BLOG 01 / GEMEINSAM WIRKSAM WERDEN

Viel beschäftigt. Aber gemeinsam wirksam? Eine Standortbestimmung fürs Controlling-Team

Wie ihr euren Wertbeitrag sichtbar macht, auf euren Stärken aufbaut und einen nächsten Schritt findet, der zu euch passt.

Von Benjamin Schmalzhaf · Zwischenbilanz

Stell dir einen Freitag im Controlling vor: Der Monatsreport ist verschickt, die Rückfrage aus dem Vertrieb geklärt und der Forecast abgestimmt. Die Woche war gut gefüllt. Vieles ist erledigt. Vielleicht bleibt zum Feierabend sogar Zeit für ein zufriedenes „Geschafft“.

Diese Verlässlichkeit ist wertvoll. Hinter ihr stecken Fachwissen, Sorgfalt und Menschen, die gemeinsam dafür sorgen, dass die Organisation mit belastbaren Informationen arbeiten kann.

Genau hier lohnt sich ein kurzer Zwischenstopp. Mit einer Frage, die den Blick auf den eigenen Beitrag öffnet:

Wann hat unser Controlling in dieser Woche jemandem geholfen, klarer zu sehen oder besser zu entscheiden?

Dieser Beitrag hilft euch, euren Wertbeitrag an konkreten Situationen zu erkennen. Zum Schluss findet ihr einen Teamimpuls für 30 Minuten, mit dem ihr direkt beginnen könnt.

Was bedeutet Wirksamkeit im Controlling?

Ein Controlling-Team ist wirksam, wenn seine Arbeit dazu beiträgt, dass die Organisation ihre Ziele fundiert verfolgen kann. Dazu gehören verlässliche Zahlen, verständliche Zusammenhänge, früh erkennbare Risiken und Gespräche, in denen Handlungsoptionen klarer werden.

Auch das Controller-Leitbild der International Group of Controlling verbindet die Rolle des Controllings mit fundierten Entscheidungen, Transparenz und der Abstimmung unterschiedlicher Anforderungen.

Für den Teamalltag lässt sich daraus eine einfache Frage ableiten: **Was ermöglicht unsere Arbeit anderen Menschen?**

Unsere Arbeit	Ein möglicher Beitrag
Wir stellen verlässliche Daten bereit.	Führungskräfte können ihre Entscheidungen auf eine belastbare Grundlage stützen.
Wir erläutern eine Abweichung.	Ein Bereich versteht die Ursachen und kann passende Handlungsmöglichkeiten prüfen.
Wir klären eine Kennzahlendefinition.	Zwei Abteilungen sprechen über denselben Sachverhalt und können sich leichter abstimmen.

Dabei hat auch die Arbeit einen Wert, die kaum auffällt, solange sie gut funktioniert: geprüfte Daten, nachvollziehbare Berechnungen oder eine Vertretung, die sich dank guter Dokumentation schnell zurechtfindet.

Wirksamkeit zeigt sich ebenso in dem, was durch unsere Arbeit zuverlässig möglich wird.

Ein Beispiel: Wenn aus einer Zahl eine gemeinsame Erkenntnis wird

Ein vereinfachtes Beispiel: Ein Monatsbericht zeigt gestiegene Kosten in einem Bereich.

Das Controlling prüft die Daten und bereitet die Entwicklung verständlich auf. Im anschließenden Gespräch stellt sich heraus, dass ein Teil des Anstiegs durch einen einmaligen Vorgang entstanden ist. Ein anderer Teil hängt mit veränderten Abläufen zusammen.

Gemeinsam mit dem Bereich werden die Ursachen eingeordnet und mögliche nächste Schritte besprochen.

Jetzt wird der Beitrag des Controllings greifbar: Die Beteiligten können den Kostenanstieg differenziert beurteilen. Sie wissen, welche Entwicklung sie weiter beobachten sollten und wo eine Veränderung sinnvoll sein könnte.

Die sorgfältige Datenarbeit und das klärende Gespräch greifen ineinander. Genau diese Verbindung verdient Aufmerksamkeit.

Für eine Standortbestimmung lohnt es sich deshalb, eine gelungene Situation genauer anzuschauen: **Was haben wir dazu beigetragen, dass andere weiterkommen konnten?**

Beginnt mit dem, was bereits gelingt

Für mich beginnt eine gute Standortbestimmung mit Aufmerksamkeit für die vorhandenen Stärken. Ein Team bringt Erfahrung, Routinen, Beziehungen und Fähigkeiten mit, auf denen es aufbauen kann.

Drei Fragen helfen, diese Ressourcen sichtbar zu machen:

- **Wann waren wir als Team zuletzt besonders hilfreich?**
- **Was hat dazu beigetragen, dass diese Situation gut gelungen ist?**
- **Was davon möchten wir häufiger möglich machen?**

Die Antworten dürfen klein und konkret sein. Vielleicht hat eine Kollegin einen komplexen Zusammenhang verständlich erklärt. Vielleicht wurde eine Rückfrage früh geklärt. Vielleicht hat jemand sein Wissen geteilt und einer anderen Person damit eine lange Suche erspart.

Hier darf auch ein bisschen Stolz Platz haben. Im nächsten Forecast findet er vermutlich keine eigene Zeile. Im Teamgespräch darf er trotzdem vorkommen.

Wenn ihr solche Situationen gemeinsam betrachtet, werden eure Fähigkeiten und hilfreichen Arbeitsweisen sichtbar. Daraus können sehr konkrete Ideen entstehen: eine hilfreiche Gesprächsfrage regelmäßig nutzen, Wissen leichter zugänglich machen oder den Austausch mit einem Bereich früher beginnen.

Macht euren gemeinsamen Beitrag sichtbar

Controlling-Arbeit entsteht im Zusammenspiel. Eine Person kennt die Daten, eine andere versteht den Prozess, eine dritte stellt die Frage, die das Gespräch weiterbringt.

Bei eurer Standortbestimmung lohnt sich deshalb der Blick auf die Zusammenarbeit:

Was haben wir gemeinsam ermöglicht - und wie haben unsere unterschiedlichen Beiträge dabei zusammengewirkt?

Das öffnet den Raum für unterschiedliche Perspektiven. Die Führungskraft sieht vielleicht, wie eine Analyse eine Entscheidung vorbereitet hat. Ein Teammitglied kann erklären, welche Abstimmung dafür nötig war. Jemand anderes erinnert sich an die Rückmeldung des Empfängers.

So entsteht ein vollständigeres Bild der eigenen Arbeit. Dabei dürfen auch Fragen offenbleiben. Wenn ihr noch wenig darüber wisst, wie ein Bericht genutzt wird, habt ihr einen guten Anlass für ein Gespräch mit seinem Empfänger gefunden.

Eine Standortbestimmung in 30 Minuten

Für einen ersten Austausch könnt ihr euch in der nächsten Teambesprechung eine halbe Stunde reservieren. Ihr braucht eine freie Fläche, ein paar Karten und die Bereitschaft, einander zuzuhören.

Die Leitfrage lautet: Wann waren wir zuletzt gemeinsam wirksam - und was lernen wir daraus?

Zeit	So geht ihr vor	Was dabei entsteht
5 Minuten	Jede Person notiert eine gelungene Situation aus den letzten Wochen: Was war der Anlass? Was haben wir beigetragen? Woran war der Nutzen erkennbar?	Konkrete Beispiele aus eurem Alltag.
8 Minuten	Tauscht euch zu zweit aus. Welche Fähigkeiten, Abstimmungen oder Verhaltensweisen haben geholfen?	Erste Hinweise auf eure Stärken.
12 Minuten	Teilt drei Beispiele im Team. Sammelt, was ihr darin wiedererkennt und was euch überrascht. Haltet offene Fragen fest.	Ein gemeinsamer Blick auf hilfreiche Arbeitsweisen.
5 Minuten	Wählt einen kleinen nächsten Schritt. Vereinbart, wer ihn übernimmt und wann ihr gemeinsam darauf zurückschaut.	Eine konkrete Verabredung.

Haltet fest, was ihr tatsächlich beobachtet habt und was ihr bisher vermutet. Rückmeldungen aus den beteiligten Bereichen helfen euch, euren Beitrag genauer einzuschätzen.

Ein nächster Schritt könnte sein, einen Berichtsempfänger nach der letzten Entscheidung zu fragen, bei der euer Bericht geholfen hat. Oder ihr ergänzt bei einer Analyse gemeinsam eine kurze Einordnung: Was bedeutet diese Entwicklung, und welche Frage sollte nun geklärt werden?

Wählt etwas, das ihr mit eurem vorhandenen Spielraum ausprobieren könnt. Beim nächsten Austausch schaut ihr darauf: Was hat geholfen? Was habt ihr gelernt? Was möchtet ihr anpassen?

Aus einem Zwischenstopp kann eine gemeinsame Richtung entstehen

Vielleicht zeigt euer Gespräch, dass ihr auf ähnlichen Stärken aufbauen möchtet. Vielleicht werden unterschiedliche Vorstellungen sichtbar, welchen Beitrag euer Controlling künftig leisten soll.

Beides bietet einen Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung.

Mit Zwischenbilanz schaffe ich Raum für genau diese Arbeit. Im **Controlling-Zielbild Sprint** betrachten wir euren Standort, entwickeln ein gemeinsames, arbeitsfähiges Zielbild und vereinbaren erste Schritte. Die mehrteilige **Visionsreise** bietet Zeit, eure Rolle, die Erwartungen eures Umfelds und mögliche Zukunftsbilder vertieft zu bearbeiten.

Dabei bringt ihr die Erfahrung aus eurem Alltag ein. Ich begleite euch mit Controlling-Fachlichkeit, Führungserfahrung und Methoden, die Austausch und gemeinsames Lernen ermöglichen.

Möchtest du mit deinem Team den eigenen Standort klären und eine gemeinsame Richtung entwickeln? Schreib mir an ben@zwischenbilanz.org.

Im nächsten Beitrag nehmen wir die Perspektive eurer internen Kunden dazu: **„Was erwartet die Organisation wirklich vom Controlling?“**

Bis dahin könnt ihr mit einer Frage beginnen, die in jede Teambesprechung passt:

Wo haben wir diese Woche gemeinsam etwas möglich gemacht?

Über den Autor

Benjamin Schmalzhaf ist Gründer von Zwischenbilanz und hauptberuflich Bereichsleiter Finanzen & Einkauf in der VDI-Gruppe. Als Trainer und systemischer Coach verbindet er Controlling-Praxis und Führungserfahrung mit der Freude daran, Menschen beim Lernen und gemeinsamen Gestalten zu begleiten.

Fachliche Quelle: International Group of Controlling - Controller-Leitbild.