



**Liebe Leserinnen und Leser,**

wie bereits im vorangegangenen IW-Quarterly berichtet, beschäftigt sich die Ideenwerkstatt des ICV seit dem Frühjahr dieses Jahres mit folgender Fragestellung: was kann Controller erfolgreich(-er) machen? Die Ideenwerkstatt ist sich sicher, dass besonders die Berücksichtigung von Verhaltensaspekten in der Interaktion mit dem Management einen erheblichen Beitrag zu einem erfolgreicherem Controlling leisten kann.

In dieser Ausgabe wollen wir Ihnen nun einige erste Impulse unserer bisherigen Arbeit präsentieren.

Im ersten Beitrag beschäftigen wir uns mit der Mär vom Menschen als rationalem Entscheider. Wir zeigen anhand von Beiträgen aus der Psychologie und empirischen Untersuchungen, dass der „Homo Oeconomicus“ der traditionellen Betriebswirtschaftslehre das reale Entscheidungsverhalten von Menschen nicht eins zu eins widerspiegeln kann.

Die Vielfalt und Verschiedenheit von Individuen wird Thema des zweiten Beitrags sein. Wir zeigen Ihnen auf, warum das oftmals gehegte Bild des Controllers als Zahlenmensch, der Fakten und Analysen besonders schätzt, und des Managers als hemdsärmeligen Macher, der seiner Intuition und Erfahrung vertraut, in der Realität vorteilhaft für den Erfolg Ihres Unternehmens sein kann.

Danken wollen wir Frau Prof. Dr. rer. pol. Meike Tilebein und Ihrem Team von der Universität Stuttgart für die Unterstützung bei der Erstellung dieser Ausgabe.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Ihre,



Péter Horváth

und



Uwe Michel

**Manfred Blachfellner, Change the Game-Initiative**



Die Change The Game Initiative versteht sich als globales offenes Netzwerk von Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Kunst und Kultur. Deren erklärtes Ziel es ist, ihren Beitrag zu leisten zum Entwickeln, Erproben, Teilen und Verbreiten innovativer Theorien, Methoden und Praktiken in Führung und Management in

Richtung neuer Paradigmen der wirtschaftlichen Logik und Wertschaffung. Der Initiative gehören heute mehr als 80 Mitglieder aus 15 Ländern an. Re-Vision ist gefragt bei hartnäckigen Annahmen zu Wachstum, zur Wertschaffung von Materiellem zu Immateriellem, zu Wohlstand, zu Wettbewerb und Zusammenarbeit, zur Ethik, zur Erhaltung von Lebensbedingungen, zu Bedürfnissen künftiger Generationen, zu technologischen oder gesellschaftlichen Innovationen. Es entstanden u.a. Kontakte zur International Society for the Systems Sciences, zum International Integrated Reporting Committee, zum Innovation Communication Movement Ljubljana/Stanford, zu Prof. Frithjof Bergmann's New Work New Culture und zur Giordano Bruno Globalshift University.

Das Zusammendenken und -wirken der Interessensvielfalt zu initiieren und zu begleiten, gehört zu den persönlich bereicherndsten Aufgaben, die sich im Controllerjob bieten. Die Verantwortung, mit dafür zu sorgen, dass die Herausforderungen der Zukunftsbewältigung gesehen werden, ist größer geworden.

Hier will die Ideenwerkstatt des ICV der Controller Community als Augenöffner Unterstützung geben. Mich freut es, dass ich mein „Kind“ jetzt auch als „Erwachsenen“ noch etwas begleiten darf.

*Manfred Blachfellner ist Ehrenmitglied des ICV, Mitgründer und Botschafter der Change The Game Initiative, vertritt den ICV im DGQ-Beirat für Terminologie und wirkt noch in verschiedenen Facharbeitskreisen des Vereins mit.*

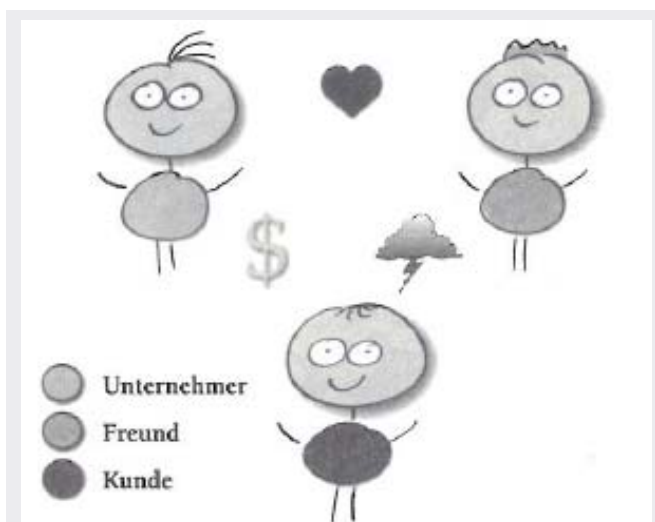
## Die Mär vom rationalen Entscheider! | Ist der Homo Oeconomicus ein Mensch?

In der vorangegangenen Ausgabe des Quarterly haben wir Ihnen das aktuelle Thema der Ideenwerkstatt bereits vorgestellt. Wir beschäftigen uns aktuell mit der Frage, wie das Controlling unter Berücksichtigung von Verhaltensaspekten erfolgreicher gestaltet werden kann. In dieser Ausgabe wollen wir einen ersten Aspekt dieser Thematik näher beleuchten: Sind Menschen in der Lage rationale Entscheidungen zu treffen?

### Die Illusion rationaler Entscheidungen

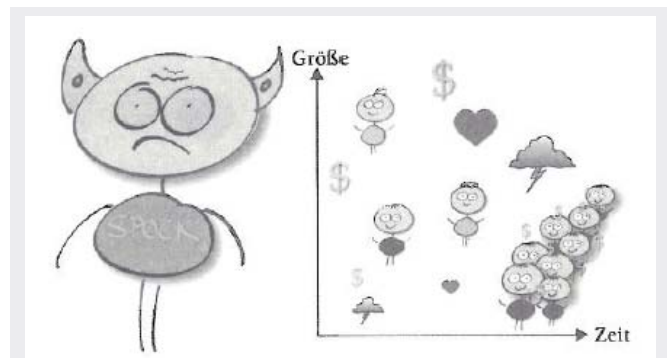
Eine der Grundannahmen der traditionellen Betriebswirtschaftslehre ist die des „Homo Oeconomicus“. Rationales Verhalten bedeutet in diesem Kontext, dass Menschen, welche eine Entscheidung treffen müssen, die Kosten und den Nutzen aller relevanten Handlungsoptionen kennen und die Alternative auswählen, welche ihnen den maximalen Nutzen stiftet.

Der US-amerikanische Psychologe António Damásio zeigt das Problem dieses Ansatzes an einem illustrativen Beispiel. Stellen Sie sich vor, Sie wären Geschäftsmann und planen ein Treffen mit einem Geschäftspartner, welcher der Erzfeind Ihres besten Freundes ist (vgl. Abbildung 1). Sie müssen sich nun entscheiden, entweder den Partner zu treffen und die Freundschaft zu riskieren oder dies nicht zu tun und ein mögliches lukratives Geschäft zu verpassen.



**Abbildung 1:** Eine scheinbar simple Entscheidung.  
(Storch, M. (2007), Das Geheimnis kluger Entscheidungen.)

Der Homo Oeconomicus vergleicht, um eine rationale Entscheidung treffen zu können, einfach den Nutzen der Freundschaft mit dem Nutzen der geschäftlichen Beziehung. Aber wie hoch ist der Nutzen, der Ihnen durch die Freundschaft entsteht heute, und in einem oder zwei Jahren? Welche Konsequenzen ergeben sich aus den jeweiligen Entscheidungen? Vielleicht entsteht aus dem ersten Geschäft eine dauerhafte äußerst lukrative Geschäftsbeziehung oder Sie lernen in einiger Zeit andere Geschäftspartner durch Ihren Freund kennen. Sowohl die Höhe des Nutzens der Alternativen als auch deren zeitliche Entwicklung ist äußerst ungewiss. Die Komplexität dieser Entscheidungssituation ist in Abbildung 1 dargestellt.



**Abbildung 2:** Komplexität der Entscheidungssituation.  
(Storch, M. (2007), Das Geheimnis kluger Entscheidungen.)

### Entscheidungen und „bounded rationality“

Bereits Mitte der fünfziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts vertrat der Nobelpreisträger *Herbert A. Simon* die These, dass Menschen keine uneingeschränkt rationalen Entscheidungen treffen können. Als Gründe hierfür nannte er die beschränkten Verarbeitungskapazitäten des menschlichen Gehirns und die komplexe, unsichere Zukunft, die eine umfassende Informationslage nicht ermöglicht. Simon führte hierfür den Begriff „bounded rationality“ ein.

Erste empirische Erkenntnisse darüber, dass menschliche Entscheidungen von der Idealvorstellung des Homo Oeconomicus abweichen, lieferten *Daniel Kahneman* und *Amos Tversky*. Im Rahmen der Formulierung der „Prospect Theory“ zeigten sie anhand von Experimenten, dass Menschen Verluste emotional stärker bewerten als Gewinne. Menschen sind eher bestrebt, Verluste zu vermeiden, als für die Chance auf zusätzliche Gewinne ein Risiko einzugehen. Nach rationalem Verständnis sollte der höhere Gewinn das höhere Risiko kompensieren.

Die Auswirkung der bounded rationality des menschlichen Verhaltens ist der unbewusste Einsatz von kognitiven Vereinfachungsstrategien, sog. Heuristiken. Dies sind inhaltsübergreifende Verfahren der Lösungsfindung, deren Anwendung nicht auf bestimmte Klassen von Problemen beschränkt ist. Menschen erschaffen mit Hilfe von Heuristiken und Erfahrungen eine mentale Repräsentation der Realität, wodurch aus einem unstrukturierten komplexen Problem ein strukturiertes und lösbares Problem wird.

### Warum Intuition oft versagt, wenn wir Risiken schätzen

Besondere Schwierigkeiten haben Menschen bei der Beurteilung von Risiken. Der Schweizer Feuilletonist *Robert Dobelli* illustriert dies in einer Ausgabe der Reihe „Klarer Denken“ (immer in Montagsausgabe der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*) an der Entscheidung zwischen zwei Glücksspielen: Im ersten können Sie zehn Millionen Euro gewinnen, im zweiten

zehntausend. Wenn Sie im ersten Spiel gewinnen, verändert das Ihr Leben: Sie hängen Ihren Job an den Nagel und leben ab sofort von den Zinsen. Wenn Sie im zweiten Spiel den Jackpot knacken, leisten Sie sich einen schönen Karibik-Urlaub, und das war's dann. Die Wahrscheinlichkeit, zu gewinnen, beträgt im ersten Spiel eins zu hundert Millionen, im zweiten eins zu zehntausend.

Bei der Teilnahmeentscheidung an einem der Glücksspiele ziehen uns unsere Emotionen zum ersten Spiel, obwohl das zweite, objektiv betrachtet, zehnmal besser ist. Dieser Effekt wird als Vernachlässigung der Wahrscheinlichkeit (neglect of probability) bezeichnet und führt zu Entscheidungsfehlern.

### Wie Wiedererkennung Finanzexperten aussticht

Der Einsatz von Heuristiken verursacht aber nicht immer negative kognitive Verzerrungen, sondern kann auch hilfreich sein, wie der deutsche Psychologe *Gerd Gigerenzer* herausfand. Gemeinsam mit einem Kollegen nahm er im Jahr 2000 an einem Börsenspiel der Zeitschrift *Capital* teil. Ihr Portfolio aus 50 zur Verfügung stehenden Aktien stellten sie anhand einer Wiedererkennungsstrategie (*Rekognitions-heuristik*) zusammen: Sie befragten 100 Frauen und Männer mit höchstens rudimentärem Börsenwissen, welche der 50 Unternehmen Ihnen bekannt wären. Anschließend wählten sie die zehn bekanntesten Unternehmen aus, bildeten daraus ihr Portfolio und hielten es bis zum Ende des Spiels. Das Ergebnis: ihr Portfolio schnitt besser ab als 88% der eingereichten Portfolios, darunter auch solche von Börsenmaklern und Redakteuren der Zeitschrift *Capital*.

*Dan Ariely*, Professor für Verhaltensökonomie an der Duke University in North Carolina, macht deutlich, dass Irrationalitäten im menschlichen Verhalten weder zufällig noch sinnlos

sind. Vielmehr sind diese vorhersagbar. Die Erkenntnis, wann und wie wir systematisch vom normativen Ideal der Rationalität abweichen, kann als Ausgangspunkt dazu dienen, die menschliche Entscheidungsfindung zu verbessern und die herkömmliche Ökonomie mit Hilfe von Erkenntnissen der Psychologie anzureichern und zu modifizieren.

### Lesetipps



**Dan Ariely**, Professor für Verhaltensökonomie an der Duke University in North Carolina, beschäftigt sich in seinem internationalen Bestseller mit der Frage, wie unsere Entscheidungen gelenkt werden und warum wir in vielen Situationen zu unserem eigenen Nachteil entscheiden. Untermauert werden seine Erkenntnisse durch Ergebnisse zahlreicher Experimente.



**Gerd Gigerenzer** ist Direktor des Max Planck-Instituts für Bildungsforschung, Berlin. In der Tradition des französischen Mathematikers Blaise Pascal („Das Herz hat seine Gründe die der Verstand nicht kennt“) zeigt Gigerenzer in diesem Buch, warum Entscheidungen auf Basis unserer Intuition - unseres Bauchgefühls - in vielen Situationen einer scheinbar rationalen Entscheidungsfindung überlegen sind.

## Diversity: Die Unterschiede im Blick haben! | Wie Manager und Controller einander ergänzen!

**Controllern und Managern werden in Theorie und Praxis gern unterschiedliche Rollen und Charaktereigenschaften zugeschrieben. Der kühle, auf Daten- und Faktenwissen konzentrierte Controller und der Manager, welcher anpackt und Entscheidungen auf Basis seiner Erfahrung und Intuition trifft, sind nur zwei geläufige Stereotypen. In folgendem Beitrag wollen wir Ihnen zeigen, warum es vorteilhaft für Unternehmen sein kann, unterschiedliche Charaktere zu beschäftigen.**

### Diversity in der Öffentlichkeit

Diversity wird in der Öffentlichkeit häufig mit dem Ausmaß kultureller Vielfalt einer Gruppe oder Organisation gleichgesetzt. Unternehmen heben in diesem Zusammenhang hervor, dass sie Mitarbeiter unterschiedlicher sozialer Herkunft, Nationalität oder Religion, aber auch unterschiedlichen Alters, Geschlechts und sexueller Orientierung beschäftigen. Dadurch unterstreichen sie ihren Anspruch, soziale Nachhaltigkeit als wichtigen Teil ihrer Unternehmenskultur durch die Einhaltung von Gleichstellungs- und Gerechtigkeitsaspekten bei der Personalauswahl zu fördern. Dieser Ansatz ist lobenswert, verkennt aber den ökonomischen Nutzen, der hinter Diversity steckt.

### Demografische und kognitive Diversity

Die Wissenschaft unterscheidet zwischen demografischer und kognitiver Diversität. Die demografische ist die soeben be-

schrriebene im Fokus der Öffentlichkeit stehende Form der Diversität. Viel interessanter und erstrebenswerter für ein Unternehmen ist allerdings die kognitive Diversity. Scott E. Page, Professor für komplexe Systeme, Politikwissenschaft und Ökonomie an der Universität von Michigan beschreibt in seinem 2008 erschienen Buch „The Difference“ kognitive Diversität anhand von vier Kategorien:

- „**Diversität der Perspektiven**“, Wahrnehmungen von Situationen oder Problemen,
- „**Diversität der Interpretationen**“, Bewertungen von Situationen oder Problemen,
- „**Diversität der Heuristiken**“, Strategien zur Lösung von Problemen,
- „**Diversität der Voraussagemodelle**“, Arten des Rückschlusses von Ursache und Wirkung.

Da diese interpersonellen Eigenschaften schwierig zu erkennen und fast nicht messbar sind, werden oftmals Merkmale

wie Bildungshintergrund, Betriebszugehörigkeitsdauer und funktionale Zuordnung als Indikatoren kognitiver Diversity genutzt. Zu einer Ressource wird kognitive Diversity, wenn dadurch die Menge und Güte des Wissens von Teams aufgrund der Verschiedenartigkeit der Perspektiven, Interpretationen und Lösungsansätze steigt.

### Diversity in der Interaktion von Manager und Controller

Der beschriebene Diversity-Ansatz kann helfen, das in den letzten Jahrzehnten gewandelte Controllerverständnis vom Zahlenlieferant zum Business-Partner des Managers zu erklären. Der Controller dient nicht mehr ausschließlich der Informationsversorgung des Managers, sondern soll diesen proaktiv mit eigenen Ideen und Konzepten unterstützen und Einfluss auf Strategien und Entscheidungen nehmen.

Diese Wandlung hat nicht die Intention, dass der Controller am Ende gleichzeitig seine und die Rolle des Managers einnimmt und dabei weiterhin kognitiven Beschränkungen unterliegt. Ziel ist die Schaffung einer Vielfalt an Perspektiven und Lösungsansätzen, mit welcher die Effizienz und Effektivität der unternehmerischen Problemlösung und Entscheidungsfindung verbessert wird.

### Risiken durch Diversity

Bei allen Vorteilen, welche Diversity mit sich bringt, sind damit auch Risiken verbunden. Eine große Heterogenität zwischen den Mitgliedern eines Teams oder zwischen den Entscheidungsträgern eines Unternehmens kann zu Kommunikations- und Kooperationsbarrieren führen und verschiedene Arten von Konflikten hervor rufen:

- Ziel- und Wertkonflikte
- Beziehungskonflikte
- Sach- und Aufgabenkonflikte

Ziel- und Wertkonflikte entstehen, wenn die verschiedenen Teammitglieder unterschiedliche Ziele verfolgen oder grundsätzlich andere Wertvorstellungen haben. Diese Konflikte sind nicht erwünscht und müssen ebenso vermieden werden wie Beziehungskonflikte - Situationen, in denen emotionale Spannungen die Zusammenarbeit verhindern. Im Gegensatz dazu sind Sach- und Aufgabenkonflikte erwünscht und sollten sogar gefördert werden, sofern sie konstruktiv ausgetragen werden. Durch die Auseinandersetzung über den Weg, wie ein gemeinsam angestrebtes Ziel erreicht werden kann, entstehen neue Ideen und Problemlösungen.

Nach *Rigby, Gruver* und *Allen* sind Führungsteams dann besonders erfolgreich, wenn diese eine gute Mischung kognitiver Fähigkeiten vereinen. Kreative Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl analytische als auch kreativ denkende Personen vereinen. Eine Auswahl besonders erfolgreicher Kombinationen ist in Abbildung 3 dargestellt.

*Im Rahmen des diesjährigen Dream Car-Berichts der Ideenwerkstatt zum Thema Verhaltensorientierung werden wir Handlungsempfehlungen erarbeiten, wie Sie die Vorteile kognitiver Diversity sowohl in Ihrem Unternehmen als auch speziell in der Zusammenarbeit von Manager und Controller nutzen können. Dies macht auch Strategien erforderlich, wie etwa Kommunikationsbarrieren, Stereotypisierungen oder unerwünschte Konflikte aufgrund von Diversität vermieden werden können.*

Analytische Denkweise		Kreative Denkweise
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rational, logisch, stringent</li> <li>▪ Sequenziell analytische Verarbeitung</li> <li>▪ Sprache, Grammatik, verbal</li> <li>▪ Wortgetreu</li> <li>▪ Objektiv</li> <li>▪ Zeitbewusstsein</li> <li>▪ Genauigkeit</li> </ul>	<div style="text-align: center;">  <p><b>PIXAR</b> John Walker Brad Bird</p> <p>Schöpferische Spannungen zwischen Produzent Walker und Direktor Bird steigern das Endergebnis ihrer Filme.</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>HEWLETT-PACKARD</b> David Packard Bill Hewlett</p> <p>Beides Ingenieure, Packard wurde organisatorischer Firmenchef während Hewlett den technischen Part übernahm.</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>PARFUMS CHANEL</b> Pierre Wertheimer Coco Chanel</p> <p>Parfümlegende Coco Chanel hat sich mit Wertheimer zusammengesetzt, um ihr junges Unternehmen mit Disziplin anzureichern.</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfallsreich, intuitiv, wunderlich</li> <li>▪ Ganzheitlicher Rahmen</li> <li>▪ Visualisierung, Bilder, Gesten</li> <li>▪ Wahrnehmend, metaphorisch</li> <li>▪ Subjektiv</li> <li>▪ Zeitlos</li> <li>▪ Zweideutig, paradox</li> </ul>

**Abbildung 3:** Beispiele für eine erfolgreiche Zusammensetzung von Führungsteams

(In Anlehnung an Rigby/Gruver/Allen (2009), Innovation in Turbulent Time, in: Harvard Business Review, June 2009)

### Impressum

**Herausgeber und Urheberrechte:**  
Internationaler Controller Verein eV  
Ideenwerkstatt  
Leitung:  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth  
Dr. Uwe Michel  
[www.controllerverein.com/iw](http://www.controllerverein.com/iw)

**Redaktion:**  
IPRI gemeinnützige GmbH  
Dipl.-Kfm. Dipl.-Sportwiss.  
Andreas Aschenbrücker  
Königstraße 5  
70173 Stuttgart  
Telefon: +49 (711) 620 32 68-0  
Telefax: +49 (711) 620 32 68-889  
[AAaschenbruecker@ipri-institute.com](mailto:AAaschenbruecker@ipri-institute.com)

**Mitglieder der Ideenwerkstatt:**  
Manfred Blachfellner, ICV  
Siegfried Gänßlen, Hansgrohe AG  
Dr. Lars Grünert,  
Trumpf Laser GmbH & Co. KG  
Prof. Dr. Heimo Losbichler,  
FH Oberösterreich  
Manfred Rimmel,  
manfredremmel strategieconsulting  
Karl-Heinz Steinke,  
Deutsche Lufthansa AG

**Internationaler Controller Verein eV**  
Geschäftsstelle  
Postfach 11 68  
82131 Gauting  
Telefon: +49 (89) 89 31 34-20  
Telefax: +49 (89) 89 31 34-31  
[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)  
[verein@controllerverein.com](mailto:verein@controllerverein.com)

