

Petra Haferkorn

Systemische Prüfungen

Systemtheoretische Prüfungstheorie
und systemische Prüfungsansätze
zur Einschätzung der Lebensfähigkeit
von Organisationen

2010

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2010

Erste Auflage, 2010
ISBN 978-3-89670-932-5
© 2010 Carl-Auer-Systeme,
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Inauguraldissertation zur Erlangung
des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke
gGmbH im Bereich der Wirtschaftswissenschaft, 2009.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Vorwort	7
1 Einleitung	9
1.1 Wozu systemische Prüfungen?	9
1.2 Vom Entdecken Mendelscher Gesetze und vom Erbsen zählen	11
1.3 Prüfungstheorie – systemtheoretisch	19
1.4 Prüfungen – systemisch	20
1.5 Aufbau der Arbeit	22
2 Das paradoxe Fundament von Prüfungen	25
2.1 Die Prüfung als soziales System	26
2.2 Die Funktion von Prüfungen	29
2.3 Der Kontext von Prüfungen	33
2.4 Paradoxe Anforderungen an Prüfungen	35
2.4.1 Abhängigkeit und Unabhängigkeit einer Prüfung	36
2.4.2 Distanz und Nähe des Prüferteams und der Organisation zur Prüfung	39
2.4.3 Weitere Zielkonflikte einer Prüfung	43
2.5 Zusammenfassung	49
3 Der systemische Prüfungsansatz	51
3.1 Das paradoxe Fundament des systemischen Prüfungsansatzes	52
3.2 Prüfungsvorbereitung	54
3.3 Prüfungstechnik: Fragen stellen	57
3.3.1 Die drei Ebenen der Wirklichkeitskonstruktion	58
3.3.2 Unterschiede erfragen	62
3.4 Zielkonflikte bei Modellbildungen	66
3.5 Nutzen von Skizzen und Bildern	68
3.6 Gesprächsführung zwischen Nähe und Abstand zur Organisation	71
3.6.1 Anzeichen für Störungen des Prüfungsgesprächs	72
3.6.2 Zuweisung der Ursache der Störungen	76
3.6.3 Lösung bei zu viel Nähe: Eine neutrale Haltung aufbauen	79
3.6.4 Lösung bei zu viel Distanz: Nähe erzeugen und bewahren	84
3.7 Zusammenfassung und Kommentar	89
4 Prüfung der Funktionsweise der Organisation	91
4.1 Identifikation der Anforderungen der Umwelten an die Organisation	94
4.1.1 Identifikation der relevanten Umwelten und ihrer Anforderungen	94
4.1.2 Aufzeigen von Paradoxien	95
4.1.3 Befragung der Mitarbeiter an den Rändern der Organisation	97
4.1.4 Befragung der Führungskräfte	98

4.1.5	Prüfung der Selbstbeobachtung	100
4.1.6	Berücksichtigung der Umwelt »psychische Systeme«	102
4.1.7	Berücksichtigung der Umwelt »Technik«	105
4.1.8	Darstellung als Stärken-Schwächenanalyse	106
4.1.9	Folgerungen	107
4.2	Erhebung der Entscheidungsprämissen der Organisation	107
4.2.1	Entscheidungsprämissen: Programme, Kommunikationswege, Personen	109
4.2.2	Analyse der Entscheidungsprämissen	111
4.2.3	Kommentierung des Abschnitts	114
4.3	Repräsentationen der Anforderungen in der Kommunikation	116
4.3.1	In wie weit werden Anforderungen der Umwelt berücksichtigt?	116
4.3.2	Welche Ursache-Wirkungsketten liegen den Entscheidungen zugrunde?	119
4.3.3	Wieviel Komplexitätsreduktion findet in den Repräsentationen statt?	121
4.3.4	Wie erzeugt man Prüfungstiefe?	124
4.3.5	Zusammenfassung und Kommentar zu diesem Abschnitt	127
4.4	Überprüfungen durch passive Beobachtung im alltäglichen Sinn	128
4.5	Zusammenfassung potentieller Störungen der Organisation zu einem Bild	129
4.6	Zusammenfassung und Kommentar	133
5	Leitfaden für eine Gesprächsführung	135
5.1	Prüfungsvorbereitung	135
5.2	Identifikation relevanter Umwelten und ableitbarer Paradoxien	140
5.3	Erfragen weiterer Entscheidungsprämissen	146
5.3.1	Erhebung der Programme	147
5.3.2	Erhebung der Kommunikationswege	153
5.3.3	Erhebung des Personaleinsatzes	154
5.4	Erhebung der Repräsentationen der Kommunikation	157
5.4.1	Berichtswesen	158
5.4.2	Entscheidungswesen	160
5.4.3	Repräsentationen an wichtigen Schnittstellen	161
5.5	Schlussbemerkungen	162
6	Konstruktion des Prüfungsurteils	165
6.1	Die Problemstellung	166
6.2	Der Risikobegriff zur Bewertung der Lebensfähigkeit	169
6.2.1	Risikoprognose statt Beurteilung der Lebensfähigkeit	172

6.2.2	Lebensfähigkeit sieht auf Risiko statt Gefahr	173
6.2.3	Kontext des Risikobegriffs	174
6.2.4	Paradoxie der Risikokommunikation	175
6.3	Annahmen einer Risikobewertung und ihre Konsequenzen für die Prüfung	177
6.3.1	Zielkonflikt der Risikobewertung	177
6.3.2	Einleitung zur Risikobewertung	181
6.3.3	Prognosehorizont zwischen Kommunikation des Prüfungsberichts und möglichem Schaden	189
6.3.4	Zeitraum von der Entscheidung bis zum möglichen Schaden	190
6.3.5	Beschreibung der Entscheidungen	191
6.3.6	Zur Schadenhäufigkeit	192
6.3.7	Beschreibung der Schadenhöhen	193
6.3.8	Diskussion des risikoorientierten Prüfungsansatzes	194
6.4	Prüfungsbericht	195
6.4.1	Zielkonflikte bei der Kommunikation der Prüfungsergebnisse	195
6.4.2	Der Prüfungsbericht als »Visitenkarte« des Prüfers	198
6.4.3	Beschreibung von dem (den) zu klärenden Phänomen(en) in einer für die Gemeinschaft der Beobachter annehmbaren Weise	199
6.4.4	Aufstellung eines Systems von Konzepten, das fähig ist, das zu klärende Phänomen in einer für die Gemeinschaft der Beobachter annehmbaren Weise zu erzeugen (explikative Hypothese)	201
6.4.5	Ausgehend von der 1. Anforderung (Beschreibung des Phänomens), Ableitung von anderen in dieser Aufstellung nicht explizit berücksichtigten Phänomenen sowie Beschreibung der Beobachtungsbedingungen in der Gemeinschaft der Beobachter	203
6.4.6	Beobachtung dieser aus 6.4.4 abgeleiteten Phänomene	206
6.4.7	Zusammenfassung und Kommentar	208
7	Standortbestimmung der systemischen Prüfung	209
7.1	Die systemische Prüfung und die Berichtsempfänger	210
7.2	Die systemische Prüfung und die geprüfte Organisation	212
7.3	Die systemische Prüfung und das Prüferteam	214
7.4	Die systemische Prüfung und das Heimatsystem des Prüferteams	217
7.5	Die systemische Prüfung und das »Wissen« in der Gesellschaft	219
7.6	Die systemische Prüfung und die Prüfungstheorie	221
7.6.1	Ausblick	221
7.6.2	Vergleich von systemischem und normativem Prüfungsansatz	222
	Quellenverzeichnis	225
	Literaturverzeichnis	226

1 Einleitung

1.1 WOZU SYSTEMISCHE PRÜFUNGEN?

Um sicherzustellen, dass Organisationen bestimmten Aufgaben nachkommen, werden sie von Kontrollorganen überwacht. So überwacht z. B. der Aufsichtsrat die Geschäftsführung einer Aktiengesellschaft (vgl. § 111 Abs. 1 AktG) und der Europäische Rechnungshof prüft, ob die Einnahmen und Ausgaben der Europäischen Gemeinschaft rechtmäßig und ordnungsgemäß verwendet werden (vgl. Art. 248 Abs. 2 EGV). Wenn die Kontrollorgane sich nicht selbst von den Gegebenheiten vor Ort überzeugen können oder auch dürfen, beauftragen sie Prüfer. Der Aufsichtsrat kann z. B. ein Team von Wirtschaftsprüfern bevollmächtigen, die »voraussichtliche Entwicklung« einer börsennotierten Aktiengesellschaft »mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern« (§ 289 Abs. 1 Satz 4 HGB).

An diesem Beispiel lässt sich bereits erkennen, dass die den Prüfungen zugrunde liegenden Vereinbarungen und Regelwerke z. T. offen formuliert und anhand weniger Prinzipien gestaltet werden. Sie müssen also nicht notwendigerweise einem normativen Regelungsansatz mit dem »Beobachtungsschema konform/abweichend« folgen (vgl. Kette 2008, S. 279). Den prinzipienbasierten Ansätzen liegt die Einsicht zugrunde, dass es weder möglich noch wünschenswert ist, eine Regel für jeden spezifischen Sachverhalt aufzustellen, welcher theoretisch auftreten könnte. Stattdessen wird versucht, in die Bestimmungen »Angemessenheitsklauseln« einzubringen, die den Prüfern bewusst einen gewissen Gestaltungsspielraum zugestehen, die Maßstäbe ihrer Einschätzung sinnvoll an die Gegebenheiten anzupassen (vgl. Kette 2008, S. 211–225 und S. 278–284). Es widerspricht daher der Intention dieser Vorgaben, die aus gutem Grund eröffneten Freiheiten durch einen regelbasierten (und damit starren) Prüfungs-

ansatz zu füllen. Patentrezepte mit fertigen Fragen oder Fragebaukästen, die der Prüfer »abhakt«, sollten also bei solchen Prüfungen weitestgehend außen vor bleiben. Bei prinzipienbasierten Regelungen ist es möglich, kreative, wenig standardisierte Prüfungsmethoden anzuwenden, bei denen der Prüfer versucht, die spezifische Funktionsweise der Organisation zu verstehen (vgl. Haferkorn 2006). Dafür benötigt der Prüfer entsprechende Werkzeuge und Theorien, die es ihm erlauben, das Verhalten einer Organisation zu begreifen. An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an. Ihr Ziel ist es, die Organisations- und Systemtheorie (vgl. Luhmann 1984, 2000 sowie zur Übersicht über die Theorieentwicklung vgl. Simon 2006, 2007a) sowohl für die Entwicklung einer Prüfungstheorie als auch für die Prüfung der Lebensfähigkeit einer Organisation (vgl. Luhmann 2000, S. 39-80) nutzbar zu machen. Entsprechend wird in der vorliegenden Arbeit eine »Prüfung« als eine für den Prüfungszeitraum bestehendes soziales System angesehen, das widersprüchlichen Anforderungen ihres Umfelds genügen muss. Diese Anforderungen müssen weitgehend in der Kommunikation zwischen Prüferteam und geprüfter Organisation bewältigt werden.

Eine Möglichkeit die Widersprüche zu bearbeiten stellt die nachfolgend entwickelte systemische Prüfung dar. Sie legt die Annahme zugrunde, dass die Entscheidungen der geprüften Organisation den unterschiedlichen, für das Leben relevanten Umwelten (bspw. Rechtssystem, Wirtschaftssystem, Infrastruktur der Informationstechnologien) gerecht werden müssen. Vernachlässigt die Organisation dauerhaft wichtige Anforderungen des Umfelds, kommt es zu Prüfungsfeststellungen. Da es im prinzipienbasierten Ansatz keine eindeutigen Vorgaben für die Prüfungsdurchführung und keine klaren Bewertungskriterien für die Beurteilung der Organisation gibt, müssen den Empfängern des Prüfungsberichts entsprechende Begründungen mitgeliefert werden. Insbesondere legt eine systemische Prüfung den Berichtsempfängern bedeutende Entscheidungen zum

Prüfungsvorgehen offen und geht auf die individuell zugeschnittene Beurteilung der betrachteten Organisation ein. So legt das Prüferteam z. B. dar, welche Schritte es unternommen hat, um eine Prüfungsfeststellung abzusichern und warum es in seiner Feststellung einen möglichen zukünftigen Schaden für die Organisation sieht. Der Berichtsempfänger muss sich dann auf der anderen Seite aber auch die Mühe machen, den Prüfungsverlauf und die Sichtweise der Prüfer auf die Organisation nachzuvollziehen. Diese Beteiligung an den relevanten Lern- und Entscheidungsprozessen einer systemischen Prüfung verlangt den betroffenen Personen und Organisationen also ein größeres Engagement ab, als es gemeinhin bei Prüfungen üblich ist (im Fall der Prüfung von Kreditinstituten, vgl. Kette 2008).

1.2 VOM ENTDECKEN MENDELSCHER GESETZE UND VOM ERBSEN ZÄHLEN

Nach dieser Einführung stellt sich die Frage, wie das Prüferteam die ihm zugestandene Freiheit einer prinzipienbasierten Regulierung verantwortungsvoll nutzen kann. In den folgenden Abschnitten wird auf die Problemstellung eingegangen, indem die Vorgehensweise eines Prüfers mit der eines Forschers verglichen wird.

Die Entdeckung Mendelscher Gesetze

Der Forscher Johann Gregor Mendel beobachtete über Jahre eine Gemüsezucht, um eine systematische Struktur in der Generationenfolge von Erbsen zu erkennen (vgl. Mendel 1866). Er nutzte statistische Modelle, um die Farben von Erbsenpopulationen und ihrer Ableger zu erheben und die Daten entsprechend aufzubereiten. Analog eröffnen die Postulate der systemischen Organisationstheorie (vgl. Luhmann 2000) neue Einblicke in das Verhalten von Organisationen. So wie die Statistik eine neue Form der Beobachtung der Erbfolge ermöglichte, eröffnet die Systemtheorie (vgl. Luhmann 1984) sowohl dem Organi-

sationsforscher als auch dem Prüfer neue Ansätze zur Beschreibung organisatorischer Phänomene. In den folgenden Ausführungen wird daher einerseits über Prüfungen selber als Forschungsgegenstand nachgedacht, andererseits wird die Position des Prüferteams eingenommen und eine Organisation als Prüfungsobjekt betrachtet.

Prüfers Werk und des Geprüften Beitrag

So entsteht im 2. Kapitel zunächst ein Beitrag zur Prüfungstheorie, welcher die Funktionsweise von Prüfungen untersucht. Die hier zugrunde gelegte Systemtheorie stellt den Beobachter und seine Beziehung zum Gegenstand der Beobachtung in den Mittelpunkt. Damit eröffnet sie zwei Fragen, die nach der Beziehung zwischen Prüferteam und geprüfter Organisation sowie die nach einer angemessenen Beobachtungsmethode des Prüferteams. Der Problematik der Nähe und Distanz der Prüfung zu den sie umgebenden Systemen (z. B. Organisation, Prüferteam, Rechtssystem, Auftraggeber der Prüfung) kommt eine besondere Bedeutung zu. Das Prüferteam befindet sich z. B. in dem Zwiespalt, einerseits die Erwartung zu erfüllen, Abstand zur geprüften Organisation zu wahren und andererseits, die für eine Prüfungsdurchführung erforderliche Zusammenarbeit mit der geprüften Organisation zu suchen. Während sich die Grundsatzfragen von Kontrolle und Steuerung einer Prüfung bislang also schwerpunktmäßig mit der »Unabhängigkeit der Prüfung« und der »Neutralität des Prüferteams« (vgl. stellvertretend Marten, Quick und Ruhnke 2001, S. 156–185) beschäftigen, wird der Blick in dieser Arbeit auch auf die, für die Prüfung erforderliche Kooperation mit den oben erwähnten Systemen gelenkt.

Alle Modelle sind falsch – manche sind nützlich

Bezüglich der (oben angesprochenen) zweiten Frage, der Beobachtungsmethode des Prüferteams, geht die Systemtheorie davon aus, dass ein Beobachter bei komplexen Sachverhalten nur jeweils weni-

ge der zur Verfügung stehenden Informationen und Zusammenhänge verarbeiten kann (vgl. Maturana und Varela 1984, S. 19–36). Das Prüferteam muss daher bei seinen Beschreibungen der Organisation stark abstrahieren. Obgleich eine Modellbildung also immer Aspekte vernachlässigt und insofern »falsch« ist, ist das Prüferteam (ebenso wie der Forscher Mendel) darauf angewiesen, Arbeitshypothesen und entsprechende Modelle zu bilden, über die das Prüfungsobjekt betrachtet wird. Außerdem helfen diese Abstraktionen, das oben aufgeworfene Problem »Nähe des Prüferteams zur Organisation bei gleichzeitiger Distanz« zu bearbeiten (vgl. Kapitel 3). Um eine möglichst vollständige Konstruktion der Modelle zu erreichen, ist das Prüferteam gezwungen, bestimmte Informationen bei der Organisation zu erfragen und so für eine gewisse Nähe zu sorgen. Gleichzeitig liegen die Modellbildung und die damit zusammenhängende Gesprächsführung in der Hand des Prüferteams. Eine Diskussion der Modellannahmen erlaubt es ihm, die den Aussagen der Organisation zugrundeliegenden Erklärungen für Ursache und Wirkung, kritisch zu hinterfragen. Durch die dabei entstehende Einsicht, dass die Erklärung eines Phänomens auch ganz anders aussehen kann, gewinnt das Prüferteam entsprechend Distanz zu den fremden, aber auch zu den eigenen Erkenntnissen.

Die Modellbildungen sollen, entsprechend der »Wirklichkeitskonstruktionen« von Fritz Simon (vgl. Simon 2006, S. 72–77), auf den folgenden drei Ebenen stattfinden:

- So wie Mendel als Forschungsmethode das Ziehen von Stichproben nutzt (vgl. Mendel 1866), so wird auch der Prüfer eine Prüfungstechnik wählen. Kapitel 3 gibt entsprechende Hinweise zu einer häufig eingesetzten Prüfungstechnik, der »Befragung«.
- In der zweiten Stufe müssen die erhobenen Informationen zu einem sinnvollen Erklärungsansatz, wie im Beispiel der

Genetik die Erklärungen zur Generationenfolge, zusammengefügt werden. Bei Prüfungen der Lebensfähigkeit wird man in diesem Schritt wichtige Funktionsweisen der Organisation zur Bearbeitung der Anforderungen der Umwelt modellieren. Dabei wird Wert darauf gelegt, diese Anforderungen entlang einer Zielhierarchie in die Organisation herunterzubrechen, damit Prüfungsfeststellungen im Umkehrverfahren auf die Lebensfähigkeit der gesamten Organisation zurückgeführt werden können. In den Kapiteln 4 und 5 werden verschiedene Anregungen zu diesen Modellbildungen gegeben.

- Abschließend muss das Prüferteam eine Bewertung abgeben, ob die Organisation den im Prüfungsauftrag gestellten Anforderungen gerecht wird oder nicht. Wie in Kapitel 6 näher erläutert, erweist sich auch auf dieser dritten Ebene eine Modellbildung als nützlich.

Der Teil und das Ganze

Der Atomforscher Werner Heisenberg hat in der nach ihm benannten »Unschärferelation« nachgewiesen, dass es physikalisch unmöglich ist, zum gleichen Zeitpunkt Ort und Impuls eines Elektrons (mit großer Messgenauigkeit) zu bestimmen (vgl. Heisenberg 1927): Bei dem Experiment zur Messung des Orts werden Photonen auf das Elektron geschossen. Dabei ändern die Photonen jedoch den Impuls des Elektrons. Mit wachsender Genauigkeit bei der Bestimmung des Orts steigt die Zahl der Photonen, und die Messung des Impulses wird immer ungenauer. Die Messgenauigkeit bei der Bestimmung des Orts kann also nur auf Kosten der Messgenauigkeit bei der Bestimmung des Impulses gesteigert werden.

Entsprechend wird in der vorliegenden Arbeit gezeigt, dass es selten sinnvoll ist, komplexe Probleme von Organisationen unter nur einer Modellbildung zu betrachten. Zum Beispiel ist es schwierig, die Unternehmensstruktur in nur einer Skizze zu veranschaulichen. Daher wählt man zu ihrer Abbildung sowohl Organigramme für die