Aufgabenumfang der Planung. Dieser ist im GB BMVg – über einzelne Branchen- bzw. Unternehmensspezifika hinweg – umfangreicher als in der Privatwirtschaft. Die in Summe im Verantwortungsbereich der Abteilung Planung liegenden Aufgaben werden bei Großkonzernen zwar auch wahrgenommen, allerdings durch andere Unternehmensbereiche. So sind in der Privatwirtschaft strategische Anteile häufig in expliziten Strategieabteilungen oder in der Konzernentwicklung abgebildet. Vergleichbares gilt für die Trend-/Innovationsforschung. Im GB BMVg werden diese Aspekte jedoch innerhalb der Planung durchgeführt oder zumindest eng durch diese begleitet.

Ein recht einheitliches Bild haben wir im Kontext Planungsprozess vorgefunden. Das Gegenstrom-Verfahren zur Integration aller Beteiligten überwiegt mittlerweile die reinen Top-down- oder Bottom-up-Ansätze. Obwohl die Anforderungen an eine planerische Integration höher sind, nimmt gleichzeitig auch die Qualität der Planung zu. Die Festlegung strategischer Ziele erfolgt auf oberster Ebene und daraus ergeben sich die Leitplanken für die Ausplanung der



Strategie in den darunterliegenden Bereichen. Diese Konkretisierung strategischer Vorgaben findet in der Privatwirtschaft größtenteils in den zu beplanenden Bereichen dezentral statt. Jedoch lässt sich erkennen, dass eine zentrale und gesamtheitliche Planung umso wichtiger wird, je qualitativer die Zielausrichtungen des Unternehmens sind. In diesem Fall ist es kaum möglich, finanzielle Ziele, deren dezentrale Erreichung unabhängig voneinander erfolgen kann, nach unten zu geben. In der fähigkeitsorientierten Planung ist die Komplexität des Zusammenspiels der Einzelpläne i.d.R. deutlich komplexer. Folgerichtig ist der GB BMVg mit seinem starken Fähigkeitsfokus mit einem zentralen Element, welches eine gesamtplanerische Perspektive ermöglicht, integrierend in der Planung aufgestellt.

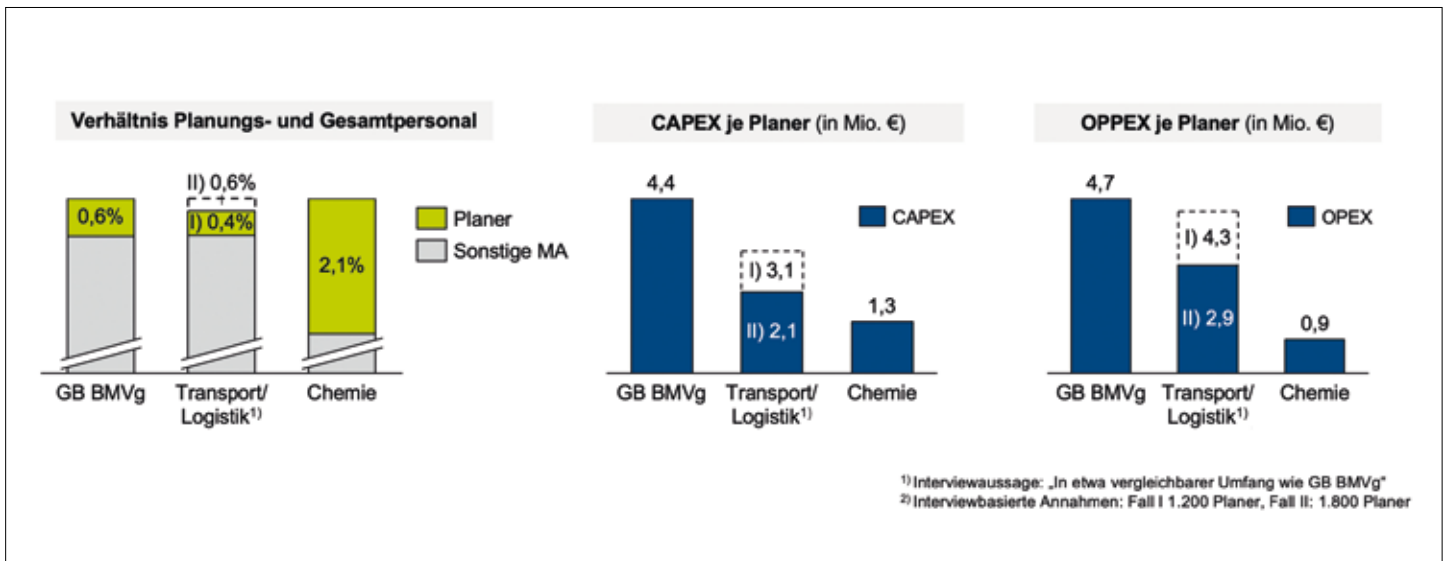
Wenn also die Planung in der Privatwirtschaft durchaus mit dem GB BMVg vergleichbar ist, bleibt die Frage nach dem damit verbundenen Ressourcenaufwand. Ist auch dieser vergleichbar oder gibt es signifikante Unterschiede?

Carsten Rüdiger: Nach unserer Auffassung ist die Größe der Planungsorganisation des GB BMVg durchaus mit den Ausprägungen der von uns betrachteten Unternehmen vergleichbar. Um die Vergleichbarkeit herzustellen, haben wir auf zwei Key Performance Indikatoren (KPI) zurückgegriffen: Den Anteil des Planungspersonals am Gesamtpersonal der Organisation sowie das Verhältnis zwischen Anzahl

Planer und zu verplanendes Finanzvolumen. Im GB BMVg macht das Planungspersonal 0,6% des Gesamtpersonals (militärisches und ziviles Personal: rd. 265.000 (Stand Juli 2020)) aus. Bei unseren Vergleichsorganisationen variierte dieser Wert zwischen 0,4% und 2,1%. Der GB BMVg liegt also innerhalb der Spannweite, und zwar deutlich im unteren Bereich. Auch unser zweiter KPI unterstreicht diese Tendenz.

Hinsichtlich CAPEX ergibt sich für den GB BMVg ein Wert von 4,4 Mio. EUR pro Planer (Bezugsgröße: Ausgaben für militärische Beschaffungen gem. Einzelplan 14 (2019) entsprechen 6,8 Mrd. €), während die verglichenen Unternehmen zwischen 1,3 Mio. EUR und 3,1 Mio. EUR lagen. Mit Blick auf OPEX liegt der GB BMVg bei 4,7 Mio. EUR pro Planer (Bezugsgröße: Ausgaben für Materialerhaltung und Betreiberlösungen gem. Einzelplan 14 (2019) entsprechen 7,2 Mrd. €) und die Unternehmen zwischen 0,9 Mio. EUR und 4,3 Mio. EUR. In beiden Kategorien werden von den einzelnen Planern im GB BMVg also mehr Finanzmittel allokiert als in unserer Unternehmensstichprobe in 2020.

Diesen Vergleich heranziehend, scheint die Planungsorganisation des GB BMVg nach unserer Bewertung angemessen und effizient aufgestellt zu sein. Besonders bemerkenswert fanden wir in diesem Kontext die Aussage eines Interviewpartners, dass man aufgrund der zentralen Bedeutung



der Planung für den Gesamterfolg der Organisation die Frage nach der Effizienz von Planungskapazitäten erst dann stellen sollte, wenn die Planungsqualität maximiert sei.

Herr Rüdiger, herzlichen Dank für Ihre Ausführungen. Ich danke allen für das angenehme Gespräch.

Die Autoren

Prof. Dr. Christina Schaefer ist Inhaberin des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft, insbesondere Steuerung öffentlicher Organisationen an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg. Generalleutnant Christian Badia leitet die Abteilung Planung im Bundesministerium der Verteidigung. Carsten Rüdiger ist Direktor und Mitglied der Geschäftsleitung bei BwConsulting. ■

idea → plan → action



Foto: pixabay