Behavioral Controlling

Menschliches Verhalten und Controlling gehören zusammen wie ein Fisch und das Wasser. Tag für Tag haben es Controller mit Managern – das heißt mit Menschen – zu tun, die sehr individuelle, eigenständige Charaktere besitzen. Diese haben einen unterschiedlichen Zugang zu betriebswirtschaftlichem Denken, sind unterschiedlich geprägt und verfolgen durchaus sehr heterogene Ziele, mal mehr die des Unternehmens, mal stärker ihre eigenen. Controller müssen sich, wenn sie erfolgreich sein wollen, auf diese individuellen Eigenschaften und Präferenzen ihrer Manager einrichten. Sie müssen wissen, wie sie bestimmte Themen anbringen können, wie viel (oder wenig) Zeit sie zur Erklärung von Informationen aufwenden müssen, wie umfangreich sie Manager betriebswirtschaftlich coachen müssen, bei welchem Manager sie wie stark damit rechnen müssen, dass er ein opportunistisches Spiel spielt.

Trotz der zentralen Bedeutung und Vielschichtigkeit von menschlichem Verhalten war die betriebswirtschaftliche Lehre und Forschung gegenüber verhaltensbezogenen Themen lange Zeit zurückhaltend. Der rationale Homo oeconomicus dominierte explizit oder implizit die Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre und damit auch der wissenschaftlichen Controlling-Community. Als Pionier einer verhaltensorientierten Sicht im Controlling ist mit Dr. Albrecht Deyhle nicht zufällig ein Praxistrainer, Gründungsvater der Controller Akademie und des Internationalen Controller Vereins, und kein Hochschullehrer zu nennen. Schon früh identifizierte er „Logik“ und „Psycho-Logik“ als komplementäre Anforderungen an Controller. Mittlerweile ist die Verhaltensorientierung in der Controlling-Forschung und in der praxisorientierten Aus- und Weiterbildung zunehmend etabliert. Dies spiegelt sich neben zahlreichen Publikationen und Seminarthemen nicht zuletzt im jüngst veröffentlichten gemeinsamen Grundlagenpapier von Internationalem Controller Verein und International Group of Controlling, das die verhaltensorientierte Controlling-Sicht dieser Organisationen dokumentiert. Das Controlling steht mit dieser Verhaltensorientierung übrigens nicht allein. Nachdem sie im Marketing schon lange eine wichtige Rolle gespielt hat, genießt die Verhaltensorientierung aktuell auch im Finanzbereich („Behavioral Finance“) und in der Beschaffung eine hohe Aufmerksamkeit.

Utz Schäffer

Jürgen Weber

Ein verhaltensorientiertes Controlling kann damit auf einem breiten vorhandenen Wissen aufbauen, es muss nicht bei null beginnen. Wie ein Mensch abseits des Homo oeconomicus wirklich denkt und handelt, ist insbesondere in der Psychologie, der Sozialpsychologie und der Soziologie intensiv erforscht worden. In den letzten Jahren kam die Hirnforschung hinzu, die kognitive Prozesse im Gehirn sichtbar und damit nachvollziehbar macht. Beispielhaft für die Sozialpsychologie sei nur die Arbeit des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman hervorgehoben. Dieser unterscheidet zwei Systeme menschlicher Informationsverarbeitung, die er der Einfachheit halber System 1 und System 2 nennt. System 1 arbeitet weitgehend automatisch und unbewusst, es ist für die meisten Alltagsentscheidungen zuständig. System 2 steht für eine bewusste und analytische Herangehensweise. Es steht dem System 1 nur im Bedarfsfall zur Seite, um dessen Defizite

in schwierigen Situationen zu kompensieren. Dabei haben Menschen offensichtlich eine unterschiedlich ausgeprägte Fähigkeit oder auch Neigung, das System 2 rationalitätssichernd zuzuschalten.

Vor solchen – hier nur grob skizzierten – Erkenntnissen kann das Controlling seine Augen nicht verschließen. Die Implikationen für die Praxis des Controllings sind entsprechend vielfältig. So bedürfen etwa Manager mit einem „faulen“ System 2 eines kritischen Counterparts stärker als solche, die über ein aktives und waches System 2 verfügen. Weiter werden Manager und Forscher mit einer verhaltensorientierten Perspektive bei vielen Fragestellungen zu anderen Schlussfolgerungen kommen als solche, die vom Homo oeconomicus ausgehen. Sie werden Controlling-Systeme aus gutem Grund

stets auf unbeabsichtigte Nebenwirkungen hin prüfen. Beispielfhaft seien die dysfunktionalen Effekte hoher kurzfristiger Boni genannt. Sie werden weiter dafür plädieren, Systeme, die auf Verhaltensbeeinflussung zielen, stets möglichst einfach zu gestalten. Zwei bis drei wesentliche Adjustments beim Economic Value Added sind eher angemessen als die Umsetzung einer Vielzahl denkbarer Anpassungen. Nicht zuletzt werden Forscher und Manager mit einer verhaltensorientierten Perspektive die grundlegenden Veränderungen in der IT-Landschaft nicht nur aus einer technokratischen Machbarkeitsperspektive betrachten, sondern sich intensiv über die Veränderung der Nutzungsgewohnheiten von Managern Gedanken machen, die dezentral, in Echtzeit und auf der Basis einer intuitiven Benutzeroberfläche selbst Analysen fahren können.

Utz Schäffer

Jürgen Weber