


**Dr. Walter Schmidt**

**ask**   
Dr. Walter Schmidt  
Angewandte Strategie  
und Kommunikation

Mitglied des Vorstands und  
Leiter des Arbeitskreises Berlin-Brandenburg  
im Internationalen Controller Verein eV  
[walter@ask-schmidt.de](mailto:walter@ask-schmidt.de)



## **Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! (?)**

Dieser Lenin zugeschriebene Ausspruch ist genauso töricht wie falsch. Vertrauen und Kontrolle sind Begriffe aus unterschiedlichen, ja gegensätzlichen kulturellen Paradigmen.

Kontrolle ist die logische Folge von Misstrauen. Wir geben Ziele vor und müssen ihre Einhaltung kontrollieren, weil wir den Menschen unterstellen, dass sie ohne Druck – und Kontrollen dienen dazu, Druck zu erzeugen – nicht bereit oder fähig sind, den Vorgaben gerecht zu werden. Allen Lobreden über die große Bedeutung der Mitarbeiter als Erfolgsfaktors, allen Beteuerungen, dass der Mensch bei uns im Mittelpunkt steht, zum Trotz: Wo Kontrollen zum Alltag gehören, wo Kontrolle als notwendiges Führungsinstrument angesehen wird, ist das Misstrauen zu Hause; die Missachtung der Würde und des Selbstbewusstseins der betroffenen Menschen; die Vorstellung, dass Menschen prinzipiell dazu neigen, einander zu hintergehen.

Das gilt ebenso für das Controlling – sein Missbrauch als Kontrollinstrument, befestigt ein negatives Menschenbild. Und damit diese Kultur nicht vordergründig auf das Management zurückfällt, sollen die **Kontroller** als Kettenhunde erhalten und die scheinbare **Objektivität** der Zahlen als Rechtfertigung dient für zweifelhafte Praktiken und Entscheidungen – so manche Story in durchaus renommierten Wirtschaftszeitungen befördert derartige Vorurteile.

Vertrauen hingegen erfordert keine Kontrolle, sondern Konsequenz in der Durchsetzung getroffener Vereinbarungen. Was wie eine Wortspielerei aussieht, widerspiegelt eine vollkommen andere Kultur. Der Unterschied liegt darin, dass Konsequenz bedeutet, auf die Einhaltung getroffener Vereinbarungen zu vertrauen und erst die tatsächlich eingetretene Verletzung von Vereinbarungen nicht folgenlos zu lassen; während Kontrolle darauf hinausläuft, die Verletzung von Vorgaben als übliches Verhalten von vornherein zu unterstellen.

Ohne Konsequenz – die im Übrigen nicht Vorgabe sondern das Vereinbaren nachvollziehbarer Ziele voraussetzt – ist Führung auf die Dauer nicht möglich; ohne Kontrolle schon. Dabei bildet in einer Vertrauenskultur die Festlegung von – positiven wie negativen – Konsequenzen einen immanenten Teil der Vereinbarung von Zielen.

Controlling übernimmt in diesem Kontext die Aufgabe, für **Transparenz** zu sorgen; Transparenz, die allen Beteiligten offen legt, wo sie stehen und welche Distanz bis zum vereinbarten Ziel noch zurückzulegen ist. Der Controller wird so zum Dienstleister und zum Dolmetscher, der mit Hilfe seiner Kennzahlen allen Beteiligten aus oft sehr unterschiedlichen Professionen und damit unterschiedlichen Erfahrungswelten hilft, eine gemeinsame Sicht auf die aktuellen Probleme wie die Möglichkeiten ihrer Lösung zu finden.

Die gegensätzlichen kulturellen Paradigmen zeigen sich – allerdings wesentlich subtiler – auch in der unterschiedlichen Orientierung der Aufgabenstellung für das Controlling: Geht es um Objektivität oder Transparenz?

Objektivität ist bei Lichte besehen eine Schimäre, hinter der die subjektive Verantwortung für getroffene Entscheidungen versteckt werden soll. Sicher beruhen viele Zahlen auf Messungen. Aber sind sie deshalb ein objektiver Fakt? Zum Fakt werden nur jene Ereignisse bzw. die sie widerspiegelnden Zahlen, auf deren Bedeutung wir uns geeinigt haben. Denn keine Zahl

steht für sich allein; wir ordnen sie immer in einen Kontext ein, wir interpretieren sie – jeder auf seine subjektive Weise.

Wir können durch Kommunikation und Vereinbarung die Regeln der Interpretation einander anpassen. Wir können aus hierarchischer Machposition kraft Weisung die Regeln der Interpretation vorgeben. Wir können unsere eigene Interpretation als die alleinig gültige festschreiben. Objektiv werden sie weder so noch so. Deshalb kann uns keine Zahl von der subjektiven Verantwortung für getroffene Entscheidungen exkulpieren, befreien. Daran sollten wir denken, wenn wir dem Controlling Objektivität zuschreiben wollen.

Transparenz hingegen erhebt nicht den Anspruch von Objektivität. Durch das Offenlegen von Strukturen wie der Methoden, die der Offenlegung zugrunde liegen, schaffen wir die Voraussetzungen für eine subjektive Einschätzung jener Ereignisse, die mit Hilfe von Kennzahlen dargestellt werden. Je größer die Transparenz umso mehr Menschen können in die Urteilsfindung einbezogen werden. Das setzt allerdings Vertrauen voraus und die Bereitschaft, die Gründe von Entscheidungen für Andere nachvollziehbar und damit überprüfbar zu gestalten.

Die Forderung nach Objektivität des Controllings steht praktisch im Gegensatz zur Forderung nach Transparenz; sie dient letztlich dazu, Transparenz zu verhindern. Denn wenn eine Zahl objektiv ist, steht sie nicht mehr zur Debatte; und das gilt genauso für die aufgrund von objektiven Zahlen getroffene Entscheidung. Wer kein Vertrauen hat, braucht Objektivität, um die anderen Menschen auszuschließen und die eigenen Entscheidungen unangreifbar zu machen – sie werden durch ihre Objektivität von vornherein legitimiert.

Wir müssen uns als Controller entscheiden: Wollen wir für Transparenz sorgen oder subjektiven Entscheidungen ein „objektives“ Feigenblatt liefern? Stehen wir für Vertrauen oder für Misstrauen? Mein Standpunkt ist klar – ich stehe für Transparenz und Vertrauen. Aber wie immer gibt es kein richtig oder falsch. Es mag viele gute Gründe für andere Standpunkte geben. Wir sollten sie auf den Tisch legen und einen offenen Dialog darüber führen. Das bewahrt uns vor Einseitigkeiten und Vorurteilen.

Dem Image der Controller kann es nur dienlich sein!