

Controlling als Führungsfunktion

Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination

Bearbeitet von
Von Prof. Dr. Ernst Troßmann

2. Auflage 2018. Buch. XIV, 347 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5657 8
Format (B x L): 17,0 x 24,0 cm
Gewicht: 693 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Was alle schon immer vermutet haben:

Kapitel V: Controlling-Aufgaben bei der Kontrolle betrieblicher Prozesse

1. Kontrolle als Teil des Führungsprozesses

a) Merkmale der Kontrolle

Kontrolle ist eine Führungsfunktion, die aus verschiedenen Gründen viele Ansatzpunkte für das Controlling bietet. Insbesondere enthalten eine Reihe von Controlling-Instrumenten auch Kontrollkomponenten. Die Ansatzpunkte und die besondere Problematik der Kontrolle sind bereits zu einem erheblichen Teil in der Durchsetzung des Plans, zum Teil auch im Planungsprozess selbst angelegt. Deshalb soll zunächst ein Blick auf die Phase der **Durchsetzung** geworfen werden. Wie erfolgreich sie ist, hängt letztlich davon ab, welche Situation bei denjenigen besteht, die den Plan ausführen sollen. Sie lässt sich durch die drei Komponenten **Kennen**, **Können**, **Wollen** charakterisieren.

Was ist Kontrolle?

Am einfachsten scheint die Komponente **„Kennen“** zu sein: Es muss über die vorgesehenen Maßnahmen des Plans und ihren Zusammenhang so informiert werden, dass die Beauftragten zumindest ihre eigene Aufgabe in den für sie erforderlichen Merkmalen hinreichend detailliert kennen. Ungeeignete Informationsübermittlung, nicht adressatengerechte Erläuterungen oder ungünstiges Umfeld (z. B. persönliche Abneigung) können dabei Probleme bereiten.

Voraussetzung 1
erfolgreicher
Plan-
umsetzung

„Können“ betrifft die Fähigkeiten der zur Ausführung Vorgesehenen. Dies ist zum einen eine Frage der Auswahl von Personen bzw. Organisationseinheiten, zum anderen eine Frage der vorhandenen Fähigkeiten. Letztere können möglicherweise durch Schulungen oder sonstige Bildungsmaßnahmen verbessert werden. Probleme im Fähigkeitenbereich entstehen

Voraus-
setzung 2

- einmal durch falsche Einschätzung des Fähigkeitenpotenzials: der Beauftragte beherrscht objektiv die erwartete Tätigkeit nicht;
- zum anderen durch mangelndes Verbesserungspotenzial: der Beauftragte ist schulungsunfähig, er versteht beispielsweise Bildungsmaßnahmen inhaltlich nicht.

Beides lässt sich in die Principal-Agent-Problemkategorie der „Hidden Characteristics“ einordnen.

Als besonders schwierig kann sich die **„Wollens-Komponente“** erweisen. Auch der fehlende Durchsetzungswille ist nur teilweise unmittelbar erkennbar. Möglicherweise wird er vom Beauftragten deutlich kommuniziert, möglicherweise

Voraus-
setzung 3

handelt es sich um die Principal-Agent-Problematik der „Hidden (Non-)Action“ (siehe Kapitel II, S. 26). Zur Lösung stehen vielfältige Motivationsmechanismen zur Verfügung, die bereits bei einer Beteiligung am Planungsprozess beginnen und insbesondere die Konstruktion und den Einsatz geeigneter Anreizinstrumente (siehe Kapitel IX) umfassen.

Ablauf-
schritte der
Kontrolle

Die eigentliche Kontrolle besteht im Kern, wie Abb. IV-1 (siehe Kapitel IV, S. 78) zeigt, aus wenigen Schritten: Es sind einerseits Plangrößen, andererseits Größen aus der Umsetzung zweckentsprechend auszuwählen, zu vergleichen und die sich (oft rechnerisch) ergebenden Abweichungen zu analysieren. Die Plangrößen stammen aus dem Planungsprozess und können neben den eigentlichen geplanten Ergebnissen auch jede andere Position aus dem Planungsprozess umfassen. Die Umsetzungsgrößen stammen aus dem Durchsetzungs- und Realisationsprozess. Auch sie beschränken sich nicht auf Endresultate, sondern können sich ebenso auf jede Größe erstrecken, die bei der Plan-Umsetzung eine Rolle spielt. Aus der Gegenüberstellung möglicher Plan- und Umsetzungsgrößen ergeben sich, wie Abb. V-1 zeigt, unterschiedliche **Kontrollarten**, die teilweise eigene Namen tragen (vgl. hierzu auch Schweitzer/Schweitzer [Planung] 357).

Plan- größe	Umsetzungs- größe	zur Zeilengröße aus der Planung gehörende Größe in der Umsetzung als		
		Soll: umgesetzte Ziele	Wird: aktuelle Prognosen	Ist: tatsächliche Situation
aus der Planung stammende Größe als	Soll: nach Plan zu erreichende Ziele	Soll-Soll-Vergleich: Zielkontrolle	Soll-Wird-Vergleich: Planfortschrittskontrolle	Soll-Ist-Vergleich: Ergebniskontrolle
	Wird: im Plan enthaltene Prognosen	-	Wird-Wird-Vergleich: Prognosekontrolle	Wird-Ist-Vergleich: Prämissenkontrolle
	Ist: im Plan angenommene Ausgangslage	-	-	Ist-Ist-Vergleich: Startpunktvergleich

Abb. V-1: Spezifische Kontrollarten der Umsetzungsphasen

Planungs-
bezug der
Kontrolle

Grundlegend für jede Kontrolle ist der Bezug zu einer **vorherigen Planung**. Ohne Plangröße ist eine Kontrolle nicht definiert. Dies führt zu der oft zitierten Aussage Wilds ([Planung] 44): „Kontrolle ohne Planung [ist] unmöglich“. Das an gleicher Stelle formulierte Gegenstück „Planung ohne Kontrolle ist [...] sinnlos“ betont den engen Zusammenhang von Planung und Kontrolle auch in umgekehrter Richtung. Da weite Teile des Führungsprozesses naturgemäß zeitlich hintereinander liegen, ist klar, dass schon deswegen etliche besondere Koordinationsaufgaben vorliegen.

b) Zwecke der Kontrolle

Ehe die Koordinationsaufgaben genauer betrachtet werden, ist zunächst ein Blick auf den **Zweck der Kontrolle** zu richten. Es ist klar, dass sich vor allem

daran die Koordination zu orientieren hat. Danach sind drei verschiedene Kontrollarten denkbar. Sie treten in der praktischen Anwendung oft in kombinierter Form auf und sind deshalb nicht immer klar erkennbar. Aber sie weisen durchaus deutliche Unterschiede in den Kontrollmaßnahmen auf. Das Gemeinsame aller Kontrollzwecke ist, dass der jeweilige Zweck immer sichergestellt oder verbessert werden soll. Es kann sich handeln um

- die aktuelle Prozessdurchführung,
- die grundsätzliche Durchsetzung von Planvorgaben,
- die Prognosefähigkeit in Planungsprozessen.

drei
Kontroll-
zwecke

Diese drei grundlegenden Kontrollzwecke unterscheiden sich auch darin, wie eng sie mit dem konkreten Prozess verbunden sind, in dem die Kontrollarbeit greift. Die stärkste Verbundenheit hat der Kontrollzweck der **Prozessdurchführung**. Hier wird kontrolliert, um Zielmerkmale des aktuellen Produktionsprozesses sicherzustellen bzw. zu verbessern, also die Termineinhaltung, die Mengen, die Qualität des Auftrags. Neben Zwischen- und Endkontrollen kommen dafür auch alle anderen in Abb. V-1 genannten Kontrollarten in Frage. Konsequenzen solcher Kontrollen sind entweder die Freigabe oder Nacharbeiten bzw. Ergänzungsaufträge sowie Maßnahmen zur Abmilderung ungünstiger Folgen nicht mehr (rechtzeitig oder vollständig) auszugleichender Abweichungen, etwa das Angebot von Preisnachlässen an Kunden.

erster
Kontroll-
zweck

Der Kontrollzweck der **Durchsetzungsgüte von Planvorgaben** richtet sich auf die Mitarbeiter, die mit der Durchführung geplanter Maßnahmen befasst werden. Kontrolliert wird, um festzustellen, ob und wie die Planvorgaben tatsächlich umgesetzt werden. Ein wichtiger Teil der Kontrollaufgabe besteht darin, herauszufinden, ob Umsetzungsmängel an den Kennens-, Könnens- oder Wollenskomponente liegen. Danach richten sich dann auch die Kontrollkonsequenzen: es sind Informations-, Schulungs- oder spezielle Maßnahmen zur Durchsetzung von Anweisungen. Die wiederholte Kontrolle dient bei diesem Zweck dazu, generell die Durchsetzung von Planvorgaben sicherzustellen und zu verbessern. Deshalb ist streng genommen der aktuelle Produktionsprozess nur ein Beispiel, an dem der Kontrollierende erkennen kann, inwieweit (noch) Durchsetzungsprobleme bestehen und wie bisherige kontrollfolgende Maßnahmen bereits gewirkt haben. Wird ein entsprechendes Defizit anlässlich der Kontrolle am aktuellen Prozess identifiziert, ist die zugehörige relevante Konsequenzmaßnahme nicht in erster Linie etwa eine Korrektur des erkannten Produktionsfehlers, sondern beispielsweise eine nochmalige Verfahrensschulung, ein weiterer Verhaltenshinweis u. ä. Erreicht werden soll eine Verhaltensänderung, die zu besserer Durchsetzungsqualität führt. Deshalb erfüllen die Kontrollen hier eine Lehrwirkung. Die Kontrolle demonstriert das Interesse an der planmäßigen Durchführung und zugleich die Möglichkeit, weiter bestehende Abweichungen zu entdecken und etwa angedrohte Konsequenzen auszuführen. Die Kontrolle hilft aber auch, präzisere Verhaltenshinweise zu erarbeiten. So können passende Maschineneinstellungen, die günstigste Materialnutzung und vor allem die zielentsprechende Arbeitsweise herausgefunden und begreiflich gemacht werden. Der Kontrollzweck liegt damit zwar nicht im betrachteten Produktionsprozess selbst, sondern im Potenzial und damit immer noch in der Ausführungsebene.

zweiter
Kontroll-
zweck

Der Kontrollzweck der verbesserten **Prognosefähigkeit in Planungsprozessen** dagegen liegt im Führungsbereich. Die Kontrolle soll helfen, künftige Planungs-

prozesse zu verbessern. Kontrolliert wird, um zu sehen, wie weit die Planungsprognosen von den tatsächlich erreichten Umsetzungswerten abweichen. Streng interpretiert, arbeitet man bei diesem Kontrollzweck mit der impliziten Annahme (ganz im Gegensatz zu den beiden anderen Kontrollarten), die erreichten Durchführungsgrößen seien letztlich nicht vermeidbar, sondern nur besser oder schlechter vorhersagbar. Als Kontrollarten sind wiederum alle Varianten der Abb. V-1 denkbar, je nachdem, auf welche Plangröße sich das Controllergebnis dann richtet. Verfolgt man ausschließlich diesen dritten Kontrollzweck, würden neu erkannte Mängel am konkreten Produkt sowie neu erkannte falsche Verhaltensweisen von Mitarbeitern nicht zu Produktnacharbeiten und nicht zu entsprechenden Änderungsanweisungen oder anderen personalpolitischen Konsequenzen führen, sondern lediglich dazu, die in Produktionsplanungsprozessen dieser Art verwendeten prognostizierten Ausschussquoten zu erhöhen.

Das letztgenannte Beispiel verdeutlicht, dass im Anwendungsfall regelmäßig die drei klar unterscheidbaren Kontrollzwecke miteinander vermischt und in kombinierter Form praktiziert werden. Im skizzierten Beispiel hätte dies zur Folge, dass eine jetzt beobachtete Ausschussquote von z. B. 15% nicht unmittelbar zu einer entsprechenden Prognoseanpassung für künftige Planungsprozesse verwendet wird, sondern zu zerlegen wäre in denjenigen Anteil, der

- durch Prozesskontrollen noch erkannt und durch weitere Nacharbeitsmaßnahmen beseitigt werden kann,
- durch jetzige und künftige Verhaltenskontrollen und entsprechende personalpolitische Verfahren künftig nicht mehr anfallen wird,
- danach noch verbleibt und in die Planungsverfahren einbezogen werden muss.

Solche Zusammenhänge machen den Aufbau von Kontrollmaßnahmen und die Interpretation der Controllergebnisse nicht eben einfacher.

Von den drei unterschiedenen Kontrollzwecken sind, wie Abb. V-2 zeigt, die ersten beiden auf eine Verbesserung in der **Ausführungsebene** gerichtet, der dritte jedoch zunächst auf eine Verbesserung in der **Führungsebene**. In einer auf den ersten Blick anderen Einteilung gliedert Schäffer ([Kontrolle] 49) nach unter-

Kontrollzweck: Sicherstellung und ggf. Ver- besserung ...	sichergestellt bzw. verbessert werden sollen ...	kontrolliert werden ...	angestrebt wird eine ...	die Kontrolle hat vorwiegend eine ...	Kontrolle ist Teil ...
1 ... der aktuellen Prozessdurch- führung	Qualitäts-, Mengen- und andere Merkmale des aktuellen Prozesses	Zwischen- und Endergebnisse des Produktions- prozesses	bessere Ziel- erreichung des Prozesses durch Nacharbeiten und Korrekturen	Korrekturfunktion	der sachlichen Führung (des Umsatz- prozesses)
2 ... der Durch- setzungsgüte	die künftigen Leistungen der Durchführungs- beauftragten	Verhaltens- merkmale	Verhaltens- änderung	Lehrfunktion Präventions- funktion	der personellen Führung (des Umsatz- prozesses)
3 ... der Prog- nosefähigkeit	künftige Planungsprozesse	Informationen über Ergebnis und Verhalten	höhere Planungs- güte durch bessere Prognosen	Informations- funktion	der Informations- funktion der Führungsebene

Abb. V-2: Charakteristika der drei grundlegenden Kontrollzwecke

dritter
Kontroll-
zweck

System-
Einordnung
der Kontroll-
zwecke

schiedlichen Kontrollhorizonten in Kontrollen erster, zweiter und dritter Ordnung. Kontrollen erster Ordnung dienen der „Sicherstellung einer rationalen Durchsetzung“ (Schäffer [Kontrolle] 49), umfassen also die im vorliegenden Kapitel angeführten beiden Kontrollzwecke der prozessorientierten und der verhaltensorientierten Kontrolle. Schäffers Kontrolle zweiter Ordnung soll eine „rationale Antizipation“ sicherstellen und entspricht damit dem von uns an der Führungsebene angesiedelten dritten Kontrollzweck einer Verbesserung der Prognosefähigkeit.

Keine Entsprechung im hier vorgestellten System hat die bei Schäffer genannte Kontrolle dritter Ordnung. Hierunter versteht er Analysen zur „Sicherstellung eines rationalen Modells“. Untersuchungsgegenstand ist hier das Führungssystem selbst: „Sind die Führungsteilaufgaben günstig verteilt?“, „Entspricht das System der Planung den anzustrebenden Zielen?“ und letztlich auch: „Passen die einzelnen Führungsaktivitäten gut zusammen?“ Solche Metafragen zählen wir im vorliegenden Buch nicht zur Führungsaufgabe der Kontrolle, sondern ordnen sie dem Controlling zu. Ebenso wird zum Beispiel die Organisation des Planungsprozesses nicht zur Organisation gerechnet, die Planung des Planungsprozesses nicht zur Planung, die Erfassung und Auswertung von Informationen über die Vorteilhaftigkeit dieser oder jener Organisationsform von Planung oder Kontrolle nicht zum Rechnungswesen usw.

2. Betriebliche Kontrollprozesse als Controlling-Gegenstand

Schon ihre Definition deutet an, dass die Kontrolle eine Führungsaufgabe ist, bei der fast durchweg eine **Koordination zu anderen Führungsfunktionen** hin erforderlich ist. In der Tat trifft dies bei allen Koordinationsaufgaben zu, die man für Kontrollaktivitäten unterscheiden kann. Im Einzelnen sind es folgende sechs Arten:

- (1) die Präzisierung des Kontrollproblems,
- (2) die Messung von Plan- und Umsetzungsgrößen,
- (3) die Identifikation relevanter Abweichungen (Ausnahmen),
- (4) die Zuordnung von möglichen Ursachen,
- (5) die Bestimmung der Konsequenzen entstandener Ausnahmen,
- (6) die Wirkungen des Kontrollprozesses insgesamt.

Für die **Präzisierung des Kontrollproblems** ist zunächst der Kontrollzweck sowie der zu untersuchende Einzelfall zu präzisieren. Daraus sind geeignete Plangrößen und Umsetzungsgrößen festzustellen und daraus die für den Vergleich zu verwendenden auszuwählen. Kriterium dafür ist, wie gut die Größen den Kontrollzweck erfüllen können. Die **Messung der Plan- und Umsetzungsgrößen** umfasst vor allem auch die Messskalen, mit denen gearbeitet wird. Sie sind für die jeweils zusammengehörenden Planungs- und Umsetzungsgrößen einheitlich zu wählen. Darüber hinaus ist bei Koordinationsüberlegungen zu fragen, ob die Plan- und Umsetzungsgrößen überhaupt das Richtige messen, d. h., ob mit der Feststellung von Abweichungen an dieser Stelle auch geeignete Indizien für die eigentliche Kontrollfrage gefunden sind.

sechs
Controlling-
Aufgaben
im Kontroll-
prozess

erste und
zweite Koor-
dinations-
aufgabe

dritte Koor-
dinations-
aufgabe

Ein zentrales koordinatives Element der Kontrollfunktion ist die **Abweichungsanalyse**. Zunächst führt die Differenzenberechnung bei allen Plan- und Umsetzungsgrößen in der Regel zu einer rechnerischen Abweichung. Es ist deshalb eine Führungsaufgabe, festzulegen, welche davon weiterverfolgt werden sollen, welche nicht. Damit werden die Abweichungen in relevante Positionen, **Ausnahmen** genannt, und sonstige, **Normalfälle** genannt, klassifiziert. Kriterium ist die Zielrelevanz beim verfolgten Kontrollzweck. Handelt es sich um wenige, zudem inhaltlich verschiedene Abweichungspositionen, kann dies individuell für jede Abweichungsposition unterschieden werden, beispielsweise auch, bevor eine zahlenmäßige Abweichungshöhe im konkreten Fall feststeht. Dazu wird etwa ein Toleranzintervall für diese Abweichungsart festgelegt. Gibt es für den gleichen Abweichtungstyp sehr viele Einzelpositionen, etwa wenn für alle Produktarten eines Bereichs bestimmte Soll-Ist-Abweichungen berechnet werden, empfiehlt es sich, auf ein formales Verfahren der Ausnahmedefinition überzugehen. Die Möglichkeiten hierzu werden im Kapitel zum Berichtswesen (siehe Kapitel VII, S. 174 ff.) vorgestellt.

Unter-
aufgabe von
hoher
Controlling-
Bedeutung

Die **Unterscheidung von Ausnahme- und Normalfall** ist eine typische Controlling-Aufgabe; sie entscheidet nicht nur darüber, an welchen Stellen auf den ersten Teil der Kontrollaktivitäten weitere Schritte folgen, sondern sie regelt auch Umfang und Einsatz der Managerkapazität. Die Qualität dieser (Meta-)Entscheidung bemisst sich prinzipiell nach den beiden möglichen Fehlerarten, die dabei auftreten können:

- Fehler erster Art: eine letztlich problematische Abweichung wird nicht als Ausnahmefall erkannt; dadurch entwickeln sich reale Prozesse in zielungünstiger Weise weiter, wo man möglicherweise noch korrigierend hätte eingreifen können;
- Fehler zweiter Art: eine letztlich unproblematische Position wird als Ausnahmesituation interpretiert; dadurch werden Analysekapazität und Managerkapazität unnütz an falscher Stelle vergeudet.

vierte Koor-
dinations-
aufgabe

Die weiteren Schritte des Kontrollprozesses gibt es nur bei den als Ausnahmefall identifizierten und akzeptierten Positionen. Für diese Fälle werden Ursachen für die entstandenen Abweichungen gesucht. Controlling-Aufgabe hier ist es, zu prüfen, auf welcher Grundlage die Ursachenzuordnung basiert; welche Hypothesen also dem verwendeten Zusammenhang von Ursachen und entstandener Abweichung zugrunde liegen. Insbesondere ist dabei von Bedeutung, alternative Hypothesen zu erwägen, die bei anderer Ursache zur gleichen Abweichung hätten führen können. Damit können frühzeitig ungerechtfertigte, falsche Verantwortungszuweisungen vermieden werden.

fünfte Koor-
dinations-
aufgabe

Was die **Konsequenzen der Ausnahmenidentifikation** betrifft, so handelt es sich hierbei genau genommen um einen neuen Planungsauftrag. Jede Ausnahme ist eine als relevant eingeschätzte Ziel-Ist-Zustands-Abweichung und bildet damit den Ausgangspunkt einer neuen Planungsrunde. Freilich kann man auf der Basis der vorliegenden Kontrollinformationen auch ohne neuerlichen Planungsprozess bereits typische Konsequenzen nennen: Beim Kontrollzweck der Prozesssicherstellung und -verbesserung beispielsweise sind bei relevanten Prozesszielabweichungen in jedem Fall korrigierende, zumindest schadenmindernde Aktivitäten geboten; welche genau das sind, würde tatsächlich eine ent-

sprechende Feinplanung zeigen. Nur im Grenzfall dürfte sich herausstellen, dass ein passives Hinnehmen der entstandenen Problemlage die beste Handlungsalternative ist. Neben diesen Konsequenzen, die dem eigentlichen Hauptzweck der Kontrolle folgen, können sich indessen auch Maßnahmen als günstig erweisen, die zu anderen Kontrollzwecken gehören, etwa Verfahrens- und Verhaltenshinweise an Produktionsmitarbeiter oder Änderungen in eigenen Planungsparametern. Entsprechendes gilt für die Ergebnis-Umsetzung bei ursprünglich anderen Kontrollzwecken.

Von grundsätzlicher Bedeutung ist es, darauf zu achten, dass durch die **Konsequenzmaßnahmen** der Abweichungsanalyse nicht der ursprüngliche Kontrollzweck konterkariert, sondern möglichst unterstützt wird. Dies umfasst zwei Punkte. Einerseits bedeutet es, dass eine erkannte Schwachstelle bei Stelle x nicht zu möglicherweise sogar negativ empfundenen Konsequenzen an Stelle y führen darf, ohne dass dies an der Stelle y ausführlich erläutert wird. Denkbar sind solche Verschiedenheiten für Ursache und Korrekturkonsequenz durchaus. So mag durch nachlässigen Arbeitseinsatz an der Produktionsstelle x ein erheblicher Zeitverzug bei einem Auftrag eingetreten sein; zusätzlicher Schichtbetrieb an einer Prozessnachfolgestelle y könnte dies ausgleichen.

Der zweite zu beachtende Punkt bei der Zusammenstellung der Kontrollkonsequenzen liegt in der **Präventionsfunktion** und betrifft daher vor allem das Verhalten der Kontrollierten: Durch die Kontrolle selbst wird die Nachverfolgung von Anweisungen und Vorgaben demonstriert. Damit wird auch ein Beitrag zur künftigen Glaubwürdigkeit von Verantwortungskontrolle und Konsequenz-Ankündigung geleistet. Deshalb sind im Hinblick auf diese Zukunftswirkungen ggf. auch Konsequenzmaßnahmen sinnvoll, die vielleicht bei isolierter Betrachtung des aktuellen Falls verzichtbar scheinen, beispielsweise die Ahndung einer kleinen Kassendifferenz. Mit gleicher Begründung kann es auch sinnvoll sein, auf eine (nur) kurzfristig günstig erscheinende Konsequenzmaßnahme zu verzichten, um langfristig keine falschen Anreize zu setzen.

In allgemeiner Weise trifft die zuletzt angesprochene Überlegung auch auf den allgemeinen Koordinationsaspekt zu, bei dem die **Wirkungen der Kontrollprozesse insgesamt** zu betrachten sind. Grundgedanke hierbei ist, dass jede Kontrolle, unabhängig von ihrem Zweck und der mit ihr verfolgten Absicht eine Reihe von Wirkungen hat. Darunter fallen die beabsichtigten (jedenfalls im günstigsten Fall), aber auch unbeabsichtigte Wirkungen; Letztere sind vielleicht gern, vielleicht ungern gesehen. Es ist Koordinationsaufgabe, die Gesamtwirkungen sowie insbesondere unbeabsichtigte Nebenwirkungen des Kontrollprozesses vorab festzustellen und zu beurteilen. Insbesondere betrifft dies personelle Nebenwirkungen. Unabhängig vom eigentlichen Kontrollzweck entstehen Verhaltenswirkungen insbesondere durch die Kontrolle selbst. Zwei gegenläufige Wirkungen können bei den kontrollierten Stellen auftreten:

- (1) die Kontrolle wird von den Mitarbeitern der kontrollierten Stellen – selbst wenn ihr Verhalten gar nicht Kontrollgegenstand ist – als **Mißtrauen** in ihre Arbeit erlebt. Mögliche Konsequenz ist die Suche nach Kontroll-Lücken und das gezielte Reduzieren der Leistung in solchen nichtkontrollierten Abschnitten.
- (2) die Kontrolle wird von den Mitarbeitern als Zeichen besonderer **Aufmerksamkeit** für ihre damit als besonders wichtig eingestufte Arbeit interpretiert

sechste
Koordinations-
aufgabe:
Haupt- und
Neben-
wirkungen

sechste
Koordinations-
aufgabe:
Gesamt-
wirkung

psycho-
logische
Neben-
wirkungen

– selbst wenn ihre Leistung gar nicht Kontrollgegenstand ist. Dies gibt ihnen vielleicht einen besonderen Motivationsschub und führt zu besserer Leistung auch an nicht kontrollierter Stelle.

weiter-
greifende
Neben-
wirkungen

Nun sind aber derartige Wirkungen nicht auf die kontrollierte Einheit beschränkt. Vielmehr zeigen sich entsprechende Wirkungen auch bei nicht kontrollierten parallelen Organisationseinheiten:

- (1) Die in der Paralleleinheit stattfindende Kontrolle wird zum Anlass genommen, über die Nichterkennbarkeit realisierter Leistungserbringung nachzudenken. Ein verstärktes Auftreten von **Principal-Agent-Problemen** des Typs „Hidden Action“ kann die Folge sein.
- (2) Die in der Paralleleinheit stattfindende Kontrolle wird als besondere, möglicherweise sogar ungerechtfertigte **Wertschätzung** dieser Paralleleinheit interpretiert. Die Folge kann sein
 - a) verstärkte Unzufriedenheit über die vermeintliche ungerechtfertigt ignorante Haltung der vorgesetzten Stellen mit entsprechend ungünstigen Motivationswirkungen,
 - b) eine Verstärkung der eigenen Anstrengungen mit ggf. gesteigerten Leistungen, um die eigene Leistungsfähigkeit, möglicherweise im konkurrierenden Vergleich zu Paralleleinheiten zu demonstrieren.

Zu den aufgeführten Möglichkeiten, insbesondere zum zweiten Punkt, gibt es empirische Erfahrungen, zurückgehend ursprünglich auf die (aus heutiger Sicht nicht einwandfreien) Experimente der Mayo-Gruppe in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company aus den 1920er/1930er Jahren (zum Überblick vgl. z. B. Kieser [Human Relations] 141 ff., Greif [Organisationspsychologie] 40 ff.).

Die beschriebenen generellen Koordinationsaufgaben im Kontrollprozess umfassen durchweg auch die generelle Unterstützung in der Auswahl passender Methoden. Die Ergebnisse regelmäßiger oder in anderer Weise sich wiederholender Kontrollen werden typischerweise in **Berichten** an die zuständigen Instanzen weitergegeben (siehe Kapitel VII).

3. Besondere Gestaltungsmerkmale von Kontrollen

Gestaltung
einzelner
Kontrollen

Wie die Kontrollen gestaltet werden, bestimmt sich nach einer ganzen Reihe von Merkmalen (vgl. dazu z. B. Küpper u. a. [Controlling] 264), die teilweise vom Kontrollproblem abhängen. Einige davon haben aber über die Konkretisierung des Vorgehens hinausgehende Bedeutung, die zum Teil auch mit einem Koordinationsaspekt verbunden ist. Dazu gehören

- die formalen Eigenschaften der Kontrolle,
- der Umfang der Kontrolle,
- das Festlegen der Kontrollierenden.

Zu den formalen Eigenschaften zählen vor allem die Standardisierung und die Dokumentation (vgl. Küpper u. a. [Controlling] 264). Je mehr ein Kontrollprozess