

Der Controller als empathischer Kommunikator: Harte Fakten weich kommunizieren

Susanne Schwalb

2.1	Einleitung: vom Geist des Controllerwitzes	11
2.2	Grundbegriffe	12
2.2.1	Der empathische Controller	12
2.2.2	Kommunikation und Controlling	14
2.2.3	Der Controller und seine Rollen	16
2.2.3.1	Erbsenzähler, Hofnarr, Zahlennerd	16
2.2.3.2	Der Controller als interner Berater oder Business Partner	17
2.3	Besonderheiten der Kommunikation bei Controllern	17
2.3.1	Woran Controller scheitern können – zwei Coaching-Beispiele	17
2.3.2	Akzeptanzprobleme des Controllers	19
2.3.3	Das besondere Verhältnis von Controller und Manager	19
2.3.4	Der Controller als Kümmerer und Mädchen für alles	20
2.4	Ausblick: Macht Geld Controller glücklich?	21
2.5	Literatur	22

2.1 Einleitung: vom Geist des Controllerwitzes

Gerne werden auf Konferenzen im deutschsprachigen Raum Witze über Controller erzählt. Hier ein harmloses Beispiel:

Ein Pessimist, ein Optimist und ein Controller sitzen in einer Kneipe vor einem Glas. „Halb voll!“, sagt der Optimist, „Halb leer!“, meint der Pessimist. „Das Glas ist für seinen Zweck 100 % zu groß“, erklärt der Controller.

Witze können als Anhaltspunkt für den Rückschluss dienen dass Controller nicht der beliebteste Mitarbeiter und/oder Kollege ist. Was sind die Gründe dafür? Muss der Controller das Image eines engstirnigen Buchhalters oder Zahlennerds haben? Ist es notwendig, dass Manager und Kollegen einen Bogen um ihn machen müssen?

Es liegt wohl an der besonderen Rolle des Controllers, die ihm ein bestimmtes Image beschert. Doch welche Rolle definiert er sich und welche wird ihm vom Management

angetragen? Wie kann er sein Image definieren und Akzeptanz aufbauen? Welche Kommunikationsstrategie soll er verfolgen, um eine möglichst gute Leistung und einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten? An welchen Hürden kann er scheitern? Ist Empathie hilfreich für seinen Job? Wenn ja, dann wie? Auf solche Fragen will dieser Beitrag Antworten geben.

2.2 Grundbegriffe

2.2.1 Der empathische Controller

Moderne Controller stellen sich heute als **Business Partner** vor. Mit dieser Wortschöpfung wird unterstrichen, welchen Stellenwert er im Unternehmen haben soll. Der Business Partner scheint ein Gegenbild zu dem Controller zu sein, der als Erbsenzähler die kleinsten Details im Unternehmen aufnimmt und angeblich regelmäßig das Management „ausbremst“. Allerdings ist der Begriff des Business Partners nicht eindeutig definiert und lässt Raum für Vermutungen und Spekulationen. Geschäftspartner, also der deutsche Begriff für Business Partner, meint Person(en) oder Unternehmen, mit denen eine Geschäftsbeziehung besteht oder geplant ist. Daneben soll der Controller dann auch noch „Strategischer Partner“ sein. Damit wird er zum aktiven Partner des Managements. Neben den altbekannten Rollen der Informationsversorgung, Planung und Kontrolle sollen die Controller als Business Partner „Rat“ an den zu betreuenden Manager erteilen.

Controller werden künftig in ihrer Funktion eines „Business Partners“ beraten, wenn es um Fragen des Managements zu betriebswirtschaftlichen Themen geht. Controller werden Change-Prozesse und Lernprozesse moderieren und sogar anstoßen. Das setzt voraus, dass sich Controller mit dem Thema Prozessmanagement auseinandersetzen und sich managementrelevante Kenntnisse in den Bereichen der Moderation, Präsentation, Führen (auch ohne Führungsfunktion) aneignen. Daneben kann man davon ausgehen, dass es neue und alte Methoden und Instrumente des Controllings weiterzuentwickeln gilt. [1]

Analysiert man die Anforderungen an den Controller aus jüngsten Stellenanzeigen, wird fachlich meist ein Hochschul- oder Fachhochschulstudium verlangt. Darüber hinaus sind praktische Erfahrungen in der Regel erwünscht. Anforderungen an die Persönlichkeit des Controllers sind weit ausgedehnt und erinnern manchmal an eine „**eierlegende Wollmilchsau**“. Analytische Fähigkeiten, Kommunikations- und Durchsetzungsfähigkeit werden genannt. Die Kooperationsbereitschaft mit Kollegen und anderen Abteilungen wird hoch angesiedelt. Dass der Controller das fachliche Einmaleins seines Jobs, also das Instrumentarium, beherrscht, wird als Pflichtprogramm stillschweigend vorausgesetzt, die Kür liegt eindeutig im **persönlichen** und damit auch **emotionalen** Bereich. Er muss in der Lage sein, über alle Unternehmensbereiche hinweg kooperieren und kom-

munizieren zu können. Widerstände müssen dabei überwunden werden und Überzeugungskraft ist gefragt.¹

Der Controller behauptet gerne über sich, dass er beide Seiten seiner Persönlichkeit trennen kann, dass er rein sachlich und emotionsfrei argumentiere. Dabei sind alle rationalen und sachlichen Entscheidungen, die wir im Alltag treffen, Prozessen im Gehirn unterworfen, welche Emotionen verarbeiten. Emotionen helfen uns, Situationen und Fachthemen einzuschätzen. Emotionen bewegen uns, etwas zu tun oder etwas zu lassen und halten uns flexibel, um uns schnell umzustellen, wenn die Situation es erfordert. Emotionen helfen uns nicht nur, besser zu planen und zu entscheiden, sondern sind ein entscheidendes Mittel der Kommunikation. Sie helfen, das Gegenüber einzuschätzen und ein unterschiedliches Interesse wahrzunehmen. Deshalb ist die **Empathie**, die empathische Kommunikation des Controllers, eine Grundvoraussetzung für seinen beruflichen Erfolg. Empathie ist die Fähigkeit, sich in einen anderen Menschen hineinzusetzen, also Ausdruck des kompetenten Umgangs mit Menschen. Empathie bezeichnet laut Wikipedia die Kompetenz, die Gedanken und Ansichten des Gegenübers zu erkennen und beschreibt die eigene Reaktion auf die Gefühle der Mitmenschen. Controller sind mehr noch als andere Menschen darauf angewiesen, sich in andere Menschen einzufühlen. Die Fähigkeiten, dies tun zu können, sind unterschiedlich entwickelt. Dies hängt vor allem davon ab, wie wir im Kindes- und Jugendalter durch unsere Vorbilder wie Eltern und andere Bezugspersonen trainiert und erzogen wurden. Falls wir das Glück hatten, Eltern zu haben, die Empfindungen anderer wahrnehmen und angemessen darauf reagieren konnten, haben wir auch gute Chancen, es ihnen gleich zu tun.

Auch bei der Mitarbeiterführung spielen die Motive des Geführten wie z. B. Motivation, Engagement und Leistungsbereitschaft eine wesentliche Rolle. Die zugrunde liegenden Motive der Mitarbeiter lassen sich oft nur durch Empathie erschließen. Diese Motive sind dabei dem Einzelnen nicht bewusst und verändern sich auch in einem sich stets wandelnden Umfeld. Empathie ist damit eine wesentliche Voraussetzung des Führungsprozesses.

Allen Vorurteilen zum Trotz haben wir, wenn wir **empathische Kommunikatoren** sind, erhebliche **Vorteile**. Wir können beispielsweise die Reaktionen und Handlungen anderer voraussehen, weil wir andere besser wahrnehmen. Dadurch können wir Gespräche besser vorbereiten und sind gewappnet gegenüber dem, was uns erwartet. Diplomatischer sind wir in jedem Fall, weil wir spüren, was der Gegenüber braucht und was er nicht ertragen kann. Nur dann können dann die Bedürfnisse erkannt und das Controllerangebot entwickelt werden. Der Gegenüber fühlt sich verstanden und bringt dem anderen mehr Gefühl entgegen.

Der Controller soll sich nicht vor **Emotionen** scheuen, sondern diese bewusst und gekonnt einsetzen. Durch Emotionen wirken Gespräche und Auftritte authentisch und

¹ **Emotionen** sind jedoch im Controlleralldag eher verpönt. Obwohl man heute aus der Forschung der Neurologie, der Psychologie und auch der Biologie sehr gut weiß, dass die Trennung von Gefühl und Verstand willkürlich ist. [2]

glaubwürdig. Es empfiehlt sich daher, Ziele und Motive seiner Gespräche und Auftritte zu klären und auch die Emotion zu erzeugen, die der Controller damit verbindet. Nur wenn der Controller sichtbar macht, was ihn wirklich berührt und bewegt, kann den Dritten überzeugen und sogar beeindrucken. Die Körpersprache wird signalisieren, wie wichtig das ist, was der Redner will. Deshalb ist es sinnlos und kontraproduktiv, sich hinter einem „Pokerface“ oder einem Sachverhalt zu verstecken. Gesten, die nicht im Zusammenhang mit dem Gesagten stehen, wirken gekünstelt und der Redner damit unglaubwürdig.

Empathie ist erlernbar! Controller sollten ihre Aufmerksamkeit schärfen und die Gefühle anderer sehen, hören und spüren. Das erfolgt durch korrekte Entschlüsselung nonverbaler Botschaften, Mitgefühl und dem Nachspüren der Motive, Gedanken und Emotionen des anderen.

2.2.2 Kommunikation und Controlling

Was macht ein Controllinginstrument lebendig? In einigen Unternehmen ist zu beobachten, dass die Controllingabteilung über eine Vielzahl ausgefeilter Controllinginstrumente verfügt, die regelmäßig gepflegt und ausgebaut werden. Tragisch dabei ist allerdings, wie viele dieser Instrumente ein Dornröschenleben führen. Gerne wird von Controllerkongressen und Controllerseminaren bestätigt, man habe zwar z. B. eine Balance Score Card, aber die Führungskräfte lebten sie nicht.

Es ist daher nahe liegend, dass der Controller seine Kommunikationsrolle ernster nehmen muss, um seine Instrumente dem **internen Kunden** und/oder dem Strategischen Partner transparent zu machen. Grundvoraussetzung dafür ist, dass der Controller Klarheit hat, wer seine Kunden sind und was sein Kunde braucht. Der Controller muss sich darüber klar werden, dass er in diesem Fall in der Bringschuld steht.

Der Controller möge die Art von Darstellung wählen, die der jeweilige interne Kunde schätzt und versteht. Besonders bunt, besonders ausgefallen ist häufig das Gegenteil von dem, was im Management erwartet wird: „Keep it simple and stupid“ ist nach wie vor das, was sticht.

Controller haben mit dem **Verkäufer** einiges gemeinsam. Auch seine Kunden wollen freundlich angesprochen werden, beraten werden und mit dem versorgt, was sie tatsächlich brauchen und nicht mit dem behelligt, was gerade auf Lager ist. Es gilt also stets eine positive Beziehungsebene aufzubauen. Es hilft ungemein, wenn der Controller in der Lage ist, sich in die Motive des Gegenübers einzufühlen. Einfache Fragen wie: Was ist sein Motiv? Mit was beschäftigt er sich gerade? Was ist seine größte Baustelle? Was würde ihm jetzt am meisten helfen? Was kann ich noch für ihn tun?, müssen selbstverständlicher Teil der Controllertoolbox sein.

Es macht Sinn, sich von Zeit zu Zeit zu überlegen, wer Kunde ist und welche Instrumente für diesen Kunden eingesetzt werden und wie zufrieden wir mit der Akzeptanz und dem Gelebt-Werden sind (vgl. Tabelle 2.1).

Tab. 2.1 Der Controller und die Erfüllung der Kundenwünsche

Kunde	Instrument	Akzeptanz/Gelebt-Werden o. k./nicht o. k.

Diese Tabelle kann helfen, über die Controllerkunden und deren Bedürfnisse zu reflektieren und herauszuarbeiten, ob der Controller genug getan hat, um seine Instrumente publik zu machen. Und dann gilt es darüber nachzudenken, wie die Instrumente zum Schwingen gebracht werden können, damit diese genutzt werden. Wird ein Instrument nicht genutzt, muss die radikale Frage gestellt werden, warum man dieses Instrument pflegt und hegt, ohne dass jemand Notiz davon nimmt. Falls Instrumente keine Akzeptanz bei den Kunden finden, sollten Sie stillgelegt werden. Kein Produkt bleibt am Markt, wenn es keinen Käufer findet!

Akzeptanz, und damit ist nicht nur das „Abkaufen“ eines neuen Controllinginstrumentes gemeint, sondern auch die Glaubwürdigkeit der Controllerpersönlichkeit. Vor allem die Glaubwürdigkeit und Authentizität wird hergestellt über Kommunikation. Das Wort Kommunikation stammt aus dem Lateinischen und bedeutet teilen, mitteilen, gemeinsam machen und vereinigen. Ursprünglich ist laut Wikipedia.de damit eine Sozialhandlung angesprochen, die mehrere Personen oder lebende Wesen betrifft. Kommunikation meint den **Austausch von Informationen**. Informationen sind Wissen, Erkenntnisse und Erfahrungen. Mit dem Austausch ist keine Einbahnkommunikation gemeint, sondern dieser Austausch setzt voraus, dass beide Kommunikationspartner geben und nehmen. Das Geben und Nehmen funktioniert aber nur dann, wenn die Gesprächspartner in der Lage sind, sich in den anderen hineinzuversetzen, **Empathie** zu zeigen. Wir wissen, die Kommunikation ist gespickt mit Missverständnissen und Misserfolgen. Und auch da zeigt sich, dass ein Controller gern und schnell Opfer von Missverständnissen werden kann.

Missverständnisse werden erzeugt in der verbalen und der nonverbalen Kommunikation. Sowohl die sprachliche als auch die nichtsprachliche Kommunikation hat ihre Tücken. Vor allem die **nonverbale Kommunikation** setzt absichtlich und unabsichtlich Reize ab, die die Kommunikation zwischen Manager und Controller und anderen Kunden nachhaltig stören können. Die persönliche Wirkung eines Menschen wird schätzungsweise 80 % von seinen nonverbalen Verhalten determiniert. Bei der Begegnung mit einem Fremden werden ein Eindruck und auch eine Einstellung manifestiert, noch bevor der andere einen Satz von sich gegeben hat. Nonverbale Kommunikation ist ein nichtsprachliches Verhalten, das Auskunft über den inneren Zustand eines Menschen gibt. Dazu zählt das Erröten aus Verlegenheit oder schlechtem Gewissen, die Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes, wie Kleidung, Insignien der Macht und Kommunikation

(wie Blackberry oder Smartphone) und auch Ausstattung des eigenen Büros oder Gebäudes.

Botschaften werden auch gesendet durch **Gestik, Mimik, Körperhaltung** und **Körperbewegung**. Allein der Händedruck lässt viel Raum für Interpretationen. Ein lascher Händedruck wird gerne gleichgesetzt mit einer lässigen und schwächlichen Grundhaltung des Händeschüttlers. Auch das bewusste Nichtschütteln von Händen, weil man die Person für nicht wichtig erachtet kann ein deutliches Signal sein, um den anderen abzuwerten. Mit nonverbalen Signalen kann man virtuos Einstellung übermitteln, z. B. Aversion durch einen verächtlichen Gesichtsausdruck.

Nonverbale Reize sind nur von dem zu decodieren, der es versteht, diese Reize wahrzunehmen und zu interpretieren. Allgemein gilt: der Körper lügt nicht! Die Körpersprache zeigt uns, was unser Gegenüber wirklich denkt und fühlt.

Bei der **verbalen Kommunikation** möge der Controller seine Aussagen so oft er kann visualisieren, kleine Skizzen bei Tisch malen, den Flipchart benutzen. Visuelle Darstellungen sind leichter zu verstehen als Zahlenfriedhöfe oder das gesprochene Wort. Sinnvoll ist der Einsatz wertungsfreier Fragen wie die berühmten „**W-Fragen**“ (Was? Wer? Warum? Wieso? Weshalb? Wozu?), die das wahre Interesse des Kunden herauskitzeln. Das Stellen von Fragen ist wesentlicher Teil der empathischen Kommunikation. Dazu gehört auch die Kunst des **Zuhörens**. Erst verstehen! Dann verstanden werden!

Controller sind dann erfolgreich, wenn sie herausragende kommunikative Fähigkeiten entwickeln und sich auf ihre Kunden einlassen.

2.2.3 Der Controller und seine Rollen

2.2.3.1 Erbsenzähler, Hofnarr, Zahlennerd

Die alten Rollen des Controllers werden nur noch selten gelebt, vor allem auch deshalb, weil der Manager diese alten Rollenhüte nicht mehr duldet. Dass der Controller fachlich sicher ist, seine Erbsen gezählt hat und ein realistisches Bild in Zahlen zeichnen kann, das die Unternehmensrealität abbildet, ist lediglich Voraussetzung für die Daseinsberechtigung des Controllers. Der Zahlennerd ist Pflicht, alle weiteren persönlichen und fachlichen Anforderungen an Controller ist die Kür.

Hofnarren, die in witzig-unterhaltsamer Form die Wahrheit aussprechen und dafür nicht in Ungnade fallen, mag es in einigen wenigen Fällen, wie beispielsweise schon von der Autorin persönlich im kleinen Mittelstand erlebt, geben. Hofnarren werden allerdings immer weniger, weil auch Könige und ihr Königreich immer weniger werden. Der Mittelstand hat den Patriarchen gegen Führungsteams getauscht, die mit modernen Managementmethoden arbeiten und dem alten Bild nicht mehr entsprechen.

Es ist zu beobachten, dass Controller den impliziten, also nicht klar geäußerten **Erwartungen** ihrer Vorgesetzten und Kollegen gerecht werden wollen. Stellenbeschreibungen sind zwar ein formeller Rollenauftrag, der von dem Vorgesetzten vorgegeben wurde,

doch Stellenbeschreibungen stimmen nicht immer mit der gelebten Realität überein. Die Ausprägung der Controllerrolle ist nicht nur abhängig von der Persönlichkeit und dem Wertesystem des Controllers, sondern auch von den ausgesprochenen und nicht ausgesprochenen Erwartungen der Führungskraft.

2.2.3.2 Der Controller als interner Berater oder Business Partner

Die Beratungsfunktion des Controllers bleibt als wichtige Aufgabe des Controllers. Dabei beschränkt sich die Beratung nicht allein auf die Ebene der Manager, also der Geschäftsführung und dem Vorstand oder Aufsichtsrat, sondern Beratung wird für alle definierten Kunden des Controllings verlangt. Das kann so weit gehen, dass Kennzahlen für Arbeiter vom Controlling zur Verfügung gestellt werden, damit diese ihren Bereich eigenständig steuern können. Offenbar scheint es in der Praxis so zu sein, dass das Management mehr Beratung vom Controlling wünscht zur **Entscheidungsunterstützung**, als das Controlling zu geben vermag. Auf der anderen Seite beklagen sich Manager gerne über Controller, dass diese Entscheidungen nicht einfach nur vorbereiten, sondern sich gerne als Quasi-Manager positionieren und dem Manager ins Handwerk pfuschen. Berater sein heißt aber immer, die Dinge beim Namen zu nennen, Wahrheiten offen auszusprechen, aber nicht gleichermaßen einfordern zu können und zu dürfen, dass auch geschieht, was man beraten hat. Die Entscheidung trifft der Manager, oft aus dem Bauch heraus, nicht nachrechenbar. Oft fehlt dem Controller die Gelassenheit hinzunehmen, dass seine Ratschläge keine Durchschlagskraft haben. Um diesen Job nachhaltig gut auszufüllen, ist aber genau diese Gelassenheit zwingende Voraussetzung.

Falls der Ausdruck Controller als **Business Partner** als die Weiterentwicklung der Beraterrolle zu interpretieren ist, dann scheint damit gemeint zu sein, dass der Controller auf Augenhöhe mit seinem Vorgesetzten kommuniziert und bereit ist, sich auf dessen Erwartungen und managementrelevanten Themen einzulassen und einzufühlen. Dazu gehören strategisches Denken, Vordenken von möglichen Managemententscheidungen, Hinweisen auf Missstände und aber auch auf Potenziale und Stärken des Unternehmens.

Business Partner sein heißt, auf Augenhöhe mit dem Kunden im Management zu kommunizieren. Dabei versucht der Controller nicht, der bessere Manager zu sein.

2.3 Besonderheiten der Kommunikation bei Controllern

2.3.1 Woran Controller scheitern können – zwei Coaching-Beispiele

Der Fall Walter K.:

Der Controller, nennen wir ihn Walter K., beklagt sich während der Auftragsklärung zu Beginn des Coaching-Prozesses, dass er zwei Vorstände über sich habe, aber dem Vor-

stand Finanzen und nicht dem Vorstandssprecher disziplinarisch untergeordnet sei. Im Rahmen des Coachings stellt sich heraus, dass Walter K. immer wieder mit dem Vorstandssprecher in Konflikt kommt, weil er nicht zeitgleich an beide Vorstände berichtet, sondern erst seinen disziplinarischen Vorgesetzten und dann fallweise den Vorstandssprecher „bedient“. Walter K. beginnt zu verstehen, dass der (Rivalitäts-)Konflikt der beiden Vorstände über seine Person ausgetragen wird. Er spricht bei einer passenden Gelegenheit mit beiden Vorständen an, wie er ab sofort agieren soll, damit er beider Bedürfnisse befriedigen kann, und holt sich pro aktiv die Erlaubnis, beide zeitgleich in ähnlich gelagerten Fällen per Mail zu informieren.

Managet der Controller den Konflikt im Vorstand nicht, indem er immer wieder vermittelt, Lösungsstrategien sucht und diese lebt, kann er sehr leicht zum Bauernopfer werden.

Der Fall Klaus V.:

Controller Klaus V. kennt sich sehr gut aus in dem Unternehmen, in dem er nun schon zehn Jahre arbeitet. Der neue Manager, Xaver F. lässt eine Analyse anfertigen, welche Geschäftsbereiche profitabel arbeiten und welche nicht. Der Controller stellt wie auch schon in den Vorjahren fest, dass von fünf Geschäftsbereichen vier profitabel arbeiten, der fünfte seit Jahren defizitär ist. Ungefragt äußert sich der Controller, dass dieser Bereich geschlossen werden müsse, das Management hätte sich bisher nicht getraut. Er dagegen habe das schon seit Jahren veranlassen wollen.

Klaus V. verlässt seine Rolle als interner Berater und Business Partner. Er tut so, als sei er Entscheider und in der Lage, eine solche weitgreifende unternehmerische Entscheidung zu treffen und umzusetzen. Zudem wirft er dem Vorgänger fehlende Courage vor, sodass der neue Manager nun bereits weiß, welches Urteil über ihn gesprochen wird, wenn ihm der entsprechende Mumm fehlt, den Geschäftsbereich zu schließen. Diese Rollenüberschreitung kann ihn die Stelle kosten.

Beiden Fällen ist gemeinsam, dass der Controller einen **Mangel an Empathie** aufweist. Er hat sich nicht in die Situation seines Gegenübers hineinbegeben und auch die Fettnäpfchen nicht erkannt. Er hat nicht verstanden, was sein Gegenüber will. Damit ist er nicht in der Lage, den eigenen Chef zu managen!

Im ersten Beispiel von Walter K. erkennen wir das Problem der **uneinheitlichen Erwartung**. Je mehr Chefs der Controller hat, umso komplexer werden Interaktion und Aufgabenspektrum. Eine richtige Rolle des Controllers gibt es nicht. Es ist eher die Aufgabe des Controllers, die unterschiedlichen Anforderungen von Vorgesetzten und Kollegen in Einklang zu bringen.

Offene und ehrliche Kommunikation ist der wesentliche Faktor für ein wirksames Ausfüllen der Controllerrolle. Dazu müssen Präferenzen des Managers und des Controllers auf den Tisch und klar und unverblümt erörtert werden. Sind die Präferenzen nicht kompatibel, sind Änderungen in der Einstellung des Controllers vonnöten oder stringente Konsequenzen: „love it, change it, leave it!“

2.3.2 Akzeptanzprobleme des Controllers

Akzeptanzprobleme des Controllers machen sich, aus Beobachtungen im Coaching-Prozess großer und kleiner Unternehmen und deren Controllingfunktion, an einer Reihe von Umständen fest. Häufig kommt es vor, dass Vorstand oder Geschäftsführung es nicht schaffen, sich auf eine Controllingphilosophie festzulegen. Beobachtbar ist auch, dass die Controllingkonzeption nicht an die Unternehmenskultur angepasst ist. Oder man erklärt die Mitarbeiterschaft als zu unreif, um mit den Zahlen offen umzugehen und will diese vor der rauen Welt schützen. Beobachtbar ist auch, das Controlling nicht als notwendig gesehen wird, was insbesondere bei Unternehmen passiert, denen es (noch) sehr gut geht, über zweistellige Umsatzrenditen verfügen und noch nie Schieflagen erlitten. Fehlende Akzeptanz auf gleicher Ebene, also Akzeptanz der Fachbereiche, kann auch Missmut beim Controlling erzeugen. Ein **negatives Image**, wie „Geheimagent“, „Maulwurf“, „Besserwisser“ oder „Schnüffler“ kann dem Controlling das Leben erschweren. Leidgeprüfte Controller beklagen zudem, dass die aufgearbeiteten Daten für die Entscheidungsfindung des Managements nicht genutzt werden, man höre lieber auf das Bauchgefühl. Und dann noch die klassische Controllerklage: Die Informationen fließen nicht zeitgerecht, man sei in den Informationsprozess zu spät oder gar nicht eingebunden.

Oft wird auf Kundenseite bemängelt, der Controller träte zu forsch auf, setze eigene Vorstellungen in Szene statt die seines Kunden. Paart sich dieses Vorurteil dann noch mit dem Vorwurf, der Controller sei zu stark fachorientiert und habe keinen Sinn fürs operative Geschäft, dann muss die Akzeptanz fehlen. Alarmstufe rot bedeutet für den Controller, wenn er zu entscheidenden Sitzungen nicht mehr eingeladen wird und wenn relevante Tagesentscheidungen an ihm vorüber gehen.

2.3.3 Das besondere Verhältnis von Controller und Manager

Dehyle stellt in seinem berühmten Schnittmengenbild dar, dass die Schnittmenge zwischen Controller und Manager das Controlling sei. [4] Nach seiner Auffassung handelt es sich damit um einen **gemeinsamen Aufgabenbereich**, Controlling zu betreiben. Der Controller habe die Transparenzverantwortung und die wirtschaftliche Aussageform. Der Manager betreibt das Geschäft und ist verantwortlich für das Ergebnis. Damit agieren Manager und Controller als ein Team.

Der Manager wirft in der Praxis dem Controller gerne vor, er wolle seine Rolle ankratzen, käme oft mit Dingen, die ihn auch schon lange ärgerten. Er will beraten werden, fühlt sich oft belehrt und unverstanden. Er wirft dem Controller vor mit seinen detaillierten Nachfragen Dinge zu verlangsamen oder die Kreativität zu bremsen. Der Controller ist ungeduldig mit dem Manager, fühlt sich ausgebootet, wenn keine oder nicht die richtigen Schlüsse aus seinen Analysen gezogen werden. Und denkt sich: „Wenn ich Manager wäre, dann ...“

Da der Controller häufig **negative Nachrichten** überbringt, wird er häufig auch als Person negativ wahrgenommen: „Der macht mich immer auf Dinge aufmerksam, die unangenehm sind! Negativdenker! Bedenkenträger!“ Der Controller nervt, weil er ein Ärger-Thema transportiert.

Der Controller ist Berater, Problemlöser, Transparenzmanager. Selbstverständlich ist sein positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg erwünscht. Dieser lässt sich durch eine Einflussnahme auf den Manager sicherstellen. Voraussetzung dafür ist, sich in die Gedankenwelt des Managers begeben zu können und zu wollen.

Beobachtet man Controller in der Wirkung auf den zu betreuenden Manager fällt auf, dass Controller um die **Anerkennung** ihres internen Kunden ringen müssen. Der interne Kunde dagegen gibt sich gerne den Anschein, dass er den Controller eigentlich gar nicht so wirklich brauche. Warum lehnt der Manager die Unterstützung des Controllers ab? Offenbar gelingt die Unterstützung dann, wenn der Controller vom Manager in seiner Beratungsrolle, in seiner Rolle als gleichrangiger Businesspartner akzeptiert ist. In der Realität gibt es eine Reihe von verhaltensbezogenen Problemen, die die Kommunikation zwischen Controller und Manager stören. Das richtige Verhalten des Controllers scheint für seinen Erfolg zwingende Voraussetzung zu sein. Die breite Akzeptanz bei Manager und anderen Beteiligten ist ein Baustein dazu. Die angemessene Kommunikation ist der Schlüssel.

2.3.4 Der Controller als Kümmerer und Mädchen für alles

Gerne erhält die Controllingabteilung Aufgaben im Unternehmen, für die sich keiner findet: z. B. die Abrechnung der Kantine. Begründet wird diese Aufgabenverlagerung damit, dass Abrechnung etwas mit Zahlen zu tun habe und Zahlen, das wäre ja Aufgabe des Controllings. Dies zeigt sehr deutlich die Wahrnehmung des Bereichs als Zahlennerds und Erbsenzähler. Oder nehmen wir die dem Controlling zugewiesene Ausputzer-Rolle oder „Mädchen-für-alles“-Rolle, wenn es in Projekten mal nicht klappt, Kosten- und Terminüberschreitungen drohen. Dann trägt das Controlling auch ganz schnell die Schuld, weil die Zahlen und Termine nicht stimmen.

Auch da gilt es, **Bestandsaufnahmen** zu machen:

- Was sind unsere Aufgaben im Controlling?
- Was wollen wir nicht mehr machen?
- Um was kümmern wir uns, was nicht zu uns gehört?

Und nebenbei: Kümmerer machen keine Karriere, weil sie unsichtbar wirken, Fehler ausmerzen, die andere Bereichen zu verantworten haben. Kümmerer erhalten keine Belobigung dafür, dass Sie die Versäumnisse anderer ausbügeln.



<http://www.springer.com/978-3-658-08027-3>

Erfolgsfaktor Controlling
Der Controller als Inhouse-Consultant
Krings, U. (Hrsg.)
2016, XII, 257 S., Hardcover
ISBN: 978-3-658-08027-3