

2021 ff. – Impulse für ein Reformjahrzehnt: Projekte

Philip von Haehling, Christian Fischbach und Katja Trompeter

Herausforderungen wie globale Pandemien, Mega-Trends wie die digitale Transformation oder Risiken wie hybride Bedrohungen benötigen nicht nur neue Strategien. In einer zunehmend digitalisierten Welt benötigen sie auch eine neue Dynamik. Dabei ist die Bereitschaft, neue Wege zu wagen, in diesem Umfeld neben Querschnittlichkeit und Wirkungsorientierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für schnelles, flexibles und effizientes Handeln. Strategie ist nur dann erfolgreich, wenn sie in konkrete Handlungen mündet. Mit diesem dritten Beitrag unserer Reihe zu Impulsen für ein Reformjahrzehnt wollen wir konkrete Ansätze beschreiben, wie notwendige Innovationen angegangen werden könnten.

Eine Binse: Schnelle und spürbare Erfolge geben nicht nur recht, sondern auch Schwung. Aber: Welchen Horizont wählen wir, um Schnelligkeit und Spürbarkeit zu bewerten? Und wie kann der Schwung weitergegeben werden? Ein Lösungsansatz: ganz konkrete, in kurzer Zeitspanne und mit hoher Energie realisierte Einzelprojekte, die die Zukunftsfähigkeit unserer Bundeswehr gerade im digitalen Zeitalter stärken. Dazu müssen auch Vorhaben zählen dürfen, deren Ergebnisse nicht vollständig vorhersagbar sind und daher neben agilen Methoden einiges an Mut erfordern – visionäre Projekte also mit erheblichem Innovations- und damit „Schwung“-Potenzial. Das benötigt eine Lernkultur, die gezielt Freiräume für Trial & Error-Ansätze schafft. Zudem brauchen wir Prozesse, die den Innovationsdrang nicht hemmen, sondern eine dezidiert querschnittliche Zusammenarbeit fördern, bei der die beteiligten Akteure Projekte end-to-end bis zum erfolgreichen Abschluss bearbeiten. Hierzu ein paar Gedankenspiele.

Integration gewinnt oder: Innovationen brauchen viele Mütter und Väter

Innovative Projekte, mit denen die Bundeswehr insbesondere in der Digitalisierung

zum Motor für Veränderungen wird, brauchen einen Nährboden, auf dem sie wachsen können. Open Innovation wäre der Schlüsselbegriff: Aus der Umwelt der Organisation Bundeswehr, einem potenziellen Ökosystem für Innovationen, ließen sich mit etablierten wie neuen Partnern Projektideen gewinnen, testen und umsetzen. Wie wäre es, mit dem „Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr“ (DTEC.Bw), dem Forschungsinstitut CODE und dem Center for Intelligence and Security Studies (CISS) als Nukleus eine Bundesuniversität für Informatik und Cybersicherheit zu schaffen? Wie wäre es, dann Einrichtungen ähnlich dem Drohnen Innovation Hub in der regionalen Nachbarschaft zu platzieren? So würde ein prosperierendes IT- und Tech-Cluster entstehen. Zukunftstalente könnten direkt an die öffentliche Verwaltung gebunden und eine staatliche Universität mit Schwerpunkt Cyber und IT mit Weltrang etabliert werden – Spitzenforschung und Spitzenlehre „Made in Germany“ mit direkt nutzbarem Output.

Wettbewerb belebt das Geschäft oder: Die beste Idee gewinnt

Gute Ideen können überall entstehen. Warum werden also nicht jährlich Moonshot-Projekte durch die Bundeswehr öffentlich ausgeschrieben, beispielsweise zum „autonomen und unbemannten Nachschub auf einer Distanz von 500 km“ oder zur „Neutralisation eines hypersonischen Flugkörpers“. Jeder könnte teilnehmen – vom Großkonzern bis zum Lehrstuhlteam. Neben Preisgeldern für erreichte Meilensteine erhielte das siegreiche Team eine lukrative Prämie und einen entsprechenden mehrjährigen Entwicklungs- bzw. Realisierungsvertrag mit der Bundeswehr.

Ebenso könnte das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr durch Innovationspartnerschaften und vorkommerzielle Auftragsvergaben das vorhandene vergaberechtliche Instrumentarium ergänzen.

Raus aus der Schublade oder: von der Idee zum konkreten Projekt

Gute Ideen müssen aber einfach auch mal umgesetzt werden. Dabei müssen wir der Versuchung widerstehen, mit gut gemeinter Planung das Vorankommen von Anfang an zu erschweren und Startenergien zu erdrücken. Darin lauert die Gefahr, dass gute Ideen in viel zu aufgeladene Projekte münden und Nutzen viel zu spät erschlossen wird. Gerade Digitalisierungsthemen sind dieser Gefahr ausgesetzt – bieten sich aber gleichzeitig eigentlich für ein anderes Vorgehen an: Wäre es nicht denkbar, in jeweils technologisch realisierbaren, mit Endnutzern getesteten und in kurzen Abständen umsetzbaren Schritten vorzugehen? Könnte man nicht beispielsweise Technologien wie robotergestützte Prozessautomatisierung in ausgewählten Bereichen tatsächlich zur Anwendung bringen und Erkenntnisse vergleichen? Oder: Warum polieren wir nicht sehr zügig einzelne Ergebnisse aus dem Intrapreneurship-Programm des Cyber Innovation Hub mit der Universität der Bundeswehr München und rollen sie dann weiter aus? Keiner dieser Impulse kann so falsch sein, als dass etwaige Fehlentwicklungen nicht zurückgedreht werden könnten – gleichzeitig aber ein deutlicher Erkenntniszuwachs bestehen bleibt. Viele Gedankenspiele. Aber wir sollten sie wagen. ■

Autoren

Philip von Haehling ist Geschäftsführer der BwConsulting, der Inhouse-Beratung der Bundeswehr. **Christian Fischbach** verantwortet bei der BwConsulting das Themenfeld Strategie. **Katja Trompeter** berät aktuell in abteilungsübergreifenden Großprojekten. Der Beitrag gibt die persönlichen Ansichten der Autoren wieder.