

Organisation von Planungssystemen mit Hilfe des PLORGA-Handbuches

Detlef Müller-Böling

Das PLORGA-Handbuch ist ein Instrument zur Analyse und Gestaltung von Planungssystemen. Es basiert auf einer als „dual“ bezeichneten Forschungsstrategie, die die Einheit von empirischen Forschungen und Gestaltungsaussagen mit Hilfe von Operationalisierungen sucht.

Das Handbuch enthält Checklisten, die den Gestaltungsspielraum im Hinblick auf die organisatorische Ausformung von Planungssystemen wiedergeben. Über detaillierte Auswertungsfomulare kann man Kennzahlen für wesentliche Aspekte der Planungsorganisation ermitteln. Darüber hinaus liegen für diese Aspekte Vergleichswerte von 360 Planungsorganisationen — teilweise aufgespalten nach Teilplänen, Branchen, Unternehmungsgrößen und verschiedenen Graden der internen Dynamik einer Unternehmung — vor, an denen man die individuellen Werte widerspiegeln kann. Das Handbuch kann alle Phasen der Systemgestaltung von der Ist-Analyse und dem Entwurf organisatorischer Alternativen über die organisatorische Implementierung bis hin zur Kontrolle und Bewertung der implementierten Planungsorganisation unterstützen.

3112.

Empirische Forschungsinstrumente für die praktische Gestaltungsarbeit?

Wissenschaft will *theoretische*, d. h. auf das Sein und die Erklärung des Seins dieser Welt gerichtete, und *technologische*, d. h. auf die Gestaltung der Realität gerichtete Aussagen erarbeiten.¹ Als besonders problematisch

erweist sich dabei das Verhältnis zwischen Theorie und Technologie, insbesondere die Überleitung von theoretischen in technologische Sätze.² Unstrittig dürfte sein, daß theoretische Sätze nicht unabdingbare Voraussetzung für Technologien darstellen.³ Insofern ergibt sich ein Erkenntnisfortschritt gerade auch im Hinblick auf Gestaltungsaussagen sinnvollerweise aus einem Wechselspiel zwischen primär auf theoretische und primär auf technologische Aussagen gerichteten Erkenntnissen.⁴

Im Rahmen empirischer Forschungsbemühungen empfiehlt sich daher eine duale Forschungsstrategie, die im folgenden skizziert werden soll:⁵

Der Grundgedanke einer dualen empirischen Forschungsstrategie zielt darauf ab, daß die für empirische Untersuchungen entwickelten Instrumentarien auch im Rahmen von Gestaltungsaktivitäten eingesetzt werden können. Daraus ergibt sich die zentrale Stellung von sozialwissenschaftlichen Instrumenten, d. h. von Operationalisierungen der zu einem Objektbereich gehörenden Variablen (vgl. **Bild 1**).

Mit einem Instrumentarium, etwa einem Fragebogen zur Erfassung der Organisationsstruktur von Planungssystemen, kann dann *empirische Exploration* über den Objektbereich, d. h. die Feststellung der in der Realität vorkommenden Ausprägungen und Beziehungszusammenhänge innerhalb der Strukturen sowie zu Umweltgrößen vorangetrieben werden. Ergebnis dieser Betrachtung von empirisch nicht falsifizierten, d. h. bisher realisierten Lösungen des Alternativenraums ist

ein empirisch präzisierter Bezugsrahmen, der auf der Basis der empirischen Exploration als wesentlich ermittelte Variable sowie die Richtung und Stärke von Beziehungszusammenhängen anzugeben in der Lage ist (empirisch-kognitiver Zweig).⁶

Mit dem gleichen Instrumentarium kann jedoch auch *empirische Konstruktion* in dem Sinne betrieben werden, daß die sich im Fragebogen niederschlagende Operationalisierung des Objektbereichs zur Analyse (Ist-Aufnahme) individueller Systeme geeignet ist sowie den logisch und empirisch zulässigen Alternativenraum für individuelle Gestaltungslösungen offenbart (technologischer Zweig).

Probleme bei einer derartigen Vorgehensweise entstehen dadurch, daß an die Operationalisierungen teilweise unterschiedliche Anforderungen bei einer explorativen und konstruktiven Verwendung zu stellen sind.⁷ So werden bei großzahligen empirischen Explorationen eher quantitativ ausgerichtete Operationalisierungen bevorzugt, die qualitativ geringere Eingrenzungen vornehmen und relativ globale Attribute zulassen, um mächtige Eigenschafts- und Relationsräume zu erfassen. Für die empirische Konstruktion benötigt man dagegen möglichst präzise auf den Einzelfall zugeschnittene Operationalisierungen mit qualitativen Eingrenzungen, wodurch die quantitative Bestimmung erschwert wird.

Ist dieser Konflikt noch prinzipiell aufhebbar durch die Entwicklung von qualitativ und quantitativ gehaltvollen Operationalisierungen, so stellt die Frage nach dem *Innovationspotential*

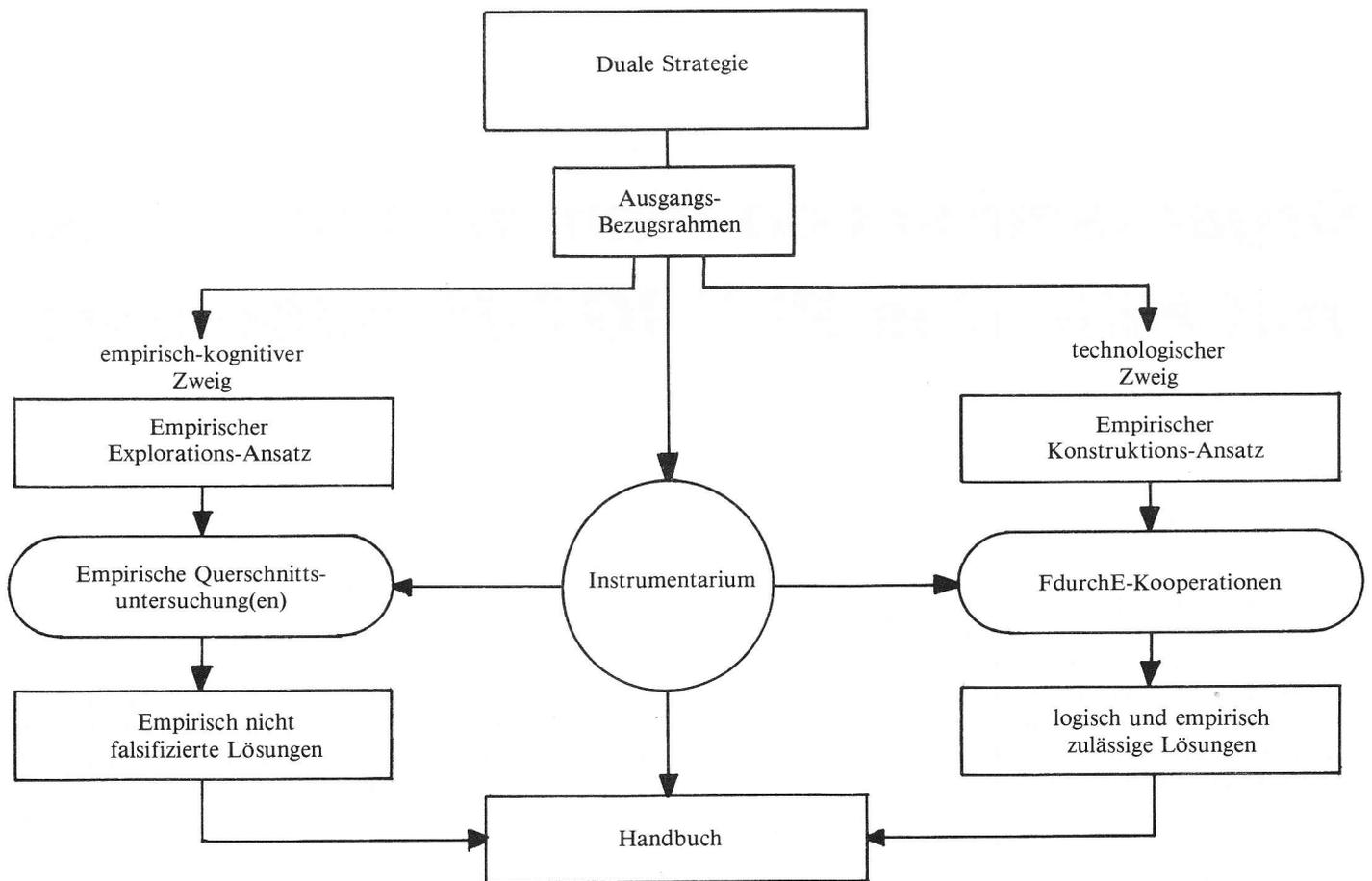


Bild 1: Elemente der dualen Strategie zur empirischen Exploration und empirischen Konstruktion

derartiger Instrumente ein im Grundsatz nicht lösbares Dilemma dar: Operationalisierungen für die empirische Exploration enthalten Merkmalsausprägungen, die tatsächlich in der Realität auftreten. Operationalisierungen für die empirische Konstruktion sollen jedoch gerade auch neue, noch nicht realisierte Systeme ermöglichen. Im Rahmen des gleichen Instrumentariums ist dies lediglich über die neue, noch nicht realisierte Kombination bereits bekannter Merkmalsausprägungen verschiedener Gestaltungsparameter möglich.⁸

Das *PLORGA-Handbuch als Instrumentarium zur Analyse und Gestaltung von Planungssystemen*⁹ ist der Versuch einer Anwendung und Umsetzung der oben skizzierten Forschungsstrategie, wie sie aus der Psychologie etwa im Hinblick auf Eigenschafts- oder Intelligenztests bekannt ist.¹⁰ Das Handbuch vereinigt Wissen aus empirischen Explorations und empirischen Konstruktionen und ist in gleicher Weise geeignet, dem wissenschaftlich Forschenden wie dem praktisch Gestaltenden Hilfestellung zu geben.

Instrumente der empirischen Forschung, insbesondere Fragebögen, können auch bei der praktischen Arbeit im Betrieb von Nutzen sein: Einmal können sie als Checklisten zur Ist-Analyse verwendet werden, zum anderen geben sie den Alternativenraum für mögliche Gestaltungsmaßnahmen wieder.

Gestaltungsbereiche der Planungsorganisation

Das PLORGA-Handbuch ist Ergebnis einer langjährigen konzeptionellen Arbeit auf dem Gebiet der organisatorischen Strukturierung von Planungssystemen in Verbindung mit detaillierten Praktikergesprächen, empirischen Querschnittuntersuchungen und der Beteiligung an einzelnen Gestaltungsprozessen.

Der Name „PLORGA“ entstand durch Zusammenziehung des Begriffs *PLANungsORGAnisation*.

Ausgangspunkt der Überlegungen war, daß *Planung, Organisation* und *Steuerung* (Control) als Führungs-

funktionen innerhalb der Unternehmen ihrerseits *geplant, organisiert* und *gesteuert* werden müssen.¹¹ Dabei ist die organisatorische Strukturierung gerade der Planung nicht unbestritten. Vielfach wird behauptet, Planung als kreativer Prozeß entziehe sich jeder einengenden Strukturierung.

Dagegen steht die Auffassung, daß organisatorische Regelungen — wie anderswo auch — im Bereich der Planung folgende vorteilhafte Leistungen erbringen können:

— *Koordination* in arbeitsteiligen Prozessen durch Festlegung der Aufgaben und Zeitpunkte, die einzelne Stellen im Planungsprozeß auszuführen und einzuhalten haben.

— *Sicherheit bei der Delegation* von Aufgaben durch die Festlegung der Ziele und Verfahren der Aufgabenerfüllung sowohl für den Delegierenden als auch für den Ausführenden einschließlich der Möglichkeit zur Selbst- oder Fremdkontrolle.

— *Rationalisierung bei sich wiederholenden Aufgaben* durch die Reduzierung immer wieder zu erteilender An-

weisungen sowie durch zunehmende Erfahrung im Rahmen der Arbeitsteilung.

Aus den Argumenten für oder gegen eine organisatorische Strukturierung der Planung wird deutlich, daß es nicht die Organisation der Planung geben kann, sondern stattdessen eine *Bandbreite* unterschiedlicher Organisationsformen und Organisationsgrade, aus der man die individuelle Organisationsstruktur für das jeweilige Planungssystem herausarbeiten muß. Dies geschieht im Hinblick auf *Umweltbedingungen* (Eingrenzungsfaktoren, Restriktionen) einerseits und *Wirkungen der Planungsorganisation* (Zielgrößen) andererseits.

Unter Organisation der Planung ist ein *System von Regelungen* zu verstehen, durch die Planungssysteme Struktur gewinnen.¹² Diese Regelungen beziehen sich auf die Gestaltungsparameter bei der individuellen Ausformung der Planungsorganisation. Gestaltungsparameter und damit Dimensionen der Planungsorganisation sind (vgl. auch Bild 2).

Plansystem

Da die Planung für die Unternehmung insgesamt zu umfangreich und kom-

plex ist, wird sie im Rahmen der Arbeitsteilung einmal *planobjektbezogen*, zum anderen *planungsverrichtungsbezogen* spezialisiert.¹³ Die planobjektbezogene Arbeitsteilung führt zur Erarbeitung verschiedener Teilpläne in der Unternehmung. Die planungsverrichtungsbezogene Spezialisierung der Planung führt zu unterschiedlichen Teilaktivitäten im Planungsprozeß wie Informationen sammeln, verdichten, bewerten, Planentwürfe genehmigen etc.

Plansysteme sind verschiedentlich in der Literatur aufgestellt worden,¹⁴ haben jedoch allem Anschein nach in der betrieblichen Praxis keinen allgemein akzeptierten Niederschlag gefunden. Der Teilplan hat eine grundlegende Bedeutung für die nachfolgenden Gestaltungsparameter, insbesondere den Einsatz bestimmter Planungstechniken sowie die Ausgestaltung des Planungsprozesses.¹⁵ Daher ist davon auszugehen, daß die Unternehmung im Grenzfall so viele verschiedene Planungsorganisationen wie (Teil-)Pläne besitzt.

Planungsorgane

Unter dem Gestaltungsparameter Planungsorgane sind die stellenbezogenen Alternativen im Hinblick auf den Pla-

nungsträger zu diskutieren. Hierbei geht es um die grundsätzliche *Auswahl von Trägern der Planung* und ihre *Anbindung an die Unternehmensorganisation* unabhängig von den einzelnen Aufgabenstellungen im Rahmen der Planung.

Planungsaufgaben

Teilaktivitäten im Rahmen der Planung sind Ausdruck einer verrichtungsbezogenen Arbeitsteilung der Planung. Zu unterscheiden sind grundsätzlich drei Gruppen von Planungsaufgaben:

— Planerfunktion

Aufgaben der materiellen, inhaltlichen Planung, die von der Informationsverarbeitung über die Alternativengenerierung bis hin zur Ratifizierung von Plänen reichen.

— Planungstechnikerfunktion

Serviceaufgaben der Planung, die sich von der Bereitstellung geeigneter Planungstechniken bis zum Aufbau und zur Wartung von Datenbanken erstrecken.

— Planungsmanagementfunktion

Aufgaben der Planung, Organisation und Steuerung des Planungsprozesses im Sinne einer Metaplanung, Erstel-



Prof. Dr. Detlef Müller-Böling vertritt das Fach Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Abteilung der Universität Dortmund.

DIMENSIONEN	SUBKRITERIEN/INDIKATOREN
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

Bild 2: Gestaltungsparameter der Planungsorganisation

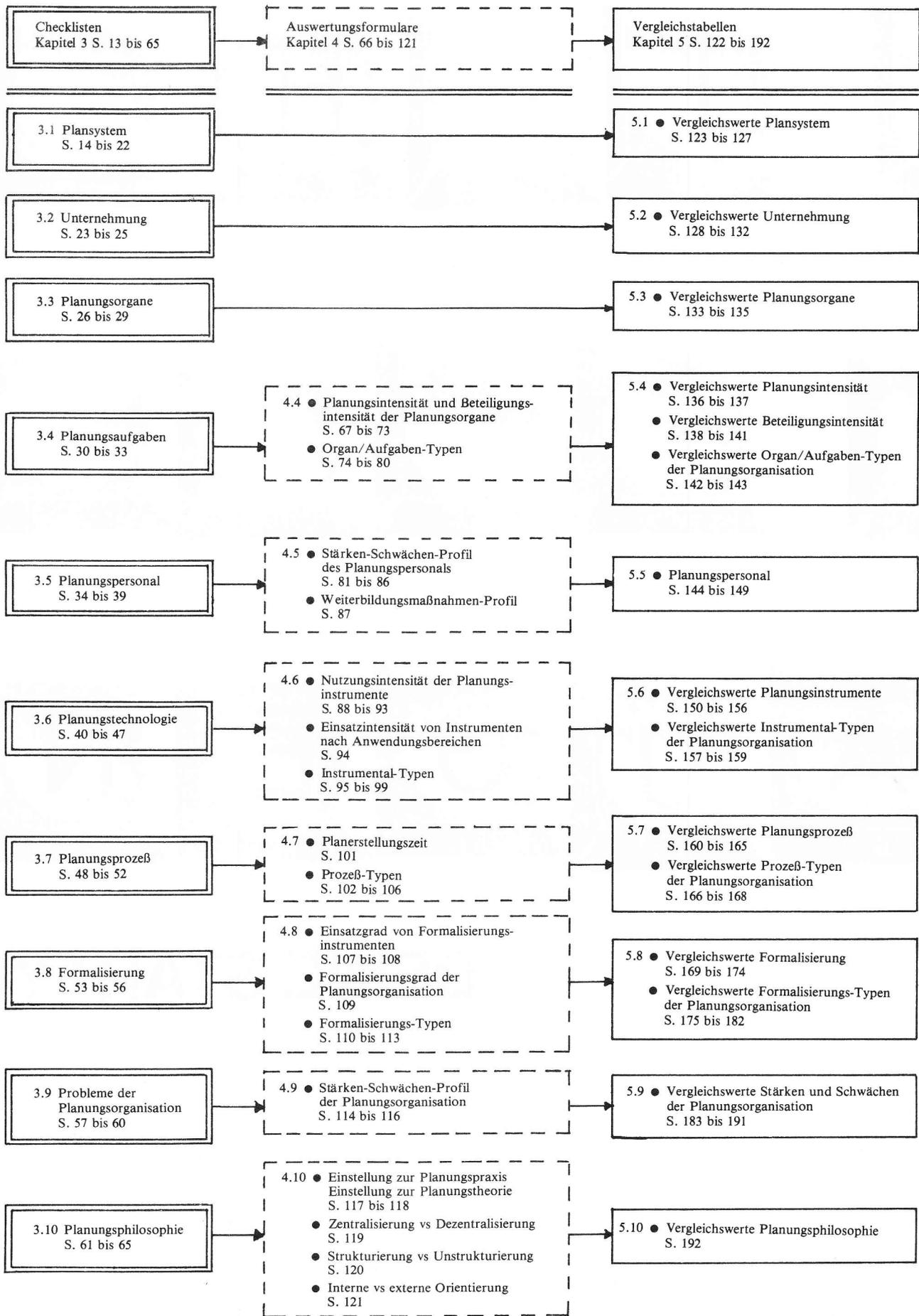


Bild 4: Graphischer Überblick zum Aufbau, zu den Inhalten und Verbindungen der Kapitel des PLORGA-Handbuches

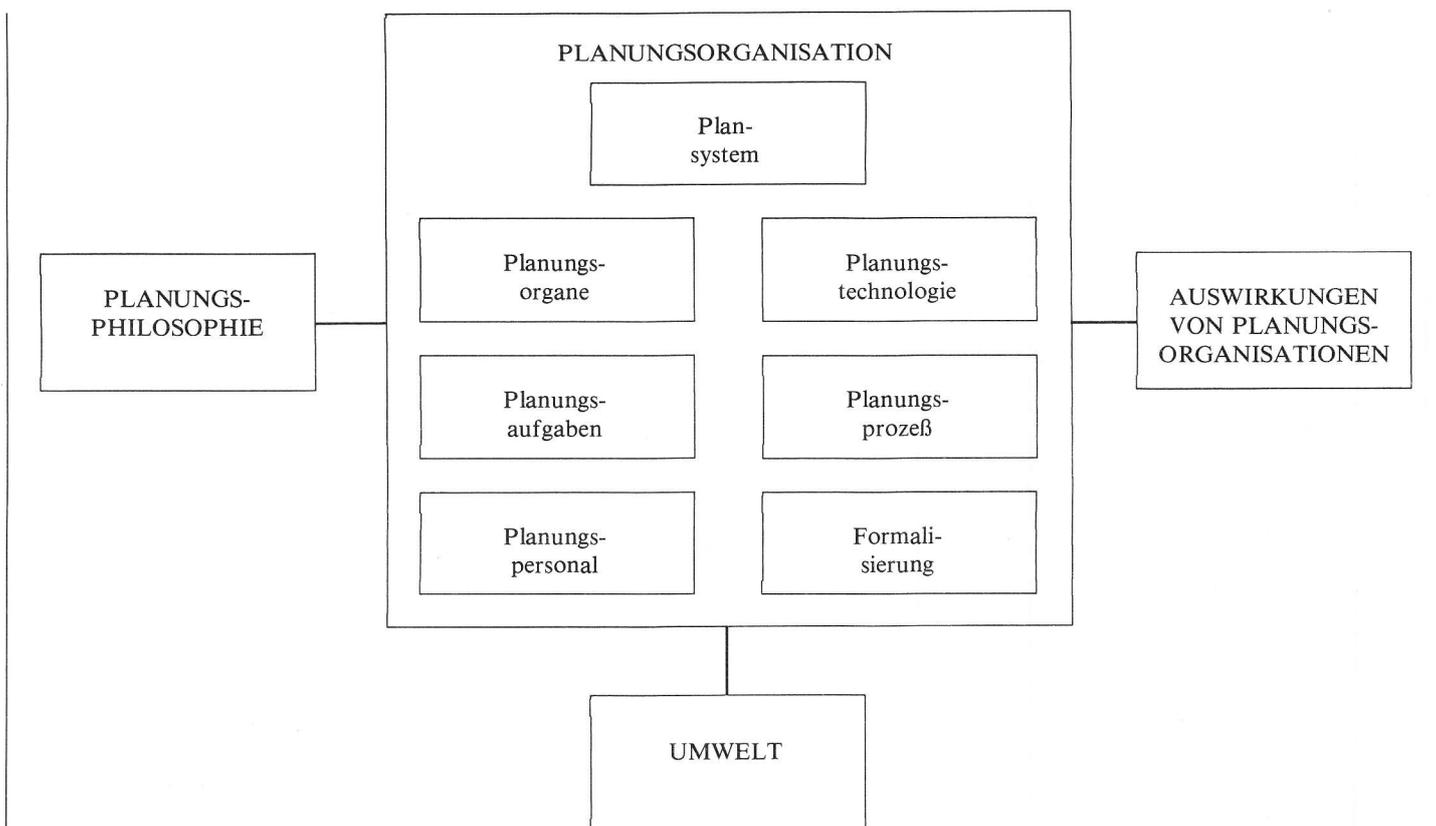


Bild 3: Bezugsrahmen zur Organisation der Planung

lung von Regelungen zur Planung und Motivierung von Mitarbeitern zur Planung.

Diese drei Hauptgruppen sind vielfach zu unterteilen, wobei sich zeigt, daß diese Aufgaben auch mit unterschiedlicher *Intensität* wahrgenommen werden können.¹⁶ Darüber hinaus sind diese Aufgaben auf unterschiedliche Planungsorgane zu übertragen. Hieraus ergeben sich als Gestaltungsmöglichkeiten unterschiedliche Grade der *Beteiligung von Planungsorganen* sowie unterschiedliche *Planungsintensitäten einzelner Planungsorgane*.

Planungspersonal

Neben der stellenbezogenen Diskussion der Planungsträger unter dem Aspekt der Planungsorgane erfolgt unter dem Stichwort Planungspersonal eine personenbezogene Analyse und Gestaltung der Planungsorganisation im Hinblick auf die *Eigenschaften und Fähigkeiten*, die *Weiterbildungsmaßnahmen*, die *Rekrutierungsart* und die *Motivationsmittel* für die Planungsträger.

Planungstechnologie

Unter Planungstechnologie sind die

Methoden, Modelle und Verfahren zu verstehen, die im Rahmen der Planung Verwendung finden. Gestaltungsparameter in diesem Zusammenhang ist einmal die *Auswahl von Planungsinstrumenten* und ihre Einsatzintensität in verschiedenen Informationsverarbeitungsschritten der Informationssammlung, Informationsaufbereitung, Informationsdarstellung, Informationsbewertung und der Ideenfindung.¹⁷ Darüber hinaus bieten die Art und der Umfang der *informationstechnischen Unterstützung* der Planungsaufgabe Gestaltungsmöglichkeiten.

Planungsprozess

Gerade im Hinblick auf die organisatorische Gestaltung der Planungsfunktion ist das prozeßhafte der Aufgabe von besonderer Bedeutung. Unter dem Gestaltungsparameter Planungsprozess sind daher eine Reihe von zeitlichen und inhaltlichen Aspekten zusammengefaßt, die dem Rechnung tragen. Neben der Unterscheidung nach *Planungsanlässen* ist zu differenzieren nach *Terminen* entsprechend dem Reifegrad des Plans, der zeitlichen *Reihung der Pläne*, der *Ableitungsrichtung*¹⁸ sowie den *Konfliktlösungsmechanismen*.

Formalisierung

Letztlich ist die schriftliche Fixierung der Regelungen zu den obengenannten Gestaltungsparametern ebenfalls eine gestaltbare Größe. Sie richtet sich auf zweierlei: Einmal gibt es einen erheblichen Alternativenraum im Hinblick auf die *Instrumente der Formalisierung* (Stellenbeschreibung, Aktennotizen, Planungshandbücher etc.), zum zweiten sind die *Inhalte der Formalisierung* und damit zusammenhängend der Formalisierungsgrad als das Ausmaß der schriftlichen Fixierung gestaltbar.

Neben diese Bereiche, die gestaltet werden können, treten als *Restriktiven* Eingrenzungsfaktoren und als *Zielgrößen* Wirkungen der Planungsorganisation, die im Gestaltungsprozess mit berücksichtigt werden müssen (vgl. Bild 3). Als Eingrenzungsfaktoren sind die *Umwelt der Planungsorganisation* und die *Planungsphilosophie* der Planungsträger anzusehen.¹⁹ Als *Wirkungen* wurden subjektive Einschätzungen der Probleme im Bereich der Planungsorganisation sowie Soll-Ist-Abweichungen bei den zugrundeliegenden Teilplänen konzeptualisiert. Das PLORGA-Handbuch enthält für alle hier aufgeführten *Gestaltungspa-*

parameter, Restriktionen und Wirkungsgrößen, Operationalisierungen in Form von Checklisten.

Bei der Frage der Organisation des Planungssystems geht es nicht darum zu entscheiden, ob überhaupt organisiert werden soll oder nicht, sondern darum, Organisationsform und Organisationsgrad der Planung festzulegen. Diese Entscheidungen sind zu fällen, in Abhängigkeit von der individuellen Situation und erwünschten Wirkungen. Die Organisation wird festgelegt über die Gestaltungsbereiche: Plan(system), Planungsorgane, Planungsaufgaben, Planungspersonal, Planungstechnologie, Planungsprozeß und Formalisierung.

Aufbau des PLORGA-Handbuches

Das Handbuch umfaßt fünf in sich geschlossene Kapitel, die jedoch vielfältig aufeinander bezogen sind. Das erste Kapitel (10 S.) enthält Hinweise zur Zielsetzung, zum Aufbau und zur Arbeitsweise des Handbuches. Das zweite Kapitel (1 S.) besteht aus einem graphischen Überblick über den Aufbau, die Inhalte und Verbindungen der folgenden drei Kapitel einschließlich der Seitenangaben (vgl. Bild 4).

Das dritte Kapitel (53 S.) enthält mit den Checklisten den inhaltlichen Kern der Konzeptualisierung und Operationalisierung von Planungsorganisation, Umweltfaktoren, Wirkungsgrößen und Planungsphilosophie. Das Kapitel ist unterteilt in insgesamt 10 Module („Bausteine“) (Gestaltungsparameter der Planungsorganisation sowie Eingrenzungsfaktoren und Wirkungsgrößen). Die Analyse bzw. Gestaltung erfolgt hier jeweils für einen individuell auszuwählenden Teilplan (z. B. Absatzplan, Produktionsplan, strategischer Plan), da davon auszugehen ist, daß wesentliche Gestaltungsparameter nicht für die Unternehmung insgesamt, sondern nur bezogen auf einen einzelnen Teilplan festgelegt werden. Insofern stellt das Planobjekt ebenfalls einen Eingrenzungsfaktor (innerer oder erster Ordnung) dar. In Bild 5 ist als Beispiel die Checkliste für die Zuordnung von Planungsaufgaben auf Planungsorgane wiedergegeben.

Das vierte Kapitel (66 S.) enthält detaillierte Auswertungsformulare mit exakten Anweisungen für die Ermittlung von Kennziffern und Indizes bezogen auf die einzelnen Bausteine der Checklisten. Neben graphischen Darstellungen in Form von Profilen, Mittelwertbildungen und einfachen Kennzahlen lassen sich Organ/Aufgaben-, Instrumental-, Prozeß- und Formalisierungs-Typen der Planungsorganisation ermitteln.²⁰ Bild 6 zeigt das Auswertungsblatt für die Ermittlung der Planungsintensität einzelner Planungsorgane bezogen auf die in Bild 5 angesprochenen Aufgaben der Planerfunktion. Eine andere Form der Auswertung ergibt sich, wenn man die Anzahl von Planungsorganen bezogen auf einzelne Planungsaufgaben (Beteiligungsintensität) ermittelt (vgl. Bild 7).

Das letzte und fünfte Kapitel (70 S.) gibt Befunde von 360 Planungsorganisationen wieder, die als Vergleichswerte für den individuellen Fall herangezogen werden können. Es handelt sich um absolute und relative Häufigkeiten sowie Mittelwerte und Kennzahlen einschließlich der Typen der Planungsorganisation, die im vierten Kapitel auf der Basis der Checklisten des dritten Kapitels ermittelt werden können. Das fünfte Kapitel enthält neben dem reinen Zahlenmaterial jeweils Lesebeispiele für die Tabellen, Interpretationshinweise für die inhaltliche Aussage der numerischen Werte sowie zusätzliche Analysehinweise, die den Zusammenhang zu anderen Kennwerten verdeutlichen sollen. Die Kennwerte für die einzelnen Gestaltungsparameter der Planungsorganisation sind nach Teilplänen, Branche, Unternehmensgröße bzw. interner Dynamik der Unternehmung (Veränderung im Produktionsprogramm, der Informationstechnologie, des Planungssystems, der Organisationsstruktur und der personellen Besetzung der Unternehmungsleitung) weiter aufgespalten, sofern bei diesen Eingrenzungsfaktoren signifikante Unterschiede in der Ausgestaltung der einzelnen Gestaltungsparameter der Planungsorganisation festgestellt wurden.

Bild 8 gibt die Vergleichswerte der für die in Bild 6 ermittelten individuellen Planungsintensität pro Planungsorgan wieder. In Bild 9 finden sich die durchschnittlichen Beteiligungsintensitäten von Planungsorganen für die einzelnen

Planungstätigkeiten der Planerfunktion, aufgeschlüsselt nach der Anzahl von Planungsorganen, die in der Unternehmung überhaupt Planung betreiben.

Die Kopfzeile einer jeden Seite des PLORGA-Handbuchs enthält Angaben über das Unterkapitel sowie die durchlaufende Seitennumerierung. In der Fußzeile der letzten drei Kapitel finden sich Hinweise zu den jeweils korrespondierenden (Unter-)Kapiteln und Seiten der anderen Kapitel, so daß man von den Checklisten unmittelbar auf die entsprechenden Auswertungsformulare und Vergleichswerte Zugriff hat und umgekehrt. Zur besseren Handhabung sind die einzelnen Kapitel unterschiedlich farbig gestaltet.

Nutzungsmöglichkeiten des PLORGA-Handbuches

Wie die einzelnen Teile des Handbuches bei der konkreten Problemlösung helfen können, hängt in starkem Maße von der spezifischen Situation im Betrieb und dem Einfallreichtum der Verantwortlichen ab.

Die im folgenden skizzierten Einsatzmöglichkeiten stellen Beispiele der praktischen Anwendung dar, die sich in dieser Form bereits bewährt haben.

Analyse bestehender Planungsorganisationen

Mit Hilfe der Checklisten (Kapitel 3) und der ausführlichen Auswertungsanleitungen (Kapitel 4) bietet das Handbuch die Möglichkeit einer systematischen Beschreibung im Sinne einer Dokumentation des bestehenden Planungssystems. Die Offenlegung des Planungssystems macht organisatorische Regelungen für die betroffenen Mitarbeiter nachvollziehbar und schafft damit eine Voraussetzung für die Wirksamkeit und Durchsetzbarkeit einer Organisation der Planung.

Die selbständige Systemanalyse mit Hilfe des Handbuchs durch verschiedene Mitarbeiter dokumentiert die bestehende Planungsorganisation incl. eventueller Schwachstellen und kann somit eine umfassende Grundlage für die Diskussion des Ist-Zustandes aus der Sicht mehrerer Beteiligter darstellen.

Im Rahmen der Analyse bietet das Handbuch weiterhin die Möglichkeit der Standortbestimmung der eigenen

4.4.1.2 Planerfunktion

Beteiligungintensität von Planungsorganen (Partizipationsgrad) für Plan ...

(1) Bitte ermitteln Sie zunächst die Zeilensummen aus Tab. 3.4.1 S. 31 durch Addition der Kreuze in jeder Zeile und kreuzen Sie die entsprechenden Werte in der folgenden Tabelle an.

Achtung: Kreuze in der 1. Spalte "Tätigkeit wird nicht ausgeführt" werden mit "0" erfasst!

Beispiel: An einer Tätigkeit sind Vorstand und zentrale Planungsabteilung beteiligt. Die Eintragung müßte dann so aussehen:

0 1 2 3 ...

0 0 0

(2) - (3) Übertragen und addieren Sie die Zeilenwerte.

(4) Dividieren Sie die Summe der Zeilenwerte durch die Anzahl der Planungstätigkeiten

(5) Übertragen Sie die so berechnete durchschnittliche Beteiligungintensität in die letzte Zeile.

(6) Durch Verbinden der Kreuze in den Zeilen erhalten Sie ein Profil.

Planungstätigkeit	0	1	2	3	4	5	6	7	8	Anzahl der Plgs.-organe
Planungstätigkeit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—
Planungsproblem identifizieren	0	0	0	0	0	0	0	0	0	—
Planungsinformationen beschaffen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+
Planungsinformationen auswerten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+
Sollwerte aufstellen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+
Planprämissen erarbeiten, setzen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+
Planentwürfe erstellen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+
Planalternativen testen, überprüfen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+
Planbewertungen vorschlagen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+
Plankorrekturen vornehmen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+
Plan genehmigen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+
										$\Sigma =$ (3) : 10 (4) Anzahl d. Plgs. tätigkeiten = Ergebnis: durchschnittl. Bet. intensität

PLORGA-Handbuch Version 2.0	3.4.1 S. 31	5.4.-2 S. 138 bis 139
-----------------------------	-------------	-----------------------

Bild 7: Planungsorgane bezogen auf einzelne Planungsaufgaben (Beteiligungintensität)

Planungsorganisation im Vergleich zu anderen, vergleichbaren Unternehmen (Kapitel 5):

Die unmittelbare Vergleichbarkeit ist gegeben, da die Vergleichswerte mit den gleichen Checklisten ermittelt wurden, die auch die Basis für das Handbuch bilden.

Sowohl bei Übereinstimmung als auch bei Abweichungen ist zu prüfen, inwieweit die individuellen Werte durch die besonderen Gegebenheiten des Einzelfalles begründbar, akzeptierbar oder sogar gewünscht sind.

Entwurf/Reorganisation einer Planungsorganisation

Zu Beginn der Neugestaltung eines Planungssystems steht i. d. R. die kritische Betrachtung einer bereits bestehenden Planungsorganisation mit dem Ziel, Schwachstellen aufzudecken und die Anforderungen an das neue System festzulegen:

Für diese Aufgabenstellung bieten die Checklisten des Bausteins „Planungsprobleme“ einen geeigneten Ansatzpunkt, mit deren Hilfe unbefriedigende organisatorische Regelungen zur Planung aufgedeckt werden können.

Mit Hilfe der Checklisten können dann

systematisch diejenigen Aspekte ausgewählt werden, die für die individuelle Aufgabenstellung der jeweiligen Unternehmung von Interesse sind:

Wird etwa ermittelt, daß die Anzahl der auf Planungsaufgaben spezialisierten Stellen nicht als ausreichend angesehen wird, so kommen bei der Entwurfsarbeit schwerpunktmäßig die Bausteine „Planungsaufgaben“ und „Planungsorgane“ in Betracht.

Die Checklisten insgesamt bieten einen Überblick über die Gestaltungsalternativen von Planungsorganisationen. Sie legen die verschiedenen Möglichkeiten offen und können somit als Grundlage für die Beschreibung der Soll-Konzeption dienen. Mit ihrer Hilfe können auch mehrere verantwortliche Mitarbeiter der jeweiligen Fachabteilungen ihre individuellen Gestaltungsvorschläge formulieren:

Durch die Verwendung eines einheitlichen Rasters werden gegensätzliche und übereinstimmende Vorschläge vergleichbar und unmittelbar diskutierbar; dabei werden interne Verständigungsprobleme durch die gemeinsame sprachliche Basis verringert.

Durch die Einbeziehung von Mitarbeitern der Fachabteilungen wird das in den Entwurf eingehende Know-how

erweitert mit gleichzeitig positiven Auswirkungen auf die Phase der Einführung.

Um die gewünschten Wirkungen organisatorischer Regelungen zu erzielen, ist es notwendig, diese auf die individuellen Bedingungen des Betriebs abzustimmen.

Dabei sind insbesondere die unterschiedlichen Einstellungen der betroffenen Mitarbeiter zu Fragen der Planung zu berücksichtigen. Der Baustein „Planungsphilosophie“ dokumentiert die subjektiven Einstellungen, legt zu erwartende Widerstände offen und ermöglicht bereits in der Phase des Entwurfs eine entsprechende („einstellungsadäquate“) Ausrichtung der Planungsorganisation. Die Vergleichswerte von Unternehmungen gleicher Branche oder Größe können als Orientierungshilfe für die Auswahl der Konzeption die Diskussionsbasis erweitern. Für Aufgaben der Reorganisation bzw. Neu-Konzeption der Planungsorganisation bietet das Handbuch eine methodische Unterstützung zum Auffinden der individuellen Problemlösung. Die eigenständige Erarbeitung und Entscheidung kann das Handbuch dem Anwender allerdings nicht abnehmen.

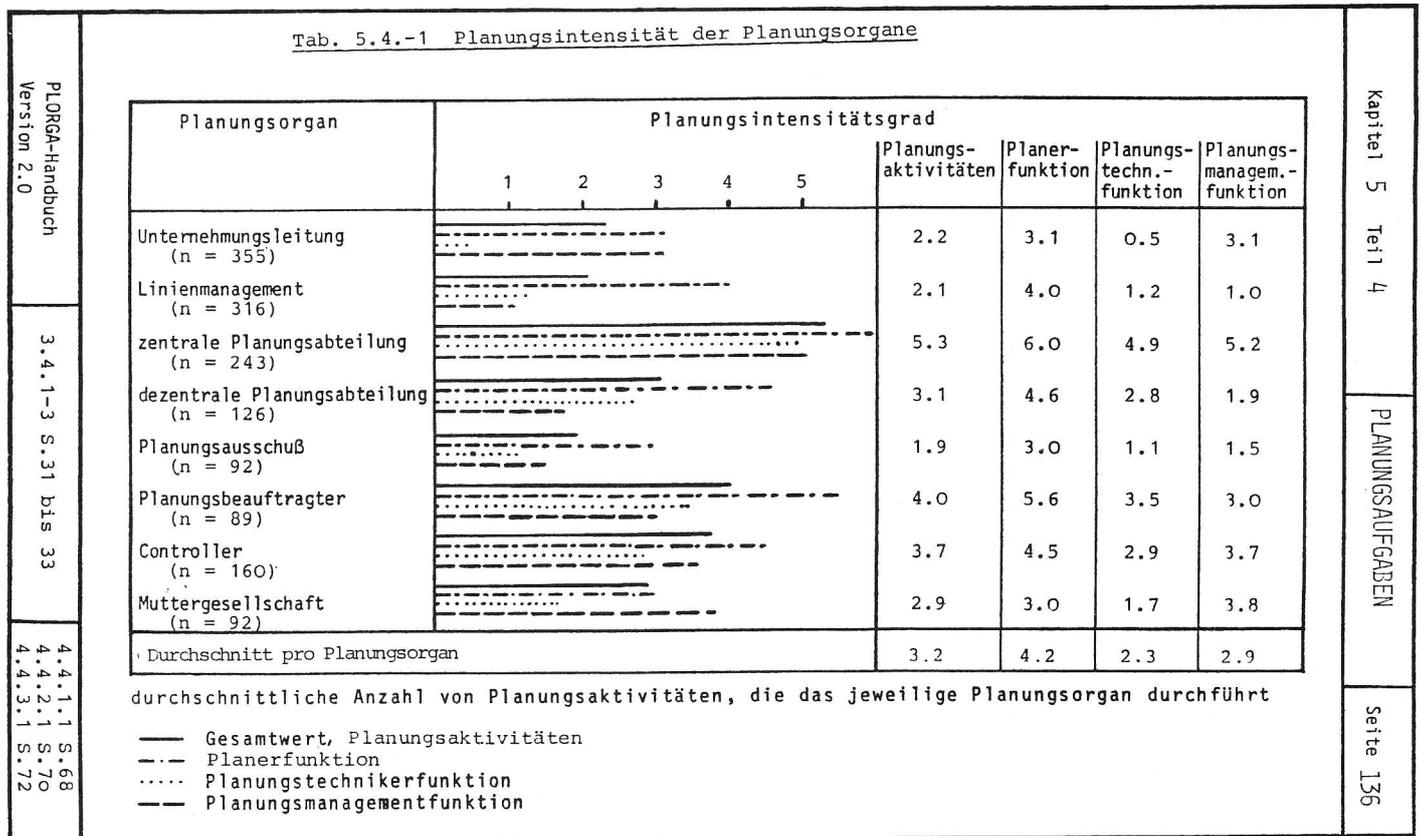


Bild 8: Vergleichswerte für die individuelle Planungsintensität pro Planungsorgan

Einführung einer (neuen) Planungsorganisation

Die praktische Einführung (neuer) organisatorischer Regelungen stößt nicht selten bei den betroffenen Mitarbeitern auf erhebliche Widerstände, an denen die Durchsetzung eines organisatorischen Konzeptes scheitern kann.

Eine wesentliche Ursache ist häufig die unzureichende *Berücksichtigung der Interessen und Vorstellungen dieser Mitarbeiter* bei der Erarbeitung des Konzeptes. Die Checklisten des Handbuchs bieten allen betroffenen Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Wünsche und Vorschläge (in einem einheitlichen Raster) darzulegen. Der Entwicklungs-

prozeß wird damit objektivierbarer, die Diskussion auf eine rationalere Ebene gebracht. Das Heranführen von Mitarbeitern an Planungsfragen *erhöht* darüberhinaus das *Planungsbewußtsein* und erleichtert damit letztlich die Einführungsphase, da Widerstände frühzeitig erkannt und leichter abgebaut werden können.

Tab. 5.4.-2 Beteiligungsintensität von Planungsorganen (Planerfunktion)

Anzahl vorhandener Organe	Planungsproblem identifizieren		Informationen beschaffen		Informationen auswerten		Sollwerte aufstellen		Prämissen erarbeiten		Entwürfe erstellen		Alternativen testen		Bewertungen vorschlagen		Korrekturen vornehmen		Plan genehmigen	
	\bar{x}	n	\bar{x}	n	\bar{x}	n	\bar{x}	n	\bar{x}	n	\bar{x}	n	\bar{x}	n	\bar{x}	n	\bar{x}	n	\bar{x}	n
2	1.4	25	1.5	26	1.2	25	1.5	25	1.4	26	1.3	26	1.4	17	1.3	15	1.5	25	1.2	23
3	1.9	88	1.8	100	1.4	100	1.8	99	1.5	95	1.3	99	1.3	71	1.4	70	1.6	94	1.1	98
4	2.4	95	1.9	104	1.6	104	1.9	100	1.6	104	1.4	103	1.3	90	1.6	88	1.7	104	1.4	104
5	2.5	75	2.5	81	2.1	81	2.2	79	2.1	76	1.8	78	1.9	72	1.5	73	2.2	81	1.5	80
6	3.0	36	2.8	37	2.6	37	2.5	36	2.4	36	2.3	37	2.4	31	2.1	31	2.9	37	2.1	37
7	4.6	10	3.8	10	3.1	10	2.9	9	3.5	10	2.6	10	2.8	10	3.2	9	3.4	10	2.4	10
Gesamt	2.4	329	2.1	358	1.8	357	2.0	348	1.8	347	1.6	353	1.6	291	1.6	286	2.0	351	1.4	352
		94%		99%		99%		97%		96%		98%		81%		79%		98%		98%

Gesamtbeteiligungsgrad (Planerfunktion) : 1,7

Bild 9: Beteiligungsintensitäten von Planungsorganen für die einzelnen Planungstätigkeiten der Planerfunktion

Soll-Ist-Kontrolle einer (neuen) Planungsorganisation

Die Kontrolle einer eingeführten Konzeption kann durch erneute Systemdiagnose erfolgen:

Der Vergleich der Analyseergebnisse mit der Sollkonzeption verdeutlicht eventuelle *Abweichungen* und zeigt die Entwicklungstendenz einer Planungsorganisation im Zeitablauf.

Dabei kann insbesondere die *Schwachstellenanalyse* (Baustein „Planungsprobleme“) zeigen, inwieweit die Schwächen einer Planungsorganisation durch ein neues Planungssystem tatsächlich beseitigt werden konnten bzw. in welchen Bereichen der Planung evtl. neue Schwachstellen liegen.

Literatur:

- 1 Vgl. Chmielewicz, Klaus: *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft*. Stuttgart 1970, Stählin, Weigand: *Theoretische und technologische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart 1973.
- 2 Vgl. Köhler, Richard: *Theoretische und technologische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre*. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1976, S. 302—318, Schreiner, Georg: *Analyse der Einsatzmöglichkeiten von Action Research im planungswissenschaftlichen Kontext*. Diss. Köln 1976, Brockhoff, Klaus: *Entscheidungsformen und Entscheidungstechnologie*. Witte, Eberhard (Hrsg.): *Der praktische Nutzen empirischer Forschung*. Tübingen 1981, S. 61—77, Szyperski, Norbert und Detlef Müller-Böling: *Zur technologischen Orientierung der empirischen Forschung*. Witte, Eberhard (Hrsg.): *Der praktische Nutzen empirischer Forschung*. Tübingen 1981, S. 159—188.
- 3 Vgl. Chmielewicz, a. a. O., S. 36, Szyperski, Norbert: *Zur wissenschaftsprogramatischen und forschungsstrategischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre*. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1971, S. 261—282.
- 4 Vgl. Szyperski, Norbert: *Forschungsstrategien in der Angewandten Informatik*. Angewandte Informatik, 1974, S. 148—153, Szyperski, Norbert und Detlef Müller-Böling: *Zur technologischen Orientierung . . .*, a. a. O., S. 162 f.
- 5 Vgl. detaillierter Szyperski, Norbert und Detlef Müller-Böling: *Zur technologischen Orientierung . . .*, a. a. O., S. 177 ff. sowie Fürtjes, Heinz-Theo: *Das Gestaltungspotential von Instrumenten der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung*, Berlin 1982.
- 6 Vgl. zur Präzisierung von Bezugsrahmen als vielversprechendem Weg für die empirisch-kognitive Forschung Kubicek, Herbert: *Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung*. Köhler, Richard (Hrsg.): *Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart 1977, S. 3—36 sowie Müller-Böling, Detlef: *Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung*, München—Wien 1978, S. 19 ff.
- 7 Vgl. Szyperski, Norbert und Detlef Müller-Böling: *Zur technologischen Orientierung . . .*, a. a. O., S. 179 f. und ausführlicher Fürtjes, Heinz-Theo, a. a. O., S. 234 ff.
- 8 Ein Beispiel aus der organisatorischen Praxis bildet die Matrixorganisation als innovative Lösungsalternative aus den beiden bekannten Lösungsalternativen funktionale und objektorientierte Organisation; vgl. Fürtjes, Heinz-Theo, a. a. O., S. 136 f.
- 9 Vgl. Müller-Böling, Detlef, Norbert Szyperski, Heinz-Theo Fürtjes und Monika Aichele-Hoff: *PLORGA-Handbuch*, Version 2.0. Arbeitsbericht Nr. 44 des Planungsseminars der Universität zu Köln, Januar 1982.
- 10 Im betriebswirtschaftlichen Bereich bestehen Ähnlichkeiten zum PIMS-Modell des Strategic Planning Institute.
- 11 Vgl. Szyperski, Norbert: *Unternehmensführung als Objekt und Adressat der Betriebswirtschaftslehre*. Wild, Jürgen (Hrsg.): *Unternehmensführung*. Berlin 1974, S. 3—38.
- 12 Vgl. zur Definition der Organisation als System von Regelungen z. B. Nordsieck, Fritz: *Grundlagen der Organisationslehre*. Stuttgart 1934, S. 15, Grochla, Erwin: *Einführung in die Organisationstheorie*. Stuttgart 1978, S. 12, bezogen auf Planungsorganisation Szyperski, Norbert und Detlef Müller-Böling: *Gestaltungsparameter der Planungsorganisation*. Die Betriebswirtschaft, 1980, S. 357—373.
- 13 Vgl. Franke, Udo und Detlef Müller-Böling: *Planungsaktionen*. Arbeitsbericht Nr. 15 des Planungsseminars der Universität zu Köln, Januar 1978 sowie Szyperski, Norbert und Detlef Müller-Böling: *Gestaltungsparameter . . .*, a. a. O., S. 362.
- 14 Vgl. Bleicher, Knut: *Der Planrahmen*. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1960, S. 612—625, Hahn, Dietger: *Planungs- und Kontrollrechnung*. Wiesbaden 1974, S. 126 ff., S. 449 ff., Link, Jörg: *Der Planrahmen in der Konsum- und Investitionsgüterindustrie*. zfo, 1978, S. 129—134, Stöber, Imtraut: *Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmensplanung*. Wien 1976, S. 32 ff., Szyperski, Norbert und Udo Winand: *Grundbegriffe der Unternehmensplanung*. Stuttgart 1980, S. 117 f.
- 15 Vgl. Szyperski, Norbert und Detlef Müller-Böling: *Planungsorganisation in unterschiedlichen Kontexten*. Arbeitsbericht Nr. 1 des Fachgebiets Methoden der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung der Universität Dortmund, Dezember 1982.
- 16 Vgl. zum empirischen Beleg Franke, Udo und Detlef Müller-Böling, a. a. O., S. 69 ff.
- 17 Vgl. Szyperski, Norbert und Detlef Müller-Böling: *Gestaltungsparameter . . .*, a. a. O., S. 368.
- 18 Vgl. zu diesen Aspekten Szyperski, Norbert und Udo Winand, a. a. O.; sowie Wild, Jürgen: *Grundlagen der Unternehmensplanung*, Reinbek 1974.
- 19 Zumindest die Planungsphilosophie kann ebenfalls zu einem Gestaltungsparameter gemacht werden, wenn versucht wird, Planungsphilosophien gezielt zu beeinflussen.
- 20 Vgl. zu diesen Typen, die auf der Basis von Clusteranalysen ermittelt wurden Fürtjes, Heinz-Theo und Detlef Müller-Böling: *Typen von Planungsorganisationen*. Arbeitsbericht Nr. 32 des Planungsseminars der Universität zu Köln, September 1980 sowie Szyperski, Norbert und Detlef Müller-Böling: *Planungsorganisation . . .*, a. a. O.

Summary:

The PLORGA Handbook is an instrument for the analysis and structuring of planning systems. It is based on a research strategy which uses operational analysis to link empirical research and structural data. Checklists indicate the scope for structural adaptation, bearing in mind the organisational structure of planning systems. Detailed evaluation formulae provide data for vital aspects of planning organisation and the handbook will be found useful in all stages of the structuring of a planning system. zfo



Eine wichtige und aktuelle Neuerscheinung

(380 Seiten, 100 Abbildungen, detailliertes Stichwortverzeichnis und Bibliographie im Anhang, 48 DM, einschließlich Versandkosten und Mehrwertsteuer)

- Es wird behauptet, Büroarbeit führe zu gesundheitlichen Schäden. Ist etwas daran? Was kann man dagegen tun?
- Technisierung der Büroarbeitsplätze beschäftigt Büroangestellte, Unternehmensleitungen sowie Betriebsräte. Hilfsmittel oder Schreckgespenst?
- Der Bürogestaltung werden heute mancherlei Vorurteile entgegengebracht. Berechtigte Kritik oder übertriebene Emotionalitäten?

Aus dem Inhalt:

Unfallverhütung im Büro — weiterhin ein aktuelles Thema (*Hans Gerhard Krafft*)
Lärm und Zwangskontakte im Büro (*Jan Nemecek*)
Bürogestaltung und Streß — Zusammenhänge und Wege positiver Beeinflussung (*Wolf Müller-Limmroth*)
Umbau und Anpassung von konventionellen Bürogebäuden (*Werner Hungenberg*)
Bürogestaltung, Gesundheit und Kosten (*Jürgen Wiegand*)

Herausgeber: **BNM PLANCONSULT** Institut für Sozialökonomische Analysen, Orts-, Regional- und Landesplanung, Betriebsplanung, Bau- und Baumarktforschung, Basel/Schweiz

Bitte bestellen Sie beim FBO-Verlag, Postfach 3 16, D-7570 Baden-Baden