

Oberstleutnant Ingolf Czernik, Referatsleiter
„Leistungsprozessmanagement Integrierte Planung durchführen“
im Planungsamt der Bundeswehr

Integrierte Planung in der Bundeswehr – ein Instrument, zwei Sichten

Integrierte Planung – eine Einordnung

Warum gibt es im Verteidigungsressort eine umfangreiche Planungsorganisation, deren Prozesse bis zum endgültigen Produkt häufig viel Zeit in Anspruch nehmen? Kann das Verteidigungsressort nicht, wie alle anderen Ressorts, seine Planungen im Zuge der Haushaltsaufstellung als Begründung für die beabsichtigten Ausgaben beifügen? Die Schnelligkeit und Flexibilität könnte damit deutlich gesteigert werden. Die Antwort ist – nein. Das Parlament hat diese zusätzliche Kontrollfunktion des Planungsvorlaufes für die Streitkräfte eingebaut. Die besondere parlamentarische Kontrollfunktion über die Planungen der Bundeswehr und der damit verbundene weite zeitliche Vorlauf bedingen damit auch die herausgehobene Bedeutung des Planungsprozesses.

Die Planung für die Bundeswehr ist eine strategische Aufgabe. Sie wirkt dabei gestaltend und unterstützt die Leitung des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) ganzheitlich in planerischen Angelegenheiten. Planung setzt strategisch-politische Vorgaben, planerische Rahmenbedingungen sowie die entsprechenden Ziele der Leitung des BMVg in eine Gesamtkonzeption der militärischen Verteidigung um. Die Planung orientiert sich querschnittlich an der multinationalen verteidigungspolitischen Ausrichtung der Bundeswehr und sichert die Harmonisierung der nationalen mit der internationalen Streitkräfteplanung. Sie ermöglicht eine strategische, fähigkeits- und innovationsorientierte Top-Down-Steuerung.

Die Planung wird als Integrierte Planung durchgeführt. Sie integriert die Anteile Controlling, Planung und Rechnungswesen in einem Leistungsprozess und verzahnt sich eng mit den Prozessen der Bedarfsdeckung. Damit wird eine stringente durchgängige Umsetzung des, über den Rahmen der strategischen Zielbildung abgeleiteten, Soll-Fähigkeitsprofils und dessen Erreichung durch ein Fähigkeitsmanagement, die Ausplanung eines tragfähigen Finanzrahmens, dessen Anmeldung in den Bundeshaushalt und die Nachhaltung der gesetzten Ziele über ein Controlling umgesetzt.

Die Integrierte Planung ist das zentrale Instrument der Leitung des Verteidigungsministeriums zur zukunftsorientierten, langfristigen Vorausschau, Bedarfsplanung, bundeswehrgemeinsamen Priorisierung von Bedarfen und deren Umsetzung im Haushalt. Sie ermöglicht es, die Fähigkeitsentwicklung der Bundeswehr innerhalb der jeweils bestehenden Regelwerke flexibel zu gestalten. Um die Aufgabe der Integrierten Planung vollumfänglich er-

füllen zu können, erfordert es geeignete Prozesse, Strukturen, qualifiziertes Personal und eine durchgehende IT-Unterstützung.

Nachfolgend wird der Planungsprozess in Gänze betrachtet und auf die Besonderheiten beider Sichten eingegangen.

Zwei Sichten – eine Abgrenzung

Die Integrierte Planung wird im Prozessmodell für den Geschäftsbereich BMVg in zwei Sichten beschrieben, zum einen auf der Leistungsebene im Leistungsprozess „Integrierte Planung durchführen“ (IPD) und zum anderen auf der Integrationsebene in den drei Hauptprozessen Controlling, Planung und Rechnungswesen. Diese Darstellung folgt bundeswehreinheitlichen und verbindlichen Vorgaben für die methodisch-technisch stringente und kohärente Ausgestaltung mit dem IT-Modellierungswerkzeug „Architektur Integrierter Informationssysteme“ (ARIS). ARIS ist ein Hilfsmittel, um Prozessabbilder zu erstellen und daran die Prozesse zu analysieren, zu pflegen und zu optimieren.

Der Leistungsprozess IPD zielt darauf ab, vorhandene Ressourcen planerisch wirksam und wirtschaftlich einzusetzen sowie kontinuierliche Anpassungsbedarfe zu identifizieren. Er beschreibt, mit Organisationsbezug, alle ebenen- und bereichsübergreifenden Aktivitäten zur Erstellung einer konkreten Leistung. Die Darstellung der verschiedenen Ebenen und Organisationen erfolgt in der für Prozessmodellierung üblichen Art der „Swimlanes“. Dies illustriert in hervorragendem Maße die jeweiligen Zuständigkeitswechsel zwischen den Bereichen.

In den drei Hauptprozessen wird dagegen die organisationsunabhängige Gesamtheit aller fachlichen Abläufe für die Integrierte Planung zusammengefasst, um eine Grundlage für eine prozess- und rollenorientierte IT-Unterstützung zu liefern. Die meisten Unterprozesse des Leistungsprozesses IPD beziehen sich auf die Planung und eine Umsetzung in der IT-Unterstützung Planung. Daher wird im Folgenden insbesondere auf den Hauptprozess Planung eingegangen.

Da beide Sichten unterschiedliche Ziele verfolgen, führt das zwangsläufig zu Unterschieden in der Anordnung und Detailierungstiefe der Modelle.

Die erste Sicht – der Leistungsprozess „Integrierte Planung durchführen“

Der Leistungsprozess IPD ist in fünf Teilprozesse (TP) unterteilt:

- Im Teilprozess „Strategische Ziele und Vorgaben festlegen“ werden, ausgehend von den strategischen Handlungsfeldern, die strategischen Ziele gesetzt und Zielvereinbarungen geschlossen. Eine Konkretisierung der strategischen Vorgaben für die Planung erfolgt in der Konzeption der Bundeswehr (KdB).
- Im Teilprozess „Strategische Planung durchführen“ führt die Planungsorganisation die Zukunftsanalyse sowie das kontinuierliche Innovationsmanagement durch, konkretisiert die strategischen Vorgaben in Fachstrategien, legt das Fähigkeitsprofil der Bundeswehr (Soll) fest, priorisiert die Planungsziele und erstellt die Planungsweisung sowie den Mittelfristplan.
- Im Teilprozess „Fähigkeitsentwicklung durchführen“ werden die Fähigkeitsentwicklung gesamtplanerisch

gesteuert, das Schließen von Fähigkeitsdeltas eingeleitet und Entscheidungen hierzu herbeigeführt. Hier findet sich die wesentliche Schnittstelle in die bedarfsdeckenden Prozesse.

- Im Teilprozess „Planung umsetzen und Haushalt aufstellen“ werden die Finanzbedarfsanalyse durchgeführt, der Beitrag des BMVg zum Eckwertebeschluss der Bundesregierung und der Ressourcenplan erstellt sowie der Haushalt aufgestellt.
- Im Teilprozess „Haushalt vollziehen und Ziele nachhalten“ werden der Haushalt vollzogen sowie das Erreichen der strategischen Ziele nachgehalten.

Der Leistungsprozess „Integrierte Planung durchführen“ ist in der Zentralen Dienstvorschrift A-400/7 ausführlich be-

schrieben. In diesem Artikel werden nur ausgewählte Aspekte des Leistungsprozesses IPD angesprochen. Schwerpunkt bilden hier die in beiden Sichten unterschiedlich abgebildeten Teilaspekte.

chen Schwerpunkte; faktisch also zwei Unterprozesse. Die maßgeblichen Themen der Zukunft zu erkennen und deren Trends herauszuarbeiten ist eine überaus anspruchsvolle Zielsetzung. Die Erkenntnisse aus der Zukunftsanalyse fließen vor allem in die mittel- und langfristigen Planungsvorgaben ein. Die prozessuale Beschreibung des Innovationsmanagements in der Bundeswehr gestaltet sich dagegen schwierig. Innovation wird zwar in den verschiedensten Facetten, beispielsweise auch in Form des „Kontinuierlichen Verbesserungsprogrammes“, bereits gelebt, die Suche nach einer formellen Beschreibung des Innovationsmanagements ist jedoch noch nicht vollständig abgeschlossen. Somit ist dieser Prozessanteil mit den Risiken teils noch nicht gelebter Prozessschritte behaftet. Dies

Grafik: Quelle: freashidea – stock.adobe.com



DER LEISTUNGSPROZESS „INTEGRIERTE PLANUNG DURCHFÜHREN“: UNTERPROZESSE UND DEREN ZUORDNUNG AUS HAUPTPROZESSSICHT.

wird durch eine generische Modellierung aufgefangen.

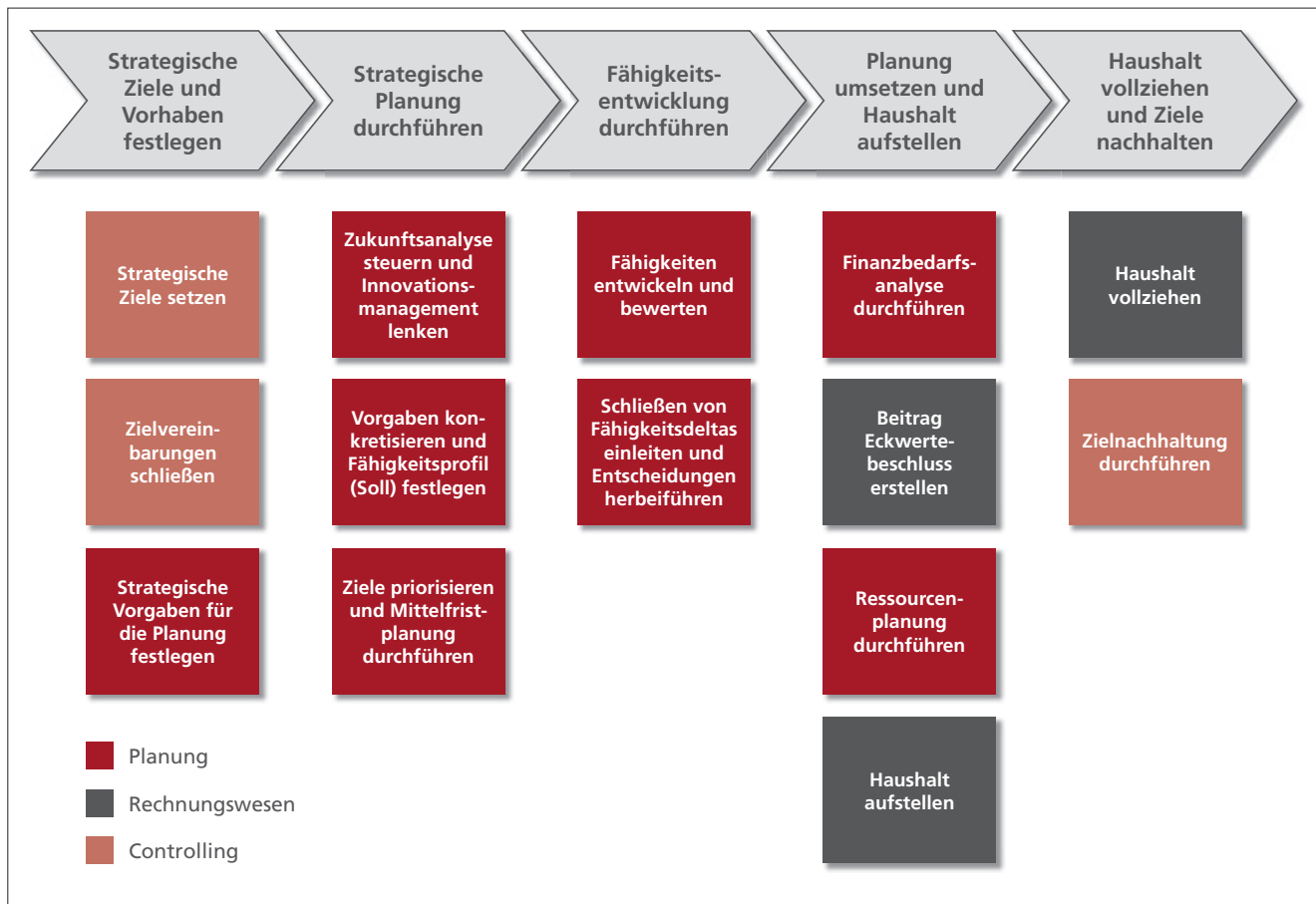
Im Unterprozess „Vorgaben konkretisieren und Fähigkeitsprofil (Soll) festlegen“ werden die nationalen und multinationalen strategischen sowie sicherheitspolitischen Vorgaben kontinuierlich im Rahmen der Anpassung des Fähigkeitsprofils (Soll) überprüft, operationalisiert sowie einmal jährlich im Kapitel 2 der Planungsweisung festgehalten und veröffentlicht. Einzelaspekte des Fähigkeitsprofils (Soll) können durch Fachstrategien ergänzt und weiter detailliert werden.

Im Unterprozess „Ziele priorisieren und Mittelfristplanung durchführen“ werden kontinuierlich die Fähigkeitslage der Bundeswehr geführt, das Planungsportfolio koordiniert und Maßnahmen zum Planungsportfolio gebilligt. Auf Basis des Abgleichs zwischen dem Fähigkeitsprofil

Die Integrationssicht dieser sechs Unterprozesse wird man also im dazugehörigen jeweiligen Hauptprozess finden. Dabei bildet der Hauptprozess Planung diese Unterprozesse nicht redundant in seiner Integrationssicht ab.

Die Unterprozesse des Leistungsprozesses IPD sind gemessen an der Anzahl ihrer Produkte und der dahin führenden Prozessschritte sehr unterschiedlich. So ist der Unterprozess „Strategische Vorgaben für die Planung festlegen“ sehr kompakt aufgebaut und mit dem einzigen Produkt „Konzeption der Bundeswehr“ ein klares Beispiel aus Sicht der Prozesslehre.

Ganz anders stellt sich die Situation beim ersten Unterprozess des nachfolgenden Teilprozesses dar – „Zukunftsanalyse steuern und Innovationsmanagement lenken“. Hier verrät bereits der Name die beiden inhaltli-



Quelle: Planungsamt der Bundeswehr

DER LEISTUNGSPROZESS „INTEGRIERTE PLANUNG DURCHFÜHREN“: UNTERPROZESSE UND DEREN ZUORDNUNG AUS HAUPTPROZESSSICHT

(Soll) und dem Fähigkeitsprofil (Ist), zur Identifizierung von Fähigkeitsdeltas, wird außerdem jährlich das Kapitel „Zielsetzung Fähigkeitsentwicklung“ zur Priorisierung der Ziele (zur Schließung der Fähigkeitsdeltas) erstellt. Auf Basis des Entwurfs dieses Kapitels werden der Mittelfristplan und der Entwurf des Kapitels „Vorgaben Planungszyklus“ konzipiert. Die Planungsweisung wird konsolidiert und deren Inhalte im Planungspanel abschließend abgestimmt, anschließend finalisiert, und nach Billigung durch die Leitung des BMVg bzw. den Abteilungsleiter Planung im BMVg erlassen.

Der Unterprozess „Ziele priorisieren und Mittelfristplanung durchführen“ ist der komplexeste Unterprozess im Leistungsprozess IPD. Dahinter verbergen sich fünf, hier zusammengefasste Unterprozesse. Das bedeutendste Produkt des Unterprozesses ist die Planungsweisung, die „Bibel“ der Planer. Die Planungsweisung enthält folgende Abschnitte:

- Planungsausblick,
- Jährliche Konkretisierung der Zielbildung,
- Zielsetzung Fähigkeitsentwicklung und
- Vorgaben Planungszyklus.

Der Planungsausblick fasst die wesentlichen Aussagen des Gesamtdokumentes zusammen. Die Jährliche Konkretisierung der Zielbildung beschreibt die aktuelle Schwerpunktsetzung auf Basis aktueller Änderungen der (sicherheits-)politischen und strategischen Rahmenbedingungen. Sie stellt

auf dieser Basis – falls vorhanden – den Aktualisierungsbedarf des Fähigkeitsprofils (Soll) fest, beschreibt die Zielvorgaben für die multinationale Arbeit, formuliert die „Themen der Zukunftsentwicklung“ und setzt die Schwerpunkte für das Innovationsmanagement.

Das Kapitel Zielsetzung Fähigkeitsentwicklung der Planungsweisung umfasst eine bewertete Beschreibung der nationalen Ziele, um die identifizierten Fähigkeitslücken zu schließen. Zudem wird der prognostizierte Grad der Aufgabenerfüllung mit Blick auf die Zeitachse beschrieben sowie Ableitungen aus Sicht des Fähigkeitsmanagements und die gesamtplanerische Priorisierung der Ziele auf der Zeitachse unter Berücksichtigung multinationaler Prioritätensetzungen. Die Vorgaben Planungszyklus in der Planungsweisung, umfassen grundlegende inhaltliche und zeitliche Vorgaben für den Planungszyklus, wie das Planungsrationale, die Schwerpunkte sowie inhaltliche und zeitliche Vorgaben für folgende Phasen: Bedarfsaktualisierung und Priorisierung, Erstellen der Finanzbedarfsanalyse und Erstellen des Ressourcenplanes.

Die zweite Sicht – der Hauptprozess Planung

Im Gegensatz zur konsequenten Verkettung der Unterprozesse des beschriebenen Leistungsprozesses, in dem der Output, in Form eines Produktes, automatisch der Input für den folgenden Unterprozess ist, sind die Arbeitsvorgänge im Hauptprozess Planung eigenständige Vorgänge. Diese werden durch spezifische Ereignisse wie das Vorliegen oder die Änderungen eines bestimmten Produktes gestar-

tet und bilden einen Bearbeitungsvorgang ergebnis- bzw. entscheidungsbasiert ab. Hierbei können organisationsunabhängig die unterschiedlichen Rollen und Kompetenzen sowie die unterstützenden informationstechnischen Systeme dargestellt werden, sofern die Bearbeitung nicht vollautomatisiert abläuft. Gerade diese Kombination, die Abbildung der genutzten IT-Systeme sowie die generierten Zwischenprodukte, deren Status aufgrund der Rolle und Kompetenz des für den jeweiligen Prozessschritt zuständigen Akteurs, ermöglichen sowohl Aussagen zum Grad der informationstechnischen Unterstützung der einzelnen Arbeitsschritte, als auch die Formulierung von Anforderungen an zukünftige IT-Systeme. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Modellierung in ARIS nicht zur vollumfänglichen Abbildung eines Informationsmodells oder von Informationsbeziehungen gedacht ist und dies auch nicht leisten kann.

Die Arbeitsvorgänge des Hauptprozesses Planung interagieren über Prozessschnittstellen mit anderen Hauptprozessen, die formal den Austausch der entsprechenden Produkte regeln. Beispielsweise, wenn eine Maßnahme, die eine Fähigkeitslücke schließt, nicht ausschließlich in einem Rüstungsprojekt mündet, sondern auch personelle, organisatorische oder bauliche Maßnahmen erfordert.

Der Hauptprozess Planung gliedert sich in vier Geschäftsprozesse (GP) mit insgesamt 28 Arbeitsvorgängen.

Der erste Geschäftsprozess „Strategische Vorgaben“ beinhaltet die konzeptionell wirkenden Arbeitsvorgänge

„Konzeption der Bundeswehr erstellen“, „Multinationale Zielbildung bearbeiten“ und „Hauptprozess Planung weiterentwickeln“.

Auf den konzeptionellen Vorgaben aufsetzend, erfolgt der umfangreich gestaltete Geschäftsprozess „Strategische Planung“ mit zwölf Arbeitsvorgängen von der Durchführung der Zukunftsanalyse und des Innovationsmanagements, über die Impulsbearbeitung und Anwendung wissenschaftlicher Methoden, hin zur Konkretisierung der Vorgaben und der Aktualisierung der Fähigkeitsprofils der Bundeswehr als Sollvorgabe. Auf Basis der hier generierten Produkte kann die Erstellung von Fachstrategien erfolgen und die Fähigkeitslage geführt und ebenso die Planungsweisung und der Mittelfristplan erarbeitet werden. Ebenfalls in den Bereich der strategischen Steuerung fallen die Bearbeitung von Initiativen und Sofortinitiativen für den Einsatz sowie die Billigung der Maßnahmen Planungsportfolio, die insbesondere vorhandene Fähigkeitsdeltas als Eingangsgröße berücksichtigen.

Im Geschäftsprozess Fähigkeitsentwicklung sind die Arbeitsvorgänge verortet, die einzelne Maßnahmen aufgreifen und entsprechend des Planungsprozesses sowie des CPM abwickeln. So werden beispielsweise die Fähigkeitsentwicklung der Bundeswehr gesteuert und Vorhabensskizzen erstellt, in deren Nachgang in weiteren Arbeitsschritten Forderungsdokumente erstellt und darauf aufbauend Auswahlentscheidungen getroffen werden. Flankierend zu diesen Vorgängen der Fähigkeitsentwicklung wird im

Breite und Profil in Technik und Logistik

<CONDOK>

- > System-Entwicklung,
-Realisierung und -Betreuung
- > Technische Dokumentation
- > IETD S1000D / S2000M
- > Integrated Logistics
Support (ILS) / LCCM
- > Computer Based Training
- > Technische Sicherheit

Kiel – Koblenz – Hamburg

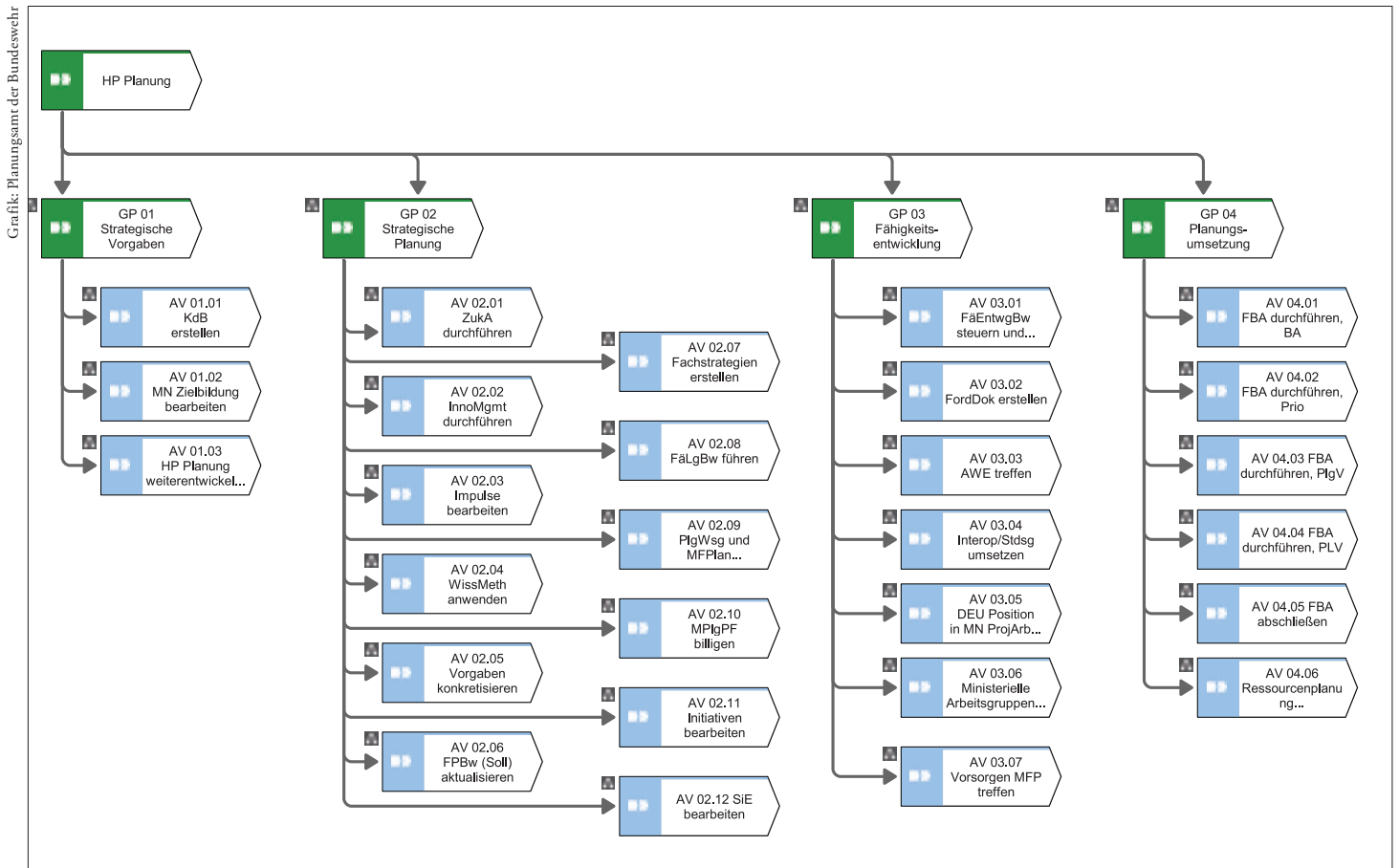
www.condok.de



Sie verlassen die Bundeswehr?

- > Knüpfen Sie an Ihre Bundeswehrkarriere an und machen mit uns auch zivil Karriere.
- > Scheuen Sie sich nicht, nutzen Sie Ihre Chance und treten mit uns in Kontakt:
jobs@condok.de





STRUKTURMODELL
DES HAUPTPROZESSES PLANUNG

Rahmen der Kooperation mit Bündnispartnern die Interoperabilität gewährleistet und die Standardisierung umgesetzt sowie die deutsche Position in multinationalen Arbeitsgruppen eingebracht. Die Unterstützung ministerieller Arbeitsgruppen erfolgt vorrangig bei maßnahmen- und/oder systemübergreifenden Betrachtungsweisen.

Nachdem die konzeptionellen Vorarbeiten im Rahmen der Zielbildung und die Forderungen planungskategorieübergreifend formuliert wurden, erfolgt in den Arbeitsvorgängen des vierten Geschäftsprozesses die Aggregation der finanziellen Aufwände der einzelnen Projekte zu einer vollständigen Haushaltsplanung. Dies geschieht in den Vorgängen „Finanzbedarfsanalyse durchführen“ sowie „Bedarfsaktualisierung“ bevor die Finanzbedarfsanalyse priorisiert und die Planungsvorgabe erarbeitet wird. Anhand dieser Vorgabe lässt sich in weiteren Arbeitsvorgängen der Planungsvorschlag erarbeiten und die Finanzbedarfsanalyse abschließen. Basierend auf dem Eckwertebeschluss der Bundesregierung und den Ergebnissen der Jahresprogrammverhandlung erfolgt im letzten Arbeitsvorgang die Ressourcenplanung.

In seiner Gesamtheit bildet der Hauptprozess Planung damit eine Vielzahl von Arbeitsvorgängen ab, die sich in verschiedenen Konstellationen, in teils deutlich unterschiedlicher Detaillierungstiefe, im Leistungsprozess IPD widerspiegeln.

Zusammenfassung

Legt man nun beide Sichten auf den Planungsprozess übereinander, wird klar, dass der Prozess in der Gesamtheit vollständig abgebildet ist, sich aber in der Tiefe der Betrachtung einzelner Abläufe unterscheidet. Diese Unterschiede sind den unterschiedlichen Zielen beider Sichten geschuldet.

Der Rollenbezug der Integrationssicht des Hauptprozesses führt zu einer im Vergleich zur Leistungssicht teils abweichenden, in der Regel detaillierteren Tiefe der Modellierung. Das Ziel, über diese Modellierungsart die Abläufe in einem IT-System aus Sicht des Nutzers für eine IT-basierte Unterstützung des Planungsprozesses heranzuziehen, führt zwangsläufig zu dieser Ausprägung. Kurz gesagt, beantwortet dagegen ein Blick in den Leistungsprozess die Frage, wofür derjenige oder diejenige aus organisatorischer Sicht verantwortlich ist. Dadurch lässt sich innerhalb der Bundeswehr feststellen, ob die Übergänge von In- und Output zwischen den unterschiedlichen Leistungsprozessen passen bzw. wo aufbau- und ablauforganisatorisch Verbesserungspotential besteht.

Aus prozessualer Sicht dient der Hauptprozess damit der Optimierung der Abläufe bezogen auf eine IT-technische Umsetzung selbst, wohingegen der Leistungsprozess das organisatorische Optimierungspotential innerhalb des Geschäftsbereichs der Bundeswehr offenbart.

Für einen detaillierteren Einblick in die unterschiedlichen Sichten des Leistungsprozesses „Integrierte Planung durchführen“ und des Hauptprozess Planung steht das Prozessportal des Geschäftsbereichs BMVg zur Verfügung. ■