

FDI — Das Wort zum Print — Gedankenspiele von Nils Gustorff, FDI-Mitglied und Buchbinder

(Teil 28) »Wie viel Controlling ist gesund?«

Meine Frau lamentiert über den Berg an Bügel-Wäsche. Ich über-schlage die Menge, um mein Mitleid noch tiefer empfinden zu können und frage dann: »Wieviele Blusen schaffst du denn pro Stunde?«

Da offenbart sie, dass sie zwar seit vielen Jahren Blusen bügelt, sich aber diese Frage noch nie gestellt hat!

»Gibt's doch nicht...!«, sagen Sie? Doch. Es gibt in der Welt jenseits unseres Print-Horizonts tatsächlich noch Bereiche, die von der allgegenwärtig scheinenden Übermacht der Zahlen verschont geblieben sind. So auch mein bügelndes Ehe-weib.

Ich kenne Buchhalter, die glauben ganz fest, alle Zusammenhänge unseres Lebens und Arbeitslebens mit Zahlen transparenter machen zu können. Die Frage ist jedoch: Ist das Leben dann nur noch pure Effizienz und endet es dann nicht mit Burnout oder Herzinfarkt?

Leistung drückt sich in Output pro Stunde aus; die Qualität bemisst sich nach Reklamationsfällen oder –kosten pro Monat; Kun-

denzufriedenheit lässt sich an der Kundenfluktuation ablesen. Dafür treiben die meisten Betriebe einen enormen technischen und personellen Aufwand. Kollegen in der Produktion spotten meist über den betrieblichen Wasserkopf, der mit Abrechnung, Controlling und Buchhaltung augenscheinlich unproduktiv sein Leben friste und dessen gefühlte Kosten unnötig die Ertragslage schmälern.

Und in der Tat muss nicht jeder Aufwand getrieben werden, um jede Kennzahl vermeintlich widerspruchsfrei zu ermitteln oder Entscheidungen mit vorgegaukelter Objektivität aufzuheben. Als Extrembeispiele kenne ich sogar Unternehmen, die gar keinen Vergleich Vor-/Nachkalkulation kennen – sogar im Papierbereich! Das geht aber auch nur, weil seit mehr als hundert Jahren die Einnahmen deutlich und spürbar die Ausgaben übersteigen. (Wer das nicht glaubt, darf mich anrufen.) Oder es gibt Betriebe, die keine plausible Herkunft der in der Kalkulation verwendeten Stundensätze benennen

können. Solche Zahlenwerke zu erstellen ist jede Unternehmensleitung im Interesse von Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit zumindest moralisch verpflichtet. Im operativen Geschäft haben Zahlen deswegen durchaus ihre Berechtigung.

Anders liegt die Sache bei strategischen Entscheidungen wie Sortimentsgestaltung oder Neuausrichtung der Technik. Marktanalysen und Modellrechnungen basieren oft auf einer solchen Vielzahl an Grundannahmen, dass die Unabwägbarkeiten insgesamt groß bleiben, obwohl das analysierte Zahlenmaterial gigantisch war. **Die Psychologie sagt ganz klar, dass selbst große Unternehmensentscheidungen subjektiv gefällt werden, nicht objektiv.** Zahlen haben dabei eher eine Alibifunktion und verströmen lediglich den warmen Schein der Objektivität. Plausibel wird das bei Großprojekten wie Bahnhof, Philharmonie etc.: Das Heer der Kalkulatoren war sicher nicht dumm, aber die Entscheidungen wurden unabhängig davon getroffen.

Bei vielen Entscheidungen hingegen ist der Faktor Intuition erstaunlich brauchbar. Denn er bedeutet, dass eine Vielzahl von Grundannahmen auf unseren Erfahrungen basieren, die in uns nämlich stärker wirken als redege wandte Verkäufer oder schillernde Messeauftritte.

Wir sollten uns von der Zahlenwelt nicht überrollen und auch nicht übermäßig verleiten lassen. Nicht Alles müssen wir bewerten, klassifizieren, messen. Unsere Work-Life-Balance gelingt nur, wenn wir individuell die Grenze ziehen, in welche Lebensbereiche wir die Zahlen nicht vordringen lassen. Beim Falzen oder Deckenmachen etwa sehe ich ständige Leistungskontrollen als notwendig an. Meine Frau jedoch bügelt besser und effektiver, wenn sie nicht mitzählt, sondern dabei den richtigen Radiosender hört. Ich selbst habe den Tacho vom Rennrad entfernt.

Denn **wir müssen selbst entscheiden, wo wir gut sein wollen und wo wir uns gut fühlen wollen.**