

Controlling beginnt bei der Führungstransparenz

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 selbst gemacht, 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 wird zur Last.

■ Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff



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 nachdem, 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 Wettbewerbs 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.

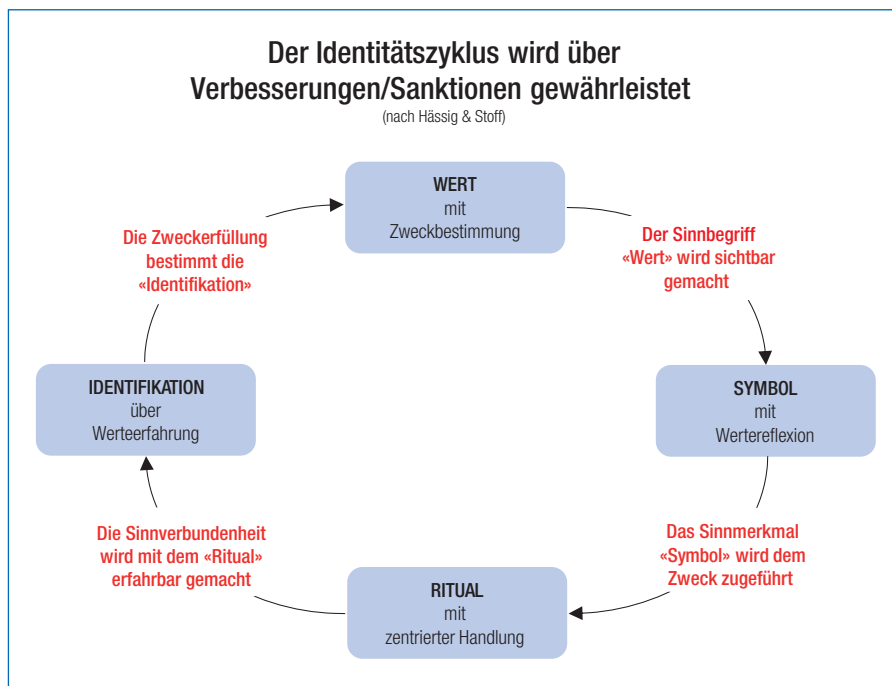
Im zweiten Beispiel besinnen wir uns auf greifbare und bewährte Tatsachen, auf die wir uns verlassen können, und setzen diese in Bezug zu den Grundwerten jeder wirtschaftlichen Institution – «Wirtschaftlichkeit», «Wirksamkeit» und «Menschlichkeit». Dies ist die Basis zur Einzigartigkeit und gewährleistet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

Unterstützen Führungsschulung oder Wertemanagement das Controlling?

Viele Unternehmungen rühmen sich bei der Personalsuche mit ihrer Fort- und Weiterbildung. Sie sind es aber auch, die ihre 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 Managementtrends 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, die 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, um 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.

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 aufrechtzuerhalten, 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 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 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 vereinen. 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 hat 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.

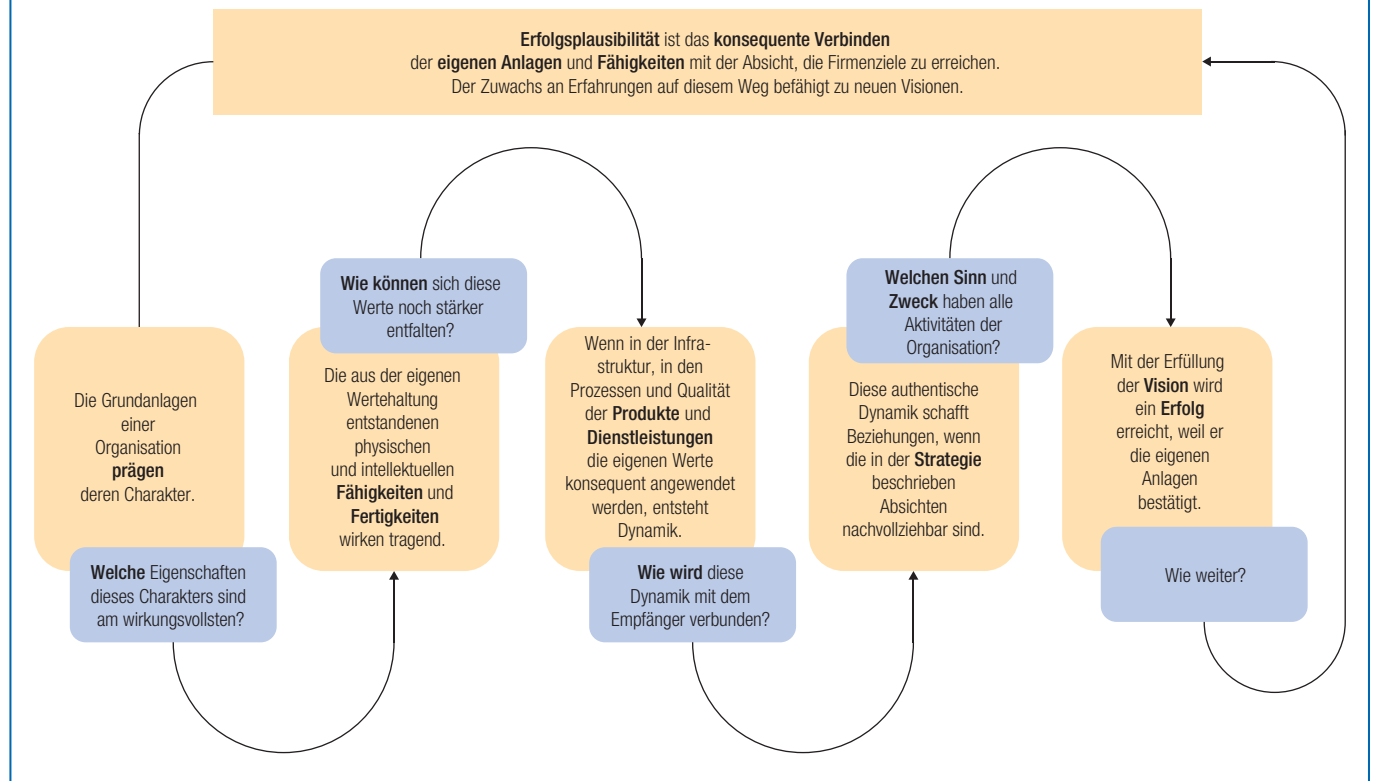
In der Grafik auf der nächsten Seite wird dargestellt, wie der Führungsansatz der Erfolgsplausibilität aufgebaut ist.

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

Erfolgsplausibilität

(nach Hässig & Stoff)



- 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/des Produkts wird auch Qualität genannt und sollte möglichst der ge-

wünschten 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.

AUTOREN



Hans R. Hässig hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.



Roland F. Stoff hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

Sie haben effiziente Instrumentarien entwickelt, mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht werden können. Über die erfahrene Werterhaltung und deren Authentizität lässt sich die Unternehmenskultur zielorientiert steuern.

Es sind Einflussfaktoren, die immer monetäre Wirkungen haben.

www.unternehmenskultur-controlling.ch

Ihr Buch «Unternehmenskultur verstehen – die Basis für den langfristigen Erfolg» ist beim Cosmos Verlag erschienen.

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch
Herausgeber Stephan Bernhard
Redaktion Jennifer Aellen
Roxy Gartmann

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.iStockphoto.com
Bestell-Nr. NL9160

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurde meist die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mitgemeint.