

Personalführung in der Neuausrichtung

Die Bundeswehr steht vor einer strukturellen Neuausrichtung. Sie soll insgesamt leistungsfähiger werden und so ausgerichtet sein, dass sie nicht nur die Herausforderungen von heute, sondern vor allem auch die von morgen bewältigen kann. Mit bis zu 185.000 Soldatinnen und Soldaten als Zielmarke beim militärischen Personal bedeutet diese Neuausrichtung aber auch erhebliche Einschnitte in den Personalkörper der Streitkräfte. Somit wird die zentrale Herausforderung für die Zukunft sein, die personelle Einsatzbereitschaft der Bundeswehr sicherzustellen und zu erhalten. (4/2011)



Die Herausforderung: Personalumbau bei Steigerung der Einsatzfähigkeit (Quelle: Bundeswehr/Chandler) Größere Abbildung anzeigen

Geleitet vom Lenkungsausschuss und geführt vom Arbeitsstab Strukturreform wird die Neuausrichtung in insgesamt elf Einzelprojekten ausgearbeitet. Unter der Leitung des Abteilungsleiters Personal-, Sozial- und Zentralangelegenheiten (PSZ), Generalleutnant Wolfgang Born, bearbeiten die Projektgruppen „Personalmanagement, Nachwuchsgewinnung“, „Reformbegleitprogramm“ und „Bildungs- und Qualifizierungslandschaft“ Kernaspekte der personellen Umstrukturierung der Streitkräfte. Das ausgerufene Ziel ist „ein Personalkörper – ein Personalprozess – eine personelle Einsatzbereitschaft“. Im Zuge der Neuausrichtung der Bundeswehr wird es für

viele Soldatinnen und Soldaten durch Umgliederung, Verlegung und Auflösung von Dienststellen unvermeidbar zu – zum Teil auch einschneidenden – Veränderungen kommen.

Individuelle Auswirkungen auf den Einzelnen lassen sich hierbei gewiss nicht pauschalisieren, denn die Bandbreite dessen, was möglich wird, aber auch dessen, was möglich sein muss, ist sehr groß. Die bestimmende Vorgabe für alle Maßnahmen der Neuausrichtung ist die nachdrückliche Ausrichtung der Streitkräfte auf den Einsatz. Dies zu erreichen wird nicht zuletzt die Hauptaufgabe aller in der Personalführung tätigen Soldatinnen und Soldaten sein. Um einerseits diese Vorgabe konsequent zu erfüllen, andererseits aber die berechtigten Interessen der Geführten zu kennen, ist der ständige Dialog zwischen den Soldatinnen und Soldaten und der Personalführung unabdingbar. Die anstehende Neuausrichtung stellt nach der Deutschen Einheit 1990 den stärksten Einschnitt in der Geschichte der Bundeswehr dar – er ist aber ein Folgeschritt in einem bewährten Anpassungsprozess. Daher haben wir die Möglichkeit, auf bekannte und, vor allem, erprobte Mechanismen zurückgreifen zu können.

»» *Im Interesse der betroffenen Soldatinnen und Soldaten ist eine frühzeitige Planung und ein rasches Umsetzen in Personalmaßnahmen erforderlich.* ««

Bereits zu Beginn des Jahres 2011...

...waren die Inspekture der Teilstreitkräfte und militärischen Organisationsbereiche bei der Stammdienststelle der Bundeswehr (SDBw), um vor Ort mit dem Fachpersonal über die anstehenden Maßnahmen zu beratschlagen. Die-

ser enge Schulterschluss mit den Führungsstäben war ein erster – aber auch entscheidender – Schritt in die neue Struktur der Bundeswehr.

Und dies nicht nur aus personalplanerischer Sicht. Sobald durch die Erstellung von Organisationsgrundlagen der Startschuss für die personelle Überleitung in die neue Struktur gegeben ist, wollen und werden wir Hand in Hand mit dem Bedarfsträger wirken und auch die Ebene der truppdienstlichen Vorgesetzten in die Planungen mit einbeziehen. Dies ist unverzichtbar, um schnell und umfassend, aber gleichzeitig auch sehr transparent die Planungen für jeden einzelnen Betroffenen in die Wege leiten zu können. Im Interesse der betroffenen Soldatinnen und Soldaten ist speziell unter dem Aspekt der Fürsorge eine frühzeitige Planung und ein rasches Umsetzen in Personalmaßnahmen erforderlich.

Dies gilt insbesondere auch für den Informationsfluss an die Soldatinnen und Soldaten, die aus ausbildungs- oder einsatzbedingten Gründen nicht in ihren angestammten Verbänden verwendet sind. Persönliche Absichten, gegebenenfalls zusätzlich erworbene Qualifikationen, Zielvorstellungen des Einzelnen für eine Anschlussverwendung, aber auch soziale Aspekte – wie beispielsweise bestehende oder sich entwickelnde Härtesituationen – werden über einen Personalfragebogen beim Personal abgefragt und ausgewertet. Hierzu zählen selbstverständlich auch die Anwärter für die Laufbahn der Unteroffiziere in ihrer jeweiligen Ausgestaltung.

Die truppdienstlichen Vorgesetzten und Dienststellenleiter...

...der von Umgliederungsmaßnahmen betroffenen Truppenteile und Dienststellen sind neben der Erstellung der personellen Steuerlisten durch ihre Stellungnahmen und Vorschläge in der Vorbereitung von Personalentscheidungen unmittelbar beteiligt – denn nur durch diese können in Verbindung mit dem erwähnten Fragebogen die unterschiedlichen persönlichen Situationen noch besser bewertet werden, da der unmittelbare Vorgesetzte sein ihm anvertrautes Personal am besten kennt. Im Vorgriff hierzu wurden die in den militärischen Organisationsbereichen bewährten Verfahren zur personellen Überleitung in Zusammenarbeit mit der SDBw abgestimmt. Hierzu zählen der bereits erwähnte Personalfragebogen sowie die Dienstpostenbesetzungsvorschlagsliste und die Personalsteuerliste.

Die Dienstpostenbesetzungsvorschlagslisten...

...enthalten entsprechende Besetzungs- oder Verwendungsvorschläge und erfassen gegebenenfalls alle Bewerbungen für einen Dienstposten. Die Personalsteuerliste enthält die Wünsche und Vorstellungen der Soldatinnen und Soldaten für die kein Überleitvorschlag aufgezeigt werden konnte. Diese Listen werden in der Folge an die SDBw überführt. Die Personal führenden Dezernate prüfen dort die Vorschläge und treffen im Zuge einer ganzheitlichen Betrachtung und unter Sicherstellung der Chancengleichheit des von Strukturmaßnahmen betroffenen Personals Entscheidungen. An dieser Stelle ist bereits zu erkennen, dass der Erstellung dieser personellen Steuerlisten eine entscheidende Bedeutung zu-

kommt! Die zu treffenden Personalentscheidungen werden auch zum Ziel haben, die individuellen Wünsche möglichst zu berücksichtigen.



Soldaten des Provincial Reconstruction Teams (PRT) Feyzabad: Das oberste Ziel der Personalführung ist die Sicherstellung der Einsatzfähigkeit der Streitkräfte. (Quelle: Bundeswehr/Kazda) Größere Abbildung anzeigen

Doch jeder Soldatin und jedem Soldaten muss an dieser Stelle auch bewusst sein, dass letztendlich das Ziel, die Einsatzbereitschaft der Streitkräfte sicher zu stellen, das entscheidende Kriterium für die Besetzung von Dienstposten sein muss. Dies kann in letzter Konsequenz dazu führen, dass im Einzelfall Verwendungsplanungen entschieden werden, die nicht einvernehmlich mit den Betroffenen getroffen werden. Die SDBw wird in diesen Fällen mit großer Transparenz die Entscheidungen erläutern und für Verständnis werben. Jeder Soldatin und jedem Soldaten muss auch von vornherein bewusst sein,

dass Versetzungen immer der anforderungsgerechten und qualitativ bestmöglichen Besetzung von Dienstposten dienen und deshalb – wie oben bereits beschrieben – vorrangig mit Blick auf den Erhalt und die Steigerung der Einsatzbereitschaft der Streitkräfte erfolgen. In diesem Zusammenhang wird weder der Wechsel der Verwendung noch der Wechsel der Teilstreitkraft oder des Uniformträgerbereiches bei den anstehenden Überlegungen ausgeschlossen werden.

» In dem sich ergebenden Spannungsfeld zwischen dienstlicher Notwendigkeit und persönlichem Interesse dienen Gespräche dazu, dem Betroffenen die Notwendigkeit einer Maßnahme näher zu bringen. «

Wo immer es möglich und notwendig ist,...

...werden wir seitens der Personalführung jedem einzelnen Betroffenen Alternativen aufzeigen, so dass dem Arbeitgeber Bundeswehr im Rahmen einer effizienten, aber auch effektiven Potenzialausschöpfung kein geeigneter Soldat und keine geeignete Soldatin verloren gehen. Unter dem Aspekt der bestmöglichen Bedarfsdeckung und Einsatzbereitschaft der Streitkräfte werden die Betroffenen umgehend und mög-

lichst zeitgleich in der Region betrachtet. Möglichkeiten zur Einplanung in anderen Verwendungsbereichen, Verwendungsräumen, Aufgabenbereichen, Bereichs-/ Personalstrukturkennungen oder anderen Truppengattungen und Organisationsbereichen werden in die Vorschläge an die zentralen Personal bearbeitenden Stellen einbezogen. Keiner geht verloren, keiner wird vergessen!

» Unter dem Aspekt der Bedarfsdeckung und Einsatzbereitschaft werden die Betroffenen umgehend und möglichst zeitgleich in der Region betrachtet. «

In der Umsetzung der einzelnen Personalmaßnahmen, vor allem aber bei denen, die beim betroffenen Personal möglicherweise für Unverständnis sorgen, besteht dann unter Umständen Gesprächsbedarf mit der Personalführung. Hier greift ein weiteres Mittel der Personalführung: das so genannte Gespräch in Personalangele-

genheiten, kurz Personalgespräch. Dieses kommt in der Regel bei allen Fragen der Personalbedarfsdeckung, der Personalauswahl und bei Verwendungsentscheidungen zum tragen und dient nicht zuletzt der Transparenz von Maßnahmen und der Förderung des aktiven Dialogs zwischen Personalführung und geführtem Personal. In dem während der Neuausrichtung sich mit Sicherheit ergebenden Spannungsfeld zwischen dienstlicher Notwendigkeit und persönlichem Interesse dienen diese Gespräche einerseits dazu, dem betroffenen Soldaten beziehungsweise der betroffenen Soldatin die Notwendigkeit einer Maßnahme näher zu bringen und somit Verständnis für die Maßnahme zu entwickeln.

Andererseits wird dadurch dem Betroffenen aber auch die Möglichkeit gegeben, den jeweiligen Personalführer persönlich über möglicherweise vorliegende Härtefälle oder andere besondere Situationen zu informieren. Doch ganz gleich, welche Auswirkungen die Neuausrichtung der Streitkräfte für jeden Einzelnen haben wird, eines ist gewährleistet: Die SDBw als Bedarfsdecker ist hier zwar auch Mittler zwischen dem Bedarfsträger und den Menschen im jeweiligen Bereich, jedoch werden die Entscheidungen, wie, wann und welche Vorschläge in konkrete Personalmaßnahmen umgesetzt werden, ausschließlich durch die SDBw nach einer umfassenden Bewertung getroffen.