Controlling Themen reflektieren

Welcher Diskussions- und Handlungsbedarf besteht?

Alfred Biel im Interview mit Prof. Stefan Hilbert, Studiendekan/Studiengangsleiter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim

Biel: Ich freue mich, Sie, Herr Prof. Hilbert, zum 119. Interview meiner Interviewreihe im Controller Magazin begrüßen zu dürfen. Wir haben uns dazu verabredet, über ausgewählte Controlling Themen nachzudenken und einige Aspekte zu reflektieren. Welche Themen stehen zur Diskussion? Ich möchte mit Ihnen Hintergründe und Zusammenhänge erörtern und dabei sowohl um Ihre Sachaussagen als auch um Ihre Meinung bitten.

Hilbert: Controlling befasst sich ja grundsätzlich mit allen Fragen rund um die Unternehmenssteuerung. To control bedeutet u. a. steuern, lenken aber auch kontrollieren. Steuerung impliziert ein klares **Hinsteuern auf ein Ziel** und setzt grundsätzlich ein stabiles Umfeld voraus. Bei der Lenkung können die Umfeldbedingungen schon volatiler sein, denn Lenkung erfolgt unter Zulassung von Bandbreiten, innerhalb derer man sich auf ein Ziel hinbewegen kann.

Biel: Nur akademisch oder auch praktisch gemeint?

Hilbert: Ja, das klingt jetzt erst einmal recht akademisch, wird aber auch gleich sehr praktisch. Denn wir leben nun einmal in einer **VUKA-Welt**. Mit diesen Herausforderungen umzugehen, ist das neue Normal und betrifft unmittelbar das Controlling. Nun sind zwar Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität nicht wirklich

Summary

Fachjournalist Alfred Biel führt sein 119. Interview im Rahmen der Reihe Experteninterviews im Controller Magazin mit Prof. Stefan Hilbert, Studiendekan / Studiengangsleiter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim, und zwar zur Themenstellung „Controlling Themen reflektieren". Der Dialog sucht, relevanten Diskussions- und Handlungsbedarf aufzugreifen. Es wird deutlich, dass das Steuern, Lenken und Gestalten fortwährend anspruchsvoller und schwieriger wird. Wesentliche Stichworte sind u. a. Ordnungsmomente, Macht, ehrbarer Kaufmann, Veränderungsbereitschaft, Haltung, KI, Kreativität und ganzheitliches Denken, Umgang mit Kontrollen, IT verstehen oder Erkenntnisse der Verhaltensökonomie.

Prof. Stefan Hilbert

ist Diplom-Volkswirt, langjähriges Mitglied im Internationalen Controller Verein ICV und lehrt an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim. Er ist Studiendekan (Bank, Finanzdienstleistungen und Versicherungen) und Studiengangsleiter für Finanzdienstleistungen. Berufspraxis erwarb er als Controller und später als Abteilungsleiter Controlling (Finanzbranche) sowie als Finanzvorstand in einem Beteiligungskonzern.
stefan.hilbert@dhbw-mannheim.de

Alfred Biel

Diplom-Betriebswirt und vielseitig qualifizierter Fachjournalist, schreibt als freier Autor, Interviewer und Rezensent für diverse Medien. Der Deutsche Fachjournalisten Verband (DFJV) und der Internationale Controller Verein (ICV) würdigten sein Engagement mit der Ehrenmitgliedschaft. Zuvor sammelte er umfassende Erfahrungen in verantwortlichen betriebswirtschaftlichen Positionen. Er besprach bereits rund 5.000 Fachbücher und führte schon mehr als 100 Fachinterviews.
alfred.biel@gmx.de

neu in der Menschheitsgeschichte und im Wirtschaftsgeschehen.

Biel: Aber was ist nun andersartig, gibt eine neue Qualität?

Hilbert: Die **Geschwindigkeit der Änderungen** – zudem in vielen Bereichen gleichzeitig, die lange als stabil galten – das ist schon eine neue Qualität für die Unternehmensführung.

Biel: An welche Beispiele denken Sie bei Ihrer Einordnung „neue Qualität"?

Hilbert: Es gibt zahlreiche Belege für die von mir angesprochenen grundsätzlichen Veränderungen, so z. B.

- Pandemien,
- unterbrochene Lieferketten,
- geopolitische Instabilitäten und Kriege, die sich auf eine globalisierte Wirtschaft unmittelbar auswirken,
- sowie sich anschließende Migrationsbewegungen mit all ihren Auswirkungen auf Kulturen, Staatshaushalte und Arbeitsmärkte,
- Demografie- und Wertewandel, nicht zu vergessen die technologischen Entwicklungen (Stichwort: KI).

Die Liste ließe sich noch fortführen.

Biel: Sie führen uns die vielen Umbrüche der letzten Zeit vor Augen. Welche Schlüsse sind zu ziehen? Brauchen wir eine Umorientierung?

Hilbert: Es wird deutlich, dass steuern, lenken und gestalten **nicht einfacher geworden sind** und die Unternehmensleitung immer stärker auch mit Versuch und Irrtum oder unter Berücksichtigung der Beachtung von Musterwechseln führen muss. Das Controlling muss da einen kühlen Kopf bewahren (Objektivität und Rationalitätssicherung) und seiner Führungsunterstützungsfunktion gerecht werden.

Biel: Wir starten unsere Interviews üblicherweise mit persönlichen Fragen. Sie sind Hochschullehrer, Studiendekan und u. a. auch im Internationalen Controller Verein (ICV) engagiert. Was fasziniert Sie am Controlling? Warum sind Sie in der Controller Community dabei?

Hilbert: Es wird nicht langweilig im Controlling. Jetzt bin ich als Hochschullehrer qua Funktion ein Fan von **lebenslangem Lernen** und das hat mich auch immer am Controlling fasziniert. Direkt nach dem Studium konnte ich nach einem Traineeprogramm bei einem Versicherer in die neu gegründete Controlling-Abteilung einsteigen. Das war toll, denn so habe ich einen Überblick über das gesamte Unternehmen erhalten und durfte Neues mit aufbauen.

Biel: Mögen Sie eine typische Praxiserfahrung „als junger Kerl" mit uns teilen?

Hilbert: Gern. Vieles habe ich damals noch nicht gewusst, trotz des wirklich guten Studiums an der Universität Mannheim. Wenn man als junger Kerl einem gestandenen Abteilungsleiter bei Budgetgesprächen gegenübersitzt, lernt man viel fürs Leben und auch eine Portion Demut. Ich finde es auch total spannend, wie sich Unternehmen mit Controlling beschäftigen, wie sie was umsetzen.

Biel: Wie geben Sie Ihre Erfahrungen an Ihre Studierenden weiter? Wie kann man diese Erkenntnisse und Einsichten nutzen? Vielleicht mit einer Prise Ironie und Humor…?

Hilbert: Ich sage meinen Studierenden immer: „Bei mir **lernt Ihr Kochrezepte**, die nicht immer und überall funktionieren, da muss auch bisweilen an der Rezeptur etwas verändert werden. Hauptsache es brennt nichts an und Ihr vergiftet niemanden."

Biel: Lassen Sie uns die Perspektive wechseln. Gibt es im Controlling auch Sachverhalte oder Entwicklungen, die Sie desorientieren, zweifeln lassen, irritieren?

Hilbert:

- Ich finde es schade, wenn dem Controlling erst dann richtig Beachtung geschenkt wird, wenn es im Unternehmen kriselt. Dann ist die Versuchung groß, Controlling zur reinen Rechtfertigung **zu nutzen**.
- Oder es ärgert mich, wenn Controlling-Instrumente nicht passend eingesetzt werden.

Biel: Vermutlich können Sie uns an dieser Stelle wieder ein Beispiel aus Ihrem reichen Erfahrungsschatz vermitteln.

Hilbert: Natürlich. Ein kleines Beispiel aus der Hochschullandschaft soll „meinen Ärger" beispielhaft erläutern. Als staatliche Hochschule werden wir aus dem Landeshaushalt finanziert und finanzielle Mittel sind knapp. Natürlich achten wir auf den sparsamen Einsatz von Steuergeldern, eine unserer Finanzierungsquellen. Starre Vorgaben für Kursgrößen und fixe Studienzeiten oder ähnliche Kenngrößen, nach denen auch gesteuert wird, passen da nicht wirklich. Der **Output im Bildungsbereich** unterscheidet sich grundlegend vom Produktionsgewerbe und das Controlling ist anders umzusetzen. Da wären wir auch wieder bei den Kochrezepten.

Biel: Lassen Sie uns bitte die Einordnung des Controllings vertiefen. In der Literatur wird Controlling unter funktionalen und institutionellen Aspekten verordnet. Ist Controlling darüber hinaus auch zu einem gestaltenden Element geworden? Beispielsweise treibt die Ideenwerkstatt des ICV die Entwicklung des Controllings stetig voran, was gleichzeitig der Fortentwicklung der Unternehmen dient. Kann Controlling mehr als eine Teilfunktion der Unternehmensführung sein?

Hilbert: Selbstverständlich! **Jede und jeder von uns betreibt Controlling.** Allein die Planung einer Urlaubsreise deckt viele Bereiche und Instrumente des Controllings ab, auch wenn wir dies so nicht nennen würden. Es wird auch immer deutlicher, gerade in einer VUKA-Welt, welche Bedeutung das Ordnende oder Gestaltende einnimmt. Der St. Galler-Managementansatz legt seit jeher einen Fokus auf die Ordnungsmomente, bestehend aus Governance, Strategie, Organisation und Kultur. Auch dem Controlling kommt eine Gestaltungsaufgabe zu, Weber und Schäffer weisen zurecht darauf hin. Ich würde dies sogar noch ergänzen und sagen, dass Controlling auch Ausdruck einer Haltung ist, die bei allen aktuellen Herausforderungen Orientierung gibt.

Biel: Begeben wir uns auf die Seite der Kritiker. Diese sehen hingegen im Controlling auch einen Machtfaktor, der Mittel und Kräfte gegenüber anderen einsetzen könne. Welche Standortbestimmung können wir geben?

Hilbert: Macht wird leider sehr häufig mit negativen Assoziationen in Verbindung gebracht. Klar, Machtmissbrauch ist etwas Alltägliches und die Medien sind voll von entsprechenden Beispielen. In Zeiten der Unsicherheit wird aber auch nach den Mächtigen gerufen, sei es in der Politik, allgemein in der Gesellschaft oder im Wirtschaftsleben. **Man braucht auch Macht**, um Ideen oder Strategien umsetzen zu können, diese muss aber legitimiert sein und wer Macht erhält, muss ethisch-moralisch gefestigt sein.

Biel: Gerade bei feierlichen Anlässen werden schöne Reden gehalten, u. a. „müssen ethisch-moralisch gefestigt sein", wie Sie gerade sagten. Halten diese Worte immer der Realität stand, was meinen Sie?

Hilbert: Auch das klingt vielleicht im ersten Moment nach einer akademisch-philosophischen Phrase, ich meine das aber ernst. Im Jahr 2011 habe ich in einem Artikel des Controller Magazins (Titel: Nachhaltiges Controlling fordern und fördern – Ethische Grundwerte als Basis) auf den **ehrbaren Kaufmann** verwiesen. Kein wirklich neues Konzept, aber nach meinem Dafürhalten heute aktueller denn je. Da bin ich auch als Hochschullehrer gefordert, dies in die Lehre einzubringen und meine Studierenden zu sensibilisieren, dass auch im Controlling die Versuchung groß sein kann, **die eigene Stellung auszunutzen**.

Biel: Bild und Definition der Controllerinnen und Controller haben sich in den letzten Jahren dramatisch verändert und entwickelt. Beispielsweise hat der Duden bis 2017 Controller noch als "Fachmann für Kostenrechnung u. -planung in einem Betrieb" definiert. Danach als „Fachmann für Unternehmenssteuerung, bes. für betriebswirtschaftliche Zahlen und Daten". Da Controllerinnen und Controller immer mehr Aufgaben zuwachsen, brauchte es inzwischen eine viel weitere Worterklärung. Von Ihnen ist u. a. zu lesen: „könnte man fast den Eindruck gewinnen, dass Controllerinnen und Controller so etwas wie „Eierlegendewollmilchsäue" sind…". Ein Eindruck, auf den man vielfach trifft. Können im Controlling Mitarbeitende die ständig wachsenden Anforderungen noch bewältigen, beispielsweise jetzt die KI? Controlling als Feld des unbegrenzten Sich Entwickelns?

Hilbert: Da sind wir wieder beim Thema **lebenslanges Lernen oder Veränderungsbereitschaft**, was ich gerade für alle Controllerinnen und Controller als unabdingbare Voraussetzung sehe. Wir können nicht Führungskräften und Mitarbeitenden Methoden- oder Instrumentenvielfalt bieten und deren Einsatz einfordern, wenn wir als Controllerinnen oder Controller nicht auch dazu bereit sind und es vorleben. Controlling als Teil des Unternehmensführungssystems hat auch **mit Vorbildfunktion und Haltung zu tun**. Und bei aller Fachexpertise oder Detailkenntnis, um echter Business-Partner sein zu können, ist auch ein gutes Maß an Generalistentum wichtig, um Neues einordnen zu können.

Biel: Das zeigt uns auch die Entwicklung der KI …

Hilbert: Ja, die Entwicklungen im Bereich der KI sind dabei ein gutes und aktuelles Beispiel. Die **KI wird immer mehr Standardaufgaben im Controlling übernehmen**, aber auch Verbesserungen in der Analyse oder Strukturierung von Informationen, etwa für die Strategiearbeit, ermöglichen. Im Controlling muss man einfach dranbleiben und einmal mehr den Blick für das Ganze behalten.

Biel: Bitte lassen Sie uns die Anforderungen und deren Erfüllung aus einer anderen Perspektive betrachten. Zahlreiche Publikationen über die Zukunft der Arbeit sehen das klassische Fachwissen auf dem Rückzug. Stattdessen wird dem informationstechnischen Know-how verstärkt Priorität eingeräumt. Zudem heißt es, dem kritischen Denken, oft auch dem kritisch-ganzheitlichen Denken, komme perspektivisch wachsende Bedeutung zu. Als Hochschullehrer führen Sie Studierende u. a. an das Controlling heran. Kommt dem reflektierenden, rationalen, aufgeklärten Denken und damit der sorgfältigen Prüfung, vielleicht in Verbindung mit Kreativität etc., noch mehr Gewicht zu? Verändert sich der mitzuführende „Rucksack" an Skills, Wissen und Fähigkeiten?

Hilbert: Das **informationstechnische Know-how** ist schon lange ein Thema im Controlling und nicht wirklich neu. Als ich in den 1990er-Jahren Leiter einer Controlling Abteilung war, haben wir eine Controlling-Datenbasis aufgebaut und da war IT-Wissen unabdingbar. Heute hat sich das gewandelt, da der **Vernetzungsgrad zugenommen** hat und ein Treiber der Komplexität ist. Detailliertes Fachwissen werden wir immer mehr über die Nutzung auch von KI-basierten Tools abrufen können. Dabei ist aber nicht gewährleistet, dass dieses Fachwissen eingeordnet oder in einen richtigen Kontext gebracht werden kann.

Biel: Wie weit muss man heute Fachwissen, Begrifflichkeiten etc. noch lernen angesichts der vielen Abfragemöglichkeiten im Internet?

Hilbert: Auch meine Studierenden kommen immer mehr mit der Frage, warum sie Begriffe oder Definitionen noch für Prüfungen lernen müssten, das könne man doch alles „googeln". Aber klassische Fachinformationen muss man auch einordnen können, erst dann entsteht daraus überhaupt Wissen oder Erkenntnis. **Kreativität und ganzheitliches Denken** sind da zwingend erforderlich, nur dann können Lösungen gefunden werden. Ich verwende in meinen Veranstaltungen zum Controlling gern den St. Galler-Managementansatz und lehre eine systemische Sichtweise. Das ist für viele herausfordernd, zumal Kreativität nicht verordnet werden kann. Es weitet aber den Blick auf die Dinge und sorgt für Verständnis.

Biel: In Anschluss an die bisherigen grundsätzlichen und strukturellen Fragen betre-

ten wir jetzt den „Innenraum" des Controllings. Seit einiger Zeit erleben wir in vielfältigen Zusammenhängen eine kritische Kontrolldiskussion, Mechanismen der Prüfung werden hinterfragt. Auch wenn wir mutmaßliche kriminelle Aktivitäten ausklammern, etwa bei Wirecard, stehen Fragen und Grenzen der Kontrollierbarkeit vermehrt in der Aufmerksamkeit. Sehen Sie auch eine wachsende Kontrollproblematik im Controlling? Beispielsweise müssen Controllerinnen und Controller über sehr gute Geschäfts- und Prozesskenntnisse verfügen, um Abweichungen zu verstehen. Natürliche Grenzen der Kontrollen?

Hilbert: Im Controlling ist es seit jeher wichtig, den **Perspektivenwechsel zu pflegen**. Es war schon immer gut, wenn Fachkräfte aus der Sparte oder dem Bereich ins Controlling gewechselt sind oder umgekehrt. So bleibt das Controlling-Wissen frisch und auch die Analysekompetenz wird geschärft. **Kontrolle und Orientierung** zählen neben **Bindung, Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz** sowie dem **Lustgewinn und Unlustvermeidung** zu den vier wesentlichen Grundbedürfnissen des Menschen, die unser Handeln prägen. Leider ist aber der **Kontrollbegriff** in der öffentlichen Wahrnehmung häufig **negativ konnotiert**. Kontrolle hilft aber, Fehler aufzudecken und aus Fehlern wollen wir doch lernen. Junge Menschen gehen damit auch anders um, sie wollen Fehler machen dürfen. Dies bedingt aber zwingend einen **offeneren Umgang mit der Kontrolle**. Im Privaten sind wir übrigens häufig in gewisser Weise Kontrollfreaks und pflegen dies als positive Eigenschaft. Wir betreiben beispielsweise Selbstoptimierung, indem wir Fitnessdaten tracken und posten dies auch ungeniert in den sozialen Medien.

Biel: Lassen Sie uns hierzu einen Teilaspekt aufgreifen, der besonders interessant ist und auch in Ihren Veröffentlichungen auftaucht: die Kontrollillusion. Der Begriff geht vermutlich auf Ellen Langer, Professorin für Psychologie in Harvard, zurück. Sie hat das Phänomen bereits 1975 analysiert und betont, Menschen würden sich oft so verhalten, als hätten sie einen Einfluss auf Vorgänge, den sie aber tatsächlich nicht haben. Wird es angesichts der wachsenden Komplexität auch im Controlling schwieriger, zu unterscheiden, was steuerbar und was eben nicht mehr steuerbar ist?

Hilbert: Definitiv. Das Thema Vernetzung und Komplexität hatten wir ja bereits angesprochen, eine systemische Herangehensweise ist da sicherlich sinnvoll, um überhaupt einen Überblick über die **zu steuernden Elemente und ihr Zusammenwirken zu erhalten**. Zudem sind die Beziehungen zwischen den Elementen (z. B. Kundenbindung, Lieferketten, Finanzierungsmodalitäten) nicht immer dauerhaft stabil. Da gilt es, immer wieder neu zu bewerten und zu entscheiden. Die zu steuernden Systeme sind selten trivial (z. B. eine einfache Produktion) und einfach zu steuern. Immer häufiger sind zu steuernde Systeme komplex (z. B. Liefer- und Produktionsnetzwerke), da sie offen sind, strukturelle Instabilität und Mehrschichtigkeit aufweisen oder von Kippeffekten beeinflusst sind.

Biel: Gibt es dabei auch den klassischen „Versuch und Irrtum" als Lösungssuche auch heute noch bei aller methodischen und systemtechnischen Weiterentwicklung?

Hilbert: Ja natürlich. Neben dem klassischen Steuern über Ursache-Wirkungszusammenhänge und der Regelung über Soll-Ist-Abgleiche kommen dann Versuch und Irrtum sowie die Selbstorganisation über das Erkennen von Musterwechseln hinzu. Der Instrumentenkasten im Controlling erweitert sich und es bleibt spannend.

Biel: Manche Fachvertreter sehen Controlling auf dem „Wachstumspfad" und dank der enormen Weiterentwicklung der Informationstechnik im Aufwind, glauben an viele neue Möglichkeiten. Andere sind eher skeptisch. Sie machen beispielsweise aufmerksam auf die wachsende Abhängigkeit von IT-Systemen und Softwarelösungen, auf Risiken durch Systemausfälle usw. Es komme nicht auf mehr, sondern auf bessere Daten an, verlautet aus Fachkreisen. „Ein Mehr an Informationen hilft nicht immer, sondern kann dazu führen, dass Entscheidungen nicht oder zu spät getroffen werden", haben Sie formuliert. Diese Aufzählung ließe sich im Sinne von pro und kontra beliebig fortsetzen. Wie sehen Sie das Controlling zwischen Chancen und Grenzen?

Hilbert: Vielleicht ist es sinnvoll, wenn sich das Controlling bisweilen von einer **Detailverliebtheit löst**. Ich meine das nicht böse und in vielen Bereichen ist eine sehr detaillierte Analyse (z. B. bei Qualität oder Kosten) durchaus geboten. Wenn aber ein klares Muster in den Daten erkennbar ist, ein Musterwechsel vorliegt, hilft die Ingenieurssichtweise nicht unbedingt weiter. Oder denken wir zurück an die Corona-Zeit. Da gab es schlichtweg anfangs keine verlässlichen Daten und eine Steuerung, hier ein Fahren auf Sicht, hat in vielen Fällen funktioniert.

Biel: Was macht der wachsende Einsatz der Informationstechnik mit dem Controlling? Auf IT-Systeme angewiesen zu sein, bedeutet auch, an IT-Systeme gebunden zu sein. Entstehen kritische Abhängigkeiten und vielleicht sogar eine Unselbstständigkeit?

Hilbert: Der Einsatz von IT-Systemen ist eine Bereicherung. Wir müssen **aber auch ohne IT verstehen**, wie die Dinge grundsätzlich funktionieren. Denn zunehmender IT-Einsatz bedeutet nicht zwingend, dass wir alle gescheiter werden, das wäre naiv. IT-Systeme unterstützen auch unsere Bequemlichkeit und unser Wissensaufbau kann leiden. In jüngster Zeit wird viel über das Thema Medien- oder Digitalkompetenz diskutiert. Bei mir entsteht da häufig der Eindruck, dass die Anwenderkompetenz im Vordergrund steht, was ich fatal fände. Das Controlling kann sicherlich beim Thema IT und Daten einen wichtigen Beitrag leisten, dass Informationen und das daraus abgeleitete Wissen zweckdienlich eingesetzt werden. Die KI wird hier für einen Quantensprung sorgen.

Biel: Ist die Vermutung richtig, dass Sie an dieser Thematik und insbesondere dem Einsatz von KI arbeiten?

Hilbert: Ja, richtig. Mit Prof. Dr. Annette Miller und Prof. Dr. Thomas Metzner arbeite ich derzeit an einer Veröffentlichung zum Thema „Controlling, Rechnungswesen und KI", die wir gern **im Controller Magazin platzieren** wollen.

Biel: Controlling besteht nicht nur aus Systemen, Methoden und Daten, sondern auch aus Menschen mit Emotionen und kognitiven Unzulänglichkeiten. Sie befassen sich auch mit Aspekten der Verhaltensorientierung. Wie passen Verhaltensaspekte und die Sicherung der Rationalität im Controlling zusammen?

Hilbert: Die Diskussion über **Könnens- und Wollens-Defizite** ist auch in der Controlling-Community nicht neu. Wir Menschen

sind nun mal keine rationalen Maschinen, wir rationalisieren im Nachhinein. Es ist aber wichtig zu wissen, wie eine rationale Vorgehensweise / Entscheidung grundsätzlich zu erfolgen hat. Denn nur dann können wir erkennen, was nicht rational ist. Da hilft die **Verhaltensökonomie**, die sich u. a. mit den Unzulänglichkeiten im Entscheidungsverhalten von Menschen beschäftigt, wunderbar weiter. Wenn im Controlling also auch ein profundes Wissen über kognitive und emotionale Unzulänglichkeiten vorhanden ist, dient dies unmittelbar der Rationalitätssicherung.

Biel: Wir hatten das Thema „Kontrollillusion". Der moderne Wirtschaftsjournalismus geht einen Schritt weiter und bringt den Begriff „Steuerungsillusion" in die Debatte. Das Spannungsverhältnis Steuerungseffizienz und Steuerungsillusion wird vor allem dann ausgelotet, wenn Top-Manager mit diskussionsbedürftigen Überlegungen rund um Führung und Organisation in die Öffentlichkeit treten. Bei „Illusionen", wie hier verstanden, handelt es sich um subjektive Verzerrungen und Fehldeutungen. Wie groß ist die Gefahr, dass Top-Manager angesichts ihres vielfältigen Drucks und ihrer großen Zwänge zu nicht erfüllbaren Wunschvorstellungen oder beschönigenden Selbsttäuschungen greifen?

Hilbert: Eines unserer wichtigsten psychologischen Grundbedürfnisse ist neben dem Bedürfnis nach Kontrolle der Selbstwertschutz und da verhalten sich auch Managerinnen und Manager wie Menschen allgemein. Wenn Dinge zu entgleiten drohen, liegt es nahe, **das Entscheidungsverhalten anzupassen** (z. B. Ziele absenken, um die Zielerreichung zu sichern) oder die Fakten umzudeuten (z. B. Risiken herunterspielen).

Biel: Bitte vertiefen Sie diesen Aspekt angesichts der praktischen Relevanz.

Hilbert: Aus der Verhaltensökonomie sind es aus meiner Sicht hauptsächlich zwei subjektive Verzerrungen, die bei Steuerungsfragen im Management besonders gefährlich werden können:

1. Die **Selbstüberschätzung** (Overconfidence) und der
2. **Bestätigungsirrtum** (Confirmation Bias),

dies zeigen auch Untersuchungen, etwa von Kollegen der Universität Gießen aus dem Jahr 2020. Die Neigung, die eigene Leistung im Vergleich zu anderen zu überschätzen und dabei ein übersteigertes Vertrauen in die eigene Urteilskraft zu haben (Overconfidence), ist häufig festzustellen. Kommt dann noch hinzu, dass nur **Informationen zugelassen werden**, welche die eigene Meinung unterstreichen (Confirmation Bias), ist der Fehlsteuerung Tür und Tor geöffnet.

Biel: Ihre Antwort macht deutlich, warum z. B. im ICV die Rationalitätssicherung eine wesentliche Grundlage der vertretenen Controlling-Philosophie ist.

Hilbert: Ja, da kann und muss das Controlling im Sinne der Rationalitätssicherung eingreifen.

Biel: Möchten Sie zu guter Letzt unseren Leserinnen und Lesern noch etwas mit auf den spannenden und herausfordernden Controlling Weg geben?

Hilbert: Das Controlling bewegt sich im **Spannungsfeld von Pflicht** (d. h., was muss das Controlling zwingend leisten, damit die Unternehmenssteuerung aktuell gelingt) **und Kür** (d. h., welche Impulse kann das Controlling für die nachhaltige Entwicklung der Unternehmenssteuerung geben). Das ist spannend und es heißt dranbleiben und den Spaß an unserer Disziplin nicht verlieren.

Biel: Zu guter Letzt möchte ich noch einmal einige Aspekte hervorheben:

- Wir haben in diesem Interview versucht, ein Stück **sowohl in den Spiegel zu schauen als auch einen Blick durch das Fenster zu werfen**. Ein Innen-Blick in den Spiegel kann helfen, Sachverhalte treffend und kritisch zu erkennen, die Dinge und uns genauer wahrzunehmen. Das Fenster steht für den Außen-Blick. Controlling wird im hohen Maße von äußeren Einflüssen bestimmt, sie können Maßstäbe setzen und Herausforderungen definieren.
- Wir haben **Theorie ebenso wie Praxis** angesprochen, denn sie verhalten sich wie zwei Seiten einer Medaille, idealerweise ergänzen und korrigieren sie sich wechselseitig.
- Unsere Welt steht in einem **vielfältigen Umbruch**. Klimawandel, Digitalisierung, Verteidigung der Demokratie, gesellschaftliche Debatten usw. werfen die Frage auf, was haben sie mit dem Controlling zu tun. Dies macht Controlling noch anspruchsvoller und auch schwieriger.
- Im Controlling verbinden sich **Handwerk und Haltung**. Die Ermittlung hochwertiger Informationen bedarf großen handwerklichen Könnens. Der Umfang mit Informationen und auch äußerer Einwirkungen erfordert ethisch-moralisches Verhalten.
- Zu den von uns angesprochenen „speziellen Themen" zählt insbesondere das Spannungsverhältnis von **Steuerungseffizienz und Steuerungsillusion**, das weit über das Controlling Interesse findet und Debatten auslöst, u. a. im Wirtschaftsjournalismus. Dabei geht es sowohl um die Wirkung von Methoden und Instrumenten als auch um Kultur und nicht zuletzt um das, was vom Denken und Verhalten von Managerinnen und Manager ausgehen kann.

Nicht zuletzt möchte ich Ihnen, **Herr Professor Hilbert**, ein herzliches Dankeschön aussprechen. Zum einen für die recht angenehme und auch effiziente Kooperation, zum anderen für die wertvolle Vermittlung von Wissen und Erkenntnisse. Es hat mir als ICV-ler besondere Freude gemacht, mit einem anderen ICV-ler zu diskutieren. Herr Professor Hilbert, alles Gute für Sie und Ihre Arbeit für das Controlling. ■

Einfach Controlling, Hilbert, Stefan, Stuttgart: Kohlhammer 2024 – 254 Seiten, 34,- € / E-Book 30,99 €
Auf einen Blick: Der Band vermittelt in knapper Form treffend das Wesentliche des Controllings. Der Untertitel weist das Buch aus als eine praxisorientierte Darstellung in Zeiten von Komplexität und Nachhaltigkeit.

Behavioral Finance, Hilbert, Stefan / Metzner, Thomas, Stuttgart: Kohlhammer 2021 – 136 Seiten, 25,- €
Auf einen Blick: Der Band beschäftigt sich mit der verhaltensorientierten Finanzmarkttheorie.

Quellenhinweis: Auszug aus 261. Literaturforum im Controller Magazin (Ausgabe 4/2024)