



Günther Bauer: „Managing Complexity“

Systemisches Controlling – Modethema oder Bereicherung?

Interview mit Dr. Dr. Günther Bauer, GmbH-Geschäftsführer in Linz / Österreich, Dozent und Berater

von Alfred Biel

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zur Ermittlung von Wissen und Erfahrungen sowie von Meinungen und Einstellungen zu controllingrelevanten Themen und Fragen. Dabei wird neben klassischen Themen auch auf innovative Überlegungen und alternative Ansätze eingegangen. Die vorliegende Ausgabe greift den systemischen Ansatz und insbesondere das Konzept „Systemisches Controlling“ auf, mit dem Ziel einer groben Einordnung und einer ersten Bewertung.

Biel: Lassen Sie uns bitte gemeinsam ausloten, was „systemisch“ für das Controlling leisten könnte – oder auch nicht. Es ist noch nicht lange her, da hörten wir regelmäßig von den „systemischen Risiken der Finanzmärkte“. Der Begriff „Systemisch“ ist ein fester Bestandteil der Fachsprache bestimmter Bereiche, z. B. der Biologie und der Medizin, auch in der Beratung oder im Sozialen sowie in der Gesellschaftskritik treffen wir auf diesen Begriff. Warum er-

scheinen dieser Ausdruck und damit auch dieser Gedanke seit einiger Zeit auch im Zusammenhang mit Wirtschaftsthemen?

Dr. Dr. Bauer: Wir erleben hier einen **Paradigmenwechsel**, der im Bereich der Biologie von Maturana/Varela angestoßen wurde, sich über die Soziologie Niklas Luhmanns und andere Bereiche bis zur Managementtheorie Peter Druckers ausgebreitet hat und in der systemischen Familientherapie erstmals sehr konkret angewendet wurde. Langsam sickert dieses neue Denken auch in konkrete Anwendungsbereiche wie Nationalökonomie, Betriebswirtschaftslehre oder Management ein.

Biel: Wodurch unterscheidet sich dieses neue Denken im Wirtschaftsbereich? Was ist das Besondere?

Dr. Dr. Bauer: Bisher erfolgte der Umgang mit Fragestellungen oder Steuerungsaufgaben in

diesen Bereichen auf Basis des sogenannten „Maschinenmodells“ und der Kybernetik erster Ordnung. Das bedeutet: Ein System soll gesteuert werden, Steuerungsimpulse werden gesetzt, ein Beobachter stellt fest, ob der Zielwert erreicht ist, und steuert gegebenenfalls nach. So ein Steuerungsmechanismus erster Ordnung wäre zum Beispiel ein einfacher Heizungsthermostat. Nach diesem Muster wurden Betriebsergebnisse oder volkswirtschaftliche Ziele im herkömmlichen Modus angesteuert. Heinz von Foerster hat in diesem Zusammenhang den Begriff **Kybernetik zweiter Ordnung** für die Steuerung komplexer Systeme geprägt.

Biel: Kybernetik zweiter Ordnung? Was sollen sich unsere Leser darunter vorstellen?

Dr. Dr. Bauer: Das bedeutet, dass nicht bloß ein einzelner Beobachter Auskunft über den aktuellen Zustand des Systems geben soll, son-

dern dass zusätzlich eine **Beobachtung der Beobachtung** eingeführt werden muss.

Biel: Warum ist dies wichtig oder notwendig?

Dr. Dr. Bauer: Dies führt dazu, dass **Wahrnehmungsverzerrungen** oder blinde Flecken eines Beobachters durch den zweiten Beobachter wechselseitig ausgeglichen werden können. Grundlage des Steuerungshandelns ist bei der Kybernetik zweiter Ordnung also nicht das Beobachtungshandeln eines Einzelnen, der seine Beobachtung als objektiv versteht, sondern die **Beobachtung durch zwei oder mehrere Beobachter**, die ihre individuellen Beobachtungen als subjektive Konstruktionen verstehen, deren Subjektivität durch den kommunikativen Abgleich untereinander auf eine intersubjektive Ebene gehoben wird.

Biel: Bedeutet dies nicht eine „neue oder andere Objektivität“?

Dr. Dr. Bauer: Genau, es geht also nicht so sehr um eine objektive Feststellung von widerspruchsfreien Fakten, sondern um eine möglichst **differenzierte Darstellung einer Situation** aus unterschiedlichen Perspektiven, die sich aus subjektiv gefärbten, emotional hinterlegten Sichtweisen zusammensetzen und daher nicht immer widerspruchsfrei sein können.

Biel: Und was ist nun der Vorteil einer solchen Vorgehensweise?

Dr. Dr. Bauer: So konstruierte Bilder fördern mehr Aspekte einer gegebenen Situation zutage, weil dadurch auch unterschiedliche Interessenslagen, **verschiedene Perspektiven** und die diversen vorhandenen emotionalen Gestimmtheiten abgebildet werden. Durch diese Vielfalt eignen sich solche Bilder besser als Grundlage für das Steuern komplexer Systeme, als scheinbar objektiv beobachtete Fakten. Aus diesen Überlegungen ergibt sich für mich schlüssig, wie systemisches Controlling konzipiert werden müsste.

Biel: Wie müsste also der systemische Steuerungsansatz ins Controlling integriert werden?

Dr. Dr. Bauer: Wenn wir unsere Steuerungsergebnisse verbessern wollen, dann müssen wir

uns mit dem **Wesen komplexer Systeme** näher auseinandersetzen. Dazu dient das systemische Denken. Systeme verhalten sich aufgrund einer inneren Logik weitgehend unabhängig von externen Steuerungsambitionen. Sie sind dem Grunde nach unsteuerbar, undurchschaubar und unberechenbar. Das ist die schlechte Nachricht.

Biel: ... und die gute Nachricht?

Dr. Dr. Bauer: Die gute Nachricht ist: Wenn wir verstanden und akzeptiert haben, dass Systeme, also Teams, Abteilungen, ganze Firmen und natürlich auch einzelne Mitarbeitende nicht wie Maschinen gesteuert werden können, dann eröffnen sich doch bestimmte Möglichkeiten einer effizienten Steuerung. Voraussetzung dafür ist eine differenziertere Beobachtung.

Biel: Wenn der „systemische Ansatz“ so vorteilhaft ist, wie Sie uns vermitteln, muss es doch Gründe geben, die den Durchbruch schwierig und mühevoll machen.

Dr. Dr. Bauer: Das Verständnis eines systemischen Managementansatzes wird dadurch erschwert, dass er nicht auf der reinen kognitiven Ebene verstanden und auf der Handlungsebene umgesetzt werden kann. Systemisches Management ist keine Technik, die man lernen und unabhängig von der **Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit** umsetzen könnte.

Biel: Was sind also aus Ihrer Sicht zentrale Voraussetzungen?

Dr. Dr. Bauer: Eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches systemisches Management ist eine **authentische Haltung** der Führungskraft. Eine Haltung der eigenen Bescheidenheit und der Wertschätzung gegenüber anderen. Denn die systemische Intervention an sich wirkt nur dann, wenn der Bedeutungshintergrund der Managementhandlung auf der Beziehungsebene flankiert und bestätigt wird.

Biel: Es stellen sich also hohe Hürden?

Dr. Dr. Bauer: Voraussetzung für systemisches Management ist jedenfalls die Bereitschaft und Fähigkeit einer Führungskraft zur regelmäßigen **Selbstreflexion** und darauf auf-

bauend das Schaffen einer dazu passenden Unternehmenskultur.

Biel: Damit eignet sich dieser Ansatz aber nicht für den „schnellen Erfolg“...

Dr. Dr. Bauer: Ja, das systemische Management ist ein Konzept, das nur sehr **langfristig wirkt** und erhebliche Ansprüche an die Persönlichkeiten im Führungsteam einer Organisation stellt. **Narzissmus in der Führungsetage und systemisches Management sind jedenfalls unvereinbar.**

Biel: Sie sprechen vom „systemischen Controlling“. Doch ein komplexes Thema?

Dr. Dr. Bauer: Mit meinem Ansatz des systemischen Controllings habe ich versucht, darzulegen, wie das Controlling konzipiert werden müsste, wenn in einer Organisation der Anspruch des systemischen Managements konkret umgesetzt werden soll. Dabei hat sich gezeigt, dass wir über unser Konzept von Realität und unsere Form der Wirklichkeitskonstruktion nachdenken müssen. Daraus ergibt sich, dass es günstig ist, **Beobachtungsprozesse** gemeinschaftlich zu betreiben und abzustimmen.

Biel: Bitte lassen Sie uns dies konkretisieren. Was bedeutet Ihre Sichtweise beispielsweise bei Abweichungen?

Dr. Dr. Bauer: Wenn Abweichungen im Steuerungsprozess differenzierter und auch gemeinschaftlich beobachtet, erkannt und analysiert werden, so wird dadurch nicht nur die Grundlage für die nächste Steuerungsintervention verbessert. Die Beteiligten lernen auch, die Reaktionen eines Systems besser abzuschätzen. Diese Lernerfahrungen können für den gesamten Steuerungsprozess genutzt werden.

Biel: Dazu müssen jedoch Voraussetzungen erfüllt werden. Worauf kommt es an?

Dr. Dr. Bauer: Wenn es gelingt, diese Erfahrungen in die organisationalen Strukturen und Prozesse zu integrieren, dann wird aus dem individuellen Lernen **organisationales Lernen**. Damit Organisationen Lernerfahrungen dauerhaft nutzen können, müssen sie sich also verändern. Das bedeutet: Die Voraussetzung da-

für, dass eine Organisation zu einer lernenden Organisation wird, ist es, dass sie bereit und in der Lage ist, die aus dem laufenden Steuerungshandeln gewonnene Lernerfahrung zur eigenen Weiterentwicklung zu nutzen. Es handelt sich um laufende Anpassungsprozesse, die idealerweise im Rahmen von sozialen und kommunikativen Prozessen verhandelt und entschieden werden. Das ist die Verbindung zum Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung.

Biel: Bitte lassen Sie uns versuchen, kurz und bündig die wesentlichen Punkte des systemischen Ansatzes hervorzuheben.

Dr. Dr. Bauer: In Stichworten: Systemisches Controlling orientiert sich weniger an Fakten, als an **Sichtweisen**, es ergänzt die Beobachtung durch die **Selbstbeobachtung**, es ist **beteiligungorientiert**, es fokussiert mehr auf den Prozess und nicht nur auf das Ergebnis, es betrachtet das Handeln als bessere Grundlage für das Erfahrungslernen als die bloße Analyse, es hat die Intention, über das Personenlernen hinaus, dass sich **Lernerfahrungen** für die Organisation in geänderten Strukturen abbilden und dadurch für die Zukunft gespeichert werden.

Biel: Damit verlassen Sie jedoch herkömmliche Sichtweisen und Denkmuster.

Dr. Dr. Bauer: Der Ansatz geht nicht von herkömmlichen Denkmustern und Konzepten in Organisationen wie Rationalität, linearer Logik, Zielorientierung, Wahrheit oder Faktizität aus. Er ist **kommunikationsorientiert** und verzichtet auf die Überbetonung hierarchischer Verhältnisse. Die Zielannäherung erfolgt eher assoziativ und nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum, wobei die Irrtümer konsequent als Lernchancen genutzt werden.

Biel: Offenbar stehen bei Ihnen bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen im Fokus, vielleicht mehr als Daten und Fakten. Ist das richtig?

Dr. Dr. Bauer: Ja, ganz wichtig ist es, dass systemisches Controlling getragen wird von einer **Haltung des Vertrauens und der Wertschätzung**, einer konstruktiven Fehlerkultur, der Offenheit und Neugierde, der Kommunika-

tion auf Augenhöhe und des Interesses an der Sichtweise des Gegenübers. Es stellt die Beziehungen in den Vordergrund und beachtet Emotionen, ist eher aktionistisch als analytisch (das natürlich schon auch), manchmal sogar spielerisch und verzichtet oft ganz bewusst auf Zweckrationalität in der Hoffnung, abseits gewohnter Pfade Neues und Nützliches zufällig zu entdecken.

Biel: Bitte lassen Sie uns das Thema etwas drehen. Der 2016 erstmals etablierte **Praxispreis der Systemischen Gesellschaft** wurde für ein Wirtschaftsbuch verliehen, nämlich der Autorin Silvia Puhani für ihren Titel „Erfolgreiche Prüfungsprozesse in der Internen Revision“ (Rezension im CM-Literaturforum 6/16). Das Buch befasst sich mit der Rolle und den Problemen von Prüfern und geht besonders auf die Themen Kommunikation und Konfliktmanagement ein. Warum und wie kann der systemische Ansatz Revisionsprozesse wirksamer machen?

Dr. Dr. Bauer: Wenn wir genau beobachten, dann müssen wir wohl zugestehen, dass **Revisionsprozesse** keine rein rationalen Vorgänge sind. Sowohl bei den Prüfern als auch bei den Geprüften **spielen Emotionen eine entscheidende Rolle**. Diese Vorgänge werden von den Beteiligten vor dem Bedeutungshintergrund einer jahrelang gewachsenen Organisationskultur interpretiert. Eine Fehlerkultur, die auf Beserwisserei, Beschuldigung oder Bestrafung abzielt oder die eine hierarchische Asymmetrie zwischen Prüfern und Geprüften aufrechterhält, wird weniger erfolgreiche Revisionsprozesse zulassen, als eine Kultur, **in der Fehler als gemeinsam zu nutzende Lernchancen interpretiert werden**.

Biel: Welche Folgerungen ziehen Sie aus diesem Sachverhalt?

Dr. Dr. Bauer: Wenn es gelingt, eine vertrauensvolle **Kooperationsbeziehung** zwischen Revisoren und Geprüften aufzubauen, so ist das die beste Grundlage für erfolgreiche Verbesserungprozesse. Dafür braucht es ein gewisses Maß an Selbstreflexionsfähigkeit der Revisoren, denn sie können mit ihrem Verhalten entscheidend zur Zerstörung oder zum Aufbau von Vertrauen und damit auch zur Offenheit für Veränderung beitragen.

Biel: Seit vorgenannter Veröffentlichung und Auszeichnung ist die Fachdebatte bereichert um den Begriff „**Systemischer Revisionsansatz**“. Es gibt Überlegungen, diesen spezifischen Ansatz auf andere Bereiche auszuweiten. Wie sehen Sie es?

Dr. Dr. Bauer: Um systemisches Management zu ermöglichen und zu unterstützen, halte ich es für wichtig, die einzelnen Handlungsfelder und Verantwortungsbereiche des Managements, wie zum Beispiel Revision, Controlling, Organisationsentwicklung, Strategieentwicklung, Personalmanagement usw. mit systemischen Denkfiguren zu hinterlegen, um deutlich zu machen, wie systemisches Management in diesen Bereichen aufgebaut sein müsste und praktisch funktionieren könnte.

Biel: In Ihrem Buch haben Sie kritisiert, dass das klassische Controlling aus Ihrer Sicht bisher weitgehend ohne theoretisches Konzept auskommt.

Dr. Dr. Bauer: Obwohl sich Controlling mit der Steuerung komplexer Systeme beschäftigt, fehlte dafür bisher jegliche theoretische Fundierung. Neben der Systemtheorie wären ja auch noch Spieltheorie oder verhaltenstheoretische Ansätze vorstellbar. Doch welche **Theoriegrundlage** wäre für das Controlling besser geeignet, als eine Theorie zum Verständnis und zur Steuerung komplexer sozialer Systeme? Mein Anliegen war es daher, dem Controlling eine systemtheoretische Grundlage zu verschaffen, aus der wir **sehr konkrete und praktisch relevante Schlussfolgerungen** für unsere Controlling-Aktivitäten ziehen können.

Biel: Bitte lassen Sie nachfassen. Der systemische Ansatz wird bislang vor allem in therapeutischen und beratenden Kontexten angewandt. Controlling hingegen ist nach vorherrschendem Verständnis der Steuerungsprozess, der durch Zusammenwirken vom Manager und Controller wahrgenommen wird. Halten Sie diesen Steuerungsprozess oder das Steuerungsmodell bzw. die Steuerungsaktivitäten für verbesserungsbedürftig?

Dr. Dr. Bauer: Vermutlich müssen wir differenzieren. Herkömmliche Controllingansätze sind umso besser geeignet, je eher die zu steuern-

de Organisation maschinenähnlich funktioniert. Mit der **steigenden Differenzierung und Komplexität** moderner Organisationen ist es aber von Vorteil, das bisherige Controlling mit Aspekten des systemischen Controllings zu ergänzen, um weiterhin wirkungsvoll steuern zu können.

Biel: „Systemisch“ doch eher eine Ergänzung als eine Alternative zum Controlling?

Dr. Dr. Bauer: Es ist keineswegs erforderlich, die bisherigen Errungenschaften des Controllings über Bord zu werfen. **Viele herkömmliche Controllingwerkzeuge haben durchaus systemischen Charakter. Neu ist aber, dass systemisches Controlling eine entsprechende Haltung und Selbstreflexionsfähigkeit** der handelnden Personen **fordert und voraussetzt**, und dass es sich nicht nur mehr mit harten Fakten, sondern auch mit Emotionen, Stimmungen, Beziehungen oder Sinnkonstruktionen der in Organisationen beteiligten Menschen auseinandersetzt.

Biel: Wir müssen sicherlich gegenüber neuen Gedanken und Entwicklungen immer aufgeschlossen, aber auch kritisch sein. Daher ist zu fragen, **welchen praktischen Mehrwert** bringen diese Konzepte und sind sie auch wirklich praxistauglich. Ein Zitat der erwähnten Preisträgerin Silvia Puhani bringt das Problem auf den Punkt: „Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Praxis größer als in der Theorie.“ Lässt sich der Nutzen des systemischen Ansatzes für das Controlling belegen?

Dr. Dr. Bauer: Ich bin klar dagegen, jede Mowedelle mitzumachen. Aber lassen Sie mich mit einem Zitat antworten: Kurt Lewin sagt: Nichts ist so praktisch, wie eine gute Theorie.

Biel: ... worin liegt nun der handfeste Nutzen Ihres Ansatzes?

Dr. Dr. Bauer: Der **Nutzen des systemischen Ansatzes** liegt aus meiner Sicht auf der Hand: Je detaillierter die Bilder sind, desto besser ist die Orientierung des Managements und die Grundlage für weitere Steuerungsentscheidungen. Und dann müsste in der Folge die Controllingkraft der Führungskraft bei der Auswahl und beim Umsetzen systemischer Steuerungsinterventionen beratend zur Seite stehen und beide könnten im Zuge des Steuerungsprozesses ständig dazulernen, welche Interventionen besonders wirksam sind. Denn nicht nur das Beobachten ist für die systemische Steuerung wichtig, es braucht auch für die Führungsinterventionen systemische Methoden, Instrumente und Werkzeuge.

Biel: Gibt es für den Nutzen des Systemischen Ansatzes Beweise oder Belege?

Dr. Dr. Bauer: Die Reaktionszeiten einer Organisation auf einen Wandel in der Organisationskultur sind aus meiner Sicht zu langfristig, als dass man die Ergebnisse eindeutig auf diese **Kulturentwicklungsprozesse** zurückführen könnte. Es ist wohl so, dass man an den Nutzen glauben muss. Wer die vorstehenden Argumente nachvollziehen kann und

für plausibel hält, der wird den Nutzen erkennen. Wer sich als Führungskraft gegen die Vorstellung sträubt, dass Erfolg oder Misserfolg bei der Steuerung der Organisation auch etwas zu tun hat mit der **persönlichen Haltung** der Führungskraft selbst, der wird an keinen Nutzen glauben und daher auch keinen feststellen können.

Biel: Controllerinnen und Controller gehen in vielfacher Weise **mit Zahlen um**. Zahlen vermitteln ein Gefühl von Sicherheit und signalisieren Genauigkeit. Das Selbstverständnis der Controller ist auf harte, also in Zahlen ausdrückbare Daten und Fakten fokussiert. Sehen Sie dies als Vertreter des systemischen Ansatzes auch so?

Dr. Dr. Bauer: Natürlich, systemisches Controlling wird auch zukünftig Daten erheben. Aber es wird sich eine gewisse kritische Distanz zu dieser Art von Wirklichkeitskonstruktion bewahren. Es wird die **Zahlen hinterfragen** und ihre Genauigkeit relativieren. Und es wird diese Wirklichkeitskonstruktion ergänzen durch gefühlte und intuitive Wahrnehmungen und durch Beschreibungen von Beobachtungen unterschiedlicher Beteiligter aus unterschiedlichen Perspektiven.

Biel: Sicherung der Rationalität ist eine viel zitierte Aufgabenstellung der Controller. Der systemische Ansatz betont hingegen deutlich das Emotionale. Wie gehen Emotionalität und Rationalität zusammen?

Dr. Dr. Bauer: Der Imperativ der Rationalität in Organisationen wird zunehmend als Mythos entlarvt. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass ein Großteil unserer unwillkürlichen **Selbststeuerungsmechanismen auf Grundlage von Emotionen** erfolgt, die in unserem Reptiliengehirn ihren Ausgang nehmen. Diese archaischen Reiz-Reaktions-Mechanismen setzen eine Vielzahl unserer Handlungsimpulse. Erst nachträglich konstruieren wir uns rationale und scheinbar plausible Begründungen für unser Handeln.

Biel: Denken Sie dabei an ein vergleichendes, prüfendes und vertiefendes Denken?

Dr. Dr. Bauer: **Selbstreflexion und Feedback** von unterschiedlichen Seiten sind sehr wichtig.

Autoren



■ **Mag. Dr. Dr. Günther Bauer, MSc**

ist Geschäftsführer der SZL-GmbH, nebenberuflich Dozent & Berater.

www.guentherbauer.at

E-Mail: g.bauer@ccplus.pro

Tel.: +43 664 20 22 803

■ **Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel**

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien, vorwiegend der Haufe Mediengruppe, mit reichhaltiger Erfahrung aus verantwortlichen Konzern-Tätigkeiten und Aufgaben in mittelständischen Unternehmen. Betriebswirtschaftliches und journalistisches Studium. Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) und des Internationalen Controller Vereins (ICV).



Erst durch die reflexive Einbeziehung von Emotionen in unser Steuerungskonzept können wir funktionales Handeln sicherstellen. Der schwedische Organisationsforscher Nils Brunsson drückt das so treffend aus, wenn er sagt: Die Irrationalität der Entscheidung ist die Voraussetzung für die Rationalität der Umsetzung. Das klingt paradox, gemeint ist folgendes: Ausreichendes Commitment für eine effiziente Umsetzung können wir nur dann erzeugen, wenn wir vorhandene Emotionen und irrationale Befindlichkeiten im Entscheidungsprozess berücksichtigen.

Biel: Wie sicher können wir uns also in der Controllingpraxis fühlen und wie eindeutig können unsere Ergebnisse sein? Wie können wir z. B. mit Zweifel oder gar Widersprüchen umgehen?

Dr. Dr. Bauer: Je mehr wir in der Lage sind, vermeintliche Sicherheiten gedanklich aufzugeben, uns auf das Gefühl von Unsicherheit einzulassen und unsere Ergebnisse immer wieder zu hinterfragen, desto größer ist die Chance, unsere Bilder weiter anzureichern. Sobald wir ein Bild schließen (ich beobachte etwas und bin mir der Bedeutung des Beobachteten sicher), werden wir blind für alle Aspekte, die nicht in dieses Bild passen, die uns aber eine differenziertere Beobachtung ermöglichen würden.

Biel: Damit fordern Sie Controllerinnen und Controller heraus.

Dr. Dr. Bauer: Controller müssen sich mit ihren eigenen Ängsten und Unsicherheiten auseinandersetzen und darauf einlassen. Je länger ich nicht weiß, wie ich etwas einordnen soll, desto länger bin ich aufmerksam für unterschiedliche, oft auch widersprüchliche Eindrücke. Alle Aspekte, die sich nicht in ein Bild einfügen, sind besonders wertvoll, weil sie darauf hindeuten, dass die Situation differenzierter zu beurteilen ist.

Biel: Unsicherheit ist eine Größe, mit der Manager und Controller leben müssen. Haben Sie hierzu eine Hilfe?

Dr. Dr. Bauer: Das Zauberwort in diesem Zusammenhang heißt Ambiguitätstoleranz. Damit ist eine **Fähigkeit gemeint, die darin be-**

steht, Widersprüchlichkeiten und Unvereinbarkeiten in einer gegebenen Situation zuzulassen. Wir müssen lernen, es auszuhalten, dass Informationen zu einer bestimmten Situation unvollständig, mehrdeutig, verwirrend, widersprüchlich und unklar sind. Erst durch längeres, achtsames und gemeinsames Beobachten entsteht ein differenziertes Bild, das uns eine gute Grundlage für das weitere Handeln bietet. Controller, die sich ängstlich an einfachen Erklärungen festhalten wollen, sind für systemisches Controlling weniger geeignet.

Biel: Sie schreiben u. a. „bürsten Sie Informationen gegen den Strich“. Was meinen Sie damit?

Dr. Dr. Bauer: Es geht einfach darum, nicht jede **Controllingzahl** als Ausdruck einer absoluten Realität aufzufassen, sondern als eine mögliche Sichtweise, die jedenfalls hinterfragt, mit anderen Informationen abgeglichen, plausibilisiert und mit anderen Sichtweisen ergänzt werden muss, um eine brauchbare Grundlage darzustellen.

Biel: Welche Verhaltensweisen sind aus Ihrer Sicht bei Controllern besonders wichtig, nützlich und hilfreich. Etwa das gezielte Beobachten, das genaue Kontrollieren oder etwas mit Entschiedenheit festzustellen?

Dr. Dr. Bauer: Natürlich steht das **sensible und achtsame Beobachten** im Vordergrund. Auch Genauigkeit ist hilfreich. Aber ein Controller, der hauptsächlich kontrolliert und sich als Besserwisser aufspielt, der wird schnell das Vertrauen aller Beteiligten verlieren und daher zu vielen wichtigen Informationen keinen Zugang mehr haben. Führungskräfte benötigen Unterstützung durch Controller, die in der Lage sind, Beobachtungsperspektiven auszuweiten und zu ergänzen und nicht solche, die bei der Wahrnehmung ausschließlich auf die eigene Sichtweise fixiert sind.

Biel: Was bedeutet – aus der Perspektive des Systemischen Controllings betrachtet – die wachsende Komplexität und Dynamik, der wir uns gegenüber sehen. Wie können wir damit umgehen?

Dr. Dr. Bauer: Für den **Umgang mit Komplexität** benötigen wir systemische Denkfiguren

und Handlungsansätze. Diese dürfen nicht als Methoden der Manipulation missverstanden werden. Erst wenn wir akzeptieren, dass das Steuern in Organisationen **nur als Kooperationsprozess zwischen allen Beteiligten funktionieren kann**, erst dann erreichen wir optimale Ergebnisse. Auch wenn wir zur Kenntnis nehmen müssen, dass, bedingt durch das Wesen komplexer Systeme, in Organisationen nicht alles willkürlich durch das Management vorgegeben werden kann oder etwas zum falschen Zeitpunkt auch kaum umsetzbar ist, so werden wir doch feststellen, dass mit systemischen Ansätzen langfristig ein höheres Ausmaß an Zielerreichung möglich ist als mit herkömmlichen mechanistischen Ansätzen.

Biel: Was ist abschließend Ihre wichtigste Empfehlung an unsere Leserinnen und Leser?

Dr. Dr. Bauer: Führungskräften würde ich eine **Haltung heiterer Gelassenheit** empfehlen. Gestehen Sie sich Fehler zu (sie sind ohnehin unvermeidlich), betrachten Sie das Steuern einer Organisation als **Gemeinschaftsaufgabe**, nehmen Sie sich selbst nicht zu wichtig, interessieren Sie sich für die Meinung anderer und kommunizieren Sie auf Augenhöhe. Haben Sie Mut zur Lücke und zur kritischen Selbstreflexion. Fangen Sie einfach an und vertrauen Sie darauf, dass die Qualität ihrer Ergebnisse im Zuge dieses Prozesses ständig besser wird, weil sie selbst und ihre Weggefährten aus den Reaktionen, die sie auslösen, immer wieder dazulernen. Mitarbeitende in Controllingabteilungen möchte ich anregen, **nicht nur Fakten, sondern auch Sichtweisen** aus unterschiedlichen Perspektiven in der Organisation zusammenzutragen. Setzen Sie sich nicht nur mit der vermeintlich harten Wirklichkeit in ihrer Organisation auseinander, sondern versorgen Sie Ihre Führungskraft auch mit Informationen über die weiche Wirklichkeit, also über vorherrschende Stimmungen oder emotionale Befindlichkeiten, durch die das organisationale Geschehen aktuell geprägt wird.

Biel: Vielen Dank für den interessanten Dialog, für die sehr angenehme Zusammenarbeit sowie für Ihre Anregungen.

Dr. Dr. Bauer: 