

Mitarbeiterführung

Erfolgreiches Controlling beginnt bei der Führungstransparenz

Controller spüren den Druck von allen Seiten. Der Druck ist hausgemacht, hervorgerufen durch überhöhte Ansprüche, mangelnde Selbstverantwortung und unreflektiertes, inkonsequentes Führungsverhalten. Eine Atmosphäre von Wettbewerb und Erfolgszwang jedoch bringt weniger Erfolgserlebnisse. Wie das zu ändern ist, beleuchtet dieser Beitrag.

› Hans R. Hässig, Roland F. Stoff

Nicht jede Unternehmung kann die Beste sein, aber jede kann einzigartig werden. Als wesentlicher Antreiber im allgemeinen Führungsverständnis gilt der mit folgender Frage verbundene Ansatz: Was müssen wir machen, um die Besten zu sein? Ein vertrauenserweckender Satz, welcher Führungsverhalten aus einer anderen Perspektive zulässt, lautet: Was bringen wir mit, um unseren Auftrag wirtschaftlich, wirksam und menschlich zu erfüllen.

Führung und Firmenkultur

Je nachdem, für welchen dieser beiden Leitsätze man sich entscheidet, bestimmt dies massgeblich die Unternehmenskultur. 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, 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 Herausfor-

derung 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 tiefer greifende Bedeutung.

Klare Mitarbeiterführung

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, hohe Fluktuationen nach aussen dringen oder sie sich vor den anderen Mitbewerbern mutmassliche Management-Trends wie zum Beispiel 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, die man selbst in der Lage ist umzusetzen, welcher einen Chef als Vorbild auszeichnet. Demzufolge ist es das Naturell der Führungsperson, welche Führungsschulung und Wertemanagement zu verbinden vermag. Intellekt oder Haltung? Idealerweise sollte beides zusammenpassen, um auf die entsprechenden Anforderungen eingehen zu können. Dieses Bewusstsein sollten Controller gegenüber ihren Gesprächspartnern mitbringen.

Ständige Herausforderungen

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 respektive dem Sinn und Zweck der Firma entspricht. Zudem fördert dies die indirekte Führung. So werden Mitarbei-

tende 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. Ein Identitätszyklus bewirkt eine Mitarbeiterbindung und ist deshalb ein wichtiges Führungsinstru-

ment. Er unterstützt sowohl das Controlling bei seinen Analysen wie auch die Mitarbeitenden bei der Korrektur von Abweichungen. Dieser Zyklus ist nicht einfach aufrechtzuerhalten. Folgende Stolpersteine sind zu meistern:

- › Formulieren Sie machbare und verständliche Ziele: Die unpräzise und un-

Abb. 1: Der Identitätszyklus

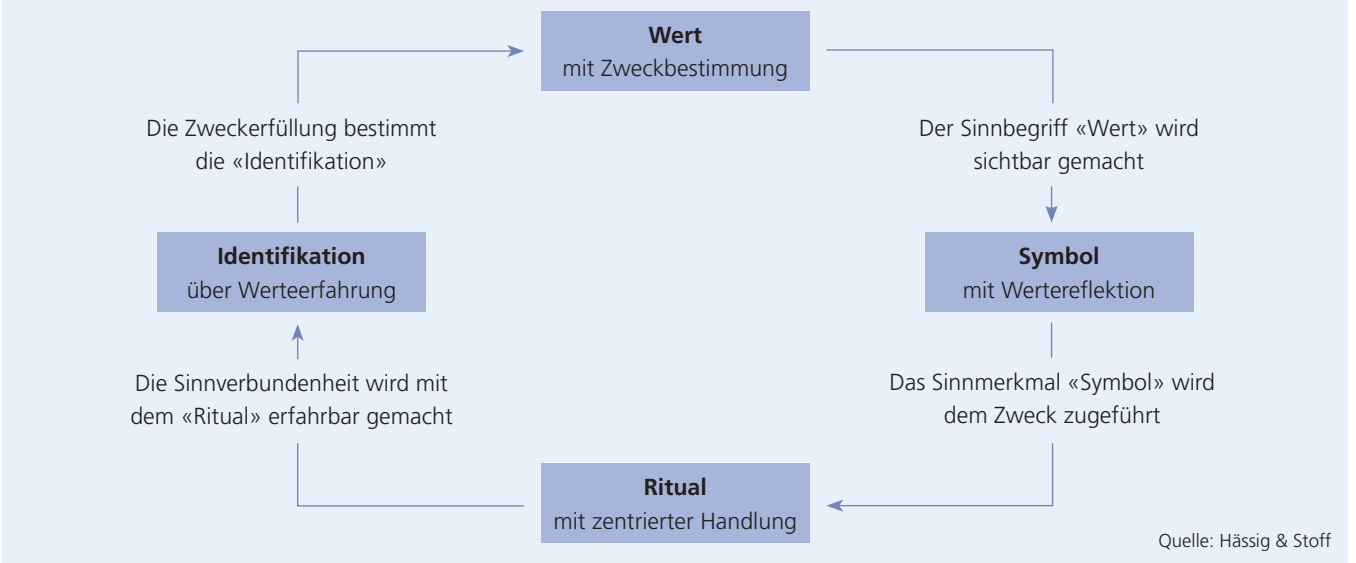
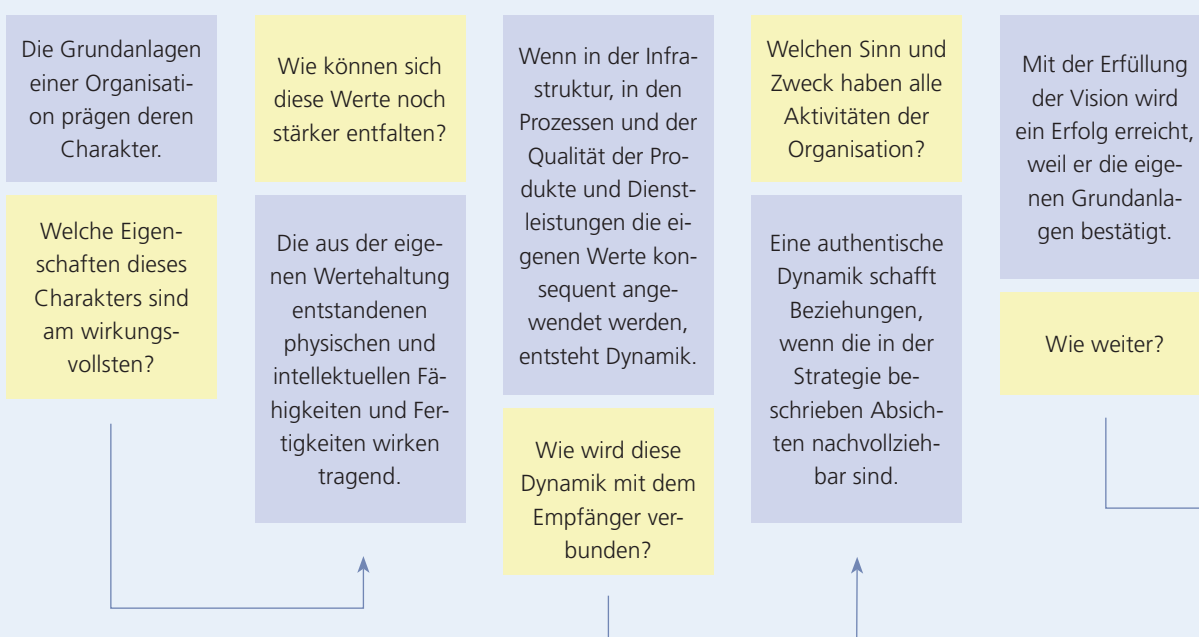


Abb. 2: Die Erfolgsplausibilität

Erfolgsplausibilität ist das konsequente Verbinden der eigenen Anlagen und Fähigkeiten mit der Absicht, die Firmenziele zu erreichen. Der Zuwachs an Erfahrungen auf diesem Weg befähigt zu neuen Visionen.



Quelle: Hässig & Stoff

vollständige Sprache im Auftritt schafft Konflikte. Anglizismen bringen Unsicherheit, wenn die Umgangssprache Deutsch ist.

- › Nur wenn Sie Integrität und Loyalität in Ihrem Arbeitsalltag vorleben und bei Ihren Mitarbeitenden anerkennen, sind Sie glaubwürdig: Mangelnde Bekenntnisse zu Werten, die im Leitbild stehen, fördern Unglaubwürdigkeit. Versprechen und Handlungen müssen für den Kunden und die Mitarbeitenden überprüfbar sein.

- › Man sollte nur das versprechen, was auch eingehalten werden kann: Je schneller die Organisation wächst, desto schneller vernachlässigt sie den

Dienst am Kunden. Denn im Detail liegt der Teufel der Verbindlichkeit und des Vertrauens.

Die Erfolgsplausibilität

Kann die Wahrscheinlichkeit für Erfolg im Voraus plausibel begründet werden? Hat sich ein Controller diese Frage bei seiner Arbeit schon mal 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 zu erkennen. 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 erschaffen werden soll, 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 und die Zufriedenheit unserer Kunden haben 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 Abbildung 2 wird dargestellt, wie der Führungsansatz der Erfolgsplausibilität aufgebaut ist.

Energien freisetzen

Wird in der Führung schon früh darauf hingewiesen, dass ein Vorhaben nachweislich machbar ist, werden Energien 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 und bei 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 soll gearbeitet werden? Infrastruk-

tur? Kompetenz? Gesundheitsschutz? – «Wirtschaftlichkeit».

Erfolg durch Verbindlichkeit

Die Beschreibung der Dienstleistung oder des Produkts sollte der gewünschten Wirkung entsprechen, die sich wiederum an der Machbarkeit und am Bedürfnis des Empfängers orientiert. Diese Qualität sollte in der Strategieausarbeitung und 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 weitervermittelt, werden seine Resultate weniger als Druck/Bedrohung empfunden. Die Basis der Zusammenarbeit mit den internen Stellen wird natürlicher. ‹‹



Literatur



«Unternehmenskultur verstehen» – die Basis für den langfristigen Erfolg

Hans R. Hässig, Roland F. Stoff
Cosmos Verlag AG, 2015
230 Seiten, CHF 74.00
ISBN: 978-3-85621-232-2



Porträt



Hans R. Hässig

Berater

Hans R. Hässig ist Inhaber der Agentur Unternehmenskultur-Controlling. Er hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.



Roland F. Stoff

Berater

Roland F. Stoff ist Inhaber der Agentur Unternehmenskultur-Controlling. Er hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf der Ebene der Geschäftsleitung in KMU, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung sowie im Gesundheitswesen.



Kontakt

kontakt@unternehmenskultur-controlling.ch
www.unternehmenskultur-controlling.ch