

# Controlling beginnt bei der Führungstransparenz

| Quellen | Weitere Fachbeiträge zum Thema |

Controller spüren den Druck von allen Seiten. Es ist nicht in erster Linie die Hektik um aktuelle Zahlen und Schlussfolgerungen. Viel mehr geht es oberflächlich um fixe Reportingzeitpunkte, kurze Reaktionszeiten und Erfolgsmeldungen für "Shareholder". Der eigentliche Druck ist im Kern selbstgemacht. Es sind eigene überhöhte Ansprüche, mangelnde Selbstverantwortung und unreflektiertes, inkonsequentes Führungsverhalten.



Die dadurch entstehende ständige Atmosphäre von Wettbewerb und Erfolgszwang, bringt ängstliche Verhaltensmuster hervor, bremst Entwicklungsfähigkeiten und lässt Alternativen nicht erkennen. So werden Erfolgserlebnisse rar und die tägliche Pflicht zur Last.

## Führungsansätze bestimmen die Unternehmenskultur und die Wirkung der Ergebnisse der Controller

Nicht jede Unternehmung kann die Beste sein, aber jede kann einzigartig werden. Als wesentlicher Antreiber in unserem, fast in Stein gemeißelten Führungsverständnis gilt der Ansatz: "Was müssen wir machen, um die Besten zu sein?"

Ein vertrauenserweckender Satz, der unser Führungsverhalten aus einer anderen Perspektive zulässt, lautet: "Was bringen wir mit, um unseren Auftrag wirtschaftlich, wirksam und menschlich erfüllen zu können?"

Je nach dem, für welchen dieser beiden Leitsätze wir uns entscheiden, wird unsere Unternehmenskultur maßgebend bestimmt. Wir definieren damit den bewussten Umgang mit uns selbst und anderen in Bezug auf Führungsverantwortung und Zusammenarbeit, um Firmenziele zu erreichen.

Im ersten Beispiel halten wir uns an Spielregeln des Wettbewerbes mit der Aussicht "The winner takes it all". Sie suggerieren uns, Gewohntes lediglich besser machen zu müssen, um Konkurrenten zu überflügeln und als Bester angesehen zu werden. Sehr vielen Mitstreitern gelingt dies nicht, weil dieser Weg der Herausforderung ihren eigenen Zielen, Anlagen und Kräften nicht entspricht. Da kann der Controller Kennzahlen und Mittelwerte gegenüberstellen so lange er will.

Im zweiten Beispiel besinnen wir uns auf greifbare und bewährte Tatsachen auf die wir uns verlassen können und setzen diese in Bezug zu den Grundwerten jeder wirtschaftlichen Institution – "Wirtschaftlichkeit", "Wirksamkeit" und "Menschlichkeit". Dies ist die Basis zur Einzigartigkeit und gewährleistet die Überlebensfähigkeit. Mit dieser Grundlage erhalten die Resultate des Controllers eine tiefgreifendere Bedeutung.

ANZEIGE

**Mit dem RS-Plan erstellen Sie ganz einfach Ihre gesamte Unternehmensplanung**, inkl. automatischer Plan-Bilanz und Kapitalflussrechnung. Die Planung kann für insgesamt 5 Jahre erfolgen. Neben detaillierter Plan-G+V, Bilanz und Kapitalflussrechnung stehen fertige Berichte mit Kennzahlen und Grafiken zur Analyse des Unternehmens zur Verfügung. [mehr >>](#)

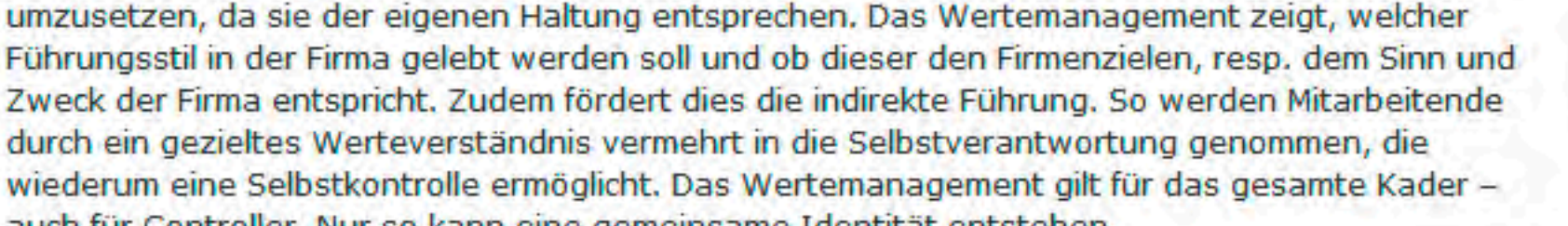
## Unterstützen Führungsschulung oder Wertemanagement das Controlling?

Viele Unternehmungen rühmen sich bei der Personalsuche mit ihrer Fort- und Weiterbildung. Sie sind es aber auch, die ihr Kader in Führungsschulungen beordern, wenn deren Abteilungen die gesetzten Ziele nicht erreichen, oder hohe Fluktuationen nach außen dringen, oder sie sich vor den anderen Mitbewerbern mutmaßliche Management-Trends, wie z.B. Agilität, Führung 4.0, Resilienz, Leadership 4.0 aneignen müssen. Das Vermittelte hat dabei meist wenig Bezug zu den eigenen aktuellen Problemstellungen.

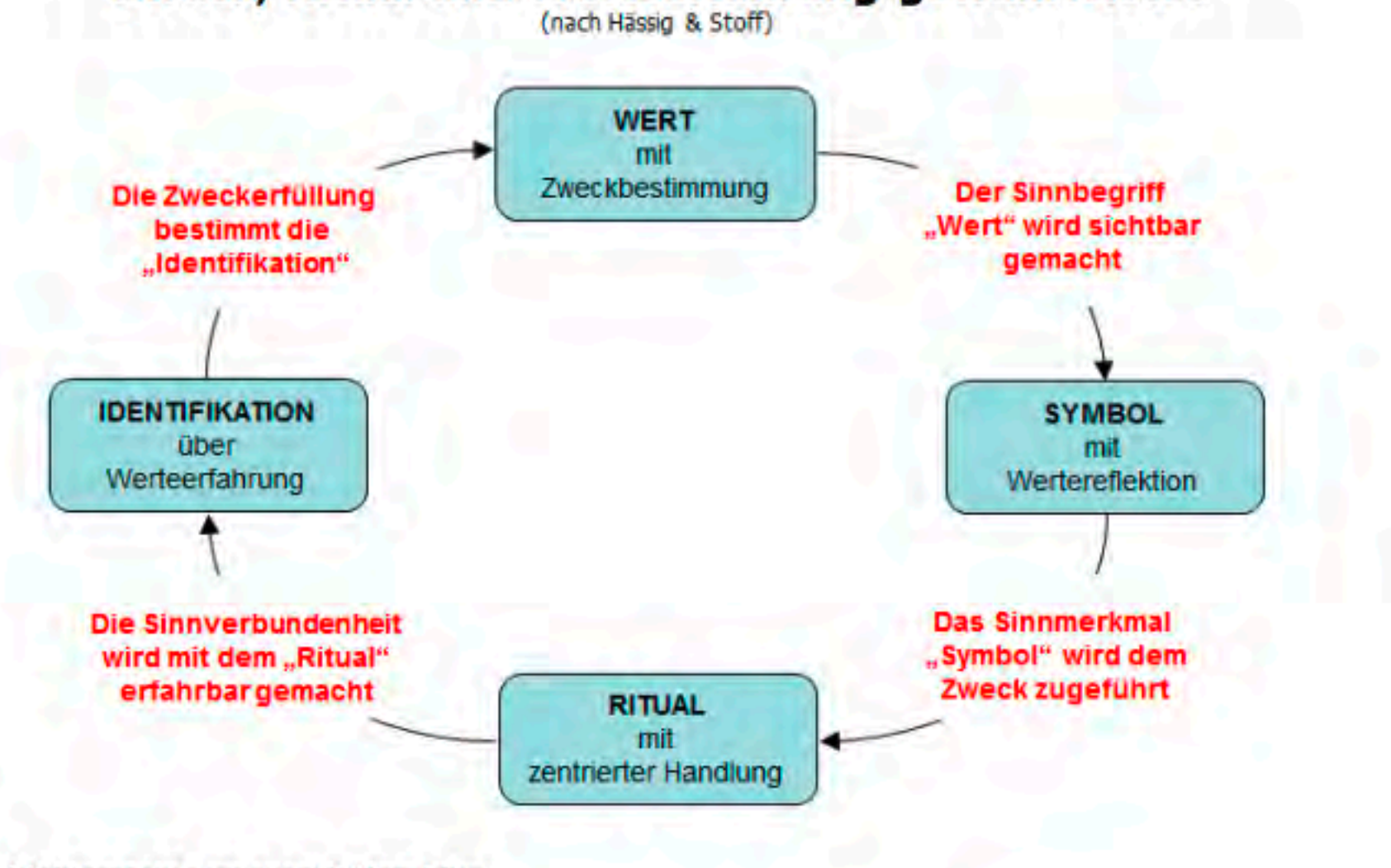
Elementare Führungsschulung beinhaltet das technische Handwerk der Führung, wie Auftritt, klare Auftragserteilung, Arbeitsmethodik, Führungsrhythmus, Delegation, Rapportwesen und Protokollführung, strukturiertes Mitarbeitergespräch etc.. Um diese Techniken zu lernen ist eine Führungsschulung unerlässlich. Sie hat jedoch nicht die Aufgabe, die Haltung von Führungskräften gegenüber ihren Arbeitgebern (Institution) zu schulen.

Es ist der gezielte und konsequente Umgang mit Firmenwerten, den man selbst in der Lage ist umzusetzen, welche einen Chef als Vorbild auszeichnen. Demzufolge ist es das Naturell der Führungsperson welche Führungsschulung und Wertemanagement zu verbinden vermag. Intellekt oder Haltung? Idealerweise sollte beides zusammenpassen und auf die entsprechenden Anforderungen eingehen zu können. Dieses Bewusstsein sollte jede/r Controller/in gegenüber seinen Gesprächspartnern mitbringen.

Das Wertemanagement hingegen beinhaltet den Weg zur authentischen Mitarbeiterführung. Dies bedeutet gezielten und konsequenten Umgang mit Firmenwerten, die man selbst in der Lage ist umzusetzen, da sie der eigenen Haltung entsprechen. Das Wertemanagement zeigt, welcher Führungsstil in der Firma gelebt werden soll und ob dieser den Firmenzielen, resp. dem Sinn und Zweck der Firma entspricht. Zudem fördert dies die indirekte Führung. So werden Mitarbeitende durch ein gezieltes Werteverständnis vermehrt in die Selbstverantwortung genommen, die wiederum eine Selbstkontrolle ermöglicht. Das Wertemanagement gilt für das gesamte Kader – auch für Controller. Nur so kann eine gemeinsame Identität entstehen.



## Der Identitätszyklus wird über Zweck, Ritual und Wertefahrung gewährleistet



## Stolpersteine im Identitätszyklus

Ein Identitätszyklus bewirkt eine Mitarbeiterbindung und ist deshalb ein wichtiges Führungsinstrument. Er unterstützt sowohl das Controlling bei seinen Analysen, wie auch die Mitarbeitenden bei der Korrektur von Abweichungen. Dieser Zyklus ist nicht einfach aufrecht zu erhalten, weil Stolpersteine ständige Herausforderungen darstellen. Es sind dies:

1. Machbare und Verständliche Ziele formulieren. (Die Unpräzise und unvollständige Sprache im Auftritt schafft Konflikte. Anglizismen bringen Unsicherheit, wenn die Umgangssprache Deutsch ist).
2. Integrität und Loyalität vorleben und bei anderen anerkennen. (Mangelnde Bekenntnisse zu Werten, die im Leitbild stehen, fördern Unglaubwürdigkeit. Versprechen und Handlungen müssen für den Kunden und die Mitarbeitenden überprüfbar sein).
3. Nur das versprechen, was auch eingehalten werden kann. (Je schneller die Organisation wächst, desto schneller vernachlässigt sie den Dienst am Kunden. Im Detail liegt der Teufel der Verbindlichkeit und des Vertrauens).

## Kann die Wahrscheinlichkeit für Erfolg im Voraus plausibel begründet werden?

Hat sich ein Controller diese Frage bei seiner Arbeit schon einmal gestellt? Wenn ja, müsste er bei der Auftragserteilung stets zugegen sein. Die Definition von Erfolg ist die sicht- und fühlbare Konsequenz unserer Bemühungen. Plausibel ist, was annehmbar, einleuchtend und nachvollziehbar ist. Eine Plausibilitätsprüfung bringt eine vorhandene Unrichtigkeit hervor. Demzufolge sollte Erfolg planbar sein, wenn es gelingt logische Unrichtigkeiten frühzeitig erkennen zu können.

Der Führungsansatz über die Erfolgsplausibilität sollte eine Methode sein, die das Bewusstsein der eigenen Anlagen und die Gemeinsamkeiten in der Gruppe zu einem zweckdienlichen Einsatz vereint. Voraussetzung für plausiblen Erfolg ist, die aktuellen Zielsetzungen in der Geschichte der Organisation begründen zu können. Der Führungsansatz, den Erfolg über die eigenen Anlagen steuern zu können, bedingt das Bestimmen von Fähigkeiten. Das heißt: Das, was tatsächlich vorhanden ist und was geschaffen werden muss, muss plausibel sein.

"Unplausibel" ist, wenn ein Arbeitgeber gegenüber seinen Angestellten folgendes verspricht: "Wir bringen dem Personal Wertschätzung entgegen". Wie dies zu machen ist, steht nirgends, weiß niemand - auch der Controller nicht.

Ein weiteres Beispiel aus Leitbildern zeigt die übertriebene Haltung gegenüber Kunden: "Die Wünsche unserer Kunden sind für uns höchste Priorität". Eine klassische Floskel - unpräzise und unverbindlich. Man stelle sich vor, was es alles brauchen würde, um den individuellen Ansprüchen von Wunscherfüllung und Zufriedenheit gerecht zu werden.

Erfolgsplausibilität ist ein Kreislauf. Und dieser Zyklus muss verständlich und nachvollziehbar sein. Dann ist er ein Führungsansatz, der in jeder Firma einen festen Platz finden sollte. Dieser Führungsansatz verfolgt, das Gesagte, das Gemachte und das Erreichte kontinuierlich und glaubwürdig zu verbinden. In der nachfolgenden Grafik wird dargestellt, wie der Führungsansatz der Erfolgsplausibilität aufgebaut ist.



Wird in der Führung schon früh darauf hingewiesen, dass ein Vorhaben nachweislich machbar ist, werden in Energie freigelegt. Der Satz "Wir machen ALLES für unsere Kunden" ist somit ein Motivationskiller, weil er einfach nicht umsetzbar ist.

Hilfreich und aufklärend wirkt, wenn allen Beteiligten verständlich und nachvollziehbar dargelegt wird, worum es bei Produkten/Dienstleistungen und den damit verbundenen Grundwerten geht:

- > Den Sinn und Zweck jeder Tätigkeit verstehen. (Wofür? Empfänger? Nutznießer? – "Wirksamkeit")
- > In den Arbeitsprozessen und im Umgang mit Kunden, Lieferanten, Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine natürliche und zweckdienliche Haltung einnehmen können. (Weshalb? Mit wem? Wie? Wie lange? – "Menschlichkeit")
- > Den Einsatz der Mittel und die Arbeitsprozesse zweckmässig gestalten. (Womit? Infrastruktur? Kompetenz? Gesundheitsschutz? – "Wirtschaftlichkeit")

## Plausible Vorgaben sind machbar und bewirken Transparenz

Der Charakter - also die Beschreibung der Dienstleistung/Produkt - wird auch Qualität genannt und sollte möglichst der gewünschten Wirkung entsprechen, die sich wiederum an der Machbarkeit und am Bedürfnis des Empfängers orientiert. Diese Qualität sollte in der Strategieausarbeitung und in den Leitbildern berücksichtigt werden. Sie wecken Interesse, wenn sie Einzigartigkeiten beinhalten und verständlich sind. Jede unverbindliche und oberflächliche Formulierung verhindert Erfolg. Jede inkonsequente Zielverfolgung macht müde und unglaubwürdig. Gerade ausgeprägt interdisziplinär arbeitende Institutionen müssten dies erkennen. Vor allem jedoch wird dem Controlling dieser Aspekt immer mehr von Nutzen sein. Wenn er dies in seiner Arbeit berücksichtigt und als Unterstützung der Führung weiter vermittelt, werden seine Resultate weniger als Druck/Bedrohung empfunden. Die Basis der Zusammenarbeit mit den internen Stellen wird natürlicher.

Letzte Änderung H.R.H.U.R.F.S. am 13.11.2018

Autor(en): Hans R. Hässig, Roland F. Stoff

Bild: panthermedia.net / Jirsak

Drucken RSS FEED

Der Autor:



**Herr Hans R. Hässig und Roland F. Stoff**  
Hans R. Hässig und Roland F. Stoff sind Autoren des Buches "Unternehmenskultur verstehen" (s. Literaturhinweis). Sie haben langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsebene in KMU's, auf Konzernebene im In- und Ausland, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen. Mit ihren Instrumenten machen sie Unternehmenskulturen sichtbar und prüfen diese auf Ihre jeweilige Authentizität.