

## **Strategisches und operatives Controlling - ein Beispiel:**

Eine große Interessenvertretungsinstitution hatte ein wichtiges und öffentlichkeitsrelevantes Vorhaben abzuwickeln. Dabei waren vor allem die exakte Einhaltung des Zeitplans und der inhaltlichen Qualitätsstandards erfolgskritisch. Deshalb wurde dem Controlling besonderes Augenmerk gewidmet. Es wurde schnell klar, dass für dieses Vorhaben strategisches und operatives Controlling gleichermaßen wichtig sind.

Zuerst musste mit dem Kernteam an einem passenden Controllingverständnis gearbeitet werden. Es ging darum Controlling als eine Hilfe zur Bewältigung von zwangsläufig auftretenden Schwierigkeiten (Planabweichungen) bei den Beteiligten zu etablieren. Das bedeutete für viele eine Abkehr vom Bild des „Controlling ist eine Kontrollinstanz“ hin zu einem Bild „Controlling liefert mir Informationen die meine Arbeit besser überblickbar machen“.

Nachdem diese wichtige Vorarbeit geleistet war wurde mit dem Kernteam ein System spezifischer Planungs- und Steuerungsgrößen für das Vorhaben entwickelt. Dieses umfasste sowohl quantitative Größen (z.B. Akquisitionskennzahlen, Kosten) als auch qualitative Größen (z.B. Stimmung bei Akquisitionsteam) – angelehnt an Balanced-Scorecard-Modell. Entscheidend für die erfolgreiche Arbeit mit diesem Steuerungssystem war Abweichungen frühest möglich zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Um das sicherzustellen wurde mit externer Unterstützung eine Kommunikationsstruktur entwickelt die darauf abzielte die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Teilfunktionen wie Akquisition, Logistik, etc. für das Erkennen von Planungslücken und Abweichungen zu nutzen. In gut vorbereiteten Sitzungen wurden diese Themen regelmäßig bearbeitet ("ohne Sündenbocksuche"). Dabei wurde stets versucht Rückmeldungen möglichst schnell und konkret an jene Stellen zu geben die direkt mit den erkannten Problemen befasst waren. Vor allem ging es darum deren spezifisches Wissen für die Bewältigung von Problemen zu nutzen.

Diese laufende Befassung mit der Steuerung des Vorhabens umfasste natürlich auch die "Erfolge" und Fortschritte und brachte damit auch Motivation für die Beteiligten. Das Vorhaben wurde erfolgreich bewältigt, viele Beteiligten bezeichneten das Controlling dafür als mitentscheidend und waren von der "neuen Erfahrung wie Controlling auch sein kann" beeindruckt.

## **Erfahrungen mit solchen Controlling**

Controlling wird häufig als "Kontrollinstrument" missverstanden. Eine Transformation dieser Einstellungen hin zu "Controlling als Hilfsmittel zur Eigensteuerung" ist eine wichtige Voraussetzung. Controlling hat sehr viel zu tun mit dem Aufbau von gut gestalteten Kommunikationsmöglichkeiten über erfolgsrelevante Fakten.

Erfolgsrelevante Fakten müssen durch (häufig mehrdimensionale) Ziele und Steuerungsgrößen (be-)greifbar gemacht werden.

Diese Steuerungsgrößen müssen für alle Beteiligten relevant sein - schon bei der Erarbeitung ist das zu berücksichtigen.

Entscheidend ist die schnelle und auf die Zukunft ausgerichtete Bearbeitung von Abweichungen mit den direkt Zuständigen.

Wenn eine solche Controllingkultur mit dem entsprechenden Controllingsystem einmal etabliert ist, sind Tendenzen zunehmender Selbststeuerung der einzelnen Verantwortungsbereiche bezogen auf die Gesamtziele feststellbar.

Damit erhält die Führung die Freiräume um sich ergänzend dazu der strategischen Steuerung widmen zu können.