

# Controller-Entwicklung bei Telekom Austria

Wie Unternehmen mit dem Controller-Kompetenzmodell der IGC arbeiten können, zeigt das Beispiel der Telekom Austria Group. Auf Basis des Modells konzipierte das Unternehmen seinen Controlling Development Circle, eine gruppenweite Personalentwicklungsplattform für Führungskräfte und Mitarbeiter im Controlling-Bereich.

*Rita Niedermayr-Kruse, Christian Rezek, Bernd Schmutterer*

Im Jahr 2014 initiierte die Telekom Austria Group den Controlling Development Circle. Die Controlling-Organisation des größten Telekommunikationsunternehmens in Österreich, das auch in Osteuropa, in den Ländern des ehemaligen Jugoslawiens sowie in Liechtenstein Tochtergesellschaften

## 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.

betreibt, an der Wiener Börse notiert ist, einen Gesamtmarkt von acht Ländern mit rund 41 Millionen Einwohnern umfasst und 2015 etwa 17.700 Mitarbeiter bei einem Umsatz von rund vier Milliarden Euro beschäftigte, ist international ausgerichtet. Das in Wien verankerte Group Controlling hat eine zentrale Rolle für die Holding, aber auch für die jeweiligen Länderorganisationen.

Durch den Controlling Development Circle sollten ein einheitliches Kompetenzverständnis und ein Dach für eine kontinuierlich lernende Controller Community geschaffen werden. Ein weiteres Ziel war, die Tochtergesellschaften auf strategische Kompetenzziele hin auszurichten. Darüber hinaus galt es, bestehende Programme der Telekom Austria Group Business School sinnvoll zu integrieren. Der Controlling Development Circle zielte aber nicht nur auf Lernen ab, sondern auch darauf, ein gruppenweites Controller-Netzwerk zu etablieren.

Das Unternehmen entschied sich, kompetenzbasiert vorzugehen. In Kompetenzanforderungen sah man den Ausgangspunkt für alle weiteren Überlegungen. Die systematische Auseinandersetzung mit den Controller-Kompetenzen der Telekom Austria Group erfolgte im Rahmen eines separaten Projekts. Das Vorgehensmodell ist in **Abbildung 1** skizziert. Die Projektorganisation umfasste

- ein operatives Projekt-Team, bestehend aus einem mit HR-Aufgaben betrauten Mitarbeiter aus dem Group-Controlling und Mitarbeitern des Controller Instituts,

- ein Kern-Team aus Controlling-Führungskräften der jeweiligen Länderorganisationen sowie der Holding und
- einen Lenkungsausschuss, im Rahmen dessen der Controlling-Leiter der Telekom Austria Group in Abstimmung mit dem Group Management (CFO, HR) das Projekt steuerte.

### Phase 1: Kompetenzmodellierung

Im Mittelpunkt der ersten Projektphase stand die Erstellung von Kompetenzprofilen für die unterschiedlichen Controller-Funktionen der Telekom Austria Group. Damit sollten die einzelnen Kompetenzen „modelliert“ und ein gemeinsames Verständnis davon erzeugt werden. Innerhalb der zentralen und dezentralen Controlling-Organisation wurden dafür die bestehenden Stellen- beziehungsweise Aufgabenprofile sechs standardisierten Funktionen zugeordnet: jenen des Controlling Managers, des Corporate Controllers, des Strategischen Controllers, des Funktionalen Controllers (wie zum Beispiel des Sales Controllers), des Projekt-Controllers und des BI/System-Controllers. Zunächst galt es, ein gemeinsames, detailliertes Bild über die den Funktionen zugrunde liegenden Aufgaben und Rollen zu gewinnen, indem man die Ziele der Funktion im Detail beschrieb, sie organisatorisch verankerte, die jeweilige Rollenerwartung definierte und die relevanten Prozesse festschrieb. Darauf aufbauend erfolgte eine intensi-

### Autoren der Serie



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.

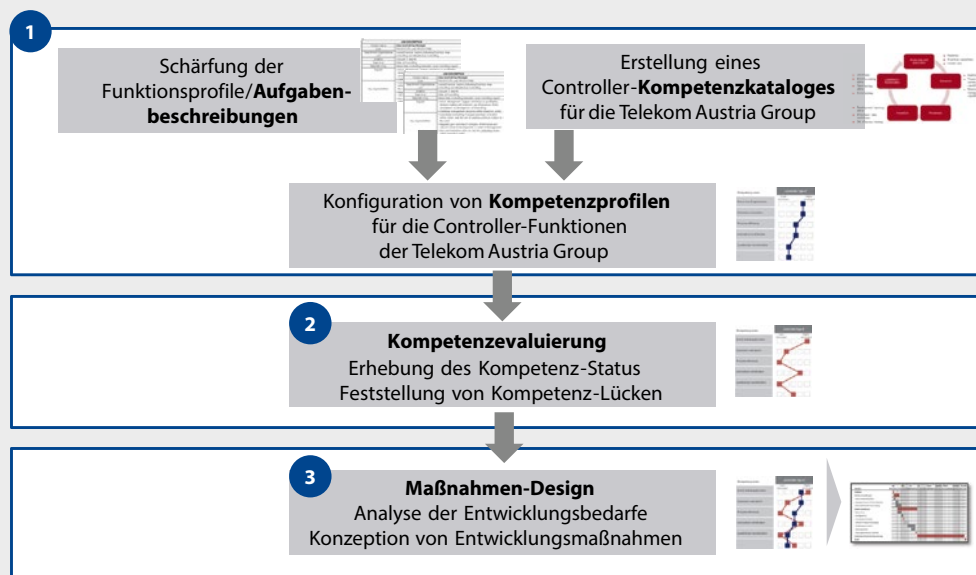


Christian Rezek ist Senior Controller im Group Controlling der Telekom Austria Group und war Projekt-Manager bei der Konzipierung und Implementierung des Controlling Development Circles.



Bernd Schmutterer ist Director Group Controlling der Telekom Austria Group. Davor war er CFO von Vipnet, Kroatien, sowie Director Financial Controlling von Mobilitel in Bulgarien.

Abb. 1 Vorgehensmodell für eine kompetenzbasierte Controller-Entwicklung



Quelle: eigene Darstellung

ve Auseinandersetzung mit den erfolgskritischen Kompetenzen der einzelnen Funktionen. Im Rahmen von mehreren Workshops mit Vertretern der Konzernzentrale und der Länderorganisationen wurde analog zum Kompetenzmodell der IGC (vergleiche Teil 1 der Serie in Controlling & Management Review, Heft 4/2016) ein mehrdimensionaler, outputorientierter Kompetenzrahmen entwickelt, der die Vielschichtigkeit dessen, was Controller heute bei der Telekom Austria können müssen, wiedergibt (vergleiche **Abbildung 2**).

Zur konsequenten Beschreibung der Kompetenzen war vor allem folgende Frage zu beantworten: „Wie soll ein Controller in einer bestimmten Situation handeln?“ Dazu mussten zuerst typische und relevante Situationen beschrieben werden, denen Controller ausgesetzt sind (Handlungsanker). In weiterer Folge war der Handlungsspielraum zu beschreiben (Skalierung der Kompetenzen, vergleiche **Abbildung 3**) und das gewünschte Kompetenzniveau für jede einzelne Controller-Funktion festzulegen (Soll-Kompetenzen).

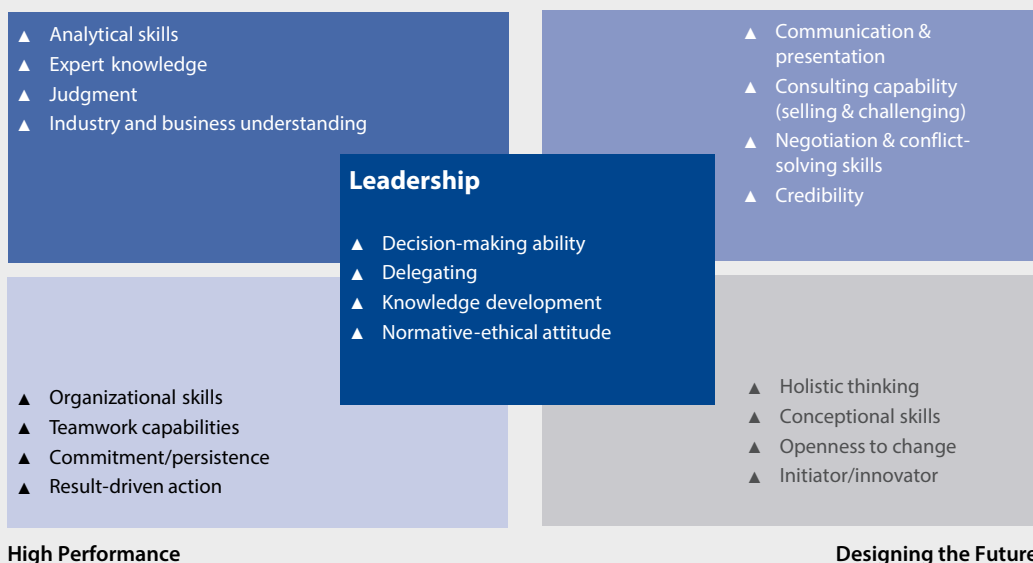
Durch die strukturierte Vorgangsweise gelang es, den subjektiven Interpretationsspielraum weitgehend zu begrenzen. Insbesondere durch die intensive Beschäftigung mit den Soll-Kompetenzen entstand ein gemeinsames Kompetenzverständnis für die unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Funktionen (vergleiche **Abbildung 4**).

## Phase 2: Kompetenzevaluierung

Ziel dieser Phase war es, den Kompetenz-Status der Controlling-Organisation zu erheben und Kompetenz-Lücken festzustellen. Eine Frage, die mit der Umsetzung von Kompetenzmodellen verbunden und bei Projektbeginn zu bedenken ist, ist jene nach der Messung der Kompetenzen und der hierfür geeigneten Instrumente (strukturiertes Interview, Testverfahren, Assessment/Development Center et cetera). Jedes Unternehmen muss eine Entscheidung bezüglich des Einsatzes von Instrumenten treffen, um eine Einheitlichkeit der Messung und Beurteilung zu gewährleisten. Nicht jede Führungskraft oder jeder einzelne Personalentwickler sollte sein individuelles Instrument verwenden.

Für die Erhebung des Kompetenz-Status der Controlling-Organisation der Telekom Austria Group entschied man sich für den Einsatz eines von den Experten des Controller Instituts entwickelten Online-Fragebogens. Befragt wurden die Controller aller Länderorganisationen und der Konzernzentrale sowie ihre direkten Vorgesetzten (180-Grad-Erhebung). Interne Controlling-Kunden wurden aus Komplexitätsgründen nicht in die Online-Befragung einbezogen. Für zukünftige Befragungen sollte jedoch auch die wichtige Perspektive der internen Controlling-Kunden Teil der Kompetenzevaluierung sein.

**Abb. 2 Outputorientierter Kompetenzkatalog der Telekom Austria Group**



Quelle: eigene Darstellung

**Abb. 3 Kompetenzbeschreibung am Beispiel der Kompetenz „Communication & Presentation Skills“**

**Competency Description**

Takes into consideration the occasion, communicates what it (the occasion) is, and addresses the audience accordingly. Understands communication as an exchange to benefit all parties.

Competence exaggeration: Is too affable and talkative; strongly depends on the recognition by third parties.

**Scaling**

A	B	C	D	E
<p>Reports the necessary information to internal stakeholders on a factual level.</p> <p>Can deliver basic informative presentations.</p>	<p>Provides open communication that is performance-oriented to both internal and external correspondents and ensures mutual understanding.</p> <p>Can deliver informative presentations on challenging topics.</p>	<p>Addresses specific target groups in a convincing manner.</p> <p>Can make his/her point with internal and external partners who share similar interests either by discussing or presenting.</p>	<p>Communicates convincingly with internal and external partners that hold opposite interests and concerns.</p> <p>Is able to deliver presentations which change opinions.</p>	<p>Communicates efficiently and convincingly with internal and external partners.</p> <p>Can shape opinions by giving presentations.</p> <p>Can give presentations or speeches that enhance motivation.</p>

Quelle: eigene Darstellung

Vorgeschaltet waren eine Pilotbefragung in einer ausgewählten Länderorganisation, eine Validierung des Erhebungsinstrumentariums und ein intensiver Kommunikationsprozess zu den Zielen und zum Nutzen des Projektes. Die Beteiligung an der Online-Befragung war mit 87 Prozent sehr zufriedenstellend und signalisiert die hohe Relevanz des Themas für alle Beteiligten.

Durch die Gegenüberstellung der Soll-Kompetenzen, der Kompetenzeinschätzung der Controller (Selbstbild) und der

Kompetenzbeurteilung durch ihre direkten Vorgesetzten (Fremdbild) konnten Kompetenz-Lücken identifiziert, priorisiert und Entwicklungsbedarf sowohl in Bezug auf einzelne Kompetenzen und als auch in Bezug auf ganze Kompetenzkategorien herausgearbeitet werden. Für jede einzelne Kompetenz wurde die Kennzahl „Development Need Index“ ermittelt, die sich aus der Summe der Abweichungen der Kompetenzeinschätzungen der Controller von den für sie vorgegebenen Soll-Kompetenzen errechnet.

**Abb. 4 Kalibrierung der Soll-Kompetenzen für die Controller-Funktionen am Beispiel der Output-Kategorie „Customer Impact“**

Customer Impact	Co-Manager	Corporate Controller	Functional Controller	Project Controller	Strategy Controller	BI/System Controller
Communication/presentation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Conflict solving/negotiation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Credibility/trust/integrity	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Consulting	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Quelle: eigene Darstellung

Darüber hinaus hatten die Controller auch noch Gelegenheit, ihre eigenen Entwicklungswünsche zu artikulieren. Die gesamthafte Auswertung erfolgte auf Ebene der gesamten Controlling-Organisation, der Funktionsgruppen sowie der Funktionsgruppen je Länderorganisation. Die Analyseberichte (vergleiche Musterbeispiel in **Abbildung 5**) steckten den Rahmen für das Design von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung im Rahmen des Controlling Development Circles ab.

### Phase 3: Maßnahmen-Design

Das wichtigste Gesamtergebnis der Kompetenzanalyse war eine Rangreihe mit den Top-Entwicklungsbedarfen der Controlling-Organisation. Sowohl die 20 Einzelkompetenzen als auch die fünf Kompetenzkategorien wurden nach der Kennzahl „Development Need Index“ absteigend gereiht. Auf Basis dieser Entwicklungsbedarfe sollten in dieser Phase die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen konzipiert werden. Die Entscheidungsträger bekamen somit erstmals eine valide, verständliche und gleichermaßen innovative Methode an die Hand, um Handlungsbedarf identifizieren und Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung systematisch ableiten zu können. Der größte Entwicklungsbedarf wurde bei den sogenannten Business-Partner-Kompetenzen diagnostiziert, die sich vor

allem, aber nicht ausschließlich in der Kategorie „Customer Impact“ wiederfinden. Bei den Einzelkompetenzen führten „Communication Skills“ gefolgt von „Industry and Business Understanding“ die Rangreihe an. 2015 starteten die ersten Trainingsmodule des Controlling Development Circles mit einem klaren Fokus auf die Top-Entwicklungsprioritäten und einer Schwerpunkt-Setzung in Richtung Business-Partner-Kompetenzen. Bestehende Trainingsangebote wurden im Lichte des Entwicklungsprogramms neu bewertet. Der Controller-Kompetenzrahmen und die Ergebnisse der Kompetenzanalyse sind seitdem die zentralen Bezugspunkte, wenn es um Lernprozesse im Controlling der Telekom Austria Group geht.

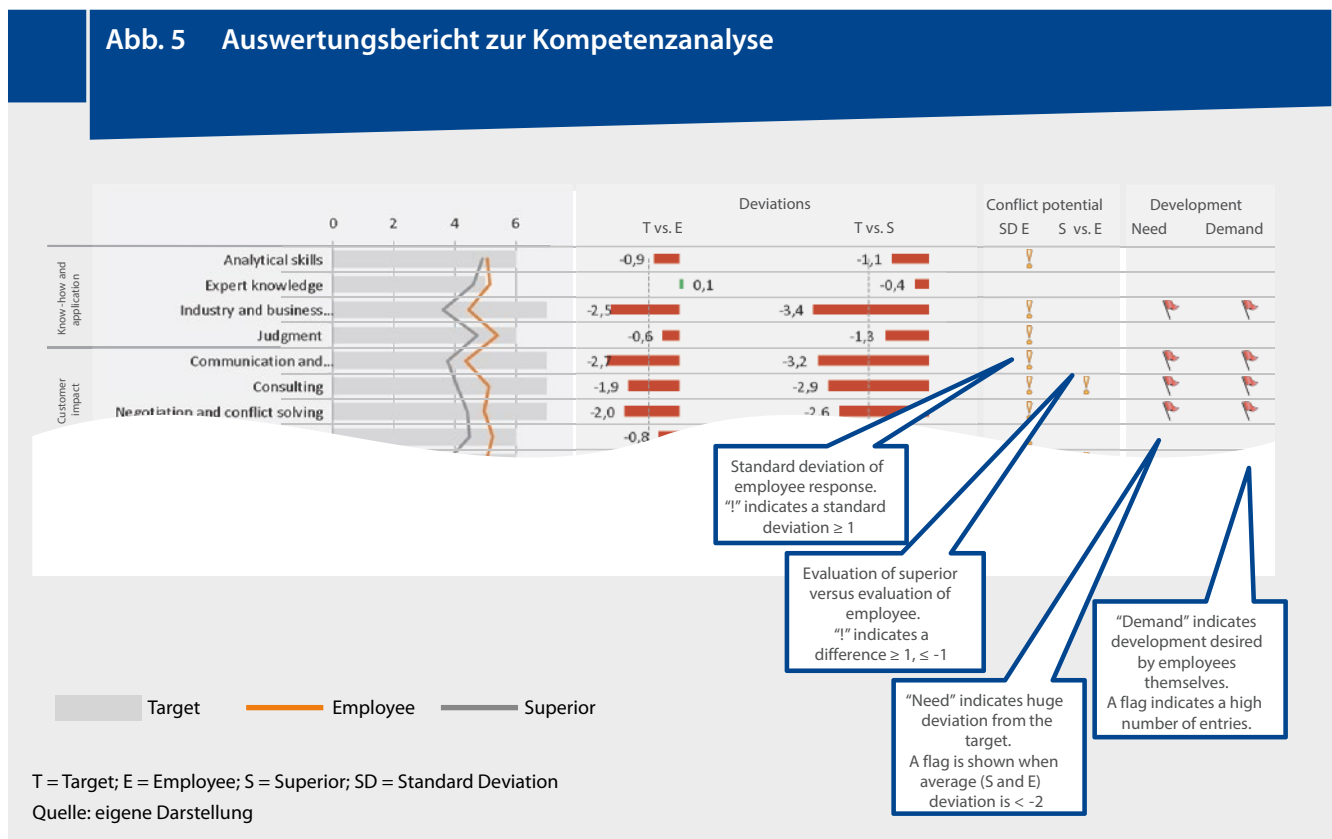
#### Literatur

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

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

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

**Abb. 5 Auswertungsbericht zur Kompetenzanalyse**



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

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

Rita Niedermayr-Kruse  
Österreichisches Controller Institut, Wien, Österreich  
E-Mail: rita.niedermayr@controller-institut.at

Christian Rezek  
Telekom Austria Group, Wien, Österreich  
E-Mail: christian.rezek@telekomaustria.com

Bernd Schmutterer  
Telekom Austria Group, Wien, Österreich  
E-Mail: bernd.schmutterer@telekomaustria.com

#### Hinweis:

Teil 1 bis 3 dieser Beitragsserie sind in den Ausgaben 4/2016 bis 6/2016 der Controlling & Management Review erschienen. Die Serie wird fortgesetzt.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

#### Personal-Controlling

Lindner-Lohmann, D./Lohmann, F./Schirmer, U. (2016): Personalcontrolling, in: Personalmanagement, 3., aktualisierte Auflage, Berlin, Heidelberg, S. 243-256. [www.springerprofessional.de/link/10697420](http://www.springerprofessional.de/link/10697420)

Eichenberg, T./Bursy, R. (Hrsg.) (2017): Management von internationalen HR Shared Service Centern, Implementierungsempfehlungen und Best Practice, Wiesbaden. [www.springerprofessional.de/link/11040818](http://www.springerprofessional.de/link/11040818)

## Handlungsempfehlungen

- Binden Sie wichtige Projektspensoren aus allen relevanten Bereichen in Ihr Projekt ein und sichern Sie sich auch das Commitment des Top Managements sowie die Unterstützung von Human Resources. Ohne die beiden wird das Projekt nicht umzusetzen sein.
- Bereiten Sie Ihre zahlenaffine Organisation auf den Umgang mit den ausschließlich qualitativ beschaffenen Kompetenzen vor.
- Instruieren Sie Führungskräfte und Mitarbeiter immer wieder, welche Verhaltenserwartungen mit jeder einzelnen Kompetenz verbunden sind und wie Kompetenzen aufgebaut werden können.
- Nehmen Sie quantitative Kompetenzevaluierungen nur in größeren Abständen vor. Die Ergebnisse verlieren nicht so schnell an Relevanz und können auch mittelfristig noch als Entscheidungsgrundlage für die Personalentwicklung herangezogen werden.
- Planen Sie für die Erhebung des Kompetenzstatus Ihrer Controlling-Organisation nicht allzu viel Zeit ein, und stellen Sie die Analyseergebnisse wiederum rasch den Beteiligten zur Verfügung. Das sichert Ihnen Aufmerksamkeit und bewahrt die Dynamik.
- Vermeiden Sie Nullachtfünfzehn-Trainings und richten Sie sämtliche Inhouse-Schulungen an den erforderlichen Kompetenzen beziehungsweise am konkreten Entwicklungsbedarf aus.
- Nutzen Sie die Chance, auf diesem Weg Ihre Controlling-Organisation auf die strategischen Kompetenzziele hin auszurichten.
- Integrieren Sie das Kompetenzmodell in die regulären Entwicklungs- und Performance-Management-Prozesse.