

em. o. Univ.-Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Dr. h.c.
Ekkehard Kappler

Controlling in Bildungseinrichtungen

Impressum

Autor: em. o. Univ.-Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Dr. h.c. Ekkehard Kappler

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 11. überarbeitete u. erweiterte Auflage, Erstausgabe 2004

Redaktion: Uda Lübben

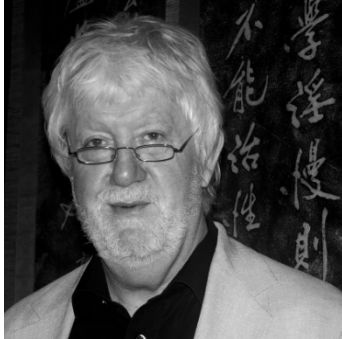
Layout: Andreas Altvater; Franziska Buß-Vondrik

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2016

ISSN: 1862 - 2712

Oldenburg, März 2016

em. o. Univ.-Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Dr. h.c.
Ekkehard Kappler



Hauptarbeitsgebiete

- Unternehmensführung und Organisationsentwicklung
- Controlling und Organisationskultur
- Universitätsmanagement und Universitätsentwicklung
- Management und Entwicklung von Non-Profit-Organisationen (Krankenhaus, Heime, Vereine, Bildungseinrichtungen)
- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Methodologie

Ekkehard Kappler (1940) ist em. o. Univ.-Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Innsbruck.

Akademischer Werdegang

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Abschluss: Diplomkaufmann (1962-1967) an der Universität München, danach bis 1973 wiss. Mitarbeiter am Institut für Industrieforschung und Betriebliches Rechnungswesen der Universität München (o. ö. Univ.-Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Dr. h.c. mult. Edmund Heinen). 1970 Promotion und 1972 Habilitation in Betriebswirtschaftslehre (Venia: Betriebswirtschaftslehre).

Von 1973-1984 Professur an der Bergischen Universität/GH Wuppertal (u. a. Dekan, Mitglied Fachbereichsrat und Senatsmitglied), anschließend bis 1995 an der Privaten Universität Witten/Herdecke; Gründungsdekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (Senatsmitglied, Direktoriumsmitglied). Seit 1995 Professur an der Universität Innsbruck (u.a. Fakultätskollegiumsmitglied; Sprecher Professorenkurie; Budgetkommission; Senatsmitglied); Emeritierung 2008.

Längere Aufenthalte wegen Lehraufträgen, Vorträgen, Promotionsverfahren, Erfahrungsaustausch etc. (Auszug): Dublin/Trinity College, Stockholm (Universität), Göteborg, Haifa, St. Gallen, Zürich, Berlin, Bielefeld, Klagenfurt, Lissabon (TU), Münster, München (Universität), Oldenburg, Wien (Universität), Harvard, MIT, Honolulu/Manoa Campus, Tokyo (Keizai), Kobe, Chengdu/ Sichuan, Macau.

Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität

Lehre und Beratung (z.B.): Technische Akademie Wuppertal, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie München, Schloss Hofen (Bildungszentrum des Landes Vorarlberg), Management Center Innsbruck und in zahlreichen Unternehmen und Organisationen (u.a. SAP, Siemens, Stadtverwaltungen Wuppertal und Innsbruck, Océ, Eckes, Rombach, Takeda/Nagai, Universitätsklinik Regensburg).

E-Mail: ekkehard.kappler@uibk.ac.at

INHALTSVERZEICHNIS

1	LESE-CONTROLLING: EINE HINFÜHRUNG ZU INHALT UND FORM DES THEMAS.....	7
1.1	Zur Gliederung	8
1.2	Zum Verhältnis von Inhalt und Form des Controlling	14
2	CONTROLLING ALS DIFFERENZ- PRODUKTION UND -ANALYSE.....	29
2.1	Drei Aufgaben, eine Frage und ein Begriffsbestimmungsversuch	30
2.2	Die Grundsituation des Controlling	36
2.2.1	Controlling ist Managementaufgabe!.....	37
2.2.2	Controlling ist Differenzenproduktion	38
2.2.3	Controlling macht Unterschiede, die einen Unterschied machen.....	39
2.2.4	Ziele oder das Soll	40
2.2.5	Zielsysteme und Zielbeziehungen.....	45
2.2.6	Ein einfaches Planungsbeispiel im Controlling	51
3	CONTROLLING ALS PROZESS.....	60
3.1	Planen	63
3.2	Budgetieren	76
3.3	Entscheiden, kontrollieren, analysieren – Aktionen, Maßnahmen, Abweichungen, Konsequenzen	90
3.4	Berichten (Reporting)	94
3.5	Bewerten	101
3.6	Evaluierung als spezielle Analyse und Bewertung in Bildungseinrichtungen	110
3.7	Steuerungsvorschläge entwickeln	114
3.8	Die Organisation des Controlling.....	121
4	CONTROLLINGINSTRUMENTE	126
4.1	Die menschlich-kommunikative Voraussetzung des Instrumenteneinsatzes im Controlling	126
4.2	Einige Instrumente	131
4.2.1	Finanzcontrolling	133
4.2.2	Kostencontrolling	138
4.2.3	Leistungscontrolling in Bildungseinrichtungen	141
4.2.4	Kennzahlen im Controlling	151
4.2.5	Die Portfolioanalyse	158
4.2.6	Die Stärken/Schwächen-Chancen/Risiko-Analyse	160

4.2.7	Die Potenzialanalyse und Benchmarking.....	161
4.2.8	Die Balanced Scorecard im Bildungsbereich	164
5	EINE GEGENWARTSFÄHIGE BILDUNGSEIN- RICHTUNG DER FALL, DER DER FALL IST	171
5.1	Vorbemerkung.....	171
5.2	Vorbereitung auf den Fall, der Ihr Fall ist.....	175
6	NATÜRLICH KEIN SCHLUSS	185
6.1	Nachtrag: Einige ganz besondere Thesen zum Controlling in Bildungseinrichtungen	185
6.2	Da ist doch noch was	186

ANHANG

7	SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS	190
8	GLOSSAR DER CONTROLLING-BEGRIFFE	196
9	LITERATURVERZEICHNIS	206
A 1	BEISPIEL EINER EVALUIERUNGSSATZUNG.....	210
A 2	BEISPIEL EINER EVALUATIONSORDNUNG (EVALUATIONSNORM) FÜR DEN BEREICH WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG	216
A 3	BEISPIEL EINES LEITMODELLS ZUR EVALUIERUNG VON WISSENSCHAFTLICHEN VERÖFFENTLICHUNGEN	222
A 4	VERTIEFUNGSLITERATUR I	227
A 5	VERTIEFUNGSLITERATUR II	240

**KAPITEL 1:
LESE-CONTROLLING: EINE HINFÜHRUNG
ZU INHALT UND FORM DES THEMAS**

1 LESE-CONTROLLING: EINE HINFÜHRUNG ZU INHALT UND FORM DES THEMAS

„Gleich fahren wir durch den Tunnel.“

„Oh, da halte ich mir die Augen zu.“

„Warum?“

„Damit ich das Dunkle nicht sehe.“

*[Gespräch zwischen Mutter und Tochter in der
Straßenbahn zwischen Igls und Bergisel-Innsbruck]*

Wenn Sie das Dunkel »wirklich« sehen wollen, müssen Sie die Augen aufmachen. Dieses Studienmaterial wird dazu beitragen, das Dunkel dunkel zu sehen und das Helle hell, in „lichten Momenten“ sogar noch dunkler und noch heller. Sie können dann ja am Dimmer drehen. Die Vermehrung der lichten Momente mit und durch Controlling ist das Ziel – meines und, wenn Sie zu lesen beginnen, vermutlich auch Ihres. Um im Bild zu bleiben: Wo kein Dimmer zum Steuern der Helligkeit vorhanden ist, brauchen wir andere Instrumente. Und wenn einer vorhanden ist, unter Umständen weitere. Deren Entwicklung und Bereitstellung für Sie dienen die Seiten dieses Studienmaterials. Sie werden auch praktisch mit diesen Instrumenten umgehen und sie im konkreten Fall anpassen können.

In der Hinführung sollen Sie etwas über die Methode und den Inhalt dieses Moduls erfahren und zugleich etwas darüber, warum Form und Inhalt nicht zu trennen sind. Form und Inhalt bestimmen sich wechselseitig und letztendlich werden die gedruckten Seiten eines Buches, einer Schulungsunterlage oder eines Controllingberichts zwar auch von der Vorlage mitbestimmt, ganz entschieden aber vor allem von den jeweiligen Lesern sowie von der Situation, in der die Leserinnen und Leser sich gerade befinden. Sie können an dieser Stelle und auch sonst im Studienmaterial stattdessen auch Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer denken.

Natürlich können Sie die folgenden Seiten durchblättern und da und dort mal hinein schnuppern. Das ist mit Sicherheit hilfreich. Hilfreich wird es auch sein, wenn Sie die Schlüsselwörter im Glossar einmal durchgehen. Insgesamt allerdings sollten Sie das Studienmaterial Schritt für Schritt intensiv durcharbeiten. Natürlich wird ihnen manches auch erst nach dieser Durcharbeitung wirklich verständlich werden, was einige (erwünschte und eingebaute) Schleifen verlangen dürfte. Was Sie hier bekommen, ist nicht zum Auswendiglernen gedacht und auch nicht für das »Lernen auf Vorrat«. Im Grunde soll es Sie begleiten, wenn Sie den Gedankengang des Controllings gehen wollen. Sie werden ihn nicht nur entlang laufen können, laufen schon gar nicht, sondern langsam für sich gestalten müssen. Das Studienmaterial soll eine Unterlage sein, die – soweit das möglich ist – »Lernen am eigenen Leibe« anzuregen versucht. Das schließt das Reflektieren mit ein. Mitunter ist das mühsam, wird aber mehr bringen als blankes Imitieren, und sollte – so oft wie irgend möglich – auch Spaß machen. Schließlich: Es wird leichter und anregender werden, wenn Sie mit anderen darüber sprechen können. So kann es zu Ihrem ganz persönlichen „experiential approach“ werden.

1.1 Zur Gliederung

Der Schüler muss Methode haben.

[Hugo Gaudig]

Controlling ist eine zentrale Aufgabe des Managements. Sofern es Controllerinnen und Controller in einem Unternehmen oder einer anderen Organisation gibt, sind das Servicepersonen oder Serviceabteilungen für Controllingdienstleistungen. Sie arbeiten dem Management bei seiner auch im Falle bestehender Serviceunterstützung nicht abzuschiebenden Controllingaufgabe zu. Die meisten Organisationen sind ohnehin zu klein, um sich solchen Service leisten zu können, brauchen aber dennoch Controlling, was die Bedeutung des ersten Satzes noch betont. Controlling ist Managementaufgabe und fasst in dieser Managementaufgabe zusammen, was Unternehmenssteuerung meint, braucht, kennzeichnet. Das schließt die Reflexion über diese Aufgabe mit ein.

Controlling ist leider für viele Menschen ein erschreckendes Wort, das nach Kontrolle und ihrer schlechtesten Konnotation klingt, nach Überwachung bis hin zur Denunziation und Bestrafung. Da erscheint es mir sinnvoll, eher persönlich zu beginnen und dies in einer Form zu tun, die deutlich macht, dass Controlling, als das Steuern von Unternehmen und anderen Organisationen sowie Projekten verstanden, immer schon praktiziert wurde – lange vor der Erfindung dieses Wortes. »Kontrolle« kommt dabei tatsächlich vor, als weitgehend selbstverständliche Überprüfung der Frage, inwiefern ich mich (m)einem Ziel bereits genähert habe und was noch zu tun bleibt. In diesem Sinne wird diese Hinführung zugleich selbst schon ein wenig Controlling sein. Von Anfang an soll Controlling so vermittelt werden, dass klar wird, auch beim Controlling gehören Inhalt und Form zusammen und Genauigkeit, Genauigkeit im Inhalt, in der Form und im Zusammengehören. Gelingt diese Vermittlung, gelingt nicht nur eine angemessene Form, sondern auch ein sinnvoller Zugang zu dieser Materie. Controlling für Leser bedeutet an dieser und jeder anderen Stelle sich zu fragen: Kann ich das bisher Gelesene nachvollziehen oder muss ich noch einmal zurück zum Start?

From documents of the occult to occult documents – and back, lässt sich in Anlehnung an eine Formulierung des Ethnologen Stephen A. Tyler etwas dunkel die Absicht benennen, Controlling benennbar, beurteilbar und benutzbar zu präsentieren. Controlling, das ist natürlich auch ein Instrumentenkasten, aber es ist immer eingebettet in die Organisationskultur und Bestandteil der Kultur der Organisation, in der es zum Einsatz kommt. Und genau in diesem vertrauensvollen oder nicht vertrauensvollen Klima einer Organisation, das die Formen und Inhalte des Umgangs der Menschen in einer Organisation wesentlich bestimmt, entfaltet sich Controlling als Hilfe, Unterstützung und Anregung – oder nicht. Dass es auch auf Überwachung reduziert werden kann, zeigt die Praxis vielfach. Nur, dann ist es eben Etikettenschwindel und nutzt seine Möglichkeiten nicht, sondern ist unreflektiertes oder/und angstbesetzt eingesetztes Herrschaftsinstrument. Controlling richtig verstanden achtet darauf, dass man sehen kann, wo man hin wollte und wie weit man gekommen ist. Das ist präzise der Vergleich, den man braucht, um zu lernen, zu steuern und den Gang der Dinge zu verbes-

sern. Man kann das auch Kontrolle nennen, aber eben in einem ganz bestimmten Gesamtzusammenhang, der von Zielbestimmung über Budgetierung und Maßnahmenplanung zur Realisierung sowie zur Zielerreichungsanalyse und Steuerung reicht. Dass Sie diese Möglichkeiten des Controlling, seinen Gebrauch und seinen Missbrauch sehen und selbst im konkreten Fall in Ihrer Dienstleistungseinrichtung (die Beispiele werden weitgehend aus dem Bildungsbereich gewählt werden) erkunden können, ist das umfassende Ziel dieses Studienmaterials. Oder in Abwandlung des berühmtesten Satz des großen Pädagogen Hugo Gaudig: Die Leser sollen Methode haben, Methode gewinnen.

Zwischen Menschen in Organisationen bestehen in aller Regel Informationsasymmetrien. Die einen wissen mehr als die anderen, wobei die einen gar nicht immer »die da oben« und die anderen nicht immer »die da unten« sein müssen. Nicht selten ist es eher umgekehrt. Auch die einzelnen Bereiche und Abteilungen wissen Unterschiedliches und davon unterschiedlich viel. Manchmal wird auch nur behauptet oder geglaubt, dass man etwas weiß. Koordination heißt daher bis zu einem gewissen Grade, diese Unterschiede und Sichtweisen auszugleichen, zumindest so weit, wie es der Organisation nützt. Damit haben wir die eine wesentliche Aufgabe des Controlling: Koordination. Zugleich aber haben wir damit auch schon das Problem, besser: die Probleme, nämlich – was für Probleme treten beim Versuch auf, die Koordinationsaufgabe zu erfüllen? Die Inhalte und die Sichtweisen, die diese Inhalte hervorbringen, sind mindestens zwei Probleme. Beide sind untrennbar verknüpft und müssen miteinander betrachtet werden. In der Controllingliteratur ist das in der Regel nicht der Fall. Technokraten glauben, Inhalt und Form trennen zu können.

Gehen Sie einmal die folgenden Fragen durch, und versuchen Sie sie zu beantworten. Sie werden auf diese Weise schon ein gutes Gespür für einige Fragen bekommen, die uns im Weiteren immer wieder beschäftigen werden. Und: Sie werden dieses Gespür anhand Ihrer eigenen Praxis entwickeln, nicht anhand abstrakter Lehrbuchsätze. Wenn möglich, gehen Sie die Fragen – auch im weiteren Verlauf – z.B. zusätzlich mit befreundeten Kolleginnen oder Kollegen durch. Bleiben Sie dran:

Was heißt Koordination in Ihrer Einrichtung oder Organisation?

- Wer koordiniert was und wen?
- Welche Informationen in bzw. über Ihre Einrichtung hätten Sie gern? Warum?
- Bekommen Sie diese (nicht)? Warum (nicht)?
- Was lässt sich in der (Bildungs-)Einrichtung, in der Sie tätig sind, mit Hilfe von Zahlen (nicht) darstellen?
- Was lässt sich in dem Bereich, in dem Sie tätig sind, mit Hilfe von Zahlen (nicht) darstellen?
- Was machen Sie mit »Ihren« Zahlen?
- Wer macht was mit »seinen«/ »Ihren « (welchen?) Zahlen?

- Welche Koordinationsanforderungen in Ihrer (Bildungs-)Einrichtung lassen sich (nicht) in Zahlen ausdrücken?
- Wie stellen wir Informationsbedarf fest?
- Wie stellen wir fest, welcher Informationsumfang bei wem dem Unternehmen nützt?
- Wie stellen wir fest, welche Informationen und welcher Informationsaustausch zur Koordination der Teilbereiche führt?
- Wie sichern wir, dass uns die anderen so verstehen, wie wir unsere Aussagen oder Anfragen meinen?
- Wie gehen wir als Servicepersonen für Controlling damit um, dass Menschen in Organisationen sowohl organisationsbezogen (z.B. Zielvorgaben, Bereichsegoismus) als auch individuell und persönlich unterschiedliche Interessen an und unterschiedliches Engagement für Koordination haben?

Allgemein gesagt hängt die Qualität von Controllingaktivitäten davon ab, wie die damit verbundenen Wahrnehmungs-, Erkenntnis- und Kommunikationsprobleme gehandhabt werden. Was wird wahrgenommen? Was lässt sich wie mitteilen, was nicht? Was wird durch die Mitteilung herausgehoben, was scheint eher nebensächlich? Es geht also um die Frage von »Bild« und »Wirklichkeit« bzw. von Abbild und Abgebildetem, um die mikropolitischen und organisationspolitischen Fragen der Interesseneinbringung und der Interessendurchsetzung, aber eben auch – und damit verbunden – um die handwerklichen Fragen der Instrumente des Controlling, um Bewertungen und Evaluierung, um Inhalt und Form von Berichten (Reports) usw. Es geht also immer auch – gewollt oder ungewollt – um Politik, Informations- und Unternehmenspolitik, persönliche Politik und Organisationspolitik.

Im Folgenden werden wir nach dieser Hinführung versuchen (Kapitel 1), uns in drei großen Schritten (Kapitel 2 bis 4) und einer kleinen Fallstudie (Kapitel 5) dem Thema zu nähern. Das sehr kurze Kapitel 6 bietet einen Blick auf einige zusammenfassende Grundsätze aus einem praktischen Beispiel und einen minimalen theoretischen Ausblick auf offene Fragen. Insgesamt werden Sie in diesem Studienmaterial viele Informationen (Inputs) bekommen, aber auch immer wieder gebeten werden, diesen Stoff mit Ihren Erfahrungen und auch speziell mit Ihren Erfahrungen in »Ihrer« Bildungseinrichtung oder sonstigen Organisation in Verbindung zu bringen, zu vergleichen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten, Anregungen und Aufregungen zu registrieren und zu fragen, warum sie Ihnen auffallen und was passieren könnte/müsste, damit Ihnen anderes auffällt. Schließlich werden Sie mit diesen Auffälligkeiten und Unterschieden umzugehen haben in Ihrer Führungsverantwortung.

Ich werde Ihnen nun die weiteren Kapitel vorstellen und hoffe, dass Ihnen das einen guten Vorgeschmack auf die weitere Lektüre geben wird. Vertiefen werde ich diesen Vorgeschmack durch eine Art „Lesehilfe“, die sich selbst schon als ein Moment von Controllingpraxis in Bildungsorganisationen bzw. für deren Kunden versteht, da sie besonders methodisch auf das Lesen ausgerichtet ist: Lese-Controlling (Kapitel 1).

- Die ausführliche, sehr persönliche und methodisch relativ differenzierte **Hinführung (Kapitel 1)** zielt auf erste Informationen zum gesamten Studienmaterial, vor allem aber auf dessen Gebrauch. Das dargelegte generelle Controllingverständnis wird dabei nicht abstrakt vermittelt, sondern bereits auf diese Einführung selbst bezogen. Insofern ist sie bereits Basistext und eben Hinführung, nicht nur Kurzfassung späterer Ausführungen.
- **Kapitel 2:** Nach einigen **Anwärmbeispielen (2.1.)** werden Sie ausführlich über die Aufgaben und die **Grundsituation des Controlling (2.2.)** sowie die zu beachtenden Rahmenbedingungen informiert. Controlling ist Managementaufgabe, untrennbares und zentrales Element der Unternehmensführung und -steuerung. Beispiele aus der Praxis werden den Controllingaspekt in unterschiedlichen Facetten hervortreten lassen. Controlling produziert und beschäftigt sich mit Differenzen (Abweichungen gegenüber dem Gewünschten), mit deren Analyse und mit Steuerungsvorschlägen. Controlling als Controlling-Service für das Management unterscheidet, bietet Alternativen – Management entscheidet. Controlling-Service unterstützt Zielfindung und Zielformulierung und beachtet dabei Beziehungen, die zwischen Zielen bestehen können. Controlling-Service achtet besonders auf die Koordination zwischen den Teilbereichen der Organisation.

Das „Leitbild“ des Controlling ist der betriebswirtschaftlichen Logik entlehnt. So ist es wichtig, bei einer Übertragung auf Bildungseinrichtungen, die Möglichkeiten und Grenzen dieser Nachbarschaftshilfe zu bedenken. Das schließt mit ein, dass man sich über den Einfluss der Instrumente auf die Situation Rechenschaft geben kann. Controlling bildet nicht nur Situationen ab, sondern ist – wie jedes Bild – immer auch schon Auswahl aus einer Situation und in diesem Sinne über die Situation mitbestimmend. Kein Bild, kein Budget, kein Bericht kann „alles“ enthalten und enthält immer auch vom Produzenten „nicht so Gemeintes“, eben auch „anderes“ aufgrund der Perspektiven des Lesers und Betrachters.

- Nach einem einfachen Planbeispiel betrachten wir **Controlling als Prozess (Kapitel 3)**. Es ist ein nie endender Ablauf, der mit Planung und Budgetierung beginnt, getroffene Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin beobachtet, die wahrgenommenen Phänomene berichtet, bewertet, analysiert und evaluiert sowie gegebenenfalls Steuerungsvorschläge entwickelt. Controlling ist vor allem auch deshalb ein Prozess, weil im Zeitraum einer Planungsperiode vieles passiert, was überraschend ist, nicht erwartet wurde, ja an das gar nicht gedacht werden konnte. „Da konnte niemand drauf kommen!“ Dennoch muss etwas getan werden, auch mithilfe des Controlling. Sie werden erkennen, dass es dabei zu weit mehr – meist verborgenen – Bewertungen kommt als in dem expliziten Bewertungsschritt des Controllingprozesses. Das Bewusstsein davon und dafür werden Sie an eigenen Erfahrungen entwickeln können.
- Das **Kapitel 4** behandelt **Instrumente des Controlling**. Sehr häufig richtet sich das Interesse zu allererst auf diese Instrumente, und die meisten Controllingbücher behandeln auch überwiegend oder sogar fast ausschließlich Controllingin-

strumente. Da die Wahl und die Benutzung dieser Werkzeuge aber immer in einen kommunikativen Gesamtzusammenhang eingebunden sind, der ihre Wirksamkeit wesentlich beeinflusst, werden sie in diesem Studienmaterial erst nach ausführlicher Darlegung dieses Gesamtzusammenhangs vorgestellt.

Wenn Sie ein Instrument einsetzen, treffen Sie immer schon viele implizite Entscheidungen, denn jedes Instrument schneidet nur einen Teilbereich aus »dem Ganzen« heraus und leistet natürlich nur begrenzte Hilfe. Im Kapitel 4 werden die Instrumente beispielhaft und überblicksartig behandelt. Wenn Sie etwas vertiefen wollen, werden Sie dazu Literaturhinweise finden.

Da mit der Entscheidung für oder gegen ein Instrument nicht nur diese Entscheidung getroffen wird, sondern Entscheidungen über ganz bestimmte Wahrnehmungsmöglichkeiten und zugleich über ganz bestimmte Mitteilungsarten, d. h. Entscheidungen für eine bestimmte Verknüpfung von Inhalt und Form fallen, muss die Vermittlung der Instrumente hier wie in der Praxis in einen Reflexionszusammenhang eingebettet sein. Reflexion meint nach-denken, hinterfragen und überdenken.

Natürlich ist es Gegenstand dieses Studienmaterials, geeignete Anstöße zum Controlling und zum Controlling-Service in Bildungseinrichtungen zu geben. Dennoch mache ich darauf aufmerksam, dass man Erfahrungen nur selbst machen kann, Sie also wiederum gebeten werden, den Text und seine Anregungen und Überlegungen mit Ihrer eigenen persönlichen und beruflichen Praxis in Beziehung zu setzen. Das wird methodisch gleich noch vertieft werden.

- Das **Kapitel 5** hat einen etwas eigenwilligen Charakter. Ich schlage eine **kleine Fallstudie** vor: die gegenwartsfähige/zukunftsfähige Bildungseinrichtung. Das ist gewissermaßen ein Rahmenvorschlag, in den Sie Ihr Bild von Ihrer Bildungsinstitution und Ihren entsprechenden Controllingvorstellungen einfügen können. Wenn man nicht in die absolute Abstraktion verfallen will, können keine Musterlösungen dargestellt werden. Zur Unterstützung bei der Entwicklung der eigenen zukunftsfähigen Bildungseinrichtung werden Sie Fragen und andere Anregungen vorfinden. Diese sollen Sie besonders ermuntern, Ihr konkretes Argumentationspotenzial am eigenen Fall zu überdenken und zu verstärken, also in der konkreten Situation und für die konkrete Situation.

Dazu wird ein Konzept vorgelegt, das als eine Art Argumentationsgenerator dienen kann. Über die konkrete Unterstützung hinaus soll Ihnen mit diesem Konzeptualisierungsvorschlag auch die praktische Bedeutung von Konzepten vor Augen geführt werden. Die in einem Studienmaterial zwangsläufig allgemeinere Charakterisierung der Situation soll also so konkret wie irgend möglich – kontextspezifisch – auf Ihre Bildungseinrichtung bezogen werden. Auf diese Weise wird es erleichtert, Ad-hoc-Argumenten zu begegnen und das Verfassen von „Anlass-Regulierungen“ zu vermeiden, die zwar von einem konkreten Vorfall ausgehen, diesen aber zu rasch und mit der Gefahr späterer, gegenwärtig unbedachter und nicht zu bedenkender Behinderung generalisieren. Die Realisierung des konkreten Falles wird nie eine 1:1-Übertragung der ausgedachten »Norm« sein, sondern nach einem mehr oder weniger differen-

zierten Anstoß im Prozess mit allen Beteiligten und Betroffenen zu erarbeiten sein. Das entfaltet, nimmt Bezug auf vorhandene Potenziale/ Erfahrungen und lässt, bei immer zu erwartenden Positionen zwischen Zustimmung und Widerstand (was häufig eine unterschätzte Form des Engagements ist), neue Anregungen finden. Darüber hinaus ist Akzeptanz anders nicht besser zu haben.

- **Kapitel 6** ist mehr ein Dessert als ein eigenes Kapitel.

Die Darstellung des Themas erfolgt in wesentlichen Vorüberlegungen schon in diesem Kapitel 1. In den Kapiteln 2 bis 5 wird das schließlich ausgebaut, unterstützt durch Grafiken, Tabellen und ggf. Beispiele, die die operativen, strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.

- Vorangestellt sind jedem Kapitel **Lernziele**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten. Falls das nicht der Fall ist, kann es am Text, aber auch an Ihnen liegen. Abweichungsanalyse ist angesagt.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und ggf. Beispielen, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.
- **Reflexionsaufgaben** im Text sollen es Ihnen erleichtern, den zu schnellen Lesefluss zu unterbrechen, Ihre eigene Praxis präzise im Kontext des Gelesenen zu bedenken und den Transfer von Theorie und Praxis ermöglichen.
- Die Fragen am Ende jedes Kapitels sind zum einen offene **Diskussionsfragen** für die an der Thematik interessierten Leser. Sie sollen Ihnen Hinweise auf einen weitergehenden Diskurs vermitteln. Sie können natürlich auch versuchen, weitere Fragen zu finden, die Sie besonders interessieren, und dem Text im Hinblick auf ihre Beantwortung aufzuzwingen versuchen.
- **Fragen und Aufgaben zur Selbsteinschätzung**. Am Ende jedes Kapitels oder Unterkapitels werden Sie einige Fragen und Aufgaben zur Selbsteinschätzung finden. Versuchen Sie diese zu beantworten. Machen Sie sich bitte bewusst, dass diese Fragen nie den gesamten Inhalt des Kapitels abdecken. Sie können also auch versuchen, weitere Fragen zu finden. Antworten auf Fragen mit »*)« sind unverzichtbar; diese Antworten notieren Sie sich am besten. Die Aufgaben sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und Ihnen so ermöglichen, sich kritisch mit der Thematik auseinander zu setzen.
- **Schlüsselwörter** im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (betriebswirtschaftliche Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.
- Kommentierte **Literatur** gibt Hinweise zum weiteren Vertiefen.

Schmucklos sind solche Übersichten und begrenzt aussagefähig. Ließen sie sich anders schreiben, bräuchte es das nachfolgende Studienmaterial nicht. Nun ist das Lesen von Büchern zeitaufwändig, und Lesen ist eine einsame Sache. Das wird erleichtert, wenn Ernst mit Spaß verbunden werden kann und gelegentlich Pausen gemacht werden. Ich werde ab und zu daran erinnern. Die besten Tipps kommen allerdings kaum an, wenn Langeweile ausbricht. Um dies zu verhindern, sind für das Lesen, aber auch zum Controlling im weiteren Verlauf dieses Hinführungskapitels einige ausführlichere methodische Hinweise zum Verhältnis von Inhalt und Form des Controlling angesagt.

1.2 Zum Verhältnis von Inhalt und Form des Controlling

*Mir fällt nichts ein, aber vieles auf.
[Alfred Hrdlicka]*

Controlling will dazu beitragen, dass uns mehr auffällt. Beim Controlling, wie bei allen anderen Mitteilungen, Berichten, Analysen, Botschaften, Reports – und eben auch bei Büchern – stellt sich dann die Frage, wie das mitgeteilt werden soll. Das ist die Frage nach Inhalt und Form und deren Vermittlung in der Mitteilung. Übersetzt in die Alltagssprache heißt das: „Wie sag’ ich’s meinem Kinde?“ oder: „Was sind eine günstige Gelegenheit und eine geeignete Form, um unsere Gesprächspartner zu überzeugen?“ Oder auch: „Der Ton macht die Musik“ und „Wie man in den Wald hinein ruft, so schallt’s zurück.“ Wird das nicht beachtet, dann wird beispielsweise der völlig unschuldige Überbringer der schlechten Nachricht bestraft. Inhalt und Form gehören zusammen. Mit blauer Farbe lässt sich kein Bild des Hasens oder der Hitze malen, mit Orange und Rot kaum das Eismeer.

In Controllingbüchern und Controllingaufsätzen werden Sie in erster Linie »positive Theorie« finden. Andere sagen stattdessen – seit Eugen Schmalenbach diesen Begriff in die Betriebswirtschaftslehre einführte – »Kunstlehre«. Damit ist eine Sichtweise gemeint, die darauf aus ist, Verbesserungsvorschläge zu machen, z.B. zur Auslegung bestimmter Bewertungsvorschriften, zur Vorgehensweise bei der Analyse von Kennzahlen oder zur Darstellung und Abbildung von Vorgängen in einem Bericht. Dahinter steckt die in diesen Darstellungen normativ werdende Vorstellung, dass wir »die Welt« erkennen und diese Erkenntnis zu ihrer Gestaltung bzw. Verbesserung benutzen können. Gegen solche Spekulation ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Sie ist das Kernstück positiver Wissenschaft. Sie kann aber wesentlich erweitert werden, wenn wir uns klar darüber werden, dass in dem Moment, in dem solche »Erklärungen« und Verbesserungsvorschläge, Berichte, Analysen, Fotos, Diskussionen und Spekulationen in die Welt gesetzt werden, diese Welt eine andere wird, nun nämlich eine, zu der auch diese Erklärungen, Verbesserungsvorschläge, Berichte, Analysen, Fotos, Diskussionen und Spekulationen gehören, einschließlich aller darin enthaltenen Irrungen und Wirrungen, was ein erneutes Bedenken nahe legen kann. Wir erkennen in dieser Sichtweise die Welt nicht nur und bilden sie ab, sondern wir verändern sie eben

auch immer schon mit unserer »Erkenntnis« (die nun eben deshalb nicht mehr absolut ist) und durch das Hinzufügen (!) von Bildern (Abbildern).

Diese unvermeidbare Veränderung zu sehen und mit zu bedenken, was das für unsere Erkenntnis bedeutet, heißt Konstruktivismus. Aus dieser Sicht wird im Folgenden Controlling vorgestellt. Controlling bildet nicht nur ab, was ist, sondern, wenn es auf die eine oder andere Art und Weise »abbildet«, konstruiert es auch die Wirklichkeit auf diese Art und Weise mit, formiert die Sichtweise: Licht aus, Spot an! Wer eine Ecke heller ausleuchtet, verdunkelt in Relation dazu freilich zwangsläufig andere Ecken. Den Blick auf etwas zu lenken, heißt immer auch den Blick von etwas anderem abzulenken. Oder: Das Medium ist die Botschaft! Das Medium ist die Message, aber auch die Massage. Die entscheidende Konsequenz daraus ist: Wir müssen in der Praxis die »Abbildungen« des Controlling immer wieder gemeinsam thematisieren, d.h. am besten die »Sender« (also die Verfasser der Botschaft) zusammen mit den Empfängern. Das führt in »aufgeklärten« Unternehmen dazu, dass sich die Controllingsysteme relativ häufig ändern. Nicht die Vergleichbarkeit über Jahre steht im Vordergrund oder ist das Ziel, sondern die stimmige Abbildung der jeweiligen Situation.

Inhalt und Form fallen nicht automatisch aufeinander abgestimmt an. Das ist die Botschaft der letzten beiden Abschnitte. Was gilt, ist situationsabhängig und muss daher eruiert werden, am besten im Gespräch mit dem Gegenüber. Worüber man nicht reden kann, steht nicht fest, solange man nicht versucht hat darüber zu reden.

So ist das streng genommen auch bei einem Studienmaterial. Ein wenig ist ein Studienmaterial der hier vorgelegten Art natürlich auch immer ein kleiner Fernkurs. Ich versuche daher, obwohl für ein Buch ungewöhnlich, mit Ihnen wenigstens virtuell ins Gespräch zu kommen. Vor allem dieses und das nächste Kapitel sind aus diesem Grund eher erzählend geschrieben und – soweit das möglich ist – »interaktiv«. Das gelingt nur, wenn Sie mitmachen. Wenn ich Sie im folgenden Text bitten werde »bedenken Sie«, »reden Sie darüber« (mit anderen in Ihrer Umgebung, mit Kolleginnen und Kollegen oder auch ganz unbeteiligten Personen; Sie können mir auch eine E-Mail senden an: ekkehard.kappler@uibk.ac.at), »diskutieren Sie«, »machen Sie sich Notizen« (um später mit anderen darüber zu reden oder sich bei Bedarf besser erinnern zu können), soll das eine Hilfe sein, die Ihre Lesegeschwindigkeit verringert – wir lesen im Normalfall viel zu schnell, um etwas nachhaltig aufnehmen und verstehen zu können –, die den »inneren Diskurs« anregt und wenigstens ein wenig von der Unmittelbarkeit einer gemeinsamen Veranstaltung simuliert.

Lese-Controlling

Lese-Controlling ist nichts anderes als Controlling – nur eben auf das Lesen bezogen: (1) Ich nehme mir etwas vor; hier: ein Studienmaterial, das ich lesen und verstehen möchte, in einer bestimmten Zeit; (2) Ich teile mir die Zeit für die Kapitel ein und schaue, ob ich damit hinkomme (meistens wird man zu schnell lesen, weil man fertig werden will). Aber Sie werden merken, dass Sie mehr Zeit brauchen als

Sie denken und geplant haben, weil wir das Verstehen, vor allem aber das in Erinnerung Behalten zeitlich gern unterschätzen. (3) Ich schaue, wie weit ich gekommen bin und was die verbleibende Herausforderung – z.B. seitenmäßig und inhaltlich – noch ist. Dementsprechend steuere ich. Möglicherweise muss ich nicht alles lesen oder schneller oder mir mehr Zeit (etwa pro Tag) nehmen.

Um von Anfang an auf das richtige »Tempo« zu kommen, stellen Sie sich am besten vor, dass ich Ihnen etwas erzähle. Langsam, gut zum Zuhören und Nachdenken. So, dass auch Stimmungen, Empfindungen und Gefühle mitschwingen können und ab und zu Zeit für eine Tasse Tee bleibt. Vielleicht lesen Sie sich oder anderen, mit denen Sie arbeiten, auch einzelne Passagen laut vor. „Wahrnehmungsmanagement“ ist der neue Begriff, der gerade nach den Wellen des Informations-, Knowledge- und Wissensmanagements über den großen Teich zu uns herüber zu schwappen beginnt. Sie können sich aber auch vorstellen, dass Sie mit mir, vermittelt durch den geschriebenen Text, ein fiktives Telefonat führen, eine Idee, die sich in dem Roman „Tagame“ von dem japanischen Nobelpreisträger Kenzaburō Ōe findet.

Stellen Sie sich vor, dass es wirklich eine Geschichte ist, wie aus 1001 Nacht, die ich Ihnen erzähle. Sie sind übrigens schon von Anfang in dieser Geschichte drin. Bis hierher haben Sie schon mitgemacht. Ich erzähle eine Geschichte, weil die Inhalte von Geschichten lebenspraktische Erfahrungen transportieren und nicht Normen einer ganz spezifischen Logik folgen. Geschichten sind nämlich nicht normativ im legalistischen Sinne oder im Sinne einer ganz bestimmten Rationalität. Geschichten können uns, wenn sie spannend sind, »gefangen nehmen«, aber letztendlich überlassen sie es dem Zuhörer oder der Leserin, was er oder sie für Schlüsse daraus ziehen wollen, in welcher Weise sie sich von der Geschichte berühren lassen. Geschichten sind offen und offen zur Benutzung. Geschichten sind Freeware im wahrsten Sinne. Ihre Botschaften lassen sich auslegen, umdenken, deuten, be-deuten, umschreiben, um-schreiben, kürzen, verlängern, wegwerfen, teilweise oder ganz, wie immer man will, wenn man will, wann man will. Auch diese Geschichte will Ihnen nichts vorschreiben. Vielleicht kann sie Sie gerade deshalb anregen, über Ihre eigene Praxis neu oder gelegentlich manchmal anders nachzudenken, vor allem natürlich über Ihr Selbstverständnis von Controlling, ihre möglicherweise tief sitzenden Voraussetzungen und über Ihre ganz persönliche Controllingpraxis, die, die Sie vielleicht gar nicht kennen, weil Sie von ihr gar nichts wussten – obwohl Sie sie bereits praktizieren.

Die Dreieinhalb-Zeilen-Controlling-Terrine:

Auch Sie schauen natürlich nach, wie weit Sie gekommen sind, wenn Sie sich etwas vorgenommen haben, und was Sie tun können, um das Angestrebte zu erreichen, falls es noch nicht so weit ist. Das zusammen genommen ist Controlling, Controlling in der Nusschale.

Natürlich erzähle ich nicht eine beliebige Geschichte, sondern eine vom und über das Controlling. Freilich auch darüber ließen sich beliebig viele erzählen. Ich erzähle nach bestem Wissen und Gewissen, meine Controllinggeschichte, behaupte allerdings nicht, damit absolute Wahrheiten zu produzieren. Anregungen schon. Wichtig dabei: Die Art und Weise wie ich erzähle und wie Sie hinhören, ist genauso entscheidend wie der Inhalt, wie das, was ich vom Controlling erzähle – und was Sie möglicherweise immer schon wissen wollten oder zu wissen glaubten. (Immer schon wissen wollten? Wer sollte Ihnen das glauben? Aber wenn Sie es so sagen würden, würde ich es wörtlich nehmen!) Und bedenken Sie, dass dieses Erzählen und Hinhören und das Ernstnehmen in der Praxis erfolgreichen Controllings genau den gleichen Stellenwert haben.

Nicht wahr, daran haben Sie vermutlich nicht sofort gedacht, dass die Art des Erzählens und vor allem des Hinhörens, des Lesens, des Aufnehmens und des Hineinlesens, des Nach-Denkens den Inhalt ganz wesentlich mitbestimmen. Obwohl das eigentlich klar ist. Wer nicht hinhört, wird davon auch nichts mitnehmen. Wer liest, wird das lesen, was er lesen kann. Aber was das ist, ist nicht immer völlig klar und entspricht nicht zwangsläufig dem, was der Autor beim Schreiben gedacht hat. Wer ganz genau liest, wird „mitlesen“, wie er selbst liest, was seine Methode ist. Wir lesen immer mehr als wir lesen – und weniger. Wir haben alle unseren blinden Fleck, der zum Teil unbenennbar und unaussprechbar ist (tacit), von dem wir gleichwohl hoffen, dass wir in Interaktion mit anderen Menschen oder rekonstruierend ihn wenigstens stellenweise etwas aufhellen können. Darauf allerdings kommt es an.

Im Gespräch könnten wir einfach zurückfragen und uns „online“ vergewissern, ob wir uns gegenseitig verstanden oder wenigsten verständigt haben, was ohnehin immer sehr praktisch ist. Die geschriebenen Sätze bieten gegenüber den gesprochenen dennoch nicht nur Nachteile, sondern einen Vorteil: Wir können sie nachlesen, aber mitunter werden sie bei jedem Lesen etwas anderes (vielleicht Zusätzliches) bedeuten. Wir können darüber »sinnieren« (sagte meine Großmutter immer, die das Wort reflektieren nicht kannte), sie nach-denken.

So ist diese Einleitung eben auch keine wirkliche Einleitung, sondern ein Hinführen, schon ein Teil der Controllingpraxis, d.h. aufmerksam werden und aufmerksam machen auf Unterschiede.

Sten Nadolny erzählt in seinem wunderbaren Buch über »die Entdeckung der Langsamkeit« so langsam, dass ich erst weiterlesen konnte, als ich bereit war, diese Langsamkeit mitzumachen und so die Langsamkeit und mit ihr die Möglichkeit zu entdecken, von der die Geschichte handelt. Wenn Sie spüren wollen, was Langsamkeit bringt, kauen Sie eine Woche lang jeden Bissen fünfzimal vor dem Schlucken. Lange Weile brauchen Sie, wenn keine Langeweile aufkommen soll. Bitte lesen Sie nicht nur langsam, sondern lesen Sie auch genau. Und da Genauigkeit ein wichtiger Begriff für Controlling ist, hier auch gleich ein Spruch, der dies genau ausdrückt:

Genau sein heißt im Controlling: Präzises präzise abbilden, Verschwommenes verschwommen abbilden.

Als Studierende, die in einem absolut dunklen Raum über einen »Parcours« (Brücken, Straßen, Park, Tunnel, Geschäfte, Bootsfahrt, Bar usw.) gegangen waren, hinterher fragten »Aber wie sieht das denn in Wirklichkeit aus?«, sagte der Erfinder: »Was meinen Sie damit?« Die Studierenden antworteten: »Nun, wie sieht das aus, wenn man das Licht anmacht?« – »Hell,« sagte der Erbauer, » ... nur, dann - ist es eben kein Dunkelraum mehr und auch kein Dialog im Dunkeln. Das genau abgebildete Dunkel ist ›in Wirklichkeit‹ dunkel.«

Nun will ich die Absicht und die Möglichkeit dieses Studienmaterials und des Controllingverständnisses noch dadurch zu präzisieren und zu steigern versuchen, dass ich die Schwierigkeit, sich gegenseitig zu verstehen, ein wenig radikalisiere.

Eigentlich lesen Sie ohnehin nicht, was ich schreibe. Eigentlich lesen Sie nur, was Sie lesen. Trauen Sie sich daher zweifaches: Treten Sie zu meinem Schreiben und zu Ihrem Lesen in Distanz – beim Lesen, beim Nach-Denken, beim Umgehen damit, bei den Übungen und Anwendungsversuchen, in Gesprächen. Controlling macht Differenzen auf. Eine Seite der Differenz bei diesem Studienmaterial bin ich, die andere sind Sie. Versuchen Sie zu erkennen, zu erspüren, was Sie beim Lesen freut oder stört, anregt oder aufregt, an Inhalt und/oder Form. Versuchen Sie zu erspüren, dass Sie also immer schon bewerten. Sie werden später genauer erfahren, dass Kommunikation nach Watzlawick immer zumindest zwei Aspekte hat, den Inhaltsaspekt und den Beziehungsaspekt. Machen Sie nicht den Fehler, ausschließlich oder überwiegend auf den Inhaltsaspekt zu setzen. Ohne Klärung des Beziehungsaspekts ist alles Nichts.

Urteilen Sie also – hier oder bei Controlling-Reports – nach Möglichkeit nicht sofort mit »gut« oder »schlecht«, sondern überlegen Sie, was Sie freut, begeistert, irritiert und warum es Sie freut, begeistert oder irritiert. Das ist ebenfalls ein Teil des Controllingprozesses. Das schnelle Urteil über »gut« oder »schlecht« wäre nur eine Verurteilung ohne Informationsgehalt. Die soeben angedeutete Informationserfahrung und -erweiterung wird auf diese Weise ignoriert oder »schubladisiert«. Die Frage, die sich infolge der Kontextabhängigkeit von Informationen stellt, beginnt immer irgendwie mit „**Inwiefern ...?**“ Inwiefern, unter welchen Bedingungen, aufgrund welcher Annahmen und Unterstellungen ist etwas als »richtig«, »falsch«, »gut«, »schlecht«, »brauchbar«, »unbrauchbar« beurteilt? Inwiefern? Und von wem? Beobachten und Beurteilen sind immer Aussagen von Beobachterinnen und Beobachtern!

Auch Sie bewerten ohnehin immer schon, sind auch unbewusst selektiv, denn Sie haben Ihre persönliche und berufliche Sozialisation, die sich nicht zur Seite legen lässt. Das ist gar nicht anders möglich, aber: Versuchen Sie dahinter zu kommen, warum Sie bewerten, wann Sie bewerten und wie Sie bewerten, auch wenn Ihnen das bisher kaum aufgefallen sein sollte. Andere Autoren schlagen vor, sich an einer Wertordnung zu orientieren und liefern die ihrer Meinung nach richtigen Werte gleich mit. Das löst das Problem allerdings nicht, dass wir aufgrund unserer Sozialisation immer schon (unbewusst, zum Teil unaussprechbar; tacit) werten. Nicht Wertorientierung ist unser Problem. Werte können wir uns immer ausdenken, können wir übernehmen. Werten können wir uns sehr bewusst aber

eben auch unbewusst anschließen oder nicht. Will man dem einigermaßen begegnen und sich nicht „dem Unbewussten“ allzu sehr ausliefern, geht es um Wertebewusstsein, um wertbewusst werden. Natürlich ist jede (Controlling-)Aussage immer schon eine Bewertung und wird von ihrem Produzenten (ich sage bewusst »Produzent«!) – Sprecher/in, Schreiber/in, Leser/in oder Zuhörer/in – bewertet, selektiert, produziert. Ein wenig mehr Bewusstsein soll und wird dieses Studienmaterial in dieser Hinsicht bringen: Erkennen, dass wir immer schon bewerten, und ein paar Hinweise, wie sich damit umgehen lässt.

Von nichts kommt nichts. Nichts ist ohne Grund. Lesen Sie konzentriert und genau. Versuchen Sie zu denken, was und wie Sie dabei denken. Wie denken Sie, wenn Sie denken, wie Sie denken? Verwirrend ist diese Controlling bis hierher. Ja.

Ich erzähle ganz langsam. Lesen Sie immer erst weiter, wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie darüber nachgedacht haben, was ich Ihnen erzähle und wie Sie darüber nachdenken, wenn Sie darüber nachdenken. Auch darüber, warum und wie Sie mich fragen oder mir antworten könnten. So stärken Sie sich für Controlling. Controller sind genau. Controller fragen nach, fassen nach. Zwar kann ich mich beim Schreiben irren, aber vor allem ist es ja das Lesen und Nach-Denken, worauf es jetzt ankommt. Da kann ich in punkto Geschwindigkeit keinen Fehler machen. Sie bestimmen den Rhythmus und das Tempo! Learning by doing statt Lernen durch »Deung!« Kein Nürnberger Trichter, kein Holzhammer.

Ich bemühe mich, verständlich, einfach und nicht nur trocken zu schreiben. Sollte das gelegentlich gelungen sein, seien Sie auf der Hut. In aller Unverfrorenheit behaupte ich, dass sehr viel in den Sätzen steckt – und dazwischen. Das spezifische Gewicht des darin verpackten Wissens und Könnens ist hoch. Da es weit überwiegend nicht von mir stammt, kann ich das behaupten, ohne rot zu werden. Lassen Sie sich aber nicht durch eine gewisse Leichtigkeit täuschen (die unendliche Leichtigkeit des Seins ist im Controlling wohl ohnehin nicht zu erreichen). Überlesen Sie nichts! Geschichten lesen sich einfach; sie sind es aber nicht.

Wenn Sie nicht nur nachdenken, sondern nach-denken, das Lesen unterbrechen, um Fragen zu notieren bzw. um zurück zu blättern, sollten Sie Randbemerkungen an den Text schreiben und Antwortvorschläge machen. Das tun Controllerinnen und Controller immer. Die Vorschläge können auch von anderen kommen und nicht nur von Ihnen. Sie werden sich auch häufig beim Nachlesen ändern. Wenn Sie die Vorschläge mit dem Text oder Ihren Erwartungen vergleichen, werden Sie den Umgang mit Differenzen lernen. Differenzen zwischen Plan und Realisierung erkennen und mit ihnen umgehen können, das ist, ist Ihnen jetzt bereits klar, unser tägliches Controllerschicksal.

Wenn ich Sie bitte, etwas aufzuschreiben, meine ich das auch so. Wenn in einem Planungsgespräch über die nächste Periode gesprochen wird, schreiben Sie sich das auch auf, einschließlich Ihrer Gedanken dazu. Erst wenn Sie mit dem Aufschreiben fertig sind, wird es Sinn machen, weiter zu lesen. Sie bestimmen den Rhythmus, aber auch die Intensität und den erzielbaren Fortschritt der Arbeit. Überlegen Sie gründlich, und schreiben Sie genau und differenziert auf, was Sie sich bei den im

Text eingestreuten Fragen erarbeiten. Ja, Arbeit ist es schon! Und ein gutes Ergebnis braucht seine Zeit. Und krempeln Sie die Ärmel auf. Entgegen einer weit verbreiteten Meinung tragen Controller keine Ärmelschoner. Controlling ist ein wenig wie Archäologie: Viel harte, mitunter schmutzige und immer genaue Feldarbeit bei der Spurensuche und beim Freilegen der Funde – und dann und wann eine faszinierende Entdeckung, mal mit der Schaufel, mal mit dem Pinsel. Es gibt viele Metaphern für Controlling, Navigator, Steuermann, Hubschrauberpilot. Controlling ist immer auch kritischem Journalismus ähnlich. Kritisch und engagiert.

Vielleicht werden Sie sich manchmal mehr Handwerkszeug und mehr Details wünschen. Das umfassend zu schaffen, wird mit diesem Studienmaterial nicht angestrebt. Dazu gibt es dicke Nachschlagewerke und das Internet. Dort wie hier werden Sie auch Hinweise auf Literatur finden. Google sei Dank! Freilich gilt: Übernehmen Sie nichts ungeprüft. Wie das geht, werden Sie noch erfahren: Wie denkt eine(r), wenn sie/er so denkt wie sie/er denkt. Sie müssen auch nicht alles nachschlagen, wenn Sie es im Moment nicht benötigen. Aber merken Sie sich die Lücke und gegebenenfalls die Quelle. Notieren Sie sich auch Ihre eigenen Literatur- und Erfahrungsquellen am Rand.

Am Ende dieses Studienmaterials werden Sie aufgrund dieser Methode in Bezug auf Controlling urteilsfähig sein. Sie werden Controlling denken können, differenziert und mit viel Fantasie. Sofern Sie nicht schon Controllerin oder Controller sind, werden Sie auch das Rüstzeug haben, um mehr als hemdsärmelig mit Controlling beginnen zu können. Sofern Sie bereits Controllerin oder Controller sind und bereits an der aktuellen Debatte im Bereich Bildungsmanagement teilnehmen, werden Sie Ihre Argumente vertiefen können. Reflektiert und kompetent argumentieren, heißt zunächst zuhören und rekonstruieren können, was einem begegnet, heißt auch, mancher Allerweltsmeinung und manchen Lehrbuchweisheiten gegenüber emanzipiert auftreten zu können. Das wird durch Methode und ein Konzept erleichtert.

Nun die erste Lektion – abgesehen, von denen, die sie gerade schon gelesen haben: Wann immer Sie sich etwas vornehmen, beginnen Sie! The most difficult thing of any undertaking is – doing it! Das sagte der Gründungsrektor der University of Macau bei seiner Gründungsansprache – und das gilt nicht nur für Universitätsgründungen. Das gilt auch für den Einstieg ins Controlling. Schlagen Sie bitte kurz nach, was ich zur Dreieinhalb-Zeilen-Controlling-Terrine gesagt habe!

Beginnen Sie hemdsärmelig, aber beginnen Sie!

Das gilt übrigens auch für dieses Modul. Lassen Sie sich überraschen. Das ist es nämlich, was man im Controlling täglich erlebt. Also: Keine Angst vor Überraschungen, beginnen Sie! Nicht erst am Ende dieses Studienmaterials werden Sie hemdsärmelig beginnen können. Beginnen sie spätestens: Jetzt!

Entdecken Sie die Differenzen zwischen Ihren Erwartungen und den Darlegungen zum Controlling, die sie hier lesen. Controlling ist ein Prozess, der irgendwann beginnt und nie zu einem Ende kommt. Je eher Sie beginnen, desto schneller lernen Sie diesen Prozess zu nutzen. Beginnen Sie jetzt: Schreiben Sie auf, was Sie erreichen wollen.

Nehmen Sie ein Blatt DIN A4 quer oder am besten gleich ein Notizbuch und machen Sie drei Spalten. In die *erste Spalte* schreiben Sie, was Sie schon über Controlling wissen, was Sie wissen wollen, was Sie in Ihrer Einrichtung erleben, auch das, was Sie bereits zu wissen glauben, gehört haben, zugetragen bekamen usw. Im Controlling heißt das, was wir erreichen oder wissen wollen, worüber wir gern Aufklärung hätten oder wohin wir gern möchten, meist Ziel bzw. SOLL oder Plan. Der Plan ist immer ein schriftliches Dokument, nicht nur ein Wunsch im Kopf. In der *dritten Spalte* machen Sie sich Notizen über das, was Sie hier lesen. Das ist das/Ihr IST dieses Lerntagebuches. In gewisser Weise ist diese Art des Lesens eine Analogie zu der betrieblichen Praxis. Manches wird zu den Notizen in der ersten Spalte passen, manches nicht. Manchmal wird etwas in der ersten Spalte stehen und nichts davon oder dazu in der dritten oder umgekehrt. Oder in beiden Spalten steht etwas, was zusammen gehört, aber sehr unterschiedlich ist. So werden Sie viele Differenzen finden. Die mittlere, die *zweite Spalte* entsteht durch Ihr Studium, durch das, was Sie mit anderen diskutieren, die Praxis und den Umgang mit den entdeckten Differenzen. Das ist bereits die Abweichungsanalyse des Controlling, zumindest ihr Ausgangspunkt. Ich will etwas, ich mache etwas – und es entsteht eine Differenz. Ich habe das Ziel nicht ganz erreicht – oder habe ich sogar mehr erreicht? Was mache ich nun? Das ist die Herausforderung, deren Ansicht Sie dem Controlling verdanken. Wie sie mit dieser Herausforderung umgehen wollen, schreiben sie in diese Spalte zwei. [Vielleicht legen Sie jetzt wirklich ein Heft neben diese Lektüre – falls Sie das noch nicht getan haben – und schreiben mit, was Ihnen auffällt und was Ihnen dazu einfällt.]

Entscheiden Sie sich nicht für eine Aussage, wenn in den Spalten Widersprüchliches steht. Die erste und die dritte Spalte haben immer recht, selbst bei den größten Unterschieden. Wägen Sie. Denken Sie nach, wie weit die Argumente der einen und wie weit die der anderen Seite tragen. Unter welchen Bedingungen? Was bedeutet die Differenz für Sie (!)? Wie können Sie damit umgehen, damit Sie etwas davon haben? Inwieweit tragen Ihre Erwartungen, inwieweit tragen andere Aussagen, Annahmen, Behauptungen? Müssen Sie etwas tun, ändern? So zu denken, ist der Einstieg in eine immer gültige Methode.

Spätestens am Ende dieses Studienmaterials werden Sie diese Methode beherrschen, um sich auch in Zukunft mit und im Controlling bewegen zu können, gleichgültig ob Sie erst noch praktische Erfahrung sammeln müssen oder schon erfahren sind, gleichgültig ob Sie den Einsatz schon bekannter und etablierter Instrumente des Controlling beabsichtigen oder sich ein Bild vom Wert neuer Vorschläge, neuer Instrumente, neuer Tools, neuer Software-Versprechen und neuer Entwicklungen machen wollen oder müssen – und auch gleichgültig, ob Sie etwas reflektiert übernehmen und anpassen wollen oder selbst eine Entwicklung differenziert voran bringen möchten.

Haben Sie keine Angst, dass Sie Details vergessen. Vieles ändert sich ohnehin ständig. Wenn Sie Methode haben, können Sie diese Änderungen erkennen und bewerten, beurteilen. Sie merken schon, »Methode haben« heißt: sich umschaun können, etwas an- und durchschauen können, beurteilen statt verurteilen und nicht nur Methödden, Tools, Instrumente mehr oder weniger routinemäßig,

nach Rezeptbuch, mehr oder weniger blind, anwenden können. Es gibt gute Gründe dafür, bei Methodchen, Tools, Instrumenten, Werkzeugen auf dem Laufenden zu bleiben und viel zu wissen, aber nicht nur schematisch – und nicht ohne Methode. Das ist der Grund, warum ich nicht mit Instrumenten und Tools bei der Darstellung beginne. Die Tools können das Denken unterstützen, nicht ersetzen. Die Tools sind nicht selten vergängliche Modeerscheinungen. Die Fragen bleiben, und mit Methode werden Sie etwas vergleichbar Bleibendes lernen.

Am Ende dieses Studienmaterials werden Sie dennoch auch eine Menge über Instrumente und Tools des Controlling wissen, auch wissen, wo man noch mehr darüber finden kann. Ganz besonders aber werden Sie damit reflektiert umgehen können.

»Methode haben« heißt, Vorschläge, Ideen, Zumutungen und Anmutungen beurteilen zu können – auch die Vorschläge neuer Tools aus neuen Software-Prospekten oder von Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Beratern. »Methode haben« heißt rekonstruieren können, ein Problem, ein Verfahren, ein Werkzeug auseinandernehmen können und neu zusammensetzen, um im Nachschauen an die Spitze der Konstruktion und damit an das Problem von morgen zu kommen, das mit dieser bisherigen Konstruktion nicht gelöst wurde.

Am Ende dieses Studienmaterials werden Sie kein Verwalter des Controlling und keine perfekte Controllerin sein oder kein perfekter Controller – weil man das nie ist, aber auch, weil dies ein Studienmaterial ist, das Sie breit informieren und zum Reflektieren anregen, aber nicht zum Spezialisten für einzelne Instrumente machen kann. Das schafft nur die Praxis. Nur sie enthält die ganze Theorie.

Und wenn Sie gar kein Controller und keine Controllerin sein oder werden wollen?

Lesen Sie bitte den ersten Satz des Abschnitts 1.1 noch einmal. Schon jetzt wissen Sie: **Controlling ist Managementaufgabe** und bleibt auch dann Managementaufgabe, wenn es in der Organisation Stellen für Controlling-Service gibt, also Stellen, die das Management bei dessen Managementaufgabe Controlling unterstützen. Controlling hat auch nicht nur mit den Zahlen des betrieblichen Rechnungswesens oder der Finanzbuchhaltung zu tun. Das wird zwar in der Wirtschaft und auch in anderen Organisationen häufig an erster Stelle stehen, aber für Sie, ganz persönlich, kann Controlling auch heißen, dass Sie sich immer wieder selbst Rechenschaft geben, über das, was Sie angestrebt haben (bitte aufschreiben!) und das, was Sie bereits erreicht haben, und damit auch über das, was noch zu tun bleibt.

Werden Sie am Ende des Studienmaterials alles richtig machen und nicht mehr zu überbieten sein? Nein. Wie kommen Sie denn da drauf? Sie werden den Glückspilz Gustav Gans nicht überflügeln können. Er zieht den Kreuzbuben beim ersten Versuch aus zweiunddreißig Karten. Donald Duck zieht ihn erst beim zweiunddreißigsten Mal, und das auch nur, weil es dann keine andere Karte mehr gibt. Sie werden wissen, wie man ihn in fünf Versuchen findet. Schneller geht es systematisch nicht. Und wenn Sie nicht gerade Gustav Gans gegenüber sitzen ...

Nun ahnen Sie schon:

Methode haben heißt, das ganze Drum und Dran mit zu bedenken, das dabei ist, wenn man »controlled«, z.B. Werkzeuge, Instrumente, Tools anwendet oder entsprechende »Ergebnisse« vorgesetzt bekommt.

»Das ganze Drum und Dran mitbedenken?«

Nein, natürlich nicht. Das kann niemand. Was »Alles« ist, wissen wir nicht. Auch nicht, wenn Autorinnen und Autoren versuchen, Sie »ganzheitlich« anzulügen. Eine Zahl ist, wie jede Aussage, nur soviel wert wie der Prozess, in dem sie zustande kommt, soviel wie ihr Ermittler oder ihr Benutzer daraus macht – und manchmal nicht einmal das. Jede Zahl ist kontextabhängig. Aber auch ein Satz ist nur soviel wert wie seine Autorin oder Sprecherin und soviel wie sein Leser oder seine Hörerinnen daraus machen.

Dazu gibt es eine schöne Geschichte aus dem 4. Band „Per Anhalter durch die Galaxis“ von Douglas Adams. Hier die Kurzfassung: Als der größte aller Computer im Jahre 5023 die letzte aller Fragen beantworten sollte, rechnete er zehntausend Stunden. Endlich druckte er die Antwort aus: 42!

Zunächst lässt sich auf die meisten Fragen antworten: Je nach dem. Das verweist auf die Bedingungen der Frage und der Antwort. Je nach ihrer Ausprägung bei der Frage wird die Antwort anders ausfallen, ausfallen können oder ausfallen müssen. Jenseits des Schreiben-Lesen-Zusammenhangs oder des Sprechen-Hören-Zusammenhangs sind Zahlen und Sätze belanglos, ohne erkennbaren Wert, weil ohne Be-Deutung. »Controlling »an sich« ist wesen- und bedeutungslos. Seine Bedeutung erhält es erst und nur im Gebrauch, also in der jeweiligen Zuschreibung von Inhalten, Wertigkeiten und Bedeutsamkeiten, erst nach der Be-Deutung. Der Befund ist das eine, die Befindlichkeit der befundenden und der befundeten Menschen das andere. Und beides ist nicht unabhängig voneinander und den übrigen Bedingungen der Situation.

Am Ende dieses Studienmaterials werden Sie mit Controlling emanzipiert umgehen, es nutzen können, sich nicht von Controlling domestizieren lassen.

Am Ende dieses Studienmaterials werden Sie wissen und begründen können, was Controlling kann und was es nicht kann. Sie werden mit Controlling jonglieren und tanzen können.

Zahlen beherrschen das Controlling. Auch Formeln kommen vor. Da sie aber nicht alles sind, müssen wir ihre Möglichkeiten und Grenzen beurteilen können. Pythagoras kannte auch keine Formeln. Für den Anfang sollen Sie daher eine Beschreibung von Controlling bekommen, die nicht auf Zahlen verweist. Zumindest formal und vorerst ergänzt die folgende Kurzbeschreibung die Dreieinhalb-Zeilen-Controlling-Terrine ausreichend. Später werde ich das zum Teil relativieren.

Controlling im Sinne von Controlling-Service koordiniert die Planung und Budgetierung in Organisationen, analysiert Soll-Ist-Abweichungen, weist auf Schwachstellen hin und ist bestrebt, dass Entscheidungen getroffen werden, diese Schwachstellen zu beseitigen.

Warum solche Definitionsversuche ein Problem sind, es sich also lohnt, darüber Klarheit zu schaffen, es sich aber auch lohnt, sich auch über dieses »Klarheit schaffen« Klarheit zu verschaffen und wie das geht, werden Sie sich im weiteren Verlauf aneignen. Dieses Studienmaterial ist der Versuch einer Entfaltung des Controllingbegriffs. Es ist nicht mit der Absicht geschrieben, Controlling in eine Definition zu pressen. Die Entfaltung weist auf Potenziale hin. Definitionen sind dazu da, etwas aus einer Menge von Phänomenen einfach herauszufinden. Bei dem Gegenstand selbst müssen die Definitionen nicht unbedingt den Kern treffen. Als Definition des Menschen reicht es anatomisch gesehen aus zu sagen: Der Mensch ist ein Säugetier mit Ohrläppchen. Auf diese Weise ließe sich ein Mensch von allen anderen Säugetieren unterscheiden – von anderen ohnehin. Für die Entfaltung der Vielfältigkeit des Menschen und vor allem der Menschen, aller Menschen, die je gelebt haben, leben und leben werden, reicht die Definition nicht aus. Zur Entfaltung und zu einem gewissen Eindruck von der Unendlichkeit des Begriffes »Mensch« gehören die Erfahrung des täglichen Umgangs miteinander, die Literatur, die Wissenschaft, die Politik, die Geschichte, die Medien, der Fußball, das Bier, der Fleiß, die Faulheit, Leistung und Lucky Luke, das Netz, die Briefmarkensammlung, die Puppen, der Beruf, die Freizeit, der Glaube oder Unglaube, die Emotionen und alle unendlichen Relationen zu dem, was uns innerlich und äußerlich umgibt. Zuletzt der Tod. Das ist ein unerschöpfliches Feld für Forschung und Spekulation, Geschichte und Geschichten, in die wir verstrickt sind, die wir erzählen können, und in die wir uns mit anderen verstricken. Die ganze Freude, das ganze Leid und alle diese Alltagskatastrophen und Alltagsmythen.

Die oben gegebene Kurzbeschreibung des Controlling dürfte für viele unterschriftsreif sein, die Controlling in der Praxis machen. Sie weist aber nicht auf die Probleme hin, die beispielsweise auftreten, wenn darüber zu befinden ist, was »koordiniert« heißen soll. Controlling als Controlling-Service trifft keine Entscheidungen, es sei denn, es ginge darum, den eigenen Bereich zu organisieren und zu betreiben. Controlling als Controlling-Service unterscheidet. Es vergrößert damit gewissermaßen die Transparenz einer Situation für das Management. Das ist natürlich auch nur ein Bild und nicht ganz richtig, denn vielleicht versteht das Management etwas anderes unter Transparenz. Das Bild ist aber auch nicht wirklich falsch, wenn man sich über bestimmte Abbildungs- und Interpretationsregeln einigt. Im Weiteren werden wir diese dunklen Sätze gemeinsam erhellen und praktisch werden lassen. Manager, die Ihre Controllingaufgabe erfüllen, entscheiden sehr wohl nicht immer im Sinne der Vorschläge des Controlling-Service, wenn es ihn überhaupt gibt. Ich sagte es bereits: Die meisten Dienstleistungseinrichtungen erreichen nicht die Größe und die Umsätze, um sich einen eigenen Controlling-Service leisten zu können. Umso mehr muss das Management vom Controlling verstehen.

Schlüsselwörter:

Abbild, Abweichung, Angst, Be-Deutung, Bedeutung, Bewertung, Bild, Controlling Service, Differenz, Entscheidung, Genauigkeit, Informationsasymmetrie, Koordination, Lernen am eigenen Leibe, Lernen auf Vorrat, Managementaufgabe, Methode haben, nach-denken, Plan, Prozess, Realisierung, Überraschung, Unterscheidung, Wirklichkeit

Fragen / Aufgaben zur Selbsteinschätzung

- 1.2 - 1 *Was ist in dieser Unterlage mit »Methode haben« gemeint? *)*
- 1.2 - 2 *Bitte beschreiben Sie eine Controllingepisode aus Ihrer Praxis oder eine, die Sie sich wünschen. *)*
- 1.2 - 3 *Was sind Informationsasymmetrien?*
- 1.2 - 4 *Warum können Sie nicht »nicht bewerten«? *)*
- 1.2 - 5 *Wieso schreibe ich gelegentlich »Be-Deutung« und nicht »Bedeutung«?*
- 1.2 - 6 *Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie gegenwärtig aus der Beantwortung der Fragen im Text?*

Diskussionsanregung

Wer aufschreibt, was er/sie will, macht einen Plan. Wer nachschaut, wie weit er/sie gekommen ist, was er/sie erreicht hat, überlegt, was die verbleibende Herausforderung ist und was steuernd getan werden kann, macht Controlling. (Die Betonung liegt übrigens auf aufschreiben und steuern!) „Wer aufschreibt ...“: Daraus ergibt sich, dass Controlling in hohem Maße subjektiv ist. Anders steht es in den meisten Lehrbüchern. Geht man nach ihnen, hat Controlling objektiv zu sein. Könnte es sein, dass auch diese „objektiven“ Lehrbücher im Grund offene Geschichten unter einem bestimmten Blickwinkel erzählen? Wie und wo soll der Mensch, der nur über beschränkte und selektive Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungskapazitäten verfügt, also immer schon selektiv ist, plötzlich solche Objektivität hernehmen? Sie werden sehen: Es lohnt sich für Controllerinnen und Controller bescheiden zu sein und sich aus praktischen Gründen intensiv mit den Bedingungen der Möglichkeiten und der Grenzen dieses Tätigkeitsfeldes zu beschäftigen. Bedenken Sie dies einmal anhand der eigenen Controllingpraxis? Was sind die Konsequenzen für diese Praxis? Bleiben Sie subjektiv! Sie können ohnehin nichts anderes tun. Aber sie können mit anderen darüber reden, was diese und jene aus anderer Perspektive wahrnehmen. Im weiteren Verlauf werden wir solche Perspektiven gemeinsam zu erkunden versuchen.

Literatur zur Vertiefung

- Deyhle, Albrecht/ Günther, Carl/ Radinger, Günter [jeweils die neueste Aufl.]: Controlling-Leitlinie, CA Controller Akademie Gauting bei München *Beste Kurzeinführung; sehr praxisnah und anschaulich; kann möglicherweise auch heruntergeladen werden. Ansonsten unbedingt kaufen.*

- Deyhle, Albrecht (Hg.) (2005): Deyhle's Fachlexikon für Controllerinnen und Controller – Geländegängige Begriffe für die praktische Arbeit im Controlling. Offenburg: Verlag für ControllingWissen AG.
Der Untertitel spricht für sich
- Horngren, Charles T. et al. (2005): Management and Cost Accounting. 3rd ed. Harlow: Pearson Education Limited – Prentice Hall
Sehr gutes Lehrbuch
- Jäger, Urs (2003): Wertbewusstes Controlling. Weiche und harte Faktoren integrieren. Wiesbaden: Gabler
Eine anregende Lektüre zu der ansonsten eher selbstmissverständlichen Literatur zu Controlling und Wertorientierung
- Kappler, Ekkehard (2006): Controlling. Eine Einführung für Bildungseinrichtungen und andere Dienstleistungsorganisationen. Münster/Westf.: Waxmann
Dieses Buch entspricht weitgehend den Kursunterlagen (Albrecht Becker: „Die beste Einführung ins Controlling“)
- Merchant, Kenneth A./Van der Stele, Wim A. (2007): Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 2nd ed. Harlow: Pearson Education Limited – Prentice Hall
Sehr gutes Lehrbuch
- Scherm, Ewald/ Pietsch, Gotthard (Hg.) (2004): Controlling. Theorien und Konzeptionen. München: Vahlen
Für wissenschaftliche Vertiefung und Reflexion; dokumentiert umfassend den Stand der Controllingdiskussion im deutschen Sprachraum bis zum Erscheinungsjahr
- Watzlawick, Paul (1976): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. 18. Aufl. München: Piper
Natürlich kein Controllingbuch; wahrnehmungs- und erkenntnistheoretisch bedeutsam
- Weber, Jürgen/ Schäffer, Utz (2008): Einführung in das Controlling. 12. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
Modernes deutschsprachiges Lehrbuch
- Ziegenbein, Klaus (2007): Controlling. 9. Aufl. Ludwigshafen: Kiehl.
Gute Darstellung der Controlling-Instrumente

Aufsätze:

- Hopwood, Anthony G (1987): The archaeology of accounting systems. Accounting, Organizations and Society, S. 437–456
- Kappler, Ekkehard (2000): Entgrenzung. Leitfragen als zentrales Element strategischen Controllings. In: Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2000, hrsg. von Gerhard Seicht, Wien: Orac, S. 299-338
- Kappler, Ekkehard (2000): Die Produktion der regierbaren Person. In: Unternehmung und Informationsgesellschaft. Management – Organisation – Trends. Hrsg. von Frank. H. Witt. Wiesbaden: Gabler; S. 237–260

- Kappler, Ekkehard: Management by Objectives. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre. Sp. 772 – 780
- Kappler, Ekkehard (2009): Die List der Listen. Controlling-Magazin, 34(1), S. 32-35