

Quelle:

Funke, J., & Holt, D. (2013). Planen, Organisieren und Kontrollieren. In W. Sarges (Ed.), *Management-Diagnostik. Vierte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage* (pp. 241-248). Göttingen: Hogrefe.

3.1.5 Planen, Organisieren und Kontrollieren

Einführung

Planen, Organisieren und Kontrollieren sind Grundprozesse der Handlungssteuerung, die für das erfolgreiche Erreichen von längerfristigen Zielen nötig sind. In der Management-Literatur finden sich zahlreiche Ansätze zur Analyse und Optimierung dieser Vorgänge auf der Ebene abstrakter Unternehmensprozesse, wie Szenario-Planung, Projekt-Management-Werkzeuge, Controlling-Systeme und viele andere. In Ergänzung zu dieser „institutionalisierten“ Form von Planung, Organisation und Kontrolle soll hier die psychologische Perspektive im Mittelpunkt stehen – Was sind die kognitiven und selbstregulatorischen Voraussetzungen und Anforderungen erfolgreicher Handlungssteuerung in Unternehmenskontexten? An welchen Stellen sind Probleme zu erwarten? Wie können diese Prozesse aus psychologischer Sicht effektiver gestaltet werden? Planung, Organisation und Kontrolle im Unternehmen wird letztlich von denkenden und handelnden Menschen umgesetzt. Ein besseres Verständnis der zugrunde liegenden psychologischen Mechanismen ermöglicht daher eine psychologische Prozessdiagnostik, um Ursachen von Fehlern zu finden und Möglichkeiten zur Optimierung zu nutzen.

Allgemeines

Die hier eingenommene psychologische Perspektive entspringt einem kybernetischen Rahmenmodell, wonach ganz bestimmte Ziele durch Regelung erreicht werden können. Ein Vorteil der Prozessbetrachtung ist deren leichte Anbindbarkeit an diagnostische Routinen. Für die verschiedenen Phasen können jeweils spezifische diagnostische Prüfungen vorgesehen werden, die den Erfolg oder Misserfolg der jeweiligen Stufe bewerten. Analog zum *perceiving-thinking-acting cycle* gehen wir von einem Zyklus aus, an dessen Anfang die Planung eines oder mehrerer Handlungsschritte steht, die dann in entsprechende Aktionen umzusetzen sind

(Organisieren). Inwiefern das Ergebnis den gewünschten Zielzuständen entspricht, ist Gegenstand des Kontrollierens.

Handlungstheoretisch begründete Phasenmodelle sind schon sehr früh (z. B. von Bales & Strodtbeck, 1951; siehe auch Lipshitz & Bar-Ilan, 1996) vorgeschlagen worden und betten Planen, Organisieren und Kontrollieren in einen allgemeinen idealtypischen Rahmenablauf ein. Am Anfang steht ein (1) Ziel, das erreicht werden soll. Aus der (2) Gegenüberstellung von Ist- und Sollzustand folgt eine (3) Identifikation der notwendigen Schritte zur Reduktion des Abstands zwischen Ist und Soll. Alternativen werden (4) generiert und (5) bewertet. Dann wird die ausgewählte Alternative (6) umgesetzt. Und schließlich wird (7) das Ergebnis evaluiert und der Handlungsplan bzw. die Zielsetzung angepasst.

Winfried Hacker (1973) hat im Rahmen seiner arbeitspsychologischen Analysen ein hierarchisch organisiertes Handlungsmodell entwickelt, das verschiedene Ebenen (von unten nach oben: sensumotorisch, perzeptiv-begrifflich und intellektuell) der Regulation vorsieht und bei dem Pläne zur Realisierung von Zielen dienen. Feedbackschleifen sorgen für Rückkopplungen in diesem Prozessablauf. Handlungen können in Teilhandlungen zerlegt werden, wie dies bereits bei Miller, Galanter und Pribram (1960) konzipiert wurde. Planen, Organisieren und Kontrollieren können in diesem Sinn als Teile des Regulationsprozesses verstanden werden (siehe hierzu auch *10.3 Vorgehens- versus Eigenschaftsbetrachtung – Zum Nutzen tätigkeitspsychologischer Konzepte*, in diesem Band).

Planen

Planen bedeutet Vorbereitung und Gestaltung zukünftiger Ereignisse und Abläufe. Diese erste Stufe des zugrunde gelegten Handlungsprozesses befasst sich mit der Vorbereitung der intendierten Handlung: Welche Randbedingungen sind zu beachten, welche Abfolgen einzuhalten, welche Zwischenziele und welche Alternativen gibt es und auf welcher Auflösungsebene soll geplant werden? Mehr zu diesen Aspekten der Planerstellung findet sich bei Funke und Glodowski (1990), die davon die Phase der Planausführung (das Organisieren) abtrennen.

Johnson-Laird (2008) vertritt den Standpunkt, dass Denken als Operieren mit mentalen Modellen verstanden werden kann – mentale Modelle sind intern verfügbare Repräsentationen von möglichen Zuständen der Innen- und Außenwelt, mit denen wir spielen, Inferenzen ableiten und Widersprüche aufdecken können. Dass eine Konklusion aus Prämissen abgeleitet werden kann, wenn sie mit jedem möglichen Modell der Prämissen in Einklang zu bringen ist, ist zunächst einmal logisches Schließen. Zum Planen wird dies, wenn mehrere mentale Modelle durchgespielt werden und eines davon zur Umsetzung ausgewählt wird.

Was ist planbar? Im analytischen Sinn planbar sind Ereignisse in geschlossenen Welten, bei denen alle möglichen vorkommenden Zustände aufzählbar und damit endlich sind. Im Unterschied zu diesen wohldefinierten Spielwelten (*well-defined*

problems) kommt es in der wirklichen Welt häufig zu unvorhersehbaren Ereignissen (*ill-defined problems*). Aufgrund der Komplexität vieler Probleme, mit denen man sich planend beschäftigt, ist eine analytische Durchdringung des Problemraums nicht möglich. Die Analyse komplexer Probleme ist nur noch in Teilen möglich – ein Prozess, den der Komplexitätsforscher und Nobelpreisträger Herbert Simon (1976) mit dem Begriff „bounded rationality“ umschrieben hat. Für komplexe Umwelten ist anstelle der analytisch vorgehenden Planung – der Synopse aller verfügbaren Informationen – eine inkrementelle Strategie vorgeschlagen worden. Lindblom (1959, 1979) hat diese Strategie vorsichtiger Verbesserungen „muddling through“ genannt – die deutsche Übersetzung des „Durchwurstelns“ würde diesem Konzept allerdings Unrecht tun, da es sich um einen bewussten Umgang mit undurchsichtigen Planungsobjekten handelt.

Lindbloms Strategie des „disjointed incrementalism“ (des unzusammenhängenden Verbesserns) ist demnach eine bewusste Entscheidung für die Unvollständigkeit von Planung in komplexen Umwelten: „The choice between synopsis and disjointed incrementalism – or between synopsis and any form of strategic analysis – is simply between ill-considered, often accidental incompleteness on one hand, and deliberate, designed incompleteness on the other“ (Lindblom, 1979, S. 519).

Die Kernmerkmale des Planens unter Ungewissheit sind von Dietrich Dörner (z. B. 1981) beschrieben worden. Dazu zählen insbesondere Intransparenz, Dynamik und Polytelie (Komplexität und Vernetztheit gehören streng genommen auch dazu, werden aber hier nicht weiter erläutert; vgl. dazu Funke, 2003).

Intransparenz. Dieses Merkmal bedeutet für die planende Person, nicht alle planungsrelevanten Informationen vorzufinden. Stattdessen ist die benötigte Information aktiv zu beschaffen, wenn sie nicht aus prinzipiellen Gründen unzugänglich ist. Verlangt wird also aktive Informationsgenerierung. Diese Anforderung geht über das hinaus, was in IQ-Tests gemessen wird – dort geht es nämlich „nur“ um die logische Analyse vorliegender Informationen.

Dynamik. Dieses Attribut stellt die planende Person vor die Herausforderung, mit zeitlichen Schwankungen, Trends und Verläufen umzugehen. Dynamische Prozesse haben vielfältige Erscheinungsformen, etwa hinsichtlich ihrer Geschwindigkeit (schnelle vs. langsame Prozesse) oder hinsichtlich der Verlaufscharakteristik (z. B. lineare, exponentielle oder zyklische Verläufe). Verlangt wird also die Vorhersage zeitlicher Abläufe. Gerade in dieser Hinsicht weisen Menschen allerdings erkennbare Schwächen auf (z. B. Trend zur Linearisierung nicht-linearer Prozesse). Insbesondere schnell ablaufende Prozesse in Katastrophenfällen zeigen die Grenzen der Plan- und Vorhersehbarkeit solcher Ereignisse (vgl. Hofinger, Rek & Strohschneider, 2006).

Polytelie (Vielzieligkeit). Zielkonflikte stellen die planende Person vor Wertentscheidungen. Ob man bei einem anstehenden Geschäft die ökonomische Kostenseite bevorzugt oder die ökologischen Aspekte miteinbezieht oder gar einen Kompromiss zwischen Ökonomie und Ökologie einplant, hängt von Wertentscheidungen

und Werthierarchien ab (Blech & Funke, 2010). Dass es oft nicht nur um ein einzelnes Optimierungskriterium geht, sondern gelegentlich um ein Bündel zu optimierender Maßnahmen, stellt selbst ausgereifte Optimierungsalgorithmen, die zu Planungszwecken verwendet werden, vor erhebliche Herausforderungen.

Alle drei genannten Merkmale unterscheiden Planen unter Unsicherheit von Planen in vorherbestimmten und festgelegten Handlungsräumen. Die in letzterem Fall zu treffende Annahme einer geschlossenen Welt ist allerdings nur für Spielwelten sinnvoll zu treffen – im realen Leben muss man dagegen immer offen sein für unvorhersehbare Ereignisse (z. B. im Extremfall für Naturkatastrophen wie Erdbeben oder Tsunami).

Organisieren

Unter Organisation verstehen wir in diesem Zusammenhang den zielgerichteten und koordinierten Einsatz von Ressourcen (eigene Arbeitszeit, Mitarbeiter, Technologien, Wissen, usw.), um einen Handlungsplan effektiv und effizient umzusetzen. Dahinter steht ein dynamisches handlungsorientiertes Organisationskonzept, welches eng mit dem nächsten Punkt der Kontrolle verbunden ist. Im Gegensatz dazu stehen statische Formen wie Organisation von Wissen in Datenbanken oder das Festlegen und Dokumentieren von organisationalen Standardabläufen.

Eine Möglichkeit, die erfolgreiche Umsetzung von Handlungsplänen zu fördern, besteht darin, die konkrete Handlungsorganisation bereits in der Planungsphase mit zu berücksichtigen, indem die notwendigen personellen und materiellen Ressourcen möglichst realistisch abgeschätzt und ihre Verfügbarkeit rechtzeitig überprüft wird. Aus psychologischer Sicht wird bei diesem Schritt das Risiko der sogenannten *Planning Fallacy*, d. h. der benötigte Zeit- und Ressourcen-Aufwand, tendenziell unterschätzt (Buehler, Griffin, Ross, Gilovich, Griffin & Kahneman, 2002). Dies liegt unter anderem daran, dass mögliche Hindernisse nicht berücksichtigt werden und die Anzahl der nötigen Teilschritte unterschätzt wird. Ein mögliches Gegenmittel besteht hier darin, Zeiten entweder anhand bekannter analoger Prozesse zu schätzen oder die Aufgaben zumindest für den Zweck der Zeit- und Ressourcenschätzung detailliert in Teilschritte zu zerlegen (Kruger & Evans, 2004).

Weitherhin kann eine erfolgreiche Handlungsausführung durch die Bildung von Implementations-Absichten (*implementation intentions*; Gollwitzer, 1999) gefördert werden. Implementations-Absichten sind Wenn-Dann-Pläne, die konkrete situationale Auslöser mit bestimmten Verhaltensweisen verknüpfen, welche effektiv zu gesetzten Zielen hinführen („Wenn Situation X eintritt, werde ich Y tun, um Z zu erreichen!“). Ein Schlüsselement ist dabei die konkrete Formulierung: Durch den expliziten situationalen Anker und die im Vorhinein festgelegte Verhaltensweise ist der kognitive Steuerungsaufwand bei der Planausführung geringer, was die Ausführung vereinfacht. Studien in zahlreichen Verhaltensbereichen haben gezeigt, dass Implementations-Absichten ein wirksames Mittel sind, um die Wahr-

scheinlichkeit der Umsetzung eines Handlungsplans zu erhöhen (Gollwitzer, 1999). In Unternehmen können Implementations-Absichten zudem eine Grundlage für die Ressourcen-Planung bilden, da oft erst in der konkreten Formulierung der Umsetzung die notwendigen materiellen und personellen Ressourcen deutlich werden.

Kontrollieren

Nach Zielsetzung, Planung und Organisation folgt schließlich die Kontrolle der Handlungsausführung. Kontrolle besteht dabei aus dem *Monitoring* des Handlungsfortschritts, sowie der daraus möglicherweise resultierenden Anpassung des Plans oder der Ziele. Aufgrund der Ungewissheit bei der Planung in dynamischen und intransparenten Situationen fällt dem Kontrollieren eine besondere Rolle zu, da sich die Situation beständig weiterentwickelt und relevante Informationen oftmals erst während der Handlungsausführung verfügbar werden. Teilpläne funktionieren nicht, Annahmen stellen sich als falsch heraus, neue Entwicklungen und unerwartete Gelegenheiten ergeben sich – all dies erfordert ein kontinuierliches Monitoring und Anpassung des anfänglichen Handlungsplans. Planung, Handlungsausführung und Kontrolle ergeben in diesem Sinne einen kybernetischen Regelkreislauf, der als Gesamtsystem erst dann effizient funktioniert, wenn auch die Rückkopplung von (Zwischen-)Ergebnissen zur weiteren Planung vorhanden ist.

Ein klassisches Problem der Handlungsregulation, gerade in Situationen, in denen zunächst eine ausführliche Planungsphase stattfand, ist das von Dietrich Dörner sogenannte „ballistische Handeln“ (Dörner, 1989). Dabei werden einmal beschlossene Handlungspläne wie Kanonenkugeln abgefeuert, und der weitere Verlauf wird nicht weiter kontrolliert bis die Kugel einschlägt, ohne dass eine Möglichkeit zum Nachjustieren der Entscheidung besteht. Es ist daher bereits in der Planungsphase wichtig, Gelegenheiten zum Monitoring des Fortschritts und gegebenenfalls zur Anpassung der Pläne vorzusehen und – je nach Wichtigkeit und Wahrscheinlichkeit alternativer Entwicklungen – Kontingenzpläne zu erstellen, die bei entsprechender Entwicklung der Ereignisse in Kraft treten können. Der Vergleich von Experten und Novizen beim Problemlösen belegt, dass Experten ein vergleichsweise detailliertes Monitoring der Situation betreiben und auf eine größere Menge an Verhaltensalternativen zurückgreifen können (Chi, Glaser & Farr, 1988).

Insbesondere in der Kontrollphase können sich auch die sogenannten Kausalattributionen (Weiner, 1992) auswirken. Die Ursachen für den Erfolg oder Misserfolg von Handlungen können dabei entweder auf Seite des Handelnden oder der Situation gesehen werden (internale oder externale Attribution), sowie als veränderbar oder nicht-veränderbar (stabil oder instabil). Es gibt sowohl inter-individuelle Unterschiede im Attributionsstil, welche die aus dem Monitoring gezogenen Schlüsse beeinflussen können, als auch können für den Handlungserfolg ungünstige allgemeine Biases auftreten. So gibt es die Tendenz, eigene Erfolge als internal und Fehlschläge als external bedingt zu attribuieren, um ein positives Selbst-

bild zu fördern (Miller & Ross, 1975) – unabhängig davon, ob diese Erklärung zutreffend ist. Für die Erreichung von Handlungszielen ist dies nicht unbedingt förderlich, da bei fälschlicher externaler Attribution die eigenen Einflussmöglichkeiten unterschätzt werden, und daher eine mögliche Änderung des Handlungsplans unter Umständen nicht stattfindet („Wir können ja sowieso nichts tun, das liegt nicht in unserer Kontrolle“). In ähnlicher Weise kann eine irrige interne Attribution von Erfolgen zur Überschätzung eigener Fähigkeiten (*over-confidence*) und der Unterschätzung der situationalen Einflüsse führen („Wir sind einfach gut und haben die Situation immer unter Kontrolle.“), was z. B. zu einem nachlassenden Monitoring und entsprechenden Konsequenzen bei plötzlichen unerwarteten Situationsänderungen führen kann. Aus diesen Gründen erscheint es wichtig, die Attributionen beim Monitoring-Prozess zu berücksichtigen und regelmäßig zu überprüfen.

Ein Problem, das sich aus dem Bedürfnis nach effektiver Kontrolle ergeben kann, ist ein von Dörner (1989) als „Reparaturdienstverhalten“ bezeichnetes Vorgehen: Wenn sich ein bestimmtes Handlungsziel als nur schwierig realisierbar erweist, d. h. die subjektive Kontrolle in diesem Bereich niedrig erscheint, besteht die Tendenz, sich stattdessen einem anderen, scheinbar leichter kontrollierbaren, Bereich zuzuwenden, um das subjektive Kompetenzerleben durch Erfolgserlebnisse zu verbessern. Dadurch kann ein unproduktives Springen von einer Aufgabe zur nächsten entstehen, ohne dass ein nennenswerter Gesamtfortschritt erzielt wird. Darüber hinaus werden eventuell schwierig zu erreichende, für den Gesamterfolg allerdings zentrale Ziele zugunsten von leicht erreichbaren, aber peripheren Zielen aufgegeben. Eine Variante dieses Verhaltens ist die von Lindblom (1959) beschriebene „sub-optimization“, wobei leicht mess- und optimierbare Teilprobleme auf Kosten der Lösung des eigentlichen Gesamtproblems in den Vordergrund gerückt werden.

Handlungssteuerung und Führung

Über die individuelle Handlungssteuerung hinaus stehen besonders Führungskräfte in einem Unternehmenskontext vor der Frage, wie Mitarbeiter in die Prozesse des Planens, Organisierens und Kontrollierens miteinbezogen werden. Führungsstile lassen sich dabei u. a. anhand der Dimension „Kontrolle – Commitment“ (Walton, 1985) unterscheiden. Ein kontrollorientierter Stil betont eine kleinschrittige Aufteilung von Aufgaben mit klaren Zielvorgaben und enger Kontrolle durch die Führungskraft, der Mitbestimmungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter ist dabei gering. Commitment-orientierte Führung hingegen betont die unterstützende Rolle der Führungskraft und setzt auf eine stärkere Selbststeuerung der Mitarbeiter auf Basis ihrer affektiven Bindung an das Unternehmen und einer Identifikation mit den eigenen Aufgaben. Diese Dimension des Führungsstils ist für alle Teilschritte der Handlungssteuerung (Planen, Organisieren, Kontrollieren) relevant. Bei einem kontrollorientierten Führungsstil erfolgt die Planung im Top-Down-Verfahren, d. h. die Führungskraft setzt die Ziele und erstellt einen Plan, wie die Ziele erreicht werden sollen. Der Plan wird den Mitarbeitern zur Ausführung

übergeben, die im weiteren Verlauf über Fortschritte berichten. Die Führungskraft übernimmt dabei das Monitoring und entscheidet gegebenenfalls über Plananpassungen. Bei einem Commitment-orientierten Führungsstil hingegen werden die Mitarbeiter schon in der Planungs- und Zielsetzungsphase am Entscheidungsprozess beteiligt, die Organisation der Ausführung wird weitgehend an die Mitarbeiter delegiert. Diese übernehmen auch in stärkerem Maße das Monitoring und nehmen eventuell nötige Anpassungen des Handlungsplans innerhalb gewisser Grenzen selbstständig vor. Welcher Führungsstil geeigneter ist, hängt unter anderem von den Anforderungen der Situation, der grundsätzlichen Organisationsstruktur sowie dem Erfahrungsgrad – und damit Eigenständigkeit und Entscheidungsvermögen – der Mitarbeiter ab (Hersey & Blanchard, 1982).

Zusammenfassung

Planen, Organisieren und Kontrollieren sind drei wichtige Phasen im Handlungsprozess auf dem Weg zur erfolgreichen Zielerreichung, die erst in guter Abstimmung aufeinander volle Wirkung entfalten. Planen unter Unsicherheit gelingt nur mithilfe einer „bounded rationality“. Organisieren ist dann erfolgreich, wenn gute Pläne mit konkreten Handlungsschritten verknüpft werden. Kontrollieren verlangt neben allgemeiner Kausalattribution auch das Nachjustieren beschlossener Handlungspläne. In allen drei Phasen erweist sich zudem die Art des Führungsstils als bedeutsame Einflussgröße (siehe dazu 3.3.9 *Führungsstile und Führungsverhalten*, in diesem Band).

Joachim Funke und Daniel Holt

Literatur

- Bales, R. F. & Strodtbeck, F. L. (1951). Phases in group problem-solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 485–495. – Blech, C. & Funke, J. (2010). You cannot have your cake and eat it, too: How induced goal conflicts affect complex problem solving. *Open Psychology Journal*, 3, 42–53. – Buehler, R., Griffin, D., Ross, M., Gilovich, T. E., Griffin, D. E. & Kahneman, D. E. (2002). Inside the planning fallacy: The causes and consequences of optimistic time predictions. In T. Gilovich, D. Griffin & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 250–270). New York, NY: Cambridge University Press. – Chi, M. T. H., Glaser, R. & Farr, M. J. (1988). *The nature of expertise*. New York: Lawrence Erlbaum. – Dörner, D. (1981). Über die Schwierigkeiten menschlichen Umgangs mit Komplexität. *Psychologische Rundschau*, 32, 163–179. – Dörner, D. (1989). *Die Logik des Mißlingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Hamburg: Rowohlt. – Funke, J. (2003). *Problemlösendes Denken*. Stuttgart: Kohlhammer. – Funke, J. & Glodowski, A.-S. (1990). Planen und Problemlösen: Überlegungen zur neuropsychologischen Diagnostik von Basiskompetenzen beim Planen. *Zeitschrift für Neuropsychologie*, 1, 139–148. – Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493–503. – Hacker, W. (1973). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie*. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften. – Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. – Hofinger, G., Rek, U. & Strohschneider, S. (2006).

Menschengemachte Umweltkatastrophen – Psychologische Hintergründe am Beispiel von Tschernobyl. *Umweltpsychologie*, 10, 26–45. – **Johnson-Laird, P.N. (2008)**. *How we reason*. Oxford: Oxford University Press. – **Kruger, J. & Evans, M. (2004)**. If you don't want to be late, enumerate: Unpacking reduces the planning fallacy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 586–598. – **Lindblom, C.E. (1959)**. The science of „muddling through“. *Public Administration Review*, 19, 79–88. – **Lindblom, C.E. (1979)**. Still muddling, not yet through. *Public Administration Review*, 39, 517–526. – **Lipshitz, R. & Bar-Ilan, O. (1996)**. How problems are solved: Reconsidering the phase theorem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65, 48–60. – **Miller, G.A., Galanter, E. & Pribram, K.H. (1960)**. *Plans and the structure of behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston. – **Miller, D.T. & Ross, M. (1975)**. Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82, 213–225. – **Simon, H.A. (1976)**. Identifying basic abilities underlying intelligent performance of complex tasks. In L. Resnick (Ed.), *The nature of intelligence* (pp. 65–98). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. – **Walton, R.E. (1985)**. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review* (March-April), 77–84. – **Weiner, B. (1992)**. *Human motivation: Metaphors, theories and research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.