Ausgabe 2

copilot

Das Magazin der bwconsulting

Das Ganze im Blick
Die vielschichtigen Herausforderungen auf dem Weg zur gesamtverbesserten Einsatzbereitschaft. S. 6

Kameraden im Anzug
Reportage über die Projektmanagementberatung im Rüstungsprojekt ‚Schwerer Transporthubschrauber'. S. 11

Themen vernetzen
Die Bedeutung der Netzwerkarbeit für die Themenentwicklung bei der BwConsulting. S. 33

Beratung mit Weitwinkel-Perspektive

Projekte im Bereich Rüstung & Nutzung

WIR STÄRKEN UNS



FÜR DIE PROJEKTE MIT IHNEN.

Die BwConsulting wächst – für die gemeinsamen Projekte mit Verteidigungsministerium und Bundeswehr.
In 2018 haben wir rund 30 neue Kolleginnen und Kollegen bei uns begrüßt. Wir folgen damit der großen Nachfrage
nach unseren Unterstützungsleistungen und können heute Ihre Projekte deutlich intensiver beraten.
In Köln, Berlin und Koblenz – und überall dort, wo Sie uns brauchen.

Inhalt



6 Das Ganze im Blick
Es ist ein weites Spektrum, in dem das Verteidigungsministerium die BwConsulting einsetzt. Sie unterstützt mit methodischem Know-how sowohl die Ministeriumsspitze bei übergeordneten Analysen als auch in allen Ressortbereichen bei leitungsrelevanten Projekten. Eine Konstante: Die BwConsulting trägt bei allen Projekten dazu bei, das Ganze in den Blick zu nehmen.

4 Kalenderblätter
Ein Blick in das Jahr 2018.

5 Vorwort

6 Das Ganze im Blick

11 Kameraden im Anzug
Projektreportage Projekt-managementberatung.

14 Chance für Kreativität
Armin Schmidt-Franke, Vizepräsident BAAINBw, im Gespräch mit Carsten Rüdiger, Geschäftsleitung BwConsulting.

17 Europäischer werden
Status quo und Perspektiven der Europäisierung im Verteidigungsbereich.

20 Digitalisierungs-Perspektiven
Fünf Fragen an Oberst i.G. Bernd Stingl und BwConsulting-Projektleiterin Maren Reiche.

23 Testfeld für die Bundeswehr
Wie die BwConsulting interne Erfahrungen für die Projekt-arbeit nutzt.

27 Innovative Umsetzungsgruppe
Interview mit Fregattenkapitän Christian Wikarczyk über die neue Arbeitsgruppe ‚Team Innere Führung morgen'.

28 Service-Provider mit Managementfunktion
Das Auftragsmanagement Beratungsleistungen im BMVg.

29 Kreative Vielfalt

33 Themen vernetzen
Bedeutung von Networking für die Entwicklung relevanter Themen.

37 Panorama

38 Feedback und Impressum



29 Kreative Vielfalt
Elena Francesconi ist seit 2017 Consultant bei der BwConsulting. Ein Bericht über viele Erfahrungen in kurzer Zeit.

2018

war auch für die BwConsulting ein Jahr mit vielen Highlights. Wir konnten zahlreiche Themen des Verteidigungsressorts unterstützen, mit vielen jungen und erfahrenen Menschen ins Gespräch kommen und dabei selbst viele Impulse aufnehmen. Ein paar Impressionen aus dem Kalender des Jahres 2018.



JCNetwork Days

25. Mai 2018

Immer auf der Suche nach Talenten, waren wir auch auf den ‚Junior Consultant Network Days' mit unserem Team vertreten. Über die Attraktivität einer sinnstiftenden Tätigkeit waren sich die Teilnehmer dieses Recruiting-Events einig: Die Veranstaltung war wieder Beweis dafür, dass unsere Themen mit hoher gesellschaftlicher und sicherheitspolitischer Relevanz einen besonderen Reiz für Bewerber darstellen.



Thementag Digitalisierung

17. Januar 2018

Der Thementag Digitalisierung hat die Führungskräfte der Bundeswehr für die unterschiedlichen Dimensionen dieses Megatrends sensibilisiert. Ein Team der BwConsulting hat die Vorbereitungen intensiv begleitet. Geschäftsführer Philip von Haehling unterstrich als Co-Moderator der Veranstaltung abermals die Tatsache, dass Digitalisierung nicht nur eine technische Seite hat, sondern vor allem eine kulturelle Herausforderung darstellt.

Tag der Standorte

25. April 2018

Bei dem Tag der Standorte diskutierten zivile und militärische Führungskräfte aus allen Bundeswehrstandorten mit der Verteidigungsministerin und dem Generalinspekteur Ideen für eine weitere Attraktivitätssteigerung der Bundeswehr. In acht von der BwConsulting mitentwickelten Workshops zu Themen wie Betreuung & Fürsorge, modernes Arbeitsumfeld oder Traditionserlass konnten sich alle Teilnehmer intensiv austauschen. Die Berater der BwConsulting waren in die Rolle der Moderatoren intensiv eingebunden.





Europatag

22. Mai 2018

In einem völlig neuen interaktiven Format veranstaltete das Bundesministerium der Verteidigung den ersten Europatag zum Thema europäische Verteidigung. Digital und durch interaktive Medien wie TED-Voting wurde das Publikum mit hochrangigen Experten aus ganz Europa eingebunden. Ein Team der BwConsulting beriet bei Konzeption und Umsetzung dieser Premiere.

TEDxBerlin

27. Juni 2018



Innovative Inhalte und der berühmte Blick über den Tellerrand: Im Juni nahmen Kolleginnen und Kollegen unseres Hauses an der TEDx-Konferenz in Berlin teil und ließen sich von einer Vielzahl von Themen inspirieren – Aspekte, die bald schon für unsere Beratung von Belang sein können.



Philip von Haehling
Chief Executive Officer (CEO)

Michael Rogasch
Chief Operating Officer (COO)

**Liebe Leserinnen,
liebe Leser!**

**Liebe Angehörige der Bundeswehr,
liebe Partner und Kollegen!**

Sehr bewusst haben wir unserem Magazin den Titel ‚copilot' gegeben. Drückt der Begriff doch genau das aus, was unser Handeln in den Beratungsprojekten der Bundeswehr bestimmt: Wir unterstützen das Verteidigungsressort dabei, das Ziel der ‚Tour' präzise zu bestimmen, den besten Weg dorthin herauszuarbeiten und die Zielgerade möglichst schnell zu erreichen. Daher beraten wir auch während der Reise bei der Bedienung und Überwachung der notwendigen Instrumente und helfen, den ‚Kurs' zu halten. Nach Erreichen des Zieleinlaufs geben wir schließlich Empfehlungen, damit die nächste Etappe noch besser verläuft.

Dieses Bild ließe sich vermutlich immer weiter fortschreiben. Doch wie schaut es eigentlich ganz konkret aus, wenn die dem Bild entsprechende Rolle in die Realität übertragen wird? Hierzu möchten wir Ihnen mit der neuen Ausgabe unseres Magazins verschiedene und vertiefende Einblicke geben.

Die Optimierung von Rüstung und Nutzung zählt zu den Themen, an denen das Ressort mit hoher Priorität arbeitet. Als Inhouse-Beratung der Bundeswehr unterstützen wir die Projekte intensiv – daher bot es sich an, diesem Teil unserer Beratungstätigkeit einen besonderen Schwerpunkt im aktuellen ‚copilot' zu widmen. Wie es uns beispielsweise gelingt, als Berater stets ‚Das Ganze im Blick' zu halten und mit strategischem Blick nach vorn Synergien zu identifizieren, lesen Sie ab Seite 6: eine aktuelle Nahaufnahme aus der Berater-Werkstatt von unserer Unterstützung bei der Weiterentwicklung der Einsatzbereitschaft. Außerdem möchten wir Sie ab Seite 10 mitnehmen in die Beratungsarbeit vor Ort am Beispiel der Projektmanagementberatung im Projekt ‚Schwerer Transporthubschrauber'. Mit dem Vizepräsidenten des BAAINBw, Armin Schmidt-Franke, ein Gespräch über die Herausforderungen bei der Rüstung und Nutzung zu führen, hat uns ebenfalls sehr gefreut – nachzulesen ab Seite 14.

Mit unseren Beiträgen zur Digitalisierung und Europäisierung wollen wir darüber hinaus weitere aktuelle Trends und Visionen ausleuchten: Derartige Themen zu entwickeln und voranzutreiben, ist elementarer Bestandteil unserer Beratungstätigkeit. Gerade im Bereich innovativer Entwicklungen sehen wir es als unsere Aufgabe an, aus dem Blickwinkel der Bundeswehr die Herausforderungen der Zukunft zu identifizieren und diese frühzeitig mit dem Kunden gemeinsam anzugehen. Wie wir hierfür Themen vernetzen oder selbst als Testfeld für die Bundeswehr agieren, lesen Sie in den Artikeln ab Seite 24.

Mit dem neuen Exemplar unseres Magazins ‚copilot' wünschen wir Ihnen nun eine spannende Lektüre. Über Reaktionen und Anregungen freuen wir uns sehr. Sprechen Sie uns an!

Mit herzlichen, partnerschaftlichen
und kollegialen Grüßen

Philip von Haehling **Michael Rogasch**

Das Ganze im Blick



Radar einer PATRIOT-Flugabwehrraketenstaffel der Luftwaffe bei der Übung ‚Trident Juncture' in Norwegen

Es ist ein weites Spektrum, in dem das Verteidigungsministerium die BwConsulting einsetzt. Als Inhouse-Beratung unterstützt sie mit methodischem Know-how sowohl die Ministeriumsspitze bei übergeordneten Analysen als auch in allen Ressortbereichen bei leitungsrelevanten Projekten. So auch beim Thema ‚Materielle Einsatzbereitschaft': Im Auftrag von Staatssekretär Benedikt Zimmer analysierte die BwConsulting gemeinsam mit dem Büro Strategische Steuerung Rüstung im BMVg elf Projekte, mit denen die Bundeswehr ihre materielle Einsatzbereitschaft verbessern will. Dabei sollten gegenseitige Abhängigkeiten transparent sowie Impulse für die Steuerung und Harmonisierung der Projekte entwickelt werden. Gleichzeitig sind Beratungsteams in ausgewählten Projekten aktiv, beispielsweise in der Agenda Nutzung. Eine Konstante: Die BwConsulting trägt bei allen Projekten dazu bei, das Ganze in den Blick zu nehmen.

Der Wind pfeift kalt über den Übungsplatz in der kargen Landschaft Norwegens nahe des Ortes Rena. Das auch in GPS-Zeiten immer wieder geübte manuelle Einstellen der optischen Vermessungsgeräte wird dadurch zunehmend schwieriger: Die starken Böen erhöhen die Gefahr von Messfehlern, da es zu Vibrationen kommen kann. Trotzdem baut der Erkundungstrupp der PATRIOT-Flugabwehrraketenstaffel routiniert sein Material auf. Sicherer Stand, Kreisel nivelliert, Koordinate und Ausrichtung bestimmt – passt! Der Auftrag des Trupps: Erkunden einer Feuerstellung für ein PATRIOT-Flugabwehrraketensystem der Luftwaffe. Präzise müssen die Soldaten dabei den Standort des Radars vorbereiten, wozu auch das genaue Vermessen des Horizonts zählt. Der Erkundungsoffizier schaut hierfür konzentriert durch das Okular des Richtkreises, nimmt Punkt für Punkt die Positionen von Höhenzügen, Gebäuden oder anderen Hindernissen auf. Er wirft damit einen strukturierten, planvollen Blick auf das gesamte Szenario. Das ist wichtig für die elektronische Radarsteuerung, die später von der Feuerleitcrew mit den Daten programmiert wird: Die Radarstrahlen sollen nur die relevanten Bereiche abtasten, damit keine Rechenzeit vergeudet wird. Nur dann lässt sich die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems optimal ausschöpfen.

Ganzheitlicher Blick auf elf Projekte

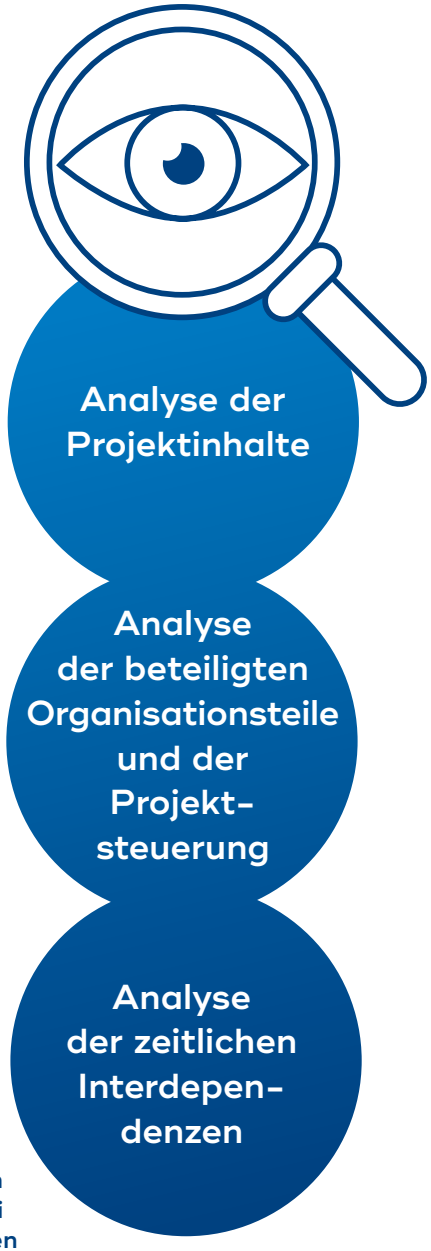
Christian Fischbach kann den Auftrag eines solchen Erkundungstrupps für die eigene Arbeit gut nachvollziehen. Er war bei der BwConsulting verantwortlich für die ‚Projektsynchronisation im Kontext materieller Einsatzbereitschaft': „Nach Erkunden und Abtasten fühlte sich auch unsere Aufgabe ein wenig an. So war es für uns immens wichtig, Grenzen, Überlappungen und unbearbeitete Bereiche auf den Schirm zu bekommen, um Empfehlungen für eine verbesserte Steuerung herausarbeiten zu können." Christian leitete in den vergangenen Monaten ein Beraterteam, das im Auftrag von Staatssekretär Benedikt Zimmer gemeinsam mit dem Büro Strategische Steuerung Rüstung im BMVg einen Gesamtblick auf elf Optimierungsprojekte der Bundeswehr geworfen hat.

Alle diese Projekte wirken auf eine bessere materielle Einsatzbereitschaft der Bundeswehr hin. Mit ihnen sollen Strukturen und Verfahren so optimiert werden, dass mehr gepanzerte Fahrzeuge, Flugzeuge und Schiffe für Einsatz und Ausbildung zur Verfügung stehen, mehr Soldaten die optimale persönliche Ausstattung erhalten oder mehr Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitstehen. Es geht bei ihnen insbesondere um die Versorgung der Waffensysteme mit Ersatzteilen und Munition, es geht um die Ausbildung der Soldaten und zivilen Mitarbeiter, die an und mit diesen Systemen arbeiten. Und nicht zuletzt geht es auch darum, die Bundeswehr und deren Waffensysteme fit zu machen für den digitalen Wandel.

Die Motivation des Verteidigungsministeriums, diese Projekte in den Blick zu nehmen, fasst Christian zusammen: „Die Projekte wurden von der Leitung sowie verschiedenen Abteilungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten initiiert. Sie haben jeweils einen spezifischen Fokus und darauf abgestimmt Zeitpläne, Strukturen und Ressourcenbedarfe – aber als Gemeinsamkeit die Wirkung auf die Einsatzbereitschaft. Aus übergeordneter Sicht fehlte jedoch ein klares Lagebild, wann und in welcher Form sich die Projekte gegenseitig beeinflussen und wie sie im weiteren Verlauf bestmöglich aufeinander abgestimmt werden können. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, ein Teilprojekt zeitlich zu bremsen, um Ergebnisse aus anderen Projekten optimal aufnehmen zu können. Oder ein anderes Teilprojekt möglicherweise zu beschleunigen, um Verzögerungen in anderen Projekten zu vermeiden. Sicher ist aber auch, und dabei sind sich alle Projektleiter einig, die kritische Ressource ist das Personal und gerade für übergreifende Analysen fehlen dieses und geeignete Methoden."

Daher war es Ziel der ‚Projektsynchronisation', die einzelnen Projektthemen einheitlich zu erfassen und Vernetzungen herzustellen. Daraus sollte das Team für den Staatssekretär Empfehlungen ableiten, wie die Steuerung verbessert und Konflikte zwischen den Projekten vermieden werden könnten.

Für seine Arbeit musste das Team eine anspruchsvolle Weitwinkel-Perspektive einnehmen: „Um einen Überblick über das große Ganze gewinnen zu können, wie die Projekte für eine verbesserte materielle Einsatzbereitschaft zusammenwirken, haben wir einen Schritt zurück gemacht und unsere Projektsicht erweitert", erklärt Rebecca Blum. Die Beraterin von der BwConsulting hat zusammen mit ihrem Kollegen Antonin Salice-Stephan



Methodisch wurden drei Dimensionen betrachtet, um Schnittstellen und Abhängigkeiten in eine Beziehung zu setzen.

die Analyse intensiv beraten und sich dem Thema insbesondere methodisch genähert: „Um ein klares Lagebild als Ausgangspunkt unserer weiteren Analysen zu erhalten, brauchten wir vor allem einen Weg für die einheitliche Projekterfassung."

Drei Betrachtungsdimensionen

Diesen Weg fand Rebecca schließlich in der Betrachtung von drei Dimensionen. Erstens eine thematische Dimension zur Harmonisierung: „Wir fragten uns, wo es trotz unterschiedlicher inhaltlicher Schwerpunktsetzungen der Projekte zu Überschneidungen und Wechselwirkungen kommen kann." Dabei fiel Antonin und ihr zunächst besonders auf, dass verschiedene Projekte auf die Entwicklung und den Ausbau gleicher Methoden abzielen. „Nehmen wir das Ziel ‚Verbesserung der Prognosefähigkeit' als Beispiel", erläutert Rebecca. „Vereinfacht ausgedrückt, braucht die Bundeswehr – ähnlich wie im Übrigen auch die Industrie – leistungsfähige Prognosemethoden, um damit künftige Bedarfe an Munition oder Ersatzteilen vorauszuberechnen. In sechs der betrachteten Projekte wird die ‚Prognosefähigkeit' weiterentwickelt - allerdings unterscheidet sich der jeweilige Blickwinkel: Einige Projekte denken ‚Prognosefähigkeit' vom konkreten Produkt oder Waffensystem her, andere nehmen eher eine abstrakte Prozesssicht ein, also wann welche Information und welche Methode für die Prognosen benötigt werden." Tatsächlich geht es aber immer um den gleichen Kern, nämlich Prognosefähigkeit. Die identifizierten inhaltlichen Überschneidungen können als Synergien zwischen den Projekten genutzt werden und sich beispielsweise für Verfahrensrichtlinien oder in der Konzeption von IT-Unterstützung verwenden lassen. Um diese Synergien im Sinne eines effizienten Projektmanagements zu nutzen, empfahl das Projektteam daher, für jede Perspektive je eines der Projekte als ‚Primus inter Pares' festzulegen. Dessen Projektleiter sollte dann den regelmäßigen Austausch zwischen den betroffenen Projekten antreiben und so die Entwicklungsstände zur ‚Prognosefähigkeit' abgleichen.

Zweitens betrachtete das Team eine organisatorische Dimension. Es untersuchte dabei die organisatorischen Verflechtungen, die sich durch die Projekte ergeben, um Rückschlüsse für die optimale Strukturierung zu erhalten. „Ausreichende personelle Ressourcen sind eine große Herausforderung für viele Projekte. Daher analysierten wir, inwieweit es eine ‚Mehrfachbetroffenheit' im Ressort gibt, wie viele Referate also an mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten oder ob es Referate gibt, die ähnliche Aufgaben im selben Projekt wahrnehmen müssen", sagt Antonin. „Die Analyse zeigte vor allem: Im Ministerium sind einige fachlich zuständigen Referate gleichzeitig in bis zu vier der betrachteten Projekte eingebunden. Dadurch entsteht das Risiko, dass in diesen Referaten entweder zu wenig Ressourcen für ihre originäre Linienarbeit eingesetzt werden können oder die Projektunterstützung leidet - oder sogar beides." Die Empfehlung des Projektteams lautete deshalb, eine gezielte Aufgabenkritik durchzuführen und große Programme in kürzere, sequenzielle Projekte herunterzubrechen. Diese sollten dann in verschlankten Kernprojektteams bearbeitet werden, um eine unnötig breite oder wiederholte Einbindung anderer Referate zu vermeiden. In der Konsequenz bedeutet dies zu differenzieren, welche Referate unmittelbar in die Projektarbeit einzubinden sind, da es deren Kernzuständigkeit betrifft, und welche Referate ihrer Verantwortung im Rahmen einer Mitzeichnung nachkommen. Entscheidend ist in jedem Fall: klar zu kommunizieren, wie der Ansatz gewählt ist, und alle Betroffenen in die Information einzubinden.

„In diesem Kontext setzten wir uns außerdem mit Zuschnitt und Zuständigkeiten von Entscheidungsgremien auseinander", ergänzt Rebecca. „Hier empfehlen wir vor allem zwei Maßnahmen: einerseits die Steuerungsmöglichkeit auf Leitungsebene durch schlankere Berichtsstrukturen zu verbessern, indem beispielsweise der Entscheidungsbedarf für alle fachlich zusammenhängenden Projekte gebündelt wird. Andererseits die Linienverantwortlichen zu stärken für Projekte, die ausschließlich im Verantwortungsbereich einer ministeriellen Abteilung stattfinden und dort ohne weiteres Reporting ‚nach oben' entschieden werden können."

Dritter Fokus war schließlich die zeitliche Dimension zur Ablaufsynchronisierung, in der Rebecca und Antonin die Abhängigkeiten der jeweiligen Projektpläne untereinander untersuchten. Antonin erklärt: „Eine zentrale Frage war hierbei etwa: Wann wird welcher Output eines Projekts zum Thema Munitionsvorrat beispielsweise als Input für ein Projekt zum Thema Lagereinrichtungen benötigt?" Aus Sicht des Projektteams sind die Zeitlinien der betrachteten elf Projekte zur materiellen Einsatzbereit-

schaft aber bereits in einem hohen Maße synchronisiert. Dies auch weiterhin sicherzustellen, sollte zu den Aufgaben der festzulegenden ‚Primus-inter-Pares'-Projekte gehören.

Mehrwert der Analyse
Ende 2018 besprach das Projektteam der BwConsulting seine Erkenntnisse und Empfehlungen aus den drei Untersuchungsdimensionen mit dem Beauftragten für Strategische Steuerung Rüstung, die Maßnahmenumsetzung wird aktuell geprüft. Carsten Rüdiger, Director und Geschäftsleitungsmitglied der BwConsulting, beschreibt den Mehrwert der ‚Projektsynchronisation im Kontext materieller Einsatzbereitschaft': „Dass es zu Überlappungen zwischen Projekten kommt, ist bei diesen Größenordnungen – elf Projekte mit Dutzenden von Teilprojekten, verteilt auf Ministerium, Ämter und Kommandos sowie mit häufig mehrjährigen Laufzeiten – normal. Das ist auch kein singuläres Problem der Bundeswehr, große Konzerne haben hier dieselben Herausforderungen. Entscheidend ist, dass diese Überlappungen transparent gemacht und gestaltet werden: Wer ist bei Überschneidungen für einen Abgleich verantwortlich? Wie können klare Entscheidungen herbeigeführt werden?"

Dabei bleibt der Betriebswirt realistisch: „Zu einfach wäre es zu denken, Herausforderungen im Allgemeinen oder – wie hier betrachtet: konkret im Kontext der materiellen Einsatzbereitschaft – könne ausschließlich mit Transparenz begegnet werden. Durch eine noch so klare Lagefeststellung allein wird nicht plötzlich mehr Personal zur Verfügung stehen. Transparenz ist aber essenzielle Grundlage für zielführende Management-Entscheidungen, insbesondere für den noch wirkungsvolleren Einsatz von Ressourcen. Sie ist außerdem Basis für Lernprozesse, damit zukünftige Projektplanungen effizienter werden und die Abgrenzung der Projekte im Gesamtportfolio besser gelingt. Am Ende geht es immer darum, mit geeigneten Instrumenten und Methoden die Managementexzellenz zu erhöhen, um ganz konkrete operative Ziele zu erreichen. Wie hier, um die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr dauerhaft zu erhöhen." Die strukturierte Analyse der elf Projekte habe dazu geführt, dass sich sowohl der Staatssekretär als auch die Projektleiter qualifiziert mit den identifizierten Schnittmengen auseinandersetzen können. Sie habe Anlass gegeben, den Austausch zu professionalisieren und zu fokussieren sowie Projektthemen zu schärfen. Carsten sieht als Fazit: „Der ganzheitliche Blick auf das Projektportfolio unter Berücksichtigung inhaltlicher, organisatorischer und zeitlicher Dimensionen ist vor allem eine Führungsaufgabe. Den Startpunkt für den entsprechenden Führungsprozess bilden klare Erkenntnisse, die im Rahmen umfassender Analysen gewonnen werden."

Ganzheitlicher Blick auf Projektebene
Auch bei der Agenda Nutzung, eines der elf betrachteten Projekte, unterstützt die BwConsulting, das Ganze in den Blick zu nehmen. Das Team der Agenda Nutzung setzt sich aus Experten des Verteidigungsministeriums und des Bundesamtes für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw) zusammen. Unterstützt werden sie durch rund zehn Beraterinnen und Berater der BwConsulting, die hier vor allem methodische Kenntnisse zu strategischen Analysen und zum Projektmanagement sowie ihre Expertise in Steuerungsfragen einbringen, außerdem begleiten sie das Veränderungsmanagement.

Die Agenda Nutzung zählt aktuell zu den größten Projekten im Rüstungsbereich. Ihr Ziel ist es, beispielsweise durch eine neue Steuerungslogik zu einer höheren materiellen Einsatzbereitschaft beizutragen. „Im Rahmen der umfassenden Analyse ist deutlich geworden, dass die Nutzungsphase von Rüstungsmaterial viel früher gedacht werden muss", sagt Katrin Eckelkamp, Projektleiterin bei der BwConsulting. „Schon in den ersten Phasen der Beschaffung müssen Nutzungsaspekte wie Instandhaltung, Ersatzteilversorgung und Infrastruktur stärker eingebracht werden. Denn der Erwerb ist nur der erste Schritt im Lebenszyklus eines Produktes – anschließend wird das Material in der Regel mehrere Jahrzehnte genutzt."

Für den nachhaltigen Erfolg des Projektes geht das Projektteam deshalb grundlegende Themen an. Es treibt ein einheitliches Verständnis zur Nutzungsphase in allen Teilen der Bundeswehr voran und hinterfragt gleichzeitig bestehende Entscheidungswege. Es etabliert zudem effektive Steuerungsinstrumente: So erarbeitete das Team in einem gemeinsamen Workshop mit Experten aus der Truppe sowie zivilen Vertragspartnern und Instandsetzungsdienstleistern 35 Kennzahlen, mit denen wesent-



Gemeinsam mit Fachexperten aus der Truppe führte das Team der Agenda Nutzung Workshops durch, um auch auf der ‚Werkstattebene' Hindernisse für die Einsatzbereitschaft aus dem Weg zu räumen. (Symbolbild)

liche Prozesse der Nutzungsphase gesteuert werden sollen. Zum Beispiel prüft die Kennzahl ‚Ausfallquote', inwiefern die reale Ausfallrate eines Waffensystems der prognostizierten Ausfallrate entspricht. Übersteigt die reale Anzahl von Ausfällen den einkalkulierten Wert, kann dies ein Indiz dafür sein, dass die Betriebsdaten noch intensiver im Zusammenhang mit Bestands- und Zulaufzahlen von Ersatzteilen ausgewertet und die Lagerbestände für Ersatzteile oder die ‚Just-in-time'-Prozesse entsprechend angepasst werden müssen. Bei diesem Workshop brachten die Beraterinnen und Berater der BwConsulting vor allem ihr Know-how in Steuerungs- und Kennzahlensystemen sowie im Workshop-Design ein.

‚Blick bis auf Werkstattebene'

„Wir dürfen uns aber nicht nur auf der strategischen oder Kennzahlenebene bewegen, sondern müssen das Ganze auch in der Tiefe in den Blick nehmen, heißt: den Blick ‚bis auf Werkstattebene' werfen", betont Katrin. „Denn hier kann durch die Agenda Nutzung ein schneller und unmittelbar spürbarer Effekt für die Truppe entstehen." Dass dies möglich ist, zeigen zwei Beispiele: Auf den Schiffen der Marine werden die Druckanlagen regelmäßig geprüft – dabei ist die Prüftiefe sehr umfangreich und die Prüfhäufigkeit sehr hoch. In Vor-Ort-Workshops, die das Team der Agenda Nutzung mit Fachleuten aus der Truppe durchführte, wurden diese Tiefe und Häufigkeit als ein großes Hemmnis für die Materialverfügbarkeit identifiziert. Als Konsequenz werden die Vorgaben im BAAINBw jetzt überarbeitet, um die Umfänge zu reduzieren. Ein weiteres Beispiel sind die sogenannten ‚Technischen Materialprüfungen (TMP) aus besonderem Anlass' bei Fahrzeugen: Diese Prüfungen, etwa vergleichbar mit einer außerplanmäßigen zivilen TÜV-Untersuchung, waren stets vorgeschrieben, wenn ein Fahrzeug von einer Dienststelle an eine andere übergeben wurde und die nächste planmäßige TMP in weniger als zwölf Monaten anfiel - unabhängig davon, dass die Prüfung sowieso alle zwei Jahre durchgeführt wird. Dadurch entstanden teilweise sehr kurze Prüfungsintervalle, die unnötig Ressourcen banden und die Materialverfügbarkeit reduzierten. Diese Vorgabe ist jetzt aufgehoben worden. Und auch diese Verbesserungsidee wurde in Vor-Ort-Workshops gemeinsam mit Experten erarbeitet.

„Dieser Blick auf das Ganze ist wichtig, nicht nur für die Wirkung der Projekte, sondern auch für die Motivation von Projektteam und Truppe", meint Carsten Rüdiger, der in vielen Projekten diese konkreten Maßnahmen gesehen hat. „Denn auch jeder vermeintlich kleine Schritt bringt schon mal das ganze System voran. Und wenn sich schnell eine Wirkung wie Aufwandsreduzierung feststellen lässt, ist das für alle Beteiligten über die tatsächliche Verbesserung der täglichen Arbeit hinaus von immenser psychologischer Wirkung. Frei nach dem Motto: ‚Es geht doch immer noch was'."

Projektmanagementberatung (PMB)

Kameraden im Anzug

Rund ein Dutzend Berater umfasst das Segment der Projektmanagementberatung der BwConsulting. Ein Team von Inhouse-Consultants unterstützt bereits seit einigen Monaten das Rüstungsprojekt ‚Schwerer Transporthubschrauber (STH)' im **Koblenzer Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw).**



Als Projektpartner stets gemeinsam: im Besprechungsraum und vor Ort bei der Truppe



Die Kollegen der BwConsulting warten nach ihrem Termin im Berliner Planungsamt auf ein Taxi. Die zwei jungen Männer tragen Anzug, Krawatte und Hemd, in der rechten Hand halten sie ihre Laptoptaschen. Es sind bereits 20 Minuten vergangen, das Taxi lässt weiter auf sich warten. Dr. Christoph Knitter fragt den herannahenden Projektkollegen mit Uniform, Stiefel und Rucksack, ob sie sich zu Fuß anschließen könnten. Der Soldat läuft voraus und schlägt vor, den Weg quer durch den kleinen Wald unweit des Planungsamtes abzukürzen. Schließlich lotst der Stabshauptmann die Berater der BwConsulting durch das Gelände im kleinen Stadtwald, den er selbst kurz zuvor auf der Karte studiert hatte. Gemeinsam gehen sie kreuz und quer durch Gebüsch und Unterholz und folgen einem schmalen, dicht bewachsenen Pfad. Der Weg mit tief herabhängenden Ästen und Zweigen scheint schier endlos und gestaltet sich selbst für die jungen, sportlichen Berater beschwerlich. Die Männer scherzen und fragen den Kameraden von der Bundeswehr, ob sie eine Einzelkämpferausbildung absolvieren sollen. Nach insgesamt etwa 40 Minuten kommt das Team schließlich am Hotel an.

Christoph Knitter lacht bei der Erinnerung. „Ich stelle mir vor, wie es für einen Beobachter ausgeschaut haben muss: Ein Soldat mit Rucksack und zwei Männer im Anzug schlagen sich zusammen durch das Dickicht, kommen nach etwa fünf Kilometern gemeinsam aus dem ‚Busch' und landen mitten im belebten Stadtteil Spindlersfeld, südöstlich von Berlin." Bei aller Komik war die Episode für ihn aber auch der Start für eine besondere Kameradschaft und Verbundenheit: „Fortan waren wir in jeder Hinsicht auf einer Wellenlänge und hatten viel Spaß in der gemeinsamen Arbeit. Das war für mich damals ein sehr einprägsames Schlüsselerlebnis und gleichzeitig symptomatisch für die Bundeswehr: pragmatisches Leben in der Lage."

„Wir sind Teil des Verteidigungsressorts“



Vor einer Projektbesprechung stimmt Dr. Christoph Knitter letzte Änderungen mit seinem Ansprechpartner ab

Über die Leitung seines Start-Projekts, das für die Beschaffung Schwerer Transporthubschrauber (STH) aufgesetzt wurde, ist dem erfahrenen Senior Manager die hohe gesellschaftliche Relevanz deutlich geworden: „Ich wollte meine Kenntnisse zur Unterstützung der Bundeswehr einsetzen und nicht primär dabei unterstützen, erneut Kosten zu senken und die Zahlen von Unternehmen zu verbessern. Das Projekt der BwConsulting stellte für mich von Beginn an einen hohen persönlichen Mehrwert dar, über meine Beratungstätigkeit ganz direkt die Bundeswehr und das Ministerium zu unterstützen“, erinnert sich der 36-Jährige.

Auch für Heiko Schütze ist die Tätigkeit im Bereich der Projektmanagementberatung eine faszinierende neue Herausforderung: „Die Dimensionen rund um das STH-Projekt sind gigantisch und haben mich von Beginn an gereizt“, unterstreicht der ehemalige Soldat, der nach seiner Dienstzeit studierte und seit 2018 für die BwConsulting tätig ist. „Obendrein daran beteiligt zu sein, dass in wenigen Jahren etwas sehr Großes entsteht, das dem Schutz Deutschlands und den Verbündeten dient, ist für mich persönlich auch aufgrund meines militärischen Hintergrunds mit vielen Einsätzen schon ein erhebendes Gefühl.“

Ziel und Aufgabe des ‚XXL-Projektes‘ ist es, bis 2031 bis zu 60 schwere Transporthubschrauber als Ersatz der aktuellen CH-53-Flotte zu beschaffen. Zum Einsatzgebiet der Hubschrauber zählen vor allem der Lufttransport, der Transport von Landstreitkräften und luftgestützten Einheiten sowie der qualifizierte Verwundetentransport. Die wichtigsten Aufgaben der Luftfahrzeuge sind unter anderem die Rettung und Rückführung von Personen sowie bewaffnete Such- und Rettungseinsätze in Kriegs- und Krisengebieten.

Komplexität und Langfristigkeit derartiger Projekte sind groß, denn Leistungsbeschreibungen und Vergabeverfahren mit Verhandlungsrunden durch alle Hierarchiestufen des Verteidigungsressorts sind organisationsbedingt aufwendig und zeitintensiv. „Für Außenstehende wird ‚nur‘ ein Hubschrauber in Serie produziert. Bei der Planung derartiger Programme ist jedoch eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen“, betont Heiko, der zusammen mit dem Projektteam über 100 Personengruppen als involvierte Stakeholder mit Relevanz für das Projekt definiert hat. So haben etwa die Vertreter der Luftwaffe, des Kommandos Spezialkräfte, des Sanitätsdienstes, des BAAINBw, des Planungsamtes und der Abteilung Ausrüstung höchst unterschiedliche und zum Teil konträre Anforderungen an das Projekt. Der Berater erklärt: „Dazu zählen beispielsweise auch vermeintlich kleinteilige Punkte wie Temperaturanforderungen, die für die verschiedenen Einsatzszenarien ganz unterschiedlich sein können.“ Hinzu komme, dass die Beschaffung als solche nur ein Aspekt sei. Umfangreich und zugleich differenziert sei auch die Bereitstellung der gesamten Infrastruktur und der Logistik wie Lagerhallen, Beschaffungs-, Wartungs-, Ausrüstungs- und Ausbildungseinrichtungen sowie neue Logistikprozesse und darüber hinaus der Rückbau der aktuellen Flotte.

Die Beratung des Projektmanagements rund um das Szenario ‚Was muss ein Luftfahrzeug beziehungsweise ein Transporthubschrauber unter welchen Bedingungen leisten?‘ ist Kern der Beauftragung der BwConsulting. Zum Arbeitsfeld zählen unter anderem die Planung der Meilensteine des Projektes, die erforderliche Kommunikation, die Identifizierung von Schnittstellen und die Koordination der Teammitglieder. Das Beraterteam unterstützt mit Ansätzen für Problemlösungen und Analysen der Gesamtsituation, untergliedert in Einzelaspekte und hilft, relevante Projektthemen gemeinsam mit dem Kunden aufzusetzen und weiterzuentwickeln. Heiko Schütze erklärt: „Wir unterstützen die Themen nicht fachlich-inhaltlich, da wir natürlich keine Hubschrauberexperten sind. Aber wir gliedern Herausforderungen in Logikbäumen, fertigen Projekthandbücher,

etablieren und unterstützen Abläufe, Kommunikation und Zusammenarbeit im Team. Beispielsweise das tägliche Abstimmen aller Projektbeteiligten, wöchentliche Jour-fixe-Meetings und einen monatlichen Workshop.“

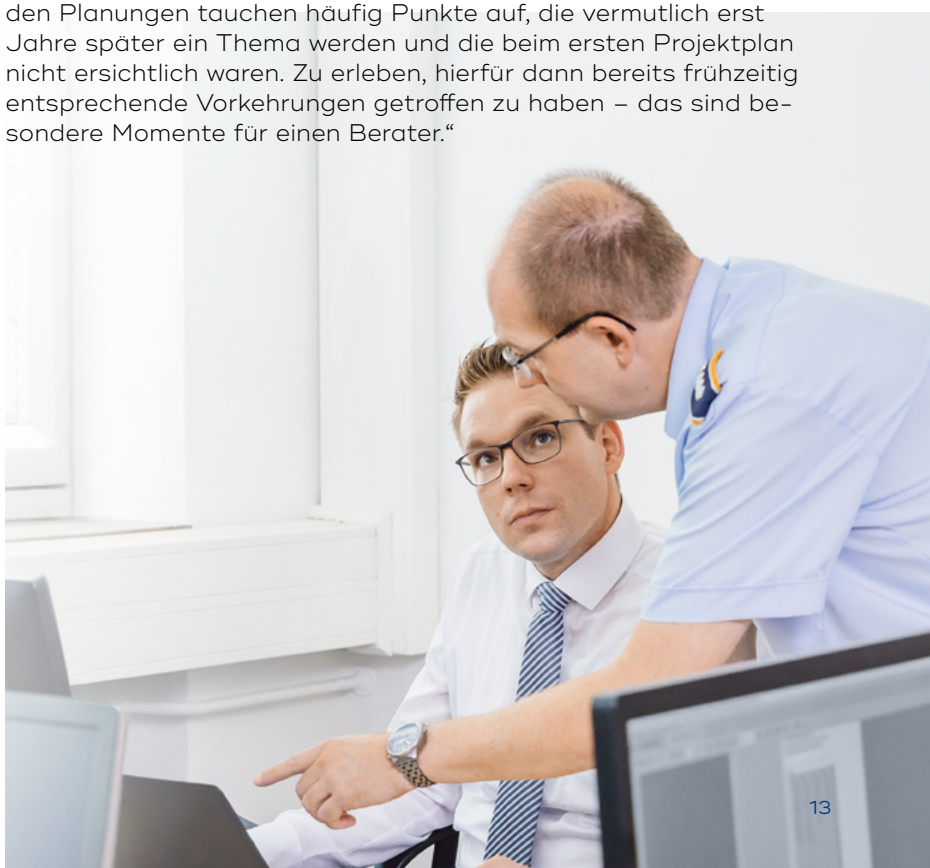
Für das PMB-Team ist es wichtig, stets den Gesamtüberblick zu ermöglichen und weniger die Inhalte in allen fachlichen Details zu erfassen. „Wir nennen das ‚Big Picture‘, also das Gesamtbild auf einem hohen Level zu erfassen und so das Projekt zu unterstützen“, beschreibt Christoph Knitter die Aufgabe der Beratung und ergänzt: „Zur Beantwortung der Fragen nach dem notwendigen Input gehört es auch zu den zentralen Aufgaben der BwConsulting dazu, die Fülle der fachlichen Details in ihrer Komplexität zu bewerten und dem Team komprimiert zur Verfügung zu stellen.“

Der wöchentliche Jour fixe des Projektes im Amtsgebäude des BAAINBw in Koblenz-Rauental verdeutlicht die Zusammenarbeit der Inhouse-Beratung mit allen Projektbeteiligten. Zum integrierten Projektteam zählen insgesamt rund 45 Angehörige aus allen Organisationsbereichen des Ressorts, die operativ mitarbeiten und in jede Veränderung des Projektes integriert sind. Für Heiko ist die Beratung im Bereich der PMB daher auch von ‚weichen‘ Faktoren bestimmt: „Alle relevanten Maßnahmen zur Verbesserung des Projektes werden aus dem Team heraus entwickelt und gemeinsam durchgeführt. Klar gibt es bestimmte Tools, die wir etablieren müssen und die für Projekte verpflichtend sind, um Themen methodisch zu strukturieren und Probleme zu lösen. Doch trotz Projekthandbuch und Meilensteintrendanalyse ist unsere Aufgabe auch persönlich geprägt. Viele wichtige Impulse dafür, das Projekt nach vorne zu bringen, erfahren wir eher im Gespräch mit den Projektbeteiligten selbst und zudem oft außerhalb der offiziellen Meetings. Diese Erkenntnisse kann auch der perfekte ‚Werkzeugkoffer‘ nicht liefern.“

Die besten Ideen und Lösungsansätze entstünden für den ehemaligen Soldaten daher vor allem in der engen Zusammenarbeit vor Ort: „Wir unterstützen den Projektpartner an vier Tagen in der Woche von morgens bis abends. Darüber hinaus sind wir häufig mit dem Kunden unterwegs, sei es in den Ämtern in Bonn und Berlin oder auf Messen.“ Schließlich gehe es auch um das Gefühl dafür, dass die Projektumgebung konfliktfrei sowie der Projektbedarf gedeckt sei und sich alle Teammitglieder gut informiert und ‚abgeholt‘ fühlten. Die amtsseitigen Mitarbeiter sind hoch motiviert und ‚brennen‘ ebenso wie er für das Projekt: „In allen Ebenen der Projektarbeit ist für mich die enge, persönliche Zusammenarbeit mit den Projektpartnern im Amt elementar, weswegen wir auch nicht isoliert in den Büros sitzen, sondern gemeinsam dort arbeiten, wo sozusagen an der Basis alle Informationen zusammenlaufen.“

Zu seinen besonderen Erfolgserlebnissen zählt für den 37-Jährigen vor allem die echte Wertschätzung für die Unterstützung bei der Projektarbeit: „Der Kunde ist froh und sehr dankbar, dass wir da sind, und bringt es uns gegenüber auch so zum Ausdruck. Das ist für das gesamte Team ein tolles Feedback.“ Auch das Zugehörigkeitsgefühl und die Erkenntnis, dass die Unterstützung angenommen wird, sind für den Berater ein großes Plus: „Wir sind Teil des Verteidigungsressorts und unsere Projektpartner wissen, dass wir kommen, um ihnen zu helfen. Das ist ein gutes Grundgefühl, besonders wenn einzelne Maßnahmen wie regelmäßige Meetings oder Workshops anfänglich auf Skepsis treffen.“

Unterm Strich verstehen Christoph und Heiko die Beratungstätigkeit neben der Projektmanagement- auch ein wenig als Strategie- und Organisationsberatung: „Während der fortlaufenden Planungen tauchen häufig Punkte auf, die vermutlich erst Jahre später ein Thema werden und die beim ersten Projektplan nicht ersichtlich waren. Zu erleben, hierfür dann bereits frühzeitig entsprechende Vorkehrungen getroffen zu haben – das sind besondere Momente für einen Berater.“



Täglicher Austausch im Projekt: Heiko Schütze mit seinem Ansprechpartner

Chance für Kreativität

Das Herz von Rüstung und Nutzung befindet sich im Koblenzer **Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw).** Rund 5.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter planen hier die großen Rüstungsvorhaben im Detail und setzen diese um. Carsten Rüdiger, Mitglied der Geschäftsleitung der BwConsulting, im Gespräch mit dem Vizepräsidenten des Amtes, Armin Schmidt-Franke, über Erfahrungen, aktuelle Herausforderungen und Chancen zur Weiterentwicklung der Rüstungsorganisation.



Sehr geehrter Herr Schmidt-Franke, vor 38 Jahren haben Sie im damaligen Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung den Dienst für die Bundeswehr begonnen. Hätten Sie sich damals bereits vorstellen können, für dieses Amt als Vizepräsident unmittelbare Führungsverantwortung zu übernehmen?

Einmal Vizepräsident dieses Amtes zu sein, konnte ich mir 1980 sicher nicht vorstellen. Allerdings glaube ich, dass ich mich über die zahlreichen beruflichen Stationen im Rüstungsbereich gut vorbereiten konnte. Dadurch kenne ich heute die Abläufe und Gestaltungsmöglichkeiten aus vielen verschiedenen Perspektiven. Auch habe ich in dieser Zeit unterschiedliche sicherheitspolitische Rahmenbedingungen erlebt und Erfahrungen gesammelt, wie sich das Rüstungswesen hierauf einstellen kann.

Seit fünf Jahren sind Sie bereits in dieser Führungsrolle. Was macht für Sie das Besondere Ihrer Arbeit aus?

Der für mich persönlich spannendste Aspekt ist die Möglichkeit, kreativ sein zu können. Ich schätze es sehr, gestalterisch tätig zu sein, und habe große Freude daran, mit Menschen Ideen zu entwickeln, die wie ich Kreativität und Gestaltungsräume als Chance wahrnehmen. Dabei ermuntere ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, Dinge auszuprobieren – wenn etwas vielleicht auch mal nicht funktioniert. Mein Verständnis ist: Fehler passieren, doch wenn ich mir sicher bin, dass ich mein Bestes gegeben habe, kann ich mir selbst schnell verzeihen und den Fehler konstruktiv nutzen.

Die Einsatzbereitschaft des Wehrmaterials wurde in den vergangenen Monaten immer wieder intensiv – auch medial – diskutiert. Wie nehmen Sie diese Diskussion wahr?

Ich freue mich über ausgewogene Berichterstattungen, doch sehr häufig konzentrieren sich Beiträge auf Einzelaspekte, ohne die Ursachen im Gesamtzusammenhang zu beleuchten. Das macht mich immer dann sehr betroffen, wenn die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angezweifelt wird. Denn es gibt klare, vor allem historische Gründe, weshalb die Lage nicht so ist, wie wir sie uns heute wünschen. Ein Beispiel: Nach 1990 konnte sich Deutschland im Herzen Europas sehr sicher fühlen. Die Planungen waren darauf ausgelegt, dass die Bundeswehr einige Jahre Zeit hätte, sich bei einer verschärfenden Sicherheitslage wieder voll auszurüsten. In der Folge wurde Wehrmaterial insbesondere auch aus Finanzgründen nicht mit der vollen Ersatzteilausstattung beschafft. Seit 2014 haben wir auch durch die Entwicklungen in Osteuropa eine gänzlich neue Situation – darauf haben wir reagiert, auch mit Projekten zur Verbesserung der Ersatzteilsituation. Doch der Aufwuchs benötigt Zeit. Denn teilweise sind die Produkte, die wir benötigen, nicht unmittelbar marktverfügbar.

Sowohl die Agenda Rüstung als auch die Agenda Nutzung sind wesentliche Treiber der Trendwende Material. Wo sehen Sie bereits heute Fortschritte – und auf welche Aspekte müssen Sie besonders aufmerksam blicken?

Als großen Fortschritt betrachte ich die Transparenz bis in das Parlament, die wir gerade bezüglich der großen Beschaffungsvorhaben erreicht haben. Das nützt dem Souverän zur politischen Entscheidungsfindung, aber natürlich auch uns selbst, um die Projekte gezielter voranzubringen. In diesem Kontext gelang es uns zudem, in vielen Programmen ein Risikomanagement zu etablieren, mit dem wir uns die Projektrisiken bewusst machen konnten. Dadurch können wir heute rechtzeitig umsteuern oder im äußersten Fall ein Projekt abbrechen. Mit einigem Stolz blicke ich dabei auch auf die Vertragsbearbeitung bei zentralen Vorhaben mit einem Volumen von mehr als 25 Millionen Euro: Heute arbeiten wir mit Individualverträgen statt Standardverträgen, was unter anderem zu einer deutlich besseren Risikoverteilung zwischen der Bundeswehr und dem Hersteller geführt hat. Doch trotz all dieser Fortschritte müssen wir uns bewusst sein, dass dies zunächst nur regulatorische Verbesserungen sind, die Projekte sich zum Großteil aber noch in der Realisierungsphase befinden. Die Verbesserungen sind wichtig, richtig und notwendig, ihre Wirkungen auf den Ausstattungsgrad der Truppe erfolgen aber zeitversetzt. Auch dies gilt es, immer wieder deutlich zu machen: Zwar gibt es sehr schnelle Rüstungsfortschritte wie beim Leichten Unterstützungshubschrauber. Teil der Wahrheit ist aber ebenso, dass die Kapazitäten des Amtes nicht für beliebig viele Projekte gleichzeitig zur Verfügung stehen können und auch die Umsetzung der regulatorischen Verbesserungen Ressourcen benötigt.

Das im September 2018 gebilligte Fähigkeitsprofil der Bundeswehr wird zu einer massiven Erhöhung der im BAAINBw zu steuernden Projekte führen. Welche zentralen Herausforderungen sehen Sie hier und welche Möglichkeiten gibt es aus Ihrer Sicht, diesen Herausforderungen zu begegnen?

Hier sehe ich mehrere Stellschrauben. Trotz sehr enger personeller Kapazitäten müssen wir neue Projektteams für die Großprojekte zusammenstellen. Zum Teil erwarte ich eine Lageverbesserung durch intensive Rekrutierungsaktivitäten der Bundeswehr. Doch auch die temporäre Verstärkung durch externe Expertise kann zielführend sein, insbesondere im Bereich der Managementmethoden. Die BwConsulting habe ich hier übrigens als wichtigen Katalysator wahrgenommen: Sie hat fundierte Kenntnisse sowohl über die Bundeswehr als auch über die Arbeit in Industrie und Beratung. Indem sie zu einem gezielten Informationsaustausch beitrug und das gegenseitige Verstehen förderte, konnte sie die Anlaufzeiten der externen Unterstützung wesentlich verkürzen.

Gleichzeitig müssen wir die vielen kleinen Projekte schneller, effizienter und effektiver gestalten. Dafür gilt es genau zu bewerten, welche Regularien für die jeweiligen Vorhaben wirklich erforderlich sind und mit welcher zeitlichen und personellen Intensität sie verfolgt werden müssen. Führungskräfte und Mitarbeiter

„Dabei ermuntere ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, Dinge auszuprobieren“



aller Ebenen möchte ich dazu ermuntern, wie bereits beschrieben, alle Gestaltungsmöglichkeiten kreativ zu nutzen. Außerdem glaube ich, dass uns die Digitalisierung hier sehr stark helfen kann, um beispielsweise Abstimmungswege zu beschleunigen. Die Möglichkeiten verbessern sich nach und nach, wir müssen sie aber auch nutzen.

Aktuell wird untersucht, wie die Beschaffungsorganisation weiterentwickelt werden kann – Sie sind Projektverantwortlicher für diese Taskforce. Allein die Tatsache, dass diese Untersuchung stattfindet, hat zu Unsicherheit bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt. Wie geben Sie Ihrem Personal Zuversicht?

Das stärkste Signal, das ich geben kann, ist: Ich brauche jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter unseres Amtes und der nachgeordneten Dienststellen! Jede und jeder hat spezielles Wissen erworben und trägt zur Umsetzung unserer Aufgabe bei! Unsere Aufgabe ist es, die Bundeswehr mit dem richtigen Material für ihre Aufgaben auszurüsten. Wenn sich nun die Aufgaben der Bundeswehr verändern – und das haben sie durch eine Refokussierung auf die Landes- und Bündnisverteidigung –, hat dies auch Folgen darauf, wie wir unsere Aufgaben erfüllen müssen. Bis zum Ende des kommenden Jahrzehnts soll die Bundeswehr wieder zu einer voll einsatzfähigen Armee werden. Ich möchte dazu motivieren, dieses fordernde Ziel stets im Auge zu behalten, denn wir werden viel kreative Aufbauarbeit leisten können – nach meiner Erfahrung auch eine wesentliche Quelle für Berufszufriedenheit. Persönlich fühle ich mich an den Beginn meiner Dienstzeit erinnert, als mir bei der Ausgestaltung der noch jungen Informationstechnologie für die Bundeswehr viel Kreativität abverlangt wurde und wir neue Möglichkeiten schnell zur Anwendung bringen konnten.

Was ist Ihr wichtigstes Anliegen mit Blick auf den Prozess der Analyse?

Die Analyse muss transparent und vor allem sorgfältig sein. Sie muss die gesamte Expertise aller beteiligten Personen und Institutionen einbeziehen, um zu den richtigen Schlüssen zu gelangen. Gerade bei dieser Einbindung sind wir heute schon sehr weit und haben ein breites Feld aufgemacht. Hierzu zählt auch, den Blick nicht nur auf eine Veränderung der Aufbauorganisation zu verengen, sondern den Blick auch auf die Ablauforganisation auszuweiten, also beispielsweise das Zusammenwirken zwischen der Truppe und dem Amt.

Zum Abschluss eine Frage in eigener Sache – gerade an Sie als Mitglied unseres Beirats, der Impulse für die Ausrichtung der BwConsulting gibt: Seit 2016 unterstützt die BwConsulting ganz konkret bei verschiedenen Rüstungsprojekten wie dem UH Tiger oder dem Schweren Transporthubschrauber. Wie erleben Sie diese Projektmanagementberatung?

Meine Erfahrungen sind gut. Insgesamt bin ich überzeugt, dass die großen Projekte neben technischem, wirtschaftlichem und juristischem Sachverstand vor allem methodisches Know-how für die Durchführung benötigen: zur Kommunikation zwischen den Schnittstellen, zum Risikomanagement und vielem anderen mehr! Hierunter verstehe ich Themen, die nicht unbedingt Schwerpunkte in der technischen und juristischen Ausbildung bilden. In meiner Wahrnehmung ist die BwConsulting ein Garant dafür, dass dieses Reporting in alle Richtungen funktioniert und sie den amtsseitigen Projektleiter dadurch wirkungsvoll entlastet.

„Die BwConsulting habe ich hier als wichtigen Katalysator wahrgenommen“





Europäischer werden!

‚Multinationalität und Integration' lautet eine der ersten Überschriften in der seit Juli geltenden **‚Konzeption der Bundeswehr',** mit der das Verteidigungsministerium die weitere Entwicklung der Bundeswehr festlegt. Eine stärkere Europäisierung gehört dabei zu den Wegen, die für eine bessere politische Kooperation und militärische Interoperabilität beschritten werden müssen. Ein Team der BwConsulting um Jochen Urban und Christian Fischbach hat die aktuelle Ausgangslage analysiert und erklärt die Hebel, wie die Europäisierung konkret vorangetrieben werden kann.

Status quo

Krisen werden zahlreicher und kommen näher. Die sicherheitspolitische Zäsur nach der Annexion der Krim, die verstärkte asymmetrische Natur von Auseinandersetzungen, die herausfordernden transatlantischen Beziehungen, Migration, Brexit und vieles mehr: All diese Entwicklungen stellen Europa gemeinsam vor neue sicherheits-, verteidigungs- und bündnispolitische Herausforderungen.

Doch diese Herausforderungen können auch Chancen bedeuten, um auf europäischer Ebene die verstärkte Kooperation im Verteidigungsbereich zu fördern – die europäischen Staaten würden damit einen neuen Grundstein für eine Lastenteilung im Krisen- und Konfliktfall legen. Gerade die Bundesregierung kann durch stärkere Kooperation ihr strategisches Ziel einer Europäisierung der Sicherheits- und Verteidigungspolitik weiter vorantreiben. Und für Europa entsteht die Möglichkeit, seine strategische Autonomie im Bereich der Sicherheits- und Verteidigungspolitik auszubauen, ohne sich dabei von der NATO abzugrenzen oder diese zu schwächen. Im Gegenteil: Eine bessere Verteidigungsfähigkeit Europas wird die NATO sogar stärken.

Erste Schritte hierfür wurden bereits unternommen. So hat der Europäische Rat im Dezember 2016 mit dem ‚Implementation Plan on Security and Defence' die ‚EU Global Strategy' beschlossen. Darin ist eine weitere Vertiefung der Gemeinsamen Sicherheits- und Verteidigungspolitik (GSVP) in Richtung einer Europäischen Verteidigungsunion (EVU) angelegt. Hierfür wurden auf den Weg gebracht:

— die Einleitung einer koordinierten jährlichen Überprüfung der Verteidigung **(Coordinated Annual Review on Defence – CARD)**, um die Verteidigungszusammenarbeit der Mitgliedsstaaten weiter zu vertiefen. Beginnend mit einem Testlauf im Herbst 2017 und dem ersten Bericht bis Herbst 2018 soll durch den CARD Transparenz über Rüstungsplanung und weiteres Kooperationspotenzial in den EU-Mitgliedsstaaten aufgezeigt werden.

— die Einführung der ständigen strukturierten Zusammenarbeit **(Permanent Structured Cooperation – PESCO)**, in deren Rahmen die Mitgliedsstaaten auf freiwilliger Basis ihre Verteidigungszusammenarbeit verstärken. Die seit Dezember 2017 bestehende PESCO birgt das Potenzial für die Überführung nationalstaatlicher und thematischer Insellösungen der militärischen Kooperation in eine dauerhafte, strukturierte und koordinierte Zusammenarbeit nationaler Streitkräfte. Bisher wurden 34 PESCO-Projekte initiiert. Weitere sollen folgen.

— Etablierung des Europäischen Verteidigungsfonds **(European Defence Fund – EDF)**, mit dem Anreize für gemeinsame Forschung, Entwicklung und Beschaffung von Rüstungsgütern geschaffen werden sollen und die verteidigungsindustrielle Basis (vor allem KMUs und Industrien kleinerer Mitgliedsstaaten) gestärkt werden soll. Darüber hinaus geht es ebenso darum, Anreize für vertiefte Kooperation im Bereich der Nutzung im Rahmen der Verstetigung der gegenwärtigen Pilotphase zu schaffen.

CARD, PESCO und EDF sind gegenwärtig die Hauptmotoren für eine Vertiefung der Gemeinsamen Sicherheits- und Verteidigungspolitik in Richtung einer Europäischen Verteidigungsunion. Die Mitgliedsstaaten müssen sie aber verstetigen, verfeinern und letztlich mit Leben füllen. Hierbei gilt es, die Kohärenz dieser Initiativen mit den bestehenden Initiativen der europäischen NATO-Staaten sicherzustellen: zum Beispiel mit dem von Deutschland in die NATO eingebrachten Framework Nations Concept – wonach größere Staaten ein breites militärisches Fähigkeitsspektrum vorhalten, das erst durch spezialisierte Fähigkeiten kleinerer Staaten durchhaltefähig wird – sowie weiteren bi- und multilateralen Kooperationen.

Weiterdenken

Die Analyse des Beraterteams der BwConsulting kam im Kern zu dem Schluss: Europa sollte nicht auf maximale, sondern auf optimale Ausprägung der Kooperation in unterschiedlichen Feldern setzen – und drei Hebel können hierfür schon kurzfristig Wirkung entfalten.

1. Kooperationsfähigkeit insgesamt steigern, da dies das Fundament jeglicher weiterer Integrationsbemühungen ist.

Jochen Urban,
Themenverantwortlicher Kooperationsmanagement



Eine Zusammenarbeit sollte mit einem ersten Schritt auf den Partner zu begonnen werden. Hier kann Deutschland eine aktive Rolle übernehmen, indem es möglichen Kooperationspartnern Angebote unterbreitet. Deutschland muss als große und wirtschaftsstarke Nation bereit sein, in Vorleistung zu gehen, um das gemeinsame Ziel zu ermöglichen. Verschiedene Handlungsmöglichkeiten sind denkbar: Das Spektrum reicht von der bewussten Nutzung von Technologien der Partner bis hin zur Akzeptanz anderer nationaler Regelungsräume, beispielsweise im Bereich der Zulassung. Auch sind Ansätze zum verstärkten Informationsaustausch oder einer intensivierten Zusammenarbeit bei der Ausbildung des militärischen Führungspersonals als Grundlage für ein gemeinsames Mindset anzustreben – ‚europäische' Karrieren sind notwendig.

Die Verständigung sowie die klare Definition konkreter Kooperationsziele zu Beginn jeder Zusammenarbeit schaffen im Kooperationsprozess die notwendige Orientierung und sind damit Grundlage eines langfristigen Erfolgs der Zusammenarbeit. Die Kooperationsziele sind mit den jeweils nationalen Interessenlagen in Einklang zu bringen und münden in einem möglichst konkreten Bild, was jeder Partner einbringt. Zusammengenommen entsteht dadurch ein umfassendes Zielbild der Kooperation, aus dem deutlich wird, welches Ergebnis mit der Zusammenarbeit erreicht werden kann (‚Output') und welcher Beitrag dadurch für die Union als Gemeinschaft geleistet wird (‚Outcome'). Daneben muss eine Verständigung über gleiche oder ähnliche Wertvorstellungen, standardisierte Kommunikationsprozesse inklusive klarer Kommunikation sowie über eine zentrale Steuerung auf EU- und nationaler Ebene erreicht werden. Ehrliche Lessons Learned runden diesen Hebel ab.

Entlang eines Modells europäischer Verteidigung sollte der Status quo der Kooperationen identifiziert werden. Unter der Prämisse, dass das Ziel nicht die maximale, sondern eine optimale Ausprägung der Integration sein soll, können auf dieser Basis konkrete nächste Schritte zur fokussierten Fortentwicklung angegangen werden.

Auf diese Weise können ambitionierte, aber gleichsam realistische Projekte identifiziert werden, die dann im Rahmen der PESCO oder anderer Initiativen umgesetzt werden können. Hier ist die Kohärenz der Projekte zueinander, aber auch zu anderen Kooperationsformen, wie beispielsweise dem Framework Nations Concept und der European Intervention Initiative, konsequent mitzudenken.

Das übergreifende Ziel ist die strategische Autonomie Europas. Hierbei geht es um den Dreiklang aus autonomer Beurteilungs-, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit sowohl in politischer, operativer als auch in industrieller Hinsicht. Eine Finalitätsdiskussion um den maximalen Integrationsgrad europäischer Verteidigung hilft da nicht. Fast alle großen Politikfelder haben supranationale, intergouvernementale und multilaterale Aspekte. Durch punktuelle und fokussierte Fortentwicklung sind höhere Glaubwürdigkeit und zielgerichteter Nutzen der Maßnahmen sichergestellt. ‚Strategy as practice' heißt die Devise.

Zunächst sollte definiert werden, welche Kooperationsfelder für die Bundeswehr sinnvoll sind. Es sollte das Verständnis kultiviert werden, dass Nationalstaaten durch vertiefte Kooperationen ihre souveräne Position hinsichtlich der Ausübung des Gewaltmonopols nicht aufgeben, sondern diese im multinationalen Kontext stärken. Es gibt deutlich mehr Bereiche, in denen Kooperation nützt, als dass sie schadet. Darüber hinaus sollte klar kommuniziert werden, dass deutsche Interessen nicht im Gegensatz zu europäischen Interessen stehen.

2. Pragmatisch denken und weitere Kooperationsfelder systematisch identifizieren, da Realismus und Glaubwürdigkeit zu tatsächlich spürbaren Erfolgen führen.

Christian Fischbach, Themenverantwortlicher Strategie



3. Deutsche EU-Ratspräsidentschaft im zweiten Halbjahr 2020 als Momentum nutzen, um die europäische Integration der Sicherheits- und Verteidigungspolitik mit Nachdruck vorantreiben zu können.

Die deutsche EU-Ratspräsidentschaft ist als komplexes Projekt zu verstehen. Insbesondere die zuvor im Mai 2019 stattfindenden Wahlen zum Europäischen Parlament und die damit einhergehenden personellen Veränderungen innerhalb der Europäischen Kommission werden das Brüsseler Machtgefüge neu sortieren. Zudem findet während der Vorbereitung des 18-Monats-Programms die Parlamentswahl unseres Trio-Partners Portugal statt. Hierdurch entstehen weitere Einflüsse, die es zeitgleich zu bewältigen gilt. Deutschland sollte sich, unter Wahrung des Neutralitätsgebots, auch hier auf konkrete verteidigungspolitische Ziele konzentrieren und diese mit zielgerichteten Maßnahmen fokussiert und glaubwürdig umsetzen. Im Trio mit Portugal und Slowenien kann die Ambition einer EVU realisiert werden.

Drei Bereiche sind denkbar: strategische Kultur, europäische Kräfte und Instrumente zur Stärkung der Kooperationsfähigkeit. Zur Etablierung einer strategischen Kultur könnten eine EU-Sicherheits- und -Verteidigungsstrategie erarbeitet und politische Strukturen (zum Beispiel ein EU-Sicherheitsrat als Weiterentwicklung des Politischen und Sicherheitspolitischen Komitees, ein Generaldirektorat Defence innerhalb der Europäischen Kommission und ein vollwertiger Verteidigungsausschuss im Europäischen Parlament als Aufwertung des Unterausschusses Sicherheit und Verteidigung) im engen Schulterschluss mit der Interparlamentarischen Konferenz für die GASP/GSVP aufgebaut werden. Hinsichtlich europäischer Kräfte könnte eine zivil-militärische Führungsfähigkeit aufgebaut und stehende OHQs und FHQs etabliert werden, die einen Gesamtansatz aus EUFOR CROC, EU Battlegroup und European Intervention Initiative führen können. Zudem könnten Klein- oder Spezialfähigkeiten gepoolt werden. Herauszuheben ist beispielsweise ein EU Cyber Defence Command. Weitere PESCO-Projekte sowie der Aufbau einer Europäischen Offiziersakademie sind ebenso vorstellbar. Zu den Instrumenten zur Stärkung der Kooperationsfähigkeit gehören das Folgeprogramm des EDF, die Weiterentwicklung der EDA zu einem Europäischen Planungsamt oder die Weiterentwicklung der OCCAR zu einem Europäischen Beschaffungs- und Nutzungsamt.

Digitalisierungs-Perspektiven

Digitalisierung gehört zu den aktuellen weltweiten Megatrends: „Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert“, sagte diesbezüglich einmal die damalige Hewlett-Packard-Chefin Carly Fiorina. Tatsächlich nimmt auch in der Bundeswehr der Digitalisierungsgrad immer weiter zu. Doch ist dies ‚nur‘ ein IT-Thema oder wie wirkt es darüber hinaus? Fünf Fragen an Oberst i.G. Bernd Stingl, Referatsleiter in der ministeriellen Abteilung Cyber/Informationstechnik, und Maren Reiche, die als Projektleiterin der BwConsulting Digitalisierungsprojekte berät. Gemeinsam haben sie in 2018 zentrale Elemente für die Digitale Transformation der Bundeswehr – wie beispielsweise das Leitungsboard Digitalisierung – aufgesetzt.



Was verleiht der Digitalisierung den Status „Megatrend“?

Rund 8,4 Milliarden Geräte sind mit dem Internet der Dinge verbunden, bald sollen 50 Milliarden Geräte miteinander vernetzt sein – mehr als die Zahl der Menschen, die auf dem gesamten Planeten leben. Daran erkennt man, mit welch einer unaufhaltsamen Dynamik die Digitalisierung voranschreitet.

Was bedeutet Digitalisierung für die Bundeswehr?

Die Digitalisierung ist entscheidend zur Auftragserfüllung der Bundeswehr, denn sie erhöht die Durchsetzungsfähigkeit der Streitkräfte auf dem digitalisierten Gefechtsfeld und optimiert das unterstützende Verwaltungshandeln. Auf dem Gefechtsfeld wird die Digitalisierung immer mehr zu dem Schlüssel zur Informations-, Führungs- und Wirkungsüberlegenheit. Das sind keine Zukunftsideen. Das digitale Gefechtsfeld ist bereits heute Realität!

Welche Voraussetzungen benötigt die Digitalisierung in der Bundeswehr?

Aus IT-Sicht ist die Grundvoraussetzung eine digitale Plattform, auf der IT-Services entsprechend bereitgestellt werden. Die aktuell unterschiedlichen Systemplattformen müssen harmonisiert werden. Dies muss ressortintern, ressortübergreifend und multinational ineinandergreifen. Hier kann nicht jeder seine eigene Plattform aufbauen.

Wie kann Digitalisierung erfolgreich vorangetrieben werden?

Aufbauend auf der digitalen Plattform gelingt die Digitalisierung, wenn wir:

1. Prozesse digitalisieren – denn: Der Mehrwert der Digitalisierung erschließt sich erst durch eine durchgängige digitale Gestaltung der Prozesse des GB BMVg;
2. echte Innovationen erzielen und neue Wirkmodelle gestalten. Am Beispiel digitalisierter Operationsführung heißt dies eine Vernetzung aller Sensoren und Effektoren für eine gemeinsame Operationsführung auf einer einheitlichen gemeinsamen digitalen Plattform, die zu einer anderen Art der Gefechtsführung führt.

Wie leben Sie persönlich Digitalisierung?

Selbstverständlich nutze ich gerne sämtliche Vorteile von Apps jeglicher Art, von der Taxibestellung über die Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs bis hin zur Buchung von Dienstleistungen wie Handwerker. Gelesen wird bei mir mit E-Book, das ist einfach praktischer. Darüber hinaus versuche ich, mich mit ein wenig Python-Programmierung und kleineren Online-Lehrgängen zu KI oder 5G fit und aktualisiert zu halten.

Bernd Stingl

Was verleiht der Digitalisierung den Status „Megatrend“?

Digitalisierung ist mehr als nur ein Trend – es ist ein ‚Zeitenbegriff‘: War es vor zehn Jahren noch die Globalisierung, verändert heute die Digitale Transformation die Wertschöpfungsketten, Unternehmensstrukturen von Großorganisationen sowie das gesamte politische und gesellschaftliche Miteinander maßgeblich.

Was bedeutet Digitalisierung für die Bundeswehr?

Die Nutzung innovativer, digitaler Technologien – ob auf dem Gefechtsfeld oder in der Verwaltung – setzt die Fähigkeit voraus, das Neue in der Organisation erfolgreich adaptieren zu können. Zentraler Erfolgsfaktor dabei ist die Geschwindigkeit, mit der dies geschieht. Die Bundeswehr muss Fahrt aufnehmen, um mit den immer schneller werdenden Innovationszyklen außerhalb des Systems mithalten zu können.

Welche Voraussetzungen benötigt die Digitalisierung in der Bundeswehr?

Eine wesentliche Voraussetzung für die Digitalisierung der Bundeswehr ist es, die Organisation für die Digitale Transformation fit zu machen – einerseits zentrale Verfahren zu beschleunigen und das Personal entsprechend zu befähigen, aber auch die kulturellen Rahmenbedingungen zu schaffen, um schneller zu werden: Geschwindigkeit sollte vor absolute Perfektion gestellt und Unsicherheiten akzeptiert werden. Ergo: bewusst kalkulierbare Risiken eingehen und aus Fehlern lernen.

Wie kann Digitalisierung erfolgreich vorangetrieben werden?

Neben der internen Perspektive ist vor allem der konsequente Blick nach außen erfolgsentscheidend: Digitale technologische Innovationen müssen konsequent identifiziert, auf Relevanz überprüft und bei Bedarf schnell nutzbar gemacht werden. Dies kann nur gelingen, wenn diese iterativ gemeinsam mit den Nutzern auf Wirkung getestet werden. Jahrelange sequenzielle Entwicklungszyklen sind in der digitalen Welt nicht erfolgsfähig.

Wie leben Sie persönlich Digitalisierung?

Ich gestehe: Ich bin ‚smartphonesüchtig‘. Apps, die mich digital durch den Alltag navigieren und das Leben so viel einfacher machen, sind – beruflich wie privat – nicht mehr wegzudenken. Das fängt beim Check-in für den Berlin-Flieger an, geht mit der mobilen Bezahlung der Wegstrecke ins Büro und dem Mittagessen weiter und reicht bis zur abendlichen Videosession mit meinem Mann. Große Ausnahme bleibt der persönliche Lesestoff: Hier muss es nach wie vor ein echtes, haptisches, total analoges Buch sein.



Maren Reiche



Die Multiplikatoren-Gruppe der BwConsulting setzt sich aus einem Querschnitt aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen, fördert den Informationsfluss und gibt Impulse für die Weiterentwicklung des Unternehmens

Testfeld für die Bundeswehr

In zwei Projekten konnten Ideen aus internen Maßnahmen der BwConsulting auf die Bundeswehr übertragen werden: Nach dem Vorbild der unternehmenseigenen ‚Multiplikatoren-Gruppe' werden die Berater der BwConsulting im Projekt ‚Innere Führung – heute' erstmals die Aufstellung einer hierarchieübergreifenden Umsetzungsgruppe aus allen Organisationsbereichen der Bundeswehr begleiten. Auch die BwConsulting-interne ‚HR Taskforce' konnte bereits erste konkrete Erfolge verbuchen und wertvolle Ideen liefern, wie die Recruitingprozesse der Bundeswehr optimiert werden können.

Weitreichende Veränderungen und sensible Entscheidungen im Unternehmen zu begleiten, ist für sie eine Herzensaufgabe: Die ‚Multiplikatoren' sind repräsentativer Querschnitt und Sprachrohr der Belegschaft, die Entwicklungen, Trends und Meinungen ‚nach oben' und ‚nach unten' spiegeln. Für Managerin Katharina Wolf war die Etablierung der Multiplikatoren-Gruppe eine spannende Bereicherung für die BwConsulting. Die Diplom-Psychologin und Change-Expertin coacht die Gruppe, die primär das Ziel hat, die Themen der eigenen Neuaufstellung, die neuen Prozesse sowie die Kulturentwicklung des Unternehmens zu begleiten: „Mit den ‚Multis' haben wir ein wertvolles Format geschaffen, um den Dialog zwischen allen Beteiligten zu forcieren. ‚Top-down' Entwicklungen challengen, ‚bottom-up' selbst Themen anstoßen und diese im Sinne des eigenen Unternehmens weiterentwickeln – das sind die Kernaufgaben der Multiplikatoren."

Die Erfahrungen aus den eigenen internen Projekten in die Beratungstätigkeit zu integrieren und damit erfolgreiche Konzepte auf den Kunden Bundeswehr zu übertragen, lag auf der Hand. „Das Konzept der Multiplikatoren war als gutes Beispiel perfekt dafür geeignet, den Kunden am Know-how im Bereich Kultur- und Organisationsentwicklung partizipieren zu lassen", unterstreicht Daniel Bitter, der bei der BwConsulting Themenverantwortlicher für die Beratung in der Organisationsentwicklung ist und seit rund eineinhalb Jahren das Projekt ‚Innere Führung – heute' unterstützt.

Eine Besonderheit dieses Projektes war es zunächst, dass keine neuartigen Formulierungen der Führungsphilosophien entwickelt werden, sondern der authentische Tagesablauf von Führungskräften in der Bundeswehr gespiegelt wurde, um gute Führung in der Bundeswehr zu ermöglichen. Im Rahmen einer bundeswehrübergreifenden Workshop-Reihe hat das Team zunächst für das von der ministeriellen Leitung beauftragte Projekt eine transparente Lagefeststellung erarbeitet. Mit dem Fokus auf erlebte Führungserfahrungen nahmen sie das System dabei intensiv unter die Lupe, in die Untersuchung wurden alle Führungsebenen – vom Kompaniechef bis zum Inspekteur – einbezogen. Daniel erinnert sich: „Ausschlaggebend für das Projekt waren sicherlich auch die Vorkommnisse in der Bundeswehr in den letzten zwei Jahren. Sich innerhalb der Organisation intensiv mit der Umsetzung des Themas Führung zu beschäftigen, lag daher nahe."

Die Untersuchungen in der Breite aller Organisationsbereiche ergaben für Daniel ein noch mal ganz anderes Kennenlernen der Bundeswehr: „Mit über 30 Workshops und jeweils bis zu 50 Teilnehmern bis Anfang November 2018 hatte das Projekt einen ambitionierten Zeitplan. Die Vielzahl der Menschen und ihrer Geschichten ergab ein kompaktes und gleichzeitig differenziertes Bild der Führungskultur in der Bundeswehr. Die unterschiedlichen Standpunkte ermöglichten viel Potenzial für konstruktiven Diskurs, was ich persönlich sehr positiv fand. Zudem waren da viele ‚Gänsehautmomente' aus sehr authentischen Situationen dabei, denn beschrieben wurden Vorkommnisse aus dem Alltag des Grundbetriebs bis hin zu ganz konkreten Gefechtssituationen aus den Auslandseinsätzen. Entscheidend für uns ist, dass im Ergebnis klar nachvollziehbare Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Führungskultur in der Bundeswehr abgeleitet und umgesetzt werden können."

Über 800 Personen hatte das Projektteam im Laufe der vergangenen Monate befragt. „Da sich das Projekt nicht mit rein rationalen Aspekten der Organisation auseinandersetzt, die sich in Zahlen, Daten und Fakten messen lassen, ist unsere Arbeit natürlich auch emotional geprägt", unterstreicht Daniel Bitter nochmals den ungewöhnlichen Ansatz. „Mit diesem besonderen Schwerpunkt in der Kulturarbeit und vor allem der intensiven, engen Zusammenarbeit mit vielen Bundeswehrangehörigen bei der Weiterentwicklung ihrer Führungskultur kommen wir mit unserer Arbeit im Vergleich zu anderen Projekten fast schon ein wenig ‚exotisch' daher. Motivierend ist, über die Zusammenarbeit im Projektteam zu sehen, dass die Ergebnisse der Projektarbeit jetzt zur Umsetzung gelangen und konkrete Auswirkungen bereits absehbar sind."

Seine Auffassung von Kulturarbeit bringt Daniel pragmatisch auf den Punkt: „Das Verständnis von Führung beruht naturgemäß auf einer gewachsenen Haltung der Führungskräfte sowie auf Verhaltensweisen und Traditionen. Kulturentwicklung heißt für uns, diese Kultur ganz bewusst weiter zu gestalten. So gehört es zu unserer Beratungsarbeit dazu, ein Bewusstsein zu schärfen, dass Kultur nicht ‚von oben herab' verordnet werden kann, sondern stattdessen unter Einbeziehung der individuellen Werte der Mitarbeiter, beispielsweise mit Leitbildern, Anreizen und Zielvorgaben, erarbeitet werden muss." Die Ursprünge des Projektnamens, angelehnt an den ‚Staatsbürger in Uniform' als Leitbild der Inneren Führung und des soldatischen Selbstverständnisses, sind nach Ansicht des Beraters aktueller denn je: „Kern des Projektes sollte ein klarer Fokus auf die gemeinsame Führungskultur im Geschäftsbereich des BMVg sein. So ist es unter anderem das Ziel, das Konzept der Führung sowie die Führungskräfte zu stärken und etwaigen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken – bis hin zu einer möglichen konzeptionellen Weiterentwicklung des Leitbildes der ‚Inneren Führung'."

Um auf dem Weg dahin die größtmögliche Transparenz über den Prozess und die Ergebnisse zu ermöglichen sowie die Ergebnisse in der Breite anwendbar zu machen, wird die Bundeswehr mit Unterstützung der BwConsulting eine Umsetzungsgruppe nach dem Vorbild der Multiplikatoren-Gruppe ins Leben rufen. Katharina Wolf akzentuiert die Vorteile für den Kunden: „Wir greifen konkrete Ideen der ‚Multiplikatoren' auf und integrieren diese in angepasster Form in die Arbeitsgruppe. An unserem Bild des Co-Piloten lässt es sich plastisch veranschaulichen: Mit unseren internen Projekten sind wir bereits ein Streckenprofil abgefahren und haben weitreichende Erfahrungen gesammelt. Diese Erfahrungen wollen und können wir als ‚Co-Pilot' der Bundeswehr nun an den ‚Fahrer' weitergeben, ihn auf Risiken hinweisen, sein Blickfeld erweitern und ihn vor der Fahrt optimal für seine Tour ausstatten und ihm gegebenenfalls weitere Expertise vermitteln."

Ähnlich wie die eigenen ‚Multis' wird auch die Gruppe mit dem Arbeitstitel ‚Team Innere Führung – morgen' einen repräsentativen Querschnitt der gesamten Bundeswehr darstellen. Zum speziellen Mandat gehört, Umsetzungsvorhaben aus dem Ministerium zu hinterfragen, konkrete Handlungsempfehlungen zu geben und gegebenenfalls selber Themen anzustoßen. Auch für die Frage, welche Punkte es etwa im Bereich der Führung weiterzuentwickeln gibt, werden die Teilnehmer miteinbezogen. Daniel Bitter erklärt die Besonderheit des Vorgehens: „Die Befassung mit den Planungen über einen repräsentativen Querschnitt aller Bundeswehrangehörigen hört sich relativ trivial an, hat es in dieser Form in der Bundeswehr bisher aber noch nicht gegeben und ist auch vor dem Hintergrund der Hierarchiestrukturen eine echte Innovation: In die Gestaltung der Maßnahmen werden nicht nur die herkömmlichen Entscheider, sondern die Bundeswehr in ihrer vollen Breite integriert."

Über den Mehrwert der Beratung und die Konsequenzen für die Organisation sind sich nach Ansicht des Projektverantwortlichen alle Beteiligten einig: „Selbst wenn zukünftig nur ein kleiner Teil der möglichen Maßnahmen in die Umsetzung gelangt, könnte das bereits spürbare Auswirkungen ergeben. Etwa zur Präzisierung der Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte – oder auch an geeignete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen."

Als weitere Innovation dürfte auch die eigene HR Taskforce den Kunden Bundeswehr mit konkreten Ansätzen zur operativen Umsetzung unterstützen: Das BwConsulting-interne Projekt hat mit insgesamt sechs Teilprojekten in unterschiedlichen Handlungsfeldern den eigenen Personalaufwuchs unterstützt. Die Themen- und Projektverantwortliche Sandra Bußmann hat das Projekt von Mai bis August 2018 betreut. Die Beraterin verdeutlicht: „Wir haben gemerkt, dass wir mit der derzeitigen Personalstrategie nicht dahin kommen, wo wir hinmüssen. Daher haben wir uns mit 14 Kollegen und der Geschäftsführung rund einmal pro Woche getroffen und neben den bereits laufenden Aktivitäten geeignete Hebel zur Mitarbeitergewinnung identifiziert und komplett neue Maßnahmen aufgesetzt." Die insgesamt sechs Arbeitspakete haben sich intensiv mit Fragen rund um Active Sourcing, digitalisierte Bewerbungsprozesse, Werbekampagnen und Personaldienstleistungen bis hin zu innovativen Tools wie ‚Mitarbeiter werben Mitarbeiter' sowie den geeigneten Kanälen im Bereich Social Media beschäftigt.

Das Projekt konnte mit einem beachtlichen Plus an Bewerbern bereits greifbare Erfolge verbuchen, also entschlossen sich die Berater der BwConsulting, das Konzept auch dem Kunden vorzuschlagen. Die Arbeitsgemeinschaft wurde als Taskforce der Bundeswehr naturgemäß deutlich breiter aufgestellt und beschäftigte sich neben den Personalgewinnungsprozessen zunächst mit der Wahrnehmung und der Abgrenzung als Arbeitgeber. Sandra ergänzt: „Das, was wir mit der eigenen Taskforce im Hause getan haben, setzen wir gemeinsam mit dem Kunden in der AG Lean Recruiting um. Während wir das Verteidigungsressort im Ansatz häufig eher methodisch unterstützen, können wir im Personalbereich ganz konkret einbringen, was wir etwa am Arbeitsmarkt oder mit Dienstleistern erlebt haben." So wurde beispielsweise geschaut, wie sich der Übergang von Online-Interessenten zur finalen Bewerbung noch verbessern lässt. Abgesehen von den monatlichen Workshops mit den Vertretern der Bundeswehr ist der Mehrwert aus dem Projekt für die Personalleiterin bereits nachzuvollziehen: „Durch die selbst gesammelten Erfahrungen konnten wir beispielsweise die Analysephase für den Kunden erheblich verkürzen und der Bundeswehr einen deutlich erkennbaren, schnellen Mehrwert liefern. Mit der Taskforce konnten wir darüber hinaus einen ‚Handwerkskasten' aufbauen, der uns auch für künftige Projekte eine zielgruppenorientierte Vorgehensweise ermöglicht."



Selbst erprobte Methoden für den Kunden nutzbar machen: Katharina Wolf, Michael Rogasch und Daniel Bitter (v. l.) im engen Austausch



Teilnehmer stellen Fragen an die Vortragenden im Rahmen der Auftaktveranstaltung „Innere Führung heute“ in Koblenz am 24. August 2017

Überschneidungen zur eigenen Kulturarbeit sehen die Berater ebenso wie Michael Rogasch, der als Chief Operating Officer (COO) und Geschäftsführer unter anderem für die Leitung des Zentralbereiches sowie die Organisation der Betriebsprozesse der BwConsulting verantwortlich ist. Die Entwicklung der eigenen Führungskultur war neben der organisatorischen Neuaufstellung ein gewaltiger Kraftakt, der in den letzten Monaten viele Kompetenzen gebündelt, aber auch enorme Energien freigesetzt hat. Michael erinnert sich: „Der ehrliche Blick auf die eigenen Potenziale im Haus sowie die dahinterliegenden formellen wie informellen Strukturen war ein wichtiger und wertvoller Prozess der Erneuerung, um Defizite abzubauen, Entwicklungsbedarfe zu adressieren und – das Wichtigste überhaupt – den Weg nach vorn gemeinsam und mit gemeinsamen Werten zu gestalten. In allen konkreten Maßnahmen haben wir die Mitarbeiter aktiv in die kommunikative und fachliche Gestaltung eingebunden. Sich als Unternehmen immer wieder neu zu erfinden, gehört für mich ganz klar zum erfolgreichen Agieren als Führungskraft und Berater gleichermaßen dazu. Dies stellt für uns als Inhouse-Consulting der Bundeswehr zudem eine spannende Herausforderung und ein großes Testfeld für Innovationsdynamik dar.“

Die besondere Form der ‚Testumgebung‘ und der Nutzen für den Kunden sind auch für Michael Rogasch erkennbar: „Abgesehen von den eigenen Veränderungen ‚im Kleinen‘ sind unsere Kompetenzen im Bereich Kultur- und Organisationsentwicklung natürlich primär in die entsprechenden Projekte beim Kunden eingebunden. Diese Kompetenzen sowie die konzeptionellen Ansätze und Erkenntnisse lassen sich daher optimal auf die prozessualen Strukturen übertragen.“ Die Kundenkenntnis der BwConsulting und das Wissen rund um die Belange der Bundeswehr sind für den Geschäftsführer historisch gewachsen und darüber hinaus hinsichtlich Dichte, Tiefe und Kontinuität einzigartig: „Wie eine Organisation Bundeswehr funktioniert, lässt sich nicht ‚mal eben‘ erarbeiten. Dass die Bundeswehr unsere Unterstützung in aktuell rund 30 sehr unterschiedlichen Projekten abruft, spricht für sich. Die Kollegen verfügen über ausgeprägte Transformationskompetenz, kennen zugleich die prozessualen Herausforderungen der Organisation Bundeswehr und wissen, wie sie ihr Know-how gezielt und empathisch für die Projektarbeit ausnutzen können.“

Der Blick nach vorn ist für die gesamte Geschäftsführung ein elementarer Bestandteil des eigenen Geschäftsmodells. Peter Brüning ist als Geschäftsleitungsmitglied für die Weiterentwicklung der Fachthemen verantwortlich. Der 48-Jährige unterstreicht die Rolle der BwConsulting als Thementreiber und Problemlöser: „Gerade angesichts fortlaufender Innovationen ist es im Bereich der Themenentwicklung unsere Aufgabe, im Sinne des Kunden die Herausforderungen und Themen der Zukunft klug und weitsichtig zu identifizieren, nach vorne zu ‚denken‘ und mit unserer inhaltlichen Kompetenz frühzeitig Mehrwerte zu generieren. Nehmen wir beispielsweise Themen wie Digitalisierung und die Europäisierung bis hin zur robotergestützten Prozessautomatisierung: Zu den unterschiedlichsten Themenbereichen verfassen wir regelmäßig Positionspapiere als ‚Point of Views‘, mit denen wir Diskussionen zu wichtigen Zukunftsthemen zusammen mit der ministeriellen Leitung und weiteren relevanten Dialogpartnern in der Bundeswehr anstoßen wollen.“



Innovative Umsetzungsgruppe



Interview mit Fregattenkapitän Christian Wikarczyk, zuständiger Referent in der ministeriellen Arbeitsgruppe **‚Innere Führung – heute‘,** ℹ über die Besonderheiten der Projektarbeit und das Erfolgsrezept der neuen Arbeitsgruppe ‚Team Innere Führung – morgen‘.

Was ist der Anlass, einen repräsentativen Querschnitt aller Bundeswehrangehörigen zu formieren?

Auslöser unseres Projekts ‚Innere Führung – heute‘ sind die auch in der Öffentlichkeit diskutierten Vorfälle und Missstände innerhalb der Bundeswehr mit Verstößen gegen die Prinzipien der Inneren Führung in 2016 und 2017. Angesichts dieser Vorfälle haben wir mit zahlreichen Workshops ein aktuelles Lagebild der derzeitigen Führungskultur in der Bundeswehr erhoben. Gemäß dieser Bestandsaufnahme gilt es nun, geeignete und für die Truppe spürbare Verbesserungen zu identifizieren und konsequent umzusetzen. Damit wir hierzu valide Rückmeldungen zum Stand der Umsetzung und der tatsächlichen Wirkung der Maßnahmen erhalten, wollen wir aus rund 800 Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmern eine repräsentative Arbeitsgruppe von circa 30 Personen mit dem Namen ‚Team Innere Führung – morgen‘ aufsetzen.

Was sind die Vorteile dieser neuartigen Vorgehensweise?

Das ‚Team Innere Führung – morgen‘ reflektiert in regelmäßigen Abständen die Führungsherausforderungen der Bundeswehr und prüft die entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen aus dem Programm ‚Innere Führung – heute‘. Dadurch erhalten wir ein ehrliches und transparentes Bild, ob die Maßnahmen geeignet und wirksam sind. Dieses Bild können uns nur die Betroffenen selbst geben. Uns reicht es nicht, wenn Maßnahmen Meilensteine erreichen und Ampeln auf ‚Grün‘ geschaltet sind. Wir möchten ganz konkret wissen, ob die durch das Programm ‚Innere Führung – heute‘ initiierten Maßnahmen spürbare Verbesserungen in der Truppe, also bei den Betroffenen, bringen.

Was sind die nächsten Schritte?

Wichtig ist uns, dass die Meldung der Teilnehmer auf freiwilliger Basis beruht. Die Teilnahme am ‚Team Innere Führung – morgen‘ wird Zeit und Kraft kosten, auch wenn wir versuchen, den Aufwand so gering wie möglich zu halten. Wir sind optimistisch, dass sich viele ehemalige Workshop-Teilnehmer melden werden, da die Workshops sehr positiv wahrgenommen wurden und das Interesse an dem Programm äußerst hoch ist. Zudem haben wir bereits die Billigung der Ministerin zu diesem Vorgehen sowie die Rückendeckung der jeweiligen Inspekteure und Abteilungsleiter eingeholt. Die Unterstützung der BwConsulting mit wertvollen fachlichen und methodischen Kenntnissen und die enge, teamorientierte Zusammenarbeit waren für uns von Beginn an mit positiver Dynamik und hohem Mehrwert verbunden. Nach aktuellem Planungsstand ist der Kick-off des Teams für Mai 2019 vorgesehen.



Auftragsmanagement im BMVg

Service-Provider mit Managementfunktion

Das Auftragsmanagement Beratungsleistungen befindet sich in der Verantwortung des Leitungsbüros Strategische Steuerung Rüstung und ist damit direkt Staatssekretär Zimmer zugeordnet. Das Auftragsmanagement koordiniert und verantwortet die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen im gesamten Geschäftsbereich BMVg und versteht sich dabei als ‚Service-Provider', der zwischen den amtsseitigen Projektverantwortlichen und den in den Beratungsprojekten eingesetzten Beraterteams der BwConsulting moderiert.

Zur Ermittlung der Beratungsbedarfe führt das Auftragsmanagement jährliche Bedarfserhebungen durch. Dazu werden die Abteilungen und Stäbe im BMVg für ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich befragt, in welchem Umfang und zu welchen Themen Beratungsbedarfe vorliegen. Abteilungen und Stäbe melden ihre Beratungsbedarfe in Form von Projektskizzen beim Auftragsmanagement an.

Projektimpulse kommen jedoch nicht nur aus dem Hause BMVg. Auch die BwConsulting ist Impulsgeber – Impulse entstehen unter anderem aus der täglichen Projektarbeit in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Bundeswehr oder aber auch aus der Themenentwicklung der BwConsulting etwa im Bereich Digitalisierung. Das Auftragsmanagement prüft und bewertet sämtliche Projekte auf Notwendigkeit und Wirtschaftlichkeit bezüglich des Ressourceneinsatzes. Dabei wird auch geprüft, ob ein Projekt durch die BwConsulting durchgeführt wird oder eine externe Beratung beauftragt werden soll, da die BwConsulting aus quantitativen Gründen nicht alle Beratungsbedarfe der Bundeswehr bedienen kann. Für die Projekte der BwConsulting steuert das Auftragsmanagement dann auch den Priorisierungsprozess.

Im Anschluss an die Bewertung, Zuordnung und Priorisierung der Projekte ist das Auftragsmanagement für die materielle Ausstattung der Beratungsprojekte verantwortlich. Dafür arbeiten die Mitarbeiter eng mit den Abteilungen Planung und Haushalt sowie mit den amtsseitigen Projektverantwortlichen zusammen. Schließlich beauftragt das Auftragsmanagement die Projekte und kontrolliert im Rahmen der Umsetzung die beauftragungsgemäße Leistungserbringung. Für die Beratungsprojekte der BwConsulting erfolgt dies auch über das eigne ‚Impact Controlling': Hierfür geben die amtsseitigen Projektleiter im Rahmen eines einfachen Kriterienkatalogs ein Votum ab, inwiefern sie mit der Beratungsleistung der BwConsulting zufrieden waren und ob die Projektziele erreicht wurden. Nach Abschluss der Beratungsprojekte holt das Auftragsmanagement Abschlussberichte bei den amtsseitigen Projektleitern ein und wertet diese aus. Bei kritischen Stellungnahmen werden dann im Team weiterführende Handlungsempfehlungen erarbeitet.

Kreative Vielfalt

Elena Francesconi ist seit über einem Jahr als Beraterin im Berliner Büro der BwConsulting tätig. Ihr aktuelles Projekt ‚Aufbau Digitalisierungsplattform GB BMVg' ist ein komplexes IT-Transformationsprogramm im Rahmen der Digitalisierung des Verteidigungsressorts. Eine Reportage über die große Themenvielfalt im Alltag der Projektarbeit.

An ihre neuen Projektpartner im BMVg hat sich Elena Francesconi schnell gewöhnt. Die 26-Jährige ist seit August 2017 im Berliner Büro der BwConsulting als Beraterin im ‚Boot' und war wenige Wochen nach ihrem Arbeitsbeginn schon mittendrin bei ‚CITquadrat'. Das Projekt wurde als umfassendes Transformationsprogramm mit zahlreichen Änderungen für die Planung, Realisierung und den Betrieb von IT-Services der Bundeswehr initiiert. Neben der hohen Bedeutung des Programms, den Aufbau einer übergreifenden Plattform im Verteidigungsressort zu unterstützen, ist es vor allem die Vielfalt der Themen, die Elena an der Projektarbeit fasziniert. So stelle die Weiterentwicklung der IT in der Bundeswehr einerseits wertvolle Unterstützungs- und andererseits Wertschöpfungsprozesse etwa im Bereich der Rüstung dar: „Logischerweise waren die Bundeswehr- und die IT-Thematik sowie die Beratungsthemen im militärischen Umfeld für mich zunächst insgesamt sehr komplex. Der Mix an Beratern mit viel Erfahrung und vor allem die Projektbeteiligten im BMVg waren da sehr hilfreich und stets hilfsbereit, auch in der konkreten Projektarbeit." Spannend war für die junge Kollegin vor allem die Aufbauarbeit für das neue Projekt: „Das Programm hatte sich gerade erst entwickelt und bestand zuvor aus unterschiedlichen Initiativen in der ministeriellen Abteilung Cyber/Informationstechnik, kurz: CIT. Zunächst ging es also darum, für die Abteilung als Taktgeber der Digitalisierung eine Vision zu kreieren."

Bei ‚CITquadrat', das im Oktober 2018 in die Linie überführt wurde und weiterhin durch die BwConsulting unterstützt wird, war die klinische Psychologin (M. Sc.) mit Beratungsschwerpunkt Organisationsentwicklung zunächst mit dem Veränderungsmanagement der rund 250 Personen starken Abteilung CIT beschäftigt. Neben den eher technischen Komponenten des Programms waren es auch die kulturellen Aspekte, die Elena an ihrem Startprojekt beeindruckten. „Die Menschen in ihren Organisationseinheiten, Referaten und Abteilungen miteinander zu verknüpfen, sehe ich als große Herausforderung und zugleich spannende Aufgabe im Rahmen des Veränderungsmanagements." Die Beraterin ergänzt: „Ich mag es und glaube zudem, dass es für das Vorankommen der Projekte wichtig sein kann, häufig beim Kunden zu sein. Das ist ganz klar der Vorteil hier in unserem Berlin-Büro, schnell mal rüber zum BMVg laufen zu können. Mit unserer Arbeit als strategische Berater können und wollen wir natürlich keinen Referenten ersetzen, sind als Inhouse-Berater aber auch keine ‚Weltverbesserer im Hosenanzug'."



Elena Francesconi ist Psychologin mit dem Schwerpunkt **Organisationsentwicklung** und arbeitet seit August 2017 als Beraterin bei der BwConsulting

Auch die Abwechslung kommt in Berlin nicht zu kurz. Um neue Impulse für ihre Arbeit zu bekommen, sprach Elena Francesconi mit ihrem Mentor und dem Projektleiter und bat um neue Aufgaben: „Ich bekam zwar bereits Einblicke in sehr rüstungstechnische Projekte wie ‚Unterstützungshubschrauber Tiger', aber auch dort lag mein Schwerpunkt im Bereich der Organisationsentwicklung im Rahmen einer Stakeholder-Analyse. Zwar war diese kurzzeitige Projekttätigkeit spannend, beispielsweise nutzten wir ein Visualisierungsprogramm für die Darstellung der Stakeholder-Beziehungen, die wir auf drei Meter langem Papier ausgedruckt haben und was den Kunden sehr beeindruckte – das war ein schönes Erfolgserlebnis. Dennoch wollte ich neben meinem Kerngebiet, dem Veränderungsmanagement, fachliches Neuland erleben." Hinzu kamen daher die Mitarbeit bei der Reorganisation der Abteilung CIT und die Ausplanung eines Wirkungscontrollings. Daneben unterstützt die Beraterin aktuell einen ‚Point of View', die Positionspapiere der BwConsulting, wie Agilität auf das BMVg übertragen werden kann, und erstellt einen ‚Technologie-Radar' zur Organisationsentwicklung. Zudem unterstützte Elena die Weiterentwicklung des BwConsulting-internen Themenfelds Organisationsentwicklung und konzipierte für die zwischenzeitlich auch für den Kunden angebotene Schulung ‚Nachhaltige Umsetzung' die Trainingsunterlagen. Elena unterstreicht: „Mit immer wieder neuen Aufgaben konfrontiert zu werden, ist für mich spannend und motivierend zugleich. Trotz meiner fachlichen Schwerpunkte liebe ich es, mich mit sehr unterschiedlichen Themen zu beschäftigen. Aus der Vielfalt der thematischen Herausforderungen reizt es mich, konzeptionell und gleichermaßen kreativ zu arbeiten."

Kreativ-konzeptionell bedeutet für die Mitte-20-Jährige auch, eigene Ideen in etablierte Methoden einzubringen. Als Beispiele für konkrete Maßnahmen nennt die Beraterin individuelle Informationsveranstaltungen wie Coffee Talks, eine Intranetseite, Präsentationen und Informationsflyer bis hin zu Roadshows durch die Referate: „Ein schönes Beispiel ist für mich eine unkonventionelle Workshop-Gestaltung mit innovativen Elementen zur Ideenfindung aus dem Design Thinking-Bereich für mein damaliges Projekt ‚CITquadrat'. Die von mir gestalteten Workshops führte ich regelmäßig und in eigener Regie mit den ‚Change Agents' durch, die wir als Multiplikatoren aus unterschiedlichen Organisationsbereichen für das Projekt gewinnen konnten. Dafür hatte ich die Teilnehmer beispielsweise mit begrenzten Sprechzeiten und einer tickenden Eieruhr, Arbeit im Stehen und Assoziationsspielen absichtlich in Spannung versetzt und überrascht."

Die Einführung in die neue Materie und auch die Schulung der spezifischen Beratungsmethoden waren für Elena ein gelungener Start in ihre anspruchsvolle neue Tätigkeit bei der BwConsulting. „Angefangen beim gemeinsamen Onboarding, bieten die verschiedenen Trainingsmodule einen kompakten und umfassenden Überblick. So konnte ich mich zügig in die Beratungstätigkeit einfinden. Darüber hinaus gehört es natürlich zu den Aufgaben als Beraterin dazu, sich in die fachlich relevanten Themen selbst einarbeiten zu können." Auch die Arbeit im ‚Pool', aus dem die Berater einerseits nach den Erfordernissen des Projektes und andererseits nach ihren Qualifikationen zu Projektteams zusammengestellt werden, gehört für die gebürtige Hamburgerin mit italienischen Wurzeln zum Standard einer professionellen Unternehmensberatung dazu. „Erst recht vor dem Hintergrund des permanenten Veränderungsprozesses sowohl bei der Bundeswehr wie auch bei der BwConsulting. Wenn ich mir vorstelle, wie sich allein die Berliner Bürosituation im Unternehmen seit meinem Arbeitsbeginn verändert hat. Vor einem Jahr saßen wir noch im Erdgeschoss mit zwölf Kollegen. Heute sind die insgesamt 42 Mitarbeiter auf dem gesamten sechsten Stock verteilt. Alles ist offen und hell. Wir duzen uns. Das ist schon ein faszinierender, sehr dynamischer Wandel – auch in unserer Kultur."

„Gerade als junger Mitarbeiter ist es perfekt, unfixiert mit möglichst vielen Projekten und Projektleitern zu arbeiten und damit die ideale Lernkurve für sich zu erzielen"

Jungen Beratern frühzeitig Führungserfahrung zu vermitteln, gehört ebenfalls zu den Vorteilen der rollenbasierten Beratung im Zuge der Neuaufstellung der BwConsulting in 2017. Elena Francesconi hat sich in ihre anspruchsvolle Rolle eingefunden: „In der Zusammenarbeit mit ‚meinem' Praktikanten habe ich gelernt, wie sich ge-



Um einen noch besseren Einblick in den Alltag der Truppe zu bekommen, nahm Elena im September 2018 an einer Informationsveranstaltung (InfoDVag) der Streitkräftebasis in Hannover teil

zielte Überlegungen für den sinnvollen Einsatz personeller Ressourcen auszahlen können. Die Mitarbeiter im Projektteam gemäß ihren Stärken in die Arbeit einzubinden, ist neben dem stetigen Austausch im Team für die erfolgreiche Realisierung der Projekte das A und O. Letztlich leben die Projekte vom Geschick der Projektverantwortlichen und der Projektleiter, aber auch vom effektiven Miteinander in den Teams. Gerade als junger Mitarbeiter ist es perfekt, unfixiert mit möglichst vielen Projekten und Projektleitern zu arbeiten und damit die ideale Lernkurve für sich zu erzielen. Das schafft die beste Ausgangsbasis für eine spätere Spezialisierung."

Für die richtige Mischung aus Know-how und Erfahrung in der Projektarbeit ist Ruth Roeckerath zuständig. Ruth steuert bei der BwConsulting – zusammen mit Carsten Rüdiger als zuständigem Mitglied der Geschäftsleitung für das Projektboard –, welcher Mitarbeiter mit welchen Aufgaben in den unterschiedlichen Projekten eingesetzt wird. Für den Erfolg der Projekte ist das Staffing ein zentraler und wichtiger Punkt. Parallel erfolgt die Festlegung des Projektportfolios und der Priorisierung unter Federführung des Auftragsmanagements und des Arbeitskreises Priorisierung im Ministerium.

Für das qualitative und quantitative Staffing koordiniert Ruth einmal pro Woche einen gemeinsamen ‚Staffing Call', denn der richtige Berater auf dem richtigen Projekt ist von entscheidender Bedeutung: „Während in anderen Beratungsunternehmen ein stetiger Wechsel zwischen den Projekten an der Tagesordnung ist, erwartet der Kunde Bundeswehr in der Zusammenarbeit mit uns eine gewisse Konstanz. Gleichzeitig achten wir darauf, dass die Interessen der Mitarbeiter bestmöglich gewahrt werden und beispielsweise kein Berater länger als sechs Monate für das gleiche Projekt tätig ist", unterstreicht die Kölnerin, die als Leiterin Controlling neben der Koordination und dem Managen der Ressourcen das Unternehmenscontrolling verantwortet sowie den Beauftragungsprozess für die Beratungsprojekte steuert.

Für ihre Aufgabe muss Ruth immer wieder einen engen Spagat schaffen und die Interessen des Kunden, der Mitarbeiter und der BwConsulting im Hinblick auf die Entwicklung homogener Beratungsqualität miteinbeziehen: „Von einer passgenauen Besetzung der Beratungsteams profitiert natürlich vor allem die Projektarbeit, wobei aber



Ruth Roeckerath und Carsten Rüdiger koordinieren die Projektbesetzungen

auch die Wünsche der Berater und der Projektbeteiligten Berücksichtigung finden. Zudem können sich die Mitarbeiter zu Beginn eines Jahres auf alle Projekte bewerben. Längere Projekteinheiten sind sicherlich für junge Kollegen vorteilhaft, die spezifische fachliche Expertise innerhalb der Projektphasen vertiefen wollen. Insbesondere auch mit Blick auf die stetig anwachsende Nachfrage nach unserer Beratung im Verteidigungsressort und den damit verbundenen Bedarf an Beratern in allen Hierarchieebenen ist die Einarbeitung während der laufenden Projektarbeit selbst für ‚alte Hasen' unter den Beratern immer wieder eine starke Leistung, aber auch eine Herausforderung."

Selber Themen zu treiben, ist für junge Berater auch nach den Erfahrungen von Sandra Bußmann auf unterschiedlichen Ebenen möglich. Als Leiterin Personal ist die gebürtige Münsteranerin für das Ressourcen-Wachstum im Bereich der Beratung zuständig. Sandra weiß: „Rotation bei der Projektarbeit und die damit verbundene Erfahrung mit Themen, Methoden und Projekten sind für den Personalkörper immer vorteilhaft. Aber auch in längeren Projektphasen können sich junge Kollegen mit eigenen Ideen ganz konkret in die Projektarbeit einbringen. Gerade die interdisziplinäre Projektarbeit lebt vom Diskurs und vom Hinterfragen – und darüber hinaus von innovativem Wissen, fachlicher Erneuerung und unkonventionellen Ansätzen."

Mit modernen, kreativen Impulsen den Kunden in seinen Zukunftsprojekten zu unterstützen, macht die Arbeit für Elena Francesconi unterm Strich so reizvoll. Gleichzeitig gibt es nach Ansicht der Beraterin gerade bei Bewerbern nach wie vor häufig ein falsches Bild über die BwConsulting als ‚Nebenstelle' des Ministeriums. „Aufgrund des Namens glauben viele, wir verbringen unseren Alltag in den Kasernen. Tatsächlich arbeiten wir hauptsächlich mit den ministeriellen Stellen in Bonn und Berlin, mit den großen Bundesämtern sowie den Kommandoebenen der Streitkräfte zusammen."

Auch deswegen war es der jungen Kollegin wichtig, ihr berufliches Umfeld noch besser kennenzulernen. Um sich in den Alltag der Soldaten im Dienst konkret hineinversetzen zu können, absolvierte Elena erst kürzlich eine einwöchige Informationsveranstaltung (InfoDVag) der Streitkräftebasis für Personen aus der Zivilgesellschaft in Hannover und kann die ‚Kollegen' in Uniform nun noch etwas besser verstehen: „In dieser einen Woche habe ich einen sehr guten Einblick in die Bundeswehr erhalten, welcher sicherlich auch zu einem besseren Verständnis unseres Kunden geführt hat. Was ich auf jeden Fall mitgenommen habe: Die Bundeswehr ist nicht gleich Ministerium. Manchmal vergesse ich vor lauter Projektalltag, für wen wir das Projekt am Ende auch machen: für die Soldatinnen und Soldaten – im Grundbetrieb und im Einsatz. Zudem hat unsere Arbeit mit leitungsrelevanten Projekten aus der Vogelperspektive betrachtet eine hohe gesellschaftliche Relevanz und ist für mich dadurch sinnstiftend.

Themen vernetzen!

Das ‚Networking' bezeichnet der Duden als „das Knüpfen und Pflegen von Kontakten, die dem Austausch von Informationen […] dienen". Damit ist alles gesagt. Oder vielleicht noch nicht. Wie funktioniert das bei der BwConsulting? Welchen konkreten Zweck hat ‚Networking' für das Unternehmen als Berater und Instrument der ministeriellen Leitung? Einblicke in die Themenentwicklung bei der Inhouse-Beratung der Bundeswehr.



Die BwConsulting berät Ministerium und Bundeswehr auf verschiedenen Themengebieten. Dabei die für das Verteidigungsressort perspektivisch wichtigen Themen zu identifizieren und entsprechende Rückschlüsse für die methodische und fachliche Kompetenzorientierung des Unternehmens zu ziehen – dies liegt im Fokus von **Peter Brüning,** der als Director in der Geschäftsleitung der BwConsulting für die Themenentwicklung verantwortlich ist.

Im Juli 2018 erließ Verteidigungsministerin Dr. Ursula von der Leyen die neue Konzeption der Bundeswehr. Dieses Grundsatzpapier ist das Dachdokument für die Gesamtplanung der militärischen Verteidigung Deutschlands und zeigt den strategischen Weg auf, wie sich die Bundeswehr entwickeln soll. Eine Textanalyse zeigt: 15-mal werden die Begriffe ‚agil' und ‚Agilität' verwendet, 31-mal die Begriffspaare ‚Wirtschaft' und ‚Wirtschaftlichkeit' sowie 42-mal ‚flexibel' beziehungsweise ‚Flexibilität'. Die Botschaften unterstreichen die dynamische Anpassungsfähigkeit, die das Ressort erreichen muss – denn auch das sicherheitspolitische Umfeld ist extrem dynamisch. Lösungen müssen schneller entwickelt und adaptiert, Ideen auf bislang unübliche Weise generiert werden.

Ein Perspektivenwechsel gibt Hinweise auf denkbare Anknüpfungspunkte für diese Ziele: Laut Statistischem Bundesamt widmen sich in Deutschland rund 1,7 Millionen Menschen Dienstleistungen allein in der Informationstechnik und der Beratung, in Forschung und Entwicklung sowie in weiteren wissenschaftlichen und technischen Tätigkeiten. Weiterhin wurden 2017 in Deutschland rund 550.000 Start-ups gegründet. In der Bundesrepublik steckt also ein enormes Potenzial für Ideen und Impulse.

Vor diesem Hintergrund gehört es zu den Aufgaben der BwConsulting, nach sinnvollen Vernetzungen zwischen den Herausforderungen einer unter stetem Veränderungsdruck stehenden Armee und einer innovationsgetriebenen Wirtschafts- und Wissenschaftswelt zu suchen. Dafür hat das Unternehmen einen strukturierten Prozess erarbeitet, in dem das Networking eine bedeutende Rolle spielt.

Themen initiieren

„Die Grundfragen sind zunächst: Welches Thema wird für das Verteidigungsressort relevant werden und welcher Megatrend wird sich wie auf die Bundeswehr auswirken?“, sagt Peter Brüning. Der Director ist in der Geschäftsleitung der BwConsulting verantwortlich für die Weiterentwicklung der Themenfelder, in denen das Unternehmen berät. Elf Felder sind es aktuell, beispielsweise Planung & Steuerung, Strategie, Reorganisation, Prozessmanagement oder Personal, IT und Kooperationsmanagement. „Diese Fragen können wir natürlich nicht aus einem intellektuellen ‚Elfenbeinturm‘ heraus beantworten. Vielmehr bietet der enge und vertrauensvolle Austausch zwischen unseren Consultants und ihren Projektpartnern die Chance zur Identifikation von Themen, welche die Mitarbeiter des Ressorts heute oder zukünftig bewegen.“

Vor allem sei es aber ein Auftrag als bundeswehreigene Inhouse-Beratung, neben dem Zuhören selbst Impulse zu geben, so Peter weiter: „Auf Basis fortlaufender Marktbeobachtungen und Trendanalysen bringen wir aktiv Themen ein, die aus unserer fachlichen Sicht für Ministerium, Streitkräfte und Verwaltung relevant sind oder relevant werden.“

Um diese Kenntnisse zu erlangen, pflege das Unternehmen ein großes Netzwerk mit der Wissenschaft, mit spezialisierten Dienstleistern und mit Thinktanks, erläutert der 48-jährige Betriebswirt. „Unter anderem gibt es regelmäßige Kontakte zu verschiedenen Lehrstühlen der Bundeswehr-Universitäten, beispielsweise zum Prozessmanagement oder zum Supply Chain Management. In diesem Kontext können wir Fachfragen zu Branchenentwicklungen und Megatrends mit akademischen Spitzenvertretern erörtern, die über jahrelang gewachsene und anerkannte Expertise verfügen.“ Als weiteres Beispiel nennt Peter Brüning Experten-Workshops wie Ende Juli 2018 im Zusammenhang mit dem Thema Europäisierung. Im Berliner Büro trafen sich hierzu Beraterinnen und Berater der BwConsulting mit Vertretern von Polis180, einem Grassroots-Thinktank, in dem sich Nachwuchswissenschaftler verschiedener Fachrichtungen engagieren. „Für die Entwicklung neuer innovativer Impulse ist die Kombination aus etabliertem Forschungswissen und frischen, unkonventionellen Ansätzen ein großer Gewinn. Deshalb sind wir auch bestrebt, unsere Netzwerke in allen relevanten Wissensbereichen und Märkten fortlaufend weiterzuentwickeln“, fasst Peter zusammen. Hierfür nehme die BwConsulting regelmäßig an Symposien und Fachveranstaltungen teil – auch an Formaten wie der TEDxBerlin, einer Kongressveranstaltung mit einem bunten Teilnehmerkreis, bei der Ideen und Projekte aus unterschiedlichsten Disziplinen diskutiert und miteinander verknüpft werden. Und obendrein neue Netzwerke unter den Teilnehmern entstehen.

Themen aggregieren und priorisieren

Die Erkenntnisse, die sie über diese Netzwerke gewinnt, unterstützen die BwConsulting dann dabei, konkrete Ansätze für ihre Beratungsarbeit abzuleiten. „Dabei fragen wir uns beispielsweise: Welche Themen haben das größte Potenzial oder den größten Nutzen für die Bundeswehr? Und: Wann ist vor dem Hintergrund ihrer vielfältigen Herausforderungen ein geeigneter Zeitpunkt, an dem die Bundeswehr das Thema aufgreifen könnte?“, erklärt Peter Brüning. Dabei mögen Themen zunächst exotisch klingen – in den Bundeswehr-Kontext gerückt, können sie aber schnell Sinn machen.

Ein aktueller Fall: Digitalisierung und die rückläufige demografische Entwicklung in Industrienationen sind Beispiele für Megatrends, die unmittelbare Wirkung auf die Bundeswehr entfalten. Sie beinhalten Chancen, lassen aber auch Risiken entstehen. Sie führen zu neuen Techniken und Formen der Zusammenarbeit, dies aber bei gleichzeitigem Fachkräftemangel und einem absehbar alternden Personalkörper. Aus einer systemischen Perspektive heraus berühren diese Megatrends unter anderem Fragen der Informationstechnik, des Personalmanagements oder der Prozessgestaltung.

Die BwConsulting hatte in mehreren Projekten Berührungspunkte mit diesen Aspekten und sich mit spezialisierten Beratungen hierzu ausgetauscht. Dabei haben die Projektteams Handlungsfelder erkannt, die den Megatrends folgen. Ein interdisziplinäres Team aggregierte deshalb die Entwicklungslinien der Trends und zeigte an einem priorisierten Thema einen konkreten Anwendungsfall für die Bundeswehr auf: Robotergestützte Prozessautomatisierung (RPA). „Der Begriff hört sich ein wenig nach Science-Fiction an, tatsächlich ist RPA aber schon Teil unseres Alltags“, unterstreicht Marcus Chall, der als Themenverantwortlicher das Beratungsangebot im Prozessmanagement weiterentwickelt. „In der Privatwirtschaft gibt es bereits zahlreiche Erfolgsbeispiele. Im Privatkundenbereich großer Banken werden ‚Bots‘, wie die Software-Roboter umgangssprachlich genannt werden, beispielsweise in der Bonitätsprüfung, Kreditbearbeitung oder der Betrugsprävention eingesetzt. RPA bedeutet, Software-Roboter als virtuelle Arbeitskräfte für einfache, regelbasierte, sich wiederholende Tätigkeiten zu nutzen.“ Das Verfahren biete unter anderem den Vorteil, dass Beschäftigte mehr Kapazitäten in anspruchsvollere, stärker wertschöpfende Tätigkeiten investieren könnten und sich weniger mit oftmals eintönigen, sich wiederholenden händischen Büroarbeiten befassen müssten. Die Potenziale in der Bundeswehr sind enorm und nicht zuletzt unterstütze RPA auch die Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr, ist Marcus überzeugt.

Themen spiegeln und positionieren

Solche Themen beschäftigen nicht nur die Bundeswehr und ihre Inhouse-Beratung. Ebenso sehen sich große Konzerne mit der Digitalisierung und anderen Megatrends konfrontiert. Dabei werden auch sie häufig durch ihre internen Beratungen unterstützt, denn: Nahezu alle DAX-Konzerne verfügen über Inhouse-Beratungen, die sie mit adaptierten Managementmethoden und tiefen Markt- sowie Unternehmenskenntnissen unterstützen.

24 Inhouse-Beratungen mit insgesamt 1.700 internen Beraterinnen und Beratern haben sich offiziell zum Inhouse Consulting Network zusammengeschlossen – auch die BwConsulting gehört diesem Netzwerk an. Bei den regelmäßigen Treffen diskutieren die Consultants Fallstudien aus ihrem Arbeitsalltag und tauschen Erfahrungen aus. „Dabei zeigte sich, dass die Herausforderungen großer börsennotierter Unternehmen und des Verteidigungsressorts durchaus ähnlich sind“, sagt Peter Brüning. „Daher bieten die Netzwerkmeetings eine gute Gelegenheit zum Präsentieren und Spiegeln von Ideen. Die Teilnehmer erhalten außerdem nicht nur ein Feedback zu eigenen Überlegungen, sondern können direkt aus den Ansätzen anderer Berater Marktwissen generieren.“

Ihre eigenen Ideen zu ressortrelevanten Themen positioniere die BwConsulting mit sogenannten ‚Point of Views‘, erläutert der Manager weiter. „Diese nur wenige Seiten umfassenden Thesenpapiere – aufgewachsen und gehärtet in vielen Diskussionen – bieten dann einen guten Aufsatzpunkt für Gespräche mit Verantwortlichen in der Bundeswehr, um Impulse für neue, aus unserer Sicht relevante Themen zu geben.“

Und im Idealfall entwickeln sich schon während des Erstellungsprozesses erste Realisierungsschritte. So im Fall des ‚Point of Views‘ zum Thema RPA. Durch den steten Abgleich zwischen dem Bedarf der Bundeswehr und den Möglichkeiten des Marktes ist im konkreten Fall ein Pilotprojekt entstanden: Das Bonner Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr erprobt aktuell RPA im Dienstreisemanagement. Hieraus können jetzt weitere Erkenntnisse gewonnen werden.

„RPA ist ein gutes Beispiel dafür, wie sich durch ein strukturiertes Vorgehen die Impulse aus einem Megatrend zu einem konkreten Thema entwickeln können, das Relevanz für die Bundeswehr hat und handhabbar ist“, so das Fazit von Peter. „Auch macht es besonders deutlich: Nur durch eine fortlaufende Spiegelung von Ideen in unserem Netzwerk können wir unser Beratungsangebot an den Erfordernissen der Bundeswehr ausrichten und ‚State-of-the-Art‘-Lösungen erarbeiten.“

Statements aus unserem Netzwerk zu der Frage:

Was bedeutet Netzwerken für Ihre Arbeit?

„Das Netzwerken mit externen Partnern und Arbeitskollegen ist für mich eine äußerst wichtige Tätigkeit. Es bringt mich immer wieder auf neue Ideen und steigert die Qualität jeder Arbeit. Außerdem helfe ich Personen innerhalb meines Netzwerkes dabei, unerwartete Hürden zu meistern, und sie helfen mir.“



Christoph Bacher
M-Industry, Unternehmensberater

„Im Rahmen unserer eigenen Digitalisierung gehört der Blick über den Tellerrand einfach dazu. Wir stehen alle vor den gleichen Herausforderungen – warum also nicht voneinander lernen? Wir müssen unsere Augen offen halten, um neue Trends rechtzeitig zu erkennen. Deshalb organisieren wir bei innogy branchenübergreifende ‚Go & Sees‘. Raus aus dem Silo, andere inspirieren, Impulse für die eigene Arbeit mitnehmen und interessante Leute kennenlernen. Für alle ein Gewinn.“



Sabine Laute
Digital Lead HR / Head of HR Innovation & Transformation bei innogy SE

„Netzwerken ist für mich der Schlüssel zum Finden und Erschließen von Wissensquellen. Der Austausch mit Experten aus Wissenschaft und Praxis dient dem Wissenszuwachs, kann inspirieren und innovativer Impuls sein. Erfolgreiches Netzwerken setzt Interesse am Netzwerkpartner und seiner Expertise voraus. Es ist Geben und Nehmen zugleich. So führt zum Beispiel mein projektinduzierter Kontakt mit der BwConsulting zu Praxisvorträgen in Lehrveranstaltungen an der UniBwM und zur Vernetzung mit studierenden Offizieren.“



Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. mont. Eva-Maria Kern, MBA
Universität der Bundeswehr München / Universitätsprofessorin



Aktivieren:
Teamübung während eines Workshops am 23. April 2018. Es erfordert viel Teamwork, als Gruppe einen auf den Zeigefingern balancierten Zollstock gemeinsam abzulegen.



Improvisieren:
Auf den letzten Metern – Christian Fischbach, Lena Liegmann und Rayco Fölske (v. l.) bringen kurzfristig benötigte Flipcharts zum Europatag im BMVg am 22. Mai 2018



Inspirieren:
Digitalisierung ‚live' erlebten Rasmus Bergmann und Björn Burmester (v. l.) bei der begleitenden Ausstellung des von der BwConsulting mitkonzipierten Thementags Digitalisierung im BMVg am 17. Januar 2018



Motivieren:
Gemeinsames Beachvolleyball-Spiel beim Sommerfest der BwConsulting am 29.Juni 2018

Ihr Feedback

Wie hat Ihnen die neue Ausgabe unseres Magazins ‚copilot' gefallen? Welche Anregungen haben Sie? Wir freuen uns auf Ihr Feedback unter

kommunikation@bwconsulting.de

Feed back

Aktuelle Nachrichten erhalten Sie über unsere Website

www.bwconsulting.de

sowie über unsere Social-Media-Kanäle.



Impressum

Herausgeber:
BwConsulting GmbH,
Ferdinand-Porsche-Str. 1a, 51149 Köln,
Tel. 02203 9054-0,
E-Mail info@bwconsulting.de

Verantwortlich für den Inhalt:
Marc Rohde,
Leiter Unternehmenskommunikation

Konzept und Redaktion:
PR & Redaktionsbüro Stefanie Creutz,
Murnau am Staffelsee

Gestaltungskonzept:
BaggenDesign, Düsseldorf

Fotos:
Martin Scherag, Köln;
Mediendatenbank Bundeswehr, Berlin
(Jana Neumann, Andrea Bienert, Ricarda Schönbrodt, Kevin Schrief, Uwe Grauwinkel, Sebastian Wilke, PIZ SKB); TEDxBerlin;
Grecaud Paul, Fotolia

Grafiken:
Seite 2/Thinkstock; U3/firmbee.com

Druckvorstufe:
Qualitaner, Düsseldorf

Druck:
Zeitgeist Image Solutions GmbH,
Düsseldorf

Stand:
Februar 2019



Erfahren Sie mehr unter:
www.bwconsulting.de

Büro Köln
BwConsulting GmbH
Ferdinand-Porsche-Str. 1a
51149 Köln

Büro Berlin
BwConsulting GmbH
Schöneberger Ufer 91
10785 Berlin

bwconsulting