

dung, hrsg. v. Busse von Colbe, W., Meyer-Dohm, P., Bielefeld 1969, S. 11–37.

Ansoff, A. I.: Zum Entwicklungsstand betriebswirtschaftlicher Planungssysteme. In: Planung und Kontrolle, hrsg. v. Steinmann, H., München 1981, S. 59–83.

Arbeitskreis „Langfristige Unternehmensplanung“ der Schmalenbach-Gesellschaft: Strategische Unternehmensplanung. In: Planung und Kontrolle, hrsg. v. Steinmann, H., München 1981, S. 23–45.

Braun, G. E.: Der klassische und der situative Ansatz in der Organisation der Planung. Universität Essen- GHS, Diskussionsbeiträge Nr. 6, Essen 1980.

Brockhoff, K.; Krelle, W.: Unternehmensplanung, Berlin u. a. 1981.

Brockhoff, K.: Planung in mittelgroßen Industrieunternehmen. In: DU, Jg. 22, 1975, S. 303–317.

Chandler, W. J.: Plans – Their Preparation and Implementation. In: LRP, Vol. 11, 1978, S. 14–20.

Gotcher, W. J.: Strategic Planning in European Multinationals. In: LRP, Vol. 10, 1977, S. 7–13.

Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung, Wiesbaden 1974.

Henzler, H.: Strategische Geschäftseinheiten (SGE): Das Umsetzen von Strategischer Planung in Organisation. In: ZfB, Jg. 48, 1978, S. 912–919.

Katz, A.: Planning in the IBM Corporation. In: Planung und Kontrolle, hrsg. v. Steinmann, H., München 1981, S. 320–330.

Koch, H.: Die Unternehmensplanung und ihre Bedeutung. In: Unternehmensplanung, hrsg. v. Agthe, K., Schnauffer, E., Baden-Baden 1963, S. 3–22.

Koch, H.: Die zentrale Globalplanung als Kernstück der integrierten Unternehmensplanung. In: ZfbF, Jg. 24, 1972, S. 222–252.

Lehnen, F.: Die Versorgung der Bundesrepublik Deutschland mit mineralischen Rohstoffen und ihre Bedeutung für die Unternehmenspolitik. Diss. Bonn 1978.

Naor, J.: Planning by Consensus- A Participative Approach to Planning. In: Adv. Man. J., Vol. 43, 1978, S. 40–47.

Simon, H. A.: The New Science of Management Decision, New York 1960.

Steiner, G. A.; Schöllhammer, H.: Pitfalls in Multi-National Long-Range Planning. In: LRP, Vol. 8, 1975, S. 2–12.

Stümke, W.: Strategische Planung bei der Deutschen Shell AG. In: Planung und Kontrolle, hrsg. v. Steinmann, H., München 1981, S. 331–347.

Szyperski, N.: Planungswissenschaft und Planungspraxis. Welchen Beitrag kann die Wissenschaft zur besseren Beherrschung von Planungsproblemen leisten? In: ZfB, Jg. 44, 1974, S. 667–684.

Teller, E.: Aufgaben und Organisation der langfristigen Unternehmensplanung. In: BFuP, Jg. 22, 1970, S. 209–229, S. 272–286.

Töpfer, A.: Zum Entwicklungsstand von Planungs- und Kontrollsystemen in der deutschen Industrie. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Unternehmensplanung, hrsg. v. Wild, J., Hamburg 1975, S. 169–194.

Wheelwright, St. C.; Banks, R. L.: Involving Operating Managers in Planning Process Evolution. In: S. Man. Rev., Vol. 20, 1979, S. 43–59.

Manfred Perltz

Organisationsentwicklungsplanung → Akquisitionsplanung; Diversifikationsplanung; Gründungsplanung; Organisationsplanung

Organisationsformen von Planungssystemen

[s. a.: Empirische Studien zur Planungseffizienz; Führungskonzeptionen und Planung; Organisation des Planungsprozesses; Planung im Managementzyklus; Planungsmanagement; Planungssystem.]

I. Notwendigkeit zur Organisation der Planung; II. Typen von Planungsorganisationen; III. Kriterien zur Auswahl von Organisationsformen der Planung.

I. Notwendigkeit zur Organisation der Planung

Planung ist wie die Organisation und die Steuerung der Unternehmung eine Führungsfunktion. Da die Unternehmungsleitung nicht in der Lage ist, alle Planungsaufgaben innerhalb der Unternehmung selbst auszuführen, muß sie diese Aufgaben teilweise oder ganz an andere Aufgabenträger delegieren. Darüber hinaus stellt die Erhaltung der Unternehmung ein permanentes Problem dar, die Planungsaufgabe ist demnach eine Daueraufgabe.

Organisation bedeutet sinnvolle und leistungsfähige Arbeitsteilung (Spezialisierung) auf der einen und Abstimmung der geteilten Aufgaben (Koordination) auf der anderen Seite (Grochla 1978). Aus der Spezialisierung ergibt sich ein Rationalisierungseffekt durch den Aufbau von Erfahrungen bei sich wiederholenden Aufgaben und durch die Reduzierung immer wieder zu erteilender Anweisungen. Aus der Koordination ergeben sich positive Effekte durch die Vermeidung von Doppelarbeit und die zeitliche Abfolge aufeinander aufbauender Arbeiten. Letztlich produziert Organisation aber auch Sicherheit bei der Delegation von Aufgaben durch die Festlegung von Zielen und Verfahren der Aufgabenerfüllung sowohl für den Delegierenden als auch für den Ausführenden einschließlich der Möglichkeit zur Selbst- oder Fremdkontrolle.

Diese Vorteile sind auch im Hinblick auf die Planungsaufgabe nicht bestreitbar, allerdings werden ihnen gewichtige Argumente entgegengehalten: Planung sei als intellektueller und insbesondere kreativer Entscheidungsprozeß nicht strukturierbar. Vielmehr entziehe man der Planung entscheidenden Nährboden, wolle man sie in das Korsett einer Struktur des Pläнемachens schnüren.

Aus den Argumenten für und wider die organisatorische Strukturierung der Planungsaufgabe wird deutlich, daß es bei der Frage nach der Organisation der Planung nicht um eine ja/nein-Entscheidung gehen kann. Vielmehr sind je nach dem kreativen Anteil, dem jeweiligen Grad der Arbeitsteilung im Planungsprozeß, der Dauerhaftigkeit der Aufgabe sowie

dem Sicherheitsbedürfnis der Aufgabenträger unterschiedliche Grade und Formen der Organisation zu wählen. Planung zu organisieren bedeutet, ein System von Regelungen für die → *Planungsträger* und → *Planungsorgane* aufzustellen, nach denen sie ihr Verhalten bei der Aufgabenerfüllung ausrichten können. Diese Regelungen können sehr detailliert sein und genaue Vorschriften für jeden Arbeitsschritt beinhalten (hoher Organisationsgrad, geringer individueller Handlungsspielraum der Planungsträger). Die Regelungen können jedoch auch sehr global sein und keine Vorschriften über einzelne Maßnahmen und Schritte, sondern z. B. lediglich Zielformulierungen enthalten (geringer Organisationsgrad, großer individueller Handlungsspielraum für die Planungsträger).

Die Frage ist, welche Aspekte in diesen Regelungen zur Planung überhaupt angesprochen werden können, d. h. was die Gestaltungsparameter bei der organisatorischen Strukturierung der Planungsaufgabe sind.

II. Typen von Planungsorganisationen

1. Gestaltungsparameter der Planungsorganisation

a. Planungsorgane

Die erste Frage ist, welche Stellen innerhalb und außerhalb der Unternehmung Planungsaufgaben übernehmen können und damit zu Planungsorganen (→ *Planungsorgane*) werden und wie diese Stellen in die Unternehmungsorganisation insgesamt eingebettet sein sollen. Planungsorgane können sein

- die Unternehmungsleitung,
- das Linienmanagement,
- eine zentrale und/oder mehrere dezentrale Planungsabteilungen,
- Planungsbeauftragte,
- Controller,
- Planungsausschüsse,
- externe Berater und Informationslieferanten
- sowie nicht zuletzt eine etwaige Muttergesellschaft.

b. Plan(system)

Spezialisierung als die artmäßige Arbeitsteilung wird in der Organisationslehre im allgemeinen unter den Aspekten des Produktes und der Verrichtung gesehen.

Überträgt man eine derartige Unterteilung von der Unternehmungsaufgabe insgesamt auf die spezielle Planungsaufgabe, so führt eine produktbezogene Aufgabenzugliederung der Planung zu einer Differenzierung der Planungsaufgabe nach Plänen als dem Output der Planung. Arbeitsteilung im Hinblick auf die Planungsaufgabe wird dann entsprechend

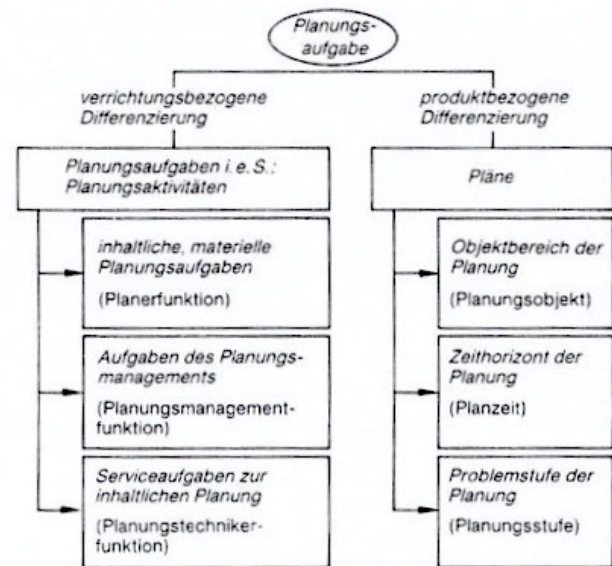


Abb. 1: Kriterien zur Aufgabendifferenzierung der Planung

den verschiedenen in der Unternehmung erstellten Teilplänen vollzogen. Die verrichtungsbezogene Differenzierung dagegen führt zu einer Arbeitsteilung im Hinblick auf einzelne Aktivitäten bei der Erstellung eines Teilplanes (siehe Abb. 1).

Regelungen zur Aufgabendifferenzierung der Planung müssen sich in einem ersten Schritt also auf die zu erstellenden Teilpläne, ihre inhaltliche und zeitliche Abgrenzung sowie Verknüpfung beziehen. Die organisatorischen Strukturierungsmöglichkeiten folgen in diesem Punkt den Untergliederungsmöglichkeiten von Plänen, und zwar nach dem *Planobjekt* (Gegenstand der Planung), der *Planzeit* (zeitlicher Planungshorizont) und der *Planungsstufe* (Problemstufe der Planung). Dementsprechend sind die Differenzierungen einerseits und die Abstimmungen andererseits zwischen den inhaltlich unterschiedlichen Plänen (z. B. Absatz und Produktionsplan), zwischen kurz-, mittel- und langfristigen sowie zwischen strategischen und operativen Plänen zu regeln. Für derartige Plansysteme gibt es unter dem Stichwort → *Planrahmen* eine Reihe von Vorschlägen (Bleicher 1960; Hahn 1974; Stöber 1976; Link 1978; Szyperski, Winand 1980), ohne daß diese bisher allgemein als Strukturierungsgrundlage Anerkennung gefunden haben.

Neben die Frage, wie die Planungsaufgabe insgesamt im Hinblick auf Teilpläne zu untergliedern ist, tritt das Problem der Übertragung der Planungsverantwortung auf Stellen innerhalb der Unternehmung (produktbezogene Spezialisierung der Planung). Bezogen auf operative Teilpläne, die der organisatorischen Gliederung der Unternehmung insgesamt folgen, ist diese Zuordnung weniger problematisch. Absatz-, Produktions-, Finanzpläne etc. werden den einzelnen Fachbereichen zugeordnet. Im Hinblick auf strategische Pläne müssen gegebenenfalls von den operativen Einheiten unabhängige strategische Organisationseinheiten gebildet werden, die die Planung,

bezogen auf die einzelnen strategischen Geschäftsfelder, übernehmen (→ *Strategie und Struktur*; → *Strategische Planung*). Insoweit kann je eine auf operative und auf strategische Bedürfnisse zugeschnittene Organisationsstruktur für die Gesamtunternehmung entstehen, die als → *Duale Organisation* bezeichnet wird.

c. Planungsaufgaben

Betrachtet man die Aufgabendifferenzierung der Planung unter verrichtungsbezogenen Aspekten, so geht es um Teilaktivitäten im Planungsprozeß. Zu unterscheiden sind grundsätzlich drei Gruppen von Teilaufgaben (Szyperski, Müller-Böling 1980):

- Aufgaben der inhaltlichen, materiellen Planung wie Sammeln und Verdichten planungsobjektbezogener Informationen, Erstellen von Planentwürfen, Ratifizierung des Planes (Planerfunktion),
- Aufgaben der Planung, Organisation und Steuerung des Planungsprozesses wie Setzen und Kontrollieren von Terminen im Planungsprozeß, Erarbeitung von Richtlinien (Metaplanung; → *Planungsmanagement*),
- Aufgaben der Unterstützung der inhaltlichen Planung durch Erarbeitung und Bereitstellung von Planungstechniken, der Sammlung und Kommentierung von Planentwürfen (Planungstechnikerfunktion).

Diese drei Aufgabengruppen können sehr weit in einzelne Teilaktivitäten untergliedert werden. In der betrieblichen Praxis ist deutlich eine Rangordnung von wenigen, zwingend erforderlichen Planungsaktivitäten bis hin zu sehr vielen, im Ermessen liegenden Teilaktivitäten erkennbar (Szyperski, Müller-Böling 1980). Die Regelungen im Hinblick auf diesen Gestaltungsparameter müssen sich demnach auf die *Inhalte* und die *Intensität* der durchzuführenden Planungsaufgaben beziehen. Daneben tritt jedoch auch hier die Frage, wer in der Unternehmung die einzelnen Planungsaufgaben durchführen soll, d. h. die Frage nach der Zuordnung von Planungsaufgaben zu Planungsorganen (verrichtungsbezogene Spezialisierung der Planung). Hierbei geht es nicht nur darum, welche Aufgabe an welches Organ delegiert wird, sondern auch darum, ob einzelne Aufgaben an mehrere Stellen übertragen werden. Diese Fragen sind insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Mitwirkung von Planungsorganen (Planungspartizipation) (→ *Mitwirkungsmuster an Planung*) zu sehen, wobei es sowohl um die Einbringung des Wissens als auch der Werte unterschiedlicher Planungsträger geht (Kirsch, Scholl 1977).

d. Planungspersonal

Betrachtet man den Planungsträger nicht unter stellenbezogenen, sondern stärker unter personalen Aspekten, so rücken die Eigenschaften, Fähigkeiten und Motivationen in den Mittelpunkt. Regelungen hierzu betreffen die Aus- und Weiterbildung (→ *Plannerausbildung*) sowie die Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen (→ *Motivations- und Anreizsysteme für Planung*).

Gerade dieser Bereich der organisatorischen Strukturierung des Planungssystems wird häufig vernachlässigt, so daß Durchsetzungsprobleme im Hinblick auf den Planungsgedanken in der Unternehmung entstehen.

e. Planungstechnologie

Unter dem Aspekt der Planungstechnologie ist zu regeln, mit welchen Verfahren, Methoden und Modellen der Informations- und Entscheidungsprozeß unterstützt werden soll. Bei den Planungstechniken ist zu unterscheiden nach Instrumenten, die die *Informationssammlung*, *Informationsaufbereitung*, *Informationsdarstellung*, *Informationsbewertung* und die *Ideenfindung* unterstützen.

Besondere Bedeutung kommt auch der Verwendung von Informations- und Kommunikationstechniken (→ *Computergestützte Planung*) zu. Geregelt werden muß insbesondere der Zusammenhang zwischen dem Informations- und dem Planungssystem der Unternehmung (→ *Informationssysteme für Planung*), wobei die Probleme im Hinblick auf die planungsrelevanten Informationen des Rechnungswesens (→ *Rechnungswesen und Planung*), die sich insbesondere auch bei der → *Integration strategischer und operativer Planung* zeigen, gelöst werden müssen.

f. Planungsprozeß

Letztlich besteht ein Regelungsbedarf hinsichtlich des Planungsprozesses (→ *Organisation des Planungsprozesses*). Dieser bezieht sich einmal auf Termine für die Abfolge der inhaltlichen Planungsaufgaben (Beginn, Vorliegen erster Planentwürfe, Kontrolle der Planentwürfe, Ratifizierung des Plans). Weiterhin ist festzulegen, in welcher zeitlichen Reihung die Pläne mehrerer Planperioden erstellt werden sollen. Varianten hierbei sind die rollende Planung, die Blockplanung (→ *Zeitliche Koordination, Konzepte zur*) und die einmalige → *Projektplanung*. Die Ableitungsrichtung bietet weiteren Gestaltungsspielraum im Rahmen des Planungsprozesses. Sie stellt ein Kontinuum zwischen den beiden extremen Ansätzen bottom-up und top-to-down dar. (→ *Hierarchiedynamik*).

2. Einige typische Organisationsformen von Planungssystemen

Betrachtet man die große Anzahl von Gestaltungsparametern der Planungsorganisation mit der Vielzahl einzelner Gestaltungsmöglichkeiten, so stellt sich die Frage nach der Vereinbarkeit bzw. Unvereinbarkeit einzelner organisatorischer Lösungsvarianten (Inkompatibilität der Elemente des Planungssystems), d.h. nach den naturgesetzlichen, systemtechnischen und verhaltensmäßigen Begrenzungen bei der Gestaltung von Planungsorganisationen (Szyperski, Müller-Böling 1981). Grundsätzlich kann ein großer Gestaltungsspielraum unterstellt werden. Die tatsächlichen, systemtechnischen Begrenzungen scheinen gering (Szyperski, Müller-Böling 1983).

In der betrieblichen Praxis haben sich allerdings einige besonders deutliche Kombinationen in den Ausprägungen der oben genannten Gestaltungsparameter herausgeschält. Es ergeben sich daraus sogenannte Typen von Planungsorganisationen (Fürtjes, Müller-Böling 1980; Müller-Böling u.a. 1982; Szyperski, Müller-Böling 1983).

a. Linienorientierte Planungsorganisation

Bei diesem Typ sind lediglich Linienmanagement und Unternehmensleitung Planungsorgane. Der Einsatz von Planungstechniken ist gering. Die Ableitungsrichtung ist überwiegend top-to-down. Bei einer sehr kurzen Planerstellungzeit bestehen praktisch keine schriftlichen Regelungen zur Planung.

b. Planungsorganisation mit Planungsbeauftragtem

Bei der Planungsorganisation mit Planungsbeauftragtem konzentrieren sich die Planungsaktivitäten auf das Linienmanagement und den Planungsbeauftragten. Lediglich bei den Aufgaben des Planungsmanagements ist die Unternehmensleitung noch beteiligt. Auch hier werden nur wenige Planungstechniken eingesetzt. Die Blockplanung ist vorherrschend gegenüber der rollenden Planung. Die Ableitung erfolgt bottom-up. Es bestehen nur sehr wenig schriftliche Regelungen zur Planung.

Diese beiden Typen treten insbesondere in kleineren Unternehmungen mit bis zu dreitausend Beschäftigten auf. Spezielle Planungsorgane sind hier seltener, der Formalisierungsgrad wegen der häufigeren persönlichen Koordination geringer.

c. Planungsorganisation mit Controller

Bei diesem Typ werden alle Planungsaufgaben auf einen Controller konzentriert. Zur Darstellung und Bewertung von Informationen werden überdurchschnittlich viele Planungstechniken, häufig computergestützt, eingesetzt. Blockplanung und rollende

Planung treten bei leichtem Übergewicht der Blockplanung gemeinsam auf.

Auf einen Controller orientierte Planungsorganisationen finden sich häufig in Unternehmungen mit eintausend bis dreitausend Beschäftigten, die funktional organisiert sind.

d. Planungsorganisation mit zentraler Planungsabteilung

Bei Planungsorganisationen mit zentralen Planungsabteilungen gibt es grundsätzlich zwei unterschiedliche Typen. In einem Fall übernimmt die Planungsabteilung alle Planungsaufgaben sehr intensiv. Sie arbeitet dann mit relativ wenig Planungstechniken häufiger in Blockplanung. Die Planerstellungzeit ist wegen der Konzentration auf ein Planungsorgan sehr kurz. Im anderen Fall sind die Planungsaufgaben nicht nur auf die zentrale Planungsabteilung beschränkt, sondern Linienmanagement und Unternehmensleitung sind sowohl bei der inhaltlichen Planung als auch im Hinblick auf die Planungsmanagementaufgaben sehr aktiv. Die Planungsabteilung übernimmt die Rolle der unterstützenden Einheit im Hinblick auf die Planungstechniken und den ADV-Einsatz, die beide auf hohem Niveau sind. Die rollende Planung ist vorherrschend. Die Ableitungsrichtung tendiert zum bottom-up. Die Formalisierung ist extrem hoch.

Zentrale Planungsabteilungen sind sowohl bei großen als auch bei kleineren Unternehmungen anzutreffen, d.h. ihr Einsatz ist weitgehend größenneutral. Ihre Rolle als einziges Planungsorgan oder als unterstützende Planungseinheit ist von einer Reihe von Auswahlkriterien abhängig (s. u. III).

e. Planungsorganisation mit dezentralen Planungsabteilungen

Planungsorganisationen mit dezentralen Planungsabteilungen treten stets in Verbindung mit einer zentralen Planungsabteilung auf. Während die dezentralen Planungsabteilungen alle Planungsaufgaben übernehmen, nimmt die zentrale Planungsabteilung insbesondere die Funktion des Planungsmanagements wahr. Sowohl die Linie als auch die Unternehmensleitung widmen sich intensiv der inhaltlichen Planung. Planungstechniken werden besonders stark im Hinblick auf die Sammlung und Aufbereitung planungsrelevanter Informationen eingesetzt. Besonders charakteristisch für diesen Typ ist die starke bottom-up-Orientierung bei der Ableitung der Pläne, die allerdings auch mit einer recht langen Planerstellungzeit einhergeht. Rollende Planung ist vorherrschend.

f. Partizipative Planungsorganisation

Partizipative Planungsorganisationen sind gekennzeichnet durch eine intensive Beteiligung aller Pla-

nungsorgane. Die Koordination erfolgt innerhalb eines Planungsausschusses. Dezentrale und zentrale Planungsabteilungen sowie das Linienmanagement übernehmen die Aufgaben der inhaltlichen Planung. Die Planungsmanagementaufgaben nehmen die zentrale Planungsabteilung sowie Linienmanagement und Unternehmungsleitung wahr. Es herrscht das Prinzip der rollenden Planung vor. Häufig werden auch Projektpläne in dieser Organisationsform produziert. Die Ableitungsrichtung folgt hier entsprechend der starken partizipativen Einbindung aller Planungsorgane dem Gegenstromprinzip, d.h. also einem mehrfachen Rückkopplungsprozeß zwischen den hierarchischen Ebenen. Daraus ergeben sich allerdings auch sehr lange Planerstellungszeiten.

g. Extern orientierte Planungsorganisation

Bei Planungsorganisationen dieses Typs ist die Muttergesellschaft sehr stark in die Planung involviert. Sie übernimmt in erster Linie die Aufgaben des Planungsmanagements. Die inhaltliche Planung liegt bei dieser organisatorischen Variante häufig in Händen eines Planungsbeauftragten. Ein sehr intensiver Einsatz von Planungstechniken sowie eine Vorherrschaft der rollenden Planung, verbunden mit einem deutlichen top-to-down-Ansatz und einer starken Formalisierung der Planung signalisieren ebenfalls die Orientierung auf die Muttergesellschaft.

Die drei Typen e), f) und g) sind charakteristisch für große Unternehmungen ab dreitausend Mitarbeitern. Dezentrale Planungsabteilungen und extern orientierte Planungsorganisationen sind besonders häufig in sehr großen Unternehmungen mit mehr als zehntausend Beschäftigten anzutreffen. Diese beiden organisatorischen Lösungen unterscheiden sich insbesondere in ihrem Zentralisierungsgrad. Während bei der Planungsorganisation mit dezentralen Planungsabteilungen Planung bottom-up mit einem durchschnittlichen Formalisierungsgrad betrieben wird, erfolgt die Planung bei der extern orientierten Planungsorganisation eher zentral und top-to-down mit einem sehr starken Formalisierungsgrad.

III. Kriterien zur Auswahl von Organisationsformen der Planung

Angesichts der Fülle von organisatorischen Lösungsmöglichkeiten für die Strukturierung von Planungssystemen wie sie in der Vielzahl der Gestaltungsparameter und auch noch in den dargestellten typischen Organisationsformen zum Ausdruck kommt, stellt sich naturgemäß die Frage nach der Auswahl einer organisatorischen Alternative im praktischen Anwendungsfall. Eine sachgemäße Antwort setzt voraus, daß die Wirkungen einzelner Organisationsformen abschätzbar wären. Wie in der allgemeinen

Organisationsforschung sind jedoch die Bemühungen um eine Analyse der Effektivität und Effizienz bestimmter Organisationsformen auch bezogen auf den Planungsbereich nicht sehr zahlreich und haben erst in Ansätzen zu verwertbaren Ergebnissen geführt (→ *Empirische Studien zur Planungseffizienz*). Bei der Diskussion um die Wirkungen von Planungsorganisationen als Auswahlkriterien für bestimmte Organisationsformen kommt darüber hinaus erschwerend hinzu, daß *erstens* die gleiche Organisationsform unter verschiedenen Umweltbedingungen völlig andere Wirkungen zeitigen kann, und *zweitens* die gleichen Wirkungen von verschiedenen Planungsträgern völlig unterschiedlich bewertet werden.

Im einzelnen sind daher die folgenden drei Kriterien für die Auswahl von Planungsorganisationen relevant, ohne daß derzeit detailliert angegeben werden könnte, in welchem Zusammenhang das Geflecht dieser Kriterien zu sehen ist: 1. die *erwünschten Wirkungen* der Planungsorganisation, 2. das *Umfeld* der Planungsorganisation und 3. die *Planungsphilosophien* der Planungsträger.

1. Wirkungen von Planungsorganisationen

Eingangs wurde bereits erwähnt, daß Organisation Nutzung von Lerneffekten, Koordination und Sicherheit für die Planungsträger erbringt. Einzelne organisatorische Maßnahmen erzielen diese Wirkungen in unterschiedlichem Ausmaß und teilweise konfliktär. Bestimmte Wirkungen müssen also vom Planungsmanagement bewertet werden als erwünscht oder unerwünscht. Die Nutzung von Lerneffekten wird insbesondere bei etwa rollender Planung erzielt, Blockplanung erbringt dagegen aufgrund der fehlenden Erfahrung in der Regel höhere Soll-Ist-Abweichungen. Die Koordination kann über eine intensive Erfüllung der Planungsmanagementaufgabe persönlich oder über einen hohen Formalisierungsgrad schriftlich erreicht werden. Will man Sicherheit für den Delegierenden wie für den Ausführenden erreichen, dann muß man alle Gestaltungsparameter detailliert festlegen. Mit diesem hohen Organisationsgrad vergrößert sich allerdings die Gefahr der Erstarrung und des Verlustes an Kreativität. Ebenso führt die Einbeziehung vieler Planungsorgane zu einer guten Verarbeitung des Wissens und der Werte der Planungsträger, allerdings auch zu einer längeren Planerstellungszeit und zu höheren Kosten.

2. Umfeld der Planungsorganisation

Die Wirkungen können nicht losgelöst gesehen werden von den Umfeldgrößen des Planungssystems. Ein strategischer *Plan* etwa hat einen höheren Kreativitätsanteil aufzuweisen als ein operativer Plan. Die *Größe* der Unternehmung ist mitbestimmend für die

Möglichkeit, spezielle Planungsorgane einzusetzen, aber auch für die Koordinationserfordernisse mittels schriftlicher Formalisierung. Eine besonders komplexe und schlecht überschaubare *Umwelt* der Unternehmung kann nicht angemessen bewältigt werden, wenn nur eine zentrale Planungsabteilung alle Planungsaufgaben übernimmt und damit das Wissen anderer potentieller Planungsträger vernachlässigt wird. Dagegen ist eine derartige Organisationsform in einer stabilen, überschaubaren Umwelt erfolgversprechender (Szyperski, Müller-Böling 1983).

3. Planungsphilosophie

Letztlich ist jedoch auch die Planungsphilosophie der Planungsträger für die Auswahl einer Organisationsform von entscheidender Bedeutung. Denn entsprechend der Planungsphilosophie werden die Bewertungen hinsichtlich der erwarteten Wirkungen vorgenommen. Dabei sind diese Planungsphilosophien grundlegende Einstellungen zu verschiedenen Aspekten der Planung, die weniger von unternehmungsspezifischen Faktoren als von individuellen Wertorientierungen der Planungsträger beeinflusst werden. (Szyperski, Müller-Böling 1979). So ist eine zentrale oder dezentrale Haltung zur Planungsorganisation eher von der Ausbildungsrichtung abhängig als etwa von der Aufgabenstellung und der Position in der Unternehmung. Insgesamt scheint die Beachtung der Planungsphilosophie der Planungsträger bei der Auswahl von Organisationsformen der Planung eine größere Beachtung zu verdienen als ihr bisher zukommt; denn zahlreiche Konflikte innerhalb des Planungsprozesses sind offensichtlich weniger Sach- als Wertkonflikte (→ *Werte- und Normenbasis von Planung*).

Organisationen sind häufig keine geplanten, sondern in der Zeit gewachsene Gebilde. Dies gilt in großem Maße auch für die Organisationen der Planung, die weniger aufgrund eines bewußten informations- und willensbildenden Entscheidungsprozesses entstanden sind, sondern eher aufgrund einer Vielzahl kleiner, nicht unbedingt aufeinander bezogener Entscheidungen. Gerade für ein verantwortungsvolles Planungsmanagement wäre es jedoch verdienstvoll, das eigene Feld ebenfalls planvoll zu bestellen. Insofern sollte auch die Organisation der Planung geplant werden.

Literatur

Agthe, K.: Strategie und Wachstum der Unternehmung. Praxis der langfristigen Planung, Baden-Baden, Homburg 1972.
Bardet, P.: Die Organisation der Planung, Stuttgart 1965.
Bleicher, K.: Der Planrahmen. In: ZfB, Jg. 30, 1960, S. 612–625.
Bleicher, K.: Organisation der Unternehmensplanung. In: Unternehmensplanung, hrsg. v. Wild, J., Reinbek 1975, S. 283–318.

Fürtjes, H.-T.; Müller-Böling, D.: Typen von Planungsorganisationen. Auswertung einer empirischen Untersuchung mit Hilfe von Clusteranalysen, Arbeitsbericht Nr. 34 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, 1980.
Gälweiler, A.: Planung, Organisation der. In: HWO, hrsg. v. Grochla, E., 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1884–1895.
Grochla, E.: Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978.
Haas, M.: Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmungen, Bern, Stuttgart 1976.
Hahn, D.: Planungs- und Kontrollrechnung, Wiesbaden 1974.
Horvath, P.: Controlling, München 1979.
Keppeler, W.: Institutionelle Aspekte einer politischen Planung in Organisationen. Diss. Mannheim 1975.
Keppeler, W.; Bamberger, I.; Gabele, E.: Organisation der Langfristplanung. Bd. 8 der Schriftenreihe der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1977.
Kirsch, W.; Bamberger, I.: Strategische Unternehmensplanung. Rationalität und Philosophien der politischen Planung. In: ZfB, Jg. 46, 1976, S. 341–356.
Kirsch, W.; Scholl, W.: Demokratisierung – Gefährdung der Handlungsfähigkeit organisatorischer Führungssysteme? In: DBW, Jg. 37, 1977, S. 235–246.
Kubicek, H.; Thom, N.: Umsystem, betriebliches. In: HWB, hrsg. v. Grochla, E., Wittmann, W., 4. Aufl., Bd. 3, Stuttgart 1976, Sp. 3977–4017.
Link, J.: Der Planrahmen in der Konsum- und Investitionsgüterindustrie. In: ZfO, Jg. 47, 1978, S. 129–134.
Müller-Böling, D.; Szyperski, N.; Fürtjes, H.-T.; Aichele-Hoff, M.: PLORGA-Handbuch, Version 2.0. Instrumentarium zur Analyse und Gestaltung der Planungsorganisation. Arbeitsbericht Nr. 44 des Planungsseminars der Universität zu Köln 1982.
Poensgen, O.H.; Hort, H.: Die situativen Einflüsse auf die unternehmerische Planung. In: ZfB, Jg. 51, 1981, S. 3–32.
Schienstock, G.: Organisation innovativer Rollenkomplexe, Meisenheim am Glan 1975.
Stöber, I.: Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmensplanung, Wien 1976.
Szyperski, N.: Planung, Organisation der. In: HWB, hrsg. v. Grochla, E., Wittmann, W., 4. Aufl., Bd. 2, Stuttgart 1975, Sp. 3016–3026.
Szyperski, N.; Müller-Böling, D.: Das Planungsbewußtsein von Planungspraktikern und Planungsstudenten – eine empirische Analyse. In: ZfO, Jg. 48, 1979, S. 441–450.
Szyperski, N.; Müller-Böling, D.: Gestaltungsparameter der Planungsorganisation. In: DBW, Jg. 40, 1980, S. 357–373.
Szyperski, N.; Müller-Böling, D.: Organizational Structure of Planning Systems in Different Environments. In: Empirical Research on Organizational Decision Making, hrsg. v. Witte, E., Zimmermann, H.J., Amsterdam, New York, Oxford 1983.
Szyperski, N.; Müller-Böling, D.: Zur technologischen Orientierung der empirischen Forschung. In: Der praktische Nutzen empirischer Forschung, hrsg. v. Witte, E., Tübingen 1981, S. 159–188.
Szyperski, N.; Winand, U.: Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart 1980.
Töpfer, A.: Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976.
Uebele, H.: Einsatzbedingungen und Verhaltenswirkungen von Planungstechniken im Absatzbereich von Unternehmen. Diss. Aachen 1980.