

# Controlling: Aufgabe zwischen Faktenbeschaffung und dem „Allzumenschlichen“

*Hinterfragenswerte Aspekte des Controllings  
für die Tätigkeit systemischer BeraterInnen*

Hausarbeit

zur Vorlesung „Controlling“  
KursNr 1/2/2.2 (Sem. 1, Modul 2)  
bei Dozentin Frau Andrea Deuschle  
von Wolfgang Knapp, Forstgasse 8, 89174 Altheim Alb  
Tel. 07340 / 2299 840, Email wo@wogama.de  
Matrikel 5000281

<b>INHALTSVERZEICHNIS:.....</b>	
1	EINLEITUNG ..... 2
1.1	<i>Persönlicher Bezug zur Fragestellung</i> 2
1.2	<i>Eingrenzung des Themas</i> 2
2.	CONTROLLING UND DAS „ALLZUMENSCHLICHE“ ..... 2
2.1	<i>Controlling - Aufgabe und Ziel</i> 2
2.2	<i>Das Allzumenschliche</i> 4
3.	GRATWANDERUNG ZWISCHEN FAKTEN UND FAKTOR MENSCH..... 5
3.1	<i>Strukturen und allzumenschliche Muster</i> 6
3.1.1	<i>Aufmüpfige Controller und kritikresistente Manager</i> 6
3.1.2	<i>Erfolg bestätigt bis zur Blindheit</i> 6
3.2	<i>Persönlichkeiten und allzumenschliche Muster</i> 8
3.2.1	<i>Das alte Ehepaar im Unternehmen</i> 8
3.2.2	<i>Das Berufsbild als Stolperstein</i> 9
3.3	<i>Krisenbewältigung und allzumenschliche Muster</i> 10
3.3.1	<i>Nur nichts loslassen!</i> 10
3.3.2	<i>Nichts hören - nichts sehen - nichts sagen!</i> 11
4.	PERSPEKTIVEN ..... 12
4.1	<i>Entwicklungen im Controlling</i> 12
4.2	<i>Persönlicher Ertrag</i> 13
	Literaturverzeichnis 14

Ein Arbeiter beschwert sich bei der Lohnbuchhalterin, dass sein Lohn um 100 Euro gekürzt wurde.

Die Buchhalterin sieht nach und sagt: "Ja, das ist richtig, denn im letzten Monat erhielten Sie irrtümlicherweise eine Überzahlung von 100 Euro. - Warum haben Sie sich eigentlich damals nicht beschwert?"

"Nun", meint der Arbeiter, "einen Fehler könnte man schon mal hinnehmen, aber nicht zwei Fehler hintereinander ...!"

(nach [www.controllerspielwiese.de](http://www.controllerspielwiese.de))

# **1 Einleitung**

## **1.1 Persönlicher Bezug zur Fragestellung**

Monatsende. Wir „brüten“ über den Zahlen unseres kleinen Unternehmens: Was „kam rein“, was „geht raus“? Was werden wir nächsten Monat einnehmen, was ausgeben? Wären die Beiden, die da rechnen, nicht DiakonIn, würden sie dies wohl anders ausdrücken: Wir analysieren den Cash-Flow der vergangenen Periode und entwickeln für die kommende aufgrund bestehender und zu erwartender Forderungen und Verbindlichkeiten eine Prognose. Als DiakonIn - mit ganz anders gelagerter Kernkompetenz - misstrauen wir Zahlen bzw. vielleicht eher unseren Rechen- und Interpretationskünsten. So kommt es, dass wir sehr bewusst wahrnehmen, wie uns teilweise dieselben Zahlen heute freuen, morgen ein Unbehagen bereiten - manches hat also mehr mit dem „Faktor Mensch“ zu tun als mit Fakten. Diesem Gedanken möchte ich hier nachgehen, allerdings sind verschiedene Eingrenzungen notwendig.

## **1.2 Eingrenzung des Themas**

Es geht nicht um unser kleines Unternehmen, sondern allgemein um Unternehmen. Dabei interessiert mich die Beraterperspektive: Was kann Indiz sein, dass sich in „objektive Fakten“ eher Allzumenschliches schleicht? Als Konstruktivist gehe ich davon aus, dass Fakten, Gedanken, Theorien, ... ihre Bedeutung nur in dem Gehirn haben, das sie denkt. Dem kommt in der Psychologie die Frage nahe, ob der Mensch ein rationales oder rationalisierendes Wesen sei. Dies in Tiefe und Breite umfassend zu behandeln, sprengt den Rahmen einer Hausarbeit - ich werde also exemplarisch mit dem Mut zur Lücke darauf eingehen, welchen allzumenschlichen Einflüssen Controlling ausgesetzt sein kann.

# **2. Controlling und das „Allzumenschliche“**

## **2.1 Controlling - Aufgabe und Ziel**

Zahlen geben Auskunft über die aktuelle Situation, werten frühere Entscheidungen und sind Grundlage für Prognosen und neue Entscheidungen. Bezahle ich

eine Rechnung gleich mit Skonto oder nutze ich die Kreditdienstleistung des Verkäufers und zahle später? Machen wir heute die Einkaufstour zu IKEA oder nach dem nächsten „Ersten“? Solche Fragen zeigen eine Auseinandersetzung mit vorhandenen Zahlen und das Abwägen von Vor- und Nachteilen auf diesem Hintergrund. Dies gilt vom privaten Haushalt bis zum Global Player, allerdings mit erheblichen Unterschieden in der Komplexität.

Controlling ist der Versuch, in der Komplexität eines großen Unternehmens die relevanten Fakten zu finden: „Er [der Controller] sorgt dafür, dass die Unternehmensführung mit ergebnisorientierten Informationen versorgt wird. Als ein wesentlicher Schwerpunkt seiner Aufgabe ist die Mitwirkung am Planungs- und Steuerungsprozess anzusehen. Koordinations- und Abstimmungsaufgaben stehen im Mittelpunkt seiner Aktivitäten.“ (Horvath, 2012, S. 16) Die Bedeutung dieser Aufgabe nimmt umso mehr zu, je weniger sich Ereignisse durch Erfahrung antizipieren lassen, je schneller Veränderungen stattfinden und je schwächer die vorausgehenden Signale sind (nach Horvath, 2012, S. 3) - dies alles sind Faktoren, die Unternehmensführung in der heutigen Zeit erschweren.

Waren Controller früher oft als „Erbsenzähler“ und „Kontrolleure“ verrufen (vgl. z.B. Foren zum Berufsbild wie [www.controllingportal.de](http://www.controllingportal.de), „Forum“), hat sich dieses Bild gewandelt: Controller sind Fachleute, die der Unternehmensführung Informationen von Produktion über Betriebswirtschaft bis Risikomanagement bereitstellen. Letztlich ermitteln sie für alle relevanten Fragen der Umsetzung der Unternehmensziele einen Soll-Ist-Vergleich, der bei Abweichungen in neue Planungsschritte einfließt. Damit wandelt sich das Berufsbild vom „Informationsbeschaffer und -aufbereiter“ zum datengestützten Berater des Managements. Insbesondere bei Abweichungen von strategischen Zielen wird der Controller zunehmend zum „Change Agent“ ([www.controllingportal.de](http://www.controllingportal.de), „Studien“) und zum Gegenüber der Entscheider, indem er nicht nur informiert, sondern Abweichungen analysiert im Sinne möglicher bzw. wahrscheinlicher Entwicklungsszenarien<sup>1</sup>. Damit wird Controlling zu einer „Teilfunktion der Führung“ (Internationaler Controller Verein, 2012, S. 1)

---

<sup>1</sup> Allerdings scheint dieser Weg je nach Unternehmenskultur unterschiedlich stark ausgeprägt. ([www.controllingportal.de](http://www.controllingportal.de), „Studien“) Selbst größere Unternehmen (H-Dax) scheinen nicht alle Möglichkeiten des Controllings zu nutzen (Angermüller u.a., S. 310).

Wen wundert's, dass dann der nächste Schritt in der Entwicklung des Berufsbildes konsequent ins Auge gefasst wird durch „Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung des Managers“ (ebd.) bis hin zum „Co-Management auf Augenhöhe des Managers“ als Teil der Rolle des Controllers (Internationaler Controller Verein, 2012, S. 6). Ich vermute, wir sind damit schon sehr nahe am Thema dieser Arbeit, zumindest an deren zweitem Blickwinkel:

## 2.2 Das Allzumenschliche

„Menschliches, Allzumenschliches“<sup>2</sup> (Nietzsche, 1878) wähle ich als Titel, denn es geht um Aspekte des Menschlichen aus mehreren Disziplinen - nicht Störungen, nicht Auffälligkeiten und umso weniger gut oder böse: Sie stecken in uns allen und sind einfach menschlich.

Den Menschen als rationales, vernunftbegabtes und -geleitetes Wesen zu verstehen, reicht (mindestens) zurück ins Zeitalter der Aufklärung. Sigmund Freud entwickelte ein erstes psychologisches Strukturmodell, wonach zwischen Es und Über-Ich das Ich als kritische, dem Realitätsprinzip verbundene Instanz den vernünftigen und verstandesgemäßen Ausgleich schafft. (de.wikipedia.org, 2013) Das schmeichelt dem Menschen, denn im Umkehrschluss bestätigt es uns, wie vernünftig doch all die Gedanken des Ichs sind.

An diesem Selbstbild kratzt Leon Festinger (1919-1989) heftig mit seiner Theorie der kognitiven Dissonanz, die vor allem einen rationalisierenden Menschen sieht, der für wenig (!) seine Überzeugungen und Werte aufgibt, wenn dadurch im Nachhinein sein Verhalten in günstigem Lichte erscheint - ihm selbst und anderen. (Slater, 2005, S. 149ff) „In einem Experiment zahlten sie [Festinger und seine Kollegen] einigen Leuten zwanzig und anderen nur einen Dollar dafür, dass sie logen. Sie stellten fest, dass diejenigen, die für nur einen Dollar gelogen hatten, sehr viel häufiger behaupteten, sie hätten den Inhalt der Lüge für wahr gehalten ...“ (Slater, 2005, S. 154) Gute, intelligente Menschen lügen ja

---

<sup>2</sup> „Dass das Nachdenken über Menschliches, Allzumenschliches – oder wie der gelehrtere Ausdruck lautet: die psychologische Beobachtung – zu den Mitteln gehöre, vermöge deren man sich die Last des Lebens erleichtern könne, dass die Uebung in dieser Kunst Geistesgegenwart in schwierigen Lagen und Unterhaltung inmitten einer langweiligen Umgebung verleihe, ... das glaubte man, wusste man – in früheren Jahrhunderten.“ (Nietzsche, 1878)

bestenfalls für einen angemessenen Betrag - aber für eine jämmerliche Summe Lügen ...? Es sei denn, man hätte die Lüge nicht als Lüge erkannt, womit die Dissonanz widerstrebender Regungen reduziert wäre. Noch einen Schritt weiter geht Elizabeth Loftus (\*1944) mit ihrem Experiment „Lost in the Mall“ (Schäfer, 2010, S. 46). Sie zeigt, wie bereitwillig unser Gehirn Erinnerungen an nie Geschehenes akzeptiert, aufnimmt und sie mit weiteren Details ausschmückt. (Slater, 2005, S. 234) Bereits 1945 führte Milton H. Erickson (1901-1980) eine Therapie durch Hinzufügen von Erinnerungen durch. (Erickson & Rossi, 1991)

Wie oft wir nachträglich rationalisieren oder uns die eigene Erinnerung einen Streich spielt, können wir vermutlich nie abschließend feststellen. Da die genannten Beispiele nur einen Ausschnitt der Forschung darstellen, dürfte es aber um die Hypothese vom rationalen, vernunftbegabten und -geleiteten Menschen nicht gut stehen. Dies trifft dann auch auf das „Modell des Homo oeconomicus“ zu, also auf Menschen, von denen die Wirtschaftswissenschaften lange erhofften, dass sie „den Nutzen aller Optionen kennen und stets kalkulieren, welches die beste Entscheidung ist.“ (Internationaler Controller Verein, 2012, S. 2)

### **3. Gratwanderung zwischen Fakten und Faktor Mensch**

Die Komplexität von Unternehmen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen steigt rasant. Controlling hat die Aufgabe, diese Komplexität faktengestützt so zu reduzieren, dass zielführendes Entscheiden möglich bleibt / wird.

Demselben Zweck dienen letztlich auch viele Denk- und Verhaltensweisen des Menschen: Sie reduzieren Komplexität und führen damit zu schnelleren Entscheidungen (eine vor allem in der Rückschau evolutionsgeschichtlich bedeutende Leistung), die dennoch ausreichend zielführend sind (aber meist suboptimal). Die Controlling-Forschung verwendet für eine Strategie der Komplexitätsreduktion den Begriff Heuristik; Lösungen, die von der rationalen Lösung abweichen, werden als Entscheidungsanomalien bezeichnet, die auf ungenaue Wahrnehmung oder Kommunikation - „Verzerrungen“ - zurückgehen. (Internationaler Controller Verein, 2012, S. 10f) Ich möchte also nachfolgend aus Sicht eines Beraters Verzerrungen beschreiben, bei denen psychische und kommu-

nikative Prozesse der Akteure zu Entscheidungsanomalien führen.

### **3.1 Strukturen und allzumenschliche Muster**

#### 3.1.1 Aufmüpfige Controller und beratungsresistente Manager

Es gibt unterschiedliche Unternehmenskulturen, von denen sicher einige die kollegiale Zusammenarbeit zwischen Controlling und Management ermöglichen. In anderen Kulturen wird das Management in einer Weise agieren, die von Controllern als überfrachtet, einengend, drückend, ... erlebt wird. Ich vermute, dies kommt öfter (subtil oder ausgesprochen) in hierarchischen Strukturen mit traditionellem bis autoritärem Führungsstil vor, und denke dabei z.B. an traditionsbewusste Familienunternehmen, aber auch an Verwaltungen oder ähnlich aufgebaute Organisationen. (vgl. [www.controllingportal.de](http://www.controllingportal.de), „Studien“)

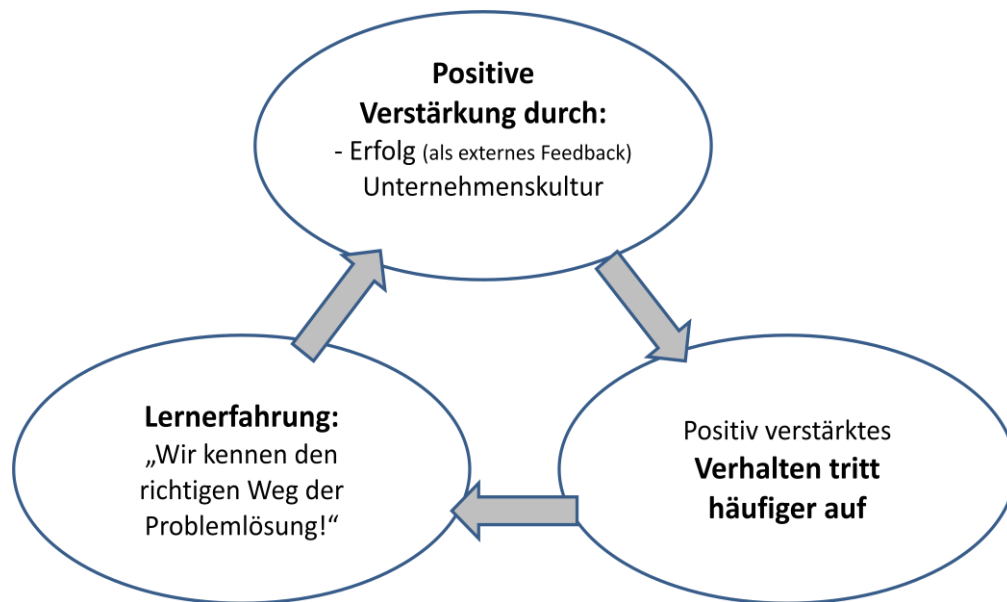
In diesem Umfeld werden die Möglichkeiten von Controlling selten ausgeschöpft. Controller werden häufiger eingesetzt, um zu ermitteln, wie gut die Mitarbeiter die Entscheidungen des Managements umsetzen (vgl. dazu Diskussionen in Foren wie [www.controllingportal.de](http://www.controllingportal.de), „Forum“). Durch den Wandel des Berufsbilds dürften die meisten Controller dieses Arbeitsumfeld als unangenehm erleben und nach Möglichkeiten für eine Veränderung suchen.

Indizien für eine solche Situation - über eine entsprechende Unternehmenskultur hinaus - kann für einen Berater die Personalfluktuationsrate in der Controllingabteilung sein. Vermutlich wird sich schon vor einer erkennbaren Fluktuation das Management über „aufmüpfige“ Controller beschweren, während gleichzeitig vom Controlling die „Beratungsresistenz“ des Managements, die zielführendes Arbeiten behindert, beklagt wird.

#### 3.1.2 Erfolg bestätigt ... - bis zur Blindheit

Frederic B. Skinner hat das positive Verstärken entwickelt. Auf seine Forschungen geht die Abschaffung der körperlichen Züchtigung an Schulen zurück, aber auch so wenig beachtete Annehmlichkeiten wie die „grüne Welle“, die von Am-

pel zu Ampel eine positive Verstärkung für das Einhalten der Geschwindigkeit rückkoppelt. (vgl. Slater, 2005, S. 13ff) Manche Unternehmen praktizieren ausdrücklich eine Kultur des Lobs und des Feedbacks, teilweise unterstützt durch Anreizsysteme (= positive Verstärkung durch materielle Belohnung). Werden diese Bemühungen durch unternehmerischen Erfolg gekrönt, entsteht ein selbstverstärkender Kreislauf:



Damit kann ein Muster für Problemlösungen entstehen, auf das sich die Beteiligten so fokussieren, dass sie für andere Lösungswege „blind“ werden. In „alten Vereinen“ tauchen solche Muster in Worten auf wie: „Das haben wir immer so gemacht. Man muss nicht jede Mode mitmachen. So was haben wir schon mal probiert.“ Dahinter steht eine ursprünglich positive Lernerfahrung durch den beschriebenen Prozess, die sich nun - erstarrt - allen Veränderungen entgegenstemmt. Und diesen Prozess gibt es nicht nur in „alten Vereinen“, sondern auch in Unternehmen, in denen Management und Controlling von der Richtigkeit eines bewährten Lösungsweges überzeugt sind - und wenn man nur genügend Energie, Einsatz, Aufwand, ... investiert, wird schon Gutes daraus werden.

Nach Watzlawick neigen „Tiere wie Menschen dazu, diese jeweils bestmöglichen Anpassungen als die auf ewig einzig möglichen zu betrachten. Das führt zu einer zweifachen Blindheit: Erstens dafür, daß im Laufe der Zeit die betreffende Anpassung eben nicht mehr die bestmögliche ist, und zweitens dafür, daß es neben ihr schon immer eine ganze Reihe anderer Lösungen gegeben hat ...“ (Watzlawick, 1983, S. 28f) Sein Fazit: „Man wendet also mehr derselben



„Lösung“ an und erreicht damit genau mehr desselben Elends.“ (ebd.)

Nicht nur die oben genannten Formulierungen können dem Berater Hinweis auf erstarrte Lösungsmuster sein. Wiederkehrende Muster entdeckt ein Externer oft durch neugierige „w-Fragen“ (wer - was - wie - wann - wo - wozu - ...) zu praktizierten Lösungen und aufgegebenen Lösungswegen. Weitere Hinweise ergeben sich vielleicht durch einen Perspektivwechsel („Kennen Sie eine Organisation, die auch mit ganz anderen Lösungswegen zum Erfolg kam?“) oder durch eine Kreativtechnik wie „Retrospektive aus der Zukunft“ („2023 - eine verblüffende Idee blickt auf 10 Jahre Erfolg zurück ...“).

## **3.2 Persönlichkeiten und allzumenschliche Muster**

### **3.2.1 Das alte Ehepaar im Unternehmen**

Wenn Menschen zusammenarbeiten, entsteht zwischen ihnen - beginnend beim ersten Eindruck - ein Geflecht von Wechselwirkungen, die sich positiv oder negativ auf die gemeinsame Arbeit auswirken können:

- Halo-Effekt: Einzelmerkmale einer Person bestimmen den Gesamteindruck.
- Similar-to-me-Effekt: Eigene Merkmale, die ich in Anderen wiederfinde, rücken diese Personen für mich in ein positives Licht.
- Kontakthäufigkeit: Vertrautheit macht sympathisch.
- Selektive Wahrnehmung: Ich nehme bevorzugt das wahr, was mein bisheriges Bild ergänzt. (nach Werth, 2004, S. 109ff)

Diese Effekte sind hinreichend untersucht, sie haben Einfluss auf die Interaktionen zusammenarbeitender Menschen und damit auch auf den Austausch von Informationen und das Zustandekommen von Entscheidungen. In vielen Fällen können die Beteiligten konstruktiv damit umgehen mit positiven Auswirkungen auf die gemeinsame Arbeit.

In anderen Fällen geraten aber auch Persönlichkeiten aneinander, die nicht miteinander „können“, sich aber auch nicht lösen können. Ganz verzwickt wird die Situation, tritt nun noch der „fundamentale Attributionsfehler“ hinzu: Die Attributionstheorie besagt, dass wir das Verhalten anderer entweder als internal

bedingt („Wesenszug“) oder als external verursacht („durch die Situation“) interpretieren. Demnach wäre im ersten Fall z.B. Unpünktlichkeit ein schwer zu ändernder Wesenszug, im andern Fall durch äußere Umstände wie Stau bedingt. Zum fundamentalen Attributionsfehler wird es, da wir in Fehlern *anderer* eher internale Ursachen, in unseren *eigenen* eher externale sehen: „Ich habe mich ja nur so verhalten, weil die Situation so war, wie sie war - du aber verhältst dich so, weil du so bist, wie du bist!“ (nach Werth, 2004, S. 117ff) Solche Tandems erinnern mich auf familientherapeutischem Hintergrund an alte Ehepaare, deren Zweckgemeinschaft durch das „Recht-behalten-Wollen“ umso unlösbarer wird. Hat eine der Personen auch noch Controllingaufgaben, ist der Dauerkonflikt vorprogrammiert - und die „gefärbten“ Controllingergebnisse werden weiter dazu beitragen.

Die gegenseitigen Zuweisungen bilden eine signifikante Struktur dieses Musters, die auch zu erraten ist, wenn sich beide zurückhalten. Als Berater würde ich durch zirkuläre Fragen weitere Hinweise suchen, wie viel (oder vermutlich eher wenig) vom anderen und seinen Beweggründen wahrgenommen wird.

### 3.2.2 Das Berufsbild als Stolperstein

Wie bereits in 2.1 beschrieben, hat sich das Berufsbild des Controllers verändert und wird sich weiter ändern bis hin zum „Co-Management auf Augenhöhe des Managers“. (Internationaler Controller Verein, 2012, S. 1ff) Ich vermute, dass Manager mehrheitlich keinen Co-Manager auf gleicher Augenhöhe wollen, der sie anhand von Fakten über die Verzerrungen ihrer Heuristiken informiert und mit seinen rational begründeten Empfehlungen den Homo oeconomicus in ihnen herausfordert, Entscheidungen zu treffen statt Entscheidungsanomalien zu produzieren. Zumal der Co-Manager selbst keine Verantwortung übernimmt. Ob der Controller in dieser Rolle nun konfrontativer „Sparringpartner des Managers“ ([www.controllingportal.de](http://www.controllingportal.de), „Studien“, S. 6) wird oder subtileres Vorgehen bevorzugt: Er wird Widerstände auslösen.

„Reaktanz ist der innere Widerstand, der sich gegen die Einschränkung der eigenen Handlungsfreiheit wehrt und Energien darauf lenkt, diese Handlungsfrei-

heit zu erlangen.“ (Werth, 2004, S. 73) Der Manager, der das Ausschöpfen von Gestaltungsspielräumen schätzt, wird Energie darauf verwenden, seine Handlungsfreiheit wieder zu erlangen. Ein Spiel (im Sinne Eric Berne's „Spiele der Erwachsenen“) wird daraus, wenn der Controller darin eine Einschränkung seiner Handlungsfreiheit sieht ... . Auf jeden Fall führen Widerstände (einseitig oder beiderseitig) zu genau dem, was zu vermeiden ist: Verzerrungen.

In einer solchen Konstellation wird ein Berater weitere Indizien finden in der Rückbesinnung auf die von Berne beschriebenen kommunikativen Spiele, wonach beide einen „Punktsieg“ erringen wollen - z.B. durch ein kontinuierliches „Aber“ (Berne, 1978, S. 151ff) gegenüber Argumenten des anderen.

### **3.3 Krisenbewältigung und allzumenschliche Muster**

#### **3.3.1 Nur nichts loslassen!**

Der Kauf eines Produktes wird als Gewinn erlebt. Sobald ich es besitze, ist der subjektive Wert höher als der Kaufpreis: der Verlust würde jetzt schlimmer wiegen als ein betragsmäßig gleicher Gewinn. Dies ist der Endowment-Effekt. (nach Werth, 2004, S. 65f) „Der Verlust bzw. der Abbruch eines Projekts wiegt im Gefühl des Managers sehr viel mehr, als die Aussicht auf ein neues, vielversprechendes Projekt.“ (Internationaler Controller Verein, 2012, S. 15) In anderen Worten wird hier der Endowment-Effekt beim Abbruch eines Projektes beschrieben. Ein Controller wird vermutlich rechtzeitig gewarnt, wird den Griff zur „Notbremse“ empfohlen haben. Aber dem Management geht es auch um persönliche, vielleicht existentielle Fragen: Die Reputation wird beschädigt, das „Gesicht“ ist zu wahren, ... - eine schwierige Situation für alle Beteiligten, in der vernunftgeleitete Entscheidungen zur richtigen Zeit schwer fallen.

Der Berater, der eine solche Situation erahnt, wird nüchtern den aktuellen Stand aus Sicht aller Beteiligten erfragen müssen. Ihm, dem Externen, trauen Systeme in der Regel eine hohe Objektivität zu und reagieren mit Offenheit. Möglicherweise wird ihm dabei ein fast seelsorgerliches Gespür abverlangt.

### 3.3.2 Nichts hören - nichts sehen - nichts sagen!

Nach dem Endowment-Effekt orientiert sich der subjektive Wert einer Sache am gefühlten Verlust. Zugleich setzt - von Hoffnung beflügelt - selektive Wahrnehmung ein: Was für die getroffene Entscheidung spricht, wird verstärkt wahrgenommen und auch die Interpretation dieser Wahrnehmung ändert sich - Hinweise auf die Richtigkeit der Entscheidungen werden stärker gewichtet, andere abgewertet (ein Effekt der Reduzierung kognitiver Dissonanzen - vgl. 2.2). Der Effekt der Verlustreparation versucht durch „Aussetzen“ eine vermeintliche Talsohle zu überbrücken und geht dabei das wachsende Risiko des Totalverlusts ein (was bei jedem Börsencrash Kleinanleger ums Geld brachte). Diese Effekte führen zum Festhalten an falschen Entscheidungen. (nach Werth, 2004, S. 37ff)

Zugleich verändert sich auch die Kommunikation zwischen den Beteiligten. Im Unternehmen setzt eine defensive, teilweise selektive Informationsweitergabe ein. Betroffene Entscheider schirmen ihre Entscheidung gegen Kritik ab (verweigern sich z.B. externer Beratung), bestätigen sich im Sinne der o.g. Effekte selbst und meiden Rechtfertigungsprozesse in ihrem Umfeld. Durch diesen Entscheidungsautismus wachsen die Verluste. (nach Werth, 2004, S. 46)



Wenn ich mir ein Unternehmen in dieser Situation vorstelle, erwarte ich als Berater, bei Fragen zu bestimmten Themen auf eine „Wand des Schweigens“ zu stoßen. Allerdings darf ich als Externer in unbedarfter Hartnäckigkeit weiterfra-

gen, ohne die „Tabu-Regeln“ des Systems zu übernehmen - was vielleicht zu einem „Stich ins Wespennest“ führt.

## **4. Perspektiven**

### **4.1 Entwicklungen im Controlling**

Die Forschung im Bereich Controlling beschäftigt sich zunehmend mit dem Faktor Mensch. „Der Homo heuristicus als ein Gegenentwurf zum Homo oeconomicus“ (Internationaler Controller Verein, 2012, S. 19) nimmt die Erkenntnis auf, dass der Mensch nur bedingt rational entscheidet, sondern immer die Komplexität zu reduzieren versucht durch Heuristiken. Dabei wird auch untersucht, welche Heuristiken zielführend sind - durchaus nicht solche, die Entscheidungen aus umfangreichen Daten entwickeln (was auf Grund der wachsenden Informationsflut immer schwieriger wird). (Internationaler Controller Verein, 2012, S. 2) Dabei wurde in der Praxis entdeckt, dass „smarte Heuristiken“ überraschende Erfolge erzielen: Kostengünstig reduzieren sie Entscheidungen auf wenige relevante Faktoren, für die oft umfangreiches Datensammeln redundant ist. (Internationaler Controller Verein, 2012, S. 10ff) Vielleicht zeichnet gerade das gute Manager aus: Intuitiv aus vielen möglichen die wenigen maßgeblichen Faktoren für eine Entscheidung zu finden.

Das führt Controlling als Wissenschaft auch zu der Frage, wie Informationen zweckdienlich aufbereitet sein müssen, um dem Manager schnelle Orientierung zu ermöglichen. Dass dabei auch Techniken empfohlen werden, deren manipulative Wirkung in der Verkaufspsychologie angewendet wird, lässt durchaus die Frage zu, welchem Zweck sie dienlich sein sollen - etwa doch der „Verhaltenssteuerung des Managers“? (Internationaler Controller Verein, 2012, S. 10-17)

Dies ist letztlich die Frage nach einer Ethik, deren Entwicklung im Controlling tatsächlich einen weiteren Diskurs bildet (Hilbert, Manuskript 2010). Eine zentrale Rolle nehmen dabei die „10 Kernelemente nachhaltigen Controllings“ (Internationaler Controller Verein, 2013) ein, in denen „10. Integer sein“ den Schlußpunkt setzt.

## **4.2 Persönlicher Ertrag**

Als evangelischer Diakon ist mir Controlling eine fremde Welt. Die Anliegen und Ziele dieser Welt sind mir in der Beschäftigung deutlicher geworden. Dass meine stark von Kenntnissen und Erfahrungen im Bereich des „Allzumenschlichen“ geprägten Fragen in der Präsenzveranstaltung von Dozentin A. Deuschle auch in der aktuellen Fortentwicklung des Controllings gesehen und diskutiert werden, habe ich als bereichernd erlebt: Ich habe verstanden, dass ich mich mit Controllern sehr wohl über den „Faktor Mensch“ austauschen kann, auch wenn wir unterschiedliche Begrifflichkeiten nutzen.

Und ich habe an einigen Beispielen meinen Blick als Berater geschärft für Zusammenhänge, auf die ich in der Praxis stoßen werde, und wie ich über meine Hypothesen zur Situation mehr Klarheit gewinnen kann.

## Literaturverzeichnis:

Angermüller, N. O., & Gleißner, W. (2011/06). Verbindung von Controlling und Risikomanagement: Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei H-Dax Unternehmen. *Controlling*, S. 308-316.

Berne, E. (1978). *Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

de.wikipedia.org. (2013). [http://de.wikipedia.org/wiki/Pawlowscher\\_Hund](http://de.wikipedia.org/wiki/Pawlowscher_Hund). download: 12.02.2013.

de.wikipedia.org. (2013). [http://de.wikipedia.org/wiki/Sigmund\\_Freud](http://de.wikipedia.org/wiki/Sigmund_Freud). download: 12.02.2013.

Erickson, M. H., & Rossi, E. L. (1991). *Der Februarmann. Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung in Hypnose*. Paderborn: Junfermann Verlag.

Hilbert, S. (Manuskript 2010). Nachhaltiges Controlling fordern und fördern. Ethische Grundwerte als Basis. In [http://www.vs.dhbw-mannheim.de/fileadmin/ms/bwlvs/Versicherung\\_1/Nachhaltiges\\_Controlling\\_fordern\\_und\\_foerdern\\_\\_V\\_S1\\_.pdf](http://www.vs.dhbw-mannheim.de/fileadmin/ms/bwlvs/Versicherung_1/Nachhaltiges_Controlling_fordern_und_foerdern__V_S1_.pdf). Duale Hochschule Mannheim.

Horvath, P. (2012 (eBook)). *Controlling*. München: Verlag Franz Vahlen.

Internationaler Controller Verein. (2013). [http://www.controllerverein.com/10\\_Kernelemente.144246.html](http://www.controllerverein.com/10_Kernelemente.144246.html). download: 12.02.2013.

Internationaler Controller Verein. (2012). *Was macht Controller erfolgreicher*. (S. Gänßlen, H. Losbichler, P. Horvath, & U. Michel, Hrsg.) Ideenwerkstatt im ICV.

Nietzsche, F. W. (1878). In *Menschliches, Allzumenschliches* (zitiert nach: Projekt Gutenberg-DE ([gutenberg.spiegel.de/buch/3252/4](http://gutenberg.spiegel.de/buch/3252/4)), download: 12.10.2012. Zweites Hauptstück, Zur Geschichte der moralischen Empfindungen, 35.).

Schäfer, A. (Mai 2010). Eine Wissenschaftlerin im Kreuzfeuer. Das Portrait: Elizabeth Loftus. *Psychologie heute*, S. 43ff.

Slater, L. (2005). *Von Menschen und Ratten*. Weinheim: Beltz Verlag.

Watzlawick, P. (1983). *Anleitung zum Unglücklichsein*. Stuttgart, München: Deutscher Bücherbund GmbH.

Werth, L. (2004). *Psychologie für die Wirtschaft. Grundlagen und Anwendungen*. München: Spektrum Akademischer Verlag.

[www.controllerspielwiese.de](http://www.controllerspielwiese.de/index.htm?Inhalte/Toolbox/witze.htm). - <http://www.controllerspielwiese.de/index.htm?Inhalte/Toolbox/witze.htm>. download: 04.02.2013.

[www.controllingportal.de](http://www.controllingportal.de). - <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Studien/Strategisches-Controlling-kann-Position-des-Mittelstands-nachhaltig-verbessern.html>. download: 12.02.2013.

[www.controllingportal.de](http://www.controllingportal.de). - <http://www.controllingportal.de/Forum/controlling-studium-controller-ausbildung::22/>. download: 12.02.2013.

*Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen benutzt habe.*

*Altheim Alb, den 16.02.2013*