

1/2018

# copilot

Das Magazin der **bwconsulting**

## Co-Pilot der Bundeswehr

Eine Reportage über die Neuaufstellung der BwConsulting als Inhouse-Beratung der Bundeswehr und die Meilensteine auf dem Weg zum ‚Berater und Instrument der Leitung‘. **S. 6**

## Arbeitsalltag im Bendlerblock

Ein Interview mit Staatssekretärin Dr. Katrin Suder über die Aufgaben und Herausforderungen des Verteidigungsressorts und die Arbeit der BwConsulting. **S. 14**

## Projekte im Mittelpunkt

Für ihre Beratungstätigkeit hat die BwConsulting einen klaren Ansatz: Ein Blick auf die Arbeit in der Praxis, die Themen und die Projekte der Consultants. **S. 23**



**WIR ARBEITEN  
IN KÖLN, BERLIN UND KOBLENZ.**



**UND ÜBERALL DORT,  
WO SIE UNS BRAUCHEN.**

Mit über 125 Mitarbeitern arbeiten wir im engen Schulterschluss mit unseren Projektpartnern im Verteidigungsministerium und in der Bundeswehr. Für sie sind wir bundesweit im Einsatz und unterstützen unmittelbar, schnell und flexibel vor Ort.

# Inhalt

**4** Zahlen, Daten, Fakten  
Ein Unternehmen, viele Zahlen:  
Die BwConsulting in einem  
kurzen, kompakten Überblick.

**5** Vorwort  
Mit dem ‚Co-Piloten‘ auf dem  
Kurs des Wandels.

**6** Co-Pilot der Bundeswehr  
Eine Reportage über die Neu-  
aufstellung der BwConsulting als  
Inhouse-Beratung der Bundes-  
wehr und die wichtigsten Meilen-  
steine auf dem Weg zum ‚Berater  
und Instrument der Leitung‘.



**14** Interview mit  
Dr. Katrin Suder  
Ein Gespräch mit Staatssekre-  
tärin Dr. Katrin Suder über  
ihre Arbeit, über Aufgaben  
und Herausforderungen in  
der Bundeswehr sowie über  
die Zusammenarbeit mit der  
BwConsulting.



**17** Interview mit Martin Schelleis  
Generalleutnant Martin Schelleis,  
Inspekteur Streitkräftebasis, im  
Gespräch mit Philip von Haehling  
über die Modernisierung der  
Streitkräfte sowie die Bundes-  
wehr der Zukunft, Leitbilder,  
Werte und Visionen.

**19** Einblicke mit  
Philip von Haehling  
Philip von Haehling, Geschäfts-  
führer und CEO der BwCon-  
sulting, über Bedeutung und  
Visionen der Neuaufstellung  
sowie die Besonderheiten als In-  
house-Beratung der Bundeswehr.

**21** Erlebnisbericht ‚Change‘  
Wall of Change: Ein Unter-  
nehmen im Wandel als Erleb-  
nisbericht zur Neuaufstellung  
der BwConsulting von Senior  
Beraterin Franziska Szellatis.

**23** Projekte im Mittelpunkt  
Für ihre Beratungstätigkeit hat  
die BwConsulting einen klaren  
Ansatz. Ein Beitrag über den  
Beratungsansatz in der Praxis,  
über die Themen und die Pro-  
jekte – ein Blick in die Werkstatt  
der Consultants.

**26** Interview mit Harald Stein  
Ein Gespräch zwischen Harald  
Stein, Präsident des BAaINBw,  
und Carsten Rüdiger, Mitglied  
der Geschäftsleitung der  
BwConsulting, über die Auf-  
gaben und Herausforderungen  
des Amtes im aktuellen sicher-  
heitspolitischen Kontext, neue  
Möglichkeiten bei der Projekt-  
managementunterstützung und  
die Zusammenarbeit mit der  
BwConsulting.

**28** BwConsulting als Arbeitgeber  
Als Beraterin, Projekt- und  
Themenverantwortliche unter-  
stützt Personalleiterin Sandra  
Bußmann die Bundeswehr im  
Bereich ihrer Personalthemen.  
Ein Bericht über die BwCon-  
sulting als modernen Arbeitgeber.

**32** Trainingsbericht  
Die BwConsulting verfolgt einen  
klaren, auf die Projekte der Bun-  
deswehr zugeschnittenen Be-  
ratungsansatz. Ein Element dieses  
Ansatzes ist die Strategische  
Analyse, für die es ein intensives,  
kompaktes Training gibt.

**33** Feedback und Impressum  
Über Rückmeldungen und  
Anregungen freuen wir uns sehr!



# Zahlen, Daten, Fakten

Ein Unternehmen – viele Zahlen.  
Die BwConsulting in einem kurzen,  
kompakten Überblick.

Mehr  
Infos



**1**  
KUNDE  
EXKLUSIV:  
Das Verteidigungsressort



**18,1**  
Mio.  
€

Budget für 2017,  
finanziert aus dem  
Verteidigungshaushalt



**2000**  
Gründung als  
Gesellschaft für Entwicklung,  
Beschaffung und  
Betrieb mbH  
(g.e.b.b.)  
**2017**  
Neuaufstellung  
und Umbenennung  
in BwConsulting



**3**  
Einsatz-  
schwer-  
punkte  
Köln,  
Berlin,  
Koblenz

Fokus  
auf



**3**

Beratungs-  
felder:

Strategie & Steuerung,  
Prozesse & Organisation,  
Projektmanagement-  
unterstützung



Rund  
**125**  
Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter



**3000**  
Dienstfahrten zu unseren  
Kunden in 2017



Rund **30**  
Projekte  
in 2017  
beraten



**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!

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“, sagt ein bekanntes Zitat von Heraklit von Ephesus und meinte 500 Jahre vor Christus sicherlich nicht die Modernisierung und das sich stetig verändernde und zunehmend differenzierte Aufgabenspektrum der Bundeswehr. Tatsächlich ist es aber heute mehr denn je und speziell für das Verteidigungsressort in einem hohen Maße aktuell. Die Organisation dabei zu unterstützen, flexibel und agil aufgestellt und für dieses Spektrum einsatzfähig zu sein, ist eine zentrale Aufgabe für uns als Inhouse-Beratung der Bundeswehr. Eine Aufgabe, der wir uns mit all unserer Kompetenz und Erfahrung und vor allem mit Herzblut und Leidenschaft widmen.

Veränderung ist aber auch für unser Unternehmen eine beständige Konstante geworden: Um der Bundeswehr als verlässlicher, kompetenter Partner im Sinne eines ‚Co-Piloten‘ und im Rahmen ihrer fortlaufenden Veränderung selbst flexibel und agil zur Seite stehen zu können, sind kontinuierliche Erneuerung und Weiterentwicklung auch für uns zur festen Maxime geworden. Mit unserer Umbenennung vor einem Jahr ging eine grundsätzliche Neuausrichtung unseres Beratungsauftrages einher. Weg von fachlich abgegrenzten Einzelprojekten hin zu den strategischen, leistungsrelevanten Agendathemen. In diesem Zuge haben wir begonnen, unsere Prozesse neu zu strukturieren, die eigene Organisation flexibel zu ordnen und den Ressourceneinsatz zu optimieren. Darüber hinaus haben wir einen neuen, ganzheitlichen Beratungsansatz entwickelt, der uns in der Projektarbeit von der strategischen Analyse bis hin zur nachhaltigen Umsetzung das notwendige Rüstzeug gibt, um uns als professioneller und vertrauensvoller Partner des Verteidigungsressorts bei den leitungsrelevanten Projekten dauerhaft zu bewähren.

Wir sind fest davon überzeugt, dass der eingeschlagene Kurs des Wandels richtig ist. Und wir sind auch davon überzeugt, dass das Vertrauen zwischen Berater und Kunde eine starke persönliche Kategorie hat, insbesondere dann, wenn es darum geht, große Veränderungen anzustoßen und umzusetzen. Daher ist es unsere Philosophie, immer wieder miteinander in den Austausch zu gehen und dabei neben allem fachlichen Anspruch und Diskurs gleichwohl den Menschen immer wieder in den Mittelpunkt des Geschehens zu stellen. Mit diesem Magazin möchten wir hierzu einen Beitrag leisten und Ihnen auf den folgenden Seiten aus der Sicht der handelnden Personen die BwConsulting, die Besonderheiten unserer Beratungstätigkeit sowie einige Beispiele aus der gemeinsamen Projektarbeit mit der Bundeswehr präsentieren. Wir freuen uns sehr und sind sehr dankbar dafür, dass wir hier auch auf Beiträge von Staatssekretärin Dr. Katrin Suder und weiteren prominenten Partnern zu unterschiedlichen Themen ‚rund um die Bundeswehr‘ zurückgreifen können.

Mit dem druckfrischen Exemplar unseres ‚Co-Piloten‘ wünschen wir Ihnen nun eine anregende Lektüre und würden uns freuen, Ihnen auch zukünftig interessante Themen und Neuigkeiten, beispielsweise aus unserer Projektarbeit, vorstellen zu dürfen. Über weitere Anregungen freuen wir uns sehr. Sie erreichen uns per E-Mail unter der Adresse [kommunikation@bwconsulting.de](mailto:kommunikation@bwconsulting.de) oder der im Impressum genannten Adresse.

Mit herzlichen partnerschaftlichen  
und kollegialen Grüßen

  
Philip von Haehling

  
Michael Rogasch

# Co-Pilot der Bundeswehr

## Philip von Haehling

Als Chief Executive Officer (CEO) und Sprecher der Geschäftsführung ist Philip von Haehling für die Gesamtausrichtung und strategische Weiterentwicklung der Gesellschaft verantwortlich.

## Peter Brüning

Als Director und Mitglied der Geschäftsleitung ist Peter Brüning für die Themenentwicklung der Gesellschaft verantwortlich.

## Michael Rogasch

Als Chief Operating Officer (COO) und Geschäftsführer ist Michael Rogasch für die Steuerung der Gesellschaft, die Leitung des Bereichs Zentrale Aufgaben sowie die Organisation der Betriebsprozesse verantwortlich.

## Carsten Rüdiger

Als Director und Mitglied der Geschäftsleitung ist Carsten Rüdiger für die Ausrichtung des Projektportfolios verantwortlich.

**Umbenennung und Neuaufstellung sind geschafft, Aufgaben und Ziele sind definiert. Nun gilt es, den eingeschlagenen Weg und die Überzeugung ‚Mehr als eine Umbenennung‘ nachhaltig zu untermauern und mit Leidenschaft auch zu leben. Eine Reportage über die Veränderungen der BwConsulting als Inhouse-Beratung der Bundeswehr und die wichtigsten Meilensteine auf dem Weg zum ‚Berater und Instrument der Leitung‘.**

44 Grad im Schatten, trockene Luft, gleißendes Licht. Es ist Kontingentwechsel in Mazar-e Sharif, Afghanistan. Die Kolonne aus vier geschützten Geländefahrzeugen bewegt sich mit etwa 40 Kilometern pro Stunde auf der unebenen Straße durch schier endlose Berglandschaften. Monotone Dörfer, Häuser mit flachen Dächern und Lehmwänden sowie meterhohe Staubwolken säumen den Weg. Eine Patrouillenfahrt ins Ungewisse. Im Gepäck des Spähtrupps befinden sich 60 Liter Wasser, Fahrzeugteile, Munition und Verpflegung. Der Patrouillenführer des Altkontingents hat seinen Nachfolger bereits am Flugplatz in ‚Mazar‘ aufgenommen und ihn in die Lage eingewiesen. Am nächsten Morgen sitzt er nochmals konzentriert im Fahrzeug seiner zuletzt täglichen Erkundungsfahrt. Oberstes Gebot ist auch heute: Bloß keine Routine aufkommen lassen, überall können Sprengfallen lauern, kein Tag ist wie der andere... Die Einweisungstour soll dem Nachfolger die vermeintlich sicheren Routen sowie die Risiken und Herausforderungen des Geländes aufzeigen. Darüber hinaus geht es um die Abstimmung mit den NATO-Kollegen und vor allem der afghanischen Armee an ausgewählten Kontrollpunkten. Schon ab der übernächsten Tour wird der neue Patrouillenführer – mit Unterstützung seines hinter ihm sitzenden ‚Co-Piloten‘ – die Aufgabe übernehmen und die notwendigen Hintergrundinformationen für die Lage erfasst haben.

Ähnlich wie der Patrouillenführer des Altkontingents, der als Co-Pilot seinen Nachfolger mit seinem Wissen und seinen Erfahrungen für die Routen und die regionalen Gegebenheiten coacht, steht dieser im übertragenen Sinne auch für die Rolle der BwConsulting bei der Bundeswehr. „Mir gefällt das Bild des Co-Piloten“, unterstreicht Daniel Bitter, der

als Verantwortlicher für das Themenfeld Organisationsentwicklung die interne Neuaufstellung begleitet. „Der Co-Pilot ist kompetent und hilfsbereit, kann Methoden für den Weg zum Ziel aufzeigen, denkt immer einen bis zwei Schritte voraus und ist bei allem sachbezogen, neutral und teamorientiert.“

#### Kontext Sicherheit

Einsatzgebiete auf drei Kontinenten, die Entwicklungen in Russland, Syrien sowie den Mittelmeerstaaten, komplexe Herausforderungen wie Migration, Digitalisierung oder auch Cyber und Hybride Kriegsführung: Das Verteidigungsressort befindet sich in einem schwierigen, sich permanent verändernden sicherheitspolitischen Umfeld. Dieses Umfeld fordert die Streitkräfte im In- und Ausland und gleichermaßen das Ministerium sowie die Verwaltung. Durch die neuen Aufgaben und Anforderungen ist ein hoher Veränderungsbedarf entstanden: Angesichts des verteidigungspolitischen Gesamtkontextes muss sich die Bundeswehr mehr denn je modernisieren und darüber hinaus flexibler und agiler werden. Als Unterstützung auf diesem Weg benötigt das Verteidigungsressort spezielle fachliche und betriebswirtschaftliche Expertise.

Dabei ist nicht nur die Bundeswehr vom Veränderungsdruck betroffen – der Veränderungsdruck wirkt sich auch auf die externen und internen Berater aus. Philip von Haehling, Geschäftsführer und Sprecher der Geschäftsführung, zeigt die Relevanz für die BwConsulting: „Der Entwicklungsprozess hin zur strategischen Beratung begann schon mit der Neuausrichtung der Bundeswehr vor etwa sechs Jahren, wir mussten also nicht bei null anfangen. Seither wurde der Ruf nach interdisziplinärer Beratung zunehmend lauter. Denn die größer werdenden Herausforderungen der Bundeswehr sind nicht ein-, sondern mehrdimensional und zudem noch unmittelbar im Kontext der Digitalisierung zu sehen. Diese Komplexität gilt es zu erfassen, zu strukturieren und schließlich auch operativ zu beherrschen.“ Das alles impliziert einen klaren Bedarf nach Beratung und Unterstützung bei der Bewältigung großer Projekte. Von Haehling ergänzt: „Dazu braucht es Management-Know-how sowie Methodenkompetenz.“



Die BwConsulting kann vor diesem Hintergrund treibende und gestaltende Kraft in Veränderungsprozessen entfalten. Wir verstehen uns als kompetenten und verlässlichen Partner und als ‚Co-Pilot‘ der Bundeswehr auf dem Weg zu mehr Flexibilität und Agilität.“

Angesichts dieser sukzessiv veränderten Nachfrage der letzten Jahre hat die BwConsulting begonnen, sich mit der Umbenennung Anfang 2017 zugleich neu aufzustellen. Im Fokus der Beratungstätigkeit stehen seither die Beratungsfelder Strategie & Steuerung, Prozesse & Organisation sowie die Projektmanagementunterstützung. Innerhalb dieses Rahmens bildet die BwConsulting ihre Beratungskompetenz in verschiedenen Themenfeldern ab (siehe Schaubild Seite 12). Philip von Haehling verdeutlicht: „Nach der Initialzündung zur Neuaufstellung der BwConsulting durch die Leitung des BMVg hat eine groß angelegte Transformation begonnen. Das Ziel: Der gewünschten, in unserem Wertversprechen fixierten Positionierung als ‚Berater und Instrument der Leitung‘ gerecht zu werden. Die Veränderungen haben also den Zweck, die Anforderungen an die Beratungsleistung im kontinuierlichen Modernisierungsprozess der Bundeswehr zu erfüllen und damit der Rolle als strategischer Berater des Verteidigungsressorts zu entsprechen.“

#### Berater und Instrument der Leitung

In dieser Rolle ist die BwConsulting unmittelbar mit der Leitung verbunden, die Nachfrage nach Beratung wächst stetig. Peter Brüning, Mitglied der Geschäftsleitung, ergänzt: „Aus der g.e.b.b. ist die BwConsulting geworden und wir sind auf einem sehr guten Weg, daraus weit mehr als eine Umbenennung zu machen. Als treibende Kraft von Veränderung müssen wir uns mitverantwortlich für den Erfolg des BMVg und der nachgeordneten Dienststellen sehen. Dafür bauen wir unsere zentralen Stärken, mit methodischer und fachlicher Tiefe die strategischen Projekte der Bundeswehr zu beraten, weiter aus und setzen sie noch fokussierter ein als bisher.“

Auch Geschäftsleitungsmitglied Carsten Rüdiger unterstreicht die hohe Relevanz der Neuaufstellung: „Der neue Beauftragungsprozess auf Ebene

des BMVg und eine priorisierte, portfoliobasierte Projektauswahl durch die Leitung unterstreichen die strategische Rolle der BwConsulting. Dazu gehört auch ein durch unsere Gesellschafterin, Staatssekretärin Dr. Suder, neu eingerichteter Beirat als Impulsgeber, dem Mitglieder aus Politik, Wissenschaft, Industrie sowie weitere Partner angehören. Daneben dient eine professionelle Leistungsbewertung im Rahmen des neuen ‚Performance Dialogs‘ mit dem Ministerium für uns als Referenz, ob unsere Beratungsleistungen auch die beabsichtigte Wirkung beim Kunden erzielen.“

Für Philip von Haehling ergeben die neuen Anforderungen an die Beratung auch nochmals erhöhte Ansprüche an die Wirkung der Projekte. „Dies ist obendrein verbunden mit einer stärkeren Sichtbarkeit und gestiegenen Erwartungen an uns und unsere Projekte. Damit meine ich die Ausgestaltung komplexer Themen und Vorgehensweisen ebenso wie unsere Fähigkeit, neue Probleme schnell und nachhaltig lösen zu können. Die Situation ermöglicht uns aber natürlich auch, stets ganz nah an den wichtigsten verteidigungspolitischen Themen in Deutschland und Europa zu sein und diese auch ein Stück mit anzuschieben.“

#### Kompetenz und Beratungsansatz

Für die optimale Nutzung der Beratungskompetenzen war es daher notwendig, nicht mehr in ‚Silo-Strukturen‘ zu denken, sondern betriebswirtschaftliches Methodenwissen mit fachlichem Know-how, Großprojektmanagement und Netzwerk-Kenntnissen übergreifend zu verbinden. Gleichzeitig galt es, das Unternehmen auf Kernkompetenzen zu fokussieren. Philip von Haehling: „Unser Wertversprechen ‚Berater und Instrument der Leitung‘ klingt für Außenstehende vielleicht etwas mechanisch. Tatsächlich ist es aber so, dass unsere großen Beratungsprojekte auch in der Öffentlichkeit weitgehend bekannt sind. Sei es der Aufbau des Cyber- und IT-Bereichs, die sichtbaren Optimierungen im Bereich Einsatzbereitschaft, etwa im Bereich der Hub-schrauber, die Professionalisierung im Bereich des Rüstungswesens einschließlich eines transparenten Berichtswesens zu Rüstungsprojekten an das

»Mit dem neuen Rollen- und Kompetenzmodell geben wir uns ein Höchstmaß an Flexibilität und haben die Chance, spontan auf Beratungsanfragen des Ministeriums mit einem breiten Beratungsspektrum reagieren zu können.«

Daniel Bitter



Parlament bis hin zu weiteren Agenda-Themen des Ministeriums wie der Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr oder den aktuellen Arbeiten zur Digitalisierung.“

So sind die neuen internen Strukturen und das Rollen- und Kompetenzmodell gemäß den Zielen der Geschäftsleitung inzwischen an die modernen, flexibleren Beratungsmethoden angepasst. Vorangetrieben hat dies vor allem Geschäftsführer Michael Rogasch, Architekt des Wandels: „Als betriebliches Herzstück fungiert ausschließlich das Projekt, für das es fortan einen agilen Beraterpool mit interdisziplinär einsetzbaren Beratern gibt. Außerdem haben wir Projektstrukturen geschaffen, die es uns ermöglichen, für unsere Projektpartner ebenengerechte Ansprechpartner anzubieten. Dafür gibt es klar definierte Rollen. Darüber hinaus haben wir Themenverantwortliche bestimmt, die neben ihrer Verantwortung für konkrete Projekte einen Blick ‚über den Tellerrand hinaus‘ für Trends und Entwicklungen in dem ihnen zugewiesenen Themenfeld haben – aus den Themen von heute können die Projekte von morgen werden, so die Überlegung.“

Die neue Aufteilung der Rollen in einem multiplen Rollenmodell ergibt für den Change-Experten

Daniel Bitter eine deutliche Verstärkung der Beratungskompetenz: „Es werden zukünftig Projektteams aus dem Beraterpool kompetenzbasiert so zusammengestellt, dass wir unsere Projektpartner in maßgeschneiderten Projekten bei der Lösung ihrer jeweiligen Problemstellung optimal unterstützen können. Damit geben wir uns ein Höchstmaß an Flexibilität und haben die Chance, spontan und zügig auf jegliche Beratungsanfragen des Ministeriums mit einem breiten Beratungsspektrum reagieren zu können.“

Gerade der Mix aus den langjährig erfahrenen Mitarbeitern und den Nachwuchs-Beratern ist es, was die BwConsulting nach Ansicht ihrer Geschäftsführer ausmacht. Für Philip von Haehling ist die optimale Kombination der Kompetenzen der Dreh- und Angelpunkt des betrieblichen Gesamtwerks: „Ein wichtiger Erfolgsschlüssel ist für mich, dass wir die Kultur der Bundeswehr nicht nur kennen, sondern dass wir uns dieser Kultur bewusst sind und mit ihr arbeiten. Genau dieses Wissen haben wir als Inhouse-Beratung mit den Jahren aufgebaut und gerade das unterscheidet uns von externen Beratungen. Der schönste Aspekt unserer Arbeit ist für uns jedoch, dass wir uns als Teil der Bundeswehr und nicht als extern beauftragter Beratungsdienstleister sehen und dies seit vielen Jahren fest verinnerlicht haben.“

Geschäftsführer Rogasch ergänzt: „Unser großes Ziel ist, mit größtmöglicher Agilität in der Beratung, hoher Geschwindigkeit und optimaler Anpassungsfähigkeit auf den Bedarf der Bundeswehr reagieren zu können. Dafür haben wir unseren Beratungsansatz so weiterentwickelt, dass unsere Unterstützung noch besser zum besonderen Umfeld und den spezifischen Projekten des Verteidigungsressorts passt.“ Stolz ist der Geschäftsführer vor allem darauf, mit den drei Säulen des Beratungsansatzes ‚Strategische Analyse‘, ‚Ganzheitliche Konzeption‘ und ‚Nachhaltige Umsetzung‘ die strategische Relevanz und politische Dimension der Beratungsprojekte explizit zu reflektieren.

Der optimale Einsatz der Ressourcen ist dabei aber stets ein schmaler Grat, denn die Flexibilität hat ihre kundenspezifischen Grenzen. „Im Sinne der Intensität

und der Kontinuität in der Projektarbeit ist beispielsweise ein Wechsel der Berater in der laufenden Arbeit von unseren Projektpartnern nicht gewünscht“, sagt Daniel Bitter. Darüber hinaus lege das Ministerium das Portfolio der Beratungsprojekte zwar im Rahmen eines klar definierten Beauftragungsprozesses selbst fest, dennoch könne es hier natürlich zu kurzfristigen Neupriorisierungen kommen.

### Veränderung als Konstante

Veränderung möglich zu machen heißt daher auch, Konsequenzen in den eigenen Reihen zu akzeptieren. Denn Veränderung setzt Transformationskompetenz voraus, die wiederum elementar für die nachhaltige Umsetzung strategisch relevanter Projekte ist. Peter Brüning führt aus: „Die Bundeswehr ist eine Organisation, die sich bereits jetzt in einem andauernden Veränderungsprozess befindet und die Veränderungsgeschwindigkeit wird in Zukunft noch weiter zunehmen. Dafür benötigt das Ressort neben fachlicher und methodischer Expertise einen starken Partner mit viel Erfahrung in der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Jemanden, der aus eigenem Erleben weiß, wovon er spricht.“ „Wir gestalten Ver-

änderung‘ ist so für das eigene Haus nicht nur zum zentralen Leitspruch, sondern auch zum konkreten Anspruch geworden.

Zudem ist ‚Veränderung als Konstante‘ das zentrale Resümee nach einem Jahr Umbau und Neuaufstellung. Dies drückt aus, dass die kontinuierliche Verbesserung und Professionalisierung der Beratungsleistung auch für die Zukunft zu den elementaren Zielen der BwConsulting gehört. Philip von Haehling unterstreicht: „Wir müssen dauerhaft in der Lage sein, zu priorisieren und uns immer wieder neu zu fokussieren, um gleichzeitig flexibel auf die unterschiedlichen Notwendigkeiten unserer Partner im Ministerium, in den Streitkräften und in den Ämtern reagieren zu können. Das Gute ist, dass wir in unsere Beratung das Beste ‚aus allen Welten‘ einbeziehen können, wozu neben unserem hochkarätigen eigenen Beirat externe Unternehmen sowie Expertise aus anderen Ressorts, aus der Wissenschaft und auch aus externen Beratungshäusern zählen.“

Auch für Michael Rogasch gehört die permanente Erneuerung zu den Standardanforderungen der Beratungsleistung: „Veränderung wird im Zeitalter

Mehr  
Infos

## Die Kernaufgaben

Als ‚Co-Pilot‘ und qualifizierter Coach begleiten die Berater die strategischen Projekte der Bundeswehr auf der gesamten ‚Etappe‘ zum Ziel und leisten zentrale Beiträge zum Erfolg des gesamten Ressorts:

### »Wir lösen Probleme«

Wir helfen, Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen, und kommunizieren mit Team und Partnern und geben wichtige Hinweise.

### »Wir gestalten Veränderung«

Wir gestalten die Strategie der ‚Tour‘, blicken gemeinsam nach vorn, erweitern aber auch das Blickfeld zur Seite und nach hinten und unterstützen den ‚Fahrer‘ vor, während und nach der Fahrt, das Ziel mit der optimalen technischen Ausstattung, ökonomisch, effizient und schnell zu erreichen.

### »Wir treiben Themen«

Wir geben Empfehlungen zur Optimierung nach dem Zieleinlauf und richten den Blick auf neue Perspektiven.



**Christian Fischbach**  
Strategie



**Rasmus Bergmann**  
Planung & Steuerung



**Daniel Bitter**  
Organisations-  
entwicklung

## Strategie & Steuerung



**Marcus Chall**  
Prozessmanagement



**Sebastian Schwalm**  
Reorganisation

## Prozesse & Organisation



**Jochen Urban**  
Kooperations-  
management



**Frank Steinseifer**  
IT-Management



**Jochen Lax**  
Supply Chain  
Management



**Uwe Wenzel**  
Infrastruktur-  
management



**Dr. Stephan  
Klein-Schmeink**  
Supply Chain  
Management

## Projektmanagement- unterstützung (PMU)



**Bert Ille**  
Projektmanagement-  
unterstützung

## Thematische Expertise

Im Fokus der Beratungstätigkeit der BwConsulting stehen die Beratungsfelder Strategie & Steuerung, Prozesse & Organisation sowie Projektmanagementunterstützung (PMU), in die methodische und fachliche Expertise einfließen. Vorangetrieben wird diese Expertise durch die **Themenverantwortlichen** der BwConsulting, die neben ihren Rollen als Berater und Projektverantwortliche stets einen Blick ‚über den Tellerrand‘ hinaus haben und ihr Themengebiet im Hinblick auf aktuelle Trends und Entwicklungen verfolgen.

Mehr  
Infos

## Fachliche Expertise



**Sandra Bußmann**  
Personalmanagement

der Digitalisierung eine Konstante werden. Digitalisierung hat für Veränderungsprozesse aber noch andere Auswirkungen: Sie werden sich künftig zunehmend zu einem ‚Moving Target‘ entwickeln – sie werden sich selbst im Laufe der Zeit immer wieder und immer weiter verändern, sei es im Hinblick auf ihre Geschwindigkeit oder auch ihre Auswirkungen. Darauf werden wir uns strukturell und kulturell einstellen müssen. Gleichmaßen wollen wir unsere Projektpartner darauf vorbereiten.“

#### Faktor Mensch

Zentraler Erfolgsfaktor der Neuaufstellung der BwConsulting war und ist ein kontinuierliches, systemisch verankertes Change-Management, das den ‚Faktor Mensch‘ in den Fokus stellte und in die Kultur des Unternehmens hineinleuchtete. Zu den zentralen Herausforderungen zählten vor allem die neu

eingeführten Strukturen und Prozesse, besonders auch der Übergang in eine Matrix-Organisation und damit verbunden die Veränderung langjähriger Arbeitsbeziehungen. Daniel Bitter erinnert sich: „Das sind wesentliche Herausforderungen für alle Mitarbeiter. Unter anderem galt es, die Notwendigkeit und das Zielbild der Neuaufstellung auf allen Ebenen zu vermitteln, um eine breite Akzeptanz für die Neuaufstellung zu erreichen. Über die Mitarbeit in internen Projektgruppen wurden die Mitarbeiter jedoch aktiv in die Veränderung eingebunden und konnten an der Ausgestaltung und Umsetzung der Neuaufstellung partizipieren, was eine sehr produktive Form des internen Wandels ergab.“

Wichtiges kommunikatives Element der Neuaufstellung war die Etablierung der ‚Multiplikatoren-Gruppe‘, die als repräsentativer Querschnitt und Sprachrohr der Belegschaft die Veränderungen im Unternehmen begleitet. Senior Beraterin Katharina Wolf coacht die Gruppe, um sie für die zentralen Themen der Veränderung und den hohen Anspruch, abseits von Hierarchien und Strukturen zu agieren, fit zu machen: Insgesamt zwölf Multiplikatoren nehmen die Produkte der Neuaufstellung kritisch unter die Lupe und versuchen dabei, möglichst viele Anregungen ihrer Kollegen mitzunehmen, um diese anschließend als gemeinsames Feedback in Form konstruktiver Anmerkungen oder Fragen für die einzelnen Projektleiter und die Geschäftsleitung weiterzugeben.

Die Diplom-Psychologin und Change-Expertin betrachtet die Entwicklungen der Multiplikatoren-Gruppe als spannende Bereicherung für das Unternehmen. Beeindruckend war für Katharina Wolf auch der Dialog auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung: „Ich finde es schön, zu erleben, welches Commitment und Engagement die Gruppe an den Tag legt und wie sie eigenverantwortlich immer effektiver und dynamischer wurde. Damit haben wir ein sehr wertvolles Format geschaffen, das uns hilft, stärker als bisher in den Dialog mit den Betroffenen zu kommen, und mit dem wir hoffentlich noch viele Themen im Sinne der BwConsulting positiv beeinflussen und weiterentwickeln werden.“

#### Wertversprechen

Zahlreiche unternehmenseigene Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen in den Themenfeldern sowie ein übergreifendes Trainingscurriculum zur Stärkung und Vertiefung der methodischen Kompetenzen der Berater runden für Geschäftsführer Michael Rogasch das Wertversprechen gegenüber der Leitung ab: „Wir bieten allen Mitarbeitern eine Fülle miteinander verzahnter Trainingseinheiten an. Zudem wird das Feedback aus dem ‚Impact Controlling‘, also die nachweisliche Wirkung unserer Arbeit in den Projekten, systematisch dazu beitragen, uns kontinuierlich zu verbessern. Für mich ist es faszinierend, zu sehen, wie sich die Kolleginnen und Kollegen in das neue System integriert haben, gemeinsam hinter der neuen Ausrichtung stehen und jeder an sich selbst die höchsten Anforderungen für die eigene Arbeit im Team stellt. Meine Vision ist es, dass wir mit einer professionellen, agilen und erfolgreichen Beratungsmannschaft mit unseren Projekten transparenter und sichtbarer werden. Unser gemeinsam entwickeltes Wertversprechen darf nicht als statische These im Raum stehen, sondern muss als Basis unseres Beraterelbstverständnisses zentraler und zugleich gelebter Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie sein.“

Für die Inhouse-Beratung der Bundeswehr sieht Philip von Haehling aufgrund der exponierten Position zahlreiche Chancen und Ziele. Der Geschäftsführer ergänzt: „Es zählt zu unserer besonderen Exklusivität, als Teil des Systems keine Projekte ‚verkaufen‘ zu müssen, sondern dort eingesetzt zu werden, wo wir gebraucht werden. Damit unterstreichen wir unsere strategische Positionierung als unabhängiger Thementreiber, der auf die kritischen Themen fokussieren hilft und mit methodischer und fachlicher Tiefe Projekte aktiv vorantreiben kann. Man erwartet von uns aber auch, kritisch zu sein. Mit Blick auf die Aktivitäten des Gesamtressorts können wir mögliche Anknüpfungspunkte zwischen den Projekten identifizieren und so Synergien für eine ganzheitliche Weiterentwicklung der Bundeswehr schaffen. Für dieses Ziel werden wir weiterhin intensiv an der Qualität unserer Beratungsleistung arbeiten.“

»Mit der Multiplikatoren-Gruppe haben wir ein sehr wertvolles Format geschaffen, das uns hilft, stärker als bisher in den Dialog mit den Betroffenen zu kommen.«

Katharina Wolf



# Mannschaft im Wandel

Ein Gespräch mit Geschäftsführer und COO Michael Rogasch als Visionär und ‚Change Architect‘ über die Besonderheiten der Neuaufstellung, Veränderung als Konstante und das Zukunftsbild der BwConsulting.



MICHAEL  
ROGASCH 

**Herr Rogasch, die Grundelemente der Neuaufstellung sind geschafft, Sie selbst sind seit fast einem Jahr an Bord. Wie fühlt man sich als ‚Architekt‘ eines Change-Prozesses?**

**MICHAEL ROGASCH:** Die Neuaufstellung der BwConsulting war vor allem angesichts der Geschwindigkeit des Geschehens ein enormer Kraftakt für alle Beteiligten, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso wie für die Geschäftsleitung. Ich selbst war ja noch in der glücklichen Situation, das Modell der Neuaufstellung konzeptionell in meiner vormaligen Verwendung im Büro Strategische Steuerung bei Staatssekretärin Dr. Suder selbst mitgestalten zu dürfen. Trotzdem war und ist für mich persönlich die tatsächliche Umsetzung der Veränderung eine neue Erfahrung und – wie sich nach und nach erst herausstellte – eine riesige Herausforderung.

**Was waren die Gründe dafür?**

**M.R.:** Erstmals haben wir uns mit unserem Change-Modell über intensive Kommunikation und Partizipation hinaus bis in die kulturelle Dimension hinein gewagt. Das hat eine ganz besondere Qualität und Intensität: Hier entsteht unmittelbare Betroffenheit für jeden Einzelnen, weil berufliches Selbstverständnis sowie individuelle Erfahrungen und Werte auf den Plan gerufen werden. Dabei werden Erkenntnisse und vor allem auch Emotionen hochgespült, die

erst einmal von jedem Einzelnen und schließlich auch noch gemeinsam im Team verdaut werden müssen. Solche Change-Prozesse laufen verständlicherweise eben nicht von allein – und erst recht dann nicht, wenn es ‚Top-down‘ so angewiesen ist.

**Wie ist die Mannschaft damit umgegangen?**

**M.R.:** Change-Prozesse brauchen gewisse initiale Impulse, nicht zuletzt, um Handlungsdruck aufzubauen und Vertrauen in die neuen Zielbilder zu schaffen. Was mich ungemein beeindruckt hat, war zu sehen, wie agil und mit welcher großen Bereitschaft die Mitarbeiter mit Veränderungen in den eigenen Reihen, dem Umbau der eigenen Arbeitsbereiche und schließlich auch der eigenen Kultur umgegangen sind. Insgesamt war und ist unser Change-Prozess eine steile Lernkurve, an der die Mannschaft selbst maßgeblichen Anteil hat: Wir haben den Mitarbeitern Möglichkeiten für eine breite Partizipation angeboten, die BwConsulting mit zu gestalten. Diese Möglichkeiten haben die Mitarbeiter dann auch mit einer großen Dynamik und Leidenschaft genutzt. Unser Betriebsrat ist dabei einer der wichtigsten Multiplikatoren – oftmals eine Illusion, bei uns erlebte Realität. Wir befinden uns zwar noch nicht vollends im Ziel – manche Dinge brauchen auch Zeit –, aber wir arbeiten weiter daran, uns stetig weiter zu verbessern. Das letzte Jahr macht mich sehr zuversichtlich: Wir schaffen das!



## Wo lag denn der größte Veränderungsbedarf?

**M.R.:** Zum einen setzen die neuen Aufgaben als ‚Berater und Instrument der Leitung‘ und die Fokussierung auf die Unterstützung der strategischen Projekte des BMVg eine moderne, agile Organisation und Mitarbeiter voraus, die sich in solchen Organisationen zurechtfinden. Mit Blick zurück auf die g.e.b.b. und den Beginn der Neuaufstellung sind wir innerhalb eines Jahres unserem großen Ziel, Kompetenzen, Verantwortung und unsere Prozesse neu zu sortieren, schon sehr nah gekommen. Zum anderen geht es meines Erachtens aber nicht nur um Strukturen und Kompetenzen, wenn wir den neuen Aufgaben gerecht werden wollen, es geht vor allem auch um das Mindset: Die Bundeswehr in ihrem dauerhaften Veränderungsprozess zu begleiten erfordert in den eigenen Reihen ein stabiles Selbstverständnis, auch dann, wenn man selbst Gegenstand der Veränderung und nicht ‚nur‘ der Berater ist. Wir haben intensiv an allen diesen Voraussetzungen gearbeitet und damit gleichzeitig große Integrations- und Innovationskraft beweisen können.

Schließlich haben wir zuletzt einerseits sehr viele junge, engagierte ‚Player‘ eingestellt, die mit ihren modernen

Methoden und Verhaltensmustern antreten. Andererseits können wir auf bewährtes Wissen unserer erfahrenen Mitarbeiter zurückgreifen. Herausforderung ist es, aus dieser Vielfalt zusätzliche Dynamik und Energie zu generieren, um die BwConsulting für ihre neuen Aufgaben weiter zu entwickeln. Diesen positiven Umgang mit der Vielfalt unserer Mitarbeiter müssen die Führungskräfte glaubhaft vorleben. Das lässt sich nicht verordnen oder organisatorisch implementieren.

## Was macht für Sie den Change-Prozess der BwConsulting besonders?

**M.R.:** Die große Aufgabe war und ist es nach wie vor, den gesamten Change-Prozess ‚Volllast‘ in der laufenden Beratungstätigkeit zu absolvieren. Mehr noch: Der an uns herangetragene Beratungsbedarf für 2018 beträgt gut das Doppelte unserer Kapazitäten. Gleichzeitig verändert sich auch der qualitative Anspruch an uns: Der Schwerpunkt unseres Beratungsportfolios entwickelt sich weg von fachlich abgegrenzten Einzelprojekten immer mehr hin zu strategischen bzw. leitungsrelevanten Agenda-Themen. Parallel dazu kommen die mit den Veränderungen verbundene Auflösung ursprünglicher Arbeitsbeziehungen und die Arbeit an der eigenen Kultur si-

cherlich einer kleinen Revolution gleich und sind für alle Beteiligten nicht einfach: Für viele unserer Mitarbeiter war es möglicherweise so, als hätte man ihnen die ‚Heimat‘ weggenommen. Andersherum betrachtet sind wir eben auch Teil der Bundeswehr und haben in den letzten Jahren viele Veränderungen in der Organisation miterlebt, die wir stets auch als Berater begleitet haben. Es ist damit wohl auch schon Teil unserer Kultur geworden, grundlegende Veränderungen immer wieder aktiv vorantreiben zu können.

## Veränderung bleibt also eine Konstante. Wie kann sich nach Ihrer Meinung die BwConsulting darauf einstellen?

**M.R.:** Ich schaue hier in zwei Richtungen: Von innen heraus betrachtet ist es mein Ziel, ein ‚Duales Betriebssystem‘ erfolgreich zu implementieren und dauerhaft mit Leben zu füllen. Dieses Betriebssystem funktioniert quasi wie ein Hybrid-Fahrzeug: Neben einem operativen Betriebssystem, das die Kernleistungen der BwConsulting, also unsere Beratungsleistungen, produziert, gibt es ein weiteres, unterstützendes Betriebssystem, das einen kontinuierlichen Veränderungsprozess treibt und damit Innovationsfähigkeit in der Genetik der BwConsulting verankert. Idee des unterstützenden Betriebssystems ist es, in einem

dynamischen Netzwerk kreative und innovative, durchaus auch disruptive Initiativen zu entwickeln und für das operative Betriebssystem zur Verfügung zu stellen. Die Mitglieder des Netzwerks kommen aus allen Hierarchieebenen des Unternehmens, organisieren sich selbst und geben sich eigenständige Ziele im Rahmen von Leitplanken, die durch die Geschäftsleitung vorgegeben werden. Wir haben bei unserer Neuaufstellung bereits erste sehr erfolgreiche Schritte in diese Richtung unternommen und ein solches Netzwerk eingerichtet, das wir Multiplikatoren-Gruppe genannt haben. Diese hat die Neuaufstellung kreativ begleitet und fachlich unterstützt. Diesen Gedanken wollen wir nun weiter entwickeln und verstetigen. Wichtig ist, dass beide Systeme miteinander vernetzt sind. Von außen betrachtet ist es dagegen mein Ziel, die BwConsulting als Referenzmodell für agile und veränderungsfähige Organisationen zu entwickeln und Elemente davon beim Kunden zu etablieren. Damit werden wir in diesem Beratungsfeld quasi zur Testumgebung für den Kunden. Das Miteinander dieser beiden Systeme nicht nur ganz konkret in die eigene betriebliche Logik, sondern auch in die beratende Praxis zu übertragen wird eine ganz große Aufgabe in der Zukunft sein.



# Arbeitsalltag im Bendlerblock

Ein Interview mit Staatssekretärin Dr. Katrin Suder, die der BwConsulting auch als Gesellschaftervertreterin zur Seite steht. Ein Gespräch über ihre Arbeit, über Aufgaben und Herausforderungen in der Bundeswehr sowie über die Zusammenarbeit mit der BwConsulting.

*Frau Staatssekretärin, viele sicherheitspolitische Informationen, Planungen und Entscheidungen prägen Ihren Alltag. Welche Themen sind aus Ihrer Sicht hierbei bestimmend?*

**DR. KATRIN SUDER:** Tatsächlich gibt es sehr viele Themen, die mich bewegen und beschäftigen. Höchst beunruhigend empfinde ich die sich fortlaufend verschlechternde Sicherheitslage in vielen Teilen der Welt. Schauen Sie nach Afghanistan, Syrien, Mali, Jemen, Nordkorea, Iran, Saudi-Arabien, Libanon – instabile sicherheitspolitische Lagen überall. Internationale Terrornetzwerke verüben weltweit Anschläge und verunsichern Menschen, indem sie ihnen das Gefühl der Sicherheit nehmen. Hinzu kommen globale Entwicklungen mit signifikanten sicherheitspolitischen Auswirkungen: Klimawandel, Ressourcenmangel und damit verbundene Migrationsströme, die steigende Gefahr von Pandemien in einer globalisierten Welt oder auch die Herausforderungen der Digitalisierung und deren Kehrseite Cyber, um noch ein ganz anderes Feld zu nennen. All das beschäftigt mich, denn es hat mittelbaren wie unmittelbaren Einfluss auf die Bundeswehr, die wir in dieser sich stets verändernden Welt- und Bedrohungslage einsatzfähig halten müssen.



i

## **Dr. Katrin Suder, Staatssekretärin und Gesellschaftervertreterin**

Als beamtete Staatssekretärin ist Dr. Katrin Suder seit 2015 gegenüber der BwConsulting Vertreterin des Gesellschafters, der Bundesrepublik Deutschland, deren Interessen sie vertritt. Zu den Aufgaben der Gesellschaftervertreterin zählen vor allem die Leitlinien für die Unternehmensausrichtung sowie die zentralen Gesellschafterbeschlüsse zu finanziellen, strukturellen und personellen Rahmenbedingungen. Vor ihrem Wechsel in das BMVg war Dr. Katrin Suder als Unternehmensberaterin bei der internationalen Strategieberatung McKinsey & Company tätig. Zuletzt verantwortete sie dort als Direktorin die Aktivitäten der Firma im öffentlichen Sektor und arbeitete somit mehrere Jahre an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Privatwirtschaft.



**Austausch vor Ort:**  
Staatssekretärin  
Dr. Katrin Suder be-  
sucht den Standort  
Bischofswiesen am  
'Tag der Bundeswehr'.

## Wir alle dienen Deutschland.

*Welche Auswirkungen hat dies für die Bundeswehr?*

*Was bedeutet all das konkret für Ihre tägliche Arbeit?*

K. S.: Die Bundeswehr ist in all diesen Entwicklungen längst mittendrin. Im Jahr 2017 hatten wir so viele Einsätze, einsatzgleiche Verpflichtungen und Dauereinsatzaufgaben wie nie zuvor seit Gründung der Bundeswehr. Ständig sind mehrere Tausend Soldatinnen und Soldaten in derartigen Aufträgen direkt gebunden. Zeitgleich steigen die Anforderungen an die Landes- und Bündnisverteidigung – aufgrund von Bedrohungsszenarien, die wir für überwunden und Relikte der Vergangenheit gehalten hatten. Wir haben zudem mit völlig neuen Arten der hybriden Kriegsführung zu tun und sind auch im Inland Cyberattacken ausgesetzt. Für all diese vielseitigen Herausforderungen muss die Bundeswehr modern und flexibel aufgestellt sein. Das bedeutet auch ein Mehr – ein Mehr an Personal, Ausrüstung und Investitionen, was wir durch die Trendwenden Material, Personal und Finanzen angehen. Und wir arbeiten in Projekten, Programmen und Agenden, um – wo immer es notwendig ist – unsere zentralen Themen schneller voranzutreiben und ihre Umsetzung sicherzustellen.

K. S.: Für mich bedeutet das, dass wir all unsere Tätigkeiten konsequent darauf ausrichten müssen, die Bundeswehr, damit meine ich vor allem auch unsere Soldatinnen und Soldaten im Einsatz, mit der Ausrüstung zu versorgen, die sie benötigen. Wir müssen jeden Tag gemeinsam daran arbeiten, für die unterschiedlichsten Frage- und Problemstellungen die richtigen Antworten und Lösungen zu finden. Ganz konkret zum Beispiel Risiken in Rüstungsprojekten managen, Verhandlungen mit der Industrie führen, in Tischgesprächen verstehen, wo genau die Probleme der Einsatzbereitschaft liegen und, und, und. In der Summe eine konsequente Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel: Lösungs- statt Problemorientierung, Transparenz und offene Kommunikation, proaktives Risikomanagement – all das, was wir unter dem Dach der ‚Agenda Rüstung‘ mit dem Zielbild Rüstungsmanagement bereits adressieren und auch weiterhin adressieren müssen. Dabei ist auch von Bedeutung, welche Rolle Deutschland und die Bundeswehr im multinationalen Kontext spielen, inklusive der Frage, welche Fähigkeiten und Technologien wir national vorhalten wollen und müssen – Stichwort Schlüsseltechnologien. Daneben ist ein wichtiger Teil meiner Arbeit, strategische Leitplanken zu definieren und die Organisation weiterzuentwickeln.

*Als Strategieberaterin unter anderem für den öffentlichen Sektor bei der Unternehmensberatung McKinsey & Company haben Sie langjährige Erfahrungen mit der Behördenwelt gesammelt. Heute gehören Sie als Teil der Leitung des BMVg selbst zu dieser ‚Behördenwelt‘. Wie hat sich Ihr Arbeitsalltag verändert, seitdem Sie auf der anderen Seite des Schreibtisches sind?*

K. S.: Die Aufgaben einer Staatssekretärin in einem deutschen Ministerium unterscheiden sich selbstverständlich erheblich von denen einer Beraterin in einem amerikanisch geprägten Unternehmen. Letzteres ist geprägt von flachen Hierarchien: Jeder duzt jeden – ein hörbarer Unterschied. Papier wird horizontal statt vertikal beschrieben – ein sichtbarer Unterschied. Beratung ist zudem weitgehend frei von operativer Verantwortung. Was ich als Beraterin gesagt habe, wurde gehört, aber nicht zwangsläufig genauso umgesetzt. Was ich als Staatssekretärin sage, hat eine spürbar andere Wirkung. Vor allem aber empfinde ich einen anderen Sinn und Wert meiner Aufgabe. Wir alle hier dienen Deutschland. Auch ich. Indem ich mich bewusst für diese Aufgabe entschieden habe, wollte ich auch etwas zurückgeben von dem, was mir dieses Land gegeben hat und mich für unser aller Sicherheit und Freiheit einsetzen.

*Die BwConsulting soll Sie dabei ebenso unterstützen und den Geschäftsbereich des BMVg beraten. Dafür haben Sie die Neuausrichtung des Unternehmens mit vielen Impulsen begleitet. Wie erleben Sie die Inhouse-Beratung heute?*

K. S.: Vor allem erkenne ich ein deutlich geschärftes Beratungsprofil. Mit der BwConsulting als Inhouse-Beratung haben wir einen Partner, der uns kennen und verstehen soll – mehr als andere Beratungen. Als Inhouse-Beratung sind Sie näher an unserem Puls und verfügen dennoch über die für Berater typischen Kernkompetenzen aus analytischer Schnelligkeit, kommunikativer Strukturiertheit und fachlicher wie methodischer Expertise. Sie sollen uns daher helfen, die Komplexität unserer Problemstellungen zu erfassen, sie zu strukturieren, uns Impulse bei deren Lösung geben und uns darüber hinaus bei deren Umsetzung unterstützen. Durch Ihre besondere Position an der Schnittstelle zwischen Bundeswehr, Ministerium und Wirtschaft sollen Sie das Beste aus allen Welten zusammenbringen und uns helfen, die Bundeswehr für die Zukunft nachhaltig aufzustellen und kontinuierlich voranzubringen. Seien Sie dabei auch Impulsgeber bei neuen Trends. Bringen Sie neue Erkenntnisse und Methoden in das System. Agieren Sie als echter Berater, der außerhalb von Hierarchie und operativer Verantwortung auch kontroverse Ideen äußern und für deren Umsetzung werben darf, ja, soll und muss!

Mit der Gründung eines Beirates für die BwConsulting gehen wir zudem neue Wege bei den Beteiligungsgesellschaften. Durch die Besetzung mit Personen, die über große Erfahrung aus staatlichen oder privatwirtschaftlichen Großorganisationen sowie der Wissenschaft verfügen, verspreche ich mir für die Aufstellung, Entwicklung und Durchführung konkreter Beratungsprojekte der BwConsulting zusätzliche Impulse. Zum anderen soll der Beirat uns in der Leitung Feedback geben, ob wir in den relevanten Themen unterwegs sind, ob wir die richtigen Schwerpunkte gesetzt haben und ob die BwConsulting hierfür richtig aufgestellt ist.

*Sie werden über das Auftragsmanagement im Büro Strategische Steuerung Rüstung und den Arbeitskreis Priorisierung mit dem Projektportfolio der BwConsulting auch direkt befasst und entscheiden über die Projekte der BwConsulting gemeinsam mit Staatssekretär Hoofe und dem Generalinspekteur der Bundeswehr. Wie nehmen Sie das Projektportfolio der BwConsulting wahr? Spüren Sie die Projekte auch unmittelbar?*

K. S.: Natürlich nehme ich die Projekte auch in meiner täglichen Arbeit bewusst wahr. Ich schaue mir die Projekte der BwConsulting insbesondere in meinem eigenen Bereich sehr genau an. Auf Einzelprojektebene. Sowohl inhaltlich als auch den Ressourcenansatz. Neben der Notwendigkeit und der Wirtschaftlichkeit des Beratereinsatzes – die notwendigen Bedingungen – spielt für mich der Impact die entscheidende Rolle.

*Frau Staatssekretärin, haben Sie vielen Dank für dieses Gespräch.*



**Medientag  
,Deutschlands  
Cybersicherheit':**  
Staatssekretärin  
Dr. Katrin Suder  
spricht zum Thema  
,Deutschlands  
Cybersicherheit'  
in der Bundes-  
akademie für  
Sicherheitspolitik  
(BAKS) in Berlin.

»  
Ich wollte  
etwas zurück-  
geben von  
dem, was mir  
mein Land  
gegeben hat.

«

# Erlebbar muss es sein.

Ein Gespräch zwischen Generalleutnant Martin Schelleis, Inspekteur Streitkräftebasis (SKB), und Philip von Haehling, Geschäftsführer der BwConsulting, über die Modernisierung der Streitkräfte sowie die Bundeswehr der Zukunft, Leitbilder, Werte und Visionen.



Herr General, wir sehen Übungen in Polen, Estland und Litauen. Die Operation ‚Atlantic Resolve‘ war eine der größten Truppenverlegungen seit Ende des Kalten Krieges. Die Landes- und Bündnisverteidigung hat sich verändert. Welche Auswirkungen hat die neue Lage auf die Streitkräftebasis?

**Martin Schelleis:** Auf Deutschland insgesamt kommen Veränderungen zu, die sich auf alle Teile der Bundeswehr auswirken werden. Die Landes- und Bündnisverteidigung war immer Teil des Aufgabenspektrums, jedoch nicht in der heutigen Relevanz. Infolge der Missachtung der Souveränität der Ukraine, insbesondere der völkerrechtswidrigen Annexion der Krim durch Russland, legt die NATO mit ihren Gipfelerklärungen von 2014 und 2016 wieder deutlich mehr Gewicht auf die kollektive Verteidigung.

Ebenso hat die Bundesregierung in ihrem ‚Weißbuch 2016‘ die Landes- und Bündnisverteidigung als strukturbestimmende Vorgabe für uns definiert. Mit anderen Worten, wir müssen unsere Fähigkeiten anders als für unsere bisherigen Auslandseinsätze nun wieder verstärkt auf die Landes- und Bündnisverteidigung ausrichten.

Welche Konsequenzen erwarten Sie von den veränderten Einsätzen?

**M. S.:** Hier müssen wir etwa analysieren, was auf unser Land als wesentlichen Träger der Bündnisverteidigung und – aufgrund seiner geografischen Lage – als Aufmarsch- und Durchmarschgebiet für unsere Partner und Alliierten möglicherweise zukommt.

Die Streitkräftebasis ist in beiden Rollen besonders betroffen: Sowohl bei der Unterstützung unmittelbar im Einsatzgebiet, quasi an der ‚Front‘, als auch bei der Koordinierung bzw. Durchführung der Leistungen im Inland. Als Nationaler Territorialer Befehlshaber sehe ich, dass uns hier eine besondere Rolle zufällt. Weniger die Aufgaben an sich werden sich signifikant ändern, sondern vielmehr die Art und Weise, wie wir sie wahrnehmen.

„Art und Weise“ hat auch etwas mit Haltung zu tun, mit der eine Aufgabe erfüllt wird. Sie haben sich im Juli 2017 ein Leitbild gegeben. Welche Rolle spielt dieses Leitbild für die Streitkräftebasis?

**M. S.:** Motto, Vision, Auftrag und Leitsätze der Streitkräftebasis liegen hier gerade in etwas unkonventioneller Form vor uns auf dem Tisch: Mit diesem ‚Zauberwürfel‘ lassen sich spielerisch diverse Aspekte unseres Leitbildes aufblättern. Dahinter steckt die Absicht, den klaren Bezug unseres Leitbildes zur Realität zu unterstreichen. Mit unserem Leitbild möchten wir in prägnanter, verständlicher und populärer Sprache das Wesen unserer Organisation und vor allem die Rolle der dort tätigen Menschen beschreiben. Also haben wir uns als Streitkräftebasis dieses Leitbild gegeben, was angesichts der Vielfalt der Aufgaben nicht leicht war. Es besteht aus einem kurz formulierten Auftrag der SKB, dem Motto und der Vision, wie dieser Auftrag mittelfristig umgesetzt sein soll. Ein vierter Takt sind die Leitsätze, die unseren ‚Verhaltenskodex‘ beschreiben: wie wir sein wollen und wie wir unseren Auftrag erfüllen wollen.

Der entscheidende Punkt für uns ist, dieses Leitbild tatsächlich auch in den Alltag der Organisation zu integrieren, denn nur dann macht es für uns Sinn. Ein verdichtetes Leitbild in populärer Sprache ist daher nicht losgelöst zu sehen vom Gesamtkomplex der strategischen Ziele sowie der Teil- und Unterziele, die ebenfalls nicht auf Papier ruhen, sondern gelebt werden sollen. Um unseren Auftrag in circa fünf Jahren erfüllen zu können, werden wir mit großem Ansporn und viel Realitätsbezug ganz konkret getreu unseres Mottos arbeiten: ‚SKB – Stark. Kompetent. Bereit.‘

Fünf Jahre sind in der heutigen Welt ein weiter Blick nach vorn. In dieser Zeit wird sich ein weltweiter Megatrend auf die Bundeswehr auswirken: Digitalisierung. Wie sieht vor diesem Hintergrund für Sie die Zukunft der Bundeswehr aus?

**M. S.:** Digitalisierung ist als weltweiter Megatrend mit vielschichtigen politischen und gesellschaftlichen Dimensionen natürlich auch für die Bundeswehr ein Thema. Keine Branche, keine Organisation, die relevant bleiben will, kann und wird sich den damit verbundenen Herausforderungen entziehen. Ein zentraler Aspekt in diesem großen Themenkomplex kommt für mich dabei häufig zu kurz: Der ‚Faktor Mensch‘. Ich bin der Auffassung, dass wir noch zu sehr auf die rein technische Komponente der Digitalisierung schauen. Welche Folgen die Entwicklung der Informationstechnologie für die Menschen, die

Zusammenarbeit und demzufolge für die Funktionsweise von Organisationen haben kann, steht für mich noch zu sehr im Hintergrund der Diskussionen. Hier sehe ich übrigens eine sehr wichtige Rolle der BwConsulting, nämlich beispielsweise die Untersuchung der Frage: Wie gestalten wir die Nutzung der digitalen Möglichkeiten im gesellschaftlichen, betrieblichen, prozessualen und organisatorischen Gesamtkontext aktiv? Schließlich wollen wir die Entwicklungen beherrschen und nicht von ihnen ‚überschwemmt‘ werden.

Ein schönes Stichwort für uns als BwConsulting, vielen Dank! Angeht die seit Jahren andauernden Modernisierung und den damit zusammenhängenden Aufgaben der Bundeswehr insgesamt: Wie sehen Sie hier unsere Rolle als Inhouse-Beratung der Bundeswehr?

**M. S.:** Wir haben mit der BwConsulting bereits sehr gute Erfahrungen gemacht und wir haben auch gern mit Ihrer Vorgängerorganisation, der g.e.b.b., zusammengearbeitet. Das kann ich für die Bereiche sagen, die ich beurteilen kann, primär die Managementberatung. Hierzu zähle ich auch die Kompetenzen im Bereich des Veränderungsmanagements, die für uns als Bundeswehr immer wieder eine notwendige, sehr wertvolle Unterstützung darstellen. Einzelne Themen lassen sich auch in der Organisation eben nicht isoliert betrachten, sondern müssen im Gesamtkontext beurteilt werden. Damit wichtige Entwicklungen nicht Stückwerk bleiben, sehe ich hier eine wichtige Aufgabe der BwConsulting: Uns mit Erfahrung und Expertise zu helfen, den Blick auf das große Ganze zu wahren.

Spulen wir noch einmal fünf Jahre vor. Werden wir aus Ihrer Sicht eine ähnliche oder eine andere Rolle bekleiden? Wie sehen Sie die BwConsulting in fünf Jahren?

**M. S.:** Für mich ist die Rolle der BwConsulting bereits sehr ausgefeilt und Ihre Leute nehmen diese nach meiner Erfahrung auch entsprechend wahr. Berater sollten ja nicht versuchen, die besseren Fachleute, etwa in unseren bundeswehrspezifischen Fähigkeiten zu sein. Das sind schon unsere Soldaten, die die Erfahrungen aus den Einsätzen, den Übungen und der täglichen Beschäftigung mit ihrer Materie mitbringen. Für Fragen aber, wie sich diese Fähigkeiten zukunftsorientiert weiterentwickeln lassen, wie man sich strukturell und prozessual besser aufstellt oder wie man sich moderne Managementmethoden zunutze machen kann – dafür brauchen wir die Unterstützung der BwConsulting. Das wird in fünf Jahren genauso sein wie heute.

Herr General, wir bedanken uns sehr herzlich für das Gespräch!



Mit ihren Leistungen unterstützt die SKB sowohl im Inland als auch unmittelbar im Einsatzgebiet. Dazu zählen auch die Unterstützung amerikanischer Streitkräfte bei ihrer Verlegung über Bremerhaven nach Polen im Rahmen der Operation Atlantic Resolve (Bild oben) oder die Instandsetzung von Material während internationaler Übungen im Ausland (Bild unten).

# Im Herzen Soldat

Einblicke mit Philip von Haehling, Geschäftsführer und CEO der BwConsulting, über Bedeutung und Visionen der Neuaufstellung sowie die Besonderheiten als Inhouse-Beratung der Bundeswehr.

**Herr von Haehling, als CEO haben Sie die BwConsulting durch die Umbenennung und die Neuaufstellung geführt. Gibt es einen besonderen Moment für Sie seit Beginn Ihrer Tätigkeit im September 2016?**

Vor dem Hintergrund der vielfältigen Entwicklungen in den letzten Monaten lässt sich die Frage sicherlich nicht punktuell beantworten. Mit einem Blick zurück möchte ich aber stolz behaupten, dass wir gemeinsam schon sehr viel erreicht haben: Wir haben flexible Strukturen und zielorientierte Prozesse geschaffen. Wir haben unser Projektportfolio angepasst und es auf die strategischen Themen der Bundeswehr ausgerichtet. Zudem haben wir einen neuen Beratungsansatz für unseren Kunden standardisiert und damit wiedererkennbar gemacht. Zusammen haben wir damit einen starken Kraftakt bewältigt, den es nun weiter zu verstetigen gilt. Ein schönes Signal in diesem Zusammenhang ist für mich auch unsere ‚Wall of Change‘, die für uns mit vielfältigen Hinweisen aus der gesamten ‚Mitarbeiter-Mannschaft‘ ein wertvolles Detail unseres Change-Prozesses geworden ist.

**Sie skizzieren Ihre Organisation in einem kompakten Schaubild. Was sind für Sie die Besonderheiten der neu aufgestellten BwConsulting?**

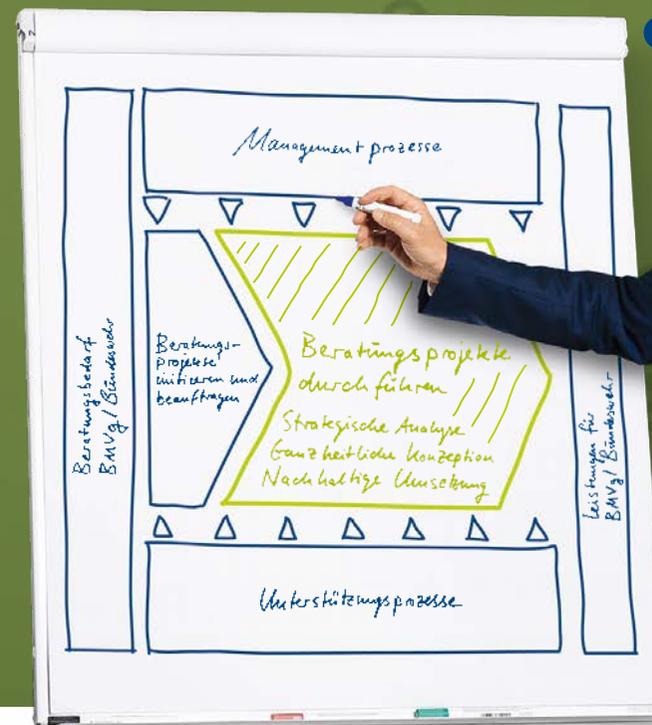
Im Kern spiegelt die Neuaufstellung unseres Unternehmens die Anpassung an den geänderten Beratungsbedarf der Bundeswehr wider, die im Zuge ihrer komplexer werdenden Aufgaben moderner, flexibler und agiler werden muss. Mit Blick auf die priorisierten Leitungsprojekte und die immer stärker angefragte methodische Expertise

haben wir daher unsere Kernkompetenzen auf die drei Beratungsfelder Strategie & Steuerung, Prozesse & Organisation sowie Projektmanagementunterstützung fokussiert. Zudem haben wir uns so aufgestellt, dass die Beratungsprojekte im Mittelpunkt der Organisation stehen und tatsächlich alle Prozesse auf diesen Punkt ausgerichtet sind. Das fängt zum Beispiel bereits beim Recruiting an, setzt sich über die Themenentwicklung fort, findet natürlich bei der Projektbesetzung Anwendung und geht bis zum Impact Controlling, mit dem wir die Wirksamkeit unserer Beratung messen.

**Was macht für Sie den Charme einer Inhouse-Beratung im Gegensatz zu einer externen Unternehmensberatung aus?**

Der Unterschied war für mich sehr konkret spürbar: Vor meiner Tätigkeit bei der BwConsulting war ich knapp 20 Jahre lang als externer Berater mit den zentralen Themen der öffentlichen Verwaltung beschäftigt. Damals dachte ich, stets sehr nah an den wirklich wichtigen Themen gewesen zu sein. Durch meinen Wechsel in

**Beratungsprojekte im Mittelpunkt: Geschäftsführer Philip von Haehling erklärt anhand des Schaubildes die Ausrichtung der Organisation und der Prozesse der BwConsulting.**



i



die Inhouse-Beratung habe ich dann aber sehr schnell festgestellt, dass die Nähe hier eine ganz andere Qualität hat: Um grundlegende Veränderungen im Rahmen der Beratung dauerhaft erfolgreich angehen zu können, ist es essenziell zu verstehen, warum sich ein System unter welchen Bedingungen wie verhält. Dieses Wissen über die spezifischen Besonderheiten einer Organisation ist bei Inhouse-Unternehmen deutlich ausgeprägter als bei externen Beratungsunternehmen. Hinzu kommen das kollegiale, teamorientierte Umfeld und die Mentalität einer Inhouse-Beratung. Ellenbogen oder ‚Up or out‘-Denken findet man hier deutlich seltener. Das führt insbesondere bei uns zu einer guten Mischung aus erfahrenen Mitarbeitern und innovativen Nachwuchsberatern.

**Als Jurist, Betriebswirt, Unternehmensberater und Reserveoffizier sind Sie mit den unterschiedlichen Perspektiven vertraut, aus denen die Projekte der BwConsulting betrachtet werden können. Wo sehen Sie für sich persönlich das Selbstverständnis Ihrer Tätigkeit für die BwConsulting?**

Neben meiner beratenden Tätigkeit bin ich der Bundeswehr bereits seit Anfang der 1990er-Jahre eng verbunden: Nach dem Abitur diente ich zwei Jahre in der Panzertruppe und habe den aktiven Kontakt zu den Streitkräften als Oberstleutnant der Reserve bis heute aufrechterhalten. Von daher bin ich im Herzen und bei Wehrübungen auch im tatsächlichen Sinn nach wie vor ein Soldat, der sich mit der Bundeswehr tief verbunden fühlt. Zum anderen bin ich natürlich ein leidenschaftlicher Berater. Die Positionierung der BwConsulting als ‚Berater und Instrument der Leitung‘ ist daher für mich

persönlich eine optimale Ausgangsbasis, die strategischen Projekte des Ministeriums zu unterstützen. Diese Kombination aus Auftrag, Verantwortung und Vision ist für mich Beruf und Berufung zugleich. Hinzu kommen für uns die große Relevanz und der höhere Sinn unserer Aufgabe. Das haben unsere Mitarbeiter und ich tief verinnerlicht und das verdeutlichen uns auch die Resonanzen aus den Gesprächen mit den Bewerbern immer wieder: Inhouse-Beratung für das Verteidigungsressort wird als sinnstiftend empfunden, weil es um mehr geht, als beispielsweise einen Kunden dabei zu unterstützen, seine Verkaufszahlen zu optimieren.

**Was sind für Sie die derzeit wichtigsten Themen der Bundeswehr und wo ist für Sie der Kontext zur BwConsulting?**

Aufgrund des schwierigen sicherheitspolitischen Umfeldes und der sich verschlechternden Sicherheitslage überall in der Welt erwachsen in der Landes- und Bündnisverteidigung zunehmend neue Aufgaben, die in den vergangenen Jahrzehnten reduziert wurden. Zentrale Themen bleiben daher weiterhin das Personal- und Ausrüstungsmanagement sowie die wirkungsorientierte Nutzung des Verteidigungsetats. Daneben sehe ich vor allem die Themen Digitalisierung und Europäisierung, welche bereits sehr weit oben auf der Agenda des Ministeriums stehen. Gerade bei diesen Themen ist es unser Ziel und auch unsere Pflicht, in die Rolle des Themenentwicklers hineinzuwachsen und so aktiv Impulse setzen zu können. Dort wollen wir als Motor wirken, der in übergreifenden Themen und Veränderungen unterstützt und Projekte aktiv und systematisch vorantreibt.

**Welche Perspektiven sehen Sie für das digitale Zeitalter?**

Am Beispiel Digitalisierung wird deutlich, dass wir in der Beratung nicht auf einzelne Projekte schauen wollen, sondern diese stets im Gesamtzusammenhang verstehen, gerade auch mit Blick auf die Gestaltung von Veränderung. Davon abgesehen dürfte das Thema Digitalisierung in der Bundeswehr – ebenso wie in der Wirtschaft und anderen Bereichen der Gesellschaft – große Veränderungen mit sich bringen und daher weit über die Aufstellung eines neuen Organisationsbereichs hinausgehen. Tatsächlich durchdringt Digitalisierung alle Prozesse und Strukturen in der Bundeswehr, sie betrifft aber vor allem die dort arbeitenden Menschen. Daher bedarf es neben der Betrachtung der Auswirkung auf Prozesse und Strukturen eines intensiven Veränderungsmanagements, um die digitale Transformation des Ressorts erfolgreich zu machen. Die ganzheitliche Weiterentwicklung ist daher auch für die BwConsulting ein wesentliches Merkmal, um mit Beratung auch in Zukunft innovative Impulse setzen zu können. Wir werden daher unseren lösungsorientierten Ansatz auch künftig weiter professionalisieren, sowohl in der Entwicklung unserer Beraterinnen und Berater wie auch in unseren Methoden. Dazu gehört für mich auch, unsere Rolle und unser Geschäftsmodell in enger Zusammenarbeit mit der Leitung, den Vertretern des Auftragsmanagements, der Beteiligungsführung und unserem Beirat immer wieder aus allen Blickwinkeln zu durchleuchten und zu hinterfragen.

# WALL OF CHANGE



## >>> SEPTEMBER 2016

Am 2. September hält unser zukünftiger Geschäftsführer Philip von Haehling seine erste Rede im Foyer. Beim offiziellen Empfang am 9. September festigt sich das positive Bild: professionelles Auftreten, sympathische Erscheinung und erfrischend modische Krawatte. Ebenso wie unsere Gesellschafterin Staatssekretärin Dr. Suder in ihrer Videobotschaft findet auch er die richtigen Worte für seinen Antritt und die Zukunft des Unternehmens. Mit dem neuen Geschäftsführer scheint eine neue Zeitrechnung anzubrechen. Selten habe ich bei internen Veranstaltungen in so viele optimistisch gestimmte Gesichter geschaut. Die frisch geborene Tradition mit Currywurst und Kölsch findet ebenfalls großen Anklang und ich führe ein interessantes Gespräch mit einem der Gäste - Oberst i.G. Michael Rogasch, Büroleiter Strategische Steuerung Rüstung.

## >>> JANUAR 2017

Überraschung: Zum offiziellen Startschuss der BwConsulting am Montag, 16. Januar wurde unser Gebäude in einer ‚Nacht- und Nebelaktion‘ mit neuem Schriftzug bestückt. An diesem Morgen erwartet uns zudem das neue Corporate Design

## Erlebnisbericht zur Neuaufstellung der BwConsulting – von Franziska Szellatis

mit neuem Internetauftritt, neuen Visitenkarten und Notizbüchern sowie angepassten Vorlagen. Beim anschließenden Neujahrsfrühstück wird uns das BwConsulting-Logo in all seiner facettenreichen Bedeutung als Symbol unserer neuen Positionierung vorgestellt. Diese verdeutlicht Philip von Haehling mit den drei Schwerpunkten für das Jahr 2017: Beratungsansatz & Beraterentwicklung, Rekrutierung & Personalentwicklung sowie die notwendigen Veränderungen in der Organisation.

## >>> FEBRUAR 2017

Am 1. Februar tritt Michael Rogasch als Geschäftsführer (COO) ins Unternehmen ein und übernimmt die Verantwortung für das interne Projekt der Neuaufstellung. Ganz unkonventionell quartiert er sich für die erste Zeit im Erdgeschoss ein und begegnet damit bereits vielen Mitarbeitern in Flur- und Küchengesprächen. Ebenfalls unkonventionell feiert die BwConsulting am 23. Februar gemeinsam Karneval. Mit bunten Aerobic-Outfits der 80er-Jahre orientiert sich das diesjährige Gruppenkostüm zufällig am heimlichen Motto der Neuaufstellung: Sportlich!

## >>> MÄRZ 2017

Am 3. März findet unsere interne Kommunikationsveranstaltung, der #talk, ganz interaktiv statt. In Open Sessions werden wir über Planung und nächste Schritte der Neuaufstellung informiert. Folglich werden Begriffe wie Wertversprechen, Beraterselbstverständnis und Organisatorisches Zielbild mit Beraterpool, Principals, Mentoren und Steuerungsboards nach und nach präsenter in Unterhaltungen mit Kollegen. Ende März bekomme ich das Angebot, das interne Projekt aktiv zu unterstützen und freue mich, zukünftig Teil des PMO (Project Management Office) Neuaufstellung zu sein.

## >>> APRIL 2017

Mit dem Kick-off am 25. April wird die Neuaufstellung der BwConsulting in die Stufe II überführt: Die Implementierung der bisher größtenteils konzeptionell ausgearbeiteten Neuerungen. Geleitet von Michael Rogasch setzt das interne Projekt vor allem auf Transparenz, interaktive Kommunikation und aktive Beteiligung der Mitarbeiter. Unser Kollege Marc Rodemers führt die sechs Teilprojektleiter der Neuaufstellung mit seinem Projekt- und Zeitplan in die große ‚Umsetzungsschlacht‘.

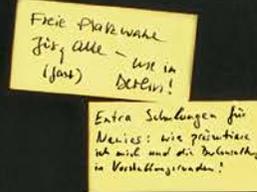
Daniel Bitter steuert fortan die ‚Change-Front‘ und ich plane und koordiniere die Versorgung der ‚Truppe‘ mit notwendigen Informationen. Im gleichen Monat professionalisieren wir unser ‚Onboarding‘ neuer Kollegen und coachen sie noch intensiver beim Eintritt in das Unternehmen.

## >>> MAI 2017

Nach Auswertung der Teilnehmermeldungen für eine ‚Multiplikatoren-Gruppe‘ treffen sich die zwölf ausgewählten Mitarbeiter erstmals am 8. Mai. In den kommenden Monaten sollen sie die wesentlichen Produkte der Neuaufstellung als repräsentativen Querschnitt des Unternehmens kritisch prüfen und Feedback an die Teilprojektleiter geben. Mitte Mai haben alle Mitarbeiter die Möglichkeit, die über 40 Einzelmaßnahmen zur Förderung eines einheitlichen Beraterselbstverständnisses der BwConsulting zu priorisieren. Seit Beginn des Jahres wurde dieses in Fokusgruppen und Operationalisierungs-Workshops intensiv erarbeitet und diskutiert.

## >>> JUNI 2017

Beim #talk am 20. Juni wird die ‚Wall of Change‘ vorgestellt. Als interaktives Informationsboard im Kölner und Berliner Büro ist dies ein weiteres Instrument zur Förderung von Transparenz, offenem Austausch sowie einheitlichen Wissensständen. Nach anfänglicher Zurückhaltung füllen sich die Wände mit Fragen, Anmerkungen und konstruktiver Kritik auf vielen bunten Zetteln, die ein adäquates und schnelles Feedback seitens der inhaltlich Verantwortlichen erfordern.



**>>> JULI 2017**

Am Montag, 3. Juli, ist es so weit – das neue Rollenmodell mit neuen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen startet in die Testphase. Damit weicht unsere alte Struktur der Bereiche und Kompetenzfelder vollständig der Matrix mit neu benannten ‚Directors‘, ‚Principals‘ und einem Beraterpool als neue Heimat für die Beraterinnen und Berater. Die Wall of Change wird mittlerweile ausgiebig genutzt und beim #talk am 28. Juli greift Michael Rogasch viel diskutierte Themen auf, um Unsicherheiten und Bedenken aktiv entgegenzuwirken.

**>>> AUGUST 2017**

Das neue Rollen- und Kompetenzmodell, die Trainings zur Strategischen Analyse und Nachhaltigen Umsetzung im Rahmen unseres neuen Beratungsansatzes sowie der neue Beauftragungsprozess liefern positive Rückmeldungen und konstruktive Erkenntnisse. Durch die Wall of Change und die Multiplikatoren-Gruppe haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, die Entwicklung der einzelnen Produkte der Neuaufstellung mitzuprägen und somit deren Praxistauglichkeit zu beeinflussen. Passend zum Projektslogan ‚Wir machen das Zusammen! mit Vertrauen! im Team!‘. Ich glaube, dass auch der offene Umgang mit ‚80/20-Lösungen‘ (bedeutet: notwendige Produktreife durch lehrreiche Testphasen statt zu langer Konzeptionsphase) sowie die intensive Informationsarbeit auf allen verfügbaren Kanälen viel Vertrauen für das Gesamtprojekt schaffen.

**>>> SEPTEMBER 2017**

Am 8. September zieht Philip von Haehling beim #talk Bilanz nach zwölf Monaten Geschäftsführung: Auf das Erreichte könnten wir stolz sein, gleichwohl dürften wir nicht nachlassen. Bei den Partnern in der Bundeswehr würde der Wandel positiv registriert. Anschließend stellen die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung Michael Rogasch, Peter Brüning und Carsten Rüdiger in interaktiven Kurzvorträgen die Ziele und Aufgaben der neu geschaffenen internen Steuerungsboards der BwConsulting vor. Das gemeinsame Mittagessen mit traditioneller Currywurst im Foyer ist erneut eine geeignete Plattform, um sich mit den Kollegen über die vielen Informationen zum Status quo und zukünftige Schritte des Unternehmens auszutauschen. Mitte September werden im Berliner Büro weitere Arbeitsplätze sowie flexibel nutzbare Flächen zugänglich gemacht, auch eine Reaktion auf die gestiegene Mitarbeiterzahl. Das Angebot zum direkten Austausch wird ebenfalls erweitert: Seit dem 22. September treffen sich die Mitarbeiter in regelmäßig angebotenen Terminen mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung zum ‚Captains-Lunch‘ und nutzen damit die Gelegenheit, sich zu ebenenübergreifenden oder persönlichen Themen auszutauschen.

**>>> OKTOBER 2017**

Am 2. Oktober startet das Project Support Office (PSO) als geplante zentrale Servicestelle der Beratungsprojekte in die Testphase. Bis Herbst nächsten Jahres gilt es nun, die geplanten Produkte für die Themen Projektmanagement, Research & Wissensmanagement sowie Travel & Eventmanagement weiter zu entwickeln und eine spürbare Unterstützung der Berater zu realisieren.

**>>> NOVEMBER 2017**

Am 20. November findet der letzte Jour fixe des Projektteams Neuaufstellung statt und einen Tag später tagt das letzte Mal das Steuerungsboard Neuaufstellung. Die wesentlichen Produkte der Teilprojekte haben die Testphase erreicht und alle verbleibenden Umsetzungsschritte werden sukzessive in den Regelbetrieb übergeben. Meine administrativen Aufgaben zur Steuerung des Feedbackprozesses an der Wall of Change nehmen im Vergleich zu den letzten Monaten merklich weniger Zeit in Anspruch.

**>>> DEZEMBER 2017**

Beim letzten #talk in 2017 am 14. Dezember steht die gemeinsame Entwicklung der Unternehmenskultur im Mittelpunkt. Technisch sind viele Veränderungen verankert, doch auch in den Denkweisen muss sich der Wandel tief etablieren. Uns allen ist klar, dieses Vorhaben besteht nicht aus einmaligen Maßnahmen und wir werden es auch in 2018 mit Elan und Leidenschaft begleiten.

#talk

@ST bitte für Entscheidung: Wie sieht es mit dem Arbeits- und Leistungsvergleich? Bisherige Monate...

Ab wann kann mit einer Entscheidung gehen?

**MEIN PERSÖNLICHES FAZIT:**  
 Ich habe meinen Wechsel von der Daimler AG in Stuttgart nach Köln vor vier Jahren nicht einen Tag bereut. Die Zusammenarbeit mit den Kollegen in diesem Unternehmen ist lehrreich, dynamisch, kreativ, wertschätzend und das letzte Jahr war geprägt von vielen weiteren positiven Erfahrungen. Ich bin sehr dankbar für die spannende Zeit in diesem Veränderungsprozess und hoffe, dass die vielen Bemühungen und das große Commitment aller Beteiligten auch nachhaltig positive Wirkung entfalten.

# Projekte im Mittelpunkt

Für ihre Beratungstätigkeit im Verteidigungsressort hat die BwConsulting einen klaren Ansatz entwickelt. An ihm orientieren sich die Mitarbeiter in den rund 30 Projekten, die sie 2017 parallel unterstützt haben. Doch wie stellt sich der Beratungsansatz in der Praxis dar? In welchen Themen und Projekten sind die Consultants unterwegs? Und wie kommt die BwConsulting zu ihren Aufträgen? Ein Blick in die Werkstatt.

Als Directors sind die Geschäftsleitungsmitglieder Carsten Rüdiger (l.) und Peter Brüning unmittelbar in die Projektarbeit involviert.



Ein Besprechungsraum im Berliner Bendlerblock. Es ist neun Uhr morgens, eine Gruppe von etwa sechs Personen steht mit Kaffeetassen vor einem großen DIN-A1-Ausdruck. Gemeinsam blicken sie auf einen Logik-Baum, auf dem viele Fakten geordnet und miteinander verknüpft sind. Es ist ein Treffen der Task Force ‚Drehflügler‘. Ihr Ziel: Eine höhere Einsatzbereitschaft bei den Hubschraubern der Bundeswehr zu erreichen. Zwischen den zivil und militärisch bekleideten Teilnehmern beginnt eine intensive Diskussion.

Acht Kilometer weiter nördlich, Julius-Leber-Kaserne, nahe dem Flughafen Tegel. In einem großen Veranstaltungssaal sind zahlreiche einzeln stehende Tische aufgereiht. Menschen sitzen sich gegenüber, im Dialog vertieft. Sie füllen vorgefertigte Bögen mit Notizen aus, fragen nach und ergänzen die Aufzeichnungen. Ein Gong ertönt und sie wechseln zu einem anderen Tisch. Das Bild erinnert an ein Speeddating und tatsächlich geht es um Netzwerke

und Beziehungen. Denn für das Prozessmanagement im Verteidigungsministerium sollen Schnittstellen zwischen den einzelnen Referaten identifiziert werden.

Rund 600 Kilometer weiter südwestlich, in einem Büro des Koblenzer Bundesamts für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw). Ein Referatsleiter erläutert seinem Team ein Diagramm, dargestellt sind Ergebnisse aus einer internen Mitarbeiterbefragung im Rüstungsbereich. Daraus entwickelt sich ein tiefes Gespräch. Verständnisfragen gehen langsam in Vorschläge über. Man will etwas verändern. Ideen und Maßnahmen werden auf einem Flipchart festgehalten, nach und nach werden bunte Klebepunkte gesetzt, die die Priorisierung verdeutlichen.

Drei typische Szenen im Beratungsalltag der BwConsulting. Und typische Beispiele für ihren Beratungsansatz. Diesen Ansatz hat das Un-

ternehmen auf Basis seiner langjährigen Erfahrung sowie mit Blick auf den typischen Verlauf von Projekten im Verteidigungsressort entwickelt. Er fußt dabei auf drei Kernelementen.

Erstes Element ist eine **Strategische Analyse**. Hier geht es um die Strukturierung der vielschichtigen Herausforderungen, die neue Projekte mit sich bringen, und insbesondere um die exakte Definition des Kernproblems – denn nur wenn das Projektteam weiß, wo der Aus-

so der Projektverantwortliche Christian Fischbach. „Dies gab auch für die rund 600 Handlungsempfehlungen einen deutlichen Schwung, die in Einzelanalysen entwickelt wurden.“

Das zweite Element ist die **Ganzheitliche Konzeption**. Bei diesem Anteil steht die Konkretisierung der erkannten Hebel im Mittelpunkt, beispielsweise die Entwicklung neuer Prozesse oder neuer Steuerungsmethoden – und zwar in der notwendigen Breite und Tiefe. Was zumeist einen größeren Zeiteinsatz benötigt als die Strategische Analyse, da jedem Einzelaspekt auf den Grund gegangen wird. Manuel Bohnen, Projektleiter für das Prozessmanagement im BMVg, bestätigt: „Gemeinsam mit den Projektpartnern haben wir eine umfangreiche Projektstruktur entworfen. Innerhalb dieser Struktur bearbeiten wir alle Themen umfassend, sowohl was die grundlegende Strategie angeht als auch die optimale Organisation und die erforderlichen Ressourcen.“ Durch überraschende Formate wie dem speziell konzipierten Prozess-Speedating in der Julius-Leber-Kaserne konnte trotz längerer Bearbeitungsphasen die Motivation gestärkt und die Aktivierung wichtiger Ansprechpartner erhöht werden, so der erfahrene Berater weiter.

Als drittes Element sollen mit der **Nachhaltigen Umsetzung** die ausgearbeiteten Hebel und die mit ihnen angestrebten Veränderungen fest verankert werden. Zum Tragen kommen in dieser Phase Methoden aus dem Change-Management und der Kulturentwicklung. „Denn nur wenn die Menschen vom Sinn des Wandels überzeugt sind, selbst involviert werden, gleichzeitig positive Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld spüren und auch Vorbilder wahrnehmen können, entwickeln sie die innere Bereitschaft für den Change“, sagt Silke Beyer-Marx, die bei der Stabilisierung des Rüstungsmanagements berät. Daher sei es beispielsweise essenziell gewesen, dass sich das Personal des Rüstungsbereichs intensiv mit den Ergebnissen einer internen Mitarbeiterbefragung auseinandergesetzt hat und Maßnahmen mitentwickeln konnte,

wie es im eigenen Umfeld das Rüstungsmanagement verbessern will. Hierfür hatte das Projektteam ein Workshop-Format entwickelt, das rund 6000 Mitarbeiter in einen strukturierten Dialog brachte.

### Beratungsthemen

Dieser Beratungsansatz der BwConsulting wird in einer Vielzahl von Projekten zur Anwendung gebracht, in denen die Inhouse-Beratung der Bundeswehr die Weiterentwicklung des Ministeriums, der Streitkräfte und der Verwaltung nach Willen des Gesellschafters – dem BMVg – vorantreiben soll. „Dabei müssen wir nicht für alle Projektphasen beauftragt werden, vielmehr können wir auch für die einzelnen Elemente separat angesprochen werden. Mit dem einheitlichen Ansatz und den dahinterliegenden Werkzeugen wollen wir aber die Qualitätssicherung und Wiedererkennbarkeit unserer Beratung fördern“, erläutert Peter Brüning, der als Mitglied der Geschäftsleitung für die Themenentwicklung des Unternehmens verantwortlich ist.

„Kompakt formuliert fokussiert sich unsere Beratungsleistung auf drei Schwerpunkte, in die wir unsere methodische und fachliche Expertise einbringen“, sagt der Director weiter. „Strategie & Steuerung, Prozesse & Organisation sowie Projektmanagementunterstützung bilden dabei den Rahmen für die interne Themenentwicklung, da es auch zur Rolle der BwConsulting gehört, als Impulsgeber die Herausforderungen der Bundeswehr mit dem ‚Fernlicht‘ zu betrachten. Für jedes Thema haben wir hier im Haus Verantwortliche bestimmt, zu deren Aufgaben der stete Blick über den ‚Tellerrand‘ ebenso zählt wie der enge Austausch mit unseren Partnern in der Bundeswehr und die konkrete Unterstützung der Projektarbeit mit aktuellstem Wissen. Damit sind wir gut aufgestellt, auch den künftigen Beratungsbedarf des Ministeriums und der Bundeswehr frühzeitig zu identifizieren und kompetent decken zu können“, unterstreicht Geschäftsleitungsmitglied Peter Brüning.



Steter Austausch: Manuel Bohnen (2. v.l.) bespricht sich im Team.

gangspunkt ist, kann es auch den Weg zum Ziel erarbeiten. Gleichzeitig werden bei der Analyse erste Hebel zur Verbesserung der Situation entwickelt. Der Anspruch ist vor allem Geschwindigkeit: Möglichst schnell – zumeist innerhalb von drei Monaten – soll ein gemeinsamer Blick auf die Handlungsoptionen entstehen. Die Realisierung von kurzfristig möglichen und spürbaren Maßnahmen wirkt sich dabei positiv auf Selbstvertrauen und Veränderungsbereitschaft aus. So auch in der Task Force ‚Drehflügler‘: „Mit verschiedenen Werkzeugen haben wir innerhalb weniger Wochen eine Bestandsaufnahme durchgeführt, welche Aspekte auf die Einsatzbereitschaft einwirken. In direkten Gesprächen mit allen Beteiligten konnten so sehr kurzfristige Maßnahmen für die Verbandsebene abgeleitet werden, die zu einer ersten Erhöhung der Verfügbarkeit führten“,

Tatsächlich bilden die Beauftragungen ein breites Spektrum ab. Projekte wie ‚Digitalisierung Lagebilder‘ bei der ministeriellen Abteilung Führung Streitkräfte oder ‚Umsetzung der Personalstrategie der Bundeswehr‘ zusammen mit der Abteilung Personal berühren dabei eher steuerungsrelevante Fragestellungen. Andere Projekte wie ‚Deregulierung‘ beim Stab Organisation & Revision oder ‚Task Force Cyber- und Informationstechnik‘ bei der Abteilung CIT bewegen sich hingegen überwiegend im Kontext von prozessualen und organisatorischen Herausforderungen. Noch relativ neu ist die konkrete Projektmanagementunterstützung von Rüstungsprojekten im Koblenzer Rüstungsamt, beispielsweise beim ‚Taktischen Luftverteidigungssystem‘ oder beim ‚Unterstützungshubschrauber Tiger‘. Sie zielt auf eine unmittelbare Stärkung des Projektleiters im BAAINBw ab – die Teams unterstützen bei der Projektplanung, bei der Steuerung von Schnittstellen, beim Risikomanagement oder auch bei der Ressourcenplanung.

### Projektbeauftragungen

„Dieses breite Projektportfolio macht deutlich, dass die BwConsulting grundsätzlich für Anfragen aus allen ministeriellen Abteilungen und nachgeordneten Organisationsbereichen zur Verfügung steht“, erklärt Carsten Rüdiger. Er gehört der Geschäftsleitung des Unternehmens an und trägt dafür Sorge, dass die Projekte zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens im Sinn der Leitung BMVg passen. „Entscheidend ist die Relevanz der Projekte für die ministerielle Leitung und das Gesamtsystem Bundeswehr.“ Zwar entstehen Erstgespräche zu Beratungsprojekten auf sehr unterschiedlichen Wegen. So stellte Staatssekretärin Dr. Katrin Suder bei der Entwicklung der neuen ‚Agenda Nutzung‘, die auf eine Optimierung des Nutzungsverhaltens von Wehrmaterial fokussiert, eine Einbindung der Inhouse-Beratung von Anfang an sicher. Bei anderen Projekten wie dem ‚German Armed Forces Contractor Augmentation Program (G-CAP)‘, bei dem gewerbliche Partner für die

Unterbringung von Soldaten im Einsatz gewonnen werden sollen, entwickelte sich die Beauftragung auf Basis einer zunächst unabhängig davon durchgeführten Marktsichtung. Für die konkrete Projektbeauftragung gibt es aber einen klar definierten Prozess. Mit Unterstützung der BwConsulting entwickeln die Projektleiter in Ministerium und Bundeswehr Skizzen, in denen unter anderem der Gegenstand des Projekts, die Zielsetzung der Beratungsunterstützung und deren Umfang umrissen werden. Diese Projektskizzen werden durch das ministerielle Auftragsmanagement geprüft und im Rahmen eines Arbeitskreises Priorisierung unter Beteiligung der Leitungsbüros sowie aller zehn Abteilungen des BMVg in eine Reihenfolge gebracht.

Dies ist notwendig, da die Nachfrage nach Beratungsunterstützung größer ist als das, was die BwConsulting mit ihren Ressourcen abdecken kann. Der Priorisierungsvorschlag wird dann im Lenkungsausschuss des Verteidigungs-

ministeriums besprochen, dem Staatssekretärin Dr. Katrin Suder, Staatssekretär Gerd Hoofe sowie der Generalinspekteur der Bundeswehr General Volker Wieker angehören. Erst hier findet die Entscheidung über eine Beauftragung statt. „Dadurch stellt die Leitung sicher, dass die Kapazitäten der BwConsulting tatsächlich für die Top-Themen des Ministeriums eingesetzt werden“, ergänzt Carsten Rüdiger. „Damit geht auch eine Leitungsunterstützung einher, die für den Erfolg der gemeinsamen Projekte unglaublich wichtig ist.“



# Beschaffung im Wandel

Ein Gespräch zwischen Harald Stein, Präsident des BAANBw in Koblenz, und Carsten Rüdiger, Mitglied der Geschäftsführung der BwConsulting, über die Aufgaben und Herausforderungen des BAANBw im aktuellen sicherheitspolitischen Kontext, neue Möglichkeiten bei der Projektmanagementunterstützung (PMU) von Rüstungsprojekten und die Zusammenarbeit mit der BwConsulting.

*Sehr geehrter Herr Stein, als Präsident des BAANBw führen Sie elf Abteilungen, managen ein jährliches Budget von rund zehn Milliarden Euro für die Ausrüstung und Nutzung der Bundeswehr und tragen die Verantwortung für Wehrmaterial über ein Gesamtinvestitionsvolumen von rund 90 Milliarden Euro. Wie beschreiben Sie Außenstehenden Ihren Zuständigkeitsbereich?*

**HARALD STEIN:** Unser Auftrag ist es, den Streitkräften sämtliches Material zu beschaffen, um die Handlungsfähigkeit der Bundesrepublik Deutschland und damit den Schutz der Bürgerinnen und Bürger vor äußeren Bedrohungen jederzeit zu gewährleisten. An dieser bedeutenden Aufgabe arbeiten täglich mehrere Tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Rüstungsbereichs, für die ich seit fast zehn Jahren gern die Verantwortung trage.

*Kann es hier einen typischen Tag im Leben des Harald Stein geben?*

**H. S.:** Die Tage ähneln sich darin, dass sie alle sehr abwechslungsreich und natürlich unweigerlich geprägt von den Projekten des Hauses sind. Wir haben das Glück, als Rüstungsamt

an der zentralen Schnittstelle zwischen den strategischen sicherheitspolitischen Entscheidungen Deutschlands und der konkreten wehrtechnischen Ausgestaltung zu sitzen. Das kann mal so aussehen, dass ich vormittags mit Staatssekretärin Dr. Suder über einen neuen Transporthubschrauber spreche, mittags ein Projekt der Spitzenforschung besuche und am Nachmittag eine ausländische Delegation empfangen, die ihre Zusammenarbeit mit uns intensivieren will.

*In den letzten Jahren sind viele neue Herausforderungen erwachsen. Landes- und Bündnisverteidigung haben wieder einen deutlich höheren Stellenwert, was auch wir in unseren Projekten merken. Wie sehen Sie die fortlaufende Modernisierung Ihres Amtes in diesem Kontext und welche Themen gilt es aktiv aufzugreifen?*

**H. S.:** Während des Kalten Krieges, so schlimm diese Phase auch war, gab es eine gewisse Planbarkeit. Man wusste, über welche Systeme die Gegenseite verfügte, und konnte entsprechend entwickeln und einkaufen. Mit Beginn der Auslandseinsätze musste ein starkes Umdenken erfolgen und das Material, das eigentlich für die Verteidigung gedacht war, sehr schnell um Fähigkeiten für die Abwehr einer urbanen, asymmetrischen Bedrohungslage ergänzt werden. Jetzt erleben wir angesichts der Entwicklungen in der Ostukraine eine Rückbesinnung auf die Verteidigung gegen konventionelle Bedrohungen. Diese zunehmend komplexer werdenden Entwicklungen haben erhebliche organisatorische, personelle und finanzielle Auswirkungen auf unser Amt: Wir müssen immer flexibler werden und gleichzeitig darf die Qualität unserer Arbeit nicht sinken, denn die Sicherheit der Soldatinnen und Soldaten hängt daran. Dieser Herausforderung stellen wir uns jeden Tag.

*Im Projekt Rüstungsmanagement, das wir von Anfang an begleitet haben, sind viele Optimierungen für Strukturen und Prozesse erarbeitet worden, aktuell findet hier eine Stabilisierungsphase der Ergebnisse statt. Was waren für Sie die wesentlichen Impulse des Projekts Rüstungsmanagement für das BAANBw?*

**H. S.:** Unser Ziel ist ein effektives, effizientes, modernes und transparentes Rüstungsmanagement. Das Projekt hat uns auf diesem Weg sehr geholfen. Wir konnten bei der Organisationsentwicklung, Nachwuchsgewinnung, dem Projektmanagement und in vielen weiteren Bereichen Fortschritte machen. So können wir etwa mit dem neu entwickelten Vertragsmanagement-Handbuch Verträge ausgewogener, rechtssicherer und projektspezifischer gestalten. Das ebenfalls neu entwickelte Risikomanagement und der Aufbau einer

umfassenden Risikokultur ermöglichen es uns, Risiken in den Projekten frühzeitig zu erkennen und nachhaltig anzugehen. Schließlich konnte der Rüstungsbereich insgesamt die Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit und dem Parlament verbessern.

*Veränderungen benötigen häufig einen langen Atem. Wie können aus Ihrer Sicht die Impulse in Bezug auf die Veränderungen des Rüstungsmanagements nachhaltig wirken?*

H. S.: In zahlreichen Workshops und Arbeitsgruppen konnten wir viele Ideen für uns umsetzen. Mit den neu eingerichteten Stäben Operative Steuerung und Justitiariat haben wir wesentliche Folgemaßnahmen fest in unserer Organisation verankert. Gleichzeitig haben wir ein Berichtswesen etabliert, das uns die Steuerung und Fortschrittsverfolgung bei der Weiterentwicklung der erzielten Ergebnisse und bei der Entwicklung und Umsetzung von Folgemaßnahmen erlaubt.

*Die BwConsulting unterstützt das Rüstungsmanagement bis heute. Welchen Mehrwert bringt Ihrer Meinung nach die kontinuierliche Beratung?*

H. S.: Vor dem Hintergrund, dass sich die Stabselemente im BAAINBw personell noch im Aufwuchs befinden, leistet die kontinuierliche Beratung der BwConsulting einen wesentlichen Beitrag zum Wissenstransfer aus dem Projekt Rüstungsmanagement in die Linienorganisation. Darüber hinaus bildet das Wissen aus der Historie ein solides Fundament, um die Ergebnisse zu verstetigen und Ansatzpunkte für Weiterentwicklungen zu identifizieren. Der kontinuierliche fachliche Austausch mit den Experten der BwConsulting regt dazu an, auch Ansätze außerhalb der eingefahrenen Lösungsmechanismen zu betrachten und neue Wege zu gehen.

*Ein externes Gutachten zum Rüstungsmanagement kam 2014 unter anderem zu dem Ergebnis, dass eine Flexibilisierung der Projektstrukturen die Erfolgsfähigkeit der Projekte erhöhen würde. Ein Ansatz war die Aufstellung der BAAINBw ‚Projektmanagementorganisation‘ (PMO). Wo sehen Sie die zentralen Effizienzen aus der Bündelung von Aufgaben und Verantwortungen in Ihrer Organisation?*

H. S.: In der PMO haben wir mehrere bedeutende Großprojekte verankert. Abweichend zur Organisation des restlichen Amtes sind dort die mit den Projekten befassten

Juristen, Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler gebündelt. Durch diese vergleichsweise personalintensive Organisation ist die PMO innerhalb unseres Amtes weitgehend autark und die Teams sind zu 100 Prozent für ihre Projekte da. Gerade die enge und unmittelbare Zusammenarbeit von Projektleiter und Projektjustitiar werden in der PMO dazu genutzt, Friktionen im ‚direkten Richten‘ zu lösen. Auch die flache Hierarchie vom Projekt bis zur Staatssekretärin entfaltet ihre Wirkung. Hierdurch liegen auf allen Ebenen die gleichen Informationen vor und Entscheidungen können fundiert und schnell getroffen werden.

*Die Projektmanagementunterstützung (PMU) in konkreten Rüstungsprojekten ist ein relativ neuer Teil des Beratungsangebotes der BwConsulting. Mit ihr werden verschiedene Top-20-Projekte des BAAINBw unterstützt. Welche Erwartungen haben Sie an die Zusammenarbeit?*

H. S.: In den politisch relevanten und komplexen Großprojekten ist der Erfolgsdruck besonders hoch. Um dem zu begegnen, ist eine zielgerichtete Unterstützung hilfreich. Ich kenne die BwConsulting als sehr zuverlässigen Partner, mit dem ich in vielen Projekten erfolgreich zusammengearbeitet habe. Gleichwohl zeigen aktuelle Erfahrungen, dass es bei Neuerungen gemeinsame Lernphasen braucht. Daher bin ich zuversichtlich – das zeigen mir auch die jüngsten Rückmeldungen aus den unterstützten Projekten wie ‚Unterstützungshubschrauber Tiger‘ und ‚Taktisches Luftverteidigungssystem‘ –, dass mein Amt und die BwConsulting auch im Bereich PMU weiterhin zu einer für die Projekte erfolgreichen Zusammenarbeit finden werden.

*Herr Präsident, ab dem kommenden Frühjahr werden Sie Ihren Ruhestand genießen. Wie werden Sie Ihren neuen Lebensabschnitt gestalten?*

H. S.: Ich werde es so machen wie meine Vorgänger und mich aus dem operativen Rüstungsgeschäft heraushalten. Für den Zuwachs an Freizeit habe ich auch schon Pläne: Meinem größten Hobby, der Musik, werde ich mich wieder verstärkt widmen. Ich könnte mir da sogar vorstellen, auch wieder Schüler zu unterrichten. Und ab und an werde ich es mir sicher nicht nehmen lassen, doch noch mal an Rhein und Mosel vorbeizuschauen.

*Herr Stein, haben Sie vielen Dank für das Gespräch.*





# Beratung auf Augenhöhe



Als Beraterin, Projekt- und Themenverantwortliche unterstützt Sandra Bußmann die Bundeswehr im Bereich ihrer Personalthemen. Für die BwConsulting ist sie zudem als Leiterin Personal tätig. Ein Bericht über die BwConsulting als Arbeitgeber, die für ihre Bewerber vor allem wegen der gesellschaftspolitischen Relevanz der Projekte attraktiv ist.

Eine große Faszination für das Thema und vor allem tiefe Loyalität zum Kunden Bundeswehr zählen für Sandra Bußmann, Principal und Leiterin Personal bei der BwConsulting, zu den elementaren Voraussetzungen, um als Mitarbeiter für die Inhouse-Beratung des Verteidigungsressorts tätig zu werden: „Es geht dabei einerseits um die Leidenschaft für die Tätigkeit, andererseits aber auch darum, sich im sicherheitspolitischen Umfeld als Berater wohlfühlen. Denn zum Kerngeschäft der Bundeswehr zählen natürlich militärische Auseinandersetzungen, Missionen und Einsätze. Das müssen die Bewerber berücksichtigen und für sich vertreten können.“

Bewerbern und neuen Kollegen empfiehlt die gebürtige Münsteranerin daher, den Alltag der Bundeswehr einmal persönlich kennenzulernen. Möglichkeiten dafür bieten beispielsweise die jährlich stattfindenden Informationslehrübungen auf den Truppenübungsplätzen Munster und Bergen, die vorrangig das Ziel haben, jungen Offizieren das Heer im Bereich der Landes- und Bündnisverteidigung zu präsentieren. „Angehende Berater können dort rund 3.000 Soldaten in nachgestellten Einsatz- und Verletzungsszenarien sowie bis zu rund 600 Ketten- und Radfahrzeuge der Bundeswehr erleben und gleichzeitig ihre ‚Schussfestigkeit‘ überprüfen“, erinnert sich Sandra Bußmann, für die ein anschaulicher Erlebnistag als kompakter eigener Eindruck unerlässlich ist: „Wer das einmal über einen intensiven Tag hinweg erlebt und für sich verarbeitet hat, dürfte mental ‚fit‘ sein für die Arbeit im Umfeld des Verteidigungsressorts.“

Um sich selbst noch intensiver in den Alltag der Soldaten und Soldatinnen hineinzu fühlen zu



können, absolvierte Sandra Bußmann zusammen mit Beraterkollegin Katharina Wolf und weiteren Führungskräften aus unterschiedlichsten Unternehmen im Mai 2017 eine Informationsübung für zivile Führungskräfte in Nienburg an der Weser, die für die Personalexpertin mit der soldatischen ‚Grundausbildung‘ endete: „Es war für mich ein Herzenswunsch, der mir zeigte, wie es sich anfühlt, eine Uniform und das Hoheitszeichen am Arm zu tragen. Über insgesamt sieben Tage lernten wir den typischen Alltag der Soldaten kennen. Wir haben marschieren gelernt, Unterricht erhalten, lernten auf schweren Fahrzeugen zu fahren, zu sichern und auch zu schießen. Es war eine intensive Erfahrung, die mir den Soldatenberuf nähergebracht hat und eine tiefe Empathie für die Soldatinnen und Soldaten mit ihrem Arbeitsalltag geweckt hat.“

Mit insgesamt fast 40 Prozent Frauen bei den Mitarbeitern ist der weibliche Anteil bei der BwConsulting im Vergleich zu anderen Beratungsfirmen hoch. „Wir schauen nicht auf das Geschlecht. Im Mittelpunkt unseres Auswahlprozesses stehen natürlich die individuell notwendigen Voraussetzungen für die Mitarbeit als Berater der Bundeswehr, für die sich Frauen und Männer gleichermaßen interessieren“, erklärt die gelernte Sozialarbeiterin und Betriebswirtin, die – neben ihrer Verantwortung als Personalleiterin des Unternehmens – als Principal im Bereich der Personalthemen des Kunden Bundeswehr tätig ist. Zu den Projekten im eigenen Themenfeld zählen daher etwa die

Attraktivitätsoffensive sowie die Personalstrategie der Bundeswehr. Darüber hinaus war Sandra Bußmann an den Aufbauarbeiten der Kinderbetreuung in der Bundeswehr und des neuen Kommandos Cyber- und Informationsraum beteiligt: „Mein strategisches Ziel war, der erste Gedanke der ministeriellen Abteilung Personal zu sein, wenn es um ‚Unterstützung und Beratung‘ geht. Zusammen mit neuen Themen und Anregungen ist uns das in den letzten Jahren gut gelungen, denn der Kunde profitiert natürlich auch von unseren eigenen betrieblichen Erfahrungen und dem Blick auf die eigenen Personalthemen: Wir wissen, wo der Schuh drückt, und das schafft authentische, gute Gespräche auf Augenhöhe.“

Für angehende Mitarbeiter ist die BwConsulting nach den Erfahrungen der Personalmanagerin besonders deswegen attraktiv, weil es sich bei den Projekten um die wichtigsten strategischen Themen des Ministeriums handelt: „Mit viel Nähe zu den Aufgaben und den Abläufen in der Bundeswehr helfen wir, komplexe Fragestellungen zu strukturieren und umfangreiche Projekte zu managen. Als Inhouse-Beratung der Bundeswehr unterstützen wir die strategischen und leitungsrelevanten Projekte des Verteidigungsministeriums, treiben zentrale Veränderungen voran und fördern dessen nachhaltige Weiterentwicklung.“

Neben der Relevanz der Projekte sei es für die meisten Bewerber vor allem der sicherheits- und gesellschaftspolitische Wert hinter der

Schießbahn im Grünen: Die Lehrübung in Nienburg an der Weser zusammen mit Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmen war für Sandra Bußmann eine wertvolle Erfahrung und ein authentisches Erleben in Uniform.





Starke Truppe: Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen absolvierten eine Informationsübung der Bundeswehr in Nienburg an der Weser.

Aufgabe, um sich für die BwConsulting als Arbeitgeber zu entscheiden. Darüber hinaus überzeugen die Projektvielfalt sowie Gestaltungsspielraum, Kundennähe und die Managementperspektive, als ‚Berater und Instrument der Leitung‘ tätig zu werden. Sandra Bußmann: „Als interne Beratungseinheit kennen wir die Besonderheiten, die Herausforderungen und die Kultur unserer Projektpartner, der Bundeswehr, die für uns einen besonderen Stellenwert darstellen. Eine Organisation mit insgesamt 252.000 Soldaten, zivilen Mitarbeitern und Beamten auf dem Weg zu einem modernen Verteidigungsressort zu unterstützen ist eine große, verantwortungsvolle Aufgabe. Das ist für uns Sinn und Berufung zugleich.“

Ein weiteres schlagkräftiges Argument für Bewerber seien auch die sozialen Aspekte. Die Personalleiterin unterstreicht: „Die BwConsulting ist mit flexiblen Arbeitszeiten, einer attraktiven Work-Life-Balance und einem kollegialen, unkomplizierten Umfeld modern ausgerichtet. Ein weiteres überzeugendes Argument ist für die meisten zudem die Tatsache, dass wir als Inhouse-Beratung keine Projekte akquirieren müssen und die eigenen Arbeitsleistungen entsprechend der tatsächlichen Anforderungen zielorientiert und effizient in das Projekt einfließen können.“

Zu den rund 30 laufenden Beratungsprojekten in der Bundeswehr zählen auch in der Öffentlichkeit bekannte Themen wie der Aufbau eines eigenständigen Cyber- und IT-Bereichs, die Optimierungen im Bereich Einsatzbereitschaft und Rüstung sowie weitere Agenda-Themen des Ministeriums wie die Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr und aktuelle Arbeiten zur Digitalisierung. „Neben der Bereitschaft, sich permanent fachlich und persönlich weiterzuentwickeln, erwarten wir von unseren Mitarbeitern in der Projektarbeit mit der Bundeswehr Flexibilität und überdurchschnittliches Engagement“, unterstreicht die dreifache Mutter, die für ihre Arbeit zum Teil

mehrmals wöchentlich zwischen Köln und Berlin pendelt. „Für die Vielfalt der Tätigkeiten brauchen wir die Mitarbeiter, die im Hintergrund der Projekte planen, entwickeln und ausarbeiten, ebenso wie die langjährig erfahrenen Berater, die mit dem Kunden auf Augenhöhe verhandeln und Projekte eigenverantwortlich steuern.“

Die Aufteilung der Kompetenzen im eigenen Personalbestand ist für Sandra Bußmann gut ausgeprägt: „Aufgrund der fortlaufenden Veränderung und Modernisierung der Bundeswehr haben auch wir uns etwa im Hinblick auf die strategische Dimension der Beratung stetig weiterentwickelt. Davon profitieren wir in unseren Beratungsfeldern Strategie & Steuerung, Prozesse & Organisation sowie Projektmanagementunterstützung, in die sowohl methodische wie auch fachliche Expertisen einfließen. Der ausgewogene Mix aus ‚alten Hasen‘ und Nachwuchsberatern mit modernen, unkonventionellen Ansätzen ist für uns gut und wichtig, wovon selbstverständlich in erster Linie die Projekte und damit der Kunde profitieren.“

Zu den wichtigsten Berater-Eigenschaften zählt Sandra Bußmann vor allem analytische und kommunikative Fähigkeiten, Kreativität, Präsentationsstärke sowie strukturiertes Denken und Handeln: „Getreu unseres Beraterselbstverständnisses, unsere Tätigkeit auch mit großer Leidenschaft für die Sache zu absolvieren, erwarten wir von unseren Mitarbeitern zudem eine hohe Leistungsbereitschaft sowie Verantwortungsbewusstsein und Führungsqualitäten. Diese und andere Fähigkeiten können wir zusammen mit den Bewerbern im Rahmen des Recruiting Days bereits intensiv testen.“ Im Gegenzug bietet das Unternehmen einzigartige Herausforderungen in einem nationalen Umfeld, flache Hierarchien mit Hilfsbereitschaft und Kollegialität, ein umfassendes Trainingscurriculum, individuelle Entwicklungsperspektiven, interdisziplinäre Teams sowie ein kreatives und professionelles Berater-Umfeld mit Transparenz- und Feedbackkultur.

# Alles andere ist nur ein Job

„Während meines BWL-Studiums konnte ich bereits erste Kontakte zu klassischen Strategieberatungen knüpfen. Dabei hat mich der Beruf des Beraters mit all seinen Facetten und Möglichkeiten schnell fasziniert. Gestört haben mich eher das ‚Up or out‘-Denken sowie der Akquise-Druck, der meinem Anspruch an gute Beratung eigentlich widerspricht. Bei der BwConsulting habe ich dann die für mich perfekte Kombination gefunden: Die Möglichkeit, in einem professionellen Beratungsumfeld ohne Ellenbogen-Mentalität, dafür mit hilfsbereiten Kollegen und einem guten Arbeitsklima zu arbeiten. Kurzum ein Unternehmen, das zu mir passt. Dass ich nicht ‚gedient‘ hatte, spielte keine Rolle, denn der Blick von außen ist für das Unternehmen wertvoll.“

Im Gegensatz zu anderen Beratungsfirmen zeichnet sich für mich unser Beratungsansatz durch zwei wesentliche Aspekte aus: Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz von der Konzeption bis zur Umsetzung. Dabei sind wir am nachhaltigen Projekterfolg und an langfristigen Kundenbeziehungen interessiert. Zudem arbeiten wir nicht umsatzgetrieben und beraten sinnstiftende Projekte mit gesellschaftlicher Relevanz. In meinem letzten Projekt konnte ich beispielsweise die Optimierung der Krisenfrüherkennung aktiv mitgestalten. Nach knapp einem Jahr verantwortete ich dann im Themenfeld Digitalisierung bereits ein eigenes Teilprojekt.“

Mehr  
Infos

**Henning Seehusen,**  
Berater bei der BwConsulting



## Der Parcours:

Das AZK Bildungszentrum in Königswinter, Johannes-Albers-Allee 3, Raum Nr. 1, Erdgeschoss. Der Tagungsraum ist lichtdurchflutet, etwa zehn Flipcharts stehen an den Wänden. Auf den Gruppentischen liegen Unterlagen, daneben zahlreiche farbige Moderationskarten. Ein Ringbuch fällt besonders ins Auge: ‚Strategische Analyse‘ steht oben auf der Titelseite und darunter ‚Learning Log‘, versehen mit ersten persönlichen Notizen.



## Die Coaches:

An der Tafel neben dem großen Fenster steht Torsten Farnschläder, Senior Manager bei der BwConsulting. „Ich habe in den vergangenen Jahren viele Erfahrungen in der Strukturierung von Projekten machen können und möchte diese gerne weitergeben. ‚Aus der Praxis für die Praxis‘“, nennt er seine Motivation, intern zusätzlich Trainingsaufgaben wahrzunehmen. Später werden auch seine Kollegen David Prinz-Schwarz, Guy Serf und Dr. Samuel Niebling, ebenfalls erfahrene Berater, Trainingsanteile übernehmen. Als zusätzlicher Coach ist zudem eine externe Trainerin mit im Raum, sie hatte bei der Erstellung des Trainingsplans unterstützt.

Fit für den Einsatz.

Mehr Infos

## Die Mannschaft:

Etwa 15 Teilnehmer aus den unterschiedlichen Unternehmensteilen haben sich im Raum verteilt. Die Altersspanne reicht von Mitte 20 bis Anfang 60, der weibliche und der männliche Anteil hält sich etwa die Waage. „Ich bin erst seit wenigen Wochen im Unternehmen. Daher kann ich hier nicht nur neue Methoden, sondern auch viele Kollegen erstmalig kennenlernen“, erläutert Carolin Schlinkert, die nach ihrem Master-Abschluss mit der BwConsulting gerade ins Berufsleben gestartet ist. „Von beidem verspreche ich mir Stärkung für meinen neuen Alltag“, ergänzt sie ihr persönliches Resümee.

Die BwConsulting verfolgt einen klaren, auf die Projekte der Bundeswehr zugeschnittenen Beratungsansatz. Ein Element dieses Ansatzes ist die Strategische Analyse, für die es einen intensiven, kompakten Schulungsansatz für Berater und Mitarbeiter gibt. Ein Trainingsbericht.



## Die Methode:

Angelehnt an das bekannte Sprichwort ‚Probieren geht über Studieren‘, messen auch die moderne Methodik und Didaktik dem Handeln und Erleben einen großen Stellenwert bei. Daran orientiert sich auch das Training und es besteht daher größtenteils aus konkreter Fallarbeit. Neue Analysemethoden werden kurz vorgestellt, die Teilnehmer wenden sie in alltagsnahen Situationen an. Sie reflektieren dabei ihr vorhandenes Wissen und erlernen so neue Kombinationsmöglichkeiten. „Auch Kollegen, die bereits viele Jahrzehnte in der Beratung tätig sind, kommen nach den zwei Trainingstagen zu mir und sagen: ‚Natürlich habe ich Dinge wiedererkannt. Aber in dieser Stringenz habe ich den Prozess noch nicht durchgeführt.‘ Das empfinden wir als Trainer dann als besondere Auszeichnung“, resümiert Torsten Farnschläder.

## Das Trainingsziel:

Mit der ‚Strategischen Analyse‘ sollen die Teilnehmer an den kommenden zwei Tagen einen Prozess zur Problemlösung erlernen: Von der exakten Problemdefinition über die verschiedenen Untersuchungswerkzeuge hin zu einer klaren Sachlage und nachvollziehbaren Empfehlungen. Diese Analyseform sollen im Anschluss alle Mitarbeiter beherrschen und anwenden, so können Standards gesetzt sowie das Leistungsprofil geschärft werden. „Die Methode funktioniert nicht nur in Beratungsprojekten, sondern in nahezu allen geschäftlichen und sogar privaten Vorhaben“, stellt Jens Schmidt fest, im Unternehmen Leiter Finanzen.



# Ihr Feedback

Der CoPilot der BwConsulting bleibt dynamisch. Nach unserer ersten gedruckten Ausgabe ist es unser Ziel, auch online weiterhin redaktionell für Sie aktiv zu sein. Behalten Sie unsere Internetseite im Auge. Hier wird bald eine Online-Version des CoPilots erscheinen. Zunächst freuen wir uns aber über Feedback, Ihre Anregungen und Ihre Beiträge für die nächste Ausgabe:

[kommunikation@bwconsulting.de](mailto:kommunikation@bwconsulting.de)

Mehr  
Infos



## Impressum

### Herausgeber:

BwConsulting GmbH,  
Ferdinand-Porsche-Str. 1a, 51149 Köln,  
Tel. 02203 9054 0,  
E-Mail [info@bwconsulting.de](mailto:info@bwconsulting.de)

### Verantwortlich für den Inhalt:

Marc Röhde,  
Leiter Unternehmenskommunikation

### Konzept und Redaktion:

PR & Redaktionsbüro Stefanie Creutz,  
Murnau am Staffelsee

### Gestaltungskonzept:

BaggenDesign, Düsseldorf

### Fotos:

Martin Scherag, Köln;  
Mediendatenbank Bundeswehr, Berlin  
(Sebastian Wilke, Jane Schmidt,  
Jane Hannemann, Roland Alpers, Alyssa Bier);  
Grafik (S. 2)/Thinkstock

### Druckvorstufe:

Die Qualitaner, Düsseldorf

### Druck:

Zeitgeist Image Solutions GmbH,  
Düsseldorf

### Stand:

Januar 2018



# UNSER ANSATZ: IMMER GUT EINGEBUNDEN.



Als Inhouse-Beratung der Bundeswehr unterstützen wir die strategischen Projekte des Verteidigungsministeriums, der Streitkräfte und der Verwaltung methodisch und fachlich. Hierfür treiben wir Themen voran, erarbeiten Lösungen und gestalten Veränderungsprozesse – stets gemeinsam mit unseren Projektpartnern in Ministerium und Bundeswehr. Im Fokus steht die nachhaltige Weiterentwicklung des gesamten Ressorts.

Unser Anspruch: Exzellente Beratungsqualität.

Erfahren Sie mehr unter:  
[www.bwconsulting.de](http://www.bwconsulting.de)

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

**Büro Berlin**  
BwConsulting GmbH  
Schöneberger Ufer 91  
10785 Berlin

**bwconsulting**