

Wie Controller ihren Platz im Unternehmen finden!

Die Anforderungen

Wirksames Controlling umfasst weit mehr Kompetenzen als das Interpretieren und Präsentieren von Zahlen. Der Controller sollte Visionär sein, dann entwickelt er sein eigenes Bild von der möglichen zukünftigen Entwicklung des Unternehmens. Er wäre damit bestens gerüstet, erfolgskritische Parameter rechtzeitig zu hinterfragen und die Entscheidungen der Gegenwart optimal vorzubereiten.

Der Controller leistet hervorragende Arbeit, wenn er die Daten der Fachbereiche kritisch hinterfragt. Dazu benötigt er die uneingeschränkte Unterstützung und den Rückhalt der Geschäftsführung. Der Wirkungsgrad des Controllers wird besonders gefördert, wenn ihm die Gelegenheit gegeben wird, an ausgewählten Sitzungen des Management-Teams teilzunehmen, um die unterschiedlichen Perspektiven der Entscheidungsträger zu betrieblichen Fragestellungen und strategischer Ausrichtung direkt zu erfahren. Außerdem setzt die Geschäftsführung damit ein deutliches Signal.

Der Controller nimmt in der Ausführung seiner Aufgaben seine Verantwortung interdisziplinär und hierarchieübergreifend wahr. Er ist dort präsent, wo die Leistung erbracht wird, und hat damit direkten Kontakt zu den Kollegen und Kolleginnen. Das erfordert „soziale Geländegängigkeit“, d. h. ein sicheres Gespür für Menschen und ihre Interessen. Der Controller erkennt Stolpersteine und Hürden rechtzeitig und bezieht diese bereits in Vorfeld mit in seine Überlegungen zur Optimierung von Ergebnissen ein.

Ein häufiges Problem

Gilt die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung nicht der wirksamen Positionierung und Unterstützung des Controllers, läuft er Gefahr, zwischen die Stühle von Interessengruppen zu geraten und seinen eigenen, von den Fachbereichen unabhängigen und anerkannten Platz in der Organisation nicht zu finden.

Er wird dann zur Beute in den gut ausgelegten Fallen alter Seilschaften, die Nutznießer eines nicht funktionsfähigen Controllings sind! Im verborgenen Netzwerk ihrer Macht bereiten sie ganz geschickt den Weg vor. Die Spielfelder mögen unterschiedlich sein, die Auswirkungen sind häufig vergleichbar: das Controlling ist nicht mehr wirksam. Das zeigt sich zum Beispiel in den unreflektiert übernommenen Zahlen und Daten der Fachbereiche für Präsentationen und Entscheidungsvorlagen. Eigene Untersuchungen und Vorlagen zur Bewältigung aktueller Probleme fehlen ganz.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist auch die Anerkennung der Geschäftsführung nicht mehr da. Der Controller ist ausgebrannt, denn auch ein besonders intensiver Arbeitseinsatz löst seine Probleme nicht. An seiner Karriere kann er nur bei einem neuen Arbeitgeber weiterarbeiten. Das ist eine Fehlinvestition für das Unternehmen, denn die kostspielige Einarbeitungszeit hat nicht zum Erfolg geführt, ein funktionsfähiges Controlling zu etablieren.

Ein Ausweg, der entsprechende Führung voraussetzt!

Es ist hilfreich, einen Mentor auf der Geschäftsführungsebene zu benennen, der dem Controller zur Seite steht, um die Komplexität des gesamten Geschäfts zu entwirren, und damit zeitökonomisch fachliche und zwischenmenschliche Herausforderungen zu bewältigen.

Die Aufgabe des Mentors ist dabei vergleichbar mit der eines erprobten Bergführers. Er lehrt ihn, die Wege richtig einzuschätzen, um zu vermeiden, dass er auf halber Strecke umkehren muss. Er unterrichtet ihn, wo er Schutz findet, wenn ein Gewitter aufzieht. Der Controller lernt auf jedem neuen Weg die Herausforderungen aus einer anderen Perspektive kennen. Am Ziel angekommen stellt er fest, dass alles anders aussieht als angenommen. Der Mentor unterstützt den Controller in seinem Perspektivenwechsel und damit in seiner Urteils- und Entscheidungskompetenz. Sackgassen und unsichere Wege sind im Gesamtzusammenhang klarer zu erkennen. Entscheidungen werden danach ausgewogener und mit Überblick über das Gesamtsystem Unternehmen vorbereitet.

Der Mentor hat den Controller mehr für die Firmenziele begeistert, als er vielleicht ahnt. Der Controller wird nicht nur gefördert, sondern auch gefordert, für den Erfolg des Unternehmens ein eigenes, verantwortungsvolles Instrumentarium aufzubauen. Dazu gehört auch die Optimierung seiner persönlichen Wirkung, z. B. in der Kommunikations- und Sozialkompetenz, um den vielfältigen Herausforderungen der „sozialen Geländegängigkeit“ begegnen zu können.

Hilfestellung, wenn keine Unterstützung angeboten wird!

Der Controller wird auch im eigenen Interesse dafür sorgen, ständig mit ausgezeichneten Leistungen zu überzeugen und gleichzeitig seine persönliche Leistungsfähigkeit zu erhalten, denn das ist sein „Kapital“. Mit Fachkompetenz, Sozialkompetenz und persönlicher Ausstrahlung sichert er seine Karriereentwicklung und damit die Finanzierung seines privaten Lebensstils.

Der Controller beauftragt einen geeigneten Business-Coach, der die notwendige Hilfestellung zur Bewältigung beruflicher Herausforderungen professionell leistet. Der Controller wird diese Unterstützung spätestens dann benötigen, wenn er erste Hinweise dafür findet, dass er in seiner wichtigen Funktion im Unternehmen keine Zukunft mehr hat. Eigenverantwortung für seine Karriereplanung zu übernehmen „zahlt sich aus“ – denn auch das private Umfeld profitiert davon. Business-Coaching kann steuerlich abgesetzt werden. Der Steuerberater informiert über Details. Ihre Erfolgserlebnisse müssen Sie (bislang) nicht versteuern!

Copyright 2003 by: Monika Schwartz Coaching & Consulting