



Institut für
Nachhaltiges
Projektmanagement

SCHRIFTENREIHE

Jenseits der Begrenztheit – Projekte anders denken, Horizonte erweitern

BAND 5

Prof. Dr. Beatrix Palt

Expertisebildung ist Kriegstüchtigkeit

Vortrag auf dem 26. Marine-Workshop am 24.09.2024

Inhalt

Abstract	2
Beschaffungswesen und –praxis führen zum angenommenen inhärent systembedingten Vermögensschaden und zu einer inhärenten systembedingten Gefährdung der Kriegstüchtigkeit.	2
Einleitung.....	3
Methodologie der zugrunde liegenden empirischen Studie.....	3
Der empirische Befund: ein inhärenter Systemfehler	4
Erkenntnisgewinn und Ausweg	8
Ergebnis und Ausblick – der Turnaround.....	10
Nachtrag	12
Literaturverzeichnis	12
Zum Weiterlesen	13
Über die Autorin	14
Danke!.....	14

Abstract

Beschaffungswesen und –praxis führen zum angenommenen inhärent systembedingten Vermögensschaden und zu einer inhärenten systembedingten Gefährdung der Kriegstüchtigkeit.

Meine eigeninitiativ, fremdmittelfrei durchgeführte empirische Studie ist die Grundlage dieser Rede vom 24.09.2024 auf dem 26. Marineworkshop der DWT e.V. in Linstow. Öffentlich zugängliche Quellen wurden mittels deduktiv-induktivem Verfahren der Strukturierung einer qualitativen Inhaltsanalyse entlang der Frage „Wie zeigt sich Beschaffung im Jahr 2024 in den Medien“ unterzogen. Die Studie kommt zu dem Schluss: Beschaffungswesen und –praxis führen zum angenommenen inhärent systembedingten Vermögensschaden und zu einer inhärenten systembedingten Gefährdung der Kriegstüchtigkeit. Die Lösung des Systemfehlers liegt NICHT in einer weiteren Veränderung der Regulatorik, sondern in der (ausdrücklich offensiven) Anwendung von Staatsräson, verstanden als Ausübung der politischen Richtlinienkompetenz im Sinne der Kriegstüchtigkeit. Der Begriff der STAATSRÄSON wurde gewählt, da die Erlangung der Kriegstüchtigkeit einem grundlegenden Zweck des Staates dient, nämlich dem Schutz seiner Bürger und der Funktionsfähigkeit seiner Institutionen bei Katastrophe, Krise und Krieg. In der angespannten Sicherheitslage müssen sich der Staatsräson andere Belange unterordnen und Entscheidungen im Sinne der Landes- und Bündnisverteidigung engagiert und stringent umgesetzt werden. Ausdrücklich sei darauf hingewiesen, dass die Erlangung der Kriegstüchtigkeit durch die im Beschaffungswesen tätigen Akteure nicht erreicht werden kann, da auch sie durch die inhärenten systembedingten Verwerfungen eingeschränkt werden. Die Zustandsbeschreibung enthält somit keinen Vorwurf an die damit befassten Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter sämtlicher Institutionen und Ebenen.

So zeigt es sich im öffentlichen Diskurs: Zeit im Sinne von Tempo und Zeitpunkt von Entscheidung oder Zeit, die mangelnde Expertise, Haltung, jede fehlende oder (zu) langsame Aktion kostet, Zeit, die wir verlieren, kostet Geld, Personal, Technologie(vor)Sprung – und damit Kriegstüchtigkeit: Absicherungsdenken mit Fokus auf einzelne Systeme und im Verantwortungspingpong der involvierten Institutionen, detaillierte Spezifikationen mit linear aufeinander aufbauenden Prozessen und Staffelstabübergaben, jahrelange Planungszeiten, verzögerte Lieferungen von dann veralteten Technologien/Produkten, die aufgrund von Preisgleitklauseln zu weit von den ursprünglich geplanten Kosten entfernt sind. Im Vergleich zu anderen Nationen gibt es zu wenig Direktvergabe. Jeder Punkt an sich, das Zusammenspiel jedoch deutet sicher auf einen angenommenen inhärent systembedingten Vermögensschaden durch Beschaffungswesen und –praxis hin. Die Wirkung bisheriger Maßnahmen liegt bislang nur auf der Ebene von Kanzler- (z.B. Entscheidung zur Stationierung amerikanischer Mittelstreckenraketen) und Ministerhandeln (marktverfügbare Munition & Wirkplattformen) und kann sie auch nur liegen, solange niemand den inhärenten Systemfehler behebt. Der Erkenntnisgewinn des Befundes: Erstens ist jeder und jede (immer schon) für die Vermeidung von Vermögensschäden verantwortlich – wirtschaftlich, aber auch mit Blick in den Spiegel und dem persönlichen Beitrag zur Kriegstüchtigkeit: Was trage ich zu einer finanzierbaren Kriegstüchtigkeit bei. Zweitens kann OFFENSICHTLICH keine der an Beschaffung beteiligten Seiten diesen Zustand, diesen Knoten, einseitig auflösen, weil ALLE Beteiligten in interdependenten Abhängigkeiten zueinander stehen und ein derartiger systembedingter Fehler nicht innerhalb, sondern nur oberhalb eines Systems gelöst werden kann – und zwar per Richtlinienkompetenz angewiesen und NICHT durch Vertragsgestaltungen UNTERHALB der Systemebene. Staatsräson ist der Hebel, der aber nur dann zur Kriegstüchtigkeit führt, wenn gleichzeitig auf politische Entscheidungsmacht, Exzellenz in Expertise(vor)Sprung und nationale digitale Souveränität gesetzt wird, um Wirksamkeit (Kriegstüchtigkeit) zu erzielen. Staatsräson wirkt, wenn der Staat

- seine politische Entscheidungsmacht zum Wohle des deutschen Volkes einsetzt, z. B. über die strategische Steuerung von Rüstungsunternehmen mit Staatsbeteiligung mit Sperrminorität und die strategische Steuerung von strategischen Entwicklungsprojekten (vgl. Nationale Sicherheits- und Verteidigungsstrategie).
- durch gezielte Beauftragung qualitativ und quantitativ forschungs- und wertebasierter Exzellenz in Expertise(vor)Sprung das Können (Expertise ist Können!) und damit das Wer, Wie, Was und Wozu absichert.
- nationale (digitale) Sicherheit, Souveränität & Resilienz durch Staatsbeteiligungen bei den nationalen Champions und der Entwicklung der Fähigkeiten durchsetzt und durch Direktbeauftragungen zur nachhaltigen und langfristigen Entwicklung, Erhalt und Ausbau von Innovations- und Technologie(vor)Sprung beiträgt.

Vorwort

„Bauspiel – ein Schiff“, das ein Schiff, eine Brücke, ein Verband, eine Software Defined Defence oder nachhaltige Beschaffung sein kann – die Funktion bestimmt die Form. Die Funktion bestimmt die Form – das muss auch und gerade für eine kriegstüchtige Beschaffung gelten, wenn sie nachhaltig sein soll.

**„Ich möchte nicht auf meinem Grabstein stehen haben,
dass ich nicht aus den Puschen gekommen bin.“**

Dieser Satz eines Generals war mein Antrieb, das zu tun, was ich gemacht habe: in einer qualitativen empirischen Untersuchung Kriegstüchtigkeit bzw. die Frage, wie und wodurch wir gewinnen können, näher zu betrachten. Und ich darf spoilern: Es ist eine Frage von Expertise und nicht von Regulatorik.

Denn **Expertise ist Können**. Echtes Können. Was eine Wertegemeinschaft bis hin zu jedem Einzelnen **wirklich** kann. Ich werde daher nicht müde, in jedem meiner Artikel aufzuzeigen, was Expertise ist, und bezeichne sie provokativ als Schlüsseltechnologie – denn (nur) wer kann, der kann.

Expertise ist Können im Sinne von: was jemand wirklich kann. Es bedeutet, in einer Domäne herausragende Leistungen zu erbringen. Das beinhaltet, vorwärtsstrategisch denken und handeln und Komplexität – auch in hybriden, asymmetrischen und dysfunktionalen Lagen – beherrschen zu können. Expertise meint die Fähigkeit, unterschiedliche Informationen aus unterschiedlichen Bereichen zu verarbeiten, zu kombinieren, zu abstrahieren und ungewöhnliche Muster zu entdecken und daraufhin mit Raffinesse und Cleverness überraschende Lösungen und Innovationen hervorzubringen. Expertinnen und Experten sind zum Musterbruch in der Lage, dazu, aus dem Erwarteten herauszutreten und zu überraschen.

Warum betone ich das so? Weil die Explosion von Pagern und Funkgeräten eines ganz klar gezeigt hat: dass es auf die Expertise der Menschen und ihre Fähigkeit ankommt, sich solche Überraschungsmomente nachhaltiger Wirkung auszudenken, sie zu planen und sie umzusetzen. Damit ist Expertise das Maß aller Dinge für alles, was Sie gleich in meinem Vortrag hören werden.

Einleitung

Expertisebildung ist Kriegstüchtigkeit. So lautet der Titel des Abstracts, den ich im April eingereicht habe. Seitdem ist viel Wasser die Elbe heruntergeflossen und kein Tag, keine Veranstaltung vergeht, an dem wir uns nicht gegenseitig attestieren, dass wir kein Erkenntnisproblem haben. Und dennoch kommen wir – sobald wir den Bereich der marktverfügbaren direkten Beschaffung verlassen – kaum vom Fleck. Warum ist das so?

Methodologie der zugrunde liegenden empirischen Studie

Warum ist das so? Das ist die Frage, die mich so sehr umgetrieben hat, dass ich eigeninitiativ und fremdmittelfrei – also keine Auftragsforschung – eine qualitative empirische Studie mit folgendem Forschungsdesign aufgesetzt habe: Auf der Grundlage öffentlich zugänglicher Publikationen habe ich mir den öffentlich zugänglichen Diskurs angeschaut: Wie zeigt sich Beschaffung im Jahr 2024 in den Medien? Die mittels des Theoretical Samplings entsprechend der Datenerhebung nach der Grounded

Theory¹ ausgewählten Texte habe ich einer qualitativen Inhaltsanalyse angelehnt an Mayring² unterzogen, genau gesagt, dem deduktiv-induktiven Verfahren der Strukturierung.

Das für jeden Forscher Angenehme an der qualitativen Sozialforschung ist: Man kann mit der intensiven Feinanalyse aufhören, wenn das Daumenkino über die restlichen Quellen ergibt: Da kommt nichts Neues dazu. Dafür gibt es das Verfahren des Sampling nach der Grounded Theory – für diejenigen, die das interessiert.

Wichtig für die Validierung der Erkenntnisse ist der dann folgende Schritt: Die Erkenntnisse wurden von einem interdisziplinären Team, bestehend aus 6 fachlichen Experten, genau für diesen Untersuchungsgegenstand, aber dennoch unterschiedlicher Couleur, aus deren Perspektive unabhängig gegengecheckt und bestätigt. Validiert: Wenn Expertise auf Expertise trifft...

Ich erläutere Ihnen dieses Untersuchungsdesign und methodologische Vorgehen deshalb so ausführlich, damit Sie erstens ernst nehmen, was gleich kommt, und zweitens verstehen, dass diese Studie nicht nur offen eingestuft ist, sondern auch öffentlich wird: in Kurzform in der kommenden Sonderbeilage des InfoBrief Heer³ und demnächst auf meiner Website im Bereich Wissenschaft⁴.

Der empirische Befund: ein inhärenter Systemfehler

Um Sie nicht lange auf die Folter zu spannen, kommt die Pointe jetzt vorab – und die Herleitung folgt:

Meine empirische Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass Beschaffungswesen und –praxis zum angenommenen inhärent systembedingten Vermögensschaden und zu einer inhärent systembedingten Gefährdung der Kriegstüchtigkeit führen. Die Lösung des Systemfehlers liegt NICHT in einer weiteren Veränderung der Regulatorik, sondern in der (ausdrücklich offensiven) Anwendung von Staatsräson, verstanden als Ausübung der politischen Richtlinienkompetenz im Sinne der Kriegstüchtigkeit. Der Begriff der STAATSRÄSON wurde gewählt, da die Erlangung der Kriegstüchtigkeit einem grundlegenden Zweck des Staates dient, nämlich dem Schutz seiner Bürger und der Funktionsfähigkeit seiner Institutionen bei Katastrophe, Krise und Krieg. In der angespannten Sicherheitslage müssen sich der Staatsräson andere Belange unterordnen und Entscheidungen im Sinne der Kriegstüchtigkeit engagiert und stringent umgesetzt werden.

Ausdrücklich möchte ich darauf hinweisen, dass die Erlangung der Kriegstüchtigkeit durch die im Beschaffungswesen tätigen Akteure nicht erreicht werden kann, da auch sie durch die inhärent systembedingten Verwerfungen eingeschränkt werden. Die Zustandsbeschreibung enthält somit keinen Vorwurf an die damit befassten Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter sämtlicher Institutionen und Ebenen.

Es gibt das Beschaffungsbeschleunigungsgesetz und den sog. ZIMMER-ERLASS,⁵ veränderte Verträge (z. B. beim Flottendienstboot) und Ergänzungsbeschaffungen zu Rahmenverträgen (z. B. an Rheinmetall) sowie Vergaben durch das Foreign-Military-Sales-Verfahren mit parlamentarischer Beschaffungsentscheidung.

¹ Vgl. Strauss & Corbin (1996).

² Vgl. Mayring (2022).

³ https://www.fkhev.de/dl/Sonderheft_zum_InfoBrief_Heer_05_2024_WEB.pdf, Abruf am 26.02.2025

⁴ www.inp-hamburg.com (noch nicht veröffentlicht).

⁵ Vgl. Tagesbefehl Beschleunigung des Beschaffungswesens Verteidigungsminister Boris Pistorius vom 23.06.2023, <https://www.bmvg.de/de/aktuelles/tagesbefehl-beschleunigung-des-beschaffungswesens-5615830>, Abruf am 09.08.2024.

Diese kreative Ausnutzung des Vergaberechts bei marktverfügbaren Wirkplattformen und –systemen ist ausdrücklich vom vermuteten Systemfehler **nicht betroffen**.

Der angenommene Vermögensschaden durch inhärenten Systemfehler in Beschaffungswesen und –praxis zeigt sich bei nicht marktverfügbaren, mit Entwicklungsbedarf versehenen und daher mit Risiko behafteten Projekten selbst dann, wenn interoperable, marktverfügbare Wirksysteme vorgesehen sind. Er lässt sich nicht in absoluten Zahlen quantifizieren, sondern argumentativ–qualitativ über den Faktor Zeit und folgendes Zusammenspiel:

Durch die **VERZÖGERUNGEN** in Kombination mit den in den gewählten **PREISMODELLEN** zu berücksichtigenden Preissteigerungen und der Bearbeitungspraxis in Verbindung mit (vor oder nach Vertragsabschluss spielt keine Rolle) sehr eng gestrickten Vorgaben kommt es immer wieder zu Nachsteuerungen (**Ursache**), die wiederum mit Aufwand verbunden sind (**Wirkung**). Das gilt selbst für Versuche mit Vertragsmodellen, bei denen die Spezifikation erst **nach** Vertragsabschluss erstellt wird (z. B. Flottendienstboot). Problematisch wirkt von außen betrachtet **ebenfalls** die Entwicklung der F127. Sie wirkt wie ein „Papiertiger“, der bereits Millionenbeträge, Personal und Jahre verschlungen hat. Wirkung? Ursache? Das können die Verantwortlichen auf allen Seiten nur selbst beantworten – und müssen sie auch!

Darin zeigt sich, dass weder einfache Regeländerungen noch andere Verfahren – wenn sie nur an einzelnen Punkten ansetzen – (z. B. Vertragsabschluss vor Spezifikation) den gewünschten Effekt erzielen können. **Sie lösen schlichtweg DAS INHÄRENT SYSTEMISCHE PROBLEM nicht.**

Umso dringender stellt sich die Frage, WARUM die bisherigen Veränderungen in Beschaffungswesen und –praxis nicht zum gewünschten Effekt geführt haben: **weil sie es nicht können!** Oder systemtheoretisch gesprochen: **Das Ziel des Systems ist der Systemerhalt.** Oder noch anders gesprochen: Um einen Turnaround erfolgreich zu bewältigen, bedarf es des Musterbruchs, der alles in Frage stellt, allen voran die Beteiligten ihr (persönliches und geschäftliches) Handeln als Person, als Organisation und mit Blick auf das Geschäftsmodell. Das jedoch ist, als ob Sie die Frösche bitten würden, den Teich trocken zu legen, ohne das Wasser abzulassen.

DARUM gab es bis zu meiner Studie eben doch ein Erkenntnisproblem, weil bislang niemand ausgearbeitet hat, **wie** das Problem nachhaltig und ad hoc so gelöst werden kann, dass per sofort die angenommenen inhärent systembedingten Vermögensschäden **NICHT MEHR MÖGLICH** sind.

Ein Blick auf aktuelle, öffentlich zugängliche Quellen zeigt von außen betrachtet folgendes Bild: Die an Rüstung Beteiligten hängen in interdependenter Abhängigkeit im Istzustand fest (Ursache), während sie (nachvollziehbarerweise!) ihre Lobby- und/oder Wirtschaftsinteressen vertreten müssen (Wirkung).

Es ist gleichermaßen **ERSCHÜTTERND, WIE ERLEICHTERND**, dass es gar nicht notwendig war, in die Details von Regulatorik und Vertragswerk einzusteigen, um die Problemlage zu durchdringen und von dort auf die Lösung zu kommen. Das methodische Vorgehen besteht darin, aufgrund von öffentlich zugänglichen Publikationen Beschaffungswesen und –praxis in groben Zügen zu betrachten, die MUSTER in groben Zügen zu rekonstruieren, anhand von Ankerbeispielen zu illustrieren und in einem hypothesengenerierenden Verfahren den springenden Punkt zur Kernthese zu verdichten:

In Beschaffungswesen und –praxis (nicht in der Regulatorik!) liegt ein angenommener inhärent systembedingter Vermögensschaden in politischer Entscheidung, diesen durch die Anwendung von Staatsräson per sofort möglich zu vermeiden.

Wer nun aber glaubt, sich locker zurücklehnen zu können, weil nun das Bundeskanzleramt mit seiner Richtlinienkompetenz den schwarzen Peter hat, der irrt sich, und zwar gewaltig.

Denn JEDER der PUNKTE, die GLEICH KOMMEN, FÜR SICH ALLEINE scheint an sich schon direkt oder indirekt zu einem Vermögensschaden beizutragen. JEDER dieser Punkte wirft zumindest aber Fragen auf, erstens, welche Gütekriterien für Preisregelungen angelegt werden, zweitens, was Geistes Kind diese Beschaffungspraxis ist und wer die im Ergebnis verantworten will – mit Blick auf die zur Erlangung von Kriegstüchtigkeit notwendigen und geforderten Fähigkeiten, und drittens mit Blick auf den Umgang mit Steuergeldern und mit der Finanzierbarkeit überhaupt. Das Ergebnis und nur das Ergebnis zählt.

Das ZUSAMMENSPIEL dieser Punkte deutet daher SICHER auf einen angenommenen inhärent systembedingten Vermögensschaden durch Beschaffungswesen und –praxis hin, der auch durch das Beschaffungsbeschleunigungsgesetz nicht gelöst werden kann.

Schon ein erster oberflächlicher Blick in Veröffentlichungen dieses Jahres 2024 fördert den folgenden Befund zutage: **ALLES, was nicht dazu beiträgt – ich zitiere General Vetter –**, „den „Dreiklang“ aus Informations–, Führungs– und letztendlich Wirkungsüberlegenheit zu realisieren... – kurz gesagt: wer nicht digitalisiert –, verliert!“⁶. Oder anders gesagt: „Kriegstüchtig ist heute nur, wer das Führen von Multi Domain Operations (MDO) beherrscht, also das synchronisierte Erzielen von Effekten in und aus allen Dimensionen“ (Zitat General Volkmer).⁷

DAS ist die von Angehörigen der Bundeswehr selbst definierte Leitlinie, an der sich Beschaffungswesen und –praxis messen lassen muss.

Nimmt man **DIESE** als Grundlage für die deduktive Herleitung eines Kategoriensystems, lassen sich die systemrelevanten hervorstechenden Merkmale identifizieren und zu vier Kategorien verdichten: Mindset, Expertise, Zeit und Werte.

Zeit

- im Sinne von Tempo und
- Zeitpunkt von Entscheidung oder
- Zeit, die eine Haltung, eine fehlende Aktion kostet, sowie
- Zeit, die wir verlieren,

zieht sich als roter Faden durch die gesamte Problematik von Beschaffungswesen und –praxis und wird somit zur übergeordneten Kategorie. Zeit ist das, was Geld kostet: Geld an sich, Personal, das Beschaffungspraxis und Projekte Rüstung binden und das bezahlt werden muss, Zeit, die der fehlende Technologie(vor)Sprung kostet – wir unsere selbst gesteckten Ziele so nicht erreichen und auch nicht erreichen können und damit auch nicht Kriegstüchtigkeit. Zeit im Muster mit Mindset, Expertise und Werten.

Wird DIESES Kategoriensystem als Reflexionsfolie über die betrachteten Veröffentlichungen gelegt, fallen folgenden Probleme im Muster, d. h. in ihrer interdependenten Verflechtung, auf: Ein interdependentes Problem-Netz so miteinander verwoben, dass dringend geboten ist, den zugrunde liegenden Webfehler zu beseitigen, statt – wie bei Omas Häkeldecke – weiter um diesen Webfehler herumzuhäkeln:

⁶ Vetter (2024a), 32.

⁷ Volkmer (2024), 34.

Oder um im Bild des Bauschiffs zu bleiben: Machen Sie doch bitte das, was ich jetzt mache: schütten den Kasten (von Bauspiel –ein Schiff) aus und bauen, VON DER OPERATIONSFÄHIGKEIT AUSGEHEND, auf, was wir brauchen, um kriegstüchtig zu sein...



Foto: Palt

Was sind nun die Webfehler – nachfolgend exemplarisch und in der Studie (wie es sich gehört wissenschaftlich hergeleitet und) mit Ankerbeispielen belegt, die sich in öffentlich zugänglichen Medien zeigen::

- Das militärische Beschaffungswesen gilt als dafür ausgelegt, „mit wenig Finanzmitteln sehr gründlich und langsam zu planen bzw. zu beschaffen“⁸.
- In der Folge wird bemängelt, dass „kosten- und personalsparende technologische Innovationen, teilweise aus der zivilen Nutzung, wie unbemannte Drohnen, nicht unverzüglich veraltete Technologien ersetzen“⁹.
- Der Fokus in der Beschaffung liegt nach wie vor auf komplexen Systemen wie Fregatten, Flugzeugen und Panzern. Dabei ist lange das verteilte Gefechtsfeld mit verteilten Fähigkeiten bekannt und wird überall gefordert. Man packt nicht mehr alles auf einen Panzer oder auf ein Schiff – das ist selbst bei mir als Pädagogin schon angekommen...
- Als Argument, warum dieses nicht realisierbar ist, wird in Vorträgen gerne genannt, dass verteilte Systeme bislang nicht als kritische Infrastruktur abgesichert werden können oder in weiter Ferne liegen.¹⁰ Dann sprechen Sie doch mal mit IT-Dienstleistern, wie das geht. Da staunen Sie Bauklötze...
- Zeit im Sinne von Schnelligkeit wird als entscheidender Faktor auf verschiedenen Ebenen als preistreibend gesehen.¹¹ Als Krux zeigt sich, dass aufgrund fehlender Risikobereitschaft zu einem sehr frühen Zeitpunkt präzise beschrieben werden muss, was benötigt wird – was Handlungsspielräume einengt –, und wie GLEICHZEITIG ein vorwettbewerbliches „Compliance-Regime auf beiden wettbewerblichen Seiten pragmatische Lösungen behindert“. Dazu gehört auch

⁸ Arnold 2024, 2.

⁹ Ebda.

¹⁰ Vgl. z. B. Dirks, z. B. beim Frühjahrssymposium des FKH e.V. am 23.04.2024.

¹¹ Vgl. Gäbelein 2024, 8; Volkmer 2024.

der Aspekt, dass IPRs nicht sofort, sondern erst zur Nutzung erworben werden, was die Finanzierung verschiebt, die Beschaffung aber verteuert.

- An die Öffentlichkeit gelangende Entscheidungswege zwischen BAAINBw, BMVg und Planungsamt legen beispielhaft offen (schauen Sie sich mal Ingo Appelt bei „Mario Barth deckt auf“ vom 17.04.2024, Minute 1.03 bis 1.12 zu den Minenjagdbooten an), wie im Verantwortungsspingpong Fähigkeiten reduziert werden, sobald das Planungsamt die realistische Rechnung aufmacht. Das führt in letzter Konsequenz dazu, dass die gewünschte Leistungsfähigkeit gar nicht mehr erreicht werden kann. Das wirft auch Fragen hinsichtlich der Gütekriterien bei der Preisprüfung auf.
- Mit der Industrie werden Preisgleitklauseln anstelle von Festpreisen vereinbart. Die Festpreisfähigkeit ausländischer Anbieter führt in der Folge zum Kauf z. B. von Fregatten bei ausländischen Anbietern zulasten der heimischen (zu teuren) Industrie. Dies wirft zwei Fragen auf: Erstens, warum die heimische Industrie nicht selbst festpreisfähig termintreu baut (warum als Unterauftragnehmer?), und zweitens, warum sie nicht wettbewerbsfähig anbietet.
- Lange, linear aufeinander aufbauende Prozesse mit Staffelstabübergaben nach jeder Phase führen zu jahrelangen Planungszeiten und detaillierten Spezifikationen anstelle von Fähigkeits- und Wirkungsbeschreibungen. Diese wiederum führen zu jahrelangen, ressourcenintensiven „Papiertigern“ – ohne Wirkung und Wertschöpfung zu erzielen. Beschaffungswesen und –praxis führen so zu verzögerten Lieferungen von dann veralteten Technologien/Produkten, die aufgrund von Preisgleitklauseln zu weit von den ursprünglich geplanten Kosten bzw. zu zahlenden Preisen entfernt sind.
- Die deutsche/westliche (Rüstungs-)Industrie ist in ihren Herstellungskosten (Produktion, aber auch Dienstleistung) zu teuer, weil Entwicklungszyklen zu lang und Produktionskosten zu hoch sind (fehlende Skaleneffekte), was neuerdings in den Medien offensiv angesprochen wird.¹²
- Gleichzeitig gefährdet die lange Beschaffungspraxis die Überlebensfähigkeit vor allem der KMU¹³, da diese bei Personalmangel, steigenden Produktions- und Logistikkosten und Nachhaltigkeitsanforderungen (Lieferkettengesetz und ESG) durch die langen Planungsprozesse weder Wertschöpfung noch Planungssicherheit haben, aber das Personal vorhalten müssen.
- In der Beschaffungspraxis wird – im Vergleich zu anderen Nationen wie beispielsweise Frankreich – zu wenig die Möglichkeit der Direktvergabe aus Gründen der nationalen Sicherheit eingesetzt.
- Gleichzeitig wird bei Vergaben ins Ausland zu wenig davon Gebrauch gemacht, vertraglich zu regeln, welche Zulieferungen in Deutschland produziert werden.

Erkenntnisgewinn und Ausweg

Der Erkenntnisgewinn des Befundes bis hierhin liegt nun auf zwei Ebenen:

1. Jeder und jede ist für die Vermeidung von Vermögensschäden verantwortlich – und immer schon gewesen – **wirtschaftlich, aber auch mit Blick in den Spiegel und dem persönlichen Beitrag zur Kriegstüchtigkeit: Was trage ich zu einer finanzierbaren Kriegstüchtigkeit bei.**
2. Zweitens: OFFENSICHTLICH kann keine der an Beschaffung beteiligten Seiten diesen Zustand, diesen Knoten, einseitig auflösen, weil ALLE Beteiligten in interdependenten Abhängigkeiten zueinander stehen und ein derartiger systembedingter Fehler nicht innerhalb, sondern nur oberhalb eines Systems gelöst werden kann.

¹² Vgl. z. B. Griephan, 28.06.2024.

¹³ Vgl. Behördenspiegel 2024, 5.

Wie kommen wir positiv aus dieser Lage heraus?

Die Wirkung bisheriger Maßnahmen liegt bislang nur auf der Ebene von Kanzler- und Ministerhandeln (Beschaffung F-35A, die Entscheidung zur Stationierung amerikanischer Mittelstreckenraketen oder zu Beschaffungen von Munition und von Wirkplattformen wie IRIS-T) und kann sie auch nur liegen, solange niemand den inhärenten Systemfehler behebt. Ein inhärenter Systemfehler kann nur durch einen kompletten Systemwandel OBERHALB der Vertragsebene per Richtlinienkompetenz gelöst werden und NICHT durch Vertragsgestaltungen UNTERHALB der Systemebene.

STAATSRÄSON ist der Hebel, mit dem der inhärente Systemfehler behoben werden kann, der aber auch nur dann zur Kriegstüchtigkeit führt, wenn GLEICHZEITIG auf Exzellenz in Expertise und auf nationale digitale Souveränität gesetzt wird. Diese drei Säulen müssen zusammen und zusammen mit den oben beschriebenen Maßnahmen gleichzeitig eingesetzt werden, um die gewünschte Wirksamkeit und Finanzierbarkeit zu erzielen.

Staatsräson wirkt,

1. wenn der Staat **seine politische Entscheidungsmacht** zum Wohle des deutschen Volkes einsetzt, z. B. über die strategische Steuerung von Rüstungsunternehmen mit Staatsbeteiligung mit Sperrminorität und die strategische Steuerung von strategischen Entwicklungsprojekten.
2. **durch Exzellenz in Expertise(bildung)**: Können wird gefordert, gefördert und qualitativ und quantitativ forschungs- und wertebasiert abgesichert – dazu komme ich noch.
3. **Durch nationale (digitale) Souveränität und Resilienz** durch staatliche Minderheitsbeteiligungen mit Sperrminoritäten bei den nationalen Champions und Fähigkeitsträgern und deren Durchsetzung durch Direktbeauftragungen.

Die fachliche Kernthese zum nachhaltigen Rüstungsprozess neu lautet dann: TSK-übergreifende Interoperabilität bemannt / möglichst unbemannt „System of Systems“ und ein forschungs- und wertebasierter Projektmanagementansatz ZUSAMMEN bestimmen die Entwicklung der Fähigkeiten respektive der mobilen Wirkplattformen. Systemoffenheit ist ein Muss. Das bedeutet, Ausrüstungsmanagement entlang der Prinzipien moderner IT-Entwicklung zu denken und zu steuern, Funktionsbausteine, z. B. in Form mobiler Rechenzentren interoperabel zu entwickeln und zu integrieren. Nachhaltigkeit bestimmt das Projektmanagement basierend auf den Werten Verantwortung, Vertrauen und Verbindlichkeit: Nur wer sich verantwortlich verhält, kann dabei sein. Der Staat schafft mit seiner Richtlinienkompetenz UND dem Zusammenwirken aller betroffenen Ressorts (z. B. Verteidigung, Wirtschaft, Finanzen) und dem Einstieg in für nationale Souveränität und Resilienz erforderliche nationale Champions durch seine Rüstungsindustriepolitik die Voraussetzung für Kriegstüchtigkeit.

Mit Blick auf den inhärenten Systemfehler, der mit großer Wahrscheinlichkeit zu dem Vermögensschaden führt, lohnt ein Blick auf den SPD-Beschluss vom Juli¹⁴ und den Handelsblatt-Artikel vom August zum Entwurf für eine Sicherheits- und Verteidigungsstrategie (08.08.24)¹⁵ und die dort aufgeführten strategischen Kernelemente: Steuerung der Industriepolitik, eine langfristige Verteidigungsplanung, finanzielle Planungssicherheit und strategische staatliche Minderheitenbeteiligungen mit Sperrminorität. Strategische Projekte direkt beim Kanzleramt aufzuhängen und darunter eine Agentur als Arbeitsmuskel zu setzen, in der projektbezogene Bestenauslese wirkt, würde einem Exzellenz-in-Expertise-Ansatz entsprechen.

¹⁴ SPD Fraktion (2024).

¹⁵ Mittlerweile verabschiedet und veröffentlicht, vgl. BMVg (2024).

JEDOCH: Ein Positionspapier im Sinne einer normativen Absichtserklärung kann keine Hebelwirkung erzielen. Für diejenigen, die danach handeln, ist sie der starke Bezugspunkt. Für diejenigen, die nicht danach handeln wollen, gibt sie aufgrund der fehlenden Rechtsform zu viel Raum für aus- oder abweichende Rückzugspositionen. Um einer zukünftig dauerhaft belastbaren Kriegstüchtigkeit durch geeignete Beschaffungsverfahren unmittelbar und jederzeit gerecht werden zu können, bedarf es zwingend einer übergeordneten Richtlinie als entscheidungsleitende Vorgabe für alle beteiligten Ressorts (Verteidigung, Wirtschaft, Finanzen etc.) und assoziierte Rüstungsorganisationen mit Staatsbeteiligungen.

Das Bundeskanzleramt ist also am Zug!

An alle, die jetzt lächelnd abwinken und sich locker zurücklehnen und auf gut Hamburgisch denken: So ward dat nix, so eine zerstrittene Politik-Crew auf der Brücke und so ein großer schwerfälliger Dampfer wie die das Verteidigungsressort – sei gesagt:

Wir Hamburger wissen, wie dat geit... wir drehen im Nullkommanix die größten Containerschiffe der Welt auf der Stelle um. Dazu brauchen wir nur ein paar kleine, starke, wendige Schlepper (ich sag nur High Performance Team!) und einen guten Lotsen. Wobei Beliebtheit KEIN Qualitätsmerkmal im Sinne der Expertise ist. Denn als Lotse muss ich mich gegen jegliches Gequengel von allen Seiten auf der Brücke und im Maschinenraum durchsetzen – und die Schlepper gezielt einsetzen. DAS ist Expertise!

Staatsräson ist also der Hebel, mit dem der inhärente Systemfehler behoben werden kann, der aber auch nur dann zur Kriegstüchtigkeit führt, wenn gleichzeitig auf Exzellenz in Expertise und auf nationale digitale Souveränität gesetzt wird. Diese drei Säulen müssen zusammen und gleichzeitig eingesetzt werden, um die gewünschte Wirksamkeit zu erzielen. SONST ward dat nix!

„Bauspiel – ein Schiff“ – das ein Schiff, eine Brücke, ein Verband, der Hamburger Hafen oder nachhaltige Rüstung sein kann. Expertise gewinnt.

Ergebnis und Ausblick – der Turnaround

In Beschaffungswesen und –praxis (nicht in der Regulatorik!) liegt ein angenommener inhärent systembedingter Vermögensschaden in politischer Entscheidung, der durch die Anwendung von Staatsräson per sofort vermieden werden kann.

Die gute Nachricht: Niemand an diesem inhärenten Systemfehler Beteiligter ist schuld an diesem Systemfehler, wirklich niemand. Rückwärts betrachtet. Vorwärts betrachtet ist jeder und jede in der Pflicht, Vermögensschäden für sich selbst, das eigene Spiegelbild, die Steuerzahler, für unsere Wertegemeinschaft, für unser Menschenbild und Menschenrechtsverständnis und unser daraus abgeleitetes Leben in Würde und Freiheit zu vermeiden und jeweils unseren persönlichen Beitrag zur Kriegstüchtigkeit zu leisten.

Nur das Ergebnis zählt, Aufwand und Ertrag müssen zusammen passen, lautet die Formel: Was stecke ich an Zeit, Geld, Personal hinein? Was bekomme ich an nachhaltiger Exzellenz heraus, die dann die Kriegstüchtigkeit ausmacht?

WENIGER IST MEHR! Jeder gute Turnaround – ich komme ja aus der Sanierung – funktioniert so und trägt zur Steigerung von Effizienz und Effektivität bei: Bei einem richtig guten Turnaround nehme ich alles an Ressourcen aus dem System heraus, was ich nicht brauche, suche mir die Leistungsträgerinnen und Leistungsträger zusammen und konzentriere mich auf die fachliche, methodische und persönliche Expertise mit Kopf, Herz und Hand – um zu überleben. Um zu gewinnen.

Es reicht eben NICHT aus, im Reaktivmodus auf Lagen zu reagieren und Forderungen zu stellen. Ich muss offensiv meinen Expertise(vor)Sprung ausspielen, um zu gewinnen – und da waren sie wieder, die Raffinesse und die Beherrztheit mit den Pagern und Funkgeräten.

Was bedeutet das mit Blick auf Beschaffung? Meine Befunde sind nicht mehr aus der Welt zu schaffen. Wir werden ab jetzt nicht mehr umhinkommen, entsprechend den Kategorien Zeit, Mindset, Expertise und Werte jeden Schritt, den wir gehen, zu hinterfragen, um Vermögensschäden zu vermeiden:

	ZEIT
MINDSET & PRODUKTIVITÄT	Wie wird das System Beschaffungswesen und –praxis, jedes Projekt und jeder Schritt im Projekt effektiv und effizient?
EXPERTISE(VOR)SPRUNG	Wer kann das? Und wer kann das am besten? Expertise meint fachliche, methodische und persönliche Expertise (z. B. Mut, Reife, Leidenschaft, Raffinesse & Cleverness).
WERTE	Wie verhalten wir uns auch im Miteinander und bezogen auf unsere Ziele und Geschäftsmodelle anständig? Wie bekommen wir Werte und Geschäftsmodelle in Einklang? ¹⁶

(Quelle: eigene Zusammenstellung zzgl. der in den Fußnoten angegebenen Veröffentlichungen)

Diesen Ansatz können Sie per Copy and Paste auf sämtliche Gesellschaftsbereiche und Ressorts übertragen. Das ist nicht nur nachhaltig, sondern auch generisch. Das ist nicht nur nachhaltige Rüstung. Das ist eine nachhaltige Gesellschaft, in der nicht gefragt wird, was kann ich herausholen, sondern was kann ich einbringen für Frieden, Freiheit, Demokratie und Wohlstand? Das ist nachhaltige Wirtschaft, eine nachhaltige Gesellschaft.

Das gilt für jede und jeden von uns: Habe ich alles getan, was zu tun möglich ist? – Diese Frage gilt für jeden einzelnen von uns, jede mit Beschaffung befasste Organisation, den Bundesrechnungshof und den Verteidigungsausschuss etc. bis zum Kanzleramt, das mit seiner Richtlinienkompetenz diesen Knoten lösen muss.

Wir alle müssen unsere Hausaufgaben machen.

Ziel ist, ich zitiere unsere Staatssekretärin Frau Siemtje Möller, ein System, das „die Kreativität und Innovationsfähigkeit des Menschen in den Mittelpunkt [stellt]. Genau das braucht es, um die Fähigkeiten für ein Future Operating System auszubauen und gleichzeitig die Plattformen, Fähigkeitsträger und Waffensysteme zu entwickeln und an die Digitalisierung anzupassen“.¹⁷

Kriegstüchtigkeit ist Expertisebildung – „Bauspiel – ein Schiff“. Wer kann, der kann.

¹⁶ Werte meint Nachhaltigkeit (vgl. Hauff, 1987). Ökonomie, Ökologie und Soziales im Einklang – natürlich müssen Unternehmen schwarze Zahlen schreiben, nur: wann ist genug genug. Und anständiges Verhalten im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns (vgl. Versammlung Ehrbarer Kaufleute zu Hamburg e.V., Abruf am 09.08.2024): Verantwortung, Vertrauen, Verlässlichkeit.

¹⁷ Möller 2024a, 2.

Nachtrag

Als ich in den Vortragssaal zurückgekehrt bin, um die auf der Bühne verstreuten Steine einzusammeln, habe ich Bauklötze gestaunt. Denn ich habe Folgendes vorgefunden:

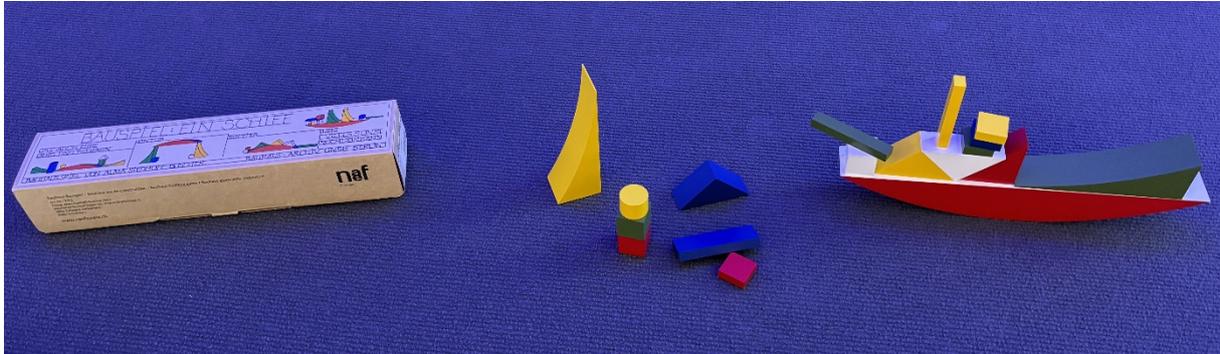


Foto: Palt

Danke an die beiden Herren, die das gebaut haben.

Geht doch! Einfach mal machen...

Literaturverzeichnis

Appelt, I. (2024). Minenjagdboote. Mario Barth deckt auf vom 17.04.2024, Minute 1.03 bis 1.12, Abruf am 19.04.2024 (nicht mehr verfügbar); <https://www.tiktok.com/@mariobarthdecktauf/video/7358039313063415073> Abruf am 11.08.2024.

Arnold, T. (2024): Neue Technologie für die Bundeswehr. Handlungsnotwendigkeiten durch technische Innovationen. SWP-Aktuell.Nr. 14 März 2024. 1–4.

Behördenspiegel, (2024) Nr. 465 vom 06.08.2024, S. 5.

Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.) (2024). Die Bundesregierung. Nationale Sicherheits- und Verteidigungsstrategie. Berlin, 04.12.2024. <https://www.bmvg.de/de/aktuelles/sicherheits-und-verteidigungsindustriestrategie-5864746> , Abruf am 26.02.2025.

Förderkreis Heer e.V. (2024a) (Hrsg.) Sonderausgabe zum InfoBrief Heer 03/2024. Expertisebildung ist Zukunftsfähigkeit. https://www.fkhev.de/dl/Sonderheft_InfoBrief_Heer_2024_WEB.pdf, Abruf am 26.02.2025.

Förderkreis Heer e.V. (2024b) (Hrsg.) Sonderausgabe zum InfoBrief Heer 05/2024. Expertisebildung ist wertebasierte nationale (digitale) Sicherheit, Souveränität & Resilienz https://www.fkhev.de/dl/Sonderheft_zum_InfoBrief_Heer_05_2024_WEB.pdf , Abruf am 26.02.2025.

Gäbelein, W. (2024a). Software Defined Defence im Kontext von Multi Domain Operations. Unsere Herausforderungen erfordern neue Wege. FKH e.V. (Hrsg.). 8–9.

Möller, S. (2024a). Grußwort. FKH e.V. (Hrsg.), 2.

Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13. überarb. Auflage. Weinheim: Beltz

Palt, B. (2024b). Expertise(bildung) gewinnt! Nachhaltige Rüstung – Bauspiel: Ein Schiff. 30–31.

SPD Fraktion (Hrsg.) (2024). Positionen. Positionspapier der SPD-Bundestagsfraktion. <https://www.spdfraktion.de>, Abruf vom 26.07.2024.

Strauss, A.L. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz (Originalausgabe: Strauss, A.L. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage).

Van Wagenen, M. & David, A.P. (2024). A Fiscal Crisis is on the Wrong Side of the Cost Curve. In: griephan 26/26 vom 28.06.2024, Auszug mit Hervorhebungen griephan, 1.

Vetter (2024a). FKH e.V. (Hrsg.), In welcher Zeitenwende stecken wir gerade? 32.

Volkmer (2024a). FKH. E.V. (Hrsg.). Agile Einführung innovativer IT-Lösungen in die Bundeswehr. Kriegstüchtig durch Geschwindigkeit. 34–35.

Zum Weiterlesen

Gruber, H. (2021). Reflexion. Der Königsweg zur Expertise-Entwicklung. *Journal für LehrerInnenbildung* 21(2021)1, 108–117.

Gruber, Jansen, Marienhagen & Altenmüller (2010). Adaptations During the Acquisition of Expertise. *Talent Development & Excellence*. 2 (2010) 1, 3–15.

Hartheis, Billett & Gruber (2020). Expertiseentwicklung: Umwandlung von Wissen in Können. In: Hermkes, Neuweg & Bonowski (Hrsg). *Implizites Wissen. Berufs- und Wirtschaftspädagogische Annäherung*. Bielefeld: wbv Publikationen, 155–175.

Palt, B. (2024a). Expertisebildung: Feuer, Leidenschaft, Sexyneß – Wie ein Rennstall gewinnt. *Europäische Sicherheit & Technik*. 3/2024, 43–44.

Über die Autorin



Foto: 26. Marineworkshop der DWT. E.V.

Prof. Dr. (habil) Beatrix Palt ist studierte, promovierte und habilitierte Erziehungswissenschaftlerin sowie Fregattenkapitän der Reserve.

Sie forscht und lehrt als Privatdozentin für Organisationspädagogik an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Fakultät für Humanwissenschaft, seit 2025 am Lehrstuhl für Allgemeine Pädagogik, 2020–2024 am Lehrstuhl für Erwachsenenbildung.

Beatrix Palt war elf Jahre Professorin für Turnaround-, Projekt- und Organisationsmanagement (FOM Hochschule für Oekonomie & Management) und zwei Jahre Dozentin (ADG Business School).

Seit 1995 ist sie in unterschiedlichen Branchen, Organisationsformen und –größen als wissenschaftliche Begleitforschung tätig. Sie ist auf Expertiseforschung, aus der Sanierung kommend, spezialisiert. Sie war Abteilungs- und Bereichsleitung sowie Prokuristin für ein mittelständisches IT-Consulting-Unternehmen.

Aus dem 2003 gegründeten Dr. Palt Projektmanagement ist 2007 das INP Institut für Nachhaltiges Projektmanagement hervorgegangen.

Danke!

Danke an die Expertinnen und Experten, die durch Ihre Fachexpertise zur Studie und zur Validierung der empirischen Befunde beigetragen haben – Grundlage dieser Rede.

Hamburg, Februar 2025

ISSN 1865-6137

Jenseits der Begrenztheit

Impressum:

INP – Institut für Nachhaltiges Projektmanagement

Direktorin & Inhaberin: Prof. Dr. Beatrix Palt

Waldring 12 | 21272 Egestorf

info@inp-hamburg.com | www.inp-hamburg.com