

Der Heft 5 3. August 2007 Gleich/Klein/Zehetner Controlling- Berater

Informationen
Instrumente
Praxisberichte



Controlling aktuell

- Integration von externer und interner Rechnungslegung
- Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)
- Kommunikation im Projekt

Prozesskostenrechnung in der Praxis

Instrumente zum Controlling technologischer Innovationen

Leadership Skills – das schwächste Glied in der Kette?

Strategien zur Überwindung von Widerständen bei innovativen Veränderungen im Reporting

„Unbundling“ im Controlling

Aufbau eines mittelständischen Konzern-Controlling – das Beispiel der Gebr. Becker GmbH

Leadership Skills – das schwächste Glied in der Kette?

- In der Controller-Ausbildung dominieren wissenschaftliche und handwerkliche Themen. Dies führt faktisch zur Unterschätzung der führungsrelevanten Aspekte der Controlling-Aufgabe.
- Controller müssen sich mit Leadership aus zwei Gründen beschäftigen: Erstens sind Controlling-Abteilungen Organisationseinheiten, die geführt werden müssen, sofern sie aus mehr als einer Person bestehen. Zweitens übernehmen Controller informelle Führungsaufgaben im Unternehmen, beispielsweise bei der Erstellung des Budgets.
- Besondere Herausforderungen für das Controlling sind die im Vergleich zur Verantwortung meist geringe positionelle Macht sowie die Sandwich-Situation zwischen internen und externen Stakeholdern.
- Dieser Beitrag enthält Empfehlungen, die aus Erfahrungen aus Beratungs- und Controlling-Tätigkeit abgeleitet sind. Des Weiteren wird Servant Leadership als Modell für die Wahrnehmung der Führungsverantwortung vorgestellt.

Inhalt	Seite
1 Management und Leadership	655
2 Bedeutung von Leadership für Controller	655
2.1 Controlling als Wissenschaft	656
2.2 Controlling als Handwerk	657
2.3 Controlling als Führungsaufgabe	657
3 Führungsrelevante Besonderheiten im Controlling	658
3.1 Koordinationsfunktion in der Planung	658
3.2 Viel Verantwortung, wenig positionelle Macht	659
3.3 Sandwich zwischen internen und externen Erwartungen	660
4 Voraussetzungen für erfolgreiche Führung	661
4.1 Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen	662
4.2 Persönliche Merkmale: Bescheidenheit, Ruhe, Beziehungsfähigkeit	663
4.3 Führungsstil: aufgaben- und beziehungsorientiert	664
4.4 Ziele der Organisation verfolgen	665
5 Empfehlungen für Controller	667
5.1 Emotionale Leadership	667
5.2 Quiet Leadership	669

5.3	Aufgabenorientierung durch Beziehungsorientierung	671
5.4	Qualitätsgeleitete Personalentscheidungen	672
6	Servant Leadership als Modell?	672
7	Literaturhinweise	674

■ Der Autor

Prof. Dr. Karl Zehetner ist Universitätsprofessor der PEF Privatuniversität für Management in Wien und Wissenschaftlicher Leiter ihrer Executive MBA Programme. Er ist Mitherausgeber des Controlling-Beraters.

1 Management und Leadership

In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur werden ständig neue oder neu aufbereitete Management-Modelle propagiert, die ganze Regale nicht nur in Hochschulbibliotheken, sondern auch in vielen privaten Buchsammlungen füllen. Zum Grundwissen jedes Controllers gehört die Abgrenzung zum Begriff Management. Der Manager ist für das Ergebnis verantwortlich, der Controller für die Ergebnistransparenz. Die Schnittmenge aus den Tätigkeiten des Managers und des Controllers ist das, was mit dem Begriff „Controlling“ ausgedrückt wird.¹ Deshalb ist es hier angebracht, die Abgrenzung zwischen den Begriffen „Management“ und „Leadership“ herauszustreichen.

Die oben erwähnten Management-Modelle helfen den in der Wirtschaft Tätigen, die Lage zu analysieren, auf aktuell bedeutsame Herausforderungen zu reagieren, das Unternehmen zu organisieren, das Team zu koordinieren und Risiken zu steuern – mit anderen Worten: zu managen. Daneben war und ist es zu jeder Zeit wichtig, Chancen zu suchen, die Organisation in Frage zu stellen, Risiken einzugehen und das Team zu inspirieren – mit anderen Worten: zu führen. Diese Führungsaufgabe ist nicht identisch mit dem Managementbegriff. Management ermöglicht inkrementelle Verbesserungen mit möglichst begrenztem Risiko, Leadership bedeutet Risiken einzugehen, um große Fortschritte zu ermöglichen. Die Aufgaben des Managers sind von denen des Controllers abzugrenzen; Leadership hingegen ist auch im Bereich Controlling und Finance ein essenzielles Thema.

Controller sind nicht Manager, ...

... brauchen aber Leadership

2 Bedeutung von Leadership für Controller

Dem Aufgabenfeld des Controlling kann man sich aus drei Perspektiven nähern: Controlling ist eine Wissenschaft, ein Handwerk und eine Führungsaufgabe. In der betriebswirtschaftlichen Ausbildung dominieren aus historisch gewachsenen, durchaus auch praktischen Gründen die wissenschaftlichen und handwerklichen Themen. Dieser Beitrag streicht die führungsrelevanten Aspekte heraus.

Controller kommen mit dem Thema Leadership meist aus einem der beiden folgenden Gründe in Berührung:

Führungsperspektive wichtig

¹ Vgl. dazu „Controller's Schnittmengenbild“, in: Deyhle (1992), Band II, S. 177.

- ▷ Erstens sind Controlling-Abteilungen Organisationseinheiten, die geführt werden müssen, sofern sie aus mehr als einer Person bestehen.
- ▷ Zweitens übernehmen Controller informelle Führungsaufgaben, beispielsweise bei der Erstellung des Budgets.

Obwohl alle relevanten Informationen von den Managern der Linien oder der funktionalen Organisationseinheiten (etwa Vertrieb, Einkauf, Produktion) kommen, liegt die Verantwortung für das Zustandekommen des Budgets beim Controlling. Auch wenn diese Verantwortung nicht durch positionelle Macht abgesichert ist, muss der Controller sie wahrnehmen. Dafür ist Leadership erforderlich, um zu einem brauchbaren Ergebnis zu kommen.

2.1 Controlling als Wissenschaft

Während die bis heute anerkannten wissenschaftlichen Grundlagen der Finanzwirtschaft in den USA gelegt wurden – hervorzuheben sind hier insbesondere *Harry Markowitz*, dessen Portfoliotheorie auch in Deutschland gerne zur Optimierung von Wertpapierportfolios herangezogen wird, *Merton Miller* mit seinen Theorien der Unternehmensfinanzierung sowie *William Sharpe* als Mitbegründer des Capital-Asset-Pricing-Modells, die 1990 gemeinsam den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielten –, gibt es im betriebswirtschaftlichen Bereich wesentliche Beiträge von deutschsprachigen Wissenschaftlern, die zu einem eigenständigen Controlling-Verständnis geführt haben, das sich von dem anderer Sprachräume unterscheidet.

Eigenes Controlling-Verständnis in Deutschland

Als Begründer der deutschen Betriebswirtschaftslehre können die Professoren der Universität Köln, *Eugen Schmalenbach* und sein Nachfolger *Erich Gutenberg*, angesehen werden. *Schmalenbach* fokussierte auf das (externe und interne) Rechnungswesen, *Gutenberg* stellte die Beziehung zwischen Input und Output – die Produktionsfunktion – sowie die Engpassorientierung ins Zentrum seiner Überlegungen. Das Standardwerk der deutschen Kostenrechnung schlechthin ist das Werk von *Wolfgang Kilger* zur flexiblen Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung aus dem Jahr 1961, das nun schon – in der Bearbeitung durch *Jochen Pampel* und den langjährigen „Controlling-Berater“-Herausgeber *Kurt Vikas* in der 11. Auflage vorliegt.² Es fasst die wesentlichen Bestimmungsstücke jedes guten Kostenrechnungssystems – die Berücksichtigung der Kostenfunktion durch „prop/fix“-Trennung, die Kostenpla-

² Kilger; Pampel; Vikas (2002).

nung durch Analyse der Kosten verursachenden Aktivitäten, die Verwendung von Standards sowie darauf aufbauend die Steuerung durch Analyse von Abweichungen – in einem geschlossenen Konzept zusammen, das im deutschen Sprachraum zum allseits anerkannten Industriestandard geworden ist.

2.2 Controlling als Handwerk

Die Ausbildung der Controller – gleich ob innerbetrieblich oder hochschulisch – konzentriert sich auf die handwerklichen Aspekte:

Handwerkliches dominiert

- ▷ Strukturierung (z. B. Einteilung in Kostenstellen, Kostenträger, Ergebnisobjekte),
- ▷ Organisation (z. B. Profit-Center),
- ▷ Budgetierung (vornehmlich durch analytische Planung),
- ▷ Steuerung (durch Soll-Ist-Vergleiche) und
- ▷ Berichtswesen.

Fast alle Neuerungen der letzten Jahre und Jahrzehnte (z. B. Prozesskostenrechnung, mehrdimensionale Ergebnisauswertungen nach Kunden-, Produkt-, Vertriebswegesicht, Konzernkostenrechnung, Managementinformationssysteme) sind in diesen Bereich des Handwerklichen einzuordnen.

Getrieben wurde dies vor allem durch die rasante Entwicklung im Bereich betriebswirtschaftlicher Software. Viele Seminare, die von Controllern besucht werden, beschäftigen sich mit der Beherrschung der im Unternehmen eingesetzten ERP-Software. Auch manche softwareunabhängigen Seminare orientieren sich in ihrer Struktur an den Anforderungen der ERP-Systeme. Sogar Hochschulen bieten immer häufiger SAP-Ausbildungen an.

Schwerpunkt Software-Beherrschung

2.3 Controlling als Führungsaufgabe

Diese starke Dominanz der handwerklichen Themen in der Ausbildung führt faktisch zur Unterschätzung der führungsrelevanten Aspekte der Controlling-Aufgabe. Die für Controller erforderlichen persönlichen Skills werden zwar thematisiert, aber in den in der Praxis am häufigsten verwendeten Lehr- und Handbüchern wird ihnen meist nur ein kurzes Kapitel ohne Bezug zum wissenschaftlichen und handwerklichen Teil gewidmet.³

³ Ausführlich hat sich jedoch der Controlling-Berater damit beschäftigt, z. B. in der aus sieben Beiträgen bestehenden Serie des Jahres 2004 zum Thema „Verhaltensorientierte Aspekte des Controlling“.

Führen durch Ziele

In Seminaren, aber auch in der Fachliteratur,⁴ wird im Wesentlichen auf den Grundsatz „Führen durch Ziele“ (bzw. in der Originalversion bei *Drucker*⁵ „Management by Objectives“) verwiesen, und zwar sowohl aus der Sicht des Leiters einer Controlling- oder Finance-Abteilung, der selbst Mitarbeiter zu führen hat, als auch aus der Perspektive des Zulieferers von Daten, die die Basis für die Zielvorgaben in anderen Abteilungen bilden.

Die Führungsaufgabe besteht jedoch nicht nur im Setzen von Zielen. Ziele können sogar schädlich sein: Wenn sie falsch angewandt werden, „unterminieren sie die Unternehmenskultur und vernichten Unternehmenswerte“. ⁶ *Kreuzer* empfiehlt, folgende Misserfolgskriterien zu beachten:⁷

- ▷ Ziele, die von den Mitarbeitern nicht akzeptiert werden, sind keine Ziele.
- ▷ Ziele, die nur der Kommunikation nach außen dienen, sind keine Ziele.
- ▷ Ziele, die zum Spiel mit dem System verleiten, sind keine Ziele.
- ▷ Ziele, deren Erstellung und Kontrolle mehr Zeit erfordert als ihre Erreichung, sind keine Ziele.
- ▷ Ziele, die keine Prioritäten setzen, sind keine Ziele.

„Spirit“ und Fehlertoleranz

In Druckers „The Practice of Management“ ist aber nicht nur von MbO die Rede, sondern unter anderem auch von der Wichtigkeit, den richtigen „Spirit“ im Unternehmen zu haben, und von der Bedeutung einer offenen Unternehmenskultur mit Fehlertoleranz. Diese Gedanken betonen den Leadership-Aspekt weit über die Managementtechnik des Management by Objectives hinaus.

3 Führungsrelevante Besonderheiten im Controlling

3.1 Koordinationsfunktion in der Planung

Wechselwirkung Führung – Planung

Eine wichtige führungsrelevante Herausforderung für Controller ist die Koordinationsfunktion in der Planung. Führung und Planung stehen in einer Kreislaufbeziehung. „Aus Sicht der Führung ist die Budgetierung das Rückgrat der zielorientierten Unternehmenssteuerung und Basis aller Führungsprozesse im Unternehmen.“⁸ Umgekehrt verlangt die Budgeterstellung Leadership: Der erfolg-

⁴ Zum Beispiel Deyhle (1990), S. 11.

⁵ Vgl. Drucker (1954).

⁶ Vgl. Kreuzer (2005), S. 98.

⁷ Ebenda, S. 98 f.

⁸ Vgl. Kreuzer (2005), S. 117.

reiche Abschluss der Planung erfordert vom Controller, Verständnis für den Sinn der Planung, ja sogar Begeisterung dafür zu erzeugen. Begeisterung entsteht, wenn das Budget nicht als lästige Pflichtübung, sondern als wertvolles Steuerungsinstrument angesehen wird.

Dass es in der Praxis oft nicht gelingt, diesen Enthusiasmus zu erzeugen, ist wohl die Ursache für die Popularität von Konzepten wie „Beyond Budgeting“. Zu Recht übrigens, denn wenn die Planung keine Steuerungsrelevanz hat, kann man sie auch wirklich weglassen.

Dass man Begeisterung für die Budgetierung erzeugen kann, hat *Albrecht Deyhle* mit der „Fallstudie zur Unternehmensplanung – Plastikfabrik Lamina AG“ in unzähligen Seminaren eindrucksvoll illustriert.⁹ In dieser Fallstudie geht es um ein Kunststoffunternehmen, das in der Planung für das kommende Jahr einen Verlust ausweist. Der Controller lädt die beteiligten Bereichs-Chefs – Einkaufs-, Produktions- und Vertriebsleiter – zu einer Budgetsitzung, in der ein Alternativplan aufgestellt werden soll. Dabei gibt es eine Reihe von geschäftspolitischen Optionen, z. B. Preis-/Absatzmengenänderungen bei einzelnen Artikeln, Sortimentsänderungen, Outsourcing-Entscheidungen. Das geänderte Budget soll einen zur Deckung der Kapitalkosten ausreichenden Gewinn ausweisen und dem Vorstandsvorsitzenden am Ende der Sitzung präsentiert werden. Die Erreichung des Zieles ist möglich und gelingt auch meist. Aufgrund der Rollenspielsituation kommt aber in jedem Seminar eine andere Lösung heraus. Schließlich vertreten die Bereichsleiter sowohl die Interessen des Unternehmens als auch mehr oder weniger vehement ihre eigenen Abteilungsinteressen. Eine besondere Schlüsselrolle kommt dem Controller zu, der – ohne selbst zur Ergebnisverbesserung aktiv etwas beitragen zu können – die Sitzung moderiert, wobei nach den Spielregeln des partizipativen Managements jeder Bereichsleiter jene Entscheidungen trifft, mit denen er selbst dazu beitragen kann, das Team zum Ziel zu führen.

Begeisterung fürs Budget erzeugen

3.2 Viel Verantwortung, wenig positionelle Macht

Controller haben enorme Verantwortung, aber oft wenig positionelle Macht, unzureichende Ressourcen und beschränkte Autorität.

⁹ Die Fallstudie ist beschrieben in: Deyhle (1992), Band I, S. 98 ff.

Geringe positionelle Macht

Die Verantwortung des Controllers mag für Nicht-Controller auf den ersten Blick gering erscheinen. Der Controller ist weder für Verkaufspreise und Umsätze noch für Einkaufspreise, Fertigungs- und sonstige Kosten (abgesehen von den Kosten der eigenen Kostenstelle) zuständig. Die gesamte Ergebnisverantwortung liegt bei den Managern. Der Controller ist „nur“ für die Ergebnistransparenz zuständig. Controller und Manager, die die Arbeit des Controllers zu schätzen gelernt haben, würden in diesem Satz das „nur“ weglassen: Die richtige Methode der Ergebnisdarstellung und -gliederung sowie die rechtzeitige und transparente Aufbereitung der Kosten- und Erlösinformationen sind Voraussetzung für betriebswirtschaftlich richtiges Handeln des Managements.

Trainer-Funktion des Controllers

Die positionelle Macht des Controllers wird in der Praxis dieser Verantwortung meist nicht gerecht. Kaum ein Controller hat die Möglichkeit, effektiven Druck auf das Management auszuüben, deshalb sollte er es gar nicht erst versuchen. Umso wichtiger ist die Fähigkeit, informelle Führung zu übernehmen. *Deyhle* spricht von einer Trainer-Funktion des Controllers, die Hilfe zur Selbsthilfe geben soll. „Zu deren Realisierung gehört untrennbar „Controller’s Hausbesuch“. Das Bringprinzip für Zahlen bedeutet zum Kunden hingehen. Soweit ist ein Controller wie ein guter Verkäufer tätig, der seine Kundschaft aufsucht.“¹⁰

3.3 Sandwich zwischen internen und externen Erwartungen

Interne Stakeholder

Der Controller muss sich ständig zwischen zwei völlig unterschiedlichen Kulturen und Wertesystemen bewegen. Die interne Welt besteht aus kosten- und leistungsorientierten Zahlen, wissenschaftlich fundierten Rechenmethoden und handwerklich tradierten Berichtssystemen. Die Ansprechpartner der internen Welt sind die Linien- bzw. funktionalen Manager. Die interne Welt verlangt vom Controller bereichsspezifische, entscheidungsorientierte Informationen und möglichst große Unterstützung bei gleichzeitig möglichst geringer Einflussnahme sowie informeller Beziehungspflege.

Externe Stakeholder

Die externe Welt besteht aus den Investoren bzw. deren erstem Ansprechpartner, der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand, sowie aus anderen externen Stakeholdern. Die externe Welt verlangt vom Controller ein transparentes Bild der Effizienz und Produktivität des gesamten Unternehmens, einschließlich des Aufdeckens von

¹⁰ Vgl. *Deyhle* (1992), Band II, S. 10.

Verbesserungspotenzialen. Die von der externen Welt geforderten Informationen können dabei im Gegensatz zu den Interessen der internen Welt stehen. Daraus können auch ethische Dilemmata resultieren.

Duale Kulturen sind für Dienstleistungsunternehmen typisch und, da sich das Controlling häufig als interne Dienstleistungsabteilung definiert, auch für Controller nicht ungewöhnlich. Die Leitwerte der internen Welt sind Voraussetzung für das Funktionieren des Controlling – die Koordinationsfunktion des Controllers in der Planung wäre z. B. ohne die informelle Beziehungspflege (z. B. in Form von Controllers Hausbesuchen) kaum vorstellbar. Ein Vernachlässigen der Leitwerte der externen Welt – z. B. der Qualität in der Berichterstattung – würde die Position des Controlling mittelfristig gefährden. Controller müssen sich also diesem Dualismus stellen und den Ausgleich zwischen beiden Welten finden, wobei der Grat bisweilen schmal sein kann.

Duale Kultur

4 Voraussetzungen für erfolgreiche Führung

Einige Voraussetzungen für erfolgreiche Führung sind allgemein gültig, sie gelten in allen Organisationseinheiten, also auch im Controlling:¹¹

Voraussetzungen für Leadership

1. Jeder Mensch, der eine Führungsfunktion anstrebt, muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen. Wenn er oder sie dazu nicht bereit ist – und dafür kann es eine Reihe von guten und durchaus ehrenwerten Gründen geben –, kann er oder sie kein guter Leader sein.
2. Als persönliche Charaktermerkmale muss er oder sie Bescheidenheit, Ruhe und Beziehungsfähigkeit mitbringen. Dies mag überraschen, weil in den Medien viel öfter über charismatische Führer berichtet wird. Doch der Zusammenhang der genannten Charaktereigenschaften mit Führungserfolg ist nicht Ideologie, sondern empirisch belegt.
3. Führungsstile nach Aufgaben- oder Beziehungsorientierung zu sortieren macht in der Praxis immer weniger Sinn. Die Führungssituation ist zu Beginn meist neutral. In dieser Phase muss eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führenden und

¹¹ Diese vier Voraussetzungen werden nachfolgend samt Literaturangaben näher erläutert.

Geführten hergestellt werden. Wenn das klappt, ergibt sich ganz von selbst eine aufgabenorientierte Zusammenarbeit.

4. Erfolgreiche Führer konzentrieren sich nachhaltig auf die Ziele der Organisation. Sie fragen sich immer: „Was ist das Richtige für das Unternehmen?“ und niemals: „Was ist gut für die Eigentümer (oder für den Aktienkurs oder für die Führungskräfte)?“ Jedwedes Handeln im Unternehmen muss richtig für das Unternehmen sein, sonst wird es letztlich auch für alle Stakeholder nicht richtig sein.

4.1 Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen

Eine Führungsfunktion soll man nicht anstreben, weil man Macht ausüben will, sondern weil man bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, Verantwortung für ein Unternehmen oder eine Organisationseinheit und für das Wohlergehen der Menschen, die bereit sind, in diesem Unternehmen oder in dieser Organisationseinheit mitzuarbeiten.

In der Controller-Praxis ist die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung manchmal schwach ausgeprägt, was in Controlling-Projekten immer wieder sichtbar wird. Entscheidungen über die Struktur des Berichtswesens werden z. B. an die Berichtsempfänger übertragen. Natürlich haben diese ein gewichtiges Wort mitzureden und sie müssen mit den Berichten auch einverstanden sein. Aber der Controller muss hier wie ein Verkäufer agieren: Was er mit seiner Sachkenntnis als richtig erkennt, soll er vorschlagen und auch mit aktiver Überzeugungsarbeit vertreten, dann werden die Kunden (die Manager) auch schnell zu einer Entscheidung gelangen und gegebenenfalls noch kleine Änderungen und Ergänzungen wünschen. Wenn die Attitüde vorherrscht: „Wie hätten Sie es denn gerne, Herr Direktor?“, wird kaum etwas Gescheites herauskommen, vor allem nicht in vertretbarer Zeit – ein Problem übrigens, das nicht nur die Arbeit mancher Controller, sondern leider auch vieler Berater charakterisiert. Verzögerungen ergeben sich außerdem dadurch, dass mit wichtigen Entscheidungen gerne auf technische Entwicklungen gewartet wird, z. B. auf ein neues Data Warehouse, ein Planungstool oder eine Ergänzung der verwendeten ERP-Software. Durch solche Passivität wird der Controller aber der Verantwortung für die Ergebnistransparenz nicht gerecht.

Es ist erstaunlich, dass viele Menschen in Führungsfunktionen streben, obwohl sie von der Aufgabe nicht überzeugt sind. Der Aufstieg in eine Führungsfunktion ist mit mehr Geld und mehr Status verbunden, aber wenn man von der Aufgabe nicht überzeugt ist, ist dieser materielle Vorteil teuer erkauft – durch viel Arbeit und wenig Erfolgserlebnis. Es kann gute Gründe für die fehlende Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme geben: Ein Mittelmanager, der von der Strategie des Unternehmens nicht überzeugt ist, sollte den Sprung in die nächsthöhere Managementebene scheuen – zumindest wenn er keine Möglichkeit sieht, die strategische Ausrichtung entscheidend zu beeinflussen. Ebenso sollte ein Controller auf den Aufstieg verzichten, wenn er damit rechnen muss, dass von ihm unethisches Verhalten erwünscht wird, also eine Verletzung von Vertraulichkeit, Integrität oder Objektivität. Dieser Verzicht sollte leichtfallen, denn Erfolge wären unter diesen Umständen kaum erzielbar und die Führungsfunktion damit auch kein Asset für den Lebenslauf.

**Ohne
Bereitschaft zur
Verantwortung
keine Führung!**

4.2 Persönliche Merkmale: Bescheidenheit, Ruhe, Beziehungsfähigkeit

Diese Aussage mag überraschen: Warum stehen hier nicht „Charisma, Durchsetzung, Überzeugungsfähigkeit“? Die Medien berichten fast ausschließlich über charismatische Führer – auf ruhige, bescheiden auftretende Menschen wird man nicht so leicht aufmerksam, sie eignen sich weniger für eine gute Story. Charismatische Führer müssen allerdings einen beträchtlichen Teil ihrer Leistungsfähigkeit in ihre Außenwirkung investieren. Sie müssen die Auswirkungen ihrer Entscheidungen nicht nur auf das Wohlergehen des Unternehmens, sondern auch auf ihr Image in Betracht ziehen. Darin liegt ein enormes Potenzial für Fehlentscheidungen.

In den Anfängen der Leadership-Forschung lag der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Testverfahren zur Messung von Charaktereigenschaften, die auf Bewerber für Führungsfunktionen angewandt werden konnten. Die diesen Verfahren zugrunde liegenden Eigenschaftstheorien, die aus der Beobachtung von guten und schlechten Führern entstanden sind, gehen davon aus, dass gewisse Charakterzüge unverzichtbar für gute Leader sind: Intelligenz, Selbstvertrauen, Entschlossenheit, Integrität, Soziabilität. Die aktuelle Forschung beschäftigt sich nun verstärkt mit den Eigenschaften Charisma versus Bescheidenheit. *Paschek*¹² ist überzeugt, „dass Typus und Ausbildung keine entscheidenden Kriterien darstellen, um den effektiven Manager von der ineffektiven

¹² Vgl. Paschek (2004), S. 130.

Führungskraft zu unterscheiden.“ Er nennt aber vier Merkmale, die bei effektiven und, im Sinne ihrer sozialen Funktion, inspirierenden Führungskräften typisch sind:

1. Er oder sie verfügt über eine Grundbescheidenheit.
2. Er oder sie ist in der Lage, seine oder ihre Eitelkeit im Zaum zu halten.
3. Er oder sie ist nicht lautstarker Macher, der alles auf einmal einreißt, sondern der leise, besonnene Veränderer.
4. Er oder sie ist ein disziplinierter Zuhörer und vermittelt Dinge in einer klaren Sprache. Bewusst oder unbewusst ist Sprache für ihn oder sie nicht Kommunikation, sondern durch sie bildet sich Gemeinschaft.

Charisma ist keine Führungseigenschaft

Die Propagierung ruhiger, unspektakulärer Führung ist empirisch abgesichert. *Collins* weist nach, dass wirtschaftlich besonders erfolgreiche Unternehmen („Good-to-great companies“) in der Phase rund um ihren „Transition Point“ – das ist der Zeitpunkt, in dem sich die Unternehmensentwicklung vom Branchendurchschnitt abzuheben beginnt – überdurchschnittlich oft von so genannten „Level 5 Executives“ geführt werden. Diese zeichnen sich durch eine paradoxe Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professionellem Willen aus. „Level 5 leaders channel their ego needs away from themselves and into the larger goal of building a great company. It’s not that Level 5 leaders have no ego or self-interest. Indeed, they are incredibly ambitious – but their ambition is first and foremost the institution, not themselves“. ¹³ Level 5 bezeichnet die höchste Stufe in der Entwicklung von Führungskräften, die in der Studie identifiziert worden ist. Es ist hervorzuheben, dass die von *Collins* geprägte Formel „Humility + Will = Level 5“ keine Ideologie, sondern eine empirisch nachgewiesene Tatsache ist, die die Studienautoren durchaus überrascht hat.

Leider hat die Studie von *Collins* auch ergeben, dass viele Unternehmen die Tendenz haben, Level-5-Leader auszusortieren und stattdessen strahlende, charismatische Persönlichkeiten zu selektieren.

4.3 Führungsstil: aufgaben- und beziehungsorientiert

Es kommt nicht nur auf die persönlichen Eigenschaften der Führungskraft an, sondern auf die direkte Beziehung zwischen Führendem und Geführtem. Nach den Kontingenztheorien gibt es keinen allgemein gültig richtigen Führungsstil, sondern dieser muss

¹³ Vgl. *Collins* (2001), S. 21.

auf die konkrete Situation angepasst werden. In diesen Theorien werden die individuellen Führungsstile in zwei Dimensionen (Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung) eingeordnet. Die Situationstheorie von *Fiedler*¹⁴ ist das erste empirisch fundierte dieser Kontingenzmodelle. *Fiedler* konnte nachweisen, dass in günstigen und ungünstigen Führungssituationen ein aufgabenorientierter Vorgesetzter erfolgreicher ist, während in „mittleren“ Führungssituationen ein mitarbeiterorientierter Vorgesetzter eher erfolgreich sein wird.¹⁵

Zu Beginn ist jede Führungssituation eine „mittlere“. Leadership verlangt also zunächst Beziehungsorientierung. Läuft alles gut, festigen sich Loyalität und Identifikation der Mitarbeiter so sehr, dass ganz automatisch ein Übergang zu einem eher aufgabenorientierten Führungsstil erfolgt.

Organisationen zeichnen sich zunehmend durch einen hohen Anteil an hoch qualifiziertem Personal aus. Autoritäres Verhalten erreicht in einem solchen Umfeld nichts – der Wert der Mitarbeiter für die Organisation liegt nicht darin, dass sie Kommandos abarbeiten, sondern darin, dass sie ihre Fähigkeiten und Potenziale selbstständig nutzen. Dazu brauchen sie Freiräume. Je größer ihre Entscheidungsspielräume, desto größer Leistung und Erfolg. Die Aufgabe des Führenden ist es, den Mitarbeitern Hindernisse aus dem Weg zu räumen, damit sie ihre Arbeit erledigen können.¹⁶

**Autorität versagt
bei hoch
qualifizierten
Mitarbeitern**

4.4 Ziele der Organisation verfolgen

Peter Drucker hat aus der Analyse des Verhaltens von Führungskräften acht Kardinaltugenden der Führung herauskristallisiert, von denen eine die nachhaltige Konzentration auf die Ziele der Organisation thematisiert: „Die zweite Tugend steckt in der Frage: „Was ist das Richtige für das Unternehmen?“, Gefragt wurde nicht: „Was ist gut für die Eigentümer?“, oder „Was ist gut für den Aktienkurs?“, oder „Was ist für uns, die Führungskräfte, gut?“, Natürlich wissen gute Führungskräfte, dass Aktionäre, Mitarbeiter und das Management wichtige Größen sind, wenn es darum geht, Entscheidungen mitzutragen oder zumindest zu akzeptieren. Sie wissen weiterhin, dass der Aktienkurs nicht bloß für den Aktionär von Bedeutung ist, sondern gleichermaßen für das Unternehmen ... Aber sie wissen darüber hinaus, dass eine Entscheidung – wie überhaupt jedwedes Handeln des Unternehmens – richtig für das

**Was ist gut fürs
Unternehmen?**

¹⁴ Vgl. *Fiedler* (1967).

¹⁵ Vgl. von *Rosenstiel et al.* (1999), S. 15.

¹⁶ Vgl. *Zehetner* (2007, S. 189 f.

Unternehmen sein muss. Andernfalls wird sie letztlich auch für alle Stakeholder nicht richtig sein.“¹⁷

Auch *Hinterhuber* weist auf diesen Unterschied hin. Er gliedert Leadership-Theorien in mehrere Gruppen, von denen zwei hier herausgegriffen werden sollen:¹⁸ „Nach der Strategic-Leadership-Theorie ist der Erfolg des Unternehmens primär das Ergebnis der Wertesysteme und mentalen Modelle der Führenden. Jedes Unternehmen ist der verlängerte Schatten der Führungspersönlichkeit an der Spitze. Die Strategic-Leadership-Theorie verknüpft Werte, Ziele und Handeln der Führenden zu einer Einheit. Die Principal-Agent-Theorie reduziert die Rolle der Führenden auf die von Agenten der Aktionäre – den Principals. Nach dieser Theorie verfolgen Führende zunächst einmal eigene Interessen, wenn dies die Höhe und Sicherheit ihres Einkommens positiv beeinflusst. Diesem Treiben versuchen die Anteilseigner durch entsprechende Formen der Corporate Governance Einhalt zu gebieten. Diese Theorie weist eine Reihe von Schwächen auf. Sie unterstellt, dass Führende nur am Entgelt, nicht aber an der Aufgabe selbst interessiert sind.“

Ethische Standards für Controller

Die Interessen der Organisation zu wahren heißt für Controller, sich nach ethischen Prinzipien zu richten. Ethik im Sinne des kategorischen Imperativs (*Immanuel Kant*) bedeutet, stets nach derjenigen *Maxime* zu handeln, durch die man zugleich wollen kann, dass sie zum allgemeinen Gesetz wird. Solche „allgemeinen Gesetze“ für bestimmte Berufsgruppen werden von Interessensvertretungen und Verbänden gesammelt und formuliert, beispielsweise vom Institute of Management Accountants (IMA). Die von IMA publizierten „Standards of Ethical Conduct for Practitioners of Management Accounting and Financial Management“ sind:¹⁹

- ▷ **Kompetenz:** Controller müssen ihre Fachkompetenz ständig weiterentwickeln und auf einem zeitgemäßen Niveau halten. Sie haben sich sowohl an alle relevanten Rechtsvorschriften als auch an Regeln und Standards zu halten und sie müssen klare und vollständige Berichte auf Basis adäquater Analyse relevanter und vertrauenswürdiger Daten vorlegen.
- ▷ **Vertraulichkeit:** Controller müssen vermeiden, im Rahmen ihrer Arbeit erworbene vertrauliche Informationen preiszugeben (sofern nicht gesetzlich dazu verpflichtet) und auch ihre Mitarbeiter zu Vertraulichkeit anhalten und deren Einhaltung überwachen.

¹⁷ Vgl. Drucker (2004), S. 11 f.

¹⁸ Vgl. Hinterhuber (2003).

¹⁹ Quelle: <http://www.ima-pdx.org/ethics.htm> (Übersetzung und Kürzung durch den Verfasser). Der Originalbegriff „Management Accountants“ wird hier synonym für Controller verwendet.

Sie dürfen solche Informationen nicht zu ihrem persönlichen Vorteil nutzen.

- ▷ **Integrität:** Controller müssen Interessenskonflikte möglichst vermeiden und betroffene Parteien auf solche hinweisen. Sie müssen Geschenke oder Einladungen zurückweisen, die geeignet sind, ihre Unabhängigkeit zu untergraben. Sie müssen alle verfügbaren (günstigen und ungünstigen) Informationen vorlegen, die für die Entscheidungsfindung wichtig sind, und sie müssen sich von Aktivitäten fernhalten, die ihre Arbeit in Misskredit bringen könnten.
- ▷ **Objektivität:** Controller müssen Informationen fair und objektiv kommunizieren. Sie müssen alle relevanten Informationen offenlegen, die geeignet sind, zum Verständnis der Berichte, Kommentare und Empfehlungen der Empfänger beizutragen.

5 Empfehlungen für Controller

Die Wissenschaft beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit Leadership. Aus empirischen Forschungsergebnissen wurden Konzepte und Modelle für erfolgreiche Führung abgeleitet, die auch in Leadership Trainings eingebaut wurden. Die Besonderheiten der Führung im Controlling sind dabei noch nicht ausreichend berücksichtigt worden. Dieses Kapitel enthält vier Empfehlungen. Sie sind aus persönlichen Erfahrungen aus umfangreicher Beratungstätigkeit im Controlling abgeleitet und haben zunächst den Charakter von Thesen.

5.1 Emotionale Leadership

Die Bedeutung der Emotionalen Intelligenz (EI) für erfolgreiche Leadership ist wissenschaftlich ausreichend belegt. *Goleman, Boyatzis* und *McKee* gliedern diesen Begriff in²⁰

- ▷ Self-Awareness (emotionale Selbsterkenntnis, Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen, Selbstvertrauen),
- ▷ Self-Management (emotionale Selbstkontrolle, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Integrität, Flexibilität, Initiative und Optimismus),
- ▷ Social Awareness (Empathie, Netzwerkfähigkeit und Dienstbarkeit) sowie

²⁰ Vgl. Goleman et al. (2002), S. 39.

Emotionen haben große Bedeutung

▷ Relationship Management (Inspiration, Einfluss, Konfliktmanagement, Kollaborationsfähigkeit).

Die Bedeutung von Emotionen für die Zusammenarbeit ist auch medizinisch belegt. Im Verlauf einer Konversation etwa passen sich die physiologischen Werte der Gesprächspartner (z. B. Herzfrequenz) nach etwa 15 Minuten einander an. Wenn drei Fremde einander gegenübergestellt werden, überträgt jener mit der stärksten Emotion (egal, ob positiv oder negativ) diese auf die beiden anderen – ohne ein Wort zu sprechen.²¹ Sowohl gute als auch schlechte Stimmungen haben die Tendenz, sich selbst zu perpetuieren, weil sie die Wahrnehmungen und die Erinnerungen beeinflussen. „When people feel upbeat, they see the positive light in a situation and recall the good things about it, and when they feel bad, they focus on the downside.“²² Wir alle bevorzugen die Gesellschaft von Menschen mit positiven Emotionen, weil sie uns damit anstecken.

Controller sind latent der Gefahr ausgesetzt, zu unethischem Verhalten gedrängt zu werden. Druck wird dabei kaum direkt ausgeübt, viel eher subtil auf der emotionalen Ebene. Beispiel: Ein Linienmanager klagt, dass ihm nach seinem Gefühl zu viele Overheadkosten verrechnet werden. Er verbindet die Beschwerde mit dem Hinweis, dass das gesamte Unternehmen von der Schließung bedroht ist, wenn im Konzern der Eindruck entsteht, dass die Kosten zu hoch sind. Es könne doch wohl nicht im Interesse des Controlling sein, das eigene Unternehmen wegzurationalisieren.

Wie soll sich der Controller verhalten? Er ist sicher, korrekt nach Konzernrichtlinien gerechnet zu haben (Kriterium der Kompetenz). Die Einwände des Managers haben eine gewisse Berechtigung und sie zu ignorieren würde die Beziehung zwischen Controller und Manager belasten. Allerdings sollen die Informationen aus dem Controlling – mit allen Pros und Contras – beim Finden einer richtigen Entscheidung helfen, nicht jedoch die Entscheidung durch falsche Daten manipulieren (Kriterium der Integrität). Eine eigenmächtige Änderung der Rechenmethode würde außerdem den Druck auf das Unternehmen reduzieren, die Overheads zu senken (Kriterium der Objektivität).

²¹ Vgl. Friedman et al. (1981), zitiert in Goleman et al. (2002), S. 7.

²² Ebenda, S. 12.

Einfühlungsvermögen (Empathie) bedeutet nicht, es jedem recht zu machen. Empathie bedeutet vielmehr, die Gefühle der Mitarbeiter zu bedenken und eine kluge Entscheidung zu treffen, wie diesen Gefühlen begegnet wird. Empathie ermöglicht emotionale Resonanz, fehlendes Einfühlungsvermögen erzeugt Dissonanz.²³

**Empathie
ermöglicht
emotionale
Resonanz**

5.2 Quiet Leadership

„Erst denken, dann handeln“, lautet ein Sprichwort. Menschen mit Führungsverantwortung glauben manchmal, dass sie Leadership durch rasche Entscheidungen zeigen. Die Realität ist aber oft so, dass die richtige Antwort auf eine Herausforderung nicht sofort gegeben werden kann. In diesen Fällen benötigt man Taktiken, um Zeit zu gewinnen.

Offensichtlich ist, dass nichts einem Unternehmen so sehr schadet wie das Aufschieben dringend nötiger Entscheidungen. Die Mitarbeiter werden dadurch gelähmt und ziehen sich zurück. Resignation und Unsicherheit machen sich breit. Diese Form des „Aussitzens von Problemen“ ist gefährlich. Zeit zu gewinnen heißt für einen „quiet leader“ daher nur, sich so viel Zeit zu nehmen, wie er für eine richtige Entscheidung braucht, ohne sie aus den Augen zu verlieren. „Buy a little time“, nennt *Badaracco*²⁴ Taktiken, die helfen, eine Entscheidung kurze Zeit zu verzögern und damit mangelhafte „quick fixes“ zu vermeiden.

Für Controller ist diese Taktik besonders wichtig, da scheinbar simple Probleme die Interessen vieler Beteiligter berühren können. Die Gesamtheit der für eine gute Entscheidungsvorbereitung nötigen Fakten zu überblicken braucht manchmal Zeit. Dazu drei Beispiele:

**„Quick Fixes“
vermeiden**

- ▷ In einem Unternehmen mit Projektfertigung gilt als Faustregel für die Angebotspreisbildung: volle Selbstkosten plus 10 % Gewinnzuschlag. Alles, was darunter liegt, bedarf der Zustimmung der Geschäftsführung. Der zuständige Produktmanager fürchtet bei einem konkreten Projekt nun, nicht zum Zuge zu kommen. Er hat gerade bei diesem Kunden allerhöchstes Interesse, den Auftrag zu erhalten. Er argumentiert, dass derzeit nicht alle Kapazitäten ausgelastet und die für diesen Auftrag zusätzlich anfallenden Kosten weit geringer als die Selbstkosten sind. Er hätte gerne, dass die Kalkulation in diesem Sinne überarbeitet wird. Natürlich weiß der Controller, dass bei

²³ Vgl. Goleman et al. (2002), S. 50.

²⁴ Vgl. Badaracco (2002).

kurzfristigen Preisentscheidungen die inkrementellen Kosten ausschlaggebend sind. Aus professioneller Controller-Ethik wird er die Zahlen nicht manipulieren, aber er könnte im Sinn des Produktmanagers die Zusatzinformation liefern und der Geschäftsführung nahelegen, den niedrigeren Preis zu genehmigen. Stattdessen bietet er an, zusätzliche Informationen einzuholen. Dabei stellt er fest, dass immer wieder Kapazitätsunterauslastungen vorkommen, die jedoch meist nur von kurzer Dauer sind. Mehrere Projekte sind in der Pipeline und schon in einer Woche kann es zu Kapazitätsengpässen kommen. Die Faustregel für die Angebotspreise reflektiert die Überlegung, dass jedes Projekt einen fairen Beitrag zur Deckung der Overheads und der Kapitalkosten leisten soll. Allerdings können aus strategischen Gründen Ausnahmen gemacht werden, z. B. um eine langfristige Beziehung mit einem Kunden aufzubauen, bei dem später mit großen Deckungsbeiträgen gerechnet wird. Diese Schätzung kann der Produktmanager abgeben. Mit diesen Informationen ausgerüstet kann der Controller nun eine fundierte Entscheidung vorbereiten und dabei alle relevanten Informationen verarbeiten.

- ▷ Die Controllerin eines Metall verarbeitenden Betriebes bereitet das Budget für das kommende Jahr vor. Die wesentlichen Parameter sind Absatzmengen und -preise sowie Einkaufspreise. Die Durchlaufzeiten und davon abgeleitet die Fertigungskosten sind ein Faktor, der in den letzten Jahren im Wesentlichen konstant geblieben ist. Die jährlich durchgeführte analytische Kostenplanung hat kaum andere Ergebnisse gebracht, als sie mit einer einfachen Fortschreibung ermittelt worden wären. Der Produktionsleiter hat vor kurzem eine Sondermaschine anfertigen lassen, durch die eine Verkürzung der Durchlaufzeit möglich ist, allerdings bei höheren Stundensätzen. Die Auswirkungen auf die Kostenstruktur lassen sich nur grob abschätzen. Das Management drängt auf einen raschen Abschluss des Budgets, schließlich haben die Produktionsparameter in der Vergangenheit keinen besonderen Einfluss auf das Ergebnis gehabt. Die Controllerin verschiebt das Abschlussmeeting. Im Zuge ihrer Recherchen stellt sie fest, dass mit der neuen Anlage neue Konstruktionen möglich werden, die aus Sicht der Kunden Verbesserungen darstellen und daher höhere Preise und damit Deckungsbeiträge rechtfertigen. Diese Möglichkeit war dem Vertrieb bisher nicht bewusst. Tatsächlich hat die Sondermaschine einen großen Einfluss auf das Ergebnis, der bei einem schnellen Abschluss übersehen worden wäre.

- ▷ Das letzte Beispiel stammt aus der persönlichen Beratungspraxis des langjährigen CB-Herausgebers *Kurt Vikas*. Auch wenn es sich um ein Beratererlebnis handelt, kann es einem Controller genauso widerfahren. Im Zuge einer analytischen Kostenplanung in einem Chemiewerk wurde der Energieverbrauch wesentlich niedriger errechnet, als er im Ist tatsächlich war. Bei der Größe der Abweichung tendiert man zunächst dazu, einen Planungsirrtum anzunehmen. Doch alles Nachrechnen half nichts – die Abweichung blieb unerklärlich. Die Planung, die schon dem Vorstand präsentiert hätte werden sollen, verzögerte sich. Schließlich verfolgte die Beratertruppe die Dampf- und Heizungsrohre im gesamten Werksgelände und es stellte sich heraus, dass der Nachbarbetrieb – ein Werksteil, der einige Jahre zuvor verkauft worden war, – gratis mit Energie mitversorgt wurde, weil man vergessen hatte, die Leitungen zu kappen.

In allen drei Fällen wurden keine Probleme „ausgesessen“, sondern man nahm sich nur jene Zeit, die für eine fundierte Entscheidung nötig war.

5.3 Aufgabenorientierung durch Beziehungsorientierung

Leadership verlangt zunächst Beziehungsorientierung. Sie festigt Loyalität und Identifikation, sodass ein Übergang zu einer aufgabenorientierten Zusammenarbeit ganz automatisch erfolgt (vgl. Kapitel 4.3).

Mitarbeiter einer Controlling-Abteilung sind meist gut ausgebildet. Sie haben, gerade wenn sie frisch von der Hochschule kommen, ein Verständnis für Methoden und Konzepte, auch wenn zu Beginn die Praxis noch fehlen sollte. Sie sollten ermutigt werden, konstruktive Kritik zu üben und eigene Entscheidungen zu treffen, wo dies möglich und sinnvoll ist. Dies betrifft zum Beispiel Fragen der Datenbeschaffung und der Methodenauswahl. In Angelegenheiten, die das Wertesystem des Unternehmens betreffen, oder in Controlling-ethischen Fragen (also beim Auftauchen eines ethischen Dilemmas) muss aber weiterhin die Führung der Controlling-Abteilung entscheiden.

Das Resultat ist eine Teamleistung. Die Controlling-Leitung gibt die Richtung vor, räumt im operativen Geschäft den Mitarbeitern die Steine aus dem Weg und übernimmt die Verantwortung für Fehler. Denn auch das muss jedem bewusst sein: Wer eigenverantwortlich entscheidet, macht ab und zu Fehler. Nur wer ausschließlich nach Anweisung handelt, kann fehlerfrei arbeiten bzw. sich im Bedarfsfall auf Befehlsnotstand berufen.

Zu Kritik und eigenen Entscheidungen ermutigen!

5.4 Qualitätsgeleitete Personalentscheidungen

Die Besten nicht aussortieren!

Bestqualifiziertes Personal finden zu wollen scheint eine Selbstverständlichkeit für jede Organisation zu sein. Es besteht jedoch ein nicht zu unterschätzendes Risiko, dass die Besten aussortiert werden. Empirisch belegt ist, dass erfolgreiche Führungskräfte für erstklassige Nachfolger sorgen, die oft bessere Leistungen erbringen als sie selbst, während charismatische Führer sich eher mit schwächeren Nachfolgekandidaten umgeben.²⁵ In großen Organisationen kommt noch dazu, dass Mitarbeiter in Stabsfunktionen (also z. B. im Controlling) den beruflichen Aufstieg eher durch Positionswechsel als durch harte Arbeit erringen. Sie wechseln dann im Halbjahresabstand von einer Abteilung in die nächste, um eine höhere Gehaltsstufe zu erklimmen. Durch dieses Vorgehen wird Erfahrung mit innerbetrieblichen Verwaltungsabläufen, kaum aber zusätzliche praktische Fachkompetenz entwickelt. Aus einem guten Hochschulabsolventen wird so schnell ein mittelmäßiger Controller.

Freiräume einräumen!

Der (mittlerweile emeritierte) Innsbrucker Management-Professor *Hans Hinterhuber* hat auf einem Kongress in Innsbruck die Frage eines Teilnehmers nach dem Erfolgsrezept für Hochschulführung so beantwortet: „Man muss Leute finden, die besser sind, als man selbst ist, und man muss ihnen Freiräume geben“. Diese Regel gilt auch in Unternehmen und dort z. B. in Controlling-Abteilungen.

6 Servant Leadership als Modell?

Führungsphilosophie der „Fortune 100“

„Servant Leadership“ ist eine Führungsphilosophie, die im englischsprachigen Raum seit über drei Jahrzehnten bekannt ist. So bekennen sich in den USA etwa ein Drittel der Fortune-100-Unternehmen zu Servant Leadership.²⁶ Im deutschen Sprachraum beginnt man sich erst seit kurzer Zeit mit dem Thema auseinanderzusetzen. So wurde das erste deutschsprachige Buch zum Thema erst vor wenigen Monaten veröffentlicht.²⁷ Die Grundidee aus Sicht einer Führungskraft besteht darin, sich als Diener der Organisation zu sehen, den Mitarbeitern Sinn zu geben, sie zu inspirieren, damit sie sich engagiert für die Ziele der Organisation einsetzen.

²⁵ Vgl. Collins (2001), S. 26.

²⁶ Vgl. Hinterhuber et al. (2007), S. 1.

²⁷ Vgl. Hinterhuber et al. (2007).

Das Konzept geht auf *Robert Greenleaf* zurück. Als er im Jahr 1970 seinen Essay „The Servant as Leader“²⁸ veröffentlichte, entsprachen seine Ideen nicht dem Mainstream der Leadership-Forschung. Diese hatte sich auf Basis der Eigenschaftstheorie (trait theory) zunächst auf die Entwicklung von Messverfahren für Charaktereigenschaften, die man von Führungskräften erwartete, konzentriert: Intelligenz, Selbstvertrauen, Entschlossenheit, Integrität, Soziabilität. Rund um das Jahr 1970 entstanden die Führungsstiltheorien (style theories), die auf der Situationstheorie von *Fiedler*²⁹ aufbauten. Die daraus entstandenen empirisch fundierten Modelle, z. B. das Verhaltensgitter³⁰ und später der 3D-Ansatz³¹ und das Reifegradmodell³², wurden so populär, dass sie nicht nur die akademische Lehre, sondern auch den konzeptionellen Verständnisteil von nichtakademischen Leadership Trainings beherrschen.

Servant Leadership ist „eine praktische Führungs-Philosophie, in der Dienen im Sinne eines kreativen Altruismus der Ausgangspunkt ist – mit Verantwortung in der Welt zu sein und so zum Wohlbefinden von Menschen und Gemeinschaften beizutragen. „Wozu diene ich und nicht wozu herrsche ich,“ ist die perspektivische Veränderung.“³³ Die Vorstellung, dass der Führer existiert, um denen, die er nominell führt, zu dienen,³⁴ wird leichter verständlich, wenn man begreift, dass das konstituierende Prinzip darin besteht, in erster Linie den Werten und Ideen, die die Organisation ausmachen, zu dienen.³⁵

Greenleafs Idee, der Führer solle sich als Diener begreifen, war zunächst eher eine philosophische als eine auf breiter Basis empirisch fundierte. Sie passte allerdings in die Zeit – Autoritäten stand man kritisch gegenüber, Eigeninitiative und Selbstverantwortlichkeit wurden betont. Später wurde auch die Beachtung ethischen Handelns in allen Lebensbereichen populär, wobei Ethik oftmals nicht ganzheitlich verstanden wird, sondern ideologisch geprägt ist und sich ständig verändert.³⁶

Die Wissenschaft beschäftigte sich zu jener Zeit mit eigenschafts-, situations- und stilorientierten Theorien und Verfahren. In den letzten Jahren scheint Servant Leadership jedoch im Trend zu

Der Führer als Diener

Empirische Studien

²⁸ Vgl. Greenleaf (2005) ist eine überarbeitete Übersetzung.

²⁹ Vgl. Fiedler (1967).

³⁰ Vgl. Blake; Mouton (1968).

³¹ Vgl. Reddin (1981).

³² Vgl. Hersey; Blanchard (1982).

³³ Vgl. Greenleaf (2005), S. 64.

³⁴ Vgl. Shrivatava; Tucker (1994).

³⁵ Vgl. Block (1993), S. 125.

³⁶ Vgl. Zehetner (2007), S. 197.

Voraussetzung für Erfolg

liegen. *Badaracco* beschreibt in „Leading Quietly“³⁷ die stillen Führer, die durch ruhiges und überlegtes Handeln Leadership beweisen, ohne sich selbst in den Vordergrund zu stellen. *Collins* zeigt, dass besonders erfolgreiche Unternehmen von Personen geleitet werden, die über „eine paradoxe Mischung aus Bescheidenheit und Willen“ verfügen (er nennt sie „Level 5 Executives“)³⁸, während die durchschnittlichen Unternehmen sich durch ein Fehlen solcher Führer auszeichnen. Dies ist, wohlgemerkt, keine ideologisch motivierte Idee, sondern empirisch belegt. *Goleman*, *Boyatzis* und *McKee*³⁹ untersuchten die Bedeutung der emotionalen Intelligenz und betonen dabei u. a. die Bedeutung der Empathie für die Zusammenarbeit in der Gruppe.

Wer heute nach der Servant-Leadership-Philosophie handeln will, braucht weniger denn je die Sorge zu haben, „nur“ einer humanistischen Ideologie zu folgen. Im Gegenteil: Man schafft die Voraussetzung für Erfolg. Die Prinzipien – Betonung von Zusammenarbeit statt Hierarchien, Vertrauen statt Kontrolle, soziales Einfühlungsvermögen statt zweckorientierter Netzworkebildung, geliebte Werte statt simpler Sachorientierung, ethischer Machtgebrauch statt reinem Durchsetzen – haben in jeder Kultur Platz.⁴⁰

7 Literaturhinweise

Badaracco, J. (2002): *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, Boston 2002.

Blake, R. R.; Mouton, J. S. (1968): *Grid Organization Development*, Houston 1968.

Block, P. (1993): *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*, San Francisco 1993.

Collins, J. (2001): *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, London 2001.

Deyhle, A.: *Controller-Handbuch. Enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis*, Band IV, 3. Aufl., Gauting 1990 (neuere Auflagen verfügbar).

Deyhle, A.: *Controller-Praxis. Führung durch Ziele – Planung – Controlling*, Band 1: *Unternehmensplanung und Controllerfunktion*, 9. Aufl., Gauting 1992 (neuere Auflagen verfügbar).

³⁷ Vgl. *Badaracco* (2002).

³⁸ Vgl. *Collins* (2001).

³⁹ Vgl. *Goleman et al.* (2002).

⁴⁰ Vgl. *Zehetner* (2007), S. 198.

- Deyhle, A.: Controller-Praxis. Führung durch Ziele – Planung – Controlling, Band 2: Soll-Ist-Vergleich und Führungs-Stil, 9. Aufl., Gauting 1992 (neuere Auflagen verfügbar).
- Drucker, P. F. (1954): *The Practice of Management*, New York 1954.
- Drucker, P. F. (2004): Was macht eine effektive Führungskraft aus?, in: Drucker, P. F.; Paschek, P.: *Kavalierstugenden effektiver Führung*, Frankfurt 2004, S. 9–23.
- Fiedler, F. E. (1967): *A theory of leadership effectiveness*, New York 1967.
- Friedman, H.; Riggio, R. (1981): Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion, *Journal of Nonverbal Behavior* 6/1981, S. 32–58.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2002): *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston 2002.
- Greenleaf, R. (2005): *Führen ist Dienen – Dienen ist Führen*. Greenleaf Center of Servant Leadership, Den Haag 2005.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1982): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, 4. Aufl., 1982.
- Hinterhuber, H.: *Leadership – Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch*, Frankfurt a. Main 2003.
- Hinterhuber, H.; Pircher-Friedrich, A.; Reinhardt, R.; Schnorrenberg, L.: *Servant Leadership. Prinzipien dienender Unternehmensführung*, Berlin 2007.
- Kilger, W.; Pampel, J.; Vikas, K.: *Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung*, 11. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Kreuzer, C.: *BWL kompakt. Die 100 wichtigsten Themen der Betriebswirtschaft für Praktiker*, Wien 2005.
- Paschek, P. (2004): Kardinaltugenden effektiver Personalberatung, in: Drucker, P. F.; Paschek, P.: *Kavalierstugenden effektiver Führung*, Frankfurt a. Main 2004, S. 117–132.
- Reddin, W. J. (1981): *Das 3D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements*, München 1981.
- Shrivastava, P.; Tucker, M. (1994): Book Reviews. *Academy of Management Review*, July 1994, Vol. 19, Issue 3 (Rezension von Block 1993).

Von Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.) (1999): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart 1999.

Zehetner, K.: Master of Leadership? Erfolgreiche Führung in privaten Hochschulen, in: Hinterhuber, H.; Pircher-Friedrich, A.; Reinhardt, R.; Schnorrenberg, L.: Servant Leadership. Prinzipien dienender Unternehmensführung, Berlin 2007, S. 181–202.

Das Power-Paket für Ihr Controlling



Haufe Controlling Office
 CD-ROM, inkl. Zugang zur
 stets aktuellen Online-Version
 Bestell-Nr. A01422
 € 128,-
 Updates nach Bedarf à € 57,-

auch als Online-Version erhältlich:

Haufe Controlling Office Online
 Bestell-Nr.: A01426VJ01
 monatlich € 18,50
 Jahresbezugspreis inkl. MwSt.
 € 222,-

Ob Planung, Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung – mit diesem umfassenden Controlling-Know-how halten Sie Ihr Unternehmen zuverlässig auf Kurs. Sichern Sie sich jetzt wertvolle Best-Practice-Lösungen für Ihr Controlling.

- **Verrechnungspreise:** Analyse und Dokumentation von Verrechnungspreisen
- **Umsatzsteuer-Erhöhung 2007:** Preiskalkulation im Rahmen der Mehrwertsteuererhöhung
- **Kapitalflussrechnung:** Fallstudie und Praxistipps zur Optimierung
- **Planung & Budgetierung:** Neue Trends und Ansätze
- **Controlling & IFRS:** Leitlinien der IGC zu Controlling & IFRS
- **Lexikon Controlling:** Fachinformationen zu Themen wie operatives und strategisches Controlling, Kostenrechnung und Kalkulation, Planung, Beyond and Better Budgeting, IFRS für Controller, Chancen- und Risikomanagement und Balanced Scorecard
- **Anwendungsberichte:** Experten aus der Praxis unterstützen Sie mit ausführlichen Erfahrungsberichten und Fallbeispielen
- **Top-Arbeitshilfen:** Praktische Excel-Anwendungen, Ablaufpläne, Checklisten und Präsentationsvorlagen, z.B. zur Anlage von Kostenstellen und zur Preiskalkulation im Rahmen der Mehrwertsteuererhöhung

Der Controlling-Berater ist die einmalige Kombination aus Fachzeitschrift und Software. Alles, was Sie für ein modernes Controlling wissen müssen, wird praxisnah beschrieben und unterstützt Sie bei der sicheren Umsetzung.

- **Fachzeitschrift „Der Controlling-Berater“:** Im „Controlling-Berater“ lesen Sie Fachbeiträge und Stichworte bequem auf Papier. Zudem bringt Sie die Fachzeitschrift alle zwei Monate auf den aktuellen Stand der Entwicklungen.
- **Software „Haufe Controlling Office“:** Die elektronische Wissensdatenbank rund um das operative und strategische Controlling. Hier recherchieren Sie in Beiträgen, Anwendungsberichten und Stichworten. Wertvolle Arbeitshilfen unterstützen Sie zusätzlich in der Praxis.



Der Controlling-Berater
 2 Ordner mit CD-ROM, inkl. Zugang
 zur stets aktuellen Online-Version
 Bestell-Nr.: A01401
 € 139,-
 Aktualisierung 7 Hefte pro Jahr
 (inkl. 4 CD-ROM Updates) zu je € 36,90

Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz.	Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office® CD-ROM, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version	A01422	€ 128,- <small>inkl. MwSt., zzgl. Versandpauschale € 3,90</small>
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office® Online	A01426VJ01	monatlich € 18,50 <small>Jahresbezugspreis inkl. MwSt. € 222,-</small>
<input type="checkbox"/>	Der Controlling-Berater	A01401	€ 139,- <small>inkl. MwSt., zzgl. Versandpauschale € 5,90</small>

Firma

Herr Frau
 Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

Straße/Postfach

PLZ Ort

Branche

E-Mail

Daruf können Sie vertrauen. Bei der Haufe Mediengruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zuzug. Anderenfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. Unser Aktualisierungsservice gewährleistet, dass Ihre Produkte stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum Unterschrift

Per Internet: www.haufe.de/bestellung Per E-Mail: bestellung@haufe.de Per Fax: 0180/50 50 441* Per Telefon: 0180/55 55 813*

* 14 Cent/min. Ein Service von dtms.

Vielen Dank für Ihre Bestellung!