

Policy Brief

02/10

Die Bundeswehr der Zukunft

Die Bundeswehr ist mit der vielleicht größten Reform ihrer Geschichte konfrontiert. In diesem Policy Brief zeigen die Autoren, warum die Politik die Bundeswehr jetzt konsequent zu einer Einsatzarmee weiterentwickeln muss. Finanzielle Spielräume sind dafür unerlässlich – eine Bundeswehr als Steinbruch des Gesamthaushalts wäre die Bankrotterklärung nachhaltiger und verantwortlicher Sicherheitspolitik.

DIE DEUTSCHE SICHERHEITSPOLITIK leidet unter einem finanziell-personellen sowie einem konzeptionellen Ressourcenproblem. Die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise zwingt alle Länder Europas zum Sparen. So stehen auch in Deutschland öffentliche Kassen unter Druck, insbesondere das Verteidigungsbudget. Es ist daher höchste Zeit, dass deutsche Politik zu grundlegenden Fragen der deutschen Sicherheitspolitik Stellung bezieht, um latente strukturell-politische Probleme in einem übergreifenden Ansatz anzugehen und über die Sparzwänge, die die aktuelle Diskussion beherrschen, hinauszudenken: Welche Rolle spielt der militärische Anteil im Kontext deutscher Außenpolitik? Welche Rolle will und kann die Bundeswehr in Bündnissen zukünftig noch spielen? Worauf soll sie vorbereitet und ausgerichtet werden? Und – angesichts der schon finanziell unausweichlichen Notwendigkeit zur Prioritätensetzung – worauf muss sich die Bundeswehr künftig nicht mehr vorbereiten? Schließlich: Ist Afghanistan, der bisher kostspieligste und verlustreichste Einsatz der Bundeswehr, Regelfall oder Ausnahme?

All diese Fragen harren der Antworten. Sie verlangen politische Entscheidungen grundlegender Art. Dies bedeutet die eigenständige Definition strategischer Interessen, die Formulierung konkreter Prioritäten und die Bereitstellung der Mittel zur Erreichung dieser Ziele. Deutschland braucht endlich eine ehrlichere Debatte, die sich nicht vor klaren Stellungnahmen und Priorisierungen drückt. Schon jetzt steht fest: Angesichts des

bestehenden Ressourcenproblems lassen sich weit reichende Konsequenzen für das Selbstverständnis deutscher Außen- und Sicherheitspolitik nicht mehr vermeiden. Jetzt gilt es zu gestalten.

I. Einsatzdebatte

Die Bundeswehr ist das teuerste Instrument deutscher Außen- und Sicherheitspolitik. Ihr Umbau setzt eine Klärung von Zweck und Zielsetzung voraus. Eine Neudefinition des sicherheitspolitischen Anspruchs erfolgt auf politisch-strategischer Ebene. Konsequenzen sind jedoch ebenso auf taktisch-operativer Ebene zu ziehen. Die dabei zu findenden Grundsätze müssen ebenso klar wie zukunftsgerichtet sein. Der Formulierung deutscher Sicherheitspolitik fehlte es in der Vergangenheit zu oft an Perspektive.

Auf der politisch-strategischen Ebene widersprechen die in Bundeswehr-Grundlagendokumenten genannten Zielvorstellungen zunehmend der Einsatzrealität. Eine Neuauflage der Verteidigungspolitischen Richtlinien von 2003, der Konzeption der Bundeswehr von 2004 und des Weißbuchs von 2006 ist überfällig. Mit der Festlegung auf eine regelmäßige Aktualisierung dieser Dokumente würde Deutschland dem guten Beispiel der im angelsächsischen Raum üblichen Reviews folgen. Um das Weißbuch in seiner Bedeutung als ressortübergreifendes Schlüsseldokument zu stärken, sollte es in Zukunft federführend vom Bundeskanzleramt geschrieben werden. Ausgangspunkt für Reformen sowie Einsätze ist eine konsequente Bestimmung der aktuellen und künf-

Dr. Christoph Grams
Associate 2009/2010

Dr. Patrick Keller
Associate 2009/2010

Dr. Simon Koschut
Associate 2009/2010

Bastian Kuhl
Associate 2009/2010

Dr. Oliver Linz
Associate 2009/2010

Dr. Timo Noetzel
Fellow 2009/2010

Dr. Thomas Rid
Associate 2009/2010

Dr. Nicole Schilling
Associate 2009/2010

Tim Wagner
Associate 2009/2010

Martin Zapfe
Associate 2009/2010

tigen Bedrohungen Deutschlands. Daran anknüpfend steht im zweiten Schritt eine entsprechende Priorisierung der Aufgaben.

Grundlage dessen ist eine vorhergehende, tabulose Debatte. Doch bereits eine oberflächliche Bestandsaufnahme zeigt, dass es in Deutschland an einer breiten sachgerechten Debatte, an Ideen und Vorgaben sowohl in Gesellschaft und Parlament als auch in Regierung, Streitkräften und Nachrichtendiensten mangelt: Seriöse sicherheitspolitische Fachzeitschriften fehlen; deutsche Offiziere – sowie übrigens auch deutsche Diplomaten – veröffentlichen in merklichem Unterschied zu Briten, Franzosen, Israelis und vor allem Amerikanern kaum. Nur sehr wenige deutsche Journalisten besitzen Expertise, wenn es um militär- und sicherheitspolitische Berichterstattung geht. In deutschen Universitäten wiederum sind Kenntnisse strategischer Studien unterentwickelt. Der Einsatz in Afghanistan verstärkte das Interesse an deutscher Sicherheitspolitik zwar und sorgt anhaltend für Debatten. Doch noch immer reichen diese nicht über tagesaktuelle Betroffenheit hinaus.

Deutschland braucht aber nicht nur leistungsstarke Streitkräfte als Mittel deutscher Außen- und Sicherheitspolitik, sondern auch eine anhaltende Debatte über Ziele und Strategien.

II. Afghanistan – Sonder- oder Regelfall?

In den vergangenen Jahren entwickelte sich der von den USA maßgeblich geführte Afghanistan-Einsatz zum Sinnbild dessen, was deutsche Sicherheitspolitik *nicht* leisten kann und will. Damit steht Afghanistan exemplarisch für eine überforderte deutsche Sicherheitspolitik. Politik und Bundeswehr sehen sich seit Jahren mit wachsenden Aufgaben konfrontiert. Während die Zustimmung der Deutschen zum ISAF-Einsatz sinkt, sind ihre Streitkräfte heute an den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Eine steigende Zahl an Verwundenen und Gefallenen steht einer immer weniger

überzeugend klingenden Begründung des Einsatzes gegenüber. Die deutsche Politik hofft offenbar auf den schnellen Abzug aus einem konsolidierten Afghanistan, um dann die Akte mit einem erleichterten „Nie wieder!“ zu schließen. Politische Hürden für hochintensive Operationen jenseits des Bündnisgebiets liegen in Zukunft viel höher – Afghanistan soll aus dieser Perspektive ein „Sonderfall“ bleiben.

Doch viel spricht dafür, dass Afghanistan eher einen Regelfall zukünftiger Einsätze darstellt: Afghanistan ist Sinnbild der Bedrohungen unserer Sicherheit im 21. Jahrhundert. Übereinstimmend stellen die offiziellen Sicherheitsstrategien der Vereinigten Staaten und Europas fest, dass die größte Sorge nicht mehr dem Krieg zwischen Großmächten und territorialer Verteidigung gilt, sondern dem gefährlichen Zusammenwirken von zerfallenden Staaten, internationalem Terroris-

Afghanistan ist Sinnbild der Bedrohungen unserer Sicherheit im 21. Jahrhundert.

mus und der Verbreitung von Massenvernichtungswaffen. Angesichts von Konfliktszenarien wie im Iran, Pakistan, Nordkorea und auch China – ganz zu schweigen von Russland und Georgien – können wir zwischenstaatliche Kriege zukünftig nicht ausschließen. Dennoch: Irreguläre Konflikte und ihre Bewältigung sind wohl in den nächsten Jahren eher Regel als Ausnahme. Es macht Sinn, Erfahrungen aus Afghanistan, aus den Stabilisierungseinsätzen auf dem Balkan, im Kongo und anderswo beim Nachdenken über Ziele und Mittel des Streitkräfteeinsatzes in der Zukunft maßgeblich zu beherzigen.

III. Einsatzarmee

Dieser Wegweiser der wahrscheinlichsten Aufgaben deutscher Streitkräfte in den wichtigsten Bündnissen führt zum Schluss, dass sich die Bundeswehr unter erheblichem Kostendruck zu einer

flexibel und in den meisten denkbaren Szenarien effektiv einsetzbaren Armee entwickeln muss: zu einer Einsatzarmee.

Die Bundeswehr ist seit fast zwanzig Jahren durchgehend und weltweit aktiv – die Anwendung militärischer Mittel ist für die deutsche Außen- und Sicherheitspolitik nicht nahezu undenkbarer Extremfall, sondern die Regel. Diese Normalität drückt sich bislang nicht konsequent in Struktur, Ausrüstung und Personalkörper der Streitkräfte aus. Die „Armee im Einsatz“ alimentiert die Einsätze notgedrungen aus einer starren und inflexiblen Grundorganisation heraus. Eine konsequente Ausrichtung auf die neue Einsatzrealität fehlt. „Einsatz“ umfasst dabei auch, was wir manchmal unter Bündnisverteidigung subsumieren. Denn diese passiert nicht mehr an der innerdeutschen Grenze, in direkter Nähe zu Heimatstandorten und Infrastruktur, sondern höchstwahrscheinlich in beträchtlicher geografischer Entfernung. Regelmäßige Einsätze der Luftwaffe über dem Baltikum („Air Policing“) geben davon einen Eindruck.

Einsätze der Bundeswehr in den vergangenen zwanzig Jahren zeigten, dass die weiterhin überwiegend auf den territorialen Verteidigungsfall und nicht auf Auslandseinsätze ausgerichtete Führungsorganisation zu erheblichen Reibungsverlusten mit Blick auf die Einsatzwirksamkeit führt. Diese richtet sich nicht auf effektive Führung, sondern auf Verwaltung der Streitkräfte im Grundbetrieb aus. Folglich stehen oftmals administrative Aufgaben des Grundbetriebs und organisatorische Egoismen im Vordergrund. Unmittelbare Einsatzaufgaben dagegen werden strukturell nachrangig behandelt. Der Widerspruch zu den Aufgabenschwerpunkten der Bundeswehr in den vergangenen zwanzig Jahren ist offensichtlich.

Eine „Einsatzarmee“ ist eine Armee, die konsequent auf die wahrscheinlichsten Einsätze ausgelegt ist und damit als Instrument der deutschen

Außen- und Sicherheitspolitik zur Verfügung steht. Das wirkt sich auf alle Bereiche der Bundeswehr aus.

IV. Struktur und Organisation

Fragen der Struktur und Organisation berühren Kernauftrag und Leistungsfähigkeit der Streitkräfte. Der Erfolg von Reform und neuen Strukturen hängt von einem vorherigen Bewusstseinswandel in den Streitkräften ebenso ab wie von der Überwindung organisatorischer Beharrungskräfte

Die „Armee im Einsatz“ alimentiert die Einsätze notgedrungen aus einer starren und inflexiblen Grundorganisation heraus. Eine konsequente Ausrichtung auf die neue Einsatzrealität fehlt.

– keine leichten Aufgaben. Der Übergang der Streitkräfte zur Einsatzarmee unter den gegenwärtigen finanziellen Vorzeichen erfordert weit reichende Strukturreformen. Die politische Führung der Bundeswehr muss handeln: Weder bestehende ministerielle Spitzengliederung noch Struktur der Führungsstäbe und -kommandos der Streitkräfte stellten in den vergangenen Jahren die notwendige Flexibilität und Effizienz unter Beweis.

- Der *Ausgangspunkt der Reform* liegt auf ministerieller Ebene. Es bedarf zunächst eines Reorganisationsansatzes, der Entscheidungsstränge strafft und zivile und militärische Organisationseinheiten integriert. Redundanzen und institutionelle Entscheidungsblockaden sind rigoros abzubauen. Eine deutliche personelle Verkleinerung des Ministeriums geht damit einher.
- Die Stärkung der *Position des Generalinspektors* der Bundeswehr untermauert diese Reformen. Eine auch auf ministerieller Ebene mit eindeutigen, unteilbaren Verantwortlichkeiten und Kompetenzen auszustattende Führung der Bundeswehr sorgt für Flexibilität und Reaktionsfähigkeit. Dies betrifft die Führung von Auslands-

einsätzen, deren Vorbereitung im Inland sowie eine fortlaufende Anpassung der Bundeswehr an stetig wandelnde Bedrohungen. Ob dies durch eine De-facto-Gleichstellung des Generalinspektors auf Staatssekretärschicht geschieht, ist dabei zweitrangig – im Ergebnis muss er die Rolle eines Generalstabschefs ausfüllen.

- Teil einer langfristig angelegten *grundlegenden Strukturreform* ist die Neubestimmung der Rolle der Teilstreitkräfte und militärischen Organisationsbereiche. Als reine „Force Provider“ bilden sie zukünftig Einsatzkräfte aus und gewährleisten hochwertige Ausbildung. Ausbildung, Ausrüstung und Weiterentwicklung stehen somit im Fokus der Teilstreitkräfte. Das Verteidigungsministerium konzentriert entsprechende Stäbe, Kommandos und Ämter in ihrer Struktur auf entsprechende Aufgabenfelder. Die Struktur der Streitkräfte bildet bereits im Grundbetrieb die Erfordernisse des Einsatzes ab. Streitkräftegemeinsame Ausbildung und Übung sind wie Multinationalität und das Wechselspiel zwischen zivilen und militärischen Akteuren Standard. Das Einsatzführungskommando der Bundeswehr bringt damit die fusionierte Struktur wirksam zum Einsatz. Die Divisionsebene von Heer und Luftwaffe ist aufzulösen, die Brigaden des Heeres sind zu stärken. Strukturen von Luftwaffe und Marine sind konsequent zu multinationalisieren. Entsprechende Ansätze bestehen bereits. Gemeinsame Ausbildung, Ausrüstung, Logistik und Einsatzführung auch im Frieden bieten sich prioritär in Teilstreitkräften an, welche mit hochtechnisierten Großwaffensystemen und Plattformen arbeiten. Dazu gehört auch ein Verzicht auf redundante, nationale Führungsstrukturen.
- Ein Abbau der Führungshierarchien ist mit einer *neuen Personalstruktur* der Bundeswehr verbunden. Reduzierung von Zeit- und Berufssoldaten setzt am „Wasserbauch“ der Streitkräfte an, betrifft also insbesondere die nicht

sinnvoll einsetzbaren Anteile des Offizierskorps. Zu viele Einrichtungen und Kommandos dienen vor allem dem Erhalt von hoch dotierten Dienstposten. Eine Reduktion dieser bereits in der heutigen Struktur vorhandenen Überhänge erfordert neue und einschneidende Maßnahmen. Über ein Personalstärkegesetz hinaus, welches den vorzeitigen Abschied aus dem Dienstverhältnis für eine große Anzahl älterer Soldaten attraktiv macht, sind Modelle zu entwickeln, in denen Personalbetreuung durch Auffanggesell-

Reduzierung von Zeit- und Berufssoldaten setzt am „Wasserbauch“ der Streitkräfte an, betrifft also insbesondere die nicht sinnvoll einsetzbaren Anteile des Offizierskorps.

schaften genießt. Zukünftiges Ziel ist ein Wegfall der strikten Trennung von Zeit- und Berufssoldaten zugunsten flexiblerer Modelle. Wenn der Bundeswehr die nachhaltige Verjüngung nicht gelingt, kann sie den Anforderungen einer Einsatzarmee unmöglich nachkommen. Hierzu gehört die Rekrutierung geeigneter, motivierter junger Soldaten. Das Spannungsfeld mit dem Bedarf der Industrie ist hier vorprogrammiert und muss zielgerichtet adressiert werden.

- Die *Wehrpflicht in ihrer gegenwärtigen Form* ist weder sicherheitspolitisch nötig noch strukturell sinnvoll umsetzbar. Die Beibehaltung ihrer sechsmonatigen Variante bindet aktuell unnötig Ressourcen und verhindert die Verlegbarkeit ganzer Einheiten – angesichts der absehbaren Streitkräfteverkleinerung verschärft sich

Die Wehrpflicht in ihrer gegenwärtigen Form ist weder sicherheitspolitisch nötig noch strukturell sinnvoll umsetzbar.

die Problematik noch. Eine sicherheitspolitische Notwendigkeit, angesichts demografischer Entwicklungen in fünf bis zehn Jahren eine freiwillige Wehrpflicht nach dänischem Modell anstelle der klassischen Wehrpflicht einzuführen, ist

unwahrscheinlich, jedoch nicht ganz auszuschließen. Als kurz- oder langfristiges Substitut kann ein freiwilliger Wehrdienst gelten, wie er bereits politisch im Zuge einer Kultur des freiwilligen Engagements für die Gesellschaft diskutiert wird. Sinnvoll ist es, einen solchen freiwilligen Wehrdienst nicht nach politischer Opportunität, sondern primär nach Erfordernissen der Bundeswehr zu gestalten.

- Bemessungsgrundlage von *Rüstungsprojekten* ist die Frage, inwieweit sie zur Bewältigung der als Planungsgrundlage definierten Einsätze dienen. Investitionen richten sich deutlich stärker an dem aus, was international schnell verfügbar ist und dem Bedrohungsszenario größtmöglich entgegenwirkt. Aufwändige nationale Neuentwicklungen sind weitestgehend zu vermeiden, intensiverte transatlantische und europäische Rüstungskoperationen stützen nationale industrielle Fähigkeiten jedoch ab. Vorschläge, deren Anwendung die deutsche Politik zum Vorreiter bei der Gestaltung rechtlicher und militärischer Rahmenbedingungen machen würde, existieren seit Jahren. Eine grundlegende Reform der Rüstungsbeschaffung begleitet die oben genannte Priorisierung der Rüstungsprojekte. In der Vergangenheit genügten Beschaffungsprozesse nur in seltensten Fällen terminlichen wie finanziellen Anforderungen. Trotz vielfacher politischer oder technisch nachvollziehbarer Ursachen standen dabei Organisationsprobleme im Vordergrund. Es bedarf einer ausführlichen Prüfung, ob Nachsteuerungen in den Beschaffungsprozessen oder eine gänzliche Neuaufstellung der Beschaffungsorganisation etwa in Form einer Agentur die Probleme lösen.
- Nicht alle gegenwärtigen und projizierten *Kernfähigkeiten der Bundeswehr* haben Bestand. Allen Teilstreitkräften steht der Verlust spezieller Fähigkeiten bevor – Entscheidungen mit weit reichenden strukturellen, personellen und rüstungsindustriellen Folgen. Es stellt sich die

historische Frage nach einer vollständigen und konsequenten Europäisierung der Organisationsbereiche Luftwaffe und Marine. Die Einsatzfähigkeit im Gesamtspektrum ist nach Verlust von Kernfähigkeiten nur durch nachhaltige und strukturelle Multinationalisierung zu erhalten.

- Das übergeordnete *Leitprinzip* derartiger Reformmaßnahmen ist die konsequente Zusammenführung der Einsatzführungsverantwortung, und zwar auf allen Ebenen der Führungsorganisation. Dies bedeutet: Die Aufwertung der verantwortlichen Einsatzführer auf strategischer und operativer Ebene – also Generalinspekteur und Befehlshaber Einsatzführungskommando – löst das gegenwärtig in der Führungsorganisation dominierende Prinzip des Führens im Konsens ab.

Grundlegende sicherheitspolitische Weichenstellungen sind jetzt zu treffen. Diese bestimmen Aufgaben, Struktur und Beschaffung der Bundeswehr maßgeblich. Zwei Beispiele: Die Frage nach dem Fortbestand nuklearer Teilhabe ist bündnispolitisch äußerst sensibel. Strukturell zieht sie jedoch ein positives Votum zur Beibehaltung auslaufender Waffensysteme und zur Bewahrung spezieller teurer Organisations- und Infrastruktur nach sich, die kein Bundeswehrplan zur Finanzierung vor-

Es stellt sich die historische Frage nach einer vollständigen und konsequenten Europäisierung der Organisationsbereiche Luftwaffe und Marine.

sieht. Ähnlich geartet, jedoch gänzlich in die Zukunft gerichtet ist die Entscheidung der NATO zur Raketenabwehr beim Gipfeltreffen von Lissabon im November: Eine deutsche politische Unterstützung des Projekts wirft mittel- und langfristig die Frage auf, ob Deutschland sich auch mit Systemen an einem Raketenschirm beteiligen will. Die aktuell kontrovers diskutierte Beschaffung des Medium Extended Air Defense System (MEADS)

– von darüber hinausweisenden Systemen ganz zu schweigen – erhielte dann eine ganz andere sicherheits- und bündnispolitische Dimension für die Bundeswehr.

Eine Streitkräftereform dient nicht nur der Optimierung bestehender Strukturen, Verfahren und Einsätze – sie wirft vielmehr einen Blick in die mittel- wie langfristige Zukunft.

V. Die anstehende Reform

Die Bundeswehr sieht sich mit der vielleicht größten Reform ihrer Geschichte konfrontiert. Die wirkliche Problematik liegt dabei in den Zeitvorgaben: Schon in diesem Jahr ist die Armee derart unterfinanziert, dass der Übungs- und Ausbildungsbetrieb leidet. Eine ganze Reihe Waffensysteme steht vorzeitig außer Dienst (U-Boote der Klasse 206 und die Luftabwehr des Heeres). Ernste Zweifel an der Erfüllbarkeit der umfassenden Sparauflagen für 2011 sind angebracht – dies gilt ebenso für die Jahre 2012 bis 2014.

Jede Lageanalyse führt automatisch zur Frage, welchen Wert die Politik der Sicherheit einräumt – ideell, vor allem aber finanziell. Zur Durchführung nötiger und überfälliger Reformen braucht die Bundeswehr Zeit. Ein Schnellschuss aber zieht in knapp drei bis vier Jahren eine erneute Reform nach sich. Finanziellen Spielraum für den notwendigen Umbau und das unumgängliche Personalanpassungsgesetz gewinnt die Bundeswehr nur durch eine Anschubfinanzierung beziehungsweise eine Milderung der Sparauflagen für 2011 und 2012. Eine Bundeswehr als Steinbruch des Gesamthaushalts wäre die Bankrotterklärung nachhaltiger und verantwortlicher Sicherheitspolitik. Ein Bankrott, der vielleicht nicht sofort zu Tage tritt, aber in Zukunft weit reichende Folgen hat.

Impressum

Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten der *stiftung neue verantwortung* ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Der Policy Brief gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Autoren wieder und entspricht nicht notwendigerweise der Meinung der *stiftung neue verantwortung*.

© stiftung neue verantwortung, 2010

stiftung neue verantwortung e. V.

Beisheim Center
Berliner Freiheit 2

10785 Berlin

T. +49 30 81 45 03 78 80

F. +49 30 81 45 03 78 97

www.stiftung-nv.de

info@stiftung-nv.de

Konzept und Gestaltung:

Prof. Dr. h. c. Erik Spiekermann

Edenspiekermann AG

Layout:

enoto Medienbüro Berlin

Kostenloser Download:

www.stiftung-nv.de

Über uns

Die *stiftung neue verantwortung* fördert das interdisziplinäre und sektorübergreifende Denken entlang den wichtigsten gesellschaftspolitischen Herausforderungen im 21. Jahrhundert. Durch ihr Fellow- und Associate-Programm bringt die Stiftung junge Experten und Vordenker aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammen, die in zeitlich befristeten Forschungsprojekten neue Ideen und Lösungsansätze entwickeln und diese durch Publikationen und auf Veranstaltungen in den öffentlichen Diskurs einbringen.

Arbeitsweise

Die stetig komplexer werdenden Anforderungen einer Multi-Stakeholder-Gesellschaft verlangen ein die Grenzen von Disziplinen und Sektoren überwindendes Denken und Handeln. Das Zusammenführen von Experten und Vordenkern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft schafft das Fundament für eine bestmögliche Analyse und Lösung schwieriger Zukunftsfragen. In unseren Projektteams treffen kontroverse Denkstile, Fragestellungen und Betrachtungsweisen aufeinander. Über trennende Fächer- und Organisationsgrenzen hinweg erschließen sich die Projektteams strategisches Fach- und Führungswissen und erarbeiten konstruktive Lösungen. Jedes Projektteam wird von einem Fellow geleitet, der mit Associates zusammenarbeitet. Die Zusammenstellung jedes Teams hängt von der für eine erfolgreiche Projektarbeit relevanten Themen-, Praxis- oder Prozessexpertise seiner Mitglieder ab.

Weitere Informationen unter: www.stiftung-nv.de