

**Controlling organisatorischer Entscheidungen:
Konzeptionelle Überlegungen**

Florian Lindner
und
Ewald Scherm

Diskussionsbeitrag Nr. 469
Juli 2011

Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
der FernUniversität in Hagen

Herausgegeben vom Dekan des Fachbereichs
Alle Rechte liegen bei den Verfassern

Controlling organisatorischer Entscheidungen: Konzeptionelle Überlegungen

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung und Ziel	1
2	Organisatorische Entscheidungen	2
2.1	Typen und Besonderheiten organisatorischer Entscheidungen	2
2.2	Ziel organisatorischer Entscheidungen.....	4
2.3	Anforderungen an das Organisationscontrolling	5
3	Eignung verbreiteter Controllingkonzeptionen für ein Organisationscontrolling .	6
3.1	Controllingkonzeptionen: Begriffsbestimmung und Systematisierung.....	6
3.2	Rechnungswesen- und informationsorientierte Konzeptionen.....	7
3.3	Koordinationsorientierte Konzeptionen	8
3.4	Rationalitätssicherungsorientierte Konzeption.....	11
3.5	Zusammenfassende Darstellung der Eignung der Controllingkonzeptionen	13
4	Konzeptionelle Überlegungen zu einem Organisationscontrolling	14
5	Zusammenfassung und Ausblick	20
	Literaturverzeichnis	22

* Dipl.-Kfm. (FH) Florian Lindner, M.Sc./Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung der FernUniversität in Hagen

1 Problemstellung und Ziel

Sofern die unternehmerische Gesamtaufgabe eine Größenordnung erreicht, die mit dem beschränkten kognitiven und physischen Potenzial eines Individuums nicht mehr vollständig zu erfüllen ist, bedarf es der *Arbeitsteilung*. Je nach Form und Umfang der Arbeitsteilung entstehen Schnittstellen und Interdependenzen, die *Koordinationsbedarf* auslösen. Als Ergebnis der Arbeitsteilung und Koordination ergibt sich ein System formaler Regeln der Aufgabenerfüllung und Zusammenarbeit, das durch informelle Regeln ergänzt und als *Organisation* bezeichnet wird. Organisatorische Entscheidungen dienen neben Planung und Personalführung der Steuerung des Leistungserstellungsprozesses. Sie sind in ihrer Wirkung von internen Rahmenbedingungen, wie z. B. der Unternehmensgröße oder der Fertigungstechnologie, aber auch Umweltbedingungen abhängig und entfalten ihre Wirkung nur über das Verhalten der Mitarbeiter. Sofern nicht alle relevanten Einflussfaktoren erkannt bzw. richtig eingeschätzt werden, sich diese im Zeitablauf verändern oder das Mitarbeiterverhalten nicht den Annahmen entspricht, werden die mit der Organisationsgestaltung verfolgten Ziele nicht erreicht. Organisatorische Entscheidungen müssen daher hinsichtlich ihrer Wirkungen überwacht werden. Dies übernimmt für die anderen Managementfunktionen (z. B. Personal) und die Sachfunktionen (z. B. Logistik, Produktion, Marketing) meist ein Controlling, während das Organisationscontrolling in der Literatur stiefmütterlich behandelt wird. Da organisatorische Entscheidungen häufig nicht nur mit hohem Aufwand verbunden sind und erheblichen Widerstand der Unternehmensmitglieder auslösen, sondern auch erst mit Zeitverzögerung wirksam werden, überrascht das.

Überlegungen zu einem Organisationscontrolling finden sich unter anderem bei *Fischermanns* (1996), *Klingshirn* (1997), *Knyphausen-Aufseß* (1997), *Jahn* (2001) und in jüngerer Zeit bei *Werder/Grundei* (2006), von denen sich nicht alle konsequent auf eine Controllingkonzeption beziehen. An dieser Stelle muss auf die Besonderheiten des „Phänomens Controlling“ in der deutschsprachigen Wissenschaft hingewiesen werden. Als Entwicklung der Unternehmenspraxis hat es sich erst mit Verzögerung an deutschen Hochschulen etabliert und kein anderes Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre wird dabei so unterschiedlich ausgelegt wie Controlling. In den vergangenen drei Jahrzehnten hat das zu einer Fülle von Controllingkonzeptionen geführt, die Aufgaben und Instrumente des Controllings unterschiedlich definieren. Es gilt deshalb zu analysieren, ob der gewählte Blickwinkel der jeweiligen Controllingkonzeption ein Controlling organisatorischer Entscheidungen ermöglicht. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Konzeptionen mag beschwerlich erscheinen (vgl. *Werder/Grundei*, 2006, S. 19),

ist aber unumgänglich. Wird dem Organisationscontrolling eine Konzeption zugrunde gelegt, ohne dies zu begründen, vermag man sich des Vorwurfs der Willkür nicht zu erwehren. Fehlt der eindeutige Bezug zu einer Konzeption, besteht die Gefahr verschiedene Konzeptionen zu vermischen. So bezieht sich *Fischermanns* (1996) zwar auf die führungsgesamtsystembezogene Konzeption von *Küpper/Weber/Zünd* (1990), betrachtet jedoch die Formen der systembildenden und -koppelnden Koordination nach *Horváth* (2009). Dadurch verschwimmen die Konturen des ohnehin mehrdeutigen Begriffs Controlling noch zusätzlich. Ein konzeptionell nicht gestütztes Organisationscontrolling birgt die Gefahr, lediglich bekannte Aufgaben (Planung, Kontrolle, Überwachung, Steuerung) unter Controlling zu subsumieren (z. B. bei *Krüger/Werder/Grundeis*, 2008, S. 4) – Wasser auf die Mühlen der Kritiker, die Controlling als alten Wein in neuen Schläuchen bezeichnen.

Ziel des Beitrags ist es daher, Controllingkonzeptionen auf ihre Eignung für ein Controlling organisatorischer Entscheidungen zu prüfen und darauf aufbauend eigene Überlegungen zu einem konzeptionell gestützten Organisationscontrolling anzustellen.

2 Organisatorische Entscheidungen

2.1 Typen und Besonderheiten organisatorischer Entscheidungen

Organisationsgestaltung umfasst vier Typen von Entscheidungen:

- Entscheidungen zur Aufbauorganisation auf der Makroebene
- Entscheidungen zur Aufbauorganisation auf der Mikroebene
- Entscheidungen zur Ablauforganisation
- Entscheidungen zur Koordination

Auf der *Makroebene* sind das Leitungssystem zu gestalten und die auf den oberen Hierarchieebenen zur Anwendung kommenden Gliederungskriterien festzulegen. Diese Entscheidungen schlagen sich nicht unmittelbar in der Aufgabenwahrnehmung operativer Einheiten nieder. Das Leitungssystem legt die Weisungsbeziehungen in Form einer Über- und Unterordnung zwischen den Stellen verschiedener Hierarchieebenen fest (Ein-, Mehr-, Stab-Linien-System). Kommt auf der zweiten Ebene ein Gliederungskriterium (Funktion, Objekt) zum Einsatz, entsteht eine eindimensionale Organisation, werden zwei oder mehr Kriterien angewendet, entsteht eine mehrdimensionale Organisation. Welche Form der Aufbauorganisation vorteilhaft ist, hängt von Faktoren wie Unternehmensgröße oder Leistungsprogramm ab und kann nicht allgemeingültig beantwortet werden. So erlaubt z. B. die funktionale Organisation die größt-

mögliche Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen, jedoch steigt bei zunehmender Produktdifferenzierung der Koordinationsbedarf.

Entscheidungen zur *Aufbauorganisation auf Mikroebene* betreffen Organisationseinheiten der unteren Hierarchieebenen (Stellen, Abteilungen). Hierbei geht es um die Gestaltung der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung, wobei der Grad an Spezialisierung eine wichtige Rolle spielt. So führt hohe Arbeitsteilung zu Zeitersparnis sowie der Senkung von Einsatzmengen und Kosten durch Übung, Erfahrung und Lernen im Zeitablauf. Nachteile ergeben sich aus längeren innerbetrieblichen Transportwegen, erschwerter Kommunikation zwischen den Stellen und erhöhtem Koordinationsbedarf. Wachsende Monotonie und Entfremdung verringern zudem die Arbeitszufriedenheit und gefährden die Motivation.

Im Anschluss an die Aufgabenverteilung geht es bei der *Ablauforganisation* um die Wahrnehmung von Aufgaben in Raum und Zeit (dynamischer Aspekt). Dazu werden im Rahmen der Arbeitsanalyse Elementaraufgaben verrichtungsorientiert in Arbeitsschritte und einzelne Handgriffe zerlegt. Innerhalb der Arbeitssynthese erfolgt die personale Zuordnung, zeitliche Strukturierung und räumliche Anordnung der Arbeitsgänge. Diese klassische Perspektive, in der sich die Ablauforganisation an der Aufbauorganisation ausrichtet, ist vermehrt in die Kritik geraten, da die Dominanz der Aufbauorganisation tendenziell zu einer verstärkten Spezialisierung nach der Funktion führt (vgl. *Schulte-Zurhausen*, 2010, S. 47). Ferner wird der Tatsache, dass bestimmte Geschäftsprozesse stellenübergreifend durchgeführt werden, nicht ausreichend Rechnung getragen. Diese Kritik mündet in die Entwicklung der Prozessorganisation, bei der die Aufbauorganisation in Abhängigkeit von den Geschäftsprozessen gestaltet wird.

Aufgrund der Arbeitsteilung ist es dem Einzelnen nicht mehr möglich, alle Aktivitäten zu überblicken. Hinzu kommt, dass die Einzelleistung meist nur dann zu erbringen ist, wenn mit anderen zusammengearbeitet oder diesen bzw. von diesen zugearbeitet wird. Es bestehen damit zwischen Tätigkeits- und Entscheidungsbereichen Berührungspunkte (Schnittstellen) und Abhängigkeiten (Interdependenzen). Deshalb müssen die Aktivitäten im Hinblick auf das Unternehmensziel abgestimmt werden, d. h., die arbeitsteilige Aufgabenerfüllung ist zu *koordinieren* (vgl. *Kieser/Walgenbach*, 2010, S. 93-94). Da den mit der Arbeitsteilung angestrebten Spezialisierungsvorteilen ein gleichzeitig steigender Koordinationsbedarf gegenübersteht, stehen Arbeitsteilung und Koordination in einem Spannungsverhältnis. Es kann im Einzelfall deshalb nur darum gehen, situationsspezifisch ein Optimum zu finden, wobei der Koordinati-

onsbedarf entweder durch Puffer und flexible Ressourcen reduziert oder durch Koordinationsinstrumente (z. B. Pläne, Weisung) bzw. Selbstabstimmung gedeckt wird.

2.2 Ziel organisatorischer Entscheidungen

Mit organisatorischen Entscheidungen wird ein System von Regeln geschaffen, das Unternehmen bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützt. Man spricht in diesem Zusammenhang von organisatorischer Effektivität und Effizienz, wobei der Begriff Organisation unterschiedlich verwendet wird. Im angloamerikanischen Raum steht die *institutionelle* Perspektive im Vordergrund (Organisation als soziales Gebilde), so dass Effektivität als Zielgröße des Unternehmens verstanden wird (vgl. *Bünting*, 1995, S. 75); es geht um die Erreichung der Ziele auf oberster Unternehmensebene, wie Gewinn, Rentabilität oder Unternehmenswert. Im deutschsprachigen Raum wird der Organisationsbegriff überwiegend instrumentell bzw. funktional aufgefasst und Effizienz als dominantes Zielkriterium genannt; Organisation gilt als Mittel, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen, und die Effizienz misst diesen Zusammenhang in Form von Input-Output-Relationen. Die Bestimmung sowohl der Effektivität als auch der Effizienz ist mit einer Reihe von Problemen verbunden (vgl. *Scholz*, 1992, Sp. 546-548; *Bea/Göbel*, 2010, S. 15-17). So kann keine direkte Zurechnung des Beitrags organisatorischer Entscheidungen zur Zielerreichung auf oberster Zielebene erfolgen (vgl. *Simon et al.*, 1954, S. V-VI), da deterministische Ursache-Wirkungszusammenhänge fehlen. Dieses Problem lässt sich auch durch die Bildung von Subzielen auf niedrigerer Zielebene nicht vollständig lösen, da der Zusammenhang zwischen der Organisationsgestaltung, den gebildeten Subzielen sowie dem Oberziel aufgrund der multiplen Einflüsse letztlich immer stochastisch ist. Die Wirkung organisatorischer Regeln tritt zudem nur mittelbar über das Verhalten der Unternehmensmitglieder und mit Zeitverzögerung auf. Bei der Ermittlung der Effizienz kommt erschwerend hinzu, dass sich die durch Organisation verursachten Kosten (z. B. organisatorischer Prozesse) nicht ohne weiteres bestimmen lassen (vgl. *Kloock*, 1992, S. 187). Ferner treten zwischen organisatorischen Zielen neben neutralen oder komplementären auch konfliktäre Zielbeziehungen auf, die der gleichzeitigen Erfüllung sämtlicher Ziele entgegenstehen. Daher muss abhängig von der Situation entschieden werden, welche Ziele von besonderer Bedeutung sind und vorrangig verfolgt werden sollen. Überdies können sich die Kontextfaktoren im Zeitablauf ändern, so dass die Wirkung organisatorischer Entscheidungen nicht als konstant unterstellt werden kann, sondern laufend zu überwachen ist.

2.3 Anforderungen an das Organisationscontrolling

Aus den grundsätzlichen Aufgaben des Controllings, den Besonderheiten organisatorischer Entscheidungen und den Schwierigkeiten, die Effektivität oder Effizienz zu ermitteln, lassen sich Anforderungen ableiten, denen eine Controllingkonzeption genügen muss, um darauf aufbauend ein Organisationscontrolling zu entwickeln:

- Abgrenzbarkeit von Organisation und Controlling
- Geeignete Informationsversorgung
- Verzicht auf restriktive Kontextannahmen

Die eingangs erwähnte konzeptionelle Vielfalt in der Controllingforschung führt dazu, dass eine Fülle unterschiedlicher Aufgaben als Controlling verstanden wird. Um die Abgrenzbarkeit von Controlling und Organisation analysieren zu können und die Folgen eines Überschneidens aufzuzeigen, muss die Kernfunktion des Controllings, also deren charakteristisches Merkmal, welches alle hier vorgestellten Controllingkonzeptionen durchzieht, erarbeitet werden. Eine Aufgabe, die in sämtlichen Konzeptionen dem Controlling zugeordnet wird, ist die Kontrolle: So bezeichnet *Schneider* Controlling als Kontrollhilfe (vgl. 1992, S. 20), *Reichmann* nennt die Ermittlung von Kostenabweichungen als Aufgabe des Controllings (vgl. 2011, S. 118), während *Küpper* (vgl. 2008, S. 222) und *Horváth* (vgl. 2009, S. 141-142) ihren Controllingkonzeptionen unter anderem Abweichungsanalysen zuordnen. Auch *Weber/Schäffer* räumen dem Kontrollaspekt Bedeutung ein, z. B. in Form der Prämissenkontrolle und strategischen Überwachung (vgl. 2008, S. 379-380). Der Kontrollaspekt kann sozusagen als kleinster gemeinsamer Nenner aller Controllingkonzeptionen bezeichnet werden. Aufgabe des Controllings ist es demzufolge, Entscheidungen zu überprüfen, die im Rahmen von Management- und Sachfunktionen getroffen werden. Damit eine Konzeption für das Controlling des Objekts Organisation geeignet ist, muss es sich in funktionaler Sicht *von Organisation abgrenzen* lassen. Werden über die Kontrolle hinaus weitere Aufgaben als Controlling erachtet, die zu einer Überschneidung mit der Organisationsfunktion führen, können diese organisatorischen Entscheidungen keinem Soll-Ist-Vergleich unterzogen werden, da diese als Aufgabe oder Instrument des Controllings, nicht aber als dessen Objekt gelten. Sie werden quasi als gegeben angenommen und entziehen sich der Überprüfung. Ein weiteres Problem entsteht, wenn Controlling- und Organisationsaufgaben in Unternehmen institutionalisiert sind, d. h. es Controller und Organisatoren gibt. Deren Aufgabenbereiche überschneiden sich und es kann zu Konflikten und/oder Doppelarbeiten kommen. Soll (Organisations-)Controlling außerdem

als eigenständiger betriebswirtschaftlicher Teilbereich gelten, muss eine klar abgrenzbare Funktion gegeben sein (vgl. *Küpper*, 2008, S. 7).

Da es nicht möglich ist, die Wirkung organisatorischer Entscheidungen auf unternehmenszielbezogene finanzielle Effektivitätskriterien (z. B. Gewinn, Unternehmenswert) zu ermitteln, muss die *Informationsversorgung auf die Messung nicht-monetärer, teilweise qualitativer Subziele ausgerichtet* sein; Beispiele dafür sind hohe Entscheidungsqualität (vgl. *Frese*, 2005, S. 323-324), Flexibilität (vgl. *Schanz*, 1994, S. 64-67) oder Arbeitszufriedenheit (vgl. *Scherm/Pietsch*, 2007, S. 133).

Eine Controllingkonzeption muss *für die reale Variabilität organisatorischer Strukturen, Koordinationsinstrumente und deren Einflussfaktoren* offen gehalten werden. Zum einen sind im Rahmen organisatorischer Entscheidungen gewünschte Zielausprägungen stets situationsabhängig zu formulieren, zum anderen zwingen die spezifischen und variierenden situativen Bedingungen, organisatorische Entscheidungen, z. B. hinsichtlich des Dezentalisationsgrads, der Leitungstiefe oder des Einsatzes bestimmter Koordinationsinstrumente, einzelfallspezifisch zu treffen. So eignen sich für bestimmte Bedingungskonfigurationen z. B. überwiegend hierarchische Instrumente zur Koordination, während es andererseits Situationen gibt, in denen Selbstabstimmung nahe liegt. Die generell hohe Effizienz einzelner Instrumente kann nicht unterstellt werden. Ebenso wenig darf die Vielfalt möglicher Bedingungskonfigurationen und deren Veränderlichkeit negiert und stattdessen eine bestimmte Konfiguration unterstellt werden (z. B. hohe Wettbewerbsdynamik kombiniert mit hoher Umweltkomplexität). Nur so lassen sich Fehlentscheidungen und das Festhalten an Entscheidungen, die sich im Zeitablauf als nicht mehr effizient erweisen, vermeiden.

Im Folgenden ist nun zu prüfen, inwieweit die verbreiteten Controllingkonzeptionen diesen Anforderungen genügen und für die Entwicklung eines Organisationscontrollings herangezogen werden können.

3 Eignung verbreiteter Controllingkonzeptionen für ein Organisationscontrolling

3.1 Controllingkonzeptionen: Begriffsbestimmung und Systematisierung

Eine Controllingkonzeption dient der Bestimmung der Aufgaben und charakteristischen Merkmale des Controllings (vgl. *Küpper*, 2008, S. 8) und soll dessen Abgrenzbarkeit von anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen ermöglichen. (Controlling-)Konzeptionen sind, je nachdem welche Aufgaben ihnen zugrunde gelegt bzw. mit welcher „Brille“ auf ein Problem geblickt wird, mehr oder weniger gut für verschiedene Zwecke bzw. Anforderungen geeignet

(vgl. *Weber/Schäffer*, 2008, S. 32). In der Literatur haben sich drei Gruppen von Controllingkonzeptionen herausgebildet, die heute noch vertreten werden (vgl. auch *Pietsch/Scherm*, 2000, S. 396-399):

- rechnungswesen- und informationsorientierte Konzeptionen
- koordinationsorientierte Konzeptionen
- rationalitätssicherungsorientierte Konzeption

3.2 Rechnungswesen- und informationsorientierte Konzeptionen

Von *rechnungswesenorientierten Konzeptionen* spricht man, wenn diese Informationsziele verfolgen, die primär mit Daten des Rechnungswesens realisierbar sind (vgl. *Pietsch/Scherm*, 2001a, S. 207). Ziel ist es, die Einzelpläne der dezentralen Verantwortlichen mit den strategischen Zielen der Unternehmensleitung zu koordinieren und die Plandurchführung mit Hilfe des internen Rechnungswesens zu kontrollieren (vgl. *Schneider*, 1992, S. 20). Das Controlling konzentriert sich auf monetäre Erfolgsziele, es steht und fällt mit der Erfassung relevanter Sachverhalte in monetären Größen. Gerade aber der Beitrag organisatorischer Entscheidungen zu Zielen, die sich im Rechnungswesen niederschlagen (z. B. Gewinn), ist nicht direkt bestimmbar (vgl. *Frese*, 2005, S. 304-305). Für die Organisation relevante nichtfinanzielle Größen (z. B. Entscheidungsqualität, Flexibilität) würden bei dieser Konzeption ausgeblendet werden. Damit ist das Rechnungswesen als Basis für die Informationsversorgung nicht ausreichend. Da die Konzeption dezentrale Planaufstellung (und deren Zweckmäßigkeit) unterstellt, durchaus aber Situationen denkbar sind, in denen Pläne zentral vorgegeben werden, trägt sie auch der dritten Anforderungen nicht Rechnung.

Informationsorientierte Konzeptionen erweitern nicht nur die Informationsziele und damit die relevante Informationsbasis auf nichtmonetäre Größen, sondern verzichten auch auf die Annahme des Einsatzes bestimmter Koordinationsinstrumente. Dadurch entsprechen sie zumindest der zweiten und dritten Anforderung. Die zentrale Aufgabe des Controllings wird in der Abstimmung der Informationserzeugung bzw. -bereitstellung mit dem Informationsbedarf gesehen. Das Controlling hat die als notwendig erachteten Informationen zu verarbeiten und diese anschließend in den gewünschten Verdichtungsstufen an die Unternehmensleitung oder andere Entscheidungsebenen in der Unternehmenshierarchie abzugeben (vgl. *Reichmann*, 2011, S. 8-9). Ziel ist es, die „Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen“ (*Reichmann*, 2011, S. 12) zu verbessern. In der Organisationslehre ist es jedoch unstrittig, dass die im Rahmen der Aufbauorganisation verteilten Entscheidungsbefugnisse zu interdependenten ar-

beitsteiligen Entscheidungen unterschiedlicher Einheiten führen, die vom Gesamtoptimum abweichen, sofern sie nicht aufeinander abgestimmt werden. Durch die Koordination der einzelnen Entscheidungen soll eine hohe Entscheidungsqualität sichergestellt werden. Dazu muss auch die Gewinnung, Verarbeitung und Weiterleitung von Informationen entsprechend ausgestaltet sein, in dem Sinne, dass alle notwendigen Informationen bereitgestellt bzw. dem Entscheidungsträger zugänglich sind (vgl. *Frese*, 2005, S. 322). Ähnlich betont bereits *Szyperski* im Handwörterbuch der Organisation, dass das Informationsangebot auf den Informationsbedarf im Sinne einer aufgabenorientierten Informationsversorgung abgestimmt werden sollte (1980, Sp. 905). Die beschriebene Aufgabe geht sogar über die reine Abstimmung zwischen Informationsbedarf und -angebot hinaus, indem auch das subjektive Informationsbedürfnis des Informationsnachfragers an den objektiven Informationsbedarf angenähert werden soll. Man sieht, dass die bedarfsgerechte Informationsversorgung zur (organisatorischen) Entscheidungsfindung nicht ausreicht, um eine eigenständige Aufgabe des Organisationscontrollings zu definieren. Die Informationsversorgungsfunktion müsste zweckbezogen konkretisiert werden, um keine Überschneidung mit Organisationsaufgaben zu produzieren.

3.3 Koordinationsorientierte Konzeptionen

Koordinationsorientierte Konzeptionen lassen sich dahingehend unterscheiden, ob sie sich auf Führungsteilsysteme oder das Führungsgesamtsystem beziehen. Grundannahme der *führungsteilsystembezogenen Konzeption* ist eine zunehmende organisatorische Differenzierung und ein gesteigerter Koordinationsbedarf aufgrund der hohen Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt (vgl. *Horváth*, 2009, S. 4-5). *Horváth* trennt Unternehmen gedanklich in ein Führungs- und ein Ausführungssystem. Die Koordination des Ausführungssystems ist Aufgabe der Organisation, während das Controllingsystem die anderen Führungssysteme, nämlich das Planungs- und Kontrollsystem sowie das Informationsversorgungssystem, ergebniszielorientiert koordinieren soll. Dazu müssen zum einen das Planungs- und Kontrollsystem, das Informationsversorgungssystem, besondere Koordinationsorgane sowie Regeln zur Behandlung von Koordinationsproblemen, die im bestehenden Systemgefüge auftreten, gebildet werden (systembildende Koordination). Zum anderen sind im Rahmen der bestehenden Systemstruktur Koordinationsaktivitäten zur Problemlösung und als Reaktion auf Störungen notwendig (systemkoppelnde Koordination, vgl. *Horváth*, 2009, S. 103).

Die Aufgabe des Controllings wird dadurch begründet, dass die Organisationsfunktion nur das Ausführungssystem koordiniert, während die Koordination im Führungssystem, also von Entscheidungen (vgl. *Wall*, 2000, S. 299-300), nicht in der allgemeinen Führungsliteratur be-

handelt wird (vgl. *Horváth*, 2009, S. 91-92). Die Fragwürdigkeit dieser Begründung zeigt sich bereits in folgender Aussage: „Die Entscheidungen, die im Betrieb getroffen werden, bedürfen ebenso wie die rein ausführenden Tätigkeiten der Koordination. (...) Die Organisationslehre muß daher der Koordination der Entscheidungstätigkeit ebenso ihre Aufmerksamkeit widmen wie der Koordination der rein ausführenden Arbeit“ (*Hax* 1965, S. 11). Die Begrenzung der Koordinationsaktivitäten auf reine Ausführungshandlungen wird in der Literatur zur Organisation so nicht vorgenommen, zumal Entscheidung und Ausführung nicht isolierbar sind sondern gemeinsam koordiniert werden müssen. Da selbst auf den untersten Hierarchieebenen stets auch Entscheidungen zu treffen sind, wird die Betrachtung zum Teil sogar explizit auf die Gestaltung und Koordination von Entscheidungen bzw. Entscheidungsbefugnissen eingeschränkt (vgl. *Frese*, 2005, S. 85). Überdies ist fraglich, ob die systembildende Koordination als Koordination im eigentlichen Sinne gesehen werden kann. *Horváth* beschreibt diese als „Schaffung einer Gebilde- und Prozessstruktur“ und noch deutlicher als „die Bildung und Verknüpfung institutionaler Subsysteme (...) durch die konkrete Zuordnung und Verknüpfung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln (organisatorische Gestaltung)“ (2009, S. 102). Die Zuordnung und Verknüpfung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln bzgl. Planung und Kontrolle entspricht jedoch der aus der Organisationslehre bekannten Aufgabenanalyse mit anschließender Aufgabensynthese, Stellenbildung und Aufgabenverteilung nach dem Gliederungsmerkmal „Phase“ (Unterscheidung in Planungs-, Durchführungs- und Kontrollaufgaben) (vgl. *Kosiol*, 1976, S. 33, 56; ähnl. *Becker*, 2003, S. 16). Somit stimmt die systembildende Koordination mit der Arbeitsteilung im Rahmen der Organisation überein. Bei einer konsequenten Anwendung dieser Konzeption würde das Organisationscontrolling eine Art planungs- und kontrolldeterminierte „Metaorganisation“ darstellen. Besonders deutlich wird dies bei *Fischermanns* (1996), der dem Organisationscontrolling systembildende und -koppelnde Koordinationsaktivitäten zuordnet, unter anderem den „Aufbau originärer Organe als dauerhafte Inhaber der strategischen Organisationsplanung“ (S. 125) oder die Installation dezentraler Organisationsabteilungen zur „dauerhafte(n) Wahrnehmung von operativen Organisationsplanungsaufgaben“ (S. 133). Gerade aber die hiermit beschriebene Einrichtung einer Stelle bzw. Abteilung mit Planungsaufgaben ist eine organisatorische Entscheidung, dessen Zweckmäßigkeit es im Rahmen des Organisationscontrollings zu überprüfen gilt. Damit überschneiden sich Organisations- und Controllingaufgaben und deren Institutionalisierung führt zu Redundanzen und Konflikten. Aus diesem Grund entspricht diese Controllingkonzeption nicht der ersten Anforderung.

Die Informationsversorgung ist dadurch beeinträchtigt, dass der Fokus auf der Ergebniszielorientierung liegt und somit auf Daten aus dem Rechnungswesen abgestellt wird. Dies blendet die Verfolgung nichtmonetärer Ziele aus und trägt der zweiten Anforderung nicht Rechnung. Da außerdem feste situative Rahmenbedingungen angenommen werden, speziell eine gestiegene Dynamik und Komplexität der Umwelt, und von der Effizienz des Einsatzes strategischer, taktischer und operativer Pläne sowie institutionalisierter Planungs- und Kontrollstellen ausgegangen wird, entspricht die Konzeption auch nicht der dritten Anforderung.

Küpper sieht die Aufgabe des Controllings in seiner *führungsgesamtsystembezogenen Controllingkonzeption* ähnlich wie *Horváth* in der Koordination des Führungssystems, welches zusätzlich zum Planungs-, Kontroll- und Informationssystem in das Personalführungssystem und Organisation untergliedert wird (vgl. 2008). Da sich die Informationsversorgung nicht auf das Rechnungswesen beschränkt und keine generalisierenden Annahmen hinsichtlich der Rahmenbedingungen getroffen werden, erfüllt die Konzeption zwei der drei Anforderungen.

Küpper begründet die Eigenständigkeit der Controllingfunktion durch eine gedankliche Trennung der Koordinationsaktivitäten im Führungs- und Leistungssystem, verzichtet dabei jedoch auf die Differenzierung in eine systembildende und -koppelnde Koordination. Bei der Abgrenzung der Koordinationsaktivitäten wird eingeräumt, dass eine Beschränkung der Organisationsaufgaben auf Realisationshandlungen nicht der gängigen Organisationsvorstellung entspricht (vgl. *Küpper*, 2008, S. 308). Die Verteilung von Planungsaufgaben oder die Reihenfolge von Planungsschritten seien Aufgabe der Organisation, stellen aber eine Koordination des Führungssystems dar und sind somit gleichzeitig Aufgabe des Controllings. Überschneidungen treten deshalb vor allem dort auf, „wo organisatorische Maßnahmen der Koordination von Führungsaufgaben dienen“ (*Küpper*, 2008, S. 309). Aufgaben, die sich zwangsläufig überschneiden, sind demnach die Verteilung von Entscheidungsrechten bei der Festlegung von Plänen (vgl. S. 327), die (De-)Zentralisierung von Kontrollaufgaben oder der Einsatz der Standardisierung bzw. Programmierung, soweit es sich um eine Koordination von Führungsaufgaben handelt (vgl. S. 330). Reine Controllingaufgaben sind demgegenüber Koordinationsaktivitäten, die „üblicherweise nicht zur Organisation gerechnet“ (S. 308) werden, wie die Koordination der Planungsinhalte, die Bestimmung von Budgets oder die Abstimmung von Informationssystemen auf den Informationsbedarf. Die Koordination innerhalb des Planungssystems wird ebenfalls als reine Controllingaufgabe definiert.

Bei einer näheren Analyse ergeben sich jedoch auch hier Überschneidungen mit der Organisationsfunktion. Als Aufgabe des Controllings innerhalb des Planungssystems wird unter ande-

rem die Koordination der Planungsträger oder einzelner Planungsphasen und -handlungen genannt. Erstere erfolgt durch Hierarchiebildung oder Gruppenbildung bzw. durch Kompetenzaufteilung (vgl. *Küpper*, 2008, S. 112). Diese Verteilung von Entscheidungskompetenzen sowie die Gruppenbildung sind jedoch im Rahmen der Stellenbildung wahrzunehmende Organisationsaufgaben, ebenso wie die Hierarchiebildung das Ergebnis der vertikalen Arbeitsteilung darstellt. Die Koordination von Planungsphasen und -handlungen entspricht dagegen der zeitlichen Strukturierung und Anordnung der Arbeitsgänge im Rahmen der Ablauforganisation. Auf die fehlende Eigenständigkeit der informationellen Abstimmung wurde bereits eingegangen (vgl. 3.2). Die Überschneidung der Controlling- und Organisationsfunktion ist somit erheblich und betrifft nicht nur den von *Küpper* eingeräumten Bereich, sondern zusätzlich die Koordination innerhalb des Planungssystems (ähnl. *Wall*, 2000, S. 300-302), so dass einer zentralen Anforderung nicht entsprochen wird.

3.4 Rationalitätssicherungsorientierte Konzeption

Weber, ursprünglich ein Vertreter der führungsgesamtsystembezogenen Controllingkonzeption (vgl. *Küpper/Weber/Zünd*, 1990), vertritt seit der 7. Auflage seines Lehrbuchs (1998) ein Controlling, dessen Funktion in der „*Rationalitätssicherung der Führung*“ (*Weber/Schäffer*, 2008, S. 43) besteht. Rationalität wird dabei verstanden als „herrschende Meinung von Fachleuten hinsichtlich einer bestimmten Zweck-Mittel-Relation“ (*Weber/Schäffer*, 2008, S. 45), wobei die Input-, Prozess- sowie Ergebnisrationalität unterschieden, d. h. sowohl Mittel als auch Zwecke kritisch hinterfragt werden. Es gilt, Rationalität im gesamten Führungszyklus, bestehend aus Willensbildung, Willensdurchsetzung und Kontrolle, sicherzustellen. Um eine „höhere Kompatibilität mit den bisherigen Sichtweisen in Theorie und Praxis zu erreichen“ (*Schäffer/Weber*, 2004, S. 463), wird das rationalitätssicherungsorientierte Controlling auf Unternehmen eingeschränkt, in denen Pläne das dominante Koordinationsinstrument darstellen. Je nach Rationalitätsdefizit der Führung (Könnens- und Wollensdefizite) werden verschiedene Tätigkeiten des Controllers differenziert: die Entlastung, Ergänzung und Begrenzung zur Unterstützung der Unternehmensführung. *Weber/Schäffer* sprechen von Entlastung, wenn Manager bestimmte Aufgaben vollständig beurteilen können, jedoch aus Kosten-Nutzen-Erwägungen delegieren, da der Controller die Aufgaben schneller oder weniger aufwändig erfüllen kann (vgl. 2008, S. 39). Diese Ausführungen machen deutlich, dass zur Bestimmung der Controllingfunktion bereits gewisse organisatorische Strukturen vorausgesetzt werden: Es gibt spezialisierte Controllerstellen, die Instanzen unterstützen. Ob und in welcher Form die Institutionalisierung (der Funktion Controlling) in einem Unternehmen zweckmäßig

ist, lässt sich jedoch nicht allgemeingültig postulieren, sondern muss situationsabhängig entschieden werden (vgl. *Pietsch/Scherm*, 2000, S. 408-410).

Da mit der Entlastung Aufgaben und Entscheidungen einer Instanz an nachgelagerte Stellen übertragen werden, entspricht dies dem Prinzip der *Delegation* in der Organisation (vgl. *Steinle*, 1992, Sp. 500). Im Rahmen dieser Delegation gilt es – analog *Weber/Schäffer* – zu prüfen, ob die Qualifikation des Delegationsempfängers (= Controllers) den Anforderungen der delegierten Aufgabe entspricht. Dabei werden auch Aufgaben der Willensdurchsetzung, Willensbildung sowie Willenssicherung (Kontrollaufgaben) (vgl. *Steinle*, 1992, Sp. 501), wie z. B. Informationsbeschaffung, Beratung und Bewertung (vgl. *Seidel/Jung/Redel*, 1988, S. 40), übertragen, wodurch die von *Weber/Schäffer* differenzierten Phasen der Führung, in denen eine Entlastung zum Tragen kommen kann, vollständig abgedeckt sind. Diese Überschneidung mit der Organisationsfunktion führt dazu, dass ein Organisationscontrolling auf der Grundlage dieser Konzeption Delegationsentscheidungen nicht überprüft, da diese als ein Element und nicht als Objekt des Controllings gelten.

Aus den Könnensdefiziten der Manager wird die Aufgabe der Ergänzung abgeleitet, bei Vorliegen von Willensdefiziten ist Begrenzung die Aufgabe des Controllers. Ergänzende Tätigkeiten sind z. B. die Überprüfung von Annahmen oder die Vermeidung von Rechenfehlern, bei der Begrenzung muss der Controller im Falle eines opportunistischen Managers zusätzlich mit einer geschickten Verzerrung der Annahmen rechnen. Diese Kontrolltätigkeit stellt in beiden Fällen zwar grundsätzlich einen möglichen Aufgabenbereich des (Organisations-)Controllings dar, die Entscheidung über eine Delegation dieser ist jedoch ein rein organisatorischer Sachverhalt und folglich dieser Funktion und nicht dem Controlling zuzuordnen. Somit wird dem ersten Anforderungskriterium nicht entsprochen.

Die zweite Anforderung wird von dieser Konzeption erfüllt, da die Informationsversorgung ausgewogen zwischen monetären und nicht-monetären Größen erfolgen muss (vgl. *Weber/Schäffer*, 2008, S. 78). Jedoch wird das rationalitätssicherungsorientierte Controlling nur in den Kontext einer dominanten Koordination durch Pläne gestellt. Dabei verkennen *Weber/Schäffer*, dass sich organisatorische Strukturen auch ungeplant in einem emergenten Prozess durch Selbstorganisation bilden können (vgl. *Koll/Scherm*, 1999, S. 12; *Schreyögg/Koch*, 2007, S. 330), so dass sich folgende Frage stellt: Im Rahmen welcher Funktion werden die Entscheidung hinsichtlich des dominierenden Koordinationsinstruments sowie (organisatorische) Entscheidungen in nicht plandeterminierten Unternehmen überprüft? Es ist nicht abwegig, das als eine Aufgabe des (Organisations-) Controllings zu sehen, die aber bei Zugrunde-

legung der rationalitätssicherungsorientierten Konzeption ausgeklammert wird. Aufgrund der restriktiven Kontextannahmen steht diese Konzeption im Widerspruch zur dritten Anforderung.

3.5 Zusammenfassende Darstellung der Eignung der Controllingkonzeptionen

Ziel des vorangehenden Kapitels war es, die bekannten Controllingkonzeptionen auf ihre Eignung für die Entwicklung eines konzeptionell gestützten Organisationscontrollings hin zu analysieren. Dabei standen drei Anforderungen im Vordergrund, die eine Konzeption erfüllen muss: (1) Abgrenzbarkeit von Organisation und Controlling, (2) Versorgung mit geeigneten Informationen sowie (3) Berücksichtigung der realen Variabilität der Organisation statt restriktiver Kontextannahmen. Tabelle 1 fasst die Ergebnisse zusammen:

Kriterium	Abgrenzbarkeit von Controlling- und Organisationsfunktion	Versorgung mit geeigneten Informationen	Verzicht auf restriktive Kontextannahmen
Rechnungswesen-orientierte Konzeption	Gegeben	Ungeeignete Informationsversorgung mit Daten aus dem Rechnungswesen	Annahme einer dezentralen Planaufstellung
Informationsorientierte Konzeption	Überschneidung hinsichtlich der Informationsabstimmung	Gegeben	Gegeben
Führungsteilsystembezogene koordinationsorientierte Konzeption	Überschneidungen hinsichtlich der Spezialisierung nach Gliederungsmerkmal „Phase“, Einrichtung von Planungs- und Kontrollstellen sowie Koordination von Entscheidungen	Ungeeignete Informationsversorgung mit Daten aus dem Rechnungswesen	Annahmen hinsichtlich Dynamik und Umweltkomplexität, organisatorischer Differenzierung sowie des Einsatzes bestimmter Koordinationsinstrumente
Führungsgesamtsystembezogene koordinationsorientierte Konzeption	Überschneidungen hinsichtlich Hierarchiebildung, Dezentralisierung, Anordnung und Koordination von Arbeitsgängen sowie des Einsatzes organisatorischer Koordinationsinstrumente	Gegeben	Gegeben
Rationalitätssicherungsorientierte Konzeption	Überschneidung mit der organisatorischen Delegation	Gegeben	Annahme eines institutionalisierten Controllings und des dominanten Einsatzes von Plänen zur Koordination bzw. einer plandeterminierten Unternehmensführung

Tabelle 1: Eignung der Controllingkonzeptionen für ein Organisationscontrolling

Keine der betrachteten Controllingkonzeptionen erfüllt die drei Anforderungen, die sich aus Sicht des Organisationscontrollings ergeben. Die führungsteilsystembezogene koordinationso-

rientierte sowie die rechnungswesenorientierte Konzeption entsprechen keiner bzw. lediglich einer der Anforderungen und scheiden daher aus. Auch die führungsgesamtsystembezogene Konzeption eignet sich aufgrund der vielfältigen Überschneidungen mit der Organisationsfunktion nicht. Die Aufgabe der informationsorientierten Konzeption muss konkretisiert und von der Informationsversorgung für die originäre Entscheidungsfindung abgegrenzt werden. Im Rahmen der rationalitätssicherungsorientierten Konzeption sind die mit der Kontrolltätigkeit verbundene Aufgabe der Delegation sowie die Überlegungen zur Institutionalisierung unzweckmäßig. Es darf auch weder von der realen Variabilität der Organisation durch Annahmen hinsichtlich des internen und externen Kontextes abstrahiert noch die ungeplante Entstehung organisatorischer Strukturen in einem emergenten Prozess als bloße Abweichung im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs betrachtet werden (vgl. bei *Werder/Grundei*, 2006, S. 29). Ungeplante und informelle Regeln dürfen im Controlling nicht ausgeblendet werden. Die Beschränkung auf Unternehmen, in denen Pläne das dominante Instrument zur Koordination darstellen, oder eine Umwelt, die von hoher Dynamik und Komplexität geprägt ist, entspricht nicht der Unternehmenspraxis und stellt sich als problematisch dar.

Da den Mindestanforderungen nicht entsprochen wird, eignet sich keine der dargestellten Konzeptionen als Grundlage für die Entwicklung eines Organisationscontrollings. Daher sollen ausgehend von den aufgezeigten Spezifika der Organisation konzeptionelle Überlegungen zu einem Organisationscontrolling angestellt werden.

4 Konzeptionelle Überlegungen zu einem Organisationscontrolling

Zur Beurteilung von Alternativen im Rahmen der Organisationsgestaltung werden aus Unternehmenszielen wie Gewinn oder Unternehmenswert organisatorische Subziele abgeleitet und nach ihrer Bedeutung gewichtet. Diese müssen eine hohe Korrelation zu den Unternehmenszielen aufweisen, um als Beurteilungskriterien fungieren zu können. Jedoch bestehen lediglich stochastische Ziel-Mittel-Zusammenhänge sowie multiple Wechselwirkungen zwischen Gestaltungsalternativen. Das Vorherrschen intervenierender Variablen kann ebenfalls einen Einfluss auf die Zielerreichung haben. Hinzu kommt, dass es aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Individuums nicht möglich ist, alle relevanten Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Entscheidungen können somit nur unter selektiver Berücksichtigung der Einflussfaktoren und dem Setzen bestimmter Annahmen hinsichtlich der Zusammenhänge getroffen werden. Da dieses selektive Vorgehen zu Fehlern führen kann, ist es Aufgabe des Organisationscontrollings, die Entscheidungen zu überprüfen bzw. zu reflektieren (vgl. auch *Pietsch/Scherm*, 2000, S. 404-405). Dies erfolgt zum einen in Form des klassischen Soll-Ist-

Vergleichs; werden Abweichungen festgestellt, sind deren Ursachen zu ermitteln. Zum anderen sind die der Entscheidung zugrundeliegenden Annahmen und die berücksichtigten Einflussfaktoren zu überprüfen. Diese Aufgabe kann man als abweichungsorientierte Reflexion 1. Ordnung bezeichnen.

Neben der Überprüfung der Zielerreichung müssen auch die zugrunde gelegten Subziele selbst hinterfragt werden. Da die Bedeutung von Subzielen für die Erreichung der Unternehmensziele von der jeweiligen Bedingungskonfiguration abhängt, ist deren Ableitung sowie die Bildung der Rangfolge ebenfalls zu überprüfen. Die zugrundeliegenden Prämissen können zum Entscheidungszeitpunkt falsch sein oder sich im Zeitablauf ändern; dies gilt auch für unternehmensinterne Einflussfaktoren. Man kann hier von einer abweichungsorientierten Reflexion 2. Ordnung sprechen.

Aus der als stimmig empfundenen Kombination ausgewählter Einflussfaktoren und gesetzter Annahmen ergibt sich eine sogenannte (Entscheidungs-)Perspektive, gewissermaßen eine „Brille“, durch die man auf eine Entscheidung blickt und die Alternativen bewertet (vgl. *Pietsch/Scherm*, 2001b, S. 309-310). Hierbei werden einige Aspekte einer Entscheidung hervorgehoben, alle anderen Aspekte aber ausgeblendet. Um der Komplexität organisatorischer Entscheidungen auch nur annähernd Rechnung zu tragen, ist es aber notwendig, diese aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Darin ist eine weitere Aufgabe des Organisationscontrollings zu sehen. Diese perspektivenorientierte Reflexion löst sich völlig von dem Soll-Ist-Vergleich und kann zunächst unerkannte Chancen und Risiken, aber auch neue Handlungsoptionen aufdecken.

Für die Erfüllung dieser Reflexionsaufgaben müssen geeignete Informationen bereitgestellt werden. Dazu gehören neben monetären überwiegend nicht-monetäre und qualitative Informationen. Abbildung 1 fasst die Informationsaufgabe und die Reflexionsaufgaben des Organisationscontrollings zusammen.

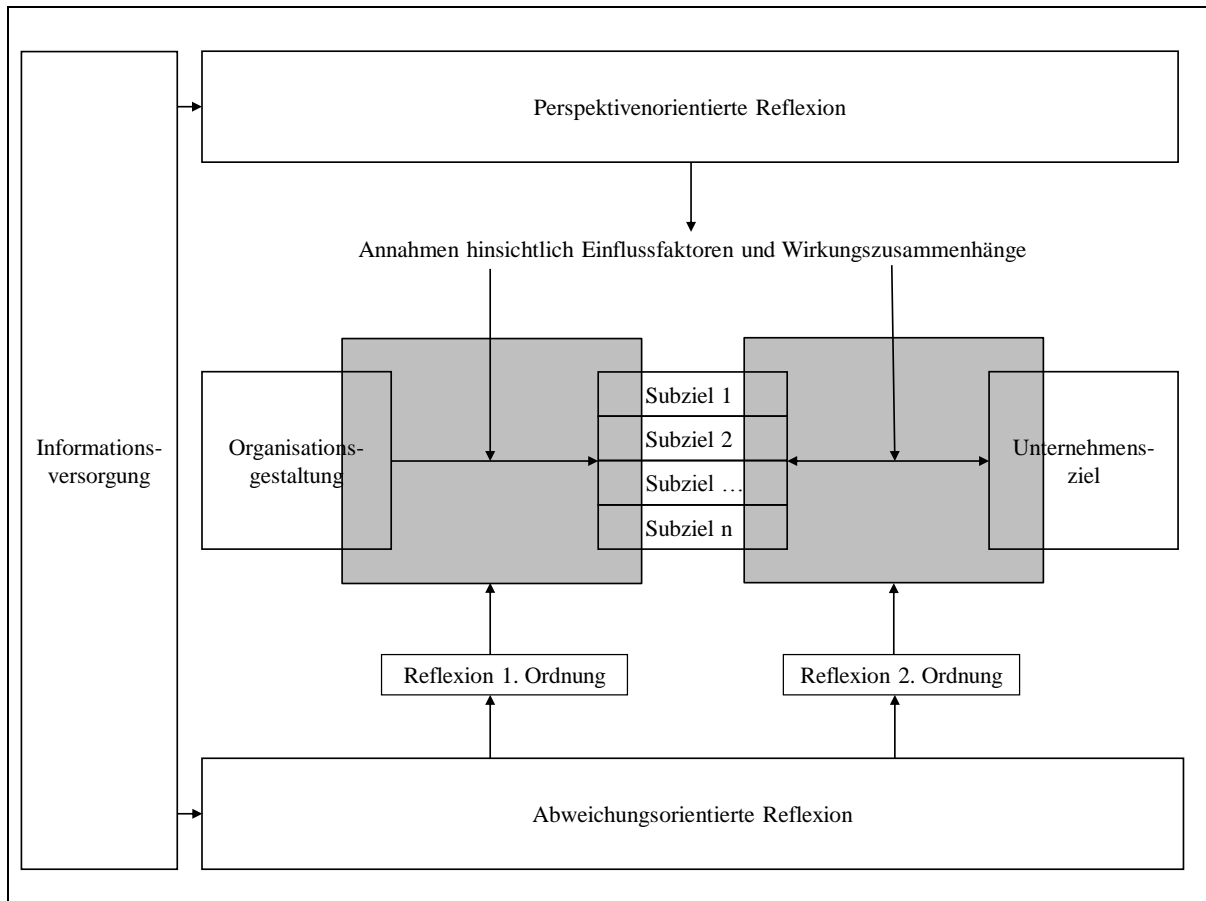


Abb. 1: Aufgaben des Controllings im Rahmen der Organisation

Die komplexe Aufgabe des Organisationscontrollings soll nun am Beispiel einer aufbauorganisatorischen Entscheidung auf Mikroebene verdeutlicht werden.

In der Vertriebsabteilung eines auf zweiter Ebene funktional, auf dritter Ebene nach Produktgruppen organisierten Finanzdienstleistungsunternehmens soll Job Enrichment eingeführt werden. Dazu werden bisher zentral wahrgenommene Planungsaufgaben an dezentrale Stellen (Vertreter) delegiert, sodass diese über mehr Entscheidungskompetenzen verfügen. Während die Vertreter früher standardisierte Verträge zu verkaufen hatten und den Kunden von zentraler Stelle zugeordnet wurden, haben die Mitarbeiter nun die Befugnis, für ihre jeweilige Sparte (z. B. Versicherungen, Darlehen) eigenständig Kunden zu akquirieren, zu beraten und aus der Sparte Produkte anzubieten. Die Unternehmensleitung verspricht sich durch diese Maßnahme einen höheren Umsatz: Die Mitarbeiter können veränderte Kundenbedürfnisse schnell erfassen und das Angebot flexibel darauf ausrichten. Der neue Handlungsspielraum und die entsprechende Verantwortung sollen zudem zu höherer Motivation führen. Die bei der Entscheidung berücksichtigten Einflussfaktoren und unterstellten Ursache-Wirkungszusammenhänge sind in Abbildung 2 dargestellt:

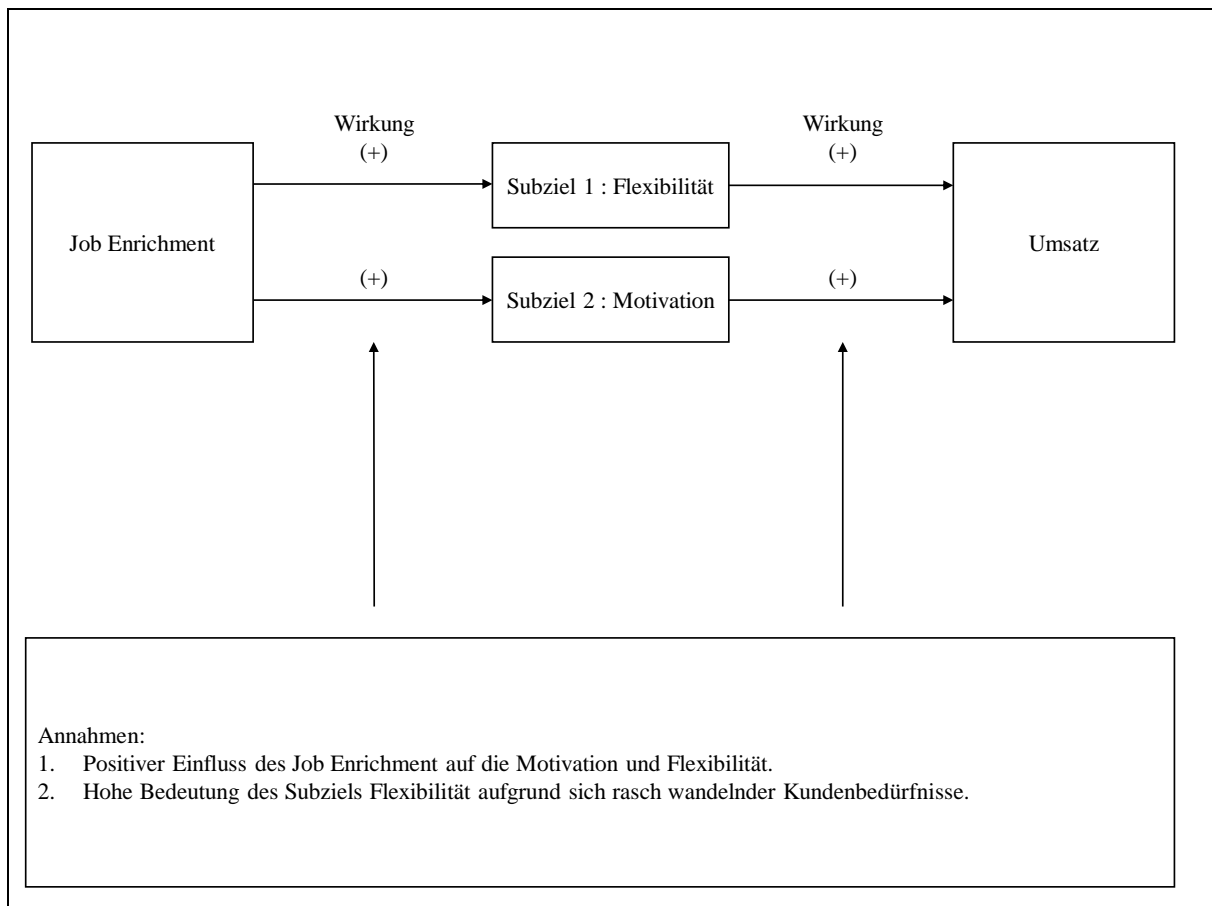


Abb. 2: Entscheidungssituation der Organisationsgestaltung

Aufgabe des Organisationscontrollings ist es, den Zielerreichungsgrad im Zeitablauf zu ermitteln. Die Subziele Flexibilität und Motivation werden anhand der Anpassungszeit (die benötigte Zeit für ein neues Vertragsangebot) respektive der Fehlzeiten und Fluktuation erhoben. Der Soll-Ist-Vergleich macht deutlich, dass bei dem überwiegenden Teil der Mitarbeiter die Flexibilität gesteigert werden konnte, gleichzeitig der Umsatz jedoch eingebrochen ist. Die Motivation scheint entgegen der Erwartung sogar gefallen zu sein, in den letzten Wochen mehrten sich Fehlzeiten sowie Fluktuation. Bei einer kleineren Gruppe von Mitarbeitern ergaben sich überraschenderweise keinerlei Wirkungen auf Flexibilität, Motivation oder Umsatz. Es gilt nun die Ursachen dieser Abweichung 1. Ordnung festzustellen. Gegenstand der Analyse sind neben der Entscheidung die gesetzten Annahmen und berücksichtigten Einflussfaktoren.

Der Entscheidung für das Job Enrichment lag die Annahme zugrunde, dass sich Kundenbedürfnisse häufig ändern und eine schnelle Anpassung hierauf erforderlich ist. Diese Kontextannahme rückte das Subziel Flexibilität in den Vordergrund. Die Unternehmensleitung hat diesem eine hohe Bedeutung beigemessen und die Entscheidung wurde darauf ausgerichtet.

Es zeigt sich jedoch, dass die Anzahl der auf individuellen Angeboten basierenden neu abgeschlossenen Verträge sehr gering ist. Entgegen der ursprünglichen Annahme scheinen die Kundenbedürfnisse also relativ konstant zu sein. Dies ist ein Anzeichen dafür, dass der Flexibilität eine zu große Bedeutung im Rahmen der organisatorischen Entscheidung beigemessen worden ist. Gleichzeitig muss analysiert werden, ob das Job Enrichment auf andere potenzielle Subziele eine (negative) Auswirkung hat, die bei der Entscheidungsfindung nicht berücksichtigt worden sind. Durch die Dezentralisation werden Entscheidungen getroffen, ohne deren Interdependenzen zu berücksichtigen bzw. berücksichtigen zu können. Da die Vertriebsmitarbeiter eigene Ziele verfolgen, sind die Einzelentscheidungen nicht aufeinander abgestimmt, wodurch das Oberziel der Vertriebsabteilung aus den Augen verloren wird. Jeder Vertriebsmitarbeiter bietet eigenständig, jedoch nur auf seine Sparte beschränkte Produkte an. Cross-Selling-Aktivitäten, wie der Abschluss von Autokrediten in Kombination mit Kfz-Versicherungen, sind deshalb deutlich zurückgegangen. Dadurch ist auch die Möglichkeit zur Gewährung von Rabatten eingeschränkt. Dies sind wichtige Indikatoren für eine geringe Entscheidungsqualität. Die Unternehmensleitung hat diesem Subziel, dessen Zielerreichung vom Job Enrichment negativ beeinflusst wird, bewusst oder unbewusst keine ausreichende Bedeutung beigemessen (abweichungsorientierte Reflexion 2. Ordnung).

Die Analyse der Ursachen für die negative Auswirkung des Job Enrichment auf die Motivation deutet darauf hin, dass intervenierende Variablen ausgeblendet worden sind. Eine organisatorische Entscheidung darf nicht isoliert, d. h. nicht ohne Berücksichtigung ihrer Wechselwirkungen, getroffen werden. Im Zuge des Job Enrichment wurde das Aufgabenspektrum der Mitarbeiter erweitert, ohne die höhere psychische und physische Belastung entsprechend höher zu vergüten. Dies steht im Widerspruch zum Prinzip der Anforderungsgerechtigkeit der Entlohnung (vgl. *Paul/Schäfer*, 2009, S. 149-150). Die fehlende Anpassung des Anreizsystems in Folge der gestiegenen Arbeitsschwierigkeit führt zu der gesunkenen Motivation. Damit stellt das Anreizsystem eine intervenierende Variable dar, dessen Einfluss im Zuge der organisatorischen Entscheidung ausgeblendet worden ist.

Offen ist noch, warum sich bei einer Gruppe von Mitarbeitern keine Auswirkungen auf Flexibilität, Motivation oder Umsatz ergaben. Die Ursachenanalyse zeigt, dass manche Mitarbeiter, obwohl die Kompetenz formal nun bei Ihnen liegt, immer noch Anweisungen des Abteilungsleiters befolgen. Neben der neuen Aufgaben- und Kompetenzverteilung haben die alten Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse sowie Kommunikationswege weiter Bestand, sodass der größere Problemüberblick des Abteilungsleiters genutzt und der Umsatz stabil gehalten wer-

den konnte. Dies ist ein Beispiel dafür, wie informelle Organisationsstrukturen entstehen und positive Wirkung entfalten können. Daher gilt es, diese im Rahmen des Controllings ebenfalls zu identifizieren. Abbildung 3 verdeutlicht die im Rahmen der originären organisatorischen Entscheidungsfindung falschen bzw. ausgeblendeten Annahmen über Wirkungszusammenhänge und Einflussfaktoren, die das Organisationscontrolling aufgedeckt hat:

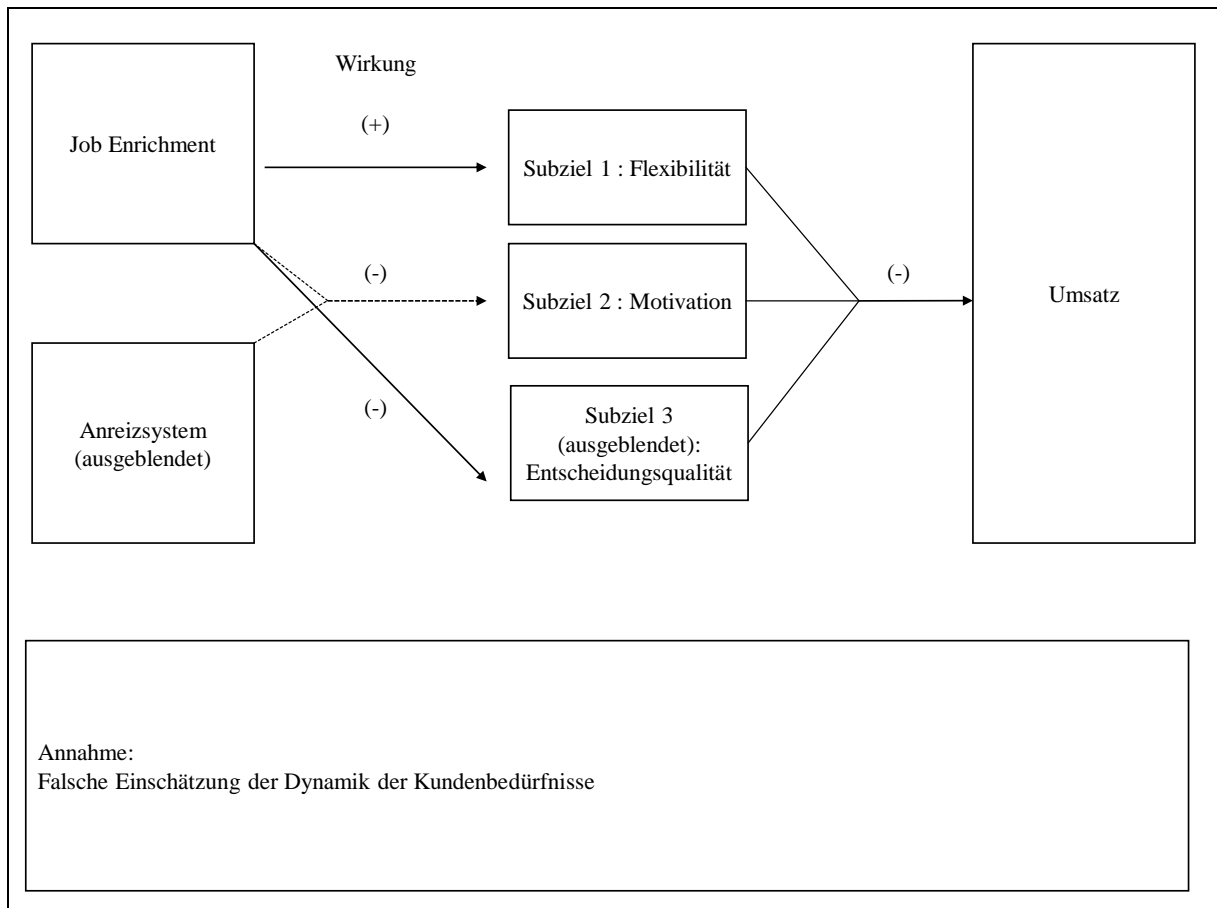


Abb. 3: Umfassendes Organisationscontrolling im Fallbeispiel

Im Rahmen des Controllings müssen über die Ermittlung von Zielabweichungen sowie deren Gründe hinaus neue Gestaltungsalternativen aufgedeckt werden, indem auch die Entscheidungsperspektive in Frage gestellt wird. Das vorangehende Beispiel ist durch eine starke Kundenorientierung gekennzeichnet: Im Fokus standen die Kundenbedürfnisse und wie diesen Rechnung getragen werden soll. Alle Entscheidungen wurden vor diesem Hintergrund aufeinander abgestimmt getroffen und somit als stimmig erlebt. Eine gänzlich andere Perspektive kann durch den Wechsel zu einer Kostenorientierung erfolgen. Zu denken wäre z. B. an eine Reorganisation des Vertriebsprozesses, um Kosten zu senken und so das Unternehmensergebnis zu verbessern. Dies stellt eine bisher vernachlässigte Alternative einer effizienten Organisationsgestaltung dar.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags wurden unterschiedliche Controllingkonzeptionen auf ihre Eignung für ein Organisationscontrolling analysiert. Dazu wurden in einem ersten Schritt die Besonderheiten des Objektes Organisation herausgearbeitet und anschließend zur Ableitung von Mindestanforderungen an eine Controllingkonzeption herangezogen. Die Analyse in Kapitel 3 hat gezeigt, dass keine Controllingkonzeption sämtliche Anforderungen erfüllt, so dass eigene konzeptionelle Überlegungen, die wiederum die Spezifika der Organisation zum Ausgangspunkt hatten, angestellt worden sind. Aus den Ausführungen wurde ersichtlich, dass es notwendig ist, die Funktion des Organisationscontrollings eng, das Objekt jedoch weit zu fassen. Nur auf dieser Basis lassen sich klare Aufgaben definieren und Konflikte vermeiden. In Kapitel 4 wurde die Notwendigkeit der Reflexion organisatorischer Entscheidungen deutlich. Selbst scheinbar einfache Entscheidungen unterliegen vielfältigen Einflüssen und entfalten ihrerseits Wirkung auf eine Reihe anderer Faktoren und Ziele. Aufgrund der beschriebenen Wechselwirkungen, der Bedeutung des Kontextes und des Vorhandenseins intervenierender Variablen ist die selektive Analyse von Partialzusammenhängen nicht ausreichend, um organisatorische Entscheidungen umfassend zu reflektieren.

Dieses Problem ist dem klassischen situativen Ansatz inhärent, der besagt, dass es keine generell effiziente formale Organisationsstruktur gibt, sondern nur in Abhängigkeit von den vorliegenden situativen Rahmenbedingungen eine Aussage über organisatorische Effizienz getroffen werden kann (vgl. *Kieser/Walgenbach*, 2010, S. 40). Der Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur, Situation und Erfolg wird über den „Fit“ erklärt: Dieser bezeichnet die Kompatibilität von Struktur- und Situationsvariablen eines Unternehmens und bezieht sich somit auf die Stimmigkeit der Variablenausprägungen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Konfiguration struktureller Unternehmensmerkmale in einzelne Elemente zerlegt werden kann (vgl. *Wolf*, 2000, S. 45). Anschließend wird für jedes dieser (Struktur-)Elemente die Beziehung zwischen Situation, Struktur und Erfolg ermittelt, bevor die gewonnenen Erkenntnisse in einem nächsten Schritt zu einem organisationalen Ganzen zusammengefügt werden. Genau hierin liegt jedoch das Problem, da die Beschränkung auf mono- bzw. bivariate Zusammenhänge vernachlässigt, dass der betrachtete (Einzel-)Zusammenhang durch dritte, in der Untersuchung ausgeblendete Faktoren beeinflusst wird (vgl. *Wolf*, 2011, S. 458). Diesbezüglich verdeutlicht das Beispiel in Kapitel 4, wie das Anreizsystem als intervenierende Variable einen Einfluss auf die Wirkung der Entscheidung für das Job Enrichment hat. Folglich gilt es, die vielfältigen Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen Kontext, Struktur und

Erfolg gleichzeitig zu betrachten, anstatt das Problem in Einzelteile zu zerlegen. Ferner ist auch die Annahme, dass in einem bestimmten Kontext jeweils nur ein Weg zum Erfolg führt, die Struktur also vom Kontext determiniert wird, zu kritisieren. So verdeutlicht das Beispiel, dass man in einer Situation mittels perspektivenorientierter Reflexion zu unterschiedlichen, in sich stimmige Entscheidungen gelangen kann. So kann das Unternehmensziel nicht nur durch eine auf Kundenorientierung basierende Umsatzsteigerung, sondern auch durch eine Kostenorientierung bzw. -senkung erreicht werden. Da im Rahmen des situativen Ansatzes ferner die formale Organisationsstruktur im Vordergrund steht, werden informelle Interaktionsmuster weitestgehend vernachlässigt (vgl. *Scherm/Pietsch*, 2007, S. 35). Vor dem Hintergrund der in Kapitel 4 aufgezeigten Wirkung informeller Strukturen, stellt dies eine reduktionistische Sichtweise dar.

Aufgrund der oben genannten Mängel des klassischen situativen Ansatzes erscheint es fruchtbar, zukünftiger Controllingforschung den neokontingenztheoretischen Ansatz (vgl. *Miller*, 1981) zugrunde zu legen. Dessen Ziel ist es, gleichzeitig eine Vielzahl von Variablen zu analysieren, die gemeinsam eine bestimmte Wirkung entfalten. Der klassische Fit-Gedanke wird dahingehend erweitert, dass eine oder mehrere intervenierende Variablen explizit miteinbezogen werden. Diese Form des „Fit as Mediation“ (*Venkatraman*, 1989, S. 425) berücksichtigt also, dass die Beziehung zwischen unabhängiger und abhängiger Variable durch weitere Variablen beeinflusst wird. Damit wäre eine geeignete Basis geschaffen, um eine differenzierte Betrachtung von Situation-Struktur-Erfolgs-Zusammenhängen in unterschiedlichen Kontexten vorzunehmen oder den Einfluss von intervenierenden Variablen abzubilden. Durch das Prinzip der Äquifinalität des neokontingenztheoretischen Ansatzes wird zudem der Strukturterminismus aufgegeben. Im Rahmen der Äquifinalität wird stattdessen davon ausgegangen, dass in ein und derselben Situation verschiedene Strukturen effizient sein können. Somit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass es mehrere erfolgreiche, in sich stimmige Gestaltungsoptionen gibt. Diese Optionen stellen nichts anderes als das Ergebnis unterschiedlicher Perspektiven dar, mit denen auf das Problem geblickt wird. Somit wird die Integration der perspektivenorientierten Reflexion in das Organisationscontrolling ermöglicht.

Literaturverzeichnis

- Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth (2010): Organisation. Theorie und Gestaltung, 4. Aufl., Stuttgart 2010
- Becker, Albrecht (2003): Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen, Stuttgart 2003
- Bünting, Hans F. (1995): Organisatorische Effektivität von Unternehmungen – Ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995
- Fischermanns, Guido (1996): Organisationscontrolling – Aufgaben, Instrumente und Institutionalisierung, Hamburg 1996
- Frese, Erich: Grundlagen der Organisation, 9. Aufl., Wiesbaden 2005
- Hax, Herbert: Die Koordination von Entscheidungen – Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Köln, Berlin, Bonn, München 1965
- Horváth, Péter (2009): Controlling, 11. Aufl., München 2009
- Jahn, Domenico (2001): Prozessorientiertes Reorganisationscontrolling. Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Führungsunterstützung, Wiesbaden 2001
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): Organisation, 6. Aufl., Stuttgart 2010
- Klingshirn, Sylvia (1997): Ziele, Aufgaben und Instrumente des Organisationscontrolling, Wiesbaden 1997
- Kloock, Josef (1992): Prozeßkostenrechnung als Rückschritt und Fortschritt der Kostenrechnung (Teil 1), in: Kostenrechnungspraxis 36 (4/1992), S. 183-193
- Koll, Marcus/Scherm, Ewald (1999): Selbstorganisation vs. organisatorische Gestaltung – eine Analyse, in: Journal für Betriebswirtschaft 49 (1/1999), S. 12-26
- Kosiol, Erich (1976): Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976
- Krüger, Wilfried/Werder, Axel v./Grundeis, Jens (2008): Organisations-Controlling: Konzept, Ausgestaltung, Nutzen, in: Zeitschrift Führung + Organisation 77 (1/2008), S. 1-4
- Küpper, Hans-Ulrich (2008): Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart 2008
- Küpper, Hans-Ulrich/Weber, Jürgen/Zünd, Andre (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 60 (3/1990), S. 281-293
- Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (1997): Organisation als Erfolgspotential – Ansätze zu einem „Organisationscontrolling“, in: Zeitschrift für Planung 8 (4/1997), S. 375-394
- Miller, Danny (1981): Toward a new contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts, in: Journal of Management Studies 18 (1/1981), S. 1-26
- Paul, Christopher/Schaefer, Stephan (2009): Gerechtigkeit im Entgeltfindungsprozess, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 38 (3/2009), S. 149-151
- Pietsch, Gotthard/Scherm, Ewald (2000): Die Präzisierung des Controlling als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion, in: Die Unternehmung 54 (5/2000), S. 395-411
- Pietsch, Gotthard/Scherm, Ewald (2001a): Neue Controlling-Konzeptionen, in: Das Wirtschaftsstudium 30 (2/2001), S. 206-213
- Pietsch, Gotthard/Scherm, Ewald (2001b): Die Reflexionsaufgabe im Zentrum des Controlling, in: krp – Kostenrechnungspraxis 45 (5/2001), S. 307-313

- Reichmann, Thomas (2011): Controlling mit Kennzahlen – Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten, 8. Aufl., München 2011
- Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2004): Thesen zum Controlling, in: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.): Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004
- Schanz, Günther (1994): Organisationsgestaltung, 2. Aufl., München 1994
- Schneider, Dieter (1992): Controlling im Zwiespalt zwischen Koordination und interner Mißerfolgs-Verschleierung, in: Horváth, Péter (Hrsg.): Effektives und schlankes Controlling, Stuttgart 1992, S. 11-35
- Scholz, Christian (1992): Effektivität und Effizienz, organisatorische, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 533-552
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard: Organisation – Theorie, Gestaltung, Wandel, München 2007
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2007): Grundlagen des Managements – Basiswissen für Studium und Praxis, Wiesbaden 2007
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2010): Organisation, 5. Aufl., München 2010
- Seidel, Eberhard/Jung, Rüdiger H./Redel, Wolfgang (1988): Führungsstil und Führungsorganisation, Band 2: Führungsorganisation, Führungsmodelle, Darmstadt 1988
- Simon, Herbert A. et al: Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department. New York 1954
- Steinle, Claus (1992): Delegation, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 500-513
- Szyperski, Norbert (1980): Informationsbedarf, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 904-913
- Venkatraman, N. (1989): The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, in: Academy of Management Review 14 (3/1989), S. 423-444
- Wall, Friederike (2000): Koordinationsfunktion des Controlling und Organisation – Überlegungen zur Eigenständigkeit eines koordinationsorientierten Controlling, in: krp-Kostenrechnungspraxis 44 (5/2000), S. 295-304
- Weber, Jürgen (1998): Einführung in das Controlling, 7. Aufl., Stuttgart 1998
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2008): Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart 2008
- Werder, Axel v./Grundeis, Jens (2006): Konzeptionelle Grundlagen des Organisations-Controllings, in: Werder, Axel v./ Stöber, Harald/Grundeis, Jens (Hrsg.): Organisations-Controlling – Konzepte und Praxisbeispiele, Wiesbaden 2006, S. 15-50
- Wolf, Joachim (2000): Der Gestaltansatz in der Management- und Organisationslehre, Wiesbaden 2000
- Wolf, Joachim (2011): Organisation, Management, Unternehmensführung, 4. Aufl. Wiesbaden 2011