



ControllerPreis 2015 an RWE AG für vorbildhaftes verhaltensorientiertes Controlling-Projekt

Einfluss von „Biases“ – gedanklichen Vereinfachungen – auf Entscheidungen

München, 20. April 2015 – **Der ControllerPreis 2015 geht an die RWE AG in Essen. Dort hat ein interdisziplinäres Projektteam unter der Leitung von Dr. Peter Scherpereel, Leiter Controlling Generation & Trading, den Einfluss von „Biases“, gedanklichen Vereinfachungen, auf Entscheidungsprozesse untersucht sowie Techniken zur Verbesserung der Entscheidungsqualität entwickelt. Am 20. April verlieh der Internationale Controller Verein (ICV) auf dem 40. Congress der Controller den mit 5.000 EUR dotierten Preis für dieses innovative wie vorbildhafte Veränderungsprojekt zum verhaltensorientierten Controlling.**

In dem Projekt wurden bislang vornehmlich in der Theorie vorherrschende verhaltensorientierte Controllingaspekte auf Entscheidungsprozesse in der Praxis übertragen und konkrete Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet. Ausgangspunkt des Projektes waren reduzierte Erwartungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit einiger in der Vergangenheit getätigten Investitionen, die neben erheblich veränderten Rahmenbedingungen u.a. auch auf Projektverzögerungen und Budget-Überschreitungen zurückzuführen waren. Ursachenanalyse und Erarbeitung sowie Implementierung von Maßnahmen für die Verbesserung zukünftiger Entscheidungen standen im Mittelpunkt.

Grundlage für die Untersuchungen war das Konzept der so genannten „cognitive biases“, d.h. „Abkürzungen“ bzw. „gedankliche Vereinfachungen“ bei der Entscheidungsfindung, die zu Fehlentscheidungen führen können. Der ICV hat sich mit seiner Ideenwerkstatt seit 2011 mit dem Thema „Behavioral Controlling“ befasst, um praktisch umsetzbares Wissen zu erarbeiten. Wichtige Anstöße zur Beschäftigung mit Verhaltensaspekten des Controllings haben Erkenntnisse aus der Psychologie geliefert, die zeigen, dass die Rationalität vielfach durch Biases beeinflusst wird.

Grundlagen für bessere Entscheidungen legen

Auch im jetzt ausgezeichneten RWE-Projekt spielt die Erkenntnis eine entscheidende Rolle, dass sich Biases als Teil der menschlichen Denkweise zwar nicht abstellen lassen, aber das Bewusstsein für deren Existenz und ihre Auswirkungen eine wichtige Grundlage für bessere Entscheidungen ist.

Das Projektteam, bestehend aus Dr. Peter Scherpereel, Julian Gaul, Jan Lozek und Diana Rauhut, hat zunächst anhand von Beispielprojekten die jeweils zugrunde liegenden Entscheidungsprozesse analysiert, um festzustellen, ob und welche Biases im RWE-Konzern besonders relevant sind. Anschließende Workshops zunächst mit dem Top-Management schufen Bewusstsein für das Thema. Danach wurden mit Beteiligung des Top-Managements Techniken zur Verringerung der Auswirkungen von Biases entwickelt.

Zur Implementierung struktureller Gegenmaßnahmen in der Organisation wurden diese zunächst in mehreren Piloten getestet. Um Management und Mitarbeiter im Konzern mit dem Thema vertraut zu machen, wurden spezielle Workshops zum Thema Biases entwickelt. Mittlerweile wird zudem bei jeder Vorstandsbefassung transparent gemacht, welche Techniken zur Verringerung von Biases angewendet wurden. Die Nachhaltigkeit der Workshop-Inhalte unterstützt eine leicht verständliche Broschüre mit Hintergründen und detailliert erklärten Gegenmaßnahmen. Neben der Implementierung struktureller Maßnahmen zählt der angestoßene Kulturwandel der offenen Aussprache bei kritischen Themen zu den wesentlichen erzielten Ergebnissen.

Biases beeinflussen das Verhalten von Managern und Controllern

Biases kommen in allen Phasen der Controllingprozesse vor und beeinflussen das Verhalten von Managern und Controllern gleichermaßen. Dessen müssen sich Controller bewusst sein. Obwohl in der Wissenschaft ein breiter Konsens über die Existenz von Biases besteht, sind Lösungsvorschläge bisher nur vereinzelt verfügbar. Die Schaffung eines Problembewusstseins gilt als erster Schritt des Lösungswegs. Insofern ist die Lösung des ControllerPreis-Trägers 2015 für die Controlling-Community von großer Bedeutung.

Im Dream-Car-Bericht der ICV-Ideenwerkstatt von 2012, „Was macht Controller erfolgreich(-er)? | Auf das Verhalten kommt es an!“, heißt es: „Die Funktion des Controllers ist die Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung des Managers. Traditionelle entscheidungsorientierte Controlling-Konzeptionen gehen davon aus, dass eine Informationsversorgung des Managers mit allen entscheidungsrelevanten

Informationen und den notwendigen Methoden und Instrumenten ausreicht, damit dieser optimale Entscheidungen im Sinne der Unternehmensziele trifft. Verhaltensorientierung hingegen berücksichtigt motivationale Eigenschaften (Wollensdefizite) und kognitive Beschränkungen (Könnensdefizite) des Managers und des Controllers im Rahmen der Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung.“ Kognitive Beschränkungen würden Könnensdefizite bei Managern und Controllern verursachen. Die Fokussierung der Könnensdefizite habe in den letzten Jahren zu einer stärkeren Verhaltensorientierung im Controlling geführt.

*Der **Internationale Controller Verein eV (ICV)** hat in D, A, CH sowie in zwölf weiteren Ländern Europas rund 6.500 im praktischen Controlling tätige Mitglieder. Das Leitziel der ICV-Controlling-Philosophie ist ökonomisch nachhaltiger Erfolg. Mit seinem Ehrenvorsitzenden Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle hat der 1975 gegründete Verein das Controlling im deutschen Sprachraum geprägt und Standards gesetzt. Der ICV führt Controller, CFOs, Manager und Wissenschaftler zusammen und orientiert sich strikt am Nutzen seiner Mitglieder. Im Zentrum stehen Erfahrungsaustausch, Kommunikation sowie die Fokussierung auf zukunftsorientierte Trends. Der Verein verbindet Erfahrung aus der Praxis und neueste Forschungsergebnisse, bereitet dieses Wissen für die praktische Umsetzung auf. Der ICV leistet damit einen Beitrag zum persönlichen Erfolg seiner Mitglieder und zur nachhaltigen Wertsteigerung von Unternehmen. ICV-Vorsitzender ist Siegfried Gänßlen, Stuttgart, stellv. ICV-Vorsitzender ist Prof. Dr. Heimo Losbichler, FH Steyr.*

Für weitere Informationen:

- H.-P. Sander, Presse ICV, EASTWESTCOM, Lachen-Birkenallee 16, D-86911 Diessen am Ammersee, Tel. +49-(0)8807-94 90 94, presse@controllerverein.de
- ICV, Geschäftsstelle, Münchner Str. 8, D-82237 Wörthsee, Tel. +49-(0)8153-88 974-20
- www.controllerverein.com