

Gestaltungsparameter der Planungsorganisation

Ein anwendungsorientiertes Konzept für die Gestaltung von Planungssystemen

Formalisierung; Planungsaufgaben; Planungsorgane; Planungsorganisation; Planungsphilosophie; Planungsprozeß; Plansystem; Planungssystem

Planung, Organisation und Steuerung sind sich ergänzende Führungsfunktionen in der Unternehmung, die wiederum selbst geplant, organisiert und gesteuert werden müssen. Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit der Strukturierung der Planungsfunktion, also mit der Organisation der Planung im Betrieb. Anhand eines empirisch abgestützten Bezugsrahmens werden wichtige Gestaltungsparameter der Planungsorganisation vorgestellt und damit der Alternativenraum ausgedehnt, der sich bei der Gestaltung des Planungssystems bietet. Mit Hilfe dieses Rasters, das in Checklisten detailliert aufbereitet ist, gelingt es einerseits, bestehende Planungsorganisationen auf ihre Ausprägungsformen hin zu analysieren, andererseits Ansatzpunkte für Veränderungen aufzuzeigen.

1. Ein Bezugsrahmen zur Planungsorganisation

1.1. Zur Zweckmäßigkeit einer Organisation der Planung

Planung, Organisation und Steuerung (Control) als Führungsfunktion innerhalb der Unternehmung müssen wiederum selbst geplant, organisiert und gesteuert werden [1]. Dabei ist insbesondere die organisatorische Strukturierung der Planung (Organisation der Planung) nicht unbestritten. Die Argumente gegen eine Organisation des Planes laufen darauf hinaus, daß sich Planung als ein willensbildender, informationsverarbeitender und insbesondere kreativer und intellektueller Prozeß [2] einer Eingrenzung und Einengung durch Strukturierung und Formalisierung entziehe. Demgegenüber lassen sich Begründungen ins Feld führen, die für organisatorische Regelungen allgemein, d. h. nicht nur, aber

eben auch für eine Planungsorganisation gelten. Aus dieser positiven Sicht gesehen, erbringt Organisation – eine Abstimmungs- und Koordinationsleistung in arbeitsteiligen Prozessen im Hinblick auf die art- und mengenmäßige Spezialisierung sowie die zeitmäßige Aufgabenverteilung, – Sicherheit für den Delegierenden und für denjenigen, der delegierte Aufgaben übernimmt, in dem Maße, wie die Ziele sowie die Art und Weise der Aufgabenerfüllung mehr oder weniger exakt fixiert werden, – Rationalisierungseffekte aufgrund von Lernkurven bei sich wiederholenden Aufgaben, wobei die Dauerhaftigkeit der Aufgaben als wichtiges Kriterium fungiert [3].

Schon aufgrund dieser wenigen Argumente für und gegen eine Organisation der Planung wird deutlich, daß es bei der Frage nach der organisatorischen Strukturierung der Planung nicht um eine einfache Ja/Nein-Entscheidung gehen kann, sondern daß je nach dem kreativen Anteil in der jeweiligen Detailplanung, dem Grad der Arbeitsteilung im Pla-

* Prof. Dr. Norbert Szyperski, Dr. Detlef Müller-Böling, Universität zu Köln, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung, Albertus-Magnus-Platz, 5000 Köln 41.

[1] Vgl. Szyperski (Unternehmungsführung).

[2] Vgl. zur Definition von Planung als »willensbildender, informationsverarbeitender und prinzipiell systematischer Entscheidungsprozeß mit dem Ziel, zukünftige Entscheidungs- oder Handlungsspielräume problemorientiert einzugrenzen und zu strukturieren« Szyperski/Winand (Grundbegriffe) 4 ff.

[3] Vgl. zum Kriterium der Daueraufgabe als konstituierendes Merkmal der Organisation Grochla (Unternehmungsorganisation) 13, Kieser/Kubicek (Organisation) 8, zur Differenzierung des Begriffs der Dauer in die Aspekte der Häufigkeit, Stetigkeit, Dauer und Periodizität vgl. Szyperski (Analyse); zur speziellen Notwendigkeit der Planungsorganisation Szyperski (Organisation).

nungsprozeß, dem Sicherheitsbedürfnis der Beteiligten sowie der Dauerhaftigkeit der Aufgabe unterschiedliche *Grade der Organisation* sinnvoll erscheinen. Dieses Spektrum unterschiedlicher Ausprägungen von Planungsorganisationen soll mit Hilfe des von den Verfassern entwickelten Konzeptes zur Gestaltung von Planungssystemen (PLORGA-Konzept) sichtbar und argumentierbar gemacht werden.

1.2. Die Entwicklung des PLORGA-Konzeptes

Der im folgenden als PLORGA-Konzept bezeichnete operationalisierte Bezugsrahmen wurde in engem Gedankenaustausch mit der betrieblichen Praxis entwickelt [4]. Dabei wechselten konzeptionelle Phasen der Literaturanalyse und Gedankenarbeit in einem mehrstufigen Prozeß mit empirischen Tests und Konfrontationen des Erarbeiteten mit der betrieblichen Wirklichkeit einander ab. Obwohl nicht eindeutig ausgrenzbar, kann der Entwicklungsprozeß dennoch anhand der folgenden sechs Stufen charakterisiert werden [5].

- (1) Begonnen wurde mit einer auf der Literatur über Entscheidungs- und Planungsprozesse basierenden Analyse der Planungsaufgaben. Die dabei ermittelten Abgrenzungen wurden unmittelbar in einer kleinen Fragebogenerhebung einem Test auf Verständlichkeit und betriebliche Relevanz unterworfen [6].
- (2) Mittels eines semantischen Differentials [7] und mit Hilfe von inhaltlich aussagekräftigen gegensätzlichen Thesen zu verschiedenen Aspekten der Planung wurden unterschiedliche Dimensionen der Einstellung zum Phänomen der Planung im Betrieb (Planungsphilosophie) operationalisiert und in mehreren Untersuchungen mit Pla-

nungsstudenten und Planungspraktikern getestet [8].

- (3) Zur weiteren Erarbeitung gestaltungsrelevanter Merkmale der Planungsorganisation wurde der Versuch unternommen, die Dimensionen der Organisationsstruktur der Aston-Gruppe und ihrer Nachfolger zu adaptieren [9]. Eine problemlose Übernahme scheiterte jedoch recht schnell, da die für die Gesamtorganisation entwickelten Dimensionen für Teilsysteme der Organisation nur bedingt geeignet sind und darüber hinaus die dort verwendeten Indikatoren nur geringe Gestaltungsrelevanz besitzen. Aus diesem Grund erarbeiteten wir in etlichen Brainstorming-Sitzungen unter der Fragestellung, welche Aspekte ein Organisator der Planung zu berücksichtigen bzw. zu gestalten hat, ca. 90 Punkte heraus, die wir zu sieben Gruppen mit Unterstützung der Metaplan-Technik [10] zusammenfaßten. Anläßlich eines Kolloquiums mit etwa 50 Praktikern wurde das Konzept in dieser »Rohfassung« vorgestellt, in Kleingruppen diskutiert und ebenfalls mit Unterstützung von Metaplan-Techniken modifiziert und erweitert.
- (4) Erst nach der Auswertung dieses Kolloquiums machten wir uns an die Operationalisierung der nunmehr erarbeiteten Dimensionen in Form von Fragebogen und Checklisten [11]. Nach der Diskussion und Überarbeitung mehrerer interner Entwürfe wurde der Fragebogen in Einzelgesprächen mit 12 Praktikern erörtert und im Hinblick auf Verständlichkeit und Allgemeingültigkeit etwa bezogen auf Branchen- und Größenneutralität geprüft sowie entsprechend korrigiert.
- (5) Mit diesem Instrumentarium wurden dann mehrere Planungsorganisationen in insgesamt drei Unternehmungen von den dort beschäftigten Mitarbeitern analysiert. Eine detaillierte Auswertung dieser Analyse wurde von uns vorgenommen und in jeweils eintägigen Workshops vor den Verantwortlichen der kooperierenden Unternehmungen vorgetragen und diskutiert. Die auf diesen Workshops gesammelten Eindrücke sowie die abschließenden schriftlichen

[4] Der Name PLORGA entstand durch Zusammenziehung des Begriffs Planungsorganisation. Die Förderung des Projektes »Organisation der Planung« erfolgte im Rahmen des Schwerpunktprogrammes »Empirische Entscheidungstheorie« der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Neben den Verfassern hatten in unterschiedlichen Phasen wesentlichen Anteil an der Ausgestaltung des Konzeptes: Dipl.-Kfm. Günter Blum, Dipl.-Kfm., Dipl.-Volksw. Heinz-Theo Fürtjes sowie Dieter Kürten, Hans-Günter Pötzsch und Frank Schmidt.

[5] Eine wissenschaftstheoretische Erörterung der eingeschlagenen Forschungsstrategien haben wir an anderer Stelle vorgenommen, vgl. Szyperski/Müller-Böling (Orientierung).

[6] Die konzeptionellen und empirischen Ergebnisse dieser Arbeiten sind dargestellt in Franke/Müller-Böling (Planungsaktionen).

[7] Vgl. Osgood u. a. (Measurement) oder Hofstätter (Einführung) 258 ff.

[8] Zu den Ergebnissen vgl. Szyperski/Müller-Böling (Planungsbewußtsein) und Dahmen/Müller-Böling (Planungsbewußtsein). Auf die Bedeutung der Planungsphilosophie in einem Konzept zur Gestaltung von Planungsorganisationen gehen wir detaillierter im Abschnitt 1.3. ein.

[9] Vgl. Pugh/Hickson (Structure) 48 ff., Kieser/Kubicek (Organisation) 49 ff.

[10] Vgl. Metaplan (Gesprächstechnik) und Siemens (Organisationsplanung) 198 ff.

[11] Ausschnitte aus diesen Checklisten sind in den Abbildungen 2, 4 und 5 zu finden.

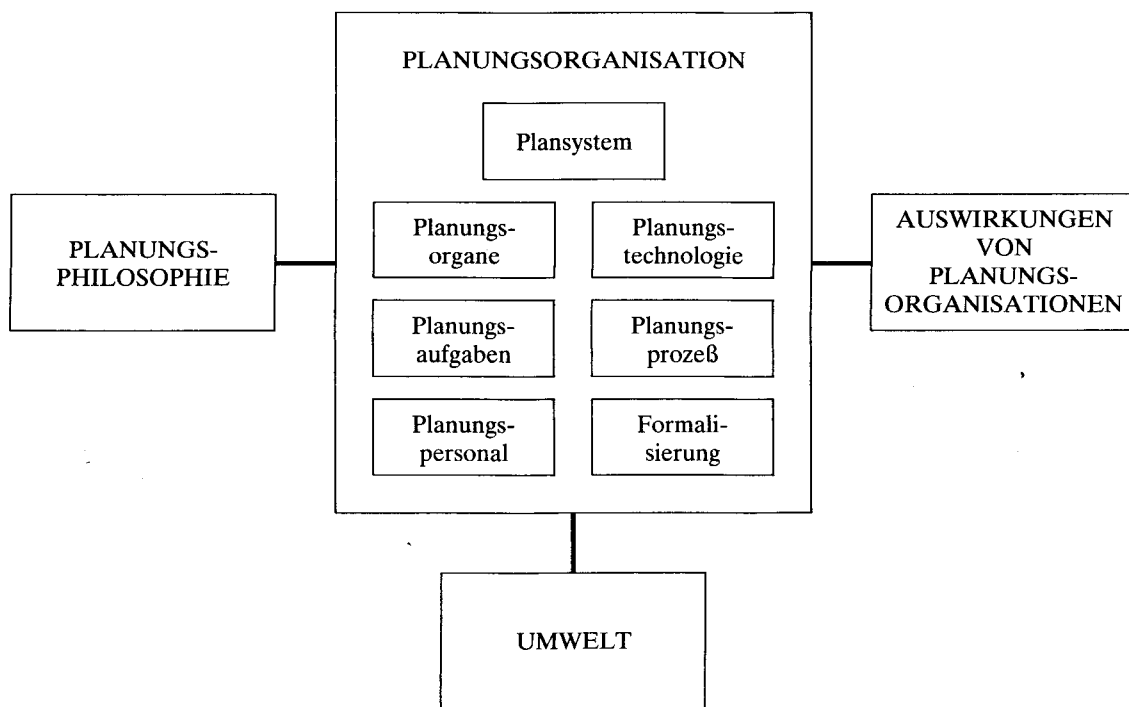


Abb. 1: Bezugsrahmen zur Organisation der Planung

Bewertungen der Teilnehmer vermittelten uns wichtige Hinweise über die Gestaltungsrelevanz und die diagnostische Schärfe der einzelnen Teilinstrumente und des Konzepts insgesamt.

- (6) Letztlich wurden in einer groß angelegten empirischen Fragebogenerhebung insgesamt 360 Planungsorganisationen von Unternehmungen verschiedener Branchen und Größenordnungen erfaßt, die uns nunmehr Analysen über die Ausprägungen realisierter Planungsorganisationen erlauben.

1.3. Überblick über das PLORGA-Konzept

In der jüngeren Vergangenheit wurde in etlichen empirischen Untersuchungen mehr oder weniger deutlich nachgewiesen, daß Organisationsstrukturen mit Umweltfaktoren in Beziehung stehen [12]. Daraus entwickelte sich ein »situativer Ansatz« der Organisationstheorie, wonach die Ausgestaltung von Organisationsstrukturen als Ergebnis von bestimmten Bedingungskonstellationen der unternehmensinternen und -externen Umwelt darstellbar ist. In der Umkehrung dieser Erkenntnis müßte bei der Gestaltung von Organisationen der Bedingungs-

kranz analysiert werden, um daraus eine angemessene Organisationsstruktur abzuleiten. Der situative Ansatz in dieser einfachen Form vermag das nicht zu leisten und ist daher zu Recht kritisiert worden [13]. Die wichtigsten Argumente scheinen zu sein:

- Ein quasi deterministischer Zusammenhang zwischen Bedingungskonstellationen und betrieblicher Organisationsstruktur kann bei sozialen Systemen nicht bestehen und läßt sich aus den empirischen Forschungsergebnissen auch nicht nachweisen.
- Vielmehr verbleibt für den organisatorischen Gestalter stets ein mehr oder weniger großer Entscheidungsspielraum, den er auszuschöpfen vermag.
- Dabei wird er von bestimmten eigenen Grundhaltungen, Werten, »Philosophien« geleitet und muß die Organisationsstruktur in einem Abstimmungsprozeß auf die Grundhaltungen und Werte der anderen Organisationsmitglieder ausrichten.

In den folgenden Überlegungen soll daher davon ausgegangen werden, daß sich Planungssysteme und damit ihre Organisation – mehr oder weniger bewußt gesteuert – im Spannungsfeld zwischen

- Umwelt- bzw. Kontextfaktoren
- Planungsphilosophien und

[12] Vgl. dazu Pugh/Hickson (Structure), Kieser/Kubicek (Organisation).

[13] Vgl. Bruns (Analyse), Schreyögg (Determinanten) sowie Kieser/Kubicek (Organisationstheorien II) 105 ff.

– erwünschten oder unerwünschten Wirkungen (Anforderungen) entwickeln (vgl. Abb. 1) [14].

a) Umweltfaktoren

Die Umwelt der Planungsorganisation ist einmal auf unternehmungsinterne und zum anderen auf unternehmungsexterne Faktoren [15] zu beziehen. Dabei sind die Abgrenzungen teilweise fließend. Als Aspekte, die auf die Organisation allgemein oder die Planungsorganisation speziell einwirken, werden in der Literatur u. a. genannt [16]:

als unternehmungsexterne Faktoren

- Stellung auf den Absatzmärkten
- Stellung auf den Beschaffungsmärkten
- Leistungsprogramm, Branche
- Abhängigkeit von der Muttergesellschaft
- gesamtwirtschaftliche Entwicklung;

als unternehmungsinterne Faktoren

- Größe der Unternehmung
- Organisationsstruktur der Unternehmung
- Eigentumsverhältnisse, Rechtsform
- Fertigungs- und Informationstechnologie
- Umsatzwachstum.

Die speziell auf Planungsorganisationen bezogenen literarisch festgehaltenen Ergebnisse sind spärlich. Tendenziell läßt sich aus den bisherigen empirischen Untersuchungen feststellen [17]:

- Ein Zusammenhang zwischen Ausgestaltungsformen der Planungsorganisation und *unternehmungsexternen* Größen ist bisher kaum nachzuweisen. So wird weder von typischen branchenbezogenen Planungsorganisationen berichtet noch finden sich z. B. bei unterschiedlichen Abhängigkeiten zu einer Muttergesellschaft signifikant differierende Planungsorganisation.
- Auch der Nachweis, daß bestimmte *unternehmungsinterne* Faktoren die Planungsorganisationen nachhaltig beeinflussen, läßt sich bisher nicht eindeutig erbringen. Lediglich die Größe der Unternehmung steht mit fast allen Aspekten der Planungsorganisation in Beziehung, wobei größere Unternehmungen etwas häufiger zentrale Planungsabteilungen, längere Planungshorizonte und eine stärkere Formalisierung aufweisen.

[14] Ähnlich auch bereits Keppler u. a. (Organisation) 19.

[15] Vgl. zum Begriff Kubicek/Thom (Umsystem).

[16] Vgl. z. B. Denning/Lehr (Nature), Haas (Planungskonzeptionen), Keppler u. a. (Organisation), Kubicek/Thom (Umsystem), Litschert (Industry), Mans (Stand), RKW (Planung), Schollhammer (France), Töpfer (Unternehmungen).

[17] Vgl. neben bereits in der vorigen Fußnote genannten Arbeiten Budde (Organisationsstruktur), Golling (Unsicherheit), Kreikebaum/Grimm (Unternehmensplanung), Industrie- und Handelskammer Koblenz (Zukunft).

Der hier vorgetragene Stand realisierter Planungssysteme impliziert jedoch keineswegs, daß es sinnvoll ist, konkrete Planungsorganisationen weitgehend unabhängig von der jeweiligen Bedingungskonstellation zu konzipieren. Vielmehr kann es sich bei den Ergebnissen um die Abbildung noch weitgehend in der Entwicklung stehender Systeme handeln, auf die kontextuelle Erfordernisse und Notwendigkeiten noch nicht voll einwirken konnten. Zum anderen ist es möglich, daß mit den bisher untersuchten Faktoren noch nicht die relevanten Größen der Umwelt erfaßt wurden [18]. Daher erscheint es durchaus als sinnvoll, auch weiterhin Umweltfaktoren bei Gestaltungsüberlegungen von Planungsorganisationen im Auge zu behalten.

b) Planungsphilosophie

Unter Planungsphilosophie verstehen wir die impliziten Orientierungs- und Wertmodelle der Planungsträger, die ihr Denken und Handeln in bezug auf die Planungsorganisation beeinflussen. In der Vergangenheit zeigte es sich häufiger, daß der Aufbau von Planungssystemen insbesondere durch den Willen und die Durchsetzungskraft einzelner Personen vorangetrieben wurde. Vielfach sah sich die Unternehmung nach dem Wechsel eines Vorstandsmitgliedes vor die »Notwendigkeit« einer Planungsneuorganisation bzw. einer Planungsreorganisation gestellt. Die Einstellung zur Planung scheint daher mitprägend für die Entscheidung für oder gegen eine Organisation der Planung sowie für deren unterschiedliche Ausgestaltungsformen zu sein.

In einer Reihe von eigenen empirischen Untersuchungen konnten wir feststellen, daß das Spektrum von Einstellungen gegenüber dem Phänomen der Planung insgesamt sowie gegenüber verschiedenen Formen der Planungsorganisation recht weit gefächert ist [19]. Auch innerhalb einer Unternehmung bzw. innerhalb einer ihrer organisatorischen Einheiten finden sich die unterschiedlichsten Auffassungen, die nicht selten Ursachen für latente Konflikte bilden und unter Umständen auch Auswirkungen auf Effizienz und Effektivität der Planungsorganisation haben [20].

[18] Vgl. dazu auch Kieser/Kubicek (Organisations-theorien II) 111.

[19] Vgl. Szyperski/Müller-Böling (Planungsbewußtsein) sowie Dahmen/Müller-Böling (Planungsbewußtsein).

[20] Diese differierenden Philosophen innerhalb von Unternehmungen stehen im Widerspruch zu den Interpretationen von Philosophien als kollektiven Merkmalen bei Gabele u. a. (Werte) 125 ff. und im Einklang mit den empirischen Ergebnissen von Kubicek (Organisationsphilosophie) 24 ff.

Im folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen, die unterschiedliche Auffassungen zur Planung wiedergeben. Keine dieser Aussagen ist richtig oder falsch, sondern lediglich Ausdruck einer unterschiedlichen Einstellung zum phänomen Planung im Betrieb. Kreuzen Sie bitte *das jeweilige Feld* dort an,

wo die Aussagen ihrer *persönlichen Auffassung* am nächsten kommt. Gehen Sie dabei zügig vor und verlassen Sie im Zweifelsfall auf den ersten Eindruck! Nutzen Sie die Bandbreite der vorgegebenen Skala voll aus!

Planung muß alle Betroffenen am Entscheidungsprozeß gleichberechtigt teilhaben lassen. Bei unterschiedlichen Auffassungen muß man sich zusammensetzen!

Planung erfordert ein hohes Maß an Kreativität, Intelligenz und Sachverstand. Daher sollten insbesondere befähigte Spezialisten die Entscheidungen im Planungsprozeß beeinflussen.

(1)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Planung kann nur von Planungsträgern innerhalb der Unternehmung betrieben werden, weil diese den Betrieb entsprechend kennen.

Es ist zweckmäßig, bei Planungsprozessen auch externe Planungsträger (Berater, Verbände) mit einzubeziehen, da Planung sonst zu betriebsblind erfolgt.

(2)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Planung ist ein kreativer Prozeß. Generelle, schriftlich fixierte Vorschriften über die Vorgehensweise und den Ablauf sind daher nicht zweckmäßig.

Ein komplexer Prozeß wie der Planungsprozeß kommt ohne generelle Vorschriften, an die sich die Planungsträger zu halten haben, nicht aus.

(3)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Planung ist eine Sache, die man relativ eigenständig in der Unternehmung betreiben kann. Insofern sollte man selbständige organisatorische Einheiten, die sich nur mit Planung befassen, einrichten.

Planung läßt sich nicht von anderen Aufgaben wie etwa Kontrolle oder Realisation trennen. Deswegen sollte es auch keine selbständigen organisatorischen Einheiten für Planung geben.

(4)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Planung sollte von »unten nach oben« entwickelt werden, indem Ziele »vor Ort« gesetzt und anschließend auf höheren Ebenen integriert werden.

Planung sollte von »oben nach unten« entwickelt werden, indem aus den »oben« gesetzten Zielen nachgeordnete Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden.

(5)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Planung und Kontrolle sind untrennbar miteinander verbunden. ohne Überprüfung der gesetzten Ziele und Maßnahmen ist eine Beurteilung des Plans nicht möglich und ein neuer Planungsprozeß nicht sinnvoll.

Wichtig ist das Setzen von Zielen und die Vorgabe von Maßnahmen. Auf die Kontrolle dieser Vorgaben kommt es nicht so sehr an, da man ja eigentlich nie ganz erreicht, was man sich vorgenommen hat.

(6)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Planung ist in erster Linie eine Aufgabe der Linie. Stäbe können unterstützend einbezogen werden.

Planung sollte sich überwiegend in speziellen Stäben vollziehen, da die Linienmanager dafür keine Zeit haben. Der Stab fällt die Entscheidungen, die dann von der Linie noch bestätigt werden.

(7)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Planung legt Gedankengänge offen und macht sie damit kontrollierbar. indem sie eine Vielzahl relevanter Faktoren berücksichtigt, verhindert sie eher Fehlentscheidungen.

Planung kann das Fingerspitzengefühl des Managers nicht ersetzen. Letztlich kommt es doch auf die richtige Intuition an.

(8)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Betriebswirtschaftliche Planung ist überwiegend auf betriebsinterne Fragen und Probleme des Marktes beschränkt.

Betriebswirtschaftliche Planung sollte auch gesamtwirtschaftliche Aspekte z.B. die bewußte Beeinflussung von gesellschaftlichen Normen und Gesetzgebung beinhalten.

(9)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Abb. 2: Checkliste kognitive Planungsphilosophie (aus: Plorga-Handbuch, S. 437.

An anderer Stelle haben wir bereits unterschiedliche Aspekte der Planungsphilosophie herausgearbeitet [21]. Zu den emotionalen Komponenten einer Planungsphilosophie zählen wir die

- Einstellung zur Planungspraxis sowie die
- Einstellung zur Planungstheorie.

Die kognitive Komponente unterteilt sich nach den Aspekten

- Dezentralisierung vs. Zentralisierung
- Strukturierung vs. Unstrukturierung
- Interne vs. externe Orientierung.

In Abbildung 2 ist die von uns erarbeitete Checkliste zur Erfassung der kognitiven Komponente der Planungsphilosophie wiedergegeben.

c) Wirkungen von Planungsorganisationen

Die Gestaltung eines Planungssystems und die Entwicklung seiner Struktur sind zweckgerichtet; denn mit Hilfe der Planungsorganisation soll etwas bewirkt werden. Eine »gute« Planungsorganisation kann nicht Selbstzweck sein, letztlich hat auch die Organisation der Planung den Unternehmungszielen zu dienen. Den Beitrag abzuschätzen, den die Planungsorganisation zur Erreichung der Unternehmungsziele zu leisten vermag, fällt allerdings schwer. Planung als Managementfunktion stellt im Führungssystem der Unternehmung nur ein Teilsystem dar, die Organisation der Planung betrifft darüber hinaus lediglich einen Teilaspekt des Planungssystems.

Es erscheint daher sinnvoller zu sein, nach Auswirkungen bestimmter Planungsorganisationen zu fragen und diese Auswirkungen entsprechend einem individuellen Anforderungsprofil in wünschenswerte oder weniger erwünschte Auswirkungen zu klassifizieren. In diesem Sinne werden wünschenswerte Auswirkungen als Anforderungen Einflußgrößen der Planungsorganisation, indem Planungsorganisationen so zu gestalten sind, daß angestrebte Wirkungen erzielt werden [22]. Für eine umfassende und systematisierte Darstellung der Auswirkungen von Planungsorganisationen ist an dieser Stelle kein Raum. Als Beispiele zur Demonstration, daß dieselben Wirkungen sowohl erwünscht als auch unerwünscht sein können, seien Planabweichungen (Soll-Ist-Abweichungen) und Häufigkeit von persönlichen Interaktionen genannt. Planwertabweichungen können je nach Risikoneigung der Planungsträger positiv oder negativ bewertet werden. Ein risikobereiter Planer wird sowohl Über- als auch Unterschreitungen des Planwertes als Ausdruck eines anspruchsvollen Planes akzeptieren, wohingegen ein

risikoscheuer Entscheidungsträger nur eine Soll-Ist-Abweichung von Null oder bestenfalls eine Planwertüberschreitung toleriert. Ebenso sind häufige Interaktionen etwa in Form von formellen Sitzungen der Planungsträger sowohl positiv als auch negativ zu beurteilen. Planungsträger mit partizipativen Grundhaltungen werden die Vorteile von häufigen Kommunikationen – wie Einbeziehung von Wissen und Werten der Beteiligten – höher einschätzen als die Nachteile – wie etwa die längere Dauer des Entscheidungsprozesses.

d) Planungsorganisation

Planung insgesamt ist in Organisationen meist ein arbeitsteiliger Prozeß. Teilaufgaben und Teilkomplexe der Planung werden von unterschiedlichen Aktionsträgern zu unterschiedlichen Zeiten angegangen. Die artmäßige Aufgabenteilung wird in der Regel als Spezialisierung bezeichnet; man betrachtet sie im allgemeinen organisatorischen Zusammenhang unter den Aspekten des Produktes (Output) und der Verrichtung (Prozeß) [23]. Im Bereich der Planung führt die Differenzierung nach Produkten zu Plänen als dem Ergebnis von Planungsprozessen [24]. Demnach ist ein wesentlicher Aspekt der Planungsorganisation die Abgrenzung und Beziehung der Teilpläne untereinander, wobei dem einzelnen Plan eine prägende Funktion auf die anderen im folgenden zu diskutierenden Aspekte der Planungsorganisation zukommt. Planungsorganisationen bezogen auf einzelne Teilpläne unterscheiden sich nach unseren Erkenntnissen derart, daß wir von dem folgenden Satz ausgehen wollen:

Eine Unternehmung hat – im Grenzfall – so viele Planungsorganisationen wie (Teil-)Pläne.

Erstes Kriterium zur Diskussion von Planungsorganisationen bildet daher die »produkt«bezogene Spezialisierung der Planungsaufgabe, die ihren Niederschlag im

– *Plansystem*
findet.

Neben der produktbezogenen Spezialisierung der Planung kommt der verrichtungsbezogenen Spezialisierung als einem weiteren Gestaltungsparameter erhebliche organisatorische Bedeutung zu. Dabei handelt es sich um die Teilaktivitäten des Planungsprozesses, d. h. um die (Teil-)Aufgaben in der Planung. Da die Aufgaben sowohl vom inhaltlichen Umfang als auch von der Intensität der Aufgabenerfüllung nicht eindeutig fixierbar sind, bieten sich unter dem Kriterium

– *Planungsaufgaben*

[21] Vgl. Szyperski/Müller-Böling (Planungsbewußtsein).

[22] Vgl. ähnlich auch Keppler u. a. (Organisation) 19, 34, 58 ff.

[23] Vgl. z. B. Grochla (Unternehmungsorganisation) 60 ff.

[24] Vgl. zu diesem Gedanken bereits Franke/Müller-Böling (Planungsaktionen).

erhebliche Entscheidungsspielräume für den Gestalter. Letztlich fällt die Frage nach der Übertragung von Planungsaufgaben auf unterschiedliche organisatorische Einheiten innerhalb der Unternehmung unter dieses Stichwort.

Planungsaufgaben sind ohne Bezug zu organisatorischen Einheiten nur bedingt diskutierbar. Stellen als sichtbarer Ausdruck der Unternehmungsstruktur bilden unter dem Begriff der

– *Planungsorgane*

einen weiteren Gestaltungsparameter der Planungsorganisation. Neben der stellenbezogenen Diskussion der Planungsträger ist die personelle Komponente jedoch auch hinsichtlich der fachlichen Qualifikation des

– *Planungspersonals*

zu gestalten, die damit eine weitere Dimension eines Diagnose- und Gestaltungskonzepts zur Planungsorganisation darstellen. Zur Erfüllung der Aufgaben werden unterschiedliche Modelle, Methoden und Verfahren eingesetzt. Diese sind Bestandteil des Gestaltungspotentials im Hinblick auf die

– *Planungstechnologie*

innerhalb von Planungsorganisationen. Daneben ist der

– *Planungsprozeß*

insbesondere unter dem Blickwinkel der zeitlichen Koordination der Planungsaufgaben zu betrachten, bevor letztlich die Frage der schriftlichen Fixierung der oben aufgeführten Aspekte unter dem Stichwort der

– *Formalisierung*

anzusprechen ist.

Alle diese genannten Aspekte bieten in ihren verschiedenen Ausprägungen einen mehr oder weniger großen Entscheidungsspielraum für den Gestalter von Planungssystemen, so daß sich der Organisationsspielraum als ein n-dimensionaler Raum [25] darstellt, der zumindest im Hinblick auf einige Alternativen ausgelotet werden sollte, bevor eine Gestaltungsentscheidung getroffen wird. Nach diesen Überlegungen kann eine Abgrenzung der Planungsorganisation nun dahingehend vorgenommen werden, daß wir feststellen [26]:

Organisation der Planung ist ein System von Regelungen, durch die Planungssysteme Struktur gewinnen. Diese Regelungen beziehen sich im einzelnen auf das Plansystem, die Planungsorgane, die Planungsaufgaben, das Planungspersonal, die Planungstechnologien und den Planungsprozeß sowie ihre Formalisierung. In den Regelungen werden so-

wohl die Beziehungen innerhalb jedes einzelnen Aspektes als auch die Beziehungen zwischen den Aspekten angesprochen.

1.4. Gestaltungsparameter und Restriktionen

Fragt man nunmehr, wo in dem vorgetragenen Konzept die Gestaltungsparameter und wo die Restriktionen liegen, d. h. auf welche Aspekte die für die Gestaltung des Planungssystems Verantwortlichen Einfluß nehmen können und welche sie als konstante Bedingungen zu beachten haben, so muß die Antwort differenzierter ausfallen. In einem einfachen Ziel-Bedingungen-Mittel-Schema stellen die erwünschten Auswirkungen die Ziele, die Organisation der Planung die Mittel und Umweltfaktoren sowie Planungsphilosophie die eingrenzenden Bedingungen dar [27]. In dieser Sicht wäre lediglich die Organisation der Planung Gestaltungsparameter, Umweltfaktoren und Planungsphilosophie bilden die Restriktionen, während die erwünschten Wirkungen mehr oder weniger frei wählbar sind. Eine derartige Betrachtung greift allerdings zu kurz; denn zumindest die Planungsphilosophie der Planungsträger ist, auch wenn es sich um eine relative dauerhafte Wertorientierung handelt, beeinflussbar. Gerade hier kann sich für den Gestalter ein besonders wirkungsvoller Ansatzpunkt für die strukturierende Gestaltung des Planungssystems ergeben, da veränderte Philosophien zu anderen erwünschten Auswirkungen der Planungsorganisation einschließlich des angestrebten Anspruchsniveaus führen können. Darüber hinaus können veränderte Philosophien die Planungsträger auch unmittelbar zu anderen Gestaltungsformen der Planungsorganisation motivieren.

Von daher ist es sinnvoll, im Rahmen des Konzeptes lediglich Umweltfaktoren als Restriktionen bei der Gestaltung von Planungssystemen anzusehen und Wirkungsgrößen sowie unterschiedliche Ausprägungen der Planungsorganisation und der Planungsphilosophie als Gestaltungsparameter zu betrachten. Im Einzelfall ist dann zu entscheiden, welcher dieser Gestaltungsparameter neben den Umweltbedingungen zusätzlich als Datum in den Gestaltungsprozeß eingehen soll.

2. Die Kernmodule des PLÖRGA-Konzeptes: Dimensionen der Planungsorganisation

Der Alternativenraum der Planungsorganisation wird durch eine Differenzierung der Gestaltungspa-

[25] Vgl. auch Kieser/Kubicek (Organisationstheorien II) 117.

[26] Zu Definitionen der Organisation als System von Regelungen Grochla (Einführung) 12, Hill u. a. (Organisationslehre) sowie Kubicek (Informationstechnologie) 46.

[27] Vgl. zu einem derartigen Ansatz Braun (Ansatz) 12 ff.

rameter, die wir im vorigen Abschnitt vorgestellt haben, gewonnen (vgl. dazu die Übersicht in Abbildung 3).

Dimensionen	Subkriterien/Indikationen
Plansystem	Planzeit Planungsstufe Planobjekt Entscheidungsprogramm
Planungsorgane	Wahl der Planungsorgane Anbindung an die Gesamtorganisation
Planungsaufgaben	Inhalt der Planungsaufgaben Intensität der Erfüllung von Planungsaufgaben Zuordnung der Planungsaufgaben zu Planungsorganen Planungspartizipation
Planungspersonal	Eigenschaften und Fähigkeiten der Planungsträger Weiterbildungsmaßnahmen Rekrutierung Motivationsmittel
Planungstechnologie	Planungsinstrumente informationstechnische Unterstützung
Planungsprozeß	Planungsanlaß Termine im Planungsprozeß zeitliche Reihung der Pläne Ableitungsrichtung Konfliktlösungsmechanismen
Formalisierung	Formalisierungsinstrumente Formalisierungsinhalte

Abb. 3: Plorga-Konzept: Module der Planungsorganisation

2.1. Plansystem

Ergebnis der »produkt«bezogenen Spezialisierung der Planung sind unterschiedliche Pläne. Pläne lassen sich sinnvoll nach den Kriterien

- der Planzeit (Planungshorizont)
- der Planungsstufe (operativ bis strategisch)
- des Planobjektes (etwa Funktionspläne, Produktpläne, Regionalpläne und Bereichspläne)
- sowie des Entscheidungsprogramms (Aktions-, Zielplan)

differenzieren [28]. Zur Erstellung von Plansystemen sind in der Vergangenheit eine Reihe von Vorschlägen für sogenannte Planrahmen auch für ein-

[28] Vgl. dazu Szyperski (Organisation), Szyperski/Winand (Grundbegriffe), Szyperski/Winand (Bewertung) sowie Franke/Müller-Böling (Planungsaktionen).

zelne Branchen gemacht worden [29]. Bisher scheinen alle diese Vorschläge jedoch wenig praktische Relevanz gewonnen zu haben. Dennoch kann eine Liste möglicher Objektbereiche für Pläne, die darüber hinaus noch unterschiedliche Detaillierungsstufen für Teilpläne zuläßt, eine wertvolle Orientierungshilfe zum Abstecken planbarer Areale sein. Wenn es darüber hinaus gelingt, wichtige Verknüpfungspunkte zwischen Plänen unterschiedlicher Planungsstufen und Reichweiten aufzuzeigen, dann ergeben sich hieraus sehr wichtige Gestaltungskriterien für das zu erstellende Plansystem.

2.2. Planungsorgane

Planungsorgane sind Stellen innerhalb der Organisation, die mit Planungsaufgaben im weitesten Sinne betraut sind (vgl. dazu auch 2.3. Planungsaufgaben). An dieser Dimension wird der Schnittstellencharakter der Planungsorganisation im Gesamtsystem der Unternehmung besonders deutlich, da Planungsorgane in der Regel nicht nur Planungsaufgaben erfüllen. Vielmehr ist dies häufig nur eine Funktion im Rahmen der gesamten Managementaufgaben. So gehören denn zu den Planungsorganen

- der Vorstand bzw. die Geschäftsleitung (u. U. in Verbindung mit dem Aufsichtsrat)
- die Muttergesellschaft
- das Linienmanagement
- die zentrale und/oder dezentrale Planungsabteilung (häufig unter Bezeichnungen wie Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Information etc.)
- der Planungsausschuß als Zusammenschluß mehrerer organisatorischer Stellen (andere Bezeichnungen: Planungskonferenz, -team, -kommission oder -komitee)
- der Planungsbeauftragte als einem Objektbereich zugeordneter Stelleninhaber mit bestimmten Informations- und Koordinationsfunktionen
- der Controller
- sowie externe Berater oder Informationslieferanten.

Alle diese Organe können Planungsaufgaben übernehmen, und zwar unterschiedlich im Hinblick auf verschiedene Teilpläne. Neben dem Gestaltungsspielraum hinsichtlich der grundsätzlichen Wahl von Planungsorganen einschließlich ihrer Entscheidungskompetenzen (Planungspartizipation), auf die wir im Zusammenhang mit den Planungsaufgaben näher eingehen wollen, bestehen jedoch auch noch Entscheidungsspielräume im Hinblick auf ihre Anbindung an die übrige Organisationsstruktur. So

[29] Vgl. z. B. Bleicher (Planrahmen), Hahn (PUK) 126 ff., 449 ff., Stöber (Aufbauorganisation) 32 ff., Link (Planrahmen).

organisatorische Einheit	Planungsaktivitäten									
	kommt nicht vor	Vorstand/Geschäftsleitung	Linienmanagement	zentrale Planungsabteilung	dezentrale Planungsabteilung	Planungsausschuß/-konferenz	Planungsbeauftragter	Controller	Muttergesellschaft, Berater	
Planerfunktion	Planungsproblem identifizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Planungsinformationen beschaffen/generieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Planungsinformationen auswerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sollwerte aufstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Planprämissen erarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Planentwürfe erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Planalternativen testen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Planbewertungen vorschlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Plankorrekturen vornehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Plan genehmigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Technikerfunktion	Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Überprüfung von Planentwürfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbereitung der Planentwürfe für die Entscheidungsträger		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erarbeitung von Planungstechniken (Modelle, Methoden etc.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Koordination der Planungstechniken (verwendete Begriffe etc.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erarbeitung und Wartung von Datenbanksystemen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Moderatorfunktion	Aus- u. Weiterbildung der Planungsträger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Abgrenzung des Planinhaltes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Erarbeitung von Vorgehensweisen und Richtlinien der Planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Genehmigung dieser Richtlinien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Terminierung von Planungsarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Überwachung und Kontrolle der Planerstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Moderatorfunktion (Forts.)

organisatorische Einheit	Planungsaktivitäten								
	kommt nicht vor	Vorstand/Geschäftsleitung	Linienmanagement	zentrale Planungsabteilung	dezentrale Planungsabteilung	Planungsausschuß/-konferenz	Planungsbeauftragter	Controller	Muttergesellschaft, Berater
Moderatorfunktion (Forts.)	Motivieren und Anregen zum Planen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Planerstellung veranlassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Koordination und Integration mit anderen Plänen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 4: Checkliste Planungsaufgaben (aus: Plorga-Handbuch, S. 9-11).

ist bei den zentralen bzw. dezentralen Planungsabteilungen zu klären, an welcher Stelle sie hierarchisch (Vorstands-, Bereichsebene) und objektspezifisch (Ressort) anzusiedeln sind. Kompetenzen müssen im Hinblick auf eine stabs- oder linienorientierte Lösung festgelegt werden. Bei den Planungsausschüssen sind Fragen der Zusammensetzung, der Tagungshäufigkeit und der Verknüpfung verschiedener Ausschüsse abzuklären.

Modelle von Planungsorganen sind in den verschiedensten Zusammensetzungen bestens dokumentiert und beschrieben [30]. Über weite Strecken sind anzutreffende Diskussionen über Planungsorganisationen überhaupt nur Auseinandersetzungen um die Wahl und Zusammensetzung geeigneter Planungsorgane.

Für die weiteren Diskussionen zählen wir zum Gestaltungsparameter Planungsorgane die Subkriterien

- Wahl der Planungsorgane
- Anbindung an die Organisation der Gesamtunternehmung.

2.3. Planungsaufgaben

Bedeutend schwieriger und umfangreicher gestaltet sich die Abgrenzung und Detaillierung der Planungsaufgaben.

Drei Hauptaufgaben in der Planung sollen unterschieden werden:

- Aufgaben der materiellen, inhaltlichen Planung im Sinne der Informationsverarbeitung und Willensbildung (Planerfunktion)

[30] Vgl. z. B. Aghte (Strategie), Grochla (Planung), Haas (Planungskonzeptionen), Hahn (PUK), Stöber (Ablauforganisation), Töpfer (Unternehmungen).

- Aufgaben der Planung, Organisation und Steuerung der Planungsprozesse (Planungsmanagement bzw. Planungsmoderatorfunktion) sowie
- Aufgaben der Erarbeitung und Bereitstellung von Planungstechniken, Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen, Erarbeitung und Wartung von Informationssystemen (Service- oder Planungstechnikerfunktion).

Für diese Hauptaufgaben lassen sich eine Reihe von detaillierteren Teilaufgaben formulieren (vgl. auch Abbildung 4):

- Planerfunktion
 - Planungsinformationen beschaffen/generieren
 - Sollwerte aufstellen
 - Plan genehmigen usw.
- Planungstechnikerfunktion
 - Sammlung und Verwaltung von Planungsinformationen
 - Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen
 - Aufbereitung der Planentwürfe für die Entscheidungsträger
 - Erarbeitung von Planungstechniken
 - Koordination der Planungstechniken etc.
- Planungsmoderatorfunktion
 - Erarbeitung von Vorgehensweisen und Richtlinien der Planung
 - Terminierung der Planungsarbeiten
 - Überwachung und Kontrolle der Planerstellung usw.

Auch diese Teilaufgaben sind natürlich weiter aufteilbar.

In der Abbildung 4 haben wir beispielhaft die im PLORGA-Konzept verwendeten Checklisten für das Modul Planungsaufgaben wiedergegeben. Die dort aufgeführten Planungs(teil)aufgaben müssen innerhalb eines Planungsprozesses nicht unbedingt zur Durchführung gelangen. Vielmehr sind Unterschiede in der *Intensität der Erfüllung der Planungsaufgaben* möglich. In einer kleineren empirischen Untersuchung konnten wir dabei sogar Rangreihen in der Erfüllung von Planungsteilaufgaben ermitteln [31]. Als Beispiel sei die Rangreihe für die Teilaufgaben der Generierung von Planungsinformationen herausgegriffen (siehe Tabelle 1). Unternehmen, die die Planungsaufgabe mit dem höchsten Rangwert 9 durchführen, führen auch die Planungsaufgaben mit den niedrigeren Rangwerten 1–8 durch. Dagegen gibt es Unternehmen, die die Erfüllung der Planungsaufgaben weniger intensiv betreiben und nur Planungsaufgaben bis zum Rangwert 6, 5 oder gar 1 durchführen.

[31] Die Rangreihen ergaben sich bei Skalierungen nach dem Guttman-Verfahren; vgl. Franke/Müller-Böling (Planungsaktionen) 69 ff.

Rangwert	Planungsteilaufgabe
1	Informationen beschaffen
2	Informationen sichten, filtern, ordnen
3	Erstellung von Vorhersagen
4	Informationsquellen suchen
5	Informationsbedarf ermitteln
6	erwartete Wirkungszusammenhänge ermitteln
7	Vorhersagen speichern und bereithalten
8	Anforderungen an die Vorhersage festlegen
9	Ermittlung von Sicherheitswahrscheinlichkeiten und Eintrittsbedingungen der Vorhersagen

Tabelle 1: Rangreihe von Planungsteilaufgaben zur Generierung von Planungsinformationen

Gestaltungsspielraum besteht jedoch nicht nur bezogen auf die Intensität der Planungsaufgabenerfüllung, sondern auch im Hinblick auf die *Zuordnung der Planungsaufgaben zu Planungsorganen*. Eine zwangsläufige, quasi aus der Sache heraus begründete Zuordnung kann dabei nur in den wenigsten Fällen begründet werden. Zwar sind gewisse Schwerpunkte hinsichtlich einiger Techniker- und Moderatorfunktionen bei zentralen Planungsarbeiten feststellbar, insgesamt gesehen steht jedoch jedes Planungsorgan im Aufgabenfeld von Planer-, Techniker- und Moderatorfunktionen. Umgekehrt ist auch nicht jede Aufgabe eindeutig einem Planungsorgan zuordenbar, vielmehr werden etliche Aktivitäten gleichzeitig oder in zeitlicher Abstimmung von mehreren Organen durchgeführt.

Abgeleitet aus der Aufgabenzuordnung zu Planungsorganen ist letztlich im Rahmen der Dimension Planungsaufgaben die *Partizipation von Organisationsmitgliedern an der Planungsfunktion* zu diskutieren. Grundsätzlich können alle Stellen und Mitglieder der Organisation an der Planung mitwirken. Die mit Ratifizierungs- oder Vetorechten ausgestatteten Mitglieder können dann als Vollmitglieder der Planungsorganisation bezeichnet werden. Sind nur sehr wenige Instanzen einer Unternehmung oder gar nur die Mitglieder des Vorstandes oder der Geschäftsleitung in diesem Sinne Vollmitglieder, so herrscht eine Planungsautokratie. Partizipation ist hier nur möglich im Sinne einer Pseudopartizipation, die weder die Werte bzw. Bedürfnisse noch das Wissen der übrigen Organisationsmitglieder berücksichtigt, sondern lediglich auf die Identifizierung mit der Führungsentscheidung gerichtet ist. Im entgegengesetzten Fall, in dem alle Organe der Unternehmung Vollmitglieder sind, kann von einem Planungsplebiszit gesprochen werden. Hierbei liegt der Fall der authentischen Partizipation vor, bei dem die

Bedürfnisse und Werte sowie das Wissen der Mitglieder im Planungsprozeß berücksichtigt werden. In der Regel wird eine mehr oder weniger ausgeprägte Planungspartizipation, die zwischen den beiden extremen Formen liegt, anzutreffen sein, indem entweder die Werte und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder im Zuge des Planungsprozesses berücksichtigt werden (Social-Value-Strategy) oder das Wissenspotential der Planungsträger aktiviert wird (Human-Resources-Strategy) [32].

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß beim Gestaltungsparameter Planungsaufgaben zumindest die Aspekte

- Inhalt der Planungsaufgaben
 - Intensität der Erfüllung von Planungsaufgaben
 - Zuordnung der Planungsaufgaben zu Planungsorganen
 - Planungspartizipation
- diskutiert und festgelegt werden müssen [33].

2.4. Planungspersonal

In den vorgehenden Abschnitten wurden die Fragen der Planungsorganisation allein unter aufgabenlogischen Aspekten betrachtet. Nunmehr muß innerhalb der Dimension Planungspersonal stärker auf die menschliche Seite der handelnden Akteure eingegangen werden. Hierzu zählen zunächst einmal die *Eigenschaften und Fähigkeiten* der Planungsträger, die im Hinblick auf ihre Planungsaufgaben zu betrachten sind. Eine Liste derartiger Eigenschaften würde beispielsweise die folgenden Aspekte umfassen [34]:

- betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- volkswirtschaftliche Kenntnisse
- unternehmungsspezifisches Know-how
- Kreativität
- Überzeugungsfähigkeit.

Eine Differenzierung dieser Eigenschaften im Hinblick auf unterschiedliche Planungsaufgaben/Planungsorgane erscheint zum Beispiel bezogen auf eine detaillierte Stellenbeschreibung sinnvoll, in der die notwendigen und wünschenswerten Anforderungen spezifiziert werden. Neben dieser Spezifizierung von Anforderungen an die Eigenschaften und Fähig-

[32] Zur Planungsautokratie, dem Planungsplebiszit und der Planungspartizipation vgl. Szyperski (Organisation) 3019 ff., zur Pseudo-Partizipation, zur authentischen Partizipation und ihren Zwischenformen vgl. Kirsch/Scholl (Demokratisierung) 237 ff.

[33] Im Hinblick auf die Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen in Unternehmungen wurde zur Unterstützung dieser Aspekte der Organisation das Instrument ORIKOM entwickelt und in der Praxis angewendet. Vgl. dazu Schmitz/Szyperski (Instrument).

[34] Vgl. z. B. Gälweiler (Unternehmensplanung) 395.

keiten ist die Frage nach der *Aus- und Weiterbildung* des Planungspersonals von Interesse. Unter Gestaltungsaspekten sind insbesondere die möglichen Maßnahmen zur Weiterbildung zu untersuchen. Dabei bietet sich wiederum eine breite Palette möglicher Aktivitäten an, die vom

- Lesen von Fachliteratur über die
- Teilnahme an unternehmungsexternen Seminaren bis hin zum
- »job rotation« innerhalb der Unternehmung reichen können.

Weiterhin bildet die *Rekrutierung* von Planungsträgern einen Aspekt des Gestaltungsparameters Planungspersonal. Beim Auf- und Ausbau der Planungsorganisation ist die Frage nach interner oder externer Rekrutierung von Planungsträgern entweder generell als organisatorische Regel oder von Fall zu Fall individuell zu beantworten.

Letztlich geht es auch um die *Motivation* der Planungsträger, hier speziell der möglichen Mittel oder Mechanismen zur Motivation, nachdem die Aufgabe des Motivierens selbst und deren Zuordnung zu organisatorischen Einheiten bereits unter der Dimension Planungsaufgaben angesprochen wurde. Als Motivationsmittel kommen u. a. in Betracht

- Überzeugung
- hierarchische Macht
- Einbeziehung von Planungsaktivitäten in die Mitarbeiterbeurteilung
- planungsbezogene Belohnung und Bestrafung.

Insgesamt gesehen ist der Gestaltungsparameter Planungspersonal also durch die folgenden Teilaspekte gekennzeichnet:

- Eigenschaften und Fähigkeiten der Planungsträger
- Weiterbildungsmaßnahmen
- Rekrutierung
- Motivationsmittel.

2.5. Planungstechnologie

Unter Planungstechnologie werden alle Methoden, Modelle und Verfahren verstanden, die im Rahmen der Planung Verwendung finden [35]. Besondere Bedeutung kommt dabei der Unterstützung durch die Informations- und Kommunikationstechniken wie insbesondere durch die automatisierte Datenverarbeitung (ADV), Textverarbeitung (ATV) und Nachrichtenverarbeitung zu. Hier konzentrieren wir uns vorerst auf die Informationsverarbeitung. Methoden, Modelle und Verfahren dienen der Verarbeitung von Informationen im weitesten Sinne. Im Zuge der organisatorischen Gestaltung ist

[35] Vgl. Szyperski/Winand (Bewertung).

demnach zu klären, welche Informationsverarbeitungsaktivitäten mit welchen Instrumenten unterstützt werden sollen. Insgesamt sollen 5 Aspekte der Informationsverarbeitung unterschieden werden:

- (1) Informationssammlung
- (2) Informationsaufbereitung
- (3) Informationsdarstellung
- (4) Informationsbewertung
- (5) Ideenfindung.

Zu jedem dieser Informationsverarbeitungsschritte steht eine Fülle von Planungsinstrumenten zur Verfügung, so z. B. (vgl. auch Abbildung 5):

- (1) für die Informationssammlung
 - Fragebogen und Checklisten
 - Interviewleitfäden
 - Dokumentenanalyse
- (2) im Rahmen der Informationsaufbereitung
 - statistische Auswertungsmethoden
 - Prognose- und Diagnosemethoden
 - OR-Modelle
- (3) zur Informationsdarstellung
 - Profile
 - Balkendiagramme
 - Tabellen
 - Texte
- (4) für die Informationsbewertung
 - Kosten-Nutzen-Analysen
 - mathematische Entscheidungsmodelle
 - Portfolio-Analysen
- (5) zur Ideenfindung
 - Brainstorming
 - Methode 635
 - Delphi-Methode [36].

Die *informationstechnische Unterstützung* kann sich beziehen auf

- die Speicherung der zur Planerstellung benötigten Informationen
- die Aufbereitung der Informationen mittels algorithmischer Verfahren sowie
- die Stimulation von Alternativplänen usw.

Die Einbeziehung der ADV als Aktionsträger der Planung ruft weitreichende Konsequenzen für alle übrigen Gestaltungsparameter hervor. Diese Technik determiniert zwar nicht die übrigen Parameter – wie dies häufig angenommen wird –, die ADV-Anwendungen bilden vielmehr nur ein Potential, das in verschiedener Weise genutzt und durch die übrigen Gestaltungsparameter ergänzt werden kann. So gesehen ist die Technik neutral; sie kann negative oder positive Tendenzen verstärken, diesen aber auch entgegenwirken [37].

[36] Zu diesen Techniken ist auf die Literatur zu verweisen; einen ersten Überblick geben Szyperski/Winand (Grundbegriffe) 137 ff.

[37] Zur Interpretation der Informationstechnik als Potential vgl. Kubicek (Informationstechnologie) 236 ff. und Müller-Böling (Arbeitszufriedenheit) 34 f., 310 ff.

Der Gestaltungsparameter Planungstechnologie wird also insgesamt durch die Subkriterien

- Planungsinstrumente und
- informationstechnische Unterstützung repräsentiert.

2.6. Planungsprozeß

Der Planungsprozeß wird häufig ebenso wie der Entscheidungsprozeß allgemein im Hinblick auf bestimmte Teilphasen oder Teilaufgaben diskutiert, die inhaltlich den bereits oben besprochenen Planungsaufgaben, insbesondere Teilaufgaben der Planerfunktion, entsprechen. Eine derartige Identifizierung des Planungsprozesses mit Hilfe von Planungsphasen etwa in der Form Problemerkennung, Informationsgewinnung und -verarbeitung, Alternativengenerierung sowie Bewertung und Entschluß erweist sich wegen der kaum lösbaren zeitlichen Zuordnung [38] als wenig geeignet für die Beschreibung und Gestaltung des Prozesses.

Vielmehr erscheint es sinnvoll, ausgehend von einer Unterscheidung nach den *Planungsanlässen* in

- routinemäßige und
 - ad hoc Planungsprozesse
- weiterhin nach bestimmten organisatorisch und steuertechnisch relevanten *Terminen* im Planungsprozeß zu fragen, wie etwa nach
- dem Beginn des Prozesses
 - dem Vorliegen erster Planentwürfe
 - der Kontrolle der Planentwürfe sowie
 - der Genehmigung der Pläne.

Diese zeitliche Struktur des Planungsprozesses wird durch die *zeitliche Reihung* [39] der Pläne ergänzt. Als Alternativen treten hierbei folgende Varianten der Planung auf:

- rollende Planung
- Blockplanung
- gemischtes System der Block- und rollenden Planung sowie
- einmalige Projektplanungen.

Weiterhin beinhaltet die *Ableitungsrichtung* eine Gestaltungsalternative im Rahmen des Planungsprozesses. Die Ableitungsrichtung von Plänen bildet ein Kontinuum, deren Extrempunkte durch den sogenannten bottom-up bzw. top-to-down-approach gekennzeichnet sind. Beim top-to-down-approach werden auf der obersten Managementebene globale Rahmenziele aufgestellt, in deren Begrenzungen sukzessive die untergeordneten Instanzen ihre kompatiblen Teilpläne zu entwickeln haben. Beim bottom-up-approach erstellen die unteren

[38] Vgl. dazu Witte (Phasentheorem) sowie Witte (Organisation).

[39] Vgl. Szyperski/Winand (Grundbegriffe).

Instrumente	Pläne		P 1		P 2		P 3	
	R	S	R	S	R	S	R	S
(1)								
zur Informationssammlung								
<i>Fragebogen</i>								
– eigene	○	○	○	○	○	○	○	○
– Marktforschungsinstitute	○	○	○	○	○	○	○	○
<i>Interviews</i>								
– eigene	○	○	○	○	○	○	○	○
– Marktforschungsinstitute etc.	○	○	○	○	○	○	○	○
– Expertengespräche	○	○	○	○	○	○	○	○
<i>Checklisten</i>								
○	○	○	○	○	○	○	○	○
<i>Dokumentenanalyse</i>								
– Zeitschriften	○	○	○	○	○	○	○	○
– Statistiken	○	○	○	○	○	○	○	○
– Gutachten	○	○	○	○	○	○	○	○
– Wirtschaftsbriefe	○	○	○	○	○	○	○	○
– Betriebsstatistik und Rechnungswesen	○	○	○	○	○	○	○	○
– sonst. Instrumente:								
_____	○	○	○	○	○	○	○	○
_____	○	○	○	○	○	○	○	○
_____	○	○	○	○	○	○	○	○
(2)								
zur Aufbereitung der Informationen								
<i>Statistische Auswertungsmethoden</i>								
– Methoden zur Durchschnittsbildung	○	○	○	○	○	○	○	○
– Korrelationsrechnung	○	○	○	○	○	○	○	○
– Regressionsrechnung	○	○	○	○	○	○	○	○
– Varianzanalysen	○	○	○	○	○	○	○	○
– Faktorenanalysen	○	○	○	○	○	○	○	○
– Clusteranalysen	○	○	○	○	○	○	○	○
– Wahrscheinlichkeitsrechnung (Risikoanalyse etc.)	○	○	○	○	○	○	○	○
– Input-Output-Tabellen	○	○	○	○	○	○	○	○
<i>Prognosemethoden</i>								
– Trendextrapolationen	○	○	○	○	○	○	○	○
– Exponentielle Glättung	○	○	○	○	○	○	○	○
– Saisonbereinigungsmethoden	○	○	○	○	○	○	○	○
– Wachstums-, Sättigungsfunktionen	○	○	○	○	○	○	○	○
– Zeitreihenprognosemodelle	○	○	○	○	○	○	○	○
– Ökonometrische Modelle	○	○	○	○	○	○	○	○
– Spektralanalyse	○	○	○	○	○	○	○	○
– Lebenszyklus-Analyse	○	○	○	○	○	○	○	○

Im folgenden wird eine Anzahl von Instrumenten aufgezählt, die *hier und da* im Rahmen der Planung Verwendung finden *können*. Bitte kreuzen Sie an, welche Instrumente mit welcher Intensität in Ihrer Unternehmung im Rahmen der Einstellung der von Ihnen ausgewählten Pläne zum Einsatz kommen. Die folgenden Symbole bedeuten:
R = regelmäßig
S = selten

Instrumente	Pläne		P 1		P 2		P 3	
	R	S	R	S	R	S	R	S
<i>Operations Research</i>								
<i>Methoden/Modelle</i>								
– lineare/nicht lineare Programmierung	○	○	○	○	○	○	○	○
– dynamische Programmierung	○	○	○	○	○	○	○	○
– Simulationsmethoden	○	○	○	○	○	○	○	○
– Sensitivitätsanalysen	○	○	○	○	○	○	○	○
– Netzplantechnik	○	○	○	○	○	○	○	○
– Spieltheoretische Modelle	○	○	○	○	○	○	○	○

Abb. 5: Checkliste Planungstechnologie-Auszug (aus: Plorga-Handbuch, S. 18, 19)

Managementebenen Teilpläne, die anschließend zu übergeordneten Plänen zusammengefaßt werden. Beide Extremformen sind in der Praxis aus den verschiedensten Gründen wenig praktikabel [40]. Als Alternative wird daher häufig das Gegenstromverfahren vorgeschlagen. Das Gegenstromverfahren ist allerdings keine eindeutig definierte Vorgehensweise, sondern beinhaltet das gesamte Kontinuum zwischen den beiden Extremformen des bottom-up- und des top-to-down-Ansatzes. Bei der Ableitungsrichtung ist demnach der Gestaltungsspielraum zwischen diesen beiden Ansätzen auszuschöpfen.

Letztlich bilden *Konfliktlösungsmechanismen* eine weitere wichtige Strukturdeterminante des Planungsprozesses. Planung als ein multipersonaler Prozeß ist von sachlich und persönlich determinierten Konflikten nicht frei, gewinnt daraus sicherlich auch einen wesentlichen Teil seiner Dynamik und ist sehr häufig bewußt auf eine Kompromißbildung hin angelegt. Konflikte sind z. B. lösbar durch
– direkte Diskussionen zwischen den Beteiligten
– Einschaltungen eines unabhängigen Vermittlers

[40] Vgl. hierzu Wild (Grundlagen) 191 ff. und die Ausführungen zu den drei Generationen der Planungssysteme, in: Szyperski/Sikora/Wondracek (Unternehmensplanung).

- Entscheidungen übergeordneter Instanzen und
 - durch Entscheidungen in Gruppen (Koalitionsbildung).
- Die Gestaltung des Planungsprozesses umfaßt daher zumindest Entscheidungen über
- den Planungsanlaß
 - die Termine im Planungsprozeß
 - die zeitliche Reihung der Pläne
 - die Ableitungsrichtung
 - die Konfliktlösungsmechanismen.

2.7. Formalisierung

Organisation der Planung wurde als ein System von Regelungen zur Ausprägung der bisher genannten Gestaltungsparameter gekennzeichnet. Die Formalisierung der Planungsorganisation greift die schriftliche Fixierung dieser Regelungen auf. Diese Formalisierung selbst kann wiederum in vielfältiger Weise geschehen, und zwar sowohl bezogen auf die *Formalisierungsinstrumente* als auch hinsichtlich der *Formalisierungsinhalte*.

Als Instrumente, mit deren Hilfe die gewählte Planungsorganisation festgeschrieben werden kann, kommen u. a. in Betracht:

- Stellenbeschreibung
- Planungsrichtlinien
- Netzpläne
- Aktennotizen und
- Formblätter.

Die Formalisierungsinhalte beziehen sich auf die jeweiligen Ausprägungen der bereits vorher diskutierten Gestaltungsparameter. Im Zuge der Formalisierung wird daher schriftlich fixiert, welche dieser Gestaltungsparameter in welcher Weise für mehr oder weniger bestimmte Zeiträume festgelegt werden. Aus der Detaillierung dieser schriftlichen Festlegung ergibt sich ein erkennbarer Formalisierungs-

grad. Die Formalisierungsinhalte beziehen sich daher auf:

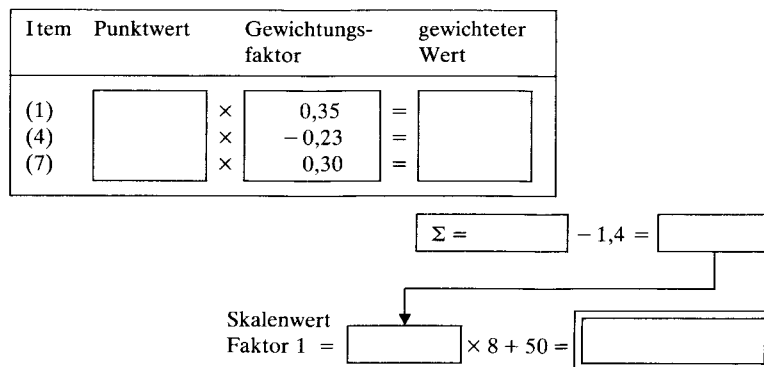
- das Plansystem
- die Planungsorgane
- die Planungsaufgaben
- das Planungspersonal
- die Planungstechnologie
- den Planungsprozeß und
- die Formalisierung selbst.

Wesentliche Kriterien des Gestaltungsparameters Formalisierung sind nach diesen Überlegungen

- die Formalisierungsinstrumente sowie
- die Formalisierungsinhalte.

3. Zum Leistungspotential des PLORGA-Konzeptes

Für ein Konzept zur Handlungsanleitung ist es mit einer Aufzählung der wichtigsten Gestaltungsparameter nicht getan. Wir haben daher ein Diagnoseinstrumentarium in Checklistenform (PLORGA-Instrumentarium) entworfen, das die hier andiskutierten Aspekte der Planungsorganisation aufgreift und in übersichtlicher Form abrufbar. Beispiele aus diesen Checklisten sind in den Abbildungen 2, 4 und 5 wiedergegeben. Zu den Checklisten bestehen Auswertungsanleitungen, die eine systematische, verschiedene Fälle vergleichbare Auswertung gestatten. Als ein Beispiel ist in Abbildung 6 die Auswertungsanleitung zur Ermittlung der dezentralen bzw. zentralen Einstellung im Rahmen der kognitiven Planungsphilosophie wiedergegeben. Auf der Basis einer umfangreichen empirischen Untersuchung, in der wir 360 Planungsorganisationen erfaßt haben, werden wir markante Ausprägungen und Ausprägungskombinationen der Planungsorganisation für bestimmte Subgruppen, etwa Absatzpläne, strategi-



Werte unter 50 deuten auf eine Einstellung zur dezentralen, Werte über 50 zur zentralen Planung hin.

Abb. 6: Checkliste Auswertungsanleitung: Planungsphilosophie-Dezentrale vs. zentrale Planung

sche Pläne oder Branchen, Unternehmungsgrößen etc., erarbeiten. Diese Werte können dann bei der individuellen Analyse der Planungsorganisation mit Hilfe des PLORGA-Instrumentariums sowie entsprechender Auswertungsanleitungen als *Vergleichsmaßstab* für die Beurteilung des eigenen Systems herangezogen werden [41]. Aus einer derartigen raum-zeit-bezogenen Situationsanalyse sind nur Anhaltspunkte im Stile überbetrieblicher Vergleiche, aber keinesfalls Modell- oder gar Standardnormen abzuleiten. Dennoch dürfte es für viele Unternehmungen oder Bereiche innerhalb von Konzernen von Interesse sein, den eigenen Standort in der allgemeinen Planungslandschaft näher beschrieben zu bekommen.

Mit dem gleichen Instrumentarium kann demnach empirische Exploration, aber auch die praktische Gestaltungsarbeit in einzelnen Fällen unterstützt werden [42]. Die Neu- oder die Umgestaltung betrieblicher Planungssysteme erfordert ebenfalls erprobte Analyseinstrumente, die beim Erfassen der Systemgegebenheiten und beim Ausloten der Gestaltungsspielräume behilflich sind.

Aufgrund unserer bisherigen Erfahrungen kann das PLORGA-Konzept in den einzelnen Phasen des Systemgestaltungsprozesses folgende Aufgaben unterstützen:

In der *Systemanalyse* liefert das Konzept bei der Organisation oder Reorganisation des Planungssystems ein voll operationalisiertes Diagnoseinstrumentarium, das es gestattet, die Planungsorganisation umfassend abzubilden und zu analysieren. Bezogen auf den *Systementwurf* zeigt das Instrumentarium den Alternativenraum auf, ohne allerdings allgemeingültige »richtige« Lösungen anzugeben. Der Wert des Konzeptes in dieser Phase liegt daher nicht in der Präskription einer allgemeinen idealen Planungsorganisation – die es ohnehin nicht gibt –, sondern vielmehr in der methodischen Unterstützung zum Auffinden der individuellen Lösung. Zur *Implementierung*, d. h. zur systemtechnischen und organisatorischen Durchsetzung des Systementwurfs liefert das Konzept insofern einen wichtigen Beitrag, als es die Phasen der Analyse und des Entwurfs »objektiviert«, indem die unterschiedlichen Vorstellungen der an der Gestaltung Mitwirkenden offengelegt und diskutierbar gemacht werden. Durch den Rückgriff auf die verschiedenen Planungsphilosophien der Beteiligten hat sich das Konzept gerade auch beim Abbau psychologischer Widerstände gegenüber der Planung bewährt. Letztlich ist das

PLORGA-Instrumentarium aufgrund der operationalisierbaren Zielvorgaben für die einzelnen Gestaltungsparameter auch eine wertvolle Hilfe bei der Kontrolle und Bewertung realisierter Planungssysteme.

Insgesamt sehen wir daher die Vorteile eines derartigen Konzeptes insbesondere in den folgenden Punkten:

- *Aufteilung des Gesamtproblems der Organisation in überschaubare Teilmodule.*
- *Komplexitätsreduktion durch die Bearbeitung von Teildimensionen der Planungsorganisation.*
- *Bis ins Detail »heruntergebrochene« operationalisierte Gestaltungsparameter, die in Form von Modulen abgearbeitet werden können.*
- *Berücksichtigung von Einflußgrößen der Planungsorganisation, wie Umweltfaktoren einerseits und die »Philosophie« der Planungsträger andererseits.*
- *Methodische Hilfestellung beim Auffinden der individuellen Lösung.*

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Agthe, Klaus (Strategie): Strategie und Wachstum der Unternehmung. Praxis der langfristigen Planung, Baden-Baden/Homburg 1972.
- Bleicher, Knut (Planrahmen): Der Planrahmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 30. Jg., 1960, S. 612–625.
- Braun, Günter E. (Ansatz): Der klassische Ansatz und der situative Ansatz in der Organisation der Planung. Diskussionsbeitrag Nr. 6 aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Essen, o. J. (1979).
- Bruns, Irmgard (Analyse): Kritische Analyse des Kontingenz-Ansatzes in der Organisationstheorie, in: Der Betriebswirt, 18. Jg., S. 61–64, 100–103, 139–142.
- Budde, Andreas (Organisationsstruktur): Die Organisationsstruktur von Investitionsentscheidungen in Unternehmungen, Arbeitsbericht des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation der Universität Mannheim, September 1978.
- Dahmen, Franz-Josef/Müller-Böling, Detlef (Planungsbewußtsein): Zum kognitiven Planungsbewußtsein von Planungspraktikern und Planungsstudenten. Eine empirische Analyse mit Hilfe multidimensionaler Skalierungsmodelle. Arbeitsbericht Nr. 23 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, April 1979.
- Denning, B. W./Lehr, M. E. (Nature): The extent and nature of corporate longrange planning in the United Kingdom – I und II, in: The Journal of Management Studies, Vol. 8, 1971, S. 145–161, und Vol. 9, 1972, S. 1–18.
- Franke, Udo/Müller-Böling, Detlef (Planungsaktionen): Planungsaktionen. Konzeptionelle Überlegungen zur verrichtungsorientierten Spezialisierung der Planung und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Arbeitsbericht Nr. 15 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, Januar 1978.

[41] Eine ähnliche Vorgehensweise ist aus der Testpsychologie etwa bei Intelligenztests bekannt, im betriebswirtschaftlichen Bereich z. B. beim PIMS-Modell.

[42] Vgl. zu diesem Aspekt näher Szyperski/Müller-Böling (Orientierung).

- Gälweiler, Aloys (Unternehmensplanung): Unternehmensplanung, Frankfurt/New York 1974.
- Grochla, Erwin (Einführung): Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978.
- Grochla, Erwin (Planung): Betriebliche Planung und Informationssysteme, Reinbek 1975.
- Grochla, Erwin (Unternehmensorganisation): Unternehmensorganisation, Reinbek 1972.
- Haas, Max (Planungskonzeptionen): Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmungen, Bern/Stuttgart 1976.
- Hahn, Dietger (PuK): Planungs- und Kontrollrechnung, Wiesbaden 1974.
- Hill, Wilhelm/Fehlbaum, Raymond/Ulrich, Peter (Organisationslehre): Organisationslehre, Band 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bern/Stuttgart 1974.
- Hofstätter, Peter R. (Einführung): Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart 1966.
- Kepler, Werner/Bamberger, Ingolf/Gabele, Eduard (Organisation): Organisation der Langfristplanung, Bd. 8 der Schriftenreihe der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1977.
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (Organisation): Organisation, Berlin/New York 1977.
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (Organisationstheorien II): Organisationstheorien II, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1978.
- Kirsch, Werner/Scholl, Wolfgang (Demokratisierung): Demokratisierung – Gefährdung der Handlungsfähigkeit organisatorischer Führungssysteme?, in: Die Betriebswirtschaft, 37. Jg., 1977, S. 235–246.
- Kreikebaum, Hartmut/Grimm, Ulrich (Unternehmensplanung): Strategische Unternehmensplanung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Arbeitsbericht des Seminars für Industriebetriebswirtschaft, Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt, 1978.
- Kubicek, Herbert (Informationstechnologie): Informationstechnologie und organisatorische Regelungen, Berlin/München 1975.
- Kubicek, Herbert (Organisationsphilosophie): Ein Ansatz zur Operationalisierung der Organisationsphilosophie, Arbeitspapier Nr. 14/76 des Instituts für Unternehmensführung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Freien Universität Berlin, Mai 1976.
- Kubicek, Herbert/Thom, Norbert (Umsystem): Umsystem, betriebliches, in: Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Bd. 3, Stuttgart 1976, Sp. 3977–4017.
- Link, Jörg (Planrahmen): Der Planrahmen in der Konsum- und Investitionsgüterindustrie, in: Zeitschrift für Organisation, 47. Jg., 1978, S. 129–134.
- Litschert, Robert J. (Industry): Some characteristics of long-range planning: An industry study, in: Academy of Management Journal, Vol. 14, 1971, S. 33–43.
- Mans, Günter (Stand): Stand und Entwicklung von Planungssystemen in Unternehmungen der Bundesrepublik Deutschland, in: Grochla, Erwin/Szyperski, Norbert (Hrsg.): Modell- und computergestützte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1973, S. 41–63.
- Metaplan (Gesprächstechnik): Metaplan Gesprächstechnik. Kommunikationswerkzeug für planende und lernende Gruppen, Metaplan-Reihe Heft 2, Quickborn 1976.
- Müller-Böling, Detlef (Arbeitszufriedenheit): Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung, München/Wien 1978.
- Osgood, O. E./Suci, G. J./Tannenbaum, P. H. (Measurement): The measurement of meaning, Urbana 1957.
- Pugh, Derek S./Hickson, David J. (Structure): Organizational structure in its context. The Aston programme I, Westmead 1976.
- RKW (Planung): Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft – RKW, Abteilung Betriebswirtschaft: Rechnungswesen, Organisation und Planung im Unternehmen, 1. und 2. Ergebnisbericht, Frankfurt 1965.
- Schmitz, Paul/Szyperski, Norbert (Instrument): Organisatorisches Instrument zur Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen in Unternehmungen, in: Angewandte Informatik, 20. Jg., 1978, S. 281–292.
- Schollhammer, Hans (France): Corporate planning in France, in: The Journal of Management Studies, Vol. 7, 1970, S. 60–77.
- Schreyögg, G. (Determinanten): Kontextbedingungen als Determinanten der Organisationsstruktur, Diss. Nürnberg 1978.
- Siemens (Hrsg.) (Organisationsplanung): Organisationsplanung. Planung durch Kooperation, Berlin/München 1974.
- Stöber, Irmtraud (Ablauforganisation): Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmensplanung, Wien 1976.
- Szyperski, Norbert (Analyse): Analyse der Merkmale und Formen der Büroarbeit, in: Kosiol, Erich (Hrsg.): Bürowirtschaftliche Forschung, Berlin 1961, S. 74–132.
- Szyperski, Norbert (Organisation): Planung, Organisation der, in: Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 3016–3026.
- Szyperski, Norbert (Unternehmensführung): Unternehmensführung als Objekt und Adressat der Betriebswirtschaftslehre, in: Wild, Jürgen (Hrsg.): Unternehmensführung, Berlin 1974, S. 3–38.
- Szyperski, Norbert/Müller-Böling, Detlef (Orientierung): Zur technologischen Orientierung der empirischen Forschung, in: Witte, Eberhard (Hrsg.): Der praktische Nutzen der empirischen Forschung, in Vorbereitung.
- Szyperski, Norbert/Müller-Böling, Detlef (Planungsbewußtsein): Das Planungsbewußtsein von Planungspraktikern und Planungsstudenten. Eine empirische Analyse, in: Zeitschrift für Organisation, 48. Jg., 1979, S. 441–450.
- Szyperski, Norbert/Sikora, Klaus/Wondracek, Jochen (Unternehmensplanung): Entwicklungstendenzen computergestützter Unternehmensplanung, in: Plötzeneder, H. D. (Hrsg.): Computergestützte Unternehmensplanung, Stuttgart 1977, S. 453–493.
- Szyperski, Norbert/Winand, Udo (Bewertung): Zur Bewertung von Planungstechniken im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensplanung, in: Pfohl, Hans-Christian/Rürup, Bert (Hrsg.): Anwendungsprobleme moderner Planungs- und Entscheidungstechniken, Königstein 1979, S. 195–218.
- Szyperski, Norbert/Winand, Udo (Grundbegriffe): Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart 1980.
- Töpfer, Arnim (Unternehmungen): Planungs- und Kon-

trollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976.
 Wild, Jürgen (Grundlagen): Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek 1974.
 Witte, Eberhard (Organisation): Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe – ein Forschungsbericht –,

in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20. Jg., 1968, S. 581–599.

Witte, Eberhard (Phasen-Theorem): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20. Jg., 1968, S. 625–647.

Patenschaftsabonnement

DBW

Die Betriebswirtschaft

Zur Förderung der Betriebswirtschaftslehre haben folgende Firmen für Studenten Freiabonnements der Fachzeitschrift DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT (DBW) gespendet:

Aachener Straßenbahn und Energieversorgungs-AG, Aachen

Deutsche Siedlungs- und Landesrentenbank, Bad Godesberg

Deutsche Unilever GmbH, Hamburg

Dresdner Bank AG, Filiale Augsburg

Garbe, Lahmeyer & Co. AG, Aachen

GENES Gründungsberatung und Treuhand GmbH, Köln

Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V., Köln

Henkel KG aA, Düsseldorf

Honeywell Bull AG, Köln

Hotel-Pension **Vier Jahreszeiten**, Westerland/Sylt

Kreissparkasse Augsburg

Neckermann Versand AG, Frankfurt

Oberösterreichische Landes-Hypothekbank, Linz/Österreich

Oberösterreichische Raiffeisen-Zentralkasse, Linz/Österreich

Pfeifer & Langen, Köln

Philips GmbH, Aachen

E. Schmitz GmbH & Co KG, Nettersheim

Shell Austria AG, Wien/Österreich

Franz Sinn & Sohn GmbH, Aachen

Stadtsparkasse Augsburg

Traumann, Giehl & Partner, Unternehmensberatung, Köln

Volkswagenwerk AG, Wolfsburg

Waggonfabrik Talbot, Aachen

WIBERA Wirtschaftsberatung AG, Düsseldorf



C.E. Poeschel · Postfach 529 · 7000 Stuttgart