

Andreas Klein (Hrsg.)

Soft Skills für Controller

Präsentieren, moderieren, koordinieren

HAUFE.



Exklusiv und kostenlos für Buchkäufer!

Ihre Arbeitshilfe online:

- Checkliste Change Management

Und so geht's:

- Einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen den Buchcode eingeben
 - Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen
-

Buchcode:

MXB-K2C7

www.haufe.de/arbeitshilfen



Andreas Klein (Hrsg.)

Soft Skills für Controller
Präsentieren, moderieren, koordinieren

Andreas Klein (Hrsg.)

Soft Skills für Controller

Präsentieren, moderieren, koordinieren

Haufe Gruppe
Freiburg • München

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-03781-2
ePDF: ISBN: 978-3-648-03783-6

Bestell-Nr.: 01494-0001
Bestell-Nr.: 01494-0150

Andreas Klein (Hrsg.)
Soft Skills für Controller
Präsentieren, moderieren, koordinieren

1. Auflage 2013

© 2013 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Niederlassung München
Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München
Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München
Telefon: 089 895 17-0
Telefax: 089 895 17-290
www.haufe.de
info@haufe.de
Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling.

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld.

Druck: Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Controller sind zahlenfixiert, introvertiert und sitzen nur im stillen Kämmerlein? ... Vorgestern vielleicht! Bereits 2002 proklamierte die International Group of Controlling in ihrem Controller-Leitbild: „Controller leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung“ und wies den Controllern damit die Rolle eines „internen betriebswirtschaftlichen Beraters“ zu.

Eine solche Rolle erfordert mehr als nur umfassende Fachkompetenz. Viele Controller mussten die bittere Erfahrung machen, dass „alleine Recht haben“ für Akzeptanz und Ergebnisse nicht ausreicht. Management und Mitarbeiter wollen überzeugt bzw. mitgenommen werden auf die Reise, die sich aus den Zahlen ergibt. Doch dies erfordert neben dem reinen Fachwissen auch persönliche sowie Methodenkompetenzen, von denen in diesem Buch vor allem die Rede sein wird.

Dies beginnt mit unserem „**Standpunkt**“ den zum meiner großen Freude diesmal Dr. Albrecht Deyhle einnimmt. Aus seinem reichen Erfahrungsschatz stellte er die „25 häufigsten Ausreden der Fachbereiche“ zusammen und gibt in der ihm eigenen Art Empfehlungen, wie man als Controller damit umgehen sollte.

In „**Grundlagen & Konzepte**“ haben wir drei einführende Beiträge für Sie zusammengetragen:

- Welche Bedeutung „Soft Skills“ für Controller haben und wie es um ihre Erfüllung steht, analysiert Marion Kellner-Lewandowsky in „Soft Skill – soziale und persönliche Kompetenzanforderungen an Controller“
- Irrationales Handeln ist menschlich, aber eben auch gefährlich. In „Psychologie für Controller: Wie Bias zu Fehlentscheidungen führen können“ zeigt Hanno Drews, wie sich typische Fehleinschätzungen erkennen und eindämmen lassen.
- Und in „Controller im Wandel der Zeit – was zeichnet sie aus?“ beantwortet Rosita Blaha die Frage nach dem idealen Eignungsprofil, das ein Controller besitzen sollte.

In „**Umsetzung & Praxis**“ geht es diesmal vor allem um Kommunikation, Moderation und das Management von Veränderungen:

- Unfallfreie Kommunikation ist eine hohe Kunst, auch oder gerade für Controller. In ihrem Beitrag „Der Controller als Kommunikator – wie

geht das?“ zeigen Katrin und Lothar Kuhls typische Fehler auf und wie man sie systematisch umgeht.

- Präsentationen und Moderationen sind wichtiger Bestandteil der Controllerarbeit. Wie sich diese professionell gestalten lassen, behandelt Matthias Hettl in „Wirksam präsentieren, moderieren und kommunizieren“.
- Ein wesentlicher Aspekt der Controllerarbeit ist die Mitgestaltung von Veränderungen. Die menschliche Komponente kommt dabei allerdings oft zu kurz. Wie man die Mitarbeiter mit auf die Reise nimmt ist das Thema von Alexandra Schichtel in „Akzeptanz in Projekten schaffen: mit weichen Faktoren harte Erfolge erzielen“.
- Controller agieren meist ohne disziplinarische Befugnisse. In „Der Controller als „führende Kraft“: Praxistipps zur Führung in Veränderungsprozessen/mit- und ohne Macht“ gibt Norbert Albert Hinweise, wie man diese Herausforderung meistern kann.
- Und wie man Ordnung in unstrukturierte Gedanken bringt zeigt Michael Gadow mit „Controlling und Mind Mapping[®] – kreativ vereinfachen und trotzdem die Übersicht behalten“.

Auch der Bereich „**Organisation & IT**“ bietet interessante Aspekte:

- So machen Robert Paust und Jan Philipp Dörner in ihrem Beitrag „Flexibles Change Management: Projektorganisation für Veränderungsprozesse unter volatilen Rahmenbedingungen“ den Vorschlag für eine flexible Projektorganisation, die sich selbstregulierend an die Projekterfordernisse anpasst.
- Verbesserungen erfordern in der Regel auch Organisationsveränderungen. Grundsätzliche Alternativen zur Reorganisation stellt Bernd Jaenicke in „Innovative Formen der Arbeitsorganisation“ vor.
- In zwei Beiträge zum Zeitmanagement widmet sich Heinz-Josef Bothhof dem leidigen Thema Zeit. Im ersten Teil geht um die richtige Einstellung und den Prozess, danach werden „Lösungen und Instrumente“ für ein effektives Zeitmanagement vorgestellt.
- Abschließend setzen sich Matthias Nagel und seine Mitarbeiter in „Big Data und Visual Analytics: Neue IT-Werkzeuge für Controller“ mit einem immer wichtiger werdenden IT-Thema auseinander: Wie kann man den immens gewachsenen Datenmengen Herr werden, insbesondere wenn sie nicht-quantitativer Natur sind.

Unsere „Literaturanalyse“ schließt das Buch ab. Viel Spaß bei der Lektüre!

Heidelberg im Juli 2013

Andreas Klein

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Die 25 häufigsten Ausreden der Fachbereiche in Controlling- erlebnissen <i>Albrecht Deyhle</i>	13
--	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Soft Skills – soziale und persönliche Kompetenzanforderungen an Controller <i>Marion Kellner-Lewandowsky</i>	19
Psychologie für Controller: Wie Bias zu Fehlentscheidungen führen können <i>Hanno Drews</i>	45
Controller im Wandel der Zeit – Was zeichnet sie aus? <i>Rosita Blaha</i>	59

Kapitel 3: Umsetzung und Praxis

Controller und Kommunikator – Wie geht das? <i>Katrin Kuhls, Lothar Kuhls</i>	75
Wirksam präsentieren, moderieren und kommunizieren <i>Matthias Hettl</i>	97
Akzeptanz in Projekten schaffen: Mit weichen Faktoren harte Erfolge erzielen <i>Alexandra Schichtel</i>	113
Controller als „führende Kraft“: Tipps zur Führung in Veränderungsprozessen mit und ohne Macht <i>Norbert Albert</i>	133
Kommunikation mit Mind Mapping® – kreativ vereinfachen und trotzdem die Übersicht behalten <i>Michael Gadow</i>	151

Kapitel 4: Organisation & IT

Flexibles Change Management: Projektorganisation für Veränderungsprozesse unter volatilen Rahmenbedingungen <i>Robert Paust, Jan Philipp Dörner</i>	169
Innovative Formen der Arbeitsorganisation <i>Bernd G. Jaenicke</i>	183
Zeitmanagement (Teil 1): Hintergründe, Fakten und Analyse <i>Heinz-Josef Botthof</i>	199
Zeitmanagement (Teil 2): Lösungen und Instrumente <i>Heinz-Josef Botthof</i>	219
Big Data und Visual Analytics: Neue IT-Werkzeuge für Controller <i>Matthias Nagel, Matthes Nagel, Robert Janetzko, Bastian Schneider</i>	237

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse	260
Stichwortverzeichnis	270

Die Autoren

Norbert Albert

Dipl.-Soz.-Pädagoge (BA), ist seit 1989 Begleiter von Menschen in Veränderungsprozessen. Seit 2002 ist er Partner bei der Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG, Baden-Baden. Als Führungs- und Teamtrainer, Konfliktberater (Mediator) und Coach ist er seit 14 Jahren bundesweit im Mittelstand und Konzernumfeld tätig.

Rosita Blaha

Inhaberin der gleichnamigen Personalberatung in München mit Spezialisierung auf Rechnungswesen und Controlling. Sie hat die Auszeichnung zum Top Consultant 2013 erworben und berät seit 2009 Controller im „Karriere-Ratgeber“ des ICV-Online-Portals.

Heinz-Josef Botthof

Leiter des Bereichs Management Training der Plaut Business Consulting in Ismaning. Er ist als Trainer und Coach aktiv.

Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle

Gründer und Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG und Ehrenvorsitzender des Internationalen Controller Vereins, Wörthsee-Ettersschlag.

Jan Philipp Dörner

Projektleiter bei Batten & Company Deutschland.

Prof. Dr. Hanno Drews

Professor für Controlling an der Fachhochschule Westküste in Heide.

Michael Gadow

Dipl.-Ing. eoc., über 20 Jahre Erfahrung in Unternehmensplanung, Controlling sowie Finanz- und Rechnungswesen. Zurzeit ist er als Geschäftsführer in zwei mittelständischen Unternehmen tätig. Er ist seit 1995 als selbstständiger Trainer mit den Schwerpunkten Denk- und Lernstrategien sowie Wissensmapping aktiv.

Matthias Hettl

Geschäftsführer des Management Institutes Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg.

Bernd G. Jaenicke

Unternehmensberater in Berlin.

Robert Janetzko

Software-Ingenieur bei der n³ Data Analysis, Software Development & Consulting GmbH & Co. KG. Neben der Weiterentwicklung der

technologischen Plattform von n³ betreut er Individualprojekte bei Kunden. Er ist zudem in Projekten als Data Scientist tätig.

Marion Kellner-Lewandowsky

Selbstständiger Controlling-Coach in den Themengebieten Controlling, Kommunikation und Organisationsentwicklung und Trainerin an der Controller Akademie.

Katrin Kuhls

Geschäftsführerin WEGe Managementberatung GmbH in Hamburg.

Lothar Kuhls

Geschäftsführer WEGe Managementberatung GmbH in Hamburg.

Matthes Nagel

CTO der n³ Data Analysis, Software Development & Consulting GmbH & Co. KG und leitet die Projektentwicklung. Er baut bei außerdem n³ eine dynamische Projektsteuerung und tagesaktuelle Controllinginstrumente auf.

Dr. Matthias Nagel

CEO der n³ Data Analysis, Software Development & Consulting GmbH & Co. KG. Er verfügt über jahrzehntelange Erfahrung in der Datenanalyse und in der Analyse von Massendaten.

Robert Paust

Leitet das IfGO – Institut für die Gestaltung von Organisationsprozessen in München (www.ifgo.eu). Er bekleidet diverse Dozenturen für wirtschafts- und organisationswissenschaftliche Themen u.a. an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt und der Hochschule München.

Dr. Alexandra Schichtel

Spezialistin für Change Management und Inhaberin der Managementberatung Change Compass (www.change-compass.de).

Bastian Schneider

Software-Ingenieur bei der n³ Data Analysis, Software Development & Consulting GmbH & Co. KG. Neben der Weiterentwicklung der technologischen Plattform von n³ betreut er Individualprojekte bei Kunden und ist Projekten als Data Scientist tätig.

Kapitel 1: Standpunkt

Die 25 häufigsten Ausreden der Fachbereiche in Controllingerelebnissen

Intuitives Controlling gibt es auch. Die Steuerung des Unternehmens oder von Projekten erfolgt dann aus dem Bauch heraus nach Situation und Anlass. Dann kann man es aber nicht so richtig **einsehen**, wo es langgehen soll, zu welchen Zielen, wo man gerade jetzt steht und wie sich die Angelegenheiten fortsetzen sollen.

Will man es **einsehen**, will man **im Bild sein** – **now I see** –, dann muss man es eben aufschreiben, reintippen, in ein Formular setzen sowie anderen auch zeigen können. Nachteil ist, dass es auch sichtbar wird – für sich selber sowie für andere –, dass man sich geirrt hat und bei seiner Einschätzung falsch gelegen ist. Hat man einen Plan in Zahlen und Text aufgestellt und hingeschrieben, so hat man sich als Manager auch festgelegt. Das gibt aber Mut und Kraft und Motivation, weil man selber und auch mit anderen Beteiligten weiß, wie man dran ist. Man kann sich dran festhalten.

„Man ist dran“, kann man auch anders auslegen; das „Dran sein“ im Sinne von **Schuld, Sühne und Opfer**. Wo Licht ist, gibt es auch Schatten. Darin liegt die eigentliche **Quelle der Ausreden**, die hauptsächlich so etwas darstellen wie „auf die Flucht gehen“ vor sichtbar gemachten Abweichungen.

■ Der Autor

Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Gründer und Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG, Wörthsee.

■ Der folgende Text nennt zuerst die vom Manager geäußerte Ausrede. Dann folgt, was man als Controller interpretieren kann.

1. „Bei uns wird ohne Noten gesungen“, sagte mir mal ein Chef in vollster Überzeugung. Das kann auch gut gehen mit der Firma, falls der Vorsänger-Chef für alle deutlich zu hören ist und den richtigen Ton angibt. Hat man hingegen eine Partitur – einen Plan also – vor sich, merkt man zumindest innerhalb der eigenen Stimmlage, dass jemand außer der Reihe singt. Die Noten legen auch fest und das hat man nicht immer so gerne. Aber nur dann singt man „unisono“, d.h. im Team.

2. „Die Planung stimmt nicht.“ Klar, es kommt eben oft anders, als man denkt. Nur es kommt nur anders, als man denkt, wenn man vorher auch gedacht hat. Einen Plan erstellen ist so viel wie vorausdenken. Und wenn man dabei Alternativen überlegt – nach dem Wenn-dann-Prinzip –, fällt