

2 Methode

2.1 Auswahl und Beschreibung des Unternehmens

Das Untersuchungsziel, die Praxis des Controlling im Sinne der soziologischen Accounting-Forschung zu rekonstruieren, erfordert ein detailliertes Beschreiben und Verstehen des Alltags der tatsächlichen Controlling-Praxis.¹⁷ Methodologische Vorüberlegungen und Abwägungen der Vor- und Nachteile unterschiedlicher methodischer Zugänge führten zu dem Ergebnis, dass eine *qualitative Case Study auf der Grundlage einer längerfristigen teilnehmenden Beobachtung in einem als typisch oder repräsentativ geltenden Unternehmen* durchgeführt werden sollte.

Die wichtigsten *methodischen Überlegungen* dabei waren:

- dass ein *qualitatives Vorgehen* tiefere und detailliertere Einblicke ermöglicht und der Fragestellung, angesichts des gegenwärtigen Erkenntnisstandes, der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes und der Erschließung von soziologisch relevanten, den handelnden Akteuren aber möglicherweise unbewussten Mechanismen, angemessener erschien als eine quantitative Erhebung. Die *Konzentration auf einen Einzelfall* erschien insofern angezeigt, um angesichts der schmalen empirischen Befundlage so tief und detailliert wie möglich die Praxis des Controlling analysieren zu können.
- dass der Einzelfall – angesichts der oben diskutierten Forschungslücke – „deutsch“ sein sollte, denn es ist für die inländische, betriebswirtschaftliche *Mainstream-Controlling*zunft offenkundig leicht, ihre „Ignoranz“¹⁸ gegenüber internationalen Forschungserkenntnissen mit dem „Kulturargument“ zurückzuweisen, und in der Tat scheint Konzeption und Praxis

17 Forschungen zum „Management Accounting as Social and Institutional Practice“ sind typischerweise deskriptiv am Phänomen orientiert und qualitativ ausgerichtet (Becker 2004).

18 Vormbusch (2004, S. 35) weist darauf hin, dass „(...) eine systematische Reflexion der methodologischen Grundannahmen und gesellschaftlichen Bedeutung des Accounting (...) im deutschen Sprachraum kaum zu finden (ist)“.

des Controlling bei aller Professionalisierung ein zutiefst kulturell geprägtes Sujet zu sein.¹⁹

Das mit diesem Vorgehen - wie mit Case Studies generell - verbundene Problem der *Generalisierbarkeit der Erkenntnisse*²⁰ sollte zum einen durch die Auswahl des Unternehmens und zum anderen durch die Dauer bzw. Intensität der teilnehmenden Beobachtung bestmöglich gelöst werden. Das *Unternehmen* sollte idealerweise folgende Merkmale aufweisen:

- Erstens sollte es als „typisch“ oder sogar als „vorbildlich“ für ein modernes, Unternehmen gelten können und über ein professionalisiertes, differenziertes und fortgeschrittenes Controlling verfügen; es sollte idealerweise in seiner Branche zu den Marktführern zählen und eine gewisse Unternehmensgröße aufweisen.
- Zweitens sollte der beobachtete Controllerbereich zentral und gut vernetzt sein, d.h. er sollte eine hohe Maklerfunktion besitzen und verantwortlich für die Erstellung der „wichtigen Rechenwerke“ sein.
- Drittens sollte sichergestellt sein, dass Zugang zu hierarchisch hochangesiedelten Akteuren möglich ist, denn das – so die Vermutung – sollte Einblicke in die polit-strategische Komponente des Controlling ermöglichen.

Zum anderen sollte die *Dauer der teilnehmenden Beobachtung* eine ausreichend große Zeitspanne umfassen, um kontinuierlich und wiederholt vertiefte Einblicke in den Controlling-Alltag sowie das Denken und Handeln der Akteure zu ermöglichen.

Zusammengefasst: Das „Typische“ des Unternehmens mit Blick auf seine Struktur, Rahmenbedingungen und Professionalisierung des Controlling impliziert die Annahme, dass Mechanismen sowie Denken und Handeln der Akteure in anderen vergleichbaren Unternehmen ähnlich ablaufen. Die Größe des Unternehmens bzw. die Differenziertheit des Controlling und die Zahl der Akteure sollte die Umsetzung des methodischen Grundsatzes ermöglichen, die „Einzelfallanalyse“ möglichst in mehrere Fälle zu unterteilen und über einen längeren Zeitraum zu beobachten (z.B. das Verhalten von unterschiedlichen Controllern in verschiedenen Meetings zu Soll-Ist-Abweichungen bezüglich unterschiedlichster Investitionsobjekte), um Erkenntnisse sozusagen im bestehenden Kon-

19 So werden in einigen Studien, z.B. von Ahrens (1999) deutliche Unterschiede zwischen deutschen und britischen Controllern bezüglich der von ihnen verwendeten Controllingmodelle und ihrer Rollenbilder nachgewiesen. Auch Vormbusch (2004, S. 36 f.) spricht von klaren Unterschieden zwischen der angelsächsischen und der deutschen Controlling-Kultur.

20 Das grundsätzliche Problem von Fallstudien besteht in der Frage, ob aus den gewonnenen Erkenntnissen allgemeine Schlüsse gezogen werden können. Um dieses Problem abzumildern ist es angeraten, den „Fall“ nach möglichst sinnvollen Kriterien zu selektieren (Flick 2012, S. 177 f.).

text wiederholt zu überprüfen bzw. zu validieren. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist wiederum eine ausreichend große Beobachtungs- bzw. Verweildauer im Unternehmen.

Nach intensiver Recherche geeigneter Unternehmenskandidaten konnte als Untersuchungsfeld für die vorliegende Studie das *Controlling eines international agierenden, deutschen Großkonzerns* gewonnen werden, der in jeder Hinsicht die methodischen Auswahlkriterien erfüllt:

- Es handelt sich bei dem Unternehmen um ein, gemessen an Mitarbeiterzahlen und wesentlichen Finanzkennzahlen, sehr *großes Unternehmen* des produzierenden Gewerbes mit zahlreichen Einzelgesellschaften im In- und Ausland.
- Das Unternehmen stellt Konsumgüter in einem dynamischen, wettbewerbsintensiven und technikgetriebenen Bereich her und zählt *weltweit zu den traditionsreichsten und erfolgreichsten* Unternehmen seiner Branche.
- Das Unternehmen ist *nach klassischen Funktionsbereichen* (Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Forschung & Entwicklung, Verwaltung) *organisiert*. Die Aufbauorganisation ist sehr komplex. Dies liegt an der schieren Unternehmensgröße und an der Entwicklung des Unternehmens in den letzten Jahrzehnten. Das Unternehmen expandierte geographisch (weltweite Produktionsstandorte, Vertriebskanäle etc.), diversifizierte sich (Schaffung neuer Unternehmens-Funktionsbereiche) und führte M&A Aktivitäten durch (Kauf von Unternehmensteilen und Produktlinien, Fusionen etc.).
- Das Unternehmen verfügt über einen *großen und professionalisierten Funktionsbereich „Finanz“*. Der Bereich ist personell durch ein Mitglied im Unternehmensvorstand vertreten und gliedert sich in seinen zentralen Funktionen wiederum in einzelne sogenannte Bindestrich-Controlling-Einheiten auf. Der Bereich, in dem die Untersuchung stattfand, ist dabei der allgemeinste und zentralste Controlling-Bereich. Er wird im Folgenden als „Controlling allgemein“ bezeichnet. Er gliedert sich in weitere Unterbereiche auf, die je spezifische Themen verantworten, so z.B. die Kostenrechnung, Produktkalkulationen, Investitionsrechnungen, oder auch Stabsfunktionen wie die EDV- Technik.
- Die *Komplexität des Unternehmens* bildet sich auch im Controlling ab, da sie dort zu einer erheblichen Ausdifferenzierung und zu einer enormen Berichtsvielfalt führt. Der Leiter „Controlling allgemein“, der „Chefcontroller“, ist direkt unterhalb des Finanzvorstandes auf Bereichsebene angesiedelt.

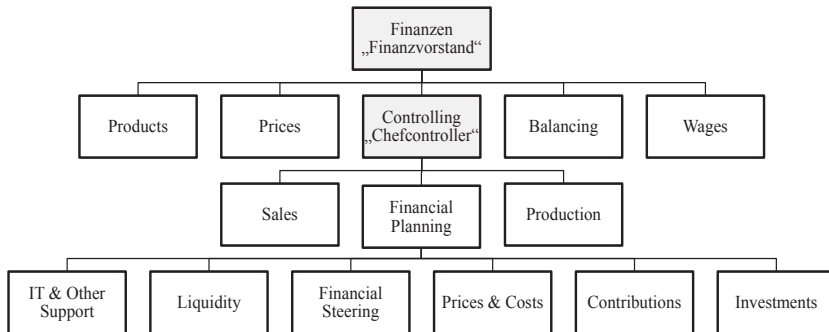


Abbildung 2: Organigramm

Das Unternehmen hat eine lange Historie und kann auf Grund einiger Bestimmungsfaktoren als konservativ und – bei aller Internationalität seiner operativen Tätigkeiten – als „sehr deutsch“ bezeichnet werden. Die wesentlichen Managementpositionen, insbesondere im Bereich „Finanz“, werden von Deutschen innegehalten; über weite Strecken entspricht die Terminologie, sowohl die in den verschriftlichten Unternehmensmaterialien (Anweisungen, Stellen- und Prozessbeschreibungen etc.) als auch mündlich Prozessiertes, die der deutschen Mainstream-Controlling-Lehrbücher.²¹

Die Bindung an Traditionen führt zu einer stabilen Vorherrschaft von hierarchischen Prinzipien und zu einem ausgeprägten Grad an Formalismus. Die Regel des „Es wurde immer schon so gemacht“ besitzt eine hohe Legitimität und bestimmt zu großen Teilen den Kontext, in dem die Akteure handeln. Das Unternehmen ist auffällig hierarchisch bestimmt. Die Branchendynamik hat zwar die ehemals bürokratischen Strukturen überformt und ein effizienzorientiertes Profit-Center-Gebilde entstehen lassen, und auch Phänomene postmoderner Organisationen haben Einzug gehalten (flachere Hierarchien, steigende Autonomien, Ideen der Dezentralisierung, Unternehmertum). Vorherrschend und markant sind aber immer noch die hierarchisch-zentralistischen Elemente, die einhergehen mit hohen hierarchiebedingten Wissensunterschieden, klaren Rollenbildern und strikten Verhaltenserwartungen.

21 Zahlreiche Formulierungen in den Unternehmensmaterialien (Unternehmensgrundsätze des Controlling, Prozessbeschreibungen etc.) folgen 1:1 den Leitsätzen, wie sie sich in den führenden Controlling-Lehrbüchern (allen voran im Standardwerk „Einführung in das Controlling“ von Weber & Schäffer) oder auf den Informationsseiten der führenden Controller-Assoziationen finden.

Die Finanzkultur des Unternehmens scheint elaboriert, der Stellenwert, der den Zahlen zukommt, scheint hoch zu sein. Controlling ist, ob in dezentralen Einheiten oder als zentrales Controlling, in der Gesamtorganisation präsent, gut vernetzt, fast allgegenwärtig. Es ist ressourcestechnisch gut ausgestattet, d.h. es gibt ausreichendes und kompetentes Personal und eine sichere finanzielle Ausstattung, die z.B. gute EDV-technische Versorgung oder auch die Zusammenarbeit mit professionellen externen Consultants ermöglicht. Controlling ist auch hierarchisch in der Unternehmensleitung gut repräsentiert. Es entspricht in seinen Techniken und Methoden dem betriebswirtschaftlichen state-of-the-art. Es scheint anerkannt und geachtet zu sein.

Es kann festgehalten werden: Es handelt sich um eine *Organisation deutscher Couleur*, deren spezifische Controlling-Konzeption dem *betriebswirtschaftlichen Mainstream* entspricht. Auf Grund seiner Größe, seiner typischen und klassischen Aufbau- und Ablaufstrukturen und seines state-of-art Controlling besitzt die Organisation *Vorbildcharakter*. *Länge, Tiefe und Breite der Beobachtung* und somit Qualität und Quantität des erfassten Materials ist außerordentlich. Somit ist sichergestellt, dass ein *Repräsentant der deutschen Controlling-Kultur* untersucht wird, der Vorbild für viele andere Unternehmen sein dürfte;²² die *Generalisierbarkeit der Erkenntnisse* ist dabei durch Beobachtungsquantität und -qualität gegeben. Die nationale, empirische *Forschungslücke* sollte durch diese Gegebenheiten *gedeckt* werden können.

2.2 Rahmenbedingungen und Ablauf der teilnehmenden Beobachtung

Der *Feldzugang* startete mit einem Termin beim Leiter des Bereichs Controlling, bei dem es darum ging, ihm das Forschungsprojekt vorzustellen und für einen Feldzugang zu werben. Der „Chefcontroller“ zeigte sich - nach anfänglicher Skepsis - der Forschungsidee gegenüber zunehmend aufgeschlossen und ermöglichte qua seiner hierarchischen Stellung den Feldzugang.

22 Anknüpfend an das neo-institutionalistische Konzept des Isomorphismus, der über seinen Mechanismus der Imitation („mimetic isomorphism“) erklärbar macht, dass und warum als erfolgreich und legitim geltende Modelle von anderen kopiert, also imitiert werden (DiMaggio/Powell 1983, S. 151 f.).

Bei der *Vorbereitung des Feldaufenthalts* konnte der Beobachter aus seinem wissenschaftlichen und praktischen Hintergrund schöpfen. Die Kenntnisse zum Controlling, zu seinen Funktionen und Aufgaben sowie die Controlling-Fach- und Alltagssprache, waren dem Beobachter aus seinem vorangegangenen *betriebswirtschaftlichen Studium* und seiner *Berufstätigkeit bei verschiedenen führenden deutschen Banken* aus Theorie und Praxis geläufig. Auch die Theorien der soziologischen Accounting-Forschung waren dem Beobachter aufgrund seines *Soziologiestudiums* und der selbständigen Entwicklung der Forschungsfrage bekannt. Weitere inhaltliche Festlegungen oder spezifische Fragestellungen zu Beginn des Feldaufenthalts wurden nicht getroffen. Mit anderen Worten: Der Beobachter stellte sich dem Feld theoretisch und praktisch vorbereitet sowie forschungspraktisch offen.²³

Die ersten Tage des *Feldeinstiegs* widmeten sich der *Dokumentensicht*, um erste Orientierung und Kenntnisse über spezifischen Aufbau- und Ablaufgegebenheiten im untersuchten Unternehmen zu gewinnen. Es handelte sich dabei um die organisationsüblichen, „standardisierten Artfakte“ (Wolff 2000, S. 502 ff.), also in der Hauptsache um Organigramme, Prozess- und Stellenbeschreibungen sowie um Präsentationsunterlagen, die bei unternehmensinternen Vorstellungen des Bereichs Controlling verwendet werden. Im Anschluss wurden einige *Interviews* ethnographischer Art²⁴ mit den Leitern einzelner Controlling-Einheiten geführt. Dadurch konnten die Informationen aus der offiziellen Dokumentation mit Details, auf Nachfragen auch mit Informationen über Schwierigkeiten und Defizite in der Controllerarbeit, die Unternehmenskultur, die Zusammenarbeit mit den kontrollten Bereichen etc. angereichert und gespiegelt werden. Durch diese beiden Schritte lagen Basisinformationen zu den Wissensinhalten der Akteure vor.

Der weitere *Ablauf des Feldaufenthalts* verlief typischerweise wie folgt: Der Beobachter suchte sein Büro auf. Ihm wurde ein Arbeitsplatz im Großraumbüro einer zentralen Untereinheit des Chefcontrollers zur Verfügung gestellt, des „Financial Planning“. In dieser Organisationseinheit laufen alle Controlling-Daten zusammen und werden zu den wesentlichen Vorstandsinformationen über die finanzielle Gesamtsituation des Unternehmens aufbereitet. Im Anschluss

23 Bei der vorliegenden Ausarbeitung handelt es sich explizit nicht um eine Literaturarbeit. Insofern hielten sich die theoretischen Bezüge vor und während der Studiendurchführung, aber auch die theoretischen Referenzen bei der Abfassung der Analyse auf ein Minimum beschränkt (zum Umgang mit und der Verwendung von theoretischer Literatur siehe ebd.: S. 74 ff.).

24 Ethnographische Interviews liegen im Feld „freundlicher Unterhaltung“ und „formalem Interview“, und erschienen im Rahmen dieser Feldstudie als die geeignetste Methode. Reine Experteninterviews, wie in Institutionen sonst meist üblich, schieden aus, da der Charakter eines „unbefangenen, freundlichen Kennenlernens und Einstiegs“ verlorengegangen wäre (ebd.: S. 270 f.).

folgte die Tagesplanung mit dem Chefcontroller. Er ging seinen Terminkalender durch, berichtete welche Besprechungen stattfinden werden, selektierte an Hand des Kriteriums „Ist es (seiner Meinung nach) von Bedeutung für die Studie?“ vor, und überlegte, ob eine Teilnahme möglich sei. Die „freie Zeit“ konnte genutzt werden, um sich entweder im Büro des Chefcontrollers aufzuhalten; an Besprechungen und Telefonaten, die der Chefcontroller dort abhielt, war eine Teilnahme immer möglich. Oder die Zeit wurde genutzt, um vom Arbeitsplatz aus an den Gesprächen im Großraumbüro teilzunehmen, zuzuhören, nachzufragen, oder um inoffizielle Gespräche auf dem Gang, in der Kantine, beim Schlendern durch die Büros zu suchen. Gerade diese „freie Zeit“ war ein wichtiger Zugang zu Daten, die dem Charakter nach unselektiert und inoffiziell wichtige Rückbindungen und Erkenntnisse ermöglichen. So z.B. wenn sich Mitarbeiter zu allgemeinen Organisations- und Managementfragen äußern, Einschätzungen zur Unternehmenskultur abgeben, politisch-hierarchische Themen diskutieren. Und es war auch sehr aufschlussreich, einen Sachverhalt nicht nur in der offiziellen Besprechung zu erleben. Fand z.B. eine offizielle Vorlagenbesprechung beim Chefcontroller statt, so konnte auch beobachtet werden, wie der Gegenstand aus unterschiedlichen Perspektiven (Abteilungen, Hierarchieebenen) und auf zumeist inoffizieller Ebene vorbereitet und nachbesprochen wird.

Methodisch handelt es sich bei der praktizierten Art der Beobachtung um eine *offene Fremdbeobachtung* in einer *natürlichen Situation*. Die Beobachtungssystematik war von den sich bietenden Möglichkeiten abhängig; da diese aber weitgehend liberal gestaltet wurden darf man von einer im Schwerpunkt *systematischen* Beobachtung sprechen – unsystematische Beobachtungsanteile, die sich z.B. während der Präsenzen im Großraumbüro boten, wurden selbstverständlich selektiv weiterverarbeitet. Die Beobachtung wird als *teilnehmend* bezeichnet, wobei angemerkt sein soll, dass der Beobachter nicht tatsächlich Mitglied der Organisation wurde.²⁵

Der Erfolg bzw. die *realitätsadäquate Beschreibung einer teilnehmenden Beobachtung* hängt wesentlich davon ab, inwiefern dem Beobachter Zugang zu den relevanten Interaktionen gewährt wird und inwieweit die Akteure „unter Beobachtung“ ihr gewohntes, „natürliches“ Verhalten zeigen und in persönlichen Gesprächen ehrlich, offen und kooperationsbereit sind. Diesbezüglich kann nach Einschätzung des Beobachters konstatiert werden:

- Der *Chefcontroller* war dem Untersuchungsvorhaben sehr positiv gegenüber eingestellt und hat ganz wesentlich zu einem fundierten Feldzugang beigetragen. Er ermöglichte die Teilnahme an nahezu allen Terminen, die

25 Zur Kategorisierung unterschiedlicher Beobachtungstypen siehe Flick 2012, S. 282 ff.

er selbst einberief und leitete, ebenso wie an Besprechungen, die in seinem Verantwortungsbereich stattfanden. Er ermöglichte weiterhin den offenen Zugang zu seinen Mitarbeitern, die „angewiesen“ waren, Auskunft zu geben.

- Nicht überraschend war bei vielen Akteuren zunächst eine *Skepsis gegenüber der Anwesenheit eines beobachtenden und protokollierenden Externen* zu erkennen. Diese war besonders dann zu spüren, wenn durch die Beobachtung etwas auffällig wurde, was persönliche Defizite oder Vorbehalte gegenüber dem Controlling bestärken könnte. Das führte zuweilen durchaus zu kritischen Äußerungen der Beteiligten und expliziter Verschlussenheit.²⁶
- Das hierarchisch hochgestellte Commitment war einerseits von Vorteil, da es direkten, unbürokratischen Zugang zu Besprechungen und den Zugriff auf prinzipiell alle Mitarbeiter des Bereichs Controlling ermöglichte. In einigen Situationen wurde aber doch auch deutlich, dass die Beobachtung - gerade weil hierarchisch angewiesen - Reaktanz hervorrief. So machte der Controlling-IT Bereichsleiter im Rahmen einer Besprechung seinem Vorgesetzten, dem „Chefcontroller“ gegenüber unmissverständlich klar, dass es ihm „*missfalle, wenn hier alles mitgeschrieben und auf Tonband aufgenommen wird*“ und er „*nun nichts mehr sagen*“ werde.²⁷
- Bei den ersten Interviews mit den Akteuren innerhalb der Einstiegsphase wurde ebenso deutlich, dass sie nur relativ *unternehmenskonforme Aussagen* treffen, was den Beobachter dazu veranlasste, im Weiteren einzig die Methode der teilnehmenden Beobachtung anzuwenden.

Insgesamt konnte nach Einschätzung des Beobachters mit der Zeit bei den allermeisten Akteuren aber Vertrauen aufgebaut werden, so dass das Gros der Akteure in nahezu allen Beobachtungssituationen *interessiert und kooperativ* erschien. In der Einschätzung des Beobachters hatte die teilnehmende Beobachtung daher weit überwiegend *keine verhaltensbeeinflussende Wirkung*. War dies nach Einschätzung des Beobachters der Fall, wurde es bei Analyse und Interpretation angemessen berücksichtigt.

26 So äußerte sich ein Controlling-Mitarbeiter in einem Meeting wie folgt: „*Wenn das jemand, was jetzt ist, also Sie, an die Presse bringt, dann sind [Finanzvorstand] und [Chefcontroller] ihren Job los*“.

27 Wenn nach Meinung des „Chefcontrollers“ besondere Sensibilität gefordert war, musste auf die als besonders „überwachend“ empfundene Art der Datensicherung, namentlich auf Tonbandaufnahmen, verzichtet werden. In diesen Fällen wurde dann möglichst diskret handschriftlich protokolliert.

Es ist also festzuhalten: Es ergab sich die seltene Gelegenheit eines exzellenten Feldzugangs in einem Großkonzern deutscher Couleur. Diese Gelegenheit wurde genutzt!

2.3 Aufbereitung, Dokumentation und Auswertung des Datenmaterials

Grundlage der empirischen Untersuchung sind also die Dokumente zum Controlling, Interviewmaterial, vor allem aber das Textmaterial aus der teilnehmenden Beobachtung, welches auf Mitschriften und transkribierten Tonbandaufnahmen basiert. Den Grundsätzen qualitativer Forschung entsprechend wurden insgesamt rund *300 Stunden der Controlling-Praxis* per Tonband aufgezeichnet und transkribiert (Flick 2012, S. 371 ff.; Flick et al. 2004).²⁸ Das gesamte Material umfasst ca. *500 Seiten*.²⁹ Das Material wurde mit Hilfe des Analyseprogramms Atlas.ti vollständig kategorisiert (zur Codierung siehe Abb. 3).³⁰ Es kann also auf einen ausgesprochen reichen Fundus an offiziellen wie inoffiziellen Daten zurückgegriffen werden.³¹

Bei der *Aufbereitung und Codierung des Datenmaterials* wurde die Sequenzialität der Daten aufgelöst, d.h. die Daten wurden nicht nach ihrem zeitlichen

28 Die Datenaufzeichnung erfolgte an Hand von Feldnotizen (um Sprecherrollen, Eindrücke und Kontexte bei den Tonbandaufnahmen festzuhalten), von Protokollen (Gesprächsaufnahmen, wenn Tonbandaufnahmen nicht zulässig waren), und an Hand von Transkripten der Tonbandmitschnitte. Auf Grund des Umfangs des Materials wurde auf die Anwendung eines standardisierten, kleinschrittigen Transkriptionssystem verzichtet; Grundzüge, die Homogenität sichern, dabei aber Aufwand und (Erkenntnis-) Ertrag mit ins Kalkül ziehen, wurden aber selbstverständlich eingehalten.

29 Alle Angaben zum Unternehmen und den handelnden Personen, die relevanten Auszüge aus den Unternehmensmaterialien, sowie Passagen des transkribierten Datenmaterials wurden aus Gründen der Anonymisierung verfremdet. Wie bei Studien in Unternehmen üblich unterliegen die Beobachtungen und Veröffentlichungen strengen Verschwiegenheits- und Geheimhaltungspflichten.

30 und liegt als Bezugsquelle dokumentiert vor.

31 Bei der Referenzierung des Materials wird die folgende Begrifflichkeit verwendet: Verschriftlichtes (also v.a. Auszüge aus der Unternehmensdokumentation, Stellen- und Prozessbeschreibungen, Organigramme, Arbeitsanweisungen, Präsentations- und Schulungsunterlagen), sowie verbale Äußerungen, die unter „Konformitätsdruck“ entstanden sind (vorrangig z.B. in Interviews oder auf hochangesiedelten, controlling-bereichsübergreifenden Veranstaltungen) werden als „offiziell“ bezeichnet. Alle anderen mündlichen Äußerungen, die während der Beobachtung aufgenommen wurden (in Arbeitstreffen, job-talk etc.) werden als „inoffiziell“ bezeichnet. Analog dazu und weiterführend werden Funktions-, Zweck-, Aufgaben- und Erwartungsbeschreibungen, die aus der offiziellen Diktion stammen als „offiziell“ (offizielle Funktion, Aufgabe, Erwartung etc.) bezeichnet; mit „inoffiziell“ (inoffizielle Erwartung, Aufgabe etc.) wird bezeichnet, was in der Organisation nicht offiziell abgesichert ist. Die Unternehmensakteure selbst verwenden in diesem Zusammenhang die Begriffe „formal/formell“ bzw. „informal/informell“!

Ablauf, sondern nach inhaltlichen Ordnungskriterien (Codes) sortiert. Ausschlaggebend dafür war erstens die Überlegung, dass es sich nicht um eine Interaktionsstudie im reinen Sinne handelt, bei der die Sequenzialität der Interaktion, die ja den Fall darstellt, ihre Einbettung in Vor- und Nachbesprechungen etc. besonders wichtig ist. Vielmehr geht es um die Generalisierbarkeit soziologisch relevanter Mechanismen aufgrund ihrer Reproduktion in verschiedenen Situationen und Kontexten. Zweitens schienen die Gegenstände, die gemäß der Fragestellung der Studie zu analysieren waren, relativ unabhängig davon zu sein, welchen „Titel“ sie seitens der Akteure im Feld erhalten haben. So ging es bei einer als „Vorlagenbesprechung“ bezeichneten Interaktion oft gar nicht um die Besprechung einer Vorlage, sondern um die visuelle Aufbereitung eines Rechenberichts, bei der „Abstimmungsrunde“ nicht um Abstimmung, sondern um Anweisung. Unabhängig von der offiziellen Rahmung oder Titelierung wenden also die Akteure bestimmte regelgeleitete Techniken an, um Probleme, die ja häufig gar nicht explizit benannt werden, zu bearbeiten. Es erwies sich daher als sinnvoll, die Sequenzialität der Passagen und die offizielle Aufgabe, die hinter Bearbeitungstechniken steht, zu vernachlässigen und vielmehr unabhängig von dem Titel, den die Akteure ihrer Tätigkeit geben, danach zu fragen: Was machen sie jetzt eigentlich? Und dann fallübergreifend nachzuweisen, dass das, was sie machen, immer bestimmten Fragestellungen zugeordnet ist und bestimmten Regeln und Prinzipien folgt. Zu Verständnis- und Lesbarkeitszwecken wird die zitierte Sequenz dabei jeweils kontextiert (Wer spricht in welcher Situation?).

Das methodische Vorgehen entspricht also dem einer *explizierenden, rekonstruierenden, nicht-sequentiellen, qualitativen Inhaltsanalyse* (Mayring 1983, zit. nach Flick 2012, S. 476 ff.), bei der zum einen theoretische Kategorien an das Material herangetragen wurden, zum anderen aber auch Kategorien aus dem Material heraus entwickelt wurden. Diese Kategorien wurden am Material immer wieder überprüft, modifiziert, und konkretisiert. Wahlweise wurde das Material durch Zusammenfassungen und Kategorisierungen reduziert, teilweise durch Interpretationen einschlägiger, kurzer Textstellen aufgeschlossen (Flick 2012, S. 409 ff.).

Anspruch und Wirklichkeit des Controlling

Eine Untersuchung jenseits des
betriebswirtschaftlichen Paradigmas

Bücherl, S.

2014, XI, 263 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04271-4