

Das Planungsbewußtsein von Planungspraktikern und Planungsstudenten – eine empirische Analyse

Durch die Entwicklung von Skalen zur Erfassung des Planungsbewußtseins lassen sich bei betriebsinternen Untersuchungen wichtige individual- und gruppendiagnostische Erkenntnisse über die personale Komponente des Planungssystems ermitteln.

Norbert Szyperski, Köln



Prof. Dr. Norbert Szyperski ist Direktor am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung (Planungsseminar) der Universität zu Köln.

Detlef Müller-Böling, Köln



Dr. Detlef Müller-Böling ist Assistent am Lehrstuhl von Herrn Prof. Szyperski.

Die Einstellung zum Planungsphänomen im Betrieb ist mitprägend für die Ausgestaltung des Planungssystems. Von dieser These ausgehend, werden verschiedene Aspekte des Planungsbewußtseins meßbar gemacht und, bezogen auf Planungspraktiker und Planungsstudenten, diskutiert. Es stellt sich heraus, daß das Spektrum von Einstellungen zur Planung recht weit ist, insgesamt jedoch große Übereinstimmungen zwischen dem Planungsbewußtsein von Planungspraktikern und Planungsstudenten bestehen. Bezogen auf die Planungspraktiker wird die gefühlsmäßige Komponente des Planungsbewußtseins sehr stark von betriebsinternen Faktoren beeinflusst, während der verstandesmäßige Teil sehr stark von den Ausbildungswegen, also betriebsexternen Größen abhängig ist. Mit den entwickelten Instrumenten zur Diagnose des Planungsbewußtseins lassen sich einstellungsmäßige Inkonsistenzen

zwischen verschiedenen Aspekten des Planungsbewußtseins ebenso aufspüren wie Divergenzen im Planungsbewußtsein verschiedener organisatorischer Einheiten. Insofern erscheint es möglich, Konflikte innerhalb von Planungssystemen auf unterschiedliche Ausprägungen in den Einstellungen der Planungsträger zurückzuführen. Darüber hinaus können Planungssysteme mit Hilfe der Instrumente neben dem Bezug zu sachlichen, situativen Gegebenheiten nunmehr auch, bezogen auf die Grundhaltungen der Planungsträger, gestaltet werden.

Der Beitrag geht hervor aus dem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Rahmen des Schwerpunktprogrammes „Empirische Entscheidungstheorie“ geförderten und von den Verfassern durchgeführten Projekt „Organisation der Planung“.

3112.

Planungsbewußtsein als eine die Planungsorganisation beeinflussende Größe

Der situative Ansatz der Organisationstheorie geht davon aus, daß sich unterschiedliche Organisationsstrukturen auf unterschiedliche Faktoren der Situation, in die die Organisation eingebettet ist, zurückführen lassen.¹⁾ In der Umkehrung müssen daher bei Gestaltungsüberlegungen Organisationsstrukturen auf die spezifische Umweltsituation ausgerichtet werden. In Ergänzung dazu glauben wir, daß Organisationen auch durch die Grundhaltungen und Einstellungen ihrer Organisationsmitglieder entscheidend beeinflusst werden. Grundeinstellungen, „Philosophien“ oder Werte zu erfassen und meßbar zu machen, stellt sich der folgende Beitrag als Aufgabe. Neben anglo-amerikanischen Ansätzen²⁾ gibt es auch bereits im deutschsprachigen Raum Versuche, Einstellungen als wesentliche Entscheidungsgrundlagen zu erfassen und zu operationalisieren.³⁾ Im folgenden wollen wir mit der Grundhaltung zum Phänomen der Planung im Betrieb (Planungsbewußtsein) einen speziellen Aspekt des Einstellungsspektrums von Organisationsmitgliedern herausarbeiten.

- Einstellungen, Werte, „Philosophien“ beeinflussen unternehmerische Entscheidungen. Ziel dieses Beitrages ist es, die Einstellung zum Phänomen der Planung (Planungsbewußtsein) zu operationalisieren und anhand von ersten Forschungsergebnissen Aussagen zum Planungsbewußtsein von Planungsstudenten und Planungspraktikern zu machen.

Affektive und kognitive Komponenten des Planungsbewußtseins

Aus der allgemeinen Einstellungsforschung ist bekannt, daß Attitüden (Einstellungen) zumindest aus drei Komponenten bestehen: Einer affektiven, gefühlsmäßigen Bindung gegenüber dem Einstellungsobjekt, einer kognitiven, verstandesmäßigen und einer konativen, verhaltensgeprägten Komponente.⁴⁾ Diese Komponenten müssen bezogen auf ein Einstellungsobjekt nicht unbedingt in die gleiche

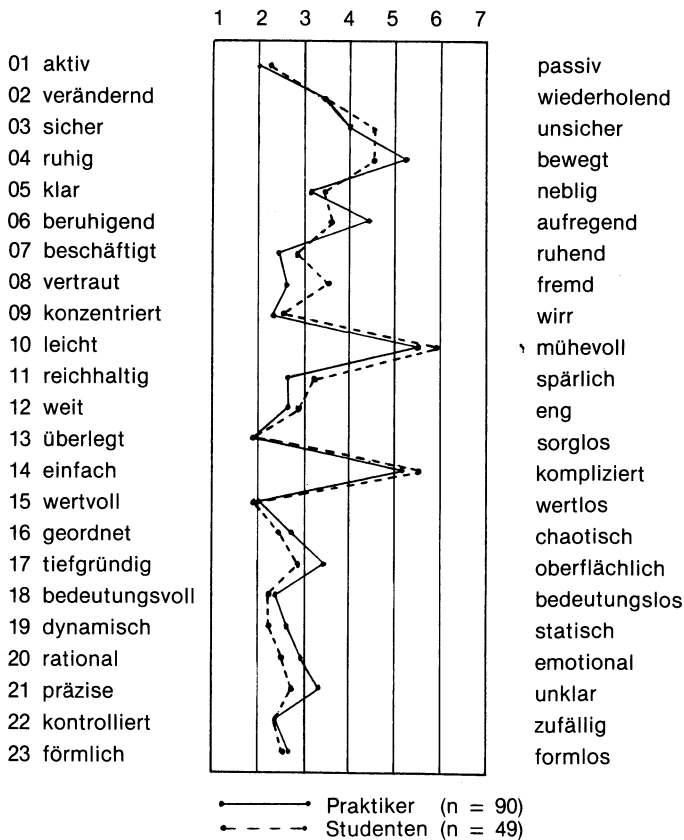


Tabelle 1: Mittelwertprofile des affektiven Planungsbeußtseins (Planungspraxis)

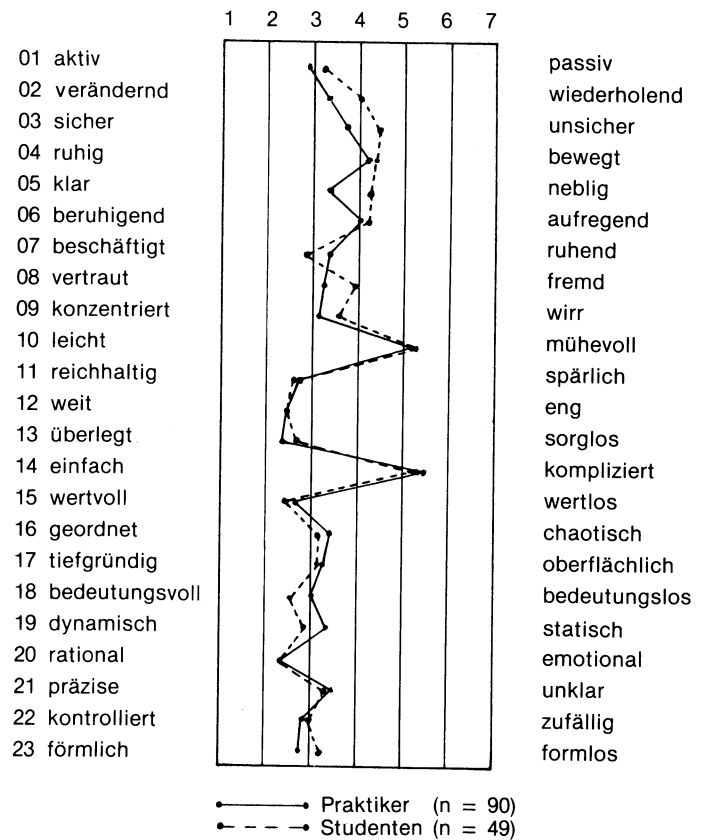


Tabelle 2: Mittelwertprofile des affektiven Planungsbeußtseins (Planungstheorie)

Richtung weisen, sondern können zeitlich und räumlich unterschiedlich ausgeprägt sein. Ein einfaches Beispiel mag das verdeutlichen: Die Einstellung zum Zigarettenkonsum mag von einem starken Bedürfnis nach Rauchgenuß (positive affektive Einstellung zur Zigarette) und dem Wissen um die Schädlichkeit des Rauchens (negative kognitive Einstellung) geprägt sein. Welche Konsumgewohnheit (verhaltensmäßige Einstellung) daraus resultiert, kann nicht abgeschätzt werden und ist individuell und zeitlich verschieden. Wir brauchen uns nur die zahlreichen Raucher anzuschauen, die bereits mehrfach das Rauchen „aufgegeben“ haben.

In gleicher Weise dürfte es auch gegenüber dem Phänomen der *Planung im Betrieb* eine affektive, kognitive und konative Komponente geben. Bei der Entwicklung eines Instrumentes zur Diagnose des Planungsbeußtseins haben wir dem Rechnung getragen, indem wir den Begriff Planung auf der einen Seite mit emotiona-

len, auf der anderen mit rationalen Aspekten in Verbindung gebracht haben.⁵⁾

Wir wollen zunächst die Ergebnisse unserer Befragung zum Planungsbeußtsein, getrennt nach Planungsstudenten und Planungspraktikern, kurz vorstellen und anschließend bestimmte Items (Fragestellungen) zu Skalen zusammenfassen.⁶⁾

● Affektives Profil des Planungsbeußtseins

Die affektive Komponente des Planungsbeußtseins wurde mit Hilfe eines aus insgesamt 23 Gegensatzpaaren bestehenden *semantischen Differentials*, wie es häufiger in der Einstellungsforschung Verwendung findet, erhoben.⁷⁾ Dabei gingen wir davon aus, daß es grundsätzlich sinnvoll ist, zwischen der Einstellung zur *Planungspraxis* und zur *Planungstheorie* zu unterscheiden; wird doch – insbesondere aus Kreisen der Planungspraxis – der nicht immer unberechtigte Vorwurf erh-

ben, die vorhandene Planungstheorie biete zur Lösung der praktischen Probleme keine ausreichenden Anhaltspunkte.⁸⁾ Insofern erschien es uns interessant, die emotionale Bindung sowohl zur Planungspraxis als auch zur Planungstheorie als wesentliche Eigenschaft der Persönlichkeit zu erheben.

Bezogen auf die vier untersuchten Objekte/Gruppen (Theorie, Praxis/Studenten, Praktiker) ergibt sich das in **Tabelle 1 und 2** abgebildete *Mittelwertprofil*. Auf den ersten Blick wird deutlich, daß alle Profile eine recht große Ähnlichkeit aufweisen, d. h. die *grundsätzliche Einschätzung* von Planungspraktikern und Planungsstudenten gegenüber der Planungspraxis und der Planungstheorie ist wenig unterschiedlich. Dies ergibt sich auch aus den ermittelten Zusammenhangsmaßen, die Werte zwischen $Q = 0,83$ und $Q = 0,92$ annehmen.⁹⁾

Im einzelnen ergeben sich bei einigen Items größere Abweichungen, auf die wir

kurz näher eingehen wollen. So wird z. B. die Planungspraxis sowohl von Praktikern (durchgezogenes Profil in Tabelle 1) als auch von Studenten (gestricheltes Profil in Tabelle 1) als „aktiver“ eingestuft als die Planungstheorie (durchgezogenes Profil für Praktiker, gestricheltes für Studenten in Tabelle 2). Dementsprechend empfinden Praktiker die Praxis auch eher als „bewegt“ und „beschäftigt“. Kurz, die Praxis wird als lebendiger eingestuft als die Theorie. Eine Bestätigung landläufiger Auffassungen. Als stärker „vertraut“ stufen Praktiker auch die Planungspraxis ein, während Studenten die Praxis, mehr aber noch die Planungstheorie in Richtung „fremd“ empfinden. Ausdruck einer gesunden Desorientierung vor dem entscheidenden Erkenntnisgewinn oder Widerspiegelung mangelhafter Lehrerfolge? Interessant auch die Antworten zu den Gegensatzpaaren „geordnet-chaotisch“ und „konzentriert-wirr“: Die Praxis wird als „geordneter“ und „konzentrierter“, die Theorie dagegen als „chaotischer“ und „wirrer“ eingestuft, und zwar in gleicher Weise von Praktikern wie Studenten.

■ Als Trend läßt sich aus den Profilen insgesamt ablesen, daß die Planungstheorie ein schlechteres „Image“ in der Sicht der Studenten und Praktiker hat als die Planungspraxis. Der Unterschied ist allerdings weniger erheblich als gemeinhin angenommen werden darf; denn immerhin bewegen sich auch die Theorie-Profile insgesamt eher im „Positiv“-Bereich.

● Kognitives Profil des Planungsbewußtseins

Zur Erfassung des kognitiven Planungsbewußtseins wurden eine Reihe von konkreten Gestaltungsaspekten der Planung mit Hilfe von gegensätzlichen Aussagen zur Beantwortung vorgelegt. Das Mittelwertprofil, getrennt nach Studenten und Praktikern, zeigt die Tabelle 3. Wiederum ergibt sich eine insgesamt recht deutliche Übereinstimmung zwischen den beiden Gruppenprofilen.¹⁰⁾ Die größte Abweichung zeigt sich bei der Frage nach der vornehmlichen Beteiligung *interner oder externer Planungsträger*. Während Prakti-

ker deutlich dem Einsatz interner Planungsträger den Vorzug geben, tendieren Studenten stärker auch zur Einbeziehung externer Planer (Berater etc.). Bei der Frage nach der *Explizierungsfunktion der Planung* vs. *Fingerspitzengefühl* vertrauen Studenten erstaunlicherweise eher der Intuition als Praktikern. Aus dem Wissen um die Unzulänglichkeiten von Planungstechniken oder wegen einer noch nicht vollzogenen Entmythologisierung des Managerberufs?

Insgesamt gesehen ergibt sich jedoch eine deutliche Tendenz zur *Formalisierung der Planung*, der Notwendigkeit der *Kontrolle* und der *Explizierungsfunktion* der Planung, wogegen sich die Befürworter einer *Partizipation* vs. *Spezialistentum*, *selbständiger organisatorischer Planungseinheiten* vs. *integrierte Planungseinheiten* und *betriebliche* vs. *gesellschaftliche Orientierung* der Planung jeweils die Waage halten. Auch bei der Frage, ob Planung vornehmlich eine *Linien-* oder *Stabsaufgabe* darstellt, ist nur eine leichte Tendenz in Richtung Linienaufgabe erkennbar. Insbesondere bei diesen im Durchschnitt in der Mitte nivellierten Einstellungen dürfte es interessant sein, nach differierenden Gruppen und damit nach den Gründen zu fragen, warum Planungspraktiker in ihrer Einstellung in die eine oder andere Richtung tendieren.

● Skalen zur Erfassung des Planungsbewußtseins

Bevor wir uns im dritten Abschnitt diesen Fragen zuwenden, wollen wir zur Reduktion des Datenmaterials Items nach bestimmten Kriterien zusammenfassen und für einzelne Unterasspekte des Planungsbewußtseins Skalen bilden.

– Skalen zur Erfassung der affektiven Komponente

(1) Skala „Planungspraxis“

Im Pool der semantischen Gegensatzpaare tragen eine Reihe von Items eine eindeutige *Positiv-Negativ-Valenz*, d. h., daß z. B. mit dem Begriff „vertraut“ allgemein üblich eine positive, mit „fremd“ eine negative Wertung verbunden ist.¹¹⁾ Andere Gegensatzpaare weisen eine derartig eindeutige Beziehung nicht auf (z. B. einfachkompliziert oder rational-emotional). Faßt man nun die Items mit eindeutiger Positiv-Negativ-Valenz additiv zusammen, so

können insgesamt Personen mit einer *positiven*, d. h. z. B. über dem Durchschnitt liegenden, von Personen mit *negativen*, unterdurchschnittlichen Einstellungen zur Planung (spraxis) unterschieden werden¹²⁾.

Durch die Addition sind theoretisch ein minimaler Wert von $x_{\min} = 11$ und ein maximaler Wert von $x_{\max} = 77$ möglich.¹³⁾ Tatsächlich werden Werte von minimal $x_{\min} = 11$ und maximal $x_{\max} = 57$ erreicht. Der arithmetische Mittelwert liegt bei $\bar{x} = 31$ ($\delta = 9,5$). Insgesamt ist die Verteilung der Antworten somit nicht gleichmäßig über die mögliche Bandbreite erfolgt. Es handelt sich um eine linksschiefe Verteilung, die so zu interpretieren ist, daß Planungspraktiker und Planungsstudenten im Bereich der Antwortvorgaben eher zu einer positiven Einstellung zur Planungspraxis hin tendieren. Für unsere weiteren Untersuchungen wollen wir als „Ersatz-Nullpunkt“ den empirisch gefundenen Mittelwert ansehen. Aufgrund der Codierung weisen *unter dem arithmetischen Mittel liegende Werte dann auf eine eher positive, über dem Mittel liegende auf eine eher negative Einstellung zur Planungspraxis hin*.

Die Mittelwerte für Planungsstudenten und Planungspraktiker unterscheiden sich – wie nach den Profilen nicht anders zu erwarten – nur geringfügig voneinander (vgl. Tabelle 4). Die untersuchten Studenten weisen – was die Intensität anbetrifft – demnach die gleichen affektiven Bindungen zur Planungspraxis auf wie die Praktiker.

(2) Skala „Planungstheorie“

Für die Einstellung zur Planungstheorie läßt sich eine Skala nach dem gleichen Verfahren konstruieren. Beide Skalen sind, da sie auf denselben Items und Antwortvorgaben basieren, *direkt miteinander vergleichbar*. Für die Gesamtstichprobe von Planungspraktikern und Planungsstudenten ergibt sich ein minimaler Wert von $x_{\min} = 13$ und ein maximaler Wert von $x_{\max} = 75$. Die Bandbreite ist damit im Verhältnis zur Skala „Planungspraxis“ bedeutend besser ausgenutzt. Der arithmetische Mittelwert liegt bei $\bar{x} = 35$ ($\delta = 10,4$). Auch die Unterschiede zwischen Planungspraktikern und Planungsstudenten hinsichtlich der positiven oder negativen Einstellung zur Planungstheorie sind – wie

sich aus der Analyse der Profile bereits ergeben hatte – nicht sehr groß (vgl. **Tabelle 4**). Danach beurteilen Planungspraktiker die Theorie leicht positiver als Studenten. Der Unterschied ist jedoch so gering, daß er zufällig zustande gekommen sein kann und uns nicht zu gewagten Interpretationen herausfordern soll.

Dagegen sind die Unterschiede in der Einschätzung zwischen Planungstheorie und Planungspraxis bereits erheblicher. Wie wir bereits im Anschluß an die Analyse der Mittelwertprofile feststellen mußten, wird die *Planungstheorie durchweg negativer beurteilt als die Planungspraxis*, und zwar sowohl von Studenten als auch Praktikern. Negativ kann in diesem Fall als ablehnende Haltung, aber auch als kritisch, wache Distanz interpretiert werden.

– *Skalen zur Erfassung der kognitiven Komponente*

Zur Erfassung der kognitiven Komponente

wurden insgesamt 9 Einstellungen zu Aspekten der Planung abgefragt, die Aussagen zu bestimmten organisatorischen Lösungen beinhalteten. In einer Faktorenanalyse¹⁴⁾ prüften wir, ob bei den Planungsstudenten und Planungspraktikern Vorstellungen über bestimmte *Lösungsmuster*, d. h. Kombinationen von Antworten vorlagen, die sinnvoll zusammenfaßbar sind. Es ergaben sich vier Faktoren mit einem Eigenwert größer als 1. Auf dem vierten Faktor lud allerdings lediglich ein Item hoch. Insofern schien es sinnvoll, lediglich eine Drei-Faktoren-Struktur zu wählen. Betrachtet man in dieser Struktur die Items, die hoch laden ($a \geq .30$), so ergibt sich das in **Tabelle 5** ersichtliche Bild.¹⁵⁾

(1) Skala „dezentrale vs. zentrale Planung“

Diese Skala repräsentiert Einstellungen, die von der Ansicht geprägt sind

Planung sei nur unter *Einbeziehung aller Beteiligten* in der Unternehmung weitgehend *ohne selbständige organisatorische Planungseinheiten* Aufgabe der *Linienstellen*, d. h. letztlich nur arbeitsteilig und damit *dezentral* zu bewältigen,

bis hin zu der Auffassung

Planung sei Sache von *Spezialisten in selbständigen organisatorischen Einheiten*, mithin Stabsarbeit, d. h. nur komplex und damit *zentral* zu bewältigen.

(2) Skala „Planer vs. Antiplaner“

In dieser Skala sind die Auffassungen zusammengefaßt, die auf der einen Seite davon ausgehen, daß

Formalisierung für Planung zweckmäßig, die *Offenlegung der Gedankengänge* durch Planung nützlich und *Kontrolle notwendig* ist,

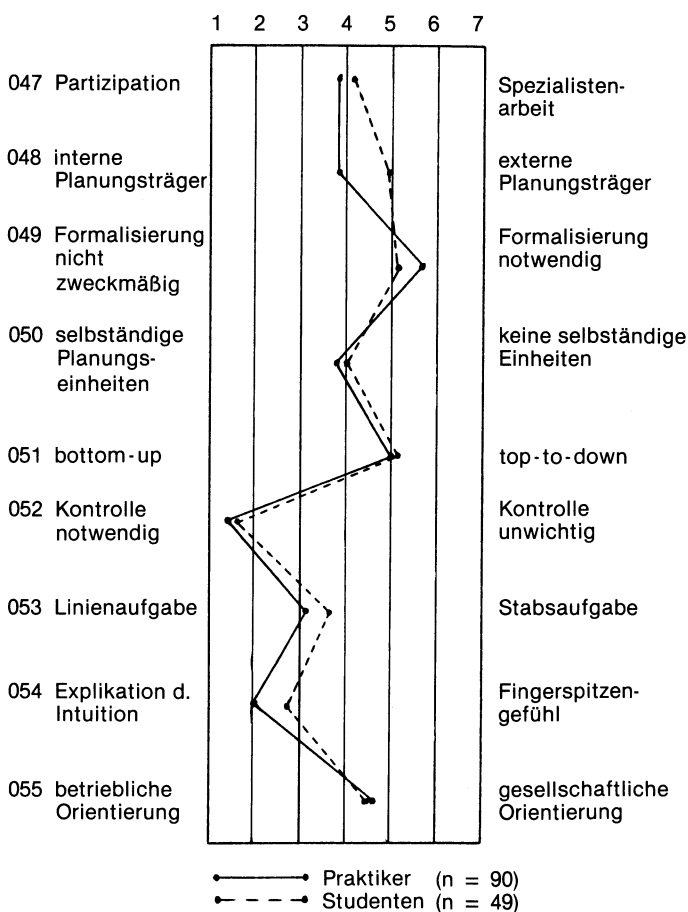


Tabelle 3: Mittelwerte des kognitiven Planungsbewußtseins

	n	Skalen	
		Planungspraxis	Planungstheorie
Planungspraktiker	90	30	34
Planungsstudenten	49	31	36
Gesamt	139	31	35

Tabelle 4: Mittelwerte der Skalen „Planungspraxis“ und „Planungstheorie“ bezogen auf Planungspraktiker und Planungsstudenten

Skala „dezentrale vs. zentrale Planung“	
niedrigster Wert: 0	höchster Wert: 50
Partizipation	Spezialistenarbeit
keine selbständigen Planungseinheiten	selbständige Planungseinheiten
Linienaufgabe	Stabsaufgabe
Skala „Planer vs. Antiplaner“	
niedrigster Wert: 0	höchster Wert: 35
Formalisierung zweckmäßig	Formalisierung nicht zweckmäßig
Explikation der Intuition	Fingerspitzengefühl
Kontrolle notwendig	Kontrolle unwichtig
Skala „interne vs. externe Orientierung“	
niedrigster Wert: 0	höchster Wert: 28
interne Planungsträger	externe Planungsträger
betriebliche Orientierung	gesellschaftliche Orientierung

Tabelle 5: Subskalen des kognitiven Planungsbewußtseins

Skala	x_{\min}	x_{\max}	\bar{x}	σ
„dezentrale vs. zentrale Planung“	0	50	24	12,7
„Planer vs. Antiplaner“	0	35	11	8,3
„interne vs. externe Orientierung“	0	28	15	6,6

n = 139

Tabelle 6: Statistische Eigenschaften der Skalen des kognitiven Planungsbewußtseins

Skala	Gesamt	Planungspraktiker	Planungsstudenten
„dezentrale vs. zentrale Planung“	24	23	26
„Planer vs. Antiplaner“	11	9	14 ¹⁾
„interne vs. externe Orientierung“	15	14	17 ²⁾

1) Unterschied signifikant auf dem 0,1-Prozent-Niveau

2) Unterschied signifikant auf dem 1-Prozent-Niveau

Tabelle 7: Mittelwerte der Subskalen zum kognitiven Planungsbewußtsein

SKALA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) „Planungspraxis“	—	0,40	0,01	0,27	-0,13
(2) „Planungstheorie“	0,40	—	-0,15	0,23	-0,10
(3) „dezentrale vs. zentrale Planung“	0,01	-0,15	—	0,23	0,12
(4) „Planer vs. Antiplaner“	0,27	0,23	0,23	—	0,12
(5) „interne vs. externe Orientierung“	-0,13	-0,10	0,12	0,12	—

Produktmomentkorrelationen nach Pearson; n = 131

wenn $r \geq 0,15$, dann $p \leq 0,05$

Tabelle 8: Interkorrelationen der Skalen des Planungsbewußtseins

und auf der anderen Seite davon ausgehen, daß

Formalisierung nicht zweckmäßig, das Fingerspitzengefühl unerlässlich und Kontrolle letztlich unwichtig ist.

Die erste Auffassung dürfte mit den landläufigen Vorstellungen des *Planers* identisch, die letztere eher für den *Antiplaner* typisch sein.

(3) Skala „interne vs. externe Orientierung“

In der dritten Skala sind die Meinungen zusammengefaßt, die auf der einen Seite *interne Planungsträger* und eine Begrenzung auf *innerbetriebliche Probleme* für die Planung,

auf der anderen Seite

externe Planungsträger und eine Ausweitung der betrieblichen Planung auch auf *gesamtgemeinschaftliche Probleme* befürworten.

In dieser Skala kommt somit eine *interne* bzw. *externe Orientierung* der Planung zum Ausdruck.

Die drei Subskalen des kognitiven Planungsbewußtseins weisen – bezogen auf die befragten Planungsstudenten und Planungspraktiker – die in **Tabelle 6** ausgewiesenen Werte auf. Dabei zeigt ein niedriger Wert (0) an, daß die Einstellung zur Dezentralisierung, zum Planer und zur internen Orientierung hin tendiert, ein hoher Wert (50, 35 bzw. 28), daß eine Tendenz zur Zentralplanung, zum Antiplaner und zur externen Orientierung besteht (vgl. auch Tabelle 5).

Betrachten wir abschließend in **Tabelle 7** noch die jeweiligen Mittelwerte für Planungsstudenten und Planungspraktiker. Dabei zeigt sich, daß die *Planungsstudenten* leicht in Richtung *zentraler Planung* (d. h. Spezialistentum, Stabsaufgabe und selbständige organisatorische Planungseinheiten) tendieren, während *Planungspraktiker* ein klein wenig mehr zur *dezentralen Planung* (ohne selbständige Planungseinheiten, unter Partizipation aller Beteiligten als Linienaufgabe) neigen. Der Unterschied ist *allerdings sehr gering*.

Dagegen zeigt sich bei der Subskala „Planer vs. Antiplaner“ eine deutliche Polarisierung, die sich bereits bei der Betrachtung des Profils angedeutet hatte: *Studenten* neigen eher zu der *Haltung des Antiplaners*, Formalisierung sei weniger zweckmäßig, Fingerspitzengefühl unerlässlich und Kontrolle letztlich nicht so wichtig. *Planungspraktiker* dagegen weisen eher *Vorstellungen des Planers* auf, nach denen eine Formalisierung zweckmäßig, die Offenlegung der Gedankengänge durch Planung nützlich und Kontrolle notwendig ist.

Ebenso läßt sich eine deutliche Unterscheidung hinsichtlich der internen bzw. externen Orientierung der Planung bei Planungspraktikern und Planungsstudenten erkennen. Danach sehen *Planungspraktiker* die Aufgabe der Planung eher auf *innerbetriebliche Probleme* beschränkt, die von internen Planungsträgern gelöst werden sollten, während *Planungsstudenten* in die Unternehmensplanung eher auch *gesamtgemeinschaftli-*

che Probleme, angegangen von externen Planungsträgern, eingebunden sehen wollen.

Bereits in dieser ersten Globalanalyse zeigt sich, daß die Skalen offensichtlich in der Lage sind, erhellende Einsichten in das Planungsbewußtsein zu eröffnen.

● *Beziehungszusammenhänge zwischen den Skalen des Planungsbewußtseins*

Bevor wir uns im nächsten Abschnitt möglichen Einflußfaktoren auf das Planungsbewußtsein zuwenden wollen, erscheint es zum besseren Verständnis der nunmehr entwickelten Instrumente sinnvoll, die Beziehungszusammenhänge zwischen den zu diskutierenden Skalen des Planungsbewußtseins zu untersuchen. Ein Blick auf die **Tabelle 8** zeigt Korrelationen zwischen minimal $r = 0,01$ und maximal $r = 0,40$. Diese relativ niedrigen Koeffizienten beweisen, daß mit den gebildeten Skalen keineswegs identische Sachverhalte erfaßt, sondern *relativ unabhängige Konstrukte* erarbeitet wurden.

Im einzelnen ist festzustellen, daß mit einer affektiven positiven Bindung zur Planungspraxis auch eher eine positive Einstellung zur Planungstheorie einhergeht und umgekehrt ($r = 0,40$). Dagegen bildet sich eine Auffassung zum Problem der dezentralen oder zentralen Planung unabhängig von einer positiven oder negativen Einstellung zur Planungspraxis ($r = 0,01$). Eine positive Einstellung zur Planungspraxis ist wiederum eher mit der Auffassung des Planers als mit der des Antiplaners

verbunden ($r = 0,27$), während die Tendenz zu einer externen Planungsorientierung nur noch sehr schwach ist ($r = -0,13$). Planungsstudenten und Planungspraktiker mit einer negativen (positiven) Einstellung zur Planungstheorie tendieren schwach zu einer dezentralen (zentralen) Planung ($r = -0,15$), etwas stärker zur Auffassung des Antiplaners (Planers) ($r = 0,23$) und nur noch unmerklich zur internen (externen) Planungsorientierung ($r = -0,10$). Die Favorisierung der dezentralen (zentralen) Planung geht häufiger einher mit der Haltung des Planers (Antiplaners) ($r = 0,23$) und ganz schwach mit der internen (externen) Orientierung ($r = 0,12$). Und letztlich führt die Haltung des Antiplaners (Planers) ebenfalls nur sehr schwach zu einer externen (internen) Orientierung ($r = 0,12$).

■ Grundsätzlich zeigt sich damit, daß die unterschiedlichen Aspekte des Planungsbewußtseins, wie sie hier in den Skalen zusammengefaßt sind, relativ eigenständige Konstrukte darstellen, die von einem Einstellungsträger in den unterschiedlichsten Ausprägungskombinationen gehalten werden (können). Im folgenden wollen wir nun prüfen, ob sich bestimmte Faktoren finden lassen, auf die die unterschiedlichen Ausprägungen des Planungsbewußtseins zurückgeführt werden können.

Einflußfaktoren des Planungsbewußtseins

Während sich die vorherigen Erörterungen auf (49) Planungsstudenten und (90) Planungspraktiker insgesamt bezogen, so wollen wir bei den Gründen für unterschiedliche Ausprägungen des Planungsbewußtseins nur auf die Planungspraktiker Bezug nehmen. Dies in erster Linie deswegen, weil die hierbei relevanten Faktoren direkt für die *praktische Gestaltungsarbeit* Bedeutung gewinnen können. Im Fragebogen für die Planungspraktiker wurde zusätzlich zu den bereits diskutierten Items des Planungsbewußtseins erhoben:

- die Zeit der Beschäftigung mit Planungsaufgaben (*Erfahrungszeit*),
- der Zeitpunkt der Beendigung der Ausbildung (*Ausbildungsende*),
- die allgemeine Anerkennung der Planung im Betrieb (*Planungsstatus*),
- das *Gehalt*,
- die hierarchische *Position* (vercodet in Sachbearbeiter, Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Vorstand),
- die Zugehörigkeit zu einem Stab oder zur Linie (*Stab/Linie*),
- die genossene Ausbildung (*Ausbildungsabschluß*),
- die Zugehörigkeit zu einer zentralen oder dezentralen *Planungseinheit* (vercodet über die Tätigkeitsbeschreibung).

Die ersten fünf genannten Variablen sind auf ordinalem Niveau erfaßt worden. Die

Tabelle 9 gibt die Korrelationskoeffizienten zwischen diesen Variablen und den Planungsbewußtseinskonstrukten wieder. Dabei ergibt sich eine *weitgehende Unabhängigkeit* des Planungsbewußtseins von den genannten Variablen.

Das Planungsbewußtsein steht kaum mit der *Erfahrungszeit* der Praktiker in Verbindung. Lediglich die Einstellung zur Planungstheorie und -praxis wird mit zunehmender Zeit ganz leicht positiver, ein Phänomen, das mit Lernprozessen bei der Planungsarbeit, aber auch mit der langfristigen Vermeidung kognitiver Dissonanzen erklärt werden könnte.

Auch mit dem *Ausbildungsende* steht das Planungsbewußtsein nicht in Beziehung. Ganz leicht läßt sich eine Tendenz erkennen, wonach Praktiker mit einer gerade kürzlich beendeten Ausbildung eher zu einer positiven Einstellung zur Planungstheorie neigen.

Dagegen findet sich eine relativ *deutliche Beziehung* zwischen dem *Planungsstatus* und der Einstellung zur Planungspraxis. Ist die Planung allgemein im Betrieb anerkannt, dann neigen Planungspraktiker auch eher zu einer positiven Einstellung zur Planungspraxis. Die anderen Aspekte des Planungsbewußtseins werden vom Planungsstatus allerdings kaum berührt. Allgemeine Anerkennung der Planung fördert lediglich noch leicht die externe Planungsorientierung.

Letztlich stehen das *Gehalt* und die hierarchische *Position* in einer *eindeutigen Be-*

	Planungspraxis	Planungstheorie	dez. vs. zentrale Planung	Planer vs. Antiplaner	interne vs. externe Orientg.
Erfahrungszeit	-0,16	-0,14	-0,09	0,02	0,003
Ausbildungsende	0,08	0,15	0,07	-0,13	0,13
Planungsstatus	-0,32	-0,06	0,05	-0,10	0,14
Gehalt	-0,03	0,08	-0,32	-0,04	0,03
Position	-0,09	0,11	-0,21	0,03	-0,07

Rangkorrelationen nach Spearman; $n = 90$
wenn $r_S \geq 0,15$, dann $p \leq 0,05$

Tabelle 9: Korrelationen zwischen den Planungsbewußtseinsskalen und ausgewählten Einflußgrößen

	n	Planungspraxis	Planungstheorie	dezentrale vs. zentrale Plg.	Planer vs. Antiplaner	interne vs. externe Orient.
Stab/Linie						
Stab	63	31	34	23	9	14
Linie	22	28	34	24	8	14
Ausbildungsabschluß						
Wirtschaftswiss.	46	33	37	21	8	14
Betriebsw. (grad.)	12	25	30	27	7	14
Kaufmann	17	27	31	27	8	13
Ingenieur	10	35	35	28	16	14
Sonstiges	5	26	29	22	12	15
Planungseinheit						
Zentralplaner	61	33	35	23	9	14
Dezentralplaner	25	28	34	24	9	15
Gesamt		30	34	23	9	14

Tabelle 10: Mittelwerte der Planungsbewußtseinsskalen nach ausgewählten Subgruppen

ziehung zur Skala „dezentrale vs. zentrale Planung“. Praktiker mit höherem Gehalt und höherer Position treten demnach stärker für eine Dezentralisierung der Planung, d. h. Partizipation aller Betroffenen, verbunden mit Planung als Aufgabe der Linie, ein. Ein Einfluß des Gehaltes und der Position auf die übrigen Teilkonstrukte des Planungsbewußtseins ist nicht erkennbar.

Um die Beziehungszusammenhänge zu den Variablen Stab/Linie, Ausbildungsabschluß und Planungseinheit zu untersuchen, wollen wir die unterschiedlichen Mittelwerte in **Tabelle 10** betrachten.

Danach unterscheiden sich *Linien- und Stabsplaner* nicht in der Einstellung zur Planungstheorie sowie im kognitiven Planungsbewußtsein. Dagegen weisen sie in der emotionalen Bindung zur *Planungspraxis* einen erheblichen Unterschied auf: Linienplaner beurteilen die Planungspraxis positiver als ihre Kollegen in Stäben. Eine Erklärung hierfür könnte sich in den unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten finden. Wie wir den Tätigkeitsbeschreibungen entnehmen können, sind Linienplaner stärker mit dem Entwurf und der Ratifizierung von Plänen beschäftigt, während Stabsplaner häufiger beratende und moderierende Funktionen (Entwicklung von Planungstechniken) übernehmen.

Erhebliche Varianz ergibt sich, wenn man die Mittelwerte, bezogen auf unterschiedliche *Ausbildungsabschlüsse*, untersucht. Nur die *Orientierung* zu einer internen oder externen Planung entwickelt sich offensichtlich völlig unabhängig von der jeweiligen Ausbildung. Bei allen übrigen Aspekten des Planungsbewußtseins lassen sich erhebliche Einflüsse der genossenen Ausbildung feststellen: Bezogen auf die *Planungspraxis* ist zu konstatieren, daß Wirtschaftswissenschaftler (Diplom-Kaufleute, Diplom-Volkswirte) eine eher negative Einstellung aufweisen, wohingegen Betriebswirte (grad.) eine extrem positive emotionale Bindung zur Planungspraxis haben. Diese „Liebe“ teilen sie mit Juristen, Mathematikern und Pharmazeuten (Sonstiges) und in etwas abgeschwächter Form auch mit den Kaufleuten (kaufmännische Lehre). Dagegen weisen Ingenieure (Dipl. und grad.) eine extrem negative Einstellung zur Planungspraxis auf.

Bei der Einstellung zur *Planungstheorie* bietet sich tendenziell das gleiche Bild, auch wenn hier – wie bereits global analysiert – eine generell negativere Beurteilung vorliegt. Graduierte Betriebswirte, Kaufleute und die unter Sonstiges zusammengefaßten Juristen, Mathematiker und Pharmazeuten beurteilen ihre Einstellung zur Planungstheorie eher positiv, diplomierte Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieure eher negativ, wobei hier auffällt, daß Ingenieure in der Einschätzung der Planungspraxis und Planungstheorie gleich (negativ) urteilen. „Spitzenreiter“ in der negativen Beurteilung der Planungstheorie sind eindeutig die Wirtschaftswissenschaftler.

Bei der Betrachtung der verbleibenden zwei Aspekte des kognitiven Planungsbewußtseins ergibt sich ebenfalls ein recht schillerndes Bild. Graduierte Betriebswirte, Kaufleute und Ingenieure bevorzugen danach eher eine zentrale organisatorische Lösung mit selbständigen Planungseinheiten, d. h. insbesondere Spezialisten in Stäben. Dagegen präferieren Wirtschaftswissenschaftler sowie Juristen, Mathematiker und Pharmazeuten eher dezentrale Strukturen mit der Betonung der Planung als Linienaufgabe und starker Partizipation aller Beteiligten.

Recht eindeutig ist auch die Polarisierung bei der planerischen bzw. antiplanerischen Einstellung. Wirtschaftlich ausgebildete Planungsträger tendieren eher zur Haltung des *Planers*, die übrigen weisen deutlich in Richtung des *Antiplaners* (keine Formalisierung, Fingerspitzengefühl wichtig, Kontrolle unbedeutend). Es scheint, als ob die unterschiedlichen Ausbildungen auch zu verschiedenen Denkweisen führen, die sich in den konkreten Einstellungen zu Aspekten der Planung niederschlagen.

Letztlich erbringt die Zugehörigkeit zu einer zentralen oder dezentralen *Planungseinheit* wiederum nur wenig Varianz. Im Detail entspricht das hier vorgefundene Bild fast völlig den bei der Aufteilung nach Stab und Linie ermittelten Werten¹⁶⁾: Lediglich die Einstellung zur Planungspraxis weist bei Zentral- bzw. Zentralplanern erhebliche Unterschiede auf. Danach sind Planer in zentralen Einheiten bedeutend negativer zur Planungspraxis eingestellt als dezentrale Pla-

ner. Auch hier unter Umständen deswegen, weil sie häufiger nicht selbst planen, sondern nur Servicedienste zur Planung zu leisten haben.

Nach den hier vorgetragenen Ergebnissen lassen sich die *Gründe für die unterschiedlichen Ausprägungen des Planungsbewußtseins* bei Unternehmungsplanern generell einigermaßen genau abschätzen: Dabei muß zwischen den Aspekten des affektiven und des kognitiven Planungsbewußtseins unterschieden werden. Offensichtlich wird die *affektive Komponente des Planungsbewußtseins*, insbesondere die Einstellung zur Planungspraxis sehr stark von betriebsinternen Faktoren beeinflusst (Planungsstatus, Stab-/Linienfunktion, Zentral-, Dezentralplaner) und ist mithin Ergebnis *betriebsinterner Sozialisationseffekte*. Dagegen wird das *kognitive Planungsbewußtsein* (Ausnahme: interne vs. externe Orientierung) zum überwiegenden Teil durch die genossene Ausbildung vorbestimmt, ist also ein Ergebnis *betriebsexterner Sozialisation* und Persönlichkeitsbildung.

Hieraus ergeben sich interessante Konsequenzen für die *Gestaltungsarbeit*. Geht man von der These aus, daß insbesondere das kognitive Planungsbewußtsein die organisatorischen Strukturen des Planungssystems maßgeblich beeinflusst, so scheint die Auswahl von verantwortlichen Gestaltern des Planungssystems hinsichtlich ihres Ausbildungsweges bereits eine wesentliche, den folgenden Prozeß der Metaplanung prägende Entscheidung zu sein. Andererseits darf nicht unberücksichtigt bleiben, daß insbesondere die Tendenz zur zentralen bzw. dezentralen Planung vom Gehalt und der hierarchischen Position abhängig ist (vgl. oben Tabelle 9), Größen, die wiederum starke betriebsinterne Einflußfaktoren darstellen.

■ *Es ist eine Tendenz erkennbar, wonach die gefühlsmäßige Bindung an die Planung stark durch betriebsinterne Faktoren beeinflusst wird. Dagegen ist die kognitive Komponente des Planungsbewußtseins, die sich in den Einstellungen zu unterschiedlichen Lösungen der Planungsorganisation niederschlägt, zu einem großen Teil durch die betriebsexterne Sozialisa-*

tion, manifestiert in verschiedenen Ausbildungswegen, geprägt.

Exkurs: Arbeitszufriedenheit der Planungsträger in Unternehmungen

Um die Diskussionsmöglichkeiten zu erweitern, haben wir bei der hier vorgestellten Untersuchung ein *soziales Effizienz-kriterium* mit erhoben – die individuelle Arbeitszufriedenheit des Planungsträgers. Mit den Fragen der „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit“ (SAZ-Kurzform) haben wir ein in vielen Untersuchungen bewährtes Instrument benutzt,¹⁷⁾ für das, bezogen auf zahlreiche Gruppen, Vergleichswerte vorliegen. So liegt etwa der Mittelwert für *Arbeiter* bei $\bar{x} = 21$ und für *Angestellte* bei $\bar{x} = 29$.¹⁸⁾ Für die hier befragten *Planungsträger* ergibt sich ein Mittelwert von $\bar{x} = 33$, die Arbeitszufriedenheit ist also insgesamt als *recht hoch einzuschätzen*. Dies dürfte in erster Linie an den großen Handlungsspielräumen hinsichtlich der Aufgabenerfüllung der hier befragten Personen liegen, eine Variable, die – wie aus anderen Untersuchungen bekannt ist – die Arbeitszufriedenheit am nachhaltigsten beeinflusst.¹⁹⁾

Betrachtet man die in dieser Untersuchung ermittelten Beziehungszusammenhänge zu anderen Variablen, so wird deutlich, daß eine hohe Arbeitszufriedenheit einerseits von einer positiven Einstellung zur *Planungspraxis* ($r = -0,47$) und andererseits von einem anerkannten *Status der Planung* im Betrieb abhängig ist ($r = 0,31$; vgl. **Tabelle 11**). Dieses Ergebnis dürfte nicht verwundern: Die Einstellung zur Planungspraxis stellt für einen Planungsträger einen wesentlichen

	Arbeitszufriedenheit
Planungsstatus	0,31
Planungspraxis	-0,47
Planungstheorie	-0,13
dezentrale vs. zentrale Planung	-0,21
Planer vs. Antiplaner	-0,20
interne vs. externe Orientierung	-0,06

Produktmomentkorrelationen nach Pearson; $n = 90$; wenn $r \geq 0,19$, dann $p \leq 0,05$

Tabelle 11: Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Planungsbewußtsein

Aspekt seiner Arbeit dar, dessen Einschätzung sich positiv oder negativ auf die anderen, die allgemeine Arbeitszufriedenheit konstituierenden Faktoren (Arbeits-tempo, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeits-trott etc.) auswirkt. Um so mehr bestätigt dieses Ergebnis unsere Vermutung, daß wir mit der Skala „Planungspraxis“ tatsächlich *wichtige emotionale Aspekte von Planern* erfaßt haben. Auch der Einfluß der allgemeinen Anerkennung der Planung im Betrieb auf die Arbeitszufriedenheit derjenigen, die diese Planung in erster Linie tragen, dürfte ein plausibles Resultat sein. *Je weniger Planung als Aufgabe im Betrieb anerkannt ist, desto eher verspüren Planer auch Unzufriedenheit mit den wesentlichen Aspekten ihrer Arbeit.*

Relativ schwache Beziehungszusammenhänge bestehen zwischen der Arbeitszufriedenheit und den kognitiven Aspekten des Planungsbewußtseins „dezentrale vs. zentrale Planung“ sowie „Planer vs. Antiplaner“. Danach gibt es eine leichte Tendenz dafür, daß Planer, die für eine zentrale Planung eintreten, eher zufrieden sind. Dagegen sind Antiplaner eher unzufrieden mit ihrer Arbeit.

Zum diagnostischen Potential der entwickelten Instrumente zur Erfassung des Planungsbewußtseins

Nachdem wir die Entwicklung der Instrumente zur Erfassung des Planungsbewußtseins vorgetragen und erste Zusammenhangsanalysen mit interessanten Ausblicken auf gestalterische Konsequenzen diskutiert haben, wollen wir abschließend auf das individuelle diagnostische Potential der Skalen hinweisen.

Die Gestaltung von Planungssystemen vollzieht sich häufig als ein wenig geplanter und aufgrund des Fehlens zuverlässiger praktischer Erfahrungen und wissenschaftlicher Aussagen recht intuitiv gesteuerter Prozeß. Wenn Planung unter anderem die *Offenlegung der Gedankengänge, Motive und Vorstellungen* von Aktionsträgern zum Ziel hat, dann erscheint es zweckmäßig, gerade auch beim *Prozeß der Metaplanung*, diese Gedankengänge zu explizieren. Nach unserer Auffassung lassen sich mit den hier vorgestellten Instrumenten wesentliche Aspekte des *gestaltungs- und entscheidungsrele-*

vanten Planungsbewußtseins erfassen. Bei einer *Diagnose des gesamten Planungssystems* könnten sie daher eine große Hilfe darstellen.

Um das *diagnostische Potential* der Instrumente aufzuzeigen, wollen wir abschließend die Ergebnisse unserer Untersuchung, bezogen auf die Mittelwerte für die beteiligten Betriebe, vorstellen und im folgenden beispielhaft für einige Betriebe kurz analysieren (vgl. **Tabelle 12**). Bei der Betrachtung dieser Analysen erscheint es insbesondere hinsichtlich der Aspekte des kognitiven Planungsbewußtseins sinnvoll, sich die hinter den Schlagworten „zentrale vs. dezentrale Planung“, „Planer vs. Antiplaner“ und „interne vs. externe Orientierung“ stehenden Inhalte zu vergegenwärtigen (vgl. dazu am besten die Gegenüberstellung in Tabelle 5).

Greifen wir den Betrieb 1 heraus, dann stellen wir fest, daß die emotionale Einstellung zur Planungspraxis mit 4 Punkten deutlich über dem Durchschnitt liegt, die befragten Planungspraktiker also *positiv* zur *Planungspraxis* eingestellt sind. Das gleiche gilt für die Einstellung zur *Planungstheorie*, die ebenfalls sichtbar (*positiv*) vom Mittelwert abweicht. Der Hang zur *zentralen Planung* mit einer Favorisierung von Planungsspezialisten in selbständigen Planungseinheiten ist in diesem Betrieb extrem stark ausgeprägt. Gleichzeitig jedoch findet sich eine leichte *Tendenz zum Antiplaner* mit einer stärkeren Betonung des Fingerspitzengefühls, Ablehnung zu starker Formalisierung und Vernachlässigung des Kontrollaspektes. Die *Orientierung der Planung* ist deutlich intern ausgerichtet, die *Arbeitszufriedenheit* leicht unterdurchschnittlich. Dies widerspricht dem allgemeinen Trend, wonach Planungsträger mit einer positiven Einstellung zur Planungspraxis auch eher mit ihrer Arbeit zufriedener sind (vgl. Abschnitt „Arbeitszufriedenheit der Planungsträger in Unternehmungen“). Im Betrieb 9 dagegen ist sowohl die emotionale Bindung zur *Planungspraxis* als auch zur *Planungstheorie* mit 11 bzw. 9 Punkten Abweichung vom Mittelwert ausgesprochen negativ. Verbunden ist dies wiederum mit einem starken Hang zur *zentralen Planung* und zur Haltung des *Antiplaners*. Diesmal allerdings verbunden mit einer starken *externen Orientierung der Planung*, sowohl was die Einbeziehung exter-

Betrieb	Be-fragte	Planungs-praxis	Planungs-theorie	dezen-trale vs. zentrale Planung	Planer vs. Anti-planer	interne vs. ex-terne Orientierung	Arbeits-zufriedenheit
Betrieb 1	4	+4	+6	+10	+2	-5	-2
Betrieb 2	1	-5	-3	-16	-6	-8	-1
Betrieb 3	2	+1	+4	-5	0	-2	+2
Betrieb 4	5	-4	+3	-2	+1	-2	-1
Betrieb 5	3	+4	0	-2	+5	-3	+2
Betrieb 6	3	-6	-23	+3	-6	-6	-2
Betrieb 7	4	+8	+4	-5	0	+3	+2
Betrieb 8	3	+9	+1	+10	+3	0	+2
Betrieb 9	4	-11	-9	+12	+13	+7	-5
Betrieb 10	3	-5	-2	-5	-6	-2	-5
Betrieb 11	1	+11	+21	+8	-9	+9	-2
Betrieb 12	3	-5	-3	-1	+2	0	+2
Betrieb 13	4	-2	+1	-16	-3	0	0
Betrieb 14	4	-12	-11	-3	+5	-6	0
Betrieb 15	3	0	-3	0	-4	-1	+3
Betrieb 16	3	-1	+4	-4	0	0	+2
Betrieb 17	6	+1	+4	+6	-6	+5	0
Betrieb 18	1	-7	-10	-16	-6	+4	-3
Betrieb 19	2	+3	-4	+15	+6	+1	+4
Betrieb 20	4	-1	+7	-1	-3	-4	+4
Betrieb 21	3	+10	+5	+5	+4	-1	+5
Betrieb 22	4	-9	-5	+9	+4	0	0
Betrieb 23	3	+7	-1	-10	-2	+4	+3
Betrieb 24	1	-2	-18	-11	-3	+11	+4
Betrieb 25	4	+2	+2	+3	+4	+2	-1
Betrieb 26	3	-2	+5	-8	+3	+2	+3
Betrieb 27	1	+3	+5	+12	-1	+4	+2
Betrieb 28	5	+6	-1	-11	-2	+5	+2
Sonstige	3	-5	+5	+1	-4	-4	-1
Mittelwert	90	30	34	24	9	14	33

Tabelle 12: Mittelwertabweichungen der Planungsbewußtseinskalen nach Betrieben

ner Berater als auch was die bewußte Beeinflussung von gesamtgesellschaftlichen Werten und Normen betrifft. Die *Arbeitszufriedenheit* liegt deutlich unter dem Durchschnitt. Die Planungsträger in Betrieb 9 sind also eher mit ihrer Arbeit unzufrieden.

Betrachten wir letztlich noch Betrieb 28, so stellen wir fest, daß die Einstellung zur *Planungspraxis* dort leicht positiv ist, die Einstellung zur *Planungstheorie* entspricht etwa dem Durchschnitt.¹

Deutlich ausgeprägt ist die Tendenz zur *dezentralen Planung* mit der Auffassung von Planung als Linienaufgabe bei weitgehender Beteiligung aller Verantwortlichen am Planungsprozeß ohne Betonung spezieller Planungseinheiten. Eine leichte

Tendenz zum Planer mit Betonung von Formalisierung und Kontrolle sowie der Explikationsfunktion der Planung ist erkennbar, wobei die *externe Orientierung* unterstrichen wird. Die *Arbeitszufriedenheit* liegt leicht über dem Durchschnitt.

■ Die hier beispielhaft vorgetragenen Einzelanalysen zeigen ebenso wie ein detaillierter Blick auf die Tabelle 12 ein breites Spektrum von möglichen Einzelausprägungen bezogen auf die verschiedenen Aspekte des Planungsbewußtseins. Dies war bereits im Anschluß an die Analyse der Beziehungszusammenhänge zwischen den Konstrukten des Planungsbewuß-

seins zu erwarten. Erneut müssen wir konstatieren, daß die hier vorgestellten Aspekte des Planungsbewußtseins weitgehend unabhängig voneinander sind.

Sinn der hier vorgetragenen Analyse, bezogen auf die beteiligten Betriebe, ist es, dem Leser einen tieferen Einblick in die Nutzungsmöglichkeiten einer Diagnose mit Hilfe der von uns entwickelten Planungsbewußtseinskalen zu vermitteln:

- Einmal können einstellungsmäßige Inkonsistenzen innerhalb der verschiedenen Aspekte des Planungsbewußtseins individual- oder gruppendiagnostisch aufgespürt werden.
- Weiterhin sind Divergenzen im Planungsbewußtsein der Mitarbeiter verschiedener organisatorischer Einheiten einer Unternehmung aufdeckbar, womit latente Konflikte aufgespürt und rational angegangen werden können.
- Letztlich können auf der Basis der obigen Erkenntnisse eingeleitete Aufklärungs- oder Schulungsmaßnahmen kontrolliert werden.

Anmerkungen und Literatur:

- ¹⁾ Vgl. zum situativen Ansatz in der Organisationstheorie Pugh, Derek, und David Hickson: *Organisational structure in its context*. Westmead 1976; sowie Kieser, Alfred, und Herbert Kubicek: *Organisation*. Berlin - New York 1977.
- ²⁾ Vgl. z. B. England, George W.: *Personal value systems of American managers*. *Academy of Management Journal*, 1967, S. 53-68; Lusk, Edward J.; und Bruce L. Oliver: *American managers' personal value systems - revisited*. *Academy of Management Journal* 1974, S. 549 - 554; oder Hedberg, Bo, und Enid Mumford: *The design of computer systems: Man's vision of man as an integral part of the system design process*. In: Mumford, Enid, and Harold Sackman (eds.): *Human choice and computer*. Amsterdam - New York 1975, S. 31-59.
- ³⁾ Vgl. Kubicek, Herbert: *Ein Ansatz zur Operationalisierung der Organisationsphilosophie*. Arbeitspapier Nr. 14/76 des Instituts für Unternehmensführung der Freien Universität Berlin, Mai 1976, bezogen auf Einstellungen zu organisationsstrukturellen Lösungen; Gabele, Eduard, Werner Kirsch und Jürgen Treffert: *Werte von Führungskräften der deutschen Wirtschaft*. Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften. München 1977, bezogen auf allgemeine Wertvorstellungen; Müller-Böling, Detlef: *Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung*. München - Wien

- 1978, insbesondere S. 81 ff, bezogen auf Einstellungen zur automatisierten Datenverarbeitung.
- 4) Vgl. Krech, D., R. S. Crutchfield und E. L. Balachy: Individual in society. New York u. a. 1962, S. 146, 177.
- 5) Eine Erfassung der konativen Komponente ist mittels Fragebogen schwer möglich. Sie könnte an der realen Ausgestaltung des Planungssystems ansetzen, ist dann aber nicht mehr individuell, sondern nur noch als Ergebnis eines machtgeladenen Gruppenprozesses erhebbbar.
- 6) Befragt wurden Planungspraktiker und Planungsstudenten mit Hilfe eines Fragebogens, der auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden kann. Bei den insgesamt 49 Planungsstudenten handelt es sich um die Teilnehmer des Hauptseminars im Wahlfach Planung an der Universität zu Köln im WS 1977/78. Die insgesamt 90 Planungspraktiker sind freiwillige Respondenten der verschiedensten hierarchischen Ebenen aus insgesamt 28 Unternehmen. Die Stichprobe erhebt weder in bezug auf die Studenten noch auf die Praktiker Anspruch auf Repräsentativität.
- 7) Vgl. Hofstätter, Peter R.: Einführung in die Sozialpsychologie. 4. Aufl., Stuttgart 1966.
- 8) Wir sind uns durchaus darüber im klaren, daß eine Theorie der Planung nicht existiert. Der Begriff wurde hier lediglich schlagwortartig für die bisherigen Bemühungen der Wissenschaft auf dem Gebiet der Planung gebraucht. In diesem Sinne dürfte er auch von den Befragten verstanden worden sein.
- 9) Q-Koeffizient von -1 bis +1, wobei ein Wert von 0 keine Übereinstimmung, ein Wert von 1 Identität der Profile anzeigt; vgl. Hofstätter, Peter R., a.a.O., S. 258 ff.
- 10) Der Q-Koeffizient beträgt $Q = 0,94$.
- 11) Eine derartige Wertung ist nicht raum-zeit-ungebunden, d. h. eine Veränderung der Werte und der Sprache ist möglich.
- 12) Zusammengefaßt wurden die Items 1, 3, 5, 8, 9, 12, 15, 16, 17, 18, 21 (vgl. Tabelle 1).
- 13) 11 Items mit dem Wert 1 bzw. 11 Items mit dem Wert 7.
- 14) Faktorenanalyse nach der Hauptkomponentenmethode mit anschließender Varimax-Rotation, vgl. Nie, Norman, Hadlai Hull, Jean Jenkins, Karin Steinbrenner und Dale Bent: SPSS. Statistical package for the social sciences. 2 nd. ed. New York u. a. 1975, S. 468 ff.
- 15) Die Auswahl von Ladungen größer .30 scheint auch insofern gerechtfertigt, als bei diesen Items ein nennenswerter Teil der Kommunalität durch den jeweiligen Faktor aufgeklärt wird, d. h. es ist $a^2/h^2 \geq .50$; vgl. zu dieser Forderung Fürntratt, Ernst: Zur Bestimmung der Anzahl interpretierbarer gemeinsamer Faktoren in Faktorenanalysen psychologischer Daten. Diagnostica, Bd. 15, 1969, S. 62 - 75.
- 16) Zwar besteht zwischen beiden Variablen eine große Ähnlichkeit, da Zentralplaner häufig in einem dem Vorstand unterstellten Stab untergebracht sind (so auch in unserer Stichprobe). Dennoch gibt es Unterschiede, so z. B. hinsichtlich der Vorstandsmitglieder, die zur Linie gehören, aber Zentralplaner sind, oder hinsichtlich der Stabsplaner, die bestimmten Funktionen/Sparten (dezentral) zugeordnet sind.
- 17) Vgl. Fischer, Lorenz, und Helmut E. Lück: Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). Psychologie und Praxis, 1972, S. 64 - 76.
- 18) $x_{\min} = 8$, $x_{\max} = 40$; steigende Werte deuten auf höhere Arbeitszufriedenheit hin. Zu den Vergleichswerten siehe Fischer, Lorenz, und Helmut E. Lück, a.a.O., S. 72 f. sowie Müller-Böling, Detlef, a.a.O., S. 113 ff.
- 19) Vgl. Müller-Böling, Detlef, a.a.O., S. 327 f.

Summary:

Attitudes towards the planning phenomenon (planning consciousness) within the firm exert a vital influence on the planning system evolved. Taking this thesis as their starting-point, the authors develop a set of instruments for the measurement of various aspects of planning consciousness. With reference to both those with practical experience of planning and students thereof, the discussion centres upon the results achieved in such measurement. It transpires that although there is a wide range of attitudes towards planning, there is nevertheless a broad spectrum of agreement. Using the instruments developed, planning systems can be shaped not only by factual and situational data but also by the attitudes of those whom they will eventually serve. ■

