

Wissenstests

Fachbeitrag einstellen

Autorenprogramm

Fachbeitrag verkaufen

Home / Fachinfo / Funktional

Die Wirkung von Controlling beginnt mit einer präzisen Sprache

| Quellen | Literaturhinweise | Webtipps | Weitere Fachbeiträge zum Thema |

Die Wirkung von Controlling ist immer davon abhängig wie Ziele formuliert wurden, wie Zielabweichungen beschrieben sind und wie verständlich und nachvollziehbar Massnahmen begründet werden. Oft scheitern Controlling-Absichten daran, dass bereits bei der Auftragserteilung des Leistungserbringers die zu erreichenden Ziele unpräzise und unvollständig festgelegt wurden.



Der nachfolgende Text soll aufzeigen, dass sich das Controlling in einem Umfeld bewegt in dem der Sprache, vor lauter Zahlen und Diagrammen, zu wenig Beachtung geschenkt wird. Es ist sowohl die Ausdrucksweise des Leistungserbringers, in der Regel der Vorgesetzte, wie auch des Controllers, die den Erfolg damit gemeinsam ansteuern wollen.

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 >>](#)

Eine unpräzise Ausdrucksweise verbirgt oft einen Mangel an Selbstverantwortung und Selbstbewusstsein. Sie kann aber auch für unverbindliches Verhalten gezielt genutzt werden. Grundsätzlich ist die Sprache jedoch ein Instrument, mit dem wir täglich und unmittelbar die angestrebte Unternehmenskultur formen können.

Sowohl Vorgesetzte, wie auch deren Untergebene, bewegen sich heute in einem, von Schlagwörtern, Floskeln und Fremdwörtern geprägten Umfeld. Spätestens dann, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden, zeigt sich, dass man aneinander vorbei redete. Dann nämlich entstehen Konflikte, die der Ranghöhere in der Regel gewinnt. Der Sache dient ein solcher Prozess nicht und ist auch für eine weitere Zusammenarbeit weder förderlich noch vertrauensbildend. Doch er prägt die Unternehmenskultur und ist oft Ursache für Blockaden.

Probleme beginnen immer im Kopf und da wir grundsätzlich eine innere Angst haben, nicht anerkannt zu werden oder zu versagen, äussern wir uns erst unverbindlich, dann konkret. Je besser wir dies gelernt haben, desto leichter finden wir Ausreden und Schuldzuweisungen. Das ist unser Schutzmechanismus. Wir verarbeiten mit dieser Gewohnheit wohl eigene Fehler, fühlen uns aber dabei letztlich nicht wohl. Für unsere Beziehungen und unsere Arbeitswelt ist ein solches Verhalten jedoch hinderlich und verkompliziert den Alltag.

ANZEIGE

Neu - Controlling-Journal!



Kurzweiliger Mix aus Fachinformationen, Karriere- und Arbeitsmarkt-News, Büroalltag und Softwarevorstellungen.

Probieren Sie jetzt das Print-Magazin Controlling-Journal >>

und erhalten als Dankeschön einen **15% Warengutschein** für Excel-Vorlagen oder eBooks auf [Excel-Vorlagen-Shop.de](#)

ANZEIGE

Controller- Stellenmarkt

- > ACCOUNTANT (W/M) EMEA, INEOS Styrolution Europe GmbH, Frankfurt am Main
- > Spezialist (w/m) Warenwirtschaftscontrolling

Kaufland Dienstleistung GmbH & Co. KG ,
Heilbronn

- > (Team-)Leiter (m/w) Revenue Analysis & Assurance, Unitymedia, Köln
- > Controller (m/w) - München, commercetools GmbH, München
- > (Junior) Controller (m/w), Brandzeichen Markenberatung und Kommunikation GmbH , Düsseldorf
- > Controller (m/w) – befristet für 18 Monate, SES Energiesysteme GmbH, Berlin
- > Junior-/Senior HR-Controller (w/m), Universitätsklinikum Münster, Münster
- > Controller als Unterstützung des kaufmännischen Geschäftsführers, Artprojekt Entwicklungen GmbH, Berlin

Alle Einträge

Neuer Eintrag

Wissenstests

Testen Sie ihr Wissen mit unseren Aufgaben und Lösungen im Bereich Kostenrechnung und Controlling >>

Neben den KLR-Aufgaben in vier Teilen sind nun auch Aufgaben aus dem Bereich Jahresabschlussanalyse vorhanden.

Veranstaltungen

- > 16.09.2016 WHU Campus for Controlling
- > 20.10.2016 08:50:00 Fachtagung: Business Analytics – Richtig Entscheiden mit BI
- > 12.11.2016 CIB Controlling Innovation Berlin 2016
- > 10.03.2017 11. Sankt Augustiner Controlling-Tagung

Eine Unternehmenskultur wird von vielen Faktoren beeinflusst. Ein wirkungsvolles Instrument, diese zu formen, sind unsere Sprache und Ausdrucksweise. Ungeachtet von aktuellen Modetrends sollten sich Vorgesetzte selbst um eine verständliche, ihrem Wesen entsprechende Sprache bemühen und das Umfeld auffordern, es ihnen gleich zu tun. Sprache und Ausdruck haben auch etwas mit Ritualen zu tun. In jeder Konversation wird eine Botschaft mit Ja, Nein, Nicken oder Kopfschütteln bestätigt. Wer in diesem Ritual unehrlich ist, trägt wesentlich dazu bei, unklare Ausdrucksweisen zu unterstützen.

Firmen, in denen sehr wenig über Fehler und Unzulänglichkeiten gesprochen wird, leben eine Kultur der Verdrängung. Ihre Sprache ist leise, freundlich aber unverbindlich. Firmen, in welchen Fehler als Herausforderung angesehen und besprochen werden, leben eine Unternehmenskultur der Offenheit und Klärung. Ihre Sprache ist lebendig, direkt und vertrauensbildend.

Eine unpräzise Sprache eröffnet Vorgesetzten viele Möglichkeiten, der Verantwortung ausweichen zu können. Dieses Verhalten ist dann adäquat, wenn Leitbild und Führungsgrundsätze auch unpräzise formuliert sind. Das ist in folgenden Beispielen ersichtlich:

- > Alles sachlich zu benennen und Ich-Botschaften zu vermeiden, deutet auf die Absicht hin, Arbeiten im "freien Raum" stehen zu lassen, bis sich Freiwillige erbarmen oder sich genötigt fühlen diese auszuführen.
- > Sanktionen werden im Geschäftsalltag selten verhängt. Corporate Governance, Code of Conduct, Corporate Social Responsibility sind meist so abgefasst, dass sie wie eine Drohung als Bestandteil eines Arbeitsverhältnisses sind, jedoch in den Verstößen zu wenig greifen, da der Interpretationsspielraum zu gross ist.
- > Unverbindliche Sprache lässt Ungerechtigkeiten zu. Je tiefer die Hierarchie (niedriger der Rang) desto strenger die Auslegung von Regelverstößen. Z.B. Eine Bargeldentwendung aus der Kantinenkasse hat in der Regel eine sofortige Kündigung zur Folge, ungeachtet der Gründe. Ein CEO hingegen, der erst durch eine "WhistleblowerIn" wegen seiner sexuellen Übergriffe, entlarvt wurde, verlässt die Firma mit einem goldenen Fallschirm, mit der Begründung "sich neuen Herausforderungen stellen zu wollen".

Keines dieser Beispiele steht auf der Wunschliste von Unternehmenskulturen. Erst die ungenaue schriftliche Fassung der Rahmenbedingungen und der unverbindliche Umgang miteinander lassen diese Haltung und diese Situationen entstehen. Ist sie präzise entsteht Verbindlichkeit. Ist sie unpräzise entsteht Willkür.

Wie nun soll auf Unverbindlichkeit reagiert werden? Gängiges Beispiel ist die mangelnde Entscheidungsfreudigkeit von Vorgesetzten, die sich winden und oft nicht festlegen. In genau diesen Fällen sind Wie-, Wo-, Wann-Fragen nicht hilfreich. Ein Sachverhalt ist dann so zu formulieren, dass eine Ja- oder Nein-Antwort erfolgen muss. Dieses Vorgehen bewirkt eine Haltung, welche Effizienz und Wirtschaftlichkeit in ungeahntem Ausmass fördert. Vorgesetzte, die sich nicht die Zeit nehmen, Aufträge präzise zu formulieren, handeln unfair, weil die Untergebenen mit unklaren Zielen nie befriedigende Ergebnisse erreichen können. Eine Kritik des Chefs, unter solchen Umständen angebracht, ist demoralisierend.

[Alle Einträge](#)[Neuer Eintrag](#)

Controlling- Forum

- > Unternehmen vergleichen wie?
- > Auszahlung, Aufwand, Kosten
- > Controller im Betriebsrat
- > Controller, Betriebswirt, ... und nun?
- > Kostenverteilung/Kostenglättung
- > Controlling Basiswissen
- > Software zum Üben als Controller
- > INDEX Funktion und Drop-Down-Listen

[Alle Einträge](#)[Neuer Eintrag](#)

Controlling-Software

- > cubus outperform
- > Cubeware - leistungsstarke Business Intelligence Software
- > BPS-ONE

[Alle Einträge](#)[Neuer Eintrag](#)

Community



Nutzen Sie kostenfrei das Forum für Controller und und diskutieren ihre Fragen zu Controlling-Themen.

Weitere wichtige Bereiche in denen die präzise Sprache die Unternehmenskultur formt. Nachfolgend sind Massnahmen aufgeführt, die z.B. die Kultur mit Verbindlichkeit formen will:

- > Schriftstücke sind so zu verfassen, dass sie jeder versteht.
- > Fremdwörter sollten vermieden werden, weil diese unterschiedlich interpretiert werden können.
- > Produkte- und Dienstleistungsbeschreibungen sollten mit präzisen Versprechungen beschrieben sein, damit diese messbar sind.
- > Von Mitarbeitenden sollte Machbares verlangt werden, um Erfolge in kleinen Schritten zu erreichen.
- > Angekündigte Sanktionen sollten umgesetzt werden, auch wenn sie emotional unangenehm sind.
- > Fehler sollten eingestanden werden, bevor sie andere entdecken.
- > Die Informationskultur sollte eindeutig, zeit- und stufengerecht sein.

Unternehmen, die an ihren Versprechungen und Leistungen gemessen werden wollen, sind immer klar im Ausdruck ihrer Zielsetzungen. Die präzise Sprache entsteht aus der Genauigkeit des Denkens. Sie fördert das Bewusstsein der Selbstverantwortung für die eigene Identität. Dies gilt sowohl für den Einzelnen, als auch für eine Gemeinschaft, die sich in einer Unternehmenskultur wieder finden soll. Diesen Aspekt sollte sich das Controlling bei seiner täglichen Arbeit immer wieder in Erinnerung rufen. Viele zu korrigierende Ursachen sind auf die Ausdrucksweise zurückzuführen und diese gilt es zu verstehen und zu schärfen.

letzte Änderung H.R.H.U.R.F.S. am 29.08.2016

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

Quelle: panthermedia.net / BrianAJackson

[Drucken](#)[RSS FEED](#)

Der Autor:



Herr Hans R. Hässig und Roland F. Stoff

Hans R. Hässig und Roland F. Stoff haben langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene 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.

[Homepage](#) | [Club-Profil](#) | [weitere Fachbeiträge](#) | [Forenbeiträge](#) | [Blog](#) | [Fotogalerie](#)

[Zurück zur Übersicht](#)