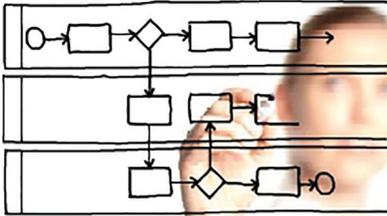


Oberst i.G. Carsten Hunte, Abteilung III des Planungsamtes der Bundeswehr

Integrierte Planung durchführen – Der Prozess und die Arbeiten des Planungsamtes am Prozess



Grundsatzpapier Prozessmanagement.
(Grafik: BMVg Prozessmanagement)

Was, wie, wer mit wem... und vor allem wozu?
Wie kommt funktionierende Wehrtechnik in die Dienststellen und Einsatzgebiete der Bundeswehr? Wer ist daran beteiligt und mit welchen Aufgaben? Was wird benötigt, damit die Produkte, Systeme und Dienstleistungen betreibbar und einsatzbereit sind? Wer entscheidet was auf dem Weg dahin? Und warum werden diese Dinge überhaupt benötigt, wozu dient das alles? – Solche Fragen richten sich ganz klar an die grundlegenden Prozesse innerhalb der Bundeswehr. Sie helfen dabei, Komplexität greifbar zu machen, eigene Handlungsspielräume zu erkennen und vorgegebene Ziele ergebnisorientiert umzusetzen.
Prozesse sind wiederkehrende fachlich-organisatorische Abläufe und deren stark vereinfachte Darstellung. Ihr Design, die Dokumentation und Analyse unterstützen die Führungs- und Steuerungsfähigkeit. In der Modellwelt heißen Abläufe „Wertschöpfungsketten“ und deren Endergebnisse „Leistung“. Leistung ist messbar. Auch das ist die Aufgabe von Prozessen.

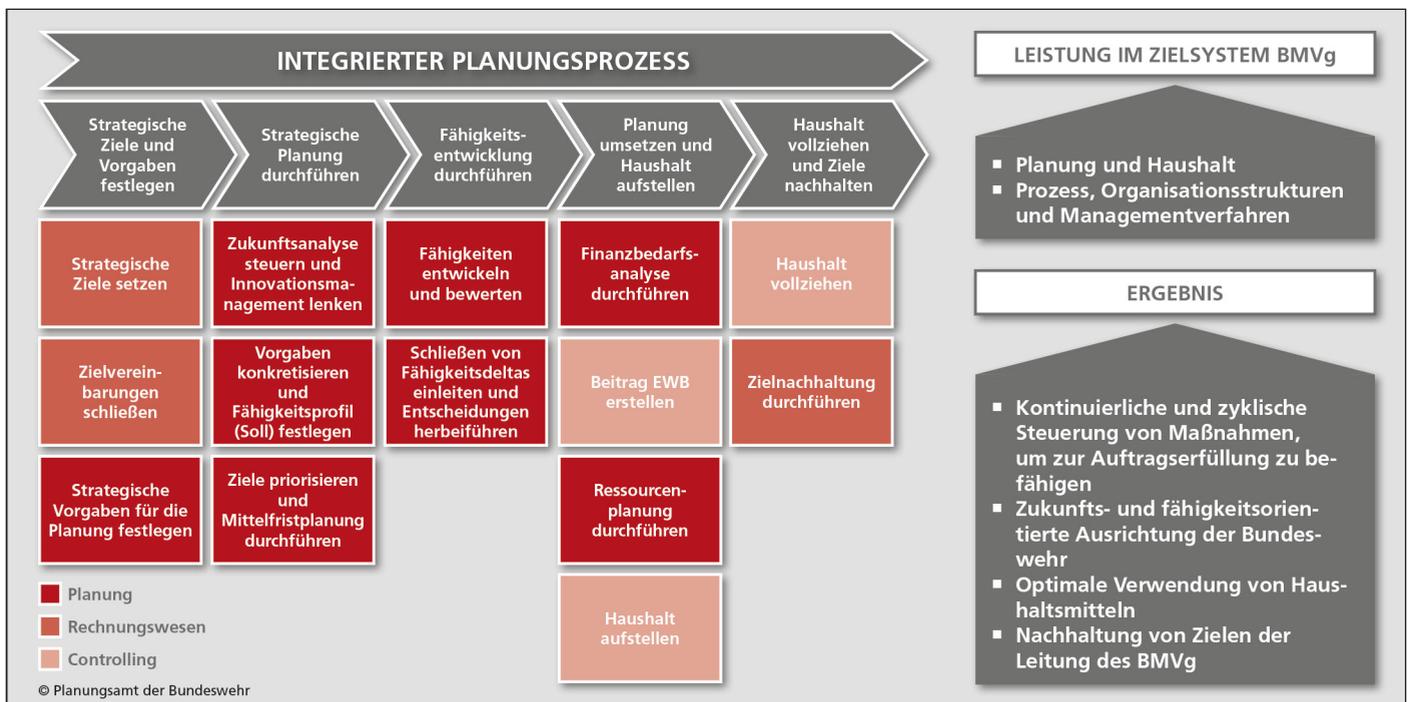
Prozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen und handlungsleitend für die Organisation und Weiterentwicklung einer modernen Bundeswehr zu definieren, ist eine der grundlegenden Weichenstellungen im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung (GB BMVg). Den allgemeinen Rahmen und die Ziele hierfür steckt die Agenda Prozessorientierung*. Sie gibt vor, dass Prozessmanagement der führende Managementansatz im GB BMVg ist.

Prozessmanagement – das Koordinieren von Abläufen – ist die Grundsatzarbeit an Prozessen. Im Planungsamt der Bundeswehr verantwortet diese Aufgabe die Unterabteilung „Planungsunterstützung und Prozessmanagement“.

Wesentlicher Schwerpunkt dieser Arbeit ist der Planungsprozess. Neben den strategisch-politischen Vorgaben aus der Agenda Prozessorientierung und denen zur technischen Implementierung des Prozessmanagements im GB BMVg, gibt es eine Reihe weiterer grundlegender Dokumente**.

Der Planungsprozess – Breite und Tiefe

Planung für die Bundeswehr ist eine strategische Aufgabe. Sie wirkt im strategischen Dreieck von Leitung-Politik-Planung gestaltend mit und unterstützt die Leitung ganzheitlich in planerischen Angelegenheiten. Planung setzt strategisch-politische Vorgaben und planerische Rahmenbedingungen sowie die Ziele der Leitung des BMVg in die Gesamtkonzeption der Militärischen Verteidigung um. Planung orientiert sich an der multinationalen verteidigungspolitischen Ausrichtung der Bundeswehr und sichert die Harmonisierung der nationalen mit der internationalen



Vereinfachter Prozesszuschnitt des Planungsprozesses im Prozessmodell des GB BMVg. (Grafik: PlgABw)



◁ **Denken in Prozessen – Ziel einer modernen Organisation.**
(Grafik: BMVg Prozessmanagement)

Prozessschritte im Leistungsprozess und deren Zuordnung, bis zur ersten nachgeordneten Ebene*** innerhalb der hier dargestellten 14 Unterprozesse des IPD, definiert zugleich den eigenen Hauptauftrag.

Der Leistungsprozessmanager IPD koordiniert die Modellierung, Weiterentwicklung und Optimierung von rund 500 Prozessschrittmodellen im nachgeordneten Bereich.

Streitkräfteplanung. Sie ermöglicht eine strategische, fähigkeits- und innovationsorientierte Top-Down-Steuerung der Bundeswehr.

Der Planungsprozess ist anspruchsvoll. Die Aufgaben auf dem Weg von den konzeptionellen Grundlagen bis zur konkreten Einplanung von Ausgaben für die Bundeswehr im Bundeshaushalt sind umfangreich und komplex. Zudem unterliegt die Planung des Verteidigungsressorts der unmittelbaren parlamentarischen Kontrollfunktion, insbesondere wenn es sich um große Rüstungsprojekte handelt. Diese Besonderheit begründet sowohl den weiten zeitlichen Vorlauf der Planung als auch die herausgehobene Bedeutung des Planungsprozesses in seiner Gesamtheit.

Die Planung erfolgt als Integrierte Planung. Sie führt die Anteile Controlling, Planung und Rechnungswesen in einem in sich abgeschlossenen Prozess zusammen und ist eng mit den Prozessen der Bedarfsdeckung verzahnt. Die Integration dieser Anteile ist sichergestellt durch eine stringente, durchgängige Umsetzung der über die strategische Zielbildung abgeleiteten Soll-Fähigkeiten der Bundeswehr. Um dies zu erreichen, bedarf es eines Fähigkeitsmanagements sowie weiterer Schritte, wie einen tragfähigen Finanzrahmen auszuplanen, diesen in den Bundeshaushalt anzumelden und die gesetzten Ziele durch ein Controlling nachzuhalten. Sie ermöglicht es zudem, die Fähigkeitsentwicklung der Bundeswehr innerhalb einer priorisierten Bedarfsplanung und bestehender Regelwerke flexibel zu gestalten.

Für die bestmögliche Umsetzung dieser Aufgaben sind geeignete Prozesse und Strukturen, qualifiziertes Personal und eine durchgehende IT-Unterstützung erforderlich. Wichtig ist ein klares Verständnis über die steuernde Wirkung des Planungsprozesses im Gesamtkontext aller Prozesse im GB BMVg sowie der wesentlichen Abläufe innerhalb der Planung.

Der Planungsprozess wird im Prozessmodell des GB BMVg durch zwei unterschiedliche Sichten vollständig abgebildet – 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“ (siehe Abbildung: Vereinfachter Prozesszuschnitt). Dieses Vorgehen folgt bundeswehreinheitlichen und verbindlichen Vorgaben für die methodisch-technisch stringente und kohärente Ausgestaltung.

Der Leistungsprozess beschreibt mit Organisationsbezug alle ebenen- und bereichsübergreifenden Aktivitäten, um die konkreten Leistungen im Zielsystem des GB BMVg zu erstellen. Hier wird die Frage beantwortet: „Wo entsteht welche Leistung?“ Diese Sichtweise eignet sich, um die erforderlichen Produkte und den jeweiligen Zuständigkeitswechsel zwischen den Organisationsbereichen darzustellen.

In den drei dazugehörigen Hauptprozessen wird dagegen die organisationsunabhängige Gesamtheit aller fachlichen Abläufe für die Integrierte Planung zusammengefasst. Im jeweiligen Hauptprozess wird also die Frage beantwortet, wie welche Leistung entsteht, um insbesondere eine Grundlage für eine prozess- und rollenorientierte IT-Unterstützung zu liefern. Der dargestellte Prozesszuschnitt des Integrierten Planungsprozesses, samt Schnittstellen zu den anderen Leistungs- und Hauptprozessen im GB BMVg sowie seine Ausgestaltung, obliegt der Abteilung Planung im GB BMVg. Die Festlegung der konkreten

Zu den einzelnen Aufgaben zählen:

- Umsetzung der fachlichen Vorgaben durch die Abteilung Planung des GB BMVg,
- Schnittstellenabstimmung mit anderen Leistungsprozessmanagern,
- Harmonisierung des Leistungsprozesses mit den korrespondierenden Hauptprozessen,
- Erarbeitung organisatorischer Anpassungsbedarfe aus Prozesssicht.

Ein weiterer Kernauftrag ist die Verankerung des Prozessmanagements im Planungsamt der Bundeswehr. Der Beauftragte für die Prozessorientierung verantwortet in seiner Rolle die Umsetzung der Prozessmodellierung über alle Leistungsprozesse, für die das Planungsamt einen Beitrag leistet. Dies umfasst in etwa 120 weitere Modelle, die in Eigenleistung zu erbringen sind.

Die Ergebnisse fließen in das Prozessportal – ein bundeswehrgemeinsames Produkt. Das Prozessportal macht die dokumentierten Prozesse des GB BMVg digital verfügbar. Es steht für eine größtmögliche Transparenz und ist Grundlage für die nächsten Schritte im Rahmen der Prozessorientierung.

Diesen Weg gilt es – auch im Planungsamt – konsequent fortzusetzen. Die damit verbundenen Anstrengungen sind eine Investition in die Zukunft!

Denken in Prozessen

Nichts ist so beständig wie die Veränderung. Gleiches gilt für Prozessabläufe. Diesen Veränderungen in geeigneter Weise zu begegnen, sie richtig einzuordnen, zu bewerten und mit einem gemeinsamen Prozessverständnis umzusetzen – das ist Aufgabe des Prozessmanagements im GB BMVg. „Prozessorientiertes Denken“ ist der Schlüssel. Denken in Prozessen bedeutet vom Ergebnis kommend denken. Die ersten Schritte für diesen Ansatz sind bereits gemacht. Derzeit stehen wir am spannenden Übergang von der Ist-Modellierung aller Prozessanteile hin zur ersten Soll-Modellierung.

Die Unterabteilung „Planungsunterstützung und Prozessmanagement“ koordiniert diese Arbeiten für den IPD im nachgeordneten Bereich und verantwortet den Gesamtbeitrag im Prozessmanagement für das Planungsamt der Bundeswehr. Die Unterabteilung tritt für die Ziele des Prozessmanagements im GB BMVg ein und bietet darüber hinaus, wo nötig, Unterstützungsleistung für andere Organisationsbereiche und Dienststellen an.

wt

* (BMVg Managemententwicklung – Agenda Prozessorientierung (strategisch-politisches Dokument).

** (U.a. Zentrale Dienstvorschriften A-400/6 Integrierte Planung, A-400/7 Leistungsprozess „Integrierte Planung durchführen“, Zentralanweisung B-520/1 Grundlagen für die Prozessmodellierung und Folgedokumente).

*** (Die erste dem GB BMVg nachgeordnete Ebene umfasst alle (militärischen) Organisationsbereiche, Ressourcenämter und dem GB BMVg direkt unterstellte Dienststellen.)