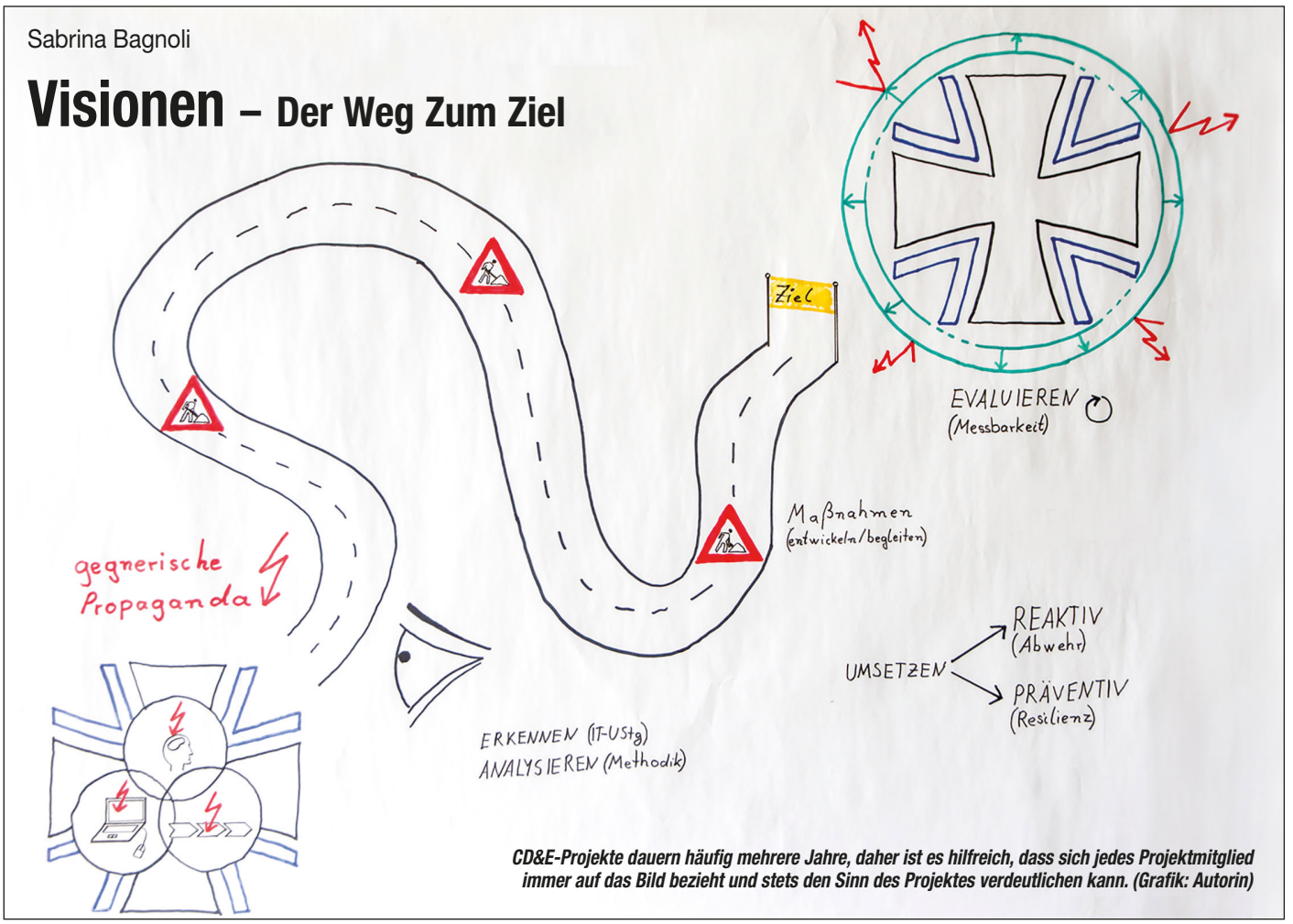
wt wehr technik V/2019

© 2019 Mönch Verlagsgesellschaft mbH

Sabrina Bagnoli

Visionen – Der Weg Zum Ziel



CD&E-Projekte dauern häufig mehrere Jahre, daher ist es hilfreich, dass sich jedes Projektmitglied immer auf das Bild bezieht und stets den Sinn des Projektes verdeutlichen kann. (Grafik: Autorin)

Visionen verhelfen Projekten, insbesondere im Rahmen von Concept Development & Experimentation (CD&E), zu einem erfolgreichen Start und tragen wesentlich zum Projekterfolg bei. Das Referat „Operations Research, Operational Analysis, Qualitative Analyse" des Planungsamtes der Bundeswehr (PlgABw) entwickelt die Vision gemeinsam mit den Projektmitgliedern zu Projektbeginn. Für die Autorin, ***Hauptmann Sabrina Bagnoli****, legt die Vision u.a. auch den Grundstein, um die benötigten Architekturen zu erstellen.*

Motor der Zukunfts- und Weiterentwicklung

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen." Dieser berühmte Ausspruch von Helmut Schmidt wird vielfach zitiert. Dabei war es nur „[…] eine pampige Antwort auf eine dusselige Frage." Für das Referat „Operations Research, Operational Analysis, Qualitative Analyse" im PlgABw ist dagegen die Frage „Wo ist Ihre große Vision?" ein wesentlicher Baustein der täglichen Arbeit. Die Bearbeitung von CD&E-Projekten ist ein Hauptbestandteil der Arbeit des Referates. Mithilfe der Methode CD&E können in einem schrittweisen Prozess, der von wechselseitiger Konzeptentwicklung und experimenteller Überprüfung bestimmt ist, innovative Ideen auf ihren operationellen Nutzen für die Bundeswehr untersucht werden. Die Methode wird mit dem Ziel angewendet, das Innovationspotenzial einer neuen Idee frühzeitig zu erkennen, die Relevanz für die Bundeswehr zu bewerten, auf Realisierbarkeit zu überprüfen und dessen Wirksamkeit zu untersuchen.

Sie ist ein Motor der Zukunfts- und Weiterentwicklung, denn insbesondere die Schnelllebigkeit der heutigen Zeit ist eine ernstzunehmende Herausforderung. Disruptive Innovationen, also Ideen, die Bestehendes vollständig verdrängen und nicht nur der Weiterentwicklung dienen, bieten eine gute Möglichkeit, um mit dieser Herausforderung umzugehen. Die in diesem Sinne entstehenden Ideen können im CD&E-Prozess mit einer hohen Fehlertoleranz getestet werden. Das erlaubt den Beteiligten gleichzeitig mentale Freiheit. Die entstandenen Ideen fließen in die Konzeptentwicklung ein und werden immer wieder experimentell überprüft. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen wiederum in die Weiterentwicklung des Konzeptes ein. Dieses iterative Vorgehen hat sich bewährt.

Vision – Mentale Modelle sichtbar machen

Der erste Schritt in einem CD&E-Projekt ist, ein gemeinsames Problembewusstsein zu schaffen. Hier gibt es verschiedene Methodenbausteine, um Fragestellungen im Rahmen von Workshops oder Gesprächen ganzheitlich zu erfassen. Welche Bausteine genutzt werden, ist von verschiedenen Faktoren abhängig, wie bspw. der Komplexität der Fragestellung, der Anzahl an Beteiligten sowie den projektspezifischen Randbedingungen. Aller Auswahlmöglichkeiten zum Trotz, gibt der Prozess jedoch auch obligatorische Methodenbausteine vor. Die langjährige Erfahrung des Referates hat gezeigt, dass ein Auslassen bestimmter Bausteine im weiteren Projektverlauf zu Schwierigkeiten führen kann, die mit geringem Aufwand hätten vermieden werden können. Einer dieser obligatorischen Bausteine ist die Entwicklung der Vision. Neben den als Halluzinationen zu verstehenden Visionen, welche sicherlich ärztlicher Behandlung bedürfen, definiert der Duden eine Vision als ein „in jemandes Vorstellung besonders in Bezug auf Zukünftiges entworfenes Bild." Es handelt sich demnach um die mentale Lösungsidee einer einzelnen Person, d.h., jedes Individuum hat sein ganz eigenes Bild im Kopf. Projektteams bestehen in der Regel aber aus mehr als einer Person. Hier mag zwar gemeinhin die Vorstellung vorherrschen, dass ein gemeinsames Bild existiert, in der Realität ist diese These aber nur allzu häufig wenig belastbar.

Die „Philosophie der Postkarte“

Werden die Projektmitglieder gebeten ihr mentales Bild zu visualisieren, zeigen sich die Unterschiede in den einzelnen Bildern deutlich. Aber genau diese Unterschiede sind es, die im Verlauf eines Projektes zu Schwierigkeiten führen können, denn Widersprüche zwischen den einzelnen Bildern sind hinderlich für die gemeinsame Zielerreichung. Hier setzt die Arbeit des Referates an. Zu Beginn eines Projektes wird gemeinsam mit den Projektmitgliedern die Vision des Projektes erarbeitet. Dadurch entsteht Konsens hinsichtlich des Projektziels. Alle Beteiligten haben einen gemeinsamen Gedankenvorrat und können konstruktiv auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten. Häufig nimmt ein Projektmitglied dazu selbst den Stift in die Hand und beginnt auf einem Flipchart seine Vision zu zeichnen. Mithilfe der Moderation der Analysten und der Anmerkungen aller weiteren Projektmitglieder entsteht so nach und nach ein gemeinsames Bild. An dieser Stelle muss jedoch erwähnt werden, dass abhängig von der Gruppengröße oder auch des aktuellen Projektsachstandes, dieses Vorgehen zuweilen nicht effektiv sein kann. Mitunter kostet es auch Überwindung vor aller Augen auf einer weißen Fläche etwas zu zeichnen. In solchen Fällen übernimmt oft der Moderator die Rolle des Zeichnenden, während die Teilnehmenden ihre Ideen und Anmerkungen schildern. Auch hier entsteht durch das iterative Vorgehen ein gemeinsames Bild. Wichtig ist, dass sich alle Beteiligten am Ende mit dem so erstellten Bild identifizieren und es gewissenhaft vertreten können.

Die Erstellung orientiert sich an der so genannten „Philosophie der Postkarte“. Die Vorderseite der Postkarte stellt das Bild, die eigentliche Vision, dar. Dieses Bild kann selbsterklärend sein, was jedoch kein zwingendes Kriterium darstellt. Auf der Rückseite der Postkarte findet sich klassischerweise Platz für Text. Während sich beim realen Pendant schöne Grüße und Schilderungen des Erlebten die Hand reichen, dient diese Fläche im Projekt dazu, die Botschaft des Bildes zu vermitteln. Zusätzlich werden die Adressaten sowie Randbedingungen vermerkt. Denn wie bei einer echten Postkarte gilt auch hier, dass diese niemals ihr Ziel erreicht, wenn Adressat und Briefmarke fehlen.

Wenn die Postkarte ankommt

Dass die geschilderte „Philosophie der Postkarte“ funktioniert, lässt sich am Beispiel eines aktuellen CD&E-Projektes „Propaganda Awareness“ verdeutlichen. Ziel des Projektes ist es, die Bundeswehr in die Lage zu versetzen, feindselige Propaganda strukturiert zu erfassen, zu analysieren und darauf aufbauend ihre Resilienz gegenüber dieser zu erhöhen. Bereits vor dem offiziellen Projektstart – und dies ist die Ausnahme – lag ein sehr detailliertes Konzept vor. In enger Zusammenarbeit mit dem Projektmanagement wurden das Konzept und weitere vorliegende Dokumente analysiert und ganz klassisch gemäß der „Philosophie der Postkarte“ umgesetzt. Das komplexe und anspruchsvolle Konzept konnte mit dieser Methode vereinfacht dargestellt werden. Das entstandene Bild zeigt die aktuelle Situation: Welchen Formen der Propaganda ist die Bundeswehr aktuell ausgesetzt? Dem gegenüber steht das Ziel: Wie kann sich die Bundeswehr zukünftig gegen Propaganda wappnen? Start- und Zielpunkt werden durch einen geschlungenen Pfad verbunden. Der Pfad ist mit einigen „Baustellen“ versehen, um zu verdeutlichen, dass es auf dem Weg noch einiges zu tun gibt. Die Darstellung mag einfach anmuten, sie ermöglicht jedoch allen Beteiligten ein gemeinsames Bild für die Ausgangsposition und das Ziel. Zusammen mit der Botschaft konnte die Projektgruppe „Propaganda Awareness“ damit unterstützt werden, um Inhalt und Absicht des Projektes auch einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

Darüber hinaus dient das entwickelte Bild während des gesamten Projekts, wie auch in jedem anderen Projekt, als Referenz. CD&E-Projekte dauern häufig mehrere Jahre, daher ist es hilfreich, dass sich jedes Projektmitglied immer auf das Bild beziehen und stets den Sinn des Projektes verdeutlichen kann. Denn leider wird zu oft im Verlauf eines Projektes das eigentliche Ziel aus den Augen verloren. Das Bild kann selbst einige Zeit nach Erstellung noch neue Ideen hervorbringen. Das zeigt sich insbesondere in dessen wertschöpfender Position zur Ableitung von Architektursichten.

Vision – Grundlage der Architektur

Architekturkundige wird das Thema Visionsentwicklung stark an die Erstellung von Architekturen gemäß des NATO Architecture Framework (NAF) erinnern. Der NATO Operational View-1 (NOV-1) besteht ebenfalls aus einer Grafik, die das Gesamtbild und die Architektur mit ihren Funktionalitäten kurz und knapp beschreibt. Solch eine Architektur zu erstellen erfordert entsprechende Fach- und Softwarekenntnisse. Mit der Visionsentwicklung und der Bildkartenmethode (nach Dr. Markus und Caroline Gappmaier, BS) hat das Referat „Operations Research, Operational Analysis, Qualitative Analyse“ ein probates Mittel gefunden, um architektonische Inhalte verständlich und spontan zu erstellen. Die Bildkartenmethode, welche der Prozessmodellierung dient, ermöglicht eine Darstellung, die einer Architektur ähnlich ist und bildet die Basis, um weitere benötigte Sichten zu erstellen. Gleichzeitig ein angenehmer Nebeneffekt, denn für CD&E-Projekte ist die Erstellung von Architekturen ein Pflichtanteil. Gleichwohl kann auch die Visionsentwicklung für die Erstellung des NATO Operational View-1 genutzt werden. Im CD&E-Projekt „Propaganda Awareness“ wurden bspw. mit der erarbeiteten Vision, auf Grundlage der „Philosophie der Postkarte“, und der parallel angewandten Bildkartenmethode, Lücken in den erstellten Architektursichten identifiziert. Dies ermöglichte es, in der Konzeptentwicklung die entsprechenden Lücken zielgerichtet zu schließen. Die dargestellten Methodenbausteine können die Robustheit des Konzeptes erhöhen und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen experimentellen Überprüfung steigern.

Resümee

Das Referat „Operations Research, Operational Analysis, Qualitative Analyse“ des PlgABw leistet mit seiner Arbeit einen wesentlichen Beitrag, um Projekte erfolgreich zu bewältigen. Die Erstellung des gemeinsamen Bildes nach der „Philosophie der Postkarte“ mag dabei Zeit kosten, sollte jedoch im Verhältnis zum tatsächlichen Nutzen gesehen werden. Kaum etwas ist wichtiger für ein Projekt, als das alle Projektmitglieder stets das gemeinsame Ziel und den noch zu gehenden Weg vor Augen haben. Das Referat beweist daher täglich, dass Visionen nichts sind, wofür man einen Arzt braucht. Sie sind viel mehr eine Grundlage für die zukünftige Innovationsfähigkeit der Bundeswehr.

wt