

Ausrichtung der Bundeswehr auf Landes- und Bündnisverteidigung

Ein gemeinsamer Zeichenvorrat

Johannes Bader und Elisabeth Gniosdorsch

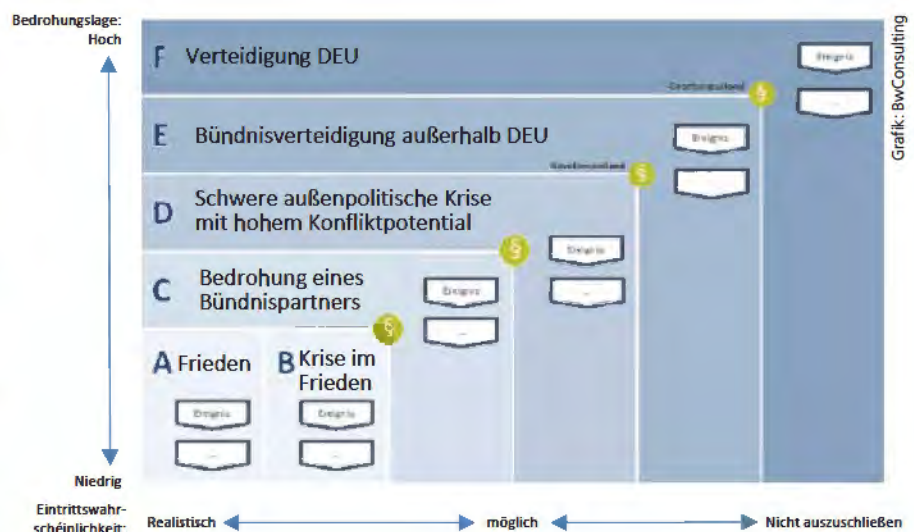
Mit „Geschlossenheit und Entschlossenheit“ wurde laut Bundeskanzler Scholz beim NATO-Gipfel in Madrid die vielbesprochene Zeitenwende auf internationaler Bühne bekräftigt.

Die Ausrichtung auf Landes- und Bündnisverteidigung (LV/BV) ist nun oberste Priorität der Bundeswehr. Dies wird sich auf alle Bereiche der Organisation auswirken. Doch was steckt hinter den großen Begriffen der Landes- und Bündnisverteidigung? Wie kann die durchgängige Handlungsfähigkeit der Bundeswehr in allen Bereichen sichergestellt werden? Erläuterung eines bewährten Modells.

Was macht eigentlich das Personalmanagement, wenn Krieg ist?

Die Ausrichtung auf Landes- und Bündnisverteidigung ist, insbesondere für die zivil geprägten Organisationsbereiche wie etwa Personal, eine besondere Herausforderung. Denn Erfahrungswerte zu Art, Umfang und Umsetzung des Personalmanagements in all seinen Facetten unter Krisen- und Verteidigungsbedingungen sind so gut wie nicht (mehr) existent.

Während die Streitkräfte Strategie und Taktik laufend anhand der aktuellen Bedrohungsperzeption und den angepassten Bündnisverpflichtungen anpassen, ist die Verwaltung grundsätzlich noch stärker auf Auslandseinsätze und Grundbetrieb ausgerichtet. Prozesse und Strukturen des Kalten Kriegs wurden reduziert oder abgebaut, da sie nicht weiter Schwerpunkt waren. Diese müssen nun wieder in den Fokus gerückt werden, um Aufgaben in Szenarien der Landes- und



Ein gemeinsamer Zeichenvorrat für die Ausrichtung auf LV/BV: das Konfliktbild LV/BV besteht aus sechs aufeinander aufbauenden Szenarien, die anhand themenspezifischer Ereignisse und Gesetzeszustände inhaltlich aufgespannt werden; die Ereignisse sind dort verzeichnet, wo sie wahrscheinlich auftreten – sie können allerdings auch in anderen Szenarien eintreten

Bündnisverteidigung adäquat abbilden zu können.

Dabei würde eine reine Wiederbelebung alter Strukturen aber weder der Realität der Bundeswehr von heute noch der gegenwärtigen sicherheitspolitischen Lage gerecht werden, die hybrid, diffus und hochdynamisch ist. Weitere Rahmenbedingungen, wie die Fortschritte in der Digitalisierung und die Knappheit der Ressource Personal, sind hinzugekommen. Eine schlichte Rückbesinnung auf Gestern ist also nicht ausreichend; es bedarf einer konsequenten Neugestaltung der Organisation, die vorhandenes Wissen mit den Realitäten der Zeitenwende verbindet.

Und nicht zuletzt ist die Ausrichtung auf Landes- und Bündnisverteidigung auch eine Frage des „Mindsets“: Nötig ist die fest

verinnerlichte gemeinsame Haltung, dass Landes- und Bündnisverteidigung alle Bereiche der Bundeswehr betrifft (und sogar darüber hinaus geht) und die Einstellung, Krisen- und Konfliktszenarien in der täglichen Arbeit konsequent mitgedacht werden muss. Erst damit wird es möglich, die Ausrichtung dauerhaft in allen Bereichen zu verankern und voranzutreiben. Für das Beispiel des Personalmanagements heißt das: die Aufgaben werden zum allergrößten Teil bis in tiefe Konfliktszenarien weiterhin erforderlich sein. Dabei ändern sich sowohl Art, Umfang als auch Erfordernisse und Rahmenbedingungen. Der Organisationsbereich Personal hat diese Herausforderung frühzeitig erkannt und entsprechende Untersuchungen mit dem Ziel der Tauglichkeit für die Landes- und Bündnisverteidigung vorgenommen.

Autoren

Johannes Bader ist Senior Manager und **Elisabeth Gniosdorsch** ist Senior Consultant bei der BwConsulting, der internen Beratung der Bundeswehr.

Ein gemeinsamer Zeichenvor- rat: Ziel und Methode

Wie lässt sich also die sicherheitspolitische Strategie in die Realität der Bundeswehr übertragen? Was verbirgt sich hinter dem vielverwendeten Begriff der Landes- und Bündnisverteidigung? „LV/BV“ ist mehr als nur Krieg. Pandemie und Flutkatastrophe haben zuletzt gezeigt, dass auch „vor“ bzw. „abseits“ dem/des Worst-Case-Szenarios der Landes- oder Bündnisverteidigung andere Verhaltensmuster, Strukturen und Abläufe als im Grundbetrieb notwendig sein können. In jeder Krise auch vor einem bewaffneten Konflikt kann die Bundeswehr in ihrer Gesamtheit benötigt werden. Darum bedarf es einer Methode, um den Handlungsrahmen aller Aspekte der Bundeswehr – militärisch und zivil – flexibel anhand verständlicher und greifbarer Szenarien aufzuspannen. Gleichzeitig muss ein gemeinsames Raster geschaffen werden, das anschlussfähig an die militärische Bedrohungsperzeption ist.

Hierfür wurde im Organisationsbereich Personal mit Begleitung durch die BwConsulting frühzeitig in Anlehnung an bestehende Systematiken ein einheitliches Modell erstellt, das die methodische Lücke in der Ausrichtung auf Landes- und Bündnisverteidigung schließt. Das modulare Konfliktbildmodell basiert auf bestehenden Modellen der Bundeswehr. In sechs aufeinander aufbauenden Szenarien wird anhand von thematisch ausgewählten Ereignissen und Gesetzeszuständen (z.B. Eröffnung des Anwendungsbereichs der Sicherstellungs- und Vorsorgegesetze, Spannungsfall) das Kontinuum zwischen Frieden und Krieg aufgespannt und an den jeweiligen organisatorischen Kontext angepasst. So kann eine Balance zwischen Flexibilität und Einheitlichkeit hergestellt werden.

Mehrwert für die Gesamtorganisation

Die Konfliktbild-Methodik ermöglicht den zivilen Organisationsbereichen eine strukturierte und anschlussfähige Ausrichtung auf

die Landes- und Bündnisverteidigung. Für jeden Kontext können konkrete Auswirkungen verschiedener Ereignisse auf die eigenen Aufgaben und Fähigkeiten abgeleitet und eingeordnet werden. Schnittstellen zu anderen Organisationsbereichen, Themen oder Aufgaben werden transparent und bieten einen gemeinsamen Zeichensatz für die Definition von Handlungsbedarfen, für Abstimmungen und Zusammenarbeit. Aufgrund der einheitlichen Sortierung lassen sich Annahmen treffen und im Austausch mit anderen betroffenen Bereichen validieren. Was macht also etwa das Personalmanagement, die Logistik, der Einkauf konkret, wenn Krieg ist? Diese Frage kann mithilfe des Konfliktbildes belastbar, nachvollziehbar und an die gesamtorganisatorischen Bedarfe angepasst erläutert werden. Somit hat die Bundeswehr neben Entschlossenheit auch ein einheitliches Verständnis der Landes- und Bündnisverteidigung und kann so als Gesamtorganisation, militärisch und zivil, die in Madrid festgelegte neue Strategie der NATO und die Zeitenwende entschlossen umsetzen. ■

Sicherheitspolitik · Streitkräfte · Rüstung · Wehrtechnik · Logistik · IT · Öffentliche Sicherheit

Europäische Sicherheit & Technik

Die führende Monatszeitschrift
für Sicherheitspolitik und Wehrtechnik

Überzeugen Sie sich von unserem
Informationsangebot und testen Sie
Europäische Sicherheit & Technik

Fordern Sie ein **kostenloses Probeheft** an!
info@mittler-report.de · Fax: 0228 / 35 00 871

Jahresabonnement € 86,00

(zzgl. Versand Inland: € 13,00 / Ausland: € 29,00)

Ermäßigtes Jahresabonnement € 64,00

(Angehörige und Dienststellen der Bundeswehr, Reservisten,
Schüler, Studenten, IDLw- und GSP-Mitglieder)
(zzgl. Versand Inland: € 13,00 / Ausland: € 29,00)



www.esut.de
Immer aktuell und
zuverlässig informiert!

Jahresabo: Nach Ablauf eines Vertragsjahres verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Jahr und kann ab diesem mit einer Frist von vier Wochen zum Ablauf eines jeden Kalendermonates schriftlich oder in Textform gekündigt werden. Für die dann entfallenden Bezugsmonate wird eine anteilige Gutschrift erteilt.

MITTLER REPORT VERLAG GMBH Beethovenallee 21 · 53173 Bonn
Telefon 0228 / 3500870 · Fax 0228 / 3500871 · info@mittler-report.de · www.mittler-report.de