

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>1. Problemstellung und Zielsetzung der Forschungsarbeit.....</b>                               | <b>15</b> |
| 1.1 Problemstellung: Controlling als Risiko-Träger .....  | 15        |
| 1.2 Praxis-, Forschungsdefizit und Forschungsfragen.....  | 19        |
| 1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise der Forschungsarbeit .....                                     | 23        |
| 1.4 Theoretisches Lösungsmodell .....   | 24        |
| <b>2. Unternehmensführung und Controlling .....</b>   | <b>29</b> |
| 2.1 Begriffsbestimmungen und Abgrenzungen.....  | 29        |
| 2.2 Aufgaben, Funktionen, Konzeptansätze und<br>organisatorische Einbindung des Controllings..... | 35        |
| 2.3 Rollenbilder des Controllings.....  | 44        |
| 2.4 Konfliktfelder des Controllings.....  | 49        |
| 2.5 Zwischenfazit.....  | 62        |
| <b>3. Risiko und Controlling im Unternehmen .....</b>   | <b>65</b> |
| 3.1 Begriffsbestimmung Risiko .....   | 65        |
| 3.2 Erscheinungsformen des Risikos.....   | 71        |
| 3.2.1 Exogenes und endogenes Risiko .....   | 71        |
| 3.2.2 Systemisches Risiko .....   | 75        |
| 3.2.3 Verhaltensbezogenes Risiko .....  | 80        |
| 3.3 Grundsätzlicher Umgang mit Risiken innerhalb<br>der Unternehmenstätigkeit.....                | 84        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 3.3.1     | Rechtlicher Rahmen .....  | 84         |
| 3.3.2     | Grundsätzliche Möglichkeiten der Risikobewältigung.....   | 89         |
| 3.4       | Beitrag des Controllings zur Risikobewältigung in Unternehmen ....                                      | 91         |
| 3.5       | Ausblick auf das Controlling als Risiko-Träger .....  | 96         |
| <b>4.</b> | <b>Theoretischer Rahmen der Forschungsarbeit.....</b>   | <b>101</b> |
| 4.1       | Soziale Austauschtheorie .....  | 101        |
| 4.2       | Prinzipal-Agenten-Theorie.....  | 108        |
| 4.3       | Theorie der Verfügungsrechte .....  | 116        |
| 4.4       | Strukturationstheorie .....   | 120        |
| 4.5       | Zwischenfazit.....  | 122        |
| <b>5.</b> | <b>Controlling als Risiko-Träger.....</b>   | <b>129</b> |
| 5.1       | Begriffliche Einordnung und Vorgehen.....   | 129        |
| 5.2       | Modell zur Risikoidentifizierung .....  | 131        |
| 5.2.1     | Konstellation I: Führungsinstanz und<br>Controlling sind sich einig.....                                | 161        |
| 5.2.2     | Konstellation II: Führungsinstanz und Controlling<br>sind sich uneinig: Führungsinstanz dominiert ..... | 190        |
| 5.2.3     | Konstellation III: Führungsinstanz und Controlling<br>sind sich uneinig, Controlling dominiert .....    | 207        |
| 5.2.4     | Konstellation IV: Führungsinstanz und Controlling<br>sind sich uneinig, keiner dominiert.....           | 227        |
| 5.3       | Beschreibung der Einflussgrößen .....   | 243        |
| 5.3.1     | Machdominanz der Akteure .....  | 243        |
| 5.3.2     | Ermessensspielraum der Akteure .....  | 247        |
| 5.3.3     | Persönliche Eigenschaften der Akteure.....  | 251        |
| 5.4       | Risikobezogene Wirkung der Einflussgrößen .....   | 255        |
| 5.4.1     | Macht und Hierarchie .....  | 255        |
| 5.4.2     | Sozialer Austausch und Verhandlung.....   | 272        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 5.4.3     | Normen und Rollen.....   | 289        |
| 5.4.4     | Zusammenfassung .....  | 305        |
| <b>6.</b> | <b>Dialogische Führung als Lösungsansatz zur Bewältigung des Controllings als Risiko-Träger.....</b> | <b>315</b> |
| 6.1       | Das Phänomen »betriebliche Führung« .....  | 315        |
| 6.1.1     | Führungsphilosophie und Führungskonzepte.....  | 315        |
| 6.1.2     | Erfolgsorientiertes versus verständigungsorientiertes Handeln.....                                   | 319        |
| 6.1.3     | Betriebliche Führung im Spannungsfeld aus Zweck- und Wertrationalität .....                          | 324        |
| 6.2       | Der Dialog als Bestandteil praktischer Diskursbeziehungen organisationaler Akteure.....              | 330        |
| 6.3       | Grundansatz und charakteristische Merkmale der dialogischen Führung.....                             | 335        |
| 6.4       | Dialogisches Verständnis und Sich-Einlassen auf neue Wege in der betrieblichen Führung .....         | 338        |
| 6.5       | Führung im Kontext von Verantwortungsbewusstsein und Dialog.....                                     | 341        |
| 6.5.1     | Begriff der verantwortungsbewussten Führung .....  | 341        |
| 6.5.2     | Dialogische Führung als Erscheinungsform verantwortungsbewusster Führung.....                        | 347        |
| 6.6       | Zwischenfazit.....   | 351        |
| 6.7       | Grundsätzlicher Umgang mit dem Controlling als Risiko-Träger.....                                    | 353        |
| 6.7.1     | Vermeidung des Controllings als Risiko-Träger.....   | 353        |
| 6.7.2     | Bewältigung des Controllings als Risiko-Träger.....  | 359        |
| 6.8       | Bewältigungsoptionen des Controllings als Risiko-Träger im Rahmen dialogischen Führung.....          | 375        |
| 6.9       | Dialogische Führung als Ergänzung zum institutionalisierten Controlling .....                        | 379        |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 6.9.1  | Konsequenzen für ein Controlling Leitbild.....  | 379 |
| 6.9.2  | Konsequenzen für eine Controlling Organisation .....  | 384 |
| 6.9.3  | Konsequenzen für Rollen und Aufgaben des Controllings....   | 386 |
| 6.10   | Dialogische Führung als Alternative zum<br>institutionalisierten Controlling .....                          | 389 |
| 6.11   | Beitrag der Betriebspädagogik zur Ausprägung<br>dialogischer Führung .....                                  | 394 |
| 6.11.1 | Rolle und Aufgaben der Betriebspädagogik .....  | 394 |
| 6.11.2 | Bildung im Führungskontext .....  | 398 |
| 6.11.3 | Bildung als Ermöglichung von Führungstugenden.....  | 399 |
| 6.11.4 | Personalentwicklung als Ermöglichung<br>dialogischer Führung .....  | 401 |
| 6.12   | Bewältigung des Controllings als Risiko-Träger – Beitrag<br>der systemischen Organisationsentwicklung ..... | 406 |
| 6.13   | Beitrag des organisationalen Lernens zur Umsetzung<br>und Weiterentwicklung dialogischer Führung .....      | 409 |
| 7.     | <b>Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf .....</b>  | 421 |
| 8.     | <b>Literaturverzeichnis.....</b>  | 427 |