

*Ohne
Engagement
kein
Controllingserfolg*



Zu den Controlleraufgaben zählt es, Abweichungen festzustellen, zu analysieren und mit nachvollziehbaren Argumenten zu korrigieren. Bei diesen Prozessen wird oft vergessen, dass die Gründe von Abweichungen zur Zielformulierung oft darin liegen, dass die Beteiligten ein „gewisses Engagement“ vermissen lassen.

Themen aus der Controlling-Perspektive

Erste Anzeichen dafür sind, wenn statt Engagement folgende Redewendungen als Argumente vorgetragen werden:

- »Ist nicht mein Bier«
- »Geht mich nichts an«
- »Wer ist schuld«
- »Ich weiß es nicht«
- »Man muss halt schauen«
- »Machen wir später«
- »Ich hab keine Zeit«
- »Es nützt sowieso nichts«
- »Warum immer ich?«

Tiefer greifende Ursachen könnten aber auch im organisatorischen Umfeld liegen, deren Sinn und Zweck nicht verstanden wird. Dadurch kann sich kein Antreiber/keine Identifikation entwickeln, der/die zielführend ist. Um eine Transparenz für einen allgemeinen Antreiber herzustellen, braucht es minimale, aber verständliche Formulierungen der Unternehmenstätigkeit und deren Zweck. Nämlich:

- A.** Was soll verwirklicht werden? (Beschreibung der Ausrichtung und des Zwecks)
- B.** Welche Vereinbarungen versprechen und halten wir ein? (Produktbeschreibung, Dienstleistungen und deren konkreten Nutzen oder Wirkung)
- C.** Wie erbringen wir unsere Dienstleistung oder stellen wir unsere Produkte her? (Qualität, Prozesse und Nachhaltigkeit)

von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

In der Regel werden die Antworten in der Vision, der Strategie, im Leitbild und in den Führungsgrundsätzen abgebildet, die leider in den Schubladen oder im Intranet verstauben. Trotzdem sind diese Dokumente verbindlich. Gestützt auf deren Inhalt gelten sowohl für die Kernaufgabe des Controllers als auch für seine Klienten drei Grundsätze, die Engagement fördern und die Zielfokussierung unterstützen:

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.

2. 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.

Die nachfolgenden Beschreibungen sollen Beziehungen aufzeigen, weshalb ein Engagement nicht selbstverständlich ist.

Wenn ein Arbeitgeber mit einem Arbeitnehmer einen Arbeitsvertrag abgeschlossen hat, wurde vereinbart, dass eine bestimmte Leistung für ein definiertes Entgelt erbracht werden muss. Die Erwartungshaltung des Arbeitgebers geht jedoch über die schriftliche Vereinbarung hinaus. Er erwartet vernetztes Denken, Einfühlungsvermögen, Offenheit, Flexibilität, ständige Bereitschaft zu Mehrarbeit, Eigeninitiative, Loyalität und vieles mehr.

Diese Erwartungen werden zusammengefasst Engagement genannt und sind nicht im Arbeitsvertrag vermerkt, weil sie nicht gemessen und angeordnet werden können. Engagement ist eine Haltung, die maßgeblichen Einfluss auf die Qualität und die Quantität der Arbeit nimmt. Sie prägt auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Engagement ist nicht selbstverständlich. Um diese Energie zu fördern, braucht es ein bewusstes Umfeld, das Identifikationsmöglichkeiten zulässt. →

Die nachfolgende Tabelle zeigt die drei Stufen, die zu einem selbstverständlichen Engagement führen können.

Die drei Stufen zum selbstverständlichen Engagement

	Orientierung führt zu Verständnis	Vorgaben/Vereinbarungen zeigen Wege und Ziele	Voraussetzungen werden zu Verbindlichkeiten
1 Stufe1 Eine Partnerschaft schriftlich vereinbaren	Das funktionale Verständnis entsteht über Dienst nach Vorschrift	Der Arbeitsvertrag beschreibt die Aufgabe, die Funktion und den Lohn	Die physischen und psychischen Fähigkeiten dazu einbringen
2 Stufe2 Ein Umfeld für gegenseitiges Vertrauen schaffen	Das kooperativ- und integrative Verständnis entsteht über Dienstleistungsbereitschaft	Bekundete und gelebte Werte sind die Basis für die Identifikation und Motivation des Einzelnen	Ein Umfeld schaffen für: <ul style="list-style-type: none"> • Raum für Innovation • Selbststeuernde Werte • angstfreie Atmosphäre • Kostensteuerung über Werteverständnis
3 Stufe3 Engagement entfalten lassen	Das Selbst- und Kollektivverständnis entsteht über die Werteidentifikation mit der Organisation	Machbare Visionen, nachvollziehbare Strategien, präzise Leitbilder, umsetzbare Führungsgrundsätze und bewusst gelebte Rituale sind Identifikationsanker	Konsequente Vorgesetzte und Mitarbeitende mit Selbstverantwortung gewährleisten Zielfokussierung

Engagement hat auch etwas mit Mitarbeiterbindung zu tun. Mitarbeitende, die sich nicht mehr stark mit dem Arbeitgeber identifizieren können oder wollen, machen im besten Falle nur noch Dienst nach Vorschrift. Die Lebendigkeit der Organisation nimmt ab und die Kosten für Rekrutierungen nehmen zu.

Literaturempfehlung



Unternehmenskultur verstehen

Die Basis für den langfristigen Erfolg

Unternehmenskultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Ein klares Profil und Authentizität im Ausdruck nach innen und außen repräsentieren den wirksamen Markenwert einer Unternehmung und verringern zudem nachweislich Kraft-, Energie- und Kontrollaufwand.

Cosmos Verlag AG, 3074 Muri bei Bern

Umschlag: Atelier Otto Kunz, 3012 Bern

Druck: Schlaefli & Maurer AG, 3661 Uetendorf

Buchbinder: Schumacher AG, 3185 Schmittlen

ISBN: 978-3-85621-232-2

1. Auflage 2015, 230 Seiten, gebunden

www.cosmosverlag.ch

Studie: Zwei Drittel leisten Dienst nach Vorschrift

Das Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht alljährlich einen Engagement Index. Dieser wies 2015 aus, dass mehr als zwei Drittel der Beschäftigten (70 %) zu den gering gebundenen Mitarbeitenden zählen und Dienst nach Vorschrift machen. Die hohe Zahl von »inneren« Kündigern kostet die deutsche Wirtschaft jährlich zwischen 73 und 95 Mrd. Euro. Dies sind die zentralen Ergebnisse des Gallup Engagement Index.

Weil die emotionale Mitarbeiter-Bindung unmittelbar vom Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten beeinflusst wird, muss der Fokus auf die Führungskräfte gelegt werden. Ein Viertel der befragten Arbeitnehmer hat schon einmal seine Arbeitsstelle wegen eines Vorgesetzten gekündigt, um das eigene Wohlbefinden zu verbessern. Verschiedene Gallup-Studien haben ergeben, dass nur ein geringer Teil der Menschen für eine Führungsposition geeignet ist.

Emotional nicht gebundene Mitarbeiter fehlen öfter

Erfahrungen und fachliche Kompetenzen sind zwar von Vorteil für eine Position als Führungskraft, dennoch ersetzen sie nicht das nötige Talent. Darüber hinaus weisen emotional nicht gebundene Mitarbeiter im Schnitt fünf Tage mehr Fehlzeiten auf als ihre emotional hoch gebundenen Kollegen. Diese Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland. Die Resultate der Gallup-Studien haben sich seit 2001 nicht wesentlich verändert.

Dies zeigt uns, dass man sich nach wie vor an gewohnte Management-Methoden hält. Stellt sich hier nicht die Frage, das Führungsverhalten der Vorgesetzten stärker über die Unternehmenskultur zu beeinflussen? Wenn sich das Führungsverhalten der Vorgesetzten nachweislich so negativ auf die Mitarbeiterbindung auswirkt, bestehen zwangsläufig in vielen Unternehmenskulturen Disharmonien – und die Controller müssen diese ausbaden. ●



Hans R. Hässig

ist Elektro-Ingenieur der Eidgenössisch technischen Hochschule ETH mit Zusatzausbildung in Organisationsentwicklung SAAP. Er hatte als Leiter Forschung und Entwicklung das Privileg, mit Willi Studer, bei Studer-Revox und unter Harman International, Industriegeschichte zu schreiben und konnte mit digitalen Produkten die Firma vom Weltmarktführer im Recording zum Weltmarktführer im Broadcast- und Live-Markt führen. Dazu gehörte auch das Führen von Unternehmens-einheiten im In- und Ausland.
kontakt@unternehmenskultur-controlling.ch
www.unternehmenskultur-controlling.ch



Roland F. Stoff

arbeitete als Personalchef und Geschäftsleitungsmitglied von Firmen in den Branchen Industrie und Gesundheitswesen. Auf Ebene der öffentlichen Verwaltung war er als Personalbeauftragter für die kantonalen und staatsbeitragsberechtigten Krankenhäuser des Kantons Zürich tätig. Roland F. Stoff greift auf Erfahrungen im Aufbau von Personalabteilungen, Begleitungen von Fusionen, Einführung von neuen bundesweit gültigen Arbeitsgesetzen der Schweiz in Betrieben, Projektmanagement im Qualitätswesen und in der Führungsschulung zurück.
kontakt@unternehmenskultur-controlling.ch
www.unternehmenskultur-controlling.ch