

# 1 Controlling und Psychologie

Jürgen Weber/Maximilian Riesenhuber

## Zur Motivation

Die Psychologie ist die Wissenschaft vom Handeln und Erleben des Menschen – ein Feld, in dem alle Menschen als Experten gelten. Dennoch beansprucht die Psychologie Erkenntnisse für sich, die über Erfahrungen, die wir im täglichen Leben machen, hinausgehen.

Im Folgenden werden verschiedene psychologische Phänomene und deren Wirkmechanismen beschrieben. Anschließend werden sie auf mögliche Auswirkungen auf die Arbeit des Controllers hin untersucht. So werden die Auswirkungen von Gefühlen (Affekten) auf unsere Informationsverarbeitung (siehe Abschnitt »Informationsverarbeitung im Affekt«), die Gegenwehr (Reaktanz) gegen jegliche Beschneidung der empfundenen Freiheit (siehe Abschnitt »Kontrolle, Hilflosigkeit und Reaktanz«) und ähnliche Verhaltensweisen des Menschen beleuchtet. Ein besonderes Gewicht bekommen die Mechanismen, die das Urteilsvermögen beeinträchtigen, die Urteile also verzerren. Ein besonderes Gewicht sollen sie deshalb haben, weil Entscheidungen – und damit Urteile – im betrieblichen Alltag von besonderer Bedeutung sind. Die hier möglicherweise wirksamen Verzerrungen und Fehlerquellen betreffen den Kern der Aufgabe des Controllers.

»Einen Wahn verlieren macht weiser  
als die Wahrheit finden.«

*Ludwig Börne*

Alle diese Phänomene bedeuten, dass in der Folge ihrer Erscheinung Handlungen nur noch insofern als rational gelten können, als dass sie aus Sicht des Handelnden und in Kenntnis der Situation nachvollziehbar sind. Die Ergebnisse weichen dabei von den eigenen Zielen ab, ebenso wie sie erheblich von dem abweichen können, was das Unternehmen anstrebt – ein Zustand also, den es zu vermeiden gilt.

Nimmt man die Rationalitätssicherung als Funktion des Controllings an (vgl. Weber/Schäffer 2014), so handelt es sich nicht nur um ein Thema des täglichen Erlebens und Handelns von Controllern, sondern vielmehr um deren Kernaufgabe. Um beiden Aspekten (Aufgabe und persönlicher Beteiligung) gerecht zu werden, seien jeweils mögliche Auswirkungen auf Manager (als diejenigen, die die zu sichernde Rationalität produzieren sollen) und auf Controller (die eben jene Rationalität sichern sollen und im Rahmen dieser Aufgabe selber zu Produzenten von Rationalität werden) betrachtet. Es wird dementsprechend zu jedem Verhaltensphänomen eine allgemeine Darstellung geben, der eine spezielle Betrachtung möglicher Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von Managern und Controllern folgt. In dieser

**Psychologie –  
ein Feld, in dem  
alle Menschen als  
Experten gelten.**

speziellen Betrachtung soll illustriert werden, wie das Verhalten eines Managers aussehen könnte und welche Probleme daraus resultieren. Im nächsten Schritt wird skizziert, welche Möglichkeiten ein Controller hat, darauf zu reagieren.

Bei der Illustration der Wirkmechanismen für Controller und Manager werden wir die Phänomene in überzeichneter Weise darstellen. Selbstverständlich treten sie in der Realität nicht oder nur selten in der beschriebenen Intensität und Vollständigkeit auf, denn glücklicherweise sind wir dazu in der Lage, unser Verhalten weitgehend zu kontrollieren. Die gewählte Darstellungsweise soll uns helfen, ein plastisches Bild möglicher Situationen zu skizzieren. Dies kann uns helfen, wenn solche Situationen tatsächlich

eintreten und wir selbst oder unsere Gesprächspartner doch nicht mehr zu der eben erwähnten Kontrolle des Verhaltens in der Lage sind, diese zu erkennen und zu verstehen. Im besten Fall können wir dann sinnvoll gegensteuern.

Um eine größere Nähe zum betrieblichen Alltag herzustellen, wird jeder Abschnitt von einer kurzen Geschichte eingeleitet. Diese Geschichte soll alltägliche Situationen beschreiben, die Elemente des Folgenden beinhalten. Am Ende jeden Abschnittes wird dieselbe Geschichte mit veränderten Verhaltensweisen des Controllers erzählt. Diese Darstellung ist natürlich ebenfalls stark vereinfacht und kann, um realistisch zu bleiben, nur Teilaspekte der verschiedenen Phänomene beinhalten.

### Informationsverarbeitung im Affekt

#### Montag, 18. März, 08:30 Uhr, Büro eines Geschäftsbereichsleiters

*Schon beim Betreten des Raumes merken Sie, dass Ihr Manager heute überragend gute Laune hat. Auch seine Sekretärin war von dieser guten Laune angesteckt. Er begrüßt Sie mit den Worten »Heute holen wir sie uns!« – Sie haben es bereits geahnt. Die geplante Akquisition macht ihm so richtig Freude. Leider haben Sie festgestellt, dass sich das Geschäft nicht so darstellen lässt, wie Ihr Manager das hofft. Als Sie ihm die Zahlen vorlegen, lächelt er sanft und kommentiert sie mit den Worten: »Ach Sie schon wieder. Immer dieser Pessimismus. Man muss auch mal was wagen!« Und so verläuft auch der Rest des Gespräches ... Egal was Sie vorbringen, seine gute Laune und sein Optimismus lassen sich nicht bremsen.*

#### 10:30 Uhr, Büro des nächsten Geschäftsbereichsleiters

*Als Sie eintreten, telefoniert Ihr Manager noch. Gerade macht er seinen Gesprächspartner »richtig rund«. Ein toller Start. Vielleicht war das Gespräch eben doch nicht so schlecht. Kaum hat er aufgelegt, beschimpft er Sie: »Warum haben Sie mir denn diesmal alles kaputtgerechnet? Es ist doch immer dasselbe mit Euch Controllern. Selber schafft Ihr nichts, aber dafür haltet Ihr andere von ihrer Arbeit ab.« Sie kontern sofort mit Ihren Argumenten, die Sie natürlich auch mit der Unterlage bereits eingereicht haben. Aber selbst die besten Argumente verhallen im Raum. Nach einer halben Stunde verlassen Sie den Ort mit dem Hinweis auf Ihren Bericht. Mal sehen, was er draus macht.*

Die Tatsache, dass unser Denken unsere Gefühle beeinflusst, ist allgemein bekannt. Jeder konnte schon einmal spüren, wie die Gedanken an eine außergewöhnliche Situation (zum Beispiel Prüfungen, Präsentationen vor dem Vorstand oder auch erfreulichere Situationen wie ein Heiratsantrag) sich auf unsere Gefühle auswirken – wie große Ereignisse also ihre Schatten vorauswerfen.

Diese Phänomene, die sich im Negativen hin zu Teufelskreisen entwickeln können, werden im Positiven von den Ansätzen zum »positiven Denken« genutzt. Kognitive Strukturen (zum Beispiel automatische Gedankenketten) zu analysieren und gegebenenfalls in sinnvolle, das heißt in realistische und an den persönlichen Mustern orientierte Strukturen zu überführen, ist ein sehr erfolgreicher Ansatz. Die stark vereinfachten Anleitungen zum »positiven Denken« haben hiermit allerdings häufig wenig gemein.

Um einen Teufelskreis oder eine positive Rückwirkung zu ermöglichen, muss also auch das Gefühl die Gedanken beeinflussen. Erst wenn die entstandenen positiven oder negativen Affekte wiederum Einfluss auf das Denken nehmen, ist ein sich selbst aufschaukelnder Kreislauf, sozusagen ein Perpetuum mobile der Psyche, möglich.

Dieser zweite Teil – die Wirkung von Affekten auf die Kognitionen – soll im Folgenden näher beschrieben werden:

### **Informativer Effekt**

Gute oder schlechte Stimmungen werden nicht lediglich hingenommen oder ausgelebt. Menschen nutzen viel-

mehr die Information über die eigenen Affekte in vermutlich nur teilbewusster Weise, um Urteile oder Handlungsentscheidungen zu unterstützen. In guter Stimmung hilft die Information über eben diese Stimmung, zum Beispiel ein positives Urteil über die Menschen zu festigen, mit denen man seine Zeit verbringt (vgl. Clore/Itkin 1977). Schlechte Laune ist ein »gutes« Indiz dafür, dass das Leben »wirklich« unerfreulich ist. Menschen beziehen also ihre Affekte direkt mit in die Beurteilung von Personen oder Situationen ein; dies am Wenigsten dann, wenn eine gute Erklärung vorliegt, die eine situative Ursache vermuten lässt. Bei positiven Affekten spricht vieles dafür, dass nicht aktiv nach möglichen Ursachen gesucht wird, so wie es bei negativen Affekten passiert.

### **Motivations- und Lenkungseffekte**

Wenn Personen negative Affekte verspüren, so sind sie daran interessiert, deren Ursache zu finden, also die »Schuldfrage« zu klären. Ebenso wollen sie herausfinden, wie sie solche Zustände in Zukunft vermeiden oder den aktuellen Zustand ändern können (vgl. Wyer/Carlston 1979). Je nach Ergebnis dieser Recherche verliert der Affekt seinen informativen Charakter (siehe oben), mit Glück auch seine Wirkung (siehe Abschnitt »Dissonanzen«). Diese Motivation zur Suche nach Ursachen entsteht bei positiven Affekten nicht – wer wollte auch dafür sorgen, dass eine gute Stimmung verloren geht. Infolgedessen tritt die kognitionssteuernde Wirkung hier verstärkt auf: Auch wenn man »nur« aufgrund einer situativen Bedingung

**Um eine positive Rückwirkung zu ermöglichen, muss auch das Gefühl die Gedanken beeinflussen.**

**Die Motivation zur Suche nach Ursachen entsteht bei positiven Affekten nicht.**

**In den verschiedensten Situationen wirken sich Affekte auf das Urteil von Managern und Controllern aus.**

gut gelaunt ist, wird man Urteile und Entscheidungen eher ändern.

**Ablenkungseffekte**

Starke affektive Erregung vermag die Aufmerksamkeit abzulenken – ein Effekt, der insbesondere in Verhandlungen von Bedeutung ist. So können hier unwichtige Argumente dadurch wichtiger werden, dass ihr (mangelnder) Bedeutungsgehalt nicht erkannt wird und die starke Ablenkung gleichzeitig die Generierung von Gegenargumenten behindert. Ebenso können gute Argumente geschwächt werden, da auch ihre Güte nicht richtig eingeschätzt wird (vgl. Wyer 1974).

**Verfügbarkeit**

Neben der schlechteren Erinnerung von Gedächtnisinhalten durch Ablenkung verändert sich die Verfügbarkeit von Informationen aus dem Gedächtnis auch in qualitativer Hinsicht. Man erinnert sich bevorzugt an solche Informationen, die der momentanen Stimmung entsprechen (vgl. Bower 1981; Clark/Isen 1982). Diese Form der selektiven Erinnerung wird oftmals mit dem Begriff der »rosaroten« oder der »schwarzen« Brille beschrieben. Wenn man guter Stimmung ist, fällt es schwer, sich an Negatives zu erinnern, die ganze Welt sieht positiv aus. Die »schwarze« Brille dagegen scheint nicht ganz so schwarz, sondern eher eine »graue« Brille zu sein. Mit negativer Stimmung erinnert man sich zwar überwiegend an Negatives, daneben aber auch an Positives. Hier wird wiederum der automatische Versuch vermutet, sich aus der negati-

ven Stimmung zu befreien (vgl. Clark/Isen 1982).

**Affektive Urteile**

Einige Untersuchungen deuten schließlich darauf hin, dass Präferenzen zum Teil auf rein affektiver Basis erstellt werden, ohne kognitive Prozesse einzubeziehen. Das würde also bedeuten, dass Objekte bevorzugt werden, ohne dass ein bewusster Grund benannt werden könnte. Diese Möglichkeit werden wir im Weiteren allerdings unberücksichtigt lassen. Im beruflichen Alltag ist zu erwarten, dass Manager und Controller klare Steuerungshilfen (Standardprozesse, Entscheidungsmatrix etc.) erlernt haben, die sie zu einer bewussten kognitiven Verarbeitung von Entscheidungssituationen zwingen.

Die hier beschriebenen Phänomene wirken sich natürlich auf Manager und Controller in den verschiedensten Situationen aus. Wir wollen diese Wirkungen im Folgenden exemplarisch weiter veranschaulichen.

**Manager**

... *beurteilen Chancen und Risiken je nach Stimmung unterschiedlich.*

Das kann bedeuten, dass ein Manager ein Projekt schlechter beurteilt, wenn er negativen Affekten, und besser (mithin euphorisch), wenn er positiven Affekten unterliegt. In beiden Fällen ginge seine Beurteilung an einer realistischen Einschätzung vorbei. Dieses Phänomen tritt auch dann auf, wenn er eine schriftliche Entscheidungsgrundlage vorliegen hat, die aus Sicht des Controllings »eindeutig«

ist. Sie ist eben nur in der den Controllern quasi »berufsmäßig« eigenen, stets »neutralen« Stimmung eindeutig.

... *suchen nach Informationen, die sich mit ihrer eigenen Stimmungslage decken.*  
In all den schönen Unterlagen, die dem Manager zur Verfügung stehen, wird dieser nur oder zumindest bevorzugt diejenigen Informationen finden, die sich mit seiner Stimmung decken, und damit sein Urteil unterstützen.

... *erinnern sich überwiegend an das, was zu ihrer Stimmung passt.*  
Ebenso eingeschränkt werden wir das Gedächtnis vorfinden: Nur an die Situationen, die zur derzeitigen Stimmungslage passen, wird sich erinnert. Probleme bei vorangegangenen Projekten werden vergessen oder herabgespielt. Es hat ja geklappt.

... *erkennen die Bedeutung von Argumenten nicht.*  
Wenn in einer streitigen Diskussion die stärksten Argumente hervorgebracht werden, erkennen Manager die Bedeutung nicht und übergehen diese ebenso wie einen schwachen unbedeutenden Einwand.

### Controller

... *verkennen den Einfluss affektiver Färbung in ihrem Urteil.*  
Aufgrund ihrer »professionalen Neutralität«, die sie stets als Schutzschild vor sich hertragen, halten Controller eine affektive Färbung ihrer eigenen Urteile für schlechterdings unmöglich.

... *halten die Argumente ihrer Umwelt stets für rational verstandesgemäß.*

Diese nicht immer richtige Annahme kann zu Fehlinterpretationen des Verhaltens von Managern führen. Auch den so genannten intuitiven Entscheidungen des Managers unterstellt man in der Regel keine affektiven Verzerrungen.

### Konsequenzen für die Rationalitätssicherung

Die hier beschriebenen Auswirkungen affektiver Zustände lassen sich – ebenso wie die folgenden Phänomene – nicht »abschalten«. Das bedeutet: Es hilft nicht sich vorzunehmen, die affektiven Zustände »herauszurechnen« oder bewusst zu »kontrollieren«. Vielmehr gilt es, mit deren Wirkung umgehen zu lernen.

Das bedeutet:

- Manager über diese Phänomene aufzuklären, wenn der Eindruck entsteht, dass Urteile und Entscheidungen affektiv »eingefärbt« sind.
- In Diskussionen gute Argumente nicht zu verpulvern, wenn die Beteiligten zu erregt sind, um diese zu würdigen.
- Managern »Erinnerungshilfen« geben, wenn die Erinnerung einseitig wird, diese »einseitige« Erinnerung aber als das interpretieren, was sie ist: eine affektive Färbung, keine bewusste Manipulation.
- Bei negativen Affekten nach situativen Ursachen suchen helfen.
- Sich immer wieder daran erinnern, dass es Neutralität (der Affekte) nur selten gibt.
- Bei eigenen affektiven Färbungen Regelungen finden, die helfen, einen Dritten einzubeziehen und auch auf

**Es gilt, mit der Wirkung affektiver Zustände umgehen zu lernen.**

dessen Rat zu hören. Zum Beispiel im Zweifelsfall künstliche Pausen, wie

z. B. die berühmte Nacht über etwas zu schlafen, einführen.

#### **Montag, 18. März, 08:30 Uhr, Büro eines Geschäftsbereichsleiters**

*Schon beim Betreten des Raumes merken Sie, dass Ihr Manager heute überragend gute Laune hat. Bereits seine Sekretärin war von dieser guten Laune angesteckt. Er begrüßt Sie mit den Worten »Heute holen wir sie uns!« – Sie haben es bereits geahnt. Die geplante Akquisition macht ihm so richtig Freude. Leider haben Sie festgestellt, dass sich das Geschäft nicht so darstellen lässt, wie Ihr Manager das hofft. »Na, gute Laune heute?« antworten Sie. Danach unterhalten Sie sich erst mal über die Ursache dieser wunderbaren Stimmung. Im Verlauf des Gesprächs lacht Ihr Manager. Er erinnert sich natürlich an das Gespräch über die Urteilsverzerrungen. Schließlich schlagen Sie vor, den Plan gemeinsam durchzugehen. In der Auseinandersetzung mit den Zahlen lassen Sie Ihren Manager mögliche Ergebnisse errechnen und kommen gemeinsam zu einem Urteil.*

#### **10:30 Uhr, Büro des nächsten Geschäftsbereichsleiters**

*Als Sie eintreten, telefoniert Ihr Manager noch. Gerade macht er seinen Gesprächspartner »richtig rund«. Ein toller Start. Kaum aufgelegt, beschimpft er Sie: »Warum haben Sie mir denn diesmal alles kaputtgerechnet? Es ist doch immer dasselbe mit Euch Controllern. Selber schafft Ihr nichts, aber dafür haltet Ihr andere von ihrer Arbeit ab.« Sie geben dem Manager die Möglichkeit, erst mal so richtig Dampf abzulassen. Danach fragen Sie nach, was die Ursache für seine schlechte Stimmung ist und unterhalten sich mit dem Manager darüber; im Zweifelsfall deeskalieren Sie ein wenig. Ein paar Minuten später, wenn die größten Wogen sich gelegt haben, entscheiden Sie gemeinsam mit Ihrem Manager, ob es ein guter Zeitpunkt für die Besprechung ist, und steigen hoffentlich in eine gute Diskussion ein.*

### **Sozialer Einfluss**

#### **Dienstag, 19. März, 09:00 Uhr, im eigenen Büro**

*Der Vorstand hat angerufen. Die Zahlen passen nicht zur Einschätzung von Analysten und Kapitalmarkt. Pfeif auf die Analysten, aber was macht man mit dem Kapitalmarkt? Der ist doch ziemlich handfest und objektiv. Nach einer Stunde haben Sie die »Fehler« gefunden und alles passt wieder.*

#### **14:00 Uhr, Meeting mit den dezentralen Controllern**

*Der junge Mitarbeiter, den Sie kürzlich erst in einen der operativen Bereiche entsendet haben, spinnt mal wieder. Vielleicht wird er doch langsam zum Manager.*

Unter sozialem Einfluss versteht man die Veränderung von Urteilen, Meinungen und Einstellungen eines Men-

schen als Ergebnis der Konfrontation mit den Urteilen, Meinungen und Einstellungen anderer (vgl. de Montmollin

1977). In Gruppensituationen gibt es insbesondere zwei Phänomene sozialen Einflusses, die im Folgenden näher beschrieben werden sollen: *Konformität* als Anpassung der eigenen Urteile und Meinungen an die Gruppenmeinung und die *Gruppenpolarisierung*, bei der die Gruppendiskussion extremer in ihrer Position wird, als die Einzelmeinungen dies zu Beginn waren.

### Konformität

Konformitätsverhalten lässt sich nach Witte (1979) als das Ausmaß der Übereinstimmung mit dem Verhaltensstandard der Referenzgruppe und dem der spezifischen Kleingruppe beschreiben.

Interessant sind die Motive, die zu einem konformen Verhalten führen: Jones (1964) zum Beispiel beschreibt die »*Einschmeichelkonformität*« (Ingratiation), bei der Personen sich durch die Vortäuschung von Ähnlichkeiten einschmeicheln, als taktisch kalkulierend, dass Menschen, die man als ähnlich empfindet, häufig auch gemocht werden. So wechseln Studenten in mündlichen Prüfungen oftmals vom Studenten-Look hin zu einer Kleidung, die derjenigen des Prüfers beziehungsweise der angestrebten Berufsgruppe ähnlich ist.

Hymann und Singer (1968) beschreiben die *Selbstsicherheitskonformität*. Hier schafft die Nähe zu einer Bezugsgruppe persönliche Sicherheit bei sozialen Stellungnahmen. Zusätzlich wird noch die *Gehorsamkeitskonformität* beschrieben, die durch Strafandrohung entsteht.

Zunächst ist Konformität ein sinnvolles Verhalten. Menschen suchen in unstrukturierten und mehrdeutigen Situationen einen Bezugsrahmen, der durch

eine Majorität gegeben werden kann und Sicherheit verspricht. Schließlich beruht ein großer Teil dessen, was man lernt, auf Informationen anderer.

Problematisch wird es dann, wenn die Veränderung hin zum Urteil der Gruppe nicht aus Gründen der Unsicherheit des eigenen Urteils geschieht. Untersuchungen in der Psychologie zeigen, dass es sogar soweit geht, dass Konformität auch dann entsteht, wenn das Urteil der Majorität offensichtlich falsch ist.

Der erste Versuch zu diesem Phänomen stammte von Asch (1951; 1956): Versuchspersonen sollten im ersten Durchgang ein Urteil alleine abgeben; hierbei waren 95 Prozent der Antworten richtig. Im zweiten Durchgang saßen die Versuchspersonen in Gruppen, in denen sie ihre Antwort laut hörbar geben sollten. Die ersten sechs Personen, die ihre Antwort abgaben, waren Mitarbeiter des Versuchsleiters (was den wirklichen Versuchspersonen unbekannt blieb) und gaben einstimmig ein falsches Urteil ab. Diesem falschen Urteil folgten 75 Prozent der Versuchspersonen.

Die wesentlichen Mechanismen, die hier zu einer Veränderung des eigenen Urteils führen, sind die oben bereits angedeuteten. Es gibt einen Informations-einfluss und einen normativen Einfluss:

- Der *Informationseinfluss* bringt Personen in die Situation, zwischen zwei an sich verlässlichen Informationsquellen zu wählen: den eigenen Wahrnehmungen und den Informationen anderer, auf denen der größte Teil unseres Wissens aufbaut. Die Stärke dieses Einflusses hängt von verschiede-

**In Gruppen äußert sich sozialer Einfluss durch Konformität oder Gruppenpolarisierung.**

**Der Druck zur Konformität ist für Personen mit mittlerem Status am höchsten.**

**Die gemeinsame Entscheidung einer Gruppe entspricht nicht dem Mittelwert ihrer Einzelmeinungen.**

denen Komponenten ab: So konnte gezeigt werden, dass wahrgenommene Kompetenz und Selbstsicherheit das Ausmaß an Konformität verändern (vgl. Mausner 1954). Die wahrgenommene Kompetenz wiederum steigt, wenn die Gruppe in mehreren Durchgängen das richtige Ergebnis produziert hat (vgl. Di Vesta 1959).

Mit steigender Aufgabenschwierigkeit steigt auch die Unsicherheit, und damit erhöht sich das Ausmaß, in dem man sich auf andere verlässt. Bei allen Kombinationen zeigt sich eine höhere Konformität mit steigender Gruppengröße (solange die Personen als unabhängig wahrgenommen werden). So haben auch mehrere »unabhängige« Kleingruppen einen höheren Einfluss als eine große. Die Konformität sinkt dagegen drastisch, wenn die Einstimmigkeit einmal gebrochen ist. Insbesondere soziale Unterstützung für eine abweichende Meinung lässt Konformität unwahrscheinlich werden.

- Daneben ist jeder bestrebt, die Sympathien der anderen für sich zu maximieren, da hierdurch die Befriedigung einer Vielzahl von Bedürfnissen gesichert werden kann. Es entsteht ein *normativer Einfluss*, da Gemeinsamkeiten im Urteil Sympathien fördern, wohingegen Unterschiede zu offener Ablehnung führen können.
- Der normative Einfluss steigt – wie schon lange bekannt ist – in Situationen, in denen ein erhöhter Gruppendruck vorliegt: wenn die Gruppe in Abhängigkeit vom Ergebnis belohnt wird (vgl. Deutsch/Gerard 1955) oder

wenn eine Wettbewerbssituation vorliegt (vgl. Thibaut/Strickland 1956). Der Druck zur Konformität ist für Personen mit mittlerem Status am höchsten. Personen mit hohem Status können sich eine Abweichung leisten, Personen mit einem niedrigen Status haben »nichts zu verlieren« (vgl. Dittes/Kelley 1956).

Neben diesen Ergebnissen konnte gezeigt werden, dass der Wunsch, gemocht zu werden (normativer Einfluss), von dem Wunsch, die richtige Antwort zu geben (informativer Einfluss), verstärkt wird. Es besteht also eine verstärkende Wechselwirkung, die sich dann offenbaren kann, wenn die Meinung »öffentlich« präsentiert werden muss und wenn »objektiv« nachgewiesen werden kann, ob die Antwort richtig ist.

**Gruppenentscheidungen**

Wenn mehrere Menschen mit unterschiedlichen Einzelmeinungen zusammenkommen, könnte man annehmen, dass ihre gemeinsame Entscheidung einen Mittelwert der Einzelmeinungen darstellte. Das ist in der Regel *nicht* der Fall. Kommen Gruppen zusammen, so findet man Positionen, die extremer sind als die ursprünglichen Einzelpositionen.

Ebenso sind die Einzelpositionen nach der Konsensfindung extremer als in der Phase vor der Konsensfindung. Dieses Phänomen des *Risikoschubes* findet man aber nicht nur in Richtung des Risikos. Es tritt ebenso ein *Entscheidungsschub* in die entgegengesetzte – die »vorsichtige« – Richtung auf.



Die *Gruppenpolarisierung* beschreibt allgemeiner die Bewegung hin zu einem schon zu Beginn der Gruppendiskussion favorisierten Pol, also eine Verstärkung einer anfangs dominanten Position durch eine Gruppendiskussion. Hier ist eine Veränderung hin zur Risikobereitschaft enthalten.

Diese Veränderung der Positionen kann nur teilweise durch Informations- und normative Einflüsse erklärt werden. Wichtiger ist die *Selbstkategorisierung*. Menschen definieren sich selbst und auch die Gruppen, denen sie angehören, über ein System von Begriffen, das normative Qualitäten annimmt, sobald die Definition bedeutend ist. Diese Definition lenkt also die Aufmerksamkeit auf das, was die Gruppe verbindet und von anderen Gruppen unterscheidet. Eine solche Gruppennorm entsteht nicht aus dem Mittel der Einzelmeinungen, sondern ist über einen Prototypen definiert, der sich möglichst stark von Mitgliedern anderer Gruppen und möglichst wenig von den Mitgliedern der eigenen Gruppe unterscheidet. Der Effekt der Gruppenpolarisierung wird also verstärkt, wenn eine Fremdgruppe vorhanden beziehungsweise bewusst ist (»bremsende Controller«) und diese sich möglichst stark von der eigenen unterscheidet (»entscheidungsfreudige Manager«).

Eine extreme Form der Polarisierung ist das *Gruppendenken* (vgl. Janis 1982). Gruppendenken entsteht dann, wenn in hoch kohäsiven Gruppen das Streben nach Konsens so stark dominiert, dass die Wahrnehmung der Realität beeinträchtigt wird. Dies tritt insbesondere dann auf, wenn die Gruppe von alternativen Informationsquellen isoliert ist und der Gruppenführer eine bestimmte

Lösung eindeutig favorisiert. Beispiele für die extreme Wirkung von Polarisierung sind die Invasion in die Schweinebucht und vermutlich auch die Explosion der Raumfähre Challenger. In beiden Fällen ist eine Reihe dramatischer Fehlentscheidungen von überlegenen, intelligenten Menschen getroffen worden.

### Manager

- ... passen sich an erwünschte Meinungen an.
- ... haben aufgrund der Ergebnisverantwortung und bestehenden Wettbewerbssituation einen erhöhten Gruppendruck zu tragen.
- ... variieren in ihrem Konformitätsstreben mit dem Status, den sie haben (der höchste Konformitätsdruck besteht bei einem Status auf mittlerem Niveau).
- ... bewegen sich in Gruppensituationen hin zu einer prototypischen Position.

### Controller

- ... schmeicheln sich ein.
- ... unterliegen demselben Gruppendruck wie ihre Manager.
- ... suchen – wie alle anderen – Sicherheit in der Beurteilung durch andere.
- ... sichern Entscheidungsprozesse bereits aufgrund ihrer Funktion als kritischer Counterpart an sich (Aufbrechen der Konformität).

### Konsequenzen für die Rationalitätssicherung

Um in dieser Ausgangssituation eine möglichst weitgehende Rationalitätssicherung zu erreichen, sind drei Postulate umzusetzen:

**Zur Rationalitätssicherung ist es wesentlich, ein Durchbrechen von Konformität zu ermöglichen.**

- Eine Unternehmenskultur schaffen, bei der eine Anpassung an die geltende »Norm« von Vorteil ist. Das heißt auch, Verhaltensideale für Managementsituationen zu definieren. So kann es sich positiv auswirken, wenn eine konstruktive Auseinandersetzung und eine positive »Streitkultur« zum Verhaltensideal gehören.
- Gruppensituationen bewusst neuen Informationsquellen öffnen (zum Beispiel Lösungsvorschläge durch die zukünftig betroffenen Mitarbeiter bewerten lassen).
- Bewusst eine Rolle zum Aufbrechen von Einstimmigkeit in der Diskussionsphase definieren, um die normative Wirkung zu brechen. Auch hier hilft es, die Bewertungsphase deutlich abzutrennen.

#### **Dienstag, 19. März, 09:00 Uhr, im eigenen Büro**

*Der Vorstand hat angerufen. Die Zahlen passen nicht zur Einschätzung von Analysten und Kapitalmarkt. Sie prüfen die Zahlen und gehen diese anschließend noch einmal mit Ihrem Vorstand durch. Anschließend überlegen Sie gemeinsam mit dem Vorstand, wie eine bessere Kommunikation in den Markt realisiert werden kann.*

#### **14:00 Uhr, Meeting mit den dezentralen Controllern**

*Der junge Mitarbeiter, den Sie kürzlich erst in einen der operativen Bereiche entsendet haben, kommt zum regelmäßigen Meeting mit dem Team. Er freut sich, mal wieder in der Zentrale zu sein. Die einfachen Maßnahmen zur Stärkung des Teams haben sich ausgezahlt.*

### **Urteilsverzerrungen**

#### **Mittwoch, 20. März, 08:30 Uhr, im Konferenzraum.**

*Beim Versuch, die neue Mittelfristplanung zu erstellen, will Ihr Manager Ihnen schon wieder erzählen, dass sich in den nächsten Monaten alles verbessern wird. Sie denken nur »Jaja, mein Sohn spielt auch Hockey ... will der das denn nie lernen?« Sie versuchen, ihn an die letzte Planung zu erinnern – erfolglos, »da war ja alles anders« und außerdem konnte ja keiner damit rechnen, dass die Situation sich dermaßen ändern würde. Die völlig aberwitzigen Argumente, die jetzt gleich folgen werden, kennen Sie bereits. Als Sie versuchen, ihm die Berechnungen näher zu bringen, steigt er schon beim zweiten Satz aus. Das sei alles »zu kompliziert«, da glaube doch eh keiner dran. Sie versuchen es noch einmal; vielleicht klappt es ja, wenn er die Algorithmen erst mal verstanden hat ...*

Aufgrund von Beschränkungen an Information, an Zeit und an kognitiven Kapazitäten nutzt der Mensch sogenannte *Heuristiken*, um ein Urteil zu fällen. Das bedeutet, dass man aufgrund eben dieser »Findungskunst« dazu in der Lage ist, eine Situation oder einen Sachverhalt näherungsweise einzuschätzen,

obwohl die notwendigen Informationen fehlen und die vorhandenen Kapazitäten, die vorliegenden Informationen zu verarbeiten, nicht ausreichen – ein Zustand, der im Unternehmen vielfach in kontrollierter Weise genutzt wird. So werden Daten in die Zukunft extrapoliert und mögliche Szenarien auf Jahre im Voraus entwickelt. Der Vorteil bei diesem Vorgehen liegt darin, dass es bewusst geschieht und die Heuristiken (in diesem Fall Algorithmen) offen vorliegen. Bei den meisten Urteilen ist es jedoch nicht klar, ob der Entscheidung eine vollständige Prüfung aller (zumindest relevanten) Informationen zugrunde liegt. Man kann nicht einschätzen, welche Heuristiken angewendet werden; das Ausmaß der kognitiven Kapazitäten ist nicht wirklich bekannt.

Im Folgenden sollen einige Heuristiken beschrieben werden. Das Wissen um diese Mechanismen soll helfen, mögliche eigene Fallen zu erkennen und im Dialog mit Managern auch bei diesen das Bewusstsein für die Notwendigkeit rationaler Entscheidungen zu schärfen.

### Verfügbarkeit

Um die Wahrscheinlichkeit oder die Häufigkeit eines Ereignisses einzuschätzen, wird oftmals einfach versucht, sich an dieses Ereignis oder ein ähnliches zu erinnern. Das bedeutet, dass Mitarbeiter, zum Beispiel um eine mögliche Marktentwicklung einzuschätzen, (Kundenverhalten, Mitarbeiterreaktion etc.) prüfen, wie häufig sie eine solche Situation erlebt oder von einer solchen gehört haben. Fallen ihnen hierzu spontan mehrere Beispiele ein, so wird dies als Hinweis für eine hohe Wahrscheinlichkeit gewertet. Natürlich wird hier auch die

Relation zu der Anzahl gegenteiliger Fälle, an die man sich erinnert, einbezogen. Dieses Vorgehen stellt eine Umkehr der Grundlagen des Gedächtnisses dar: Je häufiger etwas wiederholt wird, desto besser kann man sich an es erinnern (es reproduzieren).

Tatsächlich besteht diese intuitiv angenommene Beziehung zwischen realer Auftretenswahrscheinlichkeit und der Leichtigkeit des Erinnerns. Problematisch sind lediglich die Fehltritte, die hierbei entstehen können: Das Gedächtnis wird nicht nur durch die Häufigkeit der Darbietung, sondern parallel durch eine Reihe weiterer Faktoren bestimmt. So zeigt es sich als bedeutsam, dass sich der Prozess der Informationssuche an der Gedächtnisorganisation orientiert. Der genaue Aufbau des Gedächtnisses und die Mechanismen der Speicherung und des Erinnerns sind zu komplex, um hier in kurzer Weise dargestellt zu werden. Wichtig ist jedoch, sich klar darüber zu sein, dass ein Urteil auf Basis der Prüfung der Erinnerbarkeit gleicher Fälle eine Reihe möglicher Fehler beinhaltet. Es lohnt sich hier also zu prüfen, auf welche Weise solche Erinnerungen entstanden sein können. Sind die »Schlüsselreize«, nach denen man sucht, nicht an den Gedächtnisprinzipien orientiert, stehen Häufigkeit der erinnerten Beispiele und Erinnerungsgeschwindigkeit nicht mehr im Verhältnis zum realen Auftreten.

Ebenso werden Häufigkeitsschätzungen durch die Schwierigkeit von kognitiven Operationen bestimmt. Urteile, die leicht nachvollziehbar sind, beziehungsweise Lösungen, die leicht generiert werden können, wirken wahrscheinlicher als solche, die komplizierte kognitive

**Heuristiken helfen, einen Sachverhalt näherungsweise einzuschätzen, obwohl die notwendigen Informationen fehlen.**

**Die Verfügbarkeit von Gedächtnisinhalten wird von der Struktur des »Speichers« und der momentanen Aufmerksamkeit bestimmt.**

Prozesse erfordern. Beispiele finden sich in vielen Logikaufgaben.

Stellen Sie sich eine Gruppe von zehn Personen vor und überlegen Sie, wie viele Untergruppen sich aus zwei und wie viele aus acht Personen bilden lassen. Die meisten Personen schätzen, dass es mehr Zweierkombinationen gäbe. Über alle Kombinationsmöglichkeiten steigt die Anzahl geschätzter Kombinationsmöglichkeiten linear bei sinkender Personenzahl pro Untergruppe. Richtigerweise liegt eine u-förmige Beziehung vor. Zweier- und Achtergruppen sind gleich wahrscheinlich, Achtergruppen aber in der Vorstellung schwerer zu generieren.

Die Verfügbarkeit von Gedächtnisinhalten wird neben der grundsätzlichen Struktur des »Speichers« von der momentanen Aufmerksamkeit bestimmt. An Inhalte, die im Fokus der Aufmerksamkeit stehen, wird sich deutlich schneller erinnert als an solche, die momentan unbedeutend sind. So kann man sich zum Beispiel an Inhalte und Details aus dem privaten Umfeld (Namen, Verabredungen und ähnliches) nur sehr viel langsamer erinnern, wenn man gerade bei der Arbeit ist. Entsprechend werden unternehmerische Möglichkeiten in einem Bereich (Markt), mit dem man sich aktuell stark beschäftigt, anders eingeschätzt als in einem anderen.

Dieses »Vorwärmen« von Gedächtnisspuren bezieht sich auch auf die Kategorien, in denen der Mensch sein Wissen abspeichert. Inhalte des Gedächtnisses werden bestimmten, nicht immer eindeutigen Kategorien zugeordnet. So kann eine riskante Entscheidung sowohl positiv als auch negativ wahrgenommen

werden, je nachdem, von wem und in welchem Kontext sie getroffen wird. Durch das »Vorwärmen« einer bestimmten Kategorie (durch intensive oder nur kurz zurückliegende Beschäftigung) können solche nicht eindeutigen Elemente in ihrer Zuordnung verzerrt werden. Dieselbe Entscheidung/derselbe Sachverhalt kann also positiv oder negativ bewertet werden, je nachdem, womit Sie sich vorher beschäftigt haben!

Eine besondere Verzerrung besteht bei der Ursachenzuschreibung in der Personenbeurteilung. Hier ist der Fokus der Beobachtung von besonderer Bedeutung. Personen schreiben dasselbe Verhalten bei anderen Personen eher deren Persönlichkeit und bei sich selbst eher der Situation zu. Dieses Phänomen wird dadurch verständlich, dass man bei anderen stets die Person, für sich selbst jedoch stets die Umwelt im Zentrum der Beobachtung hat. In Gruppensituationen führt das dazu, dass man Personen, die im Vordergrund stehen (sich in das Zentrum der Aufmerksamkeit bringen), für besonders aktiv hält und ihnen die Verantwortung für die Entwicklung der Situation zuschreibt. Die Unauffälligeren werden entsprechend für passiv und im Verlauf unbedeutend gehalten – ein Effekt, der auch durch Vorinformationen gesteuert werden kann. Personen werden dann so wahrgenommen, wie man glaubt, dass sie sind.

Erwartungen über das Eintreten eines Ereignisses werden ebenfalls durch die Verfügbarkeit beeinflusst. So werden die in den Medien häufig vertretenen Todesursachen für wahrscheinlicher gehalten als andere, über die nicht so oft berichtet wird. Dies führt zu einer deutlichen Überschätzung der Wahrschein-

lichkeit z. B. des Unfalltodes gegenüber dem Herzinfarkt. Ähnlich funktioniert der sogenannte »*ego-centric bias*«: Üblicherweise hält man seinen eigenen Anteil an einem Projekt für größer, als er wirklich ist, da man diesen Anteil besonders intensiv erlebt und dadurch gut im Gedächtnis hat.

»*False consensus*« bezeichnet die Verzerrung, die entsteht, wenn man Merkmale der eigenen Person heranzieht, um Häufigkeiten und Wahrscheinlichkeiten zu schätzen. Autoliebhaber überschätzen den Anteil der Autofans in der Gesellschaft, da sie von sich selbst ausgehend schätzen – eine Verzerrung, die dadurch verstärkt wird, dass man sich üblicherweise mit Menschen umgibt, die gleiche Interessen haben.

### Repräsentativität

Ähnlichkeiten zwischen Objekten spielen in unserer Wahrnehmung und in unserem Urteil eine besondere Rolle. So werden Objekte aufgrund ihrer Ähnlichkeiten zu Kategorien sortiert. Hierbei ist insbesondere die Ähnlichkeit zum Prototypen einer Kategorie von Bedeutung. Jeder heimische Singvogel wird schneller und richtiger als Vogel identifiziert als zum Beispiel der Strauß oder der Pinguin. Da die Ähnlichkeit zwischen Urteilsgegenstand und Modell jedoch nicht immer die tatsächliche Klassenzugehörigkeit anzeigt (wie das Beispiel zeigt), führt auch diese Heuristik zu systematischen Fehlurteilen.

Fehlurteile durch die mangelnde Repräsentativität der Stichprobe findet man zum Beispiel bei der Einschätzung möglicher Lottozahlen. Hier werden unregelmäßige Zahlenkombinationen für

wahrscheinlicher gehalten als systematische (zum Beispiel 1 2 3 4 5 6 7), obwohl beide Formen gleich wahrscheinlich sind, da jede Ziehung unberührt von der vorangegangenen bleibt. Ebenso interessiert sich auch ein Würfel nur wenig für das Gesetz der großen Zahl und produziert mit der gleichen Wahrscheinlichkeit sechsmal hintereinander eine Sechs wie jede andere (bestimmte) Kombination. Trotzdem hält man diese Kombinationen für weniger wahrscheinlich. Da es sich um Zufallsprozesse handelt, wirken Regelmäßigkeiten unwahrscheinlich.

Bei der Zuordnung von Einzelementen zu Kategorien wird regelmäßig die *Repräsentativitätsheuristik* gegenüber anderen Informationsquellen – wie zum Beispiel Verteilungsinformationen in der Grundgesamtheit – bevorzugt. In einem Experiment von *Tversky und Kahneman* (1973) wurden Beschreibungen von Juristen (insgesamt 30) und Ingenieuren (insgesamt 70) vorgelegt. Die Beschreibungen waren an Stereotypen über die Berufsgruppen orientiert. Die Versuchspersonen sollten nun anhand einer Beschreibung entscheiden, ob es sich bei der Person um einen Juristen oder um einen Ingenieur handelt. Hierbei wurden die Informationen aus den Beschreibungen regelmäßig gegenüber den Informationen über die Verteilung (70:30) bevorzugt. Dies war auch dann noch der Fall, als die Personenbeschreibungen nur noch Informationen ohne jeglichen diagnostischen Wert enthielten; in diesem Fall wurde die Wahrscheinlichkeit auf 50:50 geschätzt. Erst bei völligem Fehlen anderer Informationen wurden die Verteilungsinformationen (70:30) genutzt.

**Durch Heuristiken werden Informationen oftmals einer Kategorie zugeordnet, die nicht repräsentativ ist.**

Der »fundamentale Attributionsfehler« lässt sich ebenfalls unter dem Gesichtspunkt der Repräsentativität diskutieren. Durch die Annahme, dass die beobachteten Handlungen stabile Eigenschaften repräsentierten, wird die Berücksichtigung wichtiger Situationsmerkmale verhindert.

Ein interessantes Experiment von Ross, Amabile und Steinmetz (1977) illustriert den fundamentalen Attributionsfehler deutlich: In dem Experiment wurden zwei Personen zufällig die Rollen des Quizmasters und des Teilnehmers zugeordnet. Der Quizmaster sollte Fragen (Allgemeinwissen) stellen und die jeweilige Antwort als richtig oder falsch benennen sowie bei falschen Antworten die richtige nachliefern. Anschließend sollte die eigene Allgemeinbildung und die der anderen Versuchsperson eingeschätzt werden. Hier wurde regelmäßig die Allgemeinbildung desjenigen, der die Rolle des Quizmasters innehatte, überschätzt (von den Teilnehmern und auch von den Zuschauern), obwohl dieser durch seine Rolle offensichtlich die Möglichkeit hatte, Themen und Fragen auszuwählen – natürlich so, dass er die jeweilige Antwort kannte.

Unter dem Stichwort »conjunction fallacy« beschreiben Tversky und Kahneman (1983) die Konflikte zwischen der Repräsentativitätsheuristik und den Axiomen der Wahrscheinlichkeitstheorie. Gemäß diesen Axiomen ist die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten zweier verknüpfter Ereignisse niemals größer als die Wahrscheinlichkeit für jedes der beiden Einzelereignisse (die Wahrscheinlichkeit, eine Sechs zu würfeln, ist 1:6, die Wahrscheinlichkeit beim nächsten und beim übernächsten Wurf

eine Sechs zu Würfeln nur 1:36). Wenn man z. B. Personenbeschreibungen vorlegt, in denen »typische Controller« beschrieben werden, und danach eine Beurteilung vornehmen lässt, so sollte auch hier gelten, dass konjunkte Eigenschaften weniger wahrscheinlich sind als einzelne.

In einem Versuch wurden Eigenschaftslisten vorgelegt, deren Eigenschaften einer Person zugeordnet werden sollten. Im Controlling-Umfeld wären die entsprechenden Eigenschaften zum Beispiel: »hat eine Banklehre absolviert«, »ist künstlerisch aktiv« oder »hat eine Banklehre absolviert und ist künstlerisch aktiv«. Es ist zu vermuten, dass die künstlerische Aktivität nicht wirklich repräsentativ für den Controller ist. Sie hat also eine geringe Wahrscheinlichkeit. Im Versuch zeigte sich, dass der verbundenen Eigenschaft (»hat eine Banklehre absolviert und ist künstlerisch aktiv«) eine höhere Wahrscheinlichkeit zugeordnet wird als der einzelnen, unwahrscheinlichen (»ist künstlerisch aktiv«). Auf diese Weise werden Eigenschaften oder Ereignisse im Verbund falsch, nämlich in ihrer Auftretenswahrscheinlichkeit zu hoch, eingeschätzt. Diese Urteilsstrategie ist offenbar auch durch eingehende Kenntnisse über Statistik und Wahrscheinlichkeitstheorie nur wenig zu beeindrucken.

### Ankereffekte

Bei der Einschätzung verschiedenster Größen beginnen Personen oftmals mit einem Anfangswert, von dem aus die Schätzung immer weiter angepasst wird (vgl. Stephan 1999). Dieser Anfangswert kann zufällig gewählt, vorgegeben oder

**Die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten zweier verknüpfter Ereignisse ist niemals größer als für jedes der beiden Einzelereignisse.**

aus vorhandenen Informationen bestimmt sein. Diese Schätzungen sind meist unzureichend. In verschiedensten Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass die endgültigen Urteile systematisch in Richtung des Anfangswertes (Anker) verzerrt sind (vgl. Mussweiler/Strack 2001; Wegener et al. 2001; Kahneman/Tversky 1974). Der Effekt wird umso größer, je weiter der Anker vom Endergebnis entfernt ist.

Ein einfaches Beispiel besteht darin, eine Zahlenreihe zu multiplizieren: Soll man in fünf Sekunden angeben, wie viel  $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$  ergibt, so bleibt zu wenig Zeit zum Rechnen; es muss geschätzt werden. Bei dieser Einschätzung wird das durchschnittliche Schätzergebnis deutlich unter demjenigen liegen, das angegeben wird, wenn in der gleichen Zeit die Zahlenkette  $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$  geschätzt werden muss. Vermutlich dienen die ersten zwei bis drei Multiplikationen, die man in der Zeit absolvieren kann, als Anker für die Schätzung des Endergebnisses. Im Experiment ergaben sich Mittelwerte von 512 im einen, 2.250 im anderen Fall. Das wirkliche Ergebnis lautet 40.320.

Weitergehend konnte gezeigt werden, dass nicht nur der Anker einen Effekt besitzt, sondern später folgende Informationen oftmals nur wenig Einfluss haben. Ist ein Ergebnis einmal erstellt und verstanden, bewirken spätere Informationen lediglich eine geringfügige und unzureichende Anpassung – ein Umstand, der insbesondere für die Beziehung der Controller zu ihren Managern bedeutsam sein dürfte.

### Manager

- ... erinnern sich an ähnliche Fälle nicht, wenn die Darstellung von der damaligen abweicht. Hierdurch wird eine positive Verstärkung ebenso verhindert wie eine negative.
- ... nehmen Schlussfolgerungen, die einfach und klar zu verstehen sind, eher an.
- ... können nur schwer folgen, wenn sie thematisch noch mit etwas anderem beschäftigt sind.
- ... halten sich selber für einen wesentlichen Faktor im Geschehen. Hierdurch erfährt ihr eigenes Engagement ein besonderes Gewicht.
- ... überschätzen den Einfluss besonders aktiver Gruppenmitglieder.
- ... überschätzen die Bedeutung unwichtiger Eigenschaften, wenn diese an wichtige gekoppelt sind.
- ... liegen in ihrer Einschätzung umso weiter von der Realität entfernt, je größer die Distanz des Ausgangspunktes (Anker) ihrer Schätzung ist.

### Controller

- ... sind von ihrem stets auf Misserfolge justierten Blickwinkel geprägt.
- ... unterschätzen die Bedeutung der Darstellung ihrer Daten. Änderungen sollten hier gezielt genutzt werden, um Aufmerksamkeit zu erwecken oder negative Assoziationen zu vermindern.
- ... stellen ihre Analysen bisweilen zu kompliziert dar.
- ... wechseln Themen zu schnell, beziehungsweise stürzen zu schnell ins Detail.
- ... unterschätzen die Einflussmöglichkeiten der aktiven Personen zugunsten der Situation.

**Ist ein Ergebnis einmal erstellt, bewirken spätere Informationen lediglich unzureichende Anpassungen.**

**Controller sollten nicht von ihrer eigenen Expertise ausgehen (Anker) und das Bedürfnis nach Wiederholung unterschätzen.**

... laufen trotz ihrer speziellen Sozialisierung Gefahr, Informationsquellen wie zum Beispiel die Verteilung in der Grundgesamtheit oder die Axiome der Wahrscheinlichkeitstheorie zu vernachlässigen.

#### **Konsequenzen für die Rationalitätssicherung**

Folgendes gilt es, für Controller festzuhalten, wenn sie zur Rationalitätssicherung des Managements beitragen wollen:

- Feste Berichtsschemata ermöglichen es, Erfahrungswerte einzubeziehen. Abweichungen sollten gezielt genutzt werden. Hierdurch entsteht die Möglichkeit, sich von »Vorurteilen«, die ihre Berechtigung verloren haben, zu lösen.
- Die Ergebnisse verschiedener Analysen sollten in gleicher Klarheit vorliegen. Insbesondere bei der Bearbeitung durch verschiedene Personen/Abteilungen liegt hier ein Problem.
- Gesprächspartner sollten sich inhaltlich auf das Gespräch einstimmen. Hier zeigt sich die Bedeutung eines Warming-up. Fachleute (eben Controller) sollten das Bedürfnis nach Wiederholung und Einführung in das Thema vor dem Hintergrund der eigenen Expertise (Anker) nicht unterschätzen.
- Informationen über Verteilung, theoretische Entscheidungshilfen und ähnliche Quellen, die regelmäßig zu wenig berücksichtigt werden, sollten in institutionalisierter Weise einbezogen werden.

#### **Mittwoch, 20. März, 08:30 Uhr, im Konferenzraum**

*Beim Versuch die neue Mittelfristplanung zu erstellen, will Ihr Manager Ihnen schon wieder erzählen, dass sich in den nächsten Monaten alles verbessern wird – dann fängt er langsam an zu lächeln. Seit er sich mit Ihnen über Urteilsfehler unterhalten hat, ist er wenigstens bereit, darüber nachzudenken und ernsthaft zu prüfen, ob ein solcher vorliegt. Sie erstellen die Rechnung in groben Zügen gemeinsam und einigen sich auf ein Vorgehen.*

#### **Kontrolle, Hilflosigkeit und Reaktanz**

##### **Donnerstag, 21. März, 12:00 Uhr, Büro eines dezentralen Managers**

*Nachdem Sie eine Abweichungsanalyse gerechnet haben, ist es wieder mal soweit. Sie müssen versuchen, mit dem Manager gemeinsam einen Weg zu finden, wieder auf Kurs zu kommen. Hierfür haben Sie einige gute Vorschläge im Gepäck, es sieht ganz gut aus. Als Sie reinkommen, bemerken Sie bereits die gedrückte Stimmung. Oh je, es sieht doch nicht so gut aus. Der Manager nennt Ihnen Tausend »gute Gründe« für die vorübergehende Abweichung zum jetzigen Zeitpunkt und ebenso viele Bereiche,*



*in denen es ganz genauso läuft. Als Sie versuchen, ihm die Vorschläge zu erklären und auf die Vorteile hinweisen, die sie in jedem Fall bringen werden, wirkt Ihr Manager sehr angespannt und gestresst. Vielleicht, überlegen Sie, sollten Sie ein andermal wiederkommen.*

#### **13:00 Uhr, in Ihrem Büro**

*Es ist wieder so weit. Sie sitzen nach dieser hervorragenden Woche in Ihrem Büro und fragen sich, was das alles bringen soll. Es hat ja eh keiner auf Ihre Vorschläge gehört.*

Die Bedeutung des Begriffes »Kontrolle« ist in der Psychologie durch unterschiedliche Interpretationen geprägt. Die meisten unterscheiden sich deutlich von denen des Controllings. In der Psychologie geht es um das Bedürfnis des Menschen, die Geschehnisse und Ereignisse in seiner Umgebung zu kontrollieren. Die objektive Kontrollierbarkeit oder Unkontrollierbarkeit einer Situation ist dabei nur ein möglicher Blickwinkel. Unter dem Begriff der »*perceived control*« versteht man die subjektive Überzeugung, eine Situation beherrschen zu können – unabhängig von der objektiven Realität der Situation. Potenzielle Kontrolle besteht, wenn man der Überzeugung ist, eine Situation im Notfall in den Griff zu bekommen. Einer Illusion von Kontrolle unterliegt man, wenn man glaubt, Ereignisse kontrollieren zu können, eigentlich aber keinerlei Einfluss hat. Diese Illusion von Kontrolle entsteht insbesondere in Situationen, die wirklich kontrollierbaren Situationen ähnlich sind.

Wichtige Formen der Kontrolle sind *outcome control*, das Gefühl, Ergebnisse kontrollieren zu können; *agenda control*, das Gefühl, Situationen kontrollieren zu können; *decision control*, das Gefühl, zwischen Alternativen frei wählen zu können, und *efficacy control*, das Gefühl, eine

zur Zielerreichung gewählte Handlung erfolgreich umsetzen zu können.

Der Verlust von Kontrolle kann zu unterschiedlichen Folgen führen. Zwei der bedeutendsten sind die »*erlernte Hilflosigkeit*« und die »*Reaktanz*«. Beide sollen im Folgenden dargestellt werden.

Eine weitere Bedeutung von Kontrolle liegt darin, dass Stress, der durch aversive Ereignisse erzeugt wird, durch Kontrolle oder die Illusion von Kontrolle reduziert werden kann. Vor dem Hintergrund der Auswirkungen von Stress auf die Informationsverarbeitung und auch die Arbeitszufriedenheit haben wir also ein Thema vor uns, das auch für Controller von Bedeutung ist.

#### **Erlernte Hilflosigkeit**

Unter erlernter Hilflosigkeit versteht man ein Verhalten, das mit der Erwartung entsteht, dass zwischen dem eigenen Verhalten und externen Geschehnissen kein Zusammenhang vorliegt. Dieses Verhalten ist durch ein *motivationales Defizit* gekennzeichnet. Dies zeigt sich in dem Mangel an Bereitschaft, aktiv die Situation zu kontrollieren. Ein *kognitives Defizit* verhindert, die Zusammenhänge von Verhalten und Situation in anderen Zusammenhängen zu erkennen. Ein *emotionales Defizit* äußert sich

**Stress, der durch aversive Ereignisse erzeugt wird, kann durch Kontrolle oder die Illusion von Kontrolle reduziert werden.**

in einem erhöhten Stressgefühl oder in depressiven Verstimmungen.

Ursprünglich entdeckt wurde dieses Verhalten in Tierexperimenten in den sechziger und siebziger Jahren. So zeigten *Overmeir* und *Seligman* (1967), dass Hunde, die in einer ersten Phase unent-  
rinnbar elektrischen Schocks ausgesetzt waren, in einer zweiten Phase die Chan-  
ce, über eine Barriere hinweg zu fliehen, gar nicht oder nur kaum nutzten. Hun-  
de, die keine Erfahrungen mit solchen Situationen gemacht hatten, entflohen  
dagegen mit Leichtigkeit über die Barriere.

Diese Verhaltenstendenz ist nachfol-  
gend in vielen Experimenten auch beim Menschen nachgewiesen worden. Die  
Probanden hatten das Glück erfreuliche-  
rer Versuchsanordnungen. Hilflos fühl-  
ten sie sich dennoch. Aber auch außer-  
halb des Labors zeigen sich deutliche  
Parallelen: Insbesondere bei gesell-  
schaftlichen Randgruppen ist ein sol-  
ches Verhalten zu beobachten, und auch  
im Arbeitsumfeld stößt man häufig da-  
rauf. Die Klage, dass es »ohnehin nichts  
nütze«, sich zu engagieren, ist weithin  
bekannt.

### Reaktanz

Wenn eine Person glaubt, frei zwi-  
schen unterschiedlichen Alternativen  
wählen, sich also in einer Situation frei  
verhalten zu können, und plötzlich fest-  
stellt, dass diese Freiheit eingeengt oder  
aufgehoben wird, so reagiert sie in der  
Regel mit Reaktanz.

Reaktanz ist eine motivationale Erre-  
gung, die darauf abzielt, die ursprüng-  
liche Freiheit wiederherzustellen. Die  
konkrete Folge kann von rein kognitiver

Verarbeitung (zum Beispiel der Neubewer-  
tung der gegebenen Situation) bis  
hin zu offen aggressiver Ausübung der  
Freiheit reichen.

Die Wichtigkeit der Freiheit wird in  
diesem Zusammenhang von *Dickenber-  
ger* (1979) als eine Größe beschrieben,  
die nicht nur durch den instrumentellen  
Wert der Freiheit bestimmt ist. Die wich-  
tigen Größen sind die Erwartung, in den  
Genuss der Freiheit zu kommen, und  
die Befriedigung, die daraus resultiert.  
Die resultierende Wichtigkeit bestimmt  
das Ausmaß der Reaktanz.

Es handelt sich also um eine Situa-  
tion, in der sozialer Einfluss nicht zur  
Konformität (siehe oben), sondern zu  
Widerstand führt. Bei weiterer Eskala-  
tion kann sich ein passives Verhalten (er-  
lernte Hilflosigkeit) anschließen.

In Experimenten zeigte sich, dass  
Zwang zur Teilnahme, Festlegung durch  
die Instruktion und Argwohn gegenüber  
Täuschungsmanövern die Reaktanz er-  
höhten. Ein sicherlich bekanntes Phäno-  
men ist der so genannte »Romeo- und  
Julia-Effekt« (vgl. *Driscoll/Davis/Lipetz*  
1972): Verbotene oder nicht erreichbare  
Liebe führt zur Intensivierung der Lie-  
besgefühle.

### Manager

- ... bewerten Situationen überraschend  
neu.
- ... reagieren mit Widerstand.
- ... begegnen ihrem Controller mit  
Gleichgültigkeit.
- ... können teilweise nur schlecht folgen  
und wirken gestresst, weil sie den  
Verlust einer bestimmten Form von  
Kontrolle empfinden.
- ... sind in manchen Situationen unver-  
ständlich gelassen, weil sie einer

**Reaktanz ist eine  
motivationale  
Erregung, die da-  
rauf abzielt, die  
ursprüngliche  
Freiheit wieder-  
herzustellen.**

nicht nachvollziehbaren Illusion von Kontrolle unterliegen.

### Controller

- ... sind bisweilen nur lustlos beteiligt.
- ... fühlen sich gestresst, wenn sie ihre Zahlen vorlegen müssen, weil sie einen Mangel an Kontrolle empfinden oder diesen auch deutlich vor Augen geführt bekommen.
- ... geraten in schwierige Situationen, weil sie ihre Gesprächspartner »hilflos machen«.
- ... bewerten Situationen falsch, weil sie bisweilen ebenfalls Illusionen von Kontrolle unterliegen, die nicht nachzuvollziehen sind.

### Konsequenzen für die Rationalitätssicherung

Auch zu Ende dieses Abschnitts seien wieder die Punkte für Controller fest-

gehalten, die sie beachten sollten, wenn sie zur Rationalitätssicherung des Managements beitragen wollen:

- Es sollte klare Richtlinien darüber geben, wer welche Kompetenzen hat. Hierdurch wird die deutliche Demonstration von Kontrolle oder eben nicht Kontrolle unnötig.
- Ein respektvoller Umgang, der unnötige Einschränkungen der persönlichen Freiheitsgrade vermeidet, lässt Widerstände geringer werden.
- Das Verständnis über die Bedeutung der persönlichen Kontrolle ermöglicht es, unerwartete Verhaltensreaktionen zu hinterfragen. Eine gemeinsame Suche nach Lösungen wird ermöglicht.
- Gegenseitige Einflussbereiche wertschätzen, erlaubt, eine angeregte und stressfreie Arbeitsbeziehung aufzubauen.

**Durch klare Kompetenzen wird die deutliche Demonstration von Kontrolle unnötig.**

### Donnerstag, 21. März, 12:00, Büro eines dezentralen Managers

*Nachdem Sie eine Abweichungsanalyse gerechnet haben, ist es wieder mal so weit. Sie müssen versuchen, mit dem Manager gemeinsam einen Weg zu finden, wieder auf Kurs zu kommen. Sie haben ein, zwei Ideen – aber noch keine Lösung. Ihr Manager ist nur leicht gedrückter Stimmung – kein Wunder. Er freut sich bei allen Problemen auf das Gespräch mit Ihnen, da die Erfahrung der gemeinsamen Lösungssuche Sie zu einem Partner gemacht hat. Ihre persönliche Stellungnahme und Begleitung im weiteren Verlauf hat er als hilfreich und zielführend erlebt.*

### Dissonanz

#### Freitag, 22. März, 08:30 Uhr, Konferenzraum

*Sie »dürfen« eine Budget-Sitzung moderieren. Zum Glück ist Freitag – so bleibt eine Rest-Hoffnung, dass es ein Ende geben wird. Zunächst beginnt die Sitzung in einem freundlichen und höflichen Ton. Davon lassen Sie sich jedoch nicht beeindrucken; das kennen Sie schon. Bereits nach kurzer Zeit bricht der erwartete Streit zwischen den Managern los. Jeder sieht nur die Argumente für seinen Standpunkt, und auch über die*

*Bedeutung der einzelnen Argumente gibt es mindestens so viele Meinungen wie Teilnehmer. Sie versuchen, die Gewichtung mit Hinweis auf Ihre neutrale Position einzuordnen. Da kommen auch schon die ersten weniger freundlichen Hinweise auf ihren »Mangel an Fach- und Branchenkenntnis«. Der Rest wird folgen, sobald die Herren mit den gegenseitigen Beschimpfungen fertig sind.  
Thank God, it's Friday!*

Kognitionen, hier verstanden als alle möglichen Gedanken einer Person (also zum Beispiel Meinungen, Werthaltungen und Wissenseinheiten), stehen in relevantem oder irrelevantem Verhältnis zueinander. Eine relevante Beziehung besteht, wenn die Kognitionen inhaltlich verbunden sind. Die Kognition »ich rauche« steht also zu »Rauchen erzeugt Krebs« in relevanter Beziehung, wohingegen sie zu »mein Manager versteht nichts von Wertorientierung« in irrelevanter Beziehung steht. Kognitionen, die in relevanter Beziehung zueinander stehen, können konsonant oder dissonant sein. *Festinger* (1957) geht davon aus, dass Menschen ein Gleichgewicht in ihrem kognitiven System anstreben. Dissonanzen, wie sie durch die Kognition »ich rauche« und die parallel existierende Kognition »Rauchen erzeugt Krebs« entstehen, werden also vermieden. Das Ausmaß der Dissonanz ist nach *Festinger* abhängig von der Wichtigkeit der beteiligten Kognitionen und dem Verhältnis von konsonanten zu dissonanten Kognitionsbeziehungen.

**Dissonanz erzeugt eine Motivation, konsonante Beziehungen herzustellen.**

Dissonanz erzeugt eine Motivation, konsonante Beziehungen herzustellen, also Dissonanz zu reduzieren. Um das Gleichgewicht wiederherzustellen, gibt es verschiedene Methoden: Es können neue konsonante Kognitionen addiert werden, vorhandene dissonante Kognitionen subtrahiert werden oder es kön-

nen Kognitionen substituiert werden (Addition konsonanter bei gleichzeitiger Subtraktion dissonanter Kognitionen). Das heißt, es wird entweder das Verhalten, das im Gegensatz zu den Kognitionen steht, oder es werden die Kognitionen – also Meinungen, Werte oder Interpretation von Wissensinhalten – geändert. Man hört also auf zu rauchen oder sammelt neue Informationen, die gesundheitliche Risiken bestreiten; oder man sorgt eben an anderer Stelle für mehr Konsonanz. Auf diese Weise wird auch das massive Erklärungsbedürfnis von Menschen mit gefährlichen Angelegenheiten verständlich.

Bei der Änderung von Kognitionen wird zunächst diejenige Kognition verändert, die am wenigsten änderungsresistent ist. Die Resistenz steigt mit der Anzahl an Kognitionen, zu der die betreffende in konsonanter Beziehung steht, und dann, wenn sie eine außerpsychische Realität repräsentiert (also nicht einfach geändert werden kann). Die Bedeutung dieses Phänomens zeigt sich besonders deutlich in den folgenden Bereichen:

### Entscheidungen

Nach Entscheidungen kann es zur sogenannten »*post-decisional dissonance*« kommen. Durch die Wahl zwischen zwei Alternativen muss man die negati-

ven Aspekte der gewählten Alternative in Kauf nehmen und auf die positiven Aspekte der nicht gewählten Alternative verzichten. Diese Art der Dissonanz kann auf verschiedenen Wegen reduziert werden. So kann das Problem durch Attraktivitätsveränderungen der Alternativen (*»Spreading-apart-Effekt«*), durch eine Änderung der Sicherheit, dass die richtige Wahl getroffen wurde, oder durch die gezielte und einseitige Suche nach konsonanten Informationen (*»selective exposure«*) gemindert werden.

Betrachten wir diese etwas abstrakten Ausführungen an einer konkreten Situation, einer wichtigen Kaufentscheidung. Ist man sich nicht ganz sicher, dass der Computer, den man gerade erworben hat, wirklich der beste ist (im Preis-Leistungs-Verhältnis), so dekliniert man noch einmal die Vorteile des gewählten Modells, spricht gerne mit anderen über die Nachteile der Alternative und setzt sich ungern der Erfahrung eines nicht genutzten Preisvorteils aus (manche Läden oder Abteilungen meidet man erst einmal).

Hierzu passt auch der so genannte *»Inertia-Effekt«*: der Wert von Informationen, die der präferierten Alternative entsprechen, wird überschätzt, der Wert gegenläufiger Informationen unterschätzt (vgl. Grabitz/Grabitz- Gniech 1972).

#### **»Forced Compliance«**

Bei diesem Phänomen entstehen besonders bizarre Situationen: Wenn eine Person durch Belohnung oder Bestrafung dazu bewegt wird, ein Verhalten zu zeigen, das diskrepant zu ihrer Einstellung ist, so ändern sich die Einstellun-

gen der Person. Allerdings passiert dies nur, wenn die Illusion der Freiwilligkeit bestehen bleibt.

In einem Versuch von *Cohen* (1962) wurden die Teilnehmer gebeten, nach einem besonders langweiligen Versuch am Computer einer Person im Vorzimmer zu erzählen, der Versuch sei interessant und unterhaltsam gewesen. Hierfür erhielt ein Teil der Teilnehmer einen Dollar, der andere 20 Dollar Belohnung.

Zwei Wochen später nach ihrer Einstellung zu dem Versuch befragt, war die derjenigen, die nur einen Dollar bekommen haben, deutlich positiver als die der anderen. Als Erklärung dafür gilt ein Dissonanz-Phänomen: Aufgrund der niedrigen Entlohnung fehlte denjenigen Teilnehmern jeder vernünftige externe Grund, die Person im Vorzimmer anzulügen, also »musste« die positive Einstellung, die nach dem Versuch berichtet wurde, die eigene gewesen sein (die Kognition »der Versuch war langweilig« war relevant und dissonant zu »ich habe erzählt, der Versuch war interessant«). Die Einstellung wurde also angepasst. Zwei Wochen später wurde entsprechend eine deutlich positivere Einstellung berichtet. Die Personen mit den zwanzig Dollar konnten als Grund für ihre Ausführungen nach dem Versuch ihre Belohnung annehmen und mussten ihre Einstellung in der Folge nicht ändern (die Kognitionen »der Versuch war langweilig« und »für zwanzig Dollar Belohnung habe ich behauptet, er sei interessant gewesen« sind konsonant). Die Einstellung war also auch zwei Wochen später unverändert negativ.

**Die Einstellung ändert sich, wenn das Verhalten vermeintlich freiwillig aufgrund von Belohnung oder Bestrafung geändert wird.**

**Eine gemeinsame Unternehmenskultur kann helfen, Dissonanzphänomene zu reduzieren.**

**»Social Support«**

Insbesondere soziale Situationen bergen die Chance, Dissonanzen hervorzu-rufen. Als Maßnahmen, diese Disso-nanz zu reduzieren, kann man seine Meinung der kommunizierten anpas-sen, den Kommunikator abwerten, an-dere überzeugen oder soziale Unterstüt-zung suchen (Gleichgesinnte). So fand *Festinger* (1956) beispielsweise heraus, dass Mitglieder einer Sekte besonders stark nach neuen Mitgliedern suchten, nachdem der prophezeite Weltunter-gang nicht eingetreten war. Sie zweifel-ten also nicht an ihrem Glauben, son-dern erhöhten die Anzahl konsonanter Kognitionen.

**Manager**

- ... suchen bisweilen sehr einseitig nach Informationen.
- ... bewerten Informationen sehr unter-schiedlich, je nachdem, ob sie zu ih-rer Meinung passen.
- ... passen ihre Meinung dem eigenen Verhalten an.
- ... ändern ihre Meinung in Diskussio-nen überraschend.
- ... diffamieren den Vertreter einer alter-nativen Darstellung.
- ... argumentieren bei guten Gegen-argumenten umso verbissener.
- ... suchen Gruppen Gleichgesinnter auf, statt Argumente zu akzeptieren.

**Controller**

- ... reagieren zu wenig auf die Argu-mente, die ihnen genannt werden.

Sie messen ihnen aufgrund von Dis-sonanzen (Inertia-Effekt) weniger Bedeutung bei.

- ... passen ihre Einstellungen mehr und mehr den Anforderungen an. Die dauerhafte Konfrontation (kritischer Counterpart) wird zur Überzeu-gung.
- ... zeigen aufgrund der Reversibilität ihrer Positionen (es werden seltener Entscheidungen getroffen) weniger starke Dissonanz-Effekte. Erst wenn eine Entscheidung getroffen wird, ist der Rubikon überschritten.

**Konsequenzen für die Rationalitätssicherung**

Was gilt es wiederum festzuhalten?

- Die hier genannten Effekte zeigen die Notwendigkeit einer geordneten Ent-scheidung, bei der die einzelnen Pha-sen (zum Beispiel Alternativen gene-rieren und Alternativen bewerten) deutlich voneinander getrennt sind.
- Eine gemeinsame Unternehmenskul-tur kann helfen, Dissonanzphäno-mene zu reduzieren.
- Bei antizipierten Dissonanzen hilft es, die konsonanten Elemente der Posi-tion hervorzuheben.
- »Ungewöhnliche« Verhaltensweisen sollten auf ihre dissonanzreduzie-rende Bedeutung geprüft werden. Dient ein solches Verhalten dazu, Dis-sonanzen abzubauen, so können alter-native Wege zur Herstellung eines Gleichgewichtes gefördert werden.

**Freitag, 22. März, 08:30 Uhr, Konferenzraum**

*Sie moderieren eine Budget-Sitzung. Ihr Auftrag ist es, den Prozess zügig und zielorientiert zu moderieren, die Sitzung also mit einem Ergebnis pünktlich zum Abschluss zu bringen. Zunächst beginnt die Sitzung in einem freundlichen und höflichen Ton. Davon lassen Sie sich jedoch nicht beeindrucken; das kennen Sie schon. Bereits nach kurzer Zeit bricht der erwartete Streit zwischen den Managern los. Jeder sieht nur die Argumente für seinen Standpunkt, und auch über die Bedeutung der einzelnen Argumente gibt es mindestens so viele Meinungen wie Teilnehmer.*

*Das kann Sie alles nicht sonderlich beeindrucken. Sie haben gelernt zu moderieren und beschränken sich zunächst darauf, den Prozess zu steuern. Kritische Situationen können Sie deeskalieren und die Hauptargumente herausarbeiten. Insbesondere die klare Trennung der einzelnen Phasen des Prozesses kommt bei den Teilnehmern gut an. Es stellt sich schnell eine gute Arbeitsatmosphäre ein. Sie kommen halbwegs pünktlich zum Ende und können jetzt endlich ins Wochenende gehen. Sie freuen sich auf zwei schöne Tage nach einer erfolgreichen Arbeitswoche.*

**Konsequenzen des aufgezeigten Wissens für Controller**

In den vorangegangenen Kapiteln haben wir eine Reihe von Mechanismen beschrieben, die auf jeden Menschen wirken. Diese zu kennen, kann helfen, die wichtigsten Fallen zu umgehen – ausschalten lassen sie sich jedoch nicht.

Mit solchen Einschränkungen wirklich gut umgehen zu können, erfordert neben der theoretischen Kenntnis praktische Übung. Erst durch das intensive Einüben von alternativen Handlungsstrategien wird es möglich, auch in Belastungssituationen (Stress) – wenn also die Kapazitäten zu intentional rationalem Verhalten eingeschränkt sind – die besagten Fallen zu umgehen, schwierige Situationen zu »entschärfen«.

Neben dieser Übung, die alternative Verhaltensweisen vertraut und damit wahrscheinlicher macht, sind in den hier beschriebenen Situationen Elemente enthalten, die auf die Bedeutung des

Rollenverständnisses des Controllers und das jeweilige Selbst- und Fremdbild des Controllers hinweisen. Es gilt also, neben den Techniken zu verschiedenen Situationen ebenso übergeordnete Management-Qualitäten zu entwickeln. Der Bereich des Controllings – verstanden als eine beratende Tätigkeit zur Sicherung der Rationalität der Führung – hat sich zu einer Position mit vielen Führungstätigkeiten entwickelt. Diese müssen entsprechend erlernt beziehungsweise vermittelt werden. So müssen Controller heute Arbeitskreise professionell moderieren können, Konflikte steuern, mit unterschiedlichen Menschen in einer Weise kommunizieren, die ein richtiges Verständnis der Information sichert, Rückmeldungen angemessen geben und auch entsprechend entgegennehmen können. Sie müssen mit einer großen Anzahl an Rollenbildern (Vorurteilen) umzugehen lernen und bei all dem bemüht sein, die Beob-

**Erst durch intensives Einüben alternativer Handlungsstrategien wird es möglich auch unter Stress Fallen zu umgehen.**

achtungs- und Urteilsfehler bei anderen und sich selbst zu kontrollieren.

Es wird also von Controllern eine große Anzahl von Fähigkeiten verlangt, die in ihrer üblichen Ausbildung nicht geschult werden. Gleichzeitig stehen fachliche Weiterbildungen oftmals im Vordergrund – eine systematische Entwicklung, wie sie beim Management-Nachwuchs als Standard angenommen werden kann, gibt es unserer Erfahrung nach in den Unternehmen bislang nur selten.

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die »normale« Weiterentwicklung eines Controllers Management-Positionen vorsieht, erscheint eine entsprechende Entwicklung im Controlling umso passender. Auf diese Weise erhielte man eine Möglichkeit zur Gestaltung einer fachlichen Weiterentwicklung mit einer gleichzeitigen Vorbereitung auf die Entwicklung im gesamten Unternehmen.