



Foto: Baugewerbe

Setzt Controlling erst dann ein, wenn die angestrebten Ergebnisse nicht mehr passen, ist es zu spät, das Steuerrad rumzureißen.

## Gezieltes Steuern sorgt für Durchblick

**ORGANISATION** ■ Souveränes Controlling im Baugewerbe setzt voraus, dass alle im Unternehmen die Chance erkennen. Sie müssen von Anfang an alle Abläufe lenken und im Auge behalten, um im Fall der Fälle rechtzeitig gegenzusteuern.

Theo Bergauer

Das Wort Controlling stammt aus dem Englischen: „to control“ und bedeutet „steuern“ oder „regeln“ und schon hier wird deutlich, dass nicht, wie in vielen Bauunternehmen praktiziert, Controlling ganz am Ende des Prozesses steht und gleichbedeutend mit Kontrolle ist. Im Gegenteil: Controlling ist gerade ganz am Anfang wichtig, um etwas im Prozess tatsächlich steuern und regeln zu können. Vergleichen wir den Vorgang mit einer Heizungsanlage: Hier regeln wir die gewünschte Innen-Temperatur ein, damit die Heizung eigenständig steuern kann, wann Wärme benötigt wird oder nicht.

Dadurch kann darauf verzichtet werden, später – wenn die Heizung einfach

immer auf Volldampf laufen würde – die Temperatur im Raum z. B. durch Öffnen des Fensters zu steuern. Controlling muss auch im Baugewerbe rechtzeitig dafür sorgen, dass bestimmte Abläufe intern oder in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen so geregelt werden, dass man, weicht der aktuelle Stand einmal von den Zielen ab, rechtzeitig etwas (Strategien, Strukturen, Zuständigkeiten u. a.) ändern kann. Das Controlling sollte zwei zentrale Bereiche umfassen

- Begleitung beim Prozess der Zielfindung
- Planung und Steuerung der Prozesse und trägt damit Mitverantwortung für die Zielerreichung. Allerdings wäre es

falsch, dadurch dem Controlling die volle Verantwortung aufzubürden. Bewusst wurde hier das Wörtchen Mit- vor die Verantwortung gesetzt, denn erst, wenn alle eine entsprechende Haltung gegenüber der Controlling-Idee entwickeln, kann ein gezieltes Steuern von Anfang an gelingen.

### Haltung und Einstellung zählen

Haltung ist im Leben enorm wichtig. Die persönliche Einstellung weist den Weg – zum Sieg ebenso wie zur Niederlage. Wer nicht daran glaubt, dass Controlling wertvoll ist und im Unternehmen sehr viel bewirken kann, wird genau das erfahren bzw. auslösen. Umso wichtiger ist es, alle Mitarbeiter im Bauunternehmen im Boot zu

haben. Nur mit einer grundsätzlichen Pro-Haltung, der Gewissheit, mitentscheiden zu können und zu dürfen, der Sicherheit, dass hier nicht nur nach Fehlern und Schuldigen gesucht wird, sondern Lösungen gefragt sind, kann es gelingen, dass wirklich alle Mitarbeiter als interne Controller funktionieren. Und weitaus mehr: Spaß daran haben, sich ständig weiterzuentwickeln, Abläufe tatsächlich aktiv zu steuern. Wenn aus Beteiligten Betroffene werden, gelingt ein Miteinander auch im Controlling um ein Vielfaches einfacher.

## Polarisieren und fokussieren hilft

Manchmal wollen wir alles auf einmal und sofort. Wir verzetteln uns und es fällt uns entsprechend schwer, andere von unseren vielen Ideen zu überzeugen. Wenn Sie also wollen, dass Ihre Mitarbeiter die Controlling-Idee mittragen, setzen Sie Ziele immer gemeinsam und machen Sie diese messbar. Wie mit einem Brennglas, konzentrieren Sie sich dann auf das Wesentliche.

Stellen Sie zunächst die Sinn-Frage: „Welchen Nutzen wird unser Controlling haben?“ und „Wohin wollen wir im Controlling generell?“ oder ganz konkret: „Wie steuern wir das Controlling beim Projekt XY? Wer ist für welche Zwischenetappen zuständig? Wer berichtet wem?“ Dadurch entfallen bereits im Prozess Eifersüchteleien. Und auch die im Nachhinein so gerne ausgesprochenen Schuldzuweisungen gibt es nicht mehr.

Ihre gemeinsame Vision von einem erfolgreichen Controlling ist Ihr Navigationssystem, das alle Beteiligten führt und leitet, das die Gesamtstrecke in Etappen einteilt, vor Staus warnt und vielleicht sogar geschickt herumführt, das Ausweichrouten angibt und sie letztendlich auch gemeinsam sicher ans Ziel führt. Auf dem Weg sollten Sie und auch Ihre Mitarbeiter immer wieder fragen: Bringt mich das, was ich gerade mache, dem Erreichen unserer Controlling-Vision näher?

## Vereinbarung eines Commitments mit sich und anderen

Natürlich findet sich im Ablauf eines Bauprojektes immer jemand, den man für einen Fehler, ein Misslingen oder die

Nichteinhaltung eines Termins verantwortlich machen kann: DU Bauleiter hast die Verantwortung! DU Controller musst dies oder jenes im Blick haben! DU bist verantwortlich! Souveränes Controlling gelingt nur dann, wenn alle um ihre Eigenverantwortung wissen und die Bereitschaft an den Tag legen, dafür auch eine Verpflichtung = starkes Commitment einzugehen.

Nehmen Sie dazu ruhig auch alle beteiligten Partner, ob intern oder extern in der Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten Gewerken, mit in die Pflicht. Eins und eins ist in der Motivationstheorie immer größer zwei.

## Pflege der K. o.s

Kennen Sie Ihre K.o.s? Nein, damit sind nicht Konkurrenten gemeint oder gar die Komplizen. K.o.s sind im Zusammenhang mit dem gezielten Einsatz eines Controllings im Bauunternehmen die 3 entscheidenden Schritte:

1. Kooperation Miteinander statt Gegeneinander, Synergien nutzen, aus Gruppen starke Teams machen, Partner schaffen
2. Koordination Prozesse optimieren, Ablaufpläne festlegen und steuern, Kennzahlen nutzen
3. Kommunikation Gespräche führen, Visionen teilen, Interessen und Werte erkennen

Besonders der dritte Punkt ist im Zusammenhang mit Controlling von großer Bedeutung. Nur wenn Sie immer im Gespräch bleiben, können Sie sicherstellen, dass alle Beteiligten tatsächlich noch an Bord sind. Bei negativen Abweichungen sind Lösungsvorschläge gefragt, bei positiven Abweichungen Anerkennung. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser – so heißt es nicht umsonst. Allerdings sollte Kontrolle im Zusammenhang mit Controlling immer positiv verstanden werden und Bestandteil des Commitments sein. Ein gemeinsames Ziel bedingt auch ein gemeinsames Kontroll-System. Gemessen an den Leistungsvorgaben sollten Sie also mit sich selbst, aber auch mit Ihren Partnern folgende Parameter festlegen:

- Wir können Folgendes erwarten: ...
- Wir sorgen dafür, dass ...
- Wir messen uns daran, dass ...

Wie in jeder Form der Partnerschaft darf dabei – im wahrsten Sinne des Wortes – nicht nur einer schaffen. In einer beiderseitigen Vereinbarung muss klar sein, dass jeder etwas (was genau?) gibt, damit ein gemeinsames Ziel (welches genau?) erreicht werden kann. Stimmen Sie sich ab: Was wird von mir erwartet? Und was kann ich von meinem Gegenüber erwarten? Es muss also die bekannte Win-win-Situation eintreten.

Ansonsten wird es immer gegenseitige Anklagen „Ich soll immer ...“, „Du machst nie...“ geben. Geht jemand z. B. aus Angst um den Arbeitsplatz eine Verpflichtung gegenüber seinem Chef ein, ist das keine gute Voraussetzung für einen gemeinsamen Erfolg. Erkennt dies die Führungskraft nicht, wird es an irgendeinem Punkt des Prozesses sicher zu Problemen kommen. Besser ist es, etwas mit Freude auf ... zu beginnen.

Ein klares Belohnungssystem für die Mitarbeiter (und deren Partner, die in der Realisierungsphase auf einiges verzichten mussten) sorgt für Motivation: Wenn wir unser Ziel erreichen, dann ... Wer gemeinsam „ein Fass aufmacht“, wird bei kommenden Projekten im Bewusstsein des bisherigen Erfolgs und der wachsenden Souveränität gerne neue Ziele anstreben und auch schnell erreichen – mit Unterstützung der Partner/Familien. Vielleicht lässt sich das Ganze kurz folgendermaßen zusammenfassen: Gegenseitige Verpflichtung – gemeinsame Verantwortung – vereinte Freude ... auf ein gelungenes Controlling!



### AUTOR

Der Diplom-Bauingenieur und Diplom-Wirtschaftsingenieur Theo Bergauer ist seit 20 Jahren als Trainer und Coach für persönliche

Entwicklung und unternehmerische Prozesse aktiv.

Baugewerbe

Online-Archiv

Alle Fachbeiträge unter  
[www.baugewerbe-magazin.de](http://www.baugewerbe-magazin.de)

Schlagnote: Controlling • Organisation