

Jürgen Weber/Utz Schäffer (Hrsg.)

Rationalitätssicherung der Führung

**Beiträge zu einer Theorie
des Controlling**

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XII
A. Controlling als Rationalitätssicherung der Führung – Zum Stand unserer Forschung	1
j)) Controlling als Koordinationsfunktion – 10 Jahre Küpper/Weber/Zünd	7
1. Motivation	7
2. Der Grundgedanke der Koordinationsfunktion	8
3. Kritik des ersten Bausteins: Systemtheorie als Analyserahmen	9
4. Kritik des zweiten Bausteins: Koordinationsfunktion	14
5. Kritik des dritten Bausteins: Einschränkung der Controllingaufgabe	19
6. Fazit	24
^C^ Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des Controlling	25
1. Einführung und Problemstellung	25
2. Controlling in Theorie und Praxis	26
2.1. Status des Controlling im deutschsprachigen Raum – ein Dschungel?	26
2.2. Ein Blick auf die Praxis: was machen Controller?	27
3. Die Funktion der Sicherstellung von Führungsrationalität	30
3.1. Zum Begriff der Rationalität	30
3.2. Sicherstellung der Rationalität in unterschiedlichen Phasen des Führungsprozesses	31
4. Kontextspezifische Ausprägungen der Sicherstellungsfunktion	38
4.1. Controllingansätze als kontextspezifische Ausprägungen	38
4.2. Ausprägung in controllerfremden Kontexten	42
5. Zusammenfassung und Perspektiven für die weitere Forschung	44

D. Gedanken zur Rationalitätskonzeption des Controlling	46
1. Einleitung und Motivation	46
2. Generelle Rationalitätsdimensionen	47
3. Analyse der Dimension Rationalitätsobjekt	50
4. Analyse der Dimension Rationalitätssubjekt	53
5. Analyse der Dimension Rationalitätsgrad	55
6. Analyse der Dimension Rationalitätsmaßstab	57
6.1. Zweck-Mittel-Rationalität als Ausgangsbasis	58
6.2. Kritik der kommunikativen Rationalität	60
6.3. Idee der kritischen Prüfung als Lösungsansatz der Letztbegründungsproblematik	65
6.4. Acquiescence in disagreement als Lösungsansatz der Konsensproblematik	68
6.5. Rationalitätskriterien	72
7. Situative Rationalitätskonzeption und Implikationen für das Controlling	73
 E. Controlling durch die Nutzung des fruchtbaren Spannungsverhältnisses von Reflexion und Intuition	 77
1. Controlling als Funktion zur Sicherstellung von Führungsrationalität	77
2. Sicherstellung der Führungsrationalität in der Willensbildung	81
3. Das RIC-Framework	83
3.1. Das Anliegen des Frameworks	83
3.2. Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition	85
3.3. Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen	88
3.4. Stufen des Zusammenwirkens von Intuition und Reflexion	89
3.5. Zuordnung der Aufgabe zu Handlungsträgern	89
4. Das Paradoxon der Intuition	92
5. Konklusion	93
 F. Grundmodell einer dynamischen, Theorie ökonomischer Akteure	 95
1. Modellierungsabsicht	95
2. Grundelemente des Modells	95
2.1. Akteure	96
2.2. Handlungen	99
3. Erweiterungen des Grundmodells	99
3.1. Lernen	100
3.2. Akteure höherer Ordnung	101
4. Fazit	104

G. Mentale Modelle	105
1. Motivation	105
2. Zum Begriff	105
3. Reduktion von Komplexität durch mentale Modelle	107
4. Orientierung und Integration durch gemeinsame mentale Modelle	109
5. Trägheit mentaler Modelle	110
H. Rationalitätssicherung und Unternehmensführung	112
1. Motivation	112
2. Akteure und Handlungen	112
3. Einordnung der Rationalitätssicherung in den Führungszyklus	116
3.1. Rationalitätssicherung als Durchsetzung und Kontrolle	116
3.2. Rationalitätssicherung als Steuerung	118
4. Rationalitätssicherung von Führungshandlungen	119
5. Fazit	120
(^^Controlling, Controller und Kontrolle	122
1. Einführung..	122
2. Kontrollieren Controller?	123
2.1. Zum Begriff der Kontrolle	123
2.2. Controlling und Kontrolle	124
2.3. Controller und Kontrolle	129
3. Fazit	130
J. Charakterisierung und Entwicklung von Controlleraufgaben	131
1. Motivation	131
2. Zur Charakterisierung von Controlleraufgaben	132
2.1. Vielschichtigkeit von Controlleraufgaben	132
2.2. Planungsorientierung der Controller	133
2.3. Entlastung des Managements	135
2.4. Ergänzung des Managements	137
2.5. Zwischenfazit und kritische Würdigung	139
3. An der Aufmerksamkeit des Managements orientierte Betrachtung der Controlleraufgaben	141
3.1. Diagnostische und interaktive Steuerungsaufgaben	141
3.2. Diagnostische und interaktive Controlleraufgaben	143
4. Zur Entwicklung von Controlleraufgaben	145
4.1. Situation 1: "Umfassendes Controlling sicherstellen"	146

4.2. Situation 2: "Entlastungsfunktion realisieren"	147
4.3. Situation 3: "Entlastungsfunktion sicherstellen"	148
4.4. Situation 4: "Ergänzungsfunktion realisieren"	148
5. Fazit und Ausblick	149
K. Neue Perspektiven des Controlling	152
1. Einführung	152
2. Die neue Sicht des Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	153
2.1. Ökonomische Akteure als Basis	153
2.2. Einschränkungen der Rationalität	154
2.3. Controlling als Rationalitätssicherung	155
3. Einordnung der bisherigen Sichtweisen des Controlling	157
3.1. Controlling als Informationsversorgungsfunktion	158
3.2. Controlling als Verbindung von Informationsversorgung, Planung und Kontrolle	159
3.3. Controlling als umfassende Koordinationsfunktion	161
3.4. Fazit	163
4. Überblick über mögliche Träger der Rationalitätssicherungsaufgabe	164
5. Entwicklung der Trägerschaft der Rationalitätssicherung im Spiegel zweier Beispiele	167
6. Zusammenfassung	169
L. Realloptionen als Controlling-Instrument	171
1. Einleitung	171
2. Controlling-Instrumente als Verfahren zur Sicherung rationaler Führung	172
2.1. Was ist ein „Controlling-Instrument“?	172
2.2. Controlling-Instrumente als Verfahren zur Sicherung der Rationalität in der Führung	176
2.3. Realloptionen als Controlling-Instrument	178
3. (Wann) ist der Realloptionsansatz alternativen Willensbildungsverfahren wirklich überlegen?	180
4. Lässt sich der Realloptionsansatz für die Belange der Praxis hinreichend operationalisieren?	183
5. Ist von einer schnellen Adoption auszugehen und kann der Adoptionsprozess im Unternehmen positiv beeinflusst werden?	187
6. (Wie) kann eine rationale und sachgerechte Anwendung des Ansatzes sichergestellt werden?	191

7. Zusammenfassung	195
M. Rationalitätssicherung durch externe Märkte	196
1. Einleitung	196
2. Anforderungen an Rationalitätssicherungsinstitutionen	198
2.1. Wissensanforderung	198
2.2. Motivationsanforderung	200
2.3. Einflussanforderung	201
2.4. Akzeptanzanforderung	205
3. Beurteilung der Rationalitätssicherung durch externe Märkte und externe Marktteilnehmer	208
3.1. Rationalitätssicherung durch vollkommene Märkte	208
3.2. Rationalitätssicherung durch unvollkommene Märkte	211
3.3. Rationalitätssicherung durch Marktteilnehmer	216
3.4. Vergleich der Rationalitätssicherung durch unvollkommene Märkte und Marktteilnehmer	223
4. Schlussbemerkung	230
N. Controlling - Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven	233
1. Einführung	233
2. Controlling als Rationalitätssicherung	234
2.1. Darstellung des gewählten Ansatzes	234
2.2. Erklärung der Controllingentwicklung mit Hilfe des gewählten theoretischen Ansatzes	235
3. Perspektiven der Controllingentwicklung	237
3.1. Verstärkte Marktorientierung der Unternehmen	237
3.2. Verstärkte Unternehmenskooperationen	239
3.3. Bewusstes Management von Wissen	243
3.4. Stärkere Zukunftsorientierung der Unternehmen	246
4. Konsequenzen für Controller	249
Literatur	252