

# Die Bundeswehrreform in der Feinplanung

## Die nächsten Schritte zur Steigerung der deutschen Kriegsfähigkeit

von Christian Stache

Bundesverteidigungsminister und Clausewitz-Anhänger Thomas de Maizière treibt die Neuausrichtung der Bundeswehr voran. Nachdem am 18. Mai 2011 mit den Verteidigungspolitischen Richtlinien die politisch-militärische Richtung und mit den „Eckpunkten für die Neuausrichtung der Bundeswehr“ der administrative Rahmen vorgegeben worden ist, forcieren die Chefplaner der Hardthöhe jetzt die Ausplanung der Reformen in elf Einzelprojekten. Die Imagekampagne und Rekrutierungsbemühungen der Bundeswehr gehen unvermindert weiter. Das Nachwuchsproblem der Truppe ist trotz verbesserter Rekrutierungszahlen jedoch noch nicht gelöst. Die Europäische Verteidigungsagentur (EDA) stimmt unterdessen in den Chor der Reformunterstützer ein und fordert von der Bundesregierung „mehr Effizienz“ und mehr Soldaten für den Kriegseinsatz – und bestätigt damit das primäre Ziel der Umbaupläne.

Am 1. Juli 2011 wurde die Wehrpflicht nach 55 Jahren zwar nicht abgeschafft, aber vorübergehend ausgesetzt. Eine wesentliche Maßnahme der sogenannten Neuausrichtung der Bundeswehr ist damit bereits umgesetzt worden. Die nächsten Schritte folgen auf dem Fuße. Am 10. Juni hat der Bundesverteidigungsminister Thomas de Maizière in der Berliner Julius-Leber-Kaserne in einer feierlichen Zeremonie die zuvor entworfenen Aufträge für die anstehenden elf Projekte zur Feinausplanung der „Eckpunkte“ bekannt gegeben.<sup>1</sup> Den Projektleitern – und wahrscheinlich späteren Leitern der von 17 auf neun reduzierten Abteilungen im Bundesverteidigungsministerium (BMVg) – wurden Steckbriefe überreicht, mit denen die Ausgangslage, Zielsetzung, Schnittstellen, der Zeitplan, die Aufwandsabschätzung, ein möglicher externer Beratungsbedarf sowie die Verantwortlichen und Teammitglieder der jeweiligen Projekte definiert worden sind. Wie die konkreten Aufgaben erledigt werden, entscheidet der Projektleiter weitgehend unabhängig und nur in Abstimmung mit den anderen Abteilungschefs, dem Arbeitsstab Strukturreform (ASR) und dem sogenannten Lenkungsausschuss.

### Lenkungsausschuss, ASR und die elf Projektgruppen

Der Lenkungsausschuss ist das höchste verantwortliche Gremium für die Bundeswehrreform und trägt die Verantwortung für die Gesamtstrategie, entscheidet über Zwischenschritte und bereitet Entscheidungen des Ministers vor. Unter der Leitung des Bundesverteidigungsministers trifft er die zentralen Entscheidungen bei der Umsetzung der Reform. Ihm gehören Thomas de Maizères enger Vertrauter, Staatssekretär Stéphane Beemelmans, der zweite Staatssekretär Rüdiger Wolf und der oberste Soldat im deutschen Staate und baldige Oberkommandierende der Bundeswehr, Generalinspekteur Volker Wieker, an.

Der Arbeitsstab Strukturreform untersteht dem Lenkungsausschuss und wird von Vizeadmiral Manfred Nielson und Ministerialdirigent Christoph Reifferscheid (Stellvertreter) geleitet. Er soll die bisherigen Planungen zu den wesentlichen Aspekten der Strukturreform in einem integrativen bundeswehrgemeinsamen

Gesamtkonzept zusammenführen.<sup>2</sup>

Beide Kommissionen haben den Zweck, den Reformprozess zu koordinieren und die Projektleiter bzw. -gruppen in ihrer Arbeit zu unterstützen. Dazu werden dem ASR und dem Lenkungsausschuss regelmäßig Berichte über den Fortgang der Projekte vorgelegt.

Die elf Projektgruppen befassen sich mit folgenden Themen: Neuordnung der Streitkräfte, Stationierungskonzept, Organisation des BMVg, Personalmanagement/Nachwuchsgewinnung, Reformbegleitprogramm, Bildungs- und Qualifizierungslandschaft, Rüstung Nutzung IT, Infrastruktur und Dienstleistungen, Überprüfung Rüstungs- und Beschaffungsvorhaben, Reservistenkonzeption sowie Steuerung und Controlling. Eine hausinterne Klausurbesprechung am 31. August soll die Umsetzung der Projekte zum Herbst sicherstellen.

### Planungsprioritäten: Bundeswehrkonzeption, Neuorganisation des BMVg und Stationierungskonzept

Bei einer Personalversammlung im BMVg Ende Juni wiederholte Thomas de Maizière seine Position, dass die Feinausplanung der Konzeption der Bundeswehr, die Struktur des Verteidigungsministeriums und das Stationierungskonzept jetzt oberste Priorität besäßen. Erst dann könne über konkrete Personalmaßnahmen gesprochen werden.

Die Neuordnung der Bundeswehr sieht eine Reduktion des Gesamtumfangs der Bundeswehr auf maximal 185.000 Mann (von derzeit 220.000), weiterhin fünf Teilstreitkräfte mit jeweils einem Führungskommando unter Wegfall einer Führungsebene, Einsparungen von Hierarchieebenen inklusive Reduzierung von Generals-/Admiralsdienstposten sowie deutliche Kürzungen des Zivilpersonals von derzeit 76.000 auf 55.000 vor. Zudem sollen die neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Befehlshaber (ehemals Inspektoren) neu definiert und die Einsatzführung und nationale Operationsführung für alle Einsatzarten sowie die dazugehörigen Kommandobehörden verbessert werden.

Laut *SPIEGEL* hat Generalinspekteur Wieker in seinem jüngsten Entwurf, der „Weisung zur Ausplanung der Streitkräfte“, für das Heer 55.850 (derzeit 79.300), für die Luftwaffe 21.800 (derzeit 37.660), für die Marine 12.500 (derzeit 16.600), für die Streitkräftebasis 37.300 (derzeit 69.639) und für den Sanitätsdienst 13.750 (derzeit 23.465) eingeplant. Zudem verstärken noch 2.500 Reservisten die Bundeswehr, die de Maizière ursprünglich in die Gesamtstärke der Truppe von 170.000 Mann (plus 5-15.000 Freiwilligendienstleistende) einrechnen ließ.<sup>3</sup>

Das Stationierungskonzept, das aufgrund eingeplanter Schließungen von 60 Standorten in der Koalition besonders sensibel gehandhabt wird, soll nach einer Leitungsklausur im BMVg in der letzten Septemberwoche bekannt gegeben werden. Bislang hat das Ministerium verlautbaren lassen, dass nicht nur militärisch-operative und ökonomische Kriterien über Erhalt oder Schließung entscheiden sollen, sondern auch die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber und ihre Präsenz in der Fläche. Bereits in die Standortauswahl fließen offensichtlich Überlegungen zur Nachwuchsgewinnung und Attraktivitätssteigerung ein, wie auch Generalinspekteur Volker Wieker im Interview mit dem *Deutschlandradio* bestätigte.<sup>4</sup>

Außerdem setze de Maizière bei der Umsetzung des Stationierungskonzepts laut *SPIEGEL* auf Ausgleichslösungen für die



*Ausgedient: Übungslager der letzten Wehrpflichtigen auf dem Truppenübungsplatz in Frankenberg;  
Quelle: Bienert, Bundeswehr über Flickr, März 2011.*

betroffenen Gemeinden, etwa auf gemeinsame Forschungsprojekte mit der Luft- und Raumfahrtindustrie. Besonders gebeutelte Kommunen sollten auf diese Weise geschont werden.<sup>3</sup> Die „Kommunikation“ des neuen Stationierungskonzepts – d.h. die öffentlichkeitswirksame Vermittlung von Entlassungen und Standortschließungen – zählt daher neben dessen Erarbeitung und Billigung zu den zentralen Aufgaben der Projektgruppe „Stationierungskonzept“, die von Generalleutnant Norbert Finster ebenso geleitet wird wie das Projekt „Neuordnung der Bundeswehr“.

Die Neuorganisation des BMVg wird federführend von Ministerialdirigent Christoph Reifferscheid ausgeplant. Neben der Überarbeitung und neuen Definition überwiegend administrativer Zuständigkeiten werden von den derzeit 3.200 Dienstposten beim BMVg 1.200 gekürzt. Bis zum 1. Oktober dieses Jahres sollen die organisatorischen Grundlagen für die zukünftige Struktur des Ministeriums vorliegen. Die Durchführung ist dann bis März 2012 geplant. Dabei sollen Parallelstrukturen von alt und neu vermieden werden.

### **Nachwuchsgewinnung, Attraktivitätssteigerung und Imagekampagnen**

Mit der Aussetzung der Wehrpflicht entfällt das bis dato zentrale Rekrutierungsinstrument der Bundeswehr. Aus diesem und einigen anderen Gründen, wie der zunehmenden Konkurrenz der Bundeswehr mit „normalen“ Unternehmen um junge Arbeitskräfte oder dem demographischen Wandel, werden die Gewinnung neuer sowie die Bindung bereits dienender Soldaten ein Schwerpunkt der Bundeswehrreform.

Deshalb befassen sich zwei der weiteren acht Projektgruppen unter der Leitung von Generalleutnant Wolfgang Born mit verschiedenen Aspekten der Nachwuchsgewinnung, des „Personalmanagements“ und der Attraktivitätssteigerung der Bundeswehr für Bundeswehrangehörige und potentielle Rekruten.

Mit dem Projekt Personalmanagement/Nachwuchsgewinnung soll ein eigener Organisationsbereich „Personal“ kreiert werden. Ziel sei die „Schaffung einer den Erfordernissen der Bundeswehr angepassten bundeswehrgemeinsamen Personalgewinnungsorganisation.“<sup>6</sup> Dabei geht es um die Bündelung von fachlicher und organisatorischer Verantwortung, die konsequente Verschränkung des militärischen und zivilen Personalmanagements, die Einrichtung eines bundeswehrgemeinsamen Personalamts sowie

die Integration und Konzentration der Abrechnungsarten in Servicezentren (Besoldung, Entgelt, Beihilfe, unentgeltliche truppenärztliche Versorgung, Beschädigtenversorgung, Dienstzeitversorgung, Familienkasse, einigungsbedingte Sonderaufgaben). Bislang wird die Nachwuchsgewinnung von den vier Zentren für Nachwuchsgewinnung in Berlin (Ost), Hannover (Nord), München (Süd) und Düsseldorf (West) sowie dem Zentrum für Nachwuchsgewinnung für die Marine in Wilhelmshaven organisiert, die alle dem Personalamt der Bundeswehr unterstehen. Die Personalverwaltung wird derzeit z.T. ebenfalls vom Personalamt geleistet, ist aber zusätzlich auf ver-

schiedene andere Teilorganisationen der Bundeswehr und der Bundeswehrverwaltung verteilt.

Das zweite Projekt, das für neue Rekruten und eine gesteigerte Attraktivität der Bundeswehr von Bedeutung ist, trägt den Titel „Bildungs- und Qualifizierungslandschaft“. „Vom Hauptschüler bis zum Uniabsolventen“ soll das (Aus)Bildungs- und Weiterbildungsangebot kompakt und einheitlich Menschen mit allen Qualifikationen ansprechen und fortbilden können. Welche Rolle z.B. die Bundeswehrhochschulen für die Bundeswehrwerbung und die Anziehungskraft der Bundeswehr auf junge Menschen als „Spitzensegment der Bildung und der Nachwuchswerbung/-gewinnung“ spielt, erörterte der Bundesverteidigungsminister kurz in einer Rede an der Universität der Bundeswehr in Hamburg am 30. Juni: „Die Qualität unserer Universitäten strahlt weit über die Bundeswehr hinaus. Die Helmut-Schmidt-Universität, hier in Hamburg ebenso wie die Schwester-Universität in München, bieten Rahmenbedingungen, um die Sie viele Studenten in unserem Land beneiden. Unsere Bundeswehr-Universitäten sind attraktiv. So attraktiv, dass manche hier studieren wollen, obwohl sie vorerst nicht das Ziel haben, Soldat zu werden.“<sup>7</sup> Außerdem, so schlussfolgerte de Maizière, stärke akademische Bildung den militärischen Führer.

Allerdings dient die Bildungsreform der Bundeswehr nicht nur Werbezwecken. Die Schwerpunkte des Projekts – bundeswehrgemeinsame Führungskräfteentwicklung, Potenzialausschöpfung in einem ungeteilten Personalkörper, Verbesserung der Wiedereingliederung von Zeitsoldaten (u.a. durch allgemein anerkannte Qualifikationen), erweiterte Durchlässigkeit der Laufbahnen – sollen auch die Ausbildung und die schnelle, flexible sowie zuverlässige Versorgung mit eigenen Arbeitskräften sicherstellen, die die Bundeswehr in Konkurrenz mit Unternehmen nicht für sich gewinnen kann.

### **Unklare Rekrutierungslage**

Die Personalsituation der Bundeswehr ist momentan umstritten. Während Generalinspekteur Volker Wierer im *Deutschlandradio* mit der Bewerberentwicklung sowohl bei den Freiwilligendienstleistenden als auch bei den Zeit- und Berufssoldaten nach „entmutigenden“ Zahlen im ersten Halbjahr 2011 jetzt „sehr zufrieden“ ist<sup>8</sup>, äußerte sich z.B. der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages, Hellmut Königshaus (FDP), im *Cicero* besorgt über die Personalentwicklung: „Fakt ist: Die Zahlen sind

bisher bei weitem nicht ausreichend. Und ich sehe auch nicht, wie diese Situation in nächster Zeit geändert werden könnte.“<sup>9</sup>

Zahlen zur aktuellen Personalentwicklung schießen derzeit wie Unkraut aus dem Boden ebenso wie die daran anknüpfenden Problemdiagnosen und Maßnahmenkataloge. Der *Stern* berichtete z.B., dass sich zum 1. Juli bereits über 10.000 Jugendliche freiwillig verpflichtet hätten, darunter allerdings mehr als 4.000 ehemalige Wehrdienstleistende.<sup>10</sup> Hellmut Königshaus will BMVG-Informationen zufolge von lediglich 1.800 Freiwilligendienstleistenden wissen.<sup>11</sup> Die Bundeswehr publizierte hingegen am 4. Juli auf ihrer Internetseite eine Gesamtzahl von 3.419 Freiwilligen, die zum 1. Juli ihren Dienst angetreten hätten<sup>12</sup>, und beziffert die Gesamtzahl aller Freiwilligendienstleistenden auf 13.916, darunter 5.700 ehemalige Wehrdienstleistende.<sup>13</sup> „Die Personalgewinnung der Zeitsoldaten ist auch im Jahr 2011 zufriedenstellend“, so die Bundeswehr weiter.<sup>14</sup> Die Militärs gehen laut Oberst Ulrich Hirsch, dem Bundesvorsitzenden des Deutschen Bundeswehrverbands, von jährlich 60.000 benötigten Bewerbern bei zwischen 15.000 und 20.000 benötigten neuen Soldaten (Regenerationsbedarf ohne zivile Mitarbeiter) – Freiwilligendienstleistende plus Zeit- und Berufssoldaten – aus.<sup>15</sup>

Insgesamt scheint sich die Personalsituation im Vergleich zum Frühjahr, als politische und militärische Vertreter der Aussetzung der Wehrpflicht und der unsicheren Personalsituation mit Schrecken begegneten, ein wenig entspannt zu haben. Dies geht nicht nur auf den von Thomas de Maizière im Vergleich zu Karl-Theodor zu Guttenbergs Planungen reduzierten Bedarf und auf die mittlerweile festgelegten aufgebosserten Konditionen für die Freiwilligendienstleistenden bei der Bundeswehr zurück. Vielmehr dürften auch die Millionen schwere Werbe- und Imageoffensive sowie die Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes bei der Bundeswehr zu Beginn des Jahres eine wesentliche Rolle gespielt haben.<sup>16</sup> Sowohl der neue<sup>17</sup> als auch der alte Wehrbeauftragte Reinhold Robbe (SPD), fordern dennoch mehr Geld für Werbung und „lukrative Angebote“<sup>18</sup> für Jugendliche. Armin Trost, Experte für Employer Branding und Professor für Human Resource Management an der Hochschule Furtwangen, bescheinigte der Bundeswehr im Handelsblatt außerdem, dass sie „Probleme bekommen werde“<sup>19</sup>, weil der Aufbau des Images als Arbeitgeber bislang nicht ausreiche angesichts des großen Umbruchs bei der Armee. Ob das Anfang Juli veröffentlichte neue Selbstverständnis der Bundeswehr „Wir.Dienen.Deutschland.“<sup>20</sup> ausreicht, um das Image der Militärs aufzupolieren und Jugendliche zu gewinnen, wollte Trost gar nicht erst beurteilen. Den Militärs ist aber offensichtlich an einer ideologischen Ergänzung der materiellen Angebote durch einen modernen Patriotismus gelegen, um Akzeptanz und Rückhalt für die Truppe an der Heimatfront zu schaffen.

### Schützenhilfe durch die Europäische Verteidigungsagentur

Die Bundeswehrreformer bekamen am 3. Juli unerwartet ideologischen Flankenschutz von der Europäischen Verteidigungsagentur. Wie die Wirtschaftswoche berichtete, sei die Bundeswehr im innereuropäischen Vergleich, z.B. mit Frankreich oder Großbritannien, ineffizient und teuer.<sup>21</sup> Der Studie zufolge sind in der Bundesrepublik 7.000 Soldaten gleichzeitig einsatzfähig, während es in Großbritannien 22.000 und in Frankreich 30.000 Soldaten sind. Zudem sei für einen Bundeswehrsoldat im Krieg die Arbeit von 35 weiteren Soldaten und 15 zivilen Mitarbeitern erforderlich. In Frankreich seien es nur acht und zwei, in Großbritannien neun und vier. Dabei gäbe die Bundesregierung

derzeit nur 1,3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) für den Unterhalt der Armee aus, während Frankreich 2 und Großbritannien 2,5 Prozent des BIP in den bewaffneten Arm ihrer Politik investierten.

Zwar zweifelte vor allem der Verteidigungsexperte der SPD-Bundestagsfraktion, Rainer Arnold, die Ergebnisse einer komparativen EDA-Studie an.<sup>22</sup> Allerdings stützen die zeitlich geschickt publizierten Resultate das Vorgehen und die Argumentation der Bundesregierung. Auch Generalleutnant a.D. Hans-Heinrich Dieter, ehemals u.a. Kommandeur des Kommando Spezialkräfte (KSK), nahm die EDA-Studie zum Anlass, in die Vollen zu gehen: „Die Freiwilligenstreitkräfte Bundeswehr sollen durch diese Reform nun wirklich effizienter und einsatztauglicher werden. Jammern über die Zahlen hilft jetzt genauso wenig wie das Reden über die Parameter der EU-Studie. Gefragt ist eine große politische und militärische Kraftanstrengung, die auch Geld kostet.“<sup>23</sup> Mindestens drei grundlegenden Zielen der Bundeswehrreform wird mit den Zahlen der EDA somit Nachdruck verliehen: der Steigerung der Zahl einsatzfähiger Soldaten (auf 10.000), der Konzentration der Fähigkeiten in wenigen Händen und der gesteigerten Effizienz im Einsatz der finanziellen und personellen Mittel. Von den Einsparungen im Militäretat, die ursprünglich einmal als Anlass für die Reform angeführt wurde, spricht mittlerweile niemand mehr.

### Anmerkungen

- 1 Projektgruppen zur Neuausrichtung nehmen Arbeit auf, [www.bmvg.de](http://www.bmvg.de), 10.06.2011.
- 2 Arbeitsstab Strukturreform, [www.bmvg.de](http://www.bmvg.de), Stand 30.06.2011.
- 3 Geschrunpftes Heer, *Der Spiegel* 23/2011.
- 4 Wieker will Attraktivität der Bundeswehr verbessern, *Deutschlandradio*, 03.07.2011.
- 5 Reform schont schwache Kommunen, *Der Spiegel* 24/2011.
- 6 Details der Einzelprojekte zur Neuausrichtung, [www.bmvg.de](http://www.bmvg.de), 22.06.2011.
- 7 Verteidigungsminister de Maizière zur Freiwilligenarmee, [www.bmvg.de](http://www.bmvg.de), 01.07.2011.
- 8 Wieker will Attraktivität der Bundeswehr verbessern, *Deutschlandradio*, 03.07.2011.
- 9 „Eine Chance für Migranten“, Interview mit Hellmut Königshaus, *Cicero Online*, 24.06.2011.
- 10 Notwendig - aber nicht frohstimmend, *Stern.de*, 03.07.2011.
- 11 s. Fußnote 9.
- 12 Einberufungszahlen im Detail, [www.bundeswehr.de](http://www.bundeswehr.de), 01.07.2011.
- 13 Von der Wehrpflicht zur Freiwilligenarmee, [www.bundeswehr.de](http://www.bundeswehr.de), 04.07.2011.
- 14 a.a.O.
- 15 Bundeswehrverband: Personalbedarf der Truppe bei 60.000 jährlich, *Deutschlandradio*, 04.07.2011.
- 16 Vgl. Stache, Christian: Arme und Ausländer, zu den Waffen und an die Front! IMI-Analyse 2011/05; und ders. Neuer Minister, alte Pläne: Die Rekrutierungsoffensive 2011 der Bundeswehr, in: *AUS-DRUCK* (April 2011).
- 17 s. Fußnote 9.
- 18 Interview mit Reinhold Robbe: „Es reicht nicht, ein paar Faltblättchen zu verteilen“, [tagesschau.de](http://tagesschau.de), 01.07.2011.
- 19 „Die Bundeswehr wird Probleme bekommen“, *Handelsblatt*, 30.06.2011.
- 20 Wir.Dienen.Deutschland., [www.bundeswehr.de](http://www.bundeswehr.de), 04.07.2011.
- 21 Ramthun, Christian: Bundeswehr ist ineffizienteste Nato-Armee, [wivo.de](http://wivo.de), 02.07.2011.
- 22 Berlin weist Zweifel an Effizienz der Bundeswehr zurück, *AFP*, 04.07.2011.
- 23 Dieter, Hans-Heinrich: Teure Bundeswehr (03.07.2011): <http://www.hansheinrichdieter.de/html/teurebundeswehr.html>