

---

# Die Kraft der Gruppe nutzen: Planen und entscheiden unter Unsicherheit

## 2

---

### Zusammenfassung

In einer Welt, die durch Komplexität, Vernetzung und zunehmende Trendbrüche gekennzeichnet ist, beherzigen erfolgreiche Führungsteams zwei Dinge: Sie leben ein neues Verständnis von Planung und nutzen die Kraft der Unterschiede und der Dynamik in Team. Wirksame Führungsteams ersetzen die traditionelle starre Planung durch die Offenheit mehrerer sinnvoller Alternativen. Dies bringt sie dazu, immer in konkreten Szenarien zu denken, um an Ende unentscheidbare Entscheidungen treffen zu können. Denn starre Pläne stur abarbeiten könnten auch Maschinen.

Durch die Bündelung von Kontextwissen, Erfahrung und den Umgang mit Unsicherheit ist ein funktionierendes Führungsteam einer Einzelperson in den Bereichen flexible Planung und unentscheidbare Entscheidungen überlegen. Diese Entscheidungen gelingen, wenn das Führungsteam in einen FORDEC-Prozess gut mit der unsicheren Situation umgeht, bewusst eine Entscheidungsregel nutzt und darüber nicht vergisst, ebenso auf den Bauch zu hören wie auf Zahlen, Daten und Fakten.

Pläne für die zukünftige Geschäftstätigkeit zu machen und zentrale Entscheidungen zu treffen, sind die wichtigsten Aufgaben, denen sich Führungskräfte stellen müssen. Dies begründet ja gerade ihren Status und ihre Rolle. Da die Zukunft aber naturgemäß ungewiss ist und heutige Führungssituationen eine deutlich erhöhte Komplexität

als früher aufweisen, stehen Führungskräfte damit vor einer Aufgabe, die wohl kaum exakt, vollkommen und richtig zu erfüllen ist. Da ist es gut, wenn sie nicht allein sind, sondern die Kraft der Gruppe nutzen.

---

## 2.1 Der Mythos vom richtigen Planen

Eine solide Planung war gestern hilfreich und wird auch morgen sinnvoll sein. Was sich aber ändern muss, ist das Verständnis von Planung! Tatsächlich geht es immer noch zu wie auf einem Rummelplatz in den 50er Jahren; dort gab es noch die sog. Wahrsager, die einem die Zukunft wiesen. Was damals ein Gag war, weil die Vorhersagen natürlich von niemandem ernst genommen wurden, wird heutzutage von Führungskräften immer noch verlangt: eine Planung, die auch genauso eintrifft; Planwirtschaft eben!

Das traditionelle Modell der planwirtschaftlichen Unternehmenslenkung setzt auf einen vertikalen Prozess, in dem die Planungsergebnisse hierarchisch zusammengetragen und nach oben immer weiter verdichtet bzw. nach unten immer detaillierter werden. Wer in diesem Prozess gute Vorhersagen trifft und seine Ziele erreicht bzw. übertrifft, erntet den Applaus des Publikums auf dem Rummelplatz; echte Planungshelden eben.

Planungshelden, deren Ziel es ist, die Zukunft des Unternehmens für die nächste Planungsperiode richtig einzuschätzen und diese prognostizierte Zukunft dann auch exakt zu erreichen, greifen nach den Sternen. Realistische Führungsteams bleiben dagegen auf dem Boden, um erfolgreich zu sein.

- In einer Welt, die durch Komplexität, Vernetzung und zunehmende Trendbrüche gekennzeichnet ist, beherzigen erfolgreiche Führungsteams zwei Dinge. Sie leben ein neues Verständnis von Planung und nutzen die Kraft der Unterschiede und der Dynamik in Team.

### 2.1.1 Ein neues Verständnis von Planung

Führung kann sich heute nicht mehr auf die Sicherheit von Ereignissen bzw. die Stabilität von Trends verlassen. Unerwartetes begegnet uns überall, seien es besondere Vorfälle oder auch nur die Veränderung eines Kundenwunsches im laufenden Tagesgeschäft.

So haben die wenigsten von uns sich vorstellen können, in welchem Ausmaß ihre mobile und elektronische Kommunikation von „befeundeten“ Geheimdiensten mitgeschnitten und ausgewertet wird. Das Thema der Verschlüsselung der E-Mail und mobilen Kommunikation steht seitdem ganz oben auf der Prioritätenliste. Ähnlich unerwartet waren die Katastrophe im japanischen Kernkraftwerk Fukushima und die politische Reaktion darauf in Form des Ausstiegs aus der Kernkraft in Deutschland.

Die typische Reaktion von Unternehmenslenkern, nachdem sie von einem unerwarteten Ereignis „kalt“ erwischt wurden, ist ein erhöhter Planungsaktionismus (mehr Pläne, detailliertere Pläne, langfristige Pläne), um die bisher unsicheren Elemente besser zu kontrollieren. Dies führt zu den bekannten vier Schritten der sog. „strategischen Planung“, die sich dann alljährlich wiederholen:

1. der Versuch, die Zukunft vorherzusagen (zu planen),
2. diese Vorhersage durch Ziele und Zielvereinbarungen Wirklichkeit werden zu lassen,
3. das Erreichen dieser Ziele und Zielvereinbarungen zu kontrollieren, um dann
4. die Erfüllung des Planes und Zielerreichung zu belohnen oder zu sanktionieren.

Dieser Planungsaktionismus, der sich in Prozessen der mittelfristigen Planung, der Jahresplanung und der Quartalsvorschau zeigt, löst das zentrale Problem aber nicht: Die Zukunft ist ungewiss!

Die Praxis zeigt, dass sich Führungskräfte, die erfolgreich mit Ungewissheit umgehen, von bisherigen Planungsmethoden lösen.

Denn das traditionelle Planverständnis beinhaltet erhebliche Probleme (Pfläging 2008):

- Pläne sind politisch, d. h., die von der Planung betroffenen Personen melden keine „realistischen“, sondern von Taktik und Wunschdenken geprägte Daten. Sie führen darüber hinaus oft zu Manipulation in den Prognosen oder „Buchhaltungstricks“ bei der Zielerreichung. Typisches Beispiel dafür, dass die Planung nur noch zur Farce wird, sind Ziele, die bei ihrer Vereinbarung schon erfüllt und damit die Prämien schon sicher sind.
  - Die Planwirtschaft der alljährlich stattfindenden „strategischen Planungsprozesse“ ist extrem zeitaufwendig und involviert viele Ressourcen, die dann nicht der Produktentstehung oder dem Markt zur Verfügung stehen. Der traditionelle Planungsprozess hält von der eigentlichen Arbeit ab!
  - Pläne machen blind für den Kontext und die Veränderung der Unternehmensumwelt, wenn Mitarbeiter nur dem Anreiz der Zielvereinbarung und „stur“ dem vorgezeichneten Weg folgen. So gibt es keine Chance, auf Veränderungen rasch und wirksam zu reagieren.
  - Im Tagesgeschäft befördert planwirtschaftliches Denken die Suche nach Schuldigen für Abweichungen und deren Rechtfertigung. Diese Suche ist unproduktiver Zeitvertreib.
  - Die allseits bekannte Jahresendrallye, d. h. das Verheizen von ungenutzten Ressourcen, damit das Budget im Folgejahr nicht gekürzt wird, verschwendet Ressourcen und demotiviert ökonomisch denkende Mitarbeiter, Teams und Führungskräfte.
- Das traditionelle Planungsverständnis gleicht einer Planwirtschaft und drangsaliert jeden strategisch denkenden und wirtschaftlich handelnden Mitarbeiter. Im Versuch die Kontrollillusion der Managementtechniker durchzusetzen, wird die Kreativität und Energie der Mannschaft im Maschinenraum der Instrumentenebene gefangen genommen, statt sie auf das Denken in Alternativen auszurichten.

Die Zukunft liegt im flexiblen Agieren auf der Grundlage einer soliden Planung. Das ist kein Widerspruch, sondern gerade die Kunst eines wirksamen Führungsteams.

Pläne sind dazu da, Orientierung zu geben. Sie stecken den Korridor ab, in dem das Unternehmen in der nächsten Phase mit hoher Wahrscheinlichkeit tätig sein wird. Diese Pläne geben den Managern und Führungskräften die notwendige Orientierung, um auch unter unsicheren Rahmenbedingungen handlungsfähig zu sein.

Diese Pläne sind greifbar und beschreiben konkrete Handlungsabsichten. Sie sind aber nicht in allen ihren Einzelheiten unantastbar: Das es einen Plan gibt und dass für den Fall einer Planänderung ein verbindlicher Prozess existiert, wie diese Änderung berücksichtigt wird – das ist unantastbar, nicht die Planzahlen selbst. Oder anders gesagt: In unsicheren Zeiten ist wichtig, dass es verbindliche Prozesse der Planung gibt, die Pläne selbst werden sich häufig ändern. Pläne erhalten also eine neue Funktion.

Sie werden nicht so sehr erarbeitet, um sie umzusetzen, sondern vielmehr, damit man sie diskutieren, zu ihnen Position beziehen und sich gegenseitig aussprechen kann. Kurz gesagt, sie dienen dazu, die Debatte zu organisieren. An die Stelle der roadmap- Philosophie: Plane intensiv und setze dann zügig um – tritt iteratives Führen: Handle (experimentiere) zügig, beobachte Muster (bei Dir und anderen), kommuniziere und korrigiere diese Muster, lerne zu reagieren und gehe dann weiterhin kleine Schritte. (Wippermann 2012)

Führung bei Unsicherheit bedeutet also nicht, dass sie ohne Pläne auskommt. Im Gegenteil: Erst eine gute Planung versetzt Sie in die Lage, Unvorhergesehenes zu managen. Denn Pläne (Strohschneider, von der Weth, 2002)

- ermöglichen die bewusste Koordination der Handlungen mehrerer Personen, Gruppen oder Organisationen.

- verpflichten mehrere Personen, Gruppen oder Organisationen zu verlässlichem (planvollem) Handeln, weil sie sich darauf vertrauen (müssen), dass andere ihre Pläne auch einhalten.
- machen Prozesse und Handlungsmuster transparent und ermöglichen so, dass die Organisation aus Fehlern bzw. „Best Practices“ lernen kann.
- reduzieren die individuelle Unsicherheit, wenn wir der Durchführung des Planes vertrauen und uns dadurch als handlungsfähig und wirksam erleben.
- sind Ausgangs- und Fixpunkt von Veränderungen und Anpassungen, die angesichts der Umweltdynamik jeden noch so guten Plan „trifft“.

Eine flexible Planung ist also notwendig, um eine Veränderung überhaupt zu beurteilen und nicht der Beliebigkeit anheimfallen zu lassen. Auch im schwersten Sturm wird ein Kapitän die Steuerung und den Betrieb seines Schiffes nicht dem freien Spiel der Kräfte überlassen, denn sonst droht Chaos und – wenn die Mannschaft emotional aufgeladen ist – vielleicht sogar Anarchie. Er wird sein Unternehmensschiff deshalb immer genau in der Mitte der Fahrrinne zwischen unverrückbaren Plänen und kontextloser Beliebigkeit halten.

Ein Beispiel aus einem Handelsunternehmen soll dies verdeutlichen. Der jährliche Planungsprozess dauert von September bis Januar. Die einzelnen Produktbereiche planen ihre Einkaufs- und Verkaufsvorhaben in drei Szenarien: maximaler Margenertrag, normaler Margenertrag und denkbar schlechtester Ertrag. So spannt sich ein Korridor der Erwartungen für das nächste Jahr auf.

Das Unternehmen hat sich ferner einen verbindlichen und klar beschriebenen Prozess der unterjährigen Planrevision gegeben. Sollten also neue Zahlen, Daten und Fakten auftreten, ist jedem Planungsverantwortlichen klar, wie diese Veränderung in den verabschiedeten Plankorridor eingearbeitet und als Planveränderung entschieden wird. Das Unternehmen hat so die strukturellen Voraussetzungen für Führung bei Unsicherheit geschaffen.

Damit sich dies im Verhalten der Führungskräfte widerspiegelt, ist auch der Prozess des Führens mit Zielen dem Umgang mit Ungeplantem verschrieben. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen werden die individuellen Zielvereinbarungen nicht auf die konkreten Planzahlen des Korridors bezogen, sondern auf ein Prozessziel: die Einhaltung des Vorgehens zur unterjährigen Planrevision. So soll sichergestellt werden, dass Änderungen in allen Managementbereichen auch in den Korridor eingeplant werden. Das Unternehmen belohnt also nicht die Erreichung einer einmal geplanten Zahl, sondern das angemessene Reagieren seiner Mitarbeiter auf Unerwartetes, Ungeplantes und Neues.

Der folgende Fragebogen hilft ihnen dabei, sich einzuschätzen. Mit welchen „Planungstypen“ haben Sie es in Ihrem Führungsteam zu tun? Wie leicht wird Ihnen die flexible Planung fallen?

### Welcher Planungstyp sind Sie?

Bitte geben Sie für jede Aussage diejenige Punktzahl an, die auf Sie momentan zutrifft. Vergeben Sie die Punktzahlen entlang der unten stehenden Skala entsprechend Ihrem ersten Eindruck. Der Test ist umso aussagekräftiger, je ehrlicher Sie sich selbst gegenüber sind.

Die Aussage trifft für mich zu:

1	2	3	4	5
Kaum		Gelegentlich		Häufig

1. Wenn wir einmal den Planungsprozess abgeschlossen haben, steht der Plan!
2. Die meisten wollen nur gut sein, mich motivieren Rekorde!
3. Große Pläne klingen immer gut, sind aber meistens nicht umsetzbar.
4. Man kann nicht immer ständig neue Information in den Plan integrieren, irgendwann muss er auch mal umgesetzt werden.

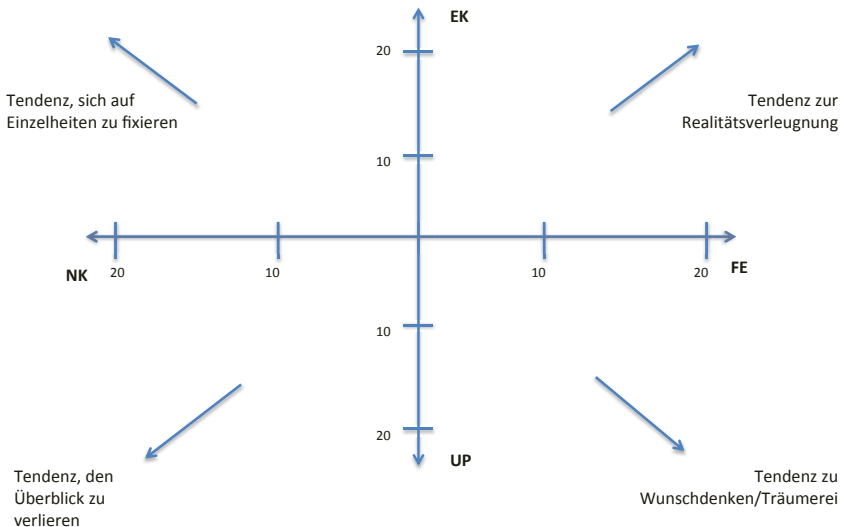
5. Auf mich trifft das Sprichwort „Als sie das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten sie ihre Anstrengungen“ zu.
6. Egal, welcher Plan mir vorgegeben wird, ich erreiche immer ein Ergebnis, das von meiner Führungskraft als „Ziel erreicht“ verstanden wird.
7. Pläne sind etwas für Wahrsager.
8. Ziele erreicht man schneller, indem man sich schwer erreichbaren Herausforderungen stellt.
9. Es passiert mir häufig, dass ich die Verfolgung meines Planes vergesse und stattdessen andere interessante Dinge entdecke.
10. Wer laufend neue Informationen in seinen Plan integrieren will, wird nie fertig.
11. Statt immer wieder den Plan an die Realität anzupassen, versuche ich lieber, in der realen Situation gut zu entscheiden.
12. Wenn es mit der Zielerreichung schwierig wird, ist mein Motto: Lasst uns das jetzt noch Machbare erreichen.
13. Schwierigkeiten bei der Planumsetzung führen bei mir dazu, dass ich mich schwer auf das Ziel fokussieren kann.
14. Die Dinge sind heute so komplex geworden, dass Pläne Muster ohne Wert sind.
15. Gibt es erhebliche Schwierigkeiten mit der Umsetzung des Planes, suche ich nach Hindernissen und Stolpersteinen, die ich bei der Umsetzungsplanung vielleicht übersehen habe.
16. Ich konzentriere mich auf das Hier und Jetzt, denn die Zukunft ist ungewiss.

Zur Auswertung notieren Sie die Punktzahl Ihrer Antworten und addieren die entsprechenden Zeilen folgendermaßen:

- (1) \_\_ + (4) \_\_ + (10) \_\_ + (16) \_\_ = Der EK Punktwert
- (2) \_\_ + (5) \_\_ + (8) \_\_ + (13) \_\_ = Der FE Punktwert
- (3) \_\_ + (6) \_\_ + (9) \_\_ + (12) \_\_ = Der NK Punktwert
- (7) \_\_ + (11) \_\_ + (14) \_\_ + (15) \_\_ = Der UP Punktwert



## Planungstypen

**Abb. 2.1** Planungstypen

Die Punktwerte jedes Teammitgliedes tragen Sie dann im Diagramm in Abb. 2.1 ein und erkennen sofort, wo die individuellen und kollektiven „Planungstypen“ Ihres Führungsteams liegen. Diskutieren Sie Ihren Planungstyp im Führungsteam: Welche Tendenzen sind stark ausgeprägt, was soll so bleiben, was wollen Sie verändern?

Dabei stehen die vier Abkürzungen EK, PE, NK und UP für (Stroh-schneider/von der Weth 2002):

- **Einkapselung (EK), d. h.** die Abwehr von Informationen, die für die Planung wichtig wären, aber ignoriert werden, damit keine Neuplanung erforderlich ist. Personen/ Teams, die hier hohe Werte aufweisen, nehmen Informationen, die eine Planrevision erforderlich machen würden, kaum zur Kenntnis oder versuchen, die Relevanz dieser Informationen kleinzureden. Sie besitzen meist

eine ausgeprägte „Machermentalität“ und sind so sehr auf die Umsetzung des einmal beschlossenen Planes fixiert, dass sie wichtige Dinge links und rechts des Weges nicht wahrnehmen wollen bzw. können.

- **Fantasierte Erfolge (FE)** beschreibt den Fluchtmechanismus, wenn das eigentliche Ziel nicht mehr erreichbar scheint. Statt diese „Realität“ in einer Um- oder Neuplanung umzusetzen, deuten sie die Situation als Chance, die ganz großen Erfolge zu erreichen. Teams und Personen, die hier eine hohe Ausprägung aufweisen, haben die Tendenz, sich bei Problemen in der Planumsetzung „höhere“, „moralisch bessere“, also grandiose Ziele vorzustellen, deren Erreichung praktisch jeden heldenhaften Einsatz rechtfertigt. Statt also den Plan weiter umzusetzen oder zu verändern, werden die Schwierigkeiten als Teil der besonders schweren Mission umgedeutet.
- **Konzentration auf Nebenkriegsschauplätze (NK)** ist ein weithin bekanntes Muster der Arbeit an kaum relevanten Teilbereichen eines Planes. Teams und Personen mit einer hohen NK-Ausprägung konzentrieren sich auf die Teile des Plans, die ihnen noch umsetzbar scheinen, wenn das Gesamtziel schon aus dem Blick verschwunden ist. Bevor die Mission zur Planerfüllung abgebrochen wird, werden sogar manchmal neue Teilziele „erfunden“, für die sich die weitere Arbeit lohnt. Ganz nach dem Motto: Wenn wir die Entwicklung unseres Kfz-Prototyps nicht hinbekommen können, dann lass uns doch herausfinden, ob er vielleicht fliegen kann.
- **Unterplanung (UP)** beschreibt den Verzicht auf eine notwendige Detail- und Ausführungsplanung. Führungskräfte oder Teams, die hier eine hohe Ausprägung zeigen, planen und handeln überwiegend ad hoc und aus der Situation heraus, obwohl ausreichend sichere Informationen für eine Detail- und Ausführungsplanung vorliegen.

Das Führungsteam

Wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt

Hinz, O.

2014, VIII, 155 S. 16 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-03890-8