

Inhaltsverzeichnis

A. Was motiviert zur Analyse des Controlling-Beitrags für verantwortliches Handeln?	1
B. Zusammenhang von Verantwortung und Controlling	7
I. Grundverständnisse zur Analyse des Controlling-Beitrags für verantwortliches Handeln	7
1. Beispiele unverantwortlichen Handelns in Betrieben	7
2. Zum Verständnis von Werten und Zielen	13
3. Methodik zur Analyse des Controlling-Beitrags für verantwortliches Handeln ...	15
a) Prämissen der Analyse des Controlling-Beitrags zur Förderung verantwortlichen Handelns	15
b) Modellierung verantwortlichen Handelns mit dem Controlling	20
II. Kennzeichnung verantwortlichen Handelns	24
1. Ethische Ausrichtung verantwortlichen Handelns	24
a) Verantwortung als ethisches Postulat	24
b) Orientierungslinien verantwortlichen Handelns	25
(1) Orientierung an Grundwerten und deontologischen Prinzipien	25
(2) Teleologische Orientierung verantwortlichen Handelns	29
(3) Konzeption integrierter Orientierungslinien verantwortlichen Handelns ..	31
2. Präzisierung verantwortlichen Handelns	33
a) Verantwortung als Relationsausdruck	33
b) Differenzierung von Objekten der Verantwortung	37
(1) Kategorisierung von Verantwortungsobjekten in Verantwortungsstufen	37
(2) Zum Verständnis der natürlichen Umwelt als Adressat verantwortlichen Handelns	39
(3) Weitere Kriterien zur Kategorisierung von Verantwortungsobjekten ..	43
c) Betonung des Entscheidungsbezugs verantwortlichen Handelns	47
3. Generelle Erfordernisse für verantwortliches Handeln	50
a) Verantwortungsfähigkeit und -bereitschaft als generelle Erfordernisse für verantwortliches Handeln	50
b) Freiheit und Wissen als Bestimmungsgrößen von Verantwortungsfähigkeit ..	52
III. Verhältnis von verantwortlichem Handeln in Betrieben und Controlling	56
1. Verantwortliches Handeln auf betrieblicher Ebene	56
a) Verantwortungserfordernisse als zentraler Anknüpfungspunkt für verantwortliches Handeln in Betrieben	56

b) Betriebsspezifische Erfordernisse für Verantwortungsfähigkeit und -bereitschaft	61
(1) Betriebsspezifische Erfordernisse für Verantwortungsfähigkeit	61
(2) Betriebsspezifische Erfordernisse für Verantwortungsbereitschaft	64
c) Übergreifende betriebsspezifische Erfordernisse zur Realisierung verantwortlichen Handelns in Betrieben	67
2. Kennzeichnung des Controlling als betriebliche Führungsfunktion	72
a) Zielabhängigkeit des Controlling	72
b) Gestaltungskomponenten des Controlling	73
3. Ansatzpunkte des Controlling zur Förderung verantwortlichen Handelns in Betrieben	79
a) Ansatzpunkte des Controlling mit Blick auf übergreifende Erfordernisse für verantwortliches Handeln	79
b) Ansatzpunkte des Controlling zur Förderung von Verantwortungsfähigkeit und -bereitschaft	82
c) Gesamtschau der Ansatzpunkte des Controlling zur Förderung verantwortlichen Handelns	83
 C. Zur Gestaltung des betrieblichen Zielsystems bei Streben nach Verantwortung	85
I. Anforderungen an die Gestaltung eines Zielsystems bei Streben nach Verantwortung	85
1. Anforderungen an das Formulieren von Einzelzielen	85
2. Anforderungen an die Ordnung der Ziele	90
II. Bilden betrieblicher Ziele aus den Wertorientierungen verantwortlichen Handelns	97
1. Zielbildung für ein verantwortungsorientiertes Zielsystem	97
2. Deontologisch motivierte Zielbildung	102
a) Fundamentale Grundwerte als Ausgangspunkt zur Zielbildung	102
b) Beitrag deontologischer Prinzipien zur Formulierung betrieblicher Ziele	106
3. Teleologisch motivierte Zielbildung	109
a) Adressaten betrieblicher Entscheidungen als Hauptansatzpunkt teleologisch motivierter Zielbildung	109
(1) Klassifikation von Zielen nach Zieladressatenkategorien in Abhängigkeit von Verantwortungsstufen	109
(2) Kenzeichnung der "guten" Konsequenz bei teleologisch orientiertem Handeln	112
b) Weitere Aspekte der Präzisierung von Verantwortungsobjekten bei teleologisch motivierter Zielbildung	115
4. Interpretation des Bildens betrieblicher Ziele aus den Wertorientierungen verantwortlichen Handelns	121

III. Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg als zentrales Ziel	124
1. Unternehmungserhalt als notwendiges Ziel für verantwortliches Handeln einer Unternehmung	124
2. Zur Begründbarkeit eines nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolges der Unternehmung aus Verantwortungssicht	127
3. Realisierung von Zieladressatenmotiven aus der Eigenverantwortung der Unternehmung	130
 D. Beitrag des Controlling zur Gestaltung eines verantwortungsorientierten Zielsystems	 133
I. Controlling-Aufgaben zur Gestaltung des Zielsystems bei Streben nach Verantwortung	133
 II. Zielkonkretisierung für ein verantwortungsorientiertes Zielsystem als Controlling-Aufgabe	 136
1. Teilaufgaben des Controlling bei der Zielkonkretisierung	136
2. Beitrag des Controlling zur Abbildung der Wertorientierungen verantwortlichen Handelns in Unternehmungsgrundsätzen	137
a) Abbildung der Wertorientierungen verantwortlichen Handelns in Unternehmungsgrundsätzen	137
b) Beispiele für Unternehmungsgrundsätze aus Grundwerten und deontologischen Prinzipien	138
c) Abstimmung von Unternehmungsgrundsätzen und Zielen als Controlling-Aufgabe	145
3. Beitrag des Controlling zur Zielkonkretisierung nach Verantwortungsstufen ...	146
a) Zielkonkretisierung durch Bilden von Zielhierarchien als Aufgabe des Controlling	146
(1) Zielerfolgung in einem verantwortungsorientierten Zielsystem als Controlling-Aufgabe	146
(2) Zum Bilden von Zielhierarchien als Controlling-Aufgabe	150
b) Zielkonkretisierung für Unternehmung und Unternehmungsleitung als Zieladressaten der Verantwortungsstufe 1	153
(1) Deontologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 1	153
(2) Teleologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 1	156
c) Zielkonkretisierung für Mitarbeiter und Anteilseigner als Zieladressaten der Verantwortungsstufe 2	158
(1) Deontologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 2	158
(2) Teleologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 2	165

d) Zielkonkretisierung für Marktpartner als Zieladressaten der Verantwortungsstufe 3	168
(1) Deontologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 3	168
(2) Teleologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 3	172
e) Zielkonkretisierung für betroffene Dritte und die natürliche Umwelt als Zieladressaten der Verantwortungsstufen 4 bis 7	177
(1) Deontologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 4	177
(2) Teleologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 4	179
(3) Zielkonkretisierung für Zieladressaten der Verantwortungsstufen 5 bis 7	182
4. Interpretation der Zielkonkretisierung mit dem Controlling	184
III. Zielabstimmung in einem verantwortungsorientierten Zielsystem als Controlling-Aufgabe	189
1. Controlling-Aufgaben der Zielabstimmung	189
2. Ausgewählte Teilbereiche der Zielabstimmung mit dem Controlling	193
a) Zielgewichtung in einem verantwortungsorientierten Zielsystem	193
(1) Zielgewichtung als geeignete Methode zur Präferenzfestlegung in einem verantwortungsorientierten Zielsystem	193
(2) Feststellen der Zielrelevanz	196
(3) Kriterien zur Gewichtung von Zielen eines Entscheidungsfeldes	200
b) Aggregation von Zielausprägungen in einem verantwortungsorientierten Zielsystem	205
(1) Festlegung eines einheitlichen Maßstabes zur Zielaggregation durch Transformation von Zielausprägungen in Zufriedenheitsvorstellungen ..	205
(2) Auswahl eines geeigneten Aggregationsverfahrens bei ungleich gewichteten Zielen	210
c) Bestimmung von Zeitpräferenzen	215
d) Verknüpfung von Höhen- und Artenpräferenz durch flexible Gewichtung ...	217
3. Beispiele zur Zielabstimmung bei Zufriedenheitsvorstellungen	218
a) Beispiel zur Zielabstimmung	218
b) Erweiterung des Beispiels zur Zielabstimmung mit flexiblen Gewichten	222
c) Erweiterung des Beispiels zur Zielabstimmung mit zeitlich differenzierten Zielwirkungen	223
d) Konsequenzen für die Zielabstimmung als Controlling-Aufgabe	225

E. Beitrag des Controlling zur Realisierung von Verantwortungsfähigkeit und -bereitschaft	229
 I. Beitrag des Controlling zur Realisierung von Verantwortungsfähigkeit	229
1. Mitwirkung des Controlling bei der Gestaltung des Informations- und des Planungssystems für Verantwortungsfähigkeit	229
a) Zur verantwortungsorientierten Gestaltung von Informations- und Planungssystem	229
(1) Abgrenzung von Informations- und Planungssystem	229
(2) Auswirkungen verantwortungsorientierter Ziele auf die Gestaltung des Informations- und Planungssystems	231
b) Controlling-Aufgaben im Informations- und Planungssystem zur Realisierung von Verantwortungsfähigkeit	234
(1) Skizzierung der Aufgaben des Controlling im Informations- und Planungssystem	234
(2) Controlling-Aufgaben der Informationsversorgung zur Realisierung von Verantwortungsfähigkeit	236
(3) Controlling-Aufgaben in einzelnen Planungsphasen zur Realisierung von Verantwortungsfähigkeit	245
(4) Koordination von Informations- und Planungssystem als Controlling-Aufgabe zur Förderung von Verantwortungsfähigkeit	248
2. Beitrag des Controlling zur Gestaltung der betrieblichen Organisation für Verantwortungsfähigkeit	252
a) Controlling-Aufgaben zur verantwortungsorientierten Gestaltung der Organisation	252
b) Bedeutung der Abstimmung von Zielsystem und Organisation für verantwortliches Handeln	254
c) Ansatzpunkte der strukturellen Koordination im Organisationsystem zur Förderung von Verantwortungsfähigkeit	256
(1) Offenlegung organisatorischer Hemmnisse für verantwortliches Handeln	256
(2) Gestaltungsmöglichkeiten der strukturellen Koordination zur Vermeidung organisatorischer Hemmnisse für verantwortliches Handeln	263
(3) Eignung ausgewählter Strukturmodelle für Verantwortungsfähigkeit	269
d) Gesamtschau einer Organisation für Verantwortungsfähigkeit	273
(1) Merkmale eines Strukturmodells zur Umsetzung von Verantwortungsfähigkeit	273
(2) Spezifische betriebliche Institutionen zur Handhabung moralischer Probleme	278

II. Beitrag des Controlling zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft	281
1. Mitwirkung des Controlling bei der Gestaltung des Kontrollsystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft	281
a) Gestaltungsaspekte im betrieblichen Kontrollsysteem zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft	281
b) Controlling-Aufgaben bei der Gestaltung des betrieblichen Kontrollsysteems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft	283
2. Mitwirkung des Controlling bei der Gestaltung des Anreizsystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft	286
a) Zur Gestaltung des betrieblichen Anreizsystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft	286
(1) Gegenstand des betrieblichen Anreizsystems	286
(2) Auswirkungen des Strebens nach Verantwortung auf das betriebliche Anreizsystem	289
b) Controlling-Aufgaben bei der Gestaltung des betrieblichen Anreizsystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft	290
3. Mitwirkung des Controlling bei der Gestaltung des Personalentwicklungs- systems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft	298
a) Gestaltungsmöglichkeiten des Personalentwicklungssystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft	298
b) Controlling-Aufgaben bei der Gestaltung des Personalentwicklungs- systems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft	300
4. Controlling-Aufgabe der Abstimmung von Kontroll-, Anreiz- und Personal- entwicklungssystem zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft	302
F. Beurteilung des Wirkungsverhältnisses von Verantwortung und Controlling	305
I. Probleme der Umsetzung verantwortlichen Handelns in Betrieben	305
1. Problematik einer umfassenden Förderung verantwortlichen Handelns	305
a) Zum Problem einer umfassenden Förderung verantwortlichen Handelns bei isolierter Gestaltung betrieblicher Führungsteilsysteme	305
b) Ansatzpunkte einer übergreifenden Führungssystemgestaltung zur Förderung verantwortlichen Handelns	308
(1) Möglichkeiten zur übergreifenden Koordination von Verantwortungsbereichen mit dem Controlling	308
(2) Koordination durch gemeinsame Werthaltungen	310
2. Grenzen der Realisierbarkeit verantwortlichen Handelns	313
a) Grenzen der Konkretisierung von Verantwortung in Zielen	313
b) Grenzen des Erwirkens von Verantwortungsfähigkeit und -bereitschaft	314

II. Bewertung des Controlling-Beitrags zur Förderung verantwortlichen Handelns ...	317
1. Bewertung des Controlling-Beitrags zur Förderung von Verantwortungsfähigkeit und -bereitschaft	317
2. Bewertung des Controlling-Beitrags mit Blick auf übergreifende Erfordernisse für verantwortliches Handeln	321
a) Beurteilung der Zielorientierung des Controlling für verantwortliches Handeln	321
b) Eignung der Koordinationsaufgabe des Controlling für verantwortliches Handeln	321
3. Beurteilung des Controlling als Institution für verantwortliches Handeln	324
4. Bewertung des Controlling-Beitrags zum Erwirken gemeinsamer Werthaltungen als Koordinations-Instrument	328
G. Kann man beliebige Ziele mit dem Controlling verfolgen?	331
Literaturverzeichnis	335