Leitung wieder komplett: Das erste Interview – Teil 1

Mit Marit Lind als Erste Vizepräsidentin und Dr. Marcus Skepenat als Zweiten Vizepräsidenten ist die Leitung des BAIUDBw seit Anfang des Jahres 2025 wieder voll besetzt. Welche Herausforderungen erwarten den zivilen Bereich? Was sind ihre Visionen und gibt es erste Rituale? Wir durften die beiden neuen Leitungsmitglieder zum Interview treffen.

Dr. Marcus Skepenat und Marit Lind sind seit Anfang des Jahres die neuen Leitungsmitglieder im *BAIUDBw*
© Bundeswehr/Marcus Rott

PIZ IUD: Können Sie uns einen Überblick über Ihren beruflichen Werdegang geben? Was hat Sie dazu bewogen, dem öffentlichen Recht den Vorzug zu gewähren, insbesondere da Sie beide einen Schwerpunkt im Strafrecht hatten?

Dr. Skepenat: Von Hause aus bin ich Jurist. Promoviert habe ich in einem strafrechtlichen Thema und dort erst einmal einen Schwerpunkt für mich gesehen. Dennoch haben mich zwei Rechtsgebiete bereits während des Studiums besonders interessiert: Zum einen Strafrecht, zum anderen öffentliches Recht. Die Promotion im Strafrecht bot sich nach dem Studium an, zumal ich in diesem Rechtsgebiet auch einen Doktorvater gefunden hatte. Mein Weg in die Bundeswehrverwaltung war aber dann purer Zufall. 1999 las ich eine Stellenanzeige in unserer Regionalzeitung. Dort suchte die Bundeswehrverwaltung Juristen. Bis zu dem Zeitpunkt war mir – offen gestanden – völlig unbekannt, dass Juristen bei der Bundeswehr arbeiten. Im Jahr 2000 startete ich dann in der damaligen Wehrbereichsverwaltung West in Düsseldorf – ganz „klassisch“ als Jurist im Wehrersatzwesen. Rückblickend für mich ein glücklicher Zufall. Jetzt bin ich bereits 25 Jahre dabei.

Lind: Mein beruflicher Weg ist etwas anders verlaufen als der von Herrn Dr. Skepenat. Ich habe in Trier und Bonn Jura studiert und 1991 bei der Bundeswehr angefangen, also mittlerweile vor fast 34 Jahren. Zuvor habe ich als Anwältin in zwei unterschiedlichen Kanzleien gearbeitet. In einer kleinen „Wald- und Wiesenkanzlei“ und in einer großen Kanzlei. Dort war mein Schwerpunkt das Strafrecht – also eine Gemeinsamkeit zu Herrn Dr. Skepenat. 1991 bin ich dann zum damaligen BWB, zum jetzigen BAAINBw, gewechselt und war dort von Beginn an als Vertragsjuristin im internationalen Bereich tätig. In der Folge war ich fünf Jahre in Frankreich bei der NATO und bei der OCCAR in Bonn tätig.

PIZ IUD: Was hat Sie auf Ihre Rolle als Vizepräsidentin beziehungsweise Vizepräsident vorbereitet?

Dr. Skepenat: Von der Wehrbereichsverwaltung West bin ich recht schnell in die Abteilung Verwaltung des damals neu aufgestellten Streitkräfteunterstützungskommando gewechselt. Während dieser Zeit habe ich auch einen Auslandseinsatz absolviert, was durchaus eine prägende Erfahrung war. Dadurch habe ich eine besondere Verbundenheit zu den Streitkräften, aber auch mehr Verständnis für die Problemlagen oder Bedürfnisse auf Seiten der Streitkräfte entwickelt. Zusätzlich hat mich meine Zeit im Ministerium geprägt. Von der damaligen Abteilung Wehrverwaltung ging es für mich als Referent in den Leitungsbereich des BMVg. Annähernd fünf Jahre war ich dann bei drei verschiedenen beamteten Staatssekretären tätig. Der dortige politische Blick mit Sicht auf die parlamentarischen Kontakte sowie die wechselnden politischen Leitungen des Hauses und meine Tätigkeiten im Kontext von Themen der Wehrverwaltung und IUD-spezifischer Themen waren mit Sicherheit sehr prägend.

Lind: Meine große Verwendungsbreite, aber auch die letzten neun Jahre als Leiterin der Internen Revision, haben letztendlich dazu geführt, dass ich einen umfassenden Überblick über den gesamten Geschäftsbereich bekommen habe. Diese Erfahrungen haben mich gut auf meine Rolle als Vizepräsidentin vorbereitet. Zudem freue ich mich, dass ich nun dahin zurückkehre, wo alles angefangen hat – nämlich hier in Bonn.

PIZ IUD: Was sind Ihrer Meinung nach die größten und wichtigsten Herausforderungen, mit denen die zivilen Organisationsbereiche in der Bundeswehr konfrontiert sind?

Lind: Die größten Herausforderungen liegen meines Erachtens darin, im Bereich Landes- und Bündnisverteidigung eine entsprechende Fähigkeit auch auf der zivilen Seite herzustellen. Das setzt für uns eine Planungssicherheit voraus, die wir brauchen, um unsere Aufgaben erfüllen zu können. Das Ganze geht natürlich nur mit entsprechenden personellen Ressourcen. Deswegen ist die Personalgewinnung, aber auch die Fürsorge für das so genannte „Bestandspersonal“ so wichtig. Für uns ist das ein ganz wichtiges, zentrales Thema: Perspektiven zu eröffnen und zielgerichtete Aus- und Fortbildungen anzubieten.

Dr. Skepenat: Da kann ich nahtlos anknüpfen. Die Stichworte „Drehscheibe Deutschland“ und „OPLAN Deutschland“ stehen exemplarisch dafür, womit das BAIUDBw in Zukunft gefordert sein wird. In Rheine haben wir mit Reliable Supporter 2024 eine sehr erfolgreiche Übung mit dem Bau und Betrieb eines Convoy Support Centers absolviert. Das wird künftig verstärkt auf uns und auf die Bundeswehr-Dienstleistungszentren zukommen. Aus meiner Sicht ist es auch ein ganz wichtiger Punkt, dass wir von einer generell stärkeren territorialen Ausrichtung ausgehen müssen. Hier sind insbesondere unsere Bundeswehr-Dienstleistungszentren gefragt, auf die mit Sicherheit noch mehr Aufgaben zukommen werden.
Wie Frau Lind schon beschrieben hat, wird dieses Mehr an Aufgaben mit den notwendigen Ressourcen abgedeckt werden müssen. Ohne Personal und somit ohne die Menschen, die letztendlich vor Ort tatsächlich tätig sind, können wir die Aufgabe nicht bewältigen.

Lind: Das ist wie eine „OP am offenen Herzen“. Neben dem Regelbetrieb müssen wir viele neue und zusätzliche Aufgaben bewältigen: Wir haben die neue Abteilung Fachaufgaben, wollen ein Brandschutzamt etablieren, die Herausforderungen bei der Einsatzverpflegung meistern, die Embedded Support Organisation aufbauen, die Landesbeauftragten IUD etablieren und viele weitere Beispiele. Das zeigt, dass wir dies neben dem Regelbetrieb

stemmen müssen – mit dem gleichen Personal. Deswegen ist das in der Tat eine Operation am offenen Herzen, wo der normale Regelbetrieb daneben weitergehen muss. Das fordert die Mitarbeitenden gewaltig.

Dr. Skepenat: Wir müssen uns bewusst machen, dass hinter Landes- und Bündnisverteidigung eine gesamtstaatliche Aufgabe steckt. Es wird daher auch verstärkt Kontakt zu den zivilen staatlichen Stellen geben müssen – sei es zu den Ländern oder auch Kommunen. Die von Frau Lind angesprochenen Landesbeauftragten IUD sind dann die Schnittstellen, die zwischen Streitkräften, Bundeswehrverwaltung und anderen zivilen hoheitlichen Trägern fungieren, um für eine möglichst beschleunigte und effiziente verwaltungsseitige Unterstützung der Streitkräfte zu sorgen.

PIZ IUD: Können Sie das für die Bundeswehr oder das BAIUDBw konkretisieren? Vor welchen Herausforderungen stehen Sie in Ihrer Funktion als Vizepräsidenten im BAIUDBw? Was sind Ihre Prioritäten in den berühmten „ersten 100 Tagen“ Ihrer Amtszeit?

Dr. Skepenat: Frau Lind und ich haben die 100 Tage noch längst nicht um. Wir befinden uns noch in einem Findungsprozess. Es sind viele Aufgaben, die künftig auf uns zukommen und die bereits bestehen. Alle kenne ich natürlich auch noch nicht. Es wäre vermessen, das zu behaupten. Einen großen Teil meiner Zeit nimmt daher der Lernprozess ein. Dabei möchte ich auf die Beschäftigten zugehen, ihnen zuhören und sowohl die Mitarbeitenden als auch unsere Organisation besser kennenlernen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es ratsam ist, die Beschäftigten selbst zu fragen, wenn es um eine effiziente Aufgabenerledigung geht: Sie wissen das am besten.

Lind: Ergänzend möchte ich neben den Fachabteilungen und der Ortsebene auch die Gremien und Interessenvertretungen nennen. Mir ist es wichtig, dort nachzuhören, welche Themen in der Vergangenheit wichtig waren, derzeit wichtig sind oder wo Unterstützung benötigt wird. Grundlegend ist hier Kommunikation wichtig. In der neuen Konstellation zu dritt werden wir uns auch die etablierten Arbeitsprozesse und Verfahren anschauen und gegebenenfalls neue Prozesse festlegen.

Dr. Skepenat: Das ist ein wichtiger Punkt von Frau Lind. Natürlich müssen wir uns auch hier in der Leitung neu ausrichten und dabei effiziente Abläufe finden. Und wenn ich das einfach mal so sagen darf: Auch der Organisationsbereich muss sich auf die neue Situation einstellen, nachdem nun die vorgesehene Dreierkonstellation in der Leitung des BAIUDBw wieder vollzählig ist.

Offene und vertrauensvolle Kommunikation ist für eine gute Zusammenarbeit zwischen zivil und militärischer Seite unabdingbar

© Bundeswehr/Marcus Rott

PIZ IUD: Wie planen Sie, die Zusammenarbeit zwischen zivilen und militärischen Bereichen innerhalb der Bundeswehr zu fördern und zu stärken?

Lind: Mir ist da ein partnerschaftlicher Austausch wichtig, über den eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den militärischen Bereichen stattfinden kann. Das erfordert eine offene und vertrauensvolle Kommunikation, damit dadurch ein gewisses Vertrauen entsteht. Vertrauen dahingehend, auf der militärischen Seite Verständnis dafür zu schaffen, dass es ohne uns nicht geht und dass man nur gemeinsam Ziele erreichen kann. Da ist Bewusstsein auf beiden Seiten gefragt, welches nur durch Kommunikation erreicht wird. Um es klar zu sagen: Ohne uns wäre der Auftrag der Bundeswehr, auch der militärische Auftrag, nicht durchführbar.

Dr. Skepenat: Ich möchte mich gerne anschließen und plakativ sagen: Ohne IUD geht es nicht. Und diese Erkenntnis müssen wir noch aktiver nach außen tragen. Wenn es uns nicht gäbe, dann gäbe es keinen Strom. Dann gäbe es kein Wasser. Dann gibt es keine Verpflegung oder Gebäude und viele andere Dienstleistungen auch nicht. All diese Dinge werden ein wenig zu selbstverständlich genommen. Sie sind eben einfach da. Letztendlich steckt da aber viel Knowhow, viel Leistung unserer Mitarbeitenden hinter und diese Botschaft wollen wir aktiver kommunizieren.

PIZ IUD: „Ohne IUD geht es nicht“– ein schönes Stichwort. Wie betrachten Sie die Schwerpunktthemen „Infrastruktur“ und „Vereinbarkeit Familie/Dienst“?

Dr. Skepenat: Der Unterschied zwischen Bauen im Inland und im Einsatz ist insbesondere, dass das Bauverfahren im Inland ein über die Jahre gewachsenes Verfahren ist, welches sehr formal ausgestaltet ist. Es ist geprägt durch viele, viele Festlegungen, Vorschriften und eine Vielzahl von Beteiligten. Allein die Beteiligung von 16 Landesbauverwaltungen ist ein Unterschied zum Bauen im Einsatz. Dort bauen wir in Anführungszeichen „selber“, indem wir Bauunternehmen vor Ort direkt beauftragen. Das Einsatzgeschehen war und ist immer noch sehr durch einen besonderen Zeitdruck geprägt und durch eine besondere Gefährdungslage, die zu berücksichtigen ist.

Besonders interessant und positiv ist jedoch, dass die Erfahrung im Einsatz mit Blick auf Zeitdruck und Schnelligkeit – also Beschleunigung – nun im Inland Früchte trägt, auch wenn dies nicht eins zu eins übertragen werden kann. Auch im Inland werden viele alternative Wege „gedankenoffen“ beschritten. Hier ist etwa das Aktionsprogramm Infrastruktur zu nennen und die initiierten Schnellläuferprojekte.

Lind: Als ehemalige stellvertretende Beauftragte für die Vereinbarkeit von Familie/Dienst kann ich sagen: Es ist schon viel passiert, aber es ist auch noch Luft nach oben, um das vorsichtig auszudrücken. Wir haben seinerzeit die Infopunkte etabliert, die mittweile an das FüSK, heute EBU, abgegeben wurden und integraler Bestandteil der Betreuungsbüros sind. Vereinbarkeit von Familie und Dienst ist nach wie vor ein sehr wichtiges Thema, das kontinuierlich weiterentwickelt werden muss, beispielsweise durch den audit berufundfamilie. Die Zertifizierung ist nicht leicht zu erhalten. Das Thema darf auch nicht auf die Familienbetreuung reduziert werden, sondern betrifft zum Beispiel auch die Aspekte Pflege, Pflegekosten und Ähnliches. Das ist aus der heutigen Gesellschaft mit den Stichworten demografischer Wandel und Nachwuchswerbung nicht mehr wegzudenken. Junge Leute begeistert man nur für sich, wenn das Gesamtpaket stimmt und dazu gehören eben auch Themen der Vereinbarkeit Familie und Dienst, zum Beispiel mit Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, aber auch Arbeitszeitmodelle wie Home-Office, Telearbeit und Ähnliches.

Leitung wieder komplett: Das erste Interview – Teil 2

Der zweite Teil des Interviews mit Marit Lind als Erste Vizepräsidentin und Dr. Marcus Skepenat als Zweiten Vizepräsidenten des BAIUDBw.

Dr. Marcus Skepenat, Zweiter Vizepräsident BAIUDBw

© Bundeswehr/Marcus Rott

PIZ IUD: Wie möchten Sie die Effizienz und Transparenz in der Verwaltung verbessern?

Lind: Diejenigen, die aktuell mit den Themen betraut sind, wissen am besten, wo effizienter gearbeitet werden kann, wo Prozesse verschlankt werden können. Ich war neun Jahre als Leitung in der Revision tätig und habe mit den Themen Effizienz und Prozesse sehr viel zu tun gehabt. Ein Blick von außen ist bei der Betrachtung von Prozessen manchmal gar nicht schlecht, sogar hilfreich. Aber ich bin überzeugt, dass im BAIUDBw jetzt schon effizient gearbeitet wird.

Dr. Skepenat: Ich möchte den Begriff Entbürokratisierung nicht überstrapazieren. In dem Zusammenhang gab es in der Vergangenheit schon die verschiedensten Programme mit unterschiedlichem Erfolg. Letztlich ist es wichtig, sich und auch die Vorschriftenlage immer wieder zu be- und hinterfragen, ob die Arbeit noch Stand der Technik ist oder es Verbesserungsmöglichkeiten gibt.

PIZ IUD: Wie stehen Sie zu der Integration neuer Technologien, beispielsweise KI, in die zivilen Strukturen der Bundeswehr? Halten Sie das für zukunftsweisend und notwendig?

Lind: Ich habe noch zu einer Zeit in der Bundeswehr angefangen, zu der es keine Computer und keine Handys gab. Das können sich viele Kolleginnen und Kollegen gar nicht mehr vorstellen, aber mittlerweile ist die Entwicklung rasend vorangeschritten und man kann sich auch gar nicht mehr vorstellen, was passieren würde, wenn der Computer mal nicht funktioniert. Wir müssen aber bedenken, dass nicht alle Beschäftigten Zugang zu den entsprechenden IT-Techniken und Medien haben. Ich bin aber davon überzeugt, dass auch KI bei uns Einzug halten wird und schon Einzug gehalten hat. In meinem Referat im BMVg gab es die AG KI, und auch ressortübergreifend beschäftigt man sich mit dem Thema. Dabei sind Chancen und Risiken immer miteinander abzuwägen. Gerade in unserem Bereich dürfen wir uns nicht angreifbar machen.

Dr. Skepenat: Chancen nutzen, Risiken minimieren. Das sage ich einfach mal als Motto. Ich denke, wir werden letztendlich auch als Verwaltung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der großen Aufgaben, die auf uns im Bereich LV/BV noch zukommen werden und alldem, was bereits genannt wurde, nicht umhin kommen, diese Technologien tatsächlich stärker zu nutzen. Ich gehe fest davon aus, dass es Bereiche gibt, in denen sich eine Nutzung anbieten würde. Persönlich verspreche ich mir einen Effizienzgewinn. Im Bereich Infrastruktur ist KI nicht direkt im Fokus, dafür aber die Digitalisierung im Allgemeinen. Da wäre etwa das Stichwort „Building Information Modeling“ zu nennen, mit dem Gebäude virtuell dargestellt und geplant werden können. Der Gedanke ist, dass jedes Gewerk, jeder Planer an einem Modell arbeiten kann und das Tool in der Lage sein soll, zum Beispiel Konflikte in der Planung zu erkennen und zu melden. Ein immenser Gewinn für die Beschleunigung von Verfahren, da meterweise (Planungs-)papier gespart und digital vernetzt gearbeitet werden kann.

Lind: Vor allem ist KI kein Ersatz für Personal, sondern eine Ergänzung und Unterstützung, zum Beispiel bei Massendatenauswertungen, die früher händisch gemacht wurden. Es ersetzt jedoch keinen Arbeitsplatz oder gar einen Beschäftigten.

Dr. Skepenat: Ganz im Gegenteil. Wir haben sehr viele Aufgaben. Da ist KI oder Digitalisierung für unsere Beschäftigten ein Nutzen.

Lind: Eine Chance.

Marit Lind, Erste Vizepräsidentin *BAIUDBw*

© Bundeswehr/Marcus Rott

PIZ IUD: Wie wichtig ist Ihnen die Kommunikation mit der Öffentlichkeit und Bundeswehrangehörigen, insbesondere den Beschäftigten des Amtes, und welche Maßnahmen planen Sie, um das Verständnis für das BAIUDBw und den Zusammenhalt im Amt selbst zu stärken?

Lind: Herr Dr. Skepenat hat es schon angesprochen. Man muss sich doch mal nur vorstellen, was passieren würde, wenn wir nicht da sind und das muss man entsprechend offensiv kommunizieren und selbstbewusst auch gegenüber den Streitkräften darstellen. Das Motto lautet: Tue Gutes und sprich darüber. Wir stellen unser Licht noch zu sehr unter den Scheffel und können ruhig offen und selbstbewusst kommunizieren. Ohne Kommunikation geht es nicht.

Dr. Skepenat: Denn wir sind gut. Unsere Leute sind gut.

PIZ IUD: Das BAIUDBw stellt den größten zivilen Organisationsbereich dar, mit circa 30.000 Beschäftigten. Mit den zuvor angesprochenen Herausforderungen – was ist Ihre Botschaft an die Beschäftigten des Amtes und des nachgeordneten Bereichs?

Lind: Jeder ist Teil des Systems und jeder an seiner Stelle ist wichtig und das unabhängig davon, was er oder sie macht oder wo er oder sie tätig ist.

Dr. Skepenat: Das sollte unsere Kernbotschaft sein und das ist auch unser Anliegen in der Leitung. Wir wollen deutlich machen, dass jeder und jede an der jeweiligen Stelle für das Gesamtsystem und für das Gesamtgelingen genauso wichtig ist. Und jeder und jede hat das Recht mit dem entsprechenden Selbstbewusstsein nach Außen aufzutreten.
Meine Botschaft lautet: Seid stolz auf das, was ihr bereits geleistet habt. Habt Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Es sind große Aufgaben, die auf uns zukommen und ja, wir haben nicht überall die ausreichenden Ressourcen. Aber vor diesem Hintergrund ist es wichtig zu sagen: Ihr habt viel geleistet. Ihr habt große Fähigkeiten und schaut mit Mut in die Zukunft.

Lind: Ich habe auch keine Angst vor der Zukunft und vor den Herausforderungen, weil ich weiß, dass wir Experten haben, die seit Jahren hier beschäftigt sind und wissen, was sie tun.

PIZ IUD: Zum Abschluss: Nehmen Sie uns mit in einen typischen Tag im Leben einer Vizepräsidentin und eines Vizepräsidenten. Haben Sie bestimmte Rituale?

Lind: Nach so kurzer Zeit kann man noch nicht von Ritualen sprechen. Aber ich freue mich morgens wirklich auf die erste Tasse Kaffee, wenn ich meine Mappe mit dem Tagesplan lese. Dann kann der Tag starten!

Dr. Skepenat: Bei mir ist es auch der Kaffee. Ich habe einen Anfahrtsweg von rund einer Stunde. Der frisch gebrühte schwarze Kaffee hilft dann nochmal, um in den Tag zu starten. Ansonsten versuchen Frau Lind und ich, wenn es terminlich möglich ist, gemeinsam – ritualisiert sozusagen – in die Kantine Mittag essen zu gehen.
Es ist für jeden wichtig, ein bisschen Struktur zu haben bei den Vorgängen und Themen, die wir auf dem Tisch liegen haben. Auch wollen Frau Lind und ich noch die Liegenschaft erkunden, wenn das Wetter schöner ist.

Lind: Ja, bisher kenne ich nur das Gebäude 207 und den Weg zur Kantine.

PIZ IUD dankt Ihnen für das Gespräch.