

Oberstleutnant Michael Tippner, Major Stefan Dietrich und Oberstleutnant Michael Hanowski,
Abteilung II des Planungsamtes der Bundeswehr

Initiativenprüfer als Entscheidungsvorbereiter

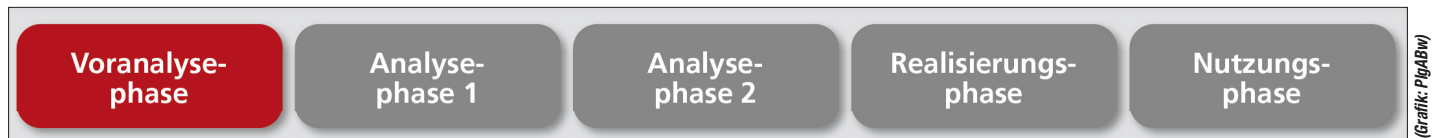


Abbildung 1: Customer Product Management-Prozess.

Einordnung in den Prozess - Der Leistungsprozess „Integrierte Planung durchführen“ (IPD) zielt darauf ab, vorhandene Ressourcen planerisch wirksam und wirtschaftlich einzusetzen sowie kontinuierliche Anpassungsbedarfe zu identifizieren. Im Rahmen der arbeitsteiligen Spezialisierung entlang der Teil- und Unterprozesse des IPD ist die Unterabteilung Anforderungsmanagement für diesen Anteil verantwortlich. Sie eröffnet mit der Voranalysephase den Customer Product Management (CPM)-Prozess und legt den Projektaufsatz für alle weiteren Phasen fest (siehe Abbildung 1). Projektverlauf, Zeit- und Kostenrahmen werden in der sogenannten Maßnahme Planungsportfolio festgelegt.

Anforderungsmanagement

Das Anforderungsmanagement ermöglicht es, Anträge und Initiativen hinsichtlich ihrer Notwendigkeit, Zielkonformität und finanziellen Einplanbarkeit zu bewerten und Projektaufsätze zu identifizieren. Es bindet hierbei die militärischen Organisationsbereiche als Nutzer mit ein. Die Umsetzung erfolgt im jeweiligen Dimensionenreferat. Die Struktur der Unterabteilung orientiert sich an der grundsätzlichen NATO-weiten Zuordnung zu den fünf Operationsräumen (Land, Luft, See, Weltraum, Cyber- und Informationsraum).

Diese Erbringungsdimensionen werden wiederum in den entsprechenden Referaten abgebildet*.

So wird die notwendige Dimensionensicht und Expertise gebündelt, um sie den anderen Prozessteilhabenden für zyklische und nicht-zyklische Produkte des Planungsamtes zur Verfügung zu stellen. Die Referate haben eine Art Schnittstellenfunktion inne. Sie stehen in einem kontinuierlichen und engen Austausch mit den jeweiligen militärischen Organisationsbereichen. Sie holen aktiv deren Expertise, sowie bedarfsorientiert zusätzliche Fachbeiträge ein und steuern bzw. moderieren Abstimmungsprozesse. Dies geschieht systematisch und regelmäßig in Formaten wie dem Kooperativen Fähigkeitsmanagement, der Beteiligung in den ständigen Arbeitsgruppen des Planungsamtes sowie an den Fachgremien der militärischen Organisationsbereiche. Hinzu kommt die Mitarbeit in Integrierten Projektteams und natürlich der täglichen Fähigkeits- und projektorientierten Zusammenarbeit. Die Dimensionenreferate sind primärer Ansprechpartner der militärischen Organisationsbereiche, um Anforderungen im Rahmen des Anforderungsmanagements aufzunehmen und zu bearbeiten (siehe Abbildung 2).

Kerngeschäft: Initiativen und Anträge prüfen

Das Kerngeschäft der Dimensionenreferate ist es, Initiativen und Anträge zu prüfen. Seit der Aufstellung des Planungsamtes im Jahr 2012 und dessen Etablierung als zentraler Bedarfsträger der Bundeswehr gingen mehr als 1.500 Initiativen und Anträge ein. Diese wurden als revisionssichere Prüfergebnisse bearbeitet, das heißt, die Prüfung einer Initiative oder eines Antrages ist formgebunden zusammengefasst. Das Prüfergebnis beinhaltet, neben den Stammdaten, eine abschließende Bewertung entlang der Kriterien: Zielkonformität, Notwendigkeit und finanzielle Einplanbarkeit. Leitgedanke ist stets: „Welcher Mehrwert bzw.

Fähigkeitsergebnis ergäbe sich für die Bundeswehr, wenn die Maßnahme umgesetzt werden würde?“

Ergänzend zur fähigkeitsorientierten fachlichen Bewertung wird eine technisch-wirtschaftliche Stellungnahme des BAAINBw inklusive einer Risikobewertung eingebunden. Ebenso fließen die umfangreichen Erfahrungen aus den Einsatzbewertungen der Bundeswehr ein. Zudem erfolgt im Prüfergebnis eine Zuordnung zu den Maßnahmenkategorien A-D, die anhand verschiedener Kriterien, wie zum Beispiel: Politische und militärische Bedeutung, Finanzbedarf, Dauer der Realisierung, erfolgt und damit kennzeichnet, welche Bedeutung die Maßnahme für die Bundeswehr hat. Des Weiteren wird durch die Einordnung in sogenannte Fallgruppen die Bedeutung des Vorhabens für das IT-System der Bundeswehr festgelegt. Dies entscheidet über die Rolle des Kommandos Cyber- und Informationsraum in der weiteren Bearbeitung.

Eines der wichtigsten Ergebnisse ist, den Projektaufsatz zu wählen und festzulegen. Das heißt es wird ausgewählt, wie planerisch weiter vorzugehen ist. Dazu gehört es, einen abgestimmten Zeitrahmen der weiteren Prozessierung herauszuarbeiten und was die Umsetzung für alle Planungskategorien (Rüstung, Betrieb, Organisation, Personal und Infrastruktur) bedeutet.

Es ist kein Selbstzweck die Prozessvorgaben programmatisch zu erfüllen. Hinter allen Dokumenten steht primär die Einsatzfähigkeit der Truppe. Daher liegt es in der Kunst des Referenten bzw. der Referentin Möglichkeiten zu suchen, Dinge auch vereinfacht oder beschleunigt zu bearbeiten und zu realisieren. Abweichend von der inhaltlichen „Maximalversion“, die unter anderem bei Maßnahmen der Kategorie A oder B (Hauptwaffensysteme wie Flugzeuge, Schiffe oder Panzer) notwendig sind, können je nach Einzelfall auch Teile des Prüfergebnisses angepasst behandelt werden.

Viele Beschaffungsvorhaben bestehen aus kleineren Projekten mit geringer Komplexität, welche erfahrungsgemäß in der Bedarfsdeckung nicht alle Arbeitsschritte und Dokumente des Customer Product Managements erforderlich machen. Hierzu wurden vereinfachte Verfahrensvarianten in Form von Erlassen etabliert. Diese zeichnen sich durch das Vereinfachen, Zusammenfassen und das Weglassen von jeweils nicht projektrelevanten Verfahrensanteilen oder das Zusammenfassen mehrerer Projekte aus:

- Entschieden wird nach Vorhabenart, Aufwand der Projektdurchführung und -komplexität: Basisverfahren (Schwerpunkt im Bereich der Initiativbearbeitung),
- Verfahren für die Beschaffung handelsüblicher Informationstechnik,
- Vereinfachtes Verfahren für Bedarfe bis 500.000 € (Busspur),
- Verfahren zur Deckung unvorhersehbar auftretenden, dringenden Einsatzbedarfs (Sofortinitiative für den Einsatz),
- Verfahren für die Durchführung multinationaler Projekte sowie
- Verfahren für „Regeneration von krankenhaus- und institutsspezifischem Sanitätsmaterial in der Nutzungsphase“.

Das gewählte Verfahren entscheidet über den jeweiligen Projektaufsatz.

Das Prüfergebnis ist in der Voranalysephase ein bestimmender Prozessschritt. Ihm folgt die Erstellung des bedarfsbegründenden Dokumentes, die sogenannte Triple-F – „Fähigkeitslücke und

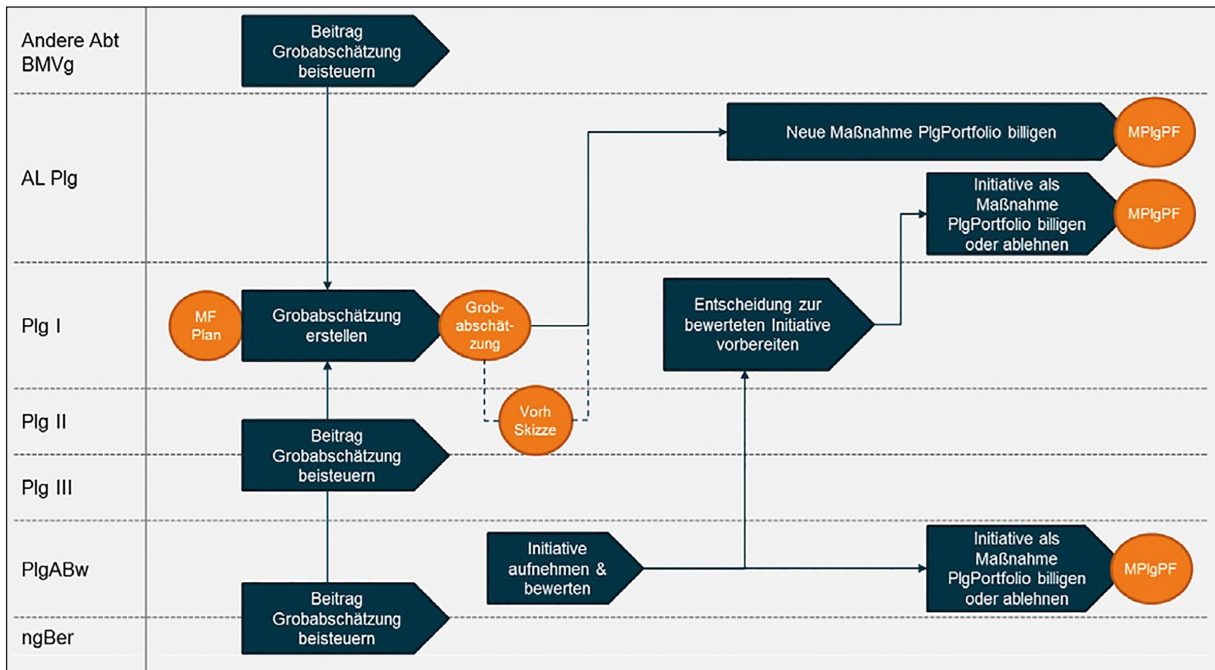


Abbildung 2:
Unterprozess
„Ziele priorisieren
und Mittel
fristplanend
durchführen“:
Billigung von
Maßnahmen
Planungsportfolio.
(Grafik: Bundes-
wehr / A-400/7)

Funktionale Forderung“. Gleichzeitig setzt es den Rahmen für ein Forderungscontrolling, welches in der Analysephase 1 fortzuführen ist.

Akteur in der Voranalysephase

Zu Beginn ging das Planungsamt eher reaktiv auf die Nutzerforderungen der militärischen Organisationsbereiche ein. Das hat sich deutlich verändert. Mit der Aufstellung verschiedener Arbeitsgruppen (z.B. in den Bereichen Landmobilität, Handwaffen oder Spezialkräfte) tritt das Planungsamt als Akteur im Prozess viel deutlicher in Erscheinung. Was früher am Schreibtisch des Bearbeiters innerhalb eines militärischen Organisationsbereichs entstanden ist, wird nun durch das Planungsamt initiiert und gemeinsam mit allen relevanten Nutzern zeitgleich erarbeitet. Initiativen bzw. Anträge können durch den in den Arbeitsgruppen identifizierten Handlungsbedarf unter Umständen entfallen. So wird eine Zeitersparnis von mehreren Monaten erreicht. Zudem kann auf Zusammenhänge zwischen den einzelnen Projekten besser eingegangen werden.

Im Rahmen der ministeriellen Steuerung, werden Projekte in Vorhabenplänen thematisch zusammengefasst und abgebildet (z.B. Spezialkräfte, Handwaffen oder Streitkräftegemeinsame taktische Feuerunterstützung). Die Vorhabenpläne werden halbjährlich aktualisiert. Die gewachsene aktive Rolle, verbunden mit der übertragenen Verantwortung die Vorhabenpläne umzusetzen, bringt die Herausforderung mit sich, einen strengen Maßstab an die Nutzerforderungen anzulegen. Zu häufig sind Projekte in der Vergangenheit in Verzug geraten oder gescheitert, denn Forderungen an eine materielle Lösung haben eher dem Wünschenswerten als dem Machbaren entsprochen. Um dies in Zukunft zu verhindern, gewinnt das Forderungscontrolling zunehmend an Bedeutung. Realistische Forderungskataloge sollen die künftige Qualität der Rüstungsgüter vorgeben. Das Fähigkeitsprofil der Bundeswehr bildet in der jeweils gültigen Fassung die quantitative Vorlage. Nur die Mengen, die in den System- und Ressourcenverbünden des Fähigkeitsprofils der Bundeswehr abgebildet sind, kommen als Grundlage für die weitere Planung in Frage. Die Erfahrung hat gelehrt, dass nur durch die frühzeitige Steuerung zeitliche, finanzielle und technologische Risiken beherrschbar bleiben. Diesen Weg gilt es aus Sicht des Anforderungsmanagements weiter zu verstetigen.

Die Referenten und Referentinnen begleiten auch in der Analysephase 1, also nach Abschluss der Prüfergebnisse von Initiativen und Anträgen sowie deren Übergabe, den Lebensweg von militärischen Beschaffungsvorhaben, indem sie an IPT-Sitzungen teilnehmen. Dadurch

können rückkoppelnd wertvolle Erfahrungen gewonnen werden, um Technologien, Projekte und Waffensysteme weiterzuentwickeln.

Fachliche Qualifikation

Das Aufgabenspektrum eines Referenten bzw. einer Referentin in der Unterabteilung Anforderungsmanagement ist umfangreich, verantwortungsvoll und fordernd. Die Vielfalt der Werdegänge ist stets eine Bereicherung und erlaubt es „den Neuen“ sich mit persönlichen Erfahrungen einzubringen. Das notwendige „Handwerkszeug“ wird schrittweise nach Dienstantritt im Planungsamt vermittelt. Gleichwohl kann die persönliche Vorbereitung auch mit der Teilnahme an dem Lehrgang „Basismodul Grundlagen CPM/IPD“ an der Führungsakademie der Bundeswehr flankiert werden. Den Erfahrungsaufbau unterstützen weitere Lehrgänge und Vertiefungsmodule an der Führungsakademie der Bundeswehr sowie fachspezifische Sonderlehrgänge, wie beispielsweise Risikomanagement oder Operationelle Architekturen. Neben der Ausbildung am Arbeitsplatz, erhält das neue Personal entlang der Arbeitshilfe „Best Practices Prüfergebnis“ eine praxisorientierte Einweisung, um den Einstieg in die komplexe Thematik zu vereinfachen und zu systematisieren.

Resümee

Die Referenten in den Dimensionenreferaten des Planungsamtes, also primär als Prüfer bzw. Prüferin von Initiativen und Anträgen, Impulsgeber sowie Entscheidungsvorbereiter in der Voranalysephase des IPD, haben eine wichtige Rolle im Prozess. Die Arbeit ist vielschichtig und anspruchsvoll. Sie gibt einen guten Gesamtblick für die aktuelle Lage und die zukünftige Entwicklung der Bundeswehr im Allgemeinen sowie den militärischen Organisationsbereichen im Speziellen. Mit zielgerichteter Bearbeitung und Priorisierung von Beschaffungsvorhaben kann der Referent bzw. die Referentin zur Einsatzfähigkeit der Streitkräfte beitragen. Die gestalterischen Möglichkeiten und kreativen Freiräume im Bereich der Weiterentwicklung, verbunden mit einer permanenten Weiterbildung in zukunftsweisenden Technologien, machen die Tätigkeit überaus spannend und attraktiv. Die direkte Verbindung zu den Nutzern in der Truppe sowie zum BMVg ist hierbei die Basis für eine vertrauensvolle und effektive Zusammenarbeit.

wt

* (Informationsraum, Land/Sanitätsdienst/Spezialkräfte, Luft- und Welt-
raum, See/Querschnitt sowie Planungskategorien/Zivile Kapazitäten).