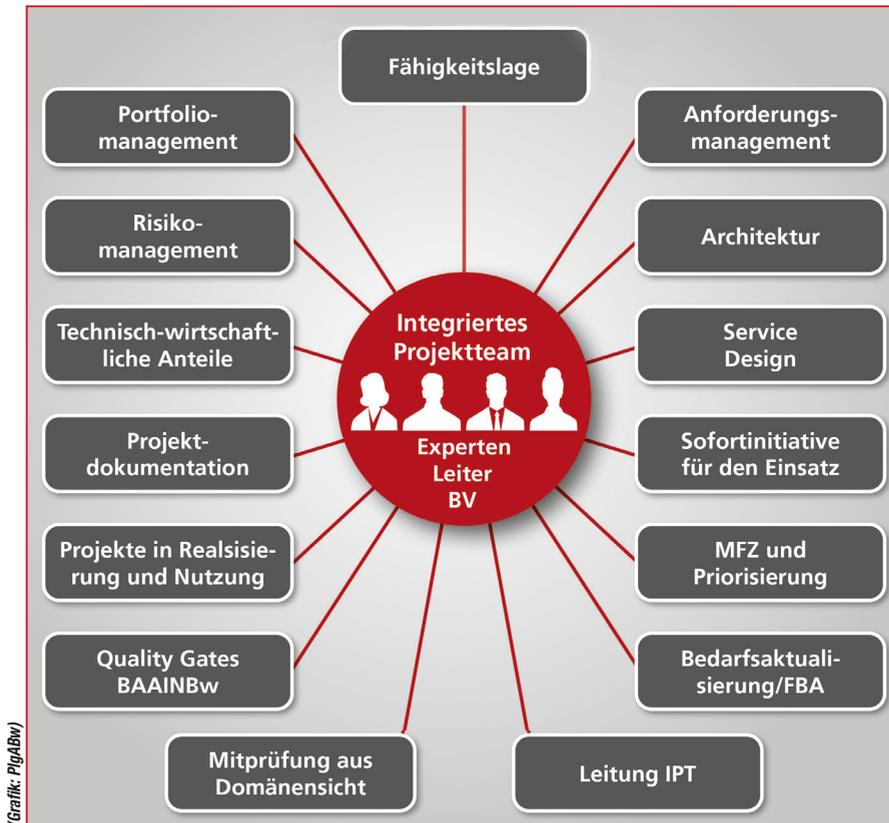


Kapitänleutnant Fanny Rausch, Abteilung II des Planungsamtes der Bundeswehr

Das Integrierte Projektteam – Schnittstelle zwischen Nutzer und Beschaffung



(Grafik: Pfig/Bw)

◀ **Abbildung 1:**
Die Aufgaben eines Leiters IPT sind umfangreich und komplex.

Analyse-, Realisierungs- und Nutzungsphase. Das IPT besteht in allen Prozessphasen fort und umfasst i.d.R. neben dem Vertreter des Planungsamtes und des Beschaffungsamtes der Bundeswehr, Bevollmächtigte Vertretende (BV) der zukünftigen Nutzer der Fähigkeit und sogenannte Subject Matter Experts (SME). Dies sind Vertretende aus Ressourcenämtern sowie Experten aus den Bereichen der im Rahmen der Projektarbeit zu betrachtenden Elemente, wie u.a. Logistik, Infrastruktur, Personal oder Informationssicherheit. Sie werden vorhabenabhängig eingebunden. Zudem sichern sie ab, dass Abweichungen vom Standard an der Schnittstelle des Projektes zu den Fachplanungen der anderen Planungskategorien frühzeitig betrachtet werden. Je nach zu betrachtender Fähigkeit, Projektumfang und -phase variiert die Größe eines IPT dabei im Normalfall zwischen fünf und 25 Personen. Das heißt für unser Bootsbeispiel, dass Sie sich auf dem Weg zur Entscheidungsfindung neben der Festlegung Ihrer eigenen Anforderungen an das Boot z.B. auch Gedanken um einen Liegeplatz, einen Bootshalle als Winterlager oder etwaige zukünftige Instandsetzungen machen. Gegebenenfalls

Stellen Sie sich vor, Sie möchten ein Boot kaufen, sind sich aber noch nicht sicher, ob es ein Segel- oder ein Motorboot werden soll. Ebenso wissen Sie noch nicht genau, welche Annehmlichkeiten es haben soll. Um Ihre Entscheidung auf sichere Füße zu stellen, suchen Sie den Austausch mit Experten diverser Fachgeschäfte für Boote. Der Austausch in einem Integrierten Projektteam (IPT) erfolgt nach einem ähnlichen Prinzip. Das IPT ist ein Expertengremium und stellt die Schnittstelle zwischen der Planung, dem Nutzer und der Beschaffung dar. Ziel eines jeden IPT ist es, eine bestehende Fähigkeitslücke rechtzeitig innerhalb eines bestimmten Finanzrahmens zu schließen.

Fähigkeitslücken können unter anderem durch neue Aufgaben und Entwicklungen entstehen, die bisher nicht Teil des Aufgabenspektrums der Bundeswehr waren. Fähigkeitslücken entstehen aber auch durch den natürlichen Alterungsprozess von technischem Gerät. Dadurch entspricht das Gerät nicht mehr den modernen Anforderungen der Bundeswehr. Konkret ergeben sich Fähigkeitslücken somit aus dem Vergleich des Fähigkeitsprofils (Soll) mit der Fähigkeitslage (Ist). Betrachtet werden dabei alle Fähigkeiten, die zur Auftragerfüllung notwendig und im Fähigkeitsprofil der Bundeswehr nachgehalten sind.

Im Rahmen der Schließung der Fähigkeitslücke durchläuft die Arbeit des IPTs mehrere Analysephasen.

Was ist die Aufgabe eines IPTs in den Analysephasen?

Im Basisverfahren des Customer Product Management der Bundeswehr (CPM) werden insgesamt drei Phasen unterschieden: die

reicht Ihr Bootsführerschein für Binnengewässer auch nicht aus und Sie benötigen noch eine Ausbildung, um mit einem Bootsführerschein See auch größere Gewässer befahren zu können. Ihre Gedanken und die durch die Fachexperten bereitgestellte Information schreiben Sie ihm im Rahmen der Entscheidungsfindung zusammen, um sich einen Überblick zu verschaffen.

Eine gründliche Projektdokumentation ist auch innerhalb des Projektteams essentiell, um Informationsverluste zu reduzieren. Für die Dokumentation in unterschiedlichen Datenbanken und in Form von Ergebnisprotokollen der IPT-Sitzungen ist die IPT-Leitung verantwortlich. Zusätzlich erstellt die IPT-Leitung Steckbriefe und Projektinformationen für verschiedene Gremien und Zusammenkünfte auf Leitungsebene.

IPT-Leiter bzw. IPT-Leiterinnen verantworten in der Analysephase Teil 1 oft mehrere Projekte gleichzeitig und betreuen eine noch höhere Zahl an Projekten in weiteren Phasen. Die Fähigkeiten zu koordinieren, zu planen und richtig zu priorisieren sind das A und O für einen Teamleitenden, um alle Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten und auskunftsfähig zu den Projektbesonderheiten sowie den jeweiligen Projektsachständen zu sein (siehe Abbildung 1).

Die Leistung in der Analysephase Teil 1 in der Planungskategorie Rüstung besteht darin, das bedarfsbegründende Dokument „Fähigkeitslücke und Funktionale Forderung“ (FFF), die sogenannte „Triple F“, zu erstellen.

In dieser Phase obliegt die Leitung des IPTs dem Planungsamt der Bundeswehr. Die IPT-Leitung beräumt circa einmal im Monat eine Sitzung an, bei denen die Expertise-träger sich austauschen, Arbeitsergebnisse präsentieren und das weitere Vorgehen festlegen.

Kernprodukt der IPT-Arbeit ist der Priorisierte Forderungskatalog. Zunächst werden durch den Nutzer Forderungen aufgestellt, die sich

aus operativen Erfordernissen ableiten. Anschließend überprüft das IPT, ob die Forderungen plausibel, aus den operativen Szenaren ableitbar und technisch umsetzbar sind. Im Idealfall verlaufen IPT-Sitzungen bei der Ausarbeitung des Priorisierten Forderungskatalog konstruktiv, aber natürlich werden auch kritische Diskussionen geführt. Die IPT-Leitung steht hier in der Verantwortung, das Projektteam immer wieder auf die wesentlich benötigte Fähigkeit zu fokussieren. Bezogen auf die Analogie zum Bootskauf bedeutet das z.B., dass die Farbe eines Bootes bei der eigentlich geforderten Fähigkeit der Verbringung von Personen oder Gegenständen auf dem Wasser von Ort A nach Ort B nicht essenziell ist.

Nach der Aufstellung der Forderungen erfolgt die Priorisierung in den Abstufungen kritisch, muss, soll und zusätzlich/kann (siehe Abbildung 2). Als kritisch sind jene Forderungen zu kennzeichnen, welche systemimmanent bzw. fähigkeitsstiftend sind. Werden diese Forderungen im weiteren Projektverlauf nicht erfüllt, führt dies zum Projektabbruch. Sie sollten daher wohlgedacht sein und beschränken sich meist auf ungefähr zehn Prozent der Gesamtforderungen. Bleiben wir bei unserem Bootsbeispiel ist also die Reichweite, um die Verbringung von A nach B zu erzielen, als kritisch einzustufen. Nur wenn alle Muss-Forderungen, kritisch eingeschlossen, realisiert werden, kann letztendlich die Fähigkeitslücke vollständig geschlossen werden.

Die Aufstellung der funktionalen Forderungen erfolgt zweckorientiert sowie grundsätzlich produkt- und lösungswegneutral. Die FFF soll das Erarbeiten von Lösungsvorschlägen auf der Grundlage marktverfügbarer Produkte sowie bereits entwickelter oder in Entwicklung befindlicher Komponenten ermöglichen, darf dabei jedoch keine technischen Lösungen vorgeben.

Erst in der Analysephase Teil 2, zu deren Beginn die Leitung der Integrierten Projektteams an das BAABW übergeht, erfolgt die Übersetzung der funktionalen Forderung in technisch-funktionale Leistungswerte zur Erfüllung der geforderten Fähigkeiten. Dem Planungsamt wird in dieser Phase eine unterstützende Rolle zuteil.

Nun werden, falls erforderlich, ergänzende Analysen, Untersuchungen sowie Studien durchgeführt und auf Grundlage der FFF Lösungsvorschläge erarbeitet. Dabei wird zwischen den Lösungswegen, der Einführung verfügbarer Produkte und der Inanspruchnahme von Dienstleistungen, der Verbesserung eingeführter Produkte und Dienstleistungen (Produktverbesserung) sowie der Realisierung neuer Produkte (z.B. Entwicklung) unterschieden. Über Art und Anzahl der Lösungsvorschläge entscheidet die Projektleitung des BAABW unter Einbeziehung des IPT.

Im Falle der Frage, wie komme ich auf dem Wasser von A nach B, könnte ein Lösungsvorschlag „Schlauchboot“ lauten, ein weiterer „Ruderboot“ und eine dritte Lösungsvariante „dieselbetriebenes Motorboot“. Alle diese Vorschläge erfüllen die aufgestellten funktionalen Forderungen zum Schließen der identifizierten Fähigkeitslücke in unterschiedlichem Maß und tragen unterschiedliche Preisschilder. Mindestens einer der Lösungsvorschläge muss im vorab planerischen veranschlagten Kostenhorizont liegen. Diese unterschiedlichen

★★★★★ = KRITISCH

Die Forderung prägt den Wesenskern des Systems. Nichterfüllung führt zum Abbruch des Projekts.

★★★ = MUSS

Die Forderung prägt den Wesenskern des Systems. Bei Nichterfüllung ist das Projekt durch das IPT auf eine forderungsgerechte Durchführbarkeit hin zu prüfen und die Entscheidung zu dokumentieren.

★★ = SOLL

Die Forderung stellt ein notwendiges Merkmal zur Optimierung der Auftragserfüllung dar. Bei Nichterfüllung ist der Einfluss auf das Projekt durch das IPT zu prüfen und die Entscheidung zu dokumentieren.

★ = ZUSÄTZLICH/KANN

Die Forderung stellt ein Merkmal zur Optimierung der Auftragserfüllung dar. Die Nichterfüllung hat marginalen Einfluss auf das Projekt.

(Grafik: PfgABW)

Abbildung 2: Priorisierung von Forderungen.

Lösungsvorschläge werden nach Erstellung durch das BAABW erneut ins Planungsamt gegeben. Ähnlich wie auch Sie beim Bootskauf verschiedene Angebote gegeneinander abwägen, erfolgt nun die Bewertung der Lösungsvorschläge hinsichtlich ihrer Forderungserfüllung und ein Entscheidungsvorschlag für die Leitungsebene wird vorbereitet. Dieser Entscheidungsvorschlag wird, ebenso wie die FFF, durch verschiedene fachlich versierte Referate innerhalb des Planungsamtes mitgeprüft, bevor sie der entsprechenden Entscheidungsinstanz, entweder dem Amtschef des Planungsamtes oder dem Generalinspekteur der Bundeswehr, vorgelegt wird. Der Entscheider erhebt nun einen der Lösungsvorschläge zur Auswahlentscheidung. Diese dient im weiteren Projektverlauf als Grundlage für die Realisierung und als haushaltsbegründendes Dokument.

Aufgaben des IPT-Leitenden

Die Tätigkeiten eines IPT-Leitenden im Rahmen der gesamten Analysephase sind vielfältig. Neben der Funktion des Projektmanagers werden Tätigkeiten als Motivator und Mediator wahrgenommen. Bestehen beispielsweise abweichende Interessen oder konkurrierende Forderungen bei den unterschiedlichen Nutzern, muss eine Lösung gefunden werden. Wenn kein Konsens erzielt werden kann, entscheidet der IPT-Leitende im Rahmen der Gesamtverantwortung in der Analysephase. Diese Entscheidung ist zu begründen und dokumentieren. Zusätzlich ist die IPT-Leitung verantwortlich für die Durchführung des projektspezifischen Risikomanagements und muss die Inhalte der FFF sowie der Auswahlentscheidung gegenüber den Entscheidungsinstanzen vertreten.

Die Teamleitung gehört zum Schlüsselpersonal innerhalb der Planung von Rüstungsprojekten. Mit dem Bewusstsein der Verantwortung für die zukünftige Einsatzfähigkeit der Streitkräfte, lassen sie das Andersdenken zu und Innovationen in die IPT-Arbeit einfließen, steuern die Forderungen der Akteure im IPT und schaffen Vertrauen durch Sachorientierung sowie Fairness. Die IPT-Leitung trägt maßgeblich zur fähigkeitsorientierten Ausstattung der Truppe durch rechtzeitige Bereitstellung materieller Lösungen bei.

wt

◁ Das IPT ist ein Expertengremium und stellt die Schnittstelle zwischen der Planung, dem Nutzer und der Beschaffung dar. (Foto: Bundeswehr)

