

## **„Wertbewusstes Controlling. Weiche und harte Faktoren integrieren“ von Urs Jäger**

*Harte Folgen weicher Faktoren - die Balanced Scorecard des wertbewussten Controllers*

*Eine Rezension von Dr. Matthias König*



Gabler Verlag 2003, ISBN 978-3-409-12364-8, 239 Seiten, € 49,95

Mit seinem Erscheinungsjahr 2003 ist das Buch „Wertbewusstes Controlling“ zwar schon etwas älter, seiner Zeit aber immer noch einen Schritt voraus. Im Controlling wird meistens dessen Gegenstand, das „Was“, thematisiert: Instrumente, die mit Zahlen umgehen. Es entsteht ein Eindruck von Objektivität und Neutralität - mit Excel berechnet. Urs Jäger stellt demgegenüber die Frage nach dem „Wie“ des Controllings: Wie entstehen die Zahlen? Wie geht man mit den Instrumenten um? Wie kommt man zu Ergebnissen, Aussagen?

Urs Jäger geht davon aus, dass die Zahlenwelt auch nichts anderes ist, als eine spezifische Art von Kommunikation. Ein Beispiel: Wir haben uns daran gewöhnt, Bilanzen genau so zu interpretieren wie Gedichte. Dass dies auch für das interne Controlling gilt, ist eine noch ungewohnte Sichtweise. Kein Buchhalter käme auf die Idee, eine Bilanz als objektive Wahrheit zu bezeichnen. Aber auch bei einer Deckungsbeitragsrechnung, der Balanced Scorecard oder der Prozesskostenrechnung stellen sich Fragen wie die nach den Umständen der Entstehung, der Intention des Autors und der Interpretation des Lesers. Anders als bei der Bilanz muss es nicht immer eine bewusste Bilanzpolitik sein. Die Controller, als Aufbereiter der Zahlen, und die Manager, als Leser der Zahlen, haben aber bestimmte Werthaltungen und Denkmuster, die sie in ihrem Denken und Handeln beeinflussen.

Urs Jäger beschreibt in seinem Buch interpretative Controlling-Methoden, wie Controller vor diesem Hintergrund bewusster mit den Zahlen umgehen können, um zu versuchen, sachgemäß und unparteiisch zu sein. Dabei beschäftigt sich der Autor natürlich auch mit den „weichen“ Faktoren als Kern harter Fakten und wie sie hart gerechnet werden können.

Das Buch eröffnet eine neue Perspektive auf das Controlling, die mit den Mythen der Objektivität, Wahrheit und Neutralität aufräumt. Daneben hat es auch noch zwei angenehme Vorteile: es ist verständlich sowie lesbar geschrieben und prüft seine Erkenntnisse anhand von Praxisbeispielen.

Von der hier dargestellten interpretativen Sichtweise des Controllings hin zu unserem Ansatz des Dialogischen Controllings ist es nur ein kleiner Schritt. Letzteres legt den Schwerpunkt auf die Art der Kommunikation (eben dialogisch) und den Umgang miteinander. Beide Verständnisse ergänzen sich und kommen zusammen zu einer höheren Aussagekraft und Akzeptanz des Controllings.