

Auszug aus dem „van Heyst“-Bericht, Empfehlungen zur Reform des Gesamtgefüges, die Auslandseinsätze der Bundeswehr betreffend

(zu S. 5 – 11: „Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und Empfehlungen; die Nummerierung der Empfehlungen ist unsererseits vorgenommen worden):

- (1) Die Arbeitsgruppe empfiehlt, ablauforganisatorische Instrumente unterhalb der Leitungsebene der Ministerien im Benehmen mit den betroffenen Ressorts einzurichten und die jeweiligen Kommandos und Stäbe der Bundeswehr zur ebenengerechten Mitarbeit und Nutzung dieser Instrumente anzuweisen.
- (2) Die Arbeitsgruppe empfiehlt, die Steuerungsverantwortung des operativen Führers, in der Regel des Befehlshabers Einsatzführungskommando, für die Kontingentvorbereitung zu stärken, indem ihm ein Besuchs- und Informationsrecht bei den ihm zu unterstellenden Kontingentanteilen eingeräumt wird. Zur Abstimmung der Ausbildungsabschnitte sollte zudem eine „Einsatzausbildungskonferenz“ eingerichtet werden. Beides soll ihm ermöglichen, Aufwuchs und Ausbildung der Kontingente in den Organisationsbereichen und Teilstreitkräften zu begleiten und ein stets aktuelles Bild von der Einsatzbereitschaft zu gewinnen sowie Einfluss auf Prioritätsentscheidungen zwischen Einsatz und Grundbetrieb zu nehmen.
Sie empfiehlt darüber hinaus, die Kontingente durch die Teilstreitkräfte und Organisationsbereiche ausschließlich fähigkeitsbezogen zusammenzustellen und ausbilden zu lassen sowie Überprüfungen auf der Grundlage von Dienstpostenlisten aufzugeben.
- (3) Die Arbeitsgruppe empfiehlt, ein kooperatives Rollenverständnis aller Beteiligten weiter voranzutreiben. Dazu sind beim Einsatzführungskommando kompetenzstarke Verbindungskommandos der an Einsätzen beteiligten Teilstreitkräfte und Organisationsbereiche für die fachliche Beratung und Unterstützung einzurichten, die ihre Befehlshaber mit umfassenden und verzugsarmen Informationen aus den Einsatzgebieten und von den Entscheidungsprozessen im Einsatzführungskommando versorgen können; umgekehrt kann so deren Expertise zeit- und sachgerecht in alle Prozesse eingebracht werden.

- (4) Die Arbeitsgruppe empfiehlt, bei Einsätzen im Ausland stets taktische Führungskommandos unter der Führung eines Fachmannes der jeweiligen Teilstreitkraft vorzusehen.
- (5) Die Arbeitsgruppe empfiehlt, Spezialkräfte bei Einsätzen der Bundeswehr im Ausland grundsätzlich wieder aus dem Einsatzführungskommando zu führen. Die organisatorischen Konsequenzen für das Einsatzführungskommando, besonders aber für das Kommando FOSK hinsichtlich seiner sonstigen Aufgaben im Frieden sind im Detail zu untersuchen.
- (6) Die Arbeitsgruppe empfiehlt, die ins Auge gefasste Änderung des fachlichen Melde- und Weisungsstranges der Wehrverwaltung auszusetzen, die Ursachen der in der Vergangenheit entstandenen Probleme erneut zu analysieren und deren gezielte Abstellung unter Vermeidung neuer Risiken und Probleme voranzutreiben.
- (7) Die Arbeitsgruppe empfiehlt, das Einsatzführungskommando ausschließlich für die Wahrnehmung aller nationalen Aufgaben und Einsätze auszurichten und das Kommando Operative Führung Eingreifkräfte in ein Kommando für die Führung multinationaler Operationen sowohl auf OHQ- als auch auf FHQ-Ebene umzuwandeln.
- (8) Die Arbeitsgruppe empfiehlt, die Aufgaben der nationalen Kontingentführer darauf hin zu überprüfen, ob sie überhaupt, und falls ja, im Einsatzland wahrgenommen werden müssen. Auf dieser Grundlage sind die Stäbe auf ein Minimum zu reduzieren.
- (9) Die Arbeitsgruppe empfiehlt, die Aufgaben „Auswertung der Einsätze“ und „Verfolgen der Beseitigung wesentlicher Mängel“ einer noch zu bestimmenden Dienststelle, die nicht direkt in die Einsätze eingebunden ist, zuzuordnen (dies könnte nach Auffassung der Arbeitsgruppe z.B. das Zentrum für Transformation der Bundeswehr sein) und sie im Zusammenwirken mit den Teilstreitkräften und Organisationsbereichen erfüllen zu lassen. Darüber hinaus empfiehlt die Arbeitsgruppe, Abläufe und Verfahren zur Behebung erkannter Mängel dahingehend zu ändern, dass sie der Priorität der Einsätze mit der unbedingten Verpflichtung zum Schutz von Leib und Leben der Soldatinnen und Soldaten gerecht werden. „Second Best“-Lösungen, aber auch Risiken von Fehlinvestitionen müssen dabei in Kauf genommen werden können, um schnelle Abhilfe zu ermöglichen.
- (10) Die Arbeitsgruppe empfiehlt, der „Führungskultur“ in der Bundeswehr in Ausbildung und Erziehung der Führer und Unterführer verstärkt Aufmerksamkeit zu widmen. Die

Herausstellung der Bedeutung dieses Themas könnte mit dessen prominenter Behandlung in einer Kommandeurtagung der Bundeswehr eingeleitet werden. Auch Führerseminare an der Führungsakademie der Bundeswehr und am Zentrum Innere Führung vor den Einsätzen mit höchstrangiger militärischer Beteiligung könnten hierfür genutzt werden.

(11) Die Arbeitsgruppe ist sich darüber im Klaren, dass der folgende Vorschlag im Grenzbereich des Mandats liegt. Sie empfiehlt dennoch zu prüfen, in wie weit die Stabsabteilung Fü S V als eigenständige Operationsabteilung dem Generalinspekteur, der gegenüber der Leitung für die Planung, Vorbereitung, Führung und Nachbereitung der Einsätze verantwortlich zeichnet, unmittelbar unterstellt werden kann. Diese Abteilung sollte alle auf die Einsätze einwirkenden führungsrelevanten Weisungen und Befehle aller Organisationsbereiche im BMVg für die nachgeordnete Ebene erlassen.

(zu S. 16 – 23: „**Erkenntnisse und Empfehlungen zur Aufbauorganisation**“; die jetzt im Bericht verwendeten Ziffern werden übernommen):

25. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, bei kleineren Einsätzen, die nahezu ausschließlich nur eine Teilstreitkraft betreffen, die jeweiligen Führungskommandos zukünftig mit der Führung dieser Einsätze zu betrauen und das Einsatzführungskommando von der Aufgabe der OHQ-Gestaltung zu entlasten (s.a. Empfehlung zu Kommando Operative Führung Eingreifkräfte, Ziff. 34). Darüber hinaus wird empfohlen, die Kompetenz des Befehlshabers Einsatzführungskommando für die Vorbereitung von Einsätzen im Zusammenwirken mit den Führungskommandos zu stärken (s.a. Ziffer 89).
30. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, Spezialkräfte bei Einsätzen der Bundeswehr im Ausland grundsätzlich durch das Einsatzführungskommando zu führen. Die organisatorischen Konsequenzen für das Einsatzführungskommando und für das Kommando FOSK hinsichtlich seiner sonstigen Aufgaben im Frieden sind im Detail zu untersuchen.
34. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, das Kommando Operative Führung Eingreifkräfte in ein Kommando für die Führung multinationaler Operationen sowohl auf OHQ- als auch auf FHQ-Ebene umzuwandeln und es in beiden Funktionen der EU als Hauptquartier anzuzeigen. Als Folge ist das

Einsatzführungskommando ausschließlich auf die Wahrnehmung aller nationalen Aufgaben und Einsätze auszurichten. Bei Realisierung dieser neuen Aufgabenzuordnung sind die übrigen Aufgaben des Grundbetriebes beider Kommandos ebenfalls neu zu verteilen.

39. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, bei Einsätzen im Ausland stets taktische Führungskommandos unter der Führung eines Fachmannes der jeweiligen Teilstreitkraft vorzusehen.
48. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, die nationalen Aufgaben darauf hin zu überprüfen, inwieweit sie im Einsatzland wahrgenommen werden müssen bzw. ob Teile davon in einem „Reach Back“ im Inland verbleiben können. Abhängig vom Ergebnis einer solchen Analyse sind die nationalen Stäbe konsequent auf ein Minimum zu reduzieren, wenn möglich auch in die taktischen Stäbe deutscher Kommandeure zu integrieren.

(zu S. 24 – 35: **„Erkenntnisse und Empfehlungen zur Ablauforganisation“**)

54. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, die ins Auge gefasste Änderung des Weisungs- und Meldestranges der Wehrverwaltung auszusetzen, die Ursachen der in der Vergangenheit entstandenen Probleme noch einmal sorgfältig zu analysieren und Wege zur Abstellung zu suchen, die das Zusammenwirken in einer einheitlichen Operation fördern und nicht zusätzlich erschweren.
59. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, nach Wegen zu suchen, wie die militärische Planung – soweit erforderlich unter Einbeziehung des Sachverständs der Ebene der Führungskommandos – zeitgerecht eingeleitet werden kann, um verlässliche militärische Grundlagen für die politischen Entscheidungen sicherzustellen. Zugleich unterstreicht die Arbeitsgruppe die Notwendigkeit einer hinreichenden militärisch nutzbaren Vorbereitungszeit und empfiehlt, durch zeitgerechte politische Entscheidungen auch bundeswehrinterne Vorbereitungsmaßnahmen, die Entscheidungen der Bundesregierung bzw. des Parlaments nicht präjudizieren bzw. konterkarieren, frühzeitig einzuleiten.
62. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, im Einvernehmen mit den betroffenen Ressorts ablauforganisatorische Instrumente

unterhalb der Leitungsebene der Ministerien zu entwickeln und die betroffenen Kommandos und Stäbe der Bundeswehr zur Mitarbeit und Nutzung dieser Instrumente anzuweisen. Aufgrund der äußerst positiven Erfahrung mit dem hochrangigen Koordinator in Mazedonien sollte dieses Modell auch für andere Einsatzgebiete erwogen werden, in denen der Abstimmungsbedarf deutscher ziviler und militärischer Maßnahmen hoch ist.

63. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, den Informationsaustausch mit den Hauptquartieren der Bündnisse auf strategischer und operativer Ebene auch bei andauernden Operationen ebenengerecht zu intensivieren. Ziel sollte es sein, deutsche Interessen bei Bedarf gezielt durch hohe Offiziere in den Bündnisstrukturen (NATO/EU) vertreten zu lassen.
66. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dass das BMVg – unbeschadet des für die parlamentarische Information notwendigen detaillierten Lagebildes – sich im Führungsprozess konsequent auf Entscheidungen beschränkt, die der strategischen Ebene zuzurechnen sind, und das in einem Detaillierungsgrad dieser Ebene.
68. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, den Billigungsvorbehalt des Inspektors Sanitätswesen der Bundeswehr aufzuheben und dem Sanitätsführungskommando innerhalb berechtigter Vorgaben Handlungsfreiheit für den schwierigen und komplexen Koordinierungsprozess unter Leitung des Einsatzführungskommandos zu geben.
75. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, zu prüfen, ob das Zusammenwirken durch Austausch von kompetenzstarken Verbindungselementen der Führungskommandos zum Einsatzführungskommando verbessert werden kann. Soweit solche schon vorhanden sind, wie vom Heeresführungskommando und Bundesamt für Wehrverwaltung, sollten sie stärker eingebunden werden. Vor allem sollte die Problematik des Rollenverständnisses regelmäßig in den bestehenden Abstimmungsgremien („Ulmer Kreis“ und Abstimmungsrunde der Befehlshaber der Führungskommandos / des Präsidenten des Bundesamtes für Wehrverwaltung) thematisiert und ggf. durch eine breite Behandlung in einer Kommandeurtagung der Bundeswehr aufgegriffen werden.
83. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, Lösungsansätze, mit denen Einsatzbelange in Friedens-STAN abgebildet werden, in allen

Funktionsbereichen anzuwenden, um systembedingte Engpässe zu beseitigen. Die von ZNBw vorhergesehenen Probleme bei der Personalgewinnung im militärischen Nachrichtenwesen nach Integration des ZNBw in den BND sollten einer detaillierten Analyse unterzogen werden. Sie empfiehlt weiter, die Abstimmungsverfahren zwischen Einsatzführungskommando und Truppenstellern so zu straffen, dass bei nicht erreichbarbarem Konsens auf dieser Ebene das jeweilige Problem unverzüglich dem BMVg zur Entscheidung vorgelegt wird. Dort sind – ggf. über den KSEA, wenn erforderlich, auch über den Einsatzrat – rasche Entscheidungen zu treffen, um „ausufernde“ Konsensrunden auf der Ebene der Führungskommandos / des Bundesamtes für Wehrverwaltung zu vermeiden.

Im Grenzbereich ihres Mandats empfiehlt die Arbeitsgruppe zu prüfen, ob die Stabsabteilung Fü S V in eine eigenständige Operationsabteilung mit unmittelbarer Unterstellung unter den Generalinspekteur umgegliedert werden kann. Dieser Abteilung könnten entscheidungsbefugte Vertreter der Inspektoren und Abteilungsleiter zugeordnet werden, um die Beschlussfassung zu beschleunigen. Die Operationsabteilung sollte dann alle auf die Einsätze einwirkenden führungsrelevanten Weisungen und Befehle aller Organisationsbereiche im BMVg für die nachgeordnete Ebene erlassen.

86. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, künftig die Verantwortung der Truppensteller dadurch zu stärken, dass für die Kontingentplanung durch das Einsatzführungskommando, wo immer möglich, Fähigkeitspakete – ggf. in Verbindung mit Dienstpostenobergrenzen – vorgegeben werden. Einzelvorgaben für Dienstposten sollten auf die Einzelabstellung von Personal, z.B. in Stäbe, beschränkt werden. Weiterhin empfiehlt sie, die bisher praktizierte Kontrollmethode auf der Basis von Einzelkriterien einzustellen. Die Verantwortung für die Erfüllung der quantitativen Vorgaben liegt bei den Truppenstellern.
89. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dem Befehlshaber Einsatzführungskommando ein Informationsrecht, d.h. ein formelles Recht zum Abfordern entsprechender Meldungen über Planung und den Stand der Aufstellung der Teilkontingente, zuzuweisen, ihm ein Besuchsrecht bei Ausbildungsvorhaben einzuräumen und ihn damit in die Lage zu versetzen, zur Erreichung der Vorgaben aus dem Planungsprozess notfalls verzugsarm Nachsteuerungsmassnahmen des BMVg zu erwirken. Dazu ist der Vorbereitungsprozess der Kontingente

zwischen den Teilstreitkräften und Organisationsbereichen transparent zu gestalten, damit Probleme durch den Befehlshaber Einsatzführungskommando schnell und sicher erkannt werden.

92. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, die Abstimmung der Ausbildungsabschnitte für die Einsatzvorbereitung zu verbessern. Dieses könnte z.B. durch Einrichtung einer „Einsatzausbildungskonferenz“ erreicht werden., in der der Befehlshaber Einsatzführungskommando die Möglichkeit erhält, den Vorrang des Einsatzes vor dem Grundbetrieb konsequent durchzusetzen. Weiterhin empfiehlt sie, für alle Kontingente, zumindest jedoch Teilkontingente, gemeinsame Abschlussübungen oder Führerseminare obligatorisch einzuführen. Darüber hinaus sollte Engpassmaterial unter Steuerung der Führungskommandos selbst den Truppenteilen in der Einsatzvorbereitung zugewiesen werden.
97. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, das bestehende Prinzip des alleinigen Melde- und Befehlsweges bei Auslandseinsätzen der Bundeswehr über Einsatzführungskommando bzw. ein anderes beauftragtes Führungskommando nicht aufzugeben.
100. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dem raschen Ausbau der strategischen Kommunikation eine höhere Priorität zuzubilligen, um die wachsenden Anforderungen an Informationsübermittlung – nicht nur, aber auch beim „Reach Back“ Verfahren – erfüllen zu können. Sie empfiehlt weiterhin, eine kritische Aufgabenanalyse der truppendienstlichen Führungsaufgaben in den Einsatzländern mit dem Ziel, den Umfang der derzeit wahrzunehmenden truppendienstlichen Aufgaben zu verringern – ggf. in Anlehnung an „Reach Back“ Modelle in anderen Funktionsbereichen – und danach die nationalen Stäbe auf das erforderliche Minimum zu reduzieren.
105. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, Stehzeiten von unter zwei Monaten grundsätzlich nicht zuzulassen. Darüber hinaus empfiehlt sie eine Angleichung der Stehzeit von Führung und Kontingent.

(zu S. 36 – 41: „**Weitere Erkenntnisse und Anregungen**“)

109. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, offensiver gezielt Befehlshaber und Kontingentführer oder deren Sprecher für die

Informations- und Pressearbeit zur Verfügung zu stellen, um militärische Lageeinschätzungen der Öffentlichkeit mit Kompetenz aus erster Hand zu vermitteln.

111. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, dezentrale Truppeninformation durch die verantwortlichen Kommandeure als wichtiges Führungsmittel verstärkt zu nutzen.
114. Die Arbeitsgruppe empfiehlt zu prüfen, ob die Einsatzauswertung einer unabhängigen Institution übertragen werden kann – dies könnte das Zentrum für Transformation sein -, die dem Generalinspekteur direkt zuzuordnen ist. Darüber hinaus empfiehlt sie eine Einsatz begleitende Auswertung, wie vom Flottenkommando bei UNIFIL und vom Luftwaffenführungskommando bei der Vorbereitung des Tornado-Einsatzes in Afghanistan praktiziert.
116. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, Abläufe und Verfahren zur Behebung erkannter Mängel dahingehend zu ändern, dass sie der Priorität der Einsätze mit der unbedingten Verpflichtung zum Schutz von Leib und Leben der Soldatinnen und Soldaten gerecht werden. „Second Best“-Lösungen, aber auch Risiken von Fehlinvestitionen müssen dabei in Kauf genommen werden können, um schnelle Abhilfe zu schaffen. Zudem sollte eine regelmäßige Priorisierung der abzustellenden Sachverhalte erfolgen.
124. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, in der vorbereitenden Ausbildung die Erlasslage klarer als bisher zu vermitteln und die Entscheidungsfreude der militärischen Führer in den Einsatzländern dadurch zu unterstützen, dass ihnen immer wieder ihre Handlungsspielräume verdeutlicht werden. Zudem könnten die Kontingentführer jeweils zu Beginn des Einsatzes angehalten werden, nach Beratung durch die zuständigen Experten und Abschätzung der örtlichen Verhältnisse sowie unter Beachtung der übergeordneten Ziele die Anwendung deutscher Inlandsbestimmungen mit möglichen Abweichungen davon proaktiv festzulegen.
127. Neben einer strikten restriktiven Steuerung der Besuchsprogramme zielt die Empfehlung der Arbeitsgruppe unter der Überschrift „Führungskultur“ in eine andere Richtung: Bei allem Verständnis für den Wunsch der Inlandsvorgesetzten, ihren Soldatinnen und Soldaten auch im Einsatz zu zeigen, dass sie sich um sie kümmern, muss von ihnen aufgrund der beschriebenen Auswirkungen volles Vertrauen in die zuständigen Vorgesetzten in den

Einsatzgebieten gefordert werden. Bei Kontingentstehzeiten von vier Monaten und weniger ist ihr Besuch in der Regel nicht erforderlich.

128. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, die Trennung von multinationalen und nationalen Zuständigkeiten streng zu respektieren.
129. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, der Anwendung der anerkannten Führungsprinzipien insgesamt hohe Aufmerksamkeit zu widmen. Da die angesprochenen Verstöße selten bewusst, zumeist sogar in dem Willen, Besonderes zu leisten, entstanden sind, muss der notwendige Umdenk- und Erziehungsprozess von oben eingeleitet werden. Dabei ist zu bedenken, dass diese Mängel nur in Ausnahmefällen durch Verfahren oder Änderungen von Erlassen geheilt werden können. Einen Einstieg könnte eine Kommandeurtagung der Bundeswehr unter dieser Zielsetzung bieten. Auch könnten Führerseminare an der Führungsakademie der Bundeswehr vor den Einsätzen hierfür genutzt werden, bei denen sich hohe Vorgesetzte, wie z.B. der Generalinspekteur oder sein Stellvertreter ggf. unter Beteiligung der Befehlshaber der Führungskommandos dieses Themas annehmen.
133. Es ist die feste Überzeugung der Arbeitsgruppe, dass der Gordische Knoten des Bürokratismus nur durchschlagen wird, wenn das Prinzip „Führen mit Auftrag“ konsequent genutzt und eingehalten wird. Für die oberen Führungsebenen heißt dies, auf unmittelbaren Zugriff für eine umfassende Detailinformation und auf einen direkten Einfluss vor Ort grundsätzlich zu verzichten. Manche Anregungen aus diesem Bericht könnten auch hierzu als Einstieg dienen.“

(GeoPowers, 28. Januar 2008)