Wie flexibel können Sie planen?

Fragebogen zum Fachbeitrag "Planwirtschaft reloaded"

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.

Bitte bewerten Sie die Aussagen, inwiefern diese für Sie zutreffen:

1	2	3	4	5
trifft kaum zu		trifft gelegentlich zu		trifft häufig zu

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.	

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

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.	

Auswertung

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

(1) __+(4) __+(10)__+(15)__ = Der EK-Punktwert von____

(2) __+(5) __+(8) __+(13)__ = Der FE-Punktwert von____

(3) __+(6) __+(9) __+(12)__ = Der NK-Punktwert von____

(7)__+(11)__+(14)__+(16)__ = Der UP-Punktwert von ____

Die Punktwerte tragen Sie dann bitte im Diagramm unten ein und erkennen sofort, wo die individuellen "Planungstypen" liegen (Sie könne dies auch als Team tun, und erkennen dann den kollektiven Planungstyp). Welche Tendenzen sind stark ausgeprägt, was soll so bleiben, was wollen Sie verändern?

Dabei stehen die vier Abkürzungen EK, PE, NK und UP für 1:

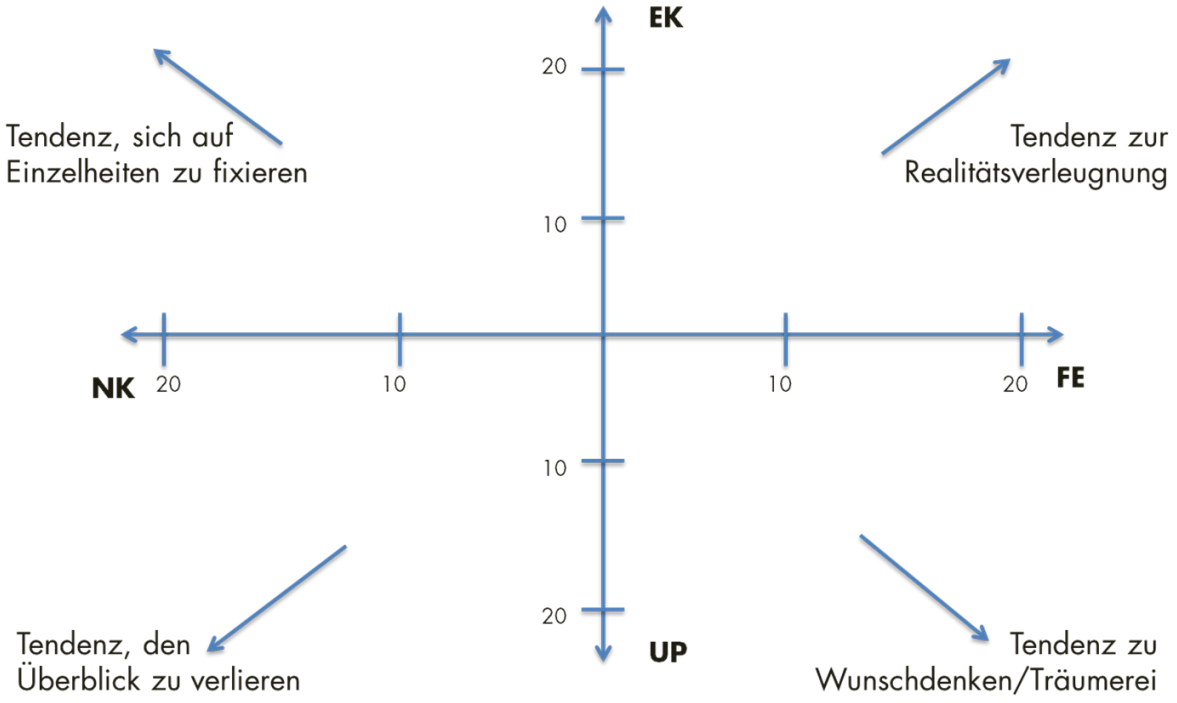
- **Einkapselung (EK)**, d.h. die Abwehr von Informationen, die für die Planung wichtig wären, aber ignoriert werden, damit keine Neuplanung erforderlich ist. Personen/ Teams, die hier hohe Werte aufweisen, nehmen Informationen, die eine Planrevision erforderlich machen würden, kaum zur Kenntnis oder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

[1] S. Strohschneider, R. von der Weth: Ja mach‘ nur einen Plan: Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen, Bern 2002

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

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 Plans. 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.



Erklärung

Projektmanagement jenseits der Planwirtschaft wird ihnen umso leichter fallen, je näher ihre vier Ergebnissummen am Zentrum des Diagrammes liegen. Ihnen gelingt es dann gut, alle unterschiedlichen Planungsstile so zu integrieren, dass ihnen flexible Planung leicht fallen wird.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Je weiter ihr individuelles oder das Team-Ergebnis (das sie dann als Mittelwert aller Antworten im Diagramm eintragen) nach außen strebt, zeigen sich dysfunktionale Tendenzen. Je mehr sie z.B. im ersten Quadranten "weiter außen" liegen, desto stärker haben sie wohl die Tendenz, sich auf Einzelheiten zu fixieren und sich z.B. auf die Planerreichung in einzelnen "kritischen" Arbeitspaketen zu fokussieren. Sie schießen sich zu sehr auf dieses kritische Ergebnis ein und ihre Aufmerksamkeit und Energie ist dort fixiert, anstatt darauf zu achten, an welchen Stellen des Projekts "Neues" zu berücksichtigen ist.

© 2014 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion