

Impulse für ein Reformjahrzehnt

Umsetzungsfähigkeit

Philip von Haehling und Sebastian Schwalm

In den vorhergehenden Artikeln haben wir Impulse für ein Reformjahrzehnt dargestellt mit Blick auf die Bereiche Strategie, Projekte, Beschaffung und Kompetenzen. Im nun letzten Beitrag dieser Reihe sollen Ideen im Mittelpunkt stehen, wie diese Impulse umgesetzt werden können und welche Rahmenbedingungen sie positiv beeinflussen würden. Denn Selbstläufer sind die Impulse sicher nicht, sondern sie benötigen neben Ausdauer vor allem Umsetzungstärke und -willen.

Es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun“, so schrieb es Goethe in Wilhelm Meisters Wanderjahren. Jedoch: Sowohl für das Wollen als auch für das Tun benötigt es einer grundlegenden Umsetzungsfähigkeit als Basis für Entscheidungsmut und Zuversicht. Mit Blick auf das Verteidigungsressort sehen wir drei Aspekte, wie eine Umsetzungsfähigkeit gestärkt werden könnte.

Führung mit Fokus auf Evidenz

Das Eckpunktepapier von Verteidigungsministerin Kramp-Karrenbauer und Generalinspekteur Zorn zielt auf eine Vielzahl von Anpassungen ab. Beispielsweise soll sich das Ministerium auf eine schlanke, strategisch-politische Führung des Kerngeschäfts in den Dimensionen Land, Luft/Weltraum, See und Cyber konzentrieren. Parameter für diese Führungsaufgaben bleiben dabei noch im Ungefähren. Wie wäre es daher, gerade jetzt die Grundlagen für eine noch stärker evidenzbasierte Entscheidungskultur zu etablieren? Indem vielleicht auch die bestehenden Data Analytics-Ansätze konsequent vorangetrieben werden? Um – ganz konkret gedacht – den „Einsatz-

erfolg“ eines vernetzten Ansatzes mit Auswärtigem Amt, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie Bundesinnenministerium mess- und steuerbar zu gestalten? Dies könnte die klare Wirkungsorientierung von Führungsentscheidungen unterstützen.

Konsequente und transparente Maßnahmensteuerung

Herausforderungen und Veränderungen stärker querschnittlich – also hierarchie- und bereichsübergreifend – anzugehen, ist in unserer komplexen Welt für erfolgreiche Umsetzung wesentlich. „Die Zukunft stirbt in Silos – egal, wie regelmäßig diese reformiert oder neu zugeschnitten werden“, hatten wir in diesem Kontext in einem vorhergehenden Beitrag bereits geschrieben. Steuerungsaufgaben werden dadurch aber nicht leichter – gerade über Ressortgrenzen hinaus. Wäre es daher nicht ein geeigneter Ansatz, wenn der Verteidigungsbereich die Maßnahmensteuerung querschnittlicher Themen auf die Vorhabenumsetzung im gemeinsamen Planungs- und Kabinettsmanagementprogramm der Bundesregierung ausrichten würde – und auf diesem Weg ein gemeinsames, transparentes Controlling ermöglichen? Wechselbeziehungen würden ihm schneller auffallen. Außerdem könnte er so den Fortschritt regelmäßig und automatisch an den Deutschen Bundestag berichten.

Nutzung alternativer Organisationsmodelle

Nicht nur das Ministerium, auch der nachgeordnete Bereich ist heute in Struktur und Entscheidungswegen (zu Recht!) auf Stabilität ausgerichtet. Gleichzeitig

muss er unter den aktuellen Rahmenbedingungen zunehmender Komplexität begegnen und hohe Umsetzungsdynamik entfalten können. Mit den aktuellen Organisationsstrukturen kann er dieser Herausforderung nicht immer gerecht werden. Wir zeigten dies beispielsweise beim Beschaffungsthema auf oder wenn es darum geht, Kompetenzen schnell zu erschließen. Wie wäre es, wenn das Ressort deshalb stärker auch alternative Organisationsmodelle nutzen würde? Böten sich nicht organisationsprivatisierte Lösungen oder öffentlich-private Partnerschaften für wenig spezifische, aber strategisch bedeutende Leistungen an? Wären Netzwerkstrukturen nicht eine Idee für Zukunftsthemen wie Drohnen oder Künstliche Intelligenz? Könnten Anstalten des öffentlichen Rechts die Flexibilität nicht erhöhen? Zudem: Würde ein interner Wettbewerb mit weiteren behördeneigenen Dienstleistern anderer Ressorts oder Bundesländern nicht innovationsfördernd wirken?

Und abschließend ganz weit nach vorne gedacht, da wir letztlich unsere gesamte Landes- und Bündnisverteidigung anders organisiert und vernetzt denken müssten: Wäre es nicht zielführend, wenn abgeleitet aus einem Gesamtkonzept für die vernetzte Verteidigung ein querschnittlicher Zusammenschluss der betroffenen Ressorts mit entsprechendem Spiegelausschuss im Bundestag und Bund-Länder-Arbeitskreis etabliert würde?

Uns ist bewusst, dass es für alle in diesem und den vorhergehenden Beiträgen genannten Impulsen Gründe angeführt werden können, warum etwas nicht geht. Allerdings: Das eingangs genannte Zitat beginnt eigentlich mit „Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden.“ Wir meinen: Die Zeit dafür ist genau jetzt. ■

Autoren

Philip von Haehling war bis Mai 2021 Geschäftsführer der BwConsulting, der Inhouse-Beratung der Bundeswehr. Er verantwortet jetzt den Geschäftsbereich Public Sector von Amazon Web Services (AWS) in der D-A-CH-Region. **Sebastian Schwalm** leitet bei der BwConsulting das Themenfeld Organisationsdesign. Der Beitrag gibt ihre persönlichen Ansichten wieder.