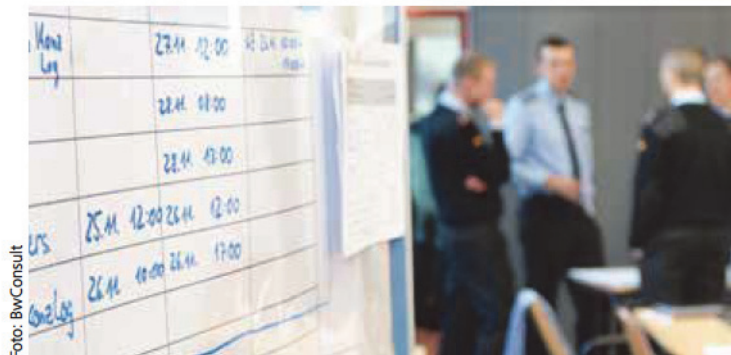


2021 ff. – Impulse für ein Reformjahrzehnt

Philip von Haehling und Christian Fischbach

Die Zukunft zieht keine Wartemarke, sie will aktiv gestaltet werden. Unser Staat ist hier gefordert, um nicht in Sackgassen stecken zu bleiben. Reformen sind notwendig, damit wir unsere gewohnte Sicherheit und unseren erarbeiteten Wohlstand beibehalten können. Alle staatlichen Bereiche sind dabei betroffen, so auch die Verteidigung. ES&T gibt in den nächsten Ausgaben eine Reihe von Diskussionsimpulsen für ein Reformjahrzehnt.



Die BwConsulting ist die Inhouse-Beratung der Bundeswehr, sie berät die strategischen Projekte des Bundesministeriums der Verteidigung

Die Ausgangslage ist vielschichtig: Refokussierung auf die Landes- und Bündnisverteidigung aufgrund der sicherheitspolitischen Veränderungen in den letzten Jahren, Veränderung von Konfliktbildern durch hybride Bedrohungen sowie bereits jetzt versuchte Einflussnahmen im Informations- und Cyberraum. Gleichzeitig eine Pandemie-Lage, bei der gesamtstaatliches und multinationales Handeln in einem enormen Maße gefordert sind. Die Liste ließe sich fortsetzen.

Wie kann sich Deutschland auf diese Herausforderungen einstellen? Welche Optionen bestehen für das Gestaltungsfeld Verteidigung? Ein erster Blick auf fünf Bereiche, die in den kommenden Ausgaben vertieft werden.

Strategie

Gerade in volatilen, ungewissen, komplexen und mehrdeutigen Szenarien bedarf es konkreter Ziele. Aber: Genauso wie ohne Ziel jeder Weg der Falsche ist, führt uns eine reine Maßnahmenorientierung ins Hintertreffen. Dabei müssen Ziele im politischen Raum formuliert werden und dann in die Verwaltung hineinstrahlen. Und dieser Logik folgend: Wenn es in der Politik gelingt, sich quer-

schnittlich über fachpolitische und organisatorische Grenzen hinaus aufzustellen und evidenzbasierte sowie wirkungsorientierte Ziele zu formulieren, wird sich dies auch auf die Verwaltung auswirken. Die Vernetzung in Sicherheitsthemen könnte so vorangetrieben werden. Gibt es also Anpassungsbedarfe an unserer Sicherheitsarchitektur und wie könnte beispielsweise der bestehende Bundessicherheitsrat so ausgerichtet werden, dass er die tatsächlichen hybriden Bedrohungen adressiert?

Projekte

Verbesserungen müssen schnell wirksam werden. Dies gilt besonders in der Truppe und der Verwaltung. Aus diesem Grund sollten konkret und konzentriert Einzelprojekte umgesetzt werden, um die Zukunftsfähigkeit unserer Bundeswehr im digitalen Zeitalter zu stärken. Welches Potenzial bieten zum Beispiel visionäre Projekte mit erheblichem Innovationspotenzial (sog. Moonshot-Projekte) für das Verteidigungsressort?

Beschaffung

Beschaffung in der Bundeswehr ist stets ein besonderes Spannungsfeld – ihr gebührt daher besondere Beachtung. Als übergeordnetes Ziel bleibt sicher die vielfach postulierte Beschleunigung und Flexibilisierung. Mehrere Wege können in diese Richtung führen. Inwiefern könnten beispielsweise gezielte Maßnahmen wie eine vom Customers Product Management in den Einkauf der Bundeswehr verlagerte Beschaffung von Dual-use-Produkten die Prozesse beschleunigen?

Kompetenzen und Erfahrungen

Die zunehmende Digitalisierung hat massive Auswirkungen auf Arbeitswelt und Verwaltungshandeln. Neue technologische Möglichkeiten fördern aber nicht nur die Wertschöpfung – sie verändern auch Berufsbilder und die Anforderungen an die Mitarbeitenden. Dadurch werden nicht nur digitale Kompetenzen, sondern ebenso neue Erfahrungen essenziell. Könnte dafür nicht zum Beispiel die Durchlässigkeit des Systems Bundeswehr insbesondere für zivile Führungskräfte (sog. Querwechsler) erhöht werden?

Umsetzungsfähigkeit

Ein häufig verwendetes Bild ist: Verwalten ist heute, Machen ist morgen. Dieses Bild hinkt aber, wenn es sich rein auf das Mindset bezieht – denn Gestaltungswille ist mit Sicherheit auf allen staatlichen Ebenen vorhanden. Allerdings darf die Frage gestellt werden, ob alternative Organisationsmodelle wie die Anreicherung der klassischen Verwaltungslinie mit Netzwerkstrukturen oder agileren Organisationseinheiten diesem Gestaltungswillen nicht eher entsprechen können.

Klare Ziele setzen, diese operationalisieren und mit geeigneten Mitteln umsetzen – in diesem Dreiklang können die notwendigen Veränderungen auch im Bereich der Verteidigung im kommenden Jahrzehnt vorangebracht und damit die Bundeswehr weiterentwickelt werden. Dabei klingt ein Jahrzehnt zunächst nach einer langen Zeit – es hat aber schon begonnen. ■

Autoren

Philip von Haehling ist Geschäftsführer der BwConsulting, der Inhouse-Beratung der Bundeswehr. **Christian Fischbach** verantwortet bei der BwConsulting das Themenfeld Strategie. Der Beitrag gibt die persönlichen Ansichten der Autoren wider.