

Ohne Plan geht's auch

Manager schwören auf Zielvereinbarungen. Planungsgegner kontern: Pläne sind Zeitverschwendung. Praxisbeispiele gibt es für beides.

„Beta-Kodex“ benennt einen Führungsstil, der nicht auf Budgets, sondern auf die Unternehmensführung insgesamt bezogen ist. Der Managerberater Niels Pfläging ist überzeugt, dass durch das Aufstellen und Verfolgen eines Jahresplanes wertvolle Zeit verloren geht. Wer heute erfolgreich sein will, muss **flexibel agieren** können. Das ist aber **mit festen Plänen nicht möglich**.

Überdies könnten die Mitarbeiter in **dezentralen Teams** viel besser als das Management einschätzen, was für ihr Unternehmen wichtig ist. Eine konsequent nichthierarchische Führung habe außerdem den Effekt, Teams zu Höchstleistungen herauszufordern.

Beim weit verbreiteten **Management by Objectives (MbO)** steht für Unternehmen am Ende nicht der Markt, sondern das Management an erster Stelle. Diese „Planwirtschaft im Unternehmen“ beruht auf der Vorstellung, dass man eine Managerkaste braucht, die für die nicht denkende Masse plant.

Diesen Vorstellungen widerspricht die Mehrheit der Unternehmen, wonach die **Führung nach Zielvorgaben** erstaunlich **gut zu funktionieren** scheint. Eine Planungshaltung ist daher unabdingbare Voraussetzung für dauerhaften Erfolg und kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsaktivitäten. Dies schließt eine **gewisse Flexibilität** bei Zielvereinbarungen nicht aus.

Wissenschaftliche Befunde stützen diese Auffassungen. Studien zeigen immer wieder, dass hohe und spezifische Ziele effektiveres Handeln ermöglichen, so Professor Maier an der Universität Bielefeld.

Ein **Gegenbeispiel** ist die Drogeriekette DM mit mehr als 2000 Filialen und knapp 31.500 Mitarbeitern. Das **Vorgeben** von Zielen und Budgets wird dort als **kontraproduktiv** empfunden. Die Mitarbeiter sollen selbst die Initiative ergreifen. Die vorhandene Jahresvorschau von DM dient nur als Orientierung für den Kurs, den die Filialen für sich selbst dreimal im Jahr genau definieren. Immerhin war DM nach eigenen Angaben das **wachstumsstärkste Unternehmen** der Branche.

Ungeachtet der bekannten Qualitätsprobleme wird auch bei Toyota wenig von dem traditionellen Top-Down-Ansatz gehalten. Jede Person ist **Experte an seinem Arbeitsplatz**.

In der Praxis wird die Tendenz wohl dahin gehen, dass man eine **ausgewogene Kombination** beider Vorstellungen zu realisieren versucht.

Quelle: Loll, Anna: Ohne Plan geht's auch, FAZ, 18/19. Sept. 2010, Seite C 1