

KMU-PRAXIS

Controlling

Pedanterie oder roter Faden?



● VON MARCELLO SCARNATO*

Was ist besser, Wissen oder Weisheit? Während das erste den Sophisten zugesprochen wurde, war das zweite von jeher die Domäne der Philosophen. Controlling im Unternehmen sollte beiden Aspekten gerecht werden und gleichsam Kontrollinstrument wie Sinn gebende Orientierungshilfe sein.

Vertrauen ist gut ...

Ein Detailhandel erlebt folgende Situation: Infolge von breitem Produktsortiment ist die Kundschaft sehr zufrieden. Lange Öffnungszeiten und grosser Kundenandrang freuen den Besitzer. Die Angestellten haben alle Hände voll zu tun. Und trotzdem kommt er nicht vom Gefühl los, es gebe laufend einen gewissen «Warenchwund». Beweisen kann er es nicht, aber er wird seinen Mitarbeitern gegenüber langsam misstrauisch, skeptisch und gereizt.

Controlling ist
besseres Lenken

Das landläufige Sprichwort, Kontrolle sei ein Instrument zur Vertrauensabsicherung, ist nicht Basis des Controllings im betriebswirtschaftlichen Sinne. Controlling meint zielorientierte Führung eines Unternehmens. Der Begriff geht zurück auf das englische to control («steuern», «denken»). Controlling ist als Konzept zur Steuerung der Wertschöpfung im Unternehmen entstanden. Er besteht aus den Teilkonzepten operatives Controlling (Gewinnsicherung) und strategisches Controlling (langfristige Unternehmens- und Existenzsicherung). Der wesentliche Schwerpunkt des operativen Controllings ist die Konzentration auf den kurz- und mittelfristigen Zeitraum (ein bis drei Jahre).

Finanzwirtschaftliche
Führung

Das Controlling dient dafür, das Unternehmen entsprechend seiner wirtschaftlichen Zielsetzung zu führen. Anhand der betriebswirtschaftlichen Daten werden insbesondere die Wirtschaftlichkeit, die Kosten, die Liquidität, die Produktivität, die Rentabilität geplant, gesteuert und überwacht. In neuer Zeit werden mit dem Begriff auch Bestrebungen zur Erreichung, Überwachung und Optimierung von generellen Unternehmens- oder Projektzielen verstanden.

Vertrauen wiederhergestellt

Im eingangs erwähnten Beispiel hat sich das Misstrauen des Unternehmers nach Einführung eines professionellen Controllings wieder gelegt. Obschon nie jemand «erwischt» worden war, hat der Warenchwund nachgelassen. Die neue Transparenz und das tägliche Wissen um den aktuellen Stand des Geschäftes hat sich offensichtlich sehr positiv auf das Betriebsklima ausgewirkt.

Und in der Praxis ...

Achtung vor: Pedantischer Kontrolle; schikanöser Pingeligkeit.

Bearbeiten durch:

1. Zielsetzung
2. Planung
3. Information
4. Zielerreichungskontrolle
5. Abweichungsanalyse
6. Steuerungsmassnahmen
7. Kurze und lange Sicht
8. Reporting standardisieren

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

Teures Bossing

Wenn der Chef seine Macht missbraucht, kostet dies hunderttausende Franken

Mehr als die Hälfte aller Mobbingfälle gehen auf das Konto der Bosse. Bossing wird meistens totgeschwiegen, doch den finanziellen und psychologischen Schaden tragen alle Beteiligten mit.

● VON MARI SERRANO

Am Ende eines Bossing-Prozesses gibt es meistens ein böses Erwachen. Nach monatelang oder sogar jahrelang andauernden, systematischen Schikanen platzt jemandem der Kragen und der unterschwellig ablaufende Prozess wird für alle sichtbar. Wie etwa im Fall eines Managers eines börsenkotierten, internationalen Betriebes. Der Mann fühlte sich von einer ihm direkt unterstellten, ebenfalls in der Kaderstufe tätigen Mitarbeiterin bedrängt. Subtiles Bossing war die Folge. Informationen wurden nicht weitergegeben, verächtliche Bemerkungen fallen gelassen, die Frau mit Arbeit überhäuft. Doch damit nicht genug. Eines Tages zitiert der Boss seine ahnungslose, aber immer stärker verunsicherte Mitarbeiterin in sein Büro und lässt einen verbalen, tob-suchtartigen Anfall gegen sie los. Nach einer halben Stunde persönlicher Attacken hält die Frau es nicht mehr aus: Sie fällt buchstäblich auf den Rücken, weist Lähmungserscheinungen und Herzrhythmusstörungen auf und kann nur noch auf einer Bahre aus dem Betrieb getragen werden.

Ohne Entschuldigung

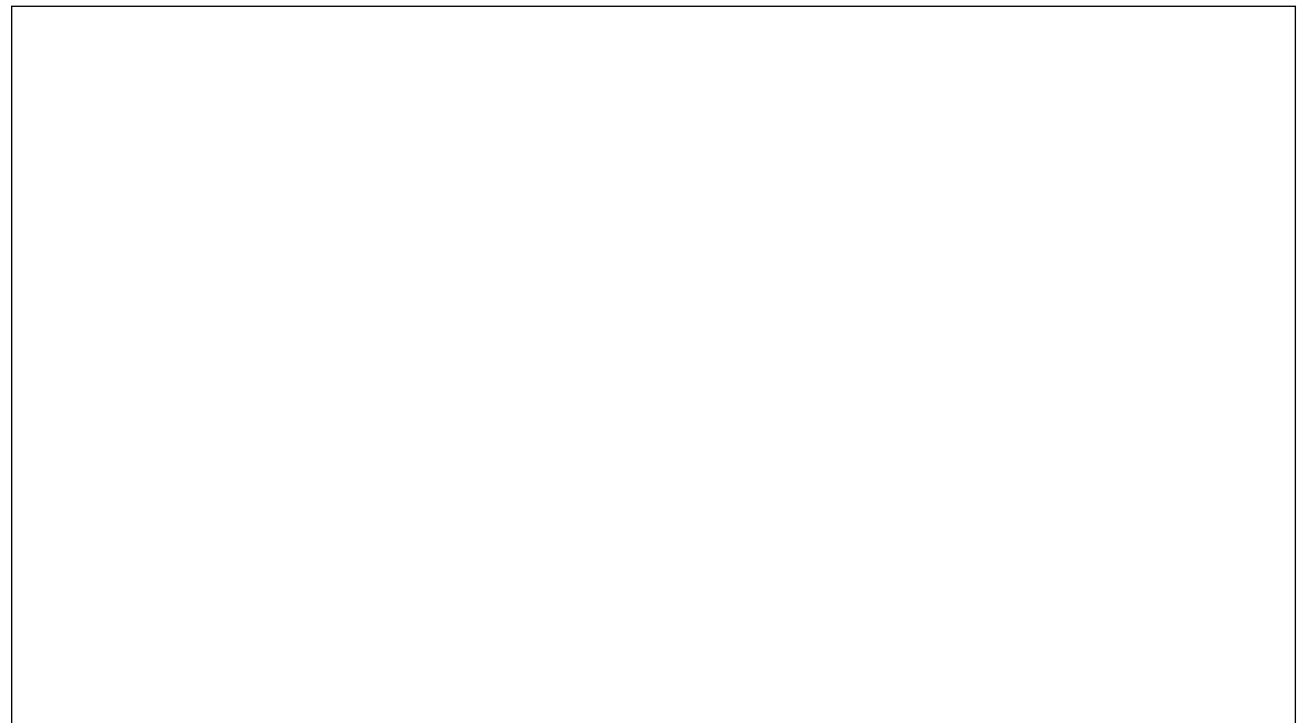
Sie verbringt einen Tag im Spital und ist seitdem arbeitsunfähig. «Der Rest wird, wenn keine gütliche Einigung zustande kommt, wahrscheinlich vor einem Richter stattfinden», schätzt Heinz Hofmann, Fürsprecher und Präsident der Mobbing-Zentrale. Zuerst gelte es aber, die Frau vor einer Kündigung zu schützen, damit sie nicht alle ihre Rechte als Arbeitnehmerin verliere. «Rechtlich gesehen gibt es zwischen Mobbing und Bossing praktisch keine Unterschiede», sagt Fürsprecher Heinz Hofmann. Die meisten Fälle würden in einer finanziellen Abfindung enden. «Aber eine Entschuldigung bekommen die Opfer nie zu hören», erzählt der Präsident der Mobbing-Zentrale weiter.

Mehrere Kostenfaktoren

Nebst der Abfindungssumme, die unter Imagepflege abgebucht werden kann, gilt es jedoch, auch die Ausfallkosten, die Kosten für eine allfällige Neubesetzung der Stelle und, weit schwieriger zu berechnen, die Kosten für die Verunsicherung unter den anderen Mitarbeitern festzustellen. Sowohl Bossing wie Mobbing können nur stattfinden, weil es Mitakteure und Mitwisser gibt. Kolleginnen und Kollegen also, die zusehen, aber nicht eingreifen. Im Idealfall bekennt der Boss Farbe und entschuldigt sich für die unheilvollen Vorgänge.

Unterschiedliche Beweggründe

Doch welcher Vorgesetzte will schon die eigene Überforderung zugeben? Wer im Betrieb endlich eine Führungsposition erreicht hat, will diese auch behalten. Fühlt er sich dann etwa wie im eingangs erwähnten Beispiel von einem Mitarbeiter bedroht, kann das zu unbewusstem Bossing führen. Gemäss einer Studie des deutschen Mobbingforschers Dieter Zapf handelt es sich bei über fünfzig Prozent der Mobbingfälle eigentlich um Bossing. Dabei hat der Vorgesetzte durch seine Stellung viele Möglichkeiten des Machtmissbrauchs. Diese beinhalten das Nicht-Weiterleiten von Informationen oder für den Mitarbeitenden keine Zielsetzungen zu formulieren oder ihn gar vor den anderen Mitarbeitern ständig blosszustellen und zu schikanieren. Doch Mobbingexperte Klaus Schiller-Stutz erklärt weiter: «Bossing ist ein Prozess, der immer destruktivere Mechanismen annehmen kann.» Darunter fallen Drohbriebe, eine unangenehme Sprache im E-Mail-Verkehr und grobe verbale und sogar physische Übergriffe. Ähnliche Mittel wer-



Ungleiches Kräftemessen: Ein Chef, der Bossing betreibt, hat meistens das Ziel, den Mitarbeiter durch Diskriminierungen und Einschüchterungen in seinem Selbstwertgefühl zu schwächen und zur Kündigung zu bringen.

den auch beim bewussten Bossing eingesetzt. Ziel ist meistens, den betreffenden Mitarbeiter durch Diskriminierungen und Einschüchterungen in seinem Selbstwertgefühl zu schwächen und zur Kündigung zu bringen. Was sich wie ein verstecktes Führungsinstrument zur Kosteneinsparung anhört, geht aber in der Praxis nicht auf. «Sowohl die Opfer wie die Täter weisen einen hohen Identifikationsgrad mit dem Betrieb aus», stellt Klaus Schiller-Stutz fest. Dies trübe bei beiden den Blick für den wahren Ist-Zustand des Unternehmens, so der Fachpsychologe weiter. Der Täter erkennt

den Schaden nicht, den er anrichtet. Das Opfer klammert sich an seine Stelle. Die Folgen sind eine Zunahme von Krankheiten, weniger Arbeitsleistung, Personalfluktuaton, Verunsicherung und höhere Kosten. Je nach Grösse des Betriebes kann dies hunderttausende Franken kosten.

In jedem Fall Chefsache

Nicht nur aufgrund der Kostenfrage sind Bossing und Mobbing Chefsache. Das Erste betrifft sie als Täter, das Zweite als Mitverantwortliche. Ein Ausbruch aus dem teuren Teufelskreis

ist laut den Spezialisten möglich. Für Heinz Hofmann von der Mobbing-Zentrale brauche es eine ehrliche Prävention und Transparenz im Betrieb, damit es gar nicht erst zu Bossing kommen könne. Und für Klaus Schiller-Stutz gelte es sich manchmal von Luftschlossern zu verabschieden. Denn in der heutigen schnellen Arbeitswelt gehört der Wandel zum Erfolg. Spätestens dann, wenn man es zu einer Führungsposition gebracht hat, sollte man sich auch um die sozialen Kompetenzen kümmern. Damit erspart man dem Betrieb Geld und vor allem sich selbst und den anderen Nerven.

LV

K

P

Wirtschaft