

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

ZAHLEN SPIELE

*Wie gelingt
Controlling im
Profifußball?*

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Produktions-Controlling

Projekt-Controlling

Treiberbasierte Planung

SAP S/4HANA



Reporting-Kommunikation

von Nicole Jekel und Susann Erichsson



Problem Standard-Kommunikation im Reporting kann zu Missverständnissen, Irritation, Verärgerung, Demotivation und damit zu Ineffizienz im Unternehmen führen.

Ziel Eine gezielte, persönlichkeitsorientierte Kommunikation ist im Reporting effektiver und effizienter mit Blick auf die Zielerreichung und motiviert die Beteiligten.

Methode Konsequente Nutzung des D, I, S und G®-Modells zur Kommunikation im Reporting.

Beschreibung Kommunikation im Reporting ist für Controller von besonderer Relevanz, um Ergebnisse kurz und prägnant für die jeweiligen Zielgruppen wie Geschäftsleitung, Geschäftspartner, Mitarbeiter oder Kunden im Unternehmen verständlich darzulegen (vgl. Klein/Gräf 2017; Waniczek 2009). In der Praxis wird der Umsetzung dieses Themas noch viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Daher soll im Folgenden ein ausgewähltes Werkzeug vorgestellt werden, mit dessen Hilfe die Kommunikation im Reporting klarer und zielführender wird.

Um das Problem der ineffizienten Kommunikation im Reporting zu lösen, wurde das Persönlichkeitsmodell aus der Arbeitspsychologie von Geier (vgl. Dauth 2012; Gay 2003; Seiwert/Gay 2016) herangezogen. Das Modell wurde auf der Grundlage empirischer Erhebungen entwickelt und seither mehrfach getestet. Die zugrundeliegenden Fragen werden kontinuierlich überarbeitet und dem aktuellen Zeitgeist entsprechend angepasst. Intensiv genutzt wird dieses Modell z. B. im Rahmen von Vertriebserschulungen, bei der Auswahl von Personal sowie bei der Zusammenstellung von Beraterteams.

Die Berechtigung, das Modell in das Controlling zu übertragen, ist darin zu sehen, dass eine zielgruppenorientierte Ansprache im Controlling noch eher unüblich ist – im Gegensatz zum Marketing, wo eine kundenorientierte Ansprache mittlerweile zum Standard gehört.

Um eine zielführende Kommunikation im Reporting zu unterstützen, wurde ein Modell entwickelt, in dem vier Kommunikationstypen unterschieden werden: Dominant, Inspirierend, Stetig und Gewissenhaft (D, I, S und G®). Tendenziell werden Kommunikationspartner in zwei Kategorien unterteilt: Ist mein Gegenüber

1. sach- oder menschenorientiert und
2. intro- oder extrovertiert?

Aus diesen zwei Kategorien können **vier Kernfelder** abgeleitet werden (in der detaillierten Version sind es bis zu 16 Felder, vgl. Dauth 2012):

Eine **dominante (rote) Persönlichkeit** ist **sachorientiert und extrovertiert**. Der dominante Typ ist direkt, kritisch, risikobereit und strebt nach Herausforderungen, Erfolg, Eigenständigkeit und Ergebnissen. Seine Grundangst ist es, bezwungen zu werden, sein Grundbedürfnis ist Unabhängigkeit.

Eine **inspirierende (gelbe) Persönlichkeit** ist **menschenorientiert und extrovertiert**. Der inspirierende Typ ist kommunikativ, innovativ, optimistisch, motivierend und strebt nach Anerkennung und Freiheit. Er hat Angst, benachteiligt zu werden, sein Grundbedürfnis ist Akzeptanz.

Eine **stetige (grüne) Persönlichkeit** ist **menschenorientiert und introvertiert**. Der stetige Typ ist verlässlich, geduldig, systematisch,

loyal und strebt nach Harmonie, Garantie und Sicherheit. Er hat Angst, verlassen zu werden, sein Grundbedürfnis ist Sicherheit.

Eine **gewissenhafte (blaue) Persönlichkeit** ist **sachorientiert und introvertiert**. Dieser Typus ist objektiv, präzise, analytisch und strebt nach Strategie, Ordnung, Qualität und Analyse. Er hat Angst, kritisiert zu werden, sein Grundbedürfnis ist, Dinge richtig zu machen.

Nach Geier (vgl. Dauth 2012, Gay 2003; Seiwert/ Gay 2016) trägt jede Person diese vier Persönlichkeitsstile in sich, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung. So gibt es in Controlling-Abteilungen Mitarbeiter, die eher gewissenhaft, stetig und weniger dominant sind. Mitarbeiter in der Marketing-Abteilung hingegen sind tendenziell inspirierend, ein CEO ist häufig dominant. Für eine klare und damit bessere Kommunikation sollten die Mitarbeiter ein intensives D, I, S und G®-Training erhalten. Nach einem solchen Workshop ist der einzelne Mitarbeiter sensibilisiert, bei seinem Gegenüber die jeweilige Persönlichkeit zu identifizieren und entsprechend zu kommunizieren. Mitarbeiter müssen in einem sich stets wandelnden Umfeld (z. B. Digitalisierung, Change-Management, Weiterbildung) agil bleiben. Damit einzelne Personen nicht in einer Schublade bleiben, sollte die Persönlichkeitszuordnung regelmäßig auf Validität überprüft werden. Im Rahmen der Kommunikation im Reporting kann das D, I, S und G®-Modell folgendermaßen genutzt werden (vgl. Abbildung 1):

Dominante Kollegen erwarten „rote“ **Informationen** und können durch sachorientierte Fakten zufriedengestellt werden. So sollte ein Bericht die wichtigsten Informationen in der Kopfzeile beinhalten. Zudem mögen es dominante Persönlichkeiten, wenn alles klar strukturiert und nummeriert ist. Optimal wäre eine Berichtsform mit markierten Kernbegriffen.

Inspirierende Kollegen kommunizieren besonders gut, wenn „gelbe“ **Informationen** geliefert werden: Ein Bericht sollte primär Neues liefern, Wert schaffen bzw. den Nutzen herausstellen. Dies kann beispielsweise durch präzise Überschriften und zentrale Botschaften erfolgen oder durch den Hinweis auf die Erhöhung des Zielerreichungsgrads.



Abb. 1: Vereinfachtes D, I, S und G®-Modell für ein Reporting-Beispiel (e. Darst. in Anl. an Seiwert/Gay 2016)

Stetige Kollegen können mit „grünen“ **Informationen** zufriedengestellt werden. Optimal wäre ein Bericht, der zunächst einen Überblick gibt und standardisierte Vorlagen für das Layout bietet. Stetige Kollegen finden eine Struktur förderlich, die Sicherheit suggeriert und Qualitätszeichen als Gütesiegel nutzt.

Gewissenhafte Kollegen empfinden die Kommunikation als gewinnbringend, wenn **konkrete Zahlen, Daten und Fakten** geliefert werden. Obwohl Controller tendenziell Zahlen lieben, sollte die Auswahl behutsam

erfolgen, da Mitarbeiter anderer Abteilungen eher vor der Zahlenwelt zurückschrecken.

Handlungsempfehlung: Bieten Sie Ihren Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen **Trainings zur Identifikation der vier Persönlichkeitstypen** an. Vor einer Persönlichkeitsanalyse Ihrer Mitarbeiter sollte der Betriebs- bzw. Personalrat eingebunden werden.

Umsetzung in der Praxis: Beispielsweise wurde bei American Express in Frankfurt das Namensschild an der Bürotür mit der Farbe der Persönlichkeitshauptausprägung unterlegt. So-

mit kann sich der Eintretende auf den jeweiligen Persönlichkeitstypus einstellen und entsprechend argumentieren. Vertriebsexperte Limbeck nutzt das D, I, S und G®-Modell, um Call Center Agents in Echtzeit über das Persönlichkeitsprofil der Anrufer zu informieren, um gezielter auf diese eingehen zu können. Sollten die Ausprägungen nicht an der Tür markiert sein, so können nach Ansicht von Geier (vgl. Dauth 2012; Gay 2003; Seiwert/Gay 2016) Trainierte am Schreibtisch die Hauptpersönlichkeit erkennen: Dominante haben meist einen leeren Schreibtisch. Bei Inspirierenden liegen die Büroartikel oft ungeordnet auf dem Schreibtisch. Bei Stetigen ist es etwas aufgeräumter als bei Inspirierenden, dafür finden sich dort eher Familienbilder und Pflanzen. Gewissenhafte haben vorwiegend einen leeren Schreibtisch – alles hat seine klare Ordnung.

Fazit Das D, I, S und G®-Modell kann einen Beitrag zur Verbesserung der Kommunikation im Reporting leisten: Reduktion von Missverständnissen und Erreichung eines höheren Zielerreichungsgrades.

Ausgewählte Literatur

Dauth, G. (2012): Führen mit dem DISG-Persönlichkeitsprofil: DISG-Wissen Mitarbeiterführung, Gabal 2012.

Gay, F. (2003): Das persolog Persönlichkeitsprofil: Persönliche Stärke ist kein Zufall. Mit Fragebogen zur Selbstausswertung, Gabal 2003.

Klein, A./Gräf, J. (2017): Reporting und Business Intelligence, Haufe 2017.

Seiwert, L./Gay, F. (2016): Das 1x1 der Persönlichkeit, Gräfe und Unzer 2016.

Waniczek, M. (2009): Richtig berichten, Linde 2009.

Autoren



Prof. Dr. Nicole Jekel

ist nach 20 Jahren bei der Siemens AG seit 2008 Professorin, seit 2012 für Controlling an der Beuth Hochschule für Technik Berlin mit den Schwerpunkten Performance Management, Marketingcontrolling und Gamification. Sie ist im Arbeitskreis der Controlling-Professuren an Hochschulen.

E-Mail: njekel@beuth-hochschule.de

Prof. Dr. Susann Erichsson

ist seit 2007 Professorin für Marketing an der Beuth Hochschule für Technik Berlin mit den Schwerpunkten Marktforschung, insbesondere Entscheidungsverhalten, Marketing-Strategie, Marketingcontrolling in der öffentlichen Verwaltung und in der Maschinenbaubranche. Sie führt aktiv Marktforschungen in der Maschinenbaubranche durch.

E-Mail: erichsson@beuth-hochschule.de



Sprecher dieser Artikelreihe:

Prof. Dr. Andreas Wieseahn,
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg,
E-Mail: andreas.wieseahn@h-brs.de

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Hanno Drews (Verhaltensorientiertes Controlling), Prof. Dr. Nicole Jekel (Marketingcontrolling), Prof. Dr. Britta Rathje (Operatives Controlling, insb. Kosten- und Erfolgsmanagement), Prof. Dr. Solveig Reißig-Thust (Controlling und Compliance, Value Based Management, Unternehmensbewertung, Controlling in Gründungsunternehmen), Prof. Dr. Andreas Taschner (Management Reporting, Investitionscontrolling, Supply Chain Controlling), Prof. Dr. Andreas Wieseahn (Einkaufscontrolling, Nachfolgecontrolling, Nachhaltigkeitscontrolling)