



Planer der Zukunft – ein schwieriger Aufstieg

Das Planungsamt der Bundeswehr ist zentraler Bedarfsträger, um eine bundeswehrgemeinsame Planung aus einer Hand zu gewährleisten

Hauptmann Stephan Winkelmann, Planungsamt der Bundeswehr

Die Aussicht aus dem sechsten Stockwerk des Planungsamtes der Bundeswehr ist bemerkenswert. Die Frauen und Männer, die diese Aussicht genießen könnten, haben allerdings selten Gelegenheit dazu. Die tägliche Arbeit der Leitenden eines Integrierten Projektteams ist eine besondere Herausforderung und für diejenigen, die zum ersten Mal damit in Berührung kommen, zunächst ein scheinbar unüberwindbarer Berg. Ein Berg, umgeben von einem dichten Wald. Wer sich davor noch nicht intensiv mit dem Integrierten Planungsprozess auseinandergesetzt hat, sieht die Bergspitze zunächst sprichwörtlich vor lauter Bäumen nicht. Doch wie finden die an dieser Stelle noch unerfahrenen Leitenden eines integrierten Projektteams (IPT-Leiter) einen sicheren Weg, um den Berg erklimmen zu können? Genau vor dieser Herausforderung steht das Planungsamt der Bundeswehr als zentraler Bedarfsträger und dem gesetzten Anspruch, bundeswehrgemeinsame Planung aus einer Hand zu gewährleisten. Das eingangs gezeichnete Bild trifft daher auf die IPT-Leiter in der Unterabteilung „Fähigkeitsentwicklung“ (Abteilung II) besonders zu. Denn hier werden im ersten Teil der Analysephase die Phasendokumente erstellt, auf denen im zweiten Teil der Analysephase aufgebaut wird. Ziel des ersten Teils der Analysephase ist es, die Fähigkeitslücke anhand funktionaler Forderungen zu beschreiben und zu dokumentieren. Sie spielen somit für den weiteren Planungsprozess eine unverzichtbare Rolle. Der Weg zu einem solchen Dokument kann zuweilen jedoch sehr steil und steinig sein.

Das Aufgabenportfolio – Ein Weg mit vielen Abzweigungen

Die IPT-Leiter haben eine Schlüsselrolle inne, um die Projekte im ersten Teil der Analysephase zielgerichtet voranzutreiben. Um diese Aufgabe erfüllen

zu können, ist hohe Eigenständigkeit gefordert. Gleichzeitig haben sie umfangreiche Befugnisse, die durch verschiedene Vorschriften (u. a. Zentrale Dienstvorschrift A-1500/3 (Customer Product Management) und Zentrale

Angehende Leiter des „Integrierten Projektteams“ (IPT) müssen einen hohen Berg an Herausforderungen erklimmen, um die Projekte zielgerichtet vorantreiben zu können.

Grafik: © Fotolia / kieferpix

Dienstvorschrift A-400/7 (Leistungsprozess „Integrierte Planung durchführen“) geregelt sind. Zu ihrem Aufgabenportfolio gehören:

- Das Integrierte Projektteam im ersten Teil der Analysephase zu koordinieren, zu moderieren und zu führen (bei den Projekten, in denen das Planungsamt der Bundeswehr federführend ist).
- Das Integrierte Projektteam im zweiten Teil der Analysephase als Bevollmächtigte des Planungsamtes der Bundeswehr zu begleiten.
- Das Monitoring der Projekte während der Realisierungs- und Nutzungsphase.

Noch scheint der Wald in Richtung Bergspitze recht übersichtlich. Doch auf den zweiten Blick sind die Bäume verzweigt, haben sehr dichtes Laub und hinterlassen teilweise den Eindruck eines schwer durchdringbaren Dschungels. Denn die IPT-Leiter stehen als Bedarfsträger vor einer immensen Herausforderung: Sie müssen die unterschiedlichen Interessen der künftigen Nutzer aus den militärischen und zivilen Organisationsbereichen sowie des Bedarfsdeckers (BAAINBw) in Einklang bringen. Gelingt das nicht, muss der IPT-Leiter eine nachvollziehbare Entscheidung treffen.

Am Beispiel des Priorisierten Forderungskatalogs bedeutet das konkret:

Im Integrierten Projektteam gibt es zu Arbeitsbeginn diverse, teils konkurrierende, Forderungen. Diese müssen einer kritischen Prüfung unterzogen, widersprüchliche Forderungen aufgehoben und in eine Rangfolge gebracht werden. Immer mit Blick auf das „Machbare“ werden die Forderungen gruppiert und entsprechend ihrer Wichtigkeit prozentual priorisiert. Der auf diese Weise entstehende Priorisierte Forderungskatalog ist die Aufstellung aller Forderungen in unterschiedlich gewichteten Kategorien. Wenn eine Forderung als kritisch eingestuft wird, dann ist diese zwingend umzusetzen, da es sich um eine systembestimmende Fähigkeit handelt. „Muss“-Forderungen, gilt es ebenfalls umzusetzen, mitunter gibt es aber nachvollziehbare Gründe, die gegen eine vollständige Umsetzung sprechen. Alle weiteren Forderungen werden nach „Soll“ und „Kann“ priorisiert. Es geht hierbei nicht um das Erreichen der „Goldrandlösung“, sondern darum, dass ein Projekt mit den gegebene-

nen Mitteln bestmöglich und in einem für die Nutzer zweckmäßigen Zeitrahmen realisiert wird. Auf den Punkt gebracht, die IPT-Leiter entscheiden in letzter Instanz über Fähigkeitsforderungen künftiger Systeme der Bundeswehr. Es ist mitunter einer der ersten Schritte in Richtung eines Panzers, eines Jets oder einer Fregatte. Eine verantwortungsvolle Aufgabe, die einer fundierten Ausbildung bedarf.

Das Ausbildungskonzept – Eine Karte mit auf den Weg geben

Wie könnte eine solche Ausbildung gestaltet werden? Wie können die IPT-Leiter, sowohl vor der Übernahme des Dienstpostens als auch in der Einarbeitungsphase und während der täglichen Arbeit, auf die umfangreichen Aufgaben vorbereitet werden? Welche Unterstützung ist notwendig und sinnvoll?

Um dieser Herausforderung angemessen zu begegnen, wurden im Planungsamt der Bundeswehr im vergangenen Jahr die Grundlagen für ein internes Ausbildungskonzept gelegt. Es zeigt den Bedarf einer soliden Ausbildung im Bereich der Integrierten Planung auf und ist mit konkreten und priorisierten Inhalten hinterlegt.

Zur Umsetzung des gesteckten Ziels wurden zunächst abteilungsübergreifend Rahmenbedingungen, Grundsätze und Zuständigkeiten für die Ausbildung der IPT-Leiter festgelegt. Weiterhin



wurde die inhaltliche Ausgestaltung des Konzeptes vorangebracht. Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen und -inhalte wurden abgeleitet und mit bestehenden Lehrgängen abgeglichen. Sowohl interner als auch externer Sachverstand halfen dabei, die identifizierte Lücke mit einer flexiblen und adaptierfähigen Lösung zu schließen.

Das referatsinterne Mentorenprogramm unterstützt das einheitliche Vorgehen bei der Bearbeitung von Projekten.

Grafik: © Fotolia / fotogestoeber

Das entstandene Ausbildungskonzept umfasst die Qualifizierung der militärischen und zivilen IPT-Leiter im Planungsamt der Bundeswehr. Es beinhaltet zudem eine generelle Ausnahmegenehmigung, um Lehrgänge für alle Dienstgradgruppen, ab Unteroffizier mit Portepepe aufwärts, zu beantragen. Die dienstgradunabhängige und zielgerichtete Ausbildung aller im Prozess beteiligten Personen wird damit sichergestellt.

Die Umsetzung – Die Karte lesen lernen

Sobald klar ist, wer neu für einen Dienstposten als IPT-Leiter eingeplant ist, beginnt die zielgerichtete Qualifizierung. Der Leiter der Unterabteilung „Fähigkeitsentwicklung“ bzw. die jeweiligen Referatsleiter nehmen mit der als IPT-Leiter eingeplanten Person Verbindung auf, schildern kurz und prägnant das künftige Arbeitsumfeld und stellen den Kontakt zu den Ansprechpartnern her. Zudem erhalten die Neuversetzten eine „Handreichung IPT-Leiter“, die einen ersten Eindruck zum neuen Tätigkeitsfeld vermittelt und später in der täglichen Arbeit als Nachschlagewerk dient, aber natürlich keine Vorschriften ersetzen kann und auch nicht soll. Diese Handreichung wurde von der Unterabteilung

GERMAN NAVAL YARDS



MKS 180
ist eine Schlüsseltechnologie
Made in Germany



Abbildung 1:
Ausbildung der
IPT-Leitenden.
© PlgABw

„Fähigkeitsentwicklung“ in Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen des Planungsamtes erarbeitet und stellt das komplexe theoretische und praktische Wissen in gekürzter Form übersichtlich dar. Abgerundet wird sie durch aktuelle „BestPractice“-Beispiele, die anlassbezogen aktualisiert werden. Somit erfüllt die Handreichung den Anspruch einer ausgewogenen Mischung zwischen Wissensvermittlung und praktischen Handlungsmöglichkeiten. Den am Prozess beteiligten Organisationsbereichen mit ihren Bevollmächtigten Vertretern wurde die Handreichung ebenfalls zur Verfügung gestellt. Somit können sie während des IPT zielgerichtet bei der Erstellung der notwendigen Dokumente unterstützen und ihr Personal ausbilden. Das „Willkommenspaket“ wird durch einen Ausbildungsplan abgerundet. Unter Berücksichtigung individueller Erfahrungen und bisheriger Verwendungen werden die Präferenzen besprochen und verschiedene Lehrgänge eingeplant. Mit diesem Einstieg werden erste wichtige Schritte gemacht, die künftige IPT-Leitende dazu befähigen, sich mit einer Karte in der Hand durch den Wald in Richtung Bergspitze zu begeben. Welchen Weg die zukünftigen IPT-Leiter dabei beschreiten, wird auf dem obligatorischen Basismodul (Grundlagen der integrierten Planung in der Bundeswehr) an der Führungsakademie der Bundeswehr näher beleuchtet. Hier werden Inhalte

der grundlegenden Prozesse der Beschaffungsorganisation (Customer Product Management und Leistungsprozess „Integrierte Planung durchführen“) detailliert vermittelt und gleichzeitig wird ein sehr guter Überblick geboten. An das Basismodul sollen zu einem späteren Zeitpunkt weitere, themenspezifische Fachmodule anknüpfen (mindestens ein Fachmodul ist verpflichtend, zum Beispiel Modul 2010 „Fähigkeitsentwicklung“). Sie sind eine zusätzliche Qualifizierung und werden durch fakultative fachspezifische Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ergänzt. Dazu gehören auch Schulungen, die innerhalb des Planungsamtes oder extern absolviert werden können. Die speziell auf IPT-Leiter zugeschnittene Fortbildung für die Handhabung fachspezifischer Software zur Erstellung eines Priorisierten Forderungskataloges ist ein Beispiel einer solchen In-House-Schulung. Parallel hierzu erfolgt eine Einweisung in die Aufgaben des jeweiligen Referates und die zu übernehmenden Projekte. Hierbei werden die zukünftigen IPT-Leiter durch ein Mentorenprogramm unterstützend begleitet. Im Rahmen dieses Programms verantworten sie keine eigenen Projekte, sondern laufen zunächst als „Trainees“ bei erfahrenen IPT-Leitern mit. Diese Traineephase ist je nach Komplexität der zukünftigen Projekte unterschiedlich lang. In dieser Phase werden den zukünftigen IPT-Leitern sukzessive Projekte über-

tragen. Die Traineephase endet mit der vollständigen Übernahme der eigenen Projekte. Das referatsinterne Mentorenprogramm unterstützt das einheitliche Vorgehen bei der Bearbeitung von Projekten. Die bereits dargestellte Handreichung versteht sich in diesem Zusammenhang als zusätzliche Hilfestellung. Es werden regelmäßig Workshops durchgeführt, um Erfahrungen auszutauschen, aber auch um Probleme und Möglichkeiten zur Verbesserung offen aufzuzeigen und diese gemeinsam konstruktiv zu besprechen. Anschaulich dargestellt findet die Qualifizierung der IPT-Leiter folgendermaßen statt (siehe Abbildung 1).

Das Ziel – den Weg kennen und weitergehen

Den IPT-Leitern fällt im Leistungsprozess „Integrierte Planung durchführen“ eine Schlüsselrolle zu. Sie müssen praxisorientierte Spezialisten auf verschiedenen Pfaden der Integrierten Planung sein. Daran muss sich auch ihre Ausbildung orientieren und messen lassen. Sie müssen deshalb durch eine angemessene Ausbildung und Qualifizierung auf das komplexe und umfängliche Aufgabenfeld vorbereitet werden. Mit dem eigenen Ausbildungskonzept wurde damit ein weiterer wesentlicher Meilenstein dafür gelegt, um den Leistungsprozess „Integrierte Planung durchführen“ effizient umsetzen zu können.

