

Ein Leitfaden für die Controller-Entwicklung

Mit ihrem Kompetenzmodell hat die International Group of Controlling ein wertvolles Tool für HR- und Controlling-Leiter geschaffen. Das Kompetenz-Management im Controlling soll besser werden.

Rita Niedermayr-Kruse, Heimo Losbichler

Das Berufs- und Rollenbild der Controller wandelt sich kontinuierlich und erlebt eine zunehmende Differenzierung, die Anforderungen an den Berufsstand steigen und werden vielschichtiger. Doch wie gehen die Controlling-Verantwortlichen mit dieser Tatsache um? Bislang hat eine fundierte Aus-

einandersetzung mit den Kompetenzen, über die ein Controller heute verfügen sollte, noch nicht stattgefunden, und Unternehmen laufen Gefahr, dass ihre Controlling-Organisationen mittel- bis langfristig den neuen Anforderungen nicht mehr entsprechen (vergleiche Schäffer/Margolin 2013, S. 141 ff.; Gleich/Gänßlen/Losbichler 2011, S. 25 ff.).

Lernen wird immer noch von vielen auf die Aneignung von Fach- und Sachwissen reduziert. Dies ist zwar weiterhin die notwendige Grundvoraussetzung, genügt aber angesichts der Anforderungen eines leistungsfähigen Controllings bei Weitem nicht mehr. Im Mittelpunkt einer zeitgemäßen Controller-Entwicklung sollten neben Fach- und Sachwissen insbesondere auch erfolgskritische Controller-Kompetenzen stehen. Das Controller-Können muss in seiner Vielschichtigkeit und Mehrdimensionalität erfasst, evaluiert, geplant und gesteuert werden. Es muss im Einklang mit den Zielen und mit der Strategie des Unternehmens stehen und darf nicht dem Zufall überlassen werden.

Serie Controller-Kompetenzen



Dr. Rita Niedermayr-Kruse ist Mitglied der Geschäftsführung des Österreichischen Controller-Instituts; Geschäftsführerin von Contrast Ernst & Young Management Consulting und Mitglied des Managing Committees der International Group of Controlling.



Prof. Dipl.-Ing. Dr. Heimo Losbichler ist Leiter des Studiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der FH-Oberösterreich in Steyr, er ist stell-

vertretender Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Vorsitzender des Managing Committees der International Group of Controlling.

Controller-Kompetenzen besser managen

Als Management-Partner müssen Controller heute neben fachlich-methodischen Kompetenzen über ein fundiertes Geschäftsverständnis, Social Skills sowie über die Fähigkeit, ihr Rollenverhalten situativ anzupassen, verfügen. Ein fehlendes Management dieser Kompetenzen äußert sich in der Praxis durch wiederholte Fehlbesetzungen, durch einen fal-

schen Einsatz von Mitarbeitern, durch unzureichendes Know-how, durch eine problembehaftete Zusammenarbeit zwischen Controllern und ihren Stakeholdern, durch eine steigende Unzufriedenheit und mangelnde Motivation der Mitarbeiter sowie durch eine überdurchschnittliche Fluktuation von Mitarbeitern. Ohne ein systematisches Kompetenz-Management in der Controller-Organisation können diese Defizite bestenfalls temporär durch Einzelmaßnahmen kompensiert werden. Jedoch kostet Improvisation bekanntlich viel Geld sowie Energie und führt nur zu suboptimalen Ergebnissen. Das Controller-Kompetenzmodell der IGC setzt hier an und bietet erstmals eine durchgängige Methodik für das Kompetenz-Management im Controller-Bereich.

Die richtigen Kompetenzen definieren

Das Controller-Kompetenzmodell beantwortet folgende wichtige Fragen:

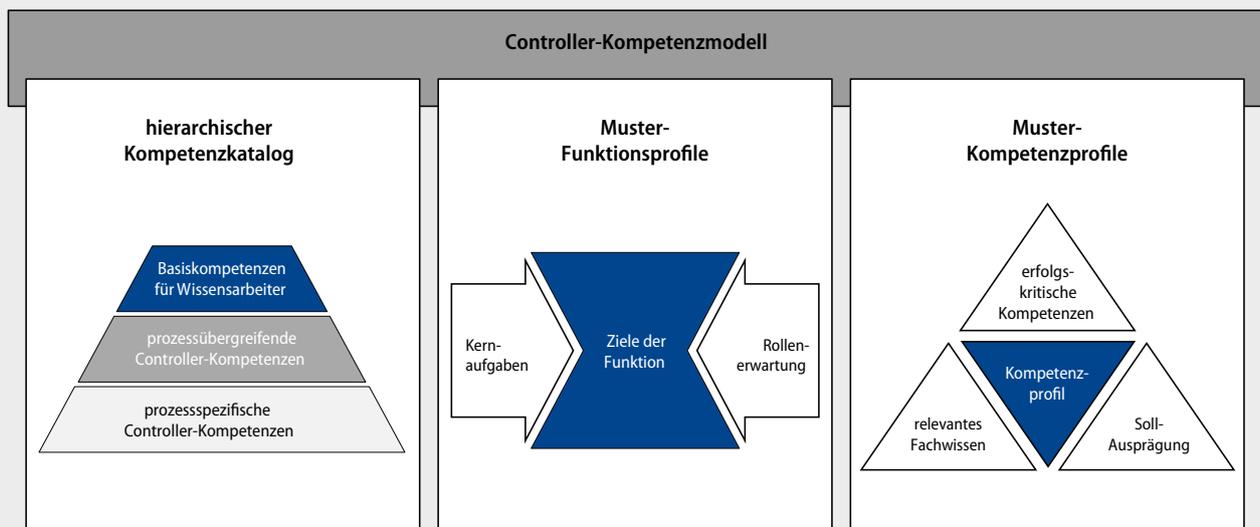
- Welche Kompetenzen sind für Controller allgemein wichtig?
- Welche Kompetenzen sind für typische Controller-Funktionen erfolgskritisch?
- Welche Kompetenzen sind für eine konkrete Controller-Funktion in einem konkreten Unternehmen erfolgskritisch? Wie weit sind diese tatsächlich vorhanden? Welcher Entwicklungsbedarf besteht daher?

Das Controller-Kompetenzmodell

Das Controller-Kompetenzmodell der International Group of Controlling (IGC) bietet erstmals eine durchgängige Methodik für das Kompetenz-Management im Controller-Bereich. Es besteht aus einem hierarchischen Kompetenzkatalog, der auf dem IGC-Prozessmodell (vergleiche IGC 2011, S. 21 ff.) und dem Controller-Leitbild (vergleiche Losbichler/Niedermayr 2013, S. 167 ff.) aufbaut und sowohl prozessspezifische als auch prozessübergreifende Controller-Kompetenzen ausführlich behandelt. Der Kompetenzkatalog wird durch Muster-Funktionsprofile und daraus abgeleitete Muster-Kompetenzprofile komplettiert. Damit steht Controllern, Führungskräften und HR-Verantwortlichen ein konkret anwendbares Werkzeug für die Kompetenzentwicklung, -überprüfung und -steuerung zur Verfügung.

Das Controller-Kompetenzmodell besteht aus einem umfangreichen, hierarchischen Kompetenzkatalog, aus Muster-Funktionsprofilen sowie aus darauf aufbauenden generischen Muster-Kompetenzprofilen für verschiedene Controller-Funktionen (siehe **Abbildung 1**).

Abb. 1 Bestandteile des Controller-Kompetenzmodells der IGC



Quelle: IGC 2015, S. 40

Der hierarchische Kompetenzkatalog orientiert sich am Kompetenzatlas von Heyse/Erpenbeck (vergleiche Heyse/Erpenbeck 2009, S. XIII) und baut darüber hinaus auf dem IGC-Prozessmodell beziehungsweise dem Controller-Leitbild der IGC auf. Er definiert zum einen Basiskompetenzen für Wissensarbeiter und zum anderen erfolgskritische Controller-Kompetenzen auf prozessübergreifender und prozessspezifischer Ebene. Eine Kompetenz wird dabei als Fähigkeit verstanden, Problemstellungen in der Praxis selbstorganisiert zu lösen. Kompetenzen gehen damit deutlich über reines Fach- und Sachwissen hinaus. Sie manifestieren sich im gezeigten Verhalten (vergleiche Erpenbeck/von Rosenstiel 2007, S. XV).

Der Kompetenzkatalog umfasst 45 ausführlich beschriebene Controller-Kompetenzen. Die genaue, standardisierte Beschreibung ist erforderlich, um subjektiven Interpretationsspielraum zu begrenzen und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Der Detaillierungsgrad der Beschreibung der Kompetenzen ist dabei von der Ebene des Kompetenzkataloges abhängig. Während die Basiskompetenzen für Wissensarbeiter lediglich allgemein beschrieben werden, findet auf

der prozessübergreifenden und auf der prozessspezifischen Ebene eine controllerspezifische Beschreibung der Kompetenzen statt. Die allgemein formulierten Kompetenzen des Kompetenzatlas werden so in konkrete Controller-Kompetenzen überführt. Die Operationalisierung der Controller-Kompetenzen auf der prozessübergreifenden und -spezifischen Ebene liefert konkrete Anknüpfungspunkte für die Personalarbeit im Controller-Bereich und stellt somit die Grundlage für die Ableitung von Kompetenzprofilen für unterschiedliche Controller-Positionen dar. Die prozessübergreifende Controller-Kompetenz „Impulsgeben“ wird exemplarisch in **Abbildung 2** dargestellt.

Neben den ausführlich beschriebenen Kompetenzen beinhaltet der Kompetenzkatalog auch einen Überblick über das relevante Fachwissen im Kontext des IGC-Prozessmodells. Er ist damit eine generische, nicht auf den Kontext einer Organisation angepasste Orientierungsgrundlage für die Erstellung eines unternehmensindividuellen Kompetenzkataloges und für die systematische Auswahl und Modellierung der jeweils notwendigen Controller-Kompetenzen. Aus Sicht des einzelnen Unterneh-

Abb. 2 Beispiel – Kompetenzbeschreibung „Impulsgeben“

Impulsgeben (A/S; L; Ü)	Fähigkeit, anderen Handlungsanstöße zu vermitteln
<p>Erläuterung: Impulsgeben ist die Fähigkeit, Führungskräften wie Mitarbeitern aller Unternehmensbereiche proaktiv und wirksam Verhaltens- und Denkanstöße vermitteln zu können. Controller inspirieren ihre Gesprächspartner auf Basis gut aufbereiteter Information und einleuchtender Argumente; sie regen an, sie motivieren und sind Auslöser für Maßnahmen zur Performance-Steigerung.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regt durch seinen Wissenshintergrund an • gibt Denkanstöße, regt gemeinsames Nachdenken an • ermuntert im Rahmen der Diskussion Entscheidungsträger zu rationalem und ökonomisch sinnvollem Handeln 	
<p>Kompetenzübertreibung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • setzt sich zu versessen für die Durchsetzung seiner Ideen ein • drängt sich anderen mit seinen Ideen auf 	
<p>Begründung der Auswahl: Die Fähigkeit des Impulsgebens hilft dem Controller, über die sachliche Argumentation hinaus das Management zu inspirieren und Verhaltensanstöße zu geben. Impulse für ein wirtschaftlich sinnvolles Handeln zu geben, kann als eine Grundaufgabe des Controllers, insbesondere in seiner Rolle als Management-Partner, angesehen werden.</p>	

A/S: Mischform aus Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz und sozialkommunikativer Kompetenz

L: Output-Kategorie Leadership

Ü: prozessübergreifende Kompetenz

Quelle: IGC 2015, S. 57; in Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann 2010, S. 123 ff.

mens geht es in weiterer Folge darum herauszufinden, welche Kompetenzen für bestimmte Funktionen beziehungsweise für eine konkrete Position im Controlling erfolgsentscheidend sind.

Ein wesentliches Charakteristikum des Controller-Kompetenzmodells ist seine outputorientierte Strukturierung. Outputorientiert bedeutet, dass die einzelnen Controller-Kompetenzen entsprechend ihrem Erfolgsbeitrag zur Controller-Performance unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden. Konkret unterscheidet das Modell fünf Output-Kategorien (vergleiche IGC 2015, S. 45 f):

Know-how und Anwendung: Beinhaltet Kompetenzen, die Controller befähigen, über ihre ausgeprägte Fachexpertise auf dem Gebiet der Unternehmenssteuerung und anderer, relevanter Wissensbereiche im Unternehmen als betriebswirtschaftliches Gewissen zu agieren sowie als interner Berater die Unternehmensentwicklung mitzugestalten.

Leadership: Beinhaltet Kompetenzen, die Controllern die Fähigkeiten verleihen, Führungsaufgaben eigenverantwortlich wahrzunehmen und eine aktive Rolle im Zusammenhang mit der Umsetzung der Controlling-Prozesse unter Beweis zu stellen.

Kundenfokus: Beinhaltet Kompetenzen, die es Controllern ermöglichen, ihre Leistung service- und kundenorientiert zu erbringen und gegenüber ihren Stakeholdern Wirkung zu erzielen.

Effizienz: Beinhaltet Kompetenzen, die Controllern dazu verhelfen, ihre knappen Ressourcen rational einzusetzen und wirtschaftlich zu arbeiten.

Zukunftsgestaltung: Beinhaltet Kompetenzen, die Controller dazu befähigen, Akzente für zukunftssträchtige betriebswirtschaftliche Entscheidungen und für die Weiterentwicklung des Controller-Bereichs und des Controllings zu setzen.

Die Muster-Kompetenzprofile der IGC orientieren sich an dem in **Abbildung 3** dargestellten Kompetenzraster, das mit einem ausgewogenen Set an Controller-Kompetenzen in allen fünf Output-Kategorien arbeitet. Jede der fünf Output-Kategorien umfasst wiederum jeweils fünf Controller-Kompetenzen. Mit diesem Profiliraster der 25 Controller-Kompetenzen wird es möglich, Controller-Können in seiner Vielschichtigkeit und Mehrdimensionalität zu erfassen, zu evaluieren, zu planen und zu steuern. Die IGC erstellt auf Basis des vorlie-

Abb. 3 Outputorientiertes Kompetenzraster der IGC

Leadership		Kundenfokus	
normativ-ethische Einstellung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Glaubwürdigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
proaktives Impulsgeben	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
zielorientiertes Führen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kooperationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Konfliktlösungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Integrationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Beratungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Know-how & Anwendung			
Fachwissen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
analytische Fähigkeiten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Beurteilungsvermögen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Markt- und Geschäftsverständnis	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Projektmanagement	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Effizienz		Zukunftsgestaltung	
Belastbarkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ganzheitliches Denken	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
konsequente Beharrlichkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Offenheit für Veränderungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	schöpferische Fähigkeiten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
sys. methodisches Vorgehen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Innovationsfreudigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Organisationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Konzeptionsstärke	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Quelle: IGC 2015, S. 111

Handlungsempfehlungen

- Arbeiten Sie die Ziele und die Strategie Ihres Controller-Bereichs für die nächsten fünf Jahre heraus. Sie stecken damit den Rahmen ab, welche Controller-Kompetenzen für Ihr Unternehmen besonders erfolgskritisch sein werden.
- Orientieren Sie sich dabei am Kompetenzkatalog der IGC mit seinen prozessübergreifenden und -spezifischen Kompetenzen. Individualisieren Sie ihn. Welche Prozesse sind für Ihre zukünftige Controlling-Performance von besonderer Bedeutung?
- Bilden Sie Funktionsgruppen als Ausgangspunkt für die Kompetenzmodellierung.
- Setzen Sie ihr Kompetenzmodell in mehreren Bereichen des Personal-Lebenszyklus ein, damit es eine nachhaltige Wirkung auf die Controller-Leistung entfalten kann.
- Verankern Sie eine Kompetenzkultur im Controller-Bereich, und sichern Sie sich die Unterstützung von zentralen Entscheidungsträgern wie CFO oder Personalleitung.

genden Profilstars Muster-Kompetenzprofile für sechs häufig vertretene Funktionsgruppen:

- Leiter Controller-Bereich
- Strategischer Controller
- Beteiligungs-Controller
- Werks-Controller
- Vertriebs-Controller
- Personal-Controller

Mit dem Kompetenzmodell arbeiten

Unternehmensintern ist das Controller-Kompetenzmodell ein Schlüssel für die Personalentwicklung von Controllern, für die richtige Besetzung von Controller-Funktionen und die realistische Organisationsentwicklung im Controller-Bereich. Extern bietet es vor allem Aus- und Weiterbildungsinstitutionen, aber auch Hochschulen die Chance, maßgeschneiderte effektive Programme abseits des One-size-fits-all-Ansatzes zu eta-

blieren und größeren Kundennutzen zu generieren. Kompetenzbasierte Trainingsprogramme, Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz und individuelle Laufbahnplanung werden zum Schlüsselfaktor für erfolgreiches Controlling.

Literatur

Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (2007): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2. Auflage, Stuttgart.

Gleich, R./Gänßlen, S./Losbichler, H. (2011): Challenge Controlling 2015 - Trends und Tendenzen, Freiburg.

Heyse, V./Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining. 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme, 2. Auflage, Stuttgart.

Heyse, V./Erpenbeck, J./Ortmann, S. (2010): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen – Praxiserprobte Instrumente und Konzepte, Münster.

International Group of Controlling (2011): Controlling-Prozessmodell – Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen, Freiburg.

International Group of Controlling (2015): Controller-Kompetenzmodell – Ein Leitfaden für die moderne Controller-Entwicklung mit Muster-Kompetenzprofilen, Freiburg.

Schäffer, U./Margolin, M. (2013): Controllerkompetenzen im Wandel erfolgreich managen, in: CFO aktuell, 7 (4), S. 141-143.



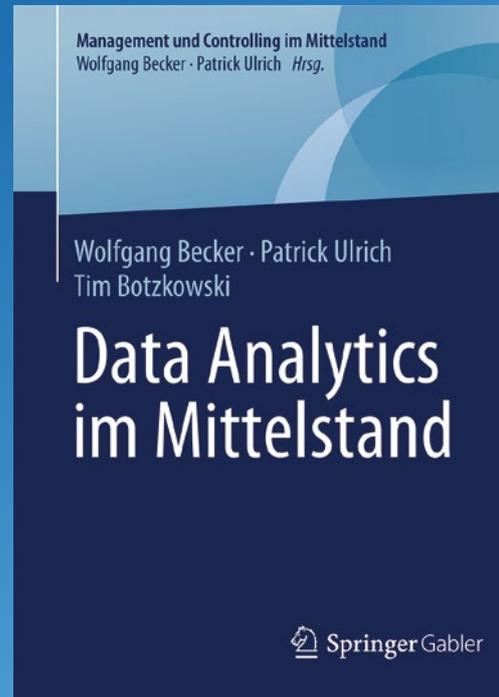
Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus www.springerprofessional.de zu:



Kompetenzmodell

Jochmann W./Gechter S. (2007): Strategisches Kompetenzmanagement, Berlin Heidelberg.
www.springerprofessional.de/link/2723978

W. Becker, P. Ulrich, T. Botzkowski
Data Analytics im Mittelstand
2016. XVIII, 134 S. 89 Abb. Geb.
€ (D) 34,99 | € (A) 35,97 | *sFr 36,00
ISBN 978-3-658-06562-1
€ 26,99 | *sFr 28,50
ISBN 978-3-658-06563-8 (eBook)



Fundierter Einblick in das Modethema "Big Data"

- Konkrete Ansätze für mittelständische Unternehmen
- Erläutert die Grundlagen erfolgreicher Entscheidungsprozesse

Mangelnde Datenqualität in Unternehmen verursacht hohe Kosten und verfälscht Analyseergebnisse. Mittelständische Unternehmen sind hier besonders betroffen, da sie Fehlentscheidungen aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen nur schwer kompensieren können. Angesichts großer Datenmengen muss die Entscheidungsfindung unterstützt werden - allerdings nicht nur durch Informationstechnologien, sondern auch durch den Menschen. Dieses Buch zeigt, wie die formalisierte Informationsgewinnung und die darauf gestützte Entscheidungsfindung zum Wettbewerbsvorteil für den Mittelstand wird. Die Autoren geben Einblick in das Thema "Big Data" und stellen den konkreten Einsatz in der Praxis dar.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf springer-gabler.de oder in Ihrer lokalen Buchhandlung