

Systemisches Controlling für die lernende Organisation



VON GÜNTHER BAUER

Mag. DDr. Günther Bauer, Sozialökonom, Jurist und promovierter Organisationsentwickler, ist Geschäftsführer der Seniorenzentren Linz GmbH. Diese betreut rund 1.200 Bewohner an zehn Standorten und beschäftigt über eintausend Mitarbeitende. Nebenberuflich ist er in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Sozialmanagern tätig sowie als Buchautor.
www.guentherbauer.at

Systemisches Controlling kann eine bedeutsame Voraussetzung sein, um dem Ideal einer lernenden Organisation näher zu kommen. Denn Systemisches Controlling beschränkt sich nicht auf die Beobachtung harter Fakten, sondern versucht auch die »weiche« Realität einer Organisation angemessen abzubilden und als Grundlage für Steuerungsentscheidungen verfügbar zu machen.

Controlling ist eine Supportfunktion oder Stabsstelle des Managements, welche die Aufgabe hat, steuerungsrelevante Informationen als Grundlage für das weitere Steuerungshandeln der Führungskraft zu beschaffen und aufzubereiten.

Controlling ist also dem Grunde nach, zumindest in der Praxis, ein systemischer Ansatz. Denn die Beobachtung von Abweichungen als Grundlage für das Nachjustieren der Steuerungsimpulse entspricht der Vorstellung, dass man beim Umgang mit komplexen sozialen Systemen, wie Organisationen es in jedem Fall sind, vorher nicht so genau wissen kann, wie die Reaktion auf den Steuerungsimpuls ausfallen wird. Daher muss man unweigerlich die Reaktion beobachten und, wenn die Beobachtungen nicht den Erwartungen entsprechen, nachjustieren.

Es ist daher sehr verwunderlich, dass herkömmliche Controllingkonzeptionen ohne systemtheoretische Fundierung auskommen. Ja mehr noch, sie kommen überhaupt weitgehend ohne theoretische Fundierung aus. Zumindest, wenn man Theorie als ein wissenschaftliches Lehrgebäude versteht, das Erklärungsansätze für beobachtbare Phänomene liefert und für einen gewissen Geltungsbereich Gültigkeit beansprucht. Herkömmliches Controlling begnügt sich mit Aussagensystemen, die allerdings in sich schlüssig sein müssen. Erst in den letzten Jahren wurde begonnen, das Controlling auf

seine theoretischen Grundlagen hin zu durchleuchten.

Im folgenden Artikel soll erläutert werden, warum sich der systemische Ansatz als theoretisches Fundament und als Denkhaltung für die Zwecke der nachhaltigen und effektiven Steuerung von Organisationen besonders gut eignet. Zu diesem Zweck sollen einige Grundzüge des systemischen Controllingansatzes kurz dargestellt werden, aus denen sich auch die erhöhte Wirksamkeit für die Steuerung komplexer sozialer Systeme, und das sind Organisationen nun einmal, ergibt.

Controlling beschafft Informationen über den aktuellen Zustand der Organisation und ihrer Umwelt. Man könnte auch sagen, Controlling erzeugt Bilder einer gegebenen Situation. Systemisches Controlling geht dabei nicht von der Objektivität von Daten und Fakten aus und damit auch nicht von der Absolutheit dieser Bilder, sondern davon, dass diese gesammelten Informationen als Ergebnis von subjektiven Wirklichkeitskonstruktionsprozessen aufgefasst werden können.

Da die beobachtbare oder durch Kennzahlen abbildbare Situation oft unklar oder mehrdeutig ist, macht es aus der Sicht des systemischen Controllings keinen Sinn, wenn ein einzelner Controller ein eindeutiges Bild feststellt, weil dadurch zwangsläufig alle Informatio-

Günther Bauer
**Einführung in
 das systemische
 Controlling**

Carl-Auer 

Günther Bauer: Einführung in das systemische Controlling. Verlag Carl Auer, Heidelberg 2015. 127 Seiten. 13,95 Euro. ISBN 978-3-8497-0076-8.

nen ausgeblendet werden, die nicht zu diesem Bild passen. Die Qualität der durch systemisches Controlling festgestellten Bilder liegt daher nicht in ihrer Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit, sondern in ihrer Differenziertheit, die auch Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten so lange einschließt, so lange sie nicht auf Basis aller vorhandenen Informationen aufgelöst werden können.

Systemisches Controlling ist daher nicht Ergebnis der Beobachtungs- und Erhebungstätigkeit einer einzelnen Person, sondern versucht, möglichst viele verschiedene Sichtweisen aus den unterschiedlichsten Perspektiven und Teilbereichen der Organisation zusammen zu führen. Dadurch entsteht ein sehr differenziertes Bild, das oft aber auch nicht frei von Widersprüchen oder Paradoxien ist. Mit dieser Vorgangsweise wird das erkenntnistheoretische Konzept des Konstruktivismus in das Controlling integriert.

Systemisches Controlling geht nicht von einem linearen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung aus, sondern von zirkulären wechselseitigen Beeinflussungsprozessen, durch die sich minimale Ursachen zu einer gravierenden Wirkungsdynamik aufschaukeln können und umgekehrt aber auch sehr massiv gesetzte Steuerungsinterventionen (also Ursachen) nahezu wirkungslos verpuffen können. Daher setzt das systemische

Controlling ganz besonders auf eine gut getaktete Abfolge von Steuerungsintervention durch die Führungskraft, Beobachtung der Auswirkungen dieser Intervention durch die Methoden des Controllings und Nachjustieren der Steuerung durch erneute Führungsintervention.

Das bislang umfassendste Controllingkonzept, die Balanced Scorecard, erweiterte den Aktionsradius des davor üblichen, rein finanzwirtschaftlichen Controllings, von einer auf vier Perspektiven. Das systemische Controlling erweitert den Handlungsspielraum des Controllings von vier auf beliebig viele Perspektiven und schafft die Verbindung von Controlling, Evaluierung, Reflexion, Qualitätssicherung, lernender Organisation und Organisationsentwicklung, indem es die gewonnenen Erkenntnisse in die bestehenden Strukturen integriert.

Durch die unmittelbare Beobachtung der Reaktionen des Systems auf die geplanten Führungsinterventionen ist die Lernperspektive des systemischen Controllings in Bezug auf die Effektivität von Steuerungsinterventionen besonders groß. Ein wichtiger Effekt des systemischen Controllings ist daher die ständige qualitative Weiterentwicklung des Steuerungssystems einer Organisation.

Systemisches Controlling sammelt nicht nur Informationen über die Situation der Organisation und ihrer Umwelt, es stellt auch Informationen über die Wirksamkeit von Führungsinterventionen zur Verfügung und ermöglicht es so dem Management, nicht nur auf der personellen Ebene zu lernen, sondern auch, die gewonnenen Lernerfahrungen in die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse der Organisation einzubauen. Systemisches Controlling ist daher eine wichtige Voraussetzung um dem Ideal einer lernenden Organisation näher zu kommen.

Systemisches Controlling beschränkt sich nicht auf die Beobachtung von harten Fakten, sondern es ist auch in der Lage, die weiche Realität einer Organisation angemessen abzubilden. Das ist ein entscheidender Vorteil, weil auch harte Effizienzkriterien in Organisationen, seien es Gewinn, Produktivität oder Wirkungsorientierung im Sozial- oder Verwaltungsbereich immer mehr von der professionellen Steuerung weicher Faktoren wie Motivation, Begeisterung, positiver emotionaler Energie, Loyalität oder Bindung zum Unternehmen abhän-

gen. Im Rahmen des systemischen Controllings werden auch Methoden und Werkzeuge entwickelt, mit denen diese Faktoren steuerungsrelevant dargestellt werden können.

Im Sinne des systemischen Paradigmas und ganz entgegen herkömmlicher wissenschaftstheoretischer Prinzipien beschäftigt sich das systemische Controlling auch mit sich selbst. Es hebt die Trennung zwischen Forschungsgegenstand und Forschungssubjekt (Controller) auf und betrachtet sich als in das System eingebunden, als Teil des Systems, das es beobachtet. Systemisches Controlling konzipiert sich selbst nicht als objektiver, unbeteiligter Beobachter, sondern sieht sich als beteiligt an den (erwünschten, aber auch unerwünschten) Entwicklungen in der Organisation und hinterfragt selbstreflexiv das eigene Denken und Handeln.

Systemisch denkende Controller unterscheiden sich in ihrem Anforderungsprofil daher wesentlich von herkömmlichen Controllern: Sie müssen in der Lage sein, sich selbst, ihre Sichtweisen und ihrer Daten zu relativieren. Sie müssen es aushalten, unklare, mehrdeutige oder widersprüchliche Informationen nebeneinander stehen zu lassen (Ambiguitätstoleranz). Sie müssen quer durch die Organisation kommunizieren und unterschiedliche Sichtweisen zusammentragen. Sie stehen der Führungskraft sehr nahe, weil sie nicht nur in den Informationsbeschaffungs-, sondern auch in den Steuerungsprozess maßgeblich involviert sind und sie müssen sich dennoch eine eigene, unabhängige Position bewahren, damit sie eine ausreichende Vertrauensposition gegenüber allen Beteiligten in der Organisation aufrechterhalten können, die sie als Grundlage für den Informationsbeschaffungsprozess benötigen. ■

Literatur

Bauer, G. (2009): High Touch in der Altenpflege. Emotionen, Sinn und Beziehung als Hauptaspekte erfolgreicher Führung, Heidelberg (Carl Auer), 266 Seiten.

Bauer, G. (2013): Einführung in das systemische Sozialmanagement, Heidelberg (Carl Auer), 128 Seiten.

Grossmann, R., Bauer, G. u. Scala, K. (2015): Einführung in die systemische Organisationsentwicklung, Heidelberg (Carl Auer), 126 Seiten.