

Prozessorientierte Weiterentwicklung der Planungsorganisation der Bundeswehr

Themen wie Organisationsentwicklung, Wissens- und Informationsmanagement sowie das Leben einer tragfähigen Organisationskultur sind in Zeiten ständig wachsender Komplexität entscheidend für die Anpassungsfähigkeit einer Organisation. Im folgenden Artikel möchte ich diese Themen in einen Gesamtzusammenhang einordnen. Dies erfolgt auf der Basis meiner Erfahrungen, die ich in den vergangenen zwei Jahren als Leistungsprozessmanager für den Leistungsprozess „Integrierte Planung durchführen“ bei der Implementierung des Prozesses gemacht habe.

Der Autor war Unterabteilungsleiter in der Abteilung III (Planungsumsetzung) des Planungsamtes der Bundeswehr und ist seit Oktober 2016 Abteilungsleiter Logistik im I. Deutsch-Niederländischen Korps.

Integrierter Planungsprozess als Pilotprojekt einer Studie zum Prozessorientierten Wissensmanagement

Mit der Etablierung einer prozessorientierten Organisation durch die Definition und Einführung von Leistungsprozessen hat die Bundeswehr ihr Prozessmanagement auf eine alle Bereiche umfassende Basis gestellt. Der Fokus auf konkrete Ergebnisse (Output) geht deutlich über die bisherige Betrachtung logistischer sowie administrativer Prozesse und deren IT-Unterstützung hinaus. Aus der Erkenntnis heraus, dass Wissen eine wesentliche Ressource zur zielorientierten Planung, Gestaltung und Durchführung der Leistungsprozesse darstellt, beauftragte das Referat Managemententwicklung im Stab Organisation/Revision des BMVg die Universität der Bundeswehr München mit der Durchführung einer Studie zum „Prozessorientierten Wissensmanagement“, die Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. mont. Eva-Maria Kern MBA, Senatsvorsitzende der Universität der Bundeswehr München, leitet. Die Studie verfolgt im Wesentlichen das Ziel, am Beispiel ausgewählter Pilotprozesse zum einen zu ermitteln, welche Instrumente des Wissensmanagements die Bundeswehr bereits verwendet. Zum anderen möchte sie diesbezügliche Weiterentwicklungsbedarfe aufzeigen, um Ansätze für ein praxisorientiertes Wissensmanagement zu erarbeiten.

Als Pilotprozesse wurden unter anderem die Leistungsprozesse „Integrierte Planung durchführen“ und „Materielle Lösungen nach CPM (nov.) bereitstellen“ aufgrund ihrer hohen Wissensintensität ausgewählt. Neben dem intraprozessualen Umgang mit Wissen analysierten die Experten insbesonde-

re auch den Wissenstransfer zwischen den beiden eng zusammenhängenden Leistungsprozessen. Dazu trafen sich Anfang August 2016 Angehörige der beiden Leistungsprozesse „Integrierte Planung durchführen“ sowie „Materielle Lösungen nach CPM (nov.) bereitstellen“ im Planungsamt der Bundeswehr. Die bisherigen Erfahrungen und die Erkenntnisse des Workshops zeigen, dass der Übergang der Bearbeitung von Projekten vom Planungsamt zum Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAIN-Bw) im Bereich des Wissensmanagements verbessert werden kann. Es besteht die Schwierigkeit, dass in dieser Phase sowohl die Zuständigkeit, als auch wesentliche Teile des Projektteams wechseln und somit aufgebaute Expertise verloren zu gehen droht. Unterstützung an dieser Stelle ist also besonders sinnvoll.

Abgeleitet aus dem wissenschaftlichen Ansatz eines „Integrated Knowledge Development“ bildet die dargestellte Grafik die zentrale Bedeutung des Umgangs mit Wissen und Informationen ab. Dabei verdeutlicht sie den Zusammenhang mit aktuellen Projekten innerhalb der Planungsorganisation der Bundeswehr.

Weiterentwicklung der Planungsorganisation

Im Rahmen einer zukunftsorientierten Ausgestaltung der Integrierten Planung der Bundeswehr gilt es, die Planungsorganisation als strategisches Element zur Wahrnehmung der planerischen Verantwortung über alle Planungskategorien zu etablieren.

Eine Prozesslandschaft lebt nur dann, wenn sie sich kontinuierlich weiterentwickelt. Dies gilt auch für den Integrierten Planungsprozess. Nachdem die Bundeswehr mit ihrer Neuausrichtung den Integrierten Planungsprozess (IPP) eingeführt hat, gilt es, Abläufe innerhalb der Planerorganisation weiter zu optimieren und zu stärken. Denn nur mit zielgerich-

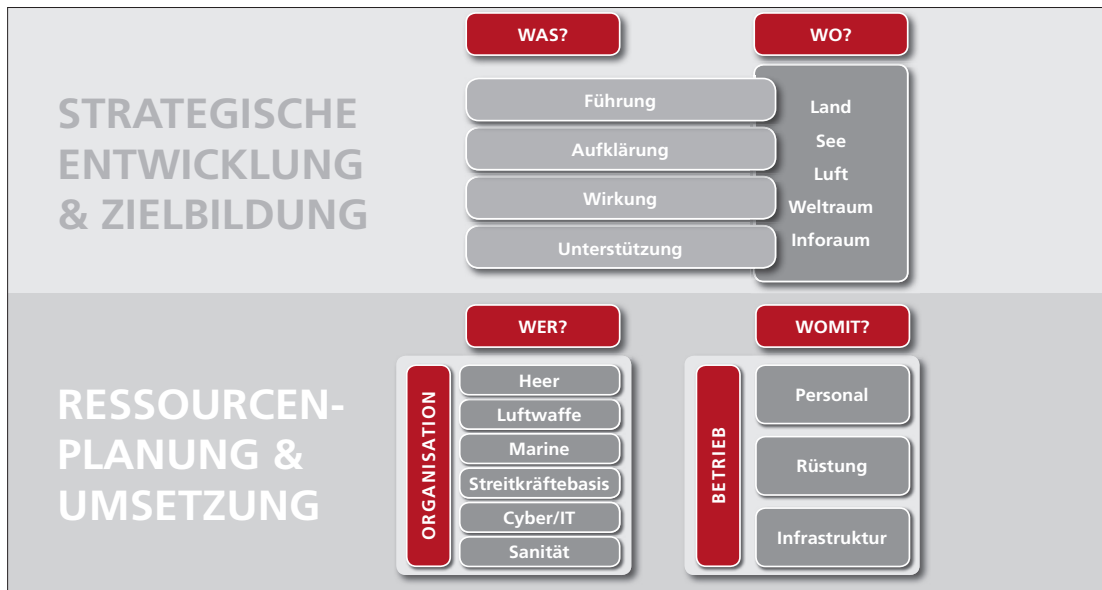
VERKNÜPFUNGEN IM RAHMEN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR



Alle Abb.: Planungsamt der Bundeswehr

© Planungsamt der Bundeswehr

KERNKOMPONENTEN
DER PLANUNGS-
ORGANISATION



teter und konsistenter Planung lassen sich bundeswehrübergreifend gute Ergebnisse realisieren.

Zum einen kommt es darauf an, die Planungsabläufe des Integrierten Planungsprozesses und die Schnittstellen zum novellierten Customer Product Management, CPM (nov.), zu erfassen, und zum anderen gilt es, sich ein Bild über die Abläufe innerhalb des Planungsamtes sowie der Abteilung Planung des Bundesministeriums der Verteidigung zu machen. Transparenz und Rückkoppelung mit den militärischen und zivilen Organisationsbereichen garantieren sinnvolle und zielführende Ergebnisse für die gesamte Bundeswehr. Das Planungsamt bildet bei der Planung dabei die wesentliche Schnittstelle.

Integrierte Planung steuert dabei die strategische Ausrichtung der Bundeswehr und beantwortet die Frage nach dem „was“. Zu den Ordnungskriterien gehören die streitkräftegemeinsamen Gestaltungsfelder der jeweiligen Domäne in der Fähigkeitsentwicklung Führung, Aufklärung, Wirkung und Unterstützung.

Die Frage nach dem „wo“, beantwortet das Planungsamt, indem es die Dimensionen Land, See, Luft, Weltraum und Informationsraum betrachtet. Dabei konkretisiert das Planungs-

amt die politischen Vorgaben und die strategischen Ziele des BMVg und bildet den Ausgangspunkt für eine streitkräftegemeinsame und durchgängige Priorisierung, die Ressourcenplanung und Umsetzung in allen Planungskategorien.

Die Planungskategorie Organisation betrachtet die Frage nach dem „wer“, also der konkreten Umsetzung in den militärischen Organisationsbereichen, während die Planungskategorie Betrieb die Frage nach dem „womit“, also den notwendigen Ressourcen in den Planungskategorien Personal, Rüstung und Infrastruktur, planerisch abbildet.

Integrierte IT-Unterstützung des Planungsprozesses

Um im Sinne eines systemischen Gesamtverständnisses alle Planungskategorien in einer Datenbasis abzubilden und den notwendigen Zusammenhang zwischen Fähigkeitslage als Kernelement der Integrierten Planung, der Ausrüstungslage und der Einsatzbereitschaftslage herzustellen, erarbeitet das Planungsamt zurzeit die funktionalen Forderungen für die IT-Unterstützung des Integrierten Planungsprozesses. Nur wenn alle Lagen auf eine zentrale, stets aktuell gehaltene Datenbasis

in SASPF zurückgreifen können, kann zukünftig sichergestellt werden, dass notwendige Entscheidungen auf der Basis transparenter Daten fallen.



OPERATIONALISIERTES
LEITBILD DES
PLANUNGSAMTES

Organisationskultur des Planungsamtes trägt zur Weiterentwicklung bei

Ständige Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit erfordern als solide Grundlage eine von allen gelebte Organisationskultur. Bereits 2014 hat das Planungsamt seine Organisationskultur gemeinschaftlich erarbeitet und in einem Leitbild greifbar gemacht.

Ausgehend von den übergreifenden Werten Verantwortung, Verpflichtung und Vertrauen, die in einen Zusammenhang mit dem Auftrag des Planungsamtes gebracht werden, stehen die Angehörigen des Planungsamtes mit ihrem auf Zusammenarbeit ausgerichteten Verhalten, ihrem transparenten Umgang mit Wissen und Information sowie einer auf Kompetenz basierenden und der effizienten Nutzung von Netzwerken ausgerichteten Arbeitsweise im Mittelpunkt der effektiven Auftragsbefreiung im Integrierten Planungsprozess.

Permanente Weiterentwicklung der Bundeswehr als „Lernende Organisation“

Mit seinem Leitbild leistet das Planungsamt, bereits einen Beitrag zu der in der Konzeption der Bundeswehr geforderten „Lernenden Organisation“, die in der Lage ist, sich fortlaufend an sich verändernde Bedingungen und Herausforderungen anzupassen und daraus einen Beitrag für die im Sinne der langfristigen Sicherheitsvorsorge erforderliche permanente Weiterentwicklung in allen Bereichen zu leisten.

Der wissenschaftliche Ansatz einer lernenden Organisation umfasst dabei unter anderem den Aspekt der Führungskräfteentwicklung. Mit dem Einzelpersonalcoaching beschreibt die Bundeswehr für die Ebene der Obersten und Generale bereits neue Wege, um die Wirksamkeit von Führung zeitgemäß zu gestalten. Das Denken in Systemen wird mit der fortschreitenden Prozessorientierung und der Ausgestaltung der Prozesslandschaft der Bundeswehr weiter operationalisiert. Eine offene Kommunikation über Organisationsbereiche hinweg dient der Umsetzung von Zielen und Strategien, die in der Zukunftsentwicklung als Ausgangspunkt integrierter Planung definiert werden. Unterstützt wird diese offene Kommunikation durch interaktive Informationsprozesse, die unter anderem durch Vorhaben im Rahmen des Projektes Digitale Verwaltung realisiert werden sollen.

Fazit

Der dargestellte Gesamtzusammenhang dient der im neuen Weißbuch formulierten Zielsetzung, die Bundeswehr zu einer agilen und adaptionsfähigen Organisation weiter zu entwickeln. Hierzu gehören unter anderem die Erhöhung der Strategie-, Steuerungs- und Führungsfähigkeit, der Ausbau der Digitalisierung und Vernetzung sowie die Stärkung und Weiterentwicklung einer gemeinsamen Organisationskultur.

Das aktuelle Weißbuch greift diesen kulturellen Aspekt auf und fordert für die Weiterentwicklung des Traditionsverständnisses eine Bundeswehr, die als lernender Organismus Neues zulässt. ■

Rheinmetall Defence und US-Hersteller Raytheon vereinbaren globale Zusammenarbeit

Der Technologiekonzern Rheinmetall hat mit dem US-amerikanischen Unternehmen Raytheon, einem der größten Rüstungshersteller der Welt, eine globale Zusammenarbeit im Bereich der Verteidigungstechnik vereinbart. Eine weitreichende Kooperationsvereinbarung (Memorandum of Understanding) wurde nun von Vertretern beider Unternehmen unterzeichnet. Beide Unternehmen wollen insbesondere in den Feldern Luftverteidigung, Kampffahrzeuge, Waffen bzw. Munition, Cyber Defence sowie im Bereich Simulation und Ausbildung eng zusammenarbeiten. In der neuen Kooperation adressieren die Partner dabei die internationalen Märkte sowie auch Programme in ihren Heimatmärkten Deutschland und USA. In dieser Partnerschaft verbinden sich die Expertise und die starke Marktposition Raytheons vor allem bei Luftverteidigungssystemen, Lenkflugkörpern und Raketen mit dem weltweit anerkannten Know-how Rheinmetalls und Spitzentechnologien bei Kampf- und Abwehrsystemen sowie bei Waffen und Munition für die Land-

streitkräfte. In dieser Kombination entsteht ein starker Verbund, der dem Kunden umfassende leistungsfähige Lösungen aus einer Hand bietet. Dies gilt zum Beispiel in der Zusammenarbeit von kanonen- und raketenbasierten Lösungen unterschiedlichster Reichweite für die Flugabwehr, für die Kombination von gepanzerten Fahrzeugplattformen mit Startsystemen für Lenkflugkörper sowie nicht zuletzt auch für die auf beiden Seiten vorhandenen Kompetenzen im Bereich Simulation und Ausbildung.

RUAG rüstet EC635 mit Piloten Assistenz aus

Im Auftrag der Schweizer Luftwaffe hat RUAG Aviation einen Airbus-Helikopter des Typs EC635 zu Testzwecken mit einem Piloten-Assistenz- und Sicherheitssystem ausgerüstet. Der EC635 kam im Rahmen der NATO DVE (Degraded Visual Environment) Trials

zum Einsatz. Ziel dieses von der NATO geführten Testprogramms ist es, Technologien zu erproben, mit denen Helikoptereinsätze bei eingeschränkten Sichtbedingungen sicherer gemacht werden können. Die Tests, die vom 20. bis 23. Februar 2017 auf der Älggialp in der Schweiz stattfanden, konzentrierten sich auf eingeschränkte Sicht bei Schneefall, so genannte Whiteouts. Ausgangspunkt der Versuchsflüge war die Helikopterbasis der Schweizer Luftwaffe in Alpnach. Dort unterhält RUAG Aviation ein unabhängiges Kompetenzzentrum für die Reparatur und Instandhaltung (MRO) von Helikoptern. TE

INDUSTRIENACHRICHTEN

INNENANSICHT:
DAS COCKPIT DES EC635 DER
SCHWEIZER LUFTWAFFE



Foto: Schweizer Luftwaffe