

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	XI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XVI
A. EINFÜHRUNG	1
1. Motivation und Zielsetzung	1
2. Vorgehen	3
B. KONZEPTIONELLER BEZUGSRAHMEN	4
1. Der koordinationsorientierte Controllingansatz als Ausgangspunkt	4
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
2. Erweiterung des koordinationsorientierten Controllingansatzes.....	35
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
C. KOORDINATION DURCH SELBSTABSTIMMUNG	58
1. Koordination durch Selbstabstimmung in der Organisationsliteratur..	58
2. Koordination durch Selbstabstimmung und Arten sozialer Ordnung ...	62
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
3. Definition von Koordination durch Selbstabstimmung	75
4. Koordination durch Selbstabstimmung im Rahmen der Hierarchie	77
5. Zur Effizienz von Koordination durch Selbstabstimmung.....	81
D. GESTALTUNG DES FÜHRUNGSSYSTEMS.....	87
1. Planungssystem.....	88
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
2. Kontrollsystem.....	108
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
3. Informationssystem.....	139
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
4. Organisationssystem.....	148
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
5. Personalführungssystem.....	159
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
6. Wertesystem	175
6.1. Nutzen gemeinsamer Werte und Normen	175
6.2. Kosten gemeinsamer Werte und Normen	179
E. THEORETISCHE EINORDNUNG UND IMPLIKATIONEN	182
1. Zur Übertragbarkeit des konzeptionellen Bezugsrahmens	182
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
2. Zur Aufgabe der Instanz bei Dominanz von Selbstabstimmung	200
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
3. Controlling bei Dominanz von Selbstabstimmung?	218
3.1. Terminologische Implikationen	218
3.2. Strategisches Controlling?	219
3.3. Konzeptionelle Implikationen	222
F. SCHLUßBEMERKUNG	224
LITERATURVERZEICHNIS	229

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