

# Inhalt

## Vorbemerkung ... 9

### 1 Grundlagen des Controllings ... 12

- 1.1 Controlling, was ist das? ... 12
- 1.2 Wozu Controlling? ... 14
- 1.3 Aufgaben des Controllings ... 16
- 1.4 Strategisches Controlling ... 18
- 1.5 Operatives Controlling ... 20

### 2 Handlungsfelder des Controllings ... 21

- 2.1 Kostencontrolling ... 22
- 2.2 Leistungscontrolling ... 23
- 2.3 Finanzcontrolling ... 25
- 2.4 Investitionscontrolling ... 26
- 2.5 Beschaffungscontrolling ... 26
- 2.6 Produktionscontrolling ... 27
- 2.7 Logistikcontrolling ... 27
- 2.8 Risikocontrolling ... 28
- 2.9 Marketingcontrolling ... 29
- 2.10 Personalcontrolling ... 30
- 2.11 Qualitätscontrolling ... 34
- 2.12 Prozesscontrolling ... 37
- 2.13 Organisationsentwicklungscontrolling ... 38

### 3 Controllingkonzeptionen ... 39

- 3.1 Klassisches Controlling ... 39
- 3.2 Kritik des klassischen Controllings ... 40
- 3.3 Balanced Scorecard ... 44
- 3.4 Kritik an der Balanced Scorecard ... 45
- 3.5 Konzeptionen für Non-Profit-Organisationen ... 46
- 3.6 Kritik an Konzepten  
für Non-Profit-Organisationen ... 47
- 3.7 Systemisches Controlling ... 47

- 4 Systemische Grundlagen ... 48**
  - 4.1 Was ist ein System? ... 48
  - 4.2 Konstruktivismus ... 51
  - 4.3 Kybernetik zweiter Ordnung ... 52
  - 4.4 Linearität und Zirkularität ... 54
  
- 5 Systemische Steuerung ... 57**
  - 5.1 System und Umwelt ... 57
  - 5.2 Autopoiesis und adaptives Verhalten ... 58
  - 5.3 Die systemische Schleife ... 59
  - 5.4 Kontextsteuerung ... 62
  - 5.5 Steuerungsformen ... 64
  - 5.6 Steuerungsmedien ... 66
  
- 6 Leitdifferenzen des systemischen Controllings ... 67**
  - 6.1 Beobachtung und Selbstbeobachtung ... 67
  - 6.2 Fakten und Sichtweisen ... 71
  - 6.3 Hierarchie und Beteiligungsorientierung ... 75
  - 6.4 Prozessorientierung und Ergebnisorientierung ... 76
  - 6.5 Personenlernen und Organisationslernen ... 76
  - 6.6 Triviale und nichttriviale Steuerung ... 78
  
- 7 Management und Controlling ... 79**
  - 7.1 Systemisches Management ... 79
  - 7.2 Die systemische Controllingkraft ... 81
  - 7.3 Systemische Haltung ... 85
  - 7.4 Managementaufgabe Controlling ... 86
  - 7.5 Führung und Organisationsentwicklung ... 87
  
- 8 Spezielle Steuerungsansätze und Controllinginstrumente ... 89**
  - 8.1 Betriebliche Gesundheitsförderung ... 91
  - 8.2 Führungscontrolling ... 92
  - 8.3 Burn-out-Prophylaxe ... 93
  - 8.4 Verbesserung der Arbeitsfähigkeit ... 94
  - 8.5 Organisationale Energie ... 96

<b>9</b>	<b>Werkzeugkiste des systemischen Controllings ...</b>	<b>97</b>
9.1	Benchmarking ...	98
9.2	Kennzahlen ...	100
9.3	System-Umwelt-Analyse ...	104
9.4	Fokusgruppe ...	106
9.5	Qualitätszirkel und Gesundheitszirkel ...	106
9.6	Mitarbeiterinnengespräch ...	108
9.7	Mitarbeiterinnenbefragung ...	109
9.8	360-Grad-Feedback ...	110
9.9	Diskrepanzanalyse ...	112
9.10	Wissensbilanz ...	113
9.11	Teamführungs-Fragebogen und Teambarometer ...	114
9.12	Outcome-Mapping ...	117
<b>10</b>	<b>Schluss: 12 Erfolgsrezepte ...</b>	<b>118</b>
1)	Misstrauen Sie den Zahlen! ...	118
2)	Vertrauen Sie Ihrem Gefühl! ...	118
3)	Bauen Sie auf ihre Erfahrungen, und zweifeln Sie sie gleichzeitig an! ...	119
4)	Lassen Sie Widersprüche zu! ...	119
5)	Nichtwissen hilft! ...	119
6)	Bürsten Sie Informationen gegen den Strich! ...	120
7)	Lernen Sie staunen! ...	120
8)	Bleiben Sie neugierig! ...	120
9)	Denken Sie über sich selbst nach! ...	120
10)	Sozialisieren Sie sich! ...	121
11)	Denken Sie in Kreisen! ...	121
12)	Entspannen Sie sich! ...	121
	<b>Literatur ...</b>	<b>122</b>
	<b>Über den Autor ...</b>	<b>127</b>