



Optimierung von Planungs- und Steuerungsprozessen

Ausgangssituation

Für viele Unternehmen wird es zunehmend wichtiger, ihre *verschiedenen Instrumente für Ausrichtung, Steuerung und Controlling* in einen *ganzheitlichen Prozess der Jahresplanung und Steuerung* zu integrieren. Dabei zeigt sich häufig in der Praxis, dass gerade diese Integration und Konsolidierung nicht wirklich gelingt und bestehende Prozesse mit all ihren Defiziten über Jahre hinweg beibehalten werden.



Der entscheidende Schritt für eine erfolgreiche Umsetzung liegt hier in der *kompetenten Unterstützung* dieses Prozesses durch einen *externen Coach und Berater*, der unabhängig von der bisherigen Entwicklung einen *distanzierten und kritischen Standpunkt* einnehmen kann und durch *neue Perspektiven* diesen *Prozess professionell einleiten und konstruktiv führen* kann.

Wichtiges *Erfolgskriterium* ist hierbei dass der neue Planungs- und Steuerungsprozess *durch die verantwortlichen und beteiligten Führungskräfte selbst entwickelt* wird, da dies zu einer sehr *hohen Identifikation mit der Lösung* und zu einer *starken Motivation zu deren Umsetzung* führt – und darüber hinaus ein *tiefes gemeinsames Verständnis des Gesamtprozesses und all seiner Elemente* schafft.

Als *Beispiel* soll hier die *Konzeption* einer neu eingeführten *Balanced Scorecard* zur Ausrichtung und Steuerung des *IT-Betriebs* mit dem *IT-Controlling* im Rahmen des *Prozesses der IT-Jahresplanung und Steuerung* betrachtet werden.



Lösungsansatz

Ein typischer Lösungsansatz könnte aus *mehreren* zwei- bis dreitägige *Workshops* mit dem *Team der verantwortlichen Führungskräfte* bestehen, die in einem *Turnus von ein bis zwei Monaten* stattfinden und somit dem Team die Möglichkeit bieten, *neben seinen täglichen Managementaufgaben* die *definierten Arbeitspakete* zur Konzeption des neuen Prozesses der IT-Jahresplanung und Steuerung umzusetzen.



Nach einer *Kategorisierung* der zu planenden und zu steuernden Maßnahmen besteht die größte Herausforderung meist in der *grundsätzlichen Umstellung des bisherigen Prozesses* um eine sinnvolle *Integration der verschiedenen Teilprozesse und Methoden* zu ermöglichen. Besonders anspruchsvoll wird dieser Ansatz, wenn nur solche Aktivitäten in der IT-Jahresplanung berücksichtigt werden sollen, die zu einer *messbaren Verbesserung einer oder mehrerer Kennzahlen* in der BSC bzw. zu einer *Verbesserung des Reifegrads des IT-Betriebs* beitragen.

Hierzu ist es meist notwendig *alle Elemente* einem *gemeinsamen Review* zu unterziehen und alle Elemente dahingehend zu *analysieren*, ob und in welcher Art aus ihnen ein *Handlungsbedarf* für die Planung und Steuerung abgeleitet werden kann. Kernelement kann hier die *Forderung nach einem Anforderungsmanagement* für den Planungs- und Steuerungsprozess sein, welches als zentrales Element der Planung zu entwickeln oder zu optimieren ist.

In einem nächsten Schritt sind *die Stufen des Planungs- und Steuerungsprozesses* neu zu definieren und die *Gesamtstruktur* in einem ersten Iterationsschritt festzulegen. Hierbei sind insbesondere *Planungsschleifen sowie unterjährige Planungen* mit zu berücksichtigen.

In den meisten Fällen entsteht durch die *sukzessive Detaillierung* der einzelnen Prozessschritte und die Diskussion der *relevanten Abhängigkeiten* sowie die intensive Arbeit des Führungsteams an den Arbeitspaketen zwischen den Workshops ein *iterativer Bedarf zur Umstellung und Optimierung*. Es zeigt sich aber, dass diese Vorgehensweise sehr schnell in Richtung auf eine *optimierte Gesamtlösung*

