

GIDS

INNOVATION LAB

veröffentlicht vom
German Institute for Defence and Strategic Studies

Ständige Strukturierte Zusammenarbeit (Permanent Structured Cooperation – PESCO)

Entwicklung einer Bewertungsmatrix zur Messbarma-
chung bestehender sowie zukünftiger PESCO-Projekte

Autoren: Major Robert Heiland und Major Stephan Mehner



GIDS GERMAN INSTITUTE
FOR DEFENCE AND
STRATEGIC STUDIES



Dieses Papier ist im Lehrgang Generalstabs-/Admiralstabsdienst National 2019 an der Führungsakademie der Bundeswehr entstanden und wird im Rahmen des ‚Innovation Lab‘ vom German Institute for Defence and Strategic Studies (GIDS) veröffentlicht.

Dieses Papier gibt die Meinungen der Autoren wieder und stellt nicht zwangsläufig den Standpunkt des GIDS dar.

Erscheinungsjahr: 2021

GIDS
German Institute for Defence and Strategic Studies
Führungsakademie der Bundeswehr
Manteuffelstraße 20 · 22587 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 8667 6801
buero@gids-hamburg.de · www.gids-hamburg.de

Inhalt

1	PESCO allgemein	1
1.1	Motivation	1
1.2	Verbindung mit bestehenden EU-Verteidigungsinitiativen	2
2	Bewertungsmatrix	4
2.1	Bewertungsfaktoren	4
2.1.1	Faktoren mit zugeordneten Merkmalen	4
2.1.2	Einzelfaktoren	5
2.2	Faktorenmatrix	6
2.3	Anwendung	8
2.4	Auswertung des Ergebnisses	9
2.5	Erstellung der Bewertungsmatrix	10
2.6	Nutzung am Projekt MMCC EMC	15
2.6.1	Bewertung aus externer Sicht (Lehrgangsteilnehmer LGAN 2019)	15
2.6.2	Bewertung aus interner Sicht (MMCC EMC)	16
2.6.3	Diskussion (MMCC EMC)	16
2.7	Nutzung am Projekt EUFOR CROC	17
2.7.1	Bewertung aus interner Sicht (EUFOR CROC)	18
2.7.2	Diskussion (EUFOR CROC)	18
3	Schlussfolgerungen und Ausblick	18
	Literaturverzeichnis	21
Anlage 1:	Bewertungsmatrix	22
Anlage 2:	Bewertungsmatrix MMCC EMC externe Sicht	23
Anlage 3:	Bewertungsmatrix MMCC EMC interne Sicht	24
Anlage 4:	Bewertungsmatrix EUFOR CROC	25

Maj Robert Heiland und Maj Stephan Mehner | LGAN 2019, Führungsakademie der Bundeswehr

Ständige Strukturierte Zusammenarbeit (Permanent Structured Cooperation – PESCO)

Entwicklung einer Bewertungsmatrix zur Messbarmachung bestehender sowie zukünftiger PESCO-Projekte

1 PESCO allgemein

1.1 Motivation

Die Ständige Strukturierte Zusammenarbeit (*Permanent Structured Cooperation*, PESCO) im Instrumentenkasten der Gemeinsamen Sicherheits- und Verteidigungspolitik (GSVP) ist, durch Ratsbeschluss im Dezember 2017 begründet, ein wesentlicher Baustein hin zu einer starken und koordinierten Zusammenarbeit innerhalb der Europäischen Union (EU), insbesondere im Sinne einer vertieften Verteidigungszusammenarbeit und Bündelung von Ressourcen, und dadurch ein Bekenntnis zu mehr Einigkeit und Geschlossenheit der EU.¹

Den begründenden Schwerpunkt der PESCO-Initiative bilden die 20 bindenden Verpflichtungen.² Bis heute wurden insgesamt 47 Kooperationsprojekte aufgesetzt, die einen wesentlichen und besonders sichtbaren Beitrag zur Erfüllung der Verpflichtungen leisten.³ Künftig wird es darauf ankommen, PESCO als zentralen Rahmen der Europäischen Verteidigungskooperation qualitativ und mit strategischer Kontinuität anzufüttern.

Hierzu sind bestehende Projekte regelmäßig auf ihren Fortschritt und Mehrwert hin zu überprüfen und weiterführende Projekte mit dem Ziel der Steigerung von europäischer (operativer) Verteidigungsfähigkeit, Einsatzbereitschaft und Fähigkeitsentwicklung zu etablieren. Die Verstetigung der Verpflichtungen ist die Basis für einen Ausbau der europäischen Verteidigungszusammenarbeit.

PESCO dient auch der sicherheits- und verteidigungspolitischen Emanzipation der EU. Ziel ist es, mittels gemeinsamer Weiterentwicklung der Verteidi-

1 Vgl. European Defence Agency 2020b: 1.

2 Vgl. European Defence Agency 2020b: 1f.

3 Vgl. European Defence Agency 2020b: 2. Eine Auflistung, inklusive ergänzender Informationen, aller Projekte kann auf der PESCO-Website der EU eingesehen werden: <https://pesco.europa.eu/>, zuletzt aufgerufen am 27.05.2021.

gungskapazitäten und -fähigkeiten hin zu einem „coherent full spectrum force package“;⁴ die Handlungsfähigkeit der EU zu stärken.

Hierfür ist eine effiziente, engagierte Befassung mit den Fähigkeitsdefiziten sowie die Forcierung von Fähigkeitsentwicklungen unabdingbar. Die Europäische Verteidigungsagentur (*European Defence Agency*, EDA) identifiziert im *Capability Development Plan* (CDP) die Fähigkeitsdefizite der EU (*EU Capability Development Priorities*). Der *Coordinated Annual Review on Defence* (CARD) erstellt ein aktuelles Lagebild der GSVP und verdeutlicht, welche Fähigkeitsentwicklungen zum Schließen der Fähigkeitsdefizite noch erbracht werden müssen. Hieraus werden Empfehlungen in Form von priorisierten Handlungsfeldern abgeleitet. Die individuelle freiwillige Befassung der Mitgliedsstaaten mit den identifizierten Fähigkeitsdefiziten bzw. den aufgezeigten Kooperationsmöglichkeiten erfolgt ohne direkte Zuteilung durch die EDA.⁵

„The European defence landscape continues to be fragmented and lacks coherence in several aspects notably as regards defence capabilities and their development“.⁶ Dieses Zitat aus dem CARD-Report 2020 verdeutlicht, dass die bisherigen Anstrengungen und Errungenschaften im Zuge von PESCO noch unzureichend sind. Das Potenzial ist ungenügend ausgeschöpft, um dem sicherheitspolitischen Anspruch Europas gerecht zu werden.

Ein möglicher Ansatz wird mit der vorliegenden Arbeit beleuchtet und aufgezeigt. Die dargelegte Bewertungsmatrix (siehe Anlage 1 ‚Bewertungsmatrix‘) für bestehende und zukünftige Projekte zeigt einen möglichen Ansatz auf, wie PESCO-Projekte durch die Nutzung von Bewertungsfaktoren effizienter und transparenter gemacht werden können. Zugleich ermöglicht diese Herangehensweise einen Beitrag zur Bemessung des (operativen) Mehrwertes eines PESCO-Projektes.

1.2 Verbindung mit bestehenden EU-Verteidigungsinitiativen

„Wir haben eine – ehrgeizige und inklusive – Ständige Strukturierte Zusammenarbeit im Bereich der Verteidigung aktiviert. 25 Mitgliedstaaten haben zugesagt, regelmäßig Kräfte zu bündeln, gemeinsam vorzugehen, gemeinsam Ausgaben und Investitionen zu tätigen sowie gemeinsam Beschaffungen vorzunehmen und gemeinsam zu handeln. Die Möglichkeiten der Ständigen Strukturierten Zusammenarbeit sind gewaltig.“⁷ (Federica Mogherini, Hohe Vertreterin/Vizepräsidentin der Kommission, im Dezember 2017).

Zum Bündeln der Kräfte und Ausschöpfen des Potenzials von PESCO existieren weitere einander ergänzende Instrumente. Diese sind eng miteinander verbunden.

⁴ European Defence Agency 2020c: 5.

⁵ Vgl. European Defence Agency 2018: 1; vgl. European Defence Agency 2021.

⁶ European Defence Agency 2020a: 1.

⁷ Kintzinger 2018.

Der CDP gibt Prioritäten für die Fähigkeitsentwicklung vor. Hierzu wird kollaborativ und anlassbezogen eine Liste der Fähigkeitsbereiche erarbeitet. Diese mit Blick auf die zukünftigen Anforderungen identifizierten Fähigkeitsbereiche zeichnen sich in der Bewertung der EU durch eine unzureichende Qualität und Quantität aus. In der Identifizierung der Bereiche wurden die aktuellen Entwicklungen des *NATO Defence Planning Process* (NDPP) berücksichtigt. Der zuletzt 2018 fortgeschriebene CDP beinhaltet elf⁸ definierte *EU Capability Development Priorities*. Diese sollen idealtypisch der Hauptbezug für kurz-, mittel- und langfristige Vorhaben sein.⁹

Durch die Initiative CARD erfolgt eine Art Monitoring bezüglich der elf definierten *EU Capability Development Priorities*. Es werden Möglichkeiten für eine gemeinsame Zusammenarbeit identifiziert. Die Mitgliedsstaaten haben sich dazu bereiterklärt, der EDA jährlich ihre nationalen Verteidigungsetats vorzulegen. Diese werden anschließend analysiert und es werden Kooperationsmöglichkeiten aufgezeigt. Des Weiteren werden aus den identifizierten, allgemeinen Kooperationsmöglichkeiten priorisierte Handlungsfelder abgeleitet. Die (noch ausstehende) konkrete Berücksichtigung durch neue Projekte würde signifikant zur Verbesserung der Europäischen Fähigkeitslandschaft im Bereich Verteidigung beitragen. Aktuell existieren sechs¹⁰ priorisierte Handlungsfelder.¹¹

Der Europäische Verteidigungsfonds (*European Defence Fund, EDF*) ist im Gegensatz zu PESCO eine vergemeinschaftete Verteidigungsinitiative. Er bietet den Mitgliedstaaten finanzielle Anreize zur Förderung der Verteidigungszusammenarbeit. Es wird der Bereich Forschung und Technologieentwicklung (F&T) und der Bereich Entwicklung von Fähigkeiten unterstützt. Für F&T ist es möglich, bis zu 100 % Förderung aus dem EU-Haushalt zu erhalten. In der Fähigkeitsentwicklung erfolgt durch Zuschüsse eine Kofinanzierung aus dem EU-Haushalt. Hier existieren festgelegte Prozentsätze.¹² Insofern die beantragte Kofinanzierung ein PESCO-Projekt betrifft, gibt es einen extra Zuschuss und somit einen zusätzlichen Anreiz für gemeinsame PESCO-Projekte.¹³

8 European Defence Agency 2018: 3 (enabling capabilities for cyber responsive operation, space-based information and communication services, enhanced logistic and medical supporting capabilities, underwater control contributing to resilience at sea, integration of military air capabilities in a changing aviation sector, cross-domain capabilities contributing to achieve EU's level of ambition, information superiority, ground combat capabilities, naval maneuverability, air superiority, air mobility).

9 Vgl. European Defence Agency 2018: 1f.

10 European Defence Agency 2020a: 1, 7 (main battle tank, counter-UAS – AntiAccess/Area-Denial, european patrol class surface ship, defence in space, enhanced military mobility, soldier systems).

11 Vgl. European Defence Agency 2020b: 3; vgl. European Defence Agency 2021.

12 Allgemeine Projekte erhalten bis zu 20 % und PESCO-Projekte erhalten bis zu 30 % Kofinanzierung (vgl. Europäische Kommission 2018).

13 Vgl. Europäische Kommission 2018; vgl. Kintzinger 2018.

2 Bewertungsmatrix

Der Sinn einer Bewertungsmatrix ist es, in einem vorgegebenen Rahmen durch skalierbare Prüfkriterien eine Vergleichbarkeit von scheinbar gleichen oder disjunkten Elementen einer Menge zu schaffen. Nachfolgend werden die Faktoren dargestellt, welche die Möglichkeit eines Vergleichs eröffnen und zudem Einfluss auf das Projekt haben. Zugleich werden die untereinander vorhandenen Abhängigkeiten beleuchtet und in die Bewertung einbezogen.

2.1 Bewertungsfaktoren

Es werden zuerst vier Faktoren mit zugeordneten Merkmalen und anschließend vier einzelne Faktoren eingeführt.

2.1.1 Faktoren mit zugeordneten Merkmalen

Zeitmanagement

Dieser Faktor beschreibt zum einen den aktuellen Stand des Projektes (vier Phasen¹⁴) in Relation zum geplanten Zeitpunkt des Projektendes. Die Bewertung erfolgt als Betrachtung durch einen sachkundigen Außenstehenden, ob die konkrete Umsetzung des Projektes in der noch verbleibenden Zeitlinie hin zum gewollten Ergebnis realistisch erscheint.

Zum anderen wird die Zeitlinie an sich bewertet. Dabei ist entscheidend, ob Zwischenziele mit konkreten Zeitabschnitten vorgegeben wurden und ob Maßnahmen getroffen wurden, um ein Überziehen dieser Sprungmarken im Projektverlauf kompensieren zu können. Je nach Fortschritt wird auch das Einhalten der Sprungziele bewertet.

Folgende Merkmale sind für den Faktor Zeitmanagement in diesem Kontext von Relevanz: Phase des Projekts, Existenz einer Zeitlinie, Vorhandensein von festen messbaren Meilensteinen, Abgleich des geplanten und realen zeitlichen Verlaufs, Eventualfallplanung bei Verzug und Plausibilität der Umsetzung der Vorgaben zum geforderten Projektziel.

Relevanz

Begründend soll eine effiziente, engagierte Befassung mit den Fähigkeitsdefiziten, die Forcierung von Fähigkeitsentwicklungen oder die Steigerung der Interoperabilität sein (siehe Unterkapitel 1.1). Leistet ein Projekt einen dementsprechenden Beitrag, ist dies mit einer Gewichtung zu bewerten. Darüber hinaus muss auch eine Bewertung der über die GSVP hinausgehenden möglichen internationalen Bedeutung berücksichtigt werden. Die Ausprägung der nationalen Bedeutung wird ebenfalls mit einbezogen. Diese Bewertung als Momentaufnahme ist abhängig von den relevanten Grundlagendokumenten und den daraus resultierenden Anforderungen.

¹⁴ Vier Phasen eines PESCO-Projektes: „ideation“, „incubation“, „execution“, „closing“.

Folgende Merkmale werden für den Faktor Relevanz bewertet: Die rein nationale (deutsche) Relevanz, die Relevanz gemäß *Capability Development Priorities*, die Relevanz gemäß aktuellem/letztem CARD-Bericht und die Relevanz gemäß NDPP.

Reputation

Neben dem möglichen Prestige- und Einflussgewinn für die teilnehmenden Nationen und PESCO ist die Auswirkung auf die gesamte EU und auf die weiteren internationalen Beziehungen mitzubewerten. Hierbei werden ein negativer und ein positiver Effekt gleichermaßen gewichtet, da es um die zu erwartende Änderung geht. Entscheidend ist der mögliche Einfluss auf bestehende (und zukünftige) Beziehungen.

Folgende Merkmale sind für den Faktor Reputation zu bewerten: Auswirkung in der in-/externen Wahrnehmung der teilnehmenden Nationen, Auswirkungen für die EU, Auswirkung auf die Wahrnehmung in der NATO und Auswirkung auf die Wahrnehmung in den Vereinten Nationen (VN).

Inhalt des Projektes

Der sachliche Inhalt des Projektes wird mit diesem Faktor bewertet. Hierbei wird je nach Art kategorisiert und gewertet. Projekte, die Auswirkung in mehrere Merkmale erzeugen, sind mit einem Bonus zu versehen.

Folgende Merkmale werden mit diesem Faktor beleuchtet: Nutzung als Ausbildungseinrichtung, *Enabling* für anderes (PESCO-)Projekt (*Support*), Nutzung als Waffensystem, Etablierung von Kommando- und/oder Organisationsstruktur und die Optimierung vorhandener Prozesse, Strukturen, Abläufe.

2.1.2 Einzelfaktoren

Die nachfolgenden Faktoren sind in ihrer Gewichtung geringer am Bewertungsergebnis zu bemessen als die vorher genannten. Grund dafür ist, dass diese Faktoren durch Beistellung von weiteren Merkmalen verwässert werden würden. Da sie einen (in)direkten Einfluss haben, werden sie als einzelne Faktoren bewertet.

Überlagerungseffekte

Bewertet wird, ob eine Prüfung der Möglichkeit, dass das Projekt notwendige (PESCO-)Projekte zurückstellt und damit in Summe einen reduzierten Fähigkeiten-, Entwicklungs- oder Interoperabilitätsgewinn bedeutet, durchgeführt wurde und welche Konsequenz daraus erwächst.

Drittstaatenprojekt

Die Anschlussfähigkeit für Drittstaaten durch aktive Werbung und Einplanung von nicht beteiligten EU-Mitgliedern, NATO-Mitgliedern oder sonstigen Staaten wird mit diesem Faktor gewertet.

Politische Einflussnahme

Betrachtet werden muss, ob das Projekt rein kurzfristig politisch motiviert angetrieben wird oder ob es einer längerfristigen fundierten Planung zugrunde liegt.

Auswirkung auf den (deutschen) Haushalt (HH)

Mögliche finanzielle Verdrängungseffekte in der (Haushalts-)Planung und Hemmnisse durch eine notwendige Langfristplanung sowie die Berücksichtigung dieser ergeben den Einfluss dieses Faktors.

2.2 Faktorenmatrix

Zwischen den acht dargestellten Faktoren sind Verbindungen in Form von Abhängigkeiten, Wechselwirkungen und gerichteten Einflüssen augenscheinlich vorhanden. Diese Beziehungen sollen im nächsten Schritt beschreibbarer und damit auch verwertbarer dargestellt werden.

Hierfür wird die Einflussanalyse aus der systematisch-formalisierten Szenariotechnik genutzt.¹⁵ Mithilfe dieser einfachen Analyse lassen sich die Dynamik und die Wechselwirkungen im betrachteten Umfeld PESCO bestimmen. Hierfür sei angemerkt, dass nur die Wechselwirkung der in Unterkapitel 2.1 benannten Faktoren betrachtet wird.

Untersucht werden der Einfluss und die Wechselwirkung auf- und zueinander. Hierbei wird unter der Leitfrage „Wie verhalten sich die verschiedenen Faktoren zueinander?“ eine Gegenüberstellung von Faktor A auf Faktor B und Rückrichtung bewertet. Hierbei wird in Form einer Matrix (Abb. 1) eine systematische Analyse der direkten Beziehung festgehalten. Der Einfluss wird dabei über die Skala (Abb. 2) 0 = kein Einfluss; 1 = schwache Beziehung; 2 = mittlere Beziehung; 3 = starke Beziehung dargestellt. Es werden alle Kombinationen bewertet. Die Mitteldiagonale bleibt leer. Die Spalten- und Zeilennummer als Maß des Grades der Vernetzung wird am unteren und rechten Rand berechnet.

Jeder Faktor kann so über seine Zeilensumme (Aktivsumme) und Spaltensumme (Passivsumme) dargestellt werden. Das Verhältnis von Aktiv- und Passivsumme lässt eine Klassifizierung der Faktoren zu. Eine Erläuterung erfolgt in Unterkapitel 2.2. Hierdurch können auch Eingriffspunkte¹⁶ berechnet werden, um eine direkte Veränderbarkeit durch einen Akteur beschreiben zu können. Im vorliegenden Fall beschränken wir uns auf Grund der Komplexität und des Umfangs auf eine Simplifizierung der Anwendung und geben damit dem Leser einen hinreichenden wissenschaftlichen Tiefgang.

¹⁵ Vgl. Kosow/Gaßner 2008: 38–40.

¹⁶ Vgl. Wilms 2006: 54 ff.

Wissenschaftlicher Ausblick

Es folgt die Darstellung von zwei weiteren Methoden, um die Abhängigkeiten von Faktoren darzustellen.

Für eine umfassendere differenziertere Darstellung kann eine Konsistenzanalyse durchgeführt werden.¹⁷ Dabei wird der Möglichkeitsraum der unterschiedlichen denkbaren Ausprägungen aller Faktoren aufgespannt. Es wird untersucht, welche Kombinationen sich konsistent zueinander verhalten und damit die Glaubwürdigkeit des Ergebnisses und der resultierenden Schlussfolgerungen untermauern.

Vereinfacht gesagt, werden jedem Faktor dabei mindestens zwei Ausprägungen (linke/rechte Grenze, gewollte Vorgaben bei Finanzmitteln, Zeitlinien, Relevanz etc.) zugeordnet und anschließend durch Bewertung nach einer vergebenen Skala visualisiert. Anschließend kann eine bündelweise Konsistenzbewertung erfolgen und das Konsistenzmaß für ein Ranking erstellt werden.

Der Vorteil dieser Methode ist es, dass ein Ausschluss von inkonsistenten Faktorenpaaren erfolgt und die Konzentration auf die wesentlichen Faktoren erfolgen kann. Der Nachteil ist, dass die Untersuchung schnell eine große Anzahl an Vergleichen ergibt. Es muss zwingend mit Augenmaß gearbeitet werden, solange eine händische Auswertung notwendig ist. Eine zu große Anzahl an Faktoren führt unweigerlich zu einem Absinken der Transparenz im Sinne der Nachvollziehbarkeit des Vorgehens.

Eine weitere Methode zur Untersuchung stellt die Cross-Impact-Analyse dar.¹⁸ Es werden die Zusammenhänge der Eintrittswahrscheinlichkeiten verschiedener Ausprägungsgrade von Faktoren/beeinflussender Ereignisse mit in die Analyse einbezogen. Hierdurch kann bei entsprechend (empirisch) bestimmten Wahrscheinlichkeiten eine Plausibilitätsprüfung der Ergebnisse, in Form einer eintrittswahrscheinlichkeitsgestützten Konsistenzprüfung, durchgeführt werden. Die Ereignisse und die resultierenden Auswirkungen werden als Anfangswahrscheinlichkeit isoliert für jeden Faktor betrachtet. In einem nächsten Schritt wird die bedingte Wahrscheinlichkeit des Eintritts in einer Matrix dargestellt. Durch den rasch steigenden Umfang ist ebenfalls eine rechnergestützte Auswertung der Daten anzustreben.

Es ist festzuhalten, dass alle drei beschriebenen Techniken subjektive und intuitive Anteile enthalten und damit ein gewisses Maß an Unschärfe und Wertung aufweisen können.

¹⁷ Vgl. Heinecke 2006: 190 f.; vgl. Kosow/Gaßner 2008: 41–42.

¹⁸ Siehe Kosow/Gaßner 2008: 42–45.

2.3 Anwendung

	Zeitmanagement	Relevanz	Reputation	Inhalt d. Projektes	Überlagerungseff.	Drittstaatenprojekt	Pol. Einflussnahme	Auswirkung auf HH	Aktivsumme
Zeitmanagement		2	3	1	0	0	1	2	9
Relevanz	2		2	3	3	1	3	2	16
Reputation	3	0		0	2	2	3	2	12
Inhalt d. Projektes	2	1	2		1	1	2	2	9
Überlagerungseff.	0	0	1	0		2	1	2	6
Drittstaatenprojekt	1	2	3	1	2		3	1	13
Pol. Einflussnahme	2	1	2	1	2	2		3	13
Auswirkung auf HH	2	0	1	2	2	1	2		9
Passivsumme	12	7	14	8	12	9	15	14	

Abb. 1: Matrix der Faktoranalyse (eigene Darstellung).

Art des Einflusses	Kein Einfluss	Schwache Beziehung	Mittlere Beziehung	Starke Beziehung
Wert	0	1	2	3

Abb. 2: Werteskala zur Faktoranalyse (eigene Darstellung).

Auswertung der Matrix

Faktor	Aktivsumme	Passivsumme	Folgerung
Zeitmanagement	9	12	Reaktiver Faktor
Relevanz	16	7	Aktiver Faktor (Hebel)
Reputation	12	14	Dynamischer Faktor
Inhalt	9	8	Puffernder Faktor
Überlagerung	6	12	Reaktiver Faktor
Drittstaat	13	9	Aktiver Faktor (Hebel)
Pol. Einflussnahme	13	15	Dynamischer Faktor
HH Auswirkung	9	14	Reaktiver Faktor

Abb. 3: Kategorisierung der Faktoren nach Faktoranalyse (eigene Darstellung).

Der Faktor hat einen schwachen Einfluss auf ein Projekt und wird selbst schwach von anderen Faktoren beeinflusst. Der Grad der Vernetzung ist im Vergleich gering und Änderungen haben begrenzten (isolierten) Umfang.

Reaktiver Faktor (Zeitmanagement, Überlagerung, HH-Auswirkung)

Die externe Beeinflussung ist stärker als der auf andere Faktoren ausgehende Einfluss. Hierdurch ist er ein guter Indikator, um Veränderungen frühzeitig anzeigen zu können.

Aktiver Faktor (Relevanz, Drittstaat)

Der ausgehende Einfluss fällt proportional größer aus, als der Grad der Beeinflussung durch andere Faktoren. Handelt es sich gleichzeitig um einen steuerbaren Faktor, kann zielgerichtet und je nach Vernetzung spezialisiert gewirkt werden.

Dynamischer Faktor (Reputation, Politische Einflussnahme)

Dieser Faktor beeinflusst viele andere Faktoren stark, wird aber ebenso stark selbst beeinflusst. Durch den Grad der Vernetzung und die damit einhergehende Dynamik bei Veränderungen (Butterfly-Effekt) muss der Faktor gesondert betrachtet werden.

2.4 Auswertung des Ergebnisses

Das reale System ist hinreichend komplex und kann entsprechend nur reduziert betrachtet werden. Das dabei entstehende Maß an Ungenauigkeit kann in weiteren Analysen, auch unter Nutzung eines anderen Faktorenspektrums, reduziert werden. Hierbei sind Ergebnisse untereinander auf die enthaltenen Wechselwirkungen zu prüfen. Diese Resultate liefern wichtige Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Faktorisierung. Es ist aber eine möglichst große Anzahl an Analysen notwendig.¹⁹

Die Beeinflussung von dynamischen Faktoren im positiv unterstützenden Sinn ist mit vorliegendem Ergebnis vorzugsweise durch die Einflussnahme auf aktive Faktoren durchzuführen. Die reaktiven Faktoren bilden hierbei die Basis, welche für eine entsprechende Auswertung des Einflusses beobachtet werden muss. Beispielhaft sei hier die Projektbeteiligung eines Drittstaates genannt (aktiver Faktor). Hierdurch kann eine Veränderung der reaktiven Faktoren, wie veränderte Zeitlinien und Änderungen von Meilensteinen (Zeitmanagement), bei anderen Projekten (Überlagerung) und auch im Haushalt ausgelöst werden.

Änderungen müssen entsprechend für bestehende Projekte maßvoll und überwacht erfolgen, um negative Auswirkungen auf andere Projekte frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einzuleiten. Im beschriebenen Fall der Drittstaatenbeteiligung ist eine Steigerung der Reputation der teilnehmenden Staaten und der EU zu erwarten. Ebenso wird sich die politische Einflussnahme ändern. Eine Verschiebung von Haushaltsmitteln erscheint so anlassbezogen sehr wahrscheinlich und kann zu negativen Konsequenzen bei nationalen/anderen (PESCO-)Projekten führen.

¹⁹ Vgl. Gesetz der großen Zahlen und Gesetz der kleinen Zahlen.

Eine weitere Schlussfolgerung der Faktoranalyse ist, dass der Inhalt eines Projektes nach Beginn nicht mehr angepasst werden sollte. Die externe Auswirkung auf einen passiven Faktor ist oft für andere Faktoren unerheblich, wobei große Veränderungen auch hier weitreichendere Folgen haben können, da nur eine begrenzte Anzahl von Faktoren untersucht wurde.

Sollte die Möglichkeit bestehen, die Relevanz des Projektes durch Verknüpfungen mit (weiteren) nationalen Bedarfen, den *Capability Development Priorities*, den Ergebnissen des letzten/aktuellen CARD-Berichts oder des NDPP weiter zu verschränken, ergibt sich eine enorme Steigerung der Relevanz und damit auch der Akzeptanz des Projekts, der PESCO und der GSVP insgesamt.

Zukünftige Projekte sind durch eine entsprechende Positionierung bei der Abdeckung von geforderten Fähigkeiten aufzustellen. Hierbei sollten auch bestehende (bilaterale) Hochwertprojekte in Betracht gezogen werden, die ganz oder in Teilen in ein PESCO-Projekt überführt werden können.

2.5 Erstellung der Bewertungsmatrix

Ziel der Bewertungsmatrix ist es, eine Vergleichbarkeit anhand verschiedenster Kennzahlen mit unterschiedlichen Ausprägungsgraden zu erreichen. Hierfür werden die vorher benannten Faktoren mit ihren Merkmalen jeweils abgestuft bewertet. Es werden maximal vier Grade pro Merkmal/Einzelfaktor betrachtet.

Zusätzlich werden die Ausprägungen mit den Erkenntnissen aus der Faktorenanalyse als gewichtetes Ergebnis berechnet. Hierdurch wird der Einfluss der Abhängigkeiten dargestellt und kann mit in die Auswertung einbezogen werden.

Das Resultat kann hierbei jeweils in der Spanne von -95,00 (-162,00 faktorisiert) für ein Projekt mit niedrigem Punktwert und bis zu 118,00 (188,50 faktorisiert) Punkte für ein superlatives Projekt liegen. Die Aussagekraft der Lage innerhalb dieser Spanne wird erst mit zunehmender Anzahl an betrachteten Projekten steigen. Näheres hierzu folgt im Unterkapitel 2.6.3 ‚Diskussion (MMCC EMC)‘.

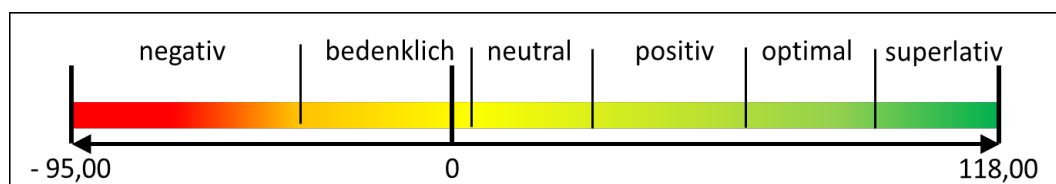


Abb. 4: Bewertungsspanne des Ergebnisses der Bewertungsmatrix (eigene Darstellung).

Zeitmanagement

Zeitmanagement								
Phase des Projekts	n nb	0	ideation	1	incubation	2	execution	3
Existenz einer Zeitlinie	n nb	0	nicht vorhanden/ nicht abschätzbar	-1	vorhanden	3	vorhanden, überschritten	-3
Vorhandensein von festen messbaren Meilensteinen	nicht vorhanden	-1	vorhanden <=2	1	vorhanden >2	3	vorhanden, aber unreferenziert	-3
Abgleich des geplanten und realen zeitlichen Verlaufs	n nb	-1	neutral	1	positiv	3	negativ	-3
Eventualfallplanung bei Verzug im Zeitmanagement	n nb	0	überschritten, keine Adaption	-2	pausiert	1	überschritten, Adaption vorgenommen	2
Plausibilität			realistisch	1	optimal	3	unrealistisch	-3

Abb. 5: Bewertung des Faktors Zeitmanagement (eigene Darstellung).

Betrachtet werden die sechs Merkmale des Faktors Zeitmanagement in jeweils vier Ausprägungsgraden. Die Bewertung erfolgt durch logische Zuteilung gemäß der jeweiligen Kategorie.

Die Projektphasen sind durch PESCO vorgegeben. Je weiter ein Projekt entwickelt ist, umso eher ist ein Mehrwert unabhängig vom Projekt zu erwarten und die erhofften Auswirkungen werden greifbarer. Entsprechend erfolgt die Bewertung aufsteigend. Zusätzlich können auch Projekte betrachtet werden, die noch vor ihrer Zulassung stehen. Hierfür wird der geringste Wert vergeben.

Das nächste Merkmal prüft das Vorhandensein einer Zeitlinie. Ist diese aufgrund des Projektstatus nicht näher bestimmbar, erfolgt keine Abwertung. Ist der zeitliche Rahmen aber nicht substanziell hinterlegt oder bei einem laufenden Projekt lückenhaft, ist eine Abwertung folgerichtig.

Daran anschließend wird das Merkmal Meilensteine betrachtet. Momentan wird differenziert, ob Meilensteine außer *Initial Operating Capability* (IOC)/*Full Operational Capability* (FOC) für das Projekt erstellt wurden. Ausschlaggebend ist auch hier die Sinnhaftigkeit dieser Sprungmarken, welche mit Zeitpunkten zu verknüpfen sind.

Folgend wird ein Soll-Ist-Vergleich des Zeitmanagements betrachtet. Die Gradierung vor, hinter oder auf der Zeitlinie ist selbsterklärend. Betrachtet werden aber nur größere Delta,²⁰ die eine Adaption der (nächsten) Ablaufauflinie zur Folge haben. Bei einer negativen Bewertung eröffnet sich die Bewertung des fünften Merkmals, der Eventualfallplanung bei Verzug, um das Defizit durch sachgerechtes Handeln abzumildern.

Mit der Eventualfallplanung bei Verzug wird eine Verbesserung des Punktwertes bei nachlaufenden Projekten ermöglicht. Wurden entsprechende Maßnahmen in Form von Adaptionen getroffen, erfolgt eine Aufwertung. Ein Aus-

²⁰ Eine Abweichung von fünf bis zehn Prozent zur Berücksichtigung von wahrscheinlichen externen Einflussfaktoren (z.B. nationale Präsidentschafts-/Parlamentswahlen) als differenzierbare Messgröße ist hier anzuwenden. Unvorhersehbare Umstände sind in der Bewertung ebenso zu berücksichtigen (z.B. globale Pandemie).

bleiben hat eine weitere Abwertung zur Folge. Sollte das Projekt aufgrund einer Pausierung der Zeitlinie hinterhereilen, erfolgt eine neutrale Bewertung, bis das Projekt wiederaufgenommen wird.

Abgeschlossen wird der Faktor Zeitmanagement mit einer allgemeinen Bewertung bezüglich der Plausibilität der vorher benannten Merkmale. Eine optimale Einschätzung von Soll und Ist durch umsichtige Planung, also mit nahezu keinem Delta, ist sehr positiv zu bewerten. Die Einteilung erfolgt hierbei nicht anhand von vorgegebenen Tagen oder fixen Prozentwerten, sondern unter Berücksichtigung von entsprechenden verschiedenen (externen) Einflüssen, so dass sie die Abhängigkeiten und Handlungsoptionen im Systemzusammenhang aufzeigen und eine Einschätzung ermöglichen. Wurde im Projektmanagement ein zusätzlicher verhältnismäßiger zeitlicher Puffer eingeplant oder ist bereits ein handhabbares (i.S.v. bewältigbar) Delta entstanden, erfolgt aufgrund (realitätsnaher) realistischer Planung eine leicht positive Bewertung. Erscheint die Planung hingegen in der Umsetzung aus logischen Gründen unrealistisch oder auch durch zu große Puffer überzogen, ist eine strenge Abwertung die Folge, da eine Verschiebung von IOC/FOC oder politisch definierten Zwischenzielen aus verantwortbaren Umständen unausweichlich erscheint.

Relevanz

Relevanz gemäß								
nationaler (DEU) Vorgaben	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	-1
Capability Development Priorities	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	-2
aktuellem/ letztem CARD-Bericht	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	-2
NATO/ NDPP	keine ergänzende	0	vorhanden	1				

Abb. 6: Bewertung des Faktors Relevanz (eigene Darstellung).

Mit diesem Faktor wird jeweils die nationale (deutsche) Relevanz, die Relevanz gemäß *Capability Development Priorities* und des aktuellen/letzten CARD-Berichts bewertet. Die vier Ausprägungsgrade, gering, mittlere, hohe und keine Relevanz, sind für die Bewertung zu nutzen. Abschließend erfolgt eine Bewertung, ob auch eine Berücksichtigung einer NDPP-Forderung vorliegt. Da der Fokus auf der Etablierung von PESCO-Projekten liegen soll, wird eine Übergewichtung durch eine weitere Differenzierung vermieden.

Reputation

Reputation								
in der in-/ externen Wahrnehmung der teilnehmenden Nationen	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-1
für die EU	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-2
für die Wahrnehmung in der NATO	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-3
für die Wahrnehmung in den VN	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	0

Abb. 7: Bewertung des Faktors Reputation (eigene Darstellung).

Bewertet wird die anzunehmende positive Veränderung der Reputation, welche mit der Teilnahme/Durchführung des Projektes verknüpft wird. Betrachtet werden hierbei verschiedenste Quellen zur Bestimmung der möglichen Auswirkungen. Dabei ist neben der politischen Wirkung auch die öffentliche Wahrnehmung und Darstellung in der Presse zu berücksichtigen. Mit der Betrachtung der Auswirkung für die Wahrnehmung in den VN sind u. a. Projekte mit Bezug zu Zivilen Missionen berücksichtigt.

Inhalt des Projekts

Inhalt des Projekts (Mehrfachnennung möglich, hohe Ausprägung nur in einem Merkmal)								
Ausbildungseinrichtung	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
Enabling für anderes (PESCO) Projekt	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
Waffensystem	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
Etablierung von Kommando- und/ oder Organisationsstruktur	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
Optimierung vorhandener Prozesse, Strukturen, Abläufe	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3

Abb. 8: Bewertung des Faktors Inhalt des Projekts (eigene Darstellung).

Es wird in fünf Merkmalen unterschieden: Ausbildungseinrichtung, *Enabling* für anderes (PESCO) Projekt (*Support*), Waffensystem, Etablierung von Kommando- und/oder Organisationsstruktur und Optimierung vorhandener Prozesse, Strukturen und Abläufe. Hierbei kann ein Projekt mehrere Themenfelder (Merkmale) abdecken, aber nur in einem Themenfeld eine hohe Ausprägung erreichen. Die Belegung von mehreren Merkmalen ist durch entsprechende Projektelemente zu begründen und zu verifizieren.

Überlagerungseffekte

Überlagerungseffekte	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	-2	Rückstellung von notwendigen (PESCO) Projekten	-3
----------------------	----------------------	----	--	---	---	----	--	----

Abb. 9: Bewertung des Faktors Überlagerungseffekte (eigene Darstellung).

Der erste einzelne Faktor beschäftigt sich mit der Herausforderung kontingenter Ressourcen (Zeit, Mittel ohne direkte Haushaltsmittel, Raum). Bewertet wird, ob eine Analyse durchgeführt wurde, inwieweit durch die geplante (oder auch beschleunigte) Durchführung des Projektes (auch durch externe politische Faktoren getrieben) Verdrängungseffekte zu anderen notwendigen (PESCO-)Projekten entstehen können und entstanden sind. Hierbei wird mit steigender Auswirkung auf notwendigen (PESCO-)Projekte ein steigender Malus verteilt. Eine nicht durchgeführte Bewertung führt ebenfalls zu einer geringen Abwertung.

Drittstaatenprojekt

Drittstaatenprojekt	vorgesehen, aber unspezifisch	1	vorgesehen, Werbungsverfahren	2	Drittstaat nimmt teil	3	Ausschluss der Teilnahme	-3
---------------------	-------------------------------	---	-------------------------------	---	-----------------------	---	--------------------------	----

Abb. 10: Bewertung des Faktors Drittstaatenprojekt (eigene Darstellung).

Die Integration von Drittstaaten in laufende und zukünftige Projekte zur Förderung der Akzeptanz und Nutzung von Synergieeffekten trägt zu einer Steigerung der Fähigkeiten in der GSVP bei. Entsprechend ist eine Teilnahme oder mindestens Einplanung von nicht beteiligten EU-Mitgliedern, NATO-Mitgliedern oder sonstigen Staaten positiv und der Ausschluss der Teilnahme negativ zu werten. Die steigende Präzisierung der Rahmenbedingungen und eine aktive Werbung um Teilnehmer wird positiv bewertet.

Politische Einflussnahme

Politische Einflussnahme	neutral	1	kurzfristiger "Trend"/ Aktionismus	-1	multilaterale Bedeutung (als Grundlage)	2	im Brennpunkt/ ausdauernder Wille	3
--------------------------	---------	---	------------------------------------	----	---	---	-----------------------------------	---

Abb. 11: Bewertung des Faktors Politische Einflussnahme (eigene Darstellung).

Der Einfluss des dynamischen Faktors „Politische Einflussnahme“ ist vorhanden und muss berücksichtigt werden. Der strikte ausdauernde Wille (von der Idee bis zum Produkt) der beteiligten PESCO-Mitglieder zur Umsetzung eines Projektes generiert den höchstmöglichen Wert. Erwächst ein Projekt aus bestehenden multilateralen Bestrebungen, um mehreren Mitgliedern den Gewinn/Vorteil zukommen lassen zu können, ist ein hoher Wert zu vergeben. Eine Abwertung muss erfolgen, wenn ein Projekt „trendartig“ ohne ersichtliche lang-

fristige Strategie forciert wird und womöglich damit andere (nationale) Projekte verdrängt.

Auswirkung auf den Haushalt

Auswirkung auf HH	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	-1	Rückstellung von notwendigen (PESCO) Projekten	-2
-------------------	----------------------	----	--	---	---	----	--	----

Abb. 12: Bewertung des Faktors Auswirkung auf den Haushalt (eigene Darstellung).

Die Bewertung der Auswirkung auf den (deutschen) Haushalt durch die Teilnahme/Durchführung von PESCO-Projekten wird mit diesem Punkt bewertet. Es können Wechselwirkungen mit dem Faktor Überlagerungseffekte auftreten. Bewertet wird bei diesem Faktor, ob eine Analyse durchgeführt wurde, inwieweit durch die geplante (oder auch beschleunigte) Durchführung des Projektes (auch durch externe politische Faktoren getrieben) Verdrängungseffekte oder Mittelabzüge zu anderen notwendigen (PESCO-)Projekten entstehen können und entstanden sind. Hierbei wird mit zunehmender Auswirkung auf notwendige (PESCO-)Projekte ein steigender Malus verteilt. Eine nicht durchgeführte Bewertung führt ebenfalls zu einer geringen Abwertung.

2.6 Nutzung am Projekt MMCC EMC

Nachfolgend wird die oben beschriebene Bewertungsmatrix an einem Projekt angewandt. Hierzu werden die interne Sicht eines Projektteilnehmers und die Sicht von „Außen“ auf das Projekt bewertet und anschließend die entstandenen Ergebnisse verglichen. Ebenso wird auch der Einfluss der Faktoranalyse mit einbezogen.

Die Erkenntnisse aus diesem Testlauf werden eingeordnet, strukturiert und diskutiert. Das Ergebnis dient der Weiterentwicklung der Matrix und soll als Beispiel für die Anwendung bei anderen Projekten dienen.

Das Projekt *Multinational Medical Coordination Centre/European Medical Command* (MMCC EMC) wurde gewählt, da die notwendigen Informationen durch die vorhandenen Kontakte sichergestellt werden konnten. Zugleich befand sich das Projekt im Rahmen der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im zweiten Halbjahr 2020 im politischen Fokus. Hierdurch haben wir uns Erkenntnisse auf den Einfluss eines dynamischen Faktors erhofft. Eine Thematisierung folgt in den nächsten Unterkapiteln.

2.6.1 Bewertung aus externer Sicht (Lehrgangsteilnehmer LGAN 2019)

Die Bewertung erfolgte aus Sicht eines Lehrgangsteilnehmers des Lehrgangs Generalstabsdienst-/Admiralstabsdienst National (LGAN) 2019, welcher sich im Rahmen der Studienphase des Lehrgangs mit dem Projekt MMCC EMC intensiv befasst hat. Die befüllte Matrix ist als Anlage 2: ‚Bewertungsmatrix MMCC EMC externe Sicht‘ abgelegt. Es ist hervorzuheben, dass der Befragte keine In-

formationen zur direkten Bewertung seiner Aussagen hatte und somit nicht (un)willentlich Einfluss auf die Bewertung durch passende Antworten nehmen konnte. Die Zuordnung der Antwort innerhalb des Bewertungsspektrums jedes Merkmals und Faktors wurde durch Nachfragen sichergestellt. Dennoch ist eine Unschärfe im Ergebnis möglich, da der Fragensteller keine vollständige Sachkenntnis des Projektes hatte. Auf eine detaillierte Beschreibung wird verzichtet.

Das Ergebnis von 49,00 Punkten ist als neutral-positiv zu beschreiben. Da keine Bewertung eines anderen Projektes vorliegt, kann hierzu keine verwertbare Aussage getroffen werden. Da das Ergebnis aber innerhalb des möglichen Spektrums (-95,00 bis 118,00) mehr in Richtung optimales Projekt ausgerichtet ist, ergibt sich oben genannte Einschätzung.

Die Faktorisierung der Bewertung gemäß Faktoranalyse ergibt eine Aufwertung von 9,50 auf 58,50 Punkte. Entsprechend sind aktive und dynamische Faktoren mit einem hohen Punktwert im Projekt in einem gemäßigten Maß beachtet. Bewertungen, welche eine Abwertung zur Folge haben, fallen in diesem Fall nicht in das Gewicht. Es ist von einem ausgewogenen Projekt zu sprechen, welches sich am Ende der Projektierung im Übergang zur Nutzung befindet.

2.6.2 Bewertung aus interner Sicht (MMCC EMC)

Die Befragung zur Bewertung (siehe Anlage 3: ‚Bewertungsmatrix MMCC EMC interne Sicht‘) wurde mit einem Beschäftigten/Verantwortlichen des MMCC EMC durchgeführt. Die Durchführung war vergleichbar mit der vorher benannten. Dennoch mussten zur Verifizierung weitere Nachfragen gestellt werden und spezifische Punkte erwiesen sich tatsächlich als schwer zuzuordnen. Beispielfhaft sei genannt, dass es merklich schwerfiel, Meilensteine konkret zu referenzieren. Auch scheint es Ablagen bezüglich des Endes des Projektes nach FOC und der eigentlichen Weiter-/Überführung des Projektes in die Nutzung zu geben (PESCO-Projekt auf unendlicher Dauer). Dieser Punkt ist so in der Bewertungsmatrix aber nicht abgebildet und kann entsprechend nur erwähnt, aber nicht mit einem vergleichbaren Wert hinterlegt werden.

Die Auswertung der Befragung ergab einen Punktwert von 64,50. Entsprechend ist von einem positiven Ergebnis zu sprechen. Die Faktorisierung ergab eine Aufwertung um 24,00 Punkte, was für die Nutzung von dynamischen und aktiven Faktoren spricht. Aufgrund der Differenz ist eine genaue Beobachtung der anderen Faktoren, wenn möglich mit Rückschau, zweckdienlich, um ungewünschten Effekten vorbeugen zu können.

2.6.3 Diskussion (MMCC EMC)

Beide Befragungen des MMCC EMC befinden sich in einem neutralen, bis positiven Bereich. Für ein Projekt, das kurz vor der Fertigstellung steht, erscheint dieses Ergebnis auch plausibel. Ein Großteil der notwendigen Arbeiten wurde abgeschlossen und es existieren kaum noch Unsicherheiten im Projektfortschritt.

Der Fokus während der Deutschen EU-Ratspräsidentschaft 2020 wurde von beiden Parteien angesprochen, aber unterschiedlich bewertet („kurzfristiger Trend“ gegenüber „multilateraler Bedeutung“). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass eine regelmäßige Überprüfung zweckdienlich und notwendig ist, um den Einfluss der verschiedensten Faktoren in ihrer Auswirkung analysieren zu können. Auch lässt sich dadurch ein gewisser Grad an Betroffenheit und damit Subjektivierung erkennen.

Grundsätzlich ergab sich das Bild, dass es zweckdienlich erscheint, die Befragung mit mehreren Personen durchzuführen, um den realen Standpunkt des Projektes über einen Mittelwert genauer bestimmen zu können. Hierdurch lässt sich die persönliche Note des Befragten durch die Menge der Befragungen minimieren. Es ist aber auf eine ausgewogene Durchmischung zu achten, um zum Beispiel dem Konformitätsbias vorzubeugen.

Die Faktorisierung zeigt auf, dass augenscheinlich ein (stark) von dynamischen und aktiven Faktoren getriebenes Projekt auch eine größere Spreizung aufweisen wird. Mit der Betrachtung weiterer Projekte lässt sich hier erst ein definiteres Lagebild generieren. Dennoch ist richtigerweise anzumerken, dass, mit steigender Differenz des Bewertungsergebnisses zum Faktorergebnis und bei einer erhöhten Spreizung, Kontrollmechanismen zur Beurteilung der Projektgesundheit und der Zielverfolgung zu etablieren sind. Es lassen sich Parallelen zum *Project-Assessment* ziehen („die richtigen Dinge richtig machen“).

2.7 Nutzung am Projekt EUFOR CROC

Als zweites wird ein PESCO-Projekt mithilfe der Bewertungsmatrix beleuchtet, welches zum Ziel hat keine neuen Fähigkeiten zu schaffen, sondern den operationellen Wert der vorhandenen Fähigkeiten innerhalb der EU zu erhöhen. Das Projekt *EUFOR Crisis Response Operation Core* (EUFOR CROC) befasst sich u. a. damit, anhand von vorgegebenen Einsatzszenaren eine Force Element List (FEL) durch alle EU-Truppensteller befüllen zu lassen. Durch die unverbindliche Anzeige generischer Fähigkeiten für unterschiedliche Bedrohungsszenare wird eine schnellere Kräftebereitstellung für den Ernstfall avisiert. Hierdurch wird ein Beitrag zur Entwicklung des „coherent full spectrum force package“²¹ erreicht.

Es ist anzumerken, dass das Projekt im jetzigen Zustand schon außerhalb der eigenen PESCO-Arbeitsgruppe zur Anwendung gedacht und angelegt worden ist. Die Truppenkörper, mit ihren für das Szenar passenden Fähigkeiten, werden nur angezeigt und nicht für einen konkreten Zeitraum eingemeldet. Hierdurch wird die Bereitstellung im Falle der Aktivierung des Szenars wesentlich beschleunigt und eine Verplanung von Ressourcen ohne konkreten Auftrag verhindert.

²¹ European Defence Agency 2020c: 5.

2.7.1 Bewertung aus interner Sicht (EUFOR CROC)

Die Befragung zur Bewertung (siehe Anlage 4: ‚Bewertungsmatrix EUFOR CROC‘) wurde mit einem Verantwortlichen des Projektes EUFOR CROC durchgeführt. Es gab keinen wesentlichen Unterschied in der Durchführung der Befragung im Vergleich zu den zwei vorher durchgeführten. Anzumerken ist, dass auch hier keine klare Beschreibung der Projektzustände IOC und FOC vorlag. Diese konnten aber auf Nachfrage anhand von Meilensteinen bestimmt werden. Aktuell gibt es keine zeitliche Begrenzung des Projektes. Ursächlich ist, dass das Projekt auf die Implementierung eines auf Dauer ausgelegten Prozesses abzielt. Die zeitlich allozierte Überführung in die Nutzung inklusive der Verlagerung des *Ownerships* ist Bestandteil der aktuellen Ausgestaltung der Projektarbeit. Positiv anzumerken ist, dass das Projekt über mehrere unterschiedliche Meilensteine verfügt und der Fortschritt sowie die weiteren Schritte transparent verdeutlicht werden konnten.

Mit Blick auf den Faktor Relevanz lässt sich feststellen, dass ein Projekt, welches grundsätzlich operationell und nicht an Fähigkeiten orientiert aufgestellt ist, schlechter abschneiden wird. Grund ist, dass CDP und CARD jeweils nur (defizitäre) Fähigkeiten (*capabilities*) betrachten. Einzig im CDP lässt sich im Bereich „cross-domain capabilities contributing to achieve EU’s level of ambition“²² eine Verschränkung darlegen.

Die Auswertung der Befragung ergab einen Punktwert von 59,50 Punkten. Dies ergibt die Einstufung als positives Ergebnis. Die Faktorisierung ergibt eine Aufwertung um 21 Punkte. Entsprechend lässt sich ableiten, dass dynamische Faktoren einen hohen Einfluss haben. Veränderungen, beispielsweise in der Wahrnehmung des Projektes durch eine politisch motivierte Hervorhebung der Wirksamkeit, sind mit Umsicht durchzuführen. Die Beobachtung der kollozierten Faktoren und Merkmale ist begleitend sicherzustellen.

2.7.2 Diskussion (EUFOR CROC)

Die Ausprägungen der Faktoren und Merkmale legen nahe, dass sich das Projekt kurz vor dem Übergang in die Nutzung befinden muss. Hier sollten die ausstehenden FELs die Verifizierung unterstützen. Bestehende Strukturen sind für die Übertragung des *Ownerships* zu nutzen, um die erwartbaren Synergien des Projektes nach Möglichkeit in einer Hand zu vereinen.

Die Anmeldung in den FEL anhand von konkreten Szenaren ermöglicht es, die bestehenden und zukünftigen Herausforderungen noch greifbarer zu machen. Hierdurch wird eine Grundlage für weitere PESCO-Projekte gelegt, der Prozess einer Ständigen Strukturierten Zusammenarbeit gestärkt und im Schluss die GSVP nachhaltig gestützt.

²² European Defence Agency 2018: 3.

3 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die dargelegte Bewertungsmatrix dient der Analyse bestehender und zukünftiger PESCO-Projekte. Sie kann sowohl dazu genutzt werden, bestehende Projekte regelmäßig auf ihren Fortschritt und Mehrwert hin zu überprüfen sowie den operativen Mehrwert weiterführender Projekte vorab zu bemessen und ggf. mehrwertsteigernde Maßnahmen anzuregen. Sie ermöglicht eine Übersicht und Vergleichbarkeit der einzelnen PESCO-Projekte infolge der Nutzung von Bewertungsfaktoren. Projekte können gereiht bzw. miteinander verglichen werden. Je nach Ausgestaltung des politischen Willens hinsichtlich verglichener Projekte bietet es sich an, das Ergebnis weiterführend zu analysieren bzw. zu hinterfragen und nicht sofort den Abgang einzuleiten. Trotz des Vorliegens bestimmter Gründe für das aktuelle Bewertungsergebnis, wie bspw. politisch motivierte Schwerpunktsetzung im Vorfeld einer EU-Ratspräsidentschaft, ergeben sich Hebelwirkungen einzelner Bewertungsfaktoren, die für eine gezielte Mehrwertsteigerung des Projektes mit dem geringeren Scoring genutzt werden können. PESCO mit seinem inklusiven Ansatz lebt davon, dass sich alle 25 Mitglieder im Rahmen ihrer Möglichkeiten einbringen können. Es geht somit nicht primär um das Beenden von Projekten, sondern um das zielgerichtete Forcieren, um die Handlungsfähigkeit der EU kurz- bis mittelfristig zu steigern.

Die Bewertungsmatrix kann zur ergänzenden Potenzialausschöpfung von PESCO genutzt werden, um vor dem Hintergrund kontinuierlich hoher Leistungspflicht mehrwertgenerierende Projekte herauszustellen. Projekte mit niedrigem Punktwert könnten, unter Annahme des entsprechenden politischen Willens, in andere Projekte überführt, beendet oder aufgrund von finanziellen Engpässen nach Absprache mit den anderen Projektmitgliedern zeitlich geschoben werden.

Aufgrund der Identifizierung der beiden Bewertungsfaktoren Anschlussfähigkeit für Drittstaaten sowie Relevanz als aktive Faktoren wird deutlich, dass hierbei eine überproportionale Hebelwirkung hinsichtlich der Steigerung der Handlungsfähigkeit der EU möglich ist. Die Integration von Drittstaaten, wie bspw. die USA oder Großbritannien, kann gerade unter den Auswirkungen von COVID-19 die Handlungsfähigkeit der GSVP sowie die Vernetzung und Transparenz fördern. Mit Bezug auf den Faktor Relevanz empfiehlt es sich auch für Deutschland eine nationale Ausrichtung an der Realisierung des „coherent full spectrum force package“.²³ Dies impliziert, dass jedwede militärpolitischen Anstrengungen zumindest an den abgeleiteten Planungszielen des CDP und den Handlungsfeldern des CARD zu spiegeln sind.

Die aktuelle Fassung der Bewertungsmatrix als ein Werkzeug für die militärpolitische Ebene gilt es folgend stetig weiterzuentwickeln und an die Rahmenbedingungen anzupassen. Dies beinhaltet zum einen insbesondere multinationale Aspekte und bedeutet, dass die Faktoren sowie deren Gewichtung, bei Bedarf, mit den PESCO-Mitgliedern zu adaptieren sind. Die Weiterentwicklung

²³ European Defence Agency 2020c: 5.

beinhaltet zum anderen die differenziertere Ableitung der Faktorenmatrix in Form der Konsistenzanalyse sowie anschließender Cross-Impact-Analyse. Ziel ist es, die Sphäre einer national geprägten Matrix zu verlassen und ein Werkzeug auf EU-/PESCO-Ebene zu etablieren. Es gibt aber auch Defizite, derer sich der Anwender des Werkzeugs zur Beratung bzw. hinsichtlich eines militärpolitischen Ratschlages bewusst sein muss.

Die vollumfängliche Nutzung bzw. valide Befüllung der Matrix setzt voraus, dass alle Projekte anhand von Zielgrößen und Vorgaben konkret und transparent messbar ausgestaltet sind. Die aktuell verfügbaren Dokumente, wie bspw. der aktuelle Fortschrittsbericht, decken zum einen nicht alle Informationen bzgl. der Projekte ab und zum anderen existieren immer noch Projekte, die entsprechende Zielgrößen nicht definiert haben. D.h. zum ersten sind die entsprechenden Informationen (aktuell) primär über den Projektkoordinator zu beziehen und zum zweiten ist es erforderlich, dass die Messbarkeit durch verbindliche Zielquoten/-vorgaben (mittel- bis langfristig) erhöht wird.

Das Befüllen der Anlagen 2 und 3 hat verdeutlicht, dass stets die Gefahr der subjektiv beeinflussten Nutzung und Informationsbeschaffung besteht. Persönlich Betroffenen, bspw. Projektbetreuern, sollte ein eingewiesener neutraler Dritter zum Ausfüllen der Bewertungsmatrix beigelegt werden. Dies inkludiert auch die entsprechende Auflage für den Fall, dass die Bewertungsmatrix per (elektronischer) Post mit der Bitte um Bearbeitung versendet wird. Diese Art der Ad-hoc-Plausibilitätsprüfung im Zuge der Befüllung der Matrix ist bei der Auswertung des übermittelten Befragungsergebnisses erneut durchzuführen. Dieser sachkundige Auswerter bzw. Anwender des Werkzeugs zur Beratung sollte, im Vorgriff auf weitere Optimierungsmöglichkeit für PESCO, das PESCO-Sekretariat²⁴ sein.

Sowohl der Freiwilligencharakter der *EU Capability Development Priorities* als auch der Charakter der abgestimmten, priorisierten CARD-Handlungsfelder als unverbindliche Orientierungshilfe bergen hinsichtlich der Befassung der Mitgliedsstaaten mit den Fähigkeitsdefiziten der EU die Gefahr, dass eine Schließung dieser herausgezögert werden kann. Das PESCO-Sekretariat sollte zur Hilfestellung bei der Initiierung und Koordinierung zukünftiger Projekte i.S.d. CARD-Handlungsfelder befähigt werden und muss in einer proaktiven Steuerungsfunktion für aktive Projekte in die Pflicht genommen werden.²⁵

Schlussendlich bleibt festzuhalten, dass die Implementierung der Bewertungsmatrix und aller hierfür förderlichen Weiterentwicklungen von PESCO dazu beitragen können, den europäischen Pfeiler in der NATO zu stärken. Von essenzieller Bedeutung ist hierfür insbesondere das Verständnis, dass das Ergebnis der Bewertungsmatrix eine lageabhängige Momentaufnahme und keine abschließende Bewertung darstellt. Es bildet aber eine zielgerichtete Grundlage für einen militärpolitischen Ratschlag.

²⁴ Vgl. European Defence Agency 2020b: 2.

²⁵ Vgl. European Defence Agency 2020c: 13 f.

Literaturverzeichnis

- Europäische Kommission (2018): Ein EU-Haushalt für die Zukunft, http://ec.europa.eu/info/sites/info/files/budget-proposals-defence-may2018_de.pdf, zuletzt aufgerufen am 12.04.2021.
- European Defence Agency (2018): Capability Development Plan Factsheet, https://eda.europa.eu/docs/default-source/eda-factsheets/2018-06-28-factsheet_cdpb020b03fa4d264cfa776ff000087ef0f.pdf, zuletzt aufgerufen am 11.04.2021.
- European Defence Agency (2020a): CARD Report 2020 – Executive Summary, <https://www.eda.europa.eu/go/card-summary-report>, zuletzt aufgerufen am 11.04.2021.
- European Defence Agency (2020b): Permanent Structured Cooperation Factsheet, https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/pesco_factsheet_2020-11-9-version-20-nov.pdf, zuletzt aufgerufen am 14.04.2021.
- European Defence Agency (2020c): Strategic Review 2020, <https://pesco.europa.eu/wp-content/uploads/2020/12/2020-11-20-Council-Conclusions-on-PESCO-Strategic-Review-2020.pdf>, zuletzt aufgerufen am 13.04.2021.
- European Defence Agency (2021): Coordinated Annual Review on Defence (CARD), [https://eda.europa.eu/what-we-do/EU-defence-initiatives/coordinated-annual-review-on-defence-\(card\)](https://eda.europa.eu/what-we-do/EU-defence-initiatives/coordinated-annual-review-on-defence-(card)), zuletzt aufgerufen am 12.04.2021.
- Heinecke, Albert (2006): Die Anwendung induktiver Verfahren in der Szenario-Technik, in: Falko E. P. Wilms (Hg.), Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft, Haupt Verlag: Bern, S. 183–213.
- Kintzinger, Alexandre (2018): EU-Verteidigungsunion – Unter einer Flagge für Europa, <https://www.treffpunkteuropa.de/eu-verteidigungsunion-unter-einer-flagge-fur-europa?lang=fr>, zuletzt aufgerufen am 11.04.2021.
- Kosow, Hannah/Gaßner, Robert (2008): Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse. Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung: Berlin.
- Wilms, Falko E. P. (2006): Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft, Haupt Verlag: Bern.

Anlage 1: Bewertungsmatrix

Die Bewertungsmatrix für PESCO-Projekte wurde anhand der Wechselwirkung von acht Faktoren erstellt. Die Herleitung und Definition ist in Unterkapitel 2 ‚Bewertungsmatrix‘ beschrieben.

Ein sachkundiger Auswerter kann mithilfe dieser Matrix eine Befragung eines Fachkundigen zu einem Projekt durchführen. Das Ergebnis kann mit anderen Projektbewertungen in Relation gesetzt werden und einen Aufschluss zu Optimierungsmöglichkeiten und der Projektgesundheit geben.

PESCO-MATRIX		NAME DES PROJEKTS				Einfluss der Faktoranalyse			
						Auswertung erfolgt automatisch gemäß Faktorisierung			
Zeitmanagement									
Phase des Projekts	n/b	0	ideation	1	incubation	2	execution	3	
Existenz einer Zeitlinie	n/b	0	nicht vorhanden/ nicht abschätzbar	-1	vorhanden	3	vorhanden, überschritten	-3	
Vorhandensein von festen messbaren Meilensteinen	nicht vorhanden	-1	vorhanden <=2	1	vorhanden >2	3	vorhanden, aber unreferenziert	-3	
Abgleich des geplanten und realen zeitlichen Verlaufs	n/b	-1	neutral	1	positiv	3	negativ	-3	
Eventualfallplanung bei Verzug im Zeitmanagement	n/b	0	überschritten, keine Adaption	-2	pausiert	1	überschritten, Adaption vorgenommen	2	
Plausibilität			realistisch	1	optimal	3	unrealistisch	-3	
Relevanz gemäß nationaler (DEU) Vorgaben									
Capability Development	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	-1	
aktuellem/ letztem CARD-Bericht	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	-2	
NATO/ NDPP	keine	0	vorhanden	1					
Reputation									
In der in-/ externen Wahrnehmung der teilnehmenden Nationen	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-1	
für die EU	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-2	
für die Wahrnehmung in der	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-3	
für die Wahrnehmung in	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	0	
Inhalt des Projekts (Mehrfachnennung möglich, hohe Ausprägung nur in einem Merkmal)									
Ausbildungseinrichtung	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	
Enabling für anderes (PESCO) Projekt	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	
Waffensystem	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	
Etablierung von Kommando-und/ oder vorhandener Prozesse, Strukturen, Abläufe	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	
Einzelfaktoren									
Überlagerungseffekt	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	-2	Rückstellung von notwendigen (PESCO) Projekten	-3	
Drittstaatenprojekt	vorgesehen, aber unspezifisch	1	vorgesehen, Werbungsverfahren	2	Drittstaat nimmt teil	3	Ausschluss der Teilnahme	-3	
Politische Einflussnahme	neutral	1	kurzfristiger "Trend"/ Aktionismus	-1	multilaterale Bedeutung (als Grundlage)	2	im Brennpunkt/ ausdauernder Wille	3	
Auswirkung auf HH	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	-1	Rückstellung von notwendigen (PESCO) Projekten	-2	
AUSWERTUNG									
0	kein Einfluss		geringer Einfluss		mittlerer Einfluss		hoher Einfluss		
0	Faktor x0,5		Faktor x1,0		Faktor x2,0		Faktor x3,0		
0									
0									
0									
SUMME 0,00									

Abb. 13: Bewertungsmatrix für PESCO Projekte (eigene Darstellung).

Anlage 2: Bewertungsmatrix MMCC EMC externe Sicht

Die Diskussion des Ergebnisses erfolgt in Unterkapitel 2.6.1. Die Befragung zur Bewertung wurde mit einem Lehrgangsteilnehmer LGAN 2019 durchgeführt, der sich mit dem Projekt im Rahmen der Studienphase LGAN 2019 beschäftigt hat.

PESCO-MATRIX		MMCC EMC - EXTERN							
Zeitmanagement									
Phase des Projekts	nmb	0	ideation	1	incubation	2	execution	3	x
Existenz einer Zeitlinie	nmb	0	nicht vorhanden/	-1	vorhanden	3	vorhanden, überschritten	-3	
Vorhandensein von festen messbaren Meilensteinen	nicht vorhanden	-1	vorhanden <=2	1	vorhanden >2	3	vorhanden, aber unreferenziert	-3	
Abgleich des geplanten und realen zeitlichen Verlaufs	nmb	-1	neutral	1	positiv	3	negativ	-3	
Eventualfallplanung bei Verzug im Zeitmanagement	nmb	0	überschritten, keine Adaption	-2	pausiert	1	überschritten, Adaption vorgenommen	2	
Plausibilität			realistisch	1	optimal	3	unrealistisch	-3	
Relevanz gemäß nationaler (DEU) Vorgaben									
Capability Development	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	-1	
aktuellem/ letztem CARD-Bericht	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	-2	
NATO/ NDPP	keine	0	vorhanden	1					
Reputation									
in der in-/ externen Wahrnehmung der teilnehmenden Nationen	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-1	
für die EU	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-2	
für die Wahrnehmung in der	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-3	
für die Wahrnehmung in	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	0	
Inhalt des Projekts (Mehrfachnennung möglich, hohe Ausprägung nur in einem Merkmal)									
Ausbildungseinrichtung	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	
Enabling für anderes (PESCO) Projekt	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	
Waffensystem	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	
Etablierung von Kommando-und/ oder	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	
Optimierung vorhandener Prozesse, Strukturen, Abläufe	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	x
Einzelfaktoren									
Überlagerungseffekt	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	2	Rückstellung von notwendigen (PESCO)	-3	
Drittstaatenprojekt	vorgesehen, aber unspezifisch	1	vorgesehen, Werbungsverfahren	2	Drittstaat nimmt teil	3	Ausschluss der Teilnahme	-3	
Politische Einflussnahme	neutral	1	kurzfristiger "Trend"/ Aktionismus	-1	multilaterale Bedeutung (als Grundlage)	2	im Brennpunkt/ ausdauernder Wille	3	
Auswirkung auf HH	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	2	Rückstellung von notwendigen (PESCO)	-2	
AUSWERTUNG									
1	kein Einfluss		geringer Einfluss		mittlerer Einfluss		hoher Einfluss		
16	Faktor x0,5		Faktor x1,0		Faktor x2,0		Faktor x3,0		
14									
18									
SUMME 49,00									

Einfluss der Faktoranalyse		Auswertung erfolgt automatisch gemäß Faktorisierung						
Zeitmanagement								
1 Phase des Projekts	nmb	0	ideation	1	incubation	2	execution	3
1 Existenz einer Zeitlinie	nmb	0	nicht vorhanden/	-1	vorhanden	3	vorhanden, überschritten	-3
1 Vorhandensein von festen messbaren Meilensteinen	nicht vorhanden	-1	vorhanden <=2	1	vorhanden >2	3	vorhanden, aber unreferenziert	-3
1 Abgleich des geplanten und realen zeitlichen Verlaufs	nmb	-1	neutral	1	positiv	3	negativ	-3
1 Eventualfallplanung bei Verzug im Zeitmanagement	nmb	0	überschritten, keine Adaption	-2	pausiert	1	überschritten, Adaption vorgenommen	2
1 Plausibilität			realistisch	1	optimal	3	unrealistisch	-3
Relevanz gemäß nationaler (DEU) Vorgaben								
3 Capability Development	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	-2
3 aktuellem/ letztem CARD-Bericht	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	-2
3 NATO/ NDPP	keine	0	vorhanden	1				
Reputation								
2 in der in-/ externen Wahrnehmung der teilnehmenden Nationen	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-1
2 für die EU	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-2
2 für die Wahrnehmung in der	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	negativ	-3
2 für die Wahrnehmung in	geringe	2	mittlere	3	hohe	4	keine	0
Inhalt des Projekts (Mehrfachnennung möglich, hohe Ausprägung nur in einem Merkmal)								
0 Ausbildungseinrichtung	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
0 Enabling für anderes (PESCO) Projekt	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
0 Waffensystem	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
0 Etablierung von Kommando-und/ oder	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
0 Optimierung vorhandener Prozesse, Strukturen, Abläufe	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
Einzelfaktoren								
1 Überlagerungseffekt	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	2	Rückstellung von notwendigen (PESCO)	-3
3 Drittstaatenprojekt	vorgesehen, aber unspezifisch	3	vorgesehen, Werbungsverfahren	2	Drittstaat nimmt teil	3	Ausschluss der Teilnahme	-3
2 Politische Einflussnahme	neutral	1	kurzfristiger "Trend"/ Aktionismus	-2	multilaterale Bedeutung (als Grundlage)	2	im Brennpunkt/ ausdauernder Wille	3
1 Auswirkung auf HH	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	2	Rückstellung von notwendigen (PESCO)	-2
AUSWERTUNG								
2,5	kein Einfluss		geringer Einfluss		mittlerer Einfluss		hoher Einfluss	
32,5	Faktor x0,5		Faktor x1,0		Faktor x2,0		Faktor x3,0	
10								
13,5								
SUMME 58,50								

Abb. 14: Bewertung des Projektes MMCC EMC aus externer Sicht (eigene Darstellung).

Anlage 3: Bewertungsmatrix MMCC EMC interne Sicht

Die Diskussion des Ergebnisses erfolgt in Unterkapitel 2.6.2. Die Befragung zur Bewertung wurde mit einem Beschäftigten/Verantwortlichen des MMCC EMC durchgeführt.

PESCO-MATRIX		MMCC EMC - INTERN							
Zeitmanagement									
Phase des Projekts	nnb	0	ideation	1	incubation	2	execution	3	x
Existenz einer Zeitlinie	nnb	0	nicht vorhanden/	-1	vorhanden	3	x	vorhanden, überschritten	-3
Vorhandensein von festen messbaren Meilensteinen	nicht vorhanden	-1	vorhanden <=2	1	vorhanden >2	3	x	vorhanden, aber unreferenziert	-3
Abgleich des geplanten und realen zeitlichen Verlaufs	nnb	-1	neutral	1	x	positiv	3	negativ	-3
Eventualfallplanung bei Verzug im Zeitmanagement	nnb	0	x	überschritten, keine Adaption	-2	pausiert	1	überschritten, Adaption vorgenommen	2
Plausibilität			realistisch	1	x	optimal	3	unrealistisch	-3
Relevanz gemäß nationaler (DEU) Vorgaben									
Capability Development	geringe	1	mittlere	2	x	hohe	3	keine	-2
aktuellem/ letztem CARD-Bericht	geringe	1	mittlere	2	x	hohe	3	keine	-2
NATO/ NDPP	keine	0	vorhanden	1	x				
Reputation									
in der in-/ externen Wahrnehmung der teilnehmenden Nationen	geringe	1	mittlere	2	x	hohe	3	negativ	-1
für die EU	geringe	1	mittlere	2	x	hohe	3	negativ	-2
für die Wahrnehmung in der	geringe	1	mittlere	2	x	hohe	3	negativ	-3
für die Wahrnehmung in	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	0	x
Inhalt des Projekts (Mehrfachnennung möglich, hohe Ausprägung nur in einem Merkmal)									
Ausbildungseinrichtung	keine	0	geringe	1	x	mittlere	2	hohe	3
Enabling für anderes (PESCO) Projekt	keine	0	geringe	1	mittlere	2	x	hohe	3
Waffensystem	keine	0	x	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
Etablierung von Kommando-und/ oder	keine	0	geringe	1	mittlere	2	x	hohe	3
Optimierung vorhandener Prozesse, Strukturen, Abläufe	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	x
Einzelfaktoren									
Überlagerungseffekt	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	x	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	-2	Rückstellung von notwendigen (PESCO)	-3
Drittstaatenprojekt	vorgesehen, aber unspezifisch	1	x	vorgesehen, Werbungs-verfahren	2	Drittstaat nimmt teil	3	Ausschluss der Teilnahme	-3
Politische Einflussnahme	neutral	1	kurzfristiger "Trend"/ Aktionismus	-1	multilaterale Bedeutung (als Grundlage)	2	x	im Brennpunkt/ ausdauernder Wille	3
Auswirkung auf HH	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	x	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	-1	Rückstellung von notwendigen (PESCO)	-2
AUSWERTUNG									
0,5	kein Einfluss		geringer Einfluss		mittlerer Einfluss		hoher Einfluss		
16	Faktor x0,5		Faktor x1,0		Faktor x2,0		Faktor x3,0		
30									
18									
SUMME 64,50									

Einfluss der Faktoranalyse		Auswertung erfolgt automatisch gemäß Faktorisierung						
Zeitmanagement								
Phase des Projekts	nnb		ideation		incubation		execution	3
Existenz einer Zeitlinie	nnb		nicht vorhanden/		vorhanden	3	vorhanden, überschritten	
Vorhandensein von festen messbaren Meilensteinen	nicht vorhanden		vorhanden <=2		vorhanden >2	3	vorhanden, aber unreferenziert	
Abgleich des geplanten und realen zeitlichen Verlaufs	nnb		neutral	1	positiv		negativ	
Eventualfallplanung bei Verzug im Zeitmanagement	nnb	0	überschritten, keine Adaption		pausiert		überschritten, Adaption vorgenommen	
Plausibilität			realistisch	1	optimal		unrealistisch	
Relevanz gemäß nationaler (DEU) Vorgaben								
Capability Development	geringe		mittlere		hohe	9	keine	
aktuellem/ letztem CARD-Bericht	geringe		mittlere	6	hohe		keine	
NATO/ NDPP	keine		vorhanden	3				
Reputation								
in der in-/ externen Wahrnehmung der teilnehmenden Nationen	geringe		mittlere	4	hohe		negativ	
für die EU	geringe		mittlere	4	hohe		negativ	
für die Wahrnehmung in der	geringe		mittlere	4	hohe		negativ	
für die Wahrnehmung in	geringe		mittlere		hohe		keine	0
Inhalt des Projekts (Mehrfachnennung möglich, hohe Ausprägung nur in einem Merkmal)								
Ausbildungseinrichtung	keine		geringe	9	mittlere		hohe	
Enabling für anderes (PESCO) Projekt	keine		geringe		mittlere	9	hohe	
Waffensystem	keine		geringe		mittlere		hohe	
Etablierung von Kommando-und/ oder	keine		geringe		mittlere		hohe	
Optimierung vorhandener Prozesse, Strukturen, Abläufe	keine		geringe		mittlere		hohe	
Einzelfaktoren								
Überlagerungseffekt	wurde nicht bewertet		vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich		Rückstellung von notwendigen (PESCO)	
Drittstaatenprojekt	vorgesehen, aber unspezifisch	3	vorgesehen, Werbungs-verfahren		Drittstaat nimmt teil		Ausschluss der Teilnahme	
Politische Einflussnahme	neutral		kurzfristiger "Trend"/ Aktionismus		multilaterale Bedeutung (als Grundlage)	4	im Brennpunkt/ ausdauernder Wille	
Auswirkung auf HH	wurde nicht bewertet		vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich		Rückstellung von notwendigen (PESCO)	
AUSWERTUNG								
1,5								
31,5								
42								
13,5								
SUMME 88,50								

Abb. 15: Bewertung des Projektes MMCC EMC aus interner Sicht (eigene Darstellung).

Anlage 4: Bewertungsmatrix EUFOR CROC

Die Diskussion des Ergebnisses erfolgt in Unterkapitel 2.7.2. Die Befragung zur Bewertung wurde mit einem Beschäftigten/Verantwortlichen des EUFOR CROC durchgeführt.

PESCO-MATRIX		EUFOR CROC							
Zeitmanagement									
Phase des Projekts	nnb	0	ideation	1	incubation	2	execution	3	X
Existenz einer Zeitlinie	nnb	0	nicht vorhanden/	-1	vorhanden	3	X	vorhanden, überschritten	-3
Vorhandensein von festen messbaren Meilensteinen	nicht vorhanden	-1	vorhanden <=2	1	vorhanden >2	3	X	vorhanden, aber unreferenziert	-3
Abgleich des geplanten und realen zeitlichen Verlaufs	nnb	-1	neutral	1	X	positiv	3	negativ	-3
Eventualfallplanung bei Verzug im Zeitmanagement	nnb	0	X	überschritten, keine Adaption	-2	pausiert	1	überschritten, Adaption vorgenommen	2
Plausibilität			realistisch	1	X	optimal	3	unrealistisch	-3
Relevanz gemäß									
nationaler (DEU) Vorgaben	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	X	keine	-1
Capability Development	geringe	1	mittlere	2	X	hohe	3	keine	-2
aktuellem/ letztem CARD-Bericht	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	keine	-2	X
NATO/ NDPP	keine	0	vorhanden	1	X				
Reputation									
in der in-/ externen Wahrnehmung der teilnehmenden Nationen	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	X	negativ	-1
für die EU	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	X	negativ	-2
für die Wahrnehmung in der	geringe	1	X	mittlere	2	hohe	3	negativ	-3
für die Wahrnehmung in	geringe	1	X	mittlere	2	hohe	3	keine	0
Inhalt des Projekts (Mehrfachnennung möglich, hohe Ausprägung nur in einem Merkmal)									
Ausbildungseinrichtung	keine	0	X	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
Enabling für anderes (PESCO) Projekt	keine	0	geringe	1	mittlere	2	X	hohe	3
Waffensystem	keine	0	X	geringe	1	mittlere	2	hohe	3
Etablierung von Kommando-und/ oder	keine	0	geringe	1	X	mittlere	2	hohe	3
Optimierung vorhandener Prozesse, Strukturen, Abläufe	keine	0	geringe	1	mittlere	2	hohe	3	X
Einzelfaktoren									
Überlagerungseffekte	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	X	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	-2	Rückstellung von notwendigen (PESCO)	-3
Drittstaatenprojekt	vorgesehen, aber unspezifisch	1	X	vorgesehen, Werbungs-verfahren	2	Drittstaat nimmt teil	3	Ausschluss der Teilnahme	-3
Politische Einflussnahme	neutral	1	kurzfristiger "Trend"/ Aktionismus	-1	multilaterale Bedeutung (als Grundlage)	2	X	im Brennpunkt/ ausdauernder Wille	3
Auswirkung auf HH	wurde nicht bewertet	-1	vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	X	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich	-1	Rückstellung von notwendigen (PESCO)	-2
AUSWERTUNG									
1,5	kein Einfluss		geringer Einfluss		mittlerer Einfluss		hoher Einfluss		
8	Faktor x0,5		Faktor x1,0		Faktor x2,0		Faktor x3,0		
38									
12									
SUMME 59,50									

Einfluss der Faktoranalyse									
Auswertung erfolgt automatisch gemäß Faktorisierung									
Zeitmanagement									
Phase des Projekts	nnb		ideation	1	incubation	2	execution	3	3
Existenz einer Zeitlinie	nnb		nicht vorhanden/		vorhanden	3	vorhanden, überschritten		
Vorhandensein von festen messbaren Meilensteinen	nicht vorhanden		vorhanden <=2		vorhanden >2	3	vorhanden, aber unreferenziert		
Abgleich des geplanten und realen zeitlichen Verlaufs	nnb		neutral	1	positiv		negativ		
Eventualfallplanung bei Verzug im Zeitmanagement	nnb	0	überschritten, keine Adaption		pausiert		überschritten, Adaption vorgenommen		
Plausibilität			realistisch	1	optimal		unrealistisch		
Relevanz gemäß									
nationaler (DEU) Vorgaben	geringe		mittlere		hohe	9	keine		
Capability Development	geringe		mittlere	6	hohe		keine		
aktuellem/ letztem CARD-Bericht	geringe		mittlere	hohe			keine		-6
NATO/ NDPP	keine		vorhanden	3					
Reputation									
in der in-/ externen Wahrnehmung der teilnehmenden Nationen	geringe		mittlere		hohe	6	negativ		
für die EU	geringe		mittlere		hohe	6	negativ		
für die Wahrnehmung in der	geringe	2	mittlere		hohe		negativ		
für die Wahrnehmung in	geringe	2	mittlere		hohe		keine		
Inhalt des Projekts (Mehrfachnennung möglich, hohe Ausprägung nur in einem Merkmal)									
Ausbildungseinrichtung	keine	3	geringe		mittlere		hohe		
Enabling für anderes (PESCO) Projekt	keine		geringe		mittlere	3	hohe		
Waffensystem	keine	3	geringe		mittlere		hohe		
Etablierung von Kommando-und/ oder	keine		geringe	1	mittlere		hohe		
Optimierung vorhandener Prozesse, Strukturen, Abläufe	keine		geringe		mittlere		hohe		21
Einzelfaktoren									
Überlagerungseffekte	wurde nicht bewertet		vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich		Rückstellung von notwendigen (PESCO)		
Drittstaatenprojekt	vorgesehen, aber unspezifisch	3	vorgesehen, Werbungs-verfahren		Drittstaat nimmt teil		Ausschluss der Teilnahme		
Politische Einflussnahme	neutral		kurzfristiger "Trend"/ Aktionismus		multilaterale Bedeutung (als Grundlage)	4	im Brennpunkt/ ausdauernder Wille		
Auswirkung auf HH	wurde nicht bewertet		vernachlässigbar / geringe Verdrängung	1	Überschneidung und Verdrängung ist wahrscheinlich		Rückstellung von notwendigen (PESCO)		
AUSWERTUNG									
3,5									
13,5									
64									
-4,5									
SUMME 76,50									

Abb. 16: Bewertung des Projektes EUFOR CROC (eigene Darstellung).