

(C) Rudolf Haufe Verlag, Haufe Controlling Office - März 2004 -, 09.03.2004

## Moderation im Controller-Alltag

Haufe-Index: 658650

### Überblick

Die Aufgaben des Controllers haben sich gewandelt. Manager übernehmen die Aufgaben des Controlling (self-controlling). Moderne Informations- und Kommunikationssysteme führen zu einer selbständigen Informationsversorgung.

Das Controlling wird zunehmend dezentralisiert und nach den Geschäftsprozessen ausgerichtet. Controlling wird markt- und kundengerecht gelebt.

Der moderne Controller arbeitet teamorientiert und interdisziplinär im Projektteam. Der Controller der Zukunft muss in der Lage sein, Gruppenprozesse zu gestalten und Entscheidungsprozesse zu strukturieren.

Der Controller soll eine Mittlerfunktion zwischen unterschiedlichen Interessengruppen des Unternehmens einnehmen. Zunehmend ist er in internationale Teams eingebunden.

### 1 Einleitung

Haufe-Index: 658651

Die Zusammenarbeit des Controllers mit Managern wurde in den letzten Jahren nach Erkenntnissen aus der Seminarzusammenarbeit mit Controllern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vor allem von der Seite der Controller als wenig positiv erlebt.

Erfahrung aus der Beratungsarbeit

Die Controller beklagen unisono, sie seien als Berater nur selten akzeptiert. Kontrolleur-Image, Rollenzuweisung als untergebener Stab und das Vorgesetzter-Mitarbeiter-Verhältnis werden als Hindernis partnerschaftlicher und herrschaftsfreier Zusammenarbeit ins Feld geführt.

Als Berater nicht voll akzeptiert

Manager übernehmen in steigendem Maße die Aufgaben des Controlling (Self-Controlling) . Moderne Informations- und Kommunikationssysteme führen zu einer selbständigen Informationsversorgung des Managements und ersparen den "Rapport" durch den Controller.

Das Controlling wird zunehmend einer neuen Managementlehre folgend wieder dezentralisiert und nach Geschäftsprozessen ausgerichtet. Das zentrale Controlling wird zum "Überzeuger" und hat keine oder nur beschränkte disziplinarische Kompetenzen mehr. Das operative Controlling dient dem Herrn im eigenen Hause und empfindet die Anforderungen der Richtlinienkompetenzen häufig als Störung.

Nach Geschäftsprozessen ausgerichtet

Controlling soll markt- und kundengerecht gelebt werden. Der moderne Controller arbeitet teamorientiert und interdisziplinär im Projektteam. Der Controller der Zukunft muss in der Lage sein, Gruppenprozesse zu gestalten und Entscheidungsprozesse zu strukturieren.

Mittlerfunktion zwischen Interessengruppen

Diese Anforderungen waren bisher nicht Bestandteil der Lehrpläne an

unseren Universitäten, geschweige denn im Repertoire der erfahrenen Controller verankert. Der Rollenwechsel macht, wie alle Veränderungsprozesse, erhebliche Mühe.

## 2 Der Controller als Moderator

Haufe-Index: 658652

### 2.1 Anforderungsprofil an einen modernen Controller

Haufe-Index: 658653

Die rein operativen Aufgaben des Controllers nehmen ab. In den vergangenen Jahren haben Controller viel Zeit darauf verwendet, lückenhafte Datenbestände, die aus unzulänglichen DV-Systemen resultierten, zu ergänzen und manuell zu bearbeiten.

Abnahme operativer Aufgaben

Die Einführung tauglicher Systeme (z.B. SAP/Baan) vor dem Jahrhundertwechsel erspart den Controllern diese Arbeit nun zusehends. Der Zwang zum Wechsel der Systeme hat die Verbesserung der Datenbasis mit sich gebracht, auch wenn so manche Controlling-Abteilung durch die Einführung und Anpassung der Module in nächster Zeit noch viel daran arbeiten wird.

Der moderne Controller arbeitet in steigendem Maße in internationalem Umfeld. Nicht nur Konzerne, sondern auch der agile Mittelstand geht über die Landesgrenzen hinweg und Controller müssen sich als internationale Berater beweisen. Die Führung internationaler und interdisziplinärer Gruppen ist eine gewaltige Herausforderung der Neuzeit.

Internationalisierung

Die Einführung von US-GAAP (amerikanischer Rechnungslegungsvorschriften) bei DaimlerChrysler, Telekom und einer Reihe anderer Unternehmen zwingt auch die an diesen Projekten arbeitenden Menschen, ihr Können an die geänderten Bedingungen anzupassen. [1]

In den Controller-Statements des Controller-Vereins erfahren wir, dass der Controller der ökonomische Lotse auf allen Managementebenen sei. Er müsse die betriebswirtschaftlichen Werkzeuge - also das kleine Einmaleins des Controllers - beherrschen und in der Lage sein, Menschen zu bewegen. In der Terminologie des Controller-Vereins heißt das: Der Controller muss "seine Verhaltenskompetenz bei der Moderation ... von Planungs- und Steuerungsprozessen einsetzen ...." Dem ist nichts hinzuzufügen. Diese Aufgabe wird wichtiger denn je.

Zunahme integrativer und kommunikativer Aufgaben

Unter diesen Voraussetzungen ist er in der Lage, Informationen sinnvoll und adressatengerecht zu bündeln und zu kommunizieren.

Kommunikation als Schwerpunkt Im Mittelstand und in Großunternehmen nimmt die kommunikativ-integrative Tätigkeit des Controllers zu. Bei meinen Seminaren mit Controllern habe ich ermitteln können, dass diese Aufgabe bei Führungskräften im Controlling zwischen 60 und 80% ihrer Arbeit in Anspruch nimmt, mit steigender Tendenz.

Der moderne Controller muss auf Menschen zugehen können, neben der nüchternen Analyse offen für Neues sein, nicht bremsen, sondern begleiten, strukturieren, Gesamtzusammenhänge sehen

und kommunizieren.

Das ist das einzige Mittel gegen den mehrdeutig gebrauchten Controller-Spruch des Sich-selbst-überflüssig-Machens. Moderatoren und Berater werden auch künftig gebraucht.

## 2.2 Zentrales und dezentrales Controlling

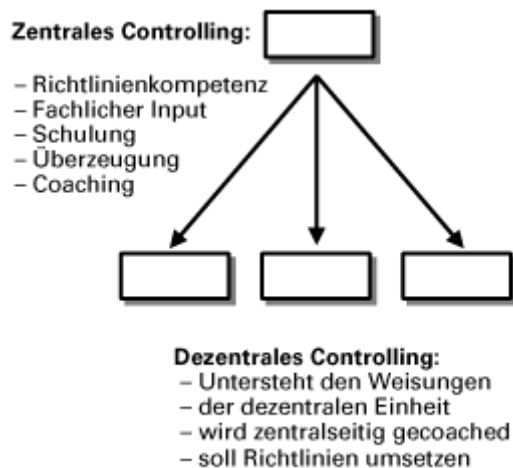
Haufe-Index: 658654

So uneinheitlich der Controller-Begriff und damit der Beruf des Controllers de facto auch sein mag: Eine uneinheitliche Tendenz, das Controlling einmal zu zentralisieren und danach zu dezentralisieren, scheint eine jahrzehntelange Übung der altgedienten Controller zu sein, will man den Veteranen des Controllings in meinen Seminaren Glauben schenken.

Hin und Her

Zur Zeit kann man in vielen Unternehmen wie z.B. der Deutschen Bank oder DaimlerChrysler u.v.a.m. diese Dezentralisierung des Controlling beobachten. Da gilt es für die zentralen Controller, einen nicht einfachen Rollenwechsel zu bewältigen: Machtverlust zugunsten der Linie, reine Richtlinienkompetenz, keine Weisungsbefugnis, und, und, und. Allein die Überzeugungskraft des zentralen Controllers entscheidet über das Gelingen dieses organisatorischen Konstruktes.

Zentral oder dezentral?



### Abb. 1: Zusammenhang zwischen zentralem und dezentralem Controlling

Der Konflikt ist vorprogrammiert: Der dezentrale Controller wird zuerst dem Geschäftstellenleiter/Profit-Center-Leiter dienen. Demnach werden die Partikularinteressen der dezentralen Einheit in seinen Augen wichtiger sein als die Interessen der zentralen Controller, die die Weisungen von Oben umzusetzen trachten. Die Lösung kann nur über den Menschen erfolgen, der diesen Konflikt erkennt, sich diesem stellt und mit ihm umgeht. Der Controller ist dann auch Konfliktmanager.

Controller als Konfliktmanager

## 2.3 Wo geht die Reise hin?

Haufe-Index: 658655

Controller stehen heute in einem stark veränderten Umfeld. Die Anforderungen an den Controller, Projekte auf allen Unternehmensebenen zu begleiten, ob als Teilnehmer oder als

Moderator, werden zweifelsohne zunehmen. Es gilt dann, Kosten-Nutzen-Entscheidungen zu treffen, Entscheidungen transparent zu machen, in Zahlen gefasste Entscheidungsalternativen zur Verfügung zu stellen; Kurz-Berater sein, der gut recherchiert, quantifiziert, verdichtet und dabei mal neutral agiert, mal eigene Bereichsinteressen vertritt. Seinen Rollenwechsel muss er seinen Projektmitgliedern stets anzeigen.

Neue  
Anforderungen,  
neue Leitbilder

Der Controller muss die Erfolgsfaktoren seines Geschäftes im Auge haben. Dieser Grundsatz ist nach wie vor aktuell. Dazu muss er wissen, wer sein Kunde ist und welche Information dieser Kunde will. Praktisch zu lösen ist das nur über Hausbesuche oder Zufriedenheitsanalysen z.B. in Form eines Fragebogens und anschließender konsequenter Bearbeitung der Zahlenfriedhöfe mit dem Ziel größerer Kundenzufriedenheit.

Kundenbefragung

Controller müssen künftig Projekte im internationalen Umfeld begleiten und interkulturelle Brücken schlagen. Controlling wird in anderen Ländern mitunter anders definiert. Die größten Erbsenzähler sind die Deutschen! Das erkennt man spätestens dann, wenn man die Kostenrechnungen vergleicht.

Folgende Eigenschaften werden verlangt:

- Extrovertiertheit;
- die Fähigkeit, mit wechselnden Personen international zu arbeiten;
- Wille zur Innovation und Inspiration;
- Generalist statt Spezialist;
- Informationsmanager sein.

### 3 Moderation des Controllers - was bedeutet das?

Haufe-Index: 658656

In den letzten beiden Jahrzehnten wurden Vorstellungen entwickelt, wie zu führen ist, bzw. wie Menschen geführt werden wollen. Führung orientiert sich an Prinzipien der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens in den Mitarbeiter und seine Kenntnisse.

Moderation  
heißt auch  
Führung

Der Controller als Moderator von Arbeitsgruppen, Projektmeetings und Besprechungen fragt die Betroffenen, bezieht Wissen, Vorstellungen und Ideen der Gruppe in die Entscheidungen mit ein oder lässt die Gruppe selbst entscheiden. Die Umsetzung dieser Moderationsphilosophie verlangt Moderationsmethoden.

Moderation bedeutet Mäßigung. Die neue Grundhaltung des Controllers ist die des moderierenden Controllers. Die Arbeit beinhaltet eine bestimmte Methodik unter Anwendung spezieller Hilfsmittel.

Definition:  
Moderation

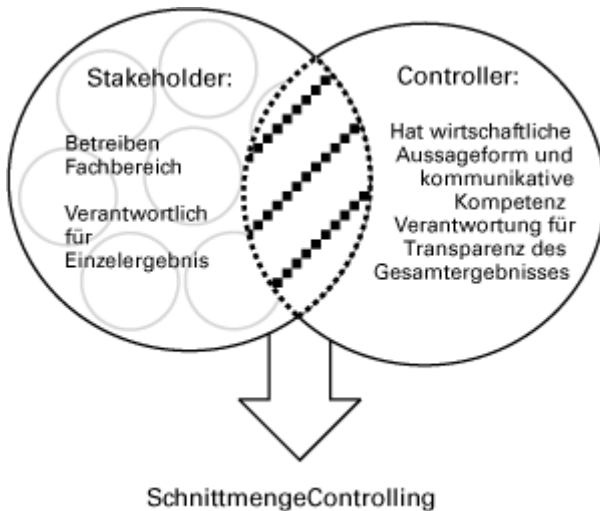
### 4 Moderationssituationen bei Controllern anhand aktueller Beispiele

Haufe-Index: 658657

#### 4.1 Die Rolle des Controllers bei internen Projektgruppen

Haufe-Index: 658658

Wir kennen das berühmte Schnittmengenbild von Deyhle, das den Zusammenhang zwischen Manager und Controller aufzeigt. Zunehmend aktueller wird aber der Zusammenhang von internen Projektgruppen, also Interessengruppen (Stakeholder), im Unternehmen und dem Controller (s. Abb. 2).



**Abb. 2:** Schnittmenge Stakeholder - Controller

Die besonderen Merkmale dieser Schnittstellenfunktion des Controllers sind wie folgt:

- Hierarchiefreie Kommunikation: Moderation auf allen Ebenen.
- Überwindung von Bereichsegoismen zu Gesamtlösungen.
- Eigeninteressen nur im Bereich Transparenzverantwortung; der Input erfolgt durch die Bereiche.

Einige Beispiele aus der Seminar- und Beratungspraxis seien hier aufgeführt:

- Einführung von Projekt-Controlling durch die Controlling-Abteilung.
- Kosten-Nutzen-Betrachtungen bei der Einführung "Neuer Medien": Konkretes Beispiel war die Kosten-Nutzen-Betrachtung von Mitarbeiterfernsehen bei einem Großunternehmen.

Gemeinsame Merkmale dieser modernen Controller-Projekte sind:

- Das Projekt betrifft alle Unternehmensbereiche.
- Alle Unternehmensbereiche müssen die Daten zur Betrachtung liefern, das Controlling allein ist fachlich nicht in der Lage, die Information selbst im stillen Kämmerlein zu generieren.
- Die Projektgröße erfordert eine Gesamtsicht auf Kosten- und Nutzen.

#### 4.2 Die Rolle des Controllers bei der Planung

Haufe-Index: 658659

Controller berichten, dass Planung nicht ausschließlich im Zweiergespräch stattfindet,

sondern am runden Tisch zu mehreren, auch mit unterschiedlichen Stakeholdern im Unternehmen. Damit ist eine konfliktrüchtige Situation vorprogrammiert, in der der Controller in der Lage sein muss, zu aussagefähigem Material zu kommen. Er hat die Pflicht, die wirtschaftliche Aussageform mitentstehen zu lassen, die die Bedeutung der Planung für den Einzelnen und für das Gesamtunternehmen erklären.

#### 4.3 Selbstpositionierung des Controllers

Haufe-Index: 658660

Der moderne Controller wird immer mehr zum "Gruppendompteur", wie ein Seminarteilnehmer lächelnd über sich berichtete. Auf die Frage, wie hoch der Anteil der Kommunikation sei, sprechen Führungskräfte im Bereich Controlling von 60% bis 80%.

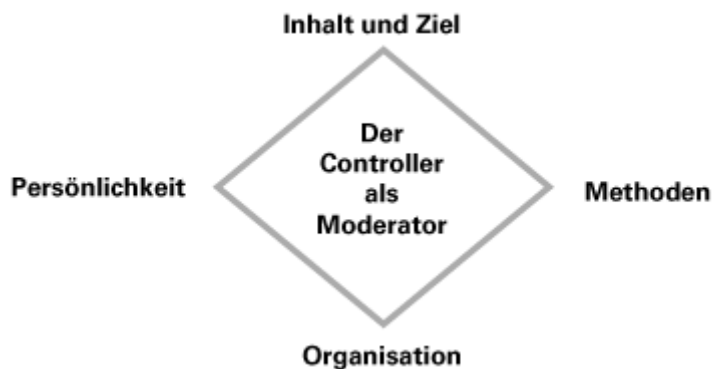
Ein Controller muss damit fertig werden, dass andere im Detail besser sind als er, dass er mit Schätzungen hantiert und dass er nicht sklavisch an der 3. Stelle nach dem Komma hängen darf. Er muss Generalist statt Spezialist sein. Der Controller arbeitet in der Moderationsrolle als Begleiter von Menschen und Prozessen.

Der Satz: "Ich sehe nur, was ich quantifizieren kann!" gehört in die Klamottenkiste. Besser: "Ich weiß noch nicht (!), wie ich es quantifizieren kann, aber ich arbeite daran ...." Die Arbeit mit einer Krücke hat schon manchen Kranken gesund gemacht.

#### 5 Vorbereitung der Moderation

Haufe-Index: 658661

Vorangestellt sei das magische Viereck der Moderation:



Magisch ist das Viereck deshalb, weil die Gefährdung auch nur einer Spitze die gesamte Balance gefährden kann.

##### 5.1 Inhalte und Ziele

Haufe-Index: 658662

Frageliste:

1. Werde ich von der Gruppe als Moderator akzeptiert?
2. Kann ich aus Sicht der Teilnehmer ausreichend neutral sein?
3. ... erfahren sein, um das Thema zu moderieren?

4. ... hierarchisch richtig ausgerichtet sein?
5. Was kann ich tun, wenn es an Akzeptanz mangelt? Teilnehmergegespräche führen, Moderation nicht wahrnehmen, externen Moderator einschalten?
6. Was sind im Groben die Inhalte der Moderation?
7. Was ist mein Standpunkt dazu?
8. Das Gesamtziel lautet .....
9. Die Einzelthemen sind:.....
10. Tagesordnungspunkte

	<b>Tagesordnungspunkte</b>	<b>Ziele</b>

11. Teilnehmer: Wer ist dabei?
12. Welche Interessen hat jeder Einzelne?
13. Welche Einstellung hat der Einzelne (vermutlich) zum Thema?
14. Welche Einstellung hat er zu mir als Moderator?
15. Welche Schwierigkeiten und Konflikte können auftreten?
16. Welche Erfahrungen haben Teilnehmer mit der Methode?
17. Welche Vorinformation ist vorhanden?
18. Will ich Spielregeln der Zusammenarbeit definieren?

## 5.2 Methode

Haufe-Index: 658663

Für jeden Moderationsschritt muss der Controller planen, welches Ziel er mit welcher Methode, mit welchem Hilfsmittel und welcher Zeit erreichen will.

Controllers Moderationsplan:

<b>Thema</b>	<b>Ziel</b>	<b>Methode</b>	<b>Hilfsmittel</b>	<b>Zeit</b>
Kundenbeschwerde: Bearbeitung dauert zu lang	Verkürzung der Bearbeitungszeit	Kartenabfrage	1 Moderatorenkoffer, 1 Flipchart	2 Std.

## 5.3 Organisation

Haufe-Index: 658664

Bei der Organisation sind die folgenden Punkte zu beachten:

- Einladung
- Ort/Raum
- Zeitrahmen/Pausenregelung
- Medien
- Sitzordnung
- Rahmenprogramm.

## 5.4 Persönliche Vorbereitung

Haufe-Index: 658665

Einer der wichtigsten Punkte im Moderationsprozess ist die persönliche Vorbereitung. Die körperlichen und geistigen Ressourcen sollen in Hochform sein, das bedeutet, dass man auf seine Fitness achtet: wenig essen, kein Alkohol, Pausen und Erholung sind Grundbedingungen. Achten Sie auf sich und ihr persönliches Wohlbefinden. Moderationen sind keine Spaziergänge.

Fitness  
erhalten

Empfehlenswert ist eine Zeitreise vorab: Lassen Sie den möglichen Ablauf mehrmals am geistigen Auge vor sich vorüberziehen. Variieren Sie dabei Ihre Reaktionsmöglichkeiten auf mögliche Einwände. Achten Sie auf den Zeitrahmen.

Ablauf  
simulieren

Lernen Sie die Räumlichkeit kennen, wenn Sie können. Kleine, fensterlose Räume führen nicht gerade zu entspannten Situationen. Im Gegenzug könnten Sie einen solchen Raum nutzen, um eine angespannte Situation zu erzeugen. Wählen Sie die passende Atmosphäre.

Räume  
prüfen

## 6 Durchführung der Moderation

Haufe-Index: 658666

### 6.1 Ablauf der Moderation

Haufe-Index: 658667

<b>Einstieg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eröffnung der Sitzung</li> <li>• Zeitplan festlegen</li> <li>• Erwartungen und Ziele abfragen</li> <li>• Methode einführen</li> <li>• Wer schreibt Protokoll?</li> </ul>
<b>Themen sammeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulierung der Themen</li> <li>• Brainstorming oder Moderationskarten?</li> <li>• Strukturieren und sammeln</li> </ul>
<b>Themen auswählen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Themenspeicher</li> <li>• Gewichtung per Punktabfrage</li> <li>• Auswahl</li> </ul>



<b>Themen bearbeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationssammlung</li> <li>• Problemanalyse</li> <li>• Entscheidungsvorbereitung</li> <li>• Entscheidung</li> <li>• Istzustand/Ursache/Aktivität</li> <li>• Mögliche Widerstände</li> </ul>
<b>Maßnahmen planen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was? Wann? Wo?</li> <li>• Wer?</li> <li>• Mit wem?</li> </ul>
<b>Abschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiv beenden!</li> <li>• Sind wir zufrieden?</li> <li>• Was wollen wir verbessern?</li> <li>• Dank des Moderators</li> </ul>

## 6.2 Hilfsmittel und Methoden

Haufe-Index: 658668

Der richtige Einsatz der Präsentationsmedien

	<b>Flipchart</b>	<b>Overhead PC-Beamer</b>	<b>Metaplan</b>
<b>Einsatzbereich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitssitzungen</li> <li>• Brainstorming</li> <li>• Ergebnissicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unbegrenzter Einsatz auch bei großer Zuhörerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshops</li> <li>• Ergebnissicherung</li> <li>• Brainstorming</li> </ul>
<b>Handhabung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtung Schrift</li> <li>• Archivierungsmöglichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folien als Manuskript verwendbar</li> <li>• Archivierung einfach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtung Schrift</li> <li>• Archivierung möglich, aber schwierig</li> </ul>
<b>Wirkung auf den Hörer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktuell und aktiv</li> <li>• spontan einsetzbar</li> <li>• Kompetenz durch Stegreifvisualisierer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranschaulichung</li> <li>• Zeigen von "Originalen", Grafiken u.s.w. "Authentität"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Teilnehmer aktiviert</li> <li>• optisch ansprechend</li> </ul>
<b>Stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einfache Handhabung</li> <li>• erzeugt Aufmerksamkeit</li> <li>• Szenarien möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiederholte Verwendbarkeit</li> <li>• Kopierbarkeit als Hand-Out</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spielerisches Entwickeln, jeder Teilnehmer hat Anteil am Verlauf</li> </ul>
<b>Zu beachten ist ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur bis 25 Personen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentierender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur bis 25</li> </ul>

	einsetzbar	wird oft geblendet, verdeckt Projektor • kann den Kontakt zur Gruppe verlieren	Personen einsetzbar
--	------------	---	---------------------

## 7 Nachbereitung der Moderation

Haufe-Index: 658669

<b>Rückblick</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel erreicht?</li> <li>• Mit Ergebnis zufrieden?</li> <li>• Mit Verlauf zufrieden?</li> <li>• Vorbereitung ausreichend?</li> </ul>	<b>Ja o</b>	<b>Nein o</b>
<b>Hausaufgabe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche?</li> <li>• Bis wann?</li> </ul>	<b>Ja o</b>	<b>Nein o</b>
<b>Zukunft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist der nächste Schritt?</li> </ul>	<b>Ja o</b>	<b>Nein o</b>
<b>Protokoll</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellen</li> <li>• Verteilen</li> </ul>	<b>Ja o</b>	<b>Nein o</b>

## 8 Zusammenfassung und Ausblick

Haufe-Index: 658670

Der moderne Controller muss nicht mehr nur das 1x1 des Rechnungswesens beherrschen. Diese Werkzeuge sind Selbstverständlichkeit.

Der moderne Controller muss sich zum Berater entwickeln, seinen kommunikativen Sinn schärfen, sich als Moderator und Mäßiger sehen, der die unterschiedlichen Interessengruppen ein und bei einer für alle zufrieden stellenden Lösung unterstützt.

Eine weitere Herausforderung besteht in der Internationalisierung seines Know-hows. Die Welt wird kleiner, die Fähigkeiten, in internationalen Teams arbeiten zu können, andere Mentalitäten zu verstehen und sinnvoll einbinden zu können, immer wichtiger.

### Autor

- Dipl.-Ökonom Susanne Schwalb, Beraterin bei Liebich & Partner, Baden-Baden. Die Verbesserung der Beraterkompetenz ist das Anliegen der Autorin. Seit fast einem Jahrzehnt ist sie in der Unternehmensberatung und im Training aktiv. Schwerpunkte ihrer Tätigkeiten sind unter anderem Training von Controllern im Bereich Beratungskommunikation und Betreuung von Controllern in Personalberatungsfragen.

[1] Vgl. Controller Verein e.V.: Anforderungen an einen Controller, Gauting, 1994, S. 1ff.