

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XV</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XVI</b>
<b>A. EINFÜHRUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Motivation und Zielsetzung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Vorgehen</b> .....	<b>3</b>
<b>B. KONZEPTIONELLER BEZUGSRAHMEN</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Der koordinationsorientierte Controllingansatz als Ausgangspunkt</b> .....	<b>4</b>
1.1. Einordnung des Controlling als Koordinationsfunktion .....	4
1.2. Systemtheorie als Analyserahmen des Controlling .....	8
1.2.1. Systeme als Handlungsgefüge .....	8
1.2.2. Funktionen des Systemansatzes .....	10
1.2.3. Differenzierung in Ausführungs- und Führungssystem .....	13
1.2.4. Differenzierung innerhalb des Führungssystems .....	15
1.3. Metaführung als Funktion des Controlling .....	17
1.3.1. Ableitung der Metaführung als Controllingfunktion .....	17
1.3.2. Zur Tragfähigkeit eines umfassenden Controllingverständnisses ..	21
1.3.3. Die Sinnhaftigkeit der Beschäftigung mit Metaführungsfragen ..	24
1.4. Koordination durch Pläne als Bezugspunkt des Controlling .....	26
1.4.1. Koordinationsmechanismen als Strukturierungskriterium .....	27
1.4.2. Die Einschränkung der Koordinationsaufgabe des Controlling bei WEBER .....	28
1.4.3. Die Einschränkung der Koordinationsaufgabe des Controlling bei anderen Autoren .....	30
1.5. Metaführung bei Dominanz anderer Koordinationsmechanismen .....	32
1.5.1. Metaführung bei dominanter Koordination durch Programme .....	33
1.5.2. Metaführung bei dominanter Koordination durch persönliche	

Weisung .....	33
1.5.3. Metaführung bei dominanter Koordination durch Selbstabstimmung.....	34
<b>2. Erweiterung des koordinationsorientierten Controllingansatzes.....</b>	<b>35</b>
2.1. Notwendigkeit der Ergänzung des konzeptionellen Bezugsrahmens....	35
2.1.1. Der Kontingenzansatz und Controlling .....	36
2.1.2. Der informationsökonomische Ansatz und Controlling .....	39
2.1.3. Wissensbeschränkungen und Methodenwahl .....	42
2.1.4. Implikationen für den Bezugsrahmen dieser Arbeit.....	44
2.2. Die Bedeutung von Wissen für Führungshandlungen.....	45
2.3. Wissensbeschränkungen der Handlungsträger.....	47
2.4. Führungsrelevante Eigenschaften von Handlungen .....	51
2.5. Strategien zur Reduktion von Wissensdefiziten .....	53
2.6. Opportunismus als zusätzliche Verhaltensannahme .....	56
<b>C. KOORDINATION DURCH SELBSTABSTIMMUNG .....</b>	<b>58</b>
<b>1. Koordination durch Selbstabstimmung in der Organisationsliteratur..</b>	<b>58</b>
<b>2. Koordination durch Selbstabstimmung und Arten sozialer Ordnung ...</b>	<b>62</b>
2.1. Eindimensionale Dichotomien von Arten sozialer Ordnung .....	62
2.1.1. Monozentrische und polyzentrische Ordnung .....	62
2.1.2. Hierarchie und Heterarchie .....	63
2.1.3. Herrschaftliche Organisation und Tauschgesellschaft .....	64
2.1.4. Redistributive und reziproke Kooperation.....	65
2.2. Zweidimensionale Dichotomien von Arten sozialer Ordnung .....	65
2.2.1. Organisation und spontane Ordnung .....	66
2.2.2. Hierarchie und Markt.....	68
2.3. Einordnung der Koordination durch Selbstabstimmung .....	69
<b>3. Definition von Koordination durch Selbstabstimmung .....</b>	<b>75</b>
<b>4. Koordination durch Selbstabstimmung im Rahmen der Hierarchie .....</b>	<b>77</b>
<b>5. Zur Effizienz von Koordination durch Selbstabstimmung.....</b>	<b>81</b>
<b>D. GESTALTUNG DES FÜHRUNGSSYSTEMS.....</b>	<b>87</b>
<b>1. Planungssystem.....</b>	<b>88</b>
1.1. Lokalisierung der Wissensbasis und Planung.....	88

1.2. Spezifität der Wissensbasis und Planung .....	92
1.3. Willensbildung als Entdeckungsverfahren .....	100
1.4. Das optimale Maß an Selbstabstimmung.....	106
<b>2. Kontrollsystem.....</b>	<b>108</b>
2.1. Grenzen der Fremdkontrolle durch die Instanz .....	108
2.2. Selbstkontrolle der Handlungsträger .....	112
2.2.1. Gegenseitige Kontrolle der Handlungsträger.....	112
2.2.2. Laufende Plankontrolle der Handlungsträger .....	115
2.3. Kontrolle und Vertrauen.....	117
2.3.1. Die Funktion von Vertrauen .....	117
2.3.2. Vertrauen zwischen der Instanz und den Handlungsträgern .....	119
2.3.3. Vertrauen zwischen den Handlungsträgern in der Gruppe.....	120
2.4. Ergänzung durch Fremdkontrolle.....	123
2.4.1. Opportunismus der Handlungsträger.....	123
2.4.2. Begrenzte Rationalität der Handlungsträger .....	124
2.5. Formen der Fremdkontrolle .....	130
2.5.1. "Loose Control" .....	130
2.5.2. Faktorkontrolle .....	134
2.6. Das optimale Maß an Selbstkontrolle.....	137
<b>3. Informationssystem.....</b>	<b>139</b>
3.1. Bereitstellung von Daten über das Ausführungssystem .....	139
3.2. Beschaffung von Informationen.....	142
3.2.1. Höhe des Informationsbedarfs .....	142
3.2.2. Environmental Scanning.....	143
3.2.3. Spezifität des Wissens .....	145
3.2.4. Informationsnetzwerk .....	146
<b>4. Organisationssystem.....</b>	<b>148</b>
4.1. Spezialisierung .....	148
4.2. Koordination .....	151
4.2.1. Optimale Größe der Gruppe.....	151
4.2.2. Zusammensetzung der Gruppe.....	153
4.2.3. Koordination mit dem Umsystem .....	155
4.3. Formalisierung .....	158
<b>5. Personalführungssystem.....</b>	<b>159</b>
5.1. Verhaltensbeeinflussung durch das Personalführungssystem .....	159
5.2. Aufbau von Commitment als Ziel der Personalführung.....	161

5.3. Personalführungssystem im engeren Sinne .....	163
5.4. Personalführungssystem im weiteren Sinne .....	167
5.4.1. Planungs- und Kontrollsystem .....	169
5.4.2. Andere Führungsteilsysteme .....	173
<b>6. Wertesystem .....</b>	<b>175</b>
6.1. Nutzen gemeinsamer Werte und Normen .....	175
6.2. Kosten gemeinsamer Werte und Normen .....	179
<b>E. THEORETISCHE EINORDNUNG UND IMPLIKATIONEN .....</b>	<b>182</b>
<b>1. Zur Übertragbarkeit des konzeptionellen Bezugsrahmens .....</b>	<b>182</b>
1.1. Notwendigkeit einer kontextspezifischen Betrachtung .....	182
1.2. Notwendigkeit einer in sich konsistenten Gesamtsicht .....	184
1.3. Notwendigkeit einer abstrakten Modellierung .....	187
1.3.1. Forschungs- und Entwicklungsteams .....	187
1.3.2. Problemlösungsteams .....	190
1.3.3. Produktionsgruppen .....	192
1.4. Konklusion .....	200
<b>2. Zur Aufgabe der Instanz bei Dominanz von Selbstabstimmung .....</b>	<b>200</b>
2.1. Charakterisierung der Führungsaufgabe .....	201
2.2. Das Konzept der Kontextgestaltung .....	204
2.2.1. Kontextgestaltung auf der gesellschaftlichen Ebene .....	205
2.2.2. Kontextgestaltung auf der Makro-Ebene der Unternehmung .....	207
2.3. Übertragung des Konzepts auf die Mikro-Ebene der Unternehmung .....	214
<b>3. Controlling bei Dominanz von Selbstabstimmung? .....</b>	<b>218</b>
3.1. Terminologische Implikationen .....	218
3.2. Strategisches Controlling? .....	219
3.3. Konzeptionelle Implikationen .....	222
<b>F. SCHLUßBEMERKUNG .....</b>	<b>224</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>229</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung B1: Einordnung des Controlling in das System Unternehmung .....	7
Abbildung B2: Reflexivitätsmatrix der Managementfunktionen nach Szyperski .....	24
Abbildung B3: Koordinationsmechanismen nach Kieser/Kubicek .....	27
Abbildung B4: Alternative Strategien bei Vorliegen von Wissensbeschränkungen .....	55
Abbildung C1: Koordinationsmechanismen nach Coase und von Hayek .....	68
Abbildung C2: Grundlegende Koordinationsmechanismen .....	72
Abbildung C3: Einordnung der "peer groups", "relational teams" und "clans" .....	74
Abbildung C4: Koordinationsmechanismen in der Unternehmung .....	80
Abbildung C1: Kontrollträger und Opportunismus .....	124
Abbildung E1: Verantwortungsspielraum von Arbeitsgruppen nach Hackman .....	193
Abbildung E2: Produktionswirtschaftliche Aufgabenfelder nach Reichwald/Dietel .....	194
Abbildung E3: Dominanter Koordinationsmechanismus und Controlleraufgaben .....	204
Abbildung E4: Strukturierung von Metaführungsansätzen .....	223