



**Sozialwissenschaftliches  
Institut der Bundeswehr**

**141**

**SOWI-Arbeitspapier**

*Gerd Portugall*

## **Strategien zur Forcierung des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms (KVP) in der Bundeswehr**

**Juli 2006  
Strausberg**



*Gerd Portugall*

**Strategien zur Forcierung des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms (KVP) in der Bundeswehr**

Die Verantwortung für den Inhalt liegt beim Autor.

Copyright by  
SOWI 2006  
Alle Rechte vorbehalten  
ISSN 1433-9390  
Druck:  
Wehrbereichsverwaltung Ost

Sozialwissenschaftliches  
Institut der Bundeswehr  
Prötzeler Chaussee 20  
15344 Strausberg  
Tel.: 03341/58-1801  
Fax: 03341/58-1802  
[www.sowi.bundeswehr.de](http://www.sowi.bundeswehr.de)

## Kurzfassung

Das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP) läuft mittlerweile seit einem Jahrzehnt im Rahmen der ökonomischen Modernisierung der Bundeswehr. Deren Angehörige soll dieses Optimierungsprojekt dazu animieren, sich mit eigenen Verbesserungsvorschlägen an dem institutionalisierten Ideenwettbewerb zu beteiligen. Durch die Nutzung bisher brachliegender Kompetenzen der militärischen und zivilen Mitarbeiterschaft sollen finanzielle Einsparungen erzielt werden, die dann dem Verteidigungsetat zugute kommen können.

Ebenfalls seit einem Jahrzehnt werden wirtschaftliche Kosten-Nutzen-Kalkulationen hinsichtlich Effizienz und Effektivität des KVP angestellt. Sozialwissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Bereich sind bisher jedoch Mangelware. Die forschungsleitenden Fragen des vorliegenden Berichtes zielen deshalb zum einen auf das Meinungsbild bei Einstellungen und Erfahrungen in der Truppe bezüglich KVP ab. Zum anderen wird der Frage nachgegangen, wie diese empirischen Erkenntnisse in praktische Forcierungsvorschläge umgesetzt werden können. Die getroffenen Aussagen erstrecken sich allerdings nur auf die Streitkräfte, nicht aber auf die zivilen OrgBereiche.

Untersuchungsgrundlage ist in erster Linie die 2005 durchgeführte Streitkräftebefragung des Sozialwissenschaftlichen Instituts, bei der erstmals Fragen zum KVP den Schwerpunkt des Themenfeldes *Ökonomische Modernisierung* bilden. Diese Umfrage liefert als Querschnittsbefragung ein repräsentatives Gesamtbild der Meinungen, Einstellungen, Kenntnisstände, Erfahrungen sowie Selbstaussagen in Bezug auf das eigene Handeln im Rahmen des KVP. Auf der Grundlage der allgemeinen Bearbeitung des Themas einerseits und der Befragungsergebnisse andererseits werden konkrete Forcierungsvorschläge ausgesprochen, die das KVP noch effizienter und effektiver machen sollen.

## Summary

Meanwhile, the Program of Continuous Improvement (in German: KVP) has been running for a whole decade within the economic modernization of the German Armed Forces (Bundeswehr). Within this project of institutionalized optimizations, the members of the Bundeswehr are invited constantly to participate in this program with improving ideas of their own. By exploiting – hitherto fallow – competences of soldiers and civil servants, financial savings should be obtained for the benefit of the defense budget.

Also for a whole decade, economic cost-benefit evaluations are being made with regard to efficiency and effectiveness of the KVP. Sociological analyses dealing with this subject, though, are still scarce. The research questions, as guideline of this report, aim on one hand at the opinion patterns within the army regarding experiences with and attitudes towards KVP. On the other hand, the question is followed of how these empirical findings can be transformed into practical recommendations forcing the already existing KVP. The findings, however, cover only the military and not the civilian branches of the German Armed Forces.

The opinion poll of the Institute for Social Research (in German: SWInstBw) within the armed forces in the year 2005 constitutes the essential research base of this study. Here, for the first time, questions on KVP items consist the main topic of the section *Economic Modernization*. As a cross-sectional survey, this opinion poll gives a representative overview of opinions, attitudes, current knowledge, experiences and self-testimony with regard to own actions in connection with KVP. Based on more general studies about this topic on the one hand, and on the opinion poll findings on the other, concrete recommendations are made in the intention of improving the existing KVP by becoming even more efficient and effective.



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP) als Teil der ökonomischen Modernisierung der Bundeswehr</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Das KVP als sozialwissenschaftlicher Forschungsgegenstand</b>	<b>9</b>
2.1	Organisations- und gruppensoziologische Aspekte	9
2.2	Auftragsgenese für das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr	9
<b>3</b>	<b>Die Idee des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms</b>	<b>11</b>
3.1	Ursprung und Inhalt des KVP	11
3.2	KVP-Erfahrungen in der Privatwirtschaft	12
3.3	KVP-Erfahrungen in anderen Streitkräften	13
3.3.1	<i>Der europäische NATO-Partner Niederlande</i>	13
3.3.2	<i>Der EU-Partner Österreich</i>	14
3.3.3	<i>Der nordamerikanische NATO-Partner Kanada</i>	14
<b>4</b>	<b>Das KVP in der Bundeswehr</b>	<b>15</b>
4.1	Erklärte Ziele des KVP	16
4.2	Zuständigkeiten in der KVP-Organisation	16
<b>5</b>	<b>Erfahrungen in der Bundeswehr mit dem KVP</b>	<b>17</b>
5.1	Erste KVP-Erfahrungswerte in der Bundeswehr	17
5.1.1	<i>Die jüngste KVP-Statistik</i>	18
5.1.2	<i>Die jüngste KVP-Öffentlichkeitsarbeit</i>	20
5.1.3	<i>Eine KVP-Lehrgangsstatistik</i>	21
5.2	Ergebnisse der Streitkräftebefragung 2003	22
<b>6</b>	<b>Ergebnisse der Streitkräftebefragung 2005</b>	<b>26</b>
6.1	Bedarf an Verbesserungen	27
6.2	Kenntnisstand über das KVP	28
6.3	Motivation und Anreize	34
6.4	Konkrete Erfahrungen mit dem KVP	38
6.4.1	<i>Bedeutung von Vorgesetzten</i>	39
6.4.2	<i>Bedeutung von Kameradinnen und Kameraden</i>	41
6.5	Fazit	43

<b>7</b>	<b>KVP-Forcierungsvorschläge für die Bundeswehr</b>	<b>44</b>
7.1	Erste Forcierungsvorschläge der Luftwaffe aus dem Jahre 2003	44
7.2	Eigene, erweiterte Forcierungsvorschläge auf der Grundlage der Gesamtuntersuchung	44
7.2.1	<i>Offensivere Werbekampagnen</i>	44
7.2.2	<i>Anreize gezielt ansprechen</i>	45
7.2.3	<i>Motivationstraining für KVP-Personal</i>	45
7.2.4	<i>Vorgesetzte als Vorbilder herausstellen</i>	46
7.2.5	<i>KVP statt direkter Verbesserungsvorschläge betonen</i>	46
7.2.6	<i>Verringerung der Bearbeitungsdauer</i>	47
7.2.7	<i>Offensivere Informationspolitik auf allen KVP-Ebenen</i>	47
7.2.8	<i>Beschleunigte Umsetzung angenommener Vorschläge</i>	48
7.2.9	<i>Mehr Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen TSK und OrgBereichen</i>	48
7.2.10	<i>Einrichtung eines „Sorgentelefon“</i>	48
<b>8</b>	<b>Bilanz und Perspektiven</b>	<b>49</b>
8.1	Bilanz	49
8.2	Perspektiven	49
<b>9</b>	<b>Anhang</b>	<b>50</b>
9.1	Strukturdaten der Streitkräftebefragung 2003	50
9.1.1	<i>Charakteristika der Stichprobe</i>	50
9.1.2	<i>Kenndaten der Stichprobe</i>	51
9.2	Strukturdaten der Streitkräftebefragung 2005	52
9.2.1	<i>Charakteristika der Stichprobe</i>	52
9.2.2	<i>Kenndaten der Stichprobe</i>	52
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>54</b>
	<b>Autor</b>	<b>56</b>



## 1 Das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP) als Teil der ökonomischen Modernisierung der Bundeswehr

Die Einführung des *Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms* (KVP) ist integraler Bestandteil der so genannten ökonomischen Modernisierung der Bundeswehr. Ökonomisierung und ökonomische Modernisierung sind heutzutage in aller Munde. Der Siegeszug der Einführung betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns in allen möglichen Lebensbereichen scheint unaufhaltbar. Auch die staatliche Großorganisation Bundeswehr ist mittlerweile davon betroffen.

Erklärtes Ziel der ökonomischen Modernisierung der deutschen Streitkräfte und der Wehrverwaltung ist die tatsächliche – und damit auch finanzielle – Entlastung der Bundeswehr von so genannten „Nicht-Kernaufgaben“ in Servicebereichen. Bereits praktizierte Beispiele hierfür gibt es bei der Fuhrparkbewirtschaftung und dem Bekleidungswesen. Gerade durch *Outsourcing* von Nicht-Kernaufgaben an Privatanbieter seien finanzielle Einsparungen zu erzielen, die dringend an anderer Stelle für die tief greifende Transformation der Bundeswehr, die seit 1990 stattfindet, benötigt würden.<sup>1</sup>

Die konkreten **Ursachen** für die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr sind folgende (nach Richter in Gareis/Klein 2004: 42 f.):

- An erster Stelle ist die allgemeine Finanzkrise der öffentlichen Haushalte in Deutschland zu nennen, von der auch und gerade der Bundesetat – und damit ebenso der Einzelplan 14 – betroffen ist. Da die haushalterischen Probleme in erster Linie strukturell und nicht konjunkturell bedingt zu sein scheinen, ist auf absehbare Zeit nicht mit einer grundlegenden Trendwende hin zum Besseren – im Sinne gefüllterer öffentlicher Kassen – zu rechnen.
- Verwaltungsapparate von komplexen Großorganisationen wie der Bundeswehr als einem der größten „Arbeitgeber“ in Deutschland sind nur ausgesprochen schwerfällig zu führen und nötigenfalls nachzusteuern.
- Hinzu kommt wachsender gesellschaftlicher Druck im Hinblick auf staatliche Effizienz und Effektivität bei der Ausgabe von Steuergeldern und ein modernistischer Zeitgeist, der vom ökonomischen Neoliberalismus geprägt ist, dessen Credo Rentabilität lautet.

Aufgrund dieser Rahmenbedingungen ist für die Bundeswehr ab 1995 das Konzept einer **Kosten- und Leistungsverantwortung (KLV)** entwickelt worden.<sup>2</sup> Diese für Streitkräfte neuar-

<sup>1</sup> Ausführlich hierzu Richter 2004a: 43 ff.

<sup>2</sup> Die betriebswirtschaftliche KLV-Führungsphilosophie ist von der 1992 im Führungsstab der Streitkräfte (Fü S) des BMVg eingerichteten Arbeitsgruppe „Aufwandsbegrenzung und Rationalisierung im Betrieb“ (AGAB) entwickelt worden.

tige Führungsphilosophie soll den bisherigen militärischen Führungsprozess zusätzlich unterstützen im Hinblick auf den wirtschaftlichen Umgang der Führer und Unterführer mit den ihnen anvertrauten öffentlichen Ressourcen. Die Kosten- und Leistungsverantwortung dient dabei als ein Instrument des Controllings, das seinerseits eine größere Kostentransparenz zum Ziel hat.

Im Rahmen der Kosten- und Leistungsverantwortung wurden zwei Instrumente in der Bundeswehr eingeführt, welche die angestrebte ökonomische Modernisierung der Streitkräfte umsetzen sollen:

- Da ist zum einen die **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)** zu nennen. Anhand von Ist- und Plan-Kosten-Rechnungen soll der Finanzmitteleinsatz transparent und damit im Bedarfsfall nachsteuerbar sein. Als Problem erweist sich jedoch, dass die jeweilige Dienststellenleitung bzw. Einheitsführung bisher in der Regel nur zu weniger als fünf Prozent über die Höhe der laufenden Betriebskosten in ihrem Verantwortungsbereich frei verfügen können (Richter 2004b: 30).
- Zum anderen ist das **Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP)** zu erwähnen, das Gegenstand der vorliegenden Studie ist.

Sozialwissenschaftliche Arbeiten zum Themenkomplex „Ökonomisierung/Ökonomische Modernisierung von Streitkräften“ sind rar. In der Militärsoziologie stellt die Ökonomie und deren Wechselbeziehung mit Streitkräften ein kaum bearbeitetes Tätigkeitsfeld dar.<sup>3</sup> Die hier vorliegende Studie geht daher der übergeordneten forschungsleitenden Frage nach, wie das KVP in der Bundeswehr systematisch noch effizienter und effektiver ausgestaltet werden kann.

Dabei ist zunächst im Einzelnen darzustellen, was das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm allgemein ist und woher es kommt. Nach der Präsentation erster KVP-Erfahrungen in der Bundeswehr folgen die Ergebnisse der Streitkräftebefragung (SKBefr) von 2003 (Charakterisierung und Kenndaten der Stichprobe s. Anhang 9.1 und 9.2). Die wissenschaftliche Auswertung des KVP-Teils der Streitkräftebefragung 2005 (Charakterisierung und Kenndaten der Stichprobe s. Anhang 9.3 und 9.4) stellt den Kern dieser Studie dar. Auf deren Grundlage werden schließlich strukturelle Verbesserungsvorschläge für das KVP-Wesen erarbeitet, die diese Analyse abrunden.

---

<sup>3</sup> Siehe näher hierzu Richter 2005: 198 ff.

## 2 Das KVP als sozialwissenschaftlicher Forschungsgegenstand

### 2.1 Organisations- und gruppensoziologische Aspekte

Als „Bindestrich-Soziologie“ beschäftigt sich die Organisationssoziologie mit dem Phänomen „sozialer Organisationen“. Definitiv lässt sich eine soziale Organisation identifizieren als ein „System bewusst geplanter und koordinierter Handlungseinheiten, die auf Personen als Positionsinhaber zur Ausführung verteilt sind“ (Hartfiel/Hillmann 1982: 558). Auch die Bundeswehr stellt ein solches Handlungssystem dar.<sup>4</sup> Da die Strukturen von Streitkräften besonders streng hierarchisch organisiert sind, besteht stets die Gefahr eines starren Bürokratismus, der die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen behindern kann.

Auch die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente in einer Großorganisation wie der Bundeswehr ist „ein sozialer Prozess, der interne Konflikte und Organisationsprobleme nach sich ziehen kann“ (Kantner/Richter 2004: 14). Ziel sozialwissenschaftlicher Analyse ist es deshalb, organisationsspezifische Mängel herauszuarbeiten, um diese abstellen zu können. Letztlich geht es also um die Identifizierung der zweckmäßigsten „Organisationsstrukturen für die Effizienz der eigenen Zielverwirklichung“ (Hartfiel/Hillmann 1982: 560). Auf das KVP übertragen heißt dies, dass die mit dieser Studie herauszuarbeitenden Forcierungsvorschläge einen umsetzbaren Beitrag zur Optimierung des KVP-Wesens der Bundeswehr leisten sollen.

### 2.2 Auftragsgenese für das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr

Das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) erteilte dem Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr (SWInstBw) im Jahr 2003 den Auftrag, die ökonomische Modernisierung der deutschen Streitkräfte sozialwissenschaftlich zu begleiten. Deren einzelne Schritte sind demzufolge zu analysieren, Defizite zu identifizieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Das Institut richtete daraufhin eine spezielle Projektgruppe hierzu ein. Nachdem das SWInstBw im April 2003 den neuen Forschungsschwerpunkt „Ökonomisierung in der Bundeswehr“ – später „Ökonomische Modernisierung der Bundeswehr“<sup>5</sup> – gebildet hatte, erhielt es im Dezember desselben Jahres von Fü S I 3 den Auftrag, eine Untersuchung zum The-

<sup>4</sup> Zum organisationssoziologischen Ansatz in Bezug auf das Militär siehe ausführlich Elbe/Richter 2005: 136 ff.

<sup>5</sup> Nachdem sich in der Friedens- und Konfliktforschung zunehmend der Ausdruck „Ökonomie der neuen Kriege“ für die Herausbildung von Kriegsökonomien etablierte, wurde das Projekt des SWInstBw in „Ökonomische Modernisierung der Bundeswehr“ umbenannt. Zur Begrifflichkeit der Kriegsökonomien vgl. z. B. Lock 2005: 53 ff.

ma „Rückwirkungen der Ökonomisierung auf die Innere Führung“ durchzuführen (Modul 1). Ein zweites Teilprojekt (Modul 2) hat „Controlling und Führungsprozesse in der Bundeswehr“ zum Gegenstand (vgl. Großholz/Portugall 2006: 17).

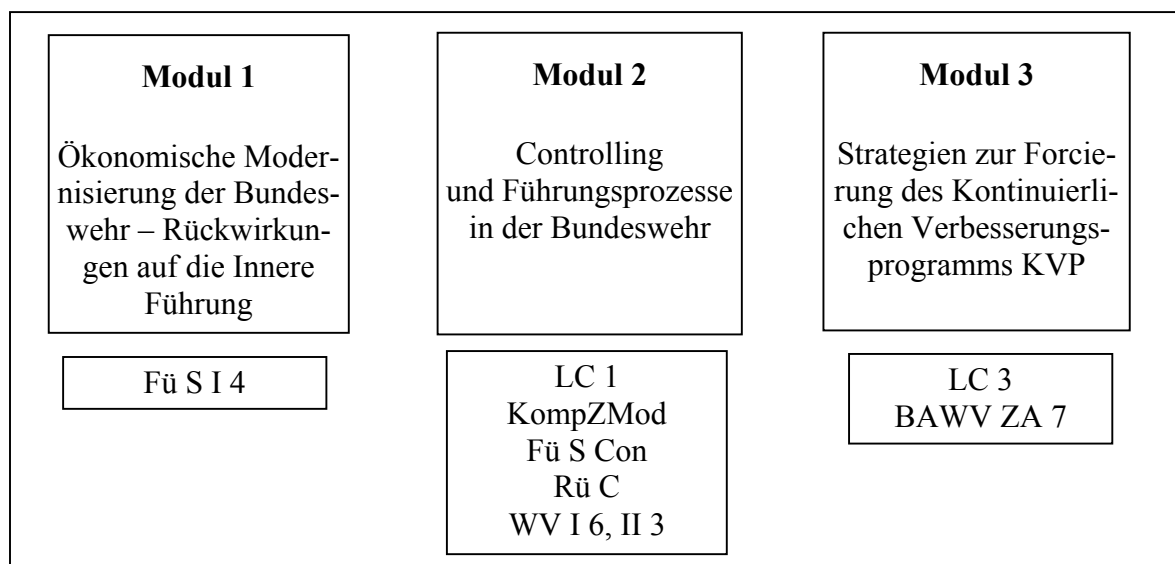
Erste umfangreiche empirische Daten über den Kenntnisstand und die individuellen Aktivitäten im Rahmen des KVP in der Bundeswehr lieferte die Streitkräftebefragung 2003. Das SWInstBw nahm zwischen Dezember 2003 und Januar 2004 eine repräsentative und standardisierte schriftliche Streitkräftebefragung bei insgesamt 34 verschiedenen Verbänden aller Teilstreitkräfte und OrgBereiche vor, bei der 1 510 Fragebögen beantwortet zurückkamen.

Im Rahmen des Gesamtprojektes hat das SWInstBw auf Anregung des BMVg-Stab Leitungscontrolling und der KVP-Zentrale ZA 7 des Bundesamtes für Wehrverwaltung (BAWV) Anfang des Jahres 2005 ein Forschungsmodul zum Kontinuierlichen Verbesserungsprogramm entwickelt (vgl. Abb. 1). Grundlage hierfür war eine entsprechende Projektskizze (Richter 2005b).

In der Projektskizze wurde folgende Aufgabenstellung entwickelt:

- Ermittlung des Wissensstandes in den Streitkräften über das KVP (Datenbasis: Streitkräftebefragung 2005);
- Ermittlung und Gewichtung von Faktoren, welche die Bereitschaft zur Teilnahme am KVP fördern bzw. behindern (Datenbasis: Streitkräftebefragung 2005);
- Sichtung und Aufbereitung von Erfahrungen mit der Ausgestaltung des KVP oder ähnlicher Programme in der zivilen Wirtschaft.

Abb. 1: Die Forschungsmodule des SWInstBw zur ökonomischen Modernisierung der Bundeswehr mit den dazugehörigen ministeriellen und OrgBereich-Ansprechpartnern



Im BMVg wurde der Projektvorschlag zum KVP aufgegriffen, gebilligt und um folgende Fragestellungen ergänzt:

- Wie groß ist die erklärte Bereitschaft der Soldatinnen und Soldaten zur aktiven Teilnahme am Ideenmanagement bei der gegenwärtigen Transformation der Bundeswehr?
- Warum findet in den Einheiten und Dienststellen, wo dieses Programm schon bekannt ist, keine aktivere Beteiligung am KVP statt?
- Wie sehen die Erfahrungswerte bei vergleichbaren Programmen in anderen Armeen aus?

Nach diesem Vorlauf wurden dann im Jahr 2005 im Rahmen einer zweiten Streitkräfteuntersuchung auch entsprechende Fragen zur ökonomischen Modernisierung der Bundeswehr gestellt (s. Kapitel 6), wobei diesmal das KVP einen deutlichen Schwerpunkt darstellte. Nicht berücksichtigt werden in dieser Studie folgende Aspekte:

- Ein dezidiert organisationswissenschaftlicher Forschungsansatz könnte sicherlich zusätzliche interessante Erkenntnisse liefern. So könnte zum Beispiel der Frage nachgegangen werden, wie sich bestimmte Formen des Organisationsaufbaus oder des Organisationshandelns im Bereich des KVP auf dessen Forcierung auswirken. Dies würde jedoch den Rahmen dieses Berichtes sprengen.
- Eine zusätzliche, spezifisch gruppensoziologische Fragestellung würde sich gerade beim KVP anbieten, da sein originärer Ansatz auf Gruppendynamik setzt (s. Kapitel 3.1). In der Bundeswehr wird das KVP jedoch hoch individualisiert und bürokratisiert gefahren. In der jüngsten Streitkräfteumfrage wurde auch nicht gezielt nach Eindrücken und Erfahrungen mit der Arbeit von KVP-Projektgruppen gefragt.

### **3 Die Idee des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms**

#### **3.1 Ursprung und Inhalt des KVP**

Das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm, wie es heute in der Bundeswehr existiert, geht zurück auf die in den 1980er Jahren in Japan entwickelte Unternehmensphilosophie des **Kaizen**. Kaizen kann man wörtlich in etwa mit „Veränderung zum Besseren hin“ übersetzen. Spiritus Rector jener Denkschule ist Masaaki Imai (Imai 2001). Die Kernaussage seines Ansatzes besagt, dass kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen solle. Während der nordamerikanisch-europäische Innovationsansatz sich unternehmenskulturell auf große Veränderungsschritte in unregelmäßigen Zeitabständen kapriziert, konzentriert sich der

ostasiatische Kaizen-Ansatz unternehmenskulturell auf kleine, aber dafür kontinuierliche Veränderungs-schritte.

Als *Terminus technicus* wird Kaizen in der deutschen Übersetzung als „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ bezeichnet. Interessanterweise herrscht in der Anwendung der KVP-Philosophie keine einheitliche deutsche Begrifflichkeit in Bezug auf den Buchstaben „P“: Während „P“ bei der Bundeswehr und in Teilen der Privatwirtschaft für „Programm“ steht, bedeutet es bei anderen „Prozess“ (Kostka/Kostka 2002).

Der betriebswirtschaftliche Grundgedanke, der letztlich hinter dem KVP steht, ist der, dass ein Großteil der Fähigkeiten, über welche der durchschnittliche Mitarbeiter eines Unternehmens in seiner Ganzheit verfügt, während der Arbeitszeit brach liegt, obwohl die Anwendung jener Fähigkeiten dem Wohl des jeweiligen Unternehmens dienen würde. „Es gibt Schätzungen, dass rund 80 Prozent der Mitarbeiterfähigkeiten in deutschen Unternehmen nicht genutzt werden“ (Kostka/Kostka 2002: 16).

Die dahinter steckende Idee ist damit folgende: Qualitätsoptimierung soll nicht durch die Anstellung neuen Personals oder durch die Anschaffung teuren Geräts erreicht werden, sondern durch einen „Wandel in den Köpfen aller Mitarbeiter“ (Kostka/Kostka 2002: 28), die sowieso während ihrer Arbeitszeit dem Arbeitgeber beziehungsweise während der Dienstzeit dem Dienstherrn zur Verfügung stehen.

### 3.2 KVP-Erfahrungen in der Privatwirtschaft

Im Jahre 1996 wurde eine große Studie der *Agamus Consult GmbH* (Agamus Consult 1996) veröffentlicht, welche die Anwendung und Erfahrungen mit dem KVP in deutschen Wirtschaftsunternehmen breit untersucht hat. Insgesamt wurden 755 Unternehmen verschiedener Branchen befragt. Dabei kamen ausgesprochen interessante Ergebnisse heraus:

- Zwar seien die meisten Mitarbeiter bei der Einführung von KVP anfangs überwiegend neutral abwartend bis skeptisch eingestellt gewesen, doch mit zunehmendem Kennenlernen dieses Bereiches in der Praxis wachse die Akzeptanz kontinuierlich an.
- 94 Prozent der befragten Unternehmen stuften bei ihren Verbesserungsprogrammen den erzielten Ertrag höher ein als den dabei zuvor betriebenen Aufwand.
- Bei 98 Prozent der Firmen sei es sogar gelungen, die Kosten mittels KVP zu senken.

Diese offenkundigen Erfolge schrauben die Erwartungshaltung der Geschäftsführungen an die „schlummernden Wissensreserven“ (Raich 1999: 58) der Belegschaften teilweise enorm in die Höhe. So erwartet beispielsweise die Firma *Jowa* (Bäckereien) je Mitarbeiter mindestens vier realisierte Verbesserungsvorschläge pro Jahr. Noch höher ist die Messlatte bei der schweizerischen *Bühler* AG (Maschinenindustrie), wo von jeder Abteilung monatlich mindestens ein umgesetzter Verbesserungsvorschlag pro Mitarbeiter erwartet wird.<sup>6</sup>

Firmen nutzen die tatsächlichen oder vermeintlichen Erfolge des KVP für ihre Öffentlichkeitsarbeit, um einerseits die Mitarbeiterschaft kontinuierlich zu informieren und zu motivieren, und andererseits setzen sie diese auch aktiv für ihre Außenwerbung ein. So stellt zum Beispiel die *WIESHEU* GmbH im baden-württembergischen Affalterbach in ihrer Unternehmenszeitung, die auch ins Internet gestellt wird, das Personal mit Namen, Fotos und den jeweiligen Verbesserungsvorschlägen vor, die von der Firmenleitung entsprechend ausgezeichnet wurden.<sup>7</sup> Mittlerweile gibt es sogar Unternehmen, die sich etwa auf technologische Untersuchungen und Fehleranalysen spezialisieren und ihre Analyseergebnisse dem produzierenden Gewerbe anbieten, damit deren Firmen diese Erkenntnisse für ihr jeweils eigenes KVP anwenden können. Beispielfähig für ein solches Unternehmen sei hier die in Stuttgart ansässige *microtec* GmbH genannt. Es handelt sich dabei um ein unabhängiges Testlabor für Mikroelektronik, das seine Analyseergebnisse Bauelementeanwendern, -herstellern und Distributoren anbietet.<sup>8</sup>

### 3.3 KVP-Erfahrungen in anderen Streitkräften

#### 3.3.1 *Der europäische NATO-Partner Niederlande*

Die Königlich Niederländischen Streitkräfte arbeiten offiziell seit fünf Jahren mit dem so genannten INK-Managementmodell. INK steht dabei für *Instituut Nederlandse Kwaliteitszorg* (Institut für Niederländische Qualitätssicherung).<sup>9</sup> Gegründet wurde dieses Institut bereits 1991. Vorbilder für das INK-Modell kommen – wie so häufig in diesen Bereichen – aus der Privatwirtschaft.

Nach Auskünften aus der Königlich Niederländischen Militärakademie scheint allerdings die holländische Armee erhebliche Umsetzungs- und Anwendungsprobleme mit der institutionalisierten

<sup>6</sup> Zu den einzelnen Firmen vgl. Raich 1999: 60 f.

<sup>7</sup> Vgl. [http://www.wiesheu.de/de/ueber\\_wiesheu/Wir\\_Aktuell\\_2\\_05](http://www.wiesheu.de/de/ueber_wiesheu/Wir_Aktuell_2_05).

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.mtec-testhaus.de/homepage/about/index.html>.

sierten Qualitätsoptimierung zu haben: Die Erlasslage schreibe deren Ein- und Durchführung zwar zwingend vor, doch im Alltag bleibe das entsprechende Engagement hinter den Erwartungen zurück – und die Beteiligungstendenz sei darüber hinaus auch noch rückläufig.

Eventuell für die Bundeswehr verwertbare Erfahrungswerte und Untersuchungen der niederländischen Streitkräfte sind nicht vorhanden oder nicht zugänglich.

### 3.3.2 *Der EU-Partner Österreich*

Anders als in der Schweiz, gibt es im Alpennachbarland Österreich ein dem KVP vergleichbares Verbesserungsprogramm in den Streitkräften. Im Österreichischen Bundesheer (ÖBH) gibt es nämlich ein so genanntes „Betriebliches Vorschlagswesen“, das den Anspruch erhebt, die Kreativität und das Innovationspotenzial der Mitarbeiter zu erschließen und zu fördern. Zu diesem Zweck ist eine „Kommission für das Betriebliche Vorschlagswesen im Bereich des Bundesministeriums für Landesverteidigung (BMLV)“ eingerichtet worden, an die einzelne Mitarbeiter oder Personengemeinschaften entsprechende Verbesserungsvorschläge direkt, d. h. ohne Einhaltung des normalen Dienstweges, richten können.

Nach Auskunft der Abteilung Betriebswirtschaft und Finanzmanagement im BMLV in Wien wurden in den letzten drei Jahren im Durchschnitt sechs Vorschläge p. a. eingebracht und durch die Kommission behandelt, d. h. im Falle der positiven Bescheidung durch eine förmliche Anerkennung oder einen Geldbetrag honoriert.<sup>10</sup> Wenn man bedenkt, dass das Österreichische Bundesheer eine Truppenstärke von 52 000 Mann (Stand Januar 2005) hat, entfällt pro Jahr ein Verbesserungsvorschlag auf durchschnittlich 8 667 Soldatinnen und Soldaten, was nicht gerade viel ist. Dies gilt insbesondere, wenn man den österreichischen Anteil „durchschnittliche Soldaten pro eingebrachtem KVP-Vorschlag“ in Relation setzt zu den entsprechenden Zahlen bei der Bundeswehr. Dort kam in 2004 nämlich ein KVP-Vorschlag auf 159 Soldaten.<sup>11</sup> Sozialwissenschaftliche Studien zum österreichischen Vorschlagswesen liegen bisher ebenfalls nicht vor.

### 3.3.3 *Der nordamerikanische NATO-Partner Kanada*

Auch beim transatlantischen NATO-Partner Kanada gibt es ein institutionalisiertes Optimierungsprogramm. Im Jahre 1998 ist in der Dienststelle des Stellvertretenden Oberbefehlshabers

---

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.mindef.nl/en/organisation/index.aspx>.

<sup>10</sup> Vgl. <http://www.bmlv.gv.at/miliz/milizinfo/artikel.php?id=275>.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu World Defence Almanac 2005: 83, 115.



der kanadischen Streitkräfte (*Vice Chief of the Defence Staff* – VCDS) das Generaldirektorium für Strategische Veränderungen (*Directorate General for Strategic Change* – DGSC) eingerichtet worden. Dieses Direktorium, in dem es einen Direktor *Knowledge Management* gibt, hat den dienstlichen Auftrag, in der kanadischen Armee eine „Kultur der kontinuierlichen Verbesserung“<sup>12</sup> zu etablieren und zu fördern.

Erklärtes Ziel beim *Continuous Improvement* ist es, bei den betriebswirtschaftlichen Verfahren und Methoden vom privaten Wirtschaftssektor und von den Verbündeten zu lernen, um „die endlichen Ressourcen weise auszugeben“.<sup>13</sup> Dieser Denkansatz ist mittlerweile fester Bestandteil des gesamten strategischen Planungsprozesses für die kanadischen Streitkräfte.<sup>14</sup> Sozialwissenschaftliche Studien zu diesem Themenkomplex sind – wie schon bei den Niederländern und den Österreichern – nicht bekannt.

#### 4 Das KVP in der Bundeswehr

Aufgrund der originären Zuständigkeit des Bundesministeriums des Innern (BMI) für Angelegenheiten der allgemeinen Bundesverwaltung spielte dieses auch eine Vorreiterrolle auf dem Gebiet des KVP. So erließ das BMI zum 1. Januar 2002 eine „Rahmenrichtlinie für ein modernes Ideenmanagement in der Bundesverwaltung“. Auch im Bereich EDV-mäßiger Vernetzung ergriff das Innenministerium die Initiative zum Aufbau einer bundeseinheitlichen „Ideendatenbank“.<sup>15</sup>

Zwischenzeitlich ist das KVP-Wesen fester Bestandteil der Erlasslage im BMVg geworden. Als Weiterentwicklung der „Richtlinie für das Vorschlagwesen in der Bundeswehr“ (VgRBw) vom 1. August 1989 hatte Org 4 am 30. September 1996 die „Vorläufige Richtlinie für die Anwendung des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms (KVP) in der Bundeswehr (vRL-KVP)“ erlassen. Dieser Vorschrift folgte am 14. Dezember 1999 die „Vorläufige Richtlinie Kontinuierliches Verbesserungsprogramm (KVP) für die Erprobung der Zusammenführung des Vorschlagwesens in der Bundeswehr und des KVP in den KLV-Dienststellen (VorIKVP-RL)“. Daran schloss sich am 13. Januar 2003 die als längerfristig konzipierte

<sup>12</sup> So General Raymond R. Henault, Generalstabschef der kanadischen Streitkräfte, in dem Text „The Canadian Forces, staying relevant in a changing world.“ Siehe [http://www.cds.forces.gc.ca/pubs/articles/First-Magazine\\_e.asp](http://www.cds.forces.gc.ca/pubs/articles/First-Magazine_e.asp).

<sup>13</sup> So nochmals General Henault. Siehe hierzu die vorhergehende Fußnote.

<sup>14</sup> Vgl. Armand St-Pierre: Strategic planning process evaluation in the Military Training Environment, auf [http://www.rmc.ca/academic/busadm/staff/stpierre/research/planning\\_e.html](http://www.rmc.ca/academic/busadm/staff/stpierre/research/planning_e.html).

<sup>15</sup> Die Inbetriebnahme der „Zentralen Ideendatenbank des Bundes“ war für Ende 2005 geplant. Vgl. hierzu <http://www.infosys.svc/C1256A4200206A74/CurrentBaseLink/...>

„Richtlinie für das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP) in der Bundeswehr (**KVP-RL**)“ an. Mittlerweile ist auf ministerieller Ebene geplant, die KVP-RL bis 2007 in die Zentrale Dienstvorschrift (ZDv)<sup>16</sup> 1/500 „Ideenmanagement der Bundeswehr“ zu überführen, wobei der Begriff des „Ideenmanagements“ zurückgeht auf die bereits erwähnte Rahmenrichtlinie des BMI aus dem Jahr 2002.

#### 4.1 Erklärte Ziele des KVP

Die Richtlinie des Bundesministeriums der Verteidigung für das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm liefert eine rechtsverbindliche Legaldefinition dessen, was unter „**KVP**“ zu verstehen ist, nämlich „ein systematisch aufgebautes, organisatorisch verankertes Konzept zur ständigen Verbesserung der Qualität der Auftragserfüllung in allen Dienststellen der Bundeswehr unter Beteiligung aller Beschäftigten“ (KVP-RL Nr. 1.1). Dessen Umsetzung ist damit eine zusätzliche Führungsaufgabe auf allen Ebenen.

Hauptziel des KVP ist damit die kontinuierliche Qualitätsverbesserung von Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Arbeitsergebnissen aller Tätigkeiten im Geschäftsbereich des BMVg (KVP-RL Nr. 1.2.1). Hierzu sollen eigenverantwortliche Denk- und Verhaltensweisen aktiviert werden, und zwar kontinuierlich und konsequent in kleinen Schritten. Durch die Förderung von Eigeninitiative und Kreativität aller Bediensteten soll deren Arbeitsmotivation erhöht werden. Anerkennung von Leistung und Spaß an der Arbeit erzeugen ein positives Betriebsklima beziehungsweise ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit.

#### 4.2 Zuständigkeiten in der KVP-Organisation

Grundsatzangelegenheiten des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms sind auf ministerieller Ebene angesiedelt im Referat LC 3 des Stabes Leitungscontrolling (LC) (Erlass **BMVg** Sts Org 1 vom 18.06.2003). Auf der obersten nicht-ministeriellen Ebene bündelt die KVP-Zentrale im Dezernat ZA 7 des Bundesamtes für Wehrverwaltung (**BAWV**) in Bonn die Kompetenzen für das Vorschlagwesen in der Bundeswehr (KVP-RL Nr. 2.2.4).

Koordinierungsstellen für das Ideen- und Qualitätsmanagement haben alle **Teilstreitkräfte** (TSK) und sonstigen **OrgBereiche** in jeweils eigener Zuständigkeit weisungsgemäß einzeln eingerichtet (KVP-RL Nr. 2.2.1). So befindet sich die KVP-Koordinierungsstelle der TSK Heer im Heeresamt in Euskirchen, der TSK Luftwaffe im Luftwaffenamt auf dem Flieger-

---

<sup>16</sup> Die Vorteile einer ZDv gegenüber einer Richtlinie liegen in einem standardisierten Änderungsverfahren und einem Nachschlageregister, das die praktische Arbeit mit dem Dokument erheblich erleichtert.

horst Köln-Wahn und der TSK Marine im Marineamt Berlin. Darüber hinaus existiert je eine Koordinierungsstelle für den OrgBereich Streitkräftebasis (SKB) im Streitkräfteamt (SKA) Bonn, für den OrgBereich Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr (ZentrSanD) im Sanitätsamt München, für den OrgBereich Wehrverwaltung im BAWV Bonn sowie schließlich des OrgBereichs Rüstung im Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung (BWB) in Koblenz.

Grundsätzlich ist jede **Einheit** beziehungsweise **Dienststelle** der Bundeswehr verpflichtet, eine jeweils eigene KVP-Organisation zu schaffen. Lediglich Kleindienststellen – zu denen auch das SWInstBw selbst zählt – haben die Möglichkeit, sich der KVP-Organisation der vorgesetzten Dienststelle anzuschließen (KVP-RL Nr. 2.1.3). Auch für dieses zusätzliche Aufgabengebiet liegt die Verantwortung bei der jeweiligen Einheitsführung beziehungsweise Dienststellenleitung.

Zur Unterstützung der Leitung muss ein so genannter **KVP-Steuerungsausschuss** als Beratungsgremium eingerichtet und ein so genannter **KVP-Beauftragter** als direkter Ansprechpartner bestellt werden (KVP-RL Nr. 2.1.2). Der von jeder Dienststelle zu ernennende KVP-Beauftragte fungiert als Anlaufstelle für Verbesserungsvorschläge aller Art im jeweiligen Tätigkeitsfeld der einzelnen Bediensteten. Der KVP-Beauftragte soll in der Regel dieses Amt in Nebenfunktion ausüben. Das bedeutet auf der einen Seite, dass keine zusätzlichen Personalkosten entstehen. Andererseits bedeutet dies für das Zeitbudget der Beauftragten, dass der KVP-Einsatz zu Lasten der Wahrnehmung anderer Aufgaben gehen muss.

In den einzelnen Dienststellen können über den Beauftragten hinaus **KVP-Projektgruppen** gebildet werden, die konkrete Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten haben. Moderiert werden solche Gruppen durch so genannte **KVP-Moderatoren**, die gleichzeitig die Leitung der entsprechenden Projektgruppen übernehmen und den KVP-Beauftragten unterstützen.

## **5 Erfahrungen in der Bundeswehr mit dem KVP**

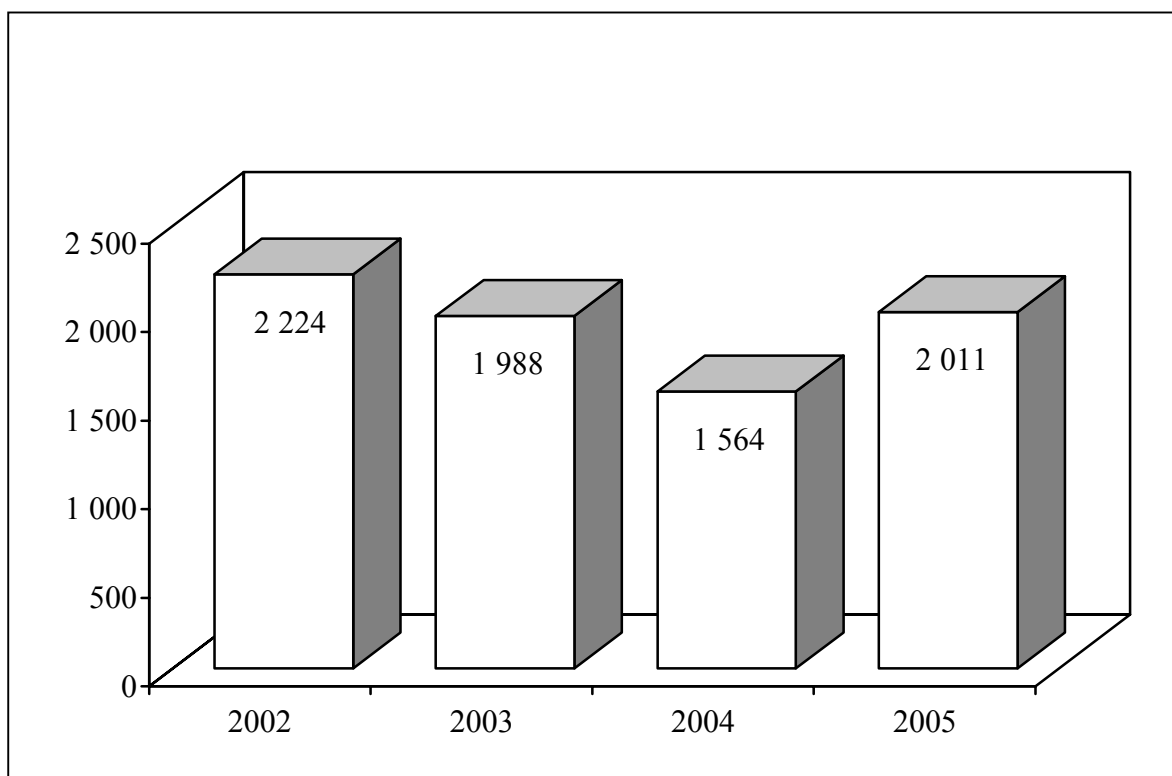
### **5.1 Erste KVP-Erfahrungswerte in der Bundeswehr**

Während die ministeriellen KVP-Richtlinien und die eingerichteten KVP-Organisationen wissenschaftlich betrachtet gleichsam den Anspruch beziehungsweise die Theorie widerspiegeln, liegen erste Erfahrungswerte der Bundeswehr mit dem Kontinuierlichen Verbesserungsprogramm vor, die zeigen, wie die bisherige Praxis dieses Programms tatsächlich aussieht.

### 5.1.1 Die jüngste KVP-Statistik

Wenn man die Anzahl der offiziell in der Bundeswehr eingereichten KVP-Vorschläge zwischen den Jahren 2002 und 2005 betrachtet, so ist im Zeitraum von 2002 bis einschließlich 2004 ein deutlicher und kontinuierlicher Abwärtstrend erkennbar (vgl. Abb. 2). Die auf der ministeriellen Leitungsebene unmittelbar für das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm Verantwortlichen zeigen sich entsprechend besorgt über diese Entwicklung.<sup>17</sup> Schließlich soll das KVP-Wesen nicht nach der Abarbeitung der drängendsten Optimierungsdefizite wieder in der Versenkung verschwinden, sondern – ganz im Gegenteil – kontinuierlich und im Prinzip zeitlich unbegrenzt weiter betrieben werden, da nie ein vollkommener Endzustand erreicht werden kann. Die jüngsten Zahlen für 2005, die erstmals seit längerem einen Anstieg der eingereichten KVP-Vorschläge ausweisen, geben jedoch wieder Anlass für gedämpften Optimismus.

Abb. 2: Anzahl der in den Jahren 2002 bis 2005 offiziell in der Bundeswehr eingereichten KVP-Vorschläge<sup>18</sup>



Quelle: BMVg – LC 3, vom 25.01.06, und Ltr KVP-Zentrale, BAWV, vom 31.01.06 (s. Fußnote 17)

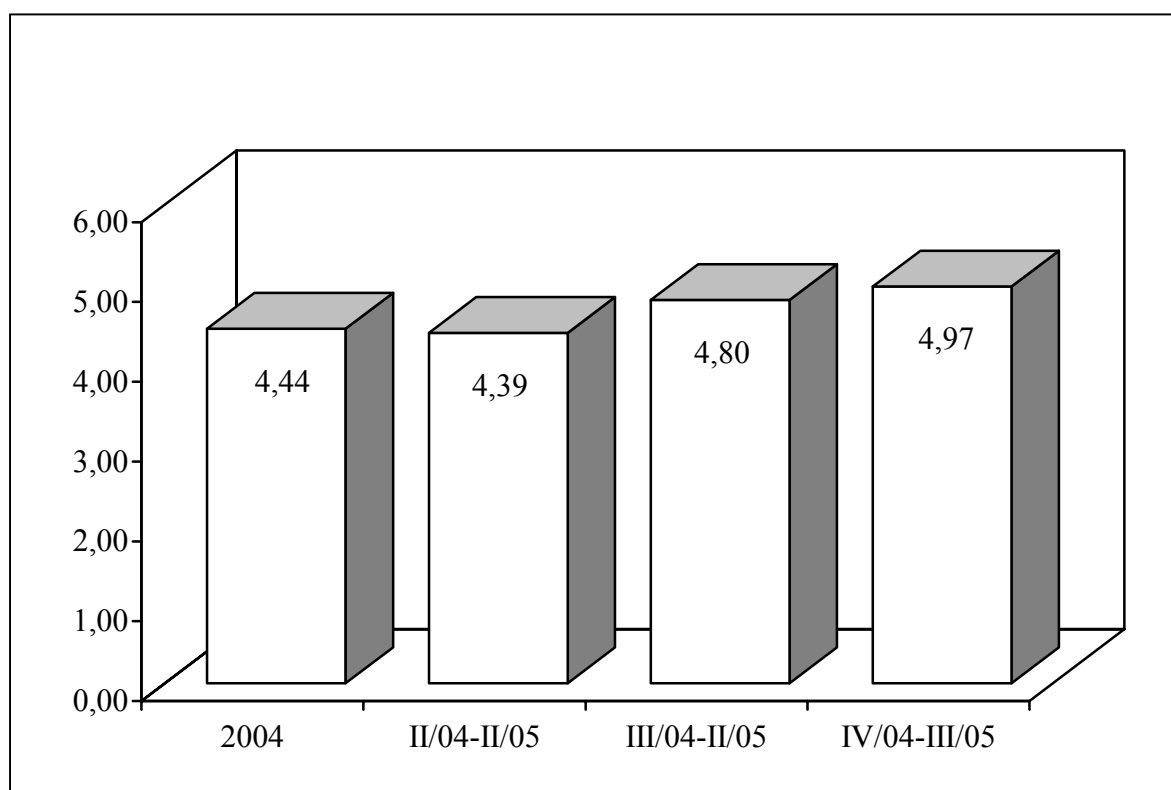
<sup>17</sup> So etwa der Referatsleiter des Stabes Leitungscontrolling/LC 3 im BMVg auf der zweiten KVP-Jahres- tagung auf der Bonner Hardthöhe am 5. März 2005.

Vgl. hierzu <http://www.infosys.svc/C1256A4200206A74/CurrentBaseLink/...>

<sup>18</sup> Diese und die nächste Graphik stammen aus einer Präsentation von LC 3 auf der 2. Arbeitstagung KVP im Rüstungsbereich vom 25. Januar 2006 im BWB in Koblenz, ergänzt um die aktuellsten Angaben für 2005 durch den Leiter KVP-Zentrale BAWV vom 31. Januar 2006 gegenüber dem Autor.

Ein genaueres und günstigeres Bild ergibt sich jedoch, wenn man den beständigen Personalabbau bei der Bundeswehr berücksichtigt. Setzt man die Anzahl der eingereichten KVP-Vorschläge in Relation zur jeweiligen Kopfstärke aller Bundeswehrangehörigen, so ergibt sich zwischen 2004 und dem dritten Quartal 2005 ein leichter und kontinuierlicher Anstieg der Vorschlagsquote (vgl. Abb. 3). Demnach gibt es durchaus erste Anzeichen für einen Umkehrtrend hin zu mehr Beteiligung am KVP beim militärischen und zivilen Personal der Bundeswehr.

Abb. 3: Die KVP-Vorschlagsquoten in Relation zur Gesamtzahl der Bundeswehrangehörigen steigen zwischen 2004 und dem III. Quartal 2005 leicht an (Angaben in Promille)



Quelle: s. Fußnote 17

Die KVP-Zentrale im BAWV setzt dem bis einschließlich 2004 vorherrschenden Negativtrend bei der Anzahl eingereicherter KVP-Vorschläge eine offensive Prämienpolitik entgegen. Ging die Gesamtzahl der 2004 eingebrachten KVP-Vorschläge im Vergleich zum Vorjahr um 424 auf 1 564 zurück – das sind immerhin 21 Prozent –, so stieg im gleichen Zeitraum die Summe der ausgeschütteten Geldprämien von rund 318.000 auf 644.000 Euro (nach KVP-RL Nr. 7.3 *Prämienbemessung bei Vorschlägen mit haushaltswirksamen Einsparungen* und nach

KVP-RL Nr. 7.4 *Prämienbemessung bei anderen Vorschlägen*),<sup>19</sup> d. h. die Höhe der Prämien-summe hat sich von 2003 auf 2004 mehr als verdoppelt. Da 2004 deutlich mehr KVP-Vorschläge finanziell prämiert wurden als im Jahr zuvor – 242 gegenüber 95 –, verringerte sich die durchschnittliche Geldprämie pro eingereichtem Vorschlag von 3.350 Euro (2003) auf 2.660 Euro (2004), jedoch wurden in 2004 immerhin sechs KVP-Meldungen mit der zulässigen Höchstprämie von 25.000 Euro ausgezeichnet.<sup>20</sup> Erfreulicherweise steigt ja die Anzahl der eingereichten KVP-Vorschläge von 2004 auf 2005 spürbar – nämlich um 29 Prozent – an. Da mit 239 in 2005 die Anzahl der prämierten Vorschläge in etwa der von 2004 entspricht, die Summe der ausgezahlten Geldprämien jedoch mit insgesamt 534.000 Euro deutlich unter der von 2004 liegt, verringerte sich folglich die Durchschnittsprämie in 2005 auf 2.230 Euro pro Vorschlag. Allerdings wurde auch in 2005 wieder sechs Mal die Höchstprämie von 25.000 Euro ausgeschüttet.<sup>21</sup>

### 5.1.2 Die jüngste KVP-Öffentlichkeitsarbeit

Als eine weitere Maßnahme gegen zurückgehende KVP-Vorschläge ist eine offensivere Öffentlichkeitsarbeit zu erkennen. So werden beispielsweise im Frühjahr 2005 vermehrt in der Bundeswehrzeitung „aktuell“ erfolgreich umgesetzte KVP-Vorschläge in einer eigenen kleinen Rubrik auf Seite 10 – inklusive Foto – vorgestellt. Dabei werden stets der Vorschlagende mit vollem Namen, seine militärische Einheit oder zivile Dienststelle und -ort, seine Idee sowie die erzielte Ersparnis genannt. Auch wird stets hervorgehoben, dass der Betreffende für seine Idee eine Prämie erhalten hat, auch wenn deren Höhe aus verständlichen Gründen nicht publik gemacht wird.

Das in die Jahre gekommene Transportflugzeug „Transall“ C-160 ist beispielsweise ein dankbares Objekt für entsprechende Verbesserungsvorschläge. So erbrachte zum Beispiel die Konstruktion einer Fluggasttreppe eine Ersparnis von rund 53.000 Euro, weil der Besatzungseinstieg jetzt nicht mehr so schnell wegen Überlastung kaputt geht (*aktuell* vom 21.03.2005: 10). Ein anderes Beispiel ist die Entwicklung von neuen Kabeln für die Fehlermeldungen der Bordverständigungsanlage in der C-160, die einen Arbeitsgewinn von rund 90 Stunden pro Jahr erbringt, weil die Instandsetzungszeiten verkürzt werden konnten (*aktuell* vom

<sup>19</sup> Die Summe der Sachpreiswerte nach KVP-RL Nr. 7.2 *Anerkennungsmaßnahmen* sind hier nicht berücksichtigt, da in den einschlägigen statistischen Aufstellungen die jeweilige Anzahl der eingereichten KVP-Vorschläge nicht aufgeführt ist, so dass auch kein entsprechender Durchschnittswert „Sachpreiswert in Euro pro KVP-Vorschlag“ errechnet werden kann.

<sup>20</sup> Die Angaben stammen von der KVP-Zentrale der Bundeswehr. Vgl. hierzu <http://166.72.1.100/4125B0A003CAAD3/vwContentByKey/77147F02CCF5CE4B4...> vom 02.05.2005.

<sup>21</sup> Die Zahlen für 2005 stammen von der Präsentation von LC 3 anlässlich der 2. KVP-Tagung des BWB in Koblenz vom 25. Januar 2006.

09.05.2005: 10). Das plastische Beispiel „Fluggasttreppe“ bei der Transall wird jedoch nicht nur bei den Printmedien der Bundeswehr herausgestellt, sondern auch durch die Online-Redaktion von INTRANET aktuell.<sup>22</sup>

Eine weitere, interessante PR-Maßnahme stellt die erstmalige Einrichtung eines zweistündigen Chat-Rooms von LC 3 zum Thema „Weiterentwicklung des KVP“ am 27. Oktober 2005 in INTRANET aktuell dar. Die rege Diskussionsbeteiligung bei diesem Chat zeigt das große Interesse, das offenkundig in dieser Frage bei Bundeswehrangehörigen vorherrscht.<sup>23</sup>

### 5.1.3 *Eine KVP-Lehrgangsstistik*

Ergänzend hierzu können noch einige quantitative statistische Angaben zu den Lehrgangsteilnehmern im Rahmen der Ausbildung zum KVP-Beauftragten und zum KVP-Moderator an der Technischen Schule der Luftwaffe 1 (TSLw 1) in Kaufbeuren gemacht werden. Grundlage hierfür sind 24 Beauftragtenlehrgänge mit insgesamt 486 Teilnehmern und 19 Moderatorenlehrgänge mit 308 Teilnehmern, die zwischen Mai 2003 und Juli 2005 durchgeführt worden sind.<sup>24</sup>

Die meisten militärischen Lehrgangsteilnehmer entstammten der Gruppe der Unteroffiziere mit Portepee (25 Prozent aller Lehrgangsteilnehmer bei der Ausbildung zum KVP-Beauftragten bzw. 43 Prozent aller Lehrgangsteilnehmer bei der Ausbildung zum KVP-Moderator) und der Leutnante (26 Prozent der künftigen Beauftragten bzw. 24 Prozent der künftigen Moderatoren). Als problematisch erwies sich für etliche Lehrgangsteilnehmer, dass sie innerhalb von nur 14 Tagen von ihrem Kommandierungstermin erfahren haben (22 Prozent Beauftragte bzw. 23 Prozent Moderatoren). Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer erhielt dabei vorab keinerlei Informationen über den Lehrgang (77 Prozent Beauftragte bzw. 78 Prozent Moderatoren). Es ist insofern bedauerlich, dass gerade der Einstieg in das KVP-Wesen für viele Lehrgangsteilnehmer zum Fehlstart wurde, da gerade sie die KVP-Idee in ihre Einheiten und Dienststellen tragen und ihre Kameradinnen und Kameraden zur Mitarbeit motivieren sollen. Das setzt jedoch voraus, dass das KVP-Personal selbst optimal informiert und motiviert wird.

<sup>22</sup> Vgl. <http://158.32.224.2/C1256A4200206A74/CurrentBaseLink/N26G2EHZ655KMARDE>.

<sup>23</sup> Vgl. [http://www.infosys.svc/C1256A4200206A74/vwContentByKey/N26J2AS3922JKR9DE/\\$File/Transkript\\_final.pdf](http://www.infosys.svc/C1256A4200206A74/vwContentByKey/N26J2AS3922JKR9DE/$File/Transkript_final.pdf).

<sup>24</sup> Dankenswerterweise hat der Hörsaalleiter, Hauptmann Andreas Ehm, dem Verfasser seine aus eigenem Antrieb geführte Statistik für diese Studie überlassen.

Interessant ist an dieser Statistik auch, dass sie alle OrgBereiche erfasst hat, d. h. auch die mehrheitlich zivil besetzten Bereiche Territoriale Wehrverwaltung (TerrWV) und Rüstung (Rü). Die Mehrzahl der zivilen Lehrgangsteilnehmer stammte dabei aus dem gehobenen Dienst (17 Prozent bei den Beauftragten gegenüber 4 Prozent mittlerer Dienst und 1 Prozent höherem Dienst bzw. 8 Prozent bei den Moderatoren gegenüber 6 Prozent mittlerer Dienst und weniger als 1 Prozent höherer Dienst).

## 5.2 Ergebnisse der Streitkräftebefragung 2003

Zwischen Dezember 2003 und Januar 2004 führte das Sozialwissenschaftliche Institut eine repräsentative und standardisierte **Streitkräftebefragung** durch, in der erstmalig auch Fragen zum Thema *Ökonomisierung* enthalten waren. Von den 1 600 verteilten Fragebögen kamen 1 510 beantwortet zurück, so dass eine hinlänglich große Anzahl von Fragebögen vorhanden war, die damit statistisch aussagekräftige Ergebnisse zuließ. Von den 62 gestellten Fragen beschäftigen sich 23 mit dem Thema *Ökonomisierung* und davon wiederum vier ganz konkret mit dem *Kontinuierlichen Verbesserungsprogramm* (KVP) innerhalb der Bundeswehr.

Die Ergebnisse stellten sich im Einzelnen wie folgt dar:

Von den vier Fragen zum Thema Kontinuierliches Verbesserungsprogramm erbrachten sicherlich die Antworten zur ersten Frage über den KVP-Kennntnisstand die überraschendsten Ergebnisse. Danach antworteten 56 Prozent aller Befragten, sie hörten von KVP durch diesen Fragebogen das erste Mal (Kantner/Richter 2004: 25).

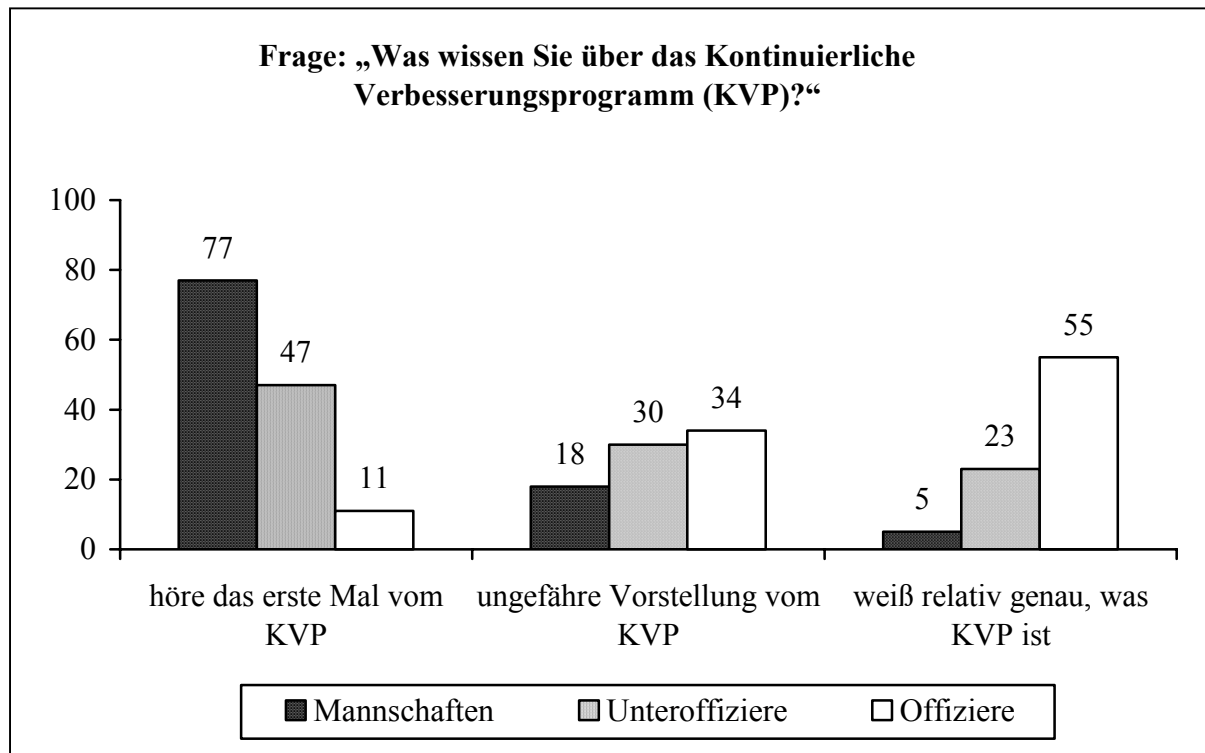
Tab. 1: Das KVP war 2003 nur knapp der Hälfte der Soldatinnen und Soldaten bekannt  
Frage: „Was wissen Sie über das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP)?“  
(Datenbasis: SKBefr 2003; n = 1 482)

Antwortvorgabe	Angekreuzt von
„Ich weiß relativ genau, was das KVP ist.“	19 %
„Ja, ich habe schon mal was davon gehört und habe eine ungefähre Vorstellung vom KVP.“	25 %
„Vom KVP höre ich heute das erste Mal.“	56 %
	100 %



Nach Dienstgradgruppen differenziert, springt dabei besonders das Unteroffizierskorps ins Auge, da immerhin 47 Prozent der Befragten angaben, vom KVP noch nie etwas gehört zu haben, obwohl es sich bei ihnen ausschließlich um Zeit- und Berufssoldaten handelt (vgl. Abb. 4).

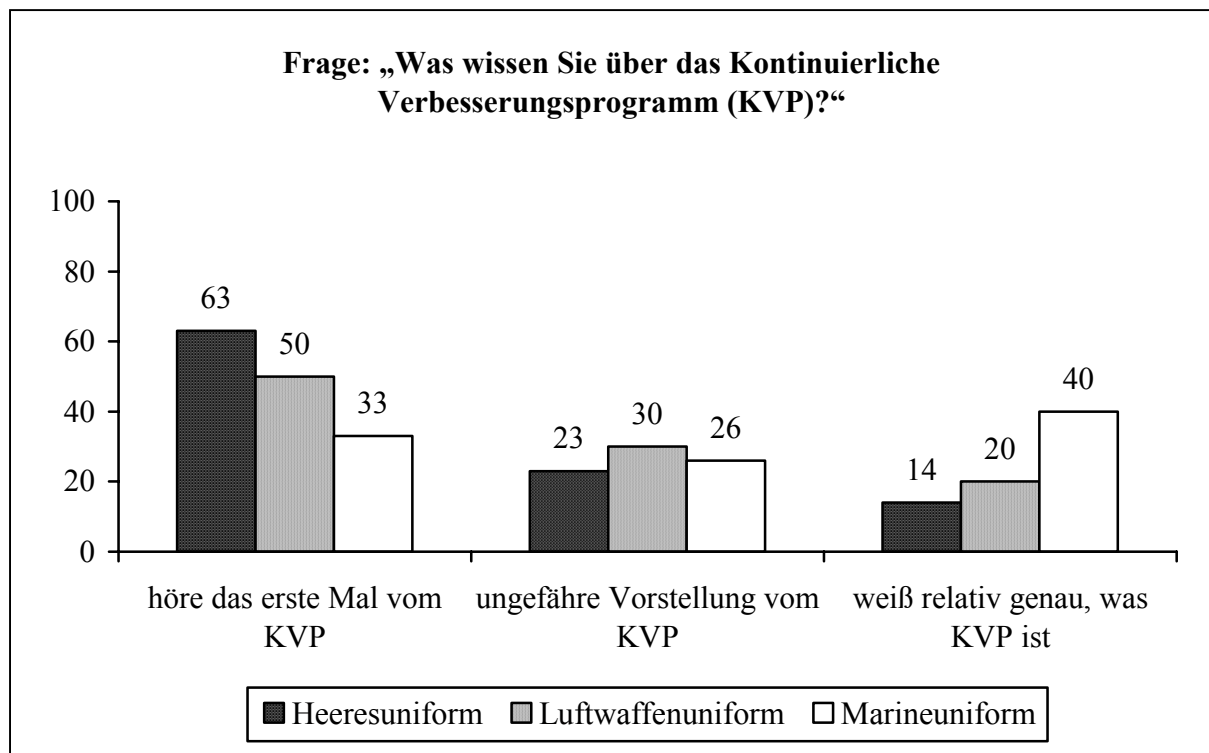
Abb. 4: Kenntnisstand differenziert nach Dienstgradgruppen. Mannschaften und Unteroffiziere waren 2003 kaum über das KVP informiert (Angaben in Prozent, Datenbasis: SKBefr 2003; n = 1 439)



Vergleicht man das Antwortverhalten anhand der getragenen TSK-Uniformen (s. Abb. 5), so viel 2003 auf, dass die Marineuniformträger damals mit deutlichem Abstand am besten über das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm in der Truppe Bescheid wussten. Im guten Mittelfeld bewegten sich die Luftwaffenuniformträger, während die Heeresuniformträger weit abgeschlagen das Schlusslicht beim KVP-Kennisstand darstellten.

Ernüchternd, aber aufgrund der Ergebnisse der vorherigen Frage nicht überraschend, fallen auch die Antworten zur nächsten KVP-Frage über die KVP-Beauftragten aus. Danach bejahten lediglich 23 Prozent aller befragten Soldatinnen und Soldaten die Aussage, dass es in ihrer Einheit einen KVP-Beauftragten gibt. 11 Prozent verneinten die Existenz eines Beauftragten für das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm und ganze 66 Prozent wussten nicht, ob es in ihrem Verband überhaupt einen entsprechenden Ansprechpartner gibt.

Abb. 5: Kenntnisstand differenziert nach Uniformträgern. Das KVP war 2003 am besten bekannt unter Marinesoldaten  
(Angaben in Prozent, Datenbasis: SKBefr 2003; n = 1 453)



Cathleen Kantner und Gregor Richter weisen in ihrer Studie des SWInstBw korrelationsstatistisch nach, „dass dort, wo ein KVP-Beauftragter vor Ort ist, auch der Wissensstand über das Programm höher ist als in den anderen Dienststellen bzw. Verbänden“ (Kantner/Richter 2004: 26 f.; vgl. auch Tab. 2).

Die Antworten auf die KVP-Frage nach der Eingabe entsprechender Vorschläge sind statistisch nicht aussagefähig, da die Anzahl der Befragten, die KVP-Vorschläge eingereicht haben, mit 63 Vorschlagenden zu gering ist. Da das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm bisher in den Streitkräften ohnehin relativ unbekannt ist, überrascht es auch nicht, dass der Anteil der Aktiven entsprechend klein ausfällt.

Tab. 2: Kenntnis vom KVP war 2003 dort deutlich höher, wo ein KVP-Beauftragter vor Ort ist  
 Frage: „Was wissen Sie über das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP)?“ und  
 Frage: „Gibt es in Ihrer Einheit/Dienststelle einen KVP-Beauftragten?“<sup>25</sup> (Angaben in Prozent, Datenbasis: SKBefr 2003; n = 1 482)

Kenntnis über das KVP?	KVP-Beauftragter?			Gesamt
	Ja	Nein	Weiß nicht	
„Ich weiß relativ genau, was das KVP ist.“	57 %	17 %	5 %	19 %
„Ja, ich habe schon mal was davon gehört und habe eine ungefähre Vorstellung vom KVP.“	39 %	35 %	19 %	25 %
„Vom KVP höre ich heute das erste Mal.“	4 %	47 %	75 %	56 %
	100 %	100 %	100 %	100 %

Über die vier zusammenhängenden KVP-Fragen hinaus waren noch drei weitere Aspekte zur Frage nach Verbesserungsvorschlägen in der Streitkräfteumfrage 2003 vorhanden:

- Zum einen sollte von den Befragten Stellung genommen werden zu der Behauptung, wer Verbesserungsvorschläge mache, werde von den Kameradinnen und Kameraden geschnitten. Mit deutlicher Mehrheit (66 Prozent) äußerten die Befragten sich dahingehend, dass diese Aussage „eher“ bis „überhaupt nicht“ zutrefte, während nur eine verschwindend kleine Minderheit (6 Prozent) der Auffassung war, dass dies „eher“ bis „voll und ganz“ zutrefte.<sup>26</sup> Mit anderen Worten: mit Verbesserungsvorschlägen war zum Zeitpunkt der Umfrage offenkundig kein „Streber“-Image verbunden, das bei den Kameradinnen und Kameraden verpönt gewesen wäre.
- Gleichsam das Gegenstück zur Reaktion der Kameradinnen und Kameraden auf Verbesserungsvorschläge versuchte eine weitere Frage auszuleuchten. Dort wurde nämlich gefragt, ob man von Vorgesetzten respektiert werde, wenn man entsprechende Verbesserungsvorschläge mache. Hier sind die Ergebnisse – im Gegensatz zur Kameradenreaktion – enttäuschend: Während nur 24 Prozent der befragten Bundeswehrangehörigen meinten, es lohne sich, Verbesserungsvorschläge einzubringen, da dies von den Vorgesetzten positiv aufgenommen werde, verneinten 29 Prozent diese These. Die größte Gruppe von einem guten Drittel (36 Prozent) konnte oder wollte sich nicht festlegen und antwortete mit

<sup>25</sup> Chi<sup>2</sup>-Test, p<0.001.

<sup>26</sup> 12,5 Prozent der Befragten antworteten mit „teils/teils“ und 15,7 Prozent mit „weiß nicht/keine Angabe“.

„teils/teils“.<sup>27</sup> Es ist ernüchternd, dass die Mehrheit derjenigen, die sich festgelegt hatten, meinte, es lohne sich nicht, Verbesserungsvorschläge zu machen, da die Vorgesetzten dies ohnehin nicht honorieren würden. Hier wurde damit ein eindeutiges Führungsdefizit der Vorgesetzten identifiziert.

- Schließlich wurde noch eine Frage danach gestellt, ob es dem/der Befragten Spaß mache, nach Einsparmöglichkeiten im alltäglichen Dienst zu suchen. Diese Frage streift den KVP-Komplex insofern, als Einsparvorschläge auch als eine bestimmte Art von Verbesserungsvorschlägen angesehen werden können. Hier antworteten 22 Prozent, dass ihnen die Suche nach Einsparmöglichkeiten Spaß mache, während 34 Prozent dies verneinten.<sup>28</sup> Die Gründe für die relativ große Gruppe der Verneiner mögen vielfältig gewesen sein. Stellt man jedoch den Bezug zur vorher behandelten Frage nach der Vorgesetztenreaktion auf Verbesserungsvorschläge her, so könnte man annehmen, dass die fehlende Motivation für die Suche nach Einsparmöglichkeiten – sicherlich neben anderen Gründen – auch im entsprechenden Versäumnis der Vorgesetzten begründet liegt.

Nicht uninteressant ist in diesem Zusammenhang auch der Aspekt *Außenwahrnehmung*. Im Jahr 2005 haben McKinsey, Stern, ZDF und AOL eine Online-Umfrage zum Thema „Perspektive Deutschland“ durchgeführt. Gefragt wurden insgesamt 500 000 Menschen, welchen Institutionen in Deutschland die Bürger am meisten vertrauten und (!) wo sie keinen dringenden Verbesserungsbedarf sähen. Es handelt sich hierbei sicherlich nicht um konkrete Verbesserungen im Sinne des KVP. Gleichwohl beleuchtet diese Umfrage einen Aspekt, der im weitesten Sinne eine weitere Facette der Optimierungsproblematik dieses Forschungsmoduls darstellt. Die Bundeswehr landete bei dieser Online-Umfrage mit 29 Prozent hohem Vertrauen auf Platz 6 der Skala. (ADACmotorwelt 5/2005: 3) Bei der Frage, bei welcher Institution kein (!) dringender Verbesserungsbedarf gesehen würde, nahm die Bundeswehr jedoch lediglich Platz 8 ein. Nur 14 Prozent der Befragten verneinten einen dringenden Verbesserungsbedarf bei den deutschen Streitkräften.<sup>29</sup>

## 6 Ergebnisse der Streitkräftebefragung 2005

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Streitkräfteumfrage 2005 zu den KVP-Fragen vorgestellt (Strukturdaten der Befragung im Anhang 9.2). Zur besseren Übersichtlichkeit und

<sup>27</sup> 11,9 Prozent der Befragten antworteten mit „weiß nicht/keine Angabe“.

<sup>28</sup> 37,8 Prozent der Befragten antworteten mit „teils/teils“ und 5,6 Prozent mit „weiß nicht/keine Angabe“.

<sup>29</sup> Während bei der Vertrauensfrage lediglich der ADAC, das Deutsche Rote Kreuz, Greenpeace, Caritas und die Diakonie besser platziert waren, überholten bei der Verbesserungsfrage zusätzlich noch die Evangelische und die Katholische Kirche die Bundeswehr.

schnelleren Auffassung werden nur auf- bzw. abgerundete ganze Prozentzahlen aufgeführt. Laut Fragebogen sind mehrere Filter eingebaut. Im Falle der Kategorie „KVP-Kenner“ wurden die entsprechenden Werte nicht ausschließlich nach dem Antwortverhalten zur Frage nach dem Kenntnisstand errechnet, sondern nach dem tatsächlichen Antwortverhalten in Bezug auf alle KVP-Fragen.

## 6.1 Bedarf an Verbesserungen

Die Streitkräftebefragung 2005 bringt klar zutage, dass in der Truppe konkreter Verbesserungsbedarf genau dort gesehen wird, wo das KVP ansetzen möchte, nämlich bei Sparsamkeit und Effizienz. Diese Erkenntnis ergibt sich aus der Feststellung, dass nur 15 Prozent aller Befragten der Meinung sind, die Bundeswehr hätte „eigentlich immer schon kostenbewusst und effizient gearbeitet“, während 55 Prozent diese Einschätzung ausdrücklich verneinen. In 2003 waren die Zahlen hierfür sogar noch schlechter (s. Tab. 3). Folglich muss die Mehrzahl der Bundeswehrangehörigen nicht erst von der Notwendigkeit von Verbesserungen im Rahmen der ökonomischen Modernisierung überzeugt werden.

Tab. 3: Die Truppe sieht das Maß der bisherigen Wirtschaftlichkeit in der Bundeswehr ausgesprochen kritisch

Aussage: „In der Bundeswehr wurde eigentlich immer schon kostenbewusst und effizient gearbeitet.“ (Datenbasis: SKBefr 2003 und 2005; n [2003] = 1 510, n [2005] = 1 647)

Jahr	Trifft (eher) zu	Trifft (eher) nicht zu
2005	15 %	55 %
2003	12 %	61 %

Differenziert man dabei nach Kennern und Nichtkennern des kontinuierlichen Verbesserungsprogramms, so ergibt sich für 2005 folgendes Bild (Tab. 4): Während immerhin 18 Prozent der Nichtkenner der Meinung sind, die Bundeswehr habe schon immer kostenbewusst und effizient gearbeitet, sind es bei denjenigen, die das KVP bereits kennen, lediglich 10 Prozent. Umgekehrt verneinen 49 Prozent der Nichtkenner diese Aussage ausdrücklich, während es bei den Kennern bewerkenswerte 64 Prozent sind. In 2003 waren die Abstände der einzelnen Antwortprozentage allerdings geringer zueinander. Insgesamt heißt das, dass die KVP-Kenner die bisherige Wirtschaftlichkeit in den Streitkräften wesentlich kritischer bewerten als die Nichtkenner. Mit anderen Worten: Die KVP-Kenner sind bei der allgemeinen Verbesserungsproblematik sensibilisierter als die Nichtkenner; „das Auge“ der KVP-Kenner ist geschärfter für eventuellen Verbesserungsbedarf als bei den Nichtkennern.

Tab. 4: Die KVP-Kenner sind kritischer als die Nichtkenner

Aussage: „In der Bundeswehr wurde eigentlich immer schon kostenbewusst und effizient gearbeitet.“ (Datenbasis: SKBefr 2005; n [KVP-Kenner] = 695, n [Nichtkenner] = 914; SKBefr 2003; n [KVP-Kenner] = 634, n [Nichtkenner] = 805)

Bw immer schon effizient	KVP-Kenner	Nichtkenner
2005: trifft (eher) zu	10 %	18 %
2005: trifft (eher) nicht zu	64 %	49 %
2003: trifft (eher) zu	9 %	14 %
2003: trifft (eher) nicht zu	64 %	56 %

In der Untersuchung benennen die befragten Soldatinnen und Soldaten deutlich, „wo der Schuh am meisten drückt“. Sie identifizieren mit je rund 56 Prozent als die drei Bereiche in ihrer Einheit beziehungsweise Dienststelle, in denen der höchste Optimierungs- und Verbesserungsbedarf besteht, die Dienst- und Arbeitsabläufe, die Organisation sowie die Arbeitszufriedenheit. Daraus ergibt sich allerdings folgendes Problem: Eignen sich besonders technische Verbesserungsvorschläge für das KVP (s. Kapitel 5.1.2), so decken diese gerade nicht den soeben herausgearbeiteten Verbesserungsbedarf ab.

Tab. 5: Der Dienstattag steht im Mittelpunkt des Interesses

Frage: „Wenn Sie sich in Ihrer Einheit/Dienststelle so umsehen: In welchen Bereichen besteht Ihrer Meinung nach erhöhter Bedarf für Optimierungen und Verbesserungen?“ (Datenbasis: SKBefr 2005; n = 1 647)

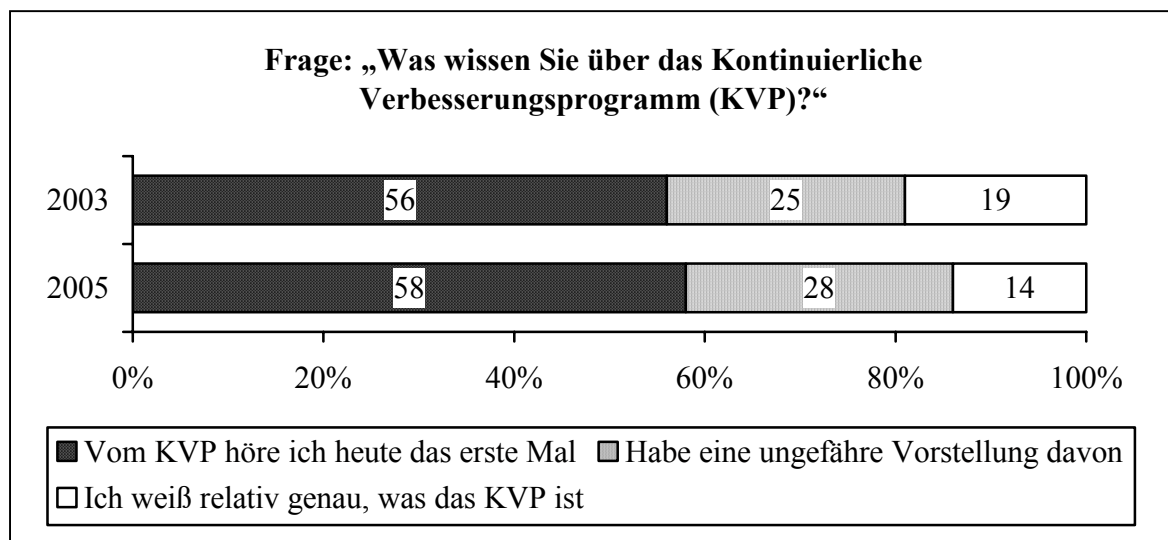
Verbesserungsbedarf	Angekreuzt von
Dienst- und Arbeitsabläufe	56 %
Organisation	56 %
Arbeitszufriedenheit	56 %
Technische Lösungen	34 %
Arbeits- und Gesundheitsschutz	18 %
Umweltschutz	12 %
Betriebssicherheit	9 %

## 6.2 Kenntnisstand über das KVP

Sorgte das Befragungsergebnis von 2003, wonach das KVP nur knapp der Hälfte der Soldatinnen und Soldaten bekannt war (s. Kapitel 5.2), für einiges Aufsehen, so haben sich die ent-

sprechenden Werte in 2005 nicht verbessert (s. Abb. 6).<sup>30</sup> Dieses Ergebnis ist insofern enttäuschend, da mittlerweile vielfältige PR-Bemühungen der KVP-Organe auf den verschiedenen Leitungs- und Arbeitsebenen unternommen worden sind (s. Kapitel 5.1.2).

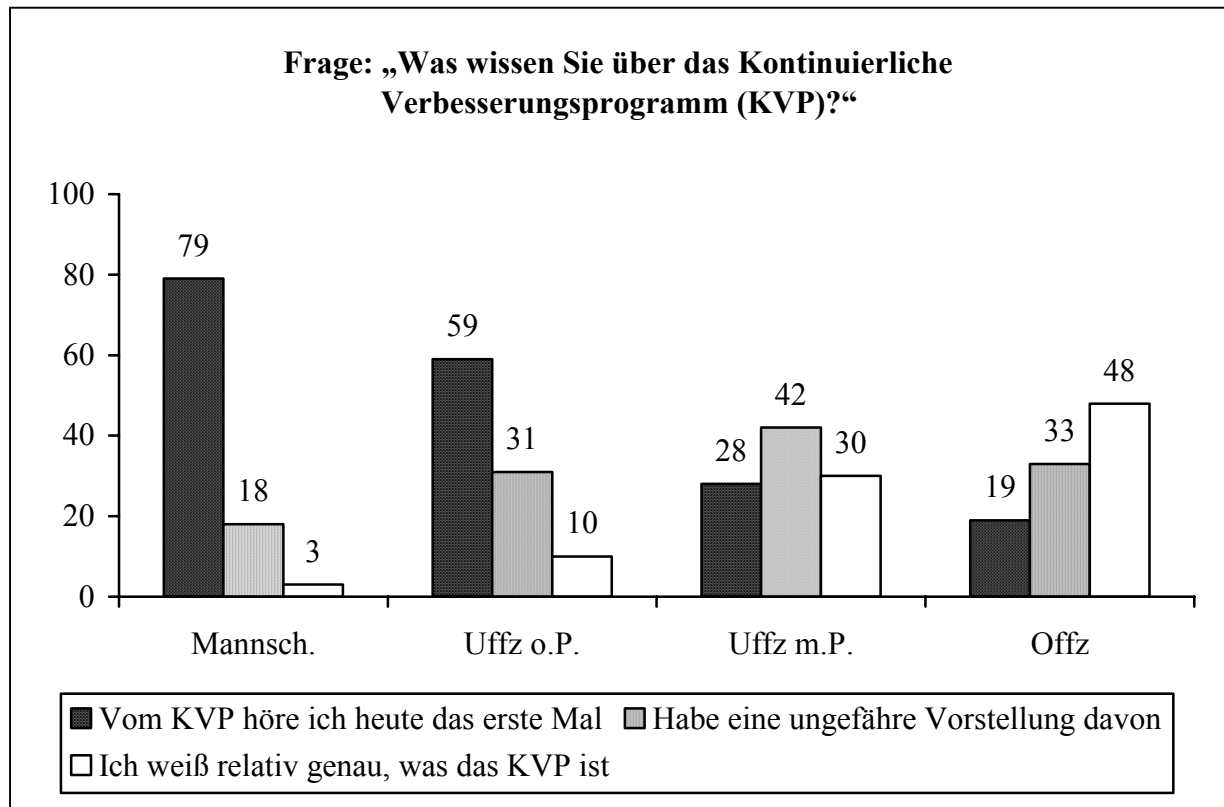
Abb. 6: Das KVP war 2003 nur einer knappen Hälfte der Soldatinnen und Soldaten bekannt – und ist es noch heute!  
(Angaben in Prozent, Datenbasis: SKBefr 2003 u. 2005; n [2003] = 1 482, n [2005] = 1 546)



Differenziert man dabei nach den *Dienstgradgruppen*, so ergibt sich ein präziseres Bild (s. Abb. 7). Danach hat sich der Kenntnisstand über das KVP im Unteroffizierskorps in den vergangenen beiden Jahren immerhin um zwei Prozentpunkte verbessert, nachdem der relativ schlechte Wert für 2003 entsprechend diagnostiziert worden ist. Wenig überraschend ist dabei, dass die Problemfälle mit großer Mehrheit bei den Unteroffizieren ohne Portepée zu finden sind, da die Portepéeträger in der Regel länger gedient und höher qualifiziert sind.

<sup>30</sup> Rein numerisch ist der Wert für 2005 sogar um zwei Prozentpunkte gestiegen. Daraus ableiten zu wollen, dass sich der KVP-Kennntnisstand sogar weiter verschlechtert habe, wäre jedoch statistisch nicht abgesichert, da hier ein Stichprobenfehler vorliegen könnte.

Abb. 7: Kenntnisstand differenziert nach Dienstgradgruppen  
(Angaben in Prozent, Datenbasis: SKBefr 2005; n = 1 546)<sup>31</sup>

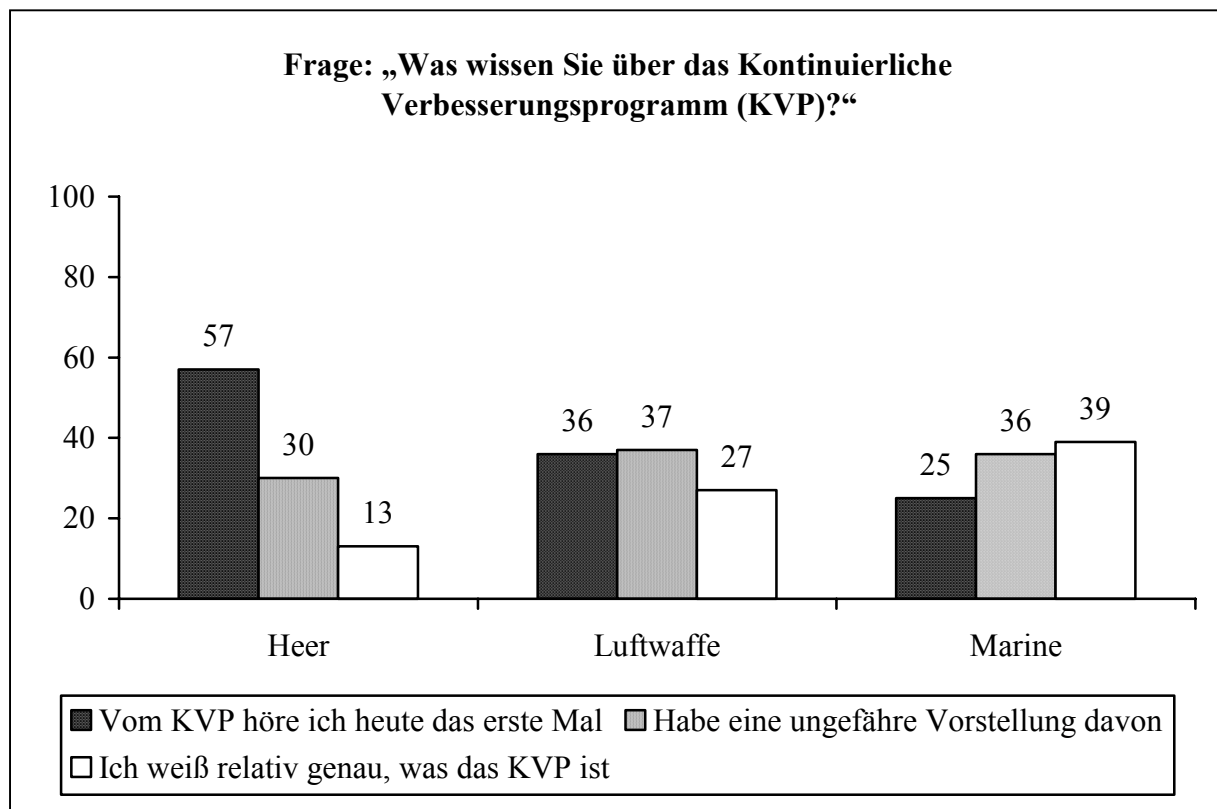


Unterscheidet man beim KVP-Kennntnisstand noch nach den *TSK-Uniformträgern*, so setzen sich die bereits 2003 identifizierten Trends fort (s. Abb. 8): Die Marineuniformträger haben ihre Spitzenstellung weiter ausgebaut, die Luftwaffenuniformträger verteidigen fast unverändert ihre gute Mittelstellung und die Heeresuniformträger haben noch weiter abgebaut. Diese Ergebnisse überraschen bei genauerer Analyse nicht, da zum einen das Heer nach wie vor mit rund 40 Prozent den mit Abstand höchsten Anteil an Wehrpflichtigen bzw. Mannschaftsdienstgraden stellt, während dieser Anteil bei Marine und Luftwaffe jeweils nur rund 25 Prozent beträgt. Außerdem sind Luftwaffe und Marine in der Regel höherwertig technisiert – die Amerikaner würden sagen *more sophisticated* – und damit geeigneter, technische Verbesserungsvorschläge im Rahmen des KVP zu erarbeiten.

Rechnet man aus den Uniformträger-Werten die Wehrpflichtigen heraus und berücksichtigt nur die Zeit- und Berufssoldaten, so verbessert sich der Wert für das Heer allerdings nur unwesentlich. Bei der KVP-Öffentlichkeitsarbeit werden die Heeresuniformträger somit unverhältnismäßig schlecht erreicht, so dass Forcierungsvorschläge gerade bei den Landstreitkräften ansetzen müssten.



Abb. 8: KVP-Kennntnisstand differenziert nach Uniformträgern  
(Angaben in Prozent, Datenbasis: SKBefr 2005; nur SaZ/BS [!]; n = 1 071)



Schaut man sich die entsprechenden Werte zum Kenntnisstand über das KVP differenziert nach *OrgBereichen* im Vergleich zu den TSK-Uniformträgern aller Befragten an, so ergibt sich folgendes Bild (s. Tab. 6): Das Heer schneidet dabei noch deutlich schlechter ab, während es praktisch keinen Unterschied gibt zwischen Luftwaffen- und Marineangehörigen einerseits und Luftwaffen- und Marineuniformträgern andererseits. Der Zentrale Sanitätsdienst (ZentrSanD) nimmt eine Spitzenstellung unter den *OrgBereichen* ein, was den Kenntnisstand über das KVP betrifft. Dies liegt sicherlich u. a. darin begründet, dass er überproportional wenig Mannschaftsdienstgrade stellt. Die Streitkräftebasis (SKB) hingegen muss sich – nach dem Heer – mit dem vorletzten Platz begnügen.

<sup>31</sup> Die Gruppe der Offiziere ist nicht mehr weiter untergliedert, da sich neben Leutnanten und Hauptleuten lediglich 13 Stabsoffiziere unter den Befragten befinden, so dass eine statistische Signifikanz nicht mehr aus einer weiteren Differenzierung ableiten lassen würde.

Tab. 6: KVP-Kennnisstand differenziert nach OrgBereichszugehörigkeit  
 Frage: „Was wissen Sie über das Kontinuierliche Verbesserungsprogramm (KVP)?“  
 (Datenbasis: SKBefr 2005; n = 1 546; \* Angaben nach TSK-Uniformträgern in Klammern)

OrgBereiche	Heer	Luftwaffe	Marine	ZentrSanD	SKB
Höre davon das erste Mal	72 % (65 %)*	51 % (51 %)*	29 % (29 %)*	21 %	55 %
Ungefähre Vorstellung	20 % (25 %)*	30 % (30 %)*	34% (35 %)*	55 %	34 %
Weiß relativ genau	8 % (9 %)*	19 % (18 %)*	37 % (36 %)*	24 %	11 %

Was den relativ schlechten Kenntnisstand in der Truppe über das KVP betrifft, so scheint der „Hund“ – zumindest zum Teil – in der bisherigen Informationsqualität „begraben“ zu sein. Immerhin fühlen sich 41 Prozent derjenigen, die das KVP kennen, schlecht bis eher schlecht darüber informiert (s. Abb. 9). Mit anderen Worten: hier wird ein klares Defizit beanstandet. Was die Informationsqualität betrifft, so sind die Werte für das KVP noch schlechter als die für die betriebswirtschaftlichen Reformen in der Bundeswehr allgemein. Schließlich fühlen sich nur 27 Prozent aller KVP-Kenner schlecht bis eher schlecht über die ökonomische Modernisierung im Allgemeinen informiert. Dieses Umfrageergebnis ist ausgesprochen ernüchternd: Die Mehrzahl der Soldatinnen und Soldaten ist nicht über das KVP informiert, und diejenigen, die es nach eigenem Bekunden sind, fühlen sich dann noch mehrheitlich schlecht informiert.

Anhaltspunkte dafür, wie in der Informationspolitik diesen negativen Befunden gegengesteuert werden kann, liefern die Antworten auf die Frage, wie die KVP-Kenner von dem Programm erfahren haben (s. Tab. 7). Spitzenreiter als Informationsquellen sind die Vorgesetzten, gefolgt von Bundeswehrzeitschriften und den Kameradinnen/Kameraden. Interessanterweise ist die Rangliste bei den Informationsquellen für die ökonomische Modernisierung anders zusammengesetzt (s. ebenfalls Tab. 7). Auffällig ist besonders der hohe Wert für Bundeswehrzeitschriften als Wissensursprung der betriebswirtschaftlichen Reformen. Da hier das KVP mit über 20 Prozent hinterherhinkt, empfiehlt es sich, diese Medien mehr als bisher als Informationsquellen zu nutzen. Schließlich haben sie sich bereits bei der ökonomischen Modernisierung allgemein bewährt.

Tab. 7: Unterschiedliche Informationsquellen bzgl. KVP und betriebswirtschaftlicher Reformen allgemein

Frage: „Wie haben Sie vom KVP erfahren?“ und Aussage: „Mein Wissensstand über die betriebswirtschaftlichen Reformen stammt in erster Linie ...“ (Mehrfachnennungen waren möglich, Datenbasis: SKBefr 2005; nur KVP-Kenner; n = 706)

Informationsquellen	KVP	Ökon. Modernisierung
Vorgesetzte	47 %	38 %
Bw-Zeitschriften	40 %	61 %
Kameradinnen/Kameraden	33 %	27 %
Weisungen vorgesetzte Dst.	29 %	32 %
Bw-Intranet	17 %	29 %
Fortbildung	15 %	17 %

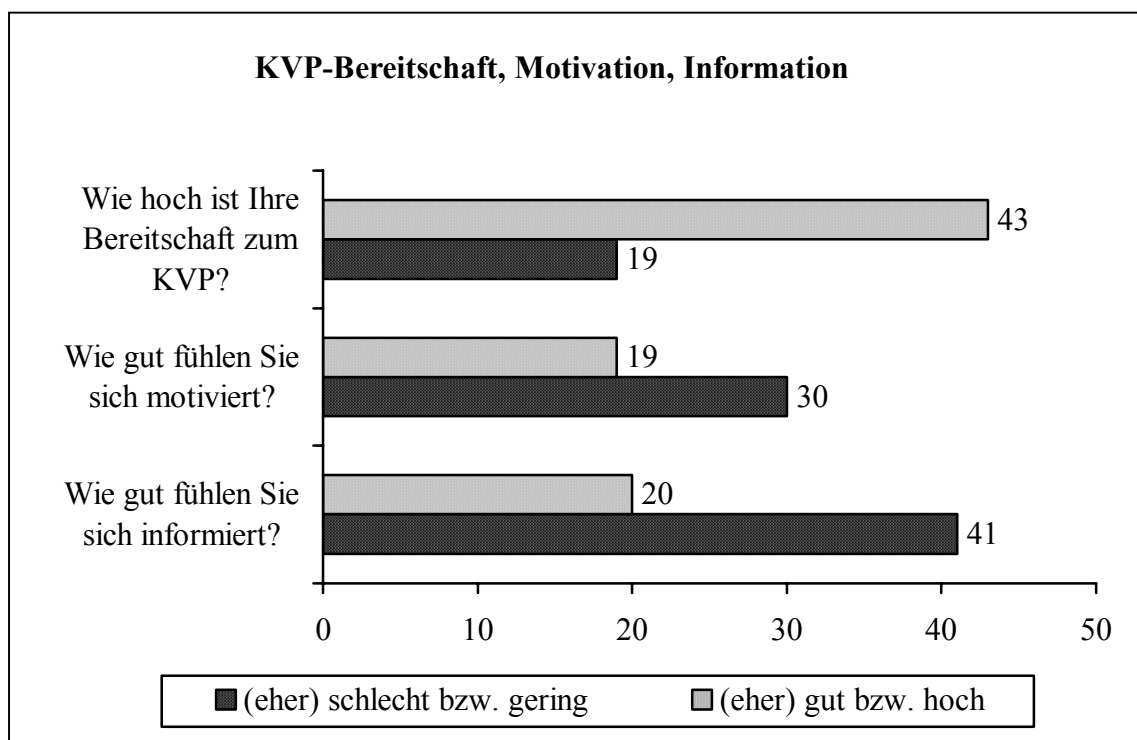
Die Konsequenz aus den Umfrageergebnissen zum Informationsstand kann nur lauten: Die „Werbetrommel“ muss noch mehr als bisher für das KVP „gerührt“ werden. Ziel muss eine permanente Diskussions- und Medienpräsenz des KVP im Dienstalltag sein, die eine Art „positives Grundrauschen“ (Stock 2004: 98) erzeugt. Das heißt: zumindest in den Bundeswehrmedien („aktuell“, Bw-TV u. ä.) sollte das KVP regelmäßig thematisiert werden und der Grundtenor der Berichterstattung sollte dabei die positiven Seiten des Programms herausstellen. Ergänzend hierzu können Plakataktionen, Preisausschreiben o. ä. durchgeführt werden.

Da die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit in Sachen KVP laut Umfrageergebnisse nicht auszureichen scheint, könnte es vielversprechend sein, in allen Truppenteilen spezielle Informations- und Werbeveranstaltungen für das KVP durchzuführen, um auch prinzipiell wirklich alle zu erreichen. Dies wäre umso sinnvoller, als Bundeswehr-externe Informationsquellen wie Tageszeitungen oder Fernsehsendungen kaum für ein Dauerthema wie das KVP zu erschließen wären. Die erstmalige Einrichtung eines zweistündigen Chat-Rooms von LC 3 zum Thema „Weiterentwicklung des KVP“ am 27. Oktober 2005 in INTRANET aktuell ist ein Schritt genau in die richtige Richtung. Die rege Diskussionsbeteiligung bei diesem Chat unterstreicht, dass ein großer Bedarf an entsprechendem Meinungsaustausch besteht. Da das KVP sich ausdrücklich an alle (!) Bundeswehrangehörigen wendet, muss versucht werden, dass eine aktive Informationsarbeit auch möglichst alle Soldatinnen und Soldaten erreicht.

### 6.3 Motivation und Anreize

Positiv festzustellen ist, dass bei denjenigen, die das KVP kennen, immerhin eine relative Mehrheit von 43 Prozent ihre grundsätzliche Bereitschaft, aus einer eigenen Idee oder Anregung einen KVP-Vorschlag zu machen, als hoch bis eher hoch einschätzt, während nur 19 Prozent diese Bereitschaft als gering bis eher gering bezeichnen (s. Abb. 9). Bei der Grundhaltung aller Befragten – also nicht nur der KVP-Kenner – sieht die Einstellung zur Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten nicht ganz so gut aus. Der Feststellung, die Suche nach Einspar- und Verbesserungsmöglichkeiten mache ihnen Spaß, stimmen 2005 nur 30 Prozent zu, während 32 Prozent dieser Aussage ausdrücklich widersprechen. Wenigstens nahm die Anzahl derjenigen, denen eine solche Suche Spaß macht, im Zweijahresvergleich 2003/2005 um acht Prozent zu. Damit scheint sich allmählich ein gewisser Sportsgeist im Sinne eines Ideenwettbewerbs in der Truppe zu entwickeln. Begünstigt wird diese Einstellung sicherlich auch durch die Vorstellung, dass man als Vorschlagender auch selbst von der Umsetzung entsprechender Verbesserungsvorschläge profitieren kann.

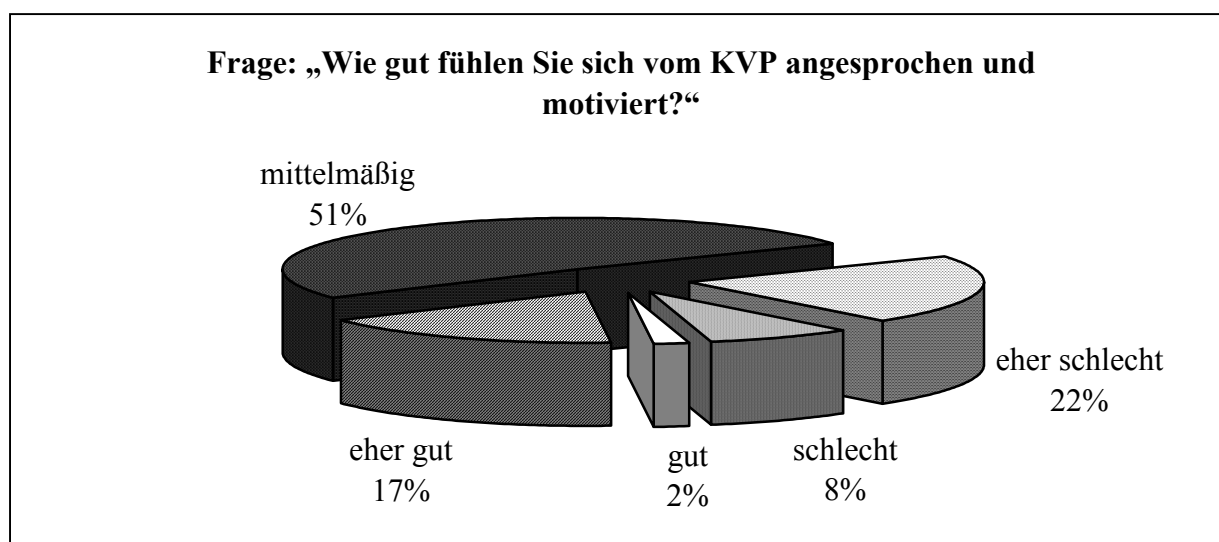
Abb. 9: Aussagen der Befragten zu Bereitschaft, Motivation und Information  
(Angaben in Prozent, Datenbasis: SKBefr 2005; nur KVP-Kenner; n = 706)<sup>32</sup>



<sup>32</sup> Die auf 100 fehlenden Prozentzahlen ergeben sich für die Antwort „mittelmäßig“.

Allerdings tut sich bei der Motivationslage folgendes Problem auf (s. Abb. 10): Während sich die absolute Mehrheit von 51 Prozent durch die Aussage „mittelmäßig“ nicht näher festlegt, fühlen sich immerhin 30 Prozent der KVP-Kenner von dem Verbesserungsprogramm so, wie es konzipiert und praktiziert wird, „schlecht“ bis „eher schlecht“ angesprochen und motiviert, während nur 19 Prozent sich entsprechend positiv äußern. Noch augenfälliger wird der Unterschied, wenn man sich die Randverteilung der Bewertungen anschaut: Danach fühlen sich nur zwei Prozent ausdrücklich „gut“ durch das existierende KVP angesprochen und motiviert, während acht Prozent – also die vierfache Menge – sich für „schlecht“ entscheidet.

Abb. 10: Ansprache und Motivation lassen zu wünschen übrig  
(Datenbasis: SKBefr 2005; nur KVP-Kenner; n = 682)



Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass bei den Soldatinnen und Soldaten zwar eine positive Bereitschaft, sich grundsätzlich am KVP zu beteiligen, durchaus vorhanden ist. Jedoch sieht das Meinungsbild, sich im existierenden Programm konkret einzubringen, weniger günstig aus. Die Kunst muss daher darin bestehen, abstrakte Bereitschaft in konkrete Motivation umzuwandeln. Anhaltspunkte, wie das geschehen kann, können die Daten über das Meinungsbild zu Anreizen und Erfahrungen liefern.

Es konnte nachgewiesen werden, dass es einen Zusammenhang zwischen Bereitschaft und Motivation zur Beteiligung am KVP einerseits und der Grundeinstellung zur Bundeswehr allgemein andererseits gibt. Die diesbezüglichen Zahlen besagen, dass es eine schwache, aber insgesamt deutlich vorhandene Wechselbeziehung in der Truppe zwischen Identifikation mit

der Bundeswehr und Bereitschaft zum KVP-Engagement gibt.<sup>33</sup> Mit anderen Worten: Wer sich unter den Soldatinnen und Soldaten mit seinem „Arbeitgeber“ Bundeswehr deutlich identifizieren kann, ist gegenüber dem KVP aufgeschlossener als diejenigen, die ihre Dienstzeit als Job wie jeden anderen sehen.

Ergänzend hierzu kann man das Antwortverhalten bei der über das KVP hinausgehenden allgemeinen Aussage heranziehen, wonach es 30 Prozent aller Befragten Spaß macht, in der eigenen Einheit oder Dienststelle nach Einspar- und Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Vergleicht man hierbei die Antworten von KVP-Kennern und Nichtkennern, so lässt sich Folgendes feststellen: Ein entsprechendes Spaßempfinden äußern nur 27 Prozent der Nichtkenner, während es 37 Prozent der Kenner tun. Der Kontakt mit dem KVP hinterlässt demnach offenkundig Spuren. Werden die Nichtkenner über das KVP aufgeklärt, so darf man hoffen, dass diese sich unter Umständen nicht nur nach reinem Kosten-Nutzen-Kalkül an dem Verbesserungsprogramm beteiligen werden, sondern dass sie auch aus Überzeugung einen breiteren Focus in Bezug auf Verbesserungs- und Einsparmöglichkeiten aller Art entwickeln werden.

Aufschlussreich sind insbesondere die Antworten auf die Frage an die einzelnen KVP-Kenner, was für sie jeweils Anreiz wäre, einen Verbesserungsvorschlag zu entwickeln und einzureichen (s. Abb. 11). Interessanterweise landen die Kategorien „Verbesserung des Dienstalltags“ und „Nutzen der Dienststelle“ auf den Plätzen eins und zwei. Diese Aussagen bestätigen das Antwortverhalten bei der Frage danach, wo in der eigenen Einheit bzw. Dienststelle Verbesserungsbedarf gesehen wird (vgl. Tab. 5). Demnach ist die Frage, ob eher egoistische oder altruistische Motive einen Anreiz für eine aktivere KVP-Beteiligung darstellen, wenig hilfreich, da es in der Praxis wohl eine Mischung aus beiden Motivlagen ist.

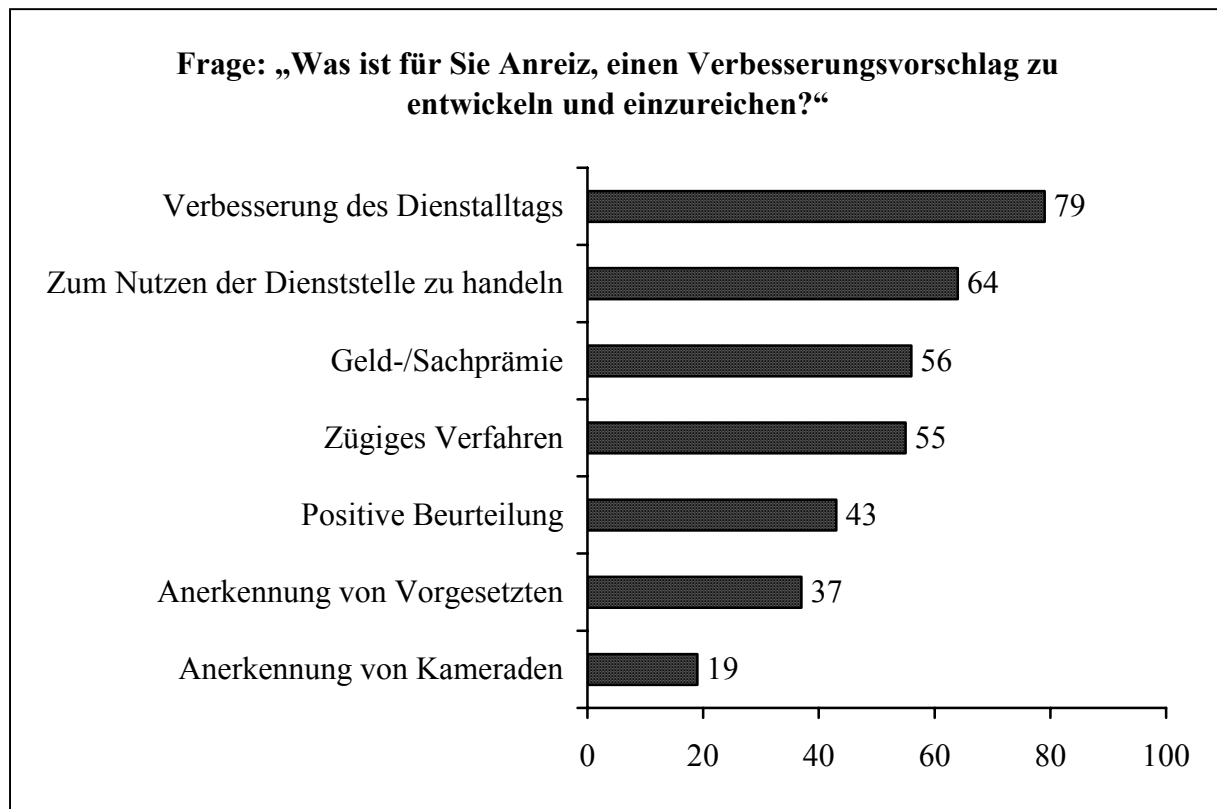
Wohl deshalb bewegt sich der Anreiz „Geld oder Sachprämie“ mit 56 Prozent lediglich im Mittelfeld (s. Abb. 11), obwohl man eigentlich in unserer Konsumgesellschaft hätte erwarten können, dass der „schnöde Mammon“ eine höhere Platzierung erzielen würde. Interessanterweise ist der entsprechende Wert bei der allgemeinen Frage, ob jemand finanziell belohnt werden sollte, wenn er zu Einsparungen beiträgt, mit 55 Prozent fast identisch. Allerdings ergibt sich ein unterschiedliches Bild, wenn man nach KVP-Kennern und -Nichtkennern diffe-

---

<sup>33</sup> Korrelation der Fragen zu Motivation und Bereitschaft in Verbindung zum Antwortverhalten auf die Frage „Wie ist Ihre persönliche Einstellung zur Bundeswehr?“ sowie zur Aussage „Ich empfinde ein Gefühl der inneren Verbundenheit mit der Bundeswehr“. Korrelationskoeffizient nach Pearson zwischen persönlicher Einstellung zur Bundeswehr und Motivation zum KVP  $r=0.159$ , zwischen Einstellung und Bereitschaft zum KVP-Vorschlag  $r=0.173$ , zwischen innerer Verbundenheit zur Bundeswehr und Motivation  $r=0.151$ , zwischen Verbundenheit und Bereitschaft  $r=0.253$ . Die Korrelation ist bei allen vier Korrelationskoeffizienten auf dem Niveau von  $p>0.01$  (2-seitig) signifikant.

renziert. So sprechen sich 47 Prozent der Nichtkenner, aber 67 Prozent der KVP-Kenner für finanzielle Belohnungen bei Einsparungsvorschlägen aus. Demnach sind finanzielle Anreize für KVP-Kenner selbstverständlicher als für KVP-Nichtkenner.

Abb. 11: Dienstalltag und<sup>34</sup> Dienststelle stehen im Mittelpunkt des Anreizinteresses (Angaben in Prozent, Datenbasis SKBefr 2005; nur KVP-Kenner; n = 706; Zustimmung mit Angabe „wichtig“)<sup>34</sup>

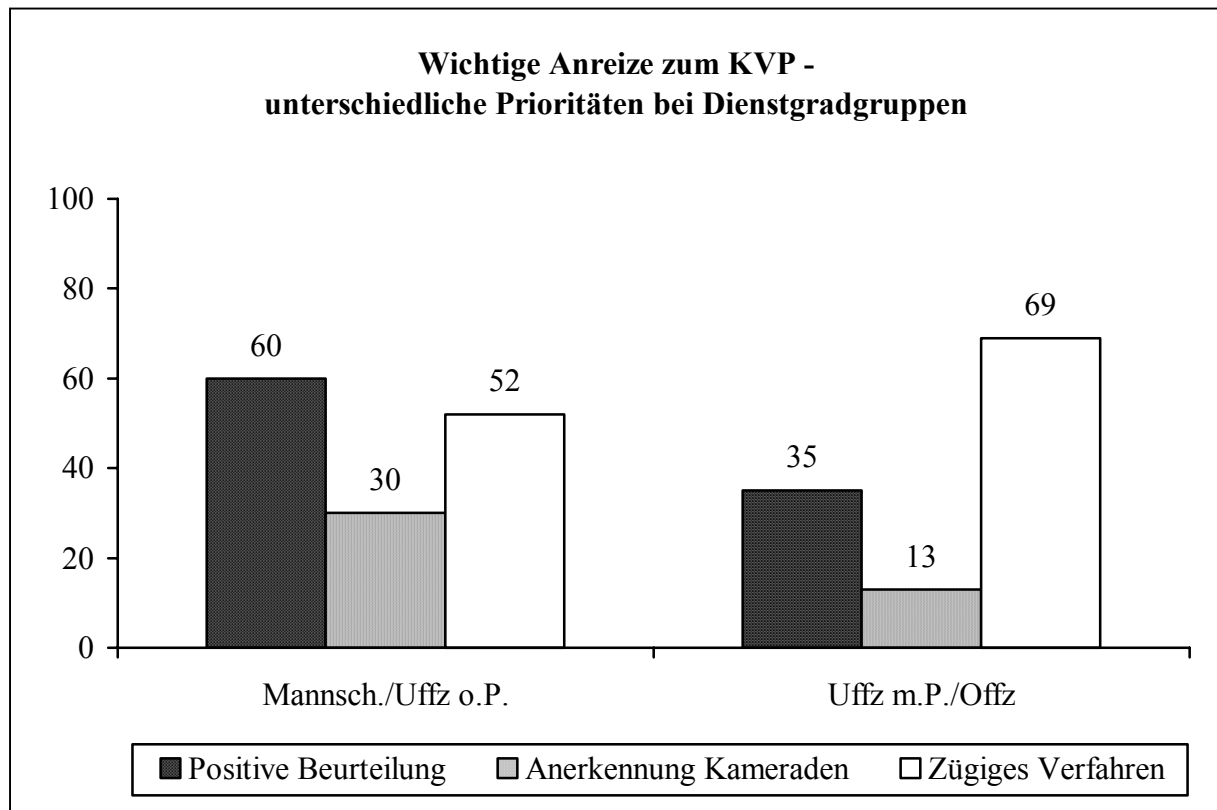


Fasst man die Dienstgradgruppen in die beiden Kategorien „Kürzerdienende“ und „Längerdienende“ zusammen, so ergibt sich folgendes Bild (s. Abb. 12): Während Portepeeträger und Offiziere die Aussicht auf eine positive Beurteilung durch Vorgesetzte für einen eingebrachten KVP-Vorschlag aufgrund einer Zustimmungsrate von nur 35 Prozent für relativ unattraktiv halten, bewerten immerhin 60 Prozent der Mannschaften und der Unteroffiziere ohne Portepee eine entsprechende Beurteilung als KVP-Anreiz. Folglich ließen sich Kürzerdienende durchaus mit der Aussicht auf eine positive Beurteilung zu einer regeren Beteiligung am KVP animieren, was praktisch überhaupt nicht mit zusätzlichen Kosten für den Dienstherrn verbunden wäre. Umgekehrt identifizieren die Längerdienenden insbesondere ein zügiges Verfahren als besonderen Anreiz, sich am KVP zu beteiligen. Diese Erkenntnis wird jedoch sicherlich nicht so leicht zu nutzen bzw. umzusetzen sein wie die zuvor genannte, dass für

<sup>34</sup> Die auf 100 fehlenden Prozentzahlen verteilen sich auf die Antworten „weniger wichtig“ und „unwichtig“.

Kürzerdienende eine positive Beurteilung bereits einen wichtigen Anreiz für aktive KVP-Beteiligung darstellt.

Abb. 12: Unterschiedliche Anreize bei unterschiedlicher Dienstzeitdauer  
Frage: „Was ist für Sie Anreiz, einen Verbesserungsvorschlag zu entwickeln und einzureichen?“ (Angaben in Prozent, Datenbasis: SKBefr 2005; nur KVP-Kenner; Zustimmung „wichtiger Anreiz“)<sup>35</sup>



#### 6.4 Konkrete Erfahrungen mit dem KVP

Bezogen auf die Gesamtzahl der Befragten hat bei den Streitkräftebefragungen quantitativ nur eine verschwindend geringe Minderheit ganz konkrete Erfahrungen mit dem KVP durch das förmliche Einbringen entsprechender Vorschläge gemacht. Im Jahre 2005 waren es gerade einmal 76 von 1 647 befragten Bundeswehrangehörigen, die einen oder mehrere KVP-Vorschläge eingereicht haben. 2003 waren es 63 von 1 510 Soldatinnen und Soldaten gewesen. Am aktivsten bei der Einreichung von KVP-Vorschlägen erwies sich zum einen die Gruppe der Unteroffiziere mit Portepee und zum anderen die Marineuniformträger.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, wer nach seinen bisherigen Erfahrungen weitere Verbesserungsideen als KVP-Vorschlag einreichen oder nicht einreichen würde, so-

<sup>35</sup> Die auf 100 fehlenden Prozentzahlen verteilen sich auf die Antworten „weniger wichtig“ und „unwichtig“.



wie für den Fall der Verneinung die qualitative Nachfrage nach den Gründen hierfür. Danach würde gut die Hälfte derjenigen, die schon ein- oder mehrmals förmliche Vorschläge im Rahmen des KVP eingereicht haben, sich wieder an diesem Programm beteiligen, während immerhin ein Drittel derjenigen mit praktischen Vorschlagserfahrungen dermaßen abgeschreckt worden ist, dass sie sich in Zukunft nicht mehr am KVP beteiligen würde. Besonders stechen bei der Gruppe der „Enttäuschten“ die Unteroffiziere ohne Portepe und die Heeresuniformträger hervor.

Die am häufigsten genannten Gründe für eine künftige KVP-Verweigerung waren:

- zu lange Bearbeitungsdauer der eingereichten Vorschläge,
- schlechte Informationspolitik der KVP-Organen während des Verfahrens sowie
- Desinteresse der Vorgesetzten an dieser Form von Engagement.

Diese Aussagen decken sich zum einen mit dem Grundtenor der schriftlichen Beiträge beim KVP-Chat des LC 3 vom 27. Oktober 2005 (vgl. Kapitel 5.1.2) wie auch zum anderen mit den Eindrücken eines mehrjährigen Lehrgangleiters für KVP-Beauftragte und -Moderatoren (vgl. Kapitel 5.1.3).

Erschreckend ist in diesem Zusammenhang auch, dass immerhin 45 Prozent aller KVP-Kenner die Meinung vertreten, Verbesserungsideen lieber direkt in der eigenen Dienststelle zu äußern als den förmlichen KVP-Weg zu beschreiten (s. Abb. 13).

Wenn es um konkrete Erfahrungen mit dem KVP geht, bilden die wichtigsten Bezugsgruppen zum einen die Vorgesetzten und zum anderen die Kameradinnen und Kameraden.

#### *6.4.1 Bedeutung von Vorgesetzten*

Die Vorgesetzten sind laut Aussagen der befragten KVP-Kenner insgesamt die mit Abstand wichtigste Informationsquelle zum KVP. Differenziert man nach Dienstgradgruppen, so gilt diese Aussage uneingeschränkt nur für die Unteroffiziere mit und ohne Portepe. Bei Mannschaften und Offizieren landen die Vorgesetzten jeweils nur auf Platz zwei. Haben die Mannschaftssoldatinnen und -soldaten vom KVP in erster Linie aus den Bundeswehr-Medien erfahren, so sind die Hauptinformationsquellen zum KVP für die Offiziere Weisungen und Erlasse vorgesetzter Dienststellen, der Ämter oder des BMVg selbst. Bei Luftwaffen- und Marineuniformträgern werden Vorgesetzte wesentlich häufiger als wichtigste Informationsquelle über das KVP genannt als bei Heeresuniformträgern.

Allerdings vermitteln Vorgesetzte nur bei jedem zweiten Untergebenen den Eindruck, ihre Anerkennung könnte einen Anreiz für das Einbringen eines KVP-Vorschlages sein. Schaut man sich die einzelnen Dienstgradgruppen an, so ergibt sich bei den Portepeeträgern sowie den Mannschaften ein differenzierteres Bild (s. Tab. 8). Während die Aussicht auf „Anerkennung durch Vorgesetzte“ nur für 29 Prozent der Unteroffiziere mit Portepee einen Anreiz darstellt, einen Verbesserungsvorschlag zu entwickeln und einzureichen, ist dieser Aspekt immerhin für 59 Prozent der Mannschaften von Bedeutung. Ähnlich sieht das Antwortverhalten auch in Bezug auf den Anreiz „positive Beurteilung“ aus. Während für die Längerdienenden (Portepeeträger, Offiziere) eine entsprechende Beurteilung mehrheitlich keinen Ansporn für einen Verbesserungsvorschlag darstellt, so ist dies für die Mehrheit der kürzerdienenden Mannschaften und Unteroffiziere ohne Portepee durchaus der Fall (s. Abb. 12). Damit ist ein Forcierungsinstrument für das KVP bei den unteren Dienstgradgruppen identifiziert, das den Dienstherrn nichts kostet, aber trotzdem Wirkung erzielen kann. Bei den Uniformträgern fällt dabei die Marine ausnahmsweise einmal negativ aus dem Rahmen, da für sie sowohl die Anerkennung von Vorgesetzten als auch eine positive Beurteilung deutlich geringere Anreize für KVP-Vorschläge darstellen als dies bei Heeres- und Luftwaffenuniformträgern der Fall ist.

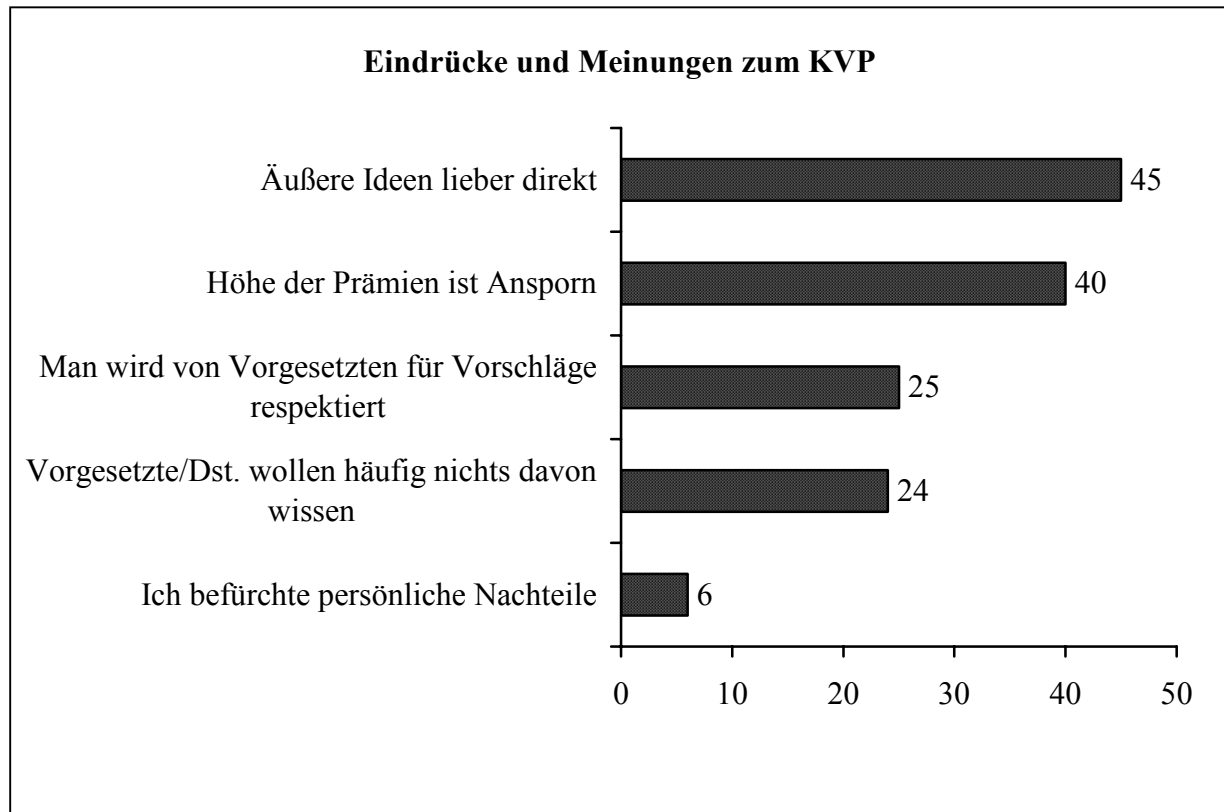
Tab. 8: Unterschiedliche Bewertung der Kategorie *Anerkennung von Vorgesetzten* als Anreiz für Verbesserungsvorschläge je nach Dienstgradgruppe  
Frage: „Was ist für Sie Anreiz, einen Verbesserungsvorschlag zu entwickeln und einzureichen?“ und Aussage „Wichtiger Anreiz“ bzw. „Unwichtig“. (Datenbasis: SKBefr 2005; nur KVP-Kenner; n = 645)<sup>36</sup>

	Gesamt	Mannschaften	Uffz o. P.	Uffz m. P.	Offiziere
Wichtig	41 %	59 %	41 %	29 %	39 %
Unwichtig	19 %	12 %	13 %	28 %	20 %

Bei 24 Prozent – das heißt bei fast jedem Vierten – der KVP-Kenner erwecken Vorgesetzte oder höhere Dienststellen den Eindruck, dass diese von Verbesserungsvorschlägen häufig überhaupt nichts wissen wollen – unabhängig von Dienstgrad- und Uniformträgergruppe (s. Abb. 13). Noch ausgeprägter ist diese Einschätzung bei den Mannschaften und den Unteroffizieren ohne Portepee. Auch bei Heeres- und Luftwaffenuniformträgern ist dieser Eindruck weiter verbreitet als bei Marineuniformträgern (s. Abb. 14).

<sup>36</sup> Die auf 100 fehlenden Prozentzahlen ergeben sich für die Aussage „Weniger wichtig“.

Abb. 13: Das Meinungsbild zum KVP ist sehr unterschiedlich  
(Angaben in Prozent, Datenbasis: SKBefr 2005; nur KVP-Kenner; Zustimmung mit „Trifft voll und ganz/eher zu“)<sup>37</sup>



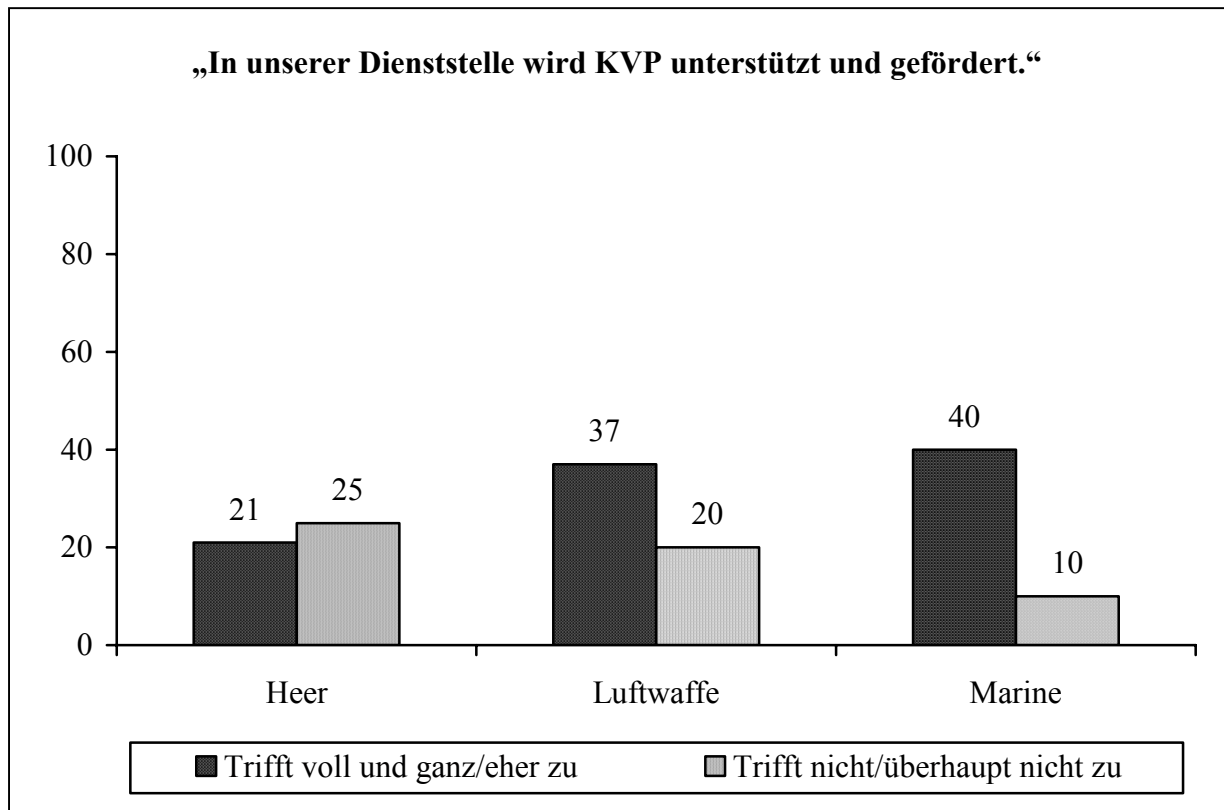
#### 6.4.2 Bedeutung von Kameradinnen und Kameraden

Kameradschaft als militärisches Spezifikum ist mehr als reine Kollegialität. Es ist vielmehr die besondere Form von „Solidarität unter Soldaten“, auf die das „Leben in der militärischen Gemeinschaft (angewiesen) ist“ (Reeb/Többicke 2003: 152). Deshalb ist die Rolle der Kameradinnen und Kameraden in der alltäglichen Praxis des KVP von besonderem Interesse.

Als Informationsquelle über das KVP stehen die Kameradinnen und Kameraden immerhin auf Platz drei – nach Vorgesetzten und Bundeswehr-Medien (vgl. Tab. 7). Gibt es keine großen Unterschiede im Antwortverhalten der verschiedenen Dienstgradgruppen, so werden bei den Uniformträgern Kameradinnen und Kameraden doch von den Marineangehörigen auffallend häufig als Informationsquellen genannt.

<sup>37</sup> Die auf 100 fehlenden Prozentzahlen verteilen sich auf die Antworten „teils/teils“, „weiß nicht“ und „trifft nicht zu“.

Abb.14: Bei Marine und Luftwaffe wird das KVP mehr in den Dienststellen unterstützt und gefördert als beim Heer  
 (Angaben in Prozent, Datenbasis: SKBefr 2005; nur KVP-Kenner; Frage nach Uniformträgern; n [Heer] = 371, n [Luftwaffe] = 154, n [Marine] = 135)



Bedenken hinsichtlich möglichen Neidverhaltens bei Kameradinnen und Kameraden gegenüber denjenigen, die einen KVP-Vorschlag offiziell einreichen,<sup>38</sup> konnten durch die Umfrageergebnisse ebenso zerstreut werden wie Befürchtungen, der eigene KVP-Vorschlag könnte den Kameradinnen und Kameraden Nachteile einhandeln. Die Zustimmung bewegt sich bei beiden Aussagen lediglich im einstelligen Prozentbereich. Wenn überhaupt, so finden sich lediglich bei den befragten Mannschaften vereinzelt solche Befürchtungen.

Zieht man jedoch das Antwortverhalten in 2005 bei den allgemeinen Ökonomisierungsfragen in Bezug auf die Kameradinnen und Kameraden hinzu, so ergibt sich insgesamt ein weniger günstiges Stimmungs- und Meinungsbild. So geben 30 Prozent aller Befragten an, dass aus ihrer Sicht ein Großteil der Kameradinnen und Kameraden „von diesen Veränderungen nicht viel (hält)“, im Gegensatz zu nur 13 Prozent, die der Auffassung sind, dass ihre Kameradinnen und Kameraden in der Mehrzahl die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr unterstützen. Von den KVP-Kennern glauben sogar 35 Prozent, dass der Großteil ihrer Kameradinnen und Kameraden nicht viel von den betriebswirtschaftlichen Neuerungen hält. Es

<sup>38</sup> Aussage: „Wer Verbesserungsvorschläge macht, wird von den Kameraden/Kameradinnen geschnitten.“

kann daher kaum überraschen, dass die überwiegende Mehrheit in der Truppe die Behauptung, das ökonomische Denken trage insgesamt zu einer größeren Motivation bei den Kameradinnen und Kameraden bei, verneint. Folglich sollten die KVP-Kenner auch und gerade im Kameradenkreis durch Mund-zu-Mund-Propaganda für mehr Wissen, Akzeptanz und Engagement im Rahmen dieses Verbesserungsprogramms werben.

Tab. 9: Die Einstellung der Kameradinnen und Kameraden zur ökonomischen Modernisierung der Bundeswehr wird überwiegend skeptisch beurteilt  
 „Ein Großteil meiner Kameraden/Kameradinnen hält von diesen Veränderungen nicht viel.“  
 (Datenbasis: SKBefr 2005; n = 1 622)

	Alle	KVP-Kenner	Nichtkenner
Trifft (eher) zu	30 %	35 %	26 %
Trifft (eher) nicht zu	13 %	17 %	11 %

Speziell auf das KVP bezogen, ergab die Umfrage darüber hinaus, dass die mögliche Anerkennung von Kameradinnen und Kameraden bei Kürzerdienenden nur einen relativ geringen Anreiz für eine aktivere Beteiligung an diesem Optimierungsprogramm darstellt; bei Längerdienenden ist dieser Anteil sogar noch deutlich geringer (s. Abb. 12). Gleichwohl sollten die KVP-Kenner sich davon nicht entmutigen lassen und trotzdem die Werbetrommel rühren.

## 6.5 Fazit

Fasst man die Ergebnisse der Streitkräftebefragung 2005 zusammen, so kann man festhalten, dass die Ausgangslage bei den Wissensständen, Einstellungen und Erfahrungen insgesamt in der Truppe in Bezug auf das KVP gar nicht so schlecht ist. Der Bedarf an kontinuierlichen Verbesserungen wird durchaus gesehen, der Kenntnisstand könnte besser sein, Motivation ist vorhanden und konkrete Anreize können diese steigern. Die bisherigen Erfahrungen mit dem KVP lassen jedoch zu wünschen übrig. Vorhandenes Kapital im Sinne einer positiven Grundhaltung gegenüber diesem Programm darf aber nicht verspielt werden. Damit genau dies nicht eintritt, werden im Folgenden praktische Forcierungsvorschläge auf der Grundlage des bisher Erarbeiteten vorgestellt.

## 7 KVP-Forcierungsvorschläge für die Bundeswehr

### 7.1 Erste Forcierungsvorschläge der Luftwaffe aus dem Jahre 2003

Das Luftwaffenamt der Bundeswehr in Köln hat im Jahre 2003 einen ersten Maßnahmenkatalog zur Forcierung des KVP-Wesens vorgelegt. Im Einzelnen wurden dort folgende Verbesserungsvorschläge gemacht (Luftwaffenamt 2003: 21):

1. deutliche Verringerung der Bearbeitungsdauer,
2. zusätzliche Qualifizierung des KVP-Personals,
3. Qualifizierung der Verbandsführer/Dienststellenleiter in Sachen KVP,
4. verbesserte Informationspolitik zum aktuellen KVP,
5. dezentralisierter Informationsfluss innerhalb der Verbände/Dienststellen,
6. beschleunigte Umsetzung angenommener Vorschläge,
7. dauerhafte Qualitätssicherung durch Berücksichtigung der Vorschläge 1 bis 6.

### 7.2 Eigene, erweiterte Forcierungsvorschläge auf der Grundlage der Gesamtuntersuchung

Auf der Grundlage des bisher Elaborierten lassen sich folgende zehn Forcierungsvorschläge ableiten, die das KVP noch effizienter und effektiver werden lassen. Während die gerade genannten Forcierungsvorschläge der Luftwaffe auf individuellen Erfahrungen aus dieser Teilstreitkraft beruhen, wird hiermit ein weiterer, empirisch fundierter Maßnahmenkatalog vorgelegt. Die Vorschläge stellen gleichsam das *Destillat* aus dieser empirischen Studie dar und bilden die Quintessenz des gesamten Forschungsmoduls 3 ab.

#### 7.2.1 *Offensivere Werbekampagnen*

Der Kenntnisstand über das KVP muss verbessert werden. Zwar wurden umfangreiche und intensivierete Werbe- und PR-Maßnahmen im Rahmen dieser Analyse durchaus registriert, aber sie scheinen offenkundig nicht auszureichen, wie die unbefriedigenden Werte zum bisherigen Kenntnisstand über das KVP in der Truppe zeigen. Die Werbemittel nach dem „Gießkannenprinzip“ auf alle OrgBereiche zu streuen, wäre sicherlich verfehlt und verschwenderisch im Hinblick auf die allseits knappen finanziellen Ressourcen. Vielmehr empfiehlt sich eine Schwerpunktbildung beim Mitteleinsatz.

Entsprechende Kampagnen sollten vor allen Dingen gezielt beim Heer betrieben werden, da hier laut vorliegender Studie (s. Abb. 8) die größten Informationsdefizite bestehen. Auch im

Zusammenhang mit der Unteroffiziersausbildung erscheint ein ausdrücklicher Hinweis auf das KVP ratsamer, als etwa bei der Ausbildung die Anstrengungen auf alle Dienstgradgruppen zu verteilen. Bei den Mannschaften kommt es nicht so darauf an und bei den Offizieren bestehen nicht solche Defizite wie bei den Unteroffizieren (s. Abb. 7). Darüber hinaus empfiehlt es sich, gerade die Bundeswehrzeitschriften mehr als bisher als Informationsquellen zu nutzen, da sie sich bereits bei den betriebswirtschaftlichen Reformen allgemein bewährt haben.

Schließlich sollte versucht werden, möglichst viele KVP-Kenner nach dem Schneeballprinzip bei ihren Kameradinnen und Kameraden als Multiplikatoren der „KVP-Ideologie“ einzuspannen (s. Kapitel 6.4.2). Mund-zu-Mund-Propaganda kann unter Umständen wesentlich effektiver als alle „von oben“ verordneten Maßnahmen sein; zumindest kann sie diese ergänzen.

### *7.2.2 Anreize gezielt ansprechen*

Es empfiehlt sich, die insbesondere bei der Streitkräftebefragung 2005 gewonnenen Erkenntnisse zur Bewertung verschiedener Anreizformen (s. Kapitel 6.3) anzuwenden beziehungsweise umzusetzen. So erscheinen beispielsweise anerkennende Maßnahmen wie ausdrückliche Belobigungen, förmliche Anerkennungen oder gar positive Beurteilungen für die Personalakte insbesondere bei Kürzerdienenden und niedrigeren Dienstgraden sinnvoll. Diese Schritte sind nicht mit zusätzlichen Kosten verbunden, können sich jedoch gleichwohl motivationssteigernd auf die genannte Gruppe von Bundeswehrangehörigen auswirken.

Bei Längerdienenden und höheren Dienstgraden stellen hingegen kürzere Bearbeitungszeiten einen wichtigen Anreiz dar (s. Abb. 12). Dieses Erkenntnis ist sicherlich wesentlich schwerer umzusetzen als die der Belobigung Kürzerdienender. Gleichwohl stellt sie ein zusätzliches Argument für die spürbare Verringerung der Bearbeitungsdauer der eingebrachten KVP-Vorschläge dar.

### *7.2.3 Motivationstraining für KVP-Personal*

Das Programm kann nur so motivierend sein wie die Menschen, die es vermitteln sollen. Insbesondere die KVP-Beauftragten und KVP-Moderatoren sind die zentralen Ansprechpartner – und damit auch die wichtigsten Multiplikatoren – in Sachen KVP für die Truppe. Deshalb sollte auch ein gezieltes Motivationstraining durch professionelle Trainer für diejenigen KVP-Funktionsträger angeboten werden, die der Meinung sind, dass eine solche Maßnahme sich positiv auf ihre Arbeit auswirken könnte. Schlagworte entsprechender Trainer lauten u. a.

„Beziehungsmanagement“, Persönlichkeitscoaching“ oder „emotionales Programmieren“. Viele Mitglieder der KVP-Organisationen sind hinreichend von Sinn und Zweck dieses Programms überzeugt, so dass sie kein zusätzliches Motivationstraining brauchen. Deshalb sollte ein entsprechendes Training fakultativ angeboten werden.

Da die überwiegende Mehrheit des KVP-Personals diese Funktion im Nebenamt wahrnimmt, würde es sich auf deren Engagement äußerst positiv auswirken, wenn sie nicht noch ein zweites, drittes usw. Nebenamt wahrnehmen müssten und sich ganz auf ihre Haupttätigkeit plus **das** (!) Nebenamt KVP konzentrieren könnten.

#### 7.2.4 *Vorgesetzte als Vorbilder herausstellen*

An mehreren Stellen in der Streitkräftebefragung klingt zum Teil deutliche Kritik gegenüber Vorgesetzten im Zusammenhang mit dem KVP an. Es wäre daher wünschenswert, wenn Vorgesetzte auf den unterschiedlichsten Ebenen mehr als Promoter gegenüber ihren Untergebenen in Erscheinung träten. Gerade auf dem Gebiet der Information wie der Motivation haben die Führer und Unterführer aufgrund ihrer herausgehobenen Stellung eine besondere Bedeutung für die jeweiligen Einheiten und Dienststellen. Es wäre daher wichtig, dass Vorgesetzte mehr als bisher das KVP in der Truppe bekannt machen und dass sie gerade nicht den Eindruck vermitteln, überhaupt nicht an diesem Programm interessiert zu sein. Das heißt nicht unbedingt, dass sie sichtbar eigene KVP-Vorschläge einbringen sollten – obwohl das im Einzelfall durchaus motivierend wirken kann –, sondern dass sie bei ihren Soldatinnen und Soldaten die Botschaft rüber bringen, dass sie voll und ganz hinter diesem Verbesserungsprogramm stehen und deshalb ausdrücklich jede Form der Beteiligung daran begrüßen.

Dazu gehört, dass Vorgesetzte auch ihren Untergebenen bekannt geben, wenn es entsprechende KVP-Vorschläge aus ihren Einheiten bzw. Dienststellen gegeben hat und diese gegebenenfalls sogar von Erfolg gekrönt waren.

#### 7.2.5 *KVP statt direkter Verbesserungsvorschläge betonen*

Im Rahmen der bereits genannten Forcierungsvorschläge – mehr Werbung, mehr Motivation durch das KVP-Personal und mehr Engagement durch die Vorgesetzten – wird gleichzeitig dem Hang vieler Bundeswehrangehörigen entgegengewirkt, die zwar das KVP kennen, trotzdem jedoch Verbesserungsvorschläge lieber auf dem „kurzen Dienstweg“ einzubringen. Durch mehr Aufklärung über das formalisierte Programm soll deutlich werden, dass einerseits



die ganze Bundeswehr von einer entsprechenden Idee profitieren und dass andererseits der Vorschlagende im Rahmen des KVP wesentlich mehr belohnt werden kann.

Werden entsprechende Verbesserungsvorschläge direkt an Vorgesetzte herangetragen, so ist es aus den gerade genannten Gründen ihre Pflicht, den Vorschlagenden zu empfehlen, ihre Idee als KVP-Vorschlag einzureichen.

#### *7.2.6 Verringerung der Bearbeitungsdauer*

Das am häufigsten diagnostizierte Problem beim KVP-Verfahren ist die meist als zu lange empfundene Bearbeitungsdauer. Daraus leitet sich als logische Konsequenz die Forderung nach deutlicher Verringerung der Bearbeitungsdauer ab. Insbesondere dieser Forcierungsvorschlag ist leichter formuliert als realisiert. Gleichwohl erbrachte die zugrunde liegende Streitkräfteumfrage klar zutage, dass sich gerade beim Faktor Bearbeitungszeit das größte Frustrationspotenzial aufbaut. Es wäre in hohem Maße kontraproduktiv, die diagnostizierte positive Grundhaltung in der Truppe gegenüber dem KVP durch negative Erfahrungen leichtfertig zu verspielen. Die meisten Klagen der befragten Soldatinnen und Soldaten beziehen sich nun einmal auf die ihrer Meinung zu lange Bearbeitung eingereicherter KVP-Vorschläge.

Kann der entsprechende KVP-Vorschlag innerhalb des eigenen OrgBereichs entschieden werden, so scheint die Bearbeitungszeit einigermaßen kontrollier- und steuerbar. Bei hoch komplizierten, in der Regel technischen Vorschlägen, die unter Umständen die Beteiligung mindestens eines weiteren OrgBereichs nötig erscheinen lassen, ist dies nicht mehr gewährleistet. Deshalb ließe sich die Bearbeitungsdauer institutionell spürbar verringern, wenn die Koordinierungsstellen der einzelnen Teilstreitkräfte und OrgBereiche zusammengefasst würden zu einer Bundeswehr-gemeinsamen KVP-Koordinierungsstelle. Sollte dies aus übergeordneten TSK-politischen Gründen nicht gewollt sein, so könnte wenigstens eine zusätzliche zentrale Koordinierungsstelle den Meinungs- und Informationsaustausch zwischen den einzelnen, geographisch zum Teil weit auseinander liegenden KVP-Koordinierungsstellen (s. Kapitel 4.2) erleichtern. Notfalls stehen hier die übergeordneten Ebenen (KVP-Zentrale und Ministerium) in der Pflicht, die Bearbeitungsdauer bei komplexen Vorschlägen zu überwachen und gegebenenfalls deren Beschleunigung anzumahnen.

#### *7.2.7 Offensivere Informationspolitik auf allen KVP-Ebenen*

Gerade wo die Bearbeitungsdauer wegen komplexer Prüfungen oder ähnlichem kaum reduziert werden kann, ist eine entsprechend transparente Entscheidungsfindung von größter Be-

deutung. Sachliche Gründe für Verzögerungen sollten den Vorschlagenden eigeninitiativ – etwa in der Form von Zwischenbescheiden – mitgeteilt werden, um so bei ihnen Verständnis und Geduld zu erzeugen. Kontaktaufnahme und überzeugende Argumente sind das beste Mittel gegen Demotivierung und Frustration.

#### 7.2.8 *Beschleunigte Umsetzung angenommener Vorschläge*

Sind KVP-Vorschläge schließlich positiv beschieden worden, so sollten sie möglichst zügig umgesetzt werden. Da es den Vorschlagenden häufig nicht in erster Linie um Prämien, sondern um die Realisierung einer guten Idee geht, die ihnen ihre alltägliche Arbeit erleichtern soll (s. Kapitel 6.3), sollten sie auch bald über das Schicksal ihres Vorschlages informiert werden. Gleichzeitig können solche Informationen in den oben geforderten Werbekampagnen eingesetzt und als Ansporn für andere zum Mitmachen beim KVP dienen.

#### 7.2.9 *Mehr Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen TSK und OrgBereichen*

Da das Antwortverhalten der befragten Soldatinnen und Soldaten je nach Teilstreitkraft und OrgBereich zum Teil erheblich variiert, könnte sich die Einrichtung einer „Börse“ zum gemeinsamen, informellen Erfahrungsaustausch durchaus vorteilhaft für die Beteiligung am KVP auswirken. Insbesondere Heer und SKB könnten sich beispielsweise von dem KVP-Kennnisstand und -Engagement bei Marine und ZentrSanD inspirieren lassen. Hilfreich wäre es auch, wenn die KVP-Funktionsträger ihre *pendants* bei den anderen OrgBereichen persönlich kennen lernen würden. Der entsprechende Rahmen könnte durch gemeinsame Tagungen, Lehrgänge etc. gesetzt werden.

#### 7.2.10 *Einrichtung eines „Sorgentelefon“*

Hilfreich für eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung des KVP könnte sich schließlich noch die Einrichtung einer zentralen Anlauf- und Schiedsstelle erweisen. Vorbild könnte eine Art „Sorgentelefon“ sein, wie man es aus den unterschiedlichsten Lebensbereichen kennt. Diese Empfehlung ergibt sich nicht direkt aus dem konkreten Antwortverhalten in der letzten Streitkräfteumfrage, sondern aus dem Gesamteindruck dieser Studie zum subjektiven Meinungs- und Stimmungsbild in der Truppe gegenüber dem KVP.

So wie es beispielsweise den Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages als entsprechenden Ansprechpartner für alle Bundeswehrangehörigen gibt, könnte es auch einen „KVP-Obmann“ an entsprechender Stelle geben. Diese Institution könnte eine wichtige Ventilfunktion

erfüllen, um angestaute Frustration aufgrund negativer Erfahrungen mit dem bundeswehreigenen Verbesserungsprogramm abzubauen. Gerade die Kommentare einzelner Soldatinnen und Soldaten während des KVP-Chats von LC 3 im vergangenen Oktober deuten in diese Richtung.

## **8 Bilanz und Perspektiven**

### 8.1 Bilanz

Die vorliegende Studie belegt zunächst, dass auf dem Gebiet des kontinuierlichen Verbesserungsprogramms in der Bundeswehr schon viel geleistet worden ist. Dies gilt beispielsweise sowohl für die Öffentlichkeitsarbeit „von oben“ als auch für das Engagement „von unten“. Ganz im Sinne des KVP heißt dies natürlich nicht, dass es hier keine Verbesserungsmöglichkeiten mehr gäbe. Ganz im Gegenteil: Dort, wo nach dieser Untersuchung noch Defizite bestehen, insbesondere bei Kenntnisstand und Motivation, sollten diese mithilfe der zuvor aufgeführten Forcierungsvorschläge abgebaut werden können.

Wie bei der Ergebnisdarstellung aufgezeigt wurde, ist in der Truppe eine grundsätzlich positive Grundhaltung gegenüber dem KVP vorhanden. Allerdings tragen praktische Erfahrungen mit dem Programm vielfach zu Frustration und sogar zu Abschreckung bei – insbesondere wegen der häufig als zu lange empfundenen Verfahrensdauer und wegen der als unzureichend empfundenen Informationspolitik während des sich hinziehenden Prüfverfahrens. Gelänge es, bei den Verbesserungsbemühungen gerade hier anzusetzen, so könnte sich das KVP insgesamt als noch effizienter und effektiver erweisen. Ein entsprechendes Potenzial ist in jedem Fall vorhanden, das voll auszuschöpfen sich sicherlich lohnen würde.

### 8.2 Perspektiven

Die vorliegende Untersuchung hat dem Fragenschwerpunkt KVP bei der Streitkräftebefragung 2005 des SWInstBw durch dessen Auswertung Rechnung getragen. Damit ist der Fundus an interessanten sozialwissenschaftlichen Fragestellungen zu diesem Verbesserungsprogramm bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Als sinnvoll für künftige Studien in diesem Themenbereich könnten sich zum Beispiel folgende Fragenkomplexe erweisen:

- Die Einbeziehung der Wehrverwaltung und der Rüstung sowie der zivilen Bundeswehrmitarbeiter insgesamt ist bereits wiederholt von LC 3 angeregt worden. Sie scheiterte bis-

her jedoch stets an knappen personellen Ressourcen des SWInstBw. Interessant wäre insbesondere die Fragestellung, wo es Gemeinsamkeiten und Unterschiede beim Antwortverhalten im Vergleich zu den befragten Soldatinnen und Soldaten gibt.

- Eine spezifisch gruppensoziologische Fragestellung würde sich ergänzend anbieten. Schließlich setzt die ursprüngliche ostasiatische KVP-Philosophie originär auf Gruppendynamik (s. Kapitel 3.1). In der Bundeswehr ist der KVP-Ansatz jedoch zumeist hoch individualisiert und bürokratisiert. Die sozialwissenschaftliche Beleuchtung dieses Aspektes würde auch gezielte Fragen nach Eindrücken und Erfahrungen mit der Arbeit von KVP-Projektgruppen beinhalten.
- Ein dezidiert organisationswissenschaftlicher Forschungsansatz schließlich könnte auch die Frage untersuchen, inwiefern die organisatorischen Strukturen der Bundeswehr und ihrer KVP-Gliederungen ursächlich sind für Erfolge wie Probleme bei diesem institutionalisierten Verbesserungsprogramm.

Wie man schon allein anhand dieser Auflistung ersehen kann, gibt es genügend Ansatzpunkte für eine weitere Vertiefung der sozialwissenschaftlichen Forschungsarbeiten zum Thema KVP in der Bundeswehr. Die vorliegende Studie versteht sich daher als ein erster Schritt sozialwissenschaftlicher Analyse auf dem Gebiet des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms.

## 9 Anhang

### 9.1 Strukturdaten der Streitkräftebefragung 2003

#### 9.1.1 *Charakteristika der Stichprobe*

Befragungszeitraum:	Dezember 2003–Januar 2004
Anzahl der befragten Verbände:	34
Verteilte Fragebogen:	1 600
Rücklauf:	1 510

9.1.2 *Kenndaten der Stichprobe*

Geschlecht	(n = 1 470)
Männlich	96 %
Weiblich	4 %

Schulabschluss	(n = 1 463)
Fachhochschule/Abitur	29 %
Mittlere Reife/FOS-Reife	54 %
Hauptschule mit Abschluss	15 %
Hauptschule ohne Abschluss	1 %

Dienstgradgruppe	Stichprobe (n = 1 459)	Anteil der Dienstgrad- gruppe in den Streit- kräften insgesamt	Gesamtumfang laut PSM 2000 <sup>39</sup> (ohne Wehrübungsumfang)
Offiziere	12 %	14 %	38 500
Unteroffiziere	45 %	46 %	131 200
Mannschaften	43 %	40 %	112 700
	100 %	100 %	282 400

Status (ohne Wehrübende) <sup>40</sup>	Stichprobe (n = 1 469)	Anteil der Statusgruppe in den Streitkräften insgesamt	Gesamtumfang laut PSM 2000 <sup>41</sup> (ohne Wehrübungsumfang)
BS und SaZ	70 %	72 %	202 400
FWDL	14 %	10 %	27 000
GWDL	15 %	19 %	53 000
	100 %	100 %	282 400

<sup>39</sup> Generalinspekteur der Bundeswehr, Personalstrukturmodell 2000 (PSM 2000), Stand: 1. Mai 2003, hier: S. 58.

<sup>40</sup> Der Anteil der Wehrübenden in der Stichprobe liegt unter 1 Prozent.

<sup>41</sup> Generalinspekteur der Bundeswehr, Personalstrukturmodell 2000 (PSM 2000), Stand: 1. Mai 2003, hier: S. 58.

Uniformträgerbereich	Stichprobe (n = 1 473)	Anteil der Uniformträgergruppe in den Streitkräften insgesamt	Gesamtumfang laut PSM 2000 <sup>42</sup> (mit Wehrübungsumfang)
Heeresuniform	63 %	67 %	189 792
Luftwaffenuniform	23 %	24 %	68 863
Marineuniform	14 %	9 %	26 345
	100 %	100 %	285 000

TSK/OrgBereiche	(n = 1 470)
Heer	41 %
Luftwaffe	22 %
Marine	15 %
ZSanDst	3 %
SKB	19 %

## 9.2 Strukturdaten der Streitkräftebefragung 2005

### 9.2.1 Charakterisierung der Stichprobe

Befragungszeitraum:	August 2005
Anzahl der befragten Verbände:	40
Verteilte Fragebogen A:	1 950
Rücklauf:	1 647

### 9.2.2 Kenndaten der Stichprobe

Geschlecht	(n = 1 595)
Männlich	94 %
Weiblich	6 %

<sup>42</sup> Generalinspekteur der Bundeswehr, Personalstrukturmodell 2000 (PSM 2000), Stand: 1. Mai 2003, hier: S. 55 ff.

Schulabschluss	(n = 807)
Fachhochschule/Abitur	33 %
Mittlere Reife/FOS-Reife	54 %
Hauptschule mit Abschluss	13 %
Hauptschule ohne Abschluss	0 %

Dienstgradgruppe	Stichprobe (n = 1 584)	Anteil der Dienstgrad- gruppe in den Streit- kräften insgesamt	Gesamtumfang laut BMVg <sup>43</sup> (ohne Wehrübungsumfang)
Offiziere	11 %	16 %	36 585
Unteroffiziere	43 %	39 %	105 072
Mannschaften	47 %	38 %	88 326
	100 %	100 %	229 983

Status (ohne Wehrübende <sup>44</sup> )	Stichprobe (n = 1 586)	Anteil der Statusgruppe in den Streitkräften insgesamt	Gesamtumfang laut BMVg (ohne Wehrübungsumfang)
BS und SaZ	70 %	75 %	188 171
FWDL	14 %	10 %	24 522
GWDL	16 %	15 %	38 252
	100 %	100 %	250 945

Uniformträger- bereich	Stichprobe (n = 1 597)	Anteil der Uniform- trägergruppe in den Streitkräften insgesamt	Gesamtumfang laut BMVg (mit Wehrübungsumfang)
Heeresuniform	68 %	66 %	166 657
Luftwaffenuniform	20 %	24 %	60 341
Marineuniform	12 %	10 %	24 047
	100 %	100 %	250 641

<sup>43</sup> Angaben BMVg über Fü S I 3, Stand: August 2005.

<sup>44</sup> Der Anteil der Wehrübenden in der Stichprobe liegt unter 1 Prozent.

TSK/OrgBereiche	(n = 1 603)
Heer	47 %
Luftwaffe	17 %
Marine	12 %
ZSanDst	4 %
SKB	20 %

## 10 Literaturverzeichnis

- Agamus Consult (1996): Die KVP-Studie, Teil I: Lagefeststellung; Teil II: Lagebeurteilung. Starnberg: Agamus Consult.
- Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation (Hrsg.) (2004): Tagungsband „Das veränderte sicherheitspolitische Umfeld und die Konsequenzen für die Informationsarbeit der Bundeswehr“ anlässlich der Expertentagung zur Vorbereitung des 10. Strausberger Symposiums am 4./5. Oktober 2004 an der AIK in Strausberg.
- Biederbick, Klaus-Günter (2005): Die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr. Bundeswehrverwaltung, 1, 1–3.
- Bundesministerium der Verteidigung, Stab Leitungscontrolling (2005): Präsentation zum Thema „Gesamtsituation KVP“ vor Abteilungsleiterrunde am 21. Januar 2005, Bonn.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Bd. 48, 147–160.
- Drepper, Thomas (2003): Organisation der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Elbe, Martin/Richter, Gregor (2005): Militär: Institution und Organisation. In: Leonhard/Werkner (Hrsg.) 2005: 136–156.
- Frech, Siegfried/Trummer, Peter I. (Hrsg.) (2005): Neue Kriege. Akteure, Gewaltmärkte, Ökonomie. Schwalbach/Ts.: Wochenschau.
- Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul (Hrsg.) (2004): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gause, Clemens (2004): Die Ökonomisierung der Bundeswehr. Strategische Neuausrichtung und organisationskulturelle Rahmenbedingungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Großholz, Carsten/Portugall, Gerd (2006): Mehr Wirtschaftlichkeit. Die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr. *Information für die Truppe*, Nr. 1/I. Quartal 2006, 14–18.



- Hartfiel, Günter/Hillmann, Karl-Heinz (1982): Wörterbuch der Soziologie, 3. Auflage. Stuttgart: Alfred Kröner.
- Imai, Masaaki (2001): KAIZEN – Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 7. Auflage. München: Ullstein.
- Kantner, Cathleen/Richter, Gregor (2004): Die Ökonomisierung der Bundeswehr im Meinungsbild der Soldaten. Ergebnisse der Streitkräftebefragung 2003. SOWI-Arbeitspapier, Nr. 139. Strausberg: SOWI.
- Kostka, Claudia/Kostka, Sebastian (2002): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. Methoden des KVP, 2. Auflage. München – Wien.
- Leonhard, Nina/Werkner, Ines-Jacqueline (Hrsg.) (2005): Militärsoziologie – Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lock, Peter (2005): Ökonomie der neuen Kriege. In: Frech/Trummer (Hrsg.) 2005: 53–72.
- Luftwaffenamt (Hrsg) (2003): Luftwaffenstruktur 5 – Neue Horizonte, Ausgabe Nr. 14, Dezember 2003, Köln.
- Müller-Jentsch, Walther (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main – New York: Campus.
- Portugall, Gerd (2005): KVP auf dem Prüfstand. Strategien zur Forcierung des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms der Bundeswehr. SOWI.NEWS, Heft 2/2005, 9–11.
- Prüfungsamt des Bundes München (2004): Mitteilung an das Bundesamt für Wehrverwaltung über die Prüfung „Organisation des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms (KVP)“.
- Raich, Siegfried (1999): Kein Wissensmanagement ohne Ideenmotor KVP. Mit KVP die stille Reserve „Wissen“ im Unternehmen erfassen, entwickeln und umsetzen. io management, Nr. 10/1999, 58–63.
- Reeb, Hans-Joachim/Többicke, Peter (2003): Lexikon Innere Führung, 2. Auflage. Berlin: Walhalla.
- Richter, Gregor (2004a): Ökonomisierung in der Bundeswehr. In: Gareis/Klein (Hrsg.) 2004: 40–50.
- Richter, Gregor (2004b): Ökonomisierung in der Bundeswehr. Eine Einordnung aus Sicht der neoinstitutionalistischen Organisationssoziologie, SOWI-Gutachten 1/2004, Strausberg.
- Richter, Gregor (2005a): Militär und Ökonomie. In: Leonhard/Werkner (Hrsg.) 2005: 198–215.
- Richter, Gregor (2005b): Projekt Ökonomisierung in der Bundeswehr, Projektskizze für Modul 3: Strategien zur Forcierung des Kontinuierlichen Verbesserungsprogramms (KVP). Strausberg: SOWI.
- Stock, Wolfgang (2004): Präsentation „Medieninhaltsanalyse. Die Auslandseinsätze der Bundeswehr in deutschen Medien.“ In: Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation (Hrsg.) 2004: 89–98.
- World Defence Almanac (2005): Military Technology, Nr. 1/2005.

**Autor**

**Gerd Portugall**, Jg. 1961, studierte von 1981 bis 1987 Politikwissenschaft, Öffentliches Recht und Soziologie an den Universitäten Saarbrücken, Straßburg und Mainz. Er war mehrere Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politikwissenschaft der Universität des Saarlandes in Saarbrücken, wo er 1993 zum Dr. rer. pol. promoviert wurde. Danach arbeitete er u. a. in der Landesverwaltung von Nordrhein-Westfalen und am Zentrum Innere Führung der Bundeswehr in Koblenz. Seit 2005 ist er am Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr in Strausberg tätig. Seine Arbeitsgebiete dort sind zum einen die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr mit dem Schwerpunkt KVP und zum anderen die Internationalen Beziehungen mit dem Schwerpunkt Sicherheitspolitik.