

[Home](#) / [Fachinfo](#) / [Finanzplanung](#)

Unternehmensplanung nimmt Intention-Action-Gap den Schrecken

Sicher zum Ziel: Fehlentscheidungen in der Unternehmensführung vermeiden

[| Weitere Fachbeiträge zum Thema |](#)

Ob private Vorhaben wie die altbekannten Neujahrsvorsätze oder geschäftliche Ziele wie die Eroberung eines neuen Marktsegments: Menschen haben in der Regel die widersprüchliche Angewohnheit, sich trotz klarer Willensbekundungen anders zu verhalten, als es für die Umsetzung der eigentlich fest vorgenommenen Pläne sinnvoll und zielführend wäre. Die tief im Bewusstsein verwurzelte **Diskrepanz zwischen Intention und tatsächlichem Verhalten** erschwert auch in vielen Unternehmen die Umsetzung getroffener Ziele und führt häufig zu **Fehlentscheidungen**. Mit den Möglichkeiten einer sauber umgesetzten Unternehmensplanung sind Unternehmen jedoch in der Lage, die **Intention-Action-Gap**, zu Deutsch "Intentions-Verhaltens-Lücke", zu umgehen und können ohne Abweichung zum Ziel gelangen.

Fehler liegen in der Natur des Menschen und oft funktioniert es nicht, das eigene Handeln so auszurichten, dass eigentlich eindeutig formulierte Ziele tatsächlich erreicht werden können. Die **Verhaltensökonomik** hat für dieses psychologische Muster den Namen Intention-Action-Gap eingeführt. Mit dem **Wissen um diese Lücke** kann es Führungskräften jedoch noch besser gelingen, zielführend im Sinne ihres Unternehmens zu handeln und **falsche Schlussfolgerungen** auf dem Weg von der Idee bis in die konkrete Umsetzung zu **vermeiden**.

Vorab sei verraten: Um in Unternehmen diesem Effekt vorzubeugen, bietet sich eine **exakt aufgesetzte Unternehmensplanung** an, die als Grundlage und zentraler Baustein für **zukunftsorientiertes Wirtschaften** den individuellen Erfolg und den Weg dorthin planbar macht. Eine akkurate Unternehmensplanung hat generell das Potential, aufkommende Krisen, sprich **Abweichungen vom vorgegebenen Kurs frühzeitig sichtbar** zu machen, sodass die Unternehmensleitung wenn nötig korrigierend eingreifen kann. Durch eine **Planung mit validen Vorhersagen** und **verschiedenen Szenarien** sind Unternehmer jederzeit in der Lage, zielführend zu agieren und Fehlentscheidungen zu umgehen, die sich aus den im menschlichen Bewusstsein verankerten Mechanismen bei der Umsetzung von Zielen ergeben.

Wertvolle Hinweise für Unternehmen

Mit dem **Wissen um die Intention-Action-Gap** können für die Unternehmensplanung und -führung wertvolle Hinweise abgeleitet werden. Um die **Planung konsequent in alltägliche Prozesse umsetzen** zu können, um das Team zu befähigen, aktiv und mit voller Motivation an der Realisierung der gesetzten Ziele arbeiten zu können, bietet sich der Blick auf die Hauptgründe an, die Menschen hindern, ihre Absichten zu verwirklichen und in Handlungen zu überführen. Die Hürden, die sich bei der Zielerreichung ergeben, haben die Wissenschaftler Paschal Sheeran und Thomas L. Webb vor einigen Jahren in ihrer Übersichtsarbeit zur Studienlage zum Thema Intention-Action-Gap zusammengefasst.

Als **effektive Methode für den Einzelnen**, um die Intentionen-Verhaltens-Lücke zu umgehen, nennen die Wissenschaftler "**Wenn-dann-Pläne oder Implementationsintentionen**", also eine bewusste Vorwegnahme bestimmter Situationen durch Visualisierungen, in denen das gewünschte Verhalten gedanklich umgesetzt werden soll. So gelinge es, die **nötige Handlung zu verinnerlichen**, ihre Umsetzung in der Realität zu automatisieren. Sind Menschen auf kritische Situationen vorbereitet, wissen sie bei deren Eintritt, welche Handlungsschritte nötig sind und setzen diese mühelos in die Tat um.

Ziele anvisieren und Überraschungen vorbeugen

Im unternehmerischen Alltag ist es die Unternehmensplanung, die genau diese Möglichkeiten eröffnet und bösen Überraschungen vorbeugt, weil sie unter anderem mit Szenarien eine Richtschnur für jeden im Unternehmen darstellt, auch wenn sich die Rahmenbedingungen ändern. Während per Definition des Lexikons der Psychologie beim Einzelnen Gründe ausschlaggebend sind, "die auf internen, oft selbstregulativen Faktoren, aber auch externen Faktoren" wie etwa Zeit beruhen können, liegt es bei Unternehmen häufig an **mangelnder Aufmerksamkeit für das Thema Unternehmensplanung**, wenn sich eine Lücke zwischen Intention und Verhalten auftut. Um diese zu überbrücken und die Diskrepanz schon gar nicht erst entstehen zu lassen, empfiehlt es sich, auf die positiven Effekte einer Unternehmensplanung zu setzen, die das Management in die Lage versetzt, über **Simulationen und Forecasts** alle **Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen oder externen Veränderungen** transparent **darzustellen**. Um gegen jegliche Überraschungen gewappnet zu sein, ist es ratsam, auf die **Unterstützung einer zeitgemäßen Software** bei der Planung zurückzugreifen. Das richtige Tool ermöglicht dabei zusätzlich, die Planung, in ihrem Kontext gemachte Annahmen und alle anvisierten Maßnahmen klar im Team zu kommunizieren, sodass die erforderlichen Handlungsschritte greif- und nachvollziehbar sind.

Konkrete Maßnahmen gegen die Intention-Action-Gap

Aus den Ergebnissen von Sheeran und Webb zur Intention-Action-Gap abgeleitet ergeben sich für das Management mehrere **konkrete Ansätze**, die sich als Option anbieten, um in jeder Organisation mit den Effekten moderner Führungskultur und Unternehmensplanung **die Lücke zu schließen**. Um die Schritte, die nötig sind, um ein Ziel zu erreichen, für die Belegschaft greifbar zu machen, können Unternehmen **jedem Zwischenschritt** beispielsweise jeweils **konkrete Handlungen zuordnen**.

Damit die **gewünschten Handlungsweisen** im Bewusstsein des Einzelnen verankert werden, sollten **Ziele immer allgemein verständlich** vermittelt werden, sodass der Weg dahin leicht durchschaubar ist. Werden die Ziele unmissverständlich kommuniziert und die für ihr Erreichen erforderlichen Schritte vereinfacht, ist die Grundlage gelegt, dass die Mitarbeiter das Verhalten leichter wiederholen und nach und nach **neue Standards für die Verhaltensweisen im Team** entstehen.

Ein weiterer Grund, warum es hilfreich wirken kann, Zwischenziele zu benennen: Erkennt ein Mitarbeiter einen **Fortschritt durch seine Arbeit**, wird es ihm leichter gemacht, das gewünschte **Verhalten langfristig aufrechtzuerhalten**. Da eine **persönliche Identifikation mit dem Ziel** seine Umsetzung begünstigt, sind Unternehmen außerdem gut beraten, die Gründe intern auf jeder Ebene transparent zu kommunizieren und so die **Mitbestimmung zu fördern**. Hat die Belegschaft den Wunsch nach Veränderung verinnerlicht und identifiziert sich mit den Zielen, sinkt die Gefahr für den Einzelnen, im Alltag den Tücken der Intention-Action-Gap zum Opfer zu fallen. Eine weitere zielführende Maßnahme kann es sein, die **Umsetzungsschritte** auf die einzelnen Abteilungen herunterzubrechen und gleichzeitig klare Fristen für jede Aufgabe zu setzen. Damit wird forciert, dass das Team die **Gelegenheit zum Handeln rechtzeitig ergreift** und nicht aufschiebt.

Fazit: Ziele bewusst ansteuern und beeinflussen

Aus dem Blickwinkel eines Unternehmens ist es die Unternehmensplanung, die den Effekten der Intention-Action-Gap bei der Zielverfolgung vorbeugt. Unternehmensplanung bereitet jede Organisation auf alle Eventualitäten vor, die sich auf die unternehmerischen Prozesse ergeben können. Szenarien, beziehungsweise eine "**Was-wäre-wenn-Analyse**", können auf unterschiedliche Entwicklungen vorbereiten, sodass die Unternehmensführung jederzeit angemessen agieren kann und nicht auf bloßes Reagieren beschränkt bleibt. Durch einen **Soll-Ist-Vergleich** erkennen Unternehmer frühzeitig, wenn sich **Abweichungen vom Plan** ergeben und können steuernd eingreifen. Auf die Unterstützung einer modernen **Software für Unternehmensplanung** sollte dabei nicht verzichtet werden, sie sorgt zudem dafür, dass Entscheidungen unternehmensweit konsistent getroffen werden und erhöht die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen, also die Leistungsbereitschaft aller Beteiligten – und wie nebenbei lassen sich mit **vorausschauender Planung** die Fallstricke der Intention-Action-Gap umgehen.

letzte Änderung B.S.K. am 15.12.2021

Autor(en): Bernd S. Kirschner

Der Autor:



Herr Bernd S. Kirschner

Seit 1994 Geschäftsführender Gesellschafter der Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme GmbH, einem führenden Anbieter für Software und Dienstleistungen in den Bereichen Unternehmensplanung, Reporting, Unternehmenskonsolidierung und Business Intelligence für Mittel- und Großunternehmen. Davor Projektleiter und Consultant in ähnlichem Aufgabengebiet.