

durch eine ausführliche Behandlung Rechnung getragen wird. Gleiches gilt für die mit der Planung und Planrealisierung untrennbar verbundene Kontrolle.

An dieser Stelle soll nur ein Überblick über den Themenkreis »Planung« gegeben werden. Insbesondere die Organisationsproblematik wird in Lehrbuch 3 ausführlich behandelt werden.

### 1.7.3.1 Planung und Entscheidung

Für den Planungsbegriff lässt sich in der einschlägigen Literatur eine Vielzahl von Definitionen finden. Beispiele:

»Unter Planung versteht man die geistig abstrahierende Vorwegnahme und Auswahl zukünftiger Handlungen« (HEINEN).

»Planung bedeutet, das von der Geschäfts- und Betriebsleitung Gewollte in die rationalen Formen betrieblichen Wollens zu gießen« (GUTENBERG).

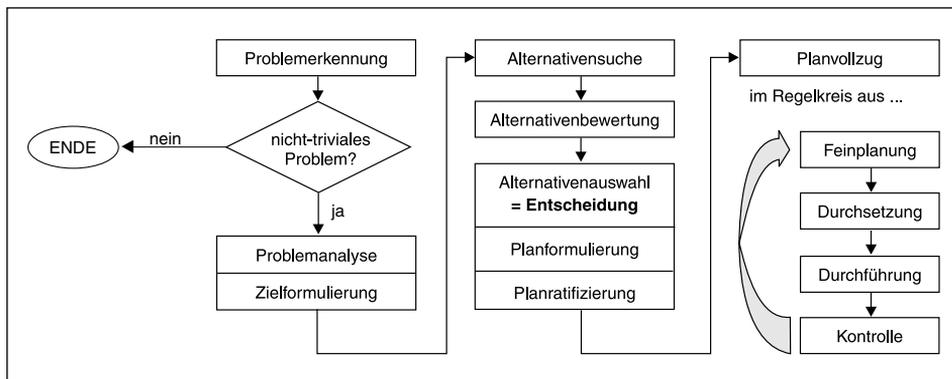
»Planung ist ein willensbildender, informationsverarbeitender, prinzipiell systematischer Entscheidungsprozess mit dem Ziel, zukünftige Entscheidungs- oder Handlungsspielräume problemorientiert einzugrenzen und zu strukturieren. Planung wird von dazu legitimierten Planungsträgern durchgeführt. Das intendierte Resultat ist ein ratifizierter Plan bzw. ein System ratifizierter Pläne« (BITZ).

Insbesondere die letzte, sehr kompakte Definition stellt den Charakter des Planungsprozesses als Entscheidungsprozess heraus.

#### 1.7.3.1.1 Ablauf der Planung

##### 1.7.3.1.1.1 Phasen des Planungsprozesses

In der einschlägigen Literatur findet sich eine Fülle von Darstellungen des Planungsprozesses, wobei manchen Phasenmodelle noch zwischen Gesamt- und Teilprozessen unterscheiden. Das nachfolgende Schema zeichnet den Weg »vom Problem zur Problemlösung« nach, bildet aber kein »Dogma« ab: Es gibt nicht »die« Phasen der Planung!



Vom Problem zur Problemlösung

#### Phase der Problemnennung, Zielformulierung und Problemanalyse

Ausgangspunkt jeder Planung ist die Problemerkennung: Bevor ein Problem formuliert und so zum Ausgangspunkt einer Planung genommen werden kann, muss es empfunden wer-

den. Probleme werden entweder aufgrund systematischer Recherchen (**Systemanalyse**, vgl. Lehrbuch 3) identifiziert oder »zufällig« entdeckt. Aktivitäten werden jedoch nur aufgelöst, wenn das erkannte Problem in einer ersten Beurteilung als gravierend (also nicht-trivial) empfunden wird. Planungsanregende Probleme können vielerlei Ursachen haben. Ursachen unternehmensinterner Art liegen in der Unternehmensstruktur begründet und betreffen beispielsweise die Arbeitsverteilung, Art und Alter der Produktionsanlagen, das Vertriebsnetz und vieles andere mehr. Externe Ursachen sind dagegen Zustände oder Entwicklungen der Umwelt, die eine Anpassung der Unternehmung an eine veränderte oder in Veränderung begriffene Situation erfordern.

Ist ein Problem als nicht-trivial erkannt, so löst diese Erkenntnis nicht in jedem Fall eine sofortige Aktion aus. Mögliche erste Reaktionen sind vielmehr

- Verdrängung,
- zeitliche Verschiebung,
- Abschiebung aus dem eigenen in einen anderen Zuständigkeitsbereich,
- die Empfindung, dass eine Lösung vonnöten ist.

Nur im letzten Fall folgen die nächsten Schritte, nämlich die Zielformulierung und die Suche nach Problemlösungen. Am Anfang dieses Prozesses steht die **Problemanalyse**: Das Problem wird in seine einzelnen Komponenten zerlegt; fehlende Informationen werden beschafft; die Beeinträchtigungen, die das Problem bedingt, bzw. die möglichen Verbesserungen, die aus einer Problemlösung resultieren, werden in einer Soll-Ist-Gegenüberstellung herausgearbeitet. Schließlich muss eine deutliche Zielformulierung erfolgen, aus der eindeutig hervorgeht, welcher Zustand nach Lösung des Problems hergestellt sein soll. Zugleich wird überlegt, wer durch das Problem und seine Lösung betroffen ist und welche Stellen zur Lösung beitragen können.

### Phase der Alternativensuche

Bei der Generierung alternativer Lösungen sind die verfügbaren Lösungsmittel, die Zeit, die Rentabilität, die Dauerhaftigkeit der Lösung und die mit ihr einhergehenden Risiken zu berücksichtigen. Unter Beachtung dieser Faktoren werden häufig mehrere zulässige Lösungen gefunden. Der Suchvorgang ist jedoch nur bedingt objektivierbar und ein weitgehend kreativer Prozess. Einige Methoden und Techniken werden später dargestellt.

Die gesammelten Informationen werden, soweit sie als für das zu lösende Problem relevant angesehen werden, in Form einer umfangreichen **Dokumentation** aufbereitet und der zuständigen Stelle zugetragen. Diese Dokumentation enthält die möglichst exakte Beschreibung des **Ist-Zustandes**, der möglichen Lösungen und des nach der Lösung erwarteten Soll-Zustandes. Nach Möglichkeit benennt sie auch die Planungsträger, die verfügbaren Mittel und den zeitlichen Rahmen.

### Phase der Alternativenbewertung

Zwecks Auswahl der günstigsten, d. h. am meisten zielkonformen, Planalternative müssen die verschiedenen vorgeschlagenen Lösungen vergleichbar gemacht, d. h. quantifiziert und möglichst in eine Rangfolge gebracht werden. Geeignete Verfahren sind die **Kostenvergleichsrechnung**, die **Nutzwertanalyse** und die **Kapitalwertmethode**, die an späterer Stelle behandelt werden.

### Phase der Entscheidung

In jedem Unternehmen wird gleichzeitig mehr als ein Objektbereich geplant. Sind Planungen voneinander abhängig oder miteinander verbunden, so bedürfen sie einer inhaltlichen, zeitlichen und personellen Koordination. Bei der Entscheidung für einen Plan ist

daher auf Berührungspunkte mit anderen – schon verabschiedeten oder zur Entscheidung anstehenden – Planungen zu achten.

Das Ergebnis des geschilderten Prozesses ist ein formulierter Plan, der den Planungsgegenstand sachlich, räumlich, zeitlich und personell konkretisiert. Im Einzelnen:

- Für Pläne existiert keine Normung, weswegen ihre äußeren Erscheinungsformen je nach Planer und Unternehmung höchst unterschiedlich sind. Häufig enthalten Pläne neben den Anweisungen, welche Ziele oder Aktionen der Planempfänger realisieren soll (**Entscheidungsprogramm**), Informationen und Argumente, die im Planungsprozess gewonnen und erarbeitet wurden.
- Das Entscheidungsprogramm ist der Kern des Plans (**Plan-Nukleus**). Es legt fest, welche Ziele der Planempfänger erreichen bzw. welche Aktionen er, in Abhängigkeit vom Eintreten bestimmter Bedingungen, vornehmen soll.
- Ein **vollständiges Entscheidungsprogramm** enthält
  - Ziele,
  - Bedingungen und
  - Aktionen, die in Abhängigkeit vom Eintreten der Bedingungen durchgeführt werden sollen.
- **Unvollständige Entscheidungsprogramme** nennen dagegen entweder nur die Ziele oder die (ggf. von Bedingungen abhängigen) Aktionen. Zu unterscheiden sind folgende Typen unvollständiger Entscheidungsprogramme:
  - unbedingte Zielprogramme,
  - bedingte Zielprogramme,
  - unbedingte Aktionsprogramme,
  - bedingte Aktionsprogramme.

*Beispiele:*

- *Senkung der Verwaltungskosten binnen eines Jahres um mindestens 10 %! (unbedingtes Zielprogramm).*
- *Senkung der Verwaltungskosten binnen eines Jahres um mindestens 10 %, wenn die im nächsten Monat zu erwartenden Tarifabschlüsse einen Lohnzuwachs von 2,5 % nicht übersteigen! Liegt die Tarifierhöhung über 2,5 %, so sind die Verwaltungskosten binnen eines Jahres um 10 % abzgl. der 2,5 % übersteigenden Marge zu senken! (bedingtes Zielprogramm).*
- *Entlassung sämtlicher Hilfskräfte in der Produktionsabteilung! (unbedingtes Aktionsprogramm).*
- *Entlassung sämtlicher Hilfskräfte in der Produktionsabteilung, wenn der Großauftrag der ABC-KG nicht erteilt wird! Wenn der Großauftrag der ABC-KG erteilt wird, keine Entlassungen in der Produktion! (bedingtes Aktionsprogramm).*

Während unbedingte Ziel- und Aktionsprogramme keinen Raum für Anpassungen an Veränderungen zulassen, die sich seit der Planratifizierung ergeben haben, sehen bedingte Programme unterschiedliche Handlungsalternativen in Abhängigkeit vom Eintreten vorab definierter Bedingungen vor. Bedingte Planungen sind immer dann von Vorteil, wenn Unsicherheiten hinsichtlich der Entwicklung von Planvariablen im Zeitverlauf bestehen.

Die Entscheidung für die Durchführung eines Planes wird durch die entscheidungsbefugte Instanz (z. B. Geschäftsleitung) auf der Basis der obigen Alternativenbeurteilung getroffen.

Diese Phase wirft Probleme auf, wenn die Bewertung keine eindeutige Rangfolge der Alternativen erbracht hat. Mit der Auswahl eines Planes geht seine **Ratifikation** (verbindliche Vorgabe zur Realisierung) einher.

### Phase des Vollzugs

Diese Phase beinhaltet die Schritte

- Feinplanung,
- Durchsetzung,
- Durchführung und
- Kontrolle.

Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass diese Schritte nicht ausschließlich linear von oben nach unten durchlaufen werden.

In der **Feinplanung** werden Ergänzungsanalysen durchgeführt, Teil- und Detailpläne erarbeitet, Fristen und Termine festgelegt und Aufgaben verteilt. Die letztliche Durchsetzung eines Planes hängt im Wesentlichen davon ab, inwieweit es gelingt, Widerstände und Realisationsschwierigkeiten zu erkennen und abzubauen.

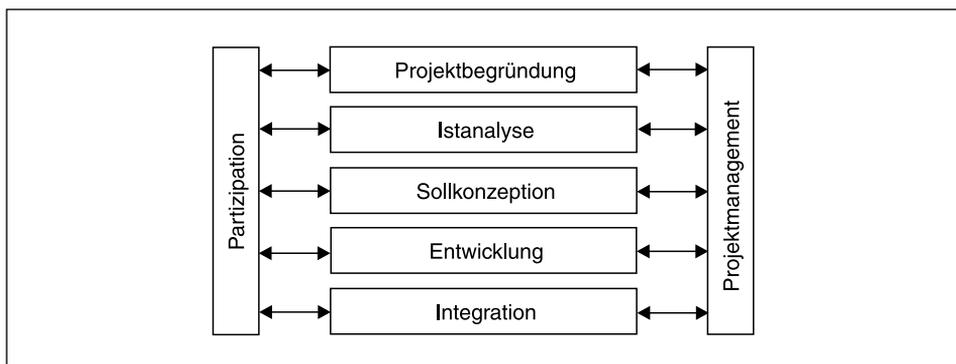
Die **Durchführung** eines Planes erfolgt in Abhängigkeit vom Planungsgegenstand und dem vorgegebenen Zeitrahmen durch den koordinierten Einsatz von menschlicher und maschineller Arbeit, Betriebs- und Hilfsmitteln und Werkstoffen, die be- oder verarbeitet werden. Die Koordination dieser Einsatzfaktoren ist eine organisatorische Aufgabe, die einerseits der konkreten Vorbereitung in der Planungsphase, andererseits der laufenden **Kontrolle** in allen Phasen der Realisation bedarf.

Wie aus der obigen Darstellung deutlich wird, ist der Planungsprozess ein Willensbildungsprozess, der innerhalb des Planungssystems idealerweise systematisch in mehreren Phasen abläuft. Jede einzelne Phase steht dabei für eine abgeschlossene Teilaufgabe, für die die Eingangsdaten, der einbezogene Personenkreis, die angewendeten Methoden und das beabsichtigte Ergebnis eindeutig definiert sind.

In der einschlägigen Literatur werden diverse Phasenmodelle beschrieben. Sie unterscheiden sich hinsichtlich

- Art, Anzahl und des Inhalt der Phasen,
- Beziehungen zwischen den Phasen,
- Anordnung der Phasen und
- Projektumfang.

Einige dieser Modelle werden in diesem Lehrwerk an unterschiedlichen Stellen eingehend dargestellt, etwa im Abschnitt über Phasenmodelle (vgl. Abschn. 6.4.1) und dort vor allem unter dem Stichwort der Systemanalyse, sowie im Rahmen des Projektmanagements (vgl. Kap. 7). Aus diesem Grunde soll an dieser Stelle nur kurz auf diese beiden Begriffe eingegangen werden.



Phasen der Systemanalyse nach KRALLMANN

Eine **Systemanalyse** wird durchgeführt, wenn ein System oder ein Modell von einem Ist-Zustand in einen gewünschten Soll-Zustand überführt werden soll. Der Begriff der Systemanalyse steht dabei für die klassische Vorgehensweise, die Elemente eines **sozio-technischen Systems** (z. B. eines Unternehmens, einer Abteilung) und deren Beziehungen zueinander in Hinblick auf deren Organisation, Technologie und Motivation zu untersuchen und ggf. in **Modellen** abzubilden, dadurch den Wirkmechanismen und letztlich auch den Schwachstellen innerhalb des Systems »auf die Spur zu kommen« und auf Basis dieses Wissens zu entscheiden, an welchen Stellen und in welcher Art bzw. in welche Richtung Veränderungen vorzunehmen sind. Für dieses Verfahren, das mit dem Oberbegriff der **Systementwicklung** eigentlich zutreffender beschrieben ist (die Analyse ist nur ein Teil davon), sind keine formalen Methoden vorgeschrieben. **Partizipation** steht in der vorstehenden Abbildung (nach KRALLMANN) für die Forderung, die von der Änderung des Systems Betroffenen in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Außerdem wird die Wechselbeziehung zwischen Systementwicklung und Projektmanagement abgebildet.

**Projektmanagement** ist nach DIN 69901 »...die Gesamtheit der Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten«. Konkret geht es darum, alle Aktivitäten zu koordinieren, die unternommen werden müssen, um ein Projekt in einer bestimmten Zeit mit bestimmten Ressourcen zu einem bestimmten Ergebnis zu bringen. Damit ist zugleich die Einmaligkeit und Endlichkeit (d. h. zeitliche Begrenzung) eines jeden Projektes zum Ausdruck gebracht. Ein solches Projekt kann z. B. die (Weiter)Entwicklung eines Produkts oder eines EDV-Programms sein. Unter Anwendung eines Instrumentariums aus verschiedenen Methoden und Werkzeugen werden Termine, Ressourcen und Kosten geplant, gesteuert und kontrolliert. Der Lösungsprozess, der zu diesem Ergebnis führt, kann in bestimmten Phasen ablaufen (etwa in der oben beschriebenen Abfolge der **Systementwicklung**). Es sind aber auch andere Modelle denkbar.

- Das **Wasserfallmodell**: Dabei ist, im Gegensatz zur Systemanalyse, die durchaus Rücksprünge in frühere Phasen zulässt, die Rückkehr zu vorhergegangenen Phasen oder die Wiederholung von phasenbezogenen Aktivitäten nicht möglich.
- Das **Prototyping**: Hierbei wird die möglichst schnelle Erstellung einer Erstversion (eines Produkts, eines Programms usw.) angestrebt. Dieser Prototyp wird daraufhin geprüft, ob er die vorab formulierten Anforderungen erfüllt, und ggf. nachgebessert. Hierdurch entsteht ein zweiter Prototyp, der wiederum geprüft und nachgebessert wird, usw.
  - bis ein Ergebnis vorliegt, das allen Anforderungen gerecht wird und (am Markt, im Betrieb usw.) implementiert werden kann.
- Das **Versioning**: Ein vorhandenes Projekt (ein Produkt, ein Programm usw.) wird in einer immer wieder wiederholten Schrittfolge (Iteration) von
  - Objektanalyse (Mängel werden dokumentiert, neue Anforderungen formuliert),
  - Konzeptentwicklung (für notwendige Änderungen werden Lösungen entwickelt),
  - Ausführungsentscheidung,
  - Ausführung im Prototyp,
  - Prototypentest und
  - Versionsherausgabe

sukzessive verändert/verbessert. Das Ergebnis eines jeden Durchlaufs ist eine neue Version, die auch auf den Markt gebracht wird. Häufig sind mehrere Versionen gleichzeitig am Markt bzw. in Gebrauch. Dieses Verfahren wird vorrangig bei der Entwicklung von EDV-Anwendungen praktiziert. Quasi-Standard ist der **Rational Unified Process (RUP)**.

Eine sehr ausführliche Darstellung der Vorgehensweise bei der Systemanalyse und -entwicklung enthält Lehrbuch 3 in Kapitel 6.

### 1.7.3.1.1.2 Planungszeitraum

#### Planungshorizont und Meilensteine

Ein wesentliches Kennzeichen jeder strukturierten Planung ist die Festlegung von Zeitbedarfen, Fristen und Terminen. Bereits dann, wenn eine Planung aufgrund eines als veränderungsbedürftig empfundenen Zustandes in Angriff genommen und ein Planungsziel formuliert wird, wird in aller Regel ein – wenigstens ungefährer – Zeitpunkt benannt, zu dem der Planvollzug abgeschlossen und das Ziel erreicht sein soll. Dieser Zeitpunkt wird als **Planungshorizont** bezeichnet. Er stellt anfangs meist eine grobe, im Laufe der fortschreitenden Planung immer weiter konkretisierte Zeitangabe dar.

Im Zuge der Strukturierung der Planung werden – vor allem in der Phase der Feinplanung – Planungsschritte verabredet und Teilpläne erstellt, für die jeweils – eingedenk des gesamten Planungshorizontes – Zeitvorgaben zu treffen und planmäßig zu überwachen sind. Es werden also Teilergebnisse definiert, Festlegungen darüber getroffen, bis wann diese erreicht sein sollen, und Termine gesetzt, an denen eine Nachprüfung der Planerfüllung stattfindet. Häufig wird in diesem Zusammenhang von **Meilensteinen der Planung** gesprochen.

Wie später noch ausführlicher gezeigt werden wird, vollzieht sich Planung oft unter Unsicherheit, und es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Erreichung eines bei Planungsbeginn erstrebenswert erscheinenden Ziels dauerhafte Gültigkeit behält. Daraus folgt zum einen, dass jede Planung endlich ist, und zum anderen, dass die Festlegung der Zeitvorgabe im Spannungsfeld von »so zügig wie möglich und so gründlich wie nötig« erfolgt.

Häufig beziehen sich Planungen auf »externe Projekte«, also Kundenaufträge, für die Ablieferungsfristen zu beachten sind, deren Nichteinhaltung negative Folgen bis hin zu Konventionalstrafen nach sich ziehen kann. Außerdem muss bedacht werden, dass auch »interne Projekte« solche Ressourcen (Personal, Kapital, Betriebsmittel usw.) binden, die für andere Projekte nicht zur Verfügung stehen. Verzögerungen eines Projektes können damit auch den fristgerechten Erfolg anderer Vorhaben gefährden.

#### Strategische und operative Entscheidungen

Aus der bisherigen Darstellung wird deutlich, dass Planung in allen Lebensphasen und allen Arbeitsbereichen eines Unternehmens stattfindet und sowohl auf die Gestaltung von Systemen als auch auf die reibungsverlustfreie Gestaltung von Abläufen innerhalb bestehender Systeme abzielen kann. Im ersten Fall spricht man von strategischer Planung, im letzten von operativer Planung. Zwischenstufen werden in der Literatur auch als dispositive Planung bezeichnet.

**Strategische Planung** zielt ab auf die Schaffung von Erfolgspotenzialen zum Zwecke der Sicherung und Verbesserung der Unternehmensposition. Typische strategische Entscheidungen betreffen neue Produkte und Märkte bzw. Produkt-Markt-Konstellationen. Derartig grundsätzliche Entscheidungen erzeugen den Bedarf nach konkreter Ausgestaltung der durch sie veränderten Aktionsräume der Unternehmung. In der Regel zieht ein strategischer Plan also eine Fülle von Planungsproblemen nach sich, die Gegenstand dispositiver oder operativer Planung sind. Während die **dispositive Planung** die Errichtung geeigneter Aktionssysteme zum Gegenstand hat, beinhaltet die **operative Planung** die konkrete und detaillierte Vorgehensweise zur Realisierung der durch strategische und dispositive Planung vorbestimmten Problemlösungen.

In der Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Planung drückt sich die Rangfolge der in den Plänen behandelten Probleme aus: Ein strategischer Gesamtplan wird in ein System von Teilplanungen zerlegt, wobei jeder Teilplan einen Aspekt des Problems behandelt. Die Erstellung dieser Teilpläne wird in der Regel von der Führungsebene auf nachgeordnete Bereiche delegiert. Wenn auch die Teilpläne, isoliert betrachtet, weni-

ger »wichtig« und meist auch kurzlebiger sind als die übergeordnete Strategie, so hängt die strategische Problemlösung doch wesentlich von ihnen ab: In der operativen Planung zeigt sich, ob die strategische Planung Dinge fordert, die nicht leistbar sind («... der Teufel steckt im Detail»). Daher ist, im Umkehrschluss, in der strategischen Planung das konkret »Machbare« bereits zu analysieren und zu berücksichtigen.

### 1.7.3.1.2 Organisation der Planung

Planung kann innerhalb von Systemen zentral oder dezentral erfolgen. In der Praxis finden sich natürlich auch Mischungen dieser beiden Grundformen.

#### Zentrale Planung

In der zentralen Planung werden alle Entscheidungen von einer Instanz bzw. einer Einzelperson getroffen. Der Hauptvorteil dieser Planungsorganisation ist sicherlich darin zu sehen, dass die Koordination verschiedener paralleler Projekte leichter fällt, wenn kein Abstimmungsbedarf zwischen verschiedenen Interessenvertretern bzw. Entscheidungsträgern besteht. Dadurch können Fehlplanungen aufgrund von Informationsdefiziten – z. B. Doppelverplanung von Ressourcen, Kollision widersprüchlicher Projektziele – vermieden werden, und auch sonstige Reibungsverluste (Zeitverluste durch notwendige Einigungsprozesse, Verärgerung durch vermeintliche Bevorzugung/Benachteiligung von Projekten usw.) entstehen nicht. Stehen verschiedene Probleme an, können diese vielmehr in Simultanmodellen gelöst werden.

#### Dezentrale Planung

Bei Dezentralisation werden Entscheidungen auf mehrere Personen bzw. Instanzen aufgeteilt. Daraus resultiert die zwingende Notwendigkeit einer Koordination der Entscheidungsfelder, da sonst die im vorangegangenen Abschnitt benannten Probleme auftreten können. Dezentralisation ist ein Hauptmerkmal der divisionalen Organisation nach Sparten.

Vorteile der Zentralisation	Vorteile der Dezentralisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Keine Koordination notwendig, da alle Entscheidungen durch ein- und dieselbe Instanz getroffen werden; daher:</li> <li>– Keine Informationsdefizite durch nicht weitergegebene Informationen</li> <li>– Berücksichtigung aller Verflechtungen und Abhängigkeiten der Projekte untereinander möglich</li> <li>– Simultane Planung aller anstehenden Projekte möglich</li> <li>– Keine Zielkonflikte</li> </ul>	<p>Entscheidungsbefugnisse sind delegiert; daher:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kleinere, überschaubare Einzelprojekte und -modelle</li> <li>– Zeitersparnis bei Datenbeschaffung und der eigentlichen Planung</li> <li>– Verbesserte Entscheidungsqualität</li> <li>– Hohe Mitarbeitermotivation</li> </ul>
Nachteile der Zentralisation	Nachteile der Dezentralisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Komplexität der Planungsaufgabe; dadurch</li> <li>– Überforderung des Entscheidungsträgers (Zeitmangel; begrenzte Aufnahmefähigkeit)</li> <li>– Gefahr unqualifizierter Entscheidungen</li> <li>– Gefahr von Irrtümern und Versehen</li> <li>– Demotivierung der Mitarbeiter durch mangelnde Mitwirkungsmöglichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die notwendige Koordination verschlingt Zeit und Nerven</li> <li>– Gefahr von Planungsfehlern mit negativen Folgen durch <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vernachlässigung von Interdependenzen zwischen verschiedenen Projekten</li> <li>– Doppelverplanung von Ressourcen</li> <li>– Zielkonflikte möglich durch</li> <li>– Ausleben von »Bereichsegoismen«</li> <li>– Nichtbeachtung übergeordneter Ziele</li> </ul> </li> </ul>

Zentralisation/Dezentralisation: Pro und Contra

Die Bildung strategischer Geschäftseinheiten in Form von »Profit Centern« birgt dabei immer die Gefahr, dass die Planung des eigenen Geschäftsbereichs nur auf dessen Erfolgsmaximierung ausgerichtet ist und dabei möglicherweise gegen die übergeordneten Unternehmensziele verstößt bzw. zur Folge hat, dass der Gesamterfolg des Unternehmens gerade deswegen hinter den Möglichkeiten zurückbleibt.

Formen der dezentralen Planung sind

- die **horizontale Dekomposition** (gleichrangig nebeneinander stehende Entscheidungsfelder müssen aufeinander abgestimmt werden);
- die **hierarchische Planung** (Entscheidungsfelder sind in ein Rangsystem eingebunden, Planungen müssen »verschachtelt« werden).

### 1.7.3.1.3 Problematik der Planung und Entscheidung in Abhängigkeit vom Informationsstand

Entscheidungen, also das Auswählen zwischen verschiedenen Handlungsalternativen, begleiten das gesamte Leben. Auch wenn dies dem handelnden Menschen in alltäglichen Situationen nicht ständig bewusst ist, so gibt es doch zu jeder Aktion mindestens eine Alternative, nämlich ihre Unterlassung. Eine Entscheidung bewusst zu treffen heißt, Handlungsalternativen zu entwerfen und zu beurteilen, also Aufwand, Nutzen und Konsequenzen jeder zur Auswahl stehenden Aktion abzuwägen und die Ergebnisse zu vergleichen. Dies setzt vielfältige Kenntnisse, etwa über übergeordnete Ziele, Handlungsspielräume, Methoden und Techniken der Bewertung, Umweltentwicklungen und -reaktionen voraus: Entscheidungen erfordern **Information**, und zwar nicht nur über bereits erfüllte Tatbestände, sondern auch über solche, die – abhängig oder unabhängig von der getroffenen Entscheidung – zukünftig eintreten werden oder können; denn jede Entscheidung betrifft und beeinflusst die Zukunft. Erfolgt eine Entscheidung aufgrund bereits vorhandenen Erfahrungswissens, so heißt dies nichts anderes, als dass in der Vergangenheit bereits Informationen aufgenommen und verarbeitet wurden. Fehlt das Erfahrungswissen, müssen Informationen beschafft, bewertet und verarbeitet werden.

Auch der betriebliche Alltag ist von der Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen, durchzogen. Die Entscheidungsspielräume der einzelnen Stelleninhaber sind dabei durch die bestehende Organisationsstruktur vorgegeben. Diese Organisationsstruktur ist das Ergebnis einer langfristig wirksamen Planung. Planung erstreckt sich aber nicht nur auf die Schaffung langlebiger Strukturen, sondern findet in allen Lebensphasen und allen Arbeitsbereichen einer Unternehmung statt. In allen Phasen der Planung sind wiederum Entscheidungen zu treffen, etwa darüber,

- ob eine Problemlösung angestrebt und eine entsprechende Planung in Gang gesetzt werden soll,
- welche Personen mit der Planung oder mit Teilaufgaben im Rahmen der Planung betraut werden sollen,
- welche Ziele mit der Planung erreicht werden sollen,
- welche Planalternative letztlich zur Ausführung gelangen soll usw.

Planung ist folglich ein **Entscheidungsprozess**, und wie alle Entscheidungen, so bedürfen auch diejenigen, die im Rahmen einer Planung zu treffen sind, der informationellen Fundierung. In jeder Phase eines Planungsprozesses finden daher Informationsbeschaffung, -verarbeitung, -speicherung und -aktualisierung statt. Streng genommen gibt es also innerhalb dieses Prozesses keine eigenständige Informationsphase mit fest definiertem Anfang und Ende. Jedoch findet insbesondere im Anschluss an die Problemformulierung eine Orientierung statt, im Zuge derer alle Informationen beschafft werden, die zur Beurteilung künftiger Zustände und zur Lösungsfindung für das formulierte Problem beitragen können.

Informationen im Rahmen der Planung sind entweder planungstechnischer oder objektbezogener Natur. **Planungstechnische Informationen** betreffen die Kenntnis des Planungssystems der Unternehmung und seiner Elemente sowie Kenntnisse über Planungsmethoden und -hilfsmittel. Als **objektbezogene Informationen** bezeichnet man alle wesentlichen Informationen über den Planungsgegenstand, also Fakten (Statistiken, rechtliche Vorschriften, Naturgesetze) und technologisches (Erfahrungs-) Wissen. Die Informationsquellen finden sich entweder im Unternehmen selbst (Rechnungswesen, Marktforschung) oder extern (Informationsdienste, Unternehmensberatungen, Fachliteratur, statistische Jahrbücher usw.).

Angesichts der Vielfalt der möglichen Informationen im Zusammenhang mit der Planung kann hier nur eine Übersicht über wesentliche Bereiche des Informationsspektrums wiedergegeben werden.

Man unterscheidet, wobei diese Aufzählung beliebig fortgesetzt und vertieft werden kann:

- Informationen **über die Unternehmung** (Umsatz-, Gewinn-, Kostenentwicklung, Finanz-, Personal-, Organisationsstruktur, Anpassungsfähigkeit usw.),
- Informationen **über das Unternehmensumfeld** (volkswirtschaftliche Rahmendaten, Bevölkerungsstruktur, politische Tendenzen, rechtliche Situation usw.),
- Informationen **über Technologien** (Verfahrens-, Recyclingtechnologien usw.),
- Informationen **über relevante Märkte** (Analyse des Beschaffungs-, Absatz-, Arbeits- und Kapitalmarktes),
- **branchenspezifische** Informationen (Branchenstruktur, Beschäftigungslage, Bedeutung und Situation von Konkurrenten usw.).

Hinsichtlich der Beurteilung von Informationen ist einschränkend festzustellen, dass die Auswahl und Wertung, aber auch die Weitergabe von Informationen subjektive Prozesse sind, die die Gefahr der bewussten oder unbewussten Verfälschung von Informationen in sich bergen. **Informationsdeformationen** können intrapersonale (in der Person des Informierenden oder des sich Informierenden belegene) oder interpersonale (im Informationstransfer zwischen »Sender« und »Empfänger« begründete) Ursachen haben. Die Gefahr, die von unzutreffenden Prognosen aufgrund falscher oder unvollständiger Information ausgeht, liegt auf der Hand und bedarf keiner weiteren Erläuterung. Ein in diesem Zusammenhang interessantes, häufig beobachtetes Phänomen ist das der Self-Fulfilling-Prophecy: Der Planer, der – bewusst oder unbewusst – unter dem Erfolgszwang steht, dass die von ihm gelieferten Prognosen wirklich zutreffen und seine Planung damit als richtig anerkannt wird, setzt – meist unbewusst – alles daran, dass sich seine Prognosen bewahrheiten, und trägt durch sein eigenes Verhalten zu ihrer Erfüllung bei. Eine andere wesentliche Einschränkung erfährt Information dadurch, dass sie häufig um Intuition ergänzt (»Mut zur Lücke!«) oder gar durch diese ersetzt wird (»Fingerspitzengefühl«).

Die **Entscheidungstheorie**, eine Disziplin des (in Lehrbuch 3 behandelten) **Operations Research**, untersucht zum einen die formale Struktur von zur Entscheidung anstehenden Problemen, um zu Aussagen darüber zu gelangen, wie – bei rationalem Verhalten und Ziehen folgerichtiger Schlüsse – entschieden werden sollte (**normative** oder **präskriptive Entscheidungstheorie**) und zum anderen das tatsächliche Entscheidungsverhalten von Individuen oder Gruppen (**deskriptive Entscheidungstheorie**).

Die normative Entscheidungstheorie unterscheidet

- **heuristische Verfahren**, deren Anwendung akzeptable Näherungslösungen liefern soll

*Beispiel:*

*Eine Faustformel wie »Eine gute Geldanlage besteht zu  $\frac{1}{4}$  aus Immobilien, zu  $\frac{1}{4}$  aus Aktien, zu  $\frac{1}{4}$  aus festverzinslichen Papieren und zu  $\frac{1}{4}$  aus Edelmetallen« führt sicherlich nicht zum optimalen, wahrscheinlich aber zu einem akzeptablen Ertrag.*