

# Entwicklung nachhaltiger Lösungen im Controlling: Praxisfall

Günter Moser und Marc Fischer

Bei der Vorbereitung und Durchführung von Controllingprojekten wird erfahrungsgemäß zu stark auf der Zahlenebene operiert. Zu beachten ist auch die zwischenmenschliche Ebene, die sich in einer intensiven Selbstreflexion, im Verständnis der Motive der Gesprächspartner sowie im fairen und offenen Kommunikationsverhalten bewährt. Wie auf diese Weise tragfähige Lösungen im Controlling erreicht werden, zeigen die Autoren anhand einer konkreten wie strukturierter Vorgehensweise. Dabei geben sie zahlreiche Verhaltenstipps.



## Der Praxisfall:

Der neu eingestellte Controller *Max Müller* [1] wurde von der Geschäftsführung beauftragt, ein Reststoff-Controlling in einem neuen Fertigungsbereich des Unternehmens einzuführen. Ziel war es, verlässliche Ausschuss-Quotienten für die einzelnen Prozessschritte in der Fertigung sowie eine Mengenbilanz der Materialflüsse zu erhalten.

Bereits im Vorfeld zur Kick-Off-Besprechung kam es zu deutlicher Missstimmung bei den Produktionsmitarbeitern. Hintergrund war, dass dieses Thema ein Jahr zuvor schon einmal an den Fertigungsbereich delegiert wurde, was allerdings scheiterte und für allseitige Verärgerung und Frustration sorgte. Nachdem Kick-Off-Besprechungen erheblichen Einfluss auf den weiteren Projektverlauf haben können, stellt sich Herr *Müller* die Frage, wie er sich auf diese Besprechung vorbereiten kann, um das Controlling-Projekt trotz seiner belastenden Vorgeschichte auf eine nachhaltige, solide Basis zu stellen.

## ! Die Kernfragen

- In welchen Fällen wird die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Controllingaktivitäten infrage gestellt?
- Inwiefern tragen die Erfolgsfaktoren Sinnhaftigkeit, Kommunikation auf Augenhöhe, Transparenz und zirkuläres Denken zum Gelingen eines Controllingprojekts bei? Was hat dabei der Controller/die Controllerin in Bezug auf sein/ihr eigenes Denken und Kommunikationsverhalten zu beachten?
- Wie kann sich ein Controller/eine Controllerin organisatorisch, innerlich und hinsichtlich der Zielsetzung bestmöglich auf ein Nachhaltigkeitsprojekt vorbereiten?
- Mit welcher bewährten Besprechungsmethode lassen sich wirkungsvolle Controllinglösungen erzielen?

## 1. Typische Grenzerfahrungen von Controllern

Auch gut ausgebildete und langjährig erfahrene Controller sehen sich immer wieder mit Phänomenen konfrontiert, welche die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des eigenen Handelns infrage stellen. In der Praxis häufig vorkommende **Beispiele** sind:

- Controlling-Berichte werden von Entscheidungsträgern nicht gelesen, obwohl sie gut recherchiert und grafisch ansprechend gearbeitet wurden.
- Controller erhalten kein Feedback des Managements zu erstellten Auswertungen.
- Es existieren komplexe, ineffiziente und instabile Prozesse, die gelegentlich als „historisch gewachsen“ bezeichnet werden (z.B. mehrfache Genehmigungsschleifen bei Investitionsentscheidungen).
- Sie erstellen Analysen, die Entscheidung wird dann aber aufgrund ganz anderer Unterlagen oder „aus dem Bauch heraus“ getroffen (z.B. eine Wirtschaftlichkeitsrechnung spricht klar gegen eine Investition, es wird aber dennoch beschlossen, sie durchzuführen).



*Günter Moser*, Dipl.-Kfm., MBA-Dozent an der Hochschule Ansbach für das Modul „Controlling und Business Excellence“; leitender Controller seit über 25 Jahren; ausgebildeter Coach (Professio Ansbach) und Sachbuchautor (E-Mail: Guenter@Coconovello.de)



*Marc Fischer*, Dipl.-Betriebsw. (FH), MBA-Dozent an der Hochschule Ansbach für das Modul „Controlling und Business Excellence“, Controller mit Projektverantwortung im SAP-Umfeld, NLP-Master, Sachbuchautor (E-Mail: Marc@Coconovello.de)

- Es existieren Insel-Lösungen (z.B. wird eine Software zur Verwaltung von Dokumenten nur für einen Bereich des Unternehmens angeschafft und eingesetzt).
- Korrekturbedürftige Entwicklungen (z.B. ansteigende Ausschussquote in einem Fertigungsbereich) werden nicht oder sehr spät erkannt.
- Controlling-Gespräche werden von anderen Bereichen als eher unangenehm und lästig empfunden.

Wie kann es sein, dass man als Controller trotz hervorragender Ausbildung und Berufserfahrung immer wieder derart an seine Grenzen stößt?

## 2. Allgemeiner gefragt: Warum scheitern Projekte?

Um dem Kern dieser Frage auf die Spur zu kommen, haben die Autoren dieses Artikels im Rahmen von Management-Workshops, die sie an der Hochschule Ansbach durchgeführt haben, die Frage gestellt: „Wie kann man ein Projekt zum Scheitern bringen?“ Obwohl der Teilnehmerkreis dieser Workshops äußerst unterschiedlich war, wurden dennoch ähnliche Gründe für das Scheitern von Projekten angeführt. Hier eine **typische** Auswahl an **Antworten** der Workshop-Teilnehmer:

- Ich verweigere die Zusammenarbeit.
- Ich mache einfach etwas anderes, als mir gesagt wurde.
- Ich produziere Fehler.
- Ich schiebe die Schuld bei Fehlern auf andere.
- Ich Sorge für schlechte Stimmung.
- Ich arbeite nicht im Team mit.
- Ich kommuniziere nicht mit den anderen Teammitgliedern.
- Ich stimme mich nicht ab.
- Ich treffe keine klaren Vereinbarungen zu Aufgaben.
- Ich strukturiere das Projekt nicht.
- Ich Sorge für sinnloses Vorgehen.
- Ich formuliere keine verbindlichen Aussagen und bleibe unkonkret.

Projekte scheitern somit, wenn **kritische Erfolgsfaktoren verletzt** werden, was sich folgendermaßen zeigt:

- Teammitglieder erkennen den Sinn und Zweck des Projekts nicht und haben keine positive innere Einstellung dazu.
- Sie kommunizieren in destruktiver Weise (Beispiele: „Was soll das alles hier?“ oder „Das macht ja alles keinen Sinn!“).
- Sie sorgen für Intransparenz, z.B. indem sie Informationen zurückhalten.

- Sie suchen nach Schuldigen und sehen die Gesamtzusammenhänge nicht.

Keht man dieses negative Brainstorming ins Positive um, so lassen sich folgende **Erfolgsfaktoren** erkennen: Sinnhaftigkeit, Kommunikation auf Augenhöhe, Transparenz und zirkuläres Denken.

### 2.1. Sinnhaftigkeit

Durch das Erkennen des Zwecks einer Maßnahme oder eines Projekts (z.B. wie sich durch das Anwenden von EDV-gestützten Workflows Zeit und Geld einsparen lässt) wird erfahrungsgemäß eine skeptische, gehemmte Einstellung umgewandelt in eine **befürwortende und unterstützende Haltung**. Aus Mitläufern und Blockierern werden motivierte Mitgestalter. Es werden neue Energien freigesetzt. Der erkannte Nutzen lässt für gewöhnlich innerlich aufleben. Eine Kernfrage in diesem Zusammenhang ist deshalb: Worin liegt bei der vorliegenden Aufgabe oder dem zu bearbeitenden Projekt der **eigentliche Zweck** für mich, für andere und das Unternehmen?


#### Praxistipp:

Die **Sinnfrage zu Beginn von Projekten** (z.B.: Was glauben Sie wird nach dem Einführungsprojekt der Software für Sie in Ihrem Arbeitsumfeld besser werden?) oder zu delegierten Aufgaben zu stellen (z.B.: Worin könnte der Nutzen liegen, dass Sie diese Prüfschritte jetzt durchführen?), erfordert ein gewisses Maß an Mut, Fingerspitzengefühl und Selbstvertrauen. Doch häufig ergeben sich gerade dadurch wichtige Diskussionen, die notwendig sind, um echte Motivation und Engagement für ein Projekt zu ermöglichen.

### 2.2. Kommunikation auf Augenhöhe



Die Art des gegenseitigen Umgangs ist entscheidend für den Erfolg von gemeinsamen Vorhaben und Projekten. Eine **konstruktive und partnerschaftliche Kommunikations- und Verhaltensweise** (der respektvolle Umgang mit anderen auf gleicher Augenhöhe) schafft eine Atmosphäre der Kreativität, des Vertrauens und des „Sich-Zutrauens“. Durch das Gefühl, unabhängig von seiner hierarchischen Zuordnung im Unternehmen respektiert und wertgeschätzt zu werden, entsteht bei jedem Einzelnen ein Raum der Freiheit für neue Ideen und konstruktive Zusammenarbeit.

**Gegenbeispiele** sind eine Kommunikation von oben herab (z.B.: „Ich als Controller weiß es besser und habe ohnehin die Geschäftsführung hin-

 Führungskraft im Rechnungswesen: Praxistipps zur Mitarbeiterkommunikation:

Albert:  
BC 4/2007, S. 103 ff.

[www.bcbeckdirekt.de](http://www.bcbeckdirekt.de)

 bc 2007, 103 

ter mir, und der Kostenstellenverantwortliche muss sich rechtfertigen“) oder auch Manipulationsversuche und verdecktes Taktieren. In der Folge verschließt sich der Gesprächspartner oder kommt gar nicht zu Wort. Ideen des anderen gehen so verloren, und mögliche Potenziale werden nicht gehoben.

#### Reflexionstipp:

Für den Controller ergibt sich immer wieder aufs Neue die Herausforderung, sich aufgrund der Nähe zu Schlüsselpersonen im Unternehmen (insbesondere Geschäftsleitung) und des Zugangs zu vertraulichen Daten (z.B. Ergebniszahlen, geplante Investitionen) nicht zu einer Kommunikation von oben herab verleiten zu lassen. **Prüfen Sie vor jeder wichtigen Besprechung**, ob Sie eine konstruktive und lösungsbezogene Grundeinstellung gegenüber den Besprechungsteilnehmern haben oder ob Sie destruktive Gedanken hegen.

### 2.3. Transparenz

Transparenz bedeutet Klarheit in Bezug auf Sachinformationen und Rahmenbedingungen, aber auch Klarheit hinsichtlich der eigenen inneren Einstellung und der Ausdrucksweise. Transparenz als wesentliches Schlüsselement richtet die Kräfte und Energien des Teams auf ein Ziel hin aus und führt bei den Beteiligten zu einem guten Gefühl, ausreichend informiert zu sein. **Kernfragen** in diesem Zusammenhang sind:

- Liegen alle wesentlichen Informationen vor?
- Ist das Projektziel unmissverständlich ausformuliert?
- Sind Prioritäten eindeutig festgelegt?

#### Verhaltenstipps:

Achten Sie auch darauf, sich **klar und präzise auszudrücken**. Folgende **Leitlinien** bieten Ihnen hierfür einen ersten Einstieg:

- **Verzichten** Sie auf überflüssige **Füllwörter** (z.B. abermals, größtenteils, durchaus), die selbst einen geringen Aussagewert haben und den Inhalt der Aussagen emotional einfärben.
- **Vermeiden** Sie das übermäßige Verwenden von **Fachbegriffen** (z.B. „Die *Opportunitätskosten* sollten auch in die Betrachtung einbezogen werden, um die *Unternehmensrendite* und die *Deckungsbeiträge* vergleichbar zu machen!“); drücken Sie sich einfach aus.
- **Verzichten** Sie auf folgende **Signalwörter**, die in den meisten Fällen auf starke Verallgemeinerungen hinweisen, z.B.: immer, alle, nie, permanent, die ganze Zeit, unaufhörlich, alle, alles, andauernd, unentwegt, pausenlos, ausschließlich, keiner, man.

### 2.4. Zirkuläres Denken

Die in der Praxis häufig anzutreffende **Suche nach Schuldigen** (z.B. für Gewinneinbrüche oder gescheiterte Projekte) ruft Blockaden, Ängste und schlechte Stimmung bei den Betroffenen hervor. Sie hilft daher kaum bei der eigentlichen Lösungsfindung, sondern ist zu kurz gegriffen und kann sogar kontraproduktiv sein.

Probleme und Situationen sind vielmehr ganzheitlich zu betrachten. Das **Denken in Systemen mit gegenseitigen Abhängigkeiten und Wirkungsweisen** zeigt auf, dass Situationen (z.B. ein Gewinneinbruch) nicht nur auf eine Ursache zurückzuführen sind (z.B. schlechte Verkaufszahlen), sondern häufig mehrere Einflussfaktoren gleichzeitig dafür ausschlaggebend sind (z.B. darüber hinaus auch verschleppte Investitionsentscheidungen, Rohstoffpreisentwicklungen, Betriebsklima, geringe Innovationskraft etc.).

Anhand von systemischen Fragen lässt sich meist ein realitätsnäheres Bild der vorliegenden Situation ableiten, um solide Entscheidungen vorzubereiten. **Typische systemische Fragen** sind:

- Welche Umstände haben zur Situation X geführt?
- Sind alle betroffenen Abteilungen oder Mitarbeiter zur Besprechung mit eingeladen?
- Welche Reaktionen sind in der bevorstehenden Besprechung zu erwarten, und wie könnten Ansichten der Besprechungsteilnehmer in die Lösungsfindung integriert werden?
- Welche Auswirkungen zieht die anstehende Entscheidung möglicherweise nach sich?


#### Praxistipp:

Folgende Methoden unterstützen das zirkuläre Denken:

- **Brainstorming**, z.B. zur Sammlung von Ideen, Gedanken oder Lösungsansätzen;
- **Mindmap**-Methode zur Visualisierung von Zusammenhängen am Flipchart (siehe auch beispielhafte Abbildung 2, S. 127);
- **Sensitivitäts-Analyse**, um die Auswirkung der Veränderung einzelner Parameter zu untersuchen. Beispiel: Wie verändert sich die Produktkalkulation, wenn sich der Rohstoffpreis um 10 % erhöht?



### 3. Fazit: Nachhaltigkeit erfordert Ganzheitlichkeit

Die Hinweise verdeutlichen, dass zwischenmenschliche Gesichtspunkte bei der Gestaltung und Umsetzung von Lösungen eine enorme Rolle

 Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der strategischen Unternehmensplanung und -steuerung:

Schulze:  
BC 8/2013, S. 338 ff.

[www.bcbeckdirekt.de](http://www.bcbeckdirekt.de)

 bc 2013, 338 

spielen. Betrachtet man die gängige Berufsauffassung von Controllern, so stellt man fest, dass es weit verbreitet ist, sich ausdrücklich als nüchterne Rationalisten, kühle Rechner und Zahlenakrobaten zu verstehen. Das bedeutet: Bei vielen Controllern liegt meist eine **übermäßige Betonung der Ratio** (der Verstandesebene) vor, während die emotionale Seite (Gefühle, zwischenmenschliche Aspekte usw.) vernachlässigt wird. Nicht selten werden detailverliebt beeindruckende Excel-Welten geschaffen, ohne genau zu wissen, ob das auch der eigentlichen Absicht des Auftraggebers dient oder ob andere Unternehmensbereiche ausreichend mit einbezogen wurden. Entstehen unter dieser auf Verstandesebene dominierenden Auffassung Lösungen, so sind sie meist einseitig.

Will man jedoch nachhaltige Lösungen entwickeln, ist es erforderlich, die klassische Controllersicht zu erweitern und **zwischenmenschliche Aspekte** zielgerichtet zu **integrieren**, wobei sich insbesondere jene anbieten, die sich als kritische Erfolgsfaktoren (siehe oben) erweisen. Das ausgewogenere Verhältnis zwischen Ratio und Emotio führt zu einer ganzheitlicheren Arbeits- und Sichtweise, welche die Basis für Nachhaltigkeit ist. Die Abbildung 1 fasst diesen Grundgedanken abschließend zusammen.



Der Controller im Wandel – Neues Controlling-Leitbild der International Group of Controlling IGC:

Meyer:  
BC 8/2013, S. 351 ff.

www.bcbeckdirekt.de

bc 2013, 351

#### Lösung des Praxisfalls:

##### Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase dient dazu, sich auf das Thema und die Teilnehmer einzustimmen und sich selbst klar zu werden, was mit welchen Methoden und wel-

cher Vorgehensweise erreicht werden soll (→ **Transparenz**). Diese Phase ist für eine nachhaltige Herangehensweise wesentlich, um die eigene Einstellung zu justieren, eventuelle vorgefasste Meinungen (z.B. Vorbehalte über bestimmte Personen) abzulegen und mit einer konstruktiven Grundhaltung das Vorhaben zu starten (→ **Kommunikation auf Augenhöhe**).

Welche Personen sind von dem Projekt hauptsächlich betroffen und sollten eingeladen werden? Herr Müller gelangt zu der Ansicht, dass es möglicherweise wichtig sein könnte, neben dem Produktionsleiter und den beiden Fertigungsmeistern zusätzlich auch den Organisationsleiter mit einzuladen (→ **Zirkuläres Denken**).

##### Prüfung von inneren Einstellungen und Zielsetzungen

Herr Müller prüft seine Einstellung zum Thema und stimmt sich auf die einzelnen Teilnehmer ein. In seinem Notizblock hält er folgende Eindrücke für sich fest:

- Die Einführung eines Reststoff-Controllings ist förderlich und dringend notwendig, um zu einer erhöhten Transparenz beizutragen und damit Kosten zu reduzieren.
- Die Aufgabe ist reizvoll und interessant, um auf diese Weise für mich als neuer Controllingmitarbeiter die Prozesse und Menschen im Werk näher kennenzulernen.

Er hat eine positive Einstellung zum Projekt und ist motiviert, das Projekt zu starten (→ **Sinnhaftigkeit und Transparenz** – in diesem Fall im Sinne von Klarheit in Bezug auf sich selbst).

Bei der **Einstellung auf die einzelnen Teilnehmer** notiert er sich in Stichpunkten:

- **Produktionsleiter:** seit mehreren Jahren in dieser Position; vom Charakter her sehr offen und weit-

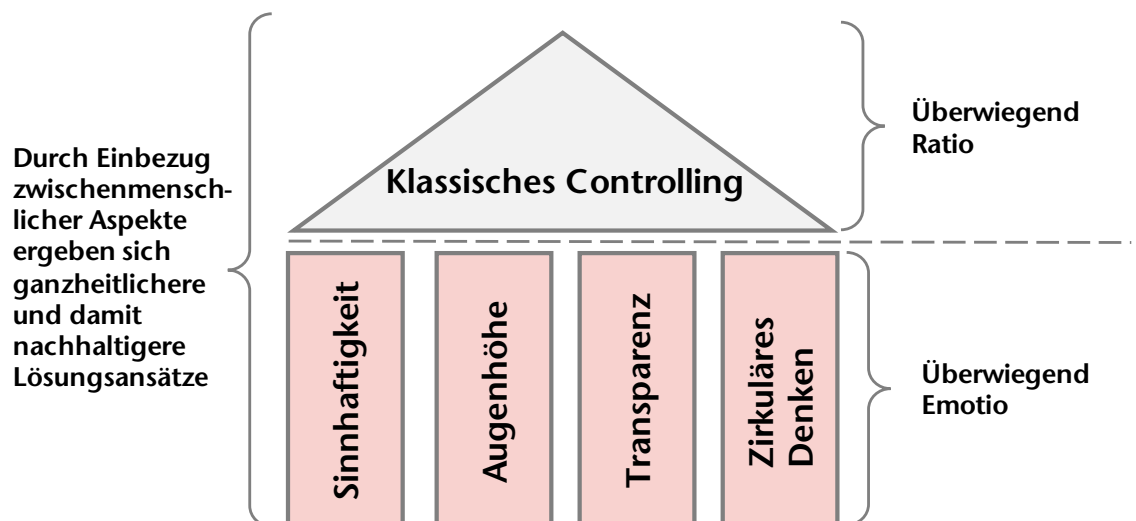


Abb. 1: Ganzheitliches zwischenmenschliches Agieren zur Erreichung nachhaltiger Lösungen

sichtig; verantwortet noch andere Fertigungsbereiche. Annahme: Er hat Wunsch nach allgemeinem Überblick, möchte schnellen Einstieg in Problemstellungen (Top down).

- **Meister A:** ein „alter Hase“; kennt die Produktionsprozesse bis ins Detail; als mürrisch und aufbrausend bekannt; durch seine Erfahrung dient er anderen als Vorbild, seine Ansichten werden von anderen Kollegen teilweise unreflektiert übernommen. Annahme: Er lässt sich nichts vormachen, möchte in Details eingebunden sein.
- **Meister B:** erst seit kurzem in der Position; wirkt jung und dynamisch. Annahme: Er ist sehr aufgeschlossen für Neues, ist aber noch unerfahren in der Position.
- **Organisationsleiter:** seit mehreren Jahren in der Position; Herr Müller hat ihn bisher als ordnungsliebend und gut strukturiert erlebt. Annahme: Er legt hohen Wert auf Dokumentationen sowie auf Struktur in der Prozessgestaltung und in den Ergebnissen.

Für die Kick-off-Veranstaltung setzt sich Herr Müller folgende **Ziele** (→ **Transparenz**):

- Bestehende „Blockaden“ bei einzelnen Teilnehmern herausfinden und falls möglich auflösen.

- Die Sinnhaftigkeit des Projekts für jeden herausstellen.
- Erste konzeptionelle Lösungsansätze skizzieren.

**Wahl der Methode und Vorgehensweise**

Als Vorgehensweise entscheidet sich Herr Müller, die Besprechung mit folgenden offenen Fragen zu eröffnen, um vor allem die bisherigen Erfahrungen, aber auch die Einstellungen zum Projekt (→ **Sinnhaftigkeit**) zu erfragen:

- Was hinderte Sie bis jetzt daran, das Reststoff-Controlling einzuführen?
- Worin könnte Ihrer Meinung nach der Nutzen liegen und für wen?
- Welche Merkmale müsste ein Konzept für ein Reststoff-Controlling erfüllen, damit Sie es selbst als sinnvoll empfinden?
- Wer sollte noch mit eingebunden sein und in welcher Form?

Die Kernaussagen möchte er in Form einer Mindmap strukturiert auf einem Flipchart festhalten (siehe Abbildung 2). Durch die offenen Fragen könnte Meister A seine Erfahrungen einbringen, ohne sich durch Ratschläge bevormundet zu fühlen. Meister B könnte trotz seiner Unerfahrenheit seine Gedanken und Ideen bei-

**Weiterführende, offene Frage:** ③  
Was und wofür müsste Ihrer Meinung nach etwas angeschafft werden?

**Weiterführende, offene Frage:** ③  
Welche Möglichkeiten sehen Sie, für dieses Thema Zeit "freizuschaukeln"?



**Weiterführende, offene Frage:** ③  
Worin könnte Ihrer Meinung nach der Nutzen für das Unternehmen liegen?

**Weiterführende, offene Frage:** ③  
Wer sollte noch mit eingebunden sein und in welcher Form?

**Weiterführende, offene Frage:** ③  
Welche Merkmale müsste ein Konzept für ein Reststoff-Controlling erfüllen, damit Sie es selbst als sinnvoll empfinden?

**Vorgehensweise:**

- ① Einstiegsfrage in die Mitte eines leeren Flipchart-Blatts schreiben.
- ② Antworten der Besprechungsteilnehmer abwarten und auf dem Flipchart ergänzen.
- ③ Mit weiterführenden Fragen die Einzelaspekte mit den Besprechungsteilnehmern thematisieren und Lösungen erarbeiten.
- ④ Erarbeitete Lösungen oder wichtige Teilaspekte können unter dem jeweiligen Oberpunkt stichwortartig ergänzt werden. Die weiterführenden Fragen auf dem Flipchart zu notieren ist meist nicht notwendig.

Abb. 2: Mindmap zur strukturierten Erfassung von Kernaussagen

steuern, indem er zu bereits eingebrachten Aspekten in der Mindmap Ergänzungen vornimmt. Durch die **Mindmap-Darstellung** am Flipchart würde somit Transparenz über wesentliche Aspekte sowie über ihre Zusammenhänge für alle Beteiligten erreicht und eine Kommunikation auf Augenhöhe begünstigt werden.

Abbildung 2 (S. 127) skizziert eine mögliche Vorgehensweise, wie mit Mindmaps am Flipchart gearbeitet werden kann.

Weiterhin sieht Herr Müller vor, über Laptop und Beamer eine für jeden ersichtliche mitlaufende **To-Do-Liste** zu führen, um weitere Schritte und Verantwortlichkeiten festzuhalten. Durch diese strukturierte Vorgehensweise würde er vor allem auch die Bedürfnisse des Organisationsleiters berücksichtigen und seinem Wunsch nach Strukturierung und Dokumentation gerecht werden. Abbildung 3 zeigt, wie so eine To-Do-Liste aufgebaut und gefüllt sein könnte.

## To-Do-Liste

Thema der Besprechung: Kick-Off-Veranstaltung: Einführung eines Reststoff-Controllings

Datum der Besprechung: 14.05.2018

Anwesende Teilnehmer:

- Max Müller (Controlling)
- Franz Bauer (Produktionsleitung)
- Christian Knauf (Meister A)
- Hans Friedrich (Meister B)
- Stefan Rotter (Organisationsleiter)

Beschreibung der Aufgabe	Verantwortlich	Umsetzung bis	Status	Kommentar
1. Überprüfung, ob Waage X ausreichend genau geeicht ist	C. Knauf	30.05.2018	in Bearbeitung	Waage wird derzeit gewartet und anschließend ohnehin geprüft
2. Definition sortenreiner Reststoffgruppen und gemischter Gruppen	H. Friedrich	30.05.2018	offen	
3. Arbeitsbelastung und Aufgabenverteilung im Produktionsteam "Finishing" besprechen und neu festlegen	Franz Bauer	15.06.2018	offen	Ziel: Aufgaben mit niedrigerer Priorität sollen durch Aufgaben für das Reststoff-Controlling ersetzt werden
4.				
5.				
6.				

Abb. 3: To-Do-Liste über Schritte und Verantwortlichkeiten eines Controllingprojekts

### Kurz vor dem Meeting

Noch bevor die eigentliche Sitzung beginnt, ergibt sich eine kritische Situation. Meister A drückt seine pessimistische Grundhaltung aus: „Ich weiß nicht, was wir hier verloren haben, das bringt doch sowieso alles nichts!“

Kritisch an dieser Situation ist, dass sich die pessimistische Haltung auf die anderen Teilnehmer übertragen und Herr Müller dadurch die aktive Mitarbeit von Meister A und allen anderen verlieren kann. Eine nachhaltige Lösung zu erreichen, die alle Beteiligten mittragen, ist gefährdet.

Herr Müller greift an dieser Stelle auf Methoden der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg [4] zurück, um die Augenhöhe zu wahren und das Thema der Sinnhaftigkeit (Zielorientierung) aufzugreifen:

a) Durch die Methode des **Paraphrasierens** (d.h., den sinngemäßen Inhalt einer Vorrede mit eigenen Wor-

ten wiederholen) dem Gesprächspartner zunächst signalisieren, dass man ihn und seine Bedenken ernst nimmt:

Herr Müller: „Sie glauben, dass sich der Aufwand für das Projekt nicht lohnt?“

Meister A: „Ja, das glaube ich, ist doch Zeitverschwendung.“

Herr Müller: „Sie glauben, dass es besser wäre, die Zeit für etwas anderes zu verwenden?“

Meister A: „Ja, ich denke schon.“

Herr Müller: „Welche anderen Projekte sehen Sie, die Sie aus Ihrer Sicht für wichtiger einstufen würden?“

Meister A: „Es gibt schon andere, aber ich denke, die Geschäftsführung weiß schon, was sie will.“

b) Anschließend greift Herr Müller sein Kernthema Sinnhaftigkeit auf und thematisiert es:

Herr Müller: „Als Sie sagten, das bringe doch alles nichts, was genau glauben Sie, könnte dieses Projekt zum Scheitern bringen?“

Meister A: „Na, es müsste viel angeschafft werden, wofür wir bestimmt kein Geld bekommen, und das Tagesgeschäft lässt uns auch keine Zeit dafür.“

Herr Müller: „Genau diese wichtigen Aspekte, notwendige Investitionen und das Thema der Zeitknappheit wollen wir heute im Meeting herausarbeiten und akzeptable Lösungen finden.“

Meister A: „Dann ist es ja gut, und ich bin mal gespannt, was wir machen.“

Durch diesen kurzen beispielhaften Dialog wurde die kritische Situation zunächst entschärft, die Sinnhaftig-

keit des Meetings herausgestellt und Meister A als Mitgestalter zurückgewonnen.

Max Müller kann die Besprechung nun wie geplant starten.

#### Anmerkungen

- [1] Der Name des Controllers und die Namen aller anderen erwähnten Personen sind fiktiv.
- [2] Senge, P. M., Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 2011.
- [3] Eine Möglichkeit, dies zielgerichtet anhand eines bewährten Konzepts in die Praxis umzusetzen, ist der von Günter Moser und Marc Fischer entwickelte Ansatz des Coachingorientierten Controllings. Siehe Moser, G./Fischer, M., Kommunikation und Controlling – Mit Coaching-Methoden zu persönlichem und unternehmerischem Erfolg, Wiesbaden 2015.
- [4] Rosenberg, M. B., Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens, Paderborn 2010.

+++ Statement des Monats +++

## Predictive Analytics – Künftiger Arbeitsschwerpunkt des Controllings oder Treiber für den Jobverlust?

Jörgen Erichsen

Predictive Analytics ist ein Bereich oder Bestandteil des Data Minings (automatisierte Datenanalyse) – vereinfacht ausgedrückt: zur systematischen Auswertung großer Datenbestände. Predictive Analytics beschäftigt sich mit der Vorhersage einer oder mehrerer wahrscheinlicher Zukunftsszenarien oder Trends. Ziel ist es, die Masse der täglich entstehenden Daten in Unternehmen dazu einzusetzen, Umsätze zu steigern und/oder Kosten zu senken, um so den Gewinn sowie die Liquidität zu verbessern.

Zwar geschieht das meiste automatisch, aber Controller sind stärker denn je gefordert, sich einzubringen. Denn die Daten sollten so strukturiert und analysiert werden, dass das Unternehmen einen möglichst großen Nutzen daraus ziehen kann. Damit das gelingt, müssen Controller zumindest teilweise ihr Verhalten ändern, aber auch ihre Kompetenzen deutlich erweitern. Der Beitrag versucht eine Einordnung.



### 1. Was ist Predictive Analytics?

Für Unternehmen ist es (überlebens-)wichtig, möglichst **frühzeitig** zu **erkennen**, welche **Trends** sich an den Märkten (u.a. Verkauf, Beschaffung) in den nächsten Wochen und Monaten durchsetzen werden. Dann können Entscheidungen so getroffen werden, dass sich ein möglichst hoher Gewinn erzielen lässt. Allerdings: Viele Unternehmer entscheiden erfahrungsgemäß immer noch „aus dem Bauch heraus“. Die meis-