

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

9 Werkzeugkiste des systemischen Controllings ... 97

- 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

10 Schluss: 12 Erfolgsrezepte ... 118

- 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

Literatur ... 122

Über den Autor ... 127