

Soll-Kompetenzprofile für Controller erstellen

Wie spezifische Soll-Kompetenzprofile für Controller erstellt werden können, lässt sich am Beispiel eines F&E-Controllers in der Automobilindustrie demonstrieren. Grundlage dafür bildet das Controller-Kompetenzmodell der IGC.

Ronald Gleich, Mike Schulze, Philipp Thiele

Damit Controller trotz der sich ändernden Anforderungen ihre Aufgaben weiterhin erfolgreich bewältigen, bietet das Controller-Kompetenzmodell der IGC Unternehmen einen ausführlichen Leitfaden für die maßgeschneiderte Weiterentwicklung ihrer Controlling-Mitarbeiter. Dazu gehört die Erstellung von individuellen Soll-Kompetenzprofilen, die als

Grundlage für die Auswahl und Weiterbildung der Controller für die spezifischen Funktionen und Positionen dienen. Der Kompetenzkatalog des Controller-Kompetenzmodells beschreibt die erfolgskritischen Controller-Kompetenzen, skaliert sie und ordnet diese den einzelnen Controlling-Prozessen zu (vergleiche IGC 2015, S. 39). Sie stellen damit eine wesentliche Hilfestellung für die Festlegung der jeweiligen Soll-Kompetenzen dar.

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.

Erstellung von Controller-Kompetenzprofilen

Die Erstellung von unternehmensspezifischen Soll-Kompetenzprofilen für Controller kann als aufwendigster Schritt im Rahmen des Kompetenz-Managements von Controllern angesehen werden. Immerhin müssen hierfür die erfolgskritischen Kompetenzen und das benötigte Fachwissen identifiziert, einheitlich beschrieben und validiert werden (vergleiche Niedermayr-Kruse/Schulze/Thiele 2015, S. 547). Zu diesem Zweck sind mehrere Schritte notwendig:

1. Ableitung der typischen Arbeitssituationen aus den Kernaufgaben des Funktionsprofils.
2. Ableitung jener Kompetenzen, die für die Bewältigung der typischen Arbeitssituationen erfolgskritisch sind.
3. Festlegung der Handlungsspielräume zur Bewältigung der typischen Arbeitssituationen (Kompetenzskalierung).
4. Auswahl der benötigten Kompetenzskalierung als Soll-Ausprägung für das Kompetenzprofil (vergleiche IGC 2015, S. 109).

Durch die Ableitung des Soll-Kompetenzprofils wird eine entscheidende Grundlage für ein individuelles Kompetenz-Management von Controllern geschaffen. Seine Entwicklungsziele bilden den Ausgangspunkt für das spätere Erfassen der Ist-Kompetenzen, das Erkennen von Kompetenzlücken und -potenzialen und schließlich die Kompetenzentwicklung (vergleiche North/Reinhardt/Sieber-Suter 2013, S. 23 f.).

Fallbeispiel F&E-Controller

Das Praxisbeispiel zur Ableitung eines Kompetenzprofils basiert auf der Position eines Forschungs- und Entwicklungs-Controllers (F&E-Controllers) in der Automobilindustrie. Der F&E-Controller begleitet ein spezifisches Entwicklungsprojekt, beispielsweise ein neues Fahrzeugmodell. Er arbeitet projektbezogen in enger Abstimmung mit den Entwicklungsingenieuren, anderen beteiligten Funktionsbereichen und dem Management. Als Grundlage für die Erstellung des Soll-Kompetenzprofils dient das Funktionsprofil des F&E-Controllers, das eine allgemeine Funktionsbeschreibung sowie eine Auflistung von Kernaufgaben umfasst.

Funktionsbeschreibung

- Informationsversorgung aller relevanten beteiligten Funktionsbereiche (beispielsweise Engineering, Marketing, Purchasing, Product Planning et cetera) sowie des Managements (beispielsweise Chief Engineer, Vehicle Line Director et cetera) durch Bereitstellung von betriebswirtschaftlichen Analysen
- Rationalitätssicherung durch betriebswirtschaftliche Beratung während des gesamten Entwicklungsprozesses

Kernaufgaben des F&E-Controllers

- Entwicklung und Einführung von neuen Methoden und Verfahren in die vorhandenen Controlling-Systeme
- Durchführung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen für größere Investitionsprojekte und Produktionsumstellungen
- Durchführung von Ergebnisanalysen von Investitionsprojekten in Abhängigkeit der Kostenstrukturen und Kapazitätsauslastung
- Berechnung/Erhebung von Plan-/Ist-Kosten und -leistungen für die Produkte
- Durchführung von Analysen zu Plan-Ist-Abweichungen
- Festlegung der Prioritäten zur Realisierung der geplanten Produkte sowie Erarbeitung und Abstimmung der Zielwerte für Produktprogramme

Autoren der Serie



Prof. Dr. Ronald Gleich ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel sowie geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie GmbH in Stuttgart. Er ist Mitglied des Management Committees der International Group of Controlling.



Dr. Mike Schulze ist Forschungsdirektor „Controlling & Innovation“ am SITE der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel und Mitglied der „Arbeitsgruppe Controller-Kompetenzmodell“ der International Group of Controlling.



Philipp Thiele ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am SITE der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel und Mitglied der „Arbeitsgruppe Controller-Kompetenzmodell“ der International Group of Controlling.

- Koordination und Abstimmung der Prioritäten und Zielwerte für Investitionen mit den betroffenen Fachbereichen
 - proaktive Vermittlung der betriebswirtschaftliche Aspekte an die beteiligten Fachabteilungen
 - Überprüfung von Prioritäten und Zielwerten in einem fortlaufenden Prozess und gegebenenfalls Vorschlägen, Abstimmen und Nachverfolgen von Korrekturmaßnahmen
- Die Aufgabenbereiche des F&E-Controllers dienen als Handlungsanker für die Ableitung von erfolgskritischen Kompetenzen, denn aus ihnen ergeben sich typische Situationen des Arbeitsalltags von F&E-Controllern. Neben unterschiedlichen Analysen, die teils verschiedene Fach- und Methodenkompetenzen benötigen, umfassen typische Arbeitssituationen des F&E-Controllers auch die Koordination und Abstimmung mit Ingenieuren und Managern sowie die darüber hinausgehende Vermittlung von betriebs-

Handlungsempfehlungen

- Verwenden Sie eine nachvollziehbare Systematik zur Ableitung der erfolgskritischen Kompetenzen.
- Keep it simple! Beschränken Sie sich auf eine handhabbare Anzahl an erfolgskritischen Kompetenzen.
- Ergänzen Sie die Beschreibung von Arbeitssituationen durch konkrete Beispiele aus dem Controlling-Alltag.
- Achten Sie bei der Skalierung der Kompetenzprofile auf die Aufgabenverteilung innerhalb der Hierarchiestufen.

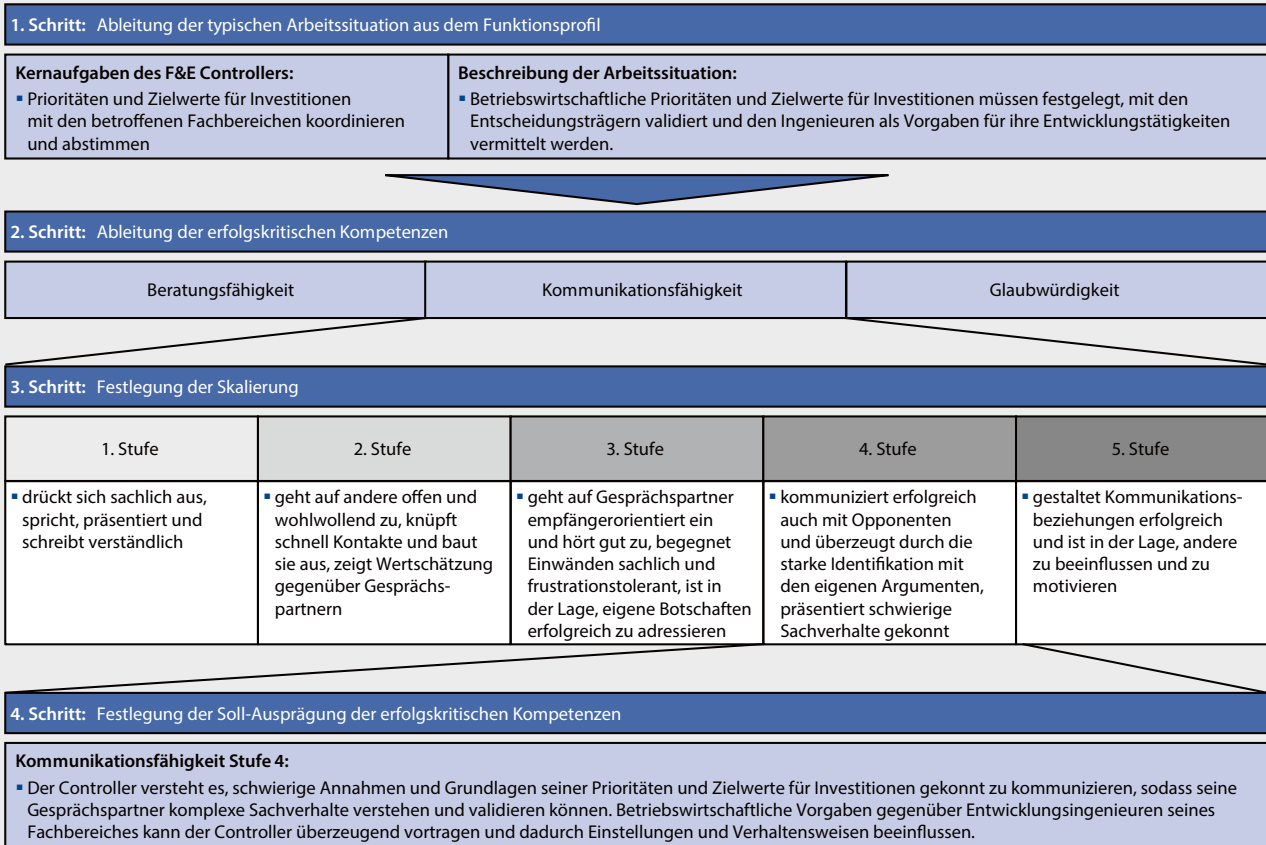
Werden die Soll-Ausprägungen der erfolgskritischen Kompetenzen für alle typischen Arbeitssituationen des Controllers festgelegt, ergibt sich daraus sein Kompetenzprofil. Sollte sich eine erfolgskritische Kompetenz in unterschiedlichen Arbeitssituationen hinsichtlich ihrer Soll-Ausprägung unterscheiden, so ist im Kompetenzprofil die höchste Ausprägung dieser Schlüsselkompetenz auszuwählen. Unter Berücksichtigung dieser Systematik lässt sich das vollständige Kompetenzprofil für den F&E-Controller ableiten. Die erfolgskritischen Kompetenzen und deren Soll-Ausprägungen können **Abbildung 2** entnommen werden.

wirtschaftlichen Aspekten. Zur Erläuterung der Ableitungssystematik des Kompetenzprofils werden in **Abbildung 1** die dafür notwendigen Schritte exemplarisch für eine Arbeitssituation dargestellt.

Literatur

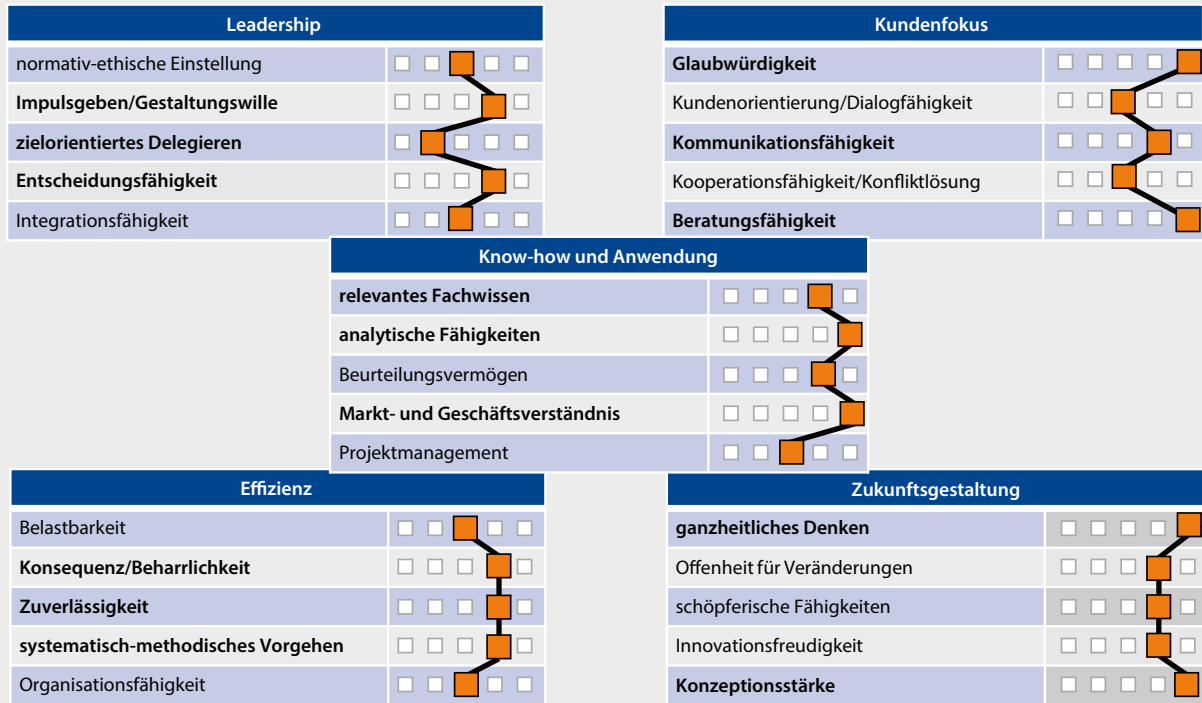
International Group of Controlling (2011): Controlling-Prozessmodell – Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen, Freiburg/München.

Abb. 1 Systematik zur Ableitung der Soll-Ausprägung erfolgskritischer Controller-Kompetenzen



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2 Beispiel eines Soll-Kompetenzprofils eines F&E-Controllers in der Automobilindustrie



Legende: fettgedruckte Kompetenzen sind erfolgskritische Kompetenzen

Quelle: in Anlehnung an IGC 2015, S. 123

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

Losbichler, H./Niedermayr-Kruse, R. (2013): Das neue Controller-Leitbild der International Group of Controlling, in: CFO aktuell, 7 (5), S. 167-172.

↓ * North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suter, B. (2013): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, 2. Auflage, Wiesbaden.

www.springerprofessional.de/link/4499962

Niedermayr-Kruse, R./Schulze, M./Thiele, P. (2015): Kompetenzmanagement im Controlling mithilfe des Controller-Kompetenzmodells der IGC, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 27 (10), S. 541-549.

* Abonnenten von Springer Professional haben kostenfrei Zugriff.

Prof. Dr. Ronald Gleich
EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, Deutschland
E-Mail: ronald.gleich@ebs.edu

Dr. Mike Schulze
EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, Deutschland
E-Mail: mike.schulze@ebs.edu

Philipp Thiele
EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, Deutschland
E-Mail: philipp.thiele@ebs.edu

Hinweis:

Teil 1 und 2 dieser Beitragsserie sind in den Ausgaben 4/2016 und 5/2016 der Controlling & Management Review erschienen. Die Serie wird fortgesetzt.



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

F&E-Controlling

Hanebuth, A. (2015): F&E-Controlling, Projekt- und Prozessmanagement und Standards, in: Forschungsk Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis – Erkenntnisse und Tipps für das Management, Wiesbaden, S. 73-100.
www.springerprofessional.de/link/4332968