

Diskussionsbeitrag

Flexibilität, Agilität und Resilienz als Ziele der Organisationsgestaltung von Streitkräften **- Zum „Nutzen“ von Streitkräften und zur Problematik der Ungewissheit -**

Gliederung

- | | | |
|-------------|--|-------|
| I. | „Nutzen“ als ungewisse Output-Variable von Streitkräftesystemen
Was ist ungewiss ? - Folgerungen aus der Ungewissheit - | S. 2 |
| II. | Organisationstheoretische Grundlagen – Ressourcen und Organisationsgestaltung
Welche Ressourcen benötigen Streitkräfte ? - Militärische Organisationseinheiten als Kombination von Ressourcen - Variable der Organisationsgestaltung, „Organisatorisches Optimum“ der Organisationsgestaltung und Einflussgrößen | S. 5 |
| III. | Strategien zur Erhöhung der Flexibilität und Resilienz von Streitkräften
Grundstrategien - Strategien und Teilstrategien - Strategien im Bündnis | S. 11 |
| IV. | Messverfahren: Wie Flexibilität und Resilienz von Streitkräften messen ?
Methodisches Vorgehen - Bezugsobjekte - Managementaspekte | S. 16 |
| V. | Streitkräfte und Resilienz der Gesamtgesellschaft
Zusammenhang - Resilienz-Richtlinien der NATO – Diskussion und Thesen | S. 19 |

I. „Nutzen“ als ungewisse Output-Variable von Streitkräftesystemen

Zum Begriff des „Nutzens“ von Streitkräften und zur Problematik der Ungewissheit

Streitkräfte sind ein Instrument zur Erreichung politischer Ziele, aus denen ihr Auftrag und ihre Aufgaben abgeleitet werden.

Der „Nutzen“ von Streitkräften ist deshalb an dem Erfüllungsgrad des Auftrages und der Aufgaben zu messen, die den Streitkräften politisch vorgegeben werden.

Eine sichere Prognose dieses „Nutzens“ ist nicht möglich, da

- (1.) die situativen Bedingungen der jeweiligen Lage, in der die Streitkräfte ihren Auftrag zu erfüllen haben, ungewiss sind und**
- (2.) die konkreten Ausformungen der jeweiligen Aufträge und Aufgaben der Streitkräfte im Einsatz ebenfalls ungewiss sind.**

Aus der systemorientierten Sicht ist deshalb der durch Planungen und Entscheidungen angestrebte **„Nutzen“ von Streitkräftesystemen eine auftrags- und lageabhängige ungewisse „Output - / Outcome – Variable“**

Wesentliche Folgerung aus der *Ungewissheit*:

„Gestalte die Streitkräfte so, dass sie

- bei unterschiedlichen Aufträgen / Aufgaben und
- in unterschiedlichen Lagen

zu einem möglichst hohen „Nutzen“ führen, der jeweils am Ausmaß der Auftrags- / Aufgabenerfüllung der Streitkräfte zu messen ist“

Wesentliche Ziele der Gestaltung von Streitkräften sind deshalb

- „Flexibilität“ als Fähigkeit zur raschen defensiven und offensiven Anpassung an unterschiedliche und wechselnde Aufträge / Aufgaben und Lagen
- „Agilität“ als Fähigkeit, in der jeweiligen Lage robust, wirksam und nachhaltig zu wirken
- „Resilienz“ als Fähigkeit, externe und insbesondere schlecht oder nicht vorhersehbare Störungen zu verkraften und die Handlungsfähigkeit zu erhalten oder wieder herzustellen (Physik: „In den ursprünglichen Zustand zurückkehren“; Psychologie: „Psychische Widerstandsfähigkeit“; „Fähigkeit, Krisen zu bewältigen“)

→ übergeordnete Ziele sind dabei:

- aus der sicherheitspolitischen Sicht: „*Flexibilität*“, „*Agilität*“ und „*Resilienz*“ *im politischen Handeln mit Streitkräften*
- aus der Sicht des militärischen Führers: „*Flexibilität*“, „*Agilität*“ und „*Resilienz*“ *im militärischen Handeln*
- ergänzend und damit verbunden: *skalierbare Eskalationsfähigkeit* → Fähigkeit zur raschen Eskalation und De-Eskalation

II. Einige organisationstheoretische Grundlagen - Ressourcen und Organisationsgestaltung als erfolgsbestimmende Einflussgrößen auf die Flexibilität, Agilität und Resilienz von Streitkräften

Begriff „Ressource“ in Streitkräften:

Alles, was die Streitkräfte nach Quantität und Qualität benötigen, um ihren Auftrag / ihre Aufgaben zu erfüllen

Welche Ressourcen („Produktionsfaktoren“) benötigen Streitkräfte ?

- **Personal**
- **Ausrüstung / Material / Versorgungsgüter** (einschließlich Lebensmittel, Wasser, Strom, sanitätsdienstliches Material, Medikamente etc.)
- **Infrastruktur**
- **Informationen**
- **Dienstleistungen Externer**
- **Finanzmittel (Verfügbarkeit nach Höhe und Verwendung)**

im weiteren Sinne:

- **Strukturen und Prozesse**
- **Raum und Zeit (wichtige Ressourcen insbes. im Einsatz)**
- **immaterielle Ressourcen (im Binnenbereich und in der Umwelt)**

→ „Zum Schluss gewinnt derjenige, der über mehr Ressourcen verfügt und / oder diese flexibel und wirksam einsetzt“

Organisationseinheiten in Streitkräften als Kombination von Ressourcen

- jede Organisationseinheit in Streitkräften ist ein kombiniertes Bündel von Ressourcen / „Produktionsfaktoren“ und den mit ihnen verbundenen Potenzialen
- die Art ihrer Kombination ergibt die verschiedenen militärischen und zivilen Organisationseinheiten in SK
- die Ordnung dieser Organisationseinheiten bestimmt die Organisation der Streitkräfte als gegliedertes Ganzes
 - „Vom Ministerium, Oberkommando bis hinunter zum Trupp“

Methodisches Vorgehen bei der Organisationsgestaltung - Variable der Gestaltung / „Analyseraster“

- **Beginn** stets mit der **Auftrags- und Aufgabenanalyse** und der **Ableitung von Teilaufgaben**
dann zu regeln – „**Variable der Organisationsgestaltung**“ („**Stellschrauben**“)

(1.) **Bildung von Organisationseinheiten durch Synthese und Zuordnung von Teilaufgaben**

- Organisationsbereiche mit nachgeordneter Gliederung bis hinunter zu „Stelle“ (Stellenplan mit Beschreibung der Aufgabe, der Pflichten und Rechte des Stelleninhabers)
- temporär: Einsatzkontingente, Kampfgruppen, Projektgruppen, Sonderbeauftragte u. a.

(2.) **Zuordnung von Ressourcen zu den Organisationseinheiten**

(3.) Verteilung / Regelung der **Entscheidungs- und Weisungsrechte im Streitkräftesystem**

- i. W. „Befehls- und Kommandostruktur“; BWL: „Leitungssysteme“ (s. Skript II.2.)

(4.) Regelung der **Mitwirkung bei Entscheidungen**

- z. B. „auf Zusammenarbeit angewiesen“; „Mitzeichnen“; „Veto-Recht“

(5.) Regelung der **Prozesse / Prozessabläufe**

- Prozessmanagement

(6.) Regelungen der **Informations- und Kommunikationsbeziehungen**

- „Wer / Was hat welche Informationen wie zu gewinnen, zu speichern und zu verarbeiten?“;
„Wer / Was hat wen wie über was zu informieren?“

(7.) Regelungen und Zuordnung von **Sanktionsrechten** („Anreize, Belohnungen und Bestrafungen“)

- i. W. im Wehrrecht festgelegt; Kontext zu „Macht / Willensdurchsetzung“ in Organisationen

Zur Nutzung der „Variablen zur Organisationsgestaltung“:

- Nutzung als „Check-Liste“ und „Stellschrauben“ zu Erhöhung von Flexibilität, Agilität und Resilienz sowie bei organisatorischen Mängeln
- ganzheitlich im Zusammenhang zu gestalten: Wirkungszusammenhänge der Variablen; z. B. temporär gebildete Organisationsformen, neue Technologien, Reform von Streitkräften → bei jeder Checkfrage und dann ganzheitlich: „Wie nun zu gestalten“ ?

„Organisatorisches Optimum in Streitkräften ?“

Wenn die Organisationsgestaltung zu einem **Fähigkeitsspektrum** und zu **Wirkungen im Einsatz** führt, die **den sicherheitspolitischen Vorgaben, dem jeweiligen Auftrag und der jeweiligen Lage** entsprechen

- es gibt kein „statisches organisatorisches Optimum“: **ständig flexibel anzupassen**
- **Geschwindigkeit der Anpassung** besonders wichtiger kritischer Erfolgsfaktor
- **stets anzustreben: „richtige“ Balance zwischen „Stabilität“ und „Flexibilität“**
(abhängig von situativen Faktoren, vgl. auch Zentralisierung / Dezentralisierung von Aufgaben;
„Befehlstaktik“ und „Auftragstaktik“)

Wesentliche Einflussgrößen auf die Organisationsgestaltung von und in Streitkräften:

- (1.) **politischer Zweck der Streitkräfte:** abgeleitet aus den Interessen und Werten des Staates
 - (2.) **Sicherheitspolitische Umwelt** des Staates; **außen- und sicherheitspolitische Gesamtstrategie**
 - (3.) **Politische Vorgaben an die Streitkräfte: Auftrag, Aufgaben und Strategie; Wehrsystem; Personalumfang; Finanzrahmen; Einsatzspektrum; Wehrrecht**
 - (4.) **Technologien und gesellschaftliche Umwelt** (Demographie, Wirtschaft, politisches System)
 - (5.) **Umweltbedingungen bei voraussichtlichen Einsätzen** (Gegner, Gelände, Klima u. a.)
 - (6.) **Eigentümlichkeit der jeweiligen Teilaufgaben:** Gut und stabil strukturierbar? **Militärische Spezifität?** (falls gering: Outsourcing, Ausgliederung und ÖPP zu prüfen)
 - (7.) **Führungskultur; Mitarbeiterpotenzial; vorhandene „gewachsene“ Strukturen**
- **alle Einflussgrößen sind in der zeitlichen Perspektive grundsätzlich variabel**
- **erforderlich: Flexibilität**

III. Strategien und Teilstrategien zur Erhöhung der Flexibilität und Resilienz von Streitkräften

Leitendes Ziel: Breites, möglichst resilientes und flexibel nutzbares Fähigkeitsspektrum

(„Je unübersichtlicher die zukünftigen Lagen, desto wichtiger“; „komplexe Welt“)

Grob zwei Grundstrategien – tendenziell:

(a.) „Bei großer Armee“ (z. B. USA): **relativ stark spezialisierte Verbände / Einheiten**

(b.) „Bei kleiner Armee“: **Verbände / Einheiten mit relativ breitem Fähigkeitsspektrum**

Typische Teilstrategien insbesondere bei (b.), „Checkliste“:

(1.) **hohe Verwendungs- und Nutzungsbreite insbes. bei Personal und Ausrüstung**

→ **Fähigkeit der Verbände, unterschiedliche Formen des Einsatzes und des Kampfes im Verbund und in unterschiedlichen Einsatzgebieten erfolgreich führen zu können**

(vgl. dazu: „Missionspakete“; “Single Set of Forces”; „Verbundene Operationsführung“)

- (2.) **Variable Kontingentbildung („Einsatzdispositive“) mit unterschiedlichen Modulen aus den militärischen und zivilen Organisationsbereichen / aus den Teilstreitkräften** → **„flexible Organisationsformen“**
→ Kernelemente – z. B. Brigade / Bataillon / Geschwader - mit zuzuordnenden interoperablen Modulen entsprechend dem Auftrag und der Lage
- (3.) **Mobilität: Nutzung von Raum und Zeit, um rasch („rascher“) Wirkung zu erzielen und Überlegenheit zu erreichen**
- (4.) **Effiziente und rasche Entscheidungs- und Führungsprozesse auf den politischen und militärischen Führungsebenen**
→ **kritische Ressource: Informationen**
→ **systematisierte und zuverlässige Frühwarnindikatoren**
→ **Vorsorge für effektive resiliente Führungszentralen mit sicheren Informationsnetzen und verbundenen Wirkungsnetzen**
→ **Kommando- und Operationszentralen auf den militärischen und politischen Führungsebenen**
→ **effektive Krisenstäbe insbesondere für zivilgesellschaftliche Resilienz**
- (5.) **Vorbereitete Alternativpläne („Contingency Plans“)**

(6.) **Nachhaltige Sicherung des Ressourcenzuflusses auch bei ungewissen Aufträgen und Lagen insbesondere zu den Einsatz- und Kampfverbänden; Eskalationsfähigkeit**

- **Reserven bilden, Depots, eingelagertes Material, hohe Reichweite Bevorratungen**
- **flexibel nutzbares Wehrsystem, personelle und materielle Aufwuchsfähigkeit**
- **National Guard Konzepte (USA), Army Reserve Konzepte (UK)**
- **Ausweitung des Ressourcenpotentials durch Öffentlich Private Partnerschaften ÖPP**
- **sichere rüstungswirtschaftliche Basis und verlässliche externe Lieferanten**
(enger Zusammenhang mit Bevorratungen)

(7.) **Fähigkeit der Organisationseinheiten, für eine begrenzte Zeit autark zu kämpfen bzw. beabsichtigte Wirkungen zu erzielen - Durchhaltefähigkeit; Kipp-Punkte**
(„Autonomous Mode of Operation / of Control“)

(8.) Besonders wichtig: Personalgewinnung, Personalführung und –auswahl; Ausbildung

„Je resilienter das Personal, desto resilienter die Streitkräfte“ → physische und psychische Belastbarkeit, situationsgerechtes und flexibles Handeln, vertraut mit schwierigen Situationen, charakterfest. Fokus: Führungspersonal.

(9.) Alle OrgBereiche: Wissens- und Informationsmanagement; Innovationsmanagement

„Wer mehr weiß, gewinnt“; „Wer innovativ und kreativ ist, gewinnt“

Falls Streitkräfte im Bündnis:

Ausgleich fehlender eigener Fähigkeiten durch Bündnispartner, Kombination von Fähigkeiten der Bündnispartner → breiteres und flexibler nutzbares Fähigkeitsspektrum, meist zugleich verbunden mit Rationalisierungseffekten; Vergrößerung des Ressourcenpotenzials und der Aufwuchsfähigkeit, Erhöhung der Durchhaltefähigkeit

(10.) Zeitliche und / oder räumliche Teilung der Fähigkeiten („Arbeitsteilung“)

(z. B. EU: EU-Battlegroups / Rotationsprinzip; NATO: Enhanced Forward Presence eFP
→ Baltikum / Polen ; Sicherung Luftraum baltische Staaten)

(11.) Begrenzte Spezialisierungen von Bündnispartnern bei bestimmten Fähigkeiten

(z. B. Deutschland RECCE-TORNADO)

- (12.) Gemeinsame Verbände, Kommandos und Hauptquartiere aus mehreren Bündnispartnern**
(z. B. Multinationale EU-Battlegroups; Frame Work Nation Konzept; Deutsch-Niederländisches Korps)
- (13.) Erforderlich: Interoperabilität; ähnliche militärische Führungskulturen; Verlässlichkeit und Kultur des Vertrauens**

s. dazu auch „Smart Defence“ (NATO) sowie die „PESCO-Vorhaben“ (EU)

IV. Messverfahren : Wie „Flexibilität“, „Agilität“ und „Resilienz“ von Streitkräften messen ?
 („Kein Management ohne nominale, ordinale oder kardinale Messungen“)

Leitfrage: „Was kann alles bei unterschiedlichen Aufträgen und Lagen und schlecht vorhersehbaren Ereignissen auftreten und wie gut sind wir mit unseren Ressourcen darauf vorbereitet ?“

Zweckmäßige methodisches Vorgehen :

(1.) Operationalisieren der Hauptkriterien

„Flexibilität“, „Agilität“:

→ Fähigkeiten bei möglichen Aufträgen und möglichen Lagen; z. B. mit „W-Fragen“ bei Einsatzverbänden: → „Gegen wen kann jeweils womit, wie und wie lange mit welchem Ergebnis gewirkt / nicht gewirkt werden ?“

„Resilienz“:

→ Fähigkeiten bei überraschendem längerem Ausfall wichtiger externer Ressourcen z. B. Strom, Wasser, Treibstoffe; Informationen / digitale Netze; Ersatzteile; Mun.

→ soweit möglich Analyse: „Schadenshöhe x Eintrittswahrscheinlichkeit“ („R-Matrix“)

→ **erheblicher Rest an Unsicherheit bleibt, deshalb Sicherheitszuschläge**

(2.) **Messniveau festlegen; z. B. Bewertungspunkte / Skala „von 1 bis 10“**

(3.) **Datengewinnung hinsichtlich der zu untersuchenden Streitkräfte:**

→ **Spektrum von Szenarien für diese SK entwickeln („Was kann alles passieren ?“)**

→ **SWOT-Analyse: Welche jeweils erforderlichen Fähigkeiten in welchem Ausmaß vorhanden / nicht vorhanden ?**

- dazu: Stabsstudien, Stabsrahmenübungen, Übungen, Einsatzerfahrungen
(Mix aus Dokumentenanalyse, Befragungen und Beobachtungen)

- methodische Instrumente:

Szenario-Technik, Gap-Analyse, Risikomanagement, Strategische Bilanz, Portfolio-management, Prozessmanagement, Operation Research, Spieltheorie, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, Veränderungsmanagement

- **Bezugsobjekte:**

(1.) **Militärische und zivile Organisationseinheiten der Streitkräfte („bottom up“ / „top down“)**

(2.) **dort jeweils: bezogen auf die genannten Ressourcen (s. o.) Bewertungspunkte für operationalisierte Hauptkriterien**

ergänzend: (3.) Realisierungsstand „Strategien“ → Bewertungspunkte

→ **Scoring-Modelle (kardinale Messung) mit Gewichtung der messbar gemachten Fähigkeiten**

→ **Variante: Festlegen von ganzheitlich koordinierten Mindestforderungen (nominale Messung)**

Möglich auch vereinfachtes oder zusammenfassendes Messverfahren:

- Meldung der Verbände (Divisionsebene) / Dienststellen → Bewertung bezogen auf die Hauptkriterien nach Schulnoten; Vorschläge („jährliche Zustandsberichte“)
- stark vereinfacht: nur zu melden „Wie lange bei welchen kritischen Szenarien autark durchhaltefähig?“ → Fokus: Resilienz
(Messgröße: Tage; in Bandbreiten → Rangfolge der kritischen Ressourcen; „Hauptschwächen“ – „Kipp-Punkte“: wann kippt die Resilienz ?)
- Einlagen bei Zertifizierungen / bei taktischen Überprüfungen mit Bewertung („TacEval“)

Ergebnis: Stärken-Schwächen-Profil bei Flexibilität, Agilität und Resilienz der Streitkräfte → Handlungsbedarf → Ziele → Maßnahmen im Rahmen der strategischen und operativen Planung und Umsetzung; Finanzbedarf

V. Streitkräfte und Resilienz der Gesamtgesellschaft

Streitkräfte sind stark abhängig von der Resilienz der Gesamtgesellschaft und umgekehrt:

- (1.) Die Fähigkeiten der Streitkräfte brechen ohne Vorsorge rasch zusammen, wenn die Gesamtgesellschaft zusammenbricht**
- (2.) Der „Nutzen“ von Streitkräften ist auch an ihrer Fähigkeit zu messen, die Resilienz der zivilen Gesamtgesellschaft zu erhöhen → Stabilisierungsfunktionen in Notlagen**

Fokus: Heimatschutz, Notstandsvorsorge, Katastrophenhilfe

Hintergrund: - hohe Verwundbarkeit moderner Industriegesellschaften

→ insbesondere durch Digitalisierung, Globalisierung, Rohstoffabhängigkeiten, unerwartete Extremereignisse / Katastrophen

- zunehmende Bedeutung von Cyber-Angriffen sowie hybrider Angriffe auf die Gesellschaft sowie hybrider Formen gewaltsamer Konflikte und Krieg (verwischt die Grenzen zwischen „Frieden“ und „Krieg“)**

Gesellschaftliche Resilienz: Fokus und Strategien / Teilstrategien

Fokus

- **Ressourcen**, die für die **existentielle Grundversorgung der Gesellschaft** erforderlich sind:
Nahrungsmittel, Wasser, Unterkünfte, Heizmaterial, Strom, Medikamente, Informationen
- **Bezugsobjekte**: **gesellschaftliche Organisationsbereiche und Organisationseinheiten, die für die gesellschaftliche Grundversorgung der Gesellschaft zuständig sind** → **vorrangig: Kommunen und Haushalte** („Gesellschaftliche Basisinfrastruktur“)

Strategien / Teilstrategien (vgl. auch S. 11 ff.)

- **Schutz und Härtung** der für die gesellschaftliche Grundversorgung kritischen Bereiche und Elemente („kritische Punkte in den Netzen“)
 - **Bevorratungen und Mobilität**
 - Vorsorge für **rasche effektive Dezentralisierung** im Management der existentiellen Grundversorgung der Gesellschaft **im Bedarfsfall; dezentralisierte horizontal verknüpfte Netze**
- z. B. Schweden / Dänemark: „Alle sollen lernen, sich selbst zu versorgen (7 Tage)“;
wichtiger Teil der zivilen Verteidigung

Resilienz der Gesamtgesellschaft als Element der kollektiven Verteidigung: Resilienz-Richtlinien der NATO (NATO-Gipfel Warschau 2016)

(1.) Zweck

Erhalt der grenzüberschreitenden Handlungsfähigkeit der NATO-Streitkräfte bei Krisen, Notstandslagen und unerwarteten Extremereignissen in der Gesamtgesellschaft der Mitgliedsstaaten

(2.) Richtlinien – Anforderungen

- a. Gesicherte Kontinuität der Regierung und der kritischen Regierungsdienste
- b. Elastische Energieversorgung
- c. Effektive Bewältigung von unregelmäßigen Massenbewegungen
- d. Belastbare Nahrungsmittel- und Wasserversorgung
- e. Bewältigung eines Massenansturms von Verletzten
- f. Belastbare Kommunikationssysteme
- g. Belastbare Transportsysteme

Managementaspekte

- Verbesserung der Resilienz ist als gesamtgesellschaftliches Projekt anzusetzen
- Verantwortung und Zuständigkeit bei der Regierung

- erforderlich: Koordination mit NATO, EU sowie nachgeordneten Behörden (einschließlich Kommunen)
- aus NATO-Sicht: Deutschland ist die strategische und insbesondere die logistische Drehscheibe im Zentrum Europas und von zentraler Bedeutung für die Mobilität der NATO-Streitkräfte
- zur gesellschaftlichen Resilienz: Messverfahren und methodische Instrumente analog wie S. 16 ff. auf der Grundlage guter Modellbildung (s. dazu Skript V.2.)

Diskussion und Thesen s. nächste Seiten

Diskussion und Thesen:

1. Methodischer Ansatz, Strategien und Messverfahren ?

2. Wie bei der Bundeswehr zu organisieren ?

Thesen:

- Projektmanagement
- Bundeswehr: Federführung bei BMVg Abt Planung / Planungsamt der Bundeswehr; Einbeziehung Externer (Verbündete, Lieferanten, Beratung); Controlling, Evaluierungen
- so unbürokratisch wie möglich, Belastung der Truppe gering halten

3. Aktuelle Bewertung Bundeswehr bezogen auf die Hauptkriterien ?

Thesen:

1. Von den wichtigsten Ressourcen – Personal und Ausrüstung – zu wenig, um in unterschiedlichen Lagen flexibel, agil und resilient agieren zu können sowie skalierbare Eskalationsfähigkeiten zu gewährleisten → unterfinanziert („Wir haben alles, aber von allem zu wenig“)
2. Gesetzliche und rechtliche Regelungen zu starr (z. B. Haushaltsrecht, Dienstrecht; Wettbewerbsrecht) → zu hohe Regelungsdichte
3. Prozesse zu langsam, einschließlich „Parlamentsvorbehalt“
4. Strukturelle Effizienz verbesserungsfähig

→ „Konzeptionelle Grundlagen gut, noch zu leisten: Management der effektiven Umsetzung“

4. Diskussion - Aktuelle Bewertung der Resilienz der zivilen Gesamtgesellschaft und der Umsetzung der Resilienz-Richtlinien der NATO ?

- a. Stand und Bewertung in Deutschland ? → These: Verbesserungsbedürftig
- b. Wie als Projekt zu managen ? → These: erforderlich ressortübergreifender Ansatz ,
Koordination: Bundeskanzleramt / Innenministerium, Wirtschaftsministerium,
Verteidigungsministerium; Bildung branchenspezifischer gemischter Arbeitskreise;
Einbeziehung Länder und Kommunen

Hinweis: Enger Kontext mit

- Notstandsgesetze
- Wehrsystem einschließlich gesetzlich geregelter Zivildienste („Gesellschaftsdienst“)
- Rolle nicht-militärischer Sicherheitsbehörden und Sicherheitskräfte (Polizei, THW u. a.)
- Wirtschafts- und Finanzpolitik (sicherheitspolitisch relevante Abhängigkeiten von Externen, z. B. Erdöl- und Erdgaslieferungen aus Russland ?)

Quellen, Literatur / Internet:

1. *NATO: Warsaw Summit Communique (updated 29.05. 2017)*
2. *NATO-REVIEW* magazin: „Resilienz: ein Kernelement der kollektiven Verteidigung“;
NATO – Bericht 2018
3. *Prior, Tim: NATO - Die Grenzen für Resilienz erweitern; in: CSS Analysen zu Sicherheitspolitik; ETH Zürich 2017 (dort auch weitere Literaturempfehlungen)*
4. *Konzeption der Bundeswehr, Juli 2018*