

Hans Siegwart/Inge Menzl

# Kontrolle als Führungsaufgabe

Führen durch Kontrolle von Verhalten und Prozessen

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

1	Das Verhältnis der Kontrolle zu den anderen Führungsfunktionen .....	11
2	Der Beitrag der Kontrolle an den Informationsbedarf des Chefs .....	15
21	Der Zusammenhang zwischen Information, Kontrollinformation und Führung .....	15
22	Die Gewinnung bedürfnisgerechter Kontrollinformationen .....	17
221	Anforderungen an bedürfnisgerechte Kontrollinformationen .....	17
222	Auswahl führungsrelevanter Kontrollobjekte .....	26
223	Zur Gestaltung der Kontrollinformationen über ein Kontrollobjekt .....	30
224	Probleme bei der Aufbereitung von Kontrollinformationen .....	33
23	Grenzen der Aussagefähigkeit von Kontrollinformationen zu Führungszwecken .....	39
	Problemfragen .....	41
3	Das Potential der Führungsfunktion Kontrolle in betriebswirtschaftlicher Sicht .....	43
31	Kontrolle als Aufforderung zum Entscheiden und Handeln ( <i>Handlungsaspekt</i> ) .....	44
311	Routineentscheide in Kontrollaufgaben .....	45
312	Kontrolltypische Entscheidungsanlässe und die Beurteilung ihrer Relevanz .....	47
313	Handlungsalternativen für Eingriffe in Ausübung der Kontrollaufgabe .....	52
313.1	Regelung .....	55
313.2	Steuerung .....	60
313.3	Anpassung der Ziele .....	64
313.4	Führung von Mitarbeitern .....	70
313.5	Information von Mitarbeitern und beteiligten Stellen .....	70

32	Kontrolle als Erfahrungsquelle ( <i>Erfahrungsaspekt</i> ) .	71
321	Auswahl und Aufbereitung geeigneter Kontrollin- formationen . . . . .	72
322	Lernbereitschaft und Lernfähigkeit als Voraus- setzung für den Erwerb von Erfahrung . . . . .	77
323	Zur Relativität von Erfahrungswerten . . . . .	79
	Problemfragen . . . . .	83
<b>4</b>	<b>Planung und Kontrolle als komplementäre Füh- rungsfunktionen . . . . .</b>	<b>85</b>
41	Die gegenseitige Bedingtheit von Planung und Kon- trolle . . . . .	86
42	Charakterisierung der planungsinternen Kontrolle .	89
43	Anforderungen an die Planung aus der Sicht der Kontrolle . . . . .	96
	Problemfragen . . . . .	99
<b>5</b>	<b>Wesen und Erscheinungsformen von Kontrollen . . .</b>	<b>101</b>
51	Das Wesen der Führungsfunktion Kontrolle im Ver- gleich mit anderen Kontrollarten . . . . .	101
52	Charakterisierung der Verhaltens- und Ergebnis- kontrollen . . . . .	105
521	Die Verhaltenskontrolle . . . . .	105
522	Die Ergebniskontrollen . . . . .	107
522.1	Fortschrittskontrollen (Teilergebniskontrollen) . . .	108
522.2	Endergebniskontrollen . . . . .	111
53	Die Behandlung der Kontrolle in der betriebswirt- schaftlichen Literatur . . . . .	114
54	Mittel und Wege zur Erleichterung und Unter- stützung der Kontrollausübung . . . . .	117
541	Das Spektrum kontrollspezifischer Hilfsmittel, Methoden, Techniken und Institutionen . . . . .	117
541.1	Zur Eignung des betrieblichen Informationswesens als Lieferant von Kontrollinformationen . . . . .	118
541.2	Kontrollinformationen aus dem Rechnungswesen .	119
541.3	Kontrollinformationen aus Kennzahlen und Kenn- zahlensystemen . . . . .	123
541.4	Kontrollinformationen aus der Anwendung projekt- individueller Kontrolltechniken . . . . .	127

541.5	Zur Institutionalisierung besonderer Überwachungsorgane (Controller-Bereich; Interne Revision) . . . . .	128
542	Das Spektrum kontrollbegünstigender Organisationsformen sowie kontrollbezogener Führungsprinzipien und -konzepte . . . . .	132
542.1	Projektorganisation; Profit-Center-Organisation . . .	132
542.2	Die Führungsprinzipien bzw. -konzepte Management by Exception, Management by Results und Management by Objectives . . . . .	136
543	Zum Aufbau von Kontrollsystemen . . . . .	141
<b>6</b>	<b>Das Verhalten von Chef und Mitarbeiter in der Kontrollsituation (Verhaltensaspekt) . . . . .</b>	<b>145</b>
61	Der Zusammenhang zwischen der Führungsfunktion Kontrolle, Herrschaftsausübung und Führungsverantwortung . . . . .	146
611	Die individuelle Autorität des Chefs . . . . .	147
612	Kontrolle als Akt der Herrschaftsausübung . . . . .	155
613	Ziel und Zweck der Führungsfunktion Kontrolle . .	158
	Problemfragen . . . . .	159
62	Verhalten und Mittel des Chefs in der Kontrollsituation . . . . .	159
621	Die Bedeutung der sachlichen Fundierung . . . . .	160
622	Ursachen der Konfliktträchtigkeit . . . . .	163
623	Die Verhaltenspalette des kontrollierenden Chefs . .	166
623.1	Bestrafen – Belohnen . . . . .	166
623.2	Korrigieren – Leistung fachlich würdigen . . . . .	174
623.3	Missbilligen – persönliche Wertschätzung ausdrücken . . . . .	175
623.4	Motivieren . . . . .	180
623.41	Motivationstheoretische Grundlagen . . . . .	181
623.42	Motivieren, Motivation und Kontrolle . . . . .	190
	1. Selbstbestimmung oder Fremdbestimmung . . . .	191
	2. Das Verhältnis zwischen Führungsverantwortung und Fremd- bzw. Selbstkontrolle . . . . .	194
	3. Kontrollausübung unter Berücksichtigung motivationaler Wirkungen . . . . .	199

624	Der Zusammenhang zwischen Führungsstil bzw. -konzept und Kontrollverhalten des Chefs .....	203
	Problemfragen .....	213
63	Stellung und Verhalten des kontrollierten Mitarbeiters .....	214
631	Autonomie und ihre Grenzen am Arbeitsplatz .....	215
632	Kontrolliert werden und disfunktionales Verhalten ..	221
632.1	Ursachen für disfunktionales Verhalten .....	221
632.2	Möglichkeiten zur Vorbeugung gegen disfunktionales Verhalten .....	228
633	Auswirkungen des Kontrollverhaltens des Chefs auf Zufriedenheit und Arbeitsverhalten des Mitarbeiters	233
	Problemfragen .....	242
64	Die erfolgreiche Bewältigung einer Kontrollsituation	242
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	253
	<b>Zeitschriftenverzeichnis</b> .....	263
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	264