

Zeitenwende in der Planung

Geschwindigkeit in der Beschaffung beginnt bei der Planung

Von Oberstleutnant Hans-Martin Kölle, Oberstleutnant Stefan Conrad und Technischer Regierungs-
direktor Mathias Kolditz

Die Ausrichtung der Beschaffung in der Bundeswehr hat sich mit der durch Bundeskanzler Olaf Scholz erklärten Zeitenwende und dem in Kraft gesetzten Sondervermögen geändert. Ziel ist es nunmehr, die Streitkräfte schnell mit kriegstauglichem Material im notwendigen Umfang auszustatten und somit wieder in Gänze auf den Kernauftrag, die Landes- und Bündnisverteidigung, auszurichten.

Grundlage für konkrete Beschaffungsentscheidungen bleiben jedoch weiterhin bedarfs- und haushaltsbegründende Dokumente. Da die Erstellung dieser Papiere Zeit kostet, Personal bindet und auch weiterhin nicht alle Bedarfe kurzfristig finanzierbar sind, wird in einem vorgelagerten Schritt entschieden, welcher Bedarf zu welcher Zeit zu decken ist. In den vergangenen Jahren haben sich für diese Entscheidung sowie die zu erstellenden Dokumente umfassende, komplexe Vorgaben entwickelt mit dem Ziel, das begrenzt verfügbare Geld optimiert einzusetzen.

Die Zeitenwende rückt nun den Faktor Zeit wieder stärker in den Fokus. In der Annahme auskömmlicher und rascher Finanzierung geht es darum, schnell eine gute Ausstattung zu erreichen. Nach dem alten militärischen Grundsatz: Eine schnelle 80%-Lösung ist besser als eine 100 %-Lösung, die zu spät kommt.

Neue Weisungslage: Geschwindigkeit geht vor – interne Regelungen ordnen sich dem unter

Staatssekretär Benedikt Zimmer hat in seinem Beschleunigungserlass vom 25. April 2023 Vorgaben gemacht, die bisher geltende Regelungen übersteuern:

1. Die Forderungen für neue Produkte sind, wo immer möglich, so zu fassen, dass marktverfügbare Lösungen möglich sind.
2. Grundsätzlich ist bei marktverfügbaren Lösungen nur noch ein Dokument zur Bedarfs- und Haushaltsbegründung zu schreiben, die sogenannte Funktionale Fähigkeitsforderung mit Lösungsvorschlag (FFFmLV), und zwar binnen sechs Monaten.
3. Initiativen bzw. Anträge, die durch ein Prüfergebnis abgeschlossen werden, müssen im Vorfeld innerhalb von vier Wochen bearbeitet werden.

Wesentliches Element des Fähigkeitsmanagements ist es, für zukünftige Beschaffungen die Erstellung der bedarfs- und haushaltsbegründenden Dokumente anzuweisen. Dies geschieht entweder Top-Down durch eine ministeriell erkannte Fähigkeitslücke im Rahmen einer Grobabschätzung, die wesentliche Eckwerte zu Kosten, Zeitlinien und zu erbringenden Leistungen vorgibt. Oder aber Bottom-Up, durch von Nutzern eingereichte Initiativen, die im Planungsamt bewertet und geprüft werden (bzw. für IT im Kommando CIR). Im Folgenden soll der Fokus auf die Erstellung von Prüfergebnissen gerichtet werden.

Prüfergebnisse in 4 Wochen

Ziel eines Prüfergebnisses ist es, eine Entscheidung möglichst gut vorzubereiten. Das umfasst zum einen die zu erlangenden Fähigkeiten bzw. die Folgen bei Verzicht zu beschreiben. Und zum anderen die geschätzten Kosten sowie eine Prognose auszuwerfen, ob bzw. unter welchen Voraussetzungen das Personal für ein Projektteam verfügbar wäre.

Im Schnitt benötigte ein Prüfergebnis in den vergangenen Jahren ca. 26 Wochen. Zudem kam es darauf an, dieses Prüfergebnis zeitgerecht zu den Entscheidungspunkten (i.d.R. im März eines Jahres) im Rahmen angewiesener zyklischer Prozesse zu erstellen.

Der Erlass fordert nun hingegen eine Erstellung innerhalb von vier Wochen. Um diese neuen Vorgaben umzusetzen, wurde der bisherige Prozess einer Analyse mittels Beste Kenntnis Methode unterzogen. Diese Methode half dabei, die über alle Phasen des IPD/CPM zu bearbeitenden Einzelinhalte strukturiert zu erfassen, in eine sinnvolle Abfolge zu bringen und mit Einzelverantwortlichkeiten sowie inhaltlich abzudeckender Tiefe festzulegen. So konnten gezielt Beschleunigungspotenziale inklusive derer Konsequenzen identifiziert werden.

Folgende Maßnahmen wurden identifiziert, um diese Beschleunigung zu erreichen:

- Parallelisieren wo immer möglich, auch auf die Gefahr hin, dass ein Strang zum Abbruch der Prüfung führt,
- kollaboratives Arbeiten, um jederzeit den kompletten Sachstand für alle Beteiligten verfügbar zu halten und schließlich,
- verfügbare Kapazitäten nutzen und nicht die Verfügbarkeit eines Spezialisten bzw. einer Spezialistin abwarten.

Das so entwickelte neue Verfahren gliedert sich in zwei Phasen (siehe Abb. Folgeseite). Als erstes wird in der Phase „Initialisierung“ die Prüfbarkeit (Vollständigkeit und Verständlichkeit) einer Initiative festgestellt, d.h. ggf. auftretende offene Fragen zum Inhalt geklärt. Im Falle von IT wird die Zuständigkeit zwischen dem Planungsamt und dem Kommandobereich CIR festgestellt sowie in allen von der Prüfung betroffenen Organisationsbereichen eine zuständige Person benannt. Die Initialisierung ist spätestens nach acht Arbeitstagen abzuschließen. Hier soll verhindert werden, dass keine Bearbeitungskapazitäten für Vorgänge allokiert werden, die in der Prüfung aus formalen oder inhaltlichen Gründen nicht zu Ende geführt werden können.

Direkt im Anschluss beginnt in der zweiten Phase „Prüfung“ das Erstellen des Prüfergebnisses. Das Ganze erfolgt in drei Schritten (Einordnung, Projektgestaltung, Finalisierung) innerhalb von vier Wochen – umgesetzt in 20 Arbeitstagen.

Zuerst erfolgt die „Einordnung“:

- Zielkonformität – Ist die in der Initiative beschriebene Fähigkeit überhaupt erforderlich, um die Aufgaben zu erfüllen?
- Notwendigkeit – Existiert die beschriebene Fähigkeitslücke tatsächlich oder können die Aufgaben in ausreichendem Umfang mit vorhandenem Material erfüllt werden? Oder wurden bereits Projekte initiiert, die die Fähigkeitslücke absehbar schließen werden?

Die **Beste Kenntnis Methode (BKM)**, vormals Bildkartenmethode, ist eine Methode zur gemeinschaftlichen Datenerhebung und Darstellung von Geschäftsprozessen. Prozesse werden in ihre Einzelteile (Start/ Ziel, Teilprozess, Aktivität, Aufgabe, Rolle, Ressourcen etc.) zerlegt und sukzessiv, ähnlich einer Filmsequenz, erarbeitet.

INFO

Zeitgleich findet eine Bedarfsabfrage statt, d.h. es werden alle möglicherweise betroffenen Organisationsbereiche der Streitkräfte, also Heer, Luftwaffe, Marine, Streitkräftebasis, Zentraler Sanitätsdienst und Cyber- und Informationsraum einerseits sowie die zivilen Organisationsbereiche Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (AIN) Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen (IUD) und Personal um ihre Einschätzung über eigene korrespondierende Bedarfe gebeten. Diese damit verbundene Einschätzung eines Gesamtbedarfs ist zwar nicht notwendig für die zu bewertende Frage, ob eine Beschaffung notwendig ist oder nicht, aber Grundlage für einen weiteren Schritt.

Im zweiten Schritt der „Projektgestaltung“ werden die Kosten geschätzt sowie eine Markt-sichtung durchgeführt, ob grundsätzlich anzustrebende Kauflösungen existieren oder ob ein neues Produkt entwickelt werden muss. Dazu kommt die Abschätzung, ob bzw. wann ausreichend qualifiziertes Personal für ein Projektteam verfügbar wäre.

Abschließend wird im dritten Schritt der „Finalisierung“ aus den gesamten Beiträgen ein in sich schlüssiges Dokument erarbeitet – das Prüfergebnis. Dieses Prüfergebnis mündet in eine Empfehlung

- zu einem Realisierungsweg,
- der zeitlichen Dringlichkeit,
- der Wichtigkeit hinsichtlich der Auswirkung bei verspäteter Realisierung sowie
- des Umfangs bei Realisierung in Qualität und Quantität.

Vergleichbar der Frage: Wenn alle erwachsenen Familienmitglieder ein Auto haben wollen, bekommt dann jedes ein eigenes Auto, müssen sich alle ein Auto teilen oder ist weiterhin das Fahrrad zu nutzen? Und wenn ein Auto gekauft wird, wird es ein Sport- oder ein Kleinwagen?



Das Planungsamt hat ein kurzes Prüfverfahren entwickelt, um die Vorgabe umzusetzen, eine Initiative binnen vier Wochen abzuschließen.

Erfolgreiche iterative Erprobung des Verfahrens

Auf Grundlage des Prüfergebnisses ist zu entscheiden, ob die Initiative mit dem vorgeschlagenen Projektaufsatz, den benötigten weiteren Bearbeitungskapazitäten und der Bindung von Finanzmitteln (Maßnahme Planungsportfolio) zur Umsetzung kommen soll.

Von April 2023 bis Mitte Juli 2023 wurde das Verfahren erfolgreich iterativ erprobt und verfeinert. Um die Machbarkeit des neuen Vorgehens sowie des neuen Produkts „Prüfergebnis in vier Wochen“ grundsätzlich zu evaluieren, wurden erfolgreich zwei Test-Prüfergebnisse erstellt. Basierend auf den Erfahrungen dieser Testvorgänge konnten anschließend in zwei weiteren Erprobungs-wellen weitere 26 Prüfergebnisse generiert werden.

Die enge Taktung zwischen den drei Erprobungsabschnitten hat in nur knapp drei Monaten ein hervorragendes Ergebnis produziert. Gleichwohl war es eine Kraftanstrengung, da die Kenntnisse im Umgang mit dem neuen Verfahren aufgebaut und ausgebildet werden mussten.

Die Erprobungskampagne wurde durch ein Changemanagement begleitet, um die naturgemäß auftretenden Friktionen bei neuen Verfahren zu minimieren. Das neue Verfahren wird nun in den Regelbetrieb übergehen.

Zudem verlangte die Erprobung des neuen Verfahrens natürlich auch bei den beteiligten militärischen und zivilen Organisationsbereichen eine hohe Bereitschaft zur ad-hoc-Umstellung, da deren Beiträge fortan ebenfalls unter strenger Einhaltung des neuen, engen Standardarbeitszeitplans zu erfolgen haben. Die kooperative Unterstützung der beteiligten Stellen und deren erste Erfahrungsgewinne mit den Erprobungswellen haben maßgeblich dazu beigetragen, dass insgesamt 28 Prüfergebnisse in dem kurzen Zeitraum erstellt werden konnten.

Um die gewonnenen Erkenntnisse und einen kontinuierlichen Standard bei der zukünftigen Erstellung von Prüfergebnissen nach dem neu etablierten Verfahren zu sichern, wird ein entsprechender Handlungsleitfaden erstellt.

Den Gesamtprozess im Blick: Wesentliches erreichen, übertriebenen Perfektionismus vermeiden

Als Erkenntnis aus dem Erprobungsbetrieb lässt sich festhalten, dass die erstellten Prüfergebnisse in deutlich kürzerer Zeit weniger umfangreich und demnach nicht so detailliert sein können. Gleichwohl müssen sie weiterhin belastbare Abschätzungen formulieren und damit den zielgerichteten Einsatz von Projektteams und Geld ermöglichen.

Der Austausch mit den Initiativstellern wird zukünftig noch vertieft werden, um ein gemeinsames Verständnis zu erreichen, wie eine pragmatische Konzentration auf das Wesentliche gelingt, um so die neue Arbeitskultur „des Machens“ zu etablieren. Die initiierte Beschleunigungswirkung wird sich jedoch letztlich nur dann entfalten, wenn auch die zyklischen Prozesse entsprechend angepasst werden.

Anzeige

**Wenn Du mal auf
Dich allein gestellt bist.**



VICTORINOX
„Offiziersmesser“

KLEEN
WERBUNG

Telefon +49 (0) 49 71 / 92 33 10

Fax +49 (0) 49 71 / 92 33 15

info@kleen-werbung.de