

Wirtschaftlicher Erfolg

Effektives Controlling und wirksame Umsetzung

Gaby Baltes

I. Der klassische Begriff des Controllings

War Controlling noch vor einigen Jahren ein betriebswirtschaftliches Aufgabenfeld, das fast ausschließlich von einigen Spezialisten in Großunternehmen angewandt wurde, so ist es mittlerweile ein fester Bestandteil des Managementhandelns und der Erfolgsrechnung auch kleinerer Unternehmen geworden.

In seinem Kern ist Controlling definiert als ein umfassendes Steuerungssystem zur Unterstützung des Managements mit dem Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sicher zu stellen.

Das Controlling ist in vielen Unternehmen so weit entwickelt und vorangeschritten, dass für alle relevanten Unternehmensbereiche und Prozesse ein eigenes Controlling aufgebaut wurde, das den Verantwortlichen helfen soll, die jeweils relevanten Erfolgskennziffern durch geeignete Management-Entscheidungen und Maßnahmen positiv im Sinne des Unternehmenserfolges zu beeinflussen und den jeweiligen Verantwortungsbereich erfolgreicher zu steuern.

In der Praxis hat diese Entwicklung leider dazu geführt, dass die Ursachenforschung von Fehlentwicklungen und das kreative Erarbeiten umfassender Lösungen häufig reduziert wird auf die Bewertung spezifischer Kennzahlen und deren Veränderungsmöglichkeiten.

Diese Reduzierung der Komplexität der Unternehmenswirklichkeit auf eine Handvoll Kennziffern scheint für viele Manager eine hohe Attraktivität auszuüben, da Probleme und Fehlentwicklungen hierdurch schnell operationalisierbar und griffig erscheinen, was die Hoffnung auf das schnelle Wirken ergriffener Korrekturmaßnahmen nährt.

Natürlich kann eine derartige Herangehensweise durchaus sinnvoll und zweckmäßig sein. In den meisten Fällen ist aber eine ganzheitliche Betrachtung zielführender, weil sie alle relevanten Aspekte des Managementhandelns betrachtet. Damit erreicht man eine wesentlich bessere Aussagekraft hinsichtlich der Wirkungszusammenhänge als eine Reduzierung auf Kennzahlen. Überdies läuft man nicht Gefahr, relevante Einflussfaktoren oder Handlungsfelder zu übersehen.

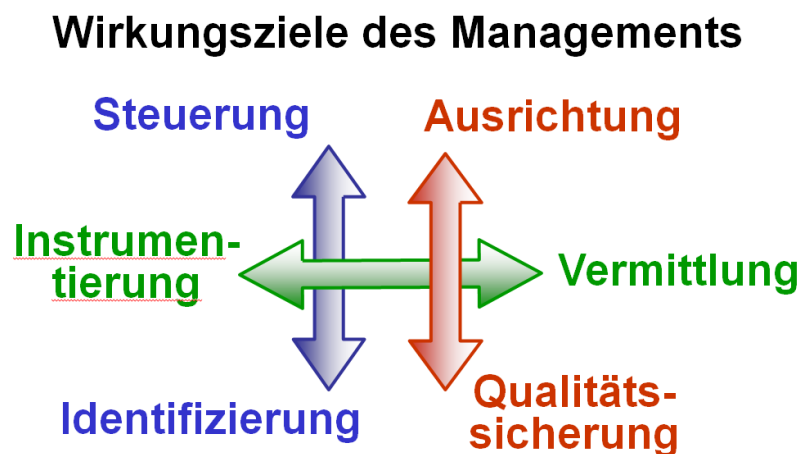
Für ein erfolgreiches und nachhaltig wirkendes Managementhandeln stellt sich folglich die Herausforderung, einen übergeordneten Betrachtungsansatz zu finden, der in seiner Herangehensweise über den rein pragmatischen Ansatz einer Methoden- und Instrumentenanwendung hinausgeht.

Dieser Ansatz sollte ganzheitlich und systematisch alle relevanten Perspektiven abbilden, die für ein zukunftsorientiertes Managementhandeln von Bedeutung sind, ohne dabei in weitschweifende akademische Betrachtungen zu verfallen. Er sollte sich auf die Kernziele des Managementhandelns konzentrieren.

II. Das Modell des „Dynamischen Managements“

Ein Handlungs- und Denkansatz, der die oben beschriebenen Anforderungen in einem ganzheitlichen und funktionierenden System umgesetzt hat, ist das von der Unternehmensberatung EVOLOG entwickelte Modell des „dynamischen Managements“.

Das Konzept des „dynamischen Managements“ konzentriert sich bei der Frage, welche Aspekte erfolgreiches Managementhandeln ausmachen, auf sechs zentrale Zielaspekte, die bei jeder komplexen Managemententscheidung zu berücksichtigen sind: Identifizierung, Instrumentierung, Steuerung, Ausrichtung, Vermittlung und Qualitätssicherung.



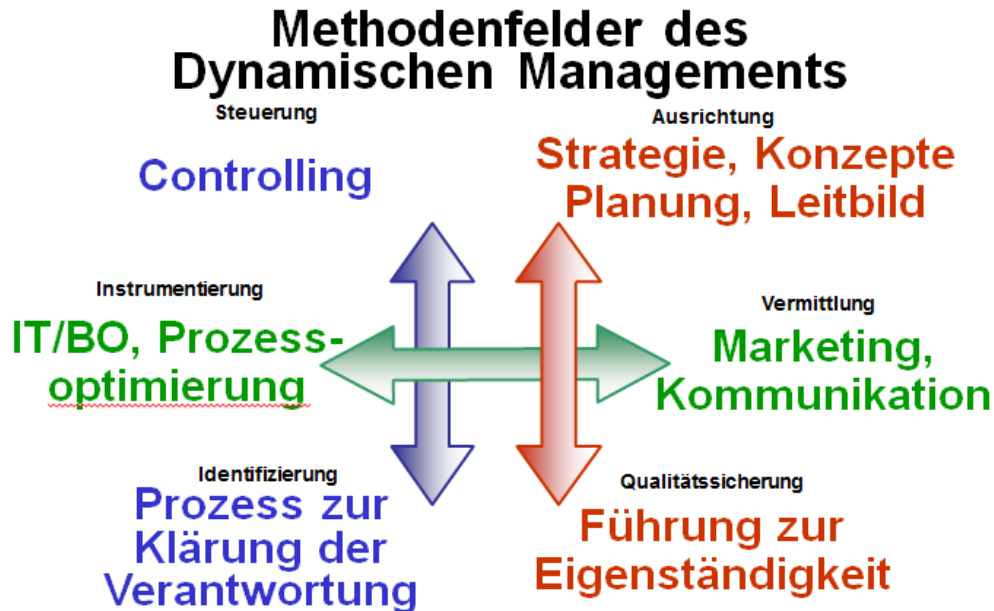
Unternehmerischer Erfolg ist eben nicht eine Aneinanderreihung oder Addition einzelner Entscheidungen, sondern stets die Folge eines systematischen Arbeitsprozesses, der seinen Anfang nimmt in der Erarbeitung einer tragenden Strategie, die sowohl den Blick nach vorn richtet und damit neue unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet, als auch die Handlungsfelder der gelebten Unternehmenswirklichkeit in den Blick nimmt.

Auf dieser Basis können die Kernpunkte, an denen ein effizientes Managementhandeln anzusetzen hat, identifiziert und zielgerichtete Maßnahmen durchgesetzt werden. Vollständig aber wird dieser Entscheidungsprozess erst dadurch, dass gleichzeitig auch festgelegt wird, welche Qualitäten zum Beispiel auf Mitarbeiterebene zu entwickeln sind, oder wie die internen Prozesse optimal organisiert und abgebildet werden können. Und zu guter Letzt muss geklärt werden, wer welches Maß an Verantwortung zu tragen hat, um eine entsprechende Qualitätssicherung zu gewährleisten.

Kern dieser Überlegungen ist es, dass Managemententscheidungen stets innerhalb eines Systems einen bestimmten Prozess durchlaufen, und dabei - beabsichtigt oder unbeabsichtigt - Auswirkungen auf eine determinierte Anzahl von Wirkungszielen haben.

III. Die Methodenfelder des „Dynamischen Managements“

Dieser übergeordneten Prozessbeschreibung auf Unternehmensebene entsprechen die Methodenfelder mit denen die Management-Anforderungen in den einzelnen Unternehmensbereichen umzusetzen sind und operationalisierbar werden.



Die Methodenfelder des „dynamischen Managements“ sind die Pflichtfelder der Unternehmensführung, die gleichrangig nebeneinander stehen.

In der konkreten Situation, wenn der Unternehmenserfolg verbessert und die gegenwärtige Unternehmenssituation analysiert werden soll, wird man häufig feststellen, dass die Methodenfelder unterschiedlich entwickelt sind, und somit der Handlungsbedarf in den einzelnen Feldern sehr unterschiedlich sein wird, so dass sich das Management auf die „notleidenden“ Themen konzentrieren kann.

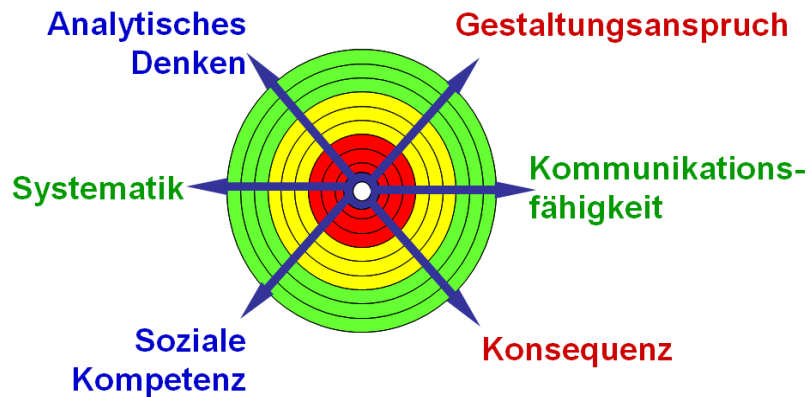
Bei aller ganzheitlichen Betrachtung erfolgt in der Praxis also eine Fokussierung auf die relevanten Engpass-Themen im Sinne einer Reduzierung der Komplexität.

IV. Die Anforderungen an den Manager

Wenn auf der Unternehmens- und Managementebene die Hausaufgaben im oben beschriebenen Sinne erledigt worden sind, so sollte man doch meinen, dass dem Erfolg jetzt nichts mehr im Wege steht. Ein wesentlicher Aspekt fehlt allerdings noch, nämlich die individuelle Ebene des einzelnen Managers.

Die nachstehende Abbildung zeigt, welche Kompetenzen ein Manager idealerweise mitbringen sollte, um seine Managementaufgabe erfolgreich betreiben zu können.

Kompetenzanforderung Management



Zunächst einmal benötigt er ein ausgeprägtes analytisches Denkvermögen, um eine treffende Analyse seiner Situation durchzuführen und um die relevanten Handlungsfelder zu definieren. Auf dem Weg kommt er dann zu Entscheidungen über treffende Maßnahmen. So muss er beispielsweise in der Analyse einer Situation die Fähigkeit besitzen, mit gezieltem Fragen den Kern des Problems herauszuarbeiten, um daraus die treffenden Konsequenzen abzuleiten.

Aus Sicht des Unternehmens hat jeder Manager einen Aufgabenbereich übertragen bekommen, den er im Sinne des Unternehmens gestalten und voranbringen soll. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, sollte er klare Vorstellungen entwickeln, wie er sich diesen Verantwortungsbereich in der Zukunft vorstellt und was dies für alle beteiligten Mitarbeiter bedeutet. Ein klar kommunizierter Gestaltungsanspruch gibt den Mitarbeitern Richtung und Orientierung und schafft die Voraussetzung für motiviertes und erfolgreiches Handeln.

Da Durchsetzungs- und Gestaltungswille allein nicht ausreichen, bedarf es einer weiteren Fähigkeit, um als Manager erfolgreich zu agieren. Ein Manager sollte seine Vorstellungen und Ideen positiv kommunizieren können, um andere davon zu überzeugen, auf seinem Weg mitzugehen.

Es reicht nicht aus, die eigenen Vorstellungen per Anweisung durchsetzen zu wollen. Um gemeinsam erfolgreich zu sein, müssen Mitarbeiter und Kollegen die Hintergründe und Auswirkungen von Management-Entscheidungen verstehen können und sich ernst genommen fühlen. Hierfür sind gut entwickelte kommunikative Kompetenzen notwendig.

Trotz treffsicherer Analyse und professioneller Kommunikation kann man doch immer wieder feststellen, dass viele gute Maßnahmen versanden und im Arbeitsalltag in Vergessenheit geraten. Ein Grund solcher Fehlentwicklungen liegt häufig darin, dass die Zusammenarbeit in vielen Teams von dem Bedürfnis nach Harmonie bestimmt wird.

In solchen Teams wird das Einfordern vereinbarter Maßnahmen oft als Störung des Betriebsfriedens empfunden, wenn man zugunsten der vermeintlichen Harmonie auf eine konsequente Erfolgsorientierung verzichtet. Insbesondere in Krisenzeiten ist aber das Durchhalten von Konsequenz eine Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg.

Andererseits wird niemand bestreiten, dass der Manager von heute ein ausgeprägtes Maß an sozialer Kompetenz besitzen sollte, um seine Entscheidungen und sein Verhalten so auszurichten, wie es von einer Führungskraft im 21. Jahrhundert erwartet wird.

Abgerundet wird das Kompetenzprofil des idealen Managers dadurch, dass er in seiner Arbeitsweise und in seiner Selbstorganisation strukturiert und systematisch vorgeht, und ein Vorbild für seine Mitarbeiter ist.

In der Erwartung, dass die beschriebenen Kompetenzmerkmale bei jedem Manager in idealer Weise vorhanden sind, müsste jeder, der sich etwas kritisch hinterfragt, zu dem Schluss kommen, dass er den Anforderungen einer Managementaufgabe nicht ohne weiteres gerecht werden kann.

Folglich gilt auch hier das gleiche Prinzip wie beim „dynamischen Management“: Der entscheidende Schritt zum Erfolg ist in der Analyse und der sich anschließenden Bearbeitung der relevanten Handlungsfelder zu suchen.

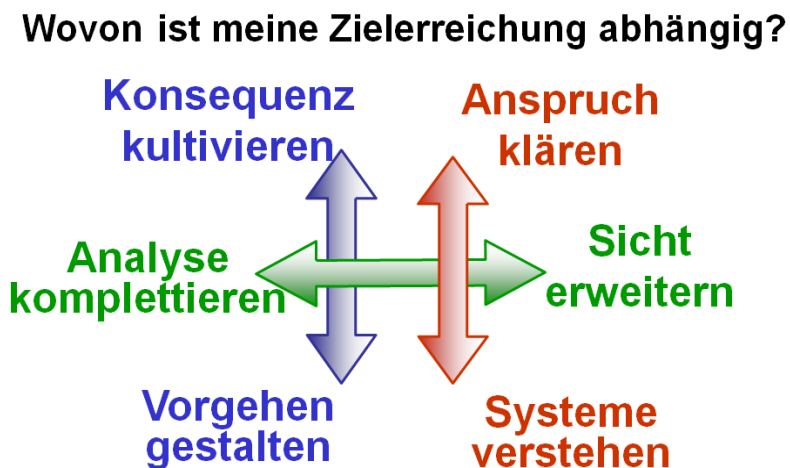
Betrachtet man den gesamten Prozess des Managementhandelns, so wird schnell deutlich, dass die Komplexität den Einzelnen schon dadurch überfordern muss, dass der Einzelne nur in sehr eingeschränktem Maße kritisch von außen auf seine Situation sehen kann, um zu einer objektiven Beurteilung zu kommen.

Die größte Begrenzung in seiner Wirksamkeit erfährt der Einzelne jedoch in sich selbst, d.h. seine Erfahrungen, seine Werte und Normen, sein spezifisches Wissen etc. sind einerseits die Quelle seines Erfolges und andererseits aber auch die Begrenzung seiner Möglichkeiten.

Ein möglicher Weg, dieses subjektive Handeln zu überwinden und zu einem abgewogeneren ganzheitlichen Handeln zu gelangen, besteht darin, dass sich der Betroffene einen Partner an die Seite nimmt, der ihm als neutraler Sparringspartner dient. Dies sollte ein Partner sein, der in der Sache keine eigenen Interessen hat, sondern unabhängig ist, und primär den Erfolg des Betroffenen im Fokus hat.

V. EVOLOG – Management - Coaching

Für diese Form der Unterstützung von Managern wurde das EVOLOG - Management-Coaching entwickelt.



Dieses Coaching-Konzept zeichnet sich dadurch aus, dass es über den normalen Coaching-Ansatz hinausgeht, und speziell die Frage nach der Zielerreichung auf dem jeweiligen Feld des Managementhandelns bearbeitet.

Es ist ein systematischer Arbeitsprozess, in dem der Manager, unterstützt durch einen professionellen Coach, zu einem erweiterten Verständnis der Situation und der daraus sich ergebenden Handlungsfelder gelangt. Er wird damit in die Lage versetzt, sowohl ganzheitlichere Lösungen zu entwickeln als auch die Erreichung seiner Zielvorstellungen zu verwirklichen.

Vor dem Hintergrund dieser umfassenden Denk- und Arbeitsweise wird aus einer einfachen Betrachtung von Controlling-Kennzahlen ein Managementsystem, das aufgrund seiner ganzheitlichen und systematischen Herangehensweise die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich erhöht und die Erreichung gesetzter Ziele absichert.

Autorin:

Gaby Baltes
Senior-Beraterin
EVOLOG Beratersozietät GbR
Else-Lang-Str. 1
50858 Köln
Mobil: +49 171 5 89 48 27
Mail: g.baltes@evolog.de

