
Vorwort von Prof. Dr. Jochem Müller

Die Unternehmen sehen sich heute großen Herausforderungen gegenüber. Die Unternehmenssteuerung wird immer anspruchsvoller und schnelllebig. Nicht erst seit der Banken- und Eurokrise wird das Umfeld volatiler und risikoreicher. Die Unternehmensführung und speziell das Controlling suchen nach Antworten auf die wachsende Dezentralisierung und Internationalisierung der Wertschöpfung in fast allen Branchen.

Der wachsende Trend zu fraktalen Einheiten lässt sich nur mit besser qualifizierten und eigenständigen Mitarbeitern bewerkstelligen. Direktive und autoritäre Strukturen weichen nichtdirektiven, autonomen und eigenverantwortlichen Prozessen und Aufgaben. Die klassische, quantitative Rolle des Controllings erweitert sich mehr und mehr zu einer emotionaleren, verhaltensorientierten Beratung und systemischen Gestaltung im Unternehmen. Der klassische Controller verändert sich zum Business-Coach, der sich als Berater und Sparringspartner von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen auf gleicher Augenhöhe versteht. Dabei ist es wichtig, einen guten Draht zum Klienten aufzubauen. Aktives Zuhören und eine kognitive und gefühlsmäßige Einstimmung auf die Welt des Klienten ist die Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Auch eine passende innere Grundhaltung ist für das Miteinander sehr wichtig. Neben dem aktiven Zuhören und Mitgehen ist vor allem auch ein zirkuläres Fragen aus einer Vogelperspektive bzw. Metaposition für eine ganzheitliche Problemlösung und Sinnhaftigkeit wichtig und hilfreich. Fragen helfen die Aufmerksamkeit auf Inhalte oder auf die beteiligten Emotionen zu lenken. Mit Hilfe von Fragen gelingt es in der Controller-Praxis auch hervorragend, Verzerrungen, Verallgemeinerungen und Tilgungen des wirtschaftlichen Alltagsdenkens zu entwirren, um Klarheit und Transparenz zu schaffen. Ein erfahrener Coach bringt dabei sehr viel Feld- und Führungserfahrung aus der beruflichen Praxis ein. Gefragt ist eine individuelle und kontextbezogene Beratung in einer praxisnahen und menschlichen Form. Dabei werden Probleme, Ziele, Visionen und Ressourcen geklärt, Sinnhaftigkeit ergründet, Feedback gegeben und Bewältigungs- und Umsetzungsstrategien erarbeitet und trainiert.

Das vorliegende Buch ist eine wertvolle Hilfe, um einen Einstieg in das „Coachingorientierte Controlling“ zu wagen. Günter Moser und Marc Fischer geben wertvolle Anleitungen, wie das traditionelle Controlling-Verständnis durch eine coachingorientierte Sichtweise ergänzt und weiterentwickelt werden kann. Die Synthese aus Controlling und Coaching zeigt einen neuen Weg, um den Herausforderungen der modernen Unternehmensführung noch besser zu begegnen. Coaching im Controlling wird zu einem wertvollen

Hilfsmittel und einer Verbindung zwischen der rationalen Welt der Zahlen und Analysen und dem eigenverantwortlichen menschlichen Miteinander. Der Controller fungiert in Alltags-, Kreativ- und Innovationsprozessen nicht nur als Business-Coach, sondern auch als Change-Agent und kreativer Scout und ist ein aktiver Begleiter für eine evolutionäre und zukunftsweisende Unternehmensentwicklung. Coaching spielt dabei, als Form der Begleitung und Beratung von fachlichen Experten, eine immer wichtigere Rolle und sollte vermehrt den Eingang in die Controller-Ausbildung finden. Dieses Buch leistet hierzu einen wertvollen Beitrag.

Prof. Dr. Jochem Müller
Professor für Controlling und Marketing
Hochschule für angewandte Wissenschaften Ansbach

Vorwort der Autoren

Liebe Leserin, lieber Leser,

bis noch vor einigen Jahren waren wir genau das, was wir in diesem Buch einen „klassischen Controller“ nennen: Ein akademisch ausgebildeter Zahlen-Akrobat mit ausgeprägtem Hang zur Analytik, rationell, berufserfahren und vertraut mit allerhand Controlling-Instrumenten wie man sie aus Büchern kennt oder im Studium lernt. Doch trotz der erstklassigen Ausbildung und der Berufserfahrung haben wir gemerkt, dass sich bestimmte Phänomene im Controller-Alltag mit den herkömmlichen Instrumenten nicht ausreichend und zufriedenstellend lösen lassen. Dazu zählen beispielsweise:

- Controlling-Berichte werden vom Management nicht gelesen, obwohl sie sehr gut recherchiert sind und grafisch ansprechend aufbereitet wurden.
- Sie erhalten kein Feedback des Managements zu Ihren Unterlagen.
- Sie erstellen Analysen, die Entscheidung wird dann aber aufgrund ganz anderer Unterlagen oder „aus dem Bauch heraus“ getroffen.
- Sie definieren einen Prozess zur Informationsbeschaffung, aber die Informationslieferanten halten sich nicht daran oder liefern ganz andere Informationen als eigentlich benötigt.
- Im Arbeitsumfeld dominieren Insel-Lösungen.
- Korrekturbedürftige Entwicklungen werden nicht bzw. zu spät erkannt.
- Gespräche zu Controlling-Themen verlaufen generell eher „schleppend“ und die Botschaften kommen beim Gesprächspartner nicht an.

Die Liste könnten wir noch um zahlreiche weitere Punkte ergänzen (auf die spannendsten Themen gehen wir in den einzelnen Kapiteln ein). Interessant war und ist, dass befragte Controllerkollegen mit ähnlichen Problemen kämpften und noch immer kämpfen. Vielleicht kommt auch Ihnen das eine oder andere der genannten Probleme bekannt vor. Umso erstaunlicher ist, dass dieser Umstand von der gegenwärtigen Controlling-Literatur kaum aufgegriffen wird, zeigen die obigen Fälle doch, dass es nicht nur darum geht, rationale Controlling-Lösungen zu entwerfen, sondern damit auch die wahren Wünsche der Kunden zu erfüllen. Und doch passiert es allzu oft, dass an den eigentlichen Bedürfnissen vorbei Lösungen entwickelt werden. Dafür kann es verschiedene vielschichtige Ursachen geben, z. B. die Kommunikation „stimmte“ nicht oder der Auftrag an das Controlling war nicht klar formuliert.

Um dem Controller eine praktische Orientierung zu geben, haben wir uns entschlossen, ein erweitertes Controlling-Modell zu entwickeln, das neben den rationalen auch die emotionalen und zwischenmenschlichen Aspekte in den Mittelpunkt stellt und eine stimmige Balance zwischen diesen anstrebt. Hierfür verbinden wir das klassische Controlling mit modernen Ansätzen anderer Disziplinen, vor allem der Psychologie, um nachhaltige, ganzheitliche und schlichtweg bessere Ergebnisse zu erzielen. Folgende Anforderungen fließen in unsere Überlegungen ein:

- Bereitstellung passender Lösungen für unsere Controlling-Adressaten
- Steigerung der Effizienz, vor allem von Meetings
- Transparenz in der Vorgehensweise und den Ergebnissen
- Basis für eine dauerhafte, wirkungsvolle Zusammenarbeit zu schaffen
- Für sich als Controller ein Arbeitsumfeld zu gestalten, das man als sinnvoll und damit auch zufriedenstellend erlebt.

Wir möchten Sie mit diesem Buch einladen, Controlling mit uns neu zu entdecken. Auch wenn die hier vorgestellten Ansätze universell einsetzbar sind, konzentrieren wir uns dabei im Wesentlichen auf das Arbeitsumfeld des erfahrenen Controllers. Daher setzen wir das klassische Controlling-Know-how als bekannt voraus. Unser Konzept ist somit ein „Add-On“, das Ihnen ermöglicht, Ihre bisherige Controller-Arbeit noch effizienter, nachhaltiger und zufriedenstellender zu gestalten. Es ist untergliedert in unterschiedliche Bausteine, die wir Ihnen Schritt für Schritt mit vielen anschaulichen Beispielen aus der Controller-Praxis näherbringen werden. Je mehr Sie sich also mit den beschriebenen Methoden und Themen auseinandersetzen, desto gravierender werden Ihre Erfolge sein. Um dies weiter zu unterstützen, fassen wir jedes Kapitel am Ende nochmals zusammen und geben passende Buch-Empfehlungen zur weiteren Recherche.

Was ist das Buch nicht? Wir greifen auch auf coachingorientierte Ansätze zurück. Dieses Buch enthält somit zwar viele nützliche Hinweise in dieser Richtung, ersetzt aber keine Ausbildung zu einem Coach. Wir möchten Sie aber dazu ermuntern, sich je nach Ihren eigenen Bedürfnissen und Neigungen anhand der Literaturangaben tiefergehender mit den unterschiedlichen Themenbereichen auseinanderzusetzen.

Der guten Form halber weisen wir ferner darauf hin, dass es uns wichtig ist, Leser und Leserinnen gleichermaßen anzusprechen. Es ist lediglich dem angenehmeren Lesefluss geschuldet, wenn wir im Buch vom Controller oder dem Kunden sprechen. Controllerinnen und Kundinnen sind hier ausdrücklich mit eingeschlossen.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie wie wir viele positive Erfahrungen mit den Methoden machen und einen größtmöglichen Nutzen erzielen. Für Feedback jeglicher Art können Sie uns über unsere Homepage www.CoCoNovello.de kontaktieren. Wir freuen uns von Ihnen zu hören und wünschen Ihnen nun viel Spaß bei der Lektüre dieses Buches.

Günter Moser
Marc Fischer

Kommunikation und Controlling
Mit Coaching-Methoden zu persönlichem und
unternehmerischem Erfolg
Moser, G.; Fischer, M.
2015, XII, 78 S. 29 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-07913-0