

Hauschildt, Jürgen

Working Paper — Digitized Version

Schaffung von Handlungsspielraum - durch Organisation und Controlling?

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 183

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Hauschildt, Jürgen (1986) : Schaffung von Handlungsspielraum - durch Organisation und Controlling?, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 183, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181043>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Nr. 183

Jürgen Hauschildt

Schaffung von Handlungsspielraum
- durch Organisation und Controlling?

Kiel, Oktober 1986

A. Ein irritierender empirischer Befund

Im Jahre 1985 wurde an der Universität Kiel eine empirische Untersuchung abgeschlossen, in der einige traditionsreiche betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente auf ihren Beitrag zum Erfolg von Unternehmen überprüft wurden.¹ Untersucht wurden 50 rheinische Kreditgenossenschaften mit einer Belegschaft zwischen 20 und 95 Arbeitnehmern. In mehrstündigen Interviews wurden die formale Organisation, der Zielbildungsprozeß und die Planungsintensität sowie eine Reihe anderer bewährter Führungstechniken durchleuchtet. Die ökonomische Effizienz wurde durch die Betriebsrendite (Betriebsergebnis/ durchschnittliches Bilanzvolumen) und durch zwei Wachstumsmaße (Wachstum der Bilanzvolumina und der Belegschaft) jeweils über einen Fünfjahreszeitraum hinweg gemessen. Wir waren damit in der Lage, auch unter Berücksichtigung längerfristiger Entwicklungen zu prüfen, ob ein Zusammenhang zwischen diesen Führungsinstrumenten und der Effizienz der Unternehmen besteht.

Die Befunde waren für den Vertreter eines Lehrstuhls für Organisation höchst irritierend!

Ein erster Befund belegt das mit Blick auf die Interaktion der Vorstandsmitglieder mit ihren Mitarbeitern, wie sie etwa durch das Harzburger Modell geregelt sind. Nach diesem Modell sind diejenigen Unternehmen effizient, die eine klare Delegation praktizieren, die dem Vorgesetzten das Hineinregieren in die Delegationsbereiche der Untergebenen verbieten, die den Untergebenen ein Zeichnungsrecht einräumen, die aber auch den Mitarbeitern verbieten, außerhalb ihrer klar definierten Kompetenz

tätig zu werden oder ihre Aufgaben an den Chef zurückzudelegieren.² Nach unseren empirischen Tests haben alle diese Variablen keinerlei Beziehungen zur Betriebsrendite und zum Wachstum des Bilanzvolumens oder der Belegschaft.³ Gute Unternehmen unterscheiden sich unter diesen Aspekten nicht von schlechten.

Ein zweiter Befund betrifft die Form der Festsetzung von konkreten Handlungszielen. Die Rigidität bei der Zielbestimmung wurde in drei Stufen skaliert:

- Hohe Rigidität: Die Solls werden dem Untergebenen von den Vorgesetzten vorgegeben.
- Mittlere Rigidität: Die Solls werden zwischen Vorgesetzten und Untergebenen vereinbart und ausgehandelt.
- Fehlende Rigidität: Solls werden nicht gesetzt, es besteht völlige Freiheit.

Das Ergebnis ist bemerkenswert: Je höher der Freiheitsgrad der Untergebenen bei der Bestimmung ihrer Aufgaben im einzelnen ist, desto höher ist auch die Betriebsrendite in diesen Unternehmen.⁴ Mit diesen Solls sind Handlungsziele gemeint, die den einzelnen Sachbearbeitern bei der monatsweisen Planung gesetzt sind oder gesetzt werden. Es geht also um die Zielbindung bei den Routineaufgaben. Offenbar wissen die Mitarbeiter selbst sehr gut, wonach sie zu streben haben. Sie sind erfolgreicher, wenn sie nicht unter Druck gesetzt sind.

Der dritte Befund, der hier berichtet werden soll, richtet sich auf die Beziehung zwischen Planungsintensität und Effizienz. Die Planungsintensität wurde durch zwei Dimensionen bestimmt:

- durch die Reichweite der Planung,
- durch die Detaillierung der Planung.

Auch diese Ergebnisse sind unseren Erwartungen genau entgegengesetzt: je intensiver die Planung, desto geringer die Betriebsrendite.⁵ Das fügt sich in das bereits berichtete Bild der Zielsetzung bzw. Sollvorgabe. Es scheint so, als ob die vermeintliche Einengung des Handlungsspielraums nicht effizienzsteigernd, sondern eher effizienzmindernd ist. Man mag diesem Befund kaum zu glauben, widerspricht er doch den unendlichen Bemühungen unseres Faches um Verbesserung der Planungstechnik. Aber unser Befund wird auch durch andere empirische Untersuchungen gestützt. So haben Poensgen/Hort in einer groß angelegten Felduntersuchung ebenfalls feststellen müssen, daß zwischen Planung und Erfolg kein Zusammenhang besteht.⁶

Die gleiche negative Beziehung zeigt sich beim Zusammenhang zwischen Planungsintensität und Wachstum des Bilanzvolumens. Auch hier hatten wir zu registrieren, daß diejenigen Unternehmen effizienter sind, d.h. stärker wachsen, wenn sie weniger planen.

Naturgemäß ist immer zu fragen, ob die Kausalität sich nicht auch umkehren läßt: Sind ineffiziente Unternehmen nicht in besonderer Weise gezwungen, klare Ziele zu setzen, weiter und intensiver zu planen und in ihrer Organisation sehr viel mehr auf Genauigkeit und Ordnung zu achten als effiziente? Da wir die Möglichkeit hatten, die Jahresabschlüsse über einen Zeitraum von fünf Jahren hinweg zu beobachten, können wir diesen Einwand weitgehend ausschließen. Verfolgt man nämlich die Rendite- und Wachstumskennzahlen im Zeitablauf, so läßt sich nicht zeigen, daß die Unternehmen unter dem Druck schlechter werdender Ergebnisse zu einer entsprechenden Rigidität der Führung gezwungen waren.

Um so interessanter wird angesichts dieser enttäuschenden Befunde die Frage, ob es andere organisatorische Variablen gibt, die eine positive Beziehung zur Effizienz haben. Das ist tatsächlich der Fall, und zwar handelt es sich um die Interaktion der Vorstandsmitglieder mit ihren übergeordneten Organen.⁷

Diese Interaktion läßt sich danach skalieren, ob die Vorstände einen relativ großen Handlungsspielraum haben oder nicht. Das läßt sich in Genossenschaften sehr gut an der Kompetenz der Vorstandsmitglieder messen, ohne Zustimmung des Aufsichtsrates selbstverantwortlich Kredite vergeben zu dürfen.⁸ Der Befund ist eindeutig: Je höher diese Kompetenz ist, desto höher ist die Rendite der Unternehmung.⁹ Es paßt ins Bild, daß der Einfluß des Aufsichtsrates negativ mit der Betriebsrendite korreliert ist.¹⁰ Je stärker sich das einzelne Vorstandsmitglied von dem Einfluß des Aufsichtsrates emanzipieren kann, desto effizienter ist es auch mit Blick auf die Betriebsrendite. Naturgemäß liegt auch hier die Umkehrung der Kausalbeziehung nahe: Wenn es Unternehmen gut geht, dann sind die Vorstände unabhängiger von ihren Aufsichtsorganen, als wenn es ihnen schlecht geht.

Ordnen wir diese Befunde unter den Stichworten Organisation und Controlling, dann lassen sie sich in folgender Weise zusammenfassen:

Zur Organisation:

- * Die formalen Regeln der Aufbauorganisation liefern keinen nennenswerten Beitrag zur Effizienz, sie schaden indessen auch nicht.
- * In besonders erfolgreichen Unternehmen findet sich aber eine bemerkenswert große Unabhängigkeit der Führungskräfte von ihren Kontrollorganen.

Zum Controlling:

- * In erfolgreichen Unternehmen wird weniger intensiv geplant, die Planung ist weniger detailliert und/oder weniger langfristig.
- * Die rigide Festlegung von konkreten Handlungszielen findet sich relativ selten in erfolgreichen Unternehmen. Auch hier korreliert hoher Handlungsspielraum mit Erfolg.

Man wird vielleicht einwenden, daß unsere Befunde keine Allgemeingültigkeit beanspruchen können, seien sie doch am Beispiel von Kreditgenossenschaften gewonnen worden, die weder typisch für die Branche, noch gar typisch für deutsche Unternehmen seien, ganz abgesehen davon, daß es sich um mittlere Betriebe handele ... Kurz: Man müsse erst einmal nachweisen, daß die gefundenen Ergebnisse repräsentativ seien. Wer so argumentiert, muß sich an die strengen Spielregeln der Wissenschaftstheorie erinnern lassen. Nicht den Empiriker trifft die Beweislast, für welchen Ausschnitt der Realität eine Behauptung zutrifft, wenn diese von jedermann ohne jegliche Einschränkung formuliert wird. Er kann nur bewußt machen, daß sie eben nicht uneingeschränkt gilt und kann daran weiterführende, heuristische Überlegungen anknüpfen.

In diesem Sinne regt unser empirischer Befund an, darüber nachzudenken,

- * in welcher Weise durch die Instrumente der Organisation und des Controlling Handlungsspielräume¹¹ eingeengt oder eröffnet werden können,
- * wie man diese Handlungsspielräume den Betroffenen bewußt machen kann,¹²
- * ob Organisation und Controlling sich komplementär oder substitutiv verhalten, namentlich ob dem Controlling ein größerer Handlungsspielraum gegeben werden kann oder muß, wenn die Organisation die Handlungsspielräume stärker einschnürt,
- * ob es institutionelle oder aufgabenspezifische Sachzwänge gibt, Handlungsspielräume einzuschränken oder zu erweitern.

B. Möglichkeiten der Schaffung von Handlungsspielräumen

I. Handlungsspielräume in der Organisation

Organisation ist die Gesamtheit aller formalen Verhaltensregeln zur arbeitsteiligen Erfüllung inhaltlich bestimmter Aufgaben. Sie soll einem systematischen Konzept folgen, das vor der Aufgabenerfüllung festgelegt wird. Sie verlangt Akzeptanz der Beteiligten, wenn nicht gar Konsens. Sie ist unpersönlich, gilt losgelöst vom jeweiligen Individuum. Sie beansprucht bis zum Widerruf Dauergeltung. Wie läßt sich ein mehr oder weniger großer Handlungsspielraum einer so definierten Organisation beschreiben? An welchen Eigenschaften der Organisation orientiert sich der Betroffene, wenn er den eigenen Handlungsspielraum als eng oder weit empfindet?

Den theoretischen Anknüpfungspunkt liefert Wittes Konzept des "Organisationsgrades".¹³ Dieser ist das Verhältnis von geregelten Organisationskomponenten zur Gesamtzahl der regelbaren Organisationskomponenten. Als Ordnungskomponenten nennt Witte den Arbeitsinhalt nach Objekten und Verrichtungen, die Arbeitszeit nach Zeitfolge, Zeitdauer und Zeitpunkt, den Arbeitsraum nach Arbeitsort und Arbeitsweg sowie schließlich die Arbeitszuordnung nach Person und Sachmitteln. Eine Arbeit ist voll organisiert, wenn festgelegt ist, wer welche Verrichtungen an welchen Objekten vollzieht, wann, bis wann, wo, mit wem und mit welchen Hilfsmitteln. Der Handlungsspielraum, verstanden als das Recht des Betroffenen, einzelne Organisationskomponenten selbständig festzulegen, ist dann gleich Null.

Spätestens wenn eine Handlung tatsächlich vollzogen wird, muß jede Ordnungskomponente eindeutig festgelegt sein. Ob ein Handlungsspielraum besteht, entscheidet sich danach,

- ob dem Handelnden das Recht der Festlegung der Ordnungskomponenten überhaupt zusteht,

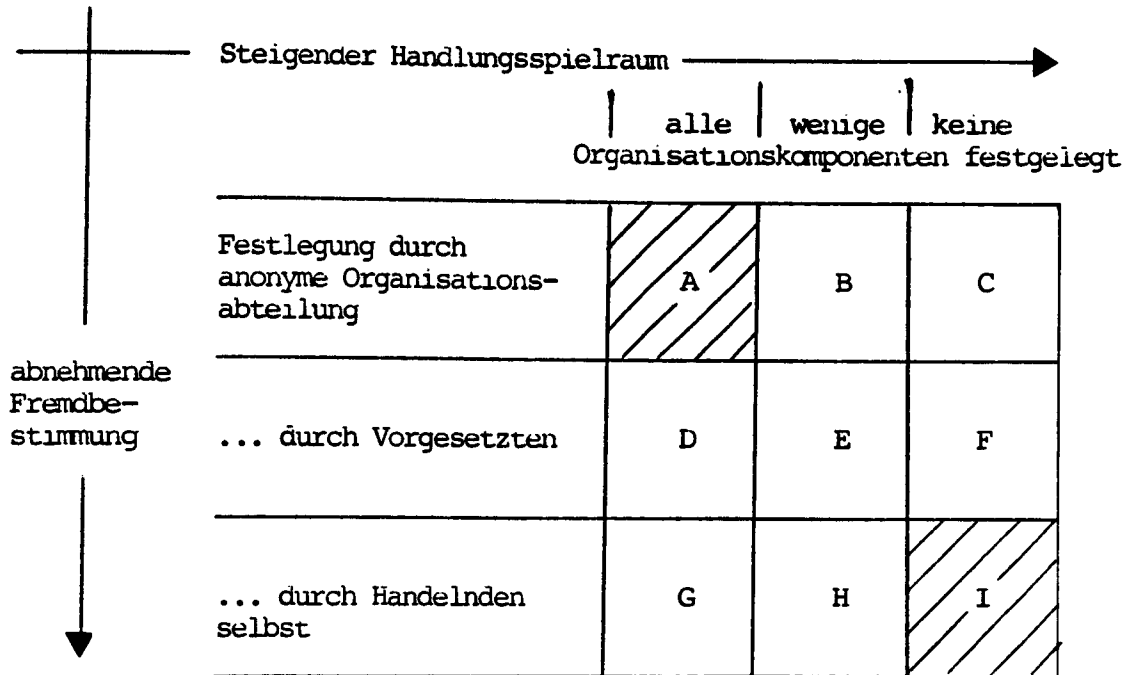
- ob es ihm bewußt ist,

- ob ihm hinreichend Zeit und Kapazität für eine solche Entscheidung über alternative Festlegungen der Organisationskomponenten zur Verfügung steht.

Jede dieser drei Voraussetzungen ist notwendig, keine allein hinreichend für eine möglicherweise positive Entfaltung der Wirksamkeit des Handlungsspielraums.

Wenn eine andere Instanz das Recht zur Festlegung der Organisationskomponenten hat und es auch wahrnimmt, sprechen wir von "Fremdorganisation". Je anonymere die organisierende Stelle ist - man denke an die zentrale Organisationsabteilung eines vielgliedrigen Verbundunternehmens - desto eher wird dem Betroffenen bewußt, daß er fremdorganisiert ist.¹⁴ Er hat in diesem Falle überhaupt keine Einwirkungsmöglichkeit auf die Festlegung der Ordnungskomponenten. Anders liegt der Fall, wenn der unmittelbare Vorgesetzte nach Anhörung des Betroffenen die Ordnungskomponenten festlegt. Völlige "Selbstorganisation" liegt schließlich dann vor, wenn der Handelnde alle Ordnungskomponenten bei der Erfüllung von Aufgaben selbst bestimmt.¹⁵

Der organisatorische Handlungsspielraum läßt sich damit in zwei Dimensionen skalieren:



Die schraffierten Felder markieren die Extrema: Im Feld A liegt kein Handlungsspielraum vor, alle Ordnungskomponenten sind dem Handelnden überdies völlig anonym vorgeschrieben. Im Feld I kann er seine Tätigkeit vollständig selbst bestimmen. In den Feldern B, E, H liegt wohl die Realität, wenn auch mit erheblichen Unterschieden.

Halten wir dies zunächst fest:

Handlungsspielräume der Organisation lassen sich formal beschreiben und damit auch dem Handelnden als solche bewußt machen.

II. Handlungsspielräume im Controlling

Controlling ist ein schillernder Begriff. Es ist dabei unstrittig, das Controlling keinesfalls mit Kontrolle oder Revision allein gleichzusetzen ist. Controlling ist vielmehr das systematische Informationsmanagement, das die Kontrolle (als kritischem Nachvollzug) systematisch mit der Planung (als gedanklichem Vorvollzug) verknüpft.¹⁶ "Harter Kern" des Controlling ist das Planungs- und Rechnungswesen der Unternehmung. Es ist in dessen zweckmäßig, in der folgenden Betrachtung den Planungs- und den Kontrollaspekt zunächst zu trennen.

Der Handlungsspielraum für das Controlling läßt sich analog ^{zu dem} im theoretischen Konzept des Organisationsgrades beschreiben:¹⁷

Der "Planungsgrad" ist das Verhältnis zweier Informationsmengen: Die für eine Aufgabenerfüllung tatsächlich bestimmten Erwartungs- und Aktionsparameter werden dabei der Menge der bestimmbaren Parameter gegenübergestellt.

Damit läßt sich der Planungsgrad in folgender Weise grob skalieren: Es wird relativ "wenig" geplant, wenn nur die Endergebnisse der Aufgabenerfüllung prognostiziert und vorgegeben werden. Es wird relativ "mehr" geplant, wenn auch die Zwischenergebnisse und der Ressourceneinsatz erfaßt werden. "Vollständige" Planung liegt vor, wenn darüberhinaus auch noch die einzelnen Handlungsschritte planerisch durchdacht und gestaltet werden. Mit zunehmender Detaillierung der Planung nimmt die frei disponierbare Menge an Erwartungs- und Aktionsparametern ab. Der informatorische Handlungsspielraum geht gegen Null. Diese Vorstellungen lassen sich dadurch noch weiter verfeinern,

- daß man den Planungsbegriff differenziert und die Prognose oder Projektion (die Bildung von Erwartungsparametern) von der Vorgabe (Festlegung von Aktionsparametern) trennt,

- daß man nicht nur die einzelne Handlung betrachtet, sondern die in einer organisatorischen Stelle zusammengefaßten Handlungen und Aufgaben,
- daß man die Planung über unterschiedliche Fristen in die Zukunft ausdehnt.

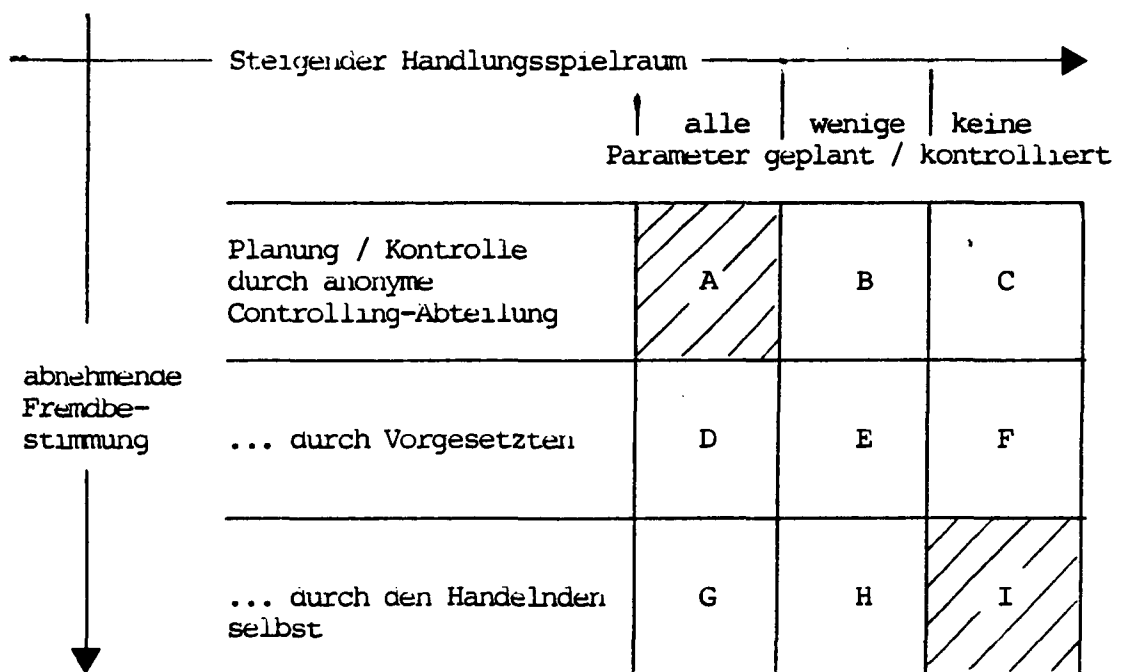
Der "Kontrollgrad" ist dementsprechend das Verhältnis von tatsächlich kontrollierten zu kontrollierbaren Informationen. Da Kontrolle stets ein Soll-/Ist-Vergleich ist, kann die Menge der kontrollierbaren Informationen höchstens gleich der Menge der tatsächlich geplanten Erwartungs- und Aktionsparameter sein. Es ist aber keinesfalls zwingend, daß auch tatsächlich alles das kontrolliert wird, was geplant wurde.

Die Skalierung entspricht im Ansatz der der Planung: Relativ wenig wird kontrolliert, wenn lediglich das Endergebnis kritisch nachvollzogen wird. Diese Art von Kontrolle wird als "Resultatkontrolle" bezeichnet. Relativ mehr wird kontrolliert, wenn auch Zwischenergebnisse und Ressourceneinsätze kontrolliert werden. Totalkontrolle liegt dann vor, wenn darüberhinaus alle einzelnen Handlungsschritte im Soll-/Ist-Vergleich beurteilt werden.

Auch für das Controlling ist die Bewußtseinslage beachtlich. Wir wollen sie wiederum an der Frage orientieren, wer die planende und kontrollierende Instanz ist. Wenn eine anonyme Controllingabteilung dem Handelnden keine Mitwirkungsmöglichkeit bei der Planung gibt und die Kontrolle auf jedes einzelne Zwischenresultat der Durchführung ausdehnt, dann liegt "Fremdcontrolling" vor. Wenn der Handlungsträger hingegen seine lokalen Erwartungs- und Aktionsparameter selbständig plant und wenn er auch seine ausschließliche Kontrollinstanz ist, dann liegt "Selbstcontrolling" vor. Mertin formuliert analog:¹⁸

"Der Oberbegriff des (Self-)Controlling soll .. zum Ausdruck bringen, daß die Delegation von Verantwortung, von Kompetenzen und Entscheidungsfreiheit auf allen Verantwortungsebenen zwar einer zentralen Überwachung unterliegen sollte, vor allem aber von der Möglichkeit eigenverantwortlicher Kontrolle des unternehmensbezogenen und ergebnisoptimalen Verhaltens begleitet sein muß."

Das folgende Schema verknüpft wiederum die Dimensionen des Controlling:



Die schraffierten Felder markieren wiederum die Extrema: Im Feld A herrscht reines Fremdcontrolling, im Feld I liegt vollständiges Selbstcontrolling vor.

Halten wir auch dieses fest:

Die Handlungsspielräume des Controlling lassen sich formal beschreiben und damit dem Handelnden als solche bewußt machen.

C. Über optimale Zustände

Diese formale Diskussion ist notwendige Voraussetzung für die Beantwortung der Frage, welche Handlungsspielräume für Organisation und Controlling anzustreben sind. Die Diskussion läßt schon jetzt zwei Einsichten zu:

- Handlungsspielräume sollten keine Zufallsprodukte sein, sondern bewußt definiert werden.

- Handlungsspielräume sollten den Betroffenen auch bewußt gemacht werden. Die Handlungsträger sollen nicht nur das Einengende, Bindende, Verpflichtende in Organisation und Controlling erkennen, sondern vor allem wissen, bei welchen Organisations-, Planungs- und Kontrollkomponenten sie selbstverantwortlich entscheiden.

Aber diese Einsichten bleiben so lange recht unverbindlich, als nicht angegeben werden kann, welcher Organisationsgrad und welche Controllingintensität anzustreben sind. Gibt es Optima?

Diese Frage ist zu präzisieren: Sie ist zum einen die Frage nach der optimalen Dosierung, zum anderen die Frage nach der optimalen Verträglichkeit von Organisation und Controlling.

I. Zur Dosierung

Zunächst ist wohl festzustellen, daß es organisatorische und informatorische Minimalregelungen gibt, deren Bestimmung nicht den Handlungsträgern vor Ort überlassen werden kann.¹⁹ Die Führung einer Unternehmung kann nicht ohne ein Mindestmaß an einheitlicher Ordnung und einheitlicher Information auskommen. Das gilt namentlich für Großbetriebe, in denen eine Vielzahl von Individuen und Gruppen auf ein einheitliches Ziel und eine einheitliche Außenwirkung auszurichten sind. Das gilt insbeson-

dere in Bankbetrieben, die ja wegen ihrer starken Bindung durch gesetzliche Vorschriften, wegen ihrer besonderen Diskretionsverpflichtung, wegen der vorbeugenden Deliktvermeidung beim Umgang mit Geld und wegen der hohen Bedeutung ihrer Dokumentationsleistungen zu einem höheren Maß an Ordnung und Ordnungsmäßigkeit verpflichtet sind als Handels- und Industriebetriebe. So wird niemand gegen klar definierte Zuständigkeiten sein - nach Gebieten, nach Kundengruppen, nach Leistungsarten, nach verfügbaren Beträgen. Die Grenze des organisatorischen Minimums läßt sich nicht generell definieren. Jedes Unternehmen muß mit sich ausmachen, wo dieses Minimum liegen soll.

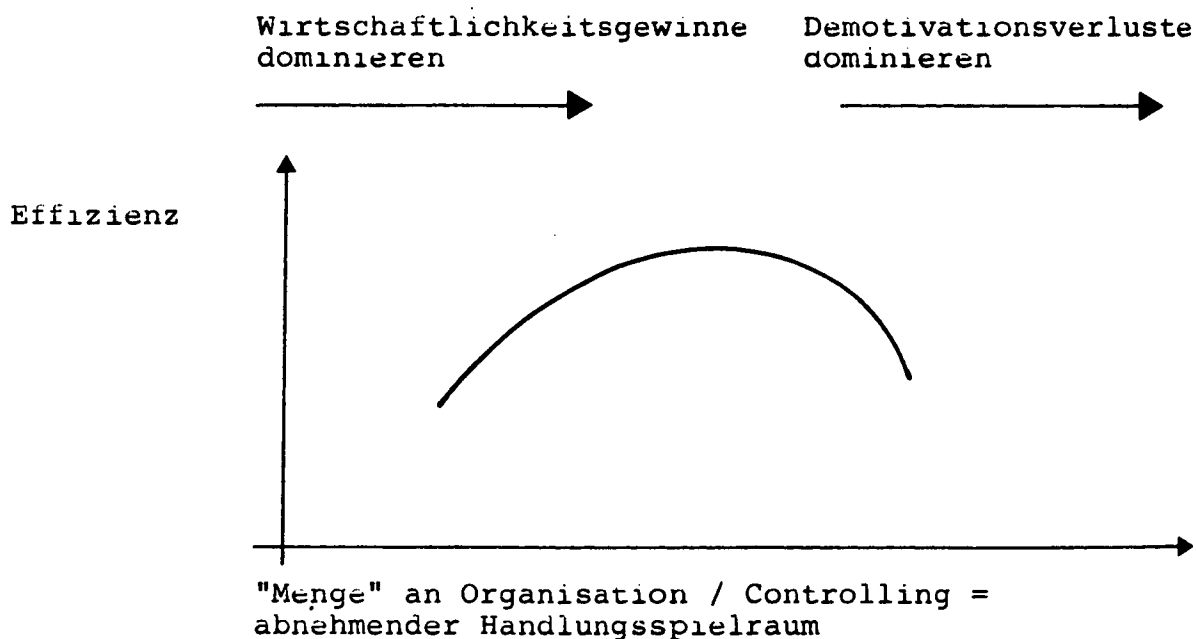
Es gibt sodann Minima an Informationen im Planungs- und Kontrollprozeß, die einem Selbstcontrolling entzogen sein müssen:

- Zielinformationen nach Inhalt, Ausmaß, zeitlichem Bezug, Prioritäten und Nebenbedingungen,
- Informationen, durch die die Interdependenzen zwischen betrieblichen Teilbereichen koordiniert werden, die schon deshalb einer lokalen Festlegung entzogen sein müssen, weil diese ungewollte Nebenwirkungen an anderen Bereichen des Gesamtsystems auslösen würde - man denke etwa an die Festlegung von Verrechnungspreisen für gegenseitige Leistungen der Profit Centers.
- Informationen über die Rahmendaten der Entscheidungssituation, die zentral mit größerer Sachkompetenz, zu niedrigen Kosten, mit größerer Aktualität beschafft, bewertet und verknüpft werden können.

Es ist aber schon fraglich, ob das informatorische Minimum überschritten wird, wenn den Handlungsträgern eine bestimmte Planungsprozedur, Berücksichtigung bestimmter Daten, Nutzung bestimmter Rechenprogramme, Rückgriff auf bestimmte Primärinformationen etc. vorgeschrieben werden.

Erst wenn das organisatorische und informatorische Minimum bestimmt ist, stellt sich die Frage nach einem Optimum. Hinter der Optimierung stehen zwei Prämissen:

- Es wird erstens unterstellt, daß es Konsens über "das" Effizienz-kriterium gibt und daß sich andere Zielsetzungen diesem Effizienz-kriterium in einem Zielsystem unterordnen lassen.
- Es wird zweitens unterstellt, daß es zwischen "Menge" an Organisation bzw. Controlling einerseits und Effizienz andererseits eine umgekehrt u-förmige Beziehung gibt:



Im ansteigenden Ast dieser Kurve dominieren die Wirtschaftlichkeitsgewinne zunehmender Organisation und zunehmender Bindung der Informationsinhalte. Im abfallenden Ast der Kurve dominieren demgegenüber die Demotivationsverluste der weiteren Einschränkung der Handlungsspielräume. Bezogen auf die Organisation wäre diese Kurve folgendermaßen zu interpretieren: Die optimale Menge an Organisation wäre der Organisationsgrad, dessen Überschreitung ("Überorganisation") oder dessen Unterschreitung ("Unterorganisation") zu Effizienzeinbußen führen würde.

Beide Prämissen sind wenig realistisch.

- In Großunternehmen, namentlich in Banken, gilt gleichzeitig ein ganzes Bündel von Zielen:²⁰ Rentabilitätsziele, Wachstumsziele, Sicherheitsziele, Produktziele, regionale Ziele, kundenspezifische Ziele, strenge Bedingungen wie Legalität und Diskretion bis hin zu schwer quantifizierbaren Zielen des sogenannten Standing. Diese Ziele sind vielfach miteinander verknüpft und nicht selten heftig kontrovers.
- Auch ist die "Menge" an Organisation (oder analog: an Controlling) nicht operationalisierbar. Man kann allenfalls ein ordinal skaliertes "Mehr" oder "Weniger", keinesfalls aber ein spezifisches Quantum angeben. Namentlich ist völlig offen, welche Organisationskomponenten und welche Controllingaktivitäten den Bewußtseinsumschwung bewirken und die Fremdorganisation bzw. das Fremdcontrolling als demotivierend erscheinen lassen.

Die umgekehrt u-förmige Beziehung ist zwar als Lehrformel recht eingängig. Für die praktische Dosierung des Handlungsspielraums bei Organisation oder Controlling ist sie eine Leerformel.

II. Zur Verträglichkeit

Es ist zu beklagen, daß Wissenschaft und Praxis in Organisation und Controlling stark getrennte Tätigkeitsbereich sehen. Viel zu selten wird der Gedanke verfolgt, welche Verhaltenswirkungen eine bestimmte Aussage des Planungs- und Rechnungswesens wohl haben mag. Fast nie findet man die Frage, ob Vorkehrungen des Planungs- und Rechnungswesens in der Lage sind, organisatorische Regelungen überflüssig zu machen. Hier liegt aber der reizvollste Aspekt unseres Themas: Macht Selbstcontrolling Fremdorganisation entbehrlich oder wenigstens erträglich?

Die Theorie geht davon aus, daß die Steigerung des Organisationsgrades zunächst die Wirtschaftlichkeit steigert, dann aber zu solchen Motivationseinbußen führt, daß die Gesamteffizienz trotz möglicher weiterer Wirtschaftlichkeitssteigerungen sinkt. Dieses vereinfacht grob die Erklärung für den umgekehrt u-förmigen Verlauf. Wenn wir nun auf ein gegebenes (möglicherweise schon recht hohes) Maß an Fremdorganisation noch ein relativ hohes Maß an Fremdcontrolling aufpfropfen, dann darf vermutet werden, daß der Punkt der negativen Motivationswirkungen eher erreicht wird. Hier liegt die Gefahr: daß man das Zusammenspiel beider Regelungsmechanismen aus dem Auge verliert, daß es zu einer "Inadäquanz zwischen delegierter Verantwortung und planerischer Einbindung der Fachkompetenz vor Ort"²¹ kommt. Gerade in Kreditinstituten ist diese Gefahr nicht unbeachtlich. Ein hohes Maß an Fremdorganisation ist sowohl aus wirtschaftlichen, als auch aus rechtlichen Gründen unvermeidbar. In dieser Situation sollte der Handlungsspielraum im Planungs- und Kontrollprozeß im Zweifel eher größer sein, um die Motivation der Führungskräfte zu erhalten. Je stärker der Druck in Richtung Fremdorganisation sein muß, desto stärker sollte auch der Druck in Richtung Selbstcontrolling sein. Und auch: Eine Eröffnung von Handlungsspielraum durch zunehmende Delegation sollte nicht eine Einengung des Handlungsspielraums durch zunehmendes Controlling nach sich ziehen.

D. Einige Konsequenzen

Alle Überlegungen zur bewußten Schaffung von Handlungsspielräumen müssen nach der Art der zu bewältigenden Aufgaben differenziert werden. Es bietet sich an, daß häufig wiederkehrende, in ihrer Grundstruktur bekannte, in ihren Unsicherheiten begrenzte, in ihren Verknüpfungen bewußte Entscheidungen mit höheren Handlungsspielräumen an die Entscheidungsträger delegiert werden können als Entscheidungen, deren Struktur unbekannt ist, deren Konfliktgehalt unübersehbar, deren Erwartungswerte mehrwertig und deren Verknüpfungen zu anderen Problembe-

reichen nicht abschätzbar sind. Derartige Aufgaben höherer Komplexität haben ohnehin die Eigenschaft, in den hierarchischen Schichten aufzusteigen und damit den organisatorischen Ort der Erledigung zu suchen, an dem sich das Problem der Dosierung des Handlungsspielraums wesentlich weniger stellt - weil er schon sehr hoch ist. Das Problem der richtigen Dosierung des Handlungsspielraumes ist eher ein Problem bei weniger komplexen Aufgaben, die auf niedrigerer Führungsebene erfüllt werden müssen.

Es gibt sicherlich weitere Differenzierungen: Auf die unterschiedliche Bedeutung der Handlungsspielräume in Groß- und Kleinbetrieben, in rechtlich stärker oder weniger stark bestimmten Branchen wurde hingewiesen. Sicherlich sind auch die Tradition und der historische Hintergrund einer Unternehmung für die Gewährung von Handlungsspielraum nicht unerheblich. Unternehmen mit traditionell engen Handlungsspielräumen werden auf eine bewußte Erweiterung der Freiheitsgrade anders reagieren als solche, in denen es schon Tradition ist, bei der Gewährung von Handlungsspielräumen großzügiger zu sein.

Lassen sich trotz dieser Einschränkungen unter vielen Vorläufigkeiten unserer Analyse schon Konsequenzen ziehen? Für die Wissenschaft stellen sich Forschungsaufgaben: z.B. zur Messung von Handlungsspielräumen, zur Bestimmung "kritischer" Organisationskomponenten und Controllingkomponenten, zur empirischen Prüfung der umgekehrt u-förmigen Beziehung, zur Interaktion von Organisation und Controlling. Für die Praxis scheinen folgende Erwägungen beachtlich:

- * Mehr ist nicht besser. Das gilt sowohl für organisatorische Gestaltungsmaßnahmen als auch für immer weiterreichende und tiefgehende Planungs- und Kontrollaktivitäten. Oft wird aus gegebener Veranlassung, aus dem Erlebnis eines Mißstandes heraus spontan organisiert oder ein Informationsinstru-

ment aufgebaut. Unsere ersten empirischen Hinweise und unsere Überlegung zu den Handlungsspielräumen lassen aber geraten erscheinen, dabei stets zu überlegen, ob durch die Schaffung neuer Führungsinstrumente Handlungsspielräume bei bestimmten Führungskräften vermindert oder erweitert werden. Anders gesagt: Es ist bei jeder Maßnahme von Controlling und Organisation nach der Motivationswirkung zu fragen.

- * Die Trennung von Organisation und Rechnungswesen ist aufzuheben. Die traditionelle Sichtweise der Wissenschaft und der Praxis, in Maßnahmen des Rechnungswesens und der Organisation etwas grundsätzlich Unterschiedliches zu sehen, ist unvernünftig. Tatsächlich geht es beiden Führungsinstrumenten um die Steuerung menschlichen Verhaltens. Vorzuziehen ist diejenige Maßnahme, die bei gleicher Wirksamkeit ein höheres Maß an Handlungsspielraum bietet.
- * Organisation und Controlling sind nicht den Spezialisten zu überlassen. Dieses ist die Konsequenz der vorangehenden Erwägung. Solange die Spezialisten - auch in ihrer beruflichen Ausbildung - einseitig auf Organisationsaspekte oder einseitig auf Controllingaspekte ausgerichtet sind, solange werden sie - jeder für sich - eine verhaltenssteuernde Maßnahme auf die andere aufpfropfen, ohne die Gesamtbelastung des Handlungsspielraums zu bedenken.
- * Regelungen abschaffen. Wir greifen damit ein von Grün²¹ verschiedentlich geäußertes Postulat auf, das verlangt, bei Einführung einer neuen organisatorischen Regelung radikal zu fragen, welche Regelung stattdessen abgeschafft werden kann.

Fußnoten

- 1 Trucksaess 1985.
- 2 Höhn/Böhme 1977, S. 9 ff., 13 ff., 16 ff., 32 ff.
- 3 Trucksaess 1985, S. 206 f.
- 4 Trucksaess 1985, S. 209 ff.
- 5 Trucksaess 1985, S. 212 ff.
- 6 Poensgen/Hort 1980, S. 634.
- 7 Höhn 1982, S. 131 ff.
- 8 Kreditvergabekompetenz des hauptamtlichen Gesamtvorstandes in DM / Kredithöchstgrenze gemäß § 49 Genossenschaftsgesetz.
- 9 Trucksaess 1985, S. 199 ff.
- 10 Trucksaess 1985, S. 202 t.
- 11 Zur Problematik und zur Konzeptualisierung des Begriffs "Handlungsspielraum" siehe insbes. Hoffmann 1974, S. 37 ff., Türk 1980, S. 158 ff., Oesterreich 1981, S. 124 ff., Osterloh 1983 sowie Osterloh 1985, S. 291 ff. mit zahlreichen Hinweisen auf die von der Arbeitspsychologie erarbeiteten Ergebnisse, namentlich Ulich 1972, S. 266.
- 12 Dazu insbes. Osterloh 1985, S. 293, 295.
- 13 Witte 1969, Sp. 23 ff., Hauschildt 1969, Sp. 1698 ff.
- 14 Vgl. Pippke 1977, S. 113 ff.
- 15 Vgl. zum Konzept der Selbstorganisation insbes. Jung 1985, S. 15 ff., 28 ff., 46 ff.
- 16 Heigl 1978, S. 2, 11 ff., Horváth 1979, S. 161 ff. und Hauschildt 1982, S. 15 ff.
- 17 Siehe auch Osterloh 1985, S. 294, 297 ff.
- 18 Mertin 1982, S. 1119.
- 19 Hauschildt 1982, S. 44 ff.
- 20 Vgl. Mertin 1978, S. 241 ff.
- 21 Mertin 1982, S. 1119.
- 22 Grün 1981, S. 25 ff.

LITERATURVERZEICHNIS

Selbständige Bücher und Schriften

- Hauschildt, J.: Der Controller in der Bank - Organisation des Planungs- und Rechnungswesens in Bankbetrieben, Frankfurt/M. 1982.
- Heigl, A.: Controlling - Interne Revision, Stuttgart/New York 1978.
- Horváth, P.: Controlling, München 1979.
- Höhn, R.: Brevier für Aufsichtsräte von Genossenschaften, 2. Auflage, Bad Harzburg 1982.
- Höhn, R. / Böhme, G.: Führungsbrevier der Wirtschaft, 9. Aufl., Bad Harzburg 1977.
- Jung, R.H.: Mikroorganisation - Eine Untersuchung der Selbstorganisationsleistungen in betrieblichen Führungssegmenten, Bern/Stuttgart 1985.
- Oesterreich, R.: Handlungsregulation und Kontrolle, München/Wien/Baltimore 1981.
- Osterloh, M.: Handlungsspielräume und Informationsverarbeitung, Bern/Stuttgart/Wien 1983.

Beiträge in Sammelwerken und Festschriften

- Grün, O.: Entbürokratisierung als Gestaltungsziel des Organisierens, in: Organisation, Planung, Informationssysteme, Festschrift für E. Grochla, Hrsg. E. Frese, P. Schmitz, N. Szyperski, Stuttgart 1981, S. 23-36.

Hauschildt, J.: Verantwortung, in: HWO, Stuttgart 1969, Sp. 1693-1702.

Mertin, K.: Planung und Realisierung der Zielkonzeption am Beispiel einer Großbank, in: Bankbetriebliches Lesebuch, Festschrift für L. Mühlhaupt, Hrsg. D. Deppe, Stuttgart 1978, S. 237-257.

Türk, K.: Handlungsspielräume und Handlungsspielräume rechtswollziehender Organisationen, in: Organisation und Recht - Organisatorische Bedingungen des Gesetzesvollzugs, Hrsg. E. Blankenburg et al., Köln und Opladen 1980, S. 153-168.

Witte, E.: Ablauforganisation, in: HWO, Stuttgart 1969, Sp. 20-30.

Aufsätze in Zeitschriften

Hoffmann, L.: Zur Komplexität des Phänomens "Handlungsspielraum" - 12 Thesen, in: Berufsforschung und Hochschuldidaktik II. Handlungsspielräume als Zielkategorie (Hrsg. G. Faltn/O. Herz), Blickpunkt Hochschuldidaktik, Heft 33 (1974), S. 35-41.

Mertin, K.: (Self-)Controlling, in: ZfgK, Jg. 32 (1982), S. 1118-1121.

Osterloh, M.: Zum Begriff des Handlungsspielraums in der Organisations- und Führungstheorie, in: ZfbF, Jg. 37 (1985) S. 291-310.

Pippke, W.: Freiräume im beruflichen Handeln, in: Soziale Welt - Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 28 (1977), S. 103-132.

Poensgen, O.H./Hort, H.: Determinanten der Planung und ihre Wirkung auf den Erfolg, in: DBW, Jg. 40 (1980), S. 633 f.

Ulrich, E.: Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung, in: Refa-Nachrichten, Jg. 25 (1972), S. 265-278.

Dissertationen

Trucksäess, W.-D.: Die Effizienz formaler Organisationsregeln - empirisch überprüft am Beispiel von mittleren Kreditgenossenschaften, Frankfurt a.M./Bern/New York 1985.