



Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

Jahresthema

Controllingkonzeption

Arbeitspaket 3: Organisatorische Ausgestaltung des Controllerbereichs in den Teilnehmerinstitutionen – Analyse und Handlungsempfehlungen

Vorwort

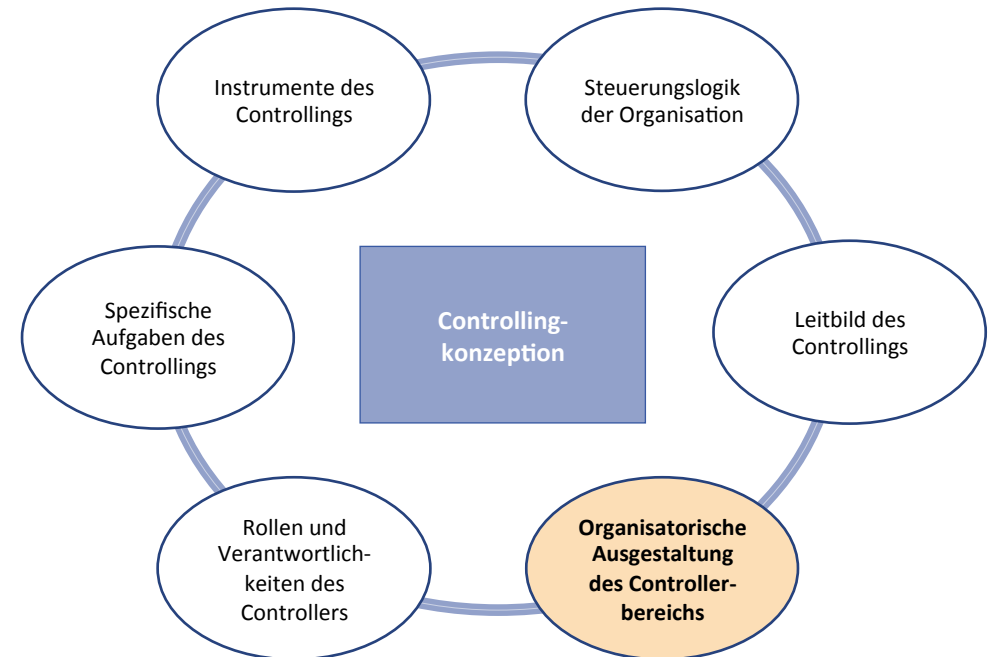
Sehr geehrte Damen und Herren,

anbei dürfen wir Ihnen das dritte Arbeitspaket im Rahmen unseres Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ präsentieren.

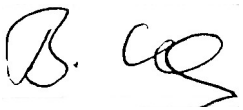
Gegenstand dieses Arbeitspakets ist das Thema „Aufbauorganisation der Controllerebereiche in den Teilnehmerorganisationen“. Damit werfen wir einen detaillierten Blick auf eine weitere Dimension zur Beschreibung der Controllingkonzeption (siehe hierzu die Abbildung rechts).

Im Rahmen dieses Arbeitspakets werden wir hierzu zunächst ein allgemeines Prozessmodell zur Aufbauorganisation von Controllerebereichen vorstellen. Anschließend werden wir die einzelnen Teilschritte des Modells näher beleuchten und hierbei immer wieder den Bogen von Theorie zu Praxis spannen.

In Vorbereitung auf dieses Arbeitspaket hatten wir die Teilnehmerinstitutionen gebeten, Übersichten über die Ausgestaltung des Controllings in ihren Institutionen zu überprüfen und für das vorliegende Arbeitspaket freizugeben. Wir möchten den Teilnehmerinstitutionen an dieser Stelle ganz herzlich für ihre Mitarbeit und ihre Offenheit danken und wünschen Ihnen allen nun viel Spaß bei der Lektüre.



Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Bernhard Hirsch



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Inhaltsverzeichnis

Die Gestaltung des Controllerbereichs	4
Analyse der Controllingorganisation im Arbeitskreis	8
Binnengliederung des Controllerbereichs	21
Handlungsempfehlungen	24
Impressum	27

Die Gestaltung des Controllerbereichs

- Festlegung der Controllingorganisation als komplexe Herausforderung
- Grad der an Controller vergebenen Aufgaben
- Organisatorische Unterstellung des Controllerbereichs

Die Gestaltung des Controllerbereichs

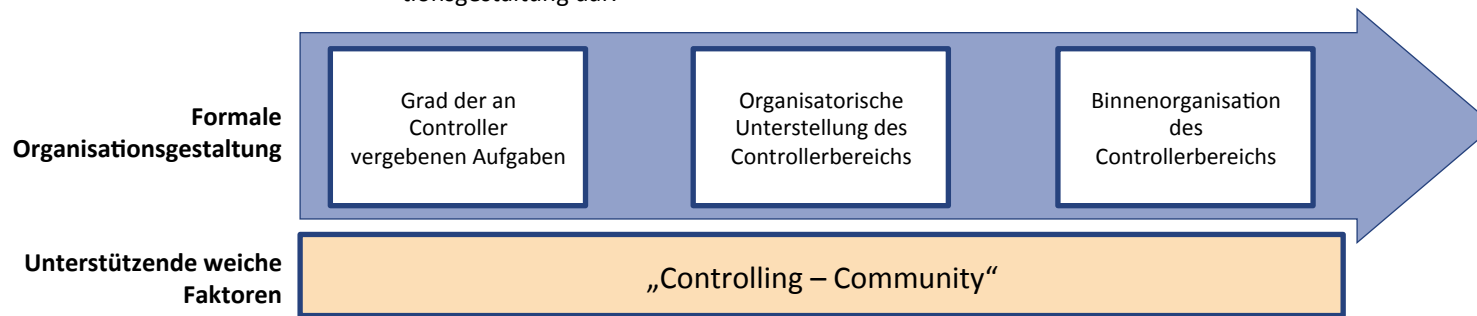
Festlegung der Controllingorganisation als komplexe Herausforderung

Die organisatorische Ausgestaltung einer Gesamtorganisation und auch die des Controllerbereichs wird von den beiden ökonomischen Grundprinzipien Spezialisierung und Koordination bestimmt. Ziel ist es, beide in eine Balance zu bringen, also einerseits einen optimalen Spezialisierungsgrad zu erreichen ohne die Koordination zwischen den spezialisierten

Bereichen zu korrumpieren.

Auch wenn diese Grundproblematik zunächst wenig komplex zu sein scheint, stellen die Vielgestaltigkeit des Organisationsproblems und seine Abhängigkeit vom konkreten Einzelfall erhebliche Herausforderungen für die jeweilige Organisationsgestaltung dar.

Bei der Lösung des Organisationsproblems bedarf es also einer strukturierten Vorgehensweise, die anhand des folgenden Prozessmodells verdeutlicht werden soll. Das vorgestellte Prozessmodell bildet auch die Grundlage für die weitergehende Analyse der Controllingorganisation der Arbeitskreismitglieder.



Die Gestaltung des Controllerbereichs kann formal in drei Schritten ablaufen.

- Dabei stellt sich zunächst die Frage, was es zu organisieren gilt, in welchem Umfang also die Organisation Controlling-Leistungen benötigt. Dabei gilt als Faustregel: Je weniger überschaubar und schwieriger das Führungsgeschäft, desto mehr Bedarf besteht an einer systematischen Planung und Kontrolle und den damit verbundenen Führungsunterstützungsleistungen. Führungskräfte können sich entscheiden, ob und in welchem Umfang sie diesen Bedarf selbst abdecken oder hierzu Hilfestellung suchen wollen. Controllingaufgaben können grundsätzlich von unterschiedlichen Stellen in der Organisation wahrgenommen werden. Die Einrichtung eines spezialisierten Controllerbereichs bedarf also einer aktiven Entscheidung.
- Ist der Grad der an Controller vergebenen Aufgaben geklärt und eine organisatorische Verankerung in Form

eines Controllerbereichs beschlossen, schließen sich zwei weitere Fragen an: (1) Auf welcher Ebene der Organisationshierarchie soll der Controllerbereich aufgehängt und (2) wem dort zugeordnet werden? Die Antwort auf die erste Frage signalisiert die Bedeutung, die dem Controllerbereich in der Organisation entgegengebracht wird. Die Antwort auf die zweite Frage verspricht tiefe Einblicke in das Selbstverständnis der wesentlichen Führungsfunktionen in der Organisation. Bei beiden Fragen kommt den formalen Weisungsbeziehungen eine wichtige Bedeutung zu. Sie nehmen auch Einfluss auf ein Kernthema der Organisationsgestaltung für Controller: Die Beherrschung des Spannungsfelds zwischen der Unabhängigkeit des Controllers zur Wahrnehmung einer Counterpart-Funktion einerseits und die Einbindung des Controllers in Führungsentscheidungen andererseits.

- Ist das Controlling innerhalb der Gesamtorganisation positioniert, bleibt noch die Frage nach der Binnen-

organisation des Controllerbereichs offen. Dabei spielen vor allem zwei Aspekte eine Rolle. Von großer Bedeutung ist hierbei einerseits die Frage nach der Aufgabenaufteilung innerhalb des Controllerbereichs, d.h. also, wie weit innerhalb des Controllerbereichs spezialisiert werden soll. An die erste Frage anknüpfend, spielt andererseits aber auch die Ausgestaltung von Regelungen zwischen den unterschiedlichen Ebenen des Controllerbereichs eine bedeutende Rolle.

Neben den rein formalen Gestaltungsfragen ist der Erfolg eines Controllerbereichs aber auch in großem Maße von „weichen Themen“, wie beispielsweise dem Rollenverständnis der Controller, abhängig. Diese werden unter dem Oberbegriff der „Controlling-Community“ zusammengefasst. Die Auseinandersetzung mit diesem Themenbereich ist allerdings nicht Gegenstand des vorliegenden Arbeitspakets, sondern soll zu einem späteren Zeitpunkt im Detail bearbeitet werden.

Die Gestaltung des Controllerbereichs

Grad der an Controller vergebenen Aufgaben

Der Grad der an Controller vergebenen Aufgaben ist einzel-fallabhängig und kann unter Umständen stark variieren. Verantwortlich für diese Unterschiede sind einerseits ökonomische und politische Einflussfaktoren, andererseits aber auch kulturelle Aspekte, die das Entscheidungsumfeld der verantwortlichen Führungskraft beeinflussen sowie seine

persönlichen Eigenschaften. Aufgrund dieser Komplexität ist es demnach schwierig, ein Patentrezept für das richtige Maß der an Controller vergebenen Aufgaben aus der wissenschaftlichen Literatur heraus abzuleiten.

Steht eine Führungskraft nun aber konkret vor der Frage der Delegation von Controllingaufgaben, so erwarten ihn zwangs-

läufig zwei Fragen: (1) Warum soll ich Controllingaufgaben überhaupt delegieren? und (2) Warum soll ich Controllingaufgaben an Controller delegieren? Für die Beantwortung beider Fragen bietet die wissenschaftliche Literatur jedoch hilfreiche Argumente.

Zu (1)

Die Ansicht, dass Controlling der Führungsunterstützung dient, ist allgemein konsensfähig. Tatsächlich sprechen auch wichtige Gründe dafür, dass die Führungskräfte in den meisten Fällen von einem ausschließlichen „Self Controlling“ Abstand nehmen. Hierbei ist zunächst an solche Führungskräfte zu denken, denen das erforderliche betriebswirtschaftliche Know-How fehlt. Einen Führungsverantwortlichen gezielt herauszufordern, um Führungsfehler zu vermeiden, setzt darüber hinaus einen kritischen Counterpart ebenso voraus wie die Begrenzung seines möglicherweise opportunistischen Verhaltens. Viele Führungskräfte haben aus Überlastungsgründen zudem nicht die für eine hinreichende Entscheidungsvorbereitung erforderliche Zeit. Die Delegation von Controllingaufgaben wird für die Führungskräfte schließlich auch deshalb ökonomisch sinnvoll, weil sie nicht nur eine knappe, sondern im Vergleich auch eine teure Ressource darstellen. Im Ergebnis bedeutet dies, dass Führungskräfte typischerweise einen erheblichen Teil der Controllingaufgaben delegieren.

Zu (2)

Bei der zweiten Frage geht es für die Führungskräfte konkret darum, ob sie die vorhandenen Controllingaufgaben in einem eigenen Controllerbereich bündeln oder an andere Bereiche in der Organisation vergeben sollen. Das Controlling als eigener Bereich befindet sich hier also im Wettbewerb mit anderen Führungsdienstleistern innerhalb der Organisation.

Die Frage des richtigen Aufgabenträgers sollte von der Leitung anhand der Qualität der Aufgabenerfüllung und den damit verbundenen Kosten beantwortet werden. Die Abbildung rechts macht deutlich, dass Controller insbesondere dann, wenn es sich um einen ihrer Spezialisierung entsprechenden Verbund von sich wiederkehrenden Aufgaben handelt, Vorteile besitzen. Diese beginnen mit der Möglichkeit zur Standardisierung und reichen bis zur Integration von Teilplänen in gesamtorganisationsbezogene Pläne. Gegen eine sehr weit reichende Delegation spezifischer Aufgaben spricht insbesondere die – aus Unabhängigkeitsgründen gewollte – Distanz der Controller zum Geschäft. Dabei konkurrieren hohe Anforderungen an die Geschäftskennnisse mit dem neutralen Drittblick.

FAZI

T
Insgesamt lässt sich also feststellen, dass es eine Fülle wichtiger Gründe gibt, die für die Delegation von Controllingaufgaben an Controller sprechen. Auch im Arbeitskreis haben alle Teilnehmerinstitutionen einen eigenen Controllerbereich eingerichtet.

Überblick über Einflussgrößen für die Delegationsentscheidung von Controllingaufgaben an Controller

Aufgabenträgerbezogene Aspekte

Aufgabenbezogene Aspekte

Spezifisches Know-How
(betriebswirtschaftlich-methodische Spezialisierung)

Wiederholungs- und Bündelungsgrad der Aufgaben
(Nutzung von Erfahrungseffekten)

Spezifische Eigenschaften und Einstellungen (risikoscheu, skeptisch-hinterfragend, analytisch)

Inhaltliche Ähnlichkeit der Aufgaben
(Nutzung von Erfahrungseffekten)

Spezifische Motivation
(neutral, nicht in das Geschäft involviert, unabhängig)

Sachliche Interdependenzen der Aufgaben
(gezielter Wissenstransfer)

Spezifische Entgelte
(Kosten der Controller)

Zeitliche Interdependenzen der Aufgaben
(schnellere Aufgabenerfüllung)

Die Gestaltung des Controllerbereichs

Organisatorische Unterstellung des Controllerbereichs

Aufhängung des Controllerbereichs in der Organisationshierarchie

Zur organisatorischen Einordnung des zentralen Controllerbereichs existieren unterschiedliche Ansätze: Auf der einen Seite sollen Controller möglichst in der obersten Führungsebene angesiedelt sein, um nachhaltigen Einfluss nehmen zu können; auf der anderen Seite wird deren Einbettung von Kontextfaktoren – z.B. der notwendigen Neutralität der Controller oder der Entscheidungsbeteiligung – abhängig gemacht.

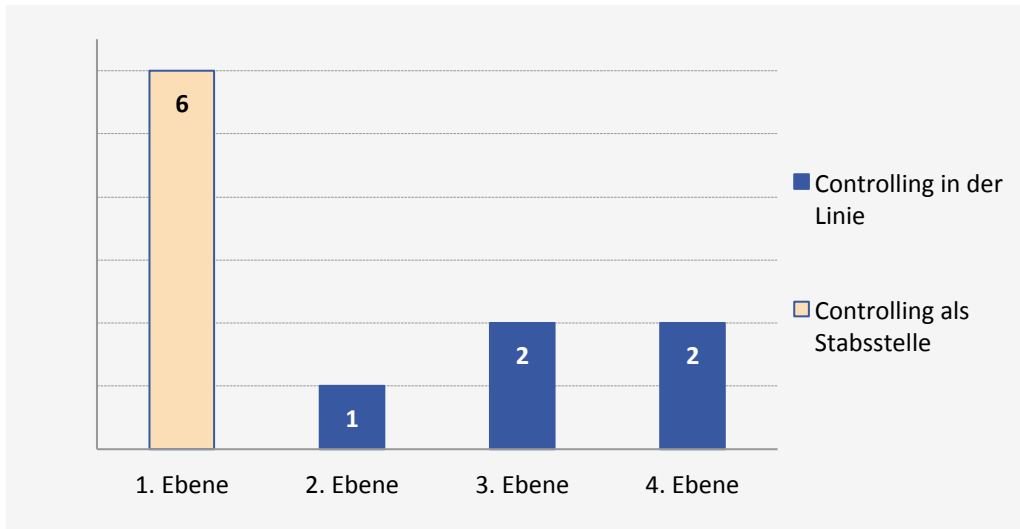
Während in der deutschen Unternehmenspraxis die Controllerbereiche in der Regel unter der obersten Leitungsebene aufgehängt sind, ergibt sich für die Mitglieder des Arbeitskreises ein anderes Bild. Wie die Grafik unten links zeigt, ist die oberste Controllingeinheit oftmals in der Linie angesiedelt und hängt dort auf der 2. – 4. Hierarchieebene. Ist der Controllerbereich als Stabsstelle ausgestaltet, so ist er immer auf der ersten Hierarchieebene angesiedelt.

Zuordnung des Controllerbereichs zu Führungsbereichen

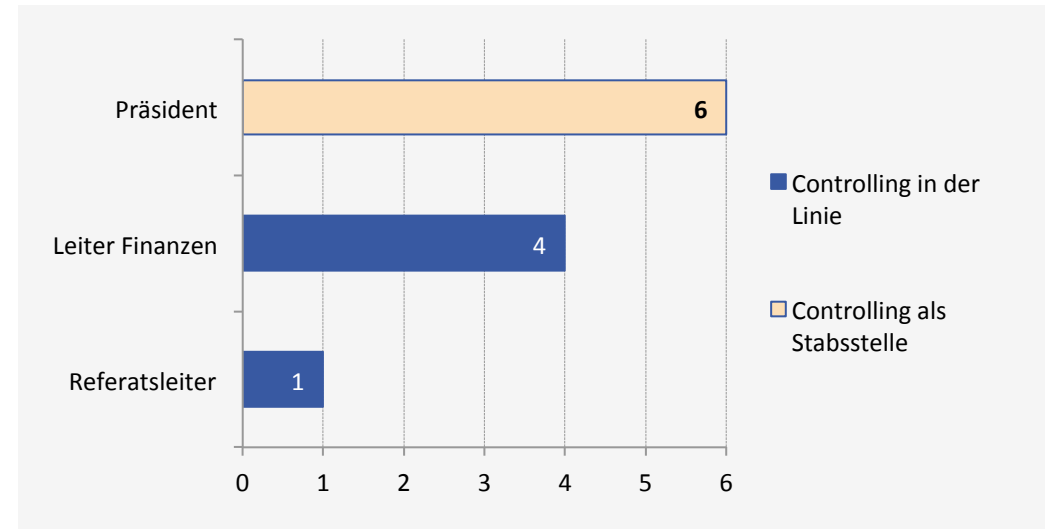
Controlling im öffentlichen Bereich ist ein eher junges Phänomen, dessen Nutzen von Kritikern insbesondere vor dem Hintergrund der Misserfolge bei der Umsetzung der Neuen Steuerung nach wie vor skeptisch hinterfragt wird. Promotoren des Controllings betonen daher gerne den Steuerungsaspekt des Controllings, der mit einer hohen Aufhängung des Controllerbereichs einhergeht.

Bei der Zuordnung des Controllerbereichs zu Führungsbereichen ist innerhalb des Arbeitskreises eine Dreiteilung zu beobachten: Wie die Abbildung unten rechts verdeutlicht, ist der Controllerbereich in einem Fall einem Referatsleiter zugeordnet, dessen Fachbereich allgemeine Steuerungs- und Organisationsfragen umfasst. Vier von elf untersuchten Controllerbereichen sind dem Leiter Finanzen zugeordnet, zu dessen Verantwortungsbereich in der Regel auch das Rechnungswesen gehört. Am häufigsten wird das Controlling direkt auf oberster Hierarchieebene dem Präsidenten bzw. Vorstandsvorsitzenden zugeordnet. Diese Controllerbereiche sind alle als Stabsstellen organisiert.

Zuordnung des Controllerbereichs zu Hierarchieebenen



Zuordnung des Controllerbereichs zu Führungsbereichen



Analyse der Controllingorganisation im AK

- Analyseebenen
- Analyse der Arbeitskreismitglieder

Analyse der Controllingorganisation im AK

Analyseebenen

In den folgenden Folien möchten wir gerne auf jeweils einer Übersichtsfolie die wichtigsten Aspekte in Bezug auf die Organisationsgestaltung in den jeweiligen Mitgliederinstitutionen vorstellen. Die Organigramme wurden so weit als möglich anonymisiert. Um Rückschlüsse von den Organigrammen auf die übrigen Inhalte der Arbeitspakete zu vermeiden, wird in der nachfolgenden Analyse eine Anonymisierung und Randomisierung über Buchstaben vorgenommen.

Um die Vergleichbarkeit der Daten zu erhöhen, bedienen wir uns einer festen Struktur, die im Folgenden kurz erläutert werden soll.

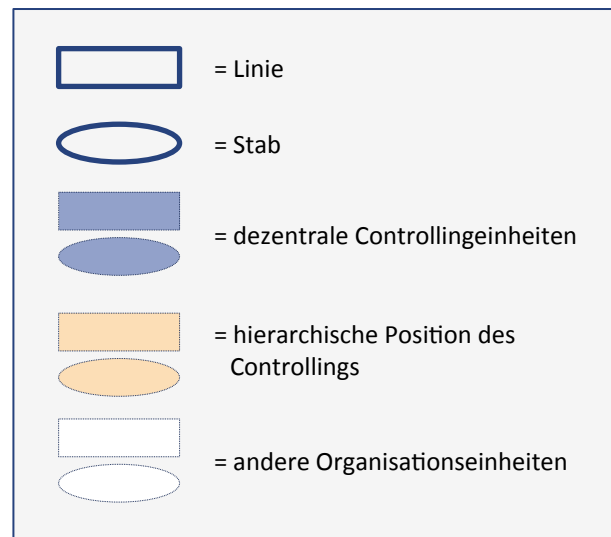
Organigramm des vorgestellten Arbeitskreismitgliedes

Im linken unteren Bereich der Übersicht werden Sie in den Folgefolien eine Abbildung vorfinden, die nicht in allen Fällen die Struktur eines klassischen Organigramms aufweist. Die Darstellung wurde so ausgewählt, dass sie einen einfachen und schnellen Überblick über die Position des Controllings bietet.

Über Farbgestaltung und Kästchenformen möchten wir außerdem verschiedene Aspekte hervorheben:

- Erscheint in dem Diagramm ein Kästchen, so handelt es sich um eine Organisationseinheit, die in der Linie angesiedelt ist. Ein ovales Feld verwenden wir, wenn es sich bei der dargestellten Organisationseinheit um eine Stabsstelle handelt.
- Hinsichtlich der Farbgebung unterscheiden wir weiß, orange und dunkelblau. Die Farbe Orange verdeutlicht die hierarchische Position des Controllings, dunkelblau weist auf dezentrale Controllingeinheiten hin. In allen übrigen Fällen werden weiße Felder verwendet.

Im oberen Bereich der Folie stellen wir die Institution und ihren gesamten organisatorischen Aufbau vor. Dies soll dazu beitragen, das im unteren Kästchen dargestellte Organigramm besser zu verstehen. Zugleich nutzen wir die Gelegenheit, auf besondere Aspekte in der organisatorischen Ausgestaltung des Controllings hinzuweisen.



Auf der rechten Seite der Folie werden ausgewählte „Hardfacts“ übersichtlich nach bestimmten Kategorien zusammengefasst. Diese sind:

- **Mitarbeiter im Controlling (zentral/dezentral):** Hier wird die Anzahl der Mitarbeiter angegeben, die im zentralen und dezentralen Controlling (wenn vorhanden) beschäftigt sind. Die Angaben werden entweder in Mitarbeiterseinheiten (MA) oder Vollzeitäquivalenten (VZÄ) angegeben.
- **Organisationsform der Gesamtorganisation:** Stab-Linienorganisation vs. Linienorganisation
- **Hierarchische Einbettung des Zentralen Controllings:** Hier werden Informationen über die organisatorische Unterstellung des Controllerbereichs dargestellt.
- **Organisationsform des Controllerbereichs:** In diesem Punkt finden sich Informationen zur Binnengliederung des Controllerbereichs.
- **Weisungsbeziehungen innerhalb des Controllerbereichs:** Zuletzt werden hier Informationen über die Weisungsbeziehungen innerhalb des Controllerbereichs dargestellt.

Analyse der Controllingorganisation im AK

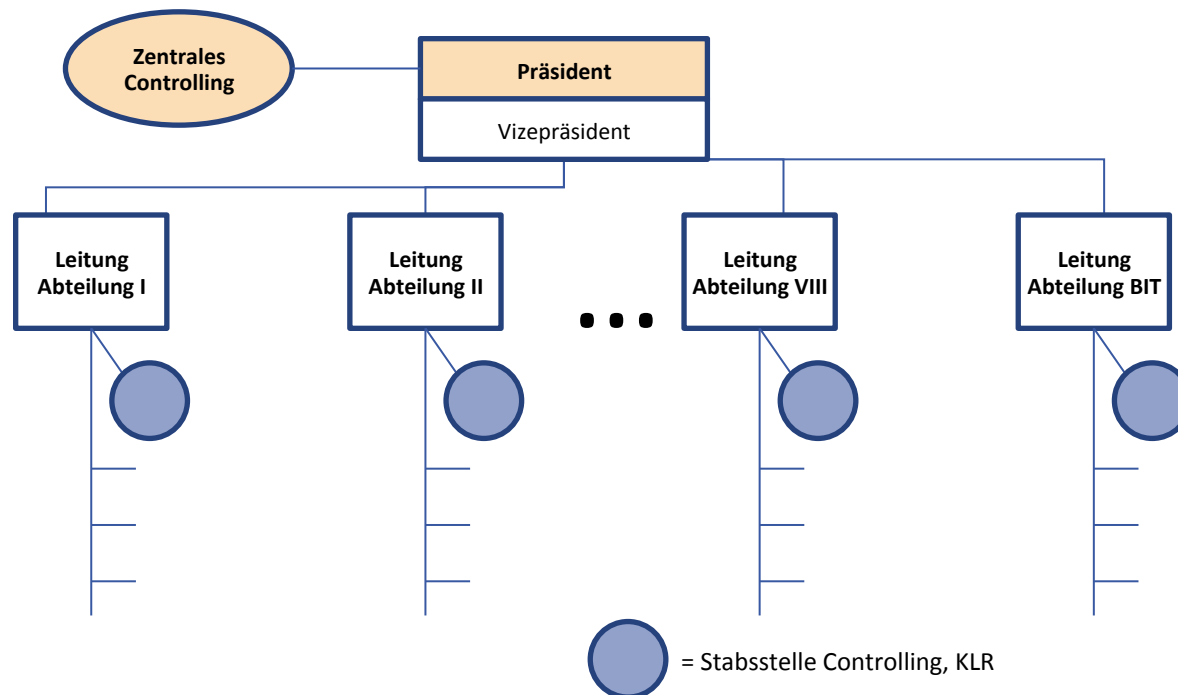
Organisation A

Organisation A ist auf zehn Standorte in Deutschland verteilt und wird von einem Präsidenten und einem Vizepräsidenten geleitet.

Das zentrale Controlling ist in Form einer Stabsstelle ausgestaltet und auf oberster Ebene direkt dem Präsidenten zugeordnet. Allen acht Abteilungen und der Bundesstelle für Informationstechnik (BIT) sind jeweils Stabsstellen Controlling / KLR zugeordnet, die abteilungsspezifisch eine Servicefunktion übernehmen. Die dezentralen Stabsstellen unterstehen fachlich dem Zentralen Controlling, disziplinarisch den jeweiligen Abteilungsleitern.

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass in jüngster Vergangenheit eine organisatorische Änderung der hierarchischen Einbettung des Controllingbereichs vorgenommen wurde. Vor der organisatorischen Anpassung befand sich das Zentrale Controlling auf vierter Hierarchiestufe in Abteilung I und war dem Leiter der Referatsgruppe IA zugeordnet. Das Einrichten einer Stabsstelle auf der obersten Führungsebene bedeutet eine erhebliche Aufwertung des Controllerbereichs und unterstreicht dessen besondere Bedeutung für die Unterstützung der Behördenleitung.

Controlling in Organisation A



- **Mitarbeiter im Controlling (zentral/dezentral):** Insgesamt arbeiten 18 MA im zentralen und dezentralen Controlling. Die Organisation hat ca. 2.200 Mitarbeiter.
- **Organisationsform der Gesamtorganisation:** Stab-Linienorganisation
- **Hierarchische Einbettung des Zentralen Controllings:** Das Zentrale Controlling ist als Stabsstelle auf der 1. Hierarchiestufe angesiedelt. Es ist dem Präsidenten zugeordnet.
- **Organisationsform des Controllerbereichs:** Stab-Linienorganisation
- **Weisungsbeziehungen innerhalb des Controllerbereichs:** Fachliche Weisungsbefugnis auf Seiten des Zentralen Controllings gegenüber den Stabsstellen Controlling in den Abteilungen.

Analyse der Controllingorganisation im AK

Organisation B

Organisation B hat acht Sparten, die alle operativen und Querschnitts-Funktionen abdecken. Sowohl die Zentrale als auch die neun Direktionen sind jeweils in dieser Spartenstruktur organisiert.

Die Sparte Finanzen gliedert sich in die Abteilung Rechnungswesen und die Abteilung Controlling.

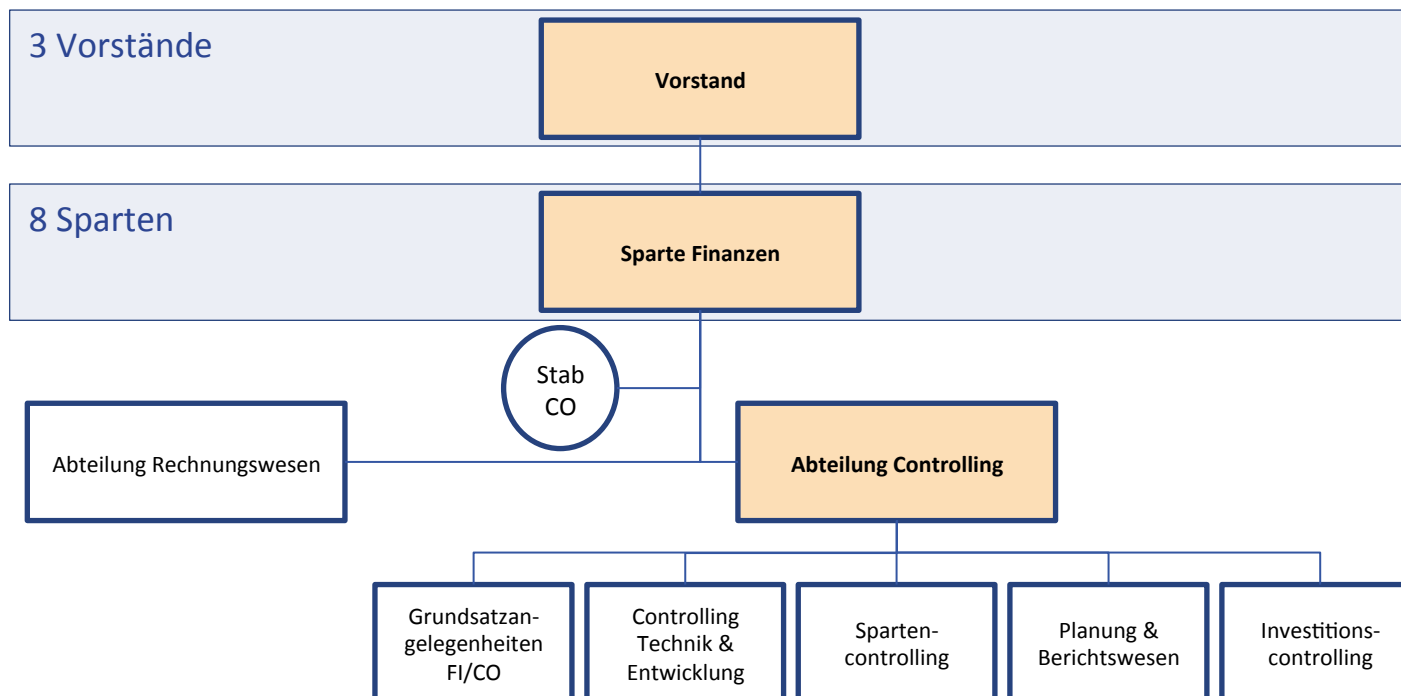
In der Abteilung Controlling sind die Unternehmenssteuerungsaufgaben von Organisation B gebündelt. Die Fachgebiete innerhalb der Abteilung sind funktional gegliedert.

Der Stab CO hat die Funktion einer Koordinationsstelle und

verantwortet das Risikomanagement.

Im Fachgebiet Grundsatzangelegenheiten FI/CO werden konzeptionelle Rahmenbedingungen für die Sparte definiert.

Controlling in Organisation B



- **Mitarbeiter im Controlling (zentral/dezentral):** In der Abteilung Controlling sind etwa 40 MA beschäftigt. Insgesamt hat Organisation B etwa 6.900 Mitarbeiter.
- **Organisationsform der Gesamtorganisation:** Spartenorganisation
- **Hierarchische Einbettung des Zentralen Controllings:** Die Abteilung Controlling ist an 3. Ebene der Organisationshierarchie angesiedelt und ist dem Leiter der Sparte Finanzen zugeordnet, der auch die fachliche Leitung inne hat.
- **Organisationsform des Controllerbereichs:** Eine Unterscheidung in zentrales und dezentrales Controlling wird nicht vorgenommen.

Analyse der Controllingorganisation im AK

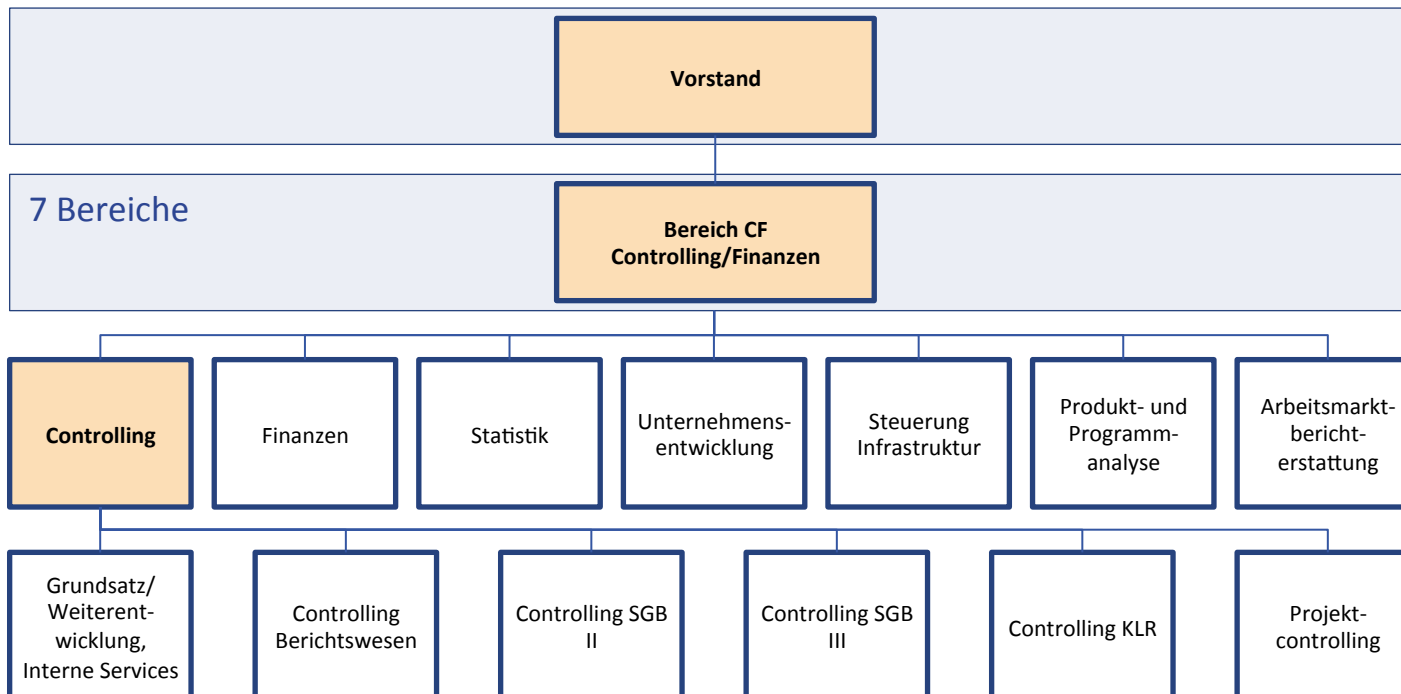
Organisation C

Das Controlling der Organisation C ist im Ressort des Vorstandsvorsitzenden verortet. Der Bereich Controlling ist im Zentralbereich Controlling/Finanzen und damit auf der dritten Hierarchiestufe angesiedelt.

In der Zentrale ist das Controlling in funktionale (Grundsatz/Weiterentwicklung, Berichtswesen, KLR, Projektcontrolling) und in rechtskreisspezifische Teams (Controlling SGB II, Controlling SGB III), Controlling Interne Services und besondere Dienststellen strukturiert.

Die dezentralen Controllingeinheiten in den zehn Regionaldirektionen und 45 Internen Service (IS)-Stützpunkten von Organisation C unterstehen der fachlichen Aufsicht des zentralen Controllings.

Controlling in Organisation C



- **Mitarbeiter im Controlling (zentral/dezentral):** 515,5 VZÄ insgesamt, davon 27 VZÄ in der Zentrale. Insgesamt hat Organisation C etwa 113.000 Mitarbeiter.
- **Organisationsform der Gesamtorganisation:** Linienorganisation
- **Hierarchische Einbettung des Zentralen Controllings:** Das zentrale Controlling ist auf der dritten Hierarchiestufe angesiedelt. Es ist dem Leiter des Zentralbereichs Controlling/Finanzen zugeordnet, der direkt dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt ist. Die fachliche und disziplinarische Leitung obliegt dem Bereichsleiter Controlling.
- **Organisationsform des Controllerbereichs:** Linienorganisation
- **Weisungsbeziehungen innerhalb des Controllerbereichs:** Das zentrale Controlling hat die Fachaufsicht gegenüber den dezentralen Einheiten.

Analyse der Controllingorganisation im AK

Organisation D

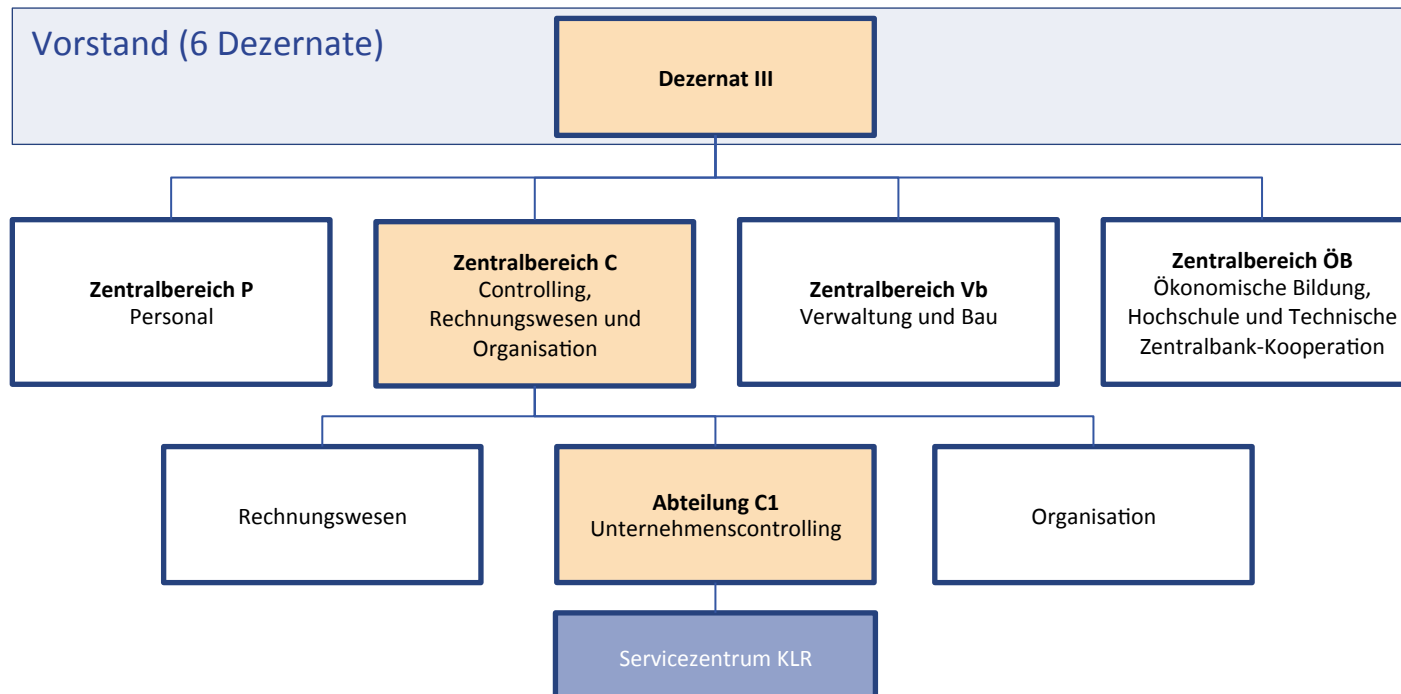
Organisation D gliedert sich in eine Zentrale und neun Hauptverwaltungen mit 47 nachgeordneten Filialen. An der Spitze der Organisation steht ein sechsköpfiger Vorstand.

Das Controlling in der Zentrale ist an 2. Hierarchieebene neben den Abteilungen Rechnungswesen und Organisation angesiedelt. Dort tritt es als interner Berater und Ansprechpartner gegenüber allen Zentralbereichen auf. Die Bezeichnung „Servicezentrum“ unterstreicht diese Funktion. Neben beratender Funktion übernimmt es auch eine kontrollierende Funktion, indem es beispielsweise vorab alle kostenwirksamen Maßnahmen und Projekte der Zentralbereiche betriebs-

wirtschaftlich beurteilt. Gegen Empfehlung des Controllings dürfen keine Mittel verausgabt werden. Falls keine Einigung zwischen Controlling und Zentralbereich erzielt wird, entscheidet der Gesamtvorstand.

Gegenüber den dezentralen Controllerebenen übernimmt das Zentralcontrolling Methoden- und Richtlinienkompetenz.

Controlling in Organisation D



- **Mitarbeiter im Controlling (zentral/dezentral):** Insgesamt besteht der Zentralbereich Controlling, Rechnungswesen und Organisation aus 181 VZÄ, davon entfallen 48 VZÄ auf das zentrale Controlling. Die Gesamtanzahl an Mitarbeitern in Organisation D beträgt ca. 11.100.
- **Organisationsform der Gesamtorganisation:** Linienorganisation
- **Hierarchische Einbettung des Zentralen Controllings:** Der Controllerbereich ist auf der zweiten Hierarchiestufe angesiedelt. Er ist dem Zentralbereichsleiter Controlling, Rechnungswesen und Organisation zugeordnet.
- **Organisationsform des Controllerebene:** Linienorganisation
- **Weisungsbeziehungen innerhalb des Controllerebene:** Das Unternehmenscontrolling hat Methoden- und Richtlinienkompetenz gegenüber den dezentralen Controllerebenen.

Analyse der Controllingorganisation im AK

Organisation E

Organisation E wird von einem Präsidenten und zwei Vizepräsidenten geleitet. Der Oberbehörde sind mehrere Unterbehörden unmittelbar nachgeordnet. Diesen sind wiederum über 80 unselbständige Dienststellen nachgeordnet.

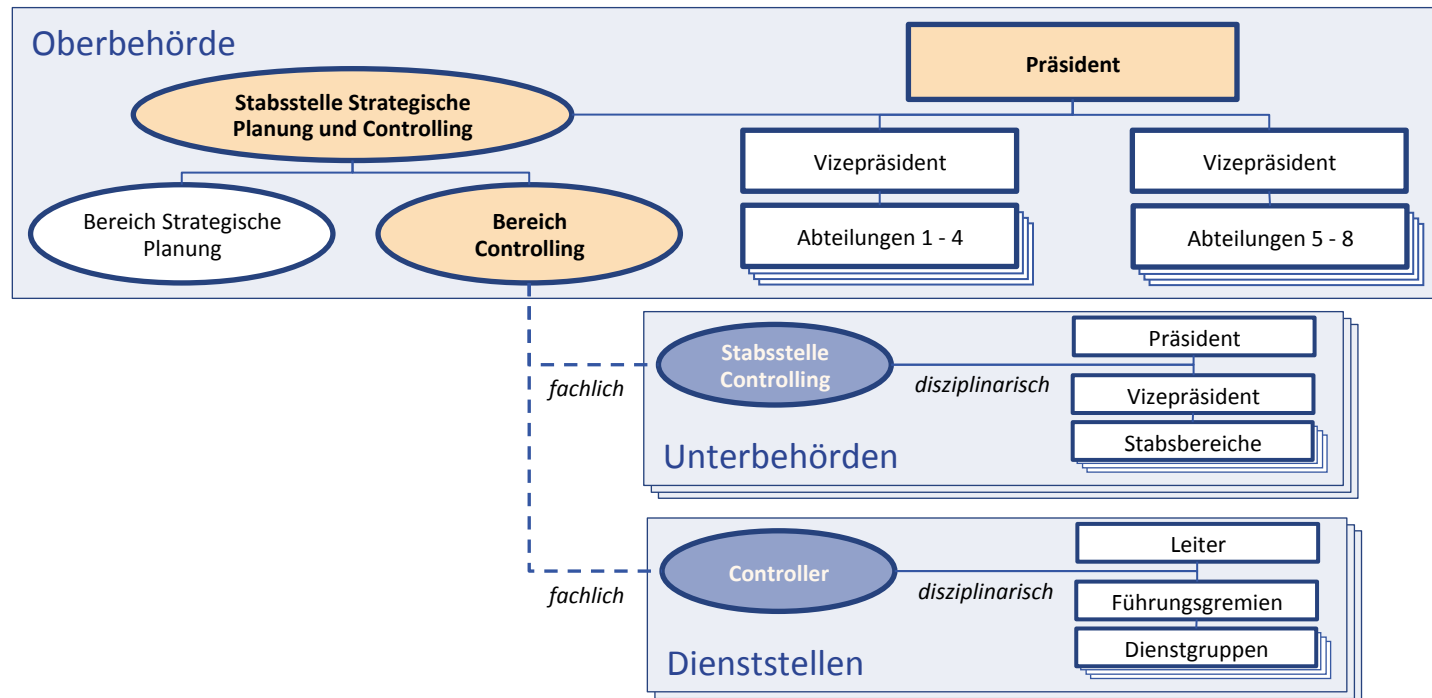
Das zentrale Controlling ist ein Bereich in der Stabsstelle Strategische Planung und Controlling, die dem Präsidenten zugeordnet ist.

Die dezentralen Controllingeinheiten sind in den Unterbehör-

den ebenfalls als Stabsstellen organisiert. Sie sind fachlich dem Controlling der Oberbehörde, disziplinarrechtlich den Leitungen der Unterbehörden unterstellt.

In den Dienststellen sind Controller überwiegend in Voll- oder Teilzeitämtern eingesetzt.

Controlling in Organisation E



- **Mitarbeiter im Controlling (zentral/dezentral):** Insgesamt sind 102 VZÄ in Organisation E für das Controlling vorgesehen, davon entfallen 9 VZÄ auf das Zentrale Controlling. Insgesamt hat Organisation E ca. 38.000 Mitarbeiter.
- **Organisationsform der Gesamtorganisation:** Stab-Linienorganisation
- **Hierarchische Einbettung des Zentralen Controllings:** Das Zentrale Controlling ist als Stabsstelle auf der 1. Hierarchiestufe angesiedelt. Es ist dem Präsidenten zugeordnet.
- **Organisationsform des Controllerbereichs:** Stab-Linienorganisation
- **Weisungsbeziehungen innerhalb des Controllerbereichs:** Methoden- und Richtlinienkompetenz beim Bereich Controlling der Stabsstelle Strategische Planung und Controlling.

Analyse der Controllingorganisation im AK

Organisation F

In Organisation F sind Controllingelemente auf drei Ebenen etabliert. Auf oberster Ebene findet sich der Stab Leitungscontrolling (LC), der Grundlagen und Konzepte inkl. Ausbildung und Systeme für das Controlling entwickelt und formuliert. Darüber hinaus berichtet er dem Bundesminister bzw. den jeweiligen Staatssekretären nach Vorgabe ihres Informationsbedarfes.

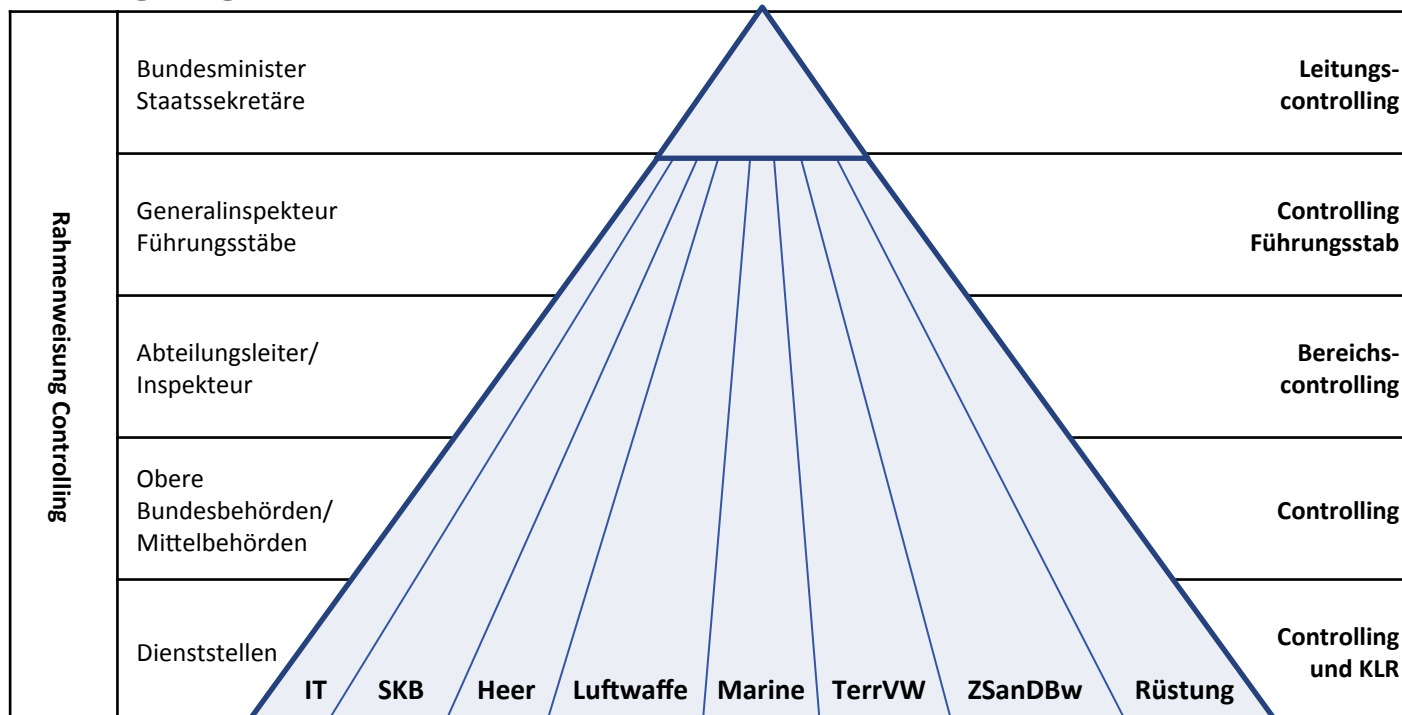
Auf der nächsten Ebene wird der Generalinspekteur bei der Wahrnehmung seiner gesamtplanerischen Verantwortung durch ein eigenes Controllingreferat unterstützt.

Die Führungsstäbe und Abteilungen verfügen ebenfalls über eigene Controllingeinheiten, die sie bei der Operationalisierung ihrer Ziele

und der Ziele ihrer vorgesetzten Ebenen sowie der Kontrolle der Zielerreichung unterstützen. Auf den der Organisation F nachgeordneten Hierarchieebenen sind Controllingeinheiten dort eingerichtet, wo komplexe Aufgabenstellungen die kontinuierliche Unterstützung rechtfertigen.

Die „Rahmenweisung Controlling“, legt die Eckpunkte zur Ausgestaltung des Controllings in Organisation F fest. Der Stab LC erarbeitet weitere Grundlagendokumente zur Konkretisierung der Rahmenweisung, deren Umsetzung in Verantwortung und nach Maßgabe der jeweiligen Inspektore und Abteilungsleiter erfolgt.

Controlling in Organisation F



- **Mitarbeiter im Controlling (zentral/dezentral):** Im Controlling von Organisation F sind insgesamt 550 VZÄ tätig. Davon entfallen 21 VZÄ auf den Stab Leitungscontrolling. 600 weitere VZÄ sind mit KLR-Aufgaben betraut, wofür das Leitungscontrolling auch das Ausbildungskonzept gestaltet. Insgesamt hat die Organisation 359.000 Mitarbeiter.
- **Organisationsform der Gesamtorganisation:** Stab-Linienorganisation
- **Organisationsform des Controllerbereichs:** Ebenso wie das Leitungscontrolling ist auch das Controlling der nachgeordneten Ebenen überwiegend als Stabsstelle bei der jeweiligen Leitung oder in Einzelfällen auch in der Linie mit unmittelbarem Vortragsrecht bei der Leitung etabliert. Daneben existiert ein Fachcontrolling (z.B. Projektcontrolling, Logistikcontrolling, Ausbildungscontrolling), das der Unterstützung des Fachstrangs dient.
- **Hierarchische Einbettung und Weisungsbeziehungen innerhalb des Controllerbereichs:** Der Stab Leitungscontrolling ist disziplinarisch einem der beamteten Staatssekretäre unterstellt und arbeitet fachlich direkt der gesamten Leitung (Bundesminister plus Staatssekretäre) zu. Weil Controlling als ebenengerechte Führungsunterstützung organisiert ist, erfolgen Informationsbedarfsforderung und -deckung stets über die Linie. Ein eigener Controllingfachstrang mit hierarischem Weisungsrecht ist folglich nicht vorgesehen.

Analyse der Controllingorganisation im AK

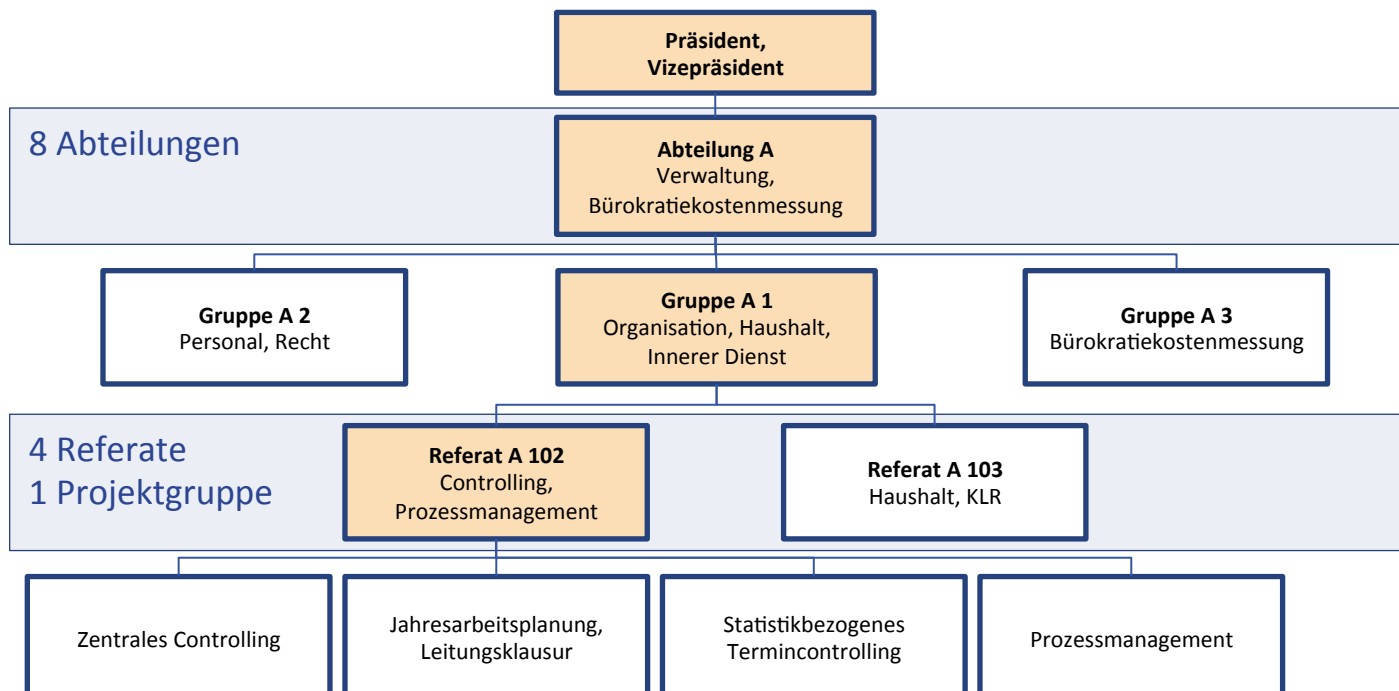
Organisation H

Organisation H gliedert sich in acht Abteilungen, die nach fachlichen Aufgaben strukturiert sind.

In Abteilung A Verwaltung, Bürokratiekostenmessung findet sich das Referat A 102 Controlling, Prozessmanagement, das für den internen Steuerungsprozess in Organisation H zuständig ist. Zum Aufgabenspektrum des Referats gehören das zentrale Kennzahlen-Controlling, die Organisation der Jahresarbeitsplanung und der Leitungsklausur, das Maßnahmen-/Projektcontrolling sowie das statistikbezogene Termincontrolling. Das Referat Controlling hat sich über Jahre als fester Bestandteil der Unternehmenssteuerung etabliert.

Organisation H arbeitet bei der Leistungserstellung eng mit den nachgelagerten Ämtern auf Länderebene zusammen. Die Produktionstermine werden in enger Abstimmung mit den nachgelagerten Ämtern von Organisation H gesteuert. Implementierte Verfahren und gemeinsame Gremien steuern neben der laufenden Leistungserstellung wichtige ämterübergreifende Projekte.

Controlling in Organisation H



- **Mitarbeiter im Controlling (zentral/dezentral):** Insgesamt sind 8 MA im Referat A 102 Controlling, Prozessmanagement tätig. Das dezentrale Controlling liegt in der Verantwortung der Abteilungen. Derzeit arbeiten in Organisation H etwa 2.800 Mitarbeiter.
- **Organisationsform der Gesamtorganisation:** Linienorganisation
- **Hierarchische Einbettung des Zentralen Controllings:** Das Referat Controlling ist auf der vierten Führungsebene angesiedelt. Es ist dem Leiter der Gruppe Organisation, Haushalt, Innerer Dienst unterstellt. Dessen Vorgesetzter ist der Abteilungspräsident der Abteilung Verwaltung, Bürokratiekostenmessung. Der Bereich Controlling hat direktes Vortragsrecht bei der Amtsleitung.
- **Organisationsform und Weisungsbeziehungen innerhalb des Controllerbereichs:** Das Referat Controlling ist im Wesentlichen funktional gegliedert.

Analyse der Controllingorganisation im AK

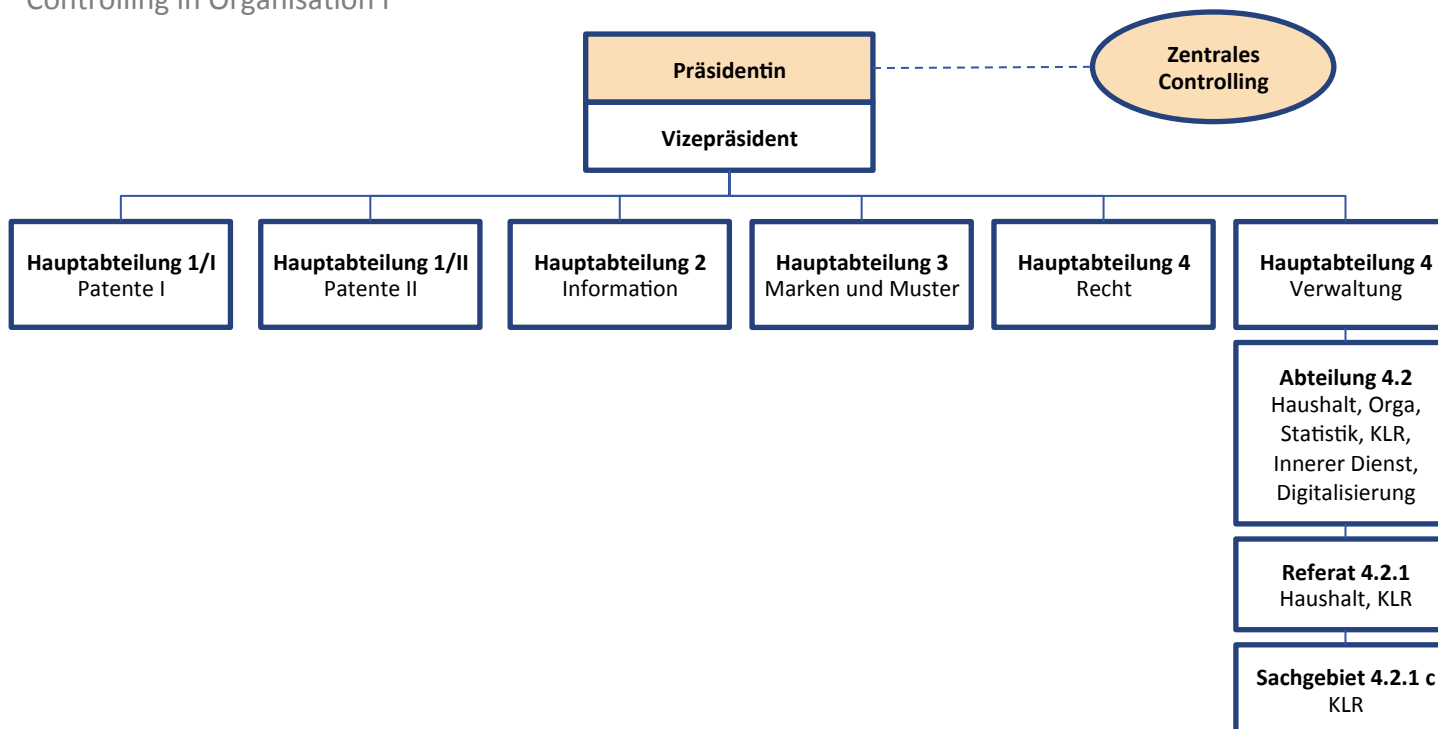
Organisation I

Organisation I besteht aus sechs Hauptabteilungen, denen die Leitung mit Präsidentin und Vizepräsident vorsteht.

Als Stabsstelle direkt der Präsidentin zugeordnet, findet sich das Zentrale Controlling. Im Zentralen Controlling werden alle Controllingaktivitäten von Organisation I gesteuert. Es ist funktional gegliedert. Das Zentrale Controlling hat in jeder Hauptabteilung Ansprechpartner zum Thema Controlling, jedoch keine eigenen dezentralen Einheiten.

Die KLR ist in der Linie der Abteilung 4.2, Referat 4.2.1 (Haushalt, KLR) als Sachgebiet zugeordnet.

Controlling in Organisation I



- **Mitarbeiter im Controlling (zentral/dezentral):** Insgesamt arbeiten 4 MA im Zentralen Controlling. 4 MA nehmen KLR-Aufgaben in der Linie wahr. Organisation I hat etwa 2.500 Mitarbeiter.
- **Organisationsform der Gesamtorganisation:** Stab-Linienorganisation
- **Hierarchische Einbettung des Zentralen Controllings:** Das Controlling ist auf der 1. Ebene angesiedelt und direkt der Präsidentin zugeordnet. Die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis liegt beim Leiter des Zentralen Controllings.
- **Organisationsform des Controllerbereichs:** Linienorganisation. Dezentrale Aufgaben werden in jeder Hauptabteilung vom jeweiligen Abteilungsleiter bzw. einem Mitarbeiter übernommen.
- **Weisungsbeziehungen innerhalb des Controllerbereichs:** Das Zentrale Controlling hat Methoden- und Richtlinienkompetenz gegenüber den Mitarbeitern in den Hauptabteilungen, die dezentrale Controlleraufgaben wahrnehmen.

Analyse der Controllingorganisation im AK

Organisation J

Organisation J bündelt seine Controllingaktivitäten im Referat PB 14 Controlling und Rechnungswesen.

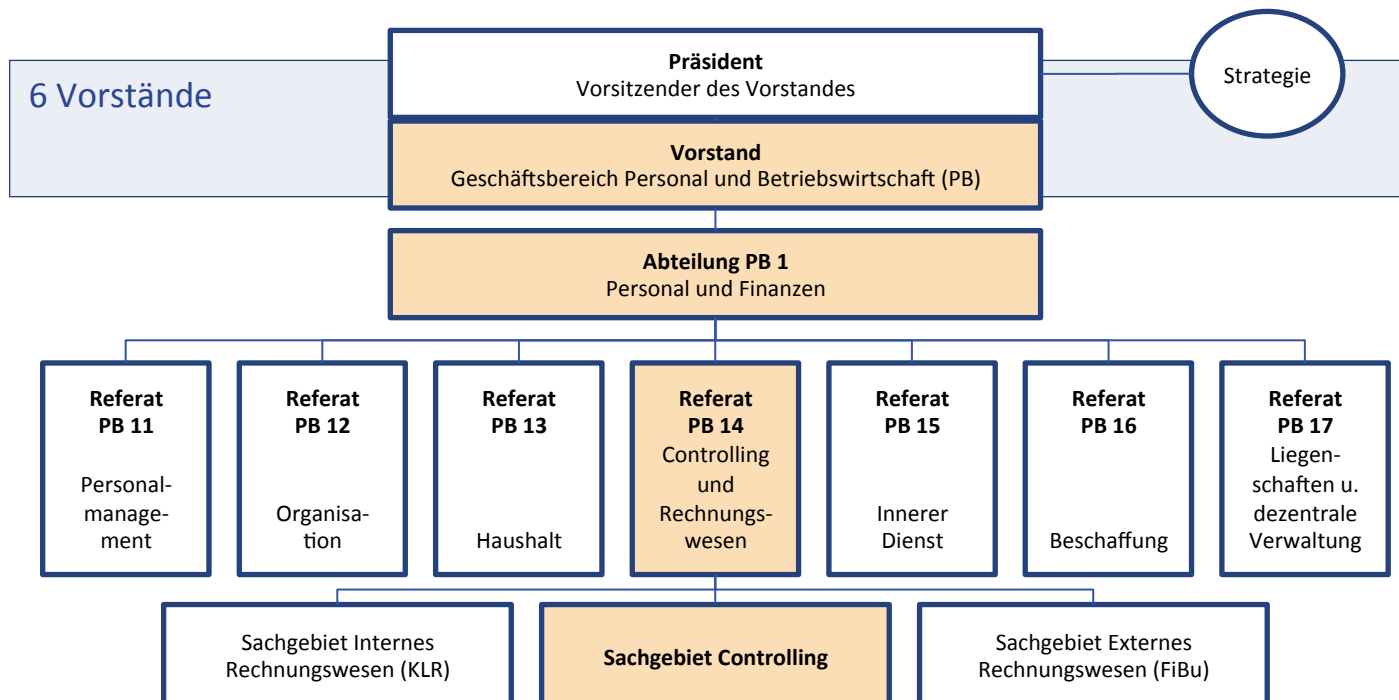
Innerhalb dieser Abteilung wird in externes/internes Rechnungswesen und Controlling unterteilt. Das Sachgebiet Controlling übernimmt hierbei einerseits konzeptionelle Tätigkeiten bei der Weiterentwicklung des Controllings, andererseits aber auch klassische operative Aufgaben. Es fungiert als Dienstleister für alle übrigen Abteilungen.

Das Sachgebiet Controlling ist auf der vierten Hierarchieebene angesiedelt. Ein sehr enger Kontakt besteht zum Stab Strategie,

die, der dem Präsidenten zugeordnet ist.

Eine Untergliederung in zentrales und dezentrales Controlling existiert nicht.

Controlling in Organisation J



- **Mitarbeiter im Controlling (zentral/dezentral):** Insgesamt entfallen 7 VZÄ auf den Bereich Controlling. Im Sachgebiet KLR sind außerdem 5 VZÄ beschäftigt. In Organisation J sind etwa 2.600 Mitarbeiter angestellt.
- **Organisationsform der Gesamtorganisation:** Stab-Linienorganisation
- **Hierarchische Einbettung des Zentralen Controllings:** Das Sachgebiet Controlling ist auf 4. Führungsebene angesiedelt. Es ist dem Leiter des Referates PB 14 zugeordnet. Dieser hat die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis inne.
- **Organisationsform des Controllerbereichs:** Eine Unterteilung in zentrales und dezentrales Controlling erfolgt nicht.

Analyse der Controllingorganisation im AK

Organisation K

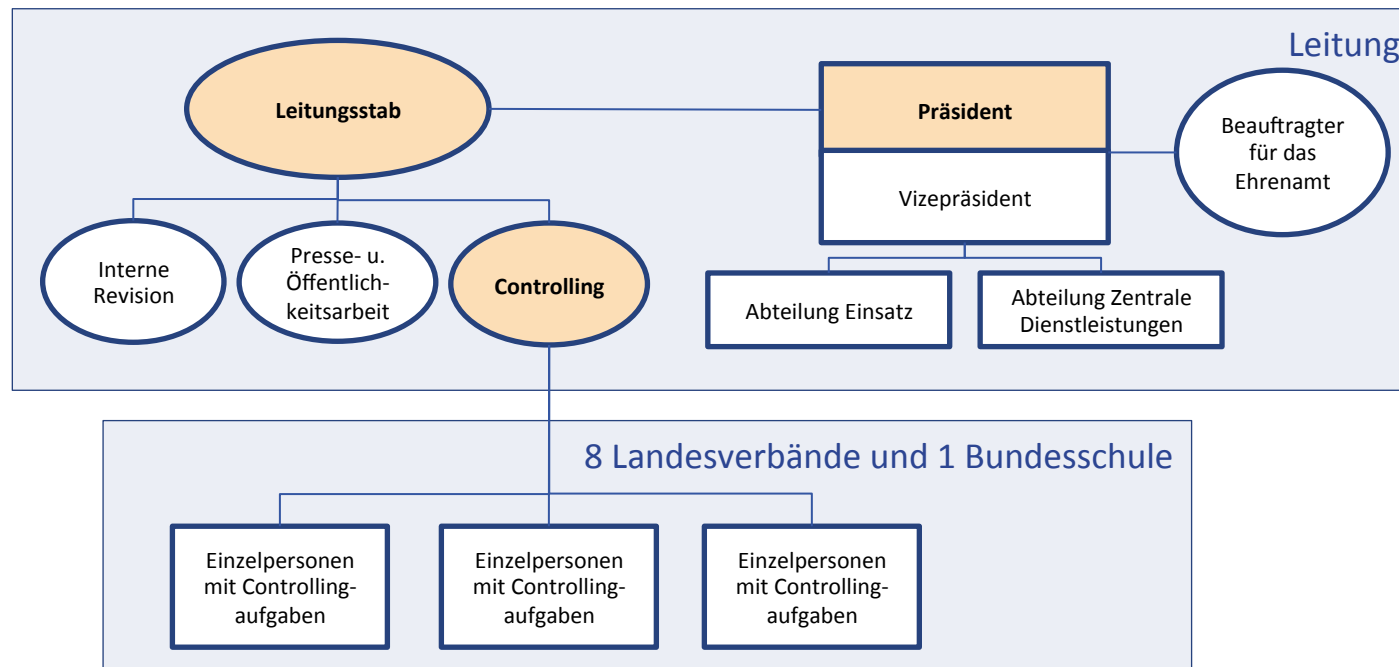
Organisation K untergliedert sich in Leitung, acht Landesverbände und eine Bundesschule, sowie 66 Geschäftsstellen und 668 Ortsverbände. Die Leitung besteht im Wesentlichen aus den beiden Abteilungen Einsatz und Zentrale Dienstleistungen, denen die Behördenleitung vorsteht, sowie den Stabsstellen Leitungsstab und Beauftragter für das Ehrenamt.

Die Behördenleitung wird durch den Leitungsstab unterstützt. Im Leitungsstab ist auch das Controlling angesiedelt. Aufgabe des Sachgebietes Controlling war es zunächst, in allen Organisationseinheiten Controlling-Strukturen aufzubauen. Inzwi-

schen geht es darum, für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche in Organisation K Steuerungsinstrumente weiter zu entwickeln und umzusetzen.

In den dezentralen Einheiten sind keine Controllingeinheiten institutionalisiert. Die Controllingaufgaben werden von einzelnen Personen "nebenamtlich" wahrgenommen.

Controlling in Organisation K



- **Mitarbeiter im Controlling (zentral/dezentral):** Im Controlling von Organisation K ist eine Mitarbeiterin beschäftigt. Der Anteil an Mitarbeitern, die in den dezentralen Einheiten Controllingaufgaben wahrnehmen, beträgt etwa 2,75 VZÄ. Organisation K hat etwa 860 hauptamtliche Mitarbeiter.
- **Organisationsform der Gesamtorganisation:** Stab-Linienorganisation
- **Hierarchische Einbettung des Zentralen Controllings:** Das Controlling ist als Teil einer Stabsstelle der ersten Führungsebene zugeordnet. Es ist eine Untereinheit des Leitungsstabs, der direkt dem Präsidenten bzw. Vizepräsidenten zugeordnet ist. Die disziplinarische Leitung obliegt dem Leiter des Leitungsstabes.
- **Organisationsform und Weisungsbeziehungen innerhalb des Controllerbereichs:** Das Controlling auf Ebene des Leitungsstabs übernimmt die Aufgaben eines zentralen Controllings. Zusätzlich übernehmen Mitarbeiter in den jeweiligen Landesverbänden rudimentäre dezentrale Controllingaufgaben. Sie unterliegen der Methoden- und Richtlinienkompetenz des Zentralen Controllings.

Binnengliederung des Controllerbereichs

- Grad der Spezialisierung
- Regelungen der Beziehungen innerhalb des Controllerbereichs

Binnengliederung des Controllerbereichs

Grad der Spezialisierung

An dieser Stelle der Argumentation wurden in allen Mitgliedsinstitutionen Controllingaufgaben an Controller vergeben und der Controllerbereich ist innerhalb der Gesamtorganisation angesiedelt. Im nächsten Schritt ist nun zu fragen, wie die Aufgaben innerhalb des Controllerbereichs organisiert werden sollen, wie weit also innerhalb des Controllerbereichs spezialisiert werden soll. Grundsätzlich folgt diese Binnengliederung der Unternehmensorganisation („Controller sitzen dort, wo Manager sitzen“). Allerdings besteht insbesondere für größere Organisationen ein eigener organisatorischer Gestaltungsbereich für den Bereich des Zentralcontrollings.

Wird innerhalb des Controllerbereichs spezialisiert, so können im Wesentlichen zwei mögliche Varianten unterschieden werden: Zum einen kann die Organisation des Zentralcontrollings die Unternehmensstruktur abbilden; dann ist für jeden Bereich ein eigener Controller (oder ggf. sogar eine eigene Abteilung) zuständig. Eine solche Spezialisierung stellt die Controller vor die Aufgabe, zentrale und dezentrale

Interessen und Sichtweisen auszugleichen. Auch wird der Wille der Zentrale zu einem solchen Ausgleich unmittelbar sichtbar: Sie baut Fähigkeiten auf, um die Bereiche zu verstehen. Allerdings bedeutet dies auch, dass sie sie dadurch besser kontrollieren kann. Eine kooperative Zusammenarbeit kann deshalb durchaus auch in eine konfliktäre umschlagen.

Zum anderen besteht die grundsätzliche Möglichkeit, die Zentrale eher funktional zu gliedern, z.B. in ein Investitionscontrolling, Risikocontrolling, Prozesscontrolling und eine Abteilung, die sich mit betriebswirtschaftlichen Grundsatzfragen beschäftigt. Das Zentralcontrolling hat dann aus der Sicht der dezentralen Controller den Charakter eines Know-how-Pools; damit ist zugleich hohe Eigenständigkeit der dezentralen Controller signalisiert. Besteht die begründete Gefahr eines zu hohen Bereichsinvolvements der dezentralen Controller, ist diese Variante allerdings eine schlechte Lösung.

Die konkrete Lösung des Organisationsproblems hängt auch und wesentlich von der gewählten Steuerungslogik des

Unternehmens ab. Damit können auch innerhalb einer ähnlichen Aufbauorganisation von Organisationen – ökonomisch begründbar – sehr unterschiedliche Ausprägungen des Controllings vorhanden sein.

Ebenso ist im Arbeitskreis eine eindeutige Zuordnung zu den beiden Grundformen nicht so einfach möglich. Versucht man aber, die Controllerbereiche den beiden Formen zuzuordnen, so zeigt sich, dass sich funktionale Gliederung und eine Gliederung nach Organisationsstruktur in etwa die Waagschale halten (vgl. untere Tabelle).

Dominantes Gliederungsmerkmal der Controllingunterabteilungen im Arbeitskreis

	Org A	Org B	Org C	Org D	Org E	Org F	Org G	Org H	Org I	Org J	Org K
Keine Spezialisierung											✓
Spezialisierung gemäß Organisationsstruktur	✓		✓		✓	✓	✓		✓		
Funktionale Spezialisierung		✓	✓	✓			✓	✓		✓	

Binnengliederung des Controllerbereichs

Regelungen der Beziehungen innerhalb des Controllerbereichs

Als letzter Schritt bei der Gestaltung des Controllerbereichs gilt es dann festzulegen, wie die Kompetenzen innerhalb der Controllerorganisation und zwischen dieser und der Führungslinie zu regeln sind. Von allen Organisationsfragen im Controlling ist diese die in der Literatur am intensivsten behandelte. Unterscheidet man eine fachliche und eine disziplinarische Weisungsbeziehung, so kann man daraus drei grundsätzliche Möglichkeiten der Unterstellung von dezentralen Controllern ableiten.

Bei der zentralen Organisationsform liegt die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis über die dezentralen Controller beim Zentralcontrolling. Diese Form bietet die Möglichkeit der Etablierung einer »gemeinsamen« Sprache, birgt jedoch gleichzeitig die Gefahr, dass die dezentralen Controller in den strategischen Geschäftseinheiten als

Fremdkörper wahrgenommen werden.

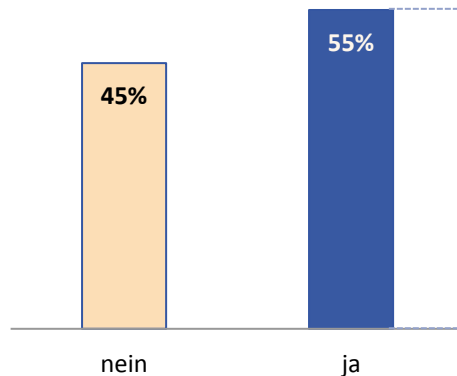
Bei der dezentralen Organisationsform sind die dezentralen Controller fachlich und disziplinarisch der Linie (zum Beispiel dem Bereichsleiter) zugeteilt. Dies führt zu einer weitestgehenden Akzeptanz des dezentralen Controllings innerhalb der Linie. Gefahren ergeben sich jedoch durch einen eventuell entstehenden Bereichsegoismus, die Abkehr von einheitlichen Unternehmensstandards und die Gefährdung der Unabhängigkeit der dezentralen Controller.

Die »Dotted-Line-Organisation« als dritte Variante stellt eine Mischform beziehungsweise einen Kompromiss der ersten beiden Unterstellungsformen dar und ist durch eine Teilung der fachlichen und disziplinarischen Unterstellung gekennzeichnet. Sie bietet die Möglichkeit, die Linienerfordernisse

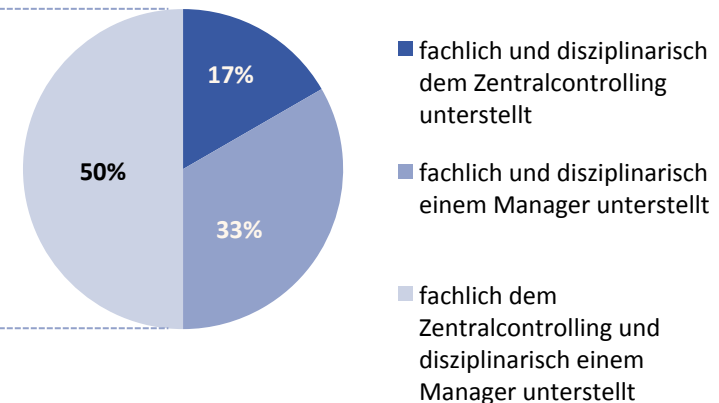
mit Controllingnotwendigkeiten zu verbinden. Allerdings kann die Doppelunterstellung zum Dauerkonflikt führen. Zudem ist die Objektivität der dezentralen Controllingabteilungen nicht immer gewährleistet.

Verschiedene Studien zeigen, dass das Dotted-Line-Prinzip die in der privaten Unternehmenspraxis am häufigsten anzutreffende Organisationsvariante darstellt. Auch im Arbeitskreis bestätigt sich dieses Bild. Über die Hälfte, nämlich 55% der Arbeitskreismitglieder, unterteilt in zentrales und dezentrales Controlling. 50% hiervon folgen dem Dotted-Line-Prinzip. An zweiter Stelle mit 33% Häufigkeit liegt die dezentrale Variante. Nur 17% der betrachteten Organisationen übertragen die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis dem Zentralen Controlling.

Existieren in den Institutionen dezentrale Controllingeinheiten?



Wie ist das dezentrale Controlling organisatorisch verankert?



Agenda

Handlungsempfehlungen

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die formale Organisationsgestaltung vor allem drei Fragestellungen betrifft, nämlich den Grad der an Controller vergebenen Aufgaben, die organisatorische Unterstellung sowie die Binnengliederung des Controllerbereichs. Unter diese drei Oberpunkte sind verschiedenste Teil-Entscheidungen einzuordnen, die bei der Gestaltung der Controllingorganisation zu treffen sind und im Folgenden zusammenfassend dargestellt werden.

Controllingaufgaben sollten von Controllern wahrgenommen werden

Die wissenschaftliche Literatur bietet eine Fülle gewichtiger Argumente, die diese Aussage unterstützen (vgl. Folie 6). Dabei ist der Aufgabenbereich, den Controller abdecken, nicht starr, sondern verändert sich im Zeitablauf in Abhängigkeit vom Entwicklungsstand des Controllerbereichs. Es sollte also eine regelmäßige Aufgabenkritik auch innerhalb des Controllerbereichs erfolgen.

So zentral wie möglich, so dezentral wie nötig

Hinsichtlich der Aufgabenaufteilung innerhalb des Controllerbereichs ist in zentrale und dezentrale Aufgaben zu unterscheiden. Hierbei gilt die Empfehlung, dass gerade in der Anfangsphase der Entwicklung des Controllings im öffentlichen Bereich die Zentralisierung der Controlleraufgaben möglichst hoch gehalten werden sollte. Um Vorbehalte und Abwehrreaktionen

gegenüber dem Controlling in der Organisation zu vermeiden, braucht das Controlling eine klare und starke Unterstützung durch die Führung und sollte daher in der Organisationshierarchie möglichst weit oben angesiedelt werden. Idealerweise wird diese starke Positionierung des Zentralcontrollings durch Bereichscontroller ergänzt, die laufende Teilaufgaben mit hohem Geschäftsbezug übernehmen.

Controlling als Querschnittsfunktion der Organisation

Inwieweit Controller die ihnen zugewiesenen Aufgaben auch wahrnehmen können, ist abhängig von ihrer Positionierung in der Gesamtorganisation und der Beziehung zwischen Führung und Controlling. Als wichtige Kriterien gelten hierbei die Frage nach der Machtposition des Controllings einerseits und dem zur Wahrnehmung einer Counterpart-Funktion notwendigen Abstand vom operativen Geschäft andererseits.

Je nach Organisation und Kontextfaktoren bieten sich verschiedene Möglichkeiten der Gestaltung an. Denkbar ist eine Ausgestaltung als Linienfunktion. Diese bietet dadurch Vorteile, dass dem Controlling unmittelbare Anweisungskompetenz gegenüber nachgelagerten Instanzen zukommt. Stabslösungen hingegen verfügen über keine solche Anweisungskompetenz und haben daher eher Service- und Beratungscharakter. Ihr Einfluss in der Organisation ist stark von der jeweiligen Machtposition der zugeordneten Führungsperson abhängig. In der wissenschaftlichen Literatur herrschte lange die Überzeugung, dass Controller ihrer Aufgabe im Rahmen einer Stabslösung am besten nachkommen könnten, da

die Objektivität und Neutralität zum Geschäft in Stabslösungen eher ausgeprägt ist. Mit zunehmender Komplexität von Organisationen kam man von dieser Sichtweise aber ab und über die Zeit setzte sich das Controlling als Querschnittsbereich der Organisation durch. Einigkeit besteht in der Literatur allerdings dahingehend, dass das Controlling nach Möglichkeit in der ersten oder zweiten Hierarchieebene angesiedelt sein sollte, um ihm eine notwendige weitreichende Machtkompetenz einzuräumen.

Klar definierte Weisungsbeziehungen zwischen zentralem und dezentralem Controlling

In der Gestaltung der Verbindung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten ist die Verteilung von fachlichen und disziplinarischen Weisungsrechten von wesentlicher Bedeutung. Es sollte hier darauf geachtet werden, dass die dezentralen Controller die Organisationsziele nicht aus dem Blick verlieren, andererseits aber inhaltlich nicht zu weit von ihren operativen Organisationsbereichen entfernt sind. Es bieten sich die bereits vorgestellten drei Formen der Unterstellung des dezentralen Controllings an. Wie die nachfolgende Folie zusammenfassend zeigt, hat jede Unterstellungsform ihre Vor- und Nachteile.

Handlungsempfehlungen

Vor- und Nachteile unterschiedlicher Unterstellungsmöglichkeiten des dezentralen Controllings

Für die Einführung von Controlling im öffentlichen Bereich stellt die Unterstellung des dezentralen Controllings unter das Zentralcontrolling die sinnvollste Alternative dar. Zentrale und dezentrale Controller arbeiten hier sehr eng zusammen. Dies stellt sicher, dass Controlling über die ganze Organisation hinweg einheitlich ausgestaltet ist. Neue Konzepte können hier sehr schnell ein- und umgesetzt werden. Die Arbeit des

Controllings ist relativ unabhängig von den Linieninstanzen.

Die Dotted-Line-Organisation als Unterstellungsform ist ebenfalls denkbar. Hier werden Vor- und Nachteile von Linien- bzw. Zentralunterstellung ausgeglichen. Mitunter werden dann dezentrale Einheiten aber weder von der Linie noch vom Zentralcontrolling akzeptiert.

Von einer Linienunterstellung des dezentralen Controllings ist eher abzuraten, da die Möglichkeiten des Controllings hier sehr stark von den einzelnen Bereichsleitern abhängen. Stehen diese dem Controlling skeptisch gegenüber, kann das Controlling seine Aufgaben nur schwer wahrnehmen.

Unterstellung Linieninstanz		Unterstellung Zentralcontroller		Dotted-Line-Prinzip	
positiv	negativ	positiv	negativ	positiv	negativ
<ul style="list-style-type: none"> • gute und vertrauliche Zusammenarbeit mit Linieninstanz • hohe Akzeptanz in der Linie • guter Zugang zu formellen und informellen Quellen • Möglichkeit, Linieninstanz bei Entscheidungen zu unterstützen • starkes Eingehen auf Linienbedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlling-Gesamtkonzept wird vernachlässigt • Verstärkung des Partikularismus • Berichterstattung an Zentralcontroller wird vernachlässigt • mangelnde Distanz und Objektivität zu Linienaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • einheitliche Durchführung des Controllingkonzeptes • Gegengewicht bei Beteiligung an Entscheidungen der Linieninstanz • starke Betonung des integrativen Koordinationsaspektes • schnelle Durchsetzung neuer Konzepte • Unabhängigkeit gegenüber Linieninstanzen • schnelle Information der Zentrale 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialcontroller = Spion der Zentrale • Informationsblockade der Linie • Spezialcontroller wird isoliert • geringe Akzeptanz • wird nicht zur Entscheidungsunterstützung herangezogen • linienspezifische Besonderheiten werden zu wenig beachtet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompromiss zwischen zwei Extremen • Möglichkeit, Linienanforderungen mit Controllingnotwendigkeiten zu verbinden • flexible Einflussnahme auf Spezialcontroller 	<ul style="list-style-type: none"> • Doppelunterstellung = Dauerkonflikt • wird weder von der Linie noch vom Zentralcontrolling akzeptiert • Objektivität und Neutralität nicht gegeben

Quelle: Schüller 1984, S. 210

Impressum

Prof. Dr. Bernhard Hirsch

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Celina Gisch

Susanne Zubler

Robert Huber

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

Arbeitspaket 3: Organisatorische Ausgestaltung des Controllerbereichs in den Teilnehmerinstitutionen – Analyse und Handlungsempfehlungen

Universität der Bundeswehr München
Institut für Controlling
Werner-Heisenberg-Weg 39
D-85577 Neubiberg
www.unibw.de/ifc

WHU – Otto Beisheim School of Management
Institut für Management und Controlling (IMC)
Burgplatz 2
D-56179 Vallendar
www.whu.edu/control

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen, subjektiven Einschätzungen einzelner, hochrangiger Vertreter der Arbeitskreisinstitutionen. Sie haben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Alle Angaben wurden bewusst anonymisiert und randomisiert.