

Technische Regierungsrätin Dipl.-Ing. Franziska Arlt,
Oberleutnant M.Sc. Patrick Eckner

Internationaler Vergleich nationaler Methoden und Rüstungsprozesse mit besonderem Blick auf Risikomanagement

Die auftragsorientierte und wirtschaftliche Ausrüstung der Streitkräfte mit einsatzfähigen Systemen ist entscheidendes Ziel der Planungs- und Rüstungsprozesse einer Nation. Trotz des hohen Standards sind die Fehlerquoten in Form von Kostensteigerungen und zeitlicher Verzögerungen insbesondere bei großen Rüstungsprojekten beachtlich. Selbst Projektabbrüche aufgrund deutlicher Budgetüberschreitungen können in erfolgreich realisierten und überprüften Prozessabläufen vorkommen. Beispielsweise verzeichnen die USA im Schnitt eine Rüstungsprojektabbruchquote von 33 Prozent über die letzten 30 Jahre. Aufgrund der Komplexität der Sicherheits- und Verteidigungspolitik, müssen Streitkräfte die Weiterentwicklung und Verbesserung nationaler Prozesse nicht nur intern optimieren, sie können sie auch durch eine NATO-weite vergleichende Analyse voranbringen. Die beiden Autoren sind Referenten im Referat Life Cycle Cost Management, Abteilung Planungsumsetzung im Planungsamt der Bundeswehr.

Beschaffung in der Bundeswehr

Der Ausrüstungs- und Nutzungsprozess der Bundeswehr ist den im Folgenden genannten Ressourcenämtern der Bundeswehr zugeordnet:

- Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw),
- Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr (BAIUDBw).

Das Planungsamt der Bundeswehr arbeitet als zentraler Bedarfsträger der Bundeswehr intensiv mit diesen zusammen. Materielle Lösungen sind dabei ein mögliches Ergebnis des Planungsprozesses, die anschließend in dem Verfahren des sogenannten „novellierten Customer Product Management“ (CPM (nov.)), mit dem Ziel einer einsatzreifen Ausstattung der Streitkräfte, umgesetzt werden. Den prozessualen Rahmen bildet hierbei der Integrierte Planungsprozess, der die früher getrennten Bereiche Planung sowie Haushalt und Controlling in nun einem einzigen Prozess zusammenführt. Er definiert die Schnittstellen zum CPM (nov.), der Verfahrensbeschreibung für den Ausrüstungs- und Nutzungsprozess. Im CPM (nov.) werden phasenorientierte Verantwortlichkeiten und Abläufe zum Umsetzen der Fähigkeitsforderung von der ersten Definitions- und Analysephase bis hin zur Verwertung der Ausrüstungsgegenstände vorgegeben. Beide Grundlagendokumente zeichnen sich hierbei insbesondere durch eine stetige Anpassung und zielgerichtete Weiterentwicklung aus. Dabei werden Abläufe mit dem übergeordneten Ziel optimiert, der Bundeswehr einsatzreife Produkte zur Verfügung zu stellen. Bei der

Weiterentwicklung der Prozesse ist jeder, vom Bedarfsdecker bis zum Nutzer, angehalten, die gegenwärtigen Verfahren im Geiste der Flexibilität zu handhaben, um auch mit kreativer, zugleich zielkonformer Anwendung der Prozesse schnellstmöglich die benötigten Fähigkeiten bereit zu stellen.

Als Bedarfsträger ist das Planungsamt der Bundeswehr unter anderem aktiv in einer Vielzahl von multinationalen, von der NATO beauftragten Forschungsgruppen, unter anderem also auch zur Weiterentwicklung von Aspekten des Beschaffungsverfahrens, beteiligt.

Multinationale Forschung auf hohem Niveau

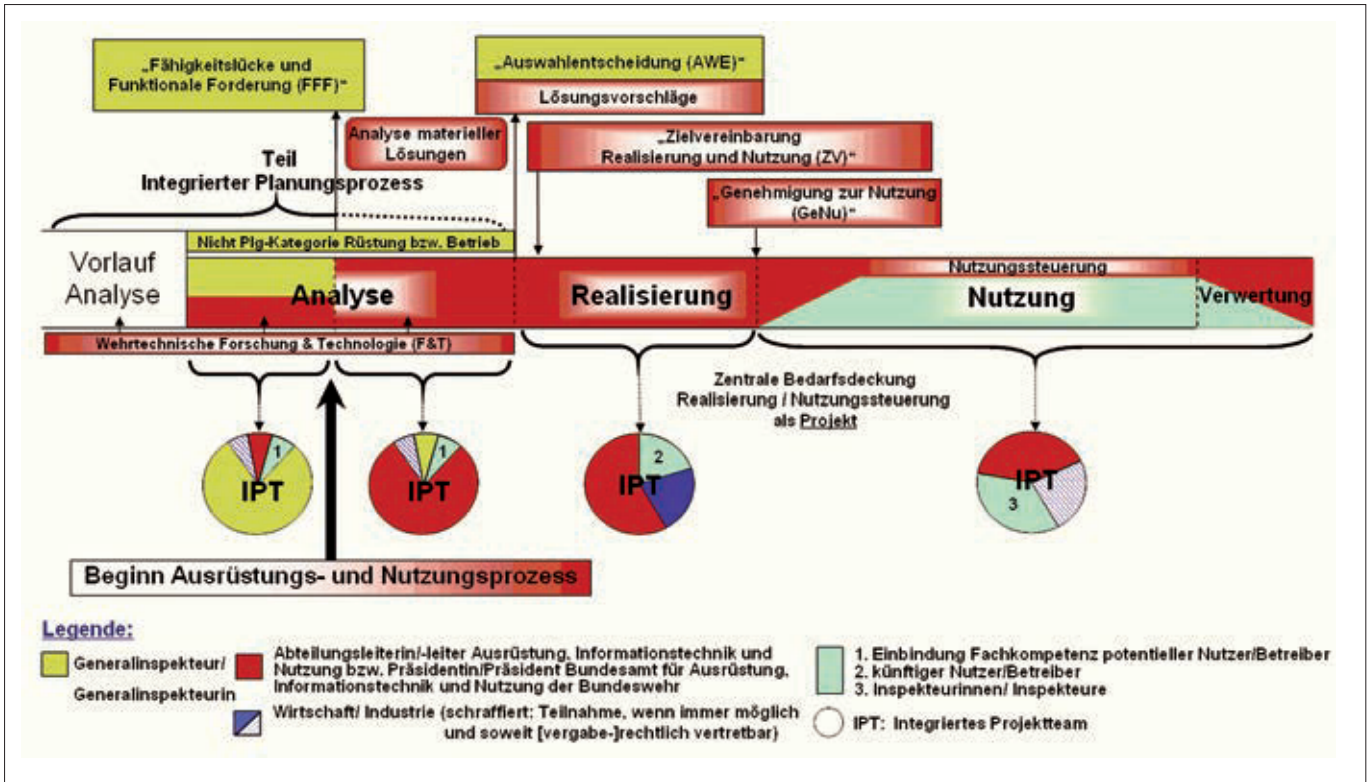
Innerhalb der NATO leitet die Science and Technology Organization (STO) die multinationale Forschungsarbeit. Der fachübergreifende und hochaktuelle Wissensaufbau mit verteidigungs- und sicherheitsrelevanten Schwerpunkten reicht von konzeptioneller Theorieforschung bis hin zu ingenieurwissenschaftlichen Feldversuchen innovativer Systeme auf höchstem Niveau. Abhängig von Inhalt und Ziel der Arbeit führt die STO die verschiedenen Forschungsgruppen in unterschiedlichen Untergruppen. Die NATO-Arbeitsgruppen, in denen das Planungsamt sich engagiert, gehören größtenteils zum Bereich der SAS-Panels (System Analysis and Studies Panel). In dieser Untergruppe stehen die Untersuchung analytischer Methoden und prozessunterstützende Vorgehensweisen im Vordergrund.

Die Vorgehensweise zur Bildung einer Studiengruppe folgt festen Regeln. Zunächst bildet sich in einer einjährigen Vorstudie ein Exploratory Team, in welchem am vorgegebenen Thema interessierte Nationen die generelle Durchführbarkeit der Studie ermitteln und weitergehendes Interesse bekunden können. Als erstes Ergebnis erstellt das Exploratory Team ein zweiseitiges Dokument, das sogenannte Technical Activity Proposal (TAP), welches das Konzept der Studie, ihr Ziel und das mögliche Endprodukt beschreibt. Anschließend stellt der

ACHT NATIONEN TRAFEN SICH IM MAI IN STADE
ZU EINER NATO-TAGUNG UNTER LEITUNG DES PLANUNGSAMTES

Foto: Bundeswehr/Elisabeth Schöneberg





DAS DEUTSCHE CUSTOMER PRODUCT MANAGEMENT (NOVELLIERT), DIE VERFAHRENSBESCHREIBUNG FÜR DEN AUSTRÜCKUNGS- UND NUTZUNGSPROZESS

Vorsitzende des Teams das Ergebnis vor den nationalen Vertretern im SAS-Panel vor, um weitere Nationen für die Mitarbeit zu gewinnen.

Sofern sich mindestens vier interessierte Nationen finden, entwickelt sich aus dem Exploratory Team eine Studiengruppe mit einem Zeitansatz von meist zwei bis drei Jahren. Im Idealfall entwickeln die Studiengruppen ein Produkt, welches sowohl die teilnehmenden Nationen als auch die anderen NATO-Staaten nutzen können und in die nationalen Prozesse und Abläufe integrieren. Dies stärkt nicht nur den Zusammenhalt der NATO-Staaten durch einen gemeinsamen, sicherheitsrelevanten Auftrag, sondern fördert auch den Wissensstand durch Teilnahme und Transparenz.

Koordination im Planungsamt der Bundeswehr

Die Abteilung III des Planungsamtes – Planungsumsetzung – beteiligt sich derzeit in vier NATO-SAS-Arbeitsgruppen. Aus ihnen wird für den Bereich des Planungsamtes Wissen auf internationalem Niveau generiert und mit bestehenden Prozessen verglichen.

In der Working Group 3 der NATO-AC 327 „Life Cycle Management Group“ arbeitet die Abteilung III des Planungsamtes seit 2014 mit. Sie befasst sich mit der stetigen Weiterentwicklung der Erhebung und Schätzung von Lebenswegausgaben in Rüstungsprojekten. Das verantwortliche Referat im Planungsamt orientiert sich somit stark an Vorgaben der NATO, um in der frühen Analysephase von Beschaffungsvorhaben die Beiträge zu Lebenswegkosten zu analysieren und zu steuern sowie die inhaltlichen Grundlagen zu Life Cycle Cost Management im Planungsamt weiterzuentwickeln.

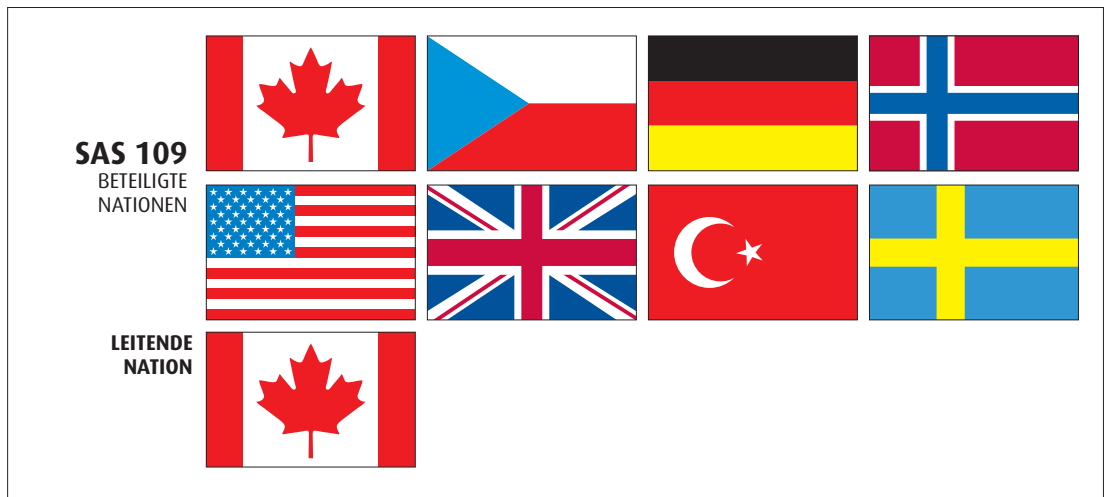
Die NATO-SAS Arbeitsgruppe 109 „Risk Analysis for Acquisition Programs“ begann im April 2014 und verfolgt bis zum Februar 2017 das Ziel, ein übergreifend anwendbares „NATO-Guidebook“ für Methoden und Verfahren zur Risikoanalyse zu erstellen (siehe cpm forum 1-2015, S. 30 ff.:

Planungsamt der Bundeswehr treibt Risikomanagement voran). Das Planungsamt konnte hier nicht nur eigene Expertise bezüglich des Risikomanagements beisteuern, sondern mittels des multinationalen Benchmarking Risikomanagement im Planungsamt selbst aufbauen und verankern. Im Zuge der aufzubauenden Risikokultur in der Bundeswehr hat das Planungsamt so wegweisend im multinationalen Rahmen das Bewusstsein für Risikomanagement aufgenommen und verbreitet. Nach der Forschungsarbeit bezüglich konkreter Management-Tools, welche den Rüstungsprozess unterstützen können, übernahm im September 2015 mit einer initiativen Tagung des Exploratory Teams in Paris das Planungsamt nun auch die Leitung einer neuen NATO-SAS. Die Arbeitsgruppe 125 „Comparative Analysis of National Acquisition Processes“ hat das Ziel, den gesamten Ausrüstungs- und Nutzungsprozess der Bundeswehr umfassend im internationalen Vergleich zu betrachten.

Rüstungsprozesse im internationalen Vergleich

Multinationale Projekte bestimmen zunehmend die Aktivitäten der Bundeswehr im Bereich von Rüstungsprojekten. Durch die enge Zusammenarbeit in der NATO spielt das Wissen über die Verfahren verbündeter Partner eine wichtige Rolle für eine anpassungsfähige Planung. Multinationale Rüstungsprojekte beinhalten nicht nur bezogen auf den finanziellen Umfang Risiken und Herausforderungen, auch die Anzahl der beteiligten Staaten birgt durch die Verwendung eigener Vorgehensweisen und Prozesse Risiken. Diese kommen manchmal erst im laufenden Projekt zum Vorschein. Auch wenn die Partner multinationale Kooperationen im Regelfall vorab bereits durch Absprachen und Vorgaben definieren, sind die beteiligten Staaten doch an ihre nationalen Prozesse gebunden.





Die Arbeitsgruppe SAS 125 hat sich zum Ziel gesetzt, in der NATO die Transparenz grundsätzlicher Abläufe nationaler Beschaffungsprozesse zu erhöhen. Dadurch unterstützt die NATO die Initiierung von neuen Projekten vorab und verringert Risiken in der Projektplanung. Unter Leitung des Planungsamtes zielt die SAS 125 darauf ab, in einem wissenschaftlichen Vergleich der Grundlagendokumente und Vorschriften die Weiterentwicklung und internationale Kooperation zu fördern.

Im Zuge der Auftaktveranstaltung im Mai 2016 in Stade richtete das Planungsamt im Rahmen der NATO-Arbeit mit den SAS 109 und der SAS 125 Panels zwei Tagungen von SAS-Gruppen parallel aus. Somit konnten die 30 teilnehmenden Offiziere, zivilen Angehörigen und Wissenschaftler der verschiedenen Streitkräfte parallel übergreifend in beiden Projekten arbeiten und Informationen direkt austauschen. Durch die Beteiligung der Abteilung III des Planungsamtes in beiden Gruppen konnten für die Arbeitsgruppe SAS 125 wertvolle Erfahrungen aus der Arbeitsgruppe SAS 109 genutzt, fachliche Inhalte sowie Ideen in sie überführt und Beteiligte gewonnen werden. Unter Beteiligung von Vertretern der NATO STO sowie der NATO Support and Procurement Agency (NSPA) legten die beteiligten Partner den Grundstein für ein dreijähriges Projekt, mit dem sie eine umfangreiche Wissensdatenbank realisieren. Damit können die NATO-Staaten ihre nationalen Prozesse weiterentwickeln und bei der Planung von multinationalen Projekten untereinander von Transparenz und der Kenntnis von Prozessen profitieren. So können sie Synergieeffekte erzielen, indem die erfahrenste Nation, bei-

spielsweise im Bereich Risikomanagement, diesen Teil des gemeinsamen Vorgehens verantwortet.

In der Arbeitsgruppe SAS 125 beteiligen sich derzeit Deutschland, Großbritannien, Norwegen, Schweden, die Tschechische Republik, die Türkei sowie die USA. Eine Stärkung der Gruppe durch weitere teilnehmende Nationen der NATO und des Partnership-for-Peace-Programmes streben die Beteiligten an, um sich zu einem wachsenden und gleichzeitig lernenden Netzwerk weiterzuentwickeln. Eine Erweiterung des hierfür geplanten Kompendiums kann jederzeit durch weitere Nationen erfolgen. Zudem plant die Gruppe eine langfristige Wissensdatenbank auf digitaler Ebene entstehen zu lassen.

Ausblick

Auf Basis der innovativen Arbeit des SAS 109 Panels kann das Planungsamt fachlich die Erkenntnisse und Methode des Ergebnisses für die Erarbeitung eines Risikomanagements nutzen. Das Risikomanagement erfasst Projektrisiken in der Analysephase des novellierten Customer Product Managements und unterstützt bei der Haushaltsmittelplanung mit risikoanalytischen Beiträgen. Auch von den Ergebnissen der Arbeitsgruppe SAS 125 soll die Bundeswehr insbesondere bei multinationalen Rüstungsprojekten in Zukunft profitieren, indem sie frühzeitig die jeweiligen nationalen Rüstungsprozesse und Eigenheiten in eine harmonisierte Vorgehensweise umsetzt. Außerdem kann die Bundeswehr für den Planungsprozess selbst Weiterentwicklungsmöglichkeiten identifizieren. Auch in Zukunft baut das Planungsamt

Fachwissen durch Austausch innerhalb der NATO weiter auf und fördert es, um sicherheits- und verteidigungspolitische Entwicklungen zu begleiten und um die Professionalität der Verfahren und Prozesse auf wissenschaftlichem Standard sicher zu stellen. ■

Quelle: NATO

