

International Group of Controlling (Hrsg.)

Controller-Kompetenzmodell

Ein Leitfaden für die moderne Controller-Entwicklung
mit Muster-Kompetenzprofilen

Haufe Gruppe
Freiburg • München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-08079-5

Bestell-Nr. 01401-0030

ePub: ISBN 978-3-648-08177-8

Bestell-Nr. 01401-1030

Controller-Kompetenzmodell

Ein Leitfaden für die moderne Controller-Entwicklung mit Muster-Kompetenzprofilen

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

ANSCHRIFT

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990

E-Mail: online@haufe.de

Internet: <http://www.haufe.de>

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg

Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH,

Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557;

Martin Laqua

Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl,

Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

USt-IdNr. DE812398835

REDAKTION

Günther Lehmann (v. i. S. d. P.)

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

SCHRIFTFLEITUNG

Dr. Rita Niedermayr-Kruse

Die Angaben entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss am 01.10.2015. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

Umschlagsgestaltung: deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, Münchener Str. 45, 82131 Gauting

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld

Druck: Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth

Zur Herstellung der Bücher wird nur alterungsbeständiges Papier verwendet.

Vorwort

Die *International Group of Controlling (IGC)* versucht, eine international getragene Controlling-Konzeption zu etablieren, das Berufs- und Rollenbild des Controllers zu profilieren und die Qualität der Controlling-Ausbildung sicherzustellen. Mit dem Controller-Wörterbuch, dem Controller-Leitbild, dem Controlling-Prozessmodell, den Controlling-Prozesskennzahlen, dem Grundsatzpapier, der DINSPEC 1086 und der Zertifizierung von Ausbildungsprogrammen hat die *IGC* wichtige Grundlagen für eine wirkungsvolle Controller-Arbeit und einen international anerkannten Controlling-Standard geschaffen.

In diesen Publikationen und Standards wurden vor allem die Aufgaben und die Rolle des Controllers sowie die notwendigen Elemente und Abläufe für ein wirkungsvolles und effizientes Controlling im Managementprozess der Zielsetzung, Planung und Steuerung definiert. Die damit einhergehenden Anforderungen an Controller und deren Kompetenzen wurden in den *IGC*-Publikationen, insbesondere im Grundsatzpapier, implizit erwähnt; eine tiefgehende Auseinandersetzung mit Controller-Kompetenzen hat jedoch bislang nicht stattgefunden.

Die vorliegende Publikation schließt diese Lücke und beschreibt erstmals ein durchgängiges Modell für das Kompetenzmanagement im Controller-Bereich. Mithilfe des Modells bekommen Controller, HR-Verantwortliche, Führungskräfte sowie Aus- und Weiterbildungsinstitutionen ein in der Praxis konkret anwendbares Werkzeug zur Kompetenzentwicklung, -überprüfung und -steuerung in die Hand. Darauf sind wir besonders stolz, ist die heutige Rolle der Controller doch eine äußerst anspruchsvolle. Der gezielte Aufbau und Erhalt geforderter Kompetenzen ist ein Schlüssel, um den gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Das vorliegende Werk gibt dazu Orientierung und Handlungsanleitung.

Mein Dank gilt allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe „Controller-Kompetenzmodell“, ganz besonders jedoch der Schrift- und Projektleiterin Dr. Rita Niedermayr, die mit ungeheurem Engagement die vorliegende Publikation initiiert und koordiniert hat.

FH-Prof. Dipl. Ing. Dr. Heimo Losbichler

Vorsitzender des Management Board der *IGC* und Stv. Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV)

Autoren und Schriftleitung

Dr. Klaus Eiselmayr

Mitglied des Vorstands und fachlicher Leiter des Trainerteams der CA Akademie AG, Mitglied des Vorstands des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Mitglied des Management Board der International Group of Controlling.

Prof. Dr. Ronald Gleich

Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute of Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel sowie geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie in Stuttgart. Mitglied des Management Board der International Group of Controlling.

Prof. Dipl.-Ing. Dr. Heimo Losbichler

Leiter des Studiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement, FH-Oberösterreich in Steyr; stv. Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Vorsitzender des Management Board der International Group of Controlling.

Dr. Rita Niedermayr-Kruse

Mitglied der Geschäftsführung, Österreichisches Controller-Institut; geschäftsführende Gesellschafterin Contrast Management-Consulting, Wien. Mitglied des Management Board der International Group of Controlling (Schriftleiterin).

Dr. Lukas Rieder

Geschäftsführer, CZSG Controller Zentrum St. Gallen AG; Mitglied des Management Board der International Group of Controlling (bis 5/2015).

Dipl.-Kfm. Mike Schulze, M. BC.

Forschungsdirektor Controlling am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht sowie Seminar Manager an der Horváth Akademie in Oestrich-Winkel.

Dipl.-Kfm. Johannes Seefried, MBA

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management, Prof. Dr. Klaus Möller, Universität St. Gallen:

Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch

Professorin für Personalwirtschaft und Organisation an der Hochschule RheinMain.

Philipp Thiele, M. Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Inhalt

Vorwort	3
Autoren und Schriftleitung	5
Management Summary	11
Teil I: Grundlagen und Bezugsrahmen	
1 Ziel und Struktur der Publikation	15
2 Status quo der Personalarbeit im Controller-Bereich	16
2.1 Positives Gesamtbild mit Schwächen bei Soft Skills	17
2.2 Anforderungen im Wandel: Vom fachkundigen Experten zum kompetenten Management-Partner	19
2.3 Management der Controller-Kompetenzen auf dem Prüfstand ...	19
3 Grundlagen des Kompetenzmanagements	22
3.1 Kompetenzbegriff und Kompetenzklassen	22
3.2 Erfolgsfaktoren eines Kompetenzmanagements	25
3.2.1 Bildung von Job-Familien bzw. Funktionsgruppen	25
3.2.2 Erstellen von Kompetenzprofilen	26
3.2.3 Unterstützung durch IT-Systeme	28
3.2.4 Schaffen einer Kompetenzkultur und Einbeziehung der Mitarbeiter aller Ebenen	29
3.2.5 Projektfokus und organisatorische Dimension	29
3.3 Anwendungsfelder von Kompetenzmodellen in der Personalarbeit	30
3.4 Instrumente zur Kompetenzmessung	33
3.5 Instrumente zur Kompetenzentwicklung	34
3.5.1 Kompetenzbasierte Trainingsprogramme	34
3.5.2 Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz	34
3.5.3 Individuelle Laufbahnplanung	34
4 IGC-Instrumente als Anknüpfungspunkte für Controller-Kompetenzen	35
5 Das Controller-Kompetenzmodell	39
5.1 Hierarchischer Controller-Kompetenzkatalog	40
5.1.1 Ebenen des Kompetenzkataloges	41
5.1.2 Fundierung der Controller-Kompetenzen	43
5.1.3 Beschreibung und Klassifizierung der Controller-Kompetenzen	45
5.2 Muster-Funktions- und -Kompetenzprofile	46
6 Literaturhinweise	48

Teil II: Erfolgskritische Controller-Kompetenzen

1	Ebene Wissensarbeit	51
1.1	Zuordnung der Basiskompetenzen für Wissensarbeiter	52
1.2	Beschreibung der Basiskompetenzen für Wissensarbeiter	53
2	Geschäftsprozess-Ebene	54
2.1	Zuordnung der prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen	54
2.2	Beschreibung der prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen	56
3	Hauptprozess-Ebene	61
3.1	Strategische Planung	62
3.1.1	Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	62
3.1.2	Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	64
3.2	Operative Planung und Budgetierung	67
3.2.1	Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	67
3.2.2	Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	69
3.3	Forecast	72
3.3.1	Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	72
3.3.2	Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	74
3.4	Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung	77
3.4.1	Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	77
3.4.2	Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	78
3.5	Management Reporting	81
3.5.1	Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	81
3.5.2	Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	83
3.6	Projekt- und Investitions-Controlling	86
3.6.1	Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	86
3.6.2	Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	87
3.7	Risikomanagement	90
3.7.1	Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	90
3.7.2	Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	92
3.8	Funktionscontrolling am Beispiel des Personalcontrollings ...	95
3.8.1	Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	95
3.8.2	Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	97
3.9	Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung	100
3.9.1	Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	100
3.9.2	Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	102
3.10	Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme	105
3.10.1	Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	105
3.10.2	Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen	106

4	Muster-Kompetenzprofile	109
4.1	Konfiguration des Kompetenzprofil-Rasters	110
4.1.1	Output-Kategorie Leadership	112
4.1.2	Output-Kategorie Kundenfokus	112
4.1.3	Output-Kategorie Effizienz	113
4.1.4	Output-Kategorie Zukunftsgestaltung	114
4.1.5	Output-Kategorie Know-how und Anwendung	115
4.2	Leiter Controller-Bereich	116
4.2.1	Aktuelle Herausforderungen für den Leiter des Controller-Bereichs	116
4.2.2	Muster-Funktionsprofil im Kontext des <i>IGC</i> -Prozessmodells ...	117
4.2.3	Kompetenzanforderungen an den Leiter des Controller-Bereichs	118
4.2.4	Generisches Kompetenzprofil für den Leiter des Controller-Bereichs	123
4.3	Strategischer Controller	124
4.3.1	Aktuelle Herausforderungen für strategische Controller	124
4.3.2	Muster-Funktionsprofil im Kontext des <i>IGC</i> -Prozessmodells ...	124
4.3.3	Kompetenzanforderungen an den strategischen Controller ...	125
4.3.4	Generisches Kompetenzprofil für strategische Controller	129
4.4	Beteiligungscontroller	130
4.4.1	Aktuelle Herausforderungen für Beteiligungscontroller	130
4.4.2	Muster-Funktionsprofil im Kontext des <i>IGC</i> -Prozessmodells .	132
4.4.3	Kompetenzanforderungen an den Beteiligungscontroller	133
4.4.4	Generisches Kompetenzprofil für Beteiligungscontroller	138
4.5	Vertriebscontroller	139
4.5.1	Aktuelle Herausforderungen für Vertriebscontroller	139
4.5.2	Muster-Funktionsprofil im Kontext des <i>IGC</i> -Prozessmodells ...	140
4.5.3	Kompetenzanforderungen an den Vertriebscontroller	141
4.5.4	Generisches Kompetenzprofil für Vertriebscontroller	144
4.6	Personalcontroller	145
4.6.1	Aktuelle Herausforderungen für Personalcontroller	145
4.6.2	Muster-Funktionsprofil im Kontext des <i>IGC</i> -Prozessmodells ...	145
4.6.3	Kompetenzanforderungen an den Personalcontroller	147
4.6.4	Generisches Kompetenzprofil für Personalcontroller	151
4.7	Werkscontroller	151
4.7.1	Aktuelle Herausforderungen für den Werkscontroller	151
4.7.2	Muster-Funktionsprofil im Kontext des <i>IGC</i> -Prozessmodells ...	152
4.7.3	Kompetenzanforderungen an den Werkscontroller	154
4.7.4	Generisches Kompetenzprofil für Werkscontroller	157
4.8	Kompetenzprofile im Vergleich	158
5	Literaturhinweise	163

Teil III: Umsetzung eines Kompetenzmanagements für den Controller-Bereich	
1	Definition der Ziele des Kompetenzmanagements 165
2	Einbindung von Projektspensoren 166
3	Auswahl des Pilotbereichs und der Funktionen 167
4	Erstellung der Kompetenzprofile durch systematische Auswahl der Kompetenzen 169
5	Implementierung der Kompetenzprofile 170
6	Literaturhinweise 170
Teil IV: Implikationen für die Personalarbeit im Controller-Bereich	
1	Die wesentlichen Handlungsfelder 171
2	Nutzung des Kompetenzmodells in der täglichen Controller-Arbeit 172
3	Nutzung des Kompetenzmodells für die Controller- Aus- und -Weiterbildung 173
4	Nutzung des Kompetenzmodells für die Arbeit der HR-Experten und Führungskräfte 176
5	Literaturhinweise 178
Anhang A: Kompetenzkatalog	
A.1 Ebene 1 – Wissensarbeiter-Kompetenzen 179	
A.1.1 Personale Kompetenzen 179	
A.1.2 Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen 180	
A.1.3 Sozial-kommunikative Kompetenzen 182	
A.1.4 Fach- und Methoden-Kompetenzen 184	
A.2 Ebene 2 – Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen 186	
A.2.1 Personale Kompetenzen 186	
A.2.2 Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen 190	
A.2.3 Sozial-kommunikative Kompetenzen 195	
A.2.4 Fach- und Methoden-Kompetenzen 198	
A.3 Ebene 3 – Prozessspezifische Controller-Kompetenzen 203	
A.3.1 Personale Kompetenzen 203	
A.3.2 Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen 209	
A.3.3 Sozial-kommunikative Kompetenzen 216	
A.3.4 Fach- und Methoden-Kompetenzen 228	
Anhang B: Know-how-Katalog	
B.1 Ebene 2 – Geschäftsprozess Controlling 237	
B.2 Ebene 3 – Hauptprozesse 238	
Abbildungsverzeichnis 252	

Management Summary

Die International Group of Controlling (IGC) stellt in ihrem Leitbild den Controller als Management-Partner an die oberste Stelle. Neben fachlich-methodischen Kompetenzen sollen Management-Partner über ein fundiertes Geschäftsverständnis, ausreichend Social Skills sowie über die Fähigkeit, das Rollenverhalten situativ anpassen zu können, verfügen. Mittlerweile hat sich der Wandel des Berufs- und Rollenbildes, nicht zuletzt auch auf Basis der nachhaltigen Aktivitäten der IGC, im Bewusstsein der Entscheidungsträger etabliert. Wie gezielt managen Unternehmen nun aber den Wandel des Berufs- und Rollenbildes ihrer Controller? Wie gehen die Controlling-Verantwortlichen mit den wachsenden, vielschichtigen Anforderungen um?

Bislang hat eine fundierte Auseinandersetzung mit Controller-Kompetenzen innerhalb der Controlling- und Finanzorganisationen noch nicht stattgefunden. Ein tendenziell gering ausgeprägtes Kompetenzbewusstsein resultiert in einem Defizit im systematischen Umgang mit Controller-Kompetenzen. Damit verbunden sind nicht zu unterschätzende personelle Risiken: Unternehmen laufen Gefahr, nicht über die erforderlichen Kompetenzen zur Umsetzung ihrer Controlling- und Unternehmensstrategie zu verfügen. Ein fehlendes Kompetenzmanagement äußert sich in der Praxis in

- wiederholten Fehlbesetzungen,
- einem falschen Einsatz von Mitarbeitern,
- unzureichendem Know-how,
- einer problembehafteten Zusammenarbeit zwischen Controllern und ihren Stakeholdern,
- einer steigenden Unzufriedenheit und mangelnder Motivation der Mitarbeiter sowie
- überdurchschnittlicher Fluktuation.

Die sich daraus ergebenden negativen Auswirkungen reichen von mangelnder Controller-Performance bis hin zu Burn-Out-Fällen. Ohne ein systematisches Kompetenzmanagement in der Controller-Organisation können diese Defizite bestenfalls temporär durch Einzelmaßnahmen kompensiert werden. Jedoch kostet Improvisation bekanntlich viel Geld und Energie und führt nur zu suboptimalen Ergebnissen.

Das Controller-Kompetenzmodell der IGC setzt hier an und bietet erstmals eine durchgängige Methodik für das Kompetenzmanagement im Controller-Bereich. Es besteht aus einem umfangreichen, hierarchischen Kompetenzkatalog, aus Muster-Funktionsprofilen sowie aus

darauf aufbauenden generischen Muster-Kompetenzprofilen für folgende Controller-Funktionen:

- Leiter Controller-Bereich
- Strategischer Controller
- Beteiligungscontroller
- Werkscontroller
- Vertriebscontroller
- Personalcontroller

Der hierarchische Kompetenzkatalog orientiert sich am Kompetenzatlas von Heyse/Erpenbeck und baut auf dem *IGC-Controlling-Prozessmodell* bzw. dem Controller-Leitbild auf. Er definiert zum einen Basiskompetenzen für Wissensarbeiter und zum anderen erfolgskritische Controller-Kompetenzen auf prozessübergreifender und -spezifischer Ebene. Diese Kompetenzen werden anhand ihrer Erläuterung, dem Kompetenzbegriff, einer Kompetenzübertreibung und einer Begründung der Auswahl im Controlling-Kontext detailliert abgebildet. Der Kompetenzkatalog umfasst 45 ausführlich beschriebene Kompetenzen und gibt zugleich einen Überblick über das relevante Fachwissen im Kontext des *IGC-Controlling-Prozessmodells*. Der Kompetenzkatalog ist eine generische, nicht auf den Kontext einer Organisation angepasste Orientierungsgrundlage für die Erstellung von Kompetenzprofilen und für die systematische Auswahl und Modellierung von Controller-Kompetenzen.

Ein wesentliches Charakteristikum des Controller-Kompetenzmodells ist seine output-orientierte Strukturierung. Output-orientiert bedeutet, dass die einzelnen Controller-Kompetenzen entsprechend ihres Erfolgsbeitrages zur Controller-Performance unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden. Konkret unterscheidet das Modell fünf Output-Kategorien:

- **Know-how & 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 für die im Rahmen der Veröffentlichung thematisierten Controller-Funktionen orientieren sich an dieser Struktur. Bei der Erstellung der Controller-Kompetenzprofile wurde darauf geachtet, dass nicht zu viele einzelne Kompetenzen enthalten sind, weil dies zu Unübersichtlichkeit und Verzettlung führen würde. Gleichzeitig war es ein Anspruch, mit einem ausgewogenen Set an Controller-Kompetenzen in allen fünf Output-Kategorien zu arbeiten. So umfasst jede der fünf Output-Kategorien wiederum jeweils fünf Controller-Kompetenzen (5 × 5). Mit dem Profilraster der 25 Controller-Kompetenzen wird es möglich, Controller-Können in seiner Vielschichtigkeit und Mehrdimensionalität zu erfassen, zu evaluieren, zu planen und zu steuern. Alle sechs Muster-Kompetenzprofile haben rein exemplarischen Charakter und sind auf den konkreten Unternehmens-Kontext anzupassen.

Mit den Muster-Kompetenzprofilen bietet die IGC Controllern, HR-Verantwortlichen, Führungskräften sowie Aus- und Weiterbildungsinstitutionen ein in der Praxis konkret anwendbares Werkzeug zur Kompetenzentwicklung, -überprüfung und -steuerung. 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 etablieren und größeren Kundennutzen zu generieren.

Lernen wird heute, insbesondere wenn es um die als Fachexperten positionierten Controller geht, von vielen immer noch einseitig auf die Aneignung von Fach- und Sachwissen, von Fertigkeiten und Qualifikationen reduziert. Diese Lernprozesse sind zwar weiterhin die notwendige Voraussetzung betrieblicher Bildung, genügen aber angesichts der Anforderungen des modernen Berufs- und Rollenbilds bei weitem nicht mehr. Gefordert werden Kompetenzen als Fähigkeiten, Problemstellungen in der Controlling-Praxis selbstorganisiert lösen zu können. Kompetenzbasierte Trainingsprogramme, Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz und individuelle Laufbahnplanung werden zum Schlüsselfaktor für erfolgreiches Controlling.

Teil I: Grundlagen und Bezugsrahmen

Die vorliegende Publikation ist ein Grundlagenwerk. Erstmals wird das Thema Kompetenzmanagement in einem durchgängigen Modell für den Controlling-Bereich beschrieben. Diese Veröffentlichung richtet sich gleichermaßen an Controller, Personalverantwortliche, Führungskräfte sowie Aus- und Weiterbildungseinrichtungen. Ziel der Publikation ist es, den an der Kompetenzentwicklung von Controllern Beteiligten ein in der Praxis konkret anwendbares Werkzeug in die Hand zu geben.

1 Ziel und Struktur der Publikation

Die vorliegende Publikation ist wie folgt aufgebaut: In Teil I werden die Grundlagen in Bezug auf den Status quo der Personalarbeit im Controlling-Bereich, das Kompetenzmanagement allgemein sowie die dem Controlling-Kompetenzmodell zugrunde liegenden IGC-Instrumente beschrieben. Kern der Publikation ist das Controlling-Kompetenzmodell, durch dessen Struktur der Leser Schritt für Schritt geführt wird. Ausgangspunkt des Controlling-Kompetenzmodells sind die von Controllern auszuführenden Aufgaben, die im IGC-Prozessmodell definiert sind. Daraus werden in einem ersten Schritt alle für Controlling relevanten Kompetenzen abgeleitet und in einem Kompetenzkatalog – analog dem Kompetenzatlas von Heyse/Erpenbeck¹ – definiert und beschrieben. Der Controlling-Kompetenzkatalog unterscheidet drei Ebenen von Controlling-Kompetenzen. Ebene 1 bilden nicht-controlling-spezifische Kompetenzen, die für alle Wissensarbeiter zutreffen. Ebene 2 umfasst controlling-spezifische Kompetenzen, die übergreifend in allen Prozessen des IGC-Controlling-Prozessmodells gefordert sind. Ebene 3 enthält controlling-spezifische Kompetenzen, die nur in einzelnen Controlling-Prozessen erfolgskritisch sind. Zusätzlich wird das für die jeweiligen Controlling-Prozesse erforderliche Fachwissen beschrieben.

Struktur der
Publikation

Im zweiten Schritt werden für sechs ausgewählte Controlling-Funktionen idealtypische Kompetenzprofile vorgestellt. Diese Profile beruhen auf dem Controlling-Kompetenzkatalog und auf in der Praxis typischen Aufgaben und Erwartungen an die jeweilige Controlling-Funktion. Die vorgestellten Kompetenzprofile lassen sich an die individuelle Unternehmenssituation anpassen bzw. können neue Kompetenzprofile für andere Controlling-Funktionen durch die Leser selbst erstellt werden. Die IGC zielt darauf ab, kompetenzbasiertes Arbeiten in der Controlling-Praxis zu fördern. Überlegungen zu einem funktionsspezifischen Kompetenzmanagement und weiterführende Anregungen für die Entscheidungsträger aus dem Controlling- und Finanz-Bereich bzw. aus HR runden das Bild ab.

¹ Vgl. Heyse/Erpenbeck, 2009, S. S. XIII.

Der Aufbau der vorliegenden Publikation ist in Abb. 1 überblicksartig dargestellt.

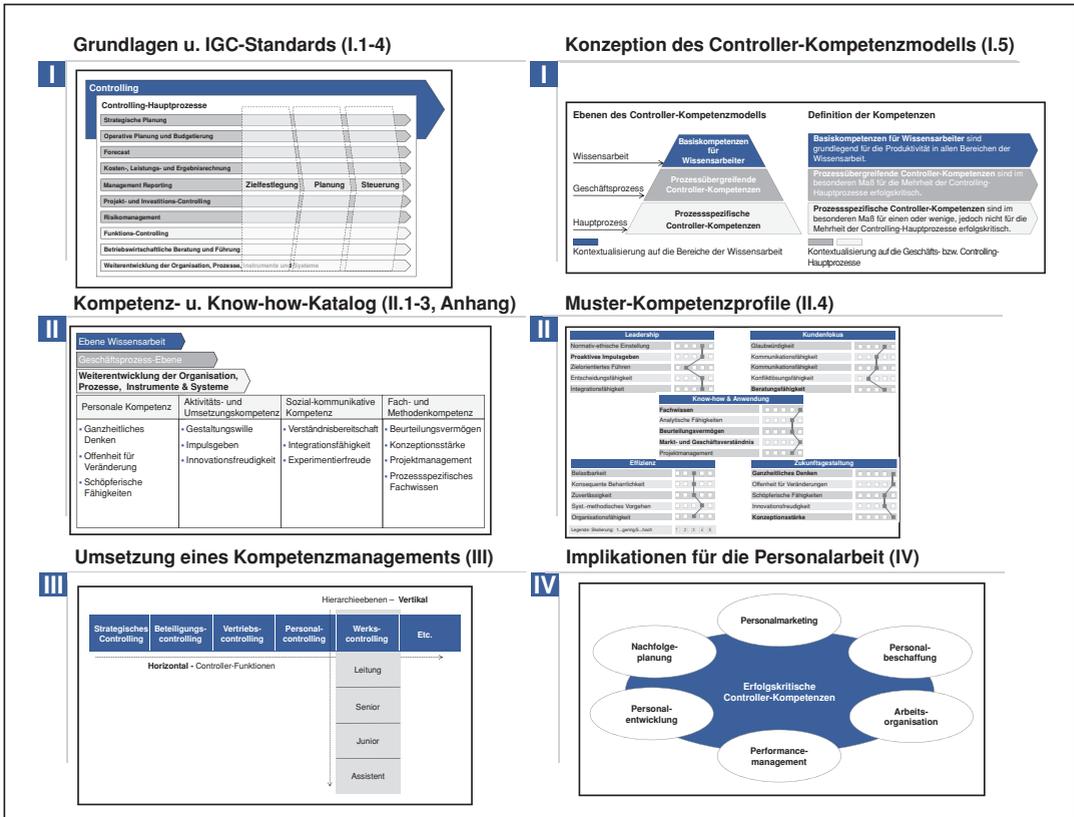


Abb. 1: Aufbau der Publikation

2 Status quo der Personalarbeit im Controller-Bereich

Neue Controller-Rollen erfordern vielfältige Kompetenzen

Das Leitbild der International Group of Controlling stellt den Management-Partner ins Zentrum seiner Überlegungen. Der Management-Partner soll neben dem fachlich-inhaltlichen und technischen Know-how des Controllings auch über ein fundiertes Geschäftsverständnis verfügen und die erforderlichen Social Skills sowie ein situativ-angepasstes, kompetentes Rollenverhalten unter Beweis stellen. Mittlerweile hat sich das Leitbild, nicht zuletzt auch auf Basis der nachhaltigen Aktivitäten der IGC, im Bewusstsein der für Controlling verantwortlichen Entscheidungsträger etabliert. Der Management-Partner ist somit heute nicht mehr nur eine Wunschformel der Lehrenden und Berater. Inwieweit entspricht dieser Anspruch nun der betrieblichen Realität?

Um eine Antwort auf diese grundsätzliche Frage zu erhalten, empfiehlt es sich, einen prüfenden Blick auf die Personalarbeit innerhalb der Controller-Organisation zu werfen. Wie gezielt managen Unternehmen den Wandel des Berufs- und Rollenbildes der Controller? Wie wird mit den wachsenden, vielfältigen Anforderungen umgegangen? Für die Analyse der Personalarbeit der Praxis werden folgende Studien herangezogen:

Studien zur Personalarbeit in der Controller-Organisation

- Das WHU-Controlling-Panel², das Ende 2011 zum Thema „Die Controller-Community im Visier“ erhoben wurde. An diesem Panel nahmen 389 Mitglieder des Panels (mehrheitlich Leiter bzw. Führungskräfte der Controller-Organisation) teil. Die Grundgesamtheit des Panels rekrutiert sich aus der deutschsprachigen Controller-Community.
- Das Controlling-Panel des Controller Instituts³, das im September 2013 unter anderem auch einen Spezialteil zum Thema „Personalentwicklung im Controlling“ beinhaltete. An dieser Umfrage nahmen 253 Unternehmen teil. Bei den Antwortenden handelt es sich im Wesentlichen um CFOs, kfm. Leiter und Controlling-Leiter.

2.1 Positives Gesamtbild mit Schwächen bei Soft Skills

Die Teilnehmer des WHU-Controllerpanels stufen ihr Unternehmen und ihre Controller dahingehend ein, inwiefern sie die Anforderungen in Bezug auf zwölf spezifische Controller-Kompetenzen erfüllen. Insgesamt ergaben die Antworten ein positives Gesamtbild. Laut der Selbstwahrnehmung der befragten Führungskräfte des Controller-Bereichs werden Controller den Anforderungen alles in allem gerecht. Bei den Controlling-Instrumenten, beim Geschäftsverständnis und bei der Teamfähigkeit schneiden die Controller-Organisation überdurchschnittlich gut ab. Die Ansprüche an die Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit und Führungskompetenz werden im Gegensatz dazu nur unterdurchschnittlich erfüllt. Das WHU-Controllerpanel belegt damit klar, dass die Controller bei den Hard-Facts, d.h. beim Handwerkszeug und beim Geschäftsverständnis, besser abschneiden als auf dem Gebiet der Social Skills. Den niedrigsten Erfüllungsgrad zeigt die Umfrage hinsichtlich Führungskompetenz. Das Ergebnis überrascht nicht, weil nur ein geringer Anteil der Controller formale Führungsverantwortung hat. Gleichzeitig werden aber Führungskompetenzen vermehrt unabhängig von einer klassischen Leitungsfunktion benötigt, wenn es darum geht, die Anliegen

Fach- und Methodenkompetenzen bei Controllern besser ausgeprägt als sozial-kommunikative Kompetenzen

² Das WHU-Controllerpanel ist eine seit 2007 bestehende Initiative des Instituts für Management und Controlling in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein (ICV).

³ Das Controlling-Panel des Controller-Instituts erfolgt ebenso seit 2007 in Zusammenarbeit mit CAFIN Česká asociace pro finanční řízení parallel in Tschechien und in Österreich.

des Controllings bestmöglich umzusetzen und die Zusammenarbeit mit dem Management und anderen Fachbereichen effektiv zu gestalten. Der niedrige Erfüllungsgrad bei den Führungskompetenzen kann daher auch als der deutlichste Schwachpunkt betrachtet werden.

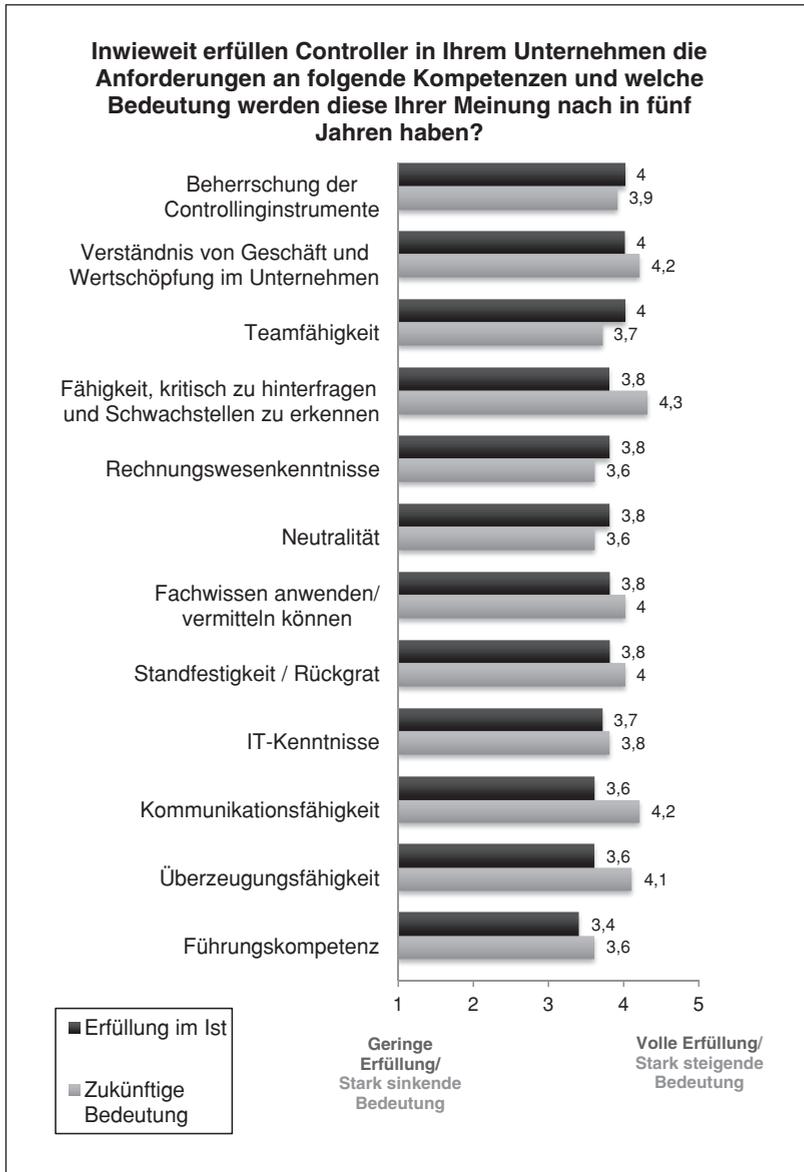


Abb. 2: Erfüllung und Veränderung der Anforderungen an Controller-Kompetenzen⁴

⁴ Entnommen aus: Schäffer/Margolin, 2013, S. 141 ff.

2.2 Anforderungen im Wandel: Vom fachkundigen Experten zum kompetenten Management-Partner

Die Ergebnisse zeigen weiter, dass die Anforderungen aus Sicht der für den Controller-Bereich verantwortlichen Führungskräfte in den kommenden fünf Jahren insgesamt steigen. Einen besonderen Bedeutungszuwachs werden nach Einschätzung der Befragten die Kompetenzen Geschäftsverständnis, die Fähigkeit, kritisch zu hinterfragen und Schwachstellen zu erkennen, sowie die Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit erfahren. Dahingehend werden Fachkenntnisse in den Bereichen IT, Rechnungswesen und Controlling an Bedeutung verlieren. Beim Schlusslicht der Kompetenzanforderungen, den Führungskompetenzen, gibt es kaum signifikante Veränderungen.

Kompetenzanforderungen an Controller steigen

Zu vergleichbaren Aussagen kommt ebenso das Controlling-Panel des Controller Instituts: Auch hier führen die Geschäftskennnisse gemeinsam mit Kompetenzen wie Proaktivität, Einfühlungsvermögen und Konfliktfähigkeit die Anforderungsliste der kommenden fünf Jahre an. Sie werden deutlich über das fachliche und technische Know-how gestellt. Anders als beim WHU-Panel werden hier die Führungskompetenzen zukünftig höher gewertet. Dieses Ergebnis kann als Indiz für die Entwicklung des Controllers zum Partner auf Augenhöhe mit dem Management gewertet werden.⁵

Controller entwickelt sich zum Partner des Managements

2.3 Management der Controller-Kompetenzen auf dem Prüfstand

Nachdem mit neuen und steigenden Anforderungen zu rechnen ist, sollte auch das systematische Management der Kompetenzen wichtiger werden. Erfolgreiche Unternehmen managen ihre Controller-Kompetenzen bereits heute systematischer als weniger erfolgreiche Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen machen laut WHU-Panel drei Dinge besser als die weniger erfolgreichen:

Systematisches Kompetenzmanagement als Erfolgsfaktor

- Kompetenzanforderungen sind klar beschrieben und transparent.
- Kompetenzanforderungen werden mit der Leistungsbeurteilung der Controller verknüpft.
- Die Unternehmen unterstützen ihre Controller bei Bedarf stärker mit gezielten, kompetenzbasierten Entwicklungsmaßnahmen.

⁵ Das WHU-Controllerpanel ist eine seit 2007 bestehende Initiative des Instituts für Management und Controlling in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein (ICV).

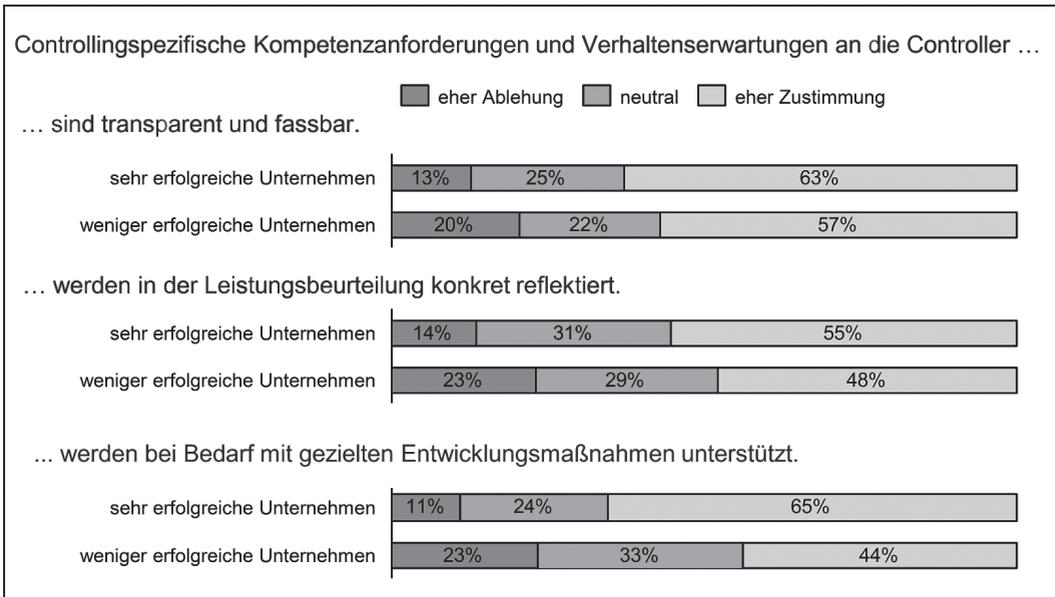


Abb. 3: Management von Controller-Kompetenzen⁶

Unzureichende Umsetzung des systematischen Kompetenzmanagements in der Praxis

Erfolgreiche Unternehmen sind auch in diesem Fall die Vorreiter, wenn es um neue Ansätze und Instrumente geht. Umso ernüchternder sind die zusammengefassten Ergebnisse beider Studien. Weniger als die Hälfte der Unternehmen setzt sich ausreichend mit Kompetenzanforderungen auseinander. Funktionsspezifische, auf die Aufgaben der Controller abgestellte Kompetenzanforderungen, und Verhaltenserwartungen werden in einem Großteil der Unternehmen weder greifbar noch transparent gemacht. Es besteht damit auch wenig Klarheit über die konkreten Kompetenzanforderungen in den einzelnen Funktionen und für die Controller-Organisation insgesamt. Auch die Ergebnisse des Controlling-Panels lassen darauf schließen, dass sich viele Unternehmen nicht darüber im Klaren sind, welche Kompetenzen sie im Controlling-Prozess benötigen, oder die identifizierten Kompetenzen nicht einheitlich definiert werden. Dies führt wiederum dazu, dass Kompetenzen bestenfalls auf dem Weg subjektiver Einzeleinschätzungen festgestellt werden und eine valide Messung vielfach nicht stattfindet.

Negative Auswirkungen auf die Performance des Controlling-Bereichs

Es existiert ein offensichtliches Defizit im systematischen Umgang mit Controller-Kompetenzen. Die beiden o.a. Studien erhärten die These, dass eine auf die Controller-Funktion und Organisation ausgerichtete Personalarbeit nur in wenigen ausgewählten Unternehmen etabliert ist.

⁶ Entnommen aus: Schäffer/Margolin, 2013, S. 141 ff. Zu ähnlichen Erkenntnissen kommen auch Gleich/Gänßlen/Losbichler, 2011, S. 25 ff.

Da es sich bei den Kompetenzen aber um einen zentralen strategischen Potenzialfaktor handelt, der, wie auch andere Potenzialfaktoren, langfristig auf- und auszubauen ist, laufen die Unternehmen Gefahr, nicht über die erforderlichen Kompetenzen zur Umsetzung ihrer Controlling- und Unternehmensstrategie zu verfügen. Ein fehlendes Kompetenzmanagement äußert sich in der Praxis in wiederholten Fehlbesetzungen, einem falschen Einsatz von Mitarbeitern, unzureichendem Know-how, einer problembehafteten Zusammenarbeit zwischen Controllern und ihren Stakeholdern, einer steigenden Unzufriedenheit und mangelnder Motivation der Mitarbeiter sowie in überdurchschnittlicher Fluktuation. Die sich daraus ergebenden negativen Auswirkungen reichen von mangelnder Controller-Performance bis hin zu Burn-Out-Fällen. Ohne systematisches Kompetenzmanagement in der Controller-Organisation können diese Defizite bestenfalls temporär durch Einzelmaßnahmen kompensiert werden. Jedoch kostet Improvisation bekanntlich viel Geld und Energie und führt nur zu suboptimalen Ergebnissen.⁷

Meist sind die Fachbereiche selbst für das Management ihrer Kompetenzen zuständig. Überwiegend liegt die Verantwortung dafür beim CFO oder beim Leiter des Controller-Bereichs in Zusammenarbeit mit dem HR-Verantwortlichen, wobei der Controller-Bereich überwiegend federführend ist.

Mangelndes
Kompetenz-
bewusstsein in
der Controller-
Organisation

Fraglich ist, ob der CFO und die leitenden Controller dem Thema Kompetenzen neben all ihren anderen fachlichen Schwerpunkten und Verpflichtungen eine große Bedeutung beimessen können und wollen. Die Ergebnisse lassen eher darauf schließen, dass Kompetenzmanagement bei den meisten Unternehmen auf der Agenda nachrangig platziert ist. Da eine erfolgreiche Steuerung der Controller-Leistungen heute aber neben den klassischen Performance Measurement-Ansätzen zwingend auch ein auf das Unternehmen und die Controller-Organisation zugeschnittenes Kompetenzmanagement verlangt, sind die Entscheidungsträger gut beraten, diesen Punkt verstärkt aufzugreifen und die damit verbundenen Chancen zu erkennen und zu realisieren.

⁷ So fordern z.B. Klein et al. eine Differenzierung der Kompetenzanforderungen für die Personalauswahl der Controller in Abhängigkeit vom Controlling- und Rollenverständnis, vom Entwicklungsgrad des Controllings im Unternehmen und den damit zusammenhängenden Aufgaben. Vgl. Klein, (Hrsg.), 2013, S. 19ff.

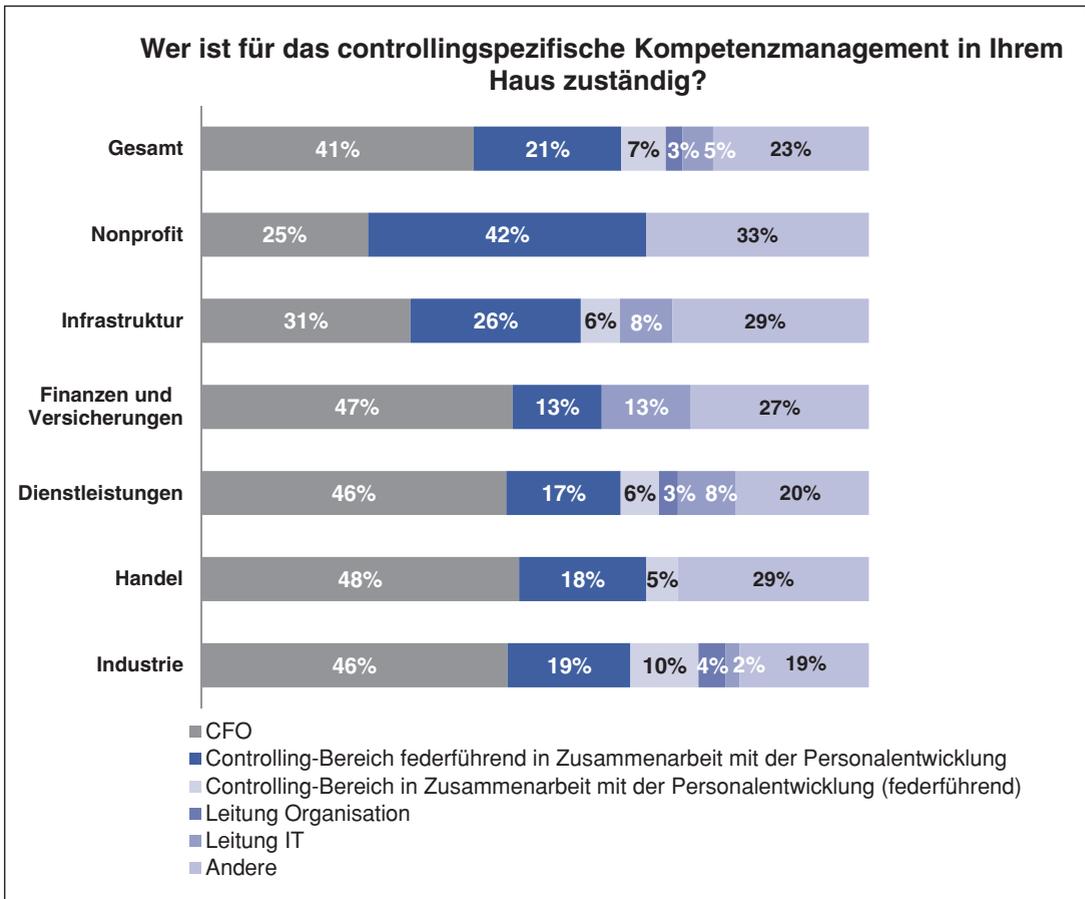


Abb. 4: CFO und leitende Controller federführend im Kompetenzmanagement⁸

3 Grundlagen des Kompetenzmanagements

3.1 Kompetenzbegriff und Kompetenzklassen

Definition des Kompetenzbegriffs

Lernen wird immer noch von vielen auf die Aneignung von Fach- und Sachwissen, von Fertigkeiten und Qualifikationen reduziert. Diese Lernprozesse sind zwar weiterhin die notwendige Voraussetzung betrieblicher Bildung, genügen aber angesichts der Anforderungen des globalen Wettbewerbs bei weitem nicht mehr.⁹ Gefordert werden heute Kompetenzen als Fähigkeiten, Problemstellungen in der Praxis selbstorganisiert lösen zu

⁸ Entnommen aus: Waniczek, 2013, S. 80.

⁹ Vgl. Kuhlmann/Sauter, 2008, S. 2.

können. Erpenbeck/v. Rosenstiel¹⁰ definieren Kompetenzen in diesem Sinne als Selbstorganisationsdisposition. Dabei wird zwischen zwei Arten von Kompetenzen unterschieden: Kompetenzen, die „für Selbststeuerungsstrategien (...) unter – möglicherweise unscharfer – Zielkenntnis“ notwendig sind, und Kompetenzen, die „für Selbstorganisationsstrategien im engeren Sinne (...) unter Zieloffenheit notwendig sind“. Bei ersteren dominieren die fachlich-methodischen Kompetenzen. Bei letzteren stehen personale, sozial-kommunikative und aktivitätsorientierte Kompetenzen im Vordergrund.

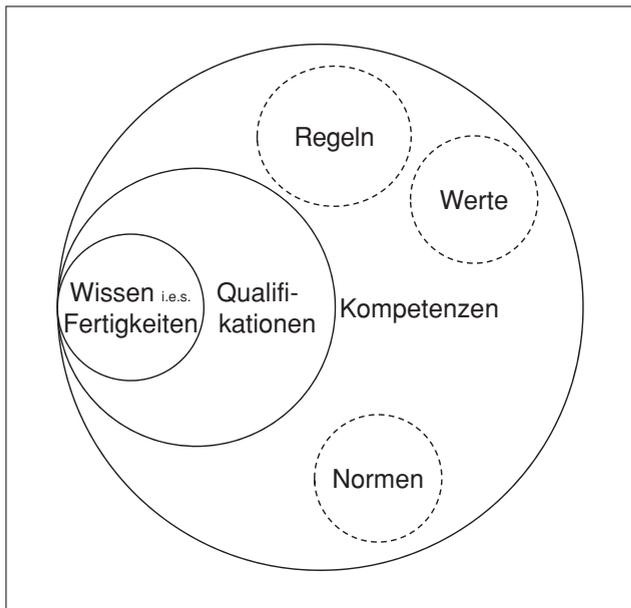


Abb. 5: Zugrundeliegender Kompetenzbegriff¹¹

Weniger wissenschaftlich ausgedrückt geht es bei Kompetenzen grundsätzlich um gezeigtes Verhalten. Sie werden ergänzt durch persönliche Orientierung und Motivation und gehen dementsprechend über reines Wissen hinaus. Wissensvermittlung unterscheidet sich somit von Kompetenzentwicklung, da Kompetenzen erst durch deren Umsetzung sichtbar werden. Aus Sicht des einzelnen Unternehmens geht es primär darum, herauszufinden, welche Kompetenzen erfolgsentscheidend sind. Es muss ein enger Link zur Strategie und zu den Werten des Unternehmens hergestellt werden. Beispielsweise kann ein international expandierendes Unternehmen das Ziel haben, stärker zu einer Gruppe zusammenzuwach-

Grundbestandteile und Zusammensetzung und von Kompetenzen

¹⁰ Vgl. Erpenbeck/v. Rosenstiel, 2003, S. XV.

¹¹ In Anlehnung an: Erpenbeck/v. Rosenstiel, 2007, S. XII.

sen. Folglich ist es speziell für diesen Konzern wichtig, Kompetenzen rund um Kooperation und Austausch zwischen Ländern und Gesellschaften in den Vordergrund zu rücken.¹² Dabei stellen Kompetenzen die Schnittmenge zwischen Wissen, inhärenten Fähigkeiten und erlernten Qualifikationen dar. Sie werden von individueller Erfahrung, individuellen Werten und Werthaltungen sowie Unternehmenswerten beeinflusst.

Kompetenzen können somit nur angeeignet werden, wenn Regeln, Werte und Normen zu eigenen Emotionen und Motivationen verinnerlicht werden. Kompetenzen lassen sich deshalb auch nicht „vermitteln“. Mitarbeiter können diese nur selbst erwerben, indem sie in realen Entscheidungssituationen, am Arbeitsplatz, beim Kunden oder auch in Projekten Widersprüche, Konflikte oder Verunsicherungen verarbeiten und so zu neuen Emotionen und Motivationen gelangen. Kompetenzen erfordern daher auch Lernsysteme, die Lernen und Arbeiten, Lernen und Umsetzen wieder stärker zusammenführen.¹³

Grundlegende Kompetenzklassen
Auf Basis dieser Definitionen lassen sich vier grundlegende Kompetenzklassen unterscheiden, die auch als Systematisierung in dieser Veröffentlichung verwendet werden: Kompetenzen¹⁴ des

- personalen,
- aktivitäts- und umsetzungsorientierten,
- fachlich-methodischen und
- sozial-kommunikativen Bereichs.

Bei der personalen Kompetenz stehen u.a. Aspekte wie *Eigenverantwortung*, *Loyalität* oder *Ganzheitliches Denken* im Vordergrund. Dabei handelt es sich um fundamentale Fähigkeiten, die eine Person und deren Kompetenzzuschreibung maßgeblich prägen. Sozial-kommunikative Kompetenz umfasst ein Bündel an Fähigkeiten, die dabei helfen, eigene kommunikative und kooperative Möglichkeiten einzusetzen (z.B. *Anpassungsfähigkeit*, *Kommunikationsfähigkeit* etc.). Für den Handlungserfolg besonders essenziell sind Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen. Sie entscheiden darüber, ob es uns gelingt, Gewolltes in eine Handlung umzusetzen (z.B. *Tatkraft*, *Initiative*, *Impulsgeben*). Fach- und Methodenkompetenz umfasst Fach- und Sachwissen und seine Anwendung und Weiterentwicklung, aber auch die Fähigkeit, methodenbasiert zu arbeiten.

Kompetenz als die Fähigkeit, Herausforderungen selbstorganisiert zu bewältigen
Oft wird Wissen mit Kompetenz gleichgesetzt. Wissen allein begründet aber niemals Handlungsfähigkeit, sondern ist eine operative Voraussetzung dafür. Fertigkeiten und Qualifikationen führen zwar zu Handlungsfähigkeit, jedoch nicht in einem kreativen, selbstorganisierten

¹² Vgl. Demel, 2015, S. 1.

¹³ Vgl. Kuhlmann/Sauter, 2008, S. 2.

¹⁴ Vgl. Erpenbeck/v. Rosenstiel, 2003, S. XVII; vgl. auch Heyse/Erpenbeck, 2009.

Sinne. Auch sie sind lediglich operative Voraussetzungen für echte strategische Kompetenzen.

Die vier Kompetenzklassen werden in Theorie und Praxis regelmäßig verwendet und bilden eine gute Grundlage für die Systematisierung von Kompetenzen für jedes Unternehmen. Auch wenn im Einzelfall andere Begriffe oder Differenzierungen verwendet werden, findet sich diese typische Klassierung immer wieder und bildet damit die Grundlage für alle Instrumente, die einzeln oder im Rahmen eines umfassenden Kompetenzmanagements eingesetzt werden können.

3.2 Erfolgsfaktoren eines Kompetenzmanagements

Zur erfolgreichen Implementierung eines Kompetenzmanagements in der Praxis gilt es verschiedene Faktoren zu beachten, die im Folgenden beschrieben werden.

3.2.1 Bildung von Job-Familien bzw. Funktionsgruppen

Als erster Erfolgsfaktor bei der Einführung eines Kompetenzmanagements kann die Bildung von Job-Familien, Funktionsfamilien oder -gruppen genannt werden. Kompetenzmanagement auf Basis von Stellen wäre zu aufwendig und würde nur den Grad der Komplexität steigern, ohne dabei Mehrwert zu liefern. Daher muss eine höhere Aggregationsebene gewählt werden. Hierbei werden in einer Funktionsgruppe Stellen zusammengefasst, für deren Erfüllung oder Ausführung gleiche oder ähnliche Kompetenzen nötig sind. Funktionsgruppen umfassen aber nicht nur ähnliche Kompetenzen; für sie werden typischerweise auch kohärente Karrierepfade definiert¹⁵ (für controllerspezifische Funktionsgruppen s. Kapitel II.4).

Bildung von Job-Familien, Funktionsfamilien oder -gruppen als Ausgangspunkt für das Kompetenzmanagement

Innerhalb einer Funktionsgruppe ist außerdem ein Austausch bzw. Wechsel der Positionen sehr gut möglich, sodass aus Sicht des Unternehmens Engpässe gut überbrückt und Modelle der Job-Rotation angeboten werden können.¹⁶ Als Modell der Funktionsgruppen kann eine Einteilung nach hierarchischen Stufen vorgenommen werden. Dabei wird berücksichtigt, wie viele verschiedene Hierarchiestufen an Funktionsgruppen vorhanden sind, die durch eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten pro Stufe beschrieben werden. So gibt es z.B. in einem Chemieunternehmen mit rund 800 Mitarbeitern vier Funktionsgruppen mit jeweils unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, die sich in Mitarbeiter, Gruppenleiter/Meister, Abteilungsleiter und Bereichsleiter unterteilen.

Hierarchische Abstufung als Beispiel für Funktionsgruppenbildung

¹⁵ Vgl. Bröckermann, 2012, S. 338.

¹⁶ Vgl. Grote/Kauffeld/Frieling, 2012, S. 50.

Dieser Ansatz beschreibt klar, wie sich die Aufgaben pro Stufe verändern und eignet sich als Basis für die Planung von Karrierepfaden.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Budget	Folgejahr
Technischer Facharbeiter	18 %	16 %	-12 %	-22 %	-27 %	-29 %
Logistikplaner	9 %	13 %	12 %	-14 %	-16 %	-22 %
Arbeiter Maschinenbau	17 %	16 %	19 %	15 %	-25 %	-33 %
Kaufmännischer Angestellter	15 %	15 %	12 %	-25 %	-23 %	-20 %
Nacharbeiter	0	9 %	8 %	0 %	-9 %	-11 %
Maschinist Metallbearbeiter	9 %	5 %	0 %	2 %	5 %	9 %
Qualitätssicherer	-19 %	-18 %	-19 %	-18 %	-20 %	-21 %

Abb. 6: Simulation des Kapazitätsrisikos (Unter- und Überdeckung) auf Funktionsgruppenbasis¹⁷

Abb. 6 zeigt, wie eine Einteilung in Funktionsgruppen in einem Industrieunternehmen aussehen könnte und wie eine Personalplanung auf Basis von Funktionsgruppen darstellbar ist. Hier wird je Funktionsgruppe die Über- und Unterdeckung sichtbar, auf deren Basis Versetzungen innerhalb des Unternehmens oder Entwicklungen in bestimmte Funktionsgruppen hinein vorgenommen werden können.

3.2.2 Erstellen von Kompetenzprofilen

Ableitung von Kompetenzprofilen auf Basis der Funktionsgruppen

Einen weiteren Erfolgsfaktor stellen Kompetenzprofile dar. Diese werden auf Basis der Funktionsgruppen entwickelt und umfassen typischerweise neben den fachübergreifenden Kompetenzen auch die fachlichen Anforderungen. Hier werden die Ausprägungen der einzelnen Kompetenzen in einer vorher für das Unternehmen definierten Skalierung festgelegt (Bsp. vgl. Abb. 7). In ihr wird nicht nur dargestellt, wie ein

¹⁷ Vgl. Strack./Becker, 2009, S. 25-32.

Soll-Profil aussehen könnte, sondern auch, wie ein einzelner Mitarbeiter mit seinem Ist-Profil dem Soll-Profil gegenüber gestellt werden könnte.

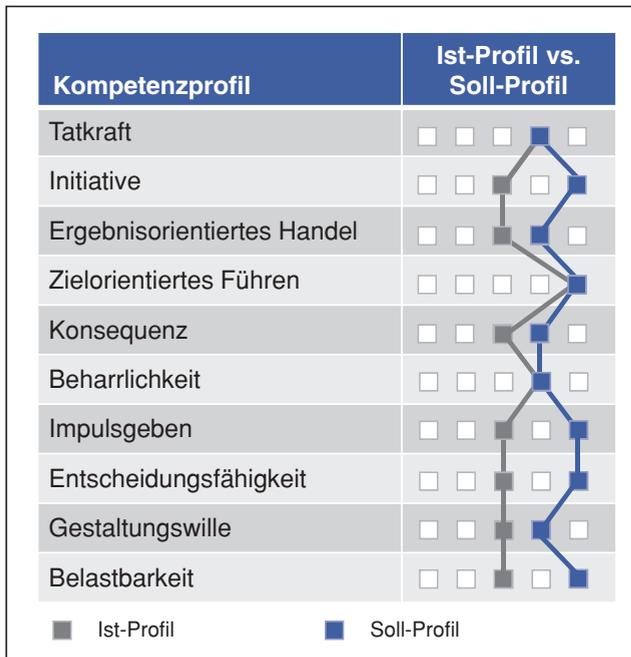


Abb. 7: Muster-Kompetenzprofil – Soll-Ausprägung versus Ist-Profil

Die Bewertung eines Profils erfolgt dabei auf Einzelkompetenzbasis. Das bedeutet, dass jede Kompetenz für sich allein stehend bewertet wird. Die vorab vom Unternehmen bzw. für eine Job-Familie als notwendig definierten Kompetenzen können dabei in geeignete Gruppen oder Dimensionen gegliedert und gegebenenfalls aggregiert dargestellt werden.

Unter Kompetenzgruppen bzw. Kompetenzklassen versteht man die Zusammenfassung von artverwandten Einzelkompetenzen zu einer Gruppe. Beispielsweise können die Einzelkompetenzen „Tatkraft“, „Initiative“, „Ergebnisorientiertes Handeln“ etc. aus Abb. 7 zur Kompetenzgruppe „Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz“ zusammengefasst werden.¹⁸ Wie eine solche Gliederung speziell für die Funktionsgruppe der Controller ausgestaltet sein kann, ist in Kapitel II.4 zu finden.

Auf diese Weise entstehen für alle Stufen der Funktionsgruppen unterschiedliche Anforderungsprofile, welche sich durch den Ausprägungsgrad der verschiedenen Kompetenzen differenzieren. Beispielsweise ist bei der

¹⁸ Vgl. Heyse/Erpenbeck, 2009, S. 135 ff.

Hierarchiestufe des leitenden Angestellten das Anforderungs- oder auch Sollprofil im Bereich der „Personalen Kompetenz“ und der „Sozial-Kommunikativen Kompetenz“ höher ausgeprägt als das eines Experten der Fachabteilung, dessen Anforderungen im Bereich der „Fach- und Methodenkompetenz“ stärker ausgebildet sind (vgl. Abb. 8).



Abb. 8: Vergleich des Muster-Kompetenzprofils eines leitenden Angestellten mit dem eines Experten einer Fachabteilung

3.2.3 Unterstützung durch IT-Systeme

IT-basierte Erfassung und Analyse von Kompetenzen

Als dritter Erfolgsfaktor soll hier die Unterstützung durch IT-Systeme genannt werden. Verschiedene Anbieter haben Softwareangebote entwickelt, die den Einsatz und die Anwendung von Kompetenzmodellen unterstützen. Durch die Erfassung in einer Software wird zum einen eine Auswertbarkeit sichergestellt. Es erfolgt eine systematischere Erfassung der Kompetenzen und die Nachvollziehbarkeit steigt. Außerdem fördert dies die Akzeptanz bei Führungskräften, die häufig Schwierigkeiten mit den eher qualitativen Aussagen der Personalentwicklung haben. Des Weiteren wird durch den Einsatz von IT-Systemen die Möglichkeit der grafischen Darstellung der Profile erhöht.

Implementierung in die bestehende IT-Infrastruktur

Bei der Auswahl eines IT-Systems sollte darauf geachtet werden, wie dieses in die bereits bestehende IT-Infrastruktur eingegliedert werden kann. Dabei gilt es, die Implementierung eines separaten Systems zu vermeiden, welches nicht mit den bereits bestehenden Systemen interagieren kann. Andernfalls würde auf lange Sicht die Frustration der Benutzer gesteigert werden, die zwischen verschiedenen Systemen springen müssen, um beispielsweise eine Bewertung im neuen Kompetenzmanagement-System mit einer Zielvereinbarung in einem bereits implementierten System abgleichen zu können. Aus diesem Grund sollten die Anforderungen an ein Kompetenzmanagement-System im

Vorhinein geklärt werden: Sollte mit einem solchen System lediglich eine Bewertung möglich sein, oder sollte dieses mit allen personalstrategischen Systemen vernetzt sein? Darüber hinaus sollte die Affinität der Benutzer gegenüber den Systemen mit in den Auswahlprozess einfließen. Ein zu komplexes System wirkt abschreckend und hemmt die Akzeptanz – sowohl bei den Beurteilten als auch bei den Beurteilenden.

3.2.4 Schaffen einer Kompetenzkultur und Einbeziehung der Mitarbeiter aller Ebenen

Die zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung eines Kompetenzmanagements ist der Aufbau einer Kompetenzkultur. Da alle Mitarbeiter der Organisation hiervon betroffen sind, muss dies ganzheitlich auf allen Ebenen implementiert werden. Hierbei sorgt Offenheit in der Kommunikation bezüglich eines Projektes für Akzeptanz und Verständnis durch die Mitarbeiter. Darüber hinaus muss eine Feedback-Kultur geschaffen werden, die es ermöglicht, offen über Kompetenzen zu sprechen, und ebenso die gegenseitige Beurteilung erlaubt. Da das für einige Mitarbeiter eine große Verhaltensänderung bedeutet, ist dies als ein Prozess zu sehen, der sich über einen längeren Zeitraum erstrecken kann. Erst, wenn es für Mitarbeiter vollkommen normal ist, über Kompetenzen, Expertise oder Defizite zu sprechen, kann man davon ausgehen, eine Kompetenzkultur im Unternehmen auf allen Ebenen verankert zu haben.

Kompetenzkultur basiert auf offener Kommunikations- und Feedback-Kultur

3.2.5 Projektfokus und organisatorische Dimension

Die Einführung eines betrieblichen Kompetenzmanagements ist ein komplexer Prozess, der sich über alle Abteilungen einer Organisation erstreckt. Aus diesem Grund empfiehlt sich der Ansatz eines Pilotprojektes in einem Teilbereich der Organisation. So können Erfahrungen in der Implementierung gesammelt und Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden, bevor das Kompetenzmanagement in der gesamten Organisation ausgerollt wird. Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, ein gesamthaftes Konzept zu erstellen, welches gleichermaßen auf alle Unternehmensbereiche passt, um nicht Gefahr zu laufen, ein für den Pilotbereich individuelles Konzept zu erstellen, welches jedoch für die anderen Unternehmensbereiche unbrauchbar ist.

Schrittweise Implementierung des Kompetenzmanagements

Bei der Auswahl der Pilotabteilung empfiehlt es sich, einen Bereich zu verwenden, der das gesamte Unternehmen gut reflektiert. Es sollte demnach eine Abteilung sein, die weder zu groß (und damit zu komplex) noch zu klein ist, um nur einen zu geringen Teilbereich der Organisation abgebildet zu haben. Des Weiteren sollte die Pilotabteilung aus verschiedenen Hierarchiestufen bestehen, um die Ebenen der

Repräsentatives Pilotprojekt als Ausgangspunkt

Job-Familien und damit die oben erwähnten Anforderungen voneinander abgrenzen zu können. Nach einer erfolgreichen Implementierung in einem Pilotbereich kann das Kompetenzmanagement dann schrittweise auf andere Bereiche ausgerollt werden.

3.3 Anwendungsfelder von Kompetenzmodellen in der Personalarbeit

Positive
Auswirkung von
Kompetenz-
modellen auf den
wirtschaftlichen
Erfolg

Kompetenzmodelle zu erstellen bedeutet einen erheblichen Arbeitsaufwand. Daher stellt sich die Frage, welchen Nutzen sie stiften und in welchen Prozessen der Personalarbeit bzw. der Personalentwicklung sie eingesetzt werden können. In einer Studie aus den Jahren 1999-2002, die vom Deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurde, konnte nachgewiesen werden, dass innovative, erfolgreiche Unternehmen ihre Weiterbildung tendenziell häufiger an Kompetenzen ausrichten und damit offenbar auch Markterfolge erzielen.¹⁹ Ähnliche Zusammenhänge sind ebenfalls in Studien des Fraunhofer-Instituts bei einer Befragung in Deutschland in 2012/2013 und der Scheelen AG in Deutschland, Österreich und der Schweiz in 2013 identifiziert worden. Auch eine Studie von Kienbaum aus dem Jahr 2008 mit Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigt eine positive Korrelation von Kompetenzmodellen und wirtschaftlichem Erfolg.²⁰

Kompetenz-
modelle weisen
vielfältige
Anwendungs-
felder auf

Immer häufiger werden von Mitarbeitern neben fachlichen Qualifikationen auch Fähigkeiten, wie die schnelle und effiziente Wissensaneignung, Flexibilität gegenüber Veränderungen und die Bereitwilligkeit zum Tragen und Vorantreiben betrieblicher Innovationen, gefordert. Diese können nur schwer in Zertifikaten oder Zeugnissen erfasst werden. Es ist jedoch möglich, die Lücke durch das Kompetenzmanagement zu schließen. Die zentralen Anwendungsfelder von Kompetenzmodellen werden im Folgenden vorgestellt. Hierfür wird der „Lebenszyklus“ des Mitarbeiters im Unternehmen als Bezugsrahmen gewählt.

■ Qualitative Personalplanung

Im Rahmen der Fragestellung, welche Qualifikationen in den nächsten Jahren – und hier reicht die Frage von kurz- bis langfristig – für den Unternehmenserfolg gebraucht werden, können Kompetenzprofile eine wichtige Hilfestellung bieten. Sie sind darauf ausgelegt, die wesentlichen Verhaltensweisen der Mitarbeiter darzustellen und sie auch darauf vorzubereiten, künftige Stellen ausfüllen zu können, wenn auch die fachlichen Anforderungen immer schneller obsolet werden.

¹⁹ Vgl. Kriegesmann/Schwering, 2004, S. 12-15.

²⁰ Vgl. Kienbaum, 2008; Scheelen AG, 2013.

■ Rekrutierung

Wenige Entscheidungen bezüglich eines Mitarbeiters wirken so nachhaltig wie eine Einstellung. Im Durchschnitt bleibt ein Beschäftigter in Deutschland 10,8 Jahre im Unternehmen.²¹ Wird ein Mitarbeiter rekrutiert, der nicht zum Unternehmen „passt“, dann hat dies eine nachhaltige negative Auswirkung. Hier können Kompetenzprofile eine positive Wirkung entfalten, wenn bereits bei der Auswahl anhand eines aus der Strategie abgeleiteten Profils eine fundierte Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten getroffen wird. Nur, wer die Kompetenzen für die künftige Stelle erfüllt, wird eingestellt.

■ Bedarfsorientierte Weiterbildung

Fachliche Qualifikationen reichen in einer komplexer werdenden Wirtschaft häufig zur Aufgabenbewältigung nicht mehr aus. Übergreifende und anwendungsorientierte Kompetenzen werden immer wichtiger. Diese Tendenz legt z.B. das sogenannte Expertendelphi der FU Berlin dar. Das in 2010 für das Jahr 2020 veröffentlichte Ergebnis zeigt, dass die Experten davon ausgehen, dass alle außerfachlichen Themen wie Konfliktfähigkeit oder auch Teamfähigkeit für 2020 deutlich wichtiger als in 2010 werden. Auf diese Erkenntnisse kann bzw. muss aus Unternehmenssicht eine zielorientierte Weiterbildung aufgebaut werden, die nicht immer nur als „Feuerwehrfunktion“ zur Bekämpfung aktueller Engpässe tätig wird, sondern bedarfsorientiert aus Sicht des Unternehmens den Bildungsbedarf an langfristigen Kompetenzen der Mitarbeiter ausrichtet und entsprechende Angebote für sie zur Verfügung stellt. Kompetenzmodelle helfen dabei, den Weiterbildungsbedarf festzustellen.

■ Strategische Personalentwicklung

Auf Basis von Kompetenzmodellen kann neben einer operativ ausgerichteten Weiterbildung auch eine strategische Personalentwicklung aufgesetzt werden. Potenziale entsprechend Kompetenzmodell werden erhoben und ausgebaut bzw. gefördert. Mitarbeiter, die gefördert werden sollen, müssen im Umkehrschluss die entsprechenden Kompetenzen aufweisen bzw. bereit sein, diese zu entwickeln oder auszubauen. Hierdurch wird auch eine transparentere Personalentwicklung ermöglicht, die klaren Regeln folgt. Wer über die entsprechenden Kompetenzen für (Ziel)-Positionen verfügt, kann gefördert und befördert werden.

²¹ Vgl. Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, 2012, S. 994.

■ Nachfolge- und Laufbahnplanung

Außerdem sollte eine strukturierte Nachfolge- und Laufbahnplanung auf Kompetenzen aufbauen. Wer aus Sicht des Unternehmens als Nachfolger für eine bestimmte Position in Frage kommen will, muss ein an diese Position geknüpftes Kompetenzraster oder -profil erfüllen. Dadurch wird Nachfolgeplanung stringenter und erfolgreicher, da eine bessere Passung zur Funktion erreicht wird und zugleich weniger subjektive Entscheidungen getroffen werden. Im Rahmen der Laufbahnplanung, die sich mit dem Thema alternativer Karrieremodelle befasst, können alternative Kompetenzen für alternative Karrieren ausdifferenziert werden. Dadurch ist es für Mitarbeiter, die über ein bestimmtes Set an Kompetenzen verfügen, möglich, eine dazu passende Karriere zu wählen. Beispielsweise können sich Spezialisten ohne Führungskompetenz am Raster für Fachpositionen ausrichten und entsprechend ihrer Kompetenzen eine fachspezifische Karriere einschlagen.

■ Zielvereinbarung und Entlohnung auf Kompetenzbasis

Schließlich kann das unternehmenseigene Kompetenzmodell auch im Bereich der Entlohnung Anwendung finden. So können z.B. Verbesserungen im Kompetenzprofil durch einen Leistungsbonusanteil belohnt werden. Eine weitere Option wäre die Vereinbarung von Weiterbildungsmaßnahmen zu kompetenzspezifischen Aspekten in den Zielvereinbarungen und die Berücksichtigung ihrer Durchführung in der Entlohnung. Auch Gehaltserhöhungen könnten von der Erfüllung von stellenbezogenen Kompetenzprofilen abhängig gemacht werden.

■ Trennung von Mitarbeitern

Die Trennung von Mitarbeitern als letzter Schritt im „Lebenszyklus“ kann mit Kompetenzmodellen verknüpft werden. So können die Kompetenzen bei Trennungsprozessen die Auswahl aus Sicht des Unternehmens erleichtern: Wer die Kompetenzprofile besser erfüllt, ist wertvoller für das Unternehmen und gerät weniger in Gefahr, gekündigt zu werden. Wenn Mitarbeiter stark und dauerhaft (trotz Weiterbildung und Entwicklung) vom Kompetenzprofil ihrer Stelle abweichen, kann dies zur Trennung führen. Ein Mitarbeiter, der von Kündigung aufgrund negativer wirtschaftlicher Unternehmensentwicklungen betroffen ist, aber über hohe Kompetenzen verfügt, hat meist bessere Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt. Auch in diesen eher negativ behafteten Prozessen können Kompetenzen eine positive Wirkung haben.

3.4 Instrumente zur Kompetenzmessung

Ein Aspekt, der mit der Entwicklung von Kompetenzmodellen verbunden und bei Projektbeginn zu bedenken ist, ist die Frage nach der Messung der Kompetenzen und der hierfür geeigneten Instrumente. Jedes Unternehmen muss eine Entscheidung bezüglich des Einsatzes von Instrumenten treffen, da nicht jede Führungskraft oder jeder einzelne Personalentwickler sein individuelles Instrument verwenden sollte, um eine Einheitlichkeit der Messung und Beurteilung zu gewährleisten.

Einheitlicher Einsatz von Instrumenten

An dieser Stelle wird auf eine vollständige Auflistung aller Instrumente verzichtet; stattdessen erfolgt eine Vorstellung von in der Praxis am häufigsten verwendeten Instrumenten. Ein strukturiertes Interview zur Überprüfung von Kompetenzen kann immer eingesetzt werden, wenn der Interviewer ausreichend geschult ist. Außerdem wird auch durch eine Fragenliste, die für alle Interviewten gleich ist, sichergestellt, dass Einheitlichkeit existiert. Die Fragen des strukturierten Interviews müssen so beschaffen sein, dass mit ihrer Hilfe Kompetenzen und deren Ausprägungen geprüft werden können.

Strukturiertes Interview

Testverfahren zur Überprüfung von Kompetenzen, häufig auch als sogenannte Persönlichkeitsinventare bezeichnet, werden von Psychologen bzw. Organisationspsychologen entwickelt, und auf Basis von Fragebögen lässt sich eine Aussage zum Vorhandensein und der Ausprägung von Kompetenzen treffen. Sie können in sehr allgemeiner Form oder individuell auf das Unternehmen zugeschnitten eingesetzt werden. Hierbei herrscht eine große Objektivität, wobei zusätzlich eine Selbsteinschätzung sowie eine Einschätzung durch Vorgesetzte und/oder Experten, z. B. aus der Personalentwicklung oder von externen Personen, vorgenommen werden kann.

Testverfahren

Assessment und Development Center stellen eine Kombination von aufeinander abgestimmten Verfahren zur Kompetenzmessung dar und können sich über mehrere Tage erstrecken. Hierdurch ist es möglich, blinde Flecken zu vermeiden, und eine umfassende Analyse erhöht die Aussagekraft dieser Methode. Allerdings ist es auch hier notwendig, die Beobachter zu schulen, damit diese in der Lage sind, die gezeigten Kompetenzen auch zu beurteilen.

Assessment Center zur Kombination verschiedener Instrumente

Das 360-Grad-Feedback bedeutet schließlich, dass eine Beurteilung nicht nur von einem hierarchischen Vorgesetzten sondern auch von Kollegen, Kunden und gegebenenfalls von Untergebenen vorgenommen wird. Als vierte „Dimension“ kann darüber hinaus eine Eigenbewertung vorgenommen werden. Hierbei stellen sich die Fragen, ob alle beteiligten Parteien dazu in der Lage sind, eine qualifizierte Beurteilung der Kompetenzen vorzunehmen, und, ob alle den gleichen Maßstab anlegen.

Differenzierte Perspektiven durch 360-Grad-Feedback einbeziehen

Kompetenzbilanzen zur umfangreichen Erfassung von Kompetenzen

Kompetenzbilanzen²² entstehen im Rahmen eines Reflexionsprozesses, in dessen Verlauf der Transfer von Kompetenzen außerhalb des Arbeitslebens, z. B. im Umfeld der Familie, auf die Arbeitswelt thematisiert wird. Durch diese Vorgehensweise sollen Arbeitsprozesse durch die Übertragung verbessert werden. Wichtig ist hierbei vor allem die Verbindlichkeit, mit der bilanzierte Erfahrungen aus der Familie auf betriebliche Entscheidungsprozesse übertragen werden.

3.5 Instrumente zur Kompetenzentwicklung

3.5.1 Kompetenzbasierte Trainingsprogramme

Standardmäßig werden in Unternehmen klassische Schulungen angeboten, die häufig wenig bis keinen Bezug zur Strategie und vor allem auch zu den geforderten Kompetenzen der Mitarbeiter haben. Hier bietet es sich an, ein kompetenzbasiertes Vorgehen zu wählen. Damit kann der interne Auftraggeber die Probleme seiner Mitarbeiter im Tagesgeschäft oder die Notwendigkeit zu Veränderungen auf Verhaltensebene und anhand von gewünschten Kompetenzen adressieren. Ein unternehmensbezogenes und implementiertes Kompetenzmodell stellt eine solide gemeinsame Basis dar und versichert weitgehend, dass man die gleiche Sprache spricht und das gleiche Begriffsverständnis herrscht. Das Seminarprogramm auf die unternehmenseigenen Kompetenzen auszurichten, macht für alle Beteiligten Sinn und erhöht sicherlich auch den Erfolg von Trainingsmaßnahmen.

3.5.2 Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz

Immer stärker werden Maßnahmen der Weiterbildung in Form von Training on the job durchgeführt, weil der Lern- und vor allem der Transfererfolg dann deutlich höher sind. In diesem Sinne kann auch eine arbeitsnahe Kompetenzentwicklung im Unternehmen neben dem klassischen Seminarprogramm Anwendung finden. Hier werden die Kompetenzen direkt am Arbeitsplatz trainiert, wodurch ein direkter Bezug zur Arbeit hergestellt werden kann. Die übliche Seminaratmosphäre wird durch die eigene Lebenswelt mit direktem Bezug zu Aufgabe ersetzt. Hier kann das Argument, dass alles im Seminar Gelernte nicht anwendbar sei, nicht gelten und greifen.

3.5.3 Individuelle Laufbahnplanung

Bei der Personalentwicklung im Sinne der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter empfiehlt sich eine Kopplung mit der individuellen

²² Vgl. Erpenbeck/v. Rosenstiel, 2003, 337 ff.

Laufbahnplanung. Während oben die Integration des Kompetenzmodells in eine abstrakte Laufbahnplanung thematisiert wurde, steht hier die individuelle Ebene im Mittelpunkt. Für den einzelnen Mitarbeiter können in Entwicklungsplänen die vorhandenen und die für Zielpositionen erforderlichen Kompetenzen festgelegt werden. Auf dieser Basis lassen sich Trainingsmaßnahmen off-the-job und on-the-job oder auch während der Projektmitarbeit oder im Coaching bestimmen.

4 IGC-Instrumente als Anknüpfungspunkte für Controller-Kompetenzen

Die International Group of Controlling (*IGC*) hat mit dem Controller-Wörterbuch, dem Controller-Leitbild, dem Controlling-Prozessmodell und den begleitenden Prozesskennzahlen, der DINSPEC 1086 und dem Grundsatzpapier in den letzten Jahren wichtige Grundlagen für eine wirkungsvolle Controller-Arbeit und einen international anerkannten Controlling-Standard geschaffen. Das Controller-Kompetenzmodell setzt auf diesen Standards auf, erweitert diese und schließt dabei die Lücke für die effektive Entwicklung und Messung von Controller-Kompetenzen. In Abb. 9 sind die Gesamtarchitektur der *IGC*-Standards sowie die Anknüpfungspunkte zwischen den bestehenden Standards und dem Controller-Kompetenzmodell dargestellt.

Controller-Kompetenzmodell als neuer IGC-Standard

Die *IGC* hat ihre Standards über Jahre schrittweise nach einer klaren Logik entwickelt, sodass diese aufeinander aufbauen. Grundlage einer international etablierten Controlling-Konzeption sind klare, eindeutige Begriffe, welche 1998 erstmals im Controller-Wörterbuch verbindlich definiert wurden. Auch, wenn das Controller-Wörterbuch schrittweise erweitert wurde und in der 4. Auflage vorliegt, fokussiert es nach wie vor auf die Controlling-Fachterminologie. Der Kompetenzbegriff kommt nur im Kontext der Kernkompetenz eines Unternehmens, nicht aber im Kontext der Kompetenzen von Controllern vor. Das vorliegende Werk erweitert in diesem Sinne den Umfang des Controller-Wörterbuchs.

Controller-Kompetenzmodell ergänzt das Controlling-Wörterbuch

Veröffentlichung	Behandelte Fragestellung
Controller-Wörterbuch (1998, 2010)	Was verstehen wir unter wichtigen Begriffen des Controllings? Wie verwenden wir das Controlling-Vokabular einheitlich?
Controller-Leitbild (1996, 2013)	Wie sollten sich Controller strategisch positionieren? Was ist die grundsätzliche Rolle von Controllern? Welche Kernaufgaben und welches Verhalten sind damit verbunden?
DINSPEC 1086/Controlling-Grundsatzpapier (2009, 2012)	Was ist das Spezifische am deutschsprachigen Controlling-Ansatz?
Controlling-Prozessmodell (2011)	Welche Abläufe umfasst Controlling? Welche Aufgaben leiten sich daraus ab? Wie können diese Abläufe effizient aufeinander abgestimmt werden?
Controlling-Prozesskennzahlen (2013)	Wie entsteht Controller-Performance im Kontext des Prozessmodells? Wie lässt sich Controller-Performance messen und steuern?
Controller-Kompetenzmodell (2015)	Was müssen Controller können, um ihre Aufgaben mit hoher Qualität und zur Zufriedenheit der Stakeholder zu erledigen?

Abb. 9: Einbettung des Controller-Kompetenzmodells in die Gesamtarchitektur der IGC-Standards

Controller-Leitbild dient als allgemeine Orientierung für das Controller-Kompetenzmodell

Im Verständnis der IGC sind die Begriffe „Controller“ und „Controlling“ zu unterscheiden. Controlling bezieht sich auf den Prozess der Zielfestlegung, Planung und Steuerung eines Unternehmens, in dem Führungskräfte und Controller zusammenarbeiten. Controller spielen in diesem Prozess eine spezielle Rolle und nehmen essenzielle Aufgaben wahr. Die Rollen und wesentlichen Aufgaben von Controllern wurden 1996 im Controller-Leitbild erstmals definiert und sehen in der 2013 aktualisierten Fassung wie folgt aus:

Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation. Sie

- gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt,
- sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
- integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen,
- entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen,
- sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.

Dieses Leitbild definiert die grundsätzliche Rolle des Controllers und gibt damit Controllern wie Managern eine wichtige Orientierung. Gleichzeitig kann es jedoch die Komplexität der Ausgestaltung konkreter Controller-Funktionen in unterschiedlichsten Unternehmen nicht vollständig abdecken. In der Praxis gibt es nicht „den“ Controller, sondern vielfältige Controller-Funktionen (Leiter einer Controller-Organisation, Vertriebscontroller etc.). Zudem wird die konkrete Rolle des Controllers vom jeweiligen Unternehmensumfeld maßgeblich beeinflusst.

Das vorliegende Controller-Kompetenzmodell baut auf der im Controller-Leitbild definierten Rolle des Controllers auf. Im Gegensatz zum Leitbild will das Controller-Kompetenzmodell keine allgemeine Orientierung, sondern konkrete Unterstützung für die Kompetenzentwicklung in gegebenen Controller-Funktionen geben. Die in einer spezifischen Controller-Funktion nötigen Kompetenzen werden nicht nur durch die grundsätzliche Rolle sondern auch von den konkreten Aufgaben bestimmt. Diese wurden 2011 im *IGC-Controlling-Prozessmodell* beschrieben, welches einen Ordnungsrahmen für die zeitliche und inhaltliche Strukturierung der Controlling-Aktivitäten bietet. Es strukturiert Controlling in zehn Controlling-Hauptprozesse (s. Abb. 10).

Die Controlling-Hauptprozesse werden wiederum in Teilprozesse und diese wiederum in Einzelaktivitäten unterteilt. Es definiert aufeinander abgestimmte Prozessziele, -inhalte, erforderliche Inputs und beabsichtigte Wirkungen für die einzelnen Controlling-Prozesse. Damit dient es als „blueprint“ für die grundlegende Strukturierung der Controlling-Aktivitäten und als Leitlinie für die effektive Gestaltung der Zusammenarbeit von Managern und Controllern im Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung.

Controlling-Prozessmodell als strukturelles Fundament für das Controller-Kompetenzmodell

Struktur des IGC Controller-Kompetenzmodells

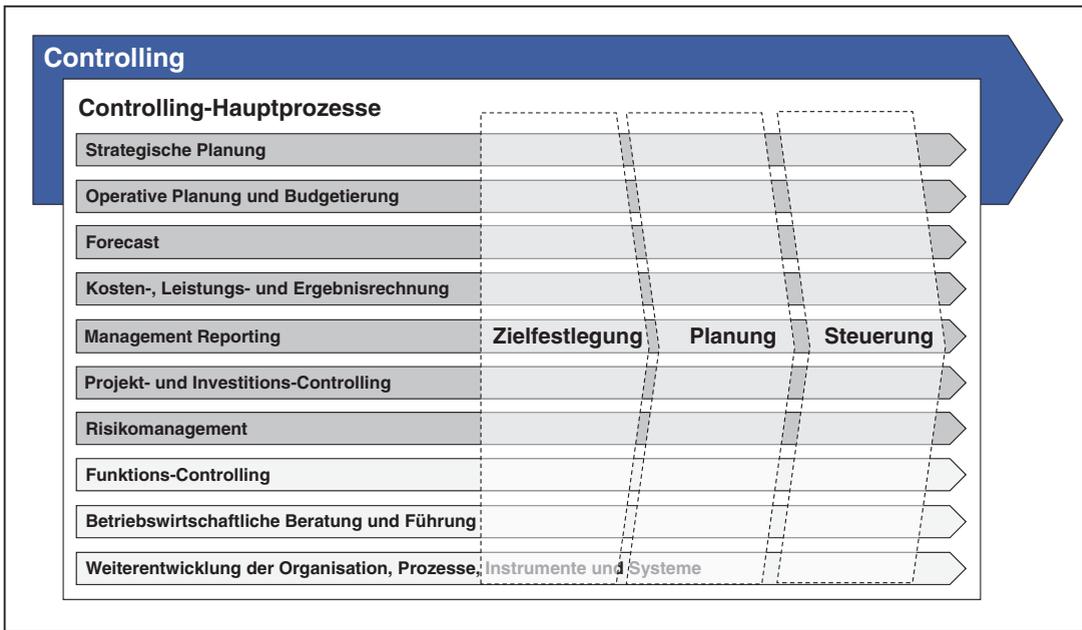


Abb. 10: Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling²³

Aktivitäten des Controlling-Prozessmodells als inhaltliche Basis für Controller-Kompetenzen

Das Controller-Kompetenzmodell setzt auf der Ebene der Controlling-Hauptprozesse auf. Aus den im Prozessmodell beschriebenen Prozesszielen und -inhalten werden für alle Hauptprozesse die jeweils erfolgskritischen Kompetenzen für Controller aus einem umfassenden Controller-Kompetenzkatalog selektiert. Das Controlling-Prozessmodell definiert die Ablauforganisation, d.h. die Ziele und Inhalte der Controlling-Prozesse, ohne diese Managern und Controllern allgemein bzw. einzelnen Controller-Funktionen zuzuordnen. Das Controlling-Prozessmodell ist damit unabhängig von der Größe oder Branche eines Unternehmens bzw. der konkreten Aufbauorganisation allgemein anwendbar. Für die Bestimmung der erfolgskritischen Controller-Kompetenzen ist jedoch die Kenntnis der tatsächlichen Aufgaben in einer konkreten Controller-Funktion Voraussetzung. Anstatt das Prozessmodell zu erweitern, wurden in der vorliegenden Publikation typische Controller-Funktionen ausgewählt und deren Funktionsprofile definiert. Dies hat den Vorteil, weiterhin auf ein allgemein anwendbares Prozessmodell zurückgreifen (z.B.: „Mit welchen Schritten kann ein Budget effizient erstellt werden?“) und gleichzeitig Controller-Kompetenzen für spezifische Funktionen und unterschiedliche betriebliche Situationen ermitteln zu können. Im Gegensatz zum Controller-Wörterbuch, dem

²³ Entnommen aus IGC, 2011, S. 16 ff.

Controller-Leitbild und dem Controlling-Prozessmodell stellt das Controller-Kompetenzmodell keinen allgemein gültigen Anspruch. Vielmehr ist es ein an die konkrete Unternehmenssituation anpassbares Werkzeug.

Das vorliegende Controller-Kompetenzmodell schließt eine wesentliche Lücke der bisherigen Standards. Während sich diese Standards primär damit beschäftigt haben, „was“ zu tun ist, versucht das Kompetenzmodell die daraus entstehenden Anforderungen und notwendigen Kompetenzen abzuleiten. Das Controller-Kompetenzmodell beantwortet folgende wichtige Fragen:

Nutzen des
Controller-
Kompetenz-
modells

- 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?

Unternehmensintern ist dies damit 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 etablieren und größeren Kundennutzen zu generieren.

5 Das Controller-Kompetenzmodell

Das generische Kompetenzmodell, besteht aus den folgenden drei zentralen Bestandteilen:

Bestandteile des
Controller-
Kompetenz-
modells

- Hierarchischer Kompetenzkatalog,
- Muster-Funktionsprofile für ausgewählte Controller-Funktionen sowie
- Muster-Kompetenzprofile für die ausgewählten Controller-Funktionen.

Der hierarchische Kompetenzkatalog definiert einerseits Basiskompetenzen für Wissensarbeiter und andererseits erfolgskritische Controller-Kompetenzen auf prozessübergreifender und -spezifischer Ebene. Diese Kompetenzen werden im Rahmen des Kompetenzkataloges anhand ihrer Erläuterung, dem Kompetenzbegriff, einer Kompetenzübertreibung und einer Begründung der Auswahl im Controlling-Kontext detailliert abgebildet. Neben der Beschreibung der Kompetenzen erfolgt auch eine ausführliche Darstellung des benötigten Fachwissens, da dieses grundsätzlich eine zwingende Voraussetzung für Fachkompetenz ist. Abb. 11

gibt einen Überblick über die zentralen Bausteine des Controller-Kompetenzmodells der IGC.

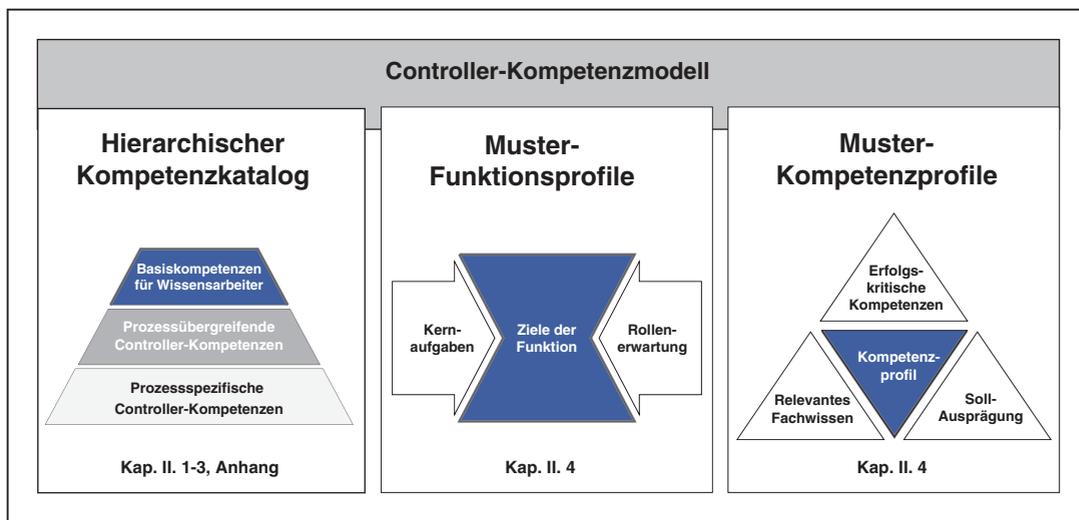


Abb. 11: Bestandteile des Controller-Kompetenzmodells der IGC

5.1 Hierarchischer Controller-Kompetenzkatalog

Nutzen des Controller-Kompetenzkataloges

Der Kompetenzkatalog definiert erfolgskritische Controller-Kompetenzen auf prozessspezifischer und -übergreifender Ebene. Dabei wird er sowohl dem Anspruch gerecht, prozessübergreifende Controller-Kompetenzen von anderen Bereichen der Wissensarbeit abzugrenzen, als auch eine Konkretisierung der Controller-Kompetenzen auf prozessspezifischer Ebene vorzunehmen. Auf der Grundlage der prozessspezifischen Controller-Kompetenzen können in weiterer Folge Kompetenzprofile für unterschiedliche Controller-Funktionsgruppen bzw. auch einzelne Controller-Positionen abgeleitet werden.

Fundament des Controller-Kompetenzkataloges

Die konzeptionellen Grundlagen für den Controller-Kompetenzkatalog bilden das Controlling-Grundverständnis, das Controlling-Leitbild, das Controlling-Prozessmodell²⁴ der IGC (s. Punkt I.4., S. 35 ff.) und der Kompetenzatlas nach *Heyse und Erpenbeck*. Der Kompetenzatlas besteht aus 64 Basiskompetenzen, die unterschiedlichen Dimensionen zugeordnet werden können (s. Abb. 12).

²⁴ Vgl. IGC, 2011, S. 16ff.

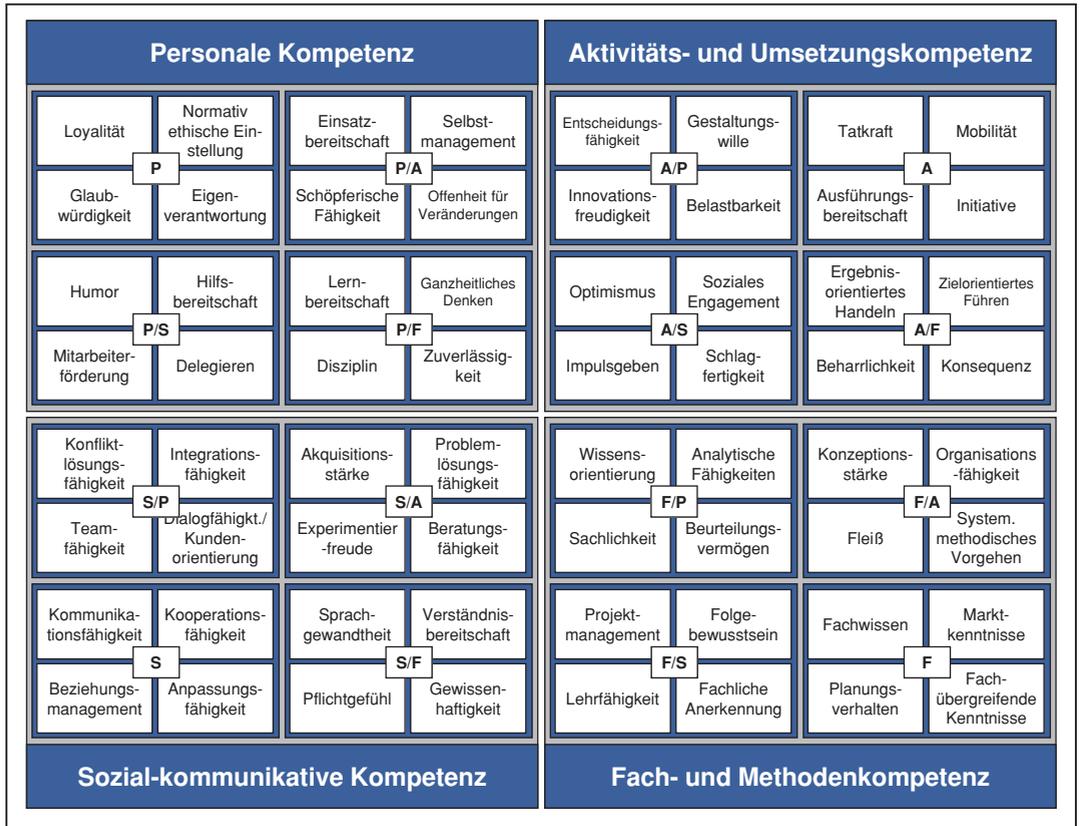


Abb. 12: Kompetenzatlas von Heyse/Erpenbeck²⁵

Sowohl das Controller-Leitbild und das Controlling-Prozessmodell der IGC als auch der Kompetenzatlas spiegeln sich in der Struktur des Controller-Kompetenzkataloges wider. Insgesamt besteht der Kompetenzkatalog aus drei hierarchisch zueinander ausgerichteten Ebenen, wobei die Kompetenzen der übergeordneten Ebene auch für die untergeordneten relevant sind (s. Abb. 13).

Struktur des Controller-Kompetenzkataloges

5.1.1 Ebenen des Kompetenzkataloges

Auf der Ebene Wissensarbeit sind Kompetenzen angesiedelt, die für alle Bereiche der Wissensarbeit – und damit auch für Controller – relevant sind. Die Basiskompetenzen für Wissensarbeiter können als grundlegend für deren Produktivität angesehen werden. Sie tragen somit nicht zur Differenzierung eines controller-spezifischen Kompetenzmodells bei, son-

Ebene Wissensarbeit

²⁵ Entnommen aus: Heyse/Erpenbeck, 2009, S. XIII.

den gelten als erforderlich für die effektive und effiziente Verrichtung von Wissensarbeit. Durch die Berücksichtigung der Basiskompetenzen für Wissensarbeiter auf einer übergeordneten Ebene wird eine Abgrenzung von prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen im Vergleich zu anderen Bereichen der Wissensarbeit ermöglicht, wodurch eine zentrale Anforderung an das Controller-Kompetenzmodell erfüllt wird.

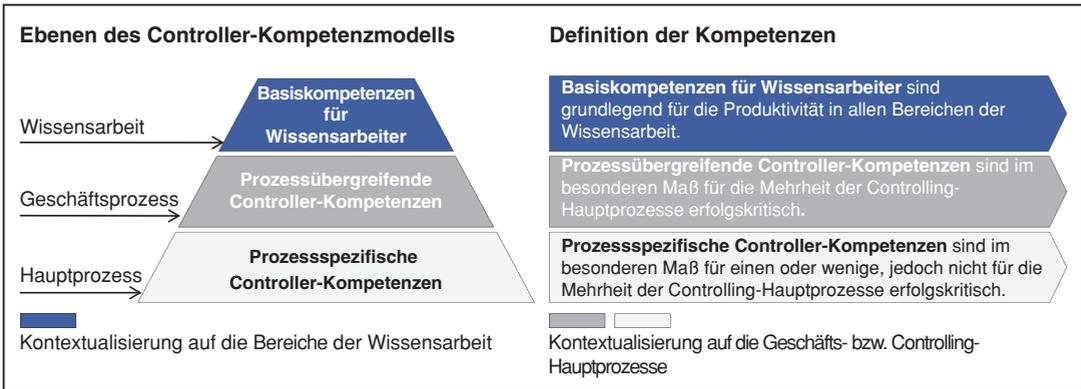


Abb. 13: Ebenen des Controller-Kompetenzkataloges

Geschäftsprozess-Ebene Die Geschäftsprozess-Ebene umfasst Kompetenzen, die für alle bzw. die Mehrheit der Controlling-Hauptprozesse im besonderen Maß erfolgskritisch sind – wie z.B. die Kompetenzen Impulsgeben oder analytische Fähigkeiten. Während die Basiskompetenzen auf der Ebene Wissensarbeit alle Bereiche der Wissensarbeit einschließen, beziehen sich die prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen auf Kompetenzen, deren Anwendungsbereich auf das Gebiet Controlling beschränkt ist. Somit ist nicht von Bedeutung, ob die Kompetenz für andere Bereiche der Wissensarbeit grundsätzlich relevant ist; entscheidend ist der kritische Erfolgsbeitrag der Kompetenz im Hinblick auf die Mehrheit der Controlling-Hauptprozesse oder auf das Controller-Leitbild der IGC. Somit können prozessübergreifende Kompetenzen sowohl für andere Bereiche der Wissensarbeit relevante als auch irrelevante Kompetenzen enthalten. Diese Definition ermöglicht neben der Abgrenzung von berufsübergreifenden und controller-spezifischen Kompetenzen auch die Berücksichtigung von prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen, die nicht für andere Bereiche der Wissensarbeit relevant sind.

Hauptprozess-Ebene Die Hauptprozess-Ebene ordnet den unterschiedlichen Controlling-Hauptprozessen erfolgskritische Controller-Kompetenzen zu. Die prozessspezifischen unterscheiden sich von den prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen, indem sie lediglich für einen oder wenige,

jedoch nicht für die Mehrheit der Controlling-Hauptprozesse im besonderen Maß erfolgskritisch sind. Dadurch kann bei der Erhöhung des Detaillierungsgrades im Kompetenzkatalog sichergestellt werden, dass es zu einer zusätzlichen Schärfung der Kompetenzanforderung auf der Hauptprozess-Ebene kommt.

5.1.2 Fundierung der Controller-Kompetenzen

Inhaltlich basiert die Kompetenzableitung auf den 64 Kompetenzen des Kompetenzatlas von *Heyse und Erpenbeck*. Diese wurden an den Controller-Bereich angepasst. Methodisch wurden die erfolgskritischen Controller-Kompetenzen anhand des folgenden dreistufigen Prozesses den unterschiedlichen Controlling-Hauptprozessen zugeordnet.

Methodische Kompetenzableitung

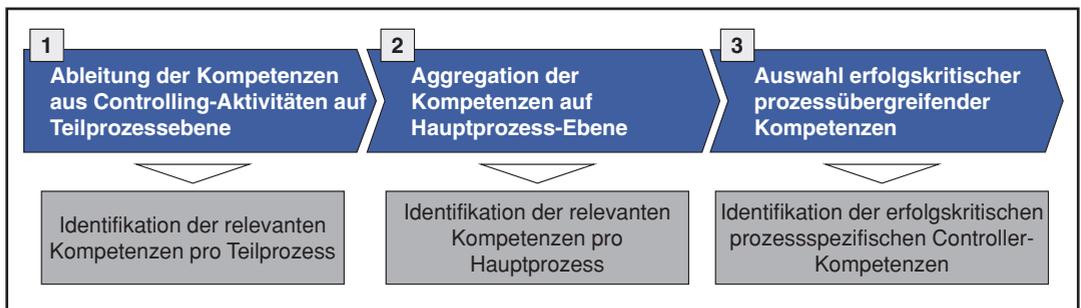


Abb. 14: Methodisches Vorgehen bei der Kompetenzableitung

In der ersten Phase kommt es zunächst zur Definition der relevanten Controlling-Aktivitäten pro Teilprozess der Controlling-Hauptprozesse. Sind diese Controlling-Aktivitäten bekannt, schließt sich daran die Ableitung der benötigten Kompetenzen pro Controlling-Aktivität an. Das Ergebnis der ersten Phase besteht somit in der Identifikation aller relevanten Kompetenzen pro Teilprozess. Abb. 15 stellt die Kompetenzmatrix für den Controlling-Hauptprozess „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“ auf der Ebene der Teilprozesse dar.

Kompetenzableitung auf Teilprozess-Ebene

Die zweite Phase setzt auf diesem Ergebnis auf und aggregiert die relevanten Kompetenzen der Teilprozesse auf die übergelagerte Hauptprozess-Ebene. Als Ergebnis der zweiten Phase können somit die relevanten Kompetenzen pro Controlling-Hauptprozess identifiziert werden. Die dritte Phase verdichtet diese relevanten Kompetenzen pro Controlling-Hauptprozess, indem die erfolgskritischen Controller-Kompetenzen pro Controlling-Hauptprozess selektiert werden. Als erfolgskritisch gelten alle relevanten Kompetenzen pro Controlling-Hauptprozess, die in besonderer Weise für Kernaufgaben des Hauptprozesses relevant sind, was noch einmal mit einer Reduktion der Anzahl an Kompetenzen verbunden ist.

Aggregation und Verdichtung zu erfolgskritischen Controller-Kompetenzen auf Hauptprozess-Ebene

Controller-Kompetenzmodell

Dimensionen/ Teilprozesse	Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
Qualität des Controllings überprüfen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schöpferische Fähigkeit ▪ Ganzheitliches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nur berufsübergreifende Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nur berufsübergreifende Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilungsvermögen ▪ Systeme. metho. Vorgehen ▪ Analytische Fähigkeiten
Controlling permanent (weiter-) entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schöpferische Fähigkeit ▪ Offenheit für Veränderungen ▪ Glaubwürdigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovationsfreudigkeit ▪ Gestaltungswillen ▪ Impulsgeben ▪ Beharrl. & Konsequenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experimentierfreude ▪ Integrationsfähigkeit ▪ Verständnisbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systeme. metho. Vorgehen ▪ Projektmanagement ▪ Konzeptionsstärke
Zusammenwirken Controller-Ebenen organisieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nur berufsübergreifende Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experimentierfreude 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nur berufsübergreifende Fähigkeiten
Richtlinien und Standards erarbeiten und dokumentieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schöpferische Fähigkeit ▪ Ganzheitliches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nur berufsübergreifende Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialogfähigkeit & Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptionsstärke ▪ Systematisch-methodisches Vorgehen
Wissen über Veränderungen vermitteln und dokumentieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schöpferische Fähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nur berufsübergreifende Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialogfähigkeit & Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptionsstärke ▪ Systeme. metho. Vorgehen

Abb. 15: Phase 1 – Beispiel einer Kompetenzmatrix auf Teilprozess-Ebene für den Hauptprozess Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme

Ebene Wissensarbeit			
Geschäftsprozess-Ebene			
Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken ▪ Offenheit für Veränderung ▪ Schöpferische Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltungswille ▪ Impulsgeben ▪ Innovationsfreudigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständnisbereitschaft ▪ Integrationsfähigkeit ▪ Experimentierfreude 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilungsvermögen ▪ Konzeptionsstärke ▪ Projektmanagement ▪ Prozessspezifisches Fachwissen

Abb. 16: Phase 2 – Beispiel erfolgskritischer Kompetenzen auf Hauptprozess-Ebene

Die Verankerung der Kompetenzen auf der Grundlage der Controlling-Aktivitäten ermöglicht einerseits die individuelle Beschreibung der Kompetenzen, wodurch allgemeine in controller-spezifische Kompetenzen überführt werden können. Andererseits dient die fundierte Ableitung der Kompetenzen als Maßnahme zur Qualitätssicherung bei der Erstellung des generischen Controller-Kompetenzkataloges.

5.1.3 Beschreibung und Klassifizierung der Controller-Kompetenzen

Neben der Zuordnung der Kompetenzen zum Controlling-Geschäftsprozess und zu den unterschiedlichen Controlling-Hauptprozessen werden im Kompetenzkatalog auch die Controller-Kompetenzen ausführlich beschrieben. Dies 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 -spezifischen Ebene eine controller-spezifische Beschreibung der Kompetenzen statt, wodurch die allgemein formulierten Kompetenzen des Kompetenzatlas in konkrete Controller-Kompetenzen überführt werden. 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.

Ausgestaltung der Kompetenzbeschreibungen

Neben einer Klassifizierung der Controller-Kompetenzen nach Kompetenzdimensionen findet auf der Geschäfts- und Hauptprozess-Ebene eine output-orientierte Strukturierung der Controller-Kompetenzen statt. Output-orientiert bedeutet, dass die einzelnen Kompetenzen entsprechend ihres Erfolgsbeitrages zur Controller-Performance inhaltlich unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden. Konkret lassen sich folgende fünf Output-Kategorien unterscheiden:

Output-orientierte Klassifikation

- **Know-how & 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.
- **Führung:** 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 Controller ermöglichen, ihre Leistung service- und kundenorientiert zu erbringen und gegenüber ihren Stakeholdern Wirkung zu erzielen.
- **Effizienz:** Beinhaltet Kompetenzen, die Controller 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.

Prozessübergreifendes und -spezifisches Fachwissen

Da für Controller im Vergleich zu anderen Wissensarbeitern die Fach- und Methodenkompetenz eine besondere Rolle spielt, erfolgte eine detailliertere Berücksichtigung dieser Dimension und insbesondere des für Controller erforderlichen Fachwissens bei der Ableitung des Controller-Kompetenzkataloges. Das Controller-Fachwissen wurde als eine der 64 Kompetenzen aus dem Kompetenzatlas (s. Kompetenz „Relevantes Fachwissen“, S. 41) sowohl prozessübergreifend als auch prozessspezifisch auf Ebene der Controlling-Hauptprozesse des Controlling-Prozessmodells der *IGC* herausgearbeitet. In diesem Zusammenhang wurden für die zehn Controlling-Hauptprozesse relevante Bereiche des Fachwissens identifiziert und das dafür benötigte Fachwissen im Detail beschreiben. Das Controller-Fachwissen wird dadurch zu einem besonders bedeutenden Bestandteil des Kompetenzkataloges der *IGC*.

Der Kompetenzkatalog umfasst 45 ausführlich beschriebene Wissensarbeiter- und Controller-Kompetenzen und gibt zugleich einen Überblick über das für Controller-Funktionen relevante Fachwissen im Kontext des *IGC*-Prozessmodells. Der Kompetenzkatalog ist damit eine generische, nicht auf den Kontext einer Organisation angepasste Orientierungsgrundlage für die Erstellung von Kompetenzprofilen und für die systematische Auswahl von Controller-Kompetenzen.

5.2 Muster-Funktions- und -Kompetenzprofile

Auswahl der Funktionsgruppen

Die Muster-Kompetenzprofile sind der dritte zentrale Bestandteil des Kompetenzmodells der *IGC*. Für die Erstellung der generischen Kompetenzprofile wurden in einem zweiten Schritt ausgewählte Funktionsgruppen innerhalb des Controllings nach einem einheitlichen Raster definiert, für die im weiteren Ablauf Kompetenzen abzuleiten waren (s. Muster-Funktionsprofile, S. 109 ff.). Konkret wurden von der *IGC* folgende, in der Praxis häufig vertretene Funktionsgruppen herangezogen:

- Leiter Controller-Bereich
- Strategischer Controller
- Beteiligungscontroller
- Werkscontroller
- Vertriebscontroller
- Personalcontroller

Die relevanten Kompetenzen für jede dieser Funktionen können nun mithilfe des Controller-Kompetenzkataloges abgeleitet werden. Neben den für alle Controller-Funktionen relevanten Kompetenzen, die sich aus den Basiskompetenzen für Wissensarbeiter und den prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen ergeben, dient der Controller-Kompetenzkatalog auch dazu, funktionspezifische Kompetenzen abzuleiten.

Schrittweise Ableitung mithilfe des Controller-Kompetenzkataloges

Zu diesem Zweck werden in einem ersten Schritt alle erfolgskritischen Controlling-Hauptprozesse für eine Funktionsgruppe definiert. Aus diesen Controlling-Hauptprozessen ergeben sich im zweiten Schritt die erfolgskritischen Controller-Kompetenzen der spezifischen Funktion. Je nachdem, wie erfolgskritisch die Controller-Kompetenzen für die Funktion eingestuft werden, kann daraus der Grad der Relevanz der Controller-Kompetenz für die Funktion bestimmt werden.

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/Delegieren	<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"/>
Etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Etc.	<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"/>		
Etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Zukunftsgestaltung		Effizienz	
Ganzheitliches Denken	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Belastbarkeit	<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"/>	Konsequente /Beharrlichkeit	<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"/>	Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Abb. 17: Outputorientiertes Raster des Controller-Kompetenzkataloges

Der Grad der Relevanz und die Soll-Ausprägung der Kompetenz stellen die Kriterien zur Spezifikation von Kompetenzprofilen dar. Je nach Ausprägung ergeben sich unterschiedliche Muster-Kompetenzprofile pro Funktion (z.B. Muster-Kompetenzprofil Strategischer Controller unter II.4., S. 129 ff.). Somit haben die Muster-Kompetenzprofile auch einen exemplarischen Charakter und führen eine Anwendungsmöglichkeit des Controller-Kompetenzkataloges vor Augen.

6 Literaturhinweise

Bröckermann, Personalwirtschaft, 6. Aufl., 2012.

Demel, Kompetenzen als Erfolgsgrundlage, in: CFOaktuell, Heft 1, 2015.

Drucker, Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, UC of California, Berkeley, 1999, 42(2), 79–94.

Erpenbeck/v. Rosenstiel, Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Schäffer-Poeschel, 2. Aufl., 2007.

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO: Studie Kompetenzmanagement, 2013.

Gleich/Gänßlen/Losbichler, (Hrsg.), Challenge Controlling 2015, Trends und Tendenzen, 2011.

Grote/Kauffeld/ Frieling, (Hrsg.), Kompetenzmanagement, 2. Aufl., 2012.

Heyse/Erpenbeck, Kompetenztraining, 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl., 2009

International Group of Controlling (Hrsg.): Controlling-Prozessmodell, 2011

International Group of Controlling (Hrsg.): Controlling-Prozesskennzahlen, 2013.

Kienbaum (Hrsg.): Kienbaumstudie Personalentwicklung, 2008

Klein, (Hrsg.): Soft Skills für Controller, Präsentieren, moderieren, koordinieren, 2013.

Kuhlmann/Sauter, Innovative Lernsysteme – Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Social Software, 2008.

Kriegesmann/Schwering, Die Kompetenz für den Erfolg, in: Personalwirtschaft, 12/2004, S. 12-15.

North/Güldenber, Produktive Wissensarbeit(er), 1. Aufl., 2008.

Schäffer/Margolin, Controllerkompetenzen im Wandel erfolgreich managen, in: CFO aktuell 2013, Heft 4, S. 141 ff.

Scheelen AG: Kompetenzmanagement Studie, 2013.

Strack/Becker, Talent- und Risikomanagement in unruhigen Zeiten, in Jäger/Lukasczyk, Talent Management, 2009, S. 25–32.

5. WHU Controllerpanel 2011, <http://www.whu.edu/fakultaet-forschung-/management-group/institut-fuer-management-und-controlling/business/whu-controllerpanel/>, Abrufdatum 17.9.2015.

Controlling-Panel 2013, <http://www.controller-institut.at/de/mitgliedschaft/mitgliederleistungen/wissensnetzwerk/>, Abrufdatum 17.9.2015.

Deloitte Talent Survey 2013, [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte-at/Documents/finance/Deloitte-global-finance-talent-survey-report-2013.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/finance/Deloitte-global-finance-talent-survey-report-2013.pdf), Abrufdatum 2013.

Teil II: Erfolgskritische Controller-Kompetenzen

Der zweite Teil der Veröffentlichung geht im Detail auf die erfolgskritischen Controller-Kompetenzen der Geschäfts- und Hauptprozess-Ebene ein und grenzt diese von den Basiskompetenzen der Wissensarbeiter ab. Zusätzlich findet eine Beschreibung der Controller-Kompetenzen auf der prozessübergreifenden und -spezifischen Ebene statt. Den Abschluss dieses Teils bildet die Ableitung von Muster-Kompetenzprofilen für weitverbreitete Controller-Positionen.

1 Ebene Wissensarbeit

Unter Wissensarbeit werden Tätigkeiten verstanden, die darauf abzielen, anhand von kognitiven Fähigkeiten eine immaterielle Wertschöpfung zu generieren, indem Informationen verarbeitet werden.¹ Da sich Controlling im Kern mit der Verarbeitung von betriebswirtschaftlichen Informationen befasst, können Controller ebenfalls als Wissensarbeiter angesehen werden. Durch die Zuordnung der Controller zu den Wissensarbeitern sind die Basiskompetenzen für Wissensarbeiter auch für Controller relevant.

Controller als
Wissensarbeiter

Zur produktiven Verrichtung von Wissensarbeit müssen Arbeitskräfte dazu in der Lage sein, ihre Aufgaben eigenständig zu definieren, selbstbestimmt zu arbeiten, innovative Impulse zu setzen, stetig dazulernen, qualitativ hochwertige Arbeit zu verrichten und effizient im Team zu arbeiten.² Diese vielfältigen Anforderungen verlangen umfassende Fähigkeiten zur Selbstorganisation, die die kontextspezifische Anwendung von Wissen und Qualifikationen einschließen. Im Kontext der Wissensarbeit gelten die Kompetenzen des selbstorganisierten und zielorientierten Lernens, die Strukturierung und Bewertung von Wissensfeldern, die Gestaltung von produktiver Zusammenarbeit, die intelligente Nutzung von Kommunikationsmedien sowie Achtsamkeit und Selbstorganisation als besonders relevant.³

Kompetenzen von
Wissensarbeitern

¹ Vgl. North/Güldenber, 2008, S. 21.

² Vgl. Drucker, 1999, S. 79-94.

³ Vgl. North/Güldenber, 2008, S. 156 und 251 ff.

1.1 Zuordnung der Basiskompetenzen für Wissensarbeiter

Kompetenzen von Wissensarbeitern umfassen alle Kompetenzklassen

Die komplexen Herausforderungen, mit denen Wissensarbeiter konfrontiert sind, und die daraus resultierenden Kompetenzanforderungen schlagen sich in allen Klassen des Kompetenzatlas nieder. Während die Kompetenzen der Selbstorganisation und des zielorientierten Lernens den Klassen der personalen und aktivitätsorientierten Kompetenzen zugeordnet werden können, spiegeln die Gestaltung von produktiver Zusammenarbeit und die Strukturierung von Wissensfeldern sozial-kommunikative und fachlich-methodische Grundkompetenzen wider. Da die Kompetenzanforderungen an Wissensarbeiter die vier Grundkompetenzen einschließen, sind bei der folgenden Zuordnung der Basiskompetenzen für Wissensarbeiter alle Kompetenzklassen des Kompetenzatlas relevant.

Ableitung der Basiskompetenzen für Wissensarbeiter

Auf dieser Betrachtungsebene des Controller-Kompetenzkataloges steht die Identifikation von Basiskompetenzen für Wissensarbeiter im Fokus. Zu diesem Zweck wurden alle 64 Kompetenzen des Kompetenzatlas in Bezug auf ihre grundsätzliche Relevanz für Wissensarbeiter überprüft. Als Beurteilungskriterien für die Relevanz der Kompetenzen wurden die zuvor erwähnten Produktivitätskriterien der Wissensarbeit von *Drucker*⁴ sowie *North* und *Güldenber*⁵ herangezogen. Als Basiskompetenzen für Wissensarbeiter gelten diejenigen Kompetenzen, die im Rahmen der Wissensarbeit einen Beitrag zur Erfüllung von mindestens einem Produktivitätskriterium leisten. In Abb. 18 sind die relevanten Basiskompetenzen für Wissensarbeiter dargestellt und nach Kompetenzklassen geordnet.

Ebene Wissensarbeit			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenverantwortung ▪ Einsatzbereitschaft ▪ Selbstmanagement ▪ Lernbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tatkraft ▪ Initiative ▪ Ergebnisorientiertes Handeln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pflichtgefühl ▪ Gewissenhaftigkeit ▪ Teamfähigkeit ▪ Problemlösungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fleiß ▪ Wissensorientierung

Abb. 18: Basiskompetenzen für Wissensarbeiter nach Kompetenzklassen

⁴ Drucker, 1999, S. 79-94.

⁵ North/Güldenber, 2008, S. 44.

Der Überblick über die Basiskompetenzen für Wissensarbeiter macht deutlich, dass ein Wissensarbeiter Kompetenzen aus allen Klassen benötigt, um die vielfältigen Produktivitätskriterien im Bereich der Wissensarbeit zu erfüllen. Beispielsweise werden *Eigenverantwortung*, *Selbstmanagement* und *Tatkraft* zur eigenständigen Definition von Aufgabenstellungen und zum selbstbestimmten Arbeiten benötigt. Eine hohe *Einsatzbereitschaft*, *Gewissenhaftigkeit* und *Fleiß* stellen sicher, dass Wissensarbeiter qualitativ hochwertige Arbeit verrichten können.

Wissensarbeiter benötigen alle Kompetenzklassen

1.2 Beschreibung der Basiskompetenzen für Wissensarbeiter

Da die Basiskompetenzen für Wissensarbeiter nicht nur für Controller sondern auch für alle anderen Wissensarbeiter relevant sind, findet die Beschreibung dieser Kompetenzen auf einer allgemeinen Ebene, ohne controller-spezifische Kontextualisierung, statt. Bei der Erklärung der Basiskompetenzen für Wissensarbeiter werden in Anlehnung an den Kompetenzatlas von *Heyse* und *Erpenbeck* eine Erläuterung der Kompetenz vorgenommen, der Kompetenzbegriff definiert und eine negativ ausgerichtete Kompetenzüberreibung formuliert.⁶

Basis-kompetenzen für Wissensarbeiter werden auf allgemeiner Ebene beschrieben

Die Erläuterung der entsprechenden Basiskompetenz für Wissensarbeiter dient zur grundsätzlichen Beschreibung der Kompetenz. Der Kompetenzbegriff führt Beispiele für Verhaltensweisen an, die mit der Kompetenz einhergehen, und die Kompetenzüberreibung zeigt negative Aspekte auf, die mit einer übertriebenen Ausübung der Kompetenz verbunden sind.

Im weiteren Verlauf ist die detaillierte Beschreibung der Basiskompetenz *Eigenverantwortung* exemplarisch dargestellt. Die Erläuterungen der übrigen Basiskompetenzen für Wissensarbeiter befinden sich im Kompetenzkatalog im Anhang der Veröffentlichung (s. S. 179 ff.).

Eigenverantwortung (P; W)	Fähigkeit, verantwortlich zu handeln
<p>Erläuterung: Eigenverantwortung bezeichnet das Ausnutzen des persönlichen Handlungsspielraums und eine damit im Zusammenhang stehende Verwirklichung des Verantwortungsbewusstseins. Dabei spielt die Identifikation mit Wertanforderungen bezüglich der eigenen Arbeitssphäre eine wichtige Rolle.</p>	

⁶ Vgl. Heyse/Erpenbeck, 2008, S. 156 und 251 ff.

Eigenverantwortung (P; W)	Fähigkeit, verantwortlich zu handeln
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifiziert sich mit Wertvorstellungen, die über ökonomische Ziele hinausgehen und für das Unternehmen und die eigene Arbeit wichtig sind. • Übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln und beurteilt es anhand seiner Wertvorstellungen. • Übernimmt Verantwortung für die Mitarbeiter und das Unternehmen • Arbeitet pflichtbewusst, sorgfältig, umsichtig entsprechend des Handlungsspielraums. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Misst der eigenen Arbeit eine zu hohe Bedeutung bei; ist übertrieben strebsam und sorgfältig.</p>	
<p>Legende: P: personale Kompetenz. W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	

Abb. 19: *Eigenverantwortung* als Basiskompetenz für Wissensarbeiter⁷

2 Geschäftsprozess-Ebene

Auf der Geschäftsprozess-Ebene findet eine Kontextualisierung der Kompetenzen auf die Controller-Funktion insgesamt statt. Demnach steht nicht mehr der allgemeine Produktivitätsbeitrag einer Kompetenz im Bereich Wissensarbeit im Mittelpunkt, sondern das Potenzial der Kompetenz zur Leistung eines spezifischen Erfolgsbeitrags bei der Verrichtung von Controller-Aufgaben.

2.1 Zuordnung der prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen

Ableitung der prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen

Auf dieser Ebene des Controller-Kompetenzkataloges werden die prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen abgeleitet. Per Definition umfassen diese jene Kompetenzen, die im besonderen Maß für die Mehrheit der Controlling-Hauptprozesse erfolgskritisch sind. Somit können die prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen einerseits direkt von der untergeordneten Hauptprozess-Ebene des Controller-Kompetenzkataloges abge-

⁷ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010, S. 129.

leitet werden, indem alle Controller-Kompetenzen, die im besonderen Maß für die Mehrheit der Controlling-Hauptprozesse erfolgskritisch sind, als prozessübergreifende Controller-Kompetenzen klassifiziert werden. Andererseits können prozessübergreifende Controller-Kompetenzen von den Basiskompetenzen der Wissensarbeiter abgeleitet werden, sobald diese in besonderem Maße für Controller-Funktionsgruppen erfolgskritisch sind und auf den Bereich Controlling kontextualisiert werden.

Analog zur Ebene der Wissensarbeiter können auch die prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen nach den Kompetenzklassen von *Heyse* und *Erpenbeck* gruppiert werden. Insgesamt wurden 16 verschiedene Controller-Kompetenzen identifiziert, die für die Mehrheit der Controlling-Hauptprozesse erfolgskritisch sind. Abb. 20 stellt die prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen dar und ordnet sie den Kompetenzklassen zu.

Ebene Wissensarbeit			
Geschäftsprozess-Ebene			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Glaubwürdigkeit ▪ Zuverlässigkeit ▪ Normativ-ethische Einstellung ▪ Ganzheitliches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsequenz ▪ Beharrlichkeit ▪ Belastbarkeit ▪ Impulsgeben ▪ Zielorientiertes Führen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung ▪ Beratungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analytische Fähigkeiten ▪ Syst.-methodisches Vorgehen ▪ Beurteilungsvermögen ▪ Geschäftsverständnis ▪ Prozessübergreifendes Fachwissen

Abb. 20: Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen nach Kompetenzklassen

Nachdem die Controller-Kompetenzen in die zugrundeliegenden Kompetenzklassen gegliedert wurden, werden sie einer output-orientierten Unterteilung unterzogen. Dabei werden sie entsprechend ihres Erfolgsbeitrages einem der Anwendungsbereiche – Know-how und Anwendung, Führung, Kundenfokus, Effizienz oder Zukunftsgestaltung – zugeordnet.

Output-orientierte Klassifikation

Die output-orientierte Klassifikation ermöglicht die Identifikation von strukturellen Defiziten im Bereich der Controller-Kompetenzen im Hinblick auf zentrale Anwendungsbereiche des Controllings. Abb. 21

gibt einen Überblick über die output-orientierte Klassifikation der prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen.

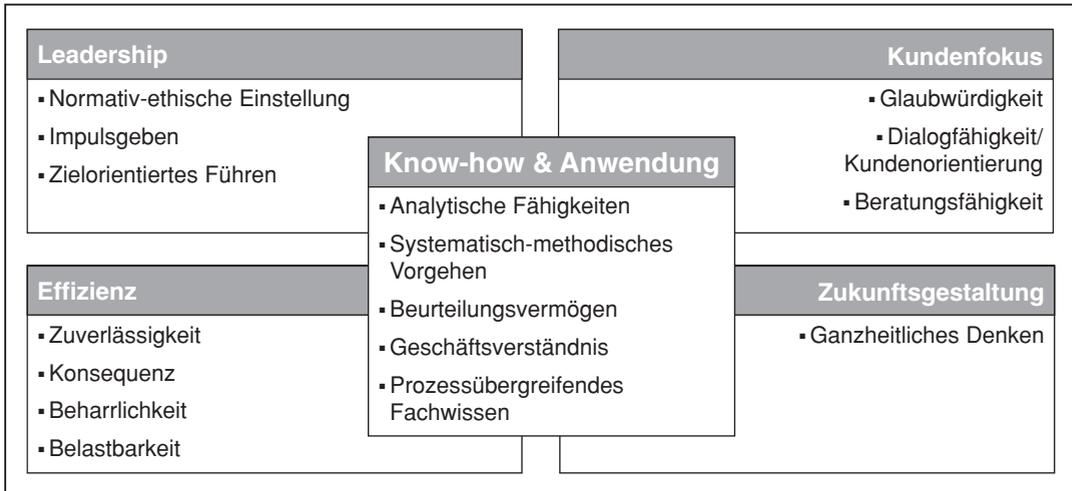


Abb. 21: Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen nach Output-Kategorien

2.2 Beschreibung der prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen

Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen werden auf Controlling-Bereich kontextualisiert

Im Vergleich zu den Basiskompetenzen für Wissensarbeiter weisen die prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen einen konkreten Controlling-Bezug auf. Aus diesem Grund werden die prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen bei ihrer Beschreibung auf den Bereich Controlling kontextualisiert. Durch die Kontextualisierung wird die allgemeine Ebene der Basiskompetenzen für Wissensarbeiter bei der Beschreibung der prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen verlassen. Neben der Erläuterung der Kompetenz, dem Kompetenzbegriff und der -überreibung wird auf die Begründung der Auswahl der entsprechenden Kompetenz im Controlling-Kontext eingegangen.

Beispielhafte Kompetenzbeschreibung und -skalierung des Know-how-Katalogs

Analog zur Beschreibung der Basiskompetenzen für Wissensarbeiter dient die Erläuterung der grundsätzlichen Darstellung der Kompetenz. Der Kompetenzbegriff führt Beispiele für Verhaltensweisen an, die mit dieser einhergehen, und die Kompetenzüberreibung zeigt negative Aspekte auf, die mit einer übertriebenen Ausübung der Kompetenz verbunden sind. Zusätzlich wird eine Begründung der Auswahl der Kompetenz mithilfe eines controlling-spezifischen Beispiels vorgenommen. Im weiteren Verlauf ist die detaillierte Beschreibung der prozess-

übergreifenden Controller-Kompetenz *Impulsgeben* samt einer fünf-stufigen Skala der Kompetenzausprägungen exemplarisch dargestellt.

Auch auf das *prozessübergreifende Fachwissen* wird in Form einer Kom-petenzbeschreibung und des zugrundeliegenden Know-how-Kataloges näher eingegangen. Alle weiteren Beschreibungen der übrigen prozess-übergreifenden Controller-Kompetenzen befinden sich im Kompetenzka-talog im Anhang A dieser Veröffentlichung (s. S. 179 ff).

Impulsgeben (A/S; L; Ü)	Fähigkeit, anderen Handlungs-anstöße 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: Setzt sich zu versessen für die Durchsetzung seiner Ideen ein; drängt sich anderen mit seinen Ideen auf.</p>	
<p>Begründung Auswahl: Die Fähigkeit des Impulsgebens hilft dem Controller, über die sachliche Argumentation hinaus das Management zu inspirieren und Verhalten-sanstöße 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>	
<p>Legende: A/S: Mischform aus Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz und sozial-kommunikativer Kompetenz L: Output-Kategorie Leadership Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	

Abb. 22a: *Impulsgeben* als prozessübergreifende Controller-Kompetenz⁸

⁸ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010, S. 123 ff.

Beispiel: Skalierung Impulsgeben (A/S; L; Ü)		Fähigkeit, anderen Handlungs- anstöße zu vermitteln
1	Ist in der Lage, Verbesserungsmaßnahmen im Unternehmen zu unterstützen.	
2	Schlägt Verbesserungsmaßnahmen für den eigenen Verantwortungsbereich vor und unterstützt deren Umsetzung.	
3	Kann durch seine Erfahrungen und Analysen innovative Ansätze für vorhandene Problemstellungen im eigenen Aufgabenbereich identifizieren und in Projekten umsetzen.	
4	Motiviert andere, Ideen und Konzepte direkt in Maßnahmen und Projekten umzusetzen. Wirkt auch über seinen eigenen Verantwortungsbereich hinaus auf andere ein.	
5	Motiviert andere, Ideen und Konzepte direkt in Maßnahmen und Projekten umzusetzen. Setzt dabei deutliche Akzente außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs. Nimmt eine treibende Rolle ein.	

Abb. 22b: Skalierung der prozessübergreifenden Controller-Kompetenz *Impulsgeben*

Fachwissen (F; KA; Ü)	Fähigkeit, relevantes Fachwissen einbeziehend zu handeln
<p>Erläuterung: Ist der aktuelle Stand des Wissens im Controlling umgesetzt, so gilt es, das Wissen stetig weiterzuentwickeln, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Neue Erkenntnisse, Werkzeuge und Zugänge sind nutzbringend einzubinden. Es geht um die laufende Suche nach machbaren und sinnvollen Verbesserungen.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzt fachliches und methodisches Detailwissen für die eigene Arbeit. • Hält sich über einschlägige Literatur auf dem Laufenden, absolviert relevante Aus- und Weiterbildungen, lernt im Prozess der Arbeit, nimmt aktiv am Erfahrungsaustausch mit Peers teil. • Erweitert das fachlich-methodische und soziale Wissen und informiert sich über neueste Trends und Lösungsalternativen. 	

Fachwissen (F; KA; Ü)	Fähigkeit, relevantes Fachwissen einbeziehend zu handeln
<p>Kompetenzübertreibung: Hält sich und das eigene Fachwissen für den Nabel der Welt; überbewertet neuestes Fachwissen, verfällt einer blinden Veränderungswut und veranlasst zu hohe Kosten für stets neue Systeme.</p>	
<p>Begründung Auswahl: Controller sind in der Zusammenarbeit mit dem Management dazu berufen, vor allem als „Fachpromotoren“ bzw. als „Fachopponenten“ zu wirken und auf Basis eines fundierten Fachwissens Inputs für die Unternehmenssteuerung zu geben. Ausgeprägtes Fachwissen ist das Eintrittsticket, wenn sich ein Controller behaupten will. Ein ausgeprägtes Verständnis der Controlling- und Finanz-Instrumente und -Prozesse ist Grundvoraussetzung. Abhängig vom jeweiligen Einsatzfeld innerhalb der Controlling-Prozesslandschaft werden darüber hinaus unterschiedliche Wissensbereiche sowie die Fähigkeit, sich laufend neues Fachwissen zu erarbeiten, bedeutend.</p>	
<p>Legende: F: Fach-Kompetenz KA: Output-Kategorie Know-how & Anwendung Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	

Abb. 23a: *Fachwissen* als prozessübergreifende Controller-Kompetenz⁹

Beispiel: Skalierung Fachwissen (F; KA; Ü)	Fähigkeit, relevantes Fachwissen einbeziehend zu handeln
1	Verfügt über und nützt relevantes Fachwissen, fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten für seine gegenwärtige Funktion.
2	Verfügt neben dem relevanten Fachwissen und den fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten für seine gegenwärtige Funktion auch über einschlägige Berufserfahrung sowie über weiterführende Qualifikationen.
3	Verfügt über und nützt alle fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für die professionelle Ausübung der Controller-Funktion erforderlich sind.
4	Besitzt wertvolle fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten, die funktionsübergreifend gefragt sind. Wird im Unternehmen als Experte betrachtet.

⁹ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010, S. 123 ff.

Beispiel: Skalierung Fachwissen (F; KA; Ü)		Fähigkeit, relevantes Fachwissen einbeziehend zu handeln
5	Besitzt wertvolle fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten, die funktionsübergreifend gefragt sind. Wird auch von Externen, d. h. über die Grenzen des Unternehmens hinaus als Experte betrachtet. Lernt kontinuierlich.	

Abb. 23b: Skalierung der prozessübergreifenden Controller-Kompetenz *Fachwissen*

Know-how-Katalog	Prozessübergreifendes Controller-Fachwissen
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre	Grundlagen der BWL entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Forschung/Entwicklung, Produktion, Absatz etc.)
Buchhaltung und Bilanzierung	Verbuchung von Geschäftsfällen GoB und Bewertungsmaßstäbe Jahresabschluss und Steuerabschluss Bilanz, GuV und Cashflow-Statement als integriertes System Abbildung der Geschäftsfälle in der Bilanz, der GuV und im Cashflow-Statement Kennzahlen des Jahresabschlusses
Kosten- und Leistungsrechnung	Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung, interne Leistungsverrechnung Voll- und Teilkostenrechnung Plankostenrechnung Plan-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse Relevante Kosteninformationen für Entscheidungen Ansätze für Kostengestaltung und Kostenmanagement
Investitions- und Finanzrechnung	Kapitalwertmethode Annuitätenmethode Methode des Internen Zinsfußes Finanzwirtschaftliches Risikomanagement Liquiditätsplan Cashflow-Management: Working Capital-Management, Anlagen-Management, Kapital-Management

Know-how-Katalog	Prozessübergreifendes Controller-Fachwissen
Operative Planung und Budgetierung bzw. Forecast	Bestandteile der Unternehmensplanung Zusammenspiel von Leistungsbudget, Planbilanz und Cashflow-Statement Planungsprozess Erwartungsrechnung
Management Reporting	Inhaltliche Grundlagen des Reportings Optische Gestaltungsmöglichkeiten Bwl. Kennzahlen Reportingprozess
Strategie-Planung und Umsetzung	Grundlagen und Methoden des strategischen Managements Strategieprozess
IT-Werkzeuge	Excel Basis und Excel Advanced Datenbanken (SQL, Access etc.) Analyse-Tools

Abb. 24: Prozessübergreifendes *Fachwissen*

3 Hauptprozess-Ebene

Auf der Hauptprozess-Ebene findet, wie auf der Geschäftsprozess-Ebene, eine Kontextualisierung der Kompetenzen auf den Controlling-Bereich statt. Auf dieser Ebene des Controller-Kompetenzkataloges werden die Kompetenzen im Kontext der individuellen Controlling-Hauptprozesse beschrieben. Demnach steht bei der Betrachtung der Kompetenzen nicht mehr deren prozessübergreifender, sondern ihr prozessspezifischer Erfolgsbeitrag im Mittelpunkt.

Prozessspezifische Kompetenzen auf Controlling-Bereich kontextualisieren

Die Ableitung der prozessspezifischen Controller-Kompetenzen basiert auf den prozessspezifischen Aktivitäten der verschiedenen Controlling-Hauptprozesse (s. auch Abb. 15/Kap. I.5). Die relevanten Aktivitäten wurden aus der dritten und vierten Ebene des Controlling-Prozessmodells der IGC entnommen, die die Teilprozesse und Aktivitäten der Controlling-Hauptprozesse umfassen. Den prozessspezifischen Aktivitäten wurden in einem ersten Schritt die zu deren Bewältigung benötigten Kompetenzen zugeordnet. In weiterer Folge erfolgte die Aggregation dieser Kompetenzen auf die Hauptprozess-Ebene.

Prozessspezifische Controller-Kompetenzen ableiten

Im weiteren Verlauf des Kapitels werden den Controlling-Hauptprozessen die prozessspezifischen Controller-Kompetenzen zugeteilt und beschrieben. Darüber hinaus wird das für Controller erforderliche prozessspezifische Fachwissen herausgearbeitet, denn insbesondere auf

Ebene der Hauptprozesse sind Controller gefordert, ihr Know-how kontinuierlich zu vertiefen, weiterzuentwickeln und nutzbringend einzusetzen. Die Struktur des Kapitels lehnt sich an die Controlling-Hauptprozesse des Controlling-Prozessmodells der IGC an.

3.1 Strategische Planung

3.1.1 Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Wesen der
strategischen
Planung

Ziel des Hauptprozesses „Strategische Planung“ ist die Unterstützung des Managements bei der langfristigen Existenzsicherung und Wertsteigerung des Unternehmens. Es geht darum, die bestehenden Erfolgspotenziale zu sichern und weiterzuentwickeln sowie neue Erfolgspotenziale zu identifizieren und zu schaffen. Die strategische Planung legt den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für zentrale Unternehmensentscheidungen fest. Sie definiert Ziele und Maßnahmen und trifft Festlegungen zu wesentlichen Themen. Dabei bewegt sie sich innerhalb der unternehmenspolitischen Grenzen. Gegenstände der strategischen Planung sind u. a. Märkte, Produkte, Portfolios, Wettbewerb, Innovationen, Technologie, Kernkompetenzen, Ressourcen.

Ableitung der
erfolgskritischen
Controller-
Kompetenzen

In diesem Kontext wurden unter Berücksichtigung aller Teilprozesse und Aktivitäten die relevanten Kompetenzen abgeleitet, diskutiert und priorisiert. Schließlich konnte ein Set an besonders erfolgskritischen Controller-Kompetenzen identifiziert werden, die in den Controller-Kompetenzkatalog einfließen. Wie bei den übergelagerten Ebenen des Controller-Kompetenzkataloges werden auch die prozessspezifischen Controller-Kompetenzen den Kompetenzklassen von *Heyse* und *Erpenbeck* zugeordnet. Abb. 25 stellt die prozessspezifischen Controller-Kompetenzen für den Hauptprozess *Strategische Planung* dar und ordnet sie den Kompetenzklassen zu.

Ebene Wissensarbeit			
Geschäftsprozess-Ebene			
Strategische Planung			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken ▪ Offenheit für Veränderung ▪ Delegieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltungswille ▪ Impulsgeben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratungsfähigkeit ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Kooperationsfähigkeit ▪ Integrationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationsfähigkeit ▪ Projektmanagement ▪ Konzeptionsstärke ▪ Marktverständnis ▪ Prozessspezifisches Fachwissen

Abb. 25a: Prozessspezifische Kompetenzen „Strategische Planung“ nach Kompetenzklassen

Nachdem die Gliederung der prozessspezifischen Controller-Kompetenzen in die zugrundeliegenden Kompetenzklassen erfolgt ist, werden sie einer output-orientierten Unterteilung unterzogen. Dabei können sie entsprechend ihres Erfolgsbeitrages einem der Anwendungsbereiche – Know-how & Anwendung, Führung, Kundenfokus, Effizienz oder Zukunftsgestaltung – zugeordnet werden. Die output-orientierte Klassifikation ermöglicht die Identifikation von strukturellen Defiziten im Bereich der prozessspezifischen Controller-Kompetenzen im Hinblick auf zentrale Anwendungsbereiche des Controllings. Abb. 25b gibt einen Überblick über die output-orientierte Klassifikation der prozessspezifischen Controller-Kompetenzen.

Output-orientierte Klassifizierung der erfolgskritischen Controller-Kompetenzen

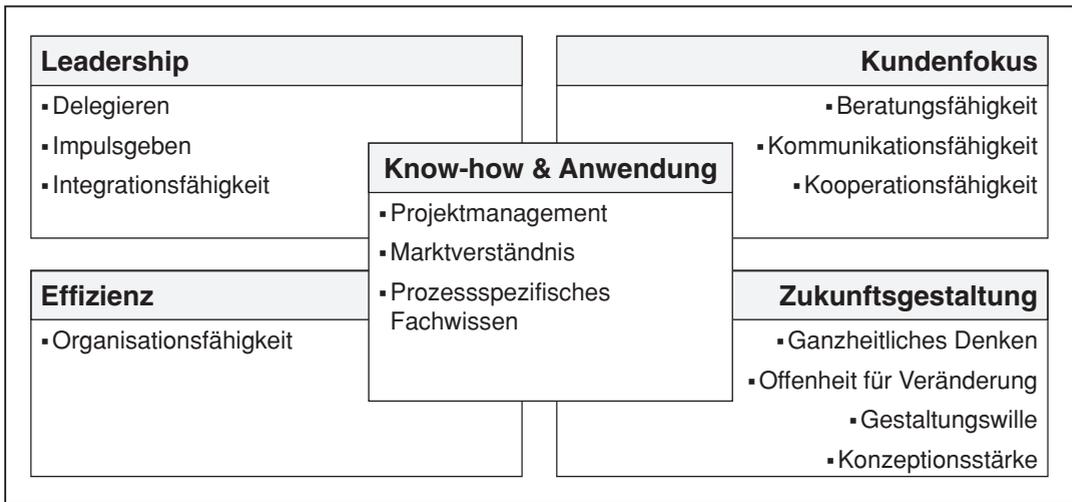


Abb. 25b: Prozessspezifische Kompetenzen „Strategische Planung“ nach Output-Kategorien¹⁰

3.1.2 Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Kompetenz-
beschreibung
erfolgt auf
Haupt-
prozess-Ebene

Durch die Kontextualisierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenzen auf den Controlling-Hauptprozess „Strategische Planung“ wird bei der Beschreibung der Kompetenzen die prozessübergreifende Ebene verlassen. Neben der Erläuterung der Kompetenz, dem Kompetenzbegriff und der -überreibung wird auf die Begründung der Auswahl der entsprechenden Kompetenz für den vorliegenden Controlling-Hauptprozess eingegangen.

Beispielhafte
Kompetenz-
beschreibung und
-skalierung sowie
Vorstellung des
Know-how-
Katalogs

Im weiteren Verlauf erfolgt die detaillierte Beschreibung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz *Offenheit für Veränderung* samt einer Skalierung der Kompetenzausprägungen exemplarisch für den Hauptprozess „Strategische Planung“. Zudem wird das in diesem Hauptprozess für Controller erforderliche Fachwissen überblicksartig skizziert (*prozessspezifisches Fachwissen*). Alle weiteren Beschreibungen der übrigen prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen für den Hauptprozess „Strategische Planung“ befinden sich im Anhang der Veröffentlichung (s. Anhang A.).

¹⁰ Bei Abb. 25b handelt es sich ausschließlich um eine prozessspezifische Darstellung und nicht um die Gesamtsicht aller im Rahmen der strategischen Planung relevanten Controller-Kompetenzen (prozessübergreifend und prozessspezifisch). Auf prozessspezifischer Ebene ist es nicht erforderlich und hilfreich, Überlegungen über das Kompetenzbild im Sinne einer passenden Verteilung der Kompetenzen der fünf Output-Kategorien anzustellen. Dies erfolgt erst im Zusammenhang mit konkreten Controller-Funktionen (s. II.4), die einen personellen Bezugspunkt für die Kompetenzmodellierung bieten.

Offenheit für Veränderung (P/A; Z; S)	Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituationen zu verstehen und entsprechend zu handeln
<p>Erläuterung: Offenheit für Veränderung ist eine Voraussetzung, um neue Handlungssituationen in einem bestimmten Themenbereich aktiv angehen zu können. Die Offenheit trägt dazu bei, kreative Lösungen zu finden und somit zum Handlungserfolg beizutragen.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiiert problemlos Veränderungsprozesse, die Controlling betreffen und einen offenen Handlungsausgang aufweisen. • Stellt sich bewusst der Herausforderung, Probleme im Zusammenhang mit dem Controlling zu lösen. • Bringt sich bei der Lösung von praktischen Problemstellungen im Rahmen des Controllings mit kreativen Lösungsvorschlägen ein. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Setzt sich zu vielen Risiken aus; ist zu unbeständig und nicht berechenbar.</p>	
<p>Legende: P/A: Mischform von personaler Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz Z: Output-Kategorie Zukunftsgestaltung S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Forecast, Projekt- und Investitionscontrolling, Risikomanagement, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>	
<p>Begründung Auswahl – Strategische Planung: Strategische Veränderungsprozesse erfordern ein besonders hohes Ausmaß an Offenheit gegenüber Neuerungen. Controller müssen ausreichend offen sein, um ihre Rolle als strategischer Partner proaktiv anlegen zu können und um nicht als Bremser strategischer Initiativen wahrgenommen zu werden. Insbesondere größere Veränderungsprozesse mit grundlegenden strategischen Anpassungsmaßnahmen von Produkten/Leistungen, Prozessen und Strukturen verlangen nach Controllern, die offen gegenüber Veränderungen sind. Auch fachliche Innovationen auf dem Gebiet der strategischen Planung erfordern, dass Controller offen für Veränderung sind.</p>	

Abb. 26a: *Offenheit* für Veränderung als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Strategische Planung“¹¹

¹¹ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010, S. 123 ff.

Beispiel: Skalierung Offenheit für Veränderung (P/A; Z; S)		Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituationen zu verstehen und entsprechend zu handeln
1	Versteht Veränderungsprozesse und ist bereit, über Veränderungsbedarf zu diskutieren.	
2	Liefert konkrete Inputs (z.B. Informationen, Analysen, Entscheidungshilfen) für Change-Initiativen.	
3	Versteht einen konkreten Veränderungsbedarf und unterstützt den Veränderungsprozess in vollem Umfang.	
4	Stellt sich bewusst der Herausforderung, Probleme im Zusammenhang mit dem Controlling zu lösen und initiiert problemlos Veränderungsprozesse mit einem offenen Handlungsausgang.	
5	Stellt sich bewusst der Herausforderung, Probleme im Zusammenhang mit dem Controlling zu lösen und initiiert problemlos Veränderungsprozesse mit einem offenen Handlungsausgang. Bringt sich mit kreativen Lösungsvorschlägen ein.	

Abb. 26b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz *Offenheit für Veränderung*

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Strategische Planung
Aktuelle Unternehmensstrategie	<p>Kenntnisse des strategischen Managements bzw. des strategischen Managementprozesses im eigenen Unternehmen</p> <p>Kenntnisse der aktuellen Unternehmensstrategie (Vision, Ziele, Maßnahmen), von Markt und Kunden, Wettbewerb, Stärken/Schwächen, Kostenstrukturen etc.</p> <p>Kenntnisse aktueller Trends und Veränderungen im Wettbewerbsumfeld und deren Auswirkungen</p> <p>Kenntnisse wesentlicher externer Informationsquellen für die strategische Planung</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Strategische Planung
Strategische Konzepte und Planungswerkzeuge	Kenntnisse des Aufbaus und der Funktionsweise der wichtigsten strategischen Konzepte und Analysemethoden (Portfolio, SWOT, Basisstrategien, Umfeld- und Branchenanalyse, Kunden- und Wettbewerbsanalyse, Produktlebenszyklus, VRIO, Erfahrungskurve, BSC etc.) Kenntnisse strategischer Planungsansätze (werttreiberbasierte Planung, Simulationen) Anwendungsorientiertes Wissen über Kreativitätstechniken zur Entwicklung strategischer Optionen Empirisches Strategiewissen (Bewertung der Vorteile- und Nachteile strategischer Aktionen/Reaktionen) Wissen zur Organisation der strategischen Planung Kenntnisse zur Strukturierung und Abstimmung der Einzelmaßnahmen einer Gesamtstrategie
Werkzeuge zur Beurteilung der Strategie	Strategisches Wert- und Risikomanagement Risk-Return-Ansätze zur Strategiebewertung Finanzierungsstrategie und Finanzierungsformen (Wachstumsfinanzierung etc.)
Methoden der Strategieumsetzung und -kommunikation	Wissen zur erfolgreichen Kommunikation und Umsetzung strategischer Ziele und Pläne Kenntnisse zur effektiven Gestaltung und Moderation von Strategie-Workshops Wissen über Methoden zu laufender Koordination (strategisches Programm-Management bzw. Projektmanagement-Office) Organisationsentwicklung und Change Management-Ansätze

Abb. 27: Prozessspezifisches *Fachwissen*– „Strategische Planung“

3.2 Operative Planung und Budgetierung

3.2.1 Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Ziel des Hauptprozesses „Operative Planung und Budgetierung“ ist es, die aktive und systematische Auseinandersetzung mit Zielen, Maßnahmen und Budgets in den Organisationseinheiten zu fördern. Diese soll einen

Wesen der operativen Planung und Budgetierung

wesentlichen Beitrag dazu leisten, das Management beim Erreichen der aus den strategischen Zielen abgeleiteten kurz- und mittelfristigen Ziele sowie bei der ertrags- und liquiditätsorientierten Steuerung des Unternehmens und seiner einzelnen Einheiten zu unterstützen. Die operative Planung schafft unter Berücksichtigung der strategischen Ziele ein Orientierungsgerüst für Aktivitäten und Entscheidungen im kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont. Es geht um die Festlegung von Zielen und Maßnahmen, die Zuordnung von Ressourcen und die finanzielle Quantifizierung für das Unternehmen als Ganzes sowie für seine einzelnen Einheiten. Gegenstände sind u. a. GuV, Bilanz, Cashflow, Umsatz, Kosten, Ergebnis, Investitionen, Projekte, Mengen, Kapazitäten und Mitarbeiter.

Ableitung der erfolgskritischen Controller-Kompetenzen

Für den Hauptprozess wurden die folgenden den Kompetenzklassen zugeordneten erfolgskritischen Controller-Kompetenzen herausgearbeitet. Nachdem die strategische und die operative Planung prozessual wie inhaltlich eng miteinander verbunden sind, gibt es vergleichsweise ähnliche Kompetenzanforderungen.

Ebene Wissensarbeit			
Geschäftsprozess-Ebene			
Operative Planung und Budgetierung			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken ▪ Offenheit für Veränderung ▪ Delegieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltungswille ▪ Impulsgeben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratungsfähigkeit ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Konfliktlösungsfähigkeit ▪ Integrationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationsfähigkeit ▪ Prozessspezifisches Fachwissen

Abb. 28a: Prozessspezifische Kompetenzen „Operative Planung und Budgetierung“ nach Kompetenzklassen

Abb. 28b gibt einen Überblick über die outputorientierte Klassifikation der für den operativen Planungsprozess erfolgskritischen Controller-Kompetenzen.

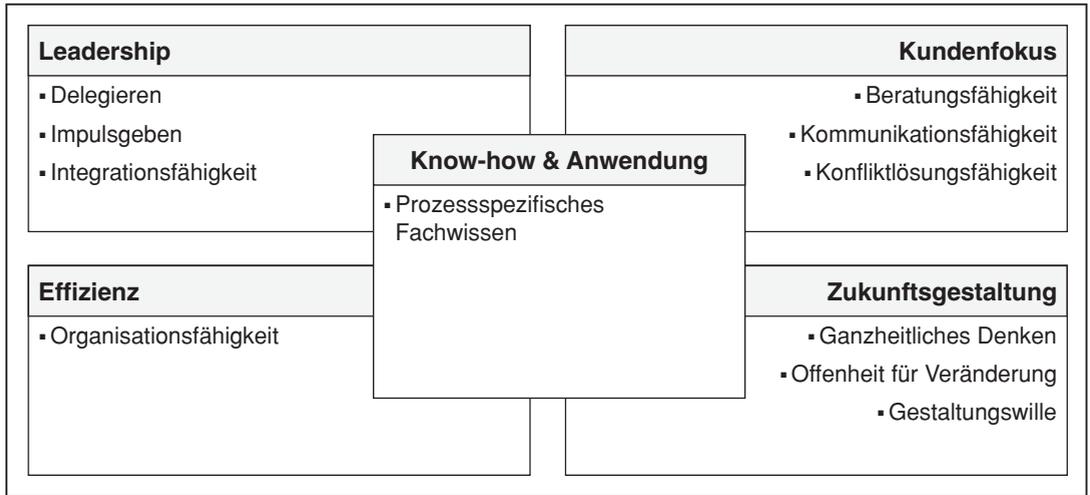


Abb. 28b: Prozessspezifische Kompetenzen „Operative Planung und Budgetierung“ nach Output-Kategorien¹²

3.2.2 Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Für den Hauptprozess „Operative Planung und Budgetierung“ wird exemplarisch die Controller-Kompetenz *Organisationsfähigkeit* hervorgehoben, detailliert beschrieben und mittels skaliertener Merkmalsausprägungen messbar gemacht.

Organisationsfähigkeit (F/A; E; S)	Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen
<p>Erläuterung: Organisationsfähigkeit kombiniert methodisches Wissen mit der Fähigkeit, dieses Wissen mit Tatkraft und Engagement praktisch-organisatorisch umzusetzen. Dies setzt voraus, Zusammenhänge und funktionale Abhängigkeiten in den komplexen betrieblichen Abläufen erkennen und nach wesentlichen und unwesentlichen Parametern klassifizieren zu können. Zugleich erfordert es die Erkenntnis, welche dieser Parameter aktiv zu verändern und durch persönliche Einflussnahme zu gestalten sind.</p>	

¹² Vgl. Erläuterung Abb. 25b.

Organisationsfähigkeit (F/A; E; S)	Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimmt die Personalressourcen und die Controlling-Prozesse gesamthaft aufeinander ab, damit die Ziele des Unternehmens bzw. die Controlling-Ziele erreicht werden. • Setzt sein umfassendes Know-how über fachlich-methodische und organisatorische Zusammenhänge im Controlling zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter und Kollegen ein. • Gestaltet die Controlling- und Unternehmensorganisation aktiv und vorausschauend mit. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Handelt mit organisatorischem Überengagement, will zu viel auf einmal verändern und muss daher improvisieren.</p>	
<p>Legende: F/A: Mischform von Fach-Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz E: Output-Kategorie Effizienz S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Personalcontrolling</p>	
<p>Begründung Auswahl – Operative Planung & Budgetierung: Das laufende Prozessmanagement anspruchsvoller, effektiver sowie effizienter Planungsprozesse erfordert ein hohes Maß an Organisationsfähigkeit, müssen doch sämtliche an der Planung mitwirkenden Führungskräfte und Mitarbeiter zeitlich wie inhaltlich koordiniert und auf die gemeinsame Vorgangsweise hin ausgerichtet werden.</p>	

Abb. 29a: *Organisationsfähigkeit* als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Operative Planung und Budgetierung“¹³

Beispiel: Skalierung	Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen
Organisationsfähigkeit (F/A; E; S)	
1	Ist in der Lage, zukünftige Aufgaben zu planen und andere auf Ziele auszurichten.
2	Plant und bewältigt unterschiedliche Aufgaben gleichzeitig. Koordiniert die dafür erforderlichen Ressourcen mit Augenmaß.

¹³ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann 2010, S. 123 ff.

Beispiel: Skalierung Organisationsfähigkeit (F/A; E; S)		Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen
3	Stimmt die Personalressourcen und die Controlling-Prozesse gesamthaft aufeinander ab, damit die Ziele des Unternehmens bzw. die Controlling-Ziele erreicht werden.	
4	Koordiniert erfolgreich und setzt sein umfassendes Know-how über fachlich-methodische und organisatorische Zusammenhänge im Controlling zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter und Kollegen ein.	
5	Koordiniert erfolgreich, entwickelt das Personal und gestaltet die Controlling- und Unternehmensorganisation aktiv und vorausschauend mit.	

Abb. 29b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz *Organisationsfähigkeit*

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Operative Planung und Budgetierung
Prozessgestaltung	<p>Kenntnisse der Bausteine der operativen Planung und Budgetierung sowie der im Prozess vorgelagerten Vorgaben und Pläne (strategische Planung; strategische Mittelfristplanung)</p> <p>Kenntnisse der wesentlichen Schritte der operativen Planung und deren Schnittstellen zu verschiedenen Prozessen und Unternehmenseinheiten</p> <p>Techniken des Workflow-Managements zur Optimierung der Planerstellung</p> <p>Kenntnisse zur effektiven Gestaltung von Planungs-Workshops und Planungsgesprächen</p>
Planungsinstrumente Planungsintegration	<p>Kenntnisse der unterschiedlichen Planungsansätze (Zero Base vs. inkrementell; Top-down vs. Bottom-up etc.)</p> <p>Kenntnisse der wichtigsten Analyse- und Planungsinstrumente</p> <p>Methoden zur Berücksichtigung von Risiko und Unsicherheit in der Planungsrechnung</p> <p>Kenntnisse zur Planungsintegration (u. a. Integration der Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung)</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Operative Planung und Budgetierung
Integriertes Performance Management	Wissen über Kennzahlen und Kennzahlensysteme für ein integriertes Performance Measurement und Management Ganzheitliches Performance-Verständnis der wesentlichen Stellhebel und Ergebnis- und Werttreiber Ansätze zur Performancesteigerung (vor allem Erlös- und Kostenmanagement, Working Capital Management, Wert- und Risikomanagement)
IT-Werkzeuge	Analysetools Workflow-Tools Planungssoftware Berichtssoftware: Cockpits/Dashboards etc. für das Planungs-Reporting

Abb. 30: Prozessspezifisches *Fachwissen* – „Operative Planung und Budgetierung“

3.3 Forecast

3.3.1 Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Wesen des
Forecasts

Ziel des Hauptprozesses „Forecast“ ist es, frühzeitig Informationen über zukünftig zu erwartende Abweichungen zu liefern, zielgerichtete Maßnahmen zur Schließung von Ziellücken zu entwickeln, sowie ggf. schnelle Anpassungen der Umsatz-, Kosten- und Investitionsbudgets etc. bei sich verändernden Rahmenbedingungen zu initiieren. Im Rahmen des Forecasts erfolgt eine Einschätzung der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung sowie der Auswirkung auf Ziele, Pläne und Budgets unter Berücksichtigung von Gegensteuerungsmaßnahmen und Ressourcenanpassungen. Der Forecast geht damit über eine einfache Prognose hinaus. Gegenstand sind finanzielle und nicht-finanzielle Informationen sowie Simulationen und Szenarien. Der Forecast kann sowohl regelmäßig (Standard-Forecast) als auch unregelmäßig (Ad-hoc-Forecast) für das Unternehmen als Ganzes oder für einzelne Themen, Einheiten oder Projekte erstellt werden. Für den Hauptprozess wurden die folgenden den Kompetenzklassen zugeordneten erfolgskritischen Controller-Kompetenzen herausgearbeitet (s. Abb. 31a).

Ebene Wissensarbeit			
Geschäftsprozess-Ebene			
Forecast			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken ▪ Offenheit für Veränderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsgeben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratungsfähigkeit ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Kooperationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilungsvermögen ▪ Marktverständnis ▪ Prozessspezifisches Fachwissen

Abb. 31a: Prozessspezifische Kompetenzen „Forecast“ nach Kompetenzklassen

Abb. 31b klassifiziert die für den Forecast-Prozess erfolgskritischen Controller-Kompetenzen nach Output-Kategorien.

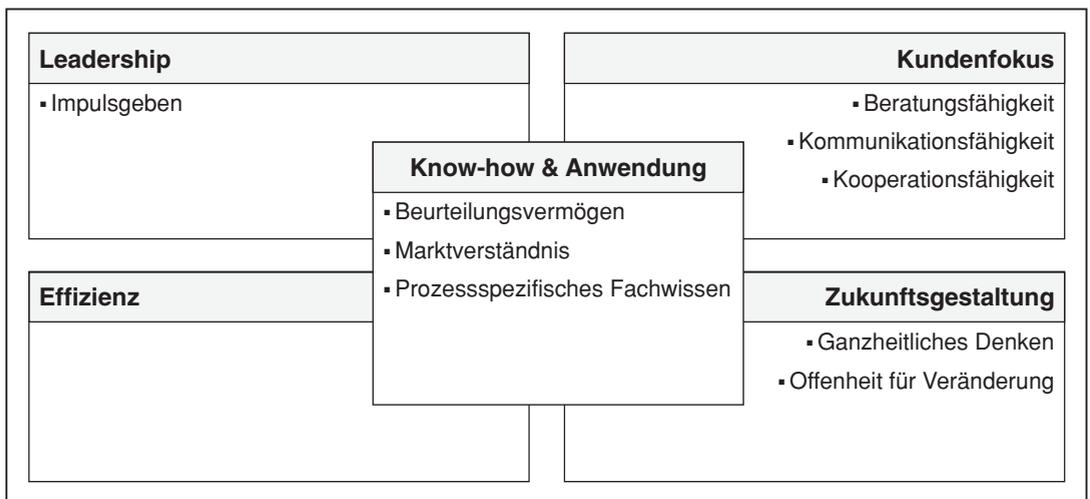


Abb. 31b: Prozessspezifische Kompetenzen „Forecast“ nach Output-Kategorien¹⁴

¹⁴ Vgl. Erläuterung Abb. 25b.

3.3.2 Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Für den Hauptprozess „Forecast“ wird exemplarisch die Controller-Kompetenz *Marktverständnis* in Abb. 32a für eine detaillierte Beschreibung ausgewählt.

Marktverständnis (F; KA; S)	Fähigkeit, sich Marktkenntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln
<p>Erläuterung: Marktkenntnisse umfassen alle sachlichen und methodischen Kenntnisse für die Absatzvorbereitung, die Absatzdurchführung und die entsprechenden Absatzverpflichtungen. Dazu zählen Kenntnisse über grundlegende Faktoren wie Produkte, Preise, die Distribution und die Kommunikation sowie Kenntnisse über Wettbewerber bzw. Marktteilnehmer. Ein Verständnis der „Gesetzmäßigkeiten“ der Märkte, der konkreten Marktentwicklung und der kritischen Erfolgsfaktoren eines Marktes ist eine wichtige Erfolgsgrundlage.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereitet sachgerechte betriebliche Entscheidungen auf Basis des notwendigen Detailwissens über Absatz, Verkauf, Marketing, Werbung, Wettbewerber, Lieferanten etc. vor. • Informiert sich laufend über Markt- und Branchenentwicklungen und verfügt über entsprechende Informationsquellen. • Ist ein anerkannter Gesprächspartner des Managements in Marktfragen. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Verzettelt sich in Detailbetrachtungen, mischt sich zu stark in Marktfragen ein, verlässt sein Kerngeschäft als Controller.</p>	
<p>Legende: F: Fach-Kompetenz KA: Output-Kategorie Know-how & Anwendung S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Forecast, Management Reporting, Betriebliche Beratung und Führung</p>	

Marktverständnis (F; KA; S)	Fähigkeit, sich Marktkenntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln
<p>Begründung Auswahl – Forecast: Für einen aussagekräftigen und erfolgswirksamen Forecast ist fundiertes Marktverständnis erforderlich. Die relevanten Ergebnistreiber (Rohstoffpreise, Absatzmengen, Verkaufspreise etc.) nutzt der Controller, um ergebnisverbessernde Maßnahmen zu definieren und Marktprozesse mithilfe des notwendigen methodischen Wissens zu analysieren sowie zu steuern. Der Markt ist eine zentrale Informationsquelle für den Forecast. Unvorhergesehene Marktbewegungen werden im Forecast mit Sollwert-Anpassungen berücksichtigt.</p>	

Abb. 32a: Marktverständnis als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Forecast“¹⁵

Beispiel: Skalierung Marktverständnis (F; KA; S)	Fähigkeit, sich Marktkenntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln
1	Ist bereit, sich mit dem Markt zu beschäftigen.
2	Ist in der Lage, Marktinformationen richtig einzuschätzen und bei der Entscheidungsfindung einzubeziehen.
3	Verfügt über entsprechende Kenntnisse und Informationsquellen, um den Markt eigenständig zu analysieren.
4	Bereitet sachgerechte betriebliche Entscheidungen auf Basis des notwendigen Detailwissens über Absatz, Verkauf, Marketing, Werbung, Wettbewerber etc. vor.
5	Ist ein anerkannter Gesprächspartner des Managements in Marktfragen.

Abb. 32b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz *Marktverständnis*

Der gesamte Hauptprozess erfordert das in Abb. 33 dargestellte prozessspezifische Fachwissen von Controllern.

¹⁵ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann 2010, S. 123 ff.

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Forecast
<p>Aktuelle Geschäftsentwicklung</p>	<p>Kenntnisse über aktuelle Markt- und Geschäftsentwicklungen (z. B. Konjunkturabschwächung, Rohstoffpreise etc.) Verständnis der strategischen und operativen Performancetreiber des Geschäfts und Kenntnis der die Performance beeinflussenden geplanten und bereits getroffenen Maßnahmen des Managements</p>
<p>Planungs- und Forecast-Instrumente</p>	<p>Kenntnisse über Instrumente wie Erwartungsrechnungen, Hochrechnungen Kenntnisse über mathematisch-statistische und betriebswirtschaftliche Analyseverfahren, um kurz- und langfristige Vorhersagen (z. B. Absatzmöglichkeiten oder Marktpotenziale) treffen zu können: Simulationen und Szenariotechniken, qualitative Prognoseverfahren (z. B. Delphi Methode, Relevanzbaum-Verfahren, Trendprognosen etc.), explorative Datenanalyse und prädiktive, quantitative Analyseverfahren</p>
<p>Rechnungswesen und Reporting</p>	<p>Kenntnisse über das externe bzw. interne Rechnungswesen (Monatsabschluss, Abgrenzungen, Rückstellungen, Bewertung etc.) Kenntnis der mit dem Forecast verbundenen Prozesse wie Management-Reporting, operative Planung & Budgetierung, Projektcontrolling, Risikomanagement etc. Datenanalyse: Kenntnisse über verschiedene Analyseinstrumente zur Verdichtung von Daten zu Informationen, wie z. B. die betriebswirtschaftliche Abweichungsanalyse</p>
<p>IT-Werkzeuge</p>	<p>Kenntnisse betreffend ERP-Systeme IT-Werkzeuge für den Umgang mit großen und komplexen Datensätzen (Datenbank-Software; Analyse-Software inkl. Analyseprogramme für Massendaten; Tabellenkalkulation etc.) IT-Werkzeuge für zeitnahe Auswertungen und eine zeitnahe Weiterleitung an die entsprechenden Bereiche (Berichts-Software)</p>

Abb. 33: Prozessspezifisches *Fachwissen* – „Forecast“

3.4 Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung

3.4.1 Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Ziel des Hauptprozesses „Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung“ (in weiterer Folge Kosten- und Leistungsrechnung) ist es, Kosten-, Leistungs- und Ergebnistransparenz durch eine verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten, Leistungen und Erlösen auf entsprechende Objekte (z.B. Produkte oder Unternehmensbereiche) zu schaffen, um Entscheidungen und Verantwortlichkeiten mit Blick auf Kosten, Leistungen und Ergebnisse zu unterstützen. Der Prozess zielt u.a. darauf ab, eine verantwortungsbezogene Management-Erfolgsrechnung als Ergebnis zu erstellen. Außerdem unterstützt die Kosten- und Leistungsrechnung die Erfüllung rechtlicher Rahmenbedingungen (z.B. Transferpreiskalkulationen). Inhalte sind Kosten, Leistungen und Ergebnisse mit Blick auf Produkte oder Dienstleistungen bzw. auf aggregierter Ebene Produktgruppen oder ergebnisverantwortliche Einheiten (z.B. Geschäftsbereiche). Gegenstand der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung ist die Erfassung, Zuordnung, Auswertung und Kontrolle von Kosten, Leistungen und Ergebnissen, die beim betrieblichen Güterverzehr bzw. der Gütererstellung anfallen. Für diesen Hauptprozess wurden die in Abb. 34a dargestellten erfolgskritischen Controller-Kompetenzen identifiziert.

Wesen der
Kosten-,
Leistungs- und
Ergebnisrechnung

Ebene Wissensarbeit			
Geschäftsprozess-Ebene			
Kosten- und Leistungsrechnung			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsgeben ▪ Entscheidungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständnisbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilungsvermögen ▪ Konzeptionsstärke ▪ Organisationsfähigkeit ▪ Prozessspezifisches Fachwissen

Abb. 34a: Prozessspezifische Kompetenzen „Kosten- und Leistungsrechnung“ nach Kompetenzklassen

Abb. 34b klassifiziert die für den Hauptprozess erfolgskritischen Controller-Kompetenzen nach Output-Kategorien.

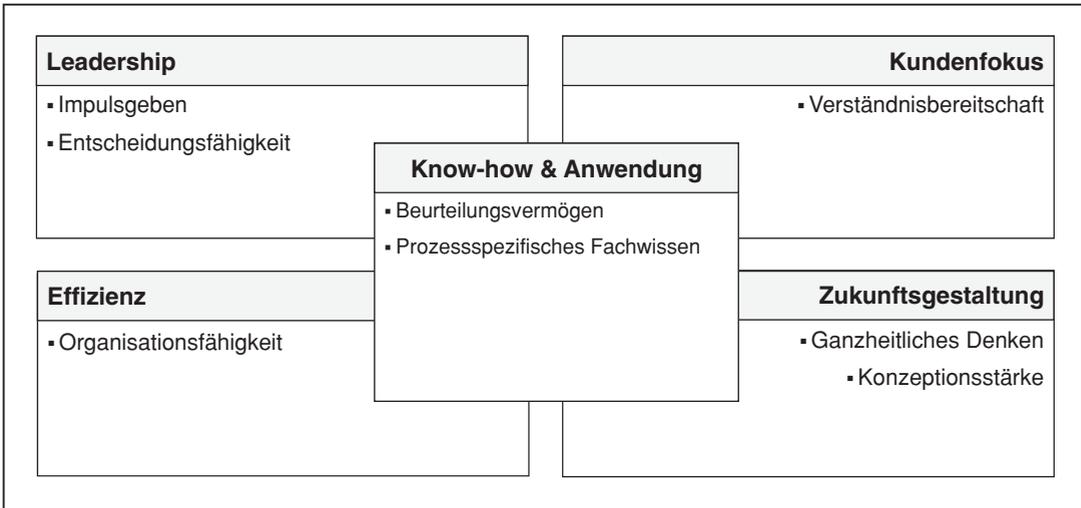


Abb. 34b: Prozessspezifische Kompetenzen „Kosten- und Leistungsrechnung“ nach Output-Kategorien¹⁶

3.4.2 Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Für den Hauptprozess „Kosten- und Leistungsrechnung“ wird exemplarisch die Controller-Kompetenz *Entscheidungsfähigkeit* in Abb. 35a detailliert beschrieben.

Entscheidungsfähigkeit (A/P; L; S)	Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen
<p>Erläuterung: Entscheidungsfähigkeit ist die Fähigkeit, die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten aktiv und selbstbestimmt zu beurteilen und Prioritäten für das weitere Handeln zu setzen. Entscheidungsunfähigkeit führt zu Handlungsunfähigkeit.</p>	

¹⁶ Vgl. Erläuterung Abb. 25b.

Entscheidungsfähigkeit (A/P; L; S)	Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setzt deutliche Prioritäten, um Handlungsalternativen aufzuzeigen; konzentriert sich auf das Wesentliche. • Entscheidet aktiv zwischen unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten im Zuge der Entscheidungsvorbereitung; beurteilt Alternativen sowohl betriebswirtschaftlich als auch wertorientiert. • Nutzt in Fällen nicht-berechenbarer Entscheidungen den eigenen emotionalen und erfahrungsmäßigen Hintergrund, um nicht handlungsunfähig zu werden. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Entwirft Entscheidungsvorlagen vorschnell und setzt Entscheidungen ohne Absprache unbedacht um.</p>	
<p>Legende: A/P: Mischform von Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz und personaler Kompetenz L: Output-Kategorie Leadership S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Kosten- und Leistungsrechnung, Projekt- und Investitionscontrolling, Risikomanagement, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung</p>	
<p>Begründung Auswahl – Kosten- und Leistungsrechnung: Die fachliche Kompetenz, das Zusammenhangswissen und die regelmäßige Interaktion mit den betreuten Kostenstellenverantwortlichen befähigen Controller, Prozesse, Ergebnisse bzw. Handlungen zu verstehen, Handlungsempfehlungen zu geben und den Gesprächspartnern nachvollziehbar zu erklären. Zu beachten ist, dass Controller zwar dabei helfen, Entscheidungen vorzubereiten, sie aber nicht abschließend treffen.</p>	

Abb. 35a: *Entscheidungsfähigkeit* als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Kosten- und Leistungsrechnung“¹⁷

Beispiel: Skalierung Entscheidungsfähigkeit (A/P; L; S)	Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen
1	Ist in der Lage, unterschiedliche Handlungsalternativen aufzuzeigen.
2	Setzt deutliche Prioritäten, um Handlungsalternativen aufzuzeigen; konzentriert sich auf das Wesentliche.
3	Entwickelt im Rahmen der Entscheidungsunterstützung seine eigene Position.

¹⁷ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010, S. 123 ff.

Beispiel: Skalierung Entscheidungsfähigkeit (A/P; L; S)		Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen
4	Nutzt in Fällen nicht-berechenbarer Entscheidungen den eigenen emotionalen und erfahrungsmäßigen Hintergrund und vertritt seine Position gegenüber Dritten aktiv.	
5	Wird vom Management aufgrund seiner klaren und gut nachvollziehbaren Empfehlungen als Ratgeber auch bei schwierigen Entscheidungen geschätzt und herangezogen.	

Abb. 35b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz *Entscheidungsfähigkeit*

Der Hauptprozess *Kosten- und Leistungsrechnung* erfordert das in Abb. 36 dargestellte Controller-Fachwissen.

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Kosten- und Leistungsrechnung
Prozess und System	Kenntnis des betrieblichen Rechnungswesens und seiner Teilprozesse und Informationen Kenntnisse des komplexen Wirkungsgeflechts eines Unternehmens und der Abhängigkeiten als Grundlage für die situationsgerechte Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung Kenntnis der Vor- und Nachteile von Kosten- und Leistungsrechnungssystemen (z. B. teil- oder vollintegriert) und der damit verbundenen Kosten und Nutzen
Führungsrelevante vs. externe Bewertung	Kenntnis der Einsatzfelder der im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung gewonnenen Informationen (IFRS, lokales GAAP, Angebotskalkulation etc.) und Kenntnis der unterschiedlichen Rechensysteme Integration der unterschiedlichen Rechensysteme zur Brückenbildung
Führungsorientierung	Kenntnisse über Zielvereinbarungen und ihre Anreizwirkung im Zusammenhang mit der Kosten- und Leistungsplanung (z. B. für Profit Center- und Kostenstellenleiter) Kenntnisse über die Konzeption und Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung (z. B. als Verantwortungsrechnung) und deren Auswirkung auf das Managementverhalten

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Kosten- und Leistungsrechnung
IT-Werkzeuge	Kenntnisse betreffend ERP-System bzw. Kenntnis des Kosten- und Leistungsrechnungssystems sowie der vor- und nachgelagerten Systeme Kenntnis der Datenflüsse im Unternehmen, um Datenqualität zu sichern, Wissen, wer an welcher Stelle warum welche Daten wie zu erfassen hat Wissen über die Durchführung von Plausibilitätstests mit Systemhilfe

Abb. 36: Prozessspezifisches *Fachwissen* – „Kosten- und Leistungsrechnung“

3.5 Management Reporting

3.5.1 Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Ziel des Hauptprozesses „Management Reporting“ ist es, entscheidungsrelevante Informationen im Sinne von Zielbezug/-erreichungsgrad empfängerbezogen für die Steuerung des Unternehmens zeitnah zu erstellen und zu liefern. Mit der Informations- und Dokumentationsaufgabe soll das Reporting die unternehmensweite Transparenz sicherstellen. Es werden in der Regel finanzielle und nicht-finanzielle Informationen in den Dimensionen Ist, Ist-Vorjahr, Plan, Soll und Forecast in Form von regelmäßigen Standardberichten sowie Ad-hoc-Berichten zur Verfügung gestellt. Basierend auf identifizierten und erklärten Abweichungen und Zielerreichungsprognosen (Kommentierungen) werden mit dem Management konkrete Vorschläge zur Gegensteuerung erarbeitet und abgestimmt. Gegenstände sind u.a. GuV, Bilanz, Cashflow, Umsatz, Kosten, Ergebnis, Investitionen, Projekte, Mengen, Kapazitäten und Mitarbeiter – bezogen auf die Management-Einheiten im Unternehmen. Für den Hauptprozess Management Reporting wurden die erfolgskritischen Controller-Kompetenzen identifiziert (s. Abb. 37a).

Wesen des
Management
Reporting

Ebene Wissensarbeit			
Geschäftsprozess-Ebene			
Management Reporting			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsgeben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständnisbereitschaft ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Beratungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilungsvermögen ▪ Konzeptionsstärke ▪ Marktverständnis ▪ Prozessspezifisches Fachwissen

Abb. 37a: Prozessspezifische Kompetenzen „Management Reporting“ nach Kompetenzklassen

Abb. 37b klassifiziert die für den Hauptprozess erfolgskritischen Controller-Kompetenzen nach Output-Kategorien.

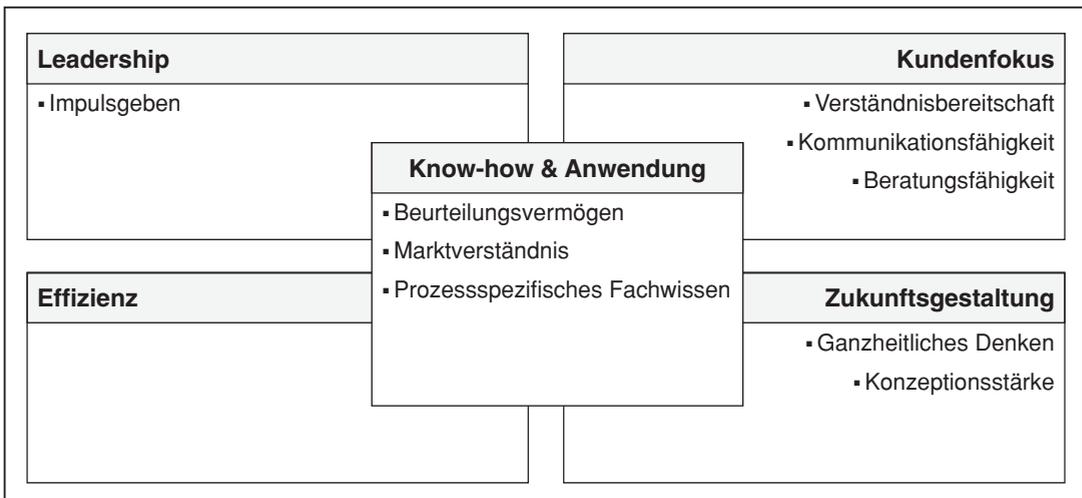


Abb. 37b: Prozessspezifische Kompetenzen „Management Reporting“ nach Output-Kategorien¹⁸

¹⁸ Vgl. Erläuterung Abb. 25b.

3.5.2 Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Für den Hauptprozess „Management Reporting“ wird exemplarisch die Controller-Kompetenz *Kommunikationsfähigkeit* in Abb. 38a detailliert beschrieben.

Kommunikationsfähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zu kommunizieren
<p>Erläuterung: Kommunikationsfähigkeit bildet die Basis für den souveränen Umgang mit internen Kunden und anderen Stakeholdern. Kommunikationsfähigkeit ist die Eignung, in Gespräch, Verhandlung, Abstimmungsgespräch etc. mit einer oder mehreren Personen vorteilhafte Ergebnisse für das eigene Unternehmen zu erzielen, ohne die Verhandlungspartner zu frustrieren bzw. zu dauerhaften Widersachern zu machen. Kommunikationsfähigkeit schließt ein, zuhören zu wollen und zu können sowie mündliche und schriftliche Informationen mit hoher Verständlichkeit zu gestalten. Sie umfasst Erklärungsfähigkeit, Kontakt- und Überzeugungsfähigkeit – auch gegenüber schwierigen Kommunikationspartnern.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geht auf andere offen und wohlwollend zu, knüpft schnell Kontakte und baut sie aus; zeigt Wertschätzung gegenüber Gesprächspartnern. • Geht auf Gesprächspartner empfängerorientiert ein und hört gut zu, begegnet Einwänden sachlich und frustrationstolerant. Ist in der Lage, eigene Botschaften erfolgreich zu adressieren. • Überzeugt andere durch die starke Identifikation mit den eigenen Argumenten, gestaltet Kommunikationsbeziehungen erfolgreich, beeinflusst und motiviert. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Verhält sich leutselig, kann nichts für sich behalten, zieht das Gespräch ständig an sich und geht anderen dadurch auf die Nerven.</p>	
<p>Legende: S: sozial-kommunikative Kompetenz K: Output-Kategorie Kundenfokus S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Forecast, Management Reporting, Personalcontrolling, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung</p>	

Kommunikationsfähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zu kommunizieren
<p>Begründung Auswahl – Management Reporting: Kommunikationsfähigkeit spielt vor allem bei Berichtsdurchsprachen eine große Rolle. Controller müssen der Präsentation und Diskussion im Kreis des Managements rhetorisch wie psychisch gewachsen sein und dürfen sich nicht von ihrem Berichtsziel abbringen lassen. Sie brauchen soziales Gespür, um die zugrundeliegenden Intentionen der Manager während der Diskussion zu erkennen und einzuordnen und sollten sich auch dazu in der Lage sehen, die Berichtsergebnisse ohne Ängste vor den Reaktionen des Managements zu vertreten.</p>	

Abb. 38a: *Kommunikationsfähigkeit* als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Management Reporting“¹⁹

Beispiel: Skalierung Kommunika- tionsfähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zu kommunizieren
1	Drückt sich sachlich aus, spricht, präsentiert und schreibt verständlich.
2	Geht auf andere offen und wohlwollend zu, knüpft schnell Kontakte und baut sie aus; zeigt Wertschätzung gegenüber Gesprächspartnern.
3	Geht auf Gesprächspartner empfängerorientiert ein und hört gut zu, begegnet Einwänden sachlich und frustrationstolerant. Ist in der Lage, eigene Botschaften erfolgreich zu adressieren.
4	Kommuniziert erfolgreich auch mit Opponenten und überzeugt durch die starke Identifikation mit den eigenen Argumenten. Präsentiert schwierige Sachverhalte gekonnt.
5	Gestaltet Kommunikationsbeziehungen erfolgreich und ist in der Lage, andere zu beeinflussen und zu motivieren.

Abb. 38b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz *Kommunikationsfähigkeit*

Für den Hauptprozess *Management Reporting* wurde das in Abb. 39 dargestellte Controller-Fachwissen identifiziert.

¹⁹ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010, S. 123 ff.

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Management Reporting
Prozess und Instrumente	<p>Funktionsweise von Reporting-Systemen: Kenntnisse im Bereich der Abstimmung der verschiedenen Berichtsarten untereinander und dem Informationsbedarf des Managements im Verlauf der Geschäftstätigkeit</p> <p>Reporting-Instrumente: Abstimmung der Berichtsinhalte mit dem Informationsbedarf (Welche quantitativen und qualitativen Kennzahlen eignen sich für welchen Berichtszweck?)</p> <p>Kennzahlensysteme, Werttreibersysteme, Werttreiber-Logik des Unternehmens</p>
Daten	<p>Datenmanagement: Wissen über die Erfassung, Bereinigung, Plausibilisierung und Konsolidierung von Unternehmensdaten für Berichtszwecke</p> <p>Datenanalyse: Kenntnisse verschiedener Analyseinstrumente zur Verdichtung von Daten zu Informationen, wie z.B. die betriebswirtschaftliche Abweichungsanalyse</p> <p>Kenntnisse der Datenstrukturen des Unternehmens</p>
Entscheidungsunterstützung	<p>Faktenbasiertes Wissen zu unternehmensinternen und -externen Gegebenheiten, die von inhaltlicher Relevanz für Ursachenanalyse sind</p> <p>Wissen zu Methoden der Entscheidungsrechnung und -unterstützung, um eine Auswahl im Rahmen der Verabschiedung von Maßnahmen treffen zu können</p>
IT-Werkzeuge	<p>Kenntnisse betreffend ERP-System</p> <p>Datenbank-Software</p> <p>Analyse-Software</p> <p>Berichts-Software</p>

Abb. 39: Prozessspezifisches *Fachwissen* –, Management Reporting“

3.6 Projekt- und Investitions-Controlling

3.6.1 Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Wesen des Projekt- und Investitions-Controllings

Der Hauptprozess „Projekt- und Investitions-Controlling“ verfolgt das Ziel, den Nutzen und die Wirtschaftlichkeit von Investitionen bzw. Projekten zu belegen, die Einhaltung von Projektzielen und deren Fortschritt zu beurteilen und generell für einen effizienten Mitteleinsatz zu sorgen.

Das Projekt- und Investitionscontrolling unterstützt bei der Bewertung, Priorisierung und Auswahl, bei der Planung, der Durchführung und Steuerung sowie beim Abschluss von Projekten und Investitionsvorhaben. Dazu gehört auch die Kontrolle der Zielerreichung nach Abschluss der Projekte. Folgende erfolgskritische Controller-Kompetenzen wurden für den Hauptprozess „Projekt- und Investitions-Controlling“ identifiziert (s. Abb. 40a).

Ebene Wissensarbeit			
Geschäftsprozess-Ebene			
Projekt- und Investitionscontrolling			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken ▪ Offenheit für Veränderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsgeben ▪ Entscheidungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständnisbereitschaft ▪ Beratungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilungsvermögen ▪ Konzeptionsstärke ▪ Prozessspezifisches Fachwissen

Abb. 40a: Prozessspezifische Kompetenzen „Projekt- und Investitionscontrolling“ nach Kompetenzklassen

Abb. 40b klassifiziert die für den Hauptprozess erfolgskritischen Controller-Kompetenzen nach Output-Kategorien.

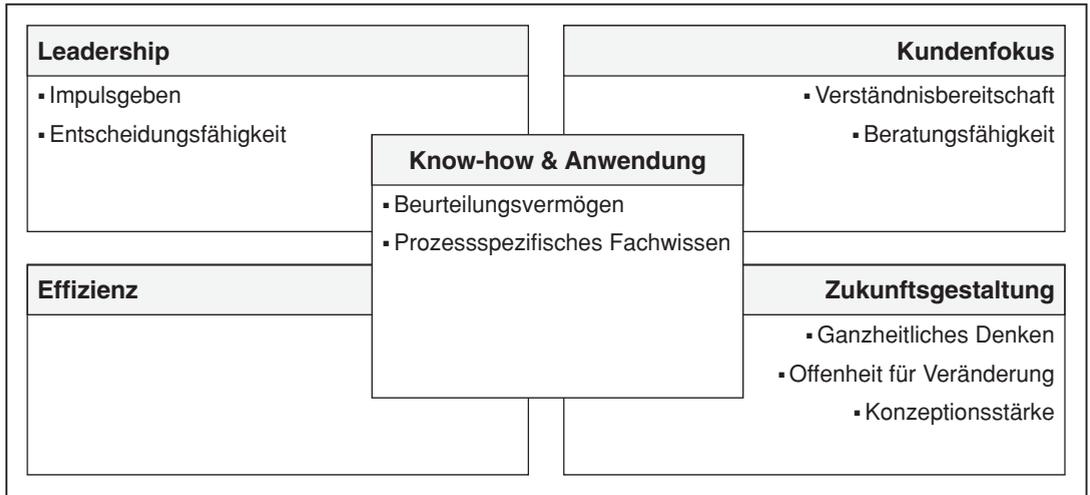


Abb. 40b: Prozessspezifische Kompetenzen „Projekt- und Investitionscontrolling“ nach Output-Kategorien²⁰

3.6.2 Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Die detaillierte Kompetenzbeschreibung erfolgt für den Hauptprozess „Projekt- und Investitionscontrolling“ am Beispiel der Kompetenz *Konzeptionsstärke*.

Konzeptionsstärke (F/A; Z; S)	Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln
<p>Erläuterung: Konzeptionsstärke kennzeichnet die Fähigkeit, Neues in guter fachlicher Qualität zu entwickeln, fundiert auszuarbeiten und gegen Widerstände in der Praxis umzusetzen. Die Fähigkeit setzt sowohl umfangreiche fachliche und methodische Kompetenzen im Bereich der Neuentwicklung als auch persönliche Eigenschaften wie Willensstärke oder Tatkraft voraus, um die Neuerung erfolgreich zu realisieren.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitet aufgrund seiner fachlichen und methodischen Kenntnisse systematisch neue Handlungskonzepte und –vorschläge. • Verknüpft einzelne Aspekte zu umfassenden, überzeugenden Lösungsansätzen und –möglichkeiten. • Integriert konstant neue Anregungen in das bestehende Controlling-Konzept, um dieses weiterzuentwickeln. 	

²⁰ Vgl. Erläuterung Abb. 25b.

Konzeptionsstärke (F/A; Z; S)	Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln
Kompetenzübertreibung: Versucht im Alleingang, eigene Ideen durchzusetzen.	
Legende: F/A: Mischform von Fach-Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungs-kompetenz Z: Output-Kategorie Zukunftsgestaltung S: prozess-spezifische Kompetenz	
Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Kosten- und Leistungsrechnung, Projekt- und Investitionscontrolling, Management Reporting, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme	
Begründung Auswahl – Projekt- und Investitionscontrolling: Konzeptionsstarke Projekt-Controller können die Anforderungen aus den von ihnen betreuten Bereichen so mit den allgemeinen Planungs- und Steuerungssystemen verbinden, dass daraus unternehmensweit verzahnte Projektssysteme entstehen, die Planung, Ist-Erfassung, Soll-Ist-Vergleich und Erwartungsbetrachtungen abdecken.	

Abb. 41a: *Konzeptionsstärke* als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Projekt- und Investitionscontrolling“²¹

Beispiel: Skalierung Konzeptionsstärke (F/A; Z; S)	Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln
1	Ist in der Lage, andere bei der Entwicklung neuer Konzepte zu unterstützen.
2	Ist in der Lage, neue Konzepte unter Anleitung Dritter zu erstellen.
3	Erarbeitet aufgrund seiner fachlichen und methodischen Expertise systematisch neue Konzepte und eigenständige Lösungsansätze.
4	Liefert auf Basis seiner Expertise umfassende konzeptionelle Analysen und Interpretationen und zeigt Verbesserungspotenziale auf.
5	Verknüpft einzelne Aspekte zu umfassenden Lösungsansätzen und -möglichkeiten. Integriert konstant neue Anregungen in die bestehenden Konzepte, um diese weiterzuentwickeln.

Abb. 41b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz *Konzeptionsstärke*

²¹ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010, S. 123 ff.

Für den Hauptprozess „Projekt- und Investitionscontrolling“ ist für Controller das in Abb. 42 dargestellte Controller-Fachwissen essenziell.

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Projekt- und Investitionscontrolling
Projekte – Prozess und Instrumente	Prozess des Projektcontrollings Projektbezogenes Rechnungswesen und Funktionsweise der Projektkostenrechnung Instrumente der integrierten Projektplanung (Leistungen, Termine, Ressourcen, Kosten) Projektbezogene Plan-/Soll-Ist-Vergleiche und Erwartungsrechnung Kenntnisse zur Erstellung und Aufbereitung von projektbezogenen Entscheidungsvorlagen bzw. Business Cases
Investitionen – Prozess und Instrumente	Prozess der Investitionsplanung, -steuerung und -kontrolle, Kenntnis der Schnittstellen zu verbundenen Prozessen Investitionsrechnungsverfahren, Berücksichtigung von Unsicherheit und Risiko; Beurteilung von Investitionen unter Nachhaltigkeitsaspekten Methoden zur Bewertung und Abschreibung von Anlagen Liquiditätsplanung Kenntnisse zur Erstellung und Aufbereitung von Entscheidungsvorlagen bzw. Business Cases
Daten	Organisation der laufenden Leistungserfassung in Projekten Abbildung von Projekten und Investitionen im ERP-System Datenanalyse: Kenntnisse über verschiedene Analyseinstrumente zur Verdichtung von Daten zu Informationen, wie z. B. die betriebswirtschaftliche Abweichungsanalyse (Kosten vs. Fortschritt)

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Projekt- und Investitionscontrolling
IT-Werkzeuge	Kenntnisse betreffend ERP-System Datenbank-Software Projektmanagement- und -controlling-Software Programm-Management-Software Berichts-Software Tabellenkalkulation

Abb. 42: Prozessspezifisches *Fachwissen* – „Projekt- und Investitionscontrolling“

3.7 Risikomanagement

3.7.1 Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Wesen des
Risiko-
managements

Das Ziel des Hauptprozesses „Risikomanagement“ besteht in der langfristigen Sicherung des Unternehmensbestands und der Verbesserung der Planungsqualität durch frühzeitige Identifikation und Steuerung positiver und negativer Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert im Rahmen eines durchgängigen Prozesses. Das Risikomanagement beinhaltet die Identifikation, Erfassung, Analyse, Bewertung, Kontrolle und Steuerung von Risiken sowie die Ableitung und Verfolgung geeigneter Risikoabwehrmaßnahmen. Als Rahmen werden dabei allgemeine risikopolitische Grundsätze vorgegeben sowie strategische Stoßrichtungen angewendet. Für das Risikomanagement wurden die in Abb. 43a dargestellten erfolgskritischen Controller-Kompetenzen identifiziert.

Ebene Wissensarbeit			
Geschäftsprozess-Ebene			
Risikomanagement			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken ▪ Offenheit für Veränderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltungswille ▪ Impulsgeben ▪ Entscheidungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrationsfähigkeit ▪ Beratungsfähigkeit ▪ Kooperationsfähigkeit ▪ Konfliktlösungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilungsvermögen ▪ Prozessspezifisches Fachwissen

Abb. 43a: Prozessspezifische Kompetenzen „Risikomanagement“ nach Kompetenzklassen

Abb. 43b klassifiziert die für den Hauptprozess erfolgskritischen Controller-Kompetenzen nach Output-Kategorien.

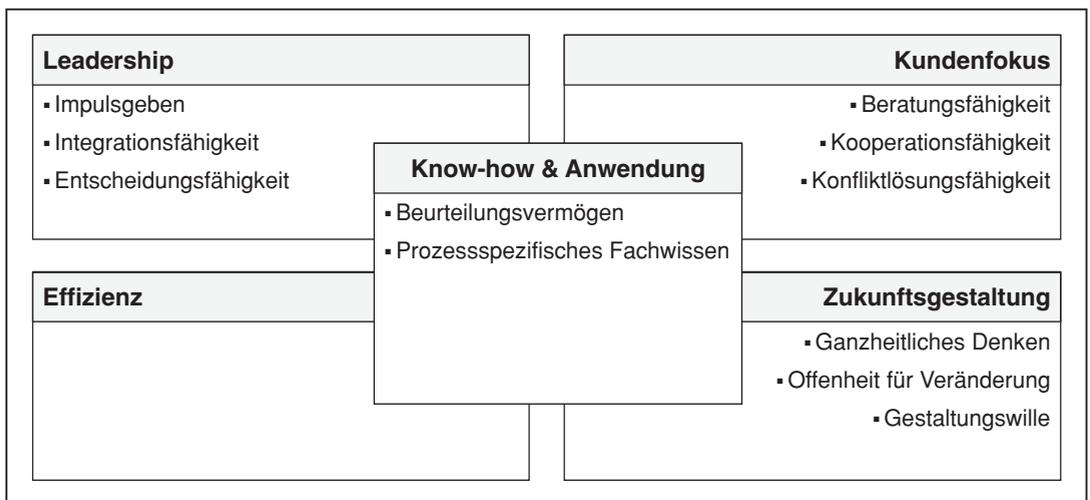


Abb. 43b: Prozessspezifische Kompetenzen „Risikomanagement“ nach Output-Kategorien²²

²² Vgl. Erläuterung Abb. 25b.

3.7.2 Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Die detaillierte Beschreibung erfolgt am Beispiel der Kompetenz *Konfliktlösungsfähigkeit*, die im Hauptprozess „Risikomanagement“ bei Controllern entsprechend ausgeprägt sein soll (s. Abb. 44a).

Konfliktlösungsfähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, auch bei Konflikten erfolgreich zu handeln
<p>Erläuterung: Konfliktlösungsfähigkeit fördert das Erkennen von Interessensgegensätzen, die persönliche Toleranz, die Akzeptanz der Meinungen anderer – auch, wenn sie der eigenen Vorstellung widersprechen, sowie die individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung. Dabei soll die Konfliktlösung nicht das Ergebnis harmoniegeleiteter schneller Einigungen sein, sondern aus einem fair geführten Ausgleich der Interessensgegensätze herbeigeführt werden. Hierzu gehört die Überzeugungsfähigkeit, d.h. die Befähigung, eigene Standpunkte klar und fundiert vorzutragen und Dritten das Gefühl zu vermitteln, Lösungen durch eigene Einsichten gewonnen zu haben.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erkennt neben der eigenen Interessenslage auch die Interessen anderer. • Führt konfliktäre Gespräche mit anderen; ist dabei einsichtig und tolerant genug, um andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen und die eigenen kritisch zu hinterfragen. • Schafft Vertrauen und tritt sicher auf, überzeugt dabei andere und löst Widerstände und Blockaden, sodass deren Eigenverantwortung und soziale Kommunikation zunimmt. • Wird in Konfliktfällen gern als ausgleichende Person eingesetzt. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Versucht in allen Fällen als Vermittler zu agieren und bringt ein zu hohes Verständnis für das Handeln von allen Parteien auf; vermittelt auch dann noch zwischen Konfliktparteien, wenn konsequente Entscheidungen und Standpunkte notwendig sind.</p>	
<p>Legende: S: sozial-kommunikative Kompetenz K: Output-Kategorie Kundenfokus S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Operative Planung & Budgetierung, Risikomanagement, Personalcontrolling, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung</p>	

Konfliktlösungsfähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, auch bei Konflikten erfolgreich zu handeln
<p>Begründung Auswahl – Risikomanagement: Entsprechend der unterschiedlichen Risikofreude/-aversion der Entscheidungsträger kommt es im Abwägen von Chancen und Risiken bzw. in der Risikosteuerung häufig zu Interessensgegensätzen zwischen ihnen. Controller müssen diese Gegensätze und daraus entstehende Konflikte zum Wohl des Unternehmens als Ganzes auflösen. Controller haben darüber hinaus generell den Auftrag, die Annahmen der Risk Owner kritisch zu hinterfragen bzw. zu „challengen“ und dabei die Unternehmensinteressen und -ziele zu vertreten. Dieser Auftrag beinhaltet in der Regel ein Konfliktpotenzial, mit dem Controller kompetent umgehen müssen.</p>	

Abb. 44a: *Konfliktlösungsfähigkeit* als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Risikomanagement“²³

Beispiel: Skalierung Konfliktlösungsfähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, auch bei Konflikten erfolgreich zu handeln
1	Ist bereit, eine Konfliktlösung zu erzielen.
2	Toleriert die Interessen anderer, lässt Interessensgegensätze zu und ist auf der Suche nach einem Interessensausgleich.
3	Toleriert die Interessen anderer, lässt Interessensgegensätze zu und versteht es, Interessen durch eine aktive Konfliktbearbeitung/Verhandlungsführung auszugleichen.
4	Schafft Vertrauen und tritt sicher auf, überzeugt dabei andere und löst Widerstände und Blockaden, sodass deren Eigenverantwortung und soziale Kommunikation zunimmt.
5	Wird in Konfliktfällen gern als ausgleichende Person eingesetzt, löst Blockaden.

Abb. 44b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz *Konfliktlösungsfähigkeit*

Für den Hauptprozess sollten Controller auf das in Abb. 45 dargestellte Controller-Fachwissen zurückgreifen können.

²³ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010, S. 123 ff.

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Risikomanagement
<p>Prozess und rechtliche Rahmenbedingungen</p>	<p>Kenntnisse rechtlicher Rahmenbedingungen und „soft law“ Regelungen im Bereich Governance, Compliance, Risikomanagement, Internes Kontrollsystem Kenntnisse der ablauf- und aufbauorganisatorischen Gestaltung eines wirkungsvollen RMS/IKS Grundlegendes Verständnis des COSO Enterprise Risk Management-Systems Gestaltung von Geschäftsprozessen im Spannungsfeld von Compliance, Risiko und Performance</p>
<p>Risikoanalyse, Bewertung und Reporting</p>	<p>Mathematische und statistische Grundlagenkenntnisse zur Modellierung und Bewertung von Risiken Wissen zur Identifikation und Bewertung von gesamthaften Geschäftsrisiken, die über Rohstoff-, Zins-, und Währungsrisiken hinausgehen Kenntnisse zur Ermittlung/Interpretation des Cashflow- und Fair value-Risikos, Kenntnisse zur Anwendung von Cashflow-at-Risk (CFaR), Earnings-at-Risk (EaR), und Value-at-Risk (VaR)-Modellen Basiswissen über die Bilanzierung und Berichterstattung von Risiken (z. B. Hedge-Accounting, IFRS 7)</p>
<p>Risiko-adjustierte Planung und Risikosteuerung</p>	<p>Kenntnisse zur Berücksichtigung von Risiken in der strategischen und operativen Planung Kenntnisse der wesentlichen strategischen Möglichkeiten der Risikosteuerung (Portfolio, Geschäftsmodell etc.) Basiswissen über Art und Funktionsweise von Hedging-Strategien</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Risikomanagement
IT-Werkzeuge und Wissensmanagement	Kenntnisse zur IT-gestützten Risikomodellierung, Durchführung von Sensitivitätsanalysen und Simulationen (SPSS, Excel, Crystal Ball etc.) Wissen über die systematische Erstellung und Dokumentation von Risikorichtlinien Kenntnisse zur effektiven Vermittlung und Kommunikation von Richtlinien im Risikomanagement Software für risikoadjustierte Planung und Risikoberichterstattung

Abb. 45: Prozessspezifisches *Fachwissen* – Risikomanagement

3.8 Funktionscontrolling am Beispiel des Personalcontrollings

3.8.1 Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Der Hauptprozess „Funktions-Controlling“ steht für das Controlling der einzelnen Funktionen der Wertschöpfungskette, wie z. B. F&E, Produktion, Vertrieb als Primäraktivitäten oder Personal und IT als Unterstützungsaktivitäten. Grundsätzlich findet man hier die bereits dargestellten Controlling-Prozesse, wie Planung, Reporting usw., wieder. Dennoch können besondere Anforderungen einer Branche oder eines Unternehmens die spezifische Darstellung des Controlling-Prozesses einer Funktion nahelegen oder sogar zwingend erforderlich machen. Am Beispiel der Funktion „Personal“ werden im folgenden Kapitel die erfolgskritischen Kompetenzen des Prozesses „Personalcontrolling“ dargestellt. Da Funktionscontrolling sämtliche Controlling-Prozesse umfasst, könnten dem Personalcontrolling sämtliche prozessspezifischen Kompetenzen der neun Hauptprozesse zugeordnet werden. Dies würde aber zu einer unrealistisch weitreichenden Kompetenzanforderung führen, die in der Praxis kaum umsetzbar wäre. Dieser Umstand unterstreicht erneut die Sinnhaftigkeit, sich auf bestimmte erfolgskritische Kompetenzen zu fokussieren.

Funktionscontrolling als Controlling-Hauptprozess

Der Hauptprozess „Personalcontrolling“ zielt zum einen darauf ab, dass die Personalziele im Einklang mit den Unternehmenszielen erreicht werden. Zum anderen soll dieser für effektive und effiziente Personalprozesse und Ergebnisse der Personalarbeit im Unternehmen sorgen. Personalcontrolling beschäftigt sich mit den Chancen und Risiken im Personalmanagement bzw. mit Personalrisiken in der gesamten Organisation. Es koordiniert und integriert die qualitative und quantitative personelle Planung unternehmensübergreifend und stimmt diese mit

Wesen des Personalcontrollings

den Unternehmensvorgaben ab. Wichtige Bestandteile des Personalcontrollings sind zudem auch ein empfängergerechtes, entscheidungsrelevantes Berichtswesen zu personalwirtschaftlichen Themen sowie die Systeme des Personalcontrollings.

Für den Hauptprozess „Personalcontrolling“ wurden die in Abb. 46a dargestellten erfolgskritischen Controller-Kompetenzen identifiziert.

Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsgeben ▪ Entscheidungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratungsfähigkeit ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Kooperationsfähigkeit ▪ Konfliktlösungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilungsvermögen ▪ Organisationsfähigkeit ▪ Prozessspezifisches Fachwissen

Abb. 46a: Prozessspezifische Kompetenzen „Personalcontrolling“ nach Kompetenzklassen

Abb. 46b klassifiziert die für den Hauptprozess erfolgskritischen Controller-Kompetenzen nach Output-Kategorien.

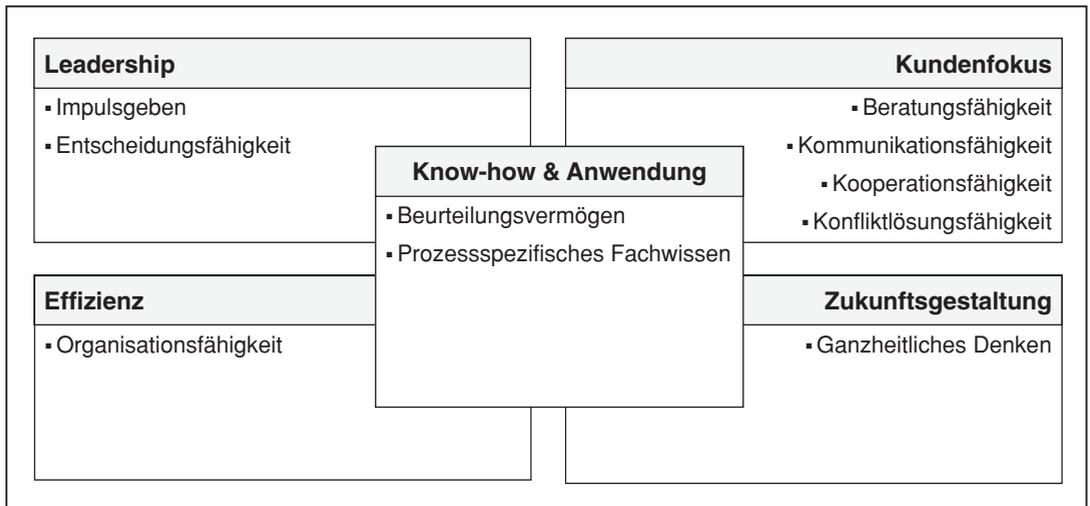


Abb. 46b: Prozessspezifische Kompetenzen „Personalcontrolling“ nach Output-Kategorien²⁴

3.8.2 Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Der Hauptprozess „Personalcontrolling“ ist an der Schnittstelle von Personal und Controlling angesiedelt und involviert nicht nur das zentrale Personalmanagement und das zentrale Controlling, sondern darüber hinaus die Führungskräfte des Unternehmens sowie auch (gegebenenfalls) die HR-Business-Partner. Im Personalcontrolling kommt es daher darauf an, tragfähige Beziehungen in unterschiedlichen Konstellationen und mit divergierenden Anforderungen zu entwickeln bzw. zu halten. Daher erfolgt die detaillierte Betrachtung an dieser Stelle am Beispiel der Controller-Kompetenz *Kooperationsfähigkeit*.

Beispielhafte Kompetenzbeschreibung und -skalierung sowie Vorstellung des Know-how-Katalogs

Kooperationsfähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu handeln
Erläuterung: Kooperationsfähigkeit beinhaltet die Fähigkeit zur sozialen Zusammenarbeit. Das schließt die Befähigung ein, aus einzelnen Personen – zumindest zeitweilig – eine sich gegenseitig ergänzende und unterstützende Gemeinschaft zu bilden, die Neuem gegenüber aufgeschlossen und handlungsbereit ist und sich gegenüber anderen Personen und Gruppen nicht ablehnend verhält. Wichtig sind dabei der Wille und die Fähigkeit, auch schwierige Personen in die Zusammenarbeit einzubeziehen.	

²⁴ Vgl. Erläuterung Abb. 25b.

Kooperationsfähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu handeln
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordiniert und organisiert gemeinsames Handeln aufgrund entsprechend ausgeprägter Fähigkeiten und Erfahrungen. • Fördert Konsensfähigkeit und gegenseitige Akzeptanz, schätzt die Ergebnisse anderer. • Arbeitet mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen des Unternehmens. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Handelt zu kompromissbereit; ist zu stark auf Konsens und „Miteinander“ aus.</p>	
<p>Legende: S: sozial-kommunikative Kompetenz K: Output-Kategorie Kundenfokus S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Forecast, Risikomanagement, Personalcontrolling, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung</p>	
<p>Begründung Auswahl – Personalcontrolling: Das Personalcontrolling sollte aus Sicht des Unternehmens nachhaltige Entscheidungen vorantreiben. Hierbei müssen widersprüchliche Positionen vereint und unterschiedliche Personen zur Kooperation bewegt werden. Als zentrale Akteure müssen Personalcontroller die Gratwanderung zwischen zu vielen Kompromissen bzw. Konsensorientierung und Durchsetzung der vernünftigsten Lösung für das Unternehmen besonders beherrschen.</p>	

Abb. 47a: *Kooperationsfähigkeit* als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Personalcontrolling“²⁵

Beispiel: Skalierung Kooperationsfähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu handeln
1	Ist gewillt, mit anderen zusammenzuarbeiten.
2	Fördert Konsensfähigkeit und gegenseitige Akzeptanz, schätzt die Ergebnisse anderer.
3	Zeigt neben dem Willen auch die Fähigkeit, schwierige Personen in die Zusammenarbeit einzubeziehen.

²⁵ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010, S. 123 ff.

Beispiel: Skalierung Kooperationsfähigkeit (S; K; S)		Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu handeln
4	Koordiniert und organisiert gemeinsames Handeln aufgrund entsprechend ausgeprägter Fähigkeiten und Erfahrungen.	
5	Verfügt über ein funktionsfähiges Netzwerk mit den für Controlling relevanten Akteuren.	

Abb. 47b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz *Kooperationsfähigkeit*

Für den Hauptprozess sollten Controller auf das in Abb. 48 dargestellte Controller-Fachwissen zurückgreifen können.

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Personalcontrolling
Controlling- bzw. Personalcontrolling-Instrumente	Grundlagen der Buchhaltung und Bilanzierung Investitionsrechnung und Kosten- und Leistungsrechnung Statistik und Analyseverfahren zur Auswertung der vorhandenen Daten und Integration in ein Berichtswesen Personalkennzahlen und Kennzahlensysteme Qualitative und quantitative Personalplanung Simulationen
Entscheidungsunterstützung	Verständnis der Unternehmens- und Personalstrategie Performance Management Systeme insbesondere Berechnung der Leistungsboni, Erfolgsbeteiligung mit ihren Auswirkungen; Auswirkungen von Maßnahmen der Freistellung auch unter Kostenaspekten und Anwendung der Kenntnis auf den Personalbereich und die Personalarbeit Evaluierungsinstrumente: Fachwissen über Verfahren der Eigen- und Fremdbewertung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme sowie Definition und Quantifizierung von Evaluationskriterien für die Personalcontrolling-Leistungen

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Personalcontrolling
Wissensmanagement	Kenntnis von Wirkungszusammenhängen der Personalarbeit und Ableitung von Handlungsempfehlungen für Führungskräfte Verständnis und Anwendung von Tools und Instrumenten der Personalarbeit sowie eine strategische Sichtweise auf die Personalarbeit Umsetzung von Kenntnissen zum Tarif- und Arbeitsrecht sowie Betriebsverfassung ins Personalcontrolling und deren Beachtung
Optimierung und IT-Werkzeuge	Wissen zur Evaluation von Prozessen und deren Analyse und Optimierung, Kenntnisse zur Durchführung von Prozesskostenrechnungen und Prozesskostenoptimierung Beherrschen von Methoden der internen Leistungsverrechnung Softwarekenntnisse in den Bereichen Datenbank-Software, Tabellenkalkulation, Gehaltsabrechnungssysteme, BI-Systeme, Berichts- und Analysesoftware

Abb. 48: Prozessspezifisches *Fachwissen* – „Personalcontrolling“

3.9 Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung

3.9.1 Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Wesen der betriebswirtschaftlichen Beratung

Ziel des Hauptprozesses „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“ durch Controller ist die bereichsübergreifende Koordination und die Förderung der Rationalität von Entscheidungen innerhalb des Management-Prozesses der Zielfindung, Planung und Steuerung. Dabei soll das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln in allen Führungsebenen verankert werden. Controller sorgen als Dienstleister mit Ordnungsfunktion dafür, dass die Controlling-Hauptprozesse im Unternehmen zur Anwendung kommen und gestalten diese im Rahmen der Zielfindung, Planung und Steuerung. Sie unterstützen das Management mit zweckmäßigen Instrumenten und entscheidungsrelevanten Informationen, zeigen die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Handlungsalternativen auf und schaffen dabei bereichsübergreifend Transparenz bezüglich Strategie, Ergebnis, Finanzen und Prozessen. Damit stehen sie dem Management als „Treiber“ bzw. „Bremsen“ und als „Sparringspartner“ bzw. „kaufmännisches Gewissen“ zur Seite. Dafür sind die in Abb. 49a dargestellten Kompetenzen erfolgskritisch.

Ebene Wissensarbeit			
Geschäftsprozess-Ebene			
Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungscompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken ▪ Schöpferische Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltungswille ▪ Impulsgeben ▪ Entscheidungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratungsfähigkeit ▪ Sprachgewandtheit ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Konfliktlösungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilungsvermögen ▪ Konzeptionsstärke ▪ Prozessspezifisches Fachwissen

Abb. 49a: Prozessspezifische Kompetenzen „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“ nach Kompetenzklassen

Abb. 49b klassifiziert die für den Hauptprozess erfolgskritischen Controller-Kompetenzen nach Output-Kategorien.

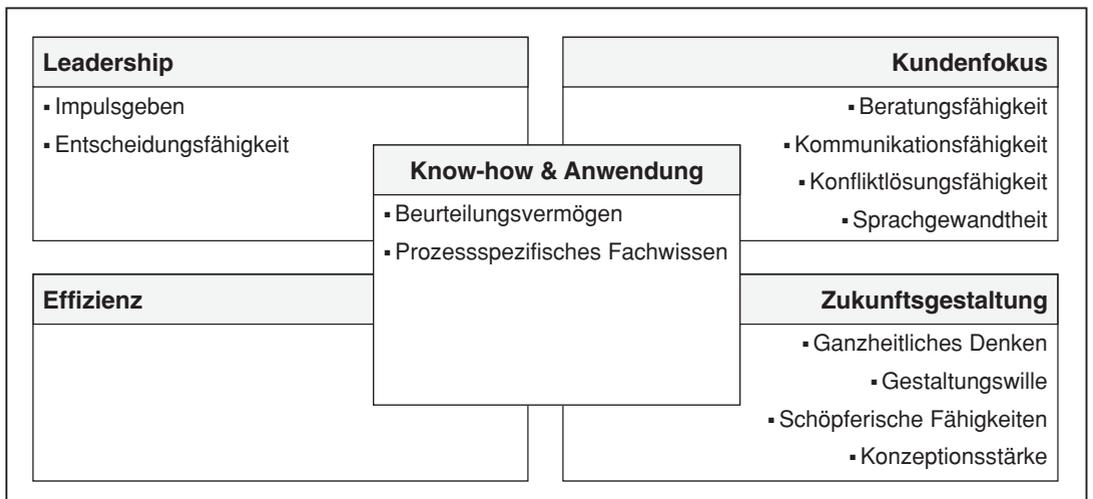


Abb. 49b: Prozessspezifische Kompetenzen „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“ nach Output-Kategorien²⁶

²⁶ Vgl. Erläuterung Abb. 25b.

3.9.2 Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Im Kontext der Beratung sollten Controller dazu in der Lage sein, Anregungen für kreative Lösungen geben zu können. Dazu müssen sie selbst über ein ausreichend kreatives Potenzial verfügen. Die detaillierte Beschreibung erfolgt in diesem Kapitel daher am Beispiel der Kompetenz *Schöpferische Fähigkeit*:

Schöpferische Fähigkeit (P/A; Z; S)	Fähigkeit, schöpferisch kreativ zu handeln
<p>Erläuterung: Die schöpferische Fähigkeit bezeichnet die Qualität, situationsspezifische Problemstellungen und Aufgaben anhand von neuen Ansätzen lösen zu können. Dabei ergreifen schöpferische Personen neue Wege und Mittel im Rahmen der Problemlösung und ermuntern andere zu innovativen Lösungsansätzen.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfasst die Notwendigkeit von Veränderungen frühzeitig; nimmt Probleme eher als Chancen wahr. • Geht gegen Inaktivität, Gleichgültigkeit und erstarrte Routine vor. • Sucht aktiv den Erfahrungsaustausch als Quelle für Anregungen und neue Ideen. • Unterstützt neuartige Vorschläge anderer; ermutigt sie zu Umsetzungen unter gleichzeitiger Berücksichtigung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit und Machbarkeit. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Entwickelt ständig neue Ideen, auch in Situationen, in denen Kontinuität und Routine angesagt sind, und bringt nichts zu Ende; wird als unbeständig, sprunghaft und nicht als ökonomisches Gewissen wahrgenommen.</p>	
<p>Legende: P/A: Mischform von personaler Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz Z: Output-Kategorie Zukunftsgestaltung S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Betriebswirtschaftliche Beratung, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>	

Schöpferische Fähigkeit (P/A; Z; S)	Fähigkeit, schöpferisch kreativ zu handeln
<p>Begründung Auswahl – Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung: Als interne Berater unterstützen Controller Führungskräfte und Mitarbeiter dabei, nach innovativen Produkten und Dienstleistungen, attraktiven Märkten und Kundengruppen und nach neuen Geschäftsmodellen Ausschau zu halten. In Beratungssituationen und insbesondere in einer leitenden Berater-Rolle ist ausreichendes kreatives Potenzial erforderlich, um für Problemstellungen des Auftraggebers überlegene Problemlösungen entwickeln zu können. Kreativität ist im Beratungskontext ebenso erforderlich, wenn es um das Design von Beratungsprojekten und –architekturen geht, wenn neue Instrumente oder Tools eingeführt werden, oder auch, wenn die Ergebnisse aufbereitet und präsentiert werden.</p>	

Abb. 50a: *Schöpferische Fähigkeit* als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“²⁷

Beispiel: Skalierung Schöpferische Fähigkeit (P/A; Z; S)	Fähigkeit, schöpferisch kreativ zu handeln
1	Unterstützt kreative Ideen anderer.
2	Unterstützt kreative Ideen anderer und geht gegen Inaktivität, Gleichgültigkeit und erstarrte Routine vor.
3	Sucht selbst aktiv den Erfahrungsaustausch als Quelle für Anregungen und neue Ideen.
4	Sucht und entwickelt kreative Lösungen.
5	Sucht und entwickelt kreative Lösungen und ermutigt auch andere, kreativ zu sein – unter gleichzeitiger Berücksichtigung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit und Machbarkeit.

Abb. 50b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz *Schöpferische Fähigkeit*

Für den Hauptprozess sollten Controller auf das in Abb. 51 dargestellte Controller-Fachwissen zurückgreifen können.

²⁷ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010, S. 123 ff.

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung
<p>Unternehmerisches Verständnis</p>	<p>Funktionsübergreifende Kenntnis der verschiedenen Fachabteilungen innerhalb des Unternehmens (z.B. Marketing, Vertrieb, Logistik)</p> <p>Verständnis der vom eigenen Unternehmen verkauften Produkte oder Dienstleistungen</p> <p>Verständnis der unternehmensinternen Organisationsstruktur und des gewinnbringenden Einsatzes von Ressourcen innerhalb und außerhalb des Unternehmens</p> <p>Verständnis der Anforderungen aus Kundenperspektive</p>
<p>Prozesse und Strukturen</p>	<p>Kenntnis bereichs- und funktionsübergreifender Zusammenhänge und Abläufe sowie der Machtverhältnisse</p> <p>Kenntnis der Stärken und Schwachstellen sowie Optimierungspotenziale im Unternehmen</p> <p>Prozessmanagement- und Reorganisations-Know-how</p>
<p>Ziele und Zielsystem</p>	<p>Kenntnis der aktuellen Ziele, des Zielsystems und der Akteure auf allen Ebenen</p> <p>Verständnis der Funktionsweise von Entscheidungsprozessen und des Entscheidungsverhaltens des Managements, Verständnis der Mechanismen zur Durchsetzung von Entscheidungen</p>
<p>Beratungs- und Führungsinstrumente</p>	<p>Kenntnis von Beratungsinstrumenten und -methoden (z. B. PEST/SWOT-Analyse, Diversifikations- und Risikomatrix et al., Kreativitätstechniken etc.)</p> <p>Reportingtools („Business Intelligence“-Lösungen) und Datenmanagement inkl. der zu verwendenden Software zur betriebswirtschaftlichen Beratung SAP, Microsoft Office Suite und andere</p> <p>Change Management-Ansätze</p>

Abb. 51: Prozessspezifisches *Fachwissen* – „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“

3.10 Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme

3.10.1 Zuordnung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Ziel ist es, die im Unternehmen verwendeten Controlling-Prozesse, -Instrumente und -Systeme kontinuierlich weiterzuentwickeln. Insbesondere ist zu prüfen, bei welchen Prozessen Anpassungsbedarf besteht und welche Felder grundsätzlich entwickelt werden müssen. Durch die Gestaltung neuer und Weiterentwicklung bestehender Controlling-Prozesse, -Strukturen, -Instrumente und -Systeme sollen schließlich die Effektivität und Effizienz des Controllings gesteigert bzw. in einem sich wandelnden Umfeld aufrechterhalten werden. Der Prozess der Weiterentwicklung von Organisation, Prozessen, Instrumenten und Systemen beinhaltet auch die Moderation, Wissensübermittlung, Betreuung und Schulung/Qualifizierung von Mitarbeitern im und außerhalb des Controller-Bereichs. Es inkludiert ebenso die Einführung von Standards und Richtlinien. Controller haben die Aufgabe, Qualitätsstandards messbar zu machen und diese permanent zu kommunizieren, um höhere Qualitätsstandards zu erreichen bzw. möglichst zu übertreffen. Folgende Controller-Kompetenzen sind im Hauptprozess der Weiterentwicklung besonders erfolgskritisch (s. Abb. 52a).

Wesen der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Controlling-Bereichs

Ebene Wissensarbeit			
Geschäftsprozess-Ebene			
Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme			
Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliches Denken ▪ Offenheit für Veränderung ▪ Schöpferische Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltungswille ▪ Impulsgeben ▪ Innovationsfreudigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständnisbereitschaft ▪ Integrationsfähigkeit ▪ Experimentierfreude 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilungsvermögen ▪ Konzeptionsstärke ▪ Projektmanagement ▪ Prozessspezifisches Fachwissen

Abb. 52a: Prozessspezifische „Kompetenzen Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“

Abb. 52b klassifiziert die für den Hauptprozess erfolgskritischen Controller-Kompetenzen nach Output-Kategorien.

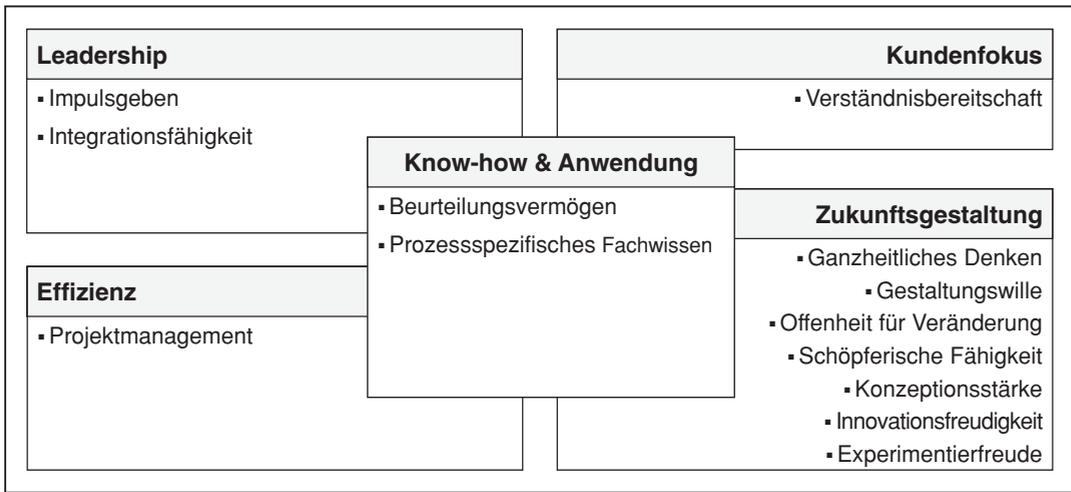


Abb. 52b: Prozessspezifische Kompetenzen „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“ nach Output-Kategorien²⁸

3.10.2 Beschreibung prozessspezifischer Controller-Kompetenzen

Für den Hauptprozess „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“ wird exemplarisch die Controller-Kompetenz *Innovationsfreudigkeit* detailliert beschrieben (s. Abb. 53a).

Innovationsfreudigkeit (A/P; Z; S)	Fähigkeit, Neuerungen gerne anzugehen
<p>Erläuterung: Innovationsfreudigkeit steht für die positive Beurteilung, die aktive Suche und die Umsetzung von Neuerungen. Die praktische Umsetzung von Neuentwicklungen führt automatisch immer auch zu ungewöhnlichen Problemlösungswegen sowie zu neuen Handlungsalternativen und fördert das Treffen von zielgerichteten Entscheidungen.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist aktiv an der Suche und Realisierung von positiven Veränderungen im Hinblick auf das bestehende Controlling-System beteiligt. • Kann durch seine Erfahrungen und situationspezifischen Analysen innovative Ansätze für vorhandene Problemstellungen im Controlling identifizieren. • Setzt generell und auch im Hinblick auf das Controlling im Unternehmen gern Neuerungen um. 	

²⁸ Vgl. Erläuterung Abb. 25.

Innovationsfreudigkeit (A/P; Z; S)	Fähigkeit, Neuerungen gerne anzugehen
Kompetenzübertreibung: Führt zu viele Änderungen gleichzeitig durch; verunsichert andere durch permanente Veränderungen ohne Mehrwert.	
Legende: A/P: Mischform von Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz und personaler Kompetenz Z: Output-Kategorie Zukunftsgestaltung S: prozessspezifische Kompetenz	
Besondere Relevanz – Hauptprozesse Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme	
Begründung Auswahl – Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme: Die Innovationsfreudigkeit verhilft dem Controller dazu, Controlling-Neuerungen grundsätzlich positiv zu bewerten und proaktiv nach ihnen zu suchen. Dadurch kann die Innovationsfreudigkeit als eine grundlegende Fähigkeit zur Generierung von innovativen Lösungsansätzen für eine Verbesserung des bestehenden Controlling-Systems angesehen werden.	

Abb. 53a: *Innovationsfreudigkeit* als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“²⁹

Beispiel: Skalierung Innovationsfreudigkeit (A/P; Z; S)	Fähigkeit, Neuerungen gerne anzugehen
1	Hat eine positive Einstellung und unterstützt Innovationen.
2	Versteht es, wesentliche Neuerungen im Controlling-Bereich von unwesentlichen zu unterscheiden und bringt Änderungsvorschläge im eigenen Aufgabenbereich ein.
3	Kann durch seine Erfahrungen und situationsspezifischen Analysen innovative Ansätze für vorhandene Problemstellungen im eigenen Aufgabenbereich identifizieren und in Projekten umsetzen.
4	Ist aktiv an der Suche und Realisierung von positiven Veränderungen im Hinblick auf das bestehende Controlling-System beteiligt und motiviert auch andere dazu, mitzuwirken.
5	Setzt generell und auch im Hinblick auf das Controlling im Unternehmen gern Neuerungen um. Nimmt eine treibende Rolle ein.

Abb. 53b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz *Innovationsfreudigkeit*

²⁹ In Anlehnung an Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010, S. 123 ff.

Für den Hauptprozess sollten Controller auf das in Abb. 54 dargestellte Controller-Fachwissen verfügen.

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme
Leistungssteigerungsansätze im Controlling	Wissen über integrierte Performance Measurement- und Managementsysteme für unterschiedliche Controlling Elemente (z. B. prozessorientiertes Performance Measurement-System) Qualitätsmanagement-Know-how: Kenntnisse über grundlegende Methoden und Verfahren zur Evaluierung der Controlling-Performance Evaluierungsinstrumente: Fachwissen über Verfahren der Eigen- und Fremdbewertung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme sowie Definition und Quantifizierung von Evaluationskriterien für die Controlling-Leistungen Projektmanagement Investitionsrechnung
Best-Practice Ansätze, Neuerungen, Kundenbedarf	Kenntnis von Best-Practice-Ansätzen anderer Unternehmen, Benchmarks Information über die wesentlichen fachlichen, instrumentellen und sonstigen Trends und Entwicklungen Kenntnis über den Controlling-Bedarf der internen Kunden

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme
Wissensmanagement und Kooperation	Entwicklung von Richtlinien und Standards und Dokumentation bzw. Weiterentwicklung des Know-hows der Controller-Organisation (z. B. Controlling-Handbuch) Vermittlung und Kommunikation von neuen Richtlinien und Standards, Durchführung von Schulungen zur Information von Mitarbeitern über neue Anforderungen im Controlling, Rechnungswesen, Finanzmanagement etc.
Change Management	Change Management: Wissen zur Erstellung von Implementierungsplänen (personelle und IT-basierte Anforderungen) Koordination von organisationalen, IT-basierten und systemspezifischen Anforderungen der Controlling-Neuerung mit dem bestehenden System
IT-Werkzeuge	Softwarekenntnisse in den folgenden Bereichen: ERP-System, Datenbank-Software, Analyse-Software, Tabellenkalkulation

Abb. 54: Prozessspezifisches *Fachwissen* – „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“

4 Muster-Kompetenzprofile

Zur konsequenten Identifikation und Beschreibung von Kompetenzen ist, wie bereits in Kap. II.1-3 erläutert, folgende Frage zu beantworten: „Wie soll ein Controller in einer bestimmten Situation handeln?“ Dazu müssen zuerst typische und relevante Situationen beschrieben werden, denen Controller ausgesetzt sind (Handlungsanker). Danach ist der Handlungsspielraum zu beschreiben (Skalierung) und das gewünschte Kompetenzniveau festzulegen (Soll-Kompetenzen). Gemeinsam ergeben diese Bausteine das Kompetenzprofil. Soll z.B. ein Controller in Kommunikations- und Präsentationstechnik geschult werden, so wird sich die Situation folgendermaßen abspielen: „Ein Controller wird kurzfristig zu einer Präsentation der aktuellen Kostenentwicklung zum Vorstand gerufen. Der Vorstand ist nicht erfreut über die Entwicklung und erwartet sich konkrete Lösungsvorschläge“. Der Handlungsspielraum des

Controllers geht von „In diesem Fall schicke ich lieber meinen Stellvertreter“ bis zu „Ich freue mich auf die Herausforderung, da ich besonders in schwierigen Situationen gut präsentiere und dadurch auch die Stimmung verbessern kann.“ Auf welchem Niveau der Controller handeln soll, ergibt sich durch seine Position und Funktion und wird top-down vorgegeben. Lernkonzepte müssen den Controller nun genau in die Lage versetzen, in dieser Situation wie von ihren Auftraggebern (Vorstand bzw. Geschäftsführung; insbesondere CFO) gewünscht, zu handeln.

Sechs
Kompetenzprofile
für ausgewählte
Controller-
Funktionen

In weiterer Folge werden für sechs ausgewählte Controller-Funktionen idealtypische Kompetenzprofile vorgestellt. Die relevanten Kompetenzen für jede der sechs Funktionen werden mithilfe des Controller-Kompetenzkataloges abgeleitet. Neben den für alle Controller-Funktionen maßgeblichen Kompetenzen, die sich aus den Basiskompetenzen für Wissensarbeiter und den prozessübergreifenden Controller-Kompetenzen ergeben, dient der Controller-Kompetenzkatalog dazu, funktions-spezifische Kompetenzen zu definieren. Die Kompetenzprofile beruhen auf in der Praxis typischen Aufgaben und Erwartungen an die jeweilige Controller-Funktion, die in einem generischen Funktionsprofil nach einem einheitlichen Raster zusammengefasst sind (s. 4.1./b. Muster-Funktionsprofil Leiter Controller-Bereich).

4.1 Konfiguration des Kompetenzprofil-Rasters

Einheitliches
Raster für
ausgewählte
Controller-
Funktionen

Grundsätzlich gibt es die Möglichkeit, für jede der sechs im Folgenden behandelten Funktionen ein gesondertes Kompetenzprofil, d.h. mit einem individuellen Mix an Kompetenzen, heranzuziehen. Die IGC bevorzugt es – vor allem für eine bessere Anwendbarkeit in der Praxis – auf einem einheitlichen Kompetenzprofil-Raster aufzusetzen, der ein definiertes Set an Kompetenzen für die Gesamtheit der Controller-Funktionen eines Unternehmens empfiehlt. Ein einheitliches Kompetenzprofil-Raster erlaubt eine bessere Vergleichbarkeit der Funktionen untereinander und eine systematischere und durchgängigere Planung und Steuerung der Kompetenzen innerhalb des Controller-Bereichs. Die Entscheidung, welche Kompetenzen ein Kompetenzprofil umfasst, kann nur unternehmensindividuell in Abhängigkeit der Unternehmensziele, der Ziele des Controllings, der Controlling-Organisation und des konkreten Auftrages an die Controller getroffen werden (s. dazu auch Teil I.3.2 bzw. III.4). Die Vorlage der IGC erleichtert diesen Prozess.

Bündelung von
Kompetenzen

Bei der Konfiguration des Rasters finden sowohl prozessübergreifende als auch prozessspezifische Kompetenzen Berücksichtigung. Die Kompetenzen für Wissensarbeiter werden aufgrund ihres breiteren, über die

Controller-Funktion hinausgehenden Bezugs, nicht in das Raster übernommen, sondern vielmehr vorausgesetzt. Generell lässt sich sagen, dass ein Controller-Kompetenzprofil alle für die Funktion wesentlichen Kompetenzen beinhalten, die unterschiedlichen Output-Kategorien abdecken und dabei in seiner ganzen Vielschichtigkeit gleichzeitig für den praktischen Einsatz nicht zu komplex und schwerfällig werden sollte. Im vorliegenden Raster der *IGC* wurden 25 Kompetenzen aufgenommen und dabei versucht, inhaltliche Überschneidungen weitgehend zu vermeiden. Die Kompetenzen der einzelnen Kompetenzklassen sind nicht unabhängig voneinander – und so macht es Sinn, eine Bündelung bzw. Kombination einzelner Kompetenzen vorzunehmen. Abb. 55 führt die 25 Controller-Kompetenzen in einem nach den fünf Output-Kategorien strukturierten Kompetenzprofil-Raster zusammen.

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"/>
Syst.-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"/>

Abb. 55: Raster Muster-Kompetenzprofil

Die Spezifizierung auf einzelne Controller-Funktionen erfolgt durch eine differenzierte Einschätzung der Relevanz der Kompetenzen je Funktion sowie durch eine jeweilig unterschiedliche Soll-Ausprägung der Kompetenz (s. auch Kap. II.4.8). Im Rahmen der vorliegenden Publikation wurde diese Überlegung durch ein Experten-Panel der *IGC* angestellt.

Im Folgenden werden die dem IGC-Raster zugrundeliegenden Kompetenzen kurz erläutert:

4.1.1 Output-Kategorie Leadership

- **Normativ-ethische Einstellung:** Die Kompetenz, auch eine andere Bezeichnung für Integrität, wird 1:1 in das Raster aufgenommen. Das reflektiert die hohe Bedeutung eines integren Handelns in der gesamten Controller- und Finanzorganisation. Controller sollten an dieser Stelle ein Vorbild an Integrität für andere sein und eine Führungsrolle einnehmen (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 187 f.).
- **Impulsgeben/Gestaltungswille (> Proaktives Impulsgeben):** Aus Sicht der IGC sind beide Kompetenzen in Kombination maßgeblich, wenn es um Financial Leadership im Unternehmen geht. Ein Impulsgeben ohne Gestaltungswillen funktioniert nicht ausreichend nachhaltig, weil der Antrieb und die Proaktivität fehlen. Ein Wille zur Mitgestaltung, ohne die Fähigkeit Impulse zu geben, wird ebenso nicht von Erfolg gekrönt sein (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 194 f bzw. 210 ff.).
- **Zielorientiertes Führen/Delegieren (> Zielorientiertes Führen):** Erfolgreiches Delegieren bedingt die Fähigkeit eines zielorientierten Führens. Zielorientiertes Führen endet vielfach auch nicht dabei, dass Ziele wirkungsvoll und auf Verbindlichkeit abzielend kommuniziert werden, sondern mündet häufig bei der Übertragung von Aufgaben (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 193 bzw. 208 f.).
- **Entscheidungsfähigkeit:** Ohne selbst entscheidungsfähig zu sein, werden Controller keine effektive und vom Management akzeptierte Entscheidungsunterstützung leisten können. Die Kompetenz wird daher in der ursprünglichen Form aus dem Kompetenzkatalog übernommen (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 212 ff.).
- **Integrationsfähigkeit:** Controller sollten integrierend wirken und unterschiedliche, divergierende Ziele, Interessen und Vorstellungen zu einem gemeinsamen, erfolgreichen Ganzen bringen. Als „Spaltpilz“ sind Controller unbrauchbar (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 217 ff.).

4.1.2 Output-Kategorie Kundenfokus

- **Glaubwürdigkeit:** Glaubwürdiges Verhalten ist die Grundlage für Vertrauen und Zusammenarbeit im Controlling. So gesehen steht Glaubwürdigkeit, ähnlich wie Integrität, konzeptionell über den weiteren, kundenbezogenen Kompetenzen. Ist das Vertrauen einmal nachhaltig geschädigt, kann auch eine noch so perfektionierte Über-

zeugungstechnik nichts bewirken. Ohne Vertrauen können weder der Konsenswille noch die Akzeptanz des Managements bzw. der Mitarbeiter erwartet werden (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 186).

- **Kundenorientierung/Dialogfähigkeit** und **Kommunikationsfähigkeit** (> **Kommunikationsfähigkeit**): Die beiden Kompetenzen sind eng miteinander verwandt. Die Bereitschaft, sich in den Kunden hineinzusetzen und seine Bedürfnisse zu erkennen bzw. zu verstehen, ist eine Voraussetzung für wertschätzendes Kommunizieren. Nachdem *Verständnisbereitschaft* grundlegend für *Dialog- und Kommunikationsfähigkeit* ist, wird diese Kompetenz nicht mehr separat im Kompetenzprofil angeführt. *Kommunikationsfähigkeit* umfasst *Gesprächsführung, Kontakt- und Überzeugungsfähigkeit* – auch gegenüber schwierigen Kommunikationspartnern – und ebenso die Kompetenz der Rede- bzw. Sprachgewandtheit (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 196 bzw. 219 ff.).
- **Kooperationsfähigkeit**: Die Fähigkeit, Tätigkeiten mit den zur Verfügung stehenden Personalressourcen des Unternehmens auszuführen, gemeinsames Handeln zu koordinieren und in abteilungsübergreifenden Teams zu arbeiten, ist ein wichtiger Aspekt erfolgreicher Controller-Arbeit. Kooperation bedingt zwar Kommunikation, gleichzeitig geht ein systematisches Beziehungsmanagement noch einmal deutlich darüber hinaus (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 223 ff.).
- **Konfliktlösungsfähigkeit**: Auch hier gibt es enge Bezüge zu den anderen kundenbezogenen Kompetenzen wie der Überzeugungsfähigkeit oder der Glaubwürdigkeit. Der erfolgreiche Umgang mit Konflikten, das im Controlling immer wieder erforderliche Herausfordern von Gesprächspartnern oder schwierige Verhandlungen erfordern die darüber hinaus gehenden Fähigkeiten, Widerstände und Blockaden zu lösen und anderen zu mehr Eigenverantwortung zu verhelfen (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 226 ff.).
- **Beratungsfähigkeit**: Im Beratungskontext greifen Controller auf die oben skizzierten kundenbezogenen Fähigkeiten zurück und setzen sie gemeinsam mit ihren umfangreichen fachlich-methodischen Kenntnissen ein, um dem Management bei der Ziel- und Entscheidungsfindung beratend zur Seite zu stehen und selbstorganisiertes, ökonomisch sinnvolles Handeln zu fördern (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 196 f.).

4.1.3 Output-Kategorie Effizienz

- **Belastbarkeit**: Die zielorientierte Ausführung von Tätigkeiten unter zeitlicher wie mentaler Anspannung ist in der Controller-Arbeit an der Tagesordnung. Die Belastung wächst mit der fachlichen und personellen Verantwortung. Belastbarkeit ist eine Grundvoraussetzung für eine Karriere als Controller und sollte daher bereits bei der

Fünf effizienzfördernde Kompetenzen

Einstellung sorgfältig hinterfragt werden (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 192).

- **Konsequenz/Beharrlichkeit** (> *Konsequente Beharrlichkeit*): Controller sollten beständig sein und über eine gewisse Hartnäckigkeit verfügen, wenn es um die Realisierung von Zielen und Vorgaben geht. Zielstrebigkeit ist als Arbeitshaltung eine Voraussetzung dafür. Daher werden diese beiden Kompetenzen gebündelt (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 190 bzw. 191).
- **Zuverlässigkeit**: Sämtliche Controlling-Aktivitäten erfordern ein hohes Maß an Zuverlässigkeit der Controller. Seien es Termine, Regeln und Richtlinien, die es einzuhalten gilt, oder Unternehmensinteressen, die Controller zu vertreten haben – es ist essenziell, sich auf Controller verlassen zu können (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 187).
- **Systematisch-methodisches Vorgehen**: Controller müssen dazu in der Lage sein, systematisch-methodisch vorzugehen und mit einer strukturierten Arbeitsweise auch anderen im Unternehmen ein Vorbild zu sein bzw. Hilfestellung zu leisten. Unsystematisches Handeln führt zu Ineffizienz und mangelnder Produktivität (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 199).
- **Organisationsfähigkeit**: Die Koordination von Aufgaben im Controlling-Prozess, die Planung von Personalressourcen sowie das laufende Kapazitätsmanagement sind wichtige Aspekte einer Controller-Organisation und gehen auch über diese hinaus. Abhängig von der konkreten Aufgabe innerhalb des Controller-Bereichs sollten Controller über mehr oder weniger an Organisationsfähigkeit verfügen (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 230 ff.).

4.1.4 Output-Kategorie Zukunftsgestaltung

Fünf zukunfts-
gestaltende
Kompetenzen

- **Ganzheitliches Denken**: Ganzheitliches Denken ermöglicht Controllern, sich in größeren Zusammenhängen Gedanken zu machen und hilft weiter dabei, mit dem Management schneller auf Augenhöhe zu kommen und als Gesprächspartner Akzeptanz zu finden. Diese Kompetenz ist grundlegend und sollte daher in keinem Kompetenzprofil fehlen (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 188 f.).
- **Offenheit für Veränderung**: Proaktivität verlangt Offenheit gegenüber Veränderungen. Ohne Offenheit erfolgt kein unvoreingenommenes, vorausschauendes Handeln. Die Kompetenz sollte in einer Basisausprägung in sämtlichen Controller-Funktionen vorhanden sein. Im Kontext von Veränderungsprozessen und mit zunehmender Gestaltungsmöglichkeit einer Funktion wird Offenheit immer bedeutender (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 203 ff.).

- **Schöpferische Fähigkeiten:** Diese sind mit Kreativität gleichzusetzen und nicht für alle Controller-Funktionen bzw. Verwendungsstufen gleichermaßen erforderlich. In Beratungsprojekten und insbesondere in einer leitenden Berater-Rolle erweist sich ein ausreichend kreatives Potenzial als zwingend erforderlich, um für Problemstellungen des internen Kunden eigenständig überlegene Problemlösungen zu erarbeiten (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 206 f.).
- **Innovationsfreudigkeit:** Diese Kompetenz ist wiederum mit den anderen zukunfts gestaltenden Kompetenzen verwandt, sollte aber hier aufgrund ihrer Bedeutung für die Erneuerung des Controlling-Systems und der Prozesse dennoch separat angeführt werden (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 214 ff.).
- **Konzeptionsstärke:** Konzeptionsstärke des Controllers trägt dazu bei, dass diese aus den zur Verfügung stehenden Daten sachlich begründete Handlungsempfehlungen für das Management entwickeln können. Je nach Funktion und Verwendungsstufe sollte diese Kompetenz mehr oder weniger vorhanden sein. Controller müssen auch konzeptionsstark sein, damit sie die Planungs- und Steuerungssysteme kontinuierlich den Herausforderungen des Unternehmens anpassen können (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 228 ff.).

4.1.5 Output-Kategorie Know-how und Anwendung

- **Fachwissen:** Fachwissen ist das Eintrittsticket für jede Controller-Funktion. Die erforderliche Expertise und die relative Bedeutung des Fachwissens hängen von der jeweiligen Funktion und dabei auch wiederum maßgeblich von der Verwendungsstufe ab. Je nach jeweiligem Einsatzfeld innerhalb der Controlling-Prozesslandschaft sind darüber hinaus unterschiedliche Know-how-Felder sowie die Fähigkeit, sich laufend neues Fachwissen zu erarbeiten, gefragt (s. Anhang B. Know-how-Katalog, S. 201 ff.).
- **Analytische Fähigkeiten:** Neben dem eigentlichen Fachwissen gilt die Fähigkeit, aus der Fülle an Daten und Fakten ein klar strukturiertes Bild herauszuarbeiten, als zweites Standbein eines Controllers. Die erforderliche Expertise in puncto analytischer Fähigkeiten variiert wiederum mit dem konkreten Einsatzgebiet (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 198).
- **Beurteilungsvermögen:** Auch hier gibt es enge Bezüge zu den bereits angeführten Kompetenzen. Der fachlich-methodisch fundierte sowie der gleichzeitig erfahrungsbasierte, betriebswirtschaftliche Blick ist eine der Kernleistungen eines Controllers. Beurteilungsvermögen fußt auf Fachwissen und Erfahrung und ist gerade in Ad-hoc-Entscheidungssituationen essenziell (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 199 f.).

Fünf Know-how-bezogene Kompetenzen

- **Geschäfts-/Marktverständnis:** Geschäftsverständnis bezieht sich auf die eigene Wertschöpfung; Marktverständnis geht darüber hinaus und bezieht das relevante Umfeld und insbesondere die Beschaffungs- und Absatzmärkte mit ein. In Abhängigkeit der konkreten Controller-Funktion werden die externe Orientierung und die Geschäftsnähe unterschiedlich relevant sein (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 200 bzw. 234 ff.).
- **Projektmanagement:** Nicht jeder Controller muss zwingend als Projektmanager arbeiten können. Diese Kompetenz ist wiederum an spezielle Einsatzgebiete und Verantwortlichkeiten gekoppelt (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 232 ff.).

4.2 Leiter Controller-Bereich

4.2.1 Aktuelle Herausforderungen für den Leiter des Controller-Bereichs

Wesen des Leiters
des Controller-
Bereichs

Das Funktionsbild „Leiter des Controller-Bereichs“ kann in Abhängigkeit der Unternehmensgröße sehr unterschiedliche Aufgaben und Herausforderungen mit sich bringen. In großen Konzernen dominieren die personelle und fachlich-inhaltliche Leitung des Controller-Bereichs den Arbeitsalltag, und die eigentliche „Controller-Tätigkeit“ fokussiert sich häufig auf die betriebswirtschaftliche Beratung und Führung, d.h. die Rolle des Sparringspartners. In kleineren Unternehmen ist der „Leiter des Controller-Bereichs“ zumeist noch selbst in allen Controlling-Prozessen operativ tätig. Die Leitungsfunktion ist möglicherweise darauf beschränkt, ein oder zwei Teilzeitmitarbeiter zu führen. Unabhängig davon, ob der Leiter des Controller-Bereichs seine Funktion im Großkonzern oder in einem Klein- und Mittelunternehmen ausübt, benötigt er ...

- einen Gesamtblick, um der Gesamtverantwortung gerecht zu werden,
- sozial-kommunikative und Leadership-Kompetenzen, um die Rolle des Sparringpartners wahrnehmen und Mitarbeiter führen zu können sowie
- Impulskraft und Zielorientierung, um das Controlling-System proaktiv weiterentwickeln zu können.

Der Leiter eines Controller-Bereichs steht vor der Herausforderung, eine State-of-the-Art-Organisation zu entwickeln, für kontinuierliche Leistungssteigerung in den Controlling-Prozessen zu sorgen und im gesamten Unternehmen Financial Leadership zu verankern.

4.2.2 Muster-Funktionsprofil im Kontext des IGC-Prozessmodells

Ziele: Im Zentrum der Funktion steht die effektive Leitung des Controller-Teams, damit dieses die vereinbarten Leistungen erbringen kann. Gleichzeitig gilt es, auf die Führungskräfte des Unternehmens als interner Ratgeber und betriebswirtschaftlicher Begleiter einzuwirken, damit sie ihre Bereiche eigenständig steuern können.

Kernaufgaben:

- Gesamtverantwortung über die Controlling-Prozesse gem. IGC
- Planung und Forecast: Mitwirkung bei der Festlegung der Unternehmensziele/Target Setting, Federführung und Koordinierung der strategischen und operativen Planungs- und Budgetarbeiten, Abstimmung der Teilpläne und Teilziele zu einem Gesamtplan, Weiterentwicklung des Planungsprozesses und -systems; analog dazu: Forecast-Prozess
- Management Information: Entwicklung und laufende Verbesserung eines aussagefähigen, konsistenten und integrierten Informationssystems; Präsentation der Ergebnisse im Kreis der Unternehmensleitung, des Aufsichtsrats und sonstiger Gremien
- Steuerung: Entwicklung und Umsetzung eines übergreifenden Performance- und Risikosteuerungs-Systems, enge Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen; laufende Entscheidungsunterstützung und Entscheidungsfindung auf allen Führungsebenen
- Organisation: Projektleitung bei Rationalisierungsprojekten und Controlling-nahen IT-Projekten, Auswahl von Controlling-bezogenen IT-Lösungen, Optimierung der Controlling-Prozesse, Koordination des strategischen Programm-Managements, Übernahme von Sonderaufträgen der Geschäftsleitung
- Bereichsleitung: Fachliche wie disziplinarische Führung eines professionellen Controller-Teams sowie fachliche Führung der dezentralen Controller, Entwicklung einer Controller-Community, die sich an gemeinsamen Zielen und Prioritäten orientiert
- Talent Management: Wissensmanagement und Ausbildungsfunktion für Controlling und Finance Excellence; Training der Führungskräfte sowie Talents in betriebswirtschaftlichem Know-how

Rollenerwartung: Der Leiter einer Controller-Organisation soll ein zukunftsorientierter Vorreiter und der Vordenker des Controller-Teams sein, der seine Mitarbeiter an gemeinsamen Werten und Zielen ausrichtet. Voraussetzung dafür ist, dass ausreichend Zeit für die Personalführung und für direkten Kontakt zu den Mitarbeitern aufgewendet wird. Regelmäßige Interaktion und Zusammenarbeit sind auch in Richtung Top-Management essenziell: Als Sparringspartner des Top-

Managements begleitet der Leiter des Controller-Bereichs Entscheidungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht und nimmt die Rolle des ökonomischen, kritischen Gewissens ein. Er berät Führungskräfte im Entscheidungsprozess und ist an der Entwicklung neuer Lösungen aktiv beteiligt. Dadurch sichert er sich die Akzeptanz und das Vertrauen der Führungskräfte, kann auf Augenhöhe kommunizieren und wird frühzeitig in Entscheidungsprozesse eingebunden. Ist diese Rolle erst einmal gefestigt, wird es in einem nächsten Schritt auch möglich sein, Change-Prozesse proaktiv im Unternehmen einzuleiten und zu steuern.

4.2.3 Kompetenzanforderungen an den Leiter des Controller-Bereichs

Ableitungssystematik für die Kompetenzanforderungen

Der Leiter des Controller-Bereichs ist der „oberste“ Controller und gleichzeitig Führungskraft im eigenen Bereich. In seiner Führungsrolle ist er in alle Controlling-Prozesse involviert, wenngleich er viele Aktivitäten nicht mehr selbst ausführt, sondern koordiniert. Operativ mit Sicherheit am stärksten involviert ist er in die betriebswirtschaftliche Beratung und Führung des Topmanagements und in die strategische Planung sowie auch in die Weiterentwicklung der Organisation, der Prozesse, Instrumente und Systeme. Daher sind diese drei Prozesse, gemeinsam mit der fachlich-inhaltlichen sowie der personellen Führungsaufgabe und der Mitwirkung im Management-Team, die zentralen Bezugspunkte für die Ableitung der Kompetenzanforderungen. Abb. 56a ordnet diesen Hauptprozessen die für den Leiter des Controller-Bereichs relevanten Kompetenzen zu und hebt zugleich die Top-Kompetenzen hervor.

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Strategische Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Konzeptionsstärke • Marktverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderungen • Delegieren • Impulsgeben • Gestaltungswille • Integrationsfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Beratungsfähigkeit • Organisationsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Marktverständnis • Projektmanagement

Teil II: Erfolgskritische Controller-Kompetenzen

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Bwl. Beratung und Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsfähigkeit • Beurteilungsvermögen • Impulsgeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Schöpferische Fähigkeit • Entscheidungsfähigkeit • Impulsgeben • Gestaltungswille • Kommunikationsfähigkeit • Sprachgewandtheit • Konfliktlösungsfähigkeit • Beratungsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Beurteilungsvermögen
Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Gestaltungswille • Impulsgeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Schöpferische Fähigkeit • Impulsgeben • Gestaltungswille • Innovationsfreudigkeit • Integrationsfähigkeit • Experimentierfreude • Verständnisbereitschaft • Konzeptionsstärke • Beurteilungsvermögen • Projektmanagement
Management des Controller-Bereichs	<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientiertes Führen • Delegieren • Organisationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsfähigkeit • Impulsgeben • Gestaltungswille • Zielorientiertes Führen • Delegieren • Integrationsfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Konfliktlösungsfähigkeit • Organisationsfähigkeit

Abb. 56a: Top-Kompetenzen für Leiter des Controller-Bereichs

Ganzheitliches Denken ist eine der zentralen prozessübergreifenden Kompetenzen (s. Teil II.2) und für den Leiter des Controller-Bereichs generell, wenn es um den Gesamtblick des Controllings im Kontext der Unternehmensführung geht, aber insbesondere innerhalb der strategischen Planung, wichtig. Im Kern befähigt ganzheitliches Denken den leitenden Controller dazu, das Unternehmen und sein Umfeld nicht nur zu analysieren, sondern auch an der Schnittstelle zum Top-Management strategisch mitzugestalten. Auch im Rahmen der Weiterentwicklung des Controlling-Systems sollte der Leiter des Controller-Bereichs in der Lage sein, Veränderungen ganzheitlich zu betrachten, ohne sich lediglich auf fachlich-methodische Details zu beschränken.

Im Dialog mit dem Top-Management sollte der leitende Controller mit konzeptionellen Fähigkeiten punkten, indem er gut strukturierte und überzeugend ausgearbeitete Handlungsempfehlungen in die Diskussion einbringt. *Konzeptionsstärke* ist zudem auch im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Controlling-Organisation bzw. des Controlling-Systems und im Zusammenhang mit der Umsetzung eines Leistungssteigerungs-Ansatzes für den Controller-Bereich gefragt.

Ein leitender Controller soll über ein fundiertes *Marktverständnis* verfügen. Für Akzeptanz im Top-Management-Team und Mitwirkung in den zentralen Steuerungsgremien auf Augenhöhe sind vertiefte Kenntnisse über die Märkte des Unternehmens, d.h. über Umfeld, Kunden und Abnehmer, Lieferanten und Wettbewerber, unumgänglich.

Leitende Controller müssen ein großes Aufgabengebiet mit einer Vielzahl unterschiedlicher Themenstellungen bewältigen und mehrere Hauptprozesse zusammenführen. Ein sehr gut ausgeprägtes *Beurteilungsvermögen* unterstützt sie dabei, sich schnell, verlässlich und umfassend ein Bild über den Status und die Qualität der Aktivitäten bzw. Leistungen der mitarbeitenden Controller zu machen, ohne sich in zeitraubenden Details verlieren zu müssen. In Beratungssituationen, insbesondere bei der Plausibilisierung des Datenmaterials und der Interpretation der Ergebnisse, ist Beurteilungsvermögen ebenso relevant wie in der laufenden Auseinandersetzung mit dem Top-Management, wenn es um die richtige Einschätzung der Geschäftsentwicklung geht.

Beratungsfähigkeit sollte beim leitenden Controller ebenso hoch ausgeprägt sein, weil er zum einen die Rolle als interner Berater im Sinne einer Vorbildwirkung auf sein Controller-Team ganz zuvorderst ausüben soll und weil er aufgrund seiner Erfahrung und seines Standings in der Organisation besonders dafür prädestiniert ist, andere zu beraten. Für das Gros der Controlling-Prozesse wurde Beratungsfähigkeit als erfolgskritische Kompetenz identifiziert. Dies spiegelt sich somit auch im

Kompetenzprofil des Leiters des Controller-Bereichs wider. Zusätzlich sind es leitende Controller, die häufig in Sonderprojekten des Unternehmens eine Schlüsselrolle als betriebswirtschaftliche Ratgeber einnehmen.

Eng damit verwandt ist die Kompetenz des *Impulsgebens*. Leitende Controller sind besonders gefordert, dem Management wirksame Denk- und Verhaltensanstöße über zukünftige Chancen und Handlungsmöglichkeiten zu geben und sich in der Zusammenarbeit mit hierarchisch vielfach höher angesiedelten Managern zu behaupten. Die Fähigkeit des Impulsgebens hilft dem leitenden Controller, eine aktive, führende Rolle einzunehmen sowie über die fachlich-inhaltliche Argumentation hinaus das Management zu mobilisieren und zu Handlungen zu bewegen. Eng damit verbunden ist der *Gestaltungswille*, denn er treibt den leitenden Controller dazu an, die Controlling-Organisation, die Controlling-Prozesse und das Controlling-System nach eigenen Vorstellungen und Werten zu entwickeln. Der Gestaltungswille ist eine wichtige Antriebsquelle. In Kombination mit der Fähigkeit, anderen Impulse zu geben, verstärkt er das Leadership-Potenzial eines Controllers.

Zielorientiertes Führen ist für den Leiter des Controller-Bereichs in mehrerlei Hinsicht relevant. Zum einen muss er anderen im Unternehmen in wirksamer Art die Ziele vermitteln, alle Unternehmensbereiche und deren Akteure darauf einschwören und dabei auch das Management unterstützen. Zum anderen gilt es, fachliche Ziele, Richtlinien und Vorgaben erfolgreich zur Umsetzung zu bringen. Darüber hinaus sollten leitende Controller auch in der Lage sein, in der Innenwirkung ihr eigenes Controller-Team im Sinne der Controlling-Ziele zu führen und zu motivieren und auf diesem Weg die Controller-Performance systematisch zu steuern.

Wirkungsvolle Führung manifestiert sich auch in der Fähigkeit, anderen Personen Aufgaben zu übertragen und dafür zu sorgen, dass diese in entsprechender Qualität und zeitgerecht erledigt werden. *Delegieren* ist gemeinsam mit zielorientiertem Führen ein wichtiges Kompetenzbündel für erfolgreiche Führungskräfte des Controllings. Führung findet, wie eben erläutert, auf zwei Ebenen statt: innerhalb des Controller-Bereichs mit direkt oder indirekt (dotted-line) unterstellten Mitarbeitern und unternehmensübergreifend mit Führungskräften bzw. Mitarbeitern aller Bereiche in lateraler Form.

Leitende Controller sind gefordert, die Personalressourcen und die Controlling-Prozesse gesamthaft aufeinander abzustimmen, damit die Ziele des Unternehmens bzw. die Controlling-Ziele erreicht werden. Sie konzertieren den gesamten Controlling-Prozess und sollten daher über ein ausgeprägtes Maß an *Organisationsfähigkeit* verfügen. Diese Kom-

petenz ist besonders für die Weiterentwicklung des Controlling-Systems, aber auch in allen anderen Prozessen, gefragt.

Gemeinsam mit den oben angeführten Top-Kompetenzen ist fundiertes *Fachwissen* für den Leiter des Controller-Bereichs eine wichtige Handlungsgrundlage. Neben dem prozessübergreifenden Fachwissen, das für sämtliche Controller-Funktionen relevant ist, sollte der Leiter des Controller-Bereichs alle von ihm verantworteten Controlling-Prozesse fachlich so gut überblicken, dass er die dort beschäftigten Mitarbeiter nicht nur disziplinarisch, sondern auch fachlich führen und die Qualität des Controlling-Systems sichern kann. Dazu ist ausreichendes Fachwissen über sämtliche Hauptprozesse erforderlich. Gleichzeitig ist es unrealistisch, dass die oberste Führungskraft des Controller-Bereichs in allen Prozessen gleichermaßen als der „erste“ Experte im Unternehmen fungieren kann. Eine vertiefte fachliche Expertise sollten leitende Controller – analog zu den erfolgskritischen Kompetenzen – in den für sie besonders relevanten Hauptprozessen „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“, „Strategische Planung“ und „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“ aufweisen und diese auch kontinuierlich weiterentwickeln. Als (personalverantwortliche) Mitglieder des Managements sollten sie darüber hinaus auch über die Methoden des Personalmanagements, über Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung sowie Psychologie Bescheid wissen und diese Kenntnisse erfolgreich anwenden können.

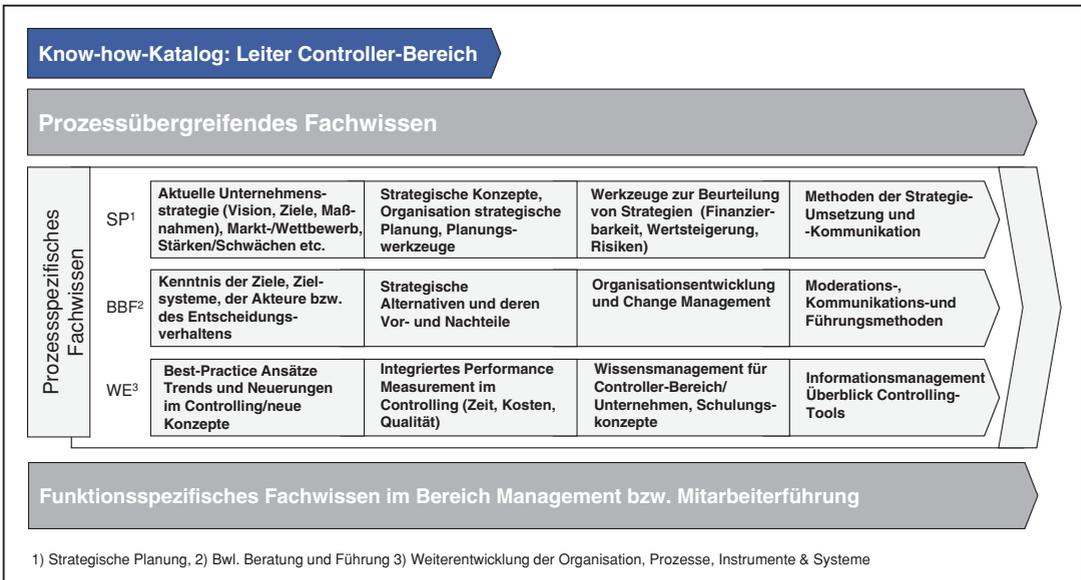


Abb. 56b: *Fachwissen* – Leiter des Controller-Bereichs

4.2.4 Generisches Kompetenzprofil für den Leiter des Controller-Bereichs

Das Muster-Kompetenzprofil für den Leiter des Controller-Bereichs hat einen exemplarischen Charakter und zeigt die Anwendungsmöglichkeit des Controller-Kompetenzkataloges im Kontext der Leitungsfunktion. Der Aufbau des Kompetenzprofils folgt dem einheitlichen Raster gemäß IGC mit dem Set von 25 Controller-Kompetenzen. Der Grad der Relevanz und die Soll-Ausprägung der einzelnen Kompetenzen dienen dazu, das Kompetenzprofil für den leitenden Controller zu spezifizieren. In der Praxis ist es daher wichtig, Soll-Kompetenzen ausschließlich kontextspezifisch, d.h. an den aktuellen Werten und Zielen sowie an der Strategie des Controller-Bereichs, an der Unternehmens- und Controlling-Organisation ausgerichtet, festzulegen. Die Einschätzung der Top-Kompetenzen sowie die Kalibrierung der Soll-Kompetenzen für das generische Profil des Leiters des Controller-Bereichs erfolgten im Rahmen eines Experten-Panels der IGC. Abb. 56c veranschaulicht das Muster-Kompetenzprofil. Die in Abb. 56c. identifizierten Top-Kompetenzen sind zur Unterstreichung der besonderen Relevanz hervorgehoben.

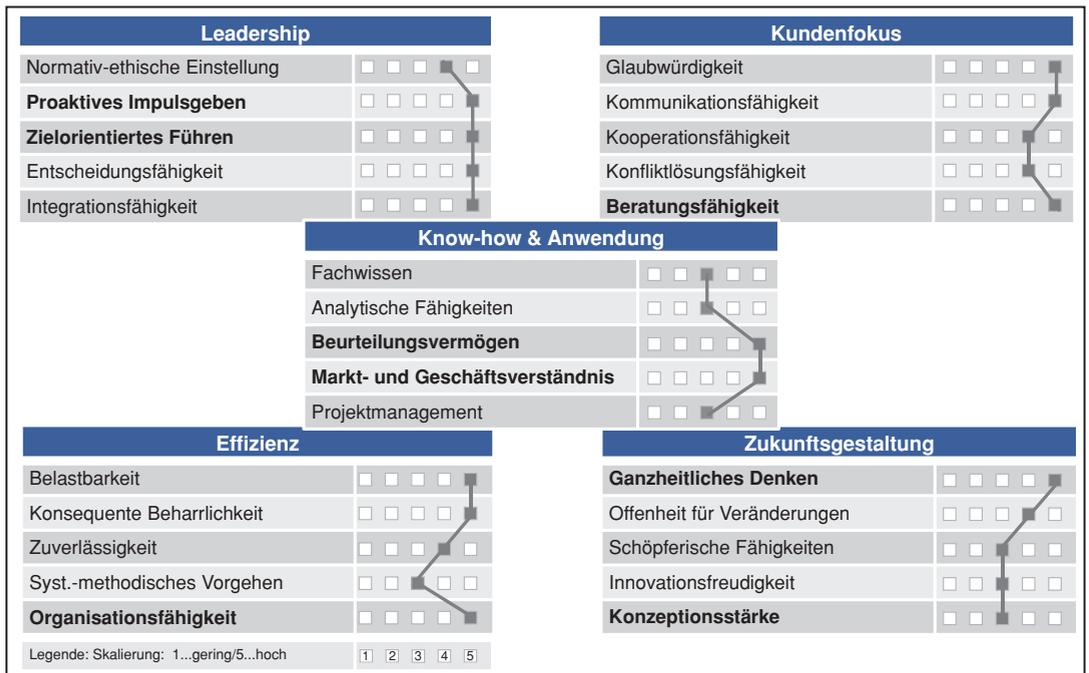


Abb. 56c: Muster-Kompetenzprofil – Leiter Controller-Bereich

4.3 Strategischer Controller

4.3.1 Aktuelle Herausforderungen für strategische Controller

Wesen des strategischen Controllers

Das Controlling durchlief in den letzten Jahrzehnten einen höchst imposanten Wandel, bei dem sich der Controller ständig neu in der Unternehmenspraxis etablieren musste, da sich mit der Zeit die Anforderungen und Aufgaben an ihn stark erweitert haben. Diese Entwicklung führte auch zu neuen Instrumenten und Inhalten; vor allem aber zu einer stärkeren Interaktion mit dem Management. Diesbezüglich hat sich das Controlling innerhalb der Unternehmenssteuerung sowohl als operatives als auch strategisches Instrument weiterentwickelt. Im Mittelpunkt des strategischen Controllings steht nun die Sicherstellung eines grundsätzlich langfristigen Erfolgspotenzials, während im operativen Controlling vor allem die Sicherung und Erzielung von Liquidität und Gewinn im laufenden Betrieb im Vordergrund stehen. Das strategische Controlling bildet diesen langfristigen Teilbereich ab und wird als spezielle Führungsunterstützung des strategischen Managements und als Pendant zur strategischen Planung gesehen.

Aktuelle Herausforderungen für den strategischen Controller

Der beobachtbare Wandel lässt darauf schließen, dass die Bedeutung des strategischen Controllers über die nächsten Jahre weiter stark zunehmen wird. Unterstützende IT-Systeme und betriebswirtschaftlich hochqualifizierte Manager entlasten und ergänzen dabei den Controller bei seinen traditionellen Tätigkeiten, beispielsweise in der Erstellung des Reports. Durch einen zunehmenden Effizienz- und Effektivitätsdruck sind Manager aber daran interessiert, komplexe und anspruchsvolle Aufgaben an den Controller-Bereich abzugeben. Diese Führungsaufgaben beinhalten größtenteils strategische Fragestellungen, Analysen, Strategieformulierung sowie Strategieimplementierung. Der Controller wandelt sich demnach vom reinen Fachexperten zum strategischen Management-Partner.

4.3.2 Muster-Funktionsprofil im Kontext des IGC-Prozessmodells

Ziele: Strategische Controller unterstützen das Management bei der nachhaltigen Existenzsicherung und Wertsteigerung des Unternehmens. Dabei geht es um den Aufbau und die Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen und die Erschließung zukünftiger Erfolgspotenziale durch die Auswahl der grundsätzlichen Richtung der Unternehmensentwicklung.

Kernaufgaben:

- Strategische Planung: Koordination des strategischen Planungsprozesses und der Strategieentwicklung
- Unterstützung, Durchführung und Koordination strategischer Analysen, insbesondere der Analyse des Wettbewerbsumfelds und der internen Stärken und Schwächen

- Unterstützung bei der Erarbeitung und Bewertung strategischer Optionen
- Unterstützung der Planung der strategischen Zielpositionen und Zusammenführung der Zielpositionen in einer Strategy Map
- Koordination der strategischen Programm-Planung
- Unterstützung des Managements bei der Strategie-Kommunikation
- Strategische Kontrolle/Strategie-Monitoring: Kontrolle der Umsetzung strategischer Ziele, ggf. Initiierung von Gegenmaßnahmen
- Strategisches Reporting und strategische Überwachung der externen und internen Umwelt, um strategische Anpassungen rechtzeitig initiieren zu können
- Mitwirkung bei strategisch wichtigen Sonderprojekten, die detaillierte Kenntnisse zur Strategieumsetzung erfordern

Rollenerwartung: Strategische Controller sorgen für einen effizienten Prozess der Strategieentwicklung, einen rationalen Mitteleinsatz (Investitionen, M&A) sowie für ein finanzierbares Wachstum. Sie unterstützen die Führungskräfte durch ihre Methoden- und Instrumentenkenntnis und ihre analytischen Fähigkeiten. Gleichzeitig sorgen sie dafür, dass am Ende klare Ziele, Prioritäten und konkrete Schwerpunkte vorliegen und damit eine erfolgreiche Umsetzung möglich wird. Strategische Controller sind das betriebswirtschaftliche Gewissen im Strategieprozess und begleiten diesen mit der finanzwirtschaftlichen Brille. Sie beraten Führungskräfte bei strategischen Entscheidungen und bringen sich in die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle aktiv ein. Des Weiteren überwachen sie den Erfolg und den Fortschritt der Strategieumsetzung und informieren frühzeitig bei Umsetzungsproblemen bzw. bei der Veränderung der strategischen Rahmenbedingungen am Markt.

Das hier skizzierte Funktionsprofil geht davon aus, dass der strategische Controller seine Aufgaben eigenverantwortlich, in vollem Umfang und mit entsprechender Erfahrung wahrnimmt. Unter Berücksichtigung der unter in Teil III.1.3 diskutierten Funktionshierarchien handelt es sich um eine Senior-Funktion.

4.3.3 Kompetenzanforderungen an den strategischen Controller

Die Aufgabenfelder und Tätigkeitsbereiche des strategischen Controllers umfassen im Wesentlichen die Prozesse „Strategische Planung“, „Projekt- und Investitionscontrolling“, „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“ sowie „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“. Abb. 57a ordnet diesen Hauptprozessen die für den strategischen Controller relevanten Kompetenzen zu und hebt zugleich die prozessspezifischen Top-Kompetenzen hervor.

Ableitungssystematik für die Kompetenzanforderungen

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Strategische Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Konzeptionsstärke • Marktverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderungen • Delegieren • Impulsgeben • Gestaltungswille • Integrationsfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Beratungsfähigkeit • Organisationsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Marktverständnis • Projektmanagement
Projekt- und Investitionscontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Beurteilungsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderungen • Entscheidungsfähigkeit • Impulsgeben • Beratungsfähigkeit • Beurteilungsvermögen • Konzeptionsstärke
Bwl. Beratung und Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsfähigkeit • Beurteilungsvermögen • Impulsgeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Schöpferische Fähigkeit • Entscheidungsfähigkeit • Impulsgeben • Gestaltungswille • Kommunikationsfähigkeit • Sprachgewandtheit • Konfliktlösungsfähigkeit • Beratungsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Beurteilungsvermögen

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Impulsgeben • Beurteilungsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Schöpferische Fähigkeit • Impulsgeben • Gestaltungswille • Innovationsfreudigkeit • Integrationsfähigkeit • Experimentierfreude • Verständnisbereitschaft • Beurteilungsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Projektmanagement

Abb. 57a: Top-Kompetenzen für strategische Controller

Ganzheitliches Denken gilt als wichtigste Kompetenz für den strategischen Controller innerhalb der strategischen Planung, die dazu dient, ein Unternehmen in seinem Umfeld zu positionieren. Diesbezüglich müssen Controller den Wettbewerb in seiner Vielschichtigkeit verstehen, um wesentliche Trends und Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Auf diesem Verständnis basierend gilt es, eine aufeinander abgestimmte, einzigartige Wertschöpfungskette zu gestalten und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Sowohl die Analyse des Wettbewerbsumfelds als auch die Gestaltung der Wertschöpfungskette erfordern ein breites Verständnis der Gesamtzusammenhänge. Auch im Rahmen der Weiterentwicklung des Controlling-Systems sollte der strategische Controller dazu in der Lage sein, eine ganzheitliche Betrachtung von Ursachen und Auswirkungen der initiierten Veränderungen vorzunehmen, ohne lediglich auf fachlich-methodische Details beschränkt zu sein.

Darüber hinaus ist die *Konzeptionsstärke* für den strategischen Controller von essenzieller Bedeutung, da er aus den zur Verfügung stehenden Daten im Rahmen der strategischen Analyse Optionen und Handlungsempfehlungen für das Management entwickeln und ebenso in strategischen Projekten federführend mitwirken muss. Die Kompetenz ist auch dann gefragt, wenn es die Anforderungen aus den betreuten Bereichen so mit den allgemeinen Planungs- und Steuerungssystemen zu verbinden gilt, dass daraus unternehmensweit verzahnte Projektsysteme entstehen, die Planung, Ist-Erfassung, Soll-Ist-Vergleich und Erwartungsbetrachtungen abdecken.

Zusätzlich benötigt der strategische Controller ein fundiertes *Marktverständnis*. Für eine Mitwirkung im Rahmen der strategischen Planung muss sich er sich vertiefte Kenntnisse über die Märkte aneignen, in denen das Unternehmen tätig ist. Relevant sind für den Controller alle Parameter der Umfeld-, Kunden-/Markt- sowie Wettbewerbsanalyse und die damit verbundenen Analysemethoden. In Kombination mit vertieftem Finanzwissen ermöglicht die Kompetenz Controllern, strategische Optionen treffend zu bewerten, Handlungsempfehlungen auszusprechen sowie Marktbewegungen und Abweichungen frühzeitig zu erkennen.

Der strategische Controller benötigt auch ein sehr gutes *Beurteilungsvermögen*. Er soll in der Lage sein, seine fundierten Fachkenntnisse in den betreuten Gebieten, wie z.B. Forschung und Entwicklung, sowie sein tiefgreifendes Verständnis von Planungs- und Steuerungssystemen einzusetzen, um sich schnell und umfassend ein Bild über anstehende Entscheidungen zu machen und die Sinnhaftigkeit und Realisierbarkeit von Vorschlägen klar, rasch und sachlich zu beurteilen. Darüber hinaus ist die Kompetenz vor allem in Beratungssituationen – insbesondere bei der Plausibilisierung des Datenmaterials und der Interpretation der Ergebnisse – relevant. Vor allem im Bereich der Prozessoptimierung ist gutes Beurteilungsvermögen gefragt, um ineffiziente Prozesse identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen treffend beurteilen zu können.

Beratungsfähigkeit ist ebenso eine wichtige Kompetenz des strategischen Controllers; insbesondere im Zusammenhang mit Investitionsprojekten und strategischen Programmen. Der strategische Controller muss Projektmitarbeitende so beraten, dass diese bewährte Methoden und Vorgehensweisen in ihren eigenen Aufgabenstellungen anwenden. Die Unterstützung darf nicht direktiv sein, sondern soll zur (Selbst-)Überzeugung des Gegenübers führen. Sie soll dazu dienen, dass die Betreuten das Know-how eigenständig (d.h. auch ohne Controller) anzuwenden beginnen. Im Prozess der betriebswirtschaftlichen Planung und Führung und insbesondere bei internen Beratungs- und Sonderprojekten nutzt der strategische Controller seine ausgeprägte Beratungsfähigkeit am intensivsten. Controller stehen hier im intellektuellen Wettbewerb mit anderen, internen und auch externen Know-how-Dienstleistern und werden an der Qualität ihrer Beratungsleistung sowie an der Effizienz der Erbringung dieser Leistung gemessen. Der Kern der Beratung muss nicht zwingend fachlich-inhaltlicher Natur sein. Im Mittelpunkt der Beratung können auch systemische Interventionen, Coaching oder Prozessberatung stehen.

Abschließend ist der strategische Controller insbesondere in internen Beratungssituationen besonders gefordert, dem Management Denk- und Verhaltensanstöße über zukünftige Chancen und Handlungsmöglichkeiten zu geben. Die Fähigkeit des *Impulsgebens* hilft ihm über die

fachlich-inhaltliche Argumentation hinaus, das Management in wichtigen Fragestellungen zu inspirieren und Verhaltensanstöße zu geben.

Darauf aufbauend können strategische Controller permanent Anstöße und Ermunterungen zu verbesserten Arbeitshandlungen im Controller-Bereich geben. Die Fähigkeit ist neben der Initiierung von Controlling-Neuerungen insbesondere dafür relevant, das Controller-Team dazu zu ermuntern, die Verbesserungsvorschläge von Beginn an im Veränderungsprozess mitzutragen.

Neben den oben angeführten Top-Kompetenzen ist einschlägiges *Fachwissen* für strategische Controller ebenso erfolgskritisch. Abgesehen vom prozessübergreifenden Fachwissen, das für alle Controller gleichermaßen relevant ist, soll der strategische Controller über folgendes funktionspezifisches Wissen verfügen.



Abb. 57b: *Fachwissen* – Strategischer Controller

4.3.4 Generisches Kompetenzprofil für strategische Controller

Das Muster-Kompetenzprofil für strategische Controller hat einen exemplarischen Charakter und zeigt die Anwendungsmöglichkeit des Controller-Kompetenzkataloges im Kontext des strategischen Managements. Der Aufbau des Kompetenzprofils folgt auch in diesem Fall wiederum dem einheitlichen Raster gemäß IGC mit dem in Teil II.1-3

abgeleiteten Set an Controller-Kompetenzen. Der Grad der Relevanz und die Soll-Ausprägung der einzelnen Kompetenzen dienen dazu, das Kompetenzprofil für den strategischen Controller zu spezifizieren. Abb. 57c veranschaulicht das Muster-Kompetenzprofil. Die unter Punkt c. identifizierten Top-Kompetenzen sind zur Unterstreichung der besonderen Relevanz hervorgehoben. Die Einschätzung der Top-Kompetenzen sowie die Kalibrierung der Soll-Kompetenzen erfolgten im Rahmen des Experten-Panels der IGC.

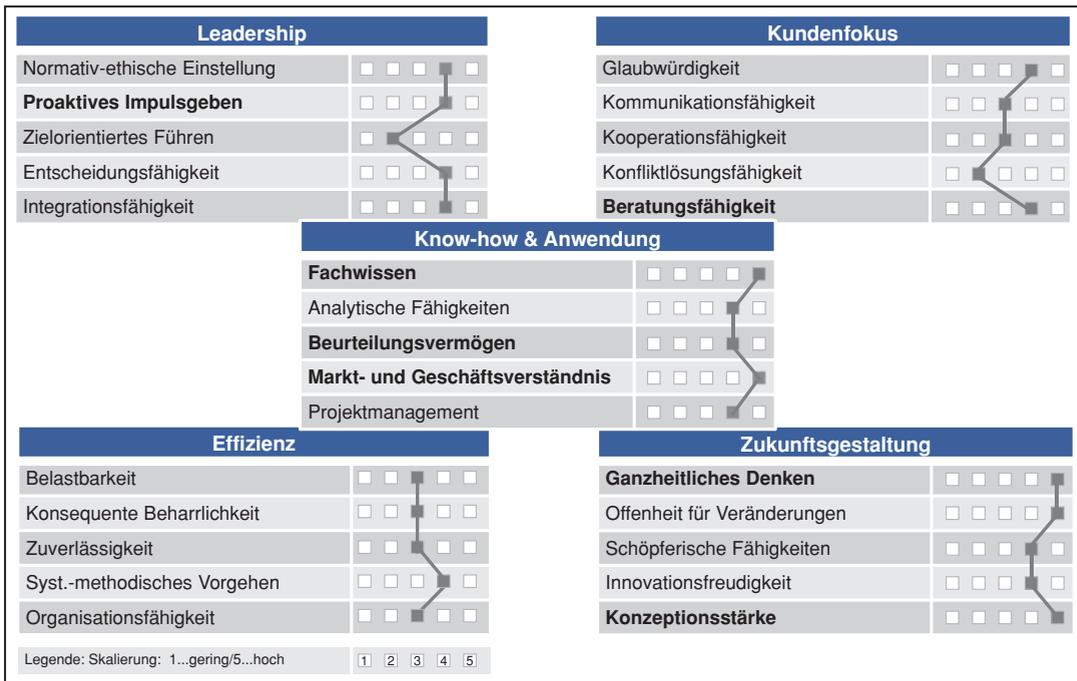


Abb. 57c: Muster-Kompetenzprofil – Strategischer Controller

4.4 Beteiligungscontroller

4.4.1 Aktuelle Herausforderungen für Beteiligungscontroller

Wesen des Beteiligungs-controllers

Das Berufsbild des Beteiligungscontrollers ist primär in Konzernen vorzufinden und weist sehr spezifische Rahmenbedingungen auf. Diese sind typischerweise nicht in den operativen Konzerneinheiten tätig, sondern nehmen ihre Rolle zentral aus einer Holding oder einem Shared-Service-Center wahr. Damit fehlt ihnen einerseits die unmittelbare Nähe zum Geschäft und andererseits der direkte Zugang zu Informationen. Um als Beteiligungscontroller erfolgreich zu sein, sind

sowohl ein gutes Netzwerk zu den Controllern vor Ort als auch straffe, standardisierte Planungs- und Berichtsprozesse wichtig.

Das strategische Beteiligungscontrolling beschäftigt sich mit Aufgabenstellungen, die langfristig und von größerer Bedeutung sind. In komplexeren Beteiligungsstrukturen sind dies vielfach die Festlegung der übergeordneten Zielsetzung, die Planung des Geschäftsportfolios auf Gruppenebene, die damit verbundenen Akquisitionen und Desinvestitionen sowie die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien auf der Ebene der einzelnen Geschäftsfelder zur Sicherung der Erfolgspotenziale. Operativ ist das Beteiligungscontrolling kurzfristig ausgerichtet und unterstützt das Beteiligungsmanagement, indem es Planungs- und Reporting-Prozesse installiert, pflegt und betreibt. Seine Einflussnahme und Eingriffstiefe hängt grundsätzlich vom Führungsanspruch der Zentrale ab. Je nachdem, welche Rolle eine Holding einnimmt, bestimmt diese auch die Felder der Einflussnahme des Beteiligungscontrollings. Stammhauskonzerne üben in der Regel Einfluss auf die finanzwirtschaftlichen Ziele, die Ressourcenverteilung, Strategieformulierung und auf operative Maßnahmen aus. Die strategische Holding fokussiert ihre Einflussnahme auf die ersten drei Felder und hält sich aus der Steuerung operativer Maßnahmen weitgehend heraus. Die Finanzholding stellt auf die finanzwirtschaftlichen Ziele und die Ressourcenverteilung ab und die Investmentgesellschaft beschränkt ihre Einflussnahme auf die Bestimmung der finanzwirtschaftlichen Ziele.³⁰

Die Konzeption und Organisation des Beteiligungscontrollings wird nicht nur von der Beteiligungsstrategie, sondern auch von der Struktur des Kerngeschäfts entscheidend geprägt. Unabhängig davon empfiehlt sich eine möglichst hohe Einordnung des Beteiligungscontrollings innerhalb der Leitungshierarchie, um Controlling-Maßnahmen konzernweit realisieren und die Akzeptanz beim Management der angegliederten Konzerngesellschaften sicherstellen zu können. Außerdem sollten Beteiligungscontroller mit Weisungsbefugnissen gegenüber den Controllern der nachgelagerten Einheiten ausgestattet sein.

In zunehmend global agierenden Konzernen impliziert Beteiligungscontrolling häufig die Überbrückung kultureller Unterschiede, aber auch unterschiedlicher Zeitzonen, Feiertage etc. Um einen Mehrwert zu generieren und die eigene Position zu rechtfertigen, sind Beteiligungscontroller nicht nur gefordert, durch einen kritischen Drittblick von „außen“ bzw. von „oben“, dem Management der Holding ein realistisches Gesamtbild über die Pläne und aktuelle Performance der Beteiligungen zu geben, sondern auch dafür verantwortlich, deren Perfor-

³⁰ Vgl. Burger/Ulbrich/Ahlemeyer, 2010.

mance in den Gesamtkontext des Mutterunternehmens im Rahmen der Portfoliosteuerung zu setzen.

4.4.2 Muster-Funktionsprofil im Kontext des IGC-Prozessmodells

Ziele: Beteiligungscontroller sichern die zielorientierte, betriebswirtschaftliche Koordination und Steuerung der Beteiligungen eines Unternehmens.

Kernaufgaben:

- Kontaktperson/Schnittstelle zu den Beteiligungen im Rahmen der Planung und des Reportings
- Organisatorische Steuerung des Planungs- und Berichtsprozesses der Beteiligungen (Termine, Formalaspekte, Planungsprämissen)
- Betriebswirtschaftliche Analyse, Beurteilung und Kommentierung der Planungsvorschläge, Investitionsanträge, Forecasts und Monats/Quartalsberichte der Beteiligungen, Benchmarking
- Konsolidierung der Planungen und der Berichte
- Betriebswirtschaftliche Beurteilung/Bewertung der Beteiligungen im Rahmen der strategischen Planung (Portfolio-Management)
- Unterstützung von M&A durch Analysen
- Risikocontrolling für die Beteiligungen aus Sicht des Mutterunternehmens
- Laufende Berichterstattung an die zuständigen Führungskräfte
- Betriebswirtschaftliche Beratung
- Kenntnisse in der Strategieumsetzung

Rollenerwartung: Beteiligungscontroller nehmen die Rolle des Sparringspartners des Managements im Rahmen der Portfoliosteuerung ein. Sie beraten das Management des Mutterunternehmens über die Zweckmäßigkeit der Planungsvorschläge und die laufende Performance der Beteiligungen. Sie informieren dieses ebenso über einen eventuellen Handlungsbedarf und ein notwendiges Eingreifen. Beteiligungscontroller koordinieren federführend die Zusammenarbeit der Führungskräfte und Controller des Mutterunternehmens und der Beteiligungen im Rahmen der Unternehmensplanung und -steuerung.

Das hier erstellte Funktionsprofil beschreibt die Aufgaben eines Beteiligungscontrollers einer strategischen Holding mit den unter Pkt. a skizzierten Feldern der Einflussnahme. Dies hat Auswirkungen auf die Ableitung der erfolgskritischen Kompetenzen und sollte daher nicht außer Acht gelassen werden. Darüber hinaus wird im weiteren Verlauf unterstellt, dass es sich unter Berücksichtigung der in Teil III.1.3 diskutierten Funktionshierarchien um einen Senior-Beteiligungscontrol-

ler handelt, der in der Lage ist, die Aufgaben eigenverantwortlich und in vollem Umfang wahrzunehmen.

4.4.3 Kompetenzanforderungen an den Beteiligungscontroller

Der Beteiligungscontroller ist hauptsächlich in den Prozessen „Operative Planung und Budgetierung“, „Management Reporting“ und „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“ im Einsatz. Daneben ist er aus Sicht der Muttergesellschaft in die Prozesse „Strategische Planung“, „Forecast“, „Investitions- und Projektcontrolling“ sowie „Risikomanagement“ involviert.

Ableitung der Kompetenzanforderungen

Abb. 58a ordnet diesen Hauptprozessen die für den Beteiligungscontroller relevanten Kompetenzen zu und hebt zugleich die Top-Kompetenzen für Beteiligungscontroller hervor.

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Strategische Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Delegieren • Marktverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderungen • Delegieren • Impulsgeben • Gestaltungswille • Integrationsfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Beratungsfähigkeit • Organisationsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Marktverständnis • Projektmanagement
Operative Planung und Budgetierung	<ul style="list-style-type: none"> • Delegieren • Organisationsfähigkeit • Integrationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Delegieren • Gestaltungswille • Beratungsfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Konfliktlösungsfähigkeit • Integrationsfähigkeit • Organisationsfähigkeit

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Management Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsgeben • Kommunikationsfähigkeit • Beurteilungsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Impulsgeben • Kommunikationsfähigkeit • Verständnisbereitschaft • Beratungsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Geschäftsverständnis • Marktverständnis • Beurteilungsvermögen
Projekt- und Investitionscontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsgeben • Beratungsfähigkeit • Beurteilungsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Impulsgeben • Entscheidungsfähigkeit • Verständnisbereitschaft • Beratungsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Beurteilungsvermögen
Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsgeben • Kooperationsfähigkeit • Beurteilungsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Impulsgeben • Gestaltungswille • Entscheidungsfähigkeit • Integrationsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Konfliktlösungsfähigkeit • Beratungsfähigkeit • Beurteilungsvermögen

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Bwl. Beratung und Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsgeben • Beratungsfähigkeit • Konzeptionsstärke 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Schöpferische Fähigkeit • Entscheidungsfähigkeit • Impulsgeben • Gestaltungswille • Kommunikationsfähigkeit • Sprachgewandtheit • Konfliktlösungsfähigkeit • Beratungsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Beurteilungsvermögen

Abb. 58a: Top-Kompetenzen für Beteiligungscontroller

Ganzheitliches Denken sollte jede Form von Konzernplanung und insbesondere die strategische Planung einer Unternehmensgruppe leiten, wenn es um die Verwirklichung von betriebswirtschaftlich nachhaltigen Zielen geht. Einseitig monetäres bzw. ökonomisch ausgerichtetes oder kurzfristiges Denken zu Lasten langfristiger Folgewirkungen führt erwiesenermaßen zu Fehlentscheidungen und zu einer unausgewogenen Chancen-/Risikoeinschätzung. Insbesondere im Portfoliomanagement ist ein ganzheitlicher Zugang der Schlüssel für Ausgewogenheit und sinnvolle Risk-/Return-Betrachtungen.

Impulsgeben ist im Kontext des gesamten Beteiligungscontrollings essenziell. Von der obersten Governance-Ebene einer Unternehmensgruppe gilt es, teils formalisiert teils informell, zahlreiche Vorgaben und Empfehlungen bei den nachgelagerten Einheiten erfolgreich zu platzieren. Geschickt agierende Beteiligungscontroller können diesen Prozess durch kompetentes Verhalten maßgeblich unterstützen, für Verständnis, Nachdruck sowie vor allem für adäquate Umsetzung der Konzernstandards und für sonstige Anliegen bei den Töchtern sorgen.

Unmittelbar damit verbunden ist auch die Kompetenz des *Delegierens*, wenn es darum geht, im übergreifenden Controlling-Prozess Controller-Kollegen aus den Tochtergesellschaften systematisch und gut organisiert Aufgaben zu übertragen (meist aus der Distanz). Die Möglichkeiten der Delegation von Tätigkeiten sind eng mit der konkreten Controller-Organisation verbunden. Vielfach gibt es eine Dotted-Line-Organisation, bei der die dezentralen Controller bzw. Finanzverantwortlichen der zentralen Controller-Organisation funktional zugeordnet sind und die disziplinarische Verantwortung in der Tochtergesellschaft liegt. In

diesem Spannungsfeld der geteilten Führung hilft beispielsweise eine gut ausgeprägte Delegationsfähigkeit ganz besonders, um die Interessen des zentralen Controller-Bereichs erfolgreich und sozial verträglich durchzusetzen.

Beratungsfähigkeit hilft, das Top-Management und den Aufsichtsrat der Muttergesellschaft bei der Zielformulierung, Entwicklung der Beteiligungsstrategie, beim Portfoliomanagement, bei Investitionsprojekten, bei Transaktionen und auch darüber hinaus zu unterstützen. Hier geht es vielfach um Entscheidungsunterstützung auf hohem fachlich-inhaltlichem Niveau, die auf Augenhöhe mit dem CFO bzw. dem CEO zu erbringen ist.

Dies erfordert daher auch eine gut ausgeprägte *Kommunikationsfähigkeit*, die im Beteiligungscontrolling auf einen besonders interessanten Kontext trifft: Beteiligungscontroller sind vielfach das Sprachrohr der Konzerninteressen in Richtung der nachgelagerten Ebenen und müssen über unterschiedliche Governance-Ebenen hinweg verständlich, offen und überzeugend kommunizieren, was eine hohe Anpassungsfähigkeit aufgrund der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Kommunikationsstile impliziert.

Darauf aufbauend können Beteiligungscontroller tragfähige Beziehungen zu den Töchtern aufbauen und diese nachhaltig pflegen. Beziehungsmanagement und *Kooperationsfähigkeit* sollten im Beteiligungsmanagement nicht unterschätzt werden und diesem Aspekt auch ausreichend Bedeutung zugeschrieben und Zeit gewidmet werden. Gute Arbeitsbeziehungen helfen dabei, Interessenskonflikte weniger aufreibend und mit mehr Wohlwollen zu bewältigen.

Im Beteiligungscontrolling sollte integrativ gedacht werden, weil es die unterschiedlichen dezentralen Bedürfnisse, Ziele und Interessen unter einen Hut zu bringen gilt. Mit der „Brechtstange“ und zentraler Macht alleine wird es nicht gelingen, einen Konzern erfolgreich zu steuern. *Integrationsfähigkeit* sollte daher bei Beteiligungscontrollern immer im Auge behalten werden.

Im Beteiligungscontrolling gibt es darüber hinaus viel zu organisieren, wobei das Ausmaß der strukturellen wie prozessualen Einflussnahme vom Führungsanspruch der Muttergesellschaft abhängt (s. 4.4.1, S. 130 f). Der Umfang der Organisationsaufgabe kann daher unterschiedlich ausgeprägt sein und Gleiches gilt auch für die *Organisationsfähigkeit*. In einem komplexen Beteiligungsumfeld mit zentralen Accounting- und Controlling-Standards, mit harmonisierten Prozessen und einem straffen zentralen Management durch die Mutter sollten die Beteiligungscontroller

gut organisieren können, um die Komplexität nicht nur zu bewältigen, sondern ihr auch optimierend zu begegnen.

Beteiligungscontroller benötigen ein gutes betriebswirtschaftliches *Beurteilungsvermögen*, damit sie trotz der üblichen Informationsasymmetrie ein realistisches Gesamtbild über die Pläne und die aktuelle Performance der Beteiligungen entwickeln können.

Beteiligungscontroller sollten sich zudem ein *Marktverständnis* aller Beteiligungen erarbeiten. Ohne eine entsprechende Expertise über die Wettbewerber, Lieferanten, Kunden und Erfolgsfaktoren werden Beteiligungscontroller keinen Nutzen im Portfoliomanagement stiften können und rasch als Gesprächspartner von anderen Experten ersetzt werden.

Ähnlich verhält es sich mit der Kompetenz *Konzeptionsstärke*. Beteiligungscontroller sollten die Gremien bei der Erarbeitung von Business Plänen, bei Restrukturierungen, bei Zukäufen oder Verkäufen oder bei sonstigen Projekten konzeptionell beratend unterstützen und nicht nur Finanzzahlen liefern.

Abseits der oben angeführten Top-Kompetenzen wird im Folgenden das für Beteiligungscontroller erforderliche *Fachwissen* behandelt. Neben dem prozessübergreifenden Fachwissen, das für alle Controller gleichermaßen relevant ist, soll ein Beteiligungscontroller sowohl über prozessspezifisches Controlling-Know-how als auch über ein entsprechendes funktionsspezifisches Beteiligungsmanagement-Know-how verfügen.

Know-how-
Katalog:
Beteiligungs-
controller

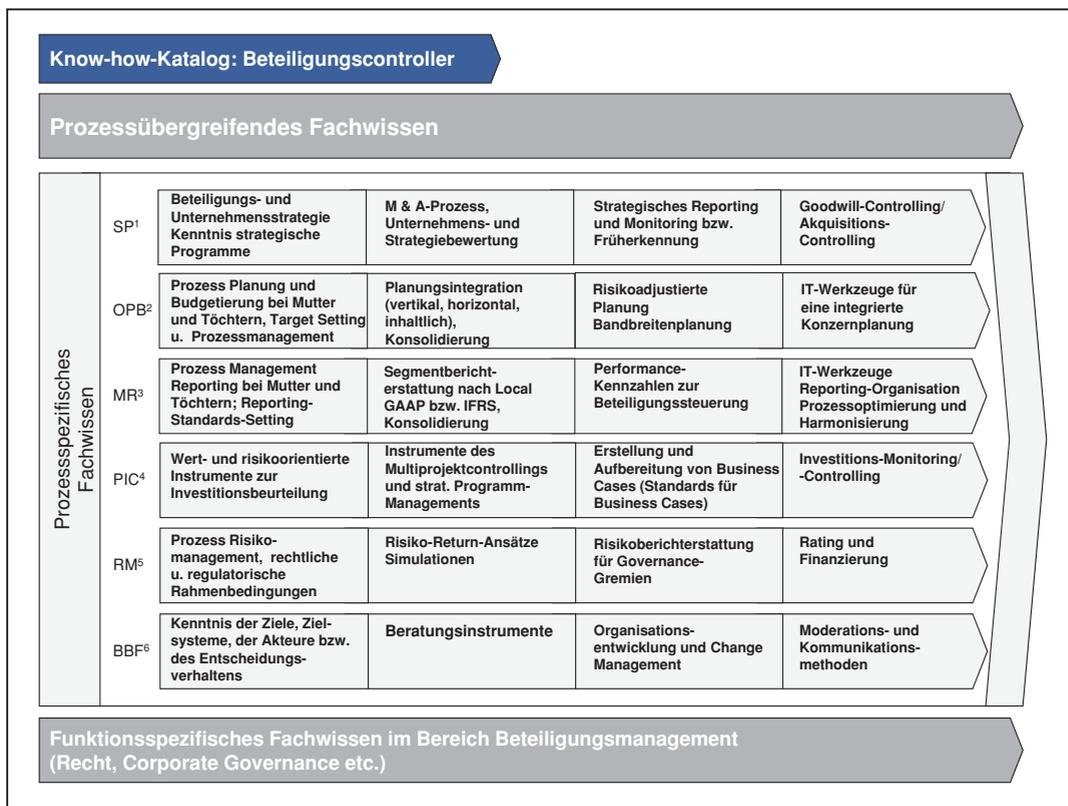


Abb. 58b: *Fachwissen* – Beteiligungscontroller

4.4.4 Generisches Kompetenzprofil für Beteiligungscontroller

Analog zu den unter 4.1 bzw. 4.2. vorgestellten Funktionen kommt auch für den Beteiligungscontroller der standardisierte Kompetenzrahmen zur Anwendung. Die unter Punkt c. identifizierten Top-Kompetenzen sind zur Unterstreichung ihrer besonderen Relevanz fett gedruckt. Die in Abb. 58c vorgenommene Skalierung der Soll-Kompetenzen auf einer Skala von 1 bis 5 zur Festlegung des jeweiligen Kompetenzniveaus ist von exemplarischer Natur und unter Anwendung genereller, konzeptioneller Überlegungen erfolgt. Die Einschätzung der Top-Kompetenzen sowie die Kalibrierung der Soll-Kompetenzen wurden wiederum im Rahmen des Experten-Panels der IGC vorgenommen.

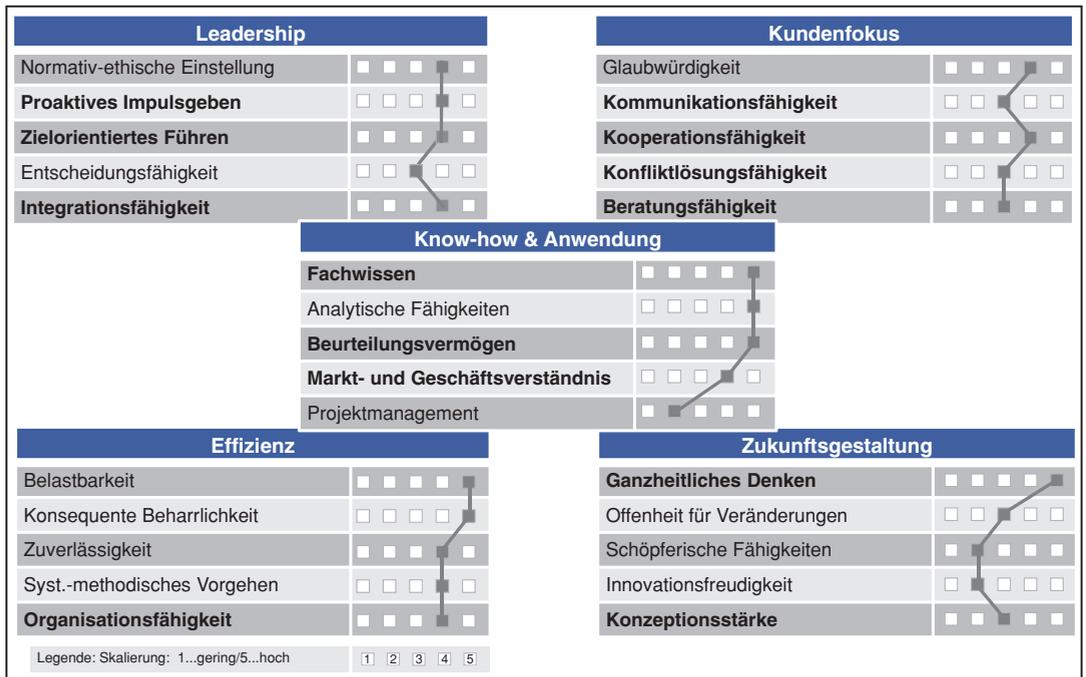


Abb. 58c: Muster-Kompetenzprofil – Beteiligungscontroller

4.5 Vertriebscontroller

4.5.1 Aktuelle Herausforderungen für Vertriebscontroller

Vertriebscontroller sind der Kategorie „Dezentrale Controller“ zuzuordnen und können in unterschiedlicher Form in die Aufbauorganisation eines Unternehmens eingegliedert sein. Grundsätzlich kann die Eingliederung des Vertriebscontrollers in die Organisationsstruktur als Bestandteil des zentralen Controller-Bereichs oder im Vertrieb bzw. im Produktmanagement erfolgen. Davon hängt auch die An- und Einbindung an bzw. in die Controller-Organisation ab. Vertriebs- und Marketingcontroller sollen die Schnittstellenfunktion zwischen den Absichten und Zielen von Verkauf und Marketing und der termingerechten Bereitstellung von Produkten und Services aus Leistungserstellung, Warenwirtschaft und weiteren Supportbereichen übernehmen. Die große Bedeutung der Vertriebscontroller ist vor allem in der Planung erkennbar. Planungsunterstützung muss der Vertriebscontroller mehrdimensional beherrschen. Denn die Produktions- und Beschaffungsbereiche denken vornehmlich in Produkten, währenddessen marktorientiert in Kun-

Wesen des Vertriebscontrollers

den(-gruppen), Ländern und Regionen, Absatzkanälen und Preis-/Konditionenstrukturen überlegt wird.

Aktuelle Herausforderungen für den Vertriebscontroller

Marketing und Vertrieb beanspruchen in vielen Unternehmen einen zunehmenden Anteil der Gesamtkosten. Hinsichtlich der Verbesserung der Kostenposition im Konkurrenzkampf erhält der Vertriebscontroller dadurch auch den Auftrag, kontinuierlich die Effektivität und die Effizienz der Marketing- und Vertriebsorganisation zu verbessern. Dazu soll er die Deckungsbeitragsentwicklung von Kunden und Außendienstmitarbeitern sowie von Verkaufsförderungs- und Werbemaßnahmen verfolgen und zum Mitteleinsatz (Arbeitszeit und Geld) in Beziehung setzen können.

4.5.2 Muster-Funktionsprofil im Kontext des IGC-Prozessmodells

Ziele: Vertriebscontroller ermöglichen im gesamten Vertriebsprozess rationale Entscheidungsvorbereitung und wirtschaftliches Handeln. Sie sichern externe und interne Informationsquellen zur Vertriebsplanung und -steuerung und entwickeln sie weiter. Dazu bereiten sie auch Marktforschungs- und Konkurrenzinformationen zu Produkten, Kunden, Umsatz und Deckungsbeitrag auf, interpretieren diese Daten und geben Hinweise zu Chancen und Risiken in den Märkten.

Kernaufgaben:

- Erarbeitung von Prozessabläufen der Planung und Steuerung im Vertrieb
- Aufbau der Planungs-, Erfassungs- und Berichtssysteme für Auftrags-eingang, Absatz, Umsatz, Deckungsbeiträge und Kostenstellenkosten des Vertriebs (mehrdimensional)
- Pflege und Dokumentation der Erlösschmälerungsarten und -regeln
- Abstimmung der Absatzplanung mit der Fertigung
- Zurverfügungstellung von Instrumenten für die objektorientierte Werbekosten- und -leistungsplanung sowie Verkaufsförderungsplanung und -steuerung
- Entwicklung und Anwendung von Instrumenten für die Steuerung der Verkäufereffizienz, Aufbau und Auswertung der Leistungserfassung, Aufbau und Pflege der Kundendatenbank
- Aufbau und Pflege einer Systematik zur Gewinnung von Verkaufspreisideen
- Festlegung der zu erhebenden Markt- und Konkurrenzdaten, Datengewinnung
- Vertriebsreporting

- Entscheidungsvorbereitung, betriebswirtschaftliche Beratung von Marketing- und Vertriebs-Führungskräften, nach Bedarf Ad-hoc-Auswertungen (ABC-Analysen, Produkte, Kunden, Kundenkonzentration)

Rollenerwartung: Die Unterstützungsleistung der Vertriebscontroller soll direkt am Markt arbeitende Mitarbeiter und ihre Führungskräfte mit Systemen, Analysen und Beratung so fördern, dass sie ihren Arbeitseinsatz auf Kunden und Märkten mit Potenzial konzentrieren können und einen hohen Anteil an direkter Kontaktzeit haben. Diese Personen sollen dadurch in der Lage sein, ihre Deckungsbeitragsziele zu erreichen, die richtigen Produkte zu verkaufen, qualitativ gute Pläne zu erstellen sowie den Erfolg von Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen planen und messen zu können. Vom Vertriebscontroller wird erwartet, dass er die dazu notwendigen Instrumente und Methoden beherrscht. Er soll sich so verhalten, dass die Marketing- und Vertriebsfachleute die Zusammenarbeit mit ihm suchen.

Das vorliegende Funktionsbild bezieht sich auf einen Senior-Vertriebscontroller.

4.5.3 Kompetenzanforderungen an den Vertriebscontroller

In vielen Unternehmen ist das Instrumentarium für Vertriebscontrolling stark ausbaubedürftig. Operative Planung, Erwartungsrechnung und die Weiterentwicklung der Einsatzsteuerung der Vertriebs- und Marketingpersonen sowie der -mittel stehen im Vordergrund. Der verantwortliche Vertriebscontroller findet seine Herausforderung vor allem in den nachstehenden drei Hauptprozessen.

Ableitung der Kompetenzanforderungen

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Operative Planung und Budgetierung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsfähigkeit • Organisationsfähigkeit • Integrationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Delegieren • Gestaltungswille • Beratungsfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Konfliktlösungsfähigkeit • Integrationsfähigkeit • Organisationsfähigkeit

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Forecast	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Marktverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Impulsgeben • Beratungsfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Beurteilungsvermögen • Marktverständnis
Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Organisationsfähigkeit • Konzeptionsstärke 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Schöpferische Fähigkeit • Impulsgeben • Gestaltungswille • Innovationsfreudigkeit • Integrationsfähigkeit • Experimentierfreude • Verständnisbereitschaft • Beurteilungsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Projektmanagement

Abb. 59a: Top-Kompetenzen für Vertriebscontroller

Als Folge der Prozessanforderungen sollte der leitende Vertriebs- und Marketingcontroller über folgende Hauptkompetenzen verfügen:

Beratungsfähigkeit ist erforderlich, um sowohl Außendienstmitarbeiter als auch Verkaufschefs bei der Erarbeitung qualitativ guter Planungs- und Forecast-Zahlen zu unterstützen.

Organisationsfähigkeit ist in allen drei Hauptprozessen, und auch darüber hinaus, bedeutend. Planungs- und Forecast-Arbeiten sind inhaltlich abzustimmen, termingerecht zu erarbeiten und laufend qualitativ zu verbessern.

Integrationsfähigkeit ist einerseits Voraussetzung dafür, die Mehrdimensionalität der Verkaufsanstrengungen in eine ganzheitliche Systematik zu bringen. Andererseits erfordert die Abstimmung der Verkaufspläne mit der Produktionsprogrammplanung sowie mit der Produktions- und Beschaffungsdisposition die umfassende Abstimmung zwischen diesen Funktionen.

Kooperationsfähigkeit ist erforderlich, weil die an Planung und Forecast Beteiligten ihren jeweils aktuellen Verkaufs- und Marketinganstrengungen höhere Dringlichkeit zumessen als der Erarbeitung vorausschauender Absatz- und Umsatzzahlen. Die Unterstützung des Vertriebscontrollers muss die termingerechte Fertigstellung der Zukunftszahlen ermöglichen.

Marktverständnis ist Voraussetzung, um die betreuten Führungskräfte auf Augenhöhe unterstützen bzw. kritisch hinterfragen zu können.

Ganzheitliches Denken ergibt sich aus der Vielzahl der in der Steuerung der Marketing- und Vertriebsorganisation parallel zu beachtenden Faktoren. Umwelteinflüsse und Bedürfnisänderungen seitens der Kunden führen zur Anpassung des Sortiments, der Verkaufsförderungsaktionen und der Konditionensysteme bis hin zur Ausgestaltung von Vergütungssystemen.

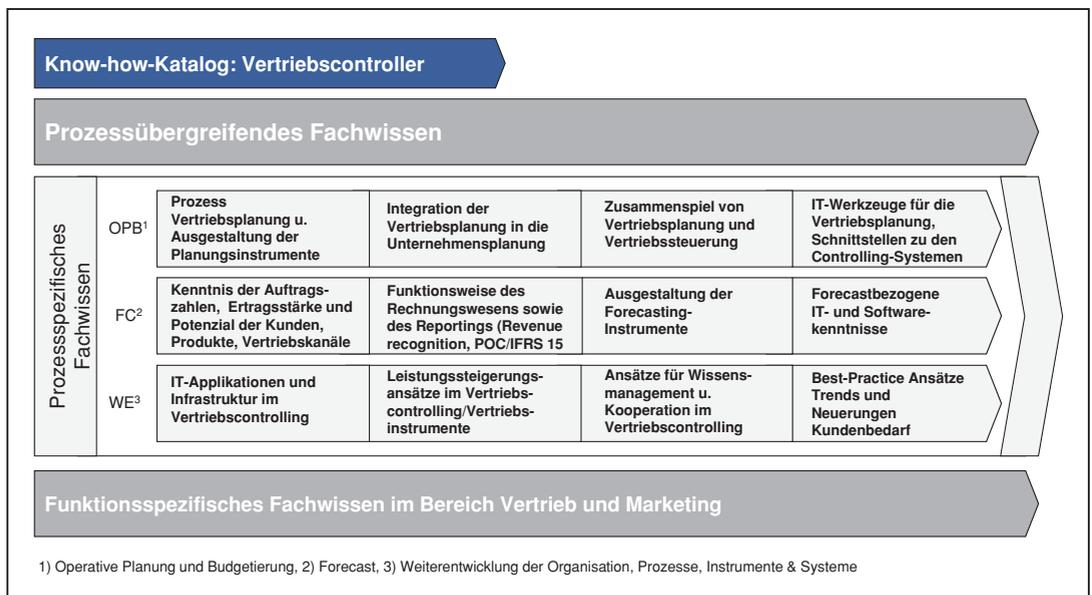


Abb. 59b: *Fachwissen* – Vertriebscontroller

Konzeptionsstärke ist gefragt, weil eine integrative Planung und Steuerung in Marketing/Vertrieb anspruchsvolle Systeme erfordert, die mehrdimensional sind (Kunden, Produkte, Regionen, Absatzkanäle) und die einzelnen Dimensionen in Plan, Ist und Erwartung abzubilden haben. Zudem besteht der Bedarf, Werbe-, Verkaufsförderungs- und Außendienstkosten so zu steuern, dass sie unterproportional zur Deckungsbeitragsentwicklung anwachsen. Zur Verbesserung dieser Relation soll

der Vertriebscontroller passende Instrumente entwickeln und darüber hinaus auch fachlich gut durchdachte Maßnahmevorschläge zur Optimierung der Vertriebsperformance einbringen.

Der Know-how-Katalog eines Vertriebscontrollers umfasst neben den prozessübergreifenden und -spezifischen Wissenskomponenten funktionsspezifisches *Fachwissen* im Bereich Marketing und Vertrieb.

4.5.4 Generisches Kompetenzprofil für Vertriebscontroller

Das Muster-Kompetenzprofil für den Vertriebscontroller hat einen exemplarischen Charakter und zeigt die Anwendungsmöglichkeit des Controller-Kompetenzkataloges im Kontext des Vertriebs. Die Einschätzung der Top-Kompetenzen sowie die Kalibrierung der Soll-Kompetenzen erfolgten im Rahmen eines Experten-Panels der IGC.

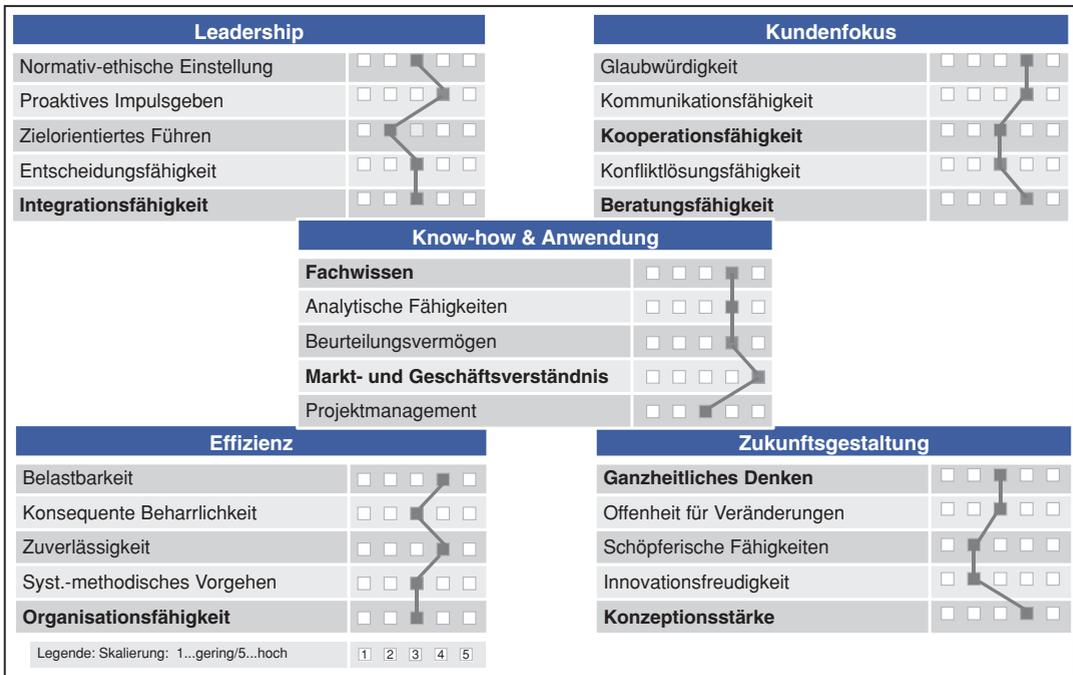


Abb. 59c: Muster-Kompetenzprofil – Vertriebscontroller

4.6 Personalcontroller

4.6.1 Aktuelle Herausforderungen für Personalcontroller

Personalcontrolling ist wie das Vertriebscontrolling (s. Kap. II.4.5) oder das Werkscontrolling (s. II.4.7) zum dezentralen Controlling bzw. Funktionscontrolling zu zählen. In der Unternehmenspraxis wird Personalcontrolling vielfach als Stelle bzw. Abteilung innerhalb des HR-Bereichs institutionalisiert. Das Berufsbild des Personalcontrollers umfasst zum einen, ein umfassendes Controlling für die Personalarbeit auf- und auszubauen, genauso aber auch ein funktionierendes Controlling für die Personalabteilung selbst. Hierbei muss der Personalcontroller die kontinuierliche Verbesserung der Personalarbeit unter strategischen Aspekten im Blick haben, d.h. eine Integration der Personalarbeit in den Gesamtkontext des Controllings sicherstellen. Unabhängig davon, ob er seine Funktion im Controller-Bereich eines Großunternehmens oder in einem Klein- und Mittelunternehmen ausübt, benötigt er

Wesen des Personal-controllers

- einen Gesamtblick, um künftige Potenziale, die in den Humanressourcen liegen, rechtzeitig zu erkennen und zu nutzen, damit durch Personalarbeit ein optimaler Beitrag zum Unternehmenserfolg sichergestellt wird,
- sozial-kommunikative und Führungs-Kompetenzen, um die Rolle des Sparringspartners für die Führungskräfte wahrnehmen und Mitarbeiter führen zu können sowie
- Impulskraft und Zielorientierung, um die laufende Steuerung, eine Weiterentwicklung und Optimierung der Prozesse der Personalabteilung sicherzustellen.

Der Personalcontroller steht vor der Herausforderung, eine strategische Personalplanung aufzubauen, die zu einer langfristigen Sicherung des Humanpotenzials der Organisation beiträgt. Im Bereich der Optimierung der Personalarbeit muss der Personalcontroller auch eine Weiterentwicklung der Organisation der Personalabteilung selbst vorantreiben. Automatisierung, Zentralisierung und Social Media bieten neue Chancen, aber auch Risiken, die genutzt bzw. verringert werden müssen.³¹

Aktuelle Herausforderungen

4.6.2 Muster-Funktionsprofil im Kontext des IGC-Prozessmodells

Ziele: Der Personalcontroller steht vor der Herausforderung, ein umfassendes Controlling für die Personalarbeit und die Personalabteilung aufzubauen, eine kontinuierliche Verbesserung im Personalcontrolling zu gewährleisten und die Anpassung an neue Entwicklungen

³¹ Vgl. Niedermayr/Waniczek/Wickel-Kirsch, 2014, S. 18 ff.

sicherzustellen. Im Zentrum der Funktion stehen die Steigerung der Performance des strategischen und operativen Personalmanagements als Hilfestellung für die Führungskräfte sowie die Leistungssteigerung der Personalabteilung. Aber auch die Automatisierung und Optimierung der personalwirtschaftlichen Planungs- und Reporting-Prozesse müssen vorangetrieben werden.

Kernaufgaben:

- Federführung in allen Personalcontrolling-Prozessen gemäß Prozessmodell-Personalcontrolling,³² Prozessverantwortung für das Personalcontrolling, inklusive der dazugehörigen Teilprozesse; übergreifendes Prozessmanagement, Vorgaben und Richtlinien-Hoheit für sämtliche Personalcontrolling- und Personal-Reporting-Belange
- Operative und strategische Personalplanung sowie Forecast sowie Mitwirkung bei der Unternehmensplanung durch Input personalwirtschaftlicher Fragen und Integration der Personalplanung in die Unternehmensplanung
- Laufende Berichterstattung an den Vorstand bzw. an den Eigentümer, Vertretung des Themas Personalcontrolling in den unterschiedlichen Gremien und Ausschüssen auch gegenüber externen Stellen
- Zusammenarbeit mit dem Controller-Bereich und externen Stellen sowie Projektleitung bei Rationalisierungsprojekten zu personalwirtschaftlichen Fragen, Auswahl von Personal-IT, Einführung von Personalinformationssystemen oder personalbezogenen BI-Systemen und Leitung von Projekten zur Prozessoptimierung in der Personalabteilung bzw. zu Outsourcing-Entscheidungen
- Leitung von bereichsübergreifenden Sonderprojekten, z.B. Aufbau von Personal-Shared Service Centern oder einer Transfergesellschaft

Rollenerwartung: Der Personalcontroller ist Sparringspartner des Managements und des Personalleiters – oder, wenn eine HR-Business Partner-Organisation vorliegt, des HR-Business Partners – auf Augenhöhe zu Personalcontrolling-Themen. Der Personalcontroller begleitet Entscheidungen des Managements zu Personalthemen mit Zahlen und gibt Steuerungsimpulse sowie Handlungsempfehlungen aus Sicht der gesamten Organisation bzw. des Personalmanagements. Er berät Führungskräfte im Entscheidungsprozess und ist an der Entwicklung neuer Lösungen aktiv beteiligt. Falls nötig, leitet er Veränderungsprozesse im Unternehmen proaktiv ein. Er ist das kaufmännische Gewissen der Personalabteilung und vermittelt Controlling-Bewusstsein auf allen Ebenen. Dadurch sichert er die Akzeptanz der Personalarbeit und kann Personalleiter oder HR-Business Partner mit Zahlen ausstatten, um

³² Vgl. Niedermayr/Waniczek/Wickel-Kirsch, 2014, S. 24.

ihnen Beratungen auf Augenhöhe mit den Führungskräften zu ermöglichen. Zugleich ist er selbst ein Ansprechpartner auf Augenhöhe für Führungskräfte zu Personalcontrolling-Spezialfragen.

Das vorliegende Funktionsprofil geht davon aus, dass es sich um einen Senior-Personalcontroller handelt, der seine Aufgaben eigenständig und mit entsprechender Erfahrung wahrnimmt.

4.6.3 Kompetenzanforderungen an den Personalcontroller

Der Personalcontroller ist hauptsächlich in den Prozessen „Operative Personalplanung und Budgetierung“, „HR-Reporting“, „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“ sowie „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme des Personalcontrollings“ im Einsatz. Diese vier Prozesse stehen im Vordergrund der Aufgaben des Personalcontrollers, weil hier sein Wertbeitrag aus Sicht der Organisation am höchsten ist. Für diese vier Prozesse sind einige Kompetenzen besonders wichtig und in Abb. 60a in der Spalte „Top 3 Kompetenzen“ zu finden.

Ableitungssystematik für die Kompetenzanforderungen

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Operative Personalplanung und Budgetierung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsfähigkeit • Organisationsfähigkeit • Integrationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Delegieren • Gestaltungswille • Beratungsfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Konfliktlösungsfähigkeit • Integrationsfähigkeit • Organisationsfähigkeit
HR-Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsgeben • Beurteilungsvermögen • Konzeptionsstärke 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Impulsgeben • Verständnisbereitschaft • Kommunikationsfähigkeit • Beratungsfähigkeit • Beurteilungsvermögen • Konzeptionsstärke • Marktverständnis

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsfähigkeit • Beurteilungsvermögen • Impulsgeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit • Ganzheitliches Denken • Schöpferische Fähigkeit • Projektmanagement • Konzeptionsstärke • Entscheidungsfähigkeit
Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Organisationsfähigkeit • Konzeptionsstärke 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Schöpferische Fähigkeit • Impulsgeben • Gestaltungswille • Innovationsfreudigkeit • Integrationsfähigkeit • Experimentierfreude • Verständnisbereitschaft • Beurteilungsfähigkeit • Konzeptionsstärke • Projektmanagement

Abb. 60a: Top-Kompetenzen für Personalcontroller

Beratungsfähigkeit benötigt der Personalcontroller vor allem für den Prozess der operativen Personalplanung, weil er hier mit Controllern aus anderen Unternehmensbereichen und mit Führungskräften aus Stäben und operativen Einheiten eine Einigung zur Anzahl und Qualität der Mitarbeiter erzielen muss. Hierfür ist es besonders wichtig, dass er sich in sein Gegenüber hineinversetzen und es sinnvoll beraten kann. Beratungsfähigkeit ist auch im Prozess der betriebswirtschaftlichen Beratung und Führung erforderlich. Hier muss ein Personalcontroller sich insbesondere dem Wettbewerb mit anderen internen und auch externen Know-how-Dienstleistern stellen und durch seine Kompetenz überzeugen. Die Qualität ihrer Beratungsleistung entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg der durchzuführenden Aufgaben.

Da der Prozess komplex und mit vielen Schleifen und Abhängigkeiten bestückt ist, ist auch die *Organisationsfähigkeit* des Personalcontrollers als sehr wichtig einzuschätzen – insbesondere dann, wenn es um die Weiterentwicklung der Prozesse und Systeme des Personalcontrollings

geht. Hier stehen der reibungslose, effiziente und gleichzeitig qualitätsvolle Ablauf im Vordergrund der Betrachtung.

Daneben ist die *Integrationsfähigkeit* von großer Bedeutung, weil unterschiedliche Interessen und Aktionen von einzelnen Akteuren im Unternehmen zu einem gemeinsamen Handeln zusammengeführt werden müssen. Vor allem unterschiedliche Ansichten von interagierenden Personen, z.B. einer Führungskraft aus der Produktion und einem Personalreferenten, müssen in integrativen Prozessen aufeinander abgestimmt werden.

Die *Integrationsfähigkeit* ist darüber hinaus auch für die Weiterentwicklung von hoher Bedeutung, weil unterschiedliche Interessen und Aktionen von Mitarbeitern des Personalbereichs oder Führungskräften des Unternehmens zu einem gemeinsamen Handeln zusammengeführt werden müssen und Personalcontroller dabei eine moderierende Funktion wahrnehmen sollen. Vor allem unterschiedliche Ansichten von interagierenden Personen sind in integrativen Prozessen aufeinander abzustimmen.

Konzeptionsstärke ist primär im Rahmen des Prozesses Management Reporting gefragt, weil es hier zum einen um den Aufbau eines aussagekräftigen Reportings aus den zur Verfügung stehenden Daten geht, und zum anderen, um sachlich begründete Handlungsempfehlungen für das Management abzuleiten. Auch für die Visualisierung von Berichtsdaten, deren Aufbereitung und die kreative Weiterentwicklung ist Konzeptionsstärke gefragt. Konzeptionsstärke spielt überdies im Zuge der Weiterentwicklung des Personalcontrollings eine entscheidende Rolle, da immer wieder neue Konzepte entworfen werden müssen. Die zur Verfügung stehenden Daten in Bezug auf die Leistungsfähigkeit des Personalcontrollings sind regelmäßig in sachlich begründete Veränderungsinitiativen zu überführen.

Beurteilungsvermögen sollte in hohem Maße vorhanden sein, weil fachlich-inhaltliche und komplexe Gegebenheiten analysiert und bewertet werden müssen. Im Falle von auftretenden Zielkonflikten ist es notwendig, diese unter wirtschaftlichen und sozialen Aspekten im Sinne eines verantwortlichen Handelns zu lösen. Beurteilungsvermögen wird auch im Rahmen von Sonderprojekten bzw. Beratungssituationen gefordert, insbesondere bei der Plausibilisierung des Datenmaterials und der Interpretation von Ergebnissen. Vor allem im Bereich der Personalprozessoptimierung ist gutes Beurteilungsvermögen gefragt, um ineffiziente Prozesse identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen treffend beurteilen zu können.

Impulsgeben ist auch im HR-Reporting von Bedeutung, da die Adressaten durch die Informationen zum Nachdenken bzw. Handeln angeregt werden sollen.

Neben den oben angeführten Top-Kompetenzen ist fundiertes *Fachwissen* für den Personalcontroller eine wichtige Handlungsgrundlage. Zusätzlich zu prozessübergreifendem Fachwissen, das für alle Controller-Funktionen relevant ist, sollte ein Personalcontroller alle von ihm verantworteten Personalcontrolling-Prozesse fachlich so gut überblicken, dass er die Qualität sichern kann. Dazu ist ausreichendes Fachwissen in sämtlichen Haupt- und Personalprozessen erforderlich. Eine vertiefte fachliche Expertise sollten Personalcontroller – analog zu den erfolgskritischen Kompetenzen – in den für sie besonders relevanten Hauptprozessen „Operative Planung und Budgetierung“, „Management Reporting“, „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“ und „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“ aufweisen und diese auch kontinuierlich weiterentwickeln.

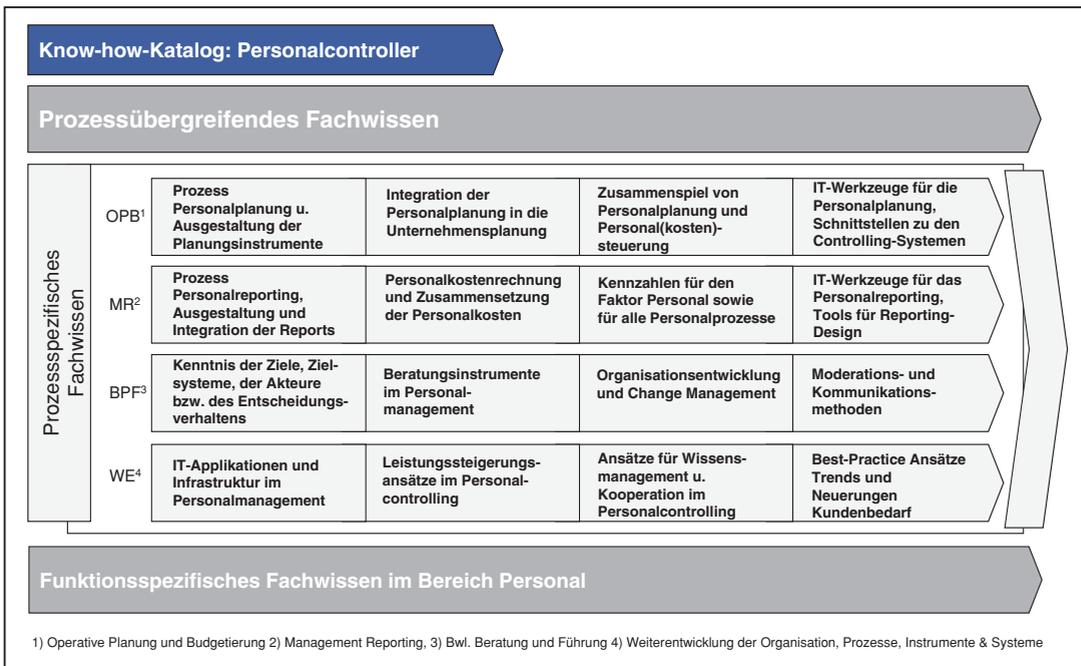


Abb. 60b: *Fachwissen* – Personalcontroller

4.6.4 Generisches Kompetenzprofil für Personalcontroller

Das Muster-Kompetenzprofil für Personalcontroller hat wiederum exemplarischen Charakter und gibt einen Überblick über die erfolgskritischen Kompetenzen und deren Priorisierung. Die Einschätzung der Top-Kompetenzen sowie die Kalibrierung der Soll-Kompetenzen erfolgen im Rahmen eines Experten-Panels der IGC.

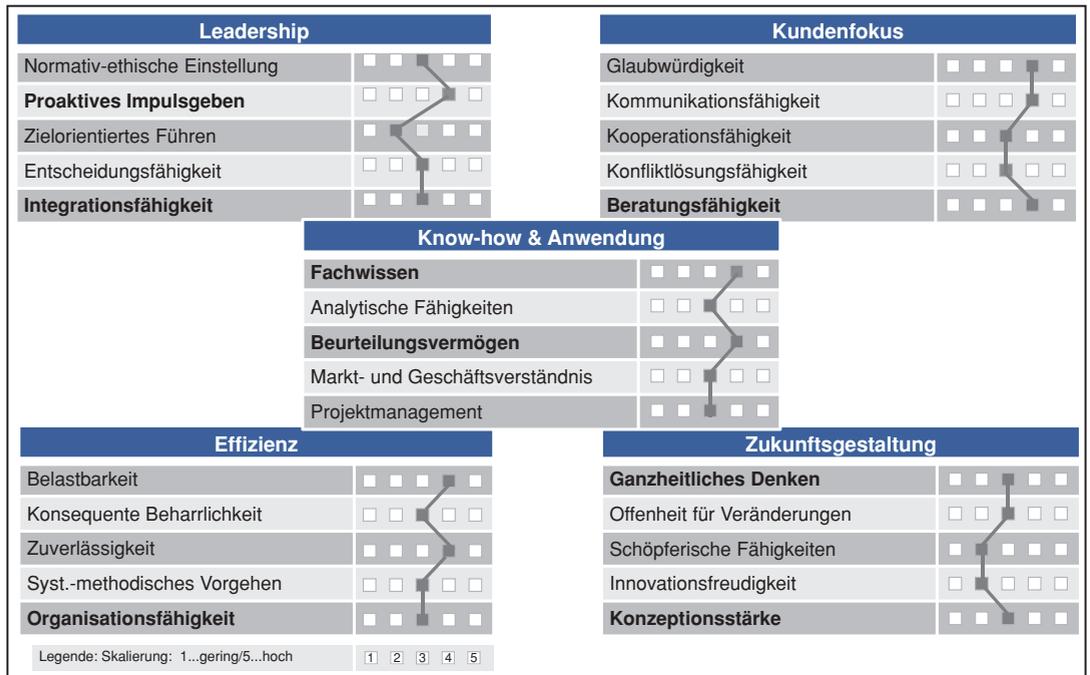


Abb. 60c: Muster-Kompetenzprofil – Personalcontroller

4.7 Werkscontroller

4.7.1 Aktuelle Herausforderungen für den Werkscontroller

Beim Werkscontrolling handelt es sich um eine funktionspezifische Ausprägung des Controllings. Somit ist der Werkscontroller, alternativ auch als Produktionscontroller bezeichnet, grundsätzlich den dezentralen Controllern zuzuordnen. Es besteht jedoch eine Vielzahl organisatorischer Varianten zur Eingliederung des Werkscontrollers in die Aufbauorganisation eines Unternehmens. Grundsätzlich kann die Eingliederung des Werkscontrollers in die Organisationsstruktur als Linienfunktion des zentralen Controller-Bereichs oder des Produktionsmanagements erfol-

Wesen des
Werkcontrollers

gen. Ist eine Verankerung als Linienfunktion im Produktionsmanagement vorgesehen, besteht die fachliche Weisungsbefugnis des Leiters des Controller-Bereichs gegenüber dem Werkscontroller, wohingegen die disziplinarische Weisungsbefugnis auf den Werksleiter übergeht.

Aktuelle Herausforderungen für den Werkscontroller

Eine wichtige Quelle für tiefgreifende Veränderungen im Werkscontrolling stellen technologische Neuerungen dar. Die neuen Möglichkeiten des Internets der Dinge und die zunehmende digitale Vernetzung von Systemen und Maschinen ermöglichen beispielsweise eine intelligentere Automatisierung und Verkettung der Produktionssysteme. Die permanent wechselnden Produktionssysteme und alternativen Aufstellungen verlangen vom Werkscontroller eine kontinuierliche Überprüfung ihrer Wirtschaftlichkeit. Gleichzeitig bieten neue Ansätze des Produktionsmanagements unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ Lösungen für den Umgang mit der erhöhten Dynamik im Geschäftsumfeld, da sie eine zunehmende Flexibilisierung der Produktionsarbeit ermöglichen. Werkscontroller müssen in diesem Zusammenhang einerseits für eine grundlegende Vereinfachung und Anpassungsfähigkeit des strategischen und operativen Produktionscontrollings sorgen und andererseits ihre Planungs- und Steuerungsinstrumente, z.B. mithilfe von produktionsbezogenen Flexibilitätsskennzahlen und dem Einsatz von Flexibilitäts-Scorecards, an die neuen Herausforderungen anpassen.³³ Gleichzeitig sollten Controller die mit der Digitalisierung einhergehenden Möglichkeiten der „neuen Transparenz“ nutzen. Zudem führen die zunehmende Internationalisierung der Produktion und die damit einhergehende Komplexitätssteigerung zu einem zunehmenden Koordinationsbedarf der Werkscontroller mit den verschiedenen Produktionsstandorten und der zentralen Controller-Abteilung (Standort-Vergleiche, Benchmarking).

4.7.2 Muster-Funktionsprofil im Kontext des IGC-Prozessmodells

Ziele: Der Werkscontroller ist für die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit im Rahmen des Prozesses der Leistungserstellung verantwortlich. Dabei kümmert er sich vor allem um die Steuerung und Überwachung von produktionsbezogenen Wertschöpfungsprozessen. Im Mittelpunkt steht die Optimierung der Fertigung durch die Erhöhung der Effektivität und Effizienz der zugrundeliegenden Prozesse. Darüber hinaus nimmt der Werkscontroller in besonderem Ausmaß eine Koordinationsfunktion wahr, indem er die betriebswirtschaftliche Koordination der Produktion mit anderen Unternehmensbereichen sicherstellt und die Werksleitung sowie andere Entscheidungsträger mit produktionspezifischen Informationen versorgt.

³³ Vgl. Roßmeißl/Gleich, in: Gleich/Grönke/Kirchmann/Leyk (Hrsg.) 2014, S. 141 ff.

Kernaufgaben:

- Entwicklung eines produktionsspezifischen Controlling-Systems (z.B. Produktionsbudget, kennzahlengestütztes Produktionscontrolling)
- Durchführung des strategischen Produktionscontrollings (z.B. langfristige Produktions-/Investitionsplanung)
- Durchführung des operativen Produktionscontrollings (z.B. der Produktionsziel-, Produktionsprogramm-, Produktionskostenplanung)
- Unterstützung von Investitionsentscheidungen in der Produktion (z.B. Kosten-Nutzen-Analysen, Investitionsrechnungen)
- Durchführung des Projektcontrollings von Sonderprojekten im Rahmen der Produktion (z.B. Umstellung von Produktionsverfahren, Produktionsanlauf von neuen Produkten)
- Sicherstellung von strukturierten Datenprozessen im Hinblick auf die Datenerfassung und -verarbeitung im Rahmen des Produktionsplanungs- und -steuerungssystems
- Anbindung des Produktionsplanungs- und -steuerungssystems an das zentrale Controlling- und IT-System des Unternehmens
- Analyse der Produktivität im Rahmen von Produktionsprozessen durch kennzahlengestütztes Produktionscontrolling
- Weiterentwicklung des Controlling-Systems und der -instrumente im Rahmen des Produktionscontrollings

Rollenerwartung: Der Werkscontroller erfüllt die Funktion des „wirtschaftlichen Gewissens“ im Rahmen der Produktion. Dabei leistet er eine bereichsspezifische Führungsunterstützung, indem er als Sparringspartner für den Werksleiter in wirtschaftlichen Fragestellungen zur Verfügung steht. Zusätzlich nimmt der Werkscontroller eine bereichsspezifische Unterstützungsfunktion im Rahmen des Produktionsmanagements ein. Dabei ist er für die Analyse der Produktivität und die betriebswirtschaftliche Vorbereitung von Entscheidungen in der Produktion zuständig. Darüber hinaus nimmt der Werkscontroller in besonderem Ausmaß eine Koordinationsfunktion wahr, indem er die Koordination der Produktion mit anderen Unternehmensbereichen sicherstellt und die Werksleitung sowie andere Entscheidungsträger mit produktionsspezifischen Informationen versorgt.

Das hier skizzierte Funktionsprofil unterstellt, dass der Werkscontroller seine Aufgaben eigenständig und mit entsprechender Erfahrung wahrnimmt. Unter Berücksichtigung der unter in Teil III.1.3 diskutierten Funktionshierarchien handelt es sich um das Funktionsbild eines Senior-Werkscontrollers.

4.7.3 Kompetenzanforderungen an den Werkscontroller

Ableitungssystematik für die Kompetenzanforderungen

Zur Ableitung der funktions-spezifischen Kompetenzen werden in einem ersten Schritt alle erfolgskritischen Controlling-Hauptprozesse für die Funktionsgruppe der Werkscontroller definiert. Aus den erfolgskritischen Controlling-Hauptprozessen ergeben sich im zweiten Schritt die erfolgskritischen Controller-Kompetenzen der spezifischen Funktion. Je nachdem, als wie erfolgskritisch die Controller-Kompetenzen für die Funktion eingestuft werden, kann daraus der Grad der Relevanz der Controller-Kompetenz für die Funktion abgeleitet werden. Die drei für Werkscontrolling wichtigsten Hauptprozesse sind die „Operative Planung und Budgetierung“, der „Forecast“ und die „Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung“. Die folgende Tabelle ordnet diesen Hauptprozessen die für den Werkscontroller relevanten Kompetenzen zu und hebt zugleich die prozessspezifischen Top-Kompetenzen für Werkscontroller hervor.

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Operative Planung und Budgetierung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsfähigkeit • Integrationsfähigkeit • Organisationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Delegieren • Gestaltungswille • Beratungsfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Konfliktlösungsfähigkeit • Integrationsfähigkeit • Organisationsfähigkeit
Forecast	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Marktverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Offenheit für Veränderung • Impulsgeben • Beratungsfähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Beurteilungsvermögen • Marktverständnis

Prozess	Top 3 Kompetenzen	Erfolgskritische Kompetenzen
Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Organisationsfähigkeit • Beurteilungsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Impulsgeben • Entscheidungsfähigkeit • Verständnisbereitschaft • Beurteilungsvermögen • Organisationsfähigkeit • Konzeptionsstärke
Management Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Impulsgeben • Konzeptionsstärke 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Denken • Impulsgeben • Verständnisbereitschaft • Kommunikationsfähigkeit • Beratungsfähigkeit • Beurteilungsvermögen • Konzeptionsstärke • Marktverständnis

Abb. 61a: Top-Kompetenzen für Werkscontroller

Beratungsfähigkeit benötigt der Werkscontroller in einer Vielzahl unterschiedlicher Controlling-Prozesse, um seine produktionspezifischen fachlich-methodischen Kenntnisse gegenüber dem Management bei der Ziel- und Entscheidungsfindung nutzbringend einsetzen zu können. Sie befähigt den Werkscontroller dazu, seine funktionspezifische Führungsunterstützung als Sparringspartner für den Werksleiter wahrzunehmen.

Organisationsfähigkeit braucht der Werkscontroller vor allem in den Prozessen der „Operativen Planung und Budgetierung“ sowie in der „Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung“, um Führungskräfte und Mitarbeiter zeitlich und inhaltlich auf eine gemeinsame Vorgehensweise in den Planungsprozessen auszurichten und das laufende Prozessmanagement zu beherrschen.

Integrationsfähigkeit ist für den Werkscontroller vor allem in den Prozessen der „Operativen Planung und Budgetierung“ von Bedeutung, aber auch bei der „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“, um unterschiedliche Interessen und Aktionen von einzelnen Akteuren in der Produktionsziel-, Produktionsprogramm- und Produktionskostenplanung auf gemeinsame Ziele und Maßnahmen abzustimmen und Widerstände einzelner Akteure bei Entwicklungs- und

Optimierungsprojekten in Rahmen des produktionsspezifischen Controlling-Systems zu entkräften.

Kooperationsfähigkeit benötigt der Werkscontroller unter anderem im Prozess des „Forecasts“, um im Hinblick auf die Anpassung von Soll-Werten oder die Schaffung einer integrierten Datenbasis ein gemeinsames Handeln zu koordinieren und zu organisieren.

Marktverständnis braucht der Werkscontroller unter anderem im Prozess des „Forecasts“, um die relevanten Kostentreiber identifizieren und somit zu aussagekräftigen Forecasts beizutragen zu können.

Ganzheitliches Denken spielt für den Werkscontroller unter anderem im Prozess der „Kosten- und Leistungsrechnung“ eine tragende Rolle, um die produktionsspezifischen Abläufe zu verstehen und diese darin abzubilden, wobei die Gestaltung Kosten- und Leistungsrechnung gemeinsame Aufgabe der zentralen Controller zusammen mit Werks- und Vertriebscontrollern sowie unter Beachtung der Möglichkeiten des eingesetzten ERP-Systems ist. Ganzheitliches Denken ist vor allem auch für die Abstimmung von Absatz, Produktion, Wartung und Beschaffung nötig.

Konzeptionsstärke benötigt der Werkscontroller vor allem in den Prozessen „Kosten- und Leistungsrechnung“, aber auch beim „Management Reporting“, dem „Projekt- und Investitions-Controlling“ sowie bei der „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“, um neues, produktionsspezifisches Wissen zu umfassenden Lösungsansätzen für das Produktionscontrolling weiterzuentwickeln und die erstellten Lösungen in das bestehende Controlling-System zu integrieren. Sind die Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie Anforderungen an Investitionsanträge durch den zentralen Controller-Bereich definiert, muss der Werkscontroller nichts mehr konzipieren. Sinngemäß gilt dies auch für das „Management Reporting“.

Know-how-
Katalog:
Werkscontroller

Neben den oben angeführten Top-Kompetenzen ist einschlägiges **Fachwissen** für Werkscontroller als ebenso erfolgskritisch und gleichrangig zu betrachten. Neben dem prozessübergreifenden Fachwissen, das für alle Controller gleichermaßen relevant ist, soll ein Werkscontroller sowohl über prozessspezifisches Controlling-Know-how als auch über entsprechendes funktionsspezifisches Produktions-Know-how und eine ausgeprägte Affinität für die Produktion verfügen.

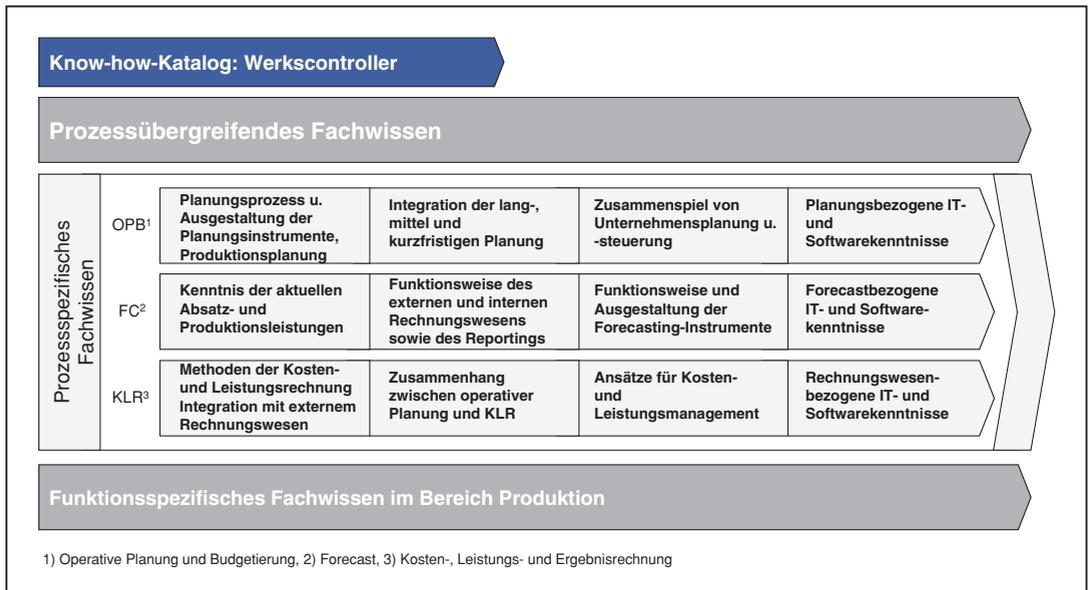


Abb. 61b: „Fachwissen“ – Werkscontroller

4.7.4 Generisches Kompetenzprofil für Werkscontroller

Das Muster-Kompetenzprofil für Werkscontroller hat exemplarischen Charakter und zeigt die Anwendungsmöglichkeit des Controller-Kompetenzkataloges im Kontext der Produktion. Der Aufbau des Kompetenzprofils folgt auch in diesem Fall wiederum dem einheitlichen Raster gemäß IGC mit dem in Teil II.1-3 abgeleiteten Set an Controller-Kompetenzen. Der Grad der Relevanz und die Soll-Ausprägung der einzelnen Kompetenzen für den Werkscontroller dienen dazu, das Kompetenzprofil für ihn zu spezifizieren. Abb. 61c veranschaulicht das Muster-Kompetenzprofil für Werkscontroller. Die in Abb. 61c identifizierten Top-Kompetenzen sind zur Unterstreichung der besonderen Relevanz hervorgehoben. Auch hier erfolgten die Einschätzung der Top-Kompetenzen sowie die Kalibrierung der Soll-Kompetenzen im Rahmen eines Experten-Panels der IGC.

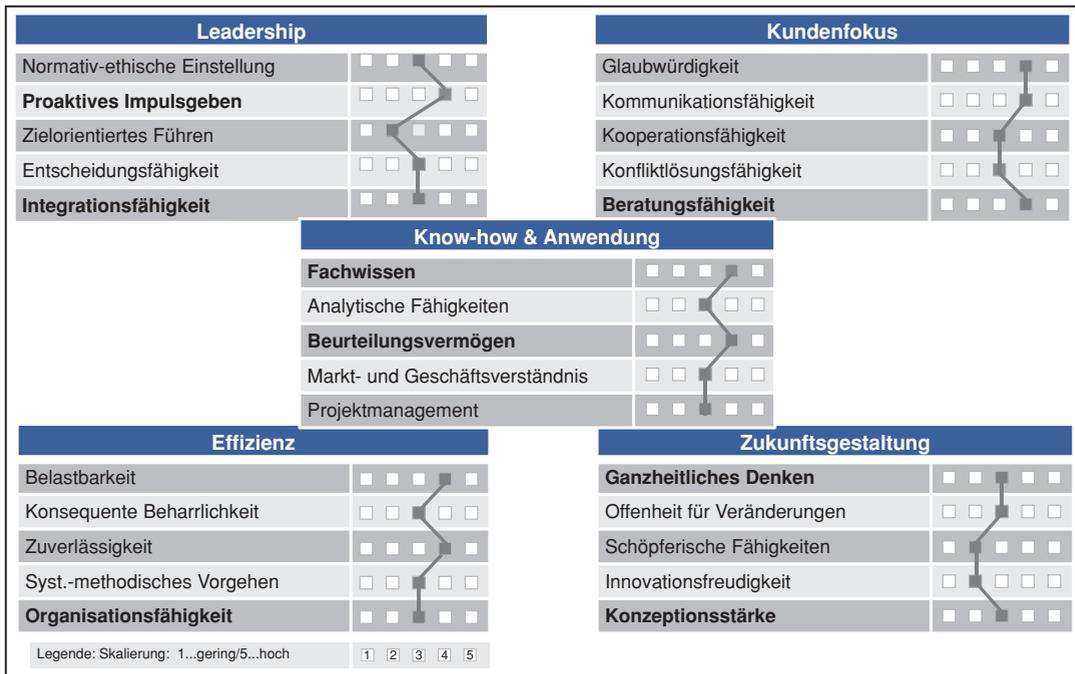


Abb. 61c: Muster-Kompetenzprofil – Werkscontroller

4.8 Kompetenzprofile im Vergleich

Die Profile bilden die Kompetenzanforderungen für die Controller-Funktionen in ihrer quantitativen Ausprägung ab. Mittels einer fünfstufigen Skala erfolgt im vorliegenden Fall eine Festlegung der Ausprägung der jeweiligen Kompetenz innerhalb des Sollprofils. Die gewünschte Ausprägung wird hier in Form eines Werts von 1 bis 5 dargestellt. 1 steht dabei für eine tendenziell niedrigere Ausprägung der Soll-Kompetenz und 5 für die maximale Ausprägung. Genauso denkbar wäre die Abbildung in Form eines Intervalls z.B. von 3-4 (Sollkanal oder Soll-Korridor).³⁴ Alle Werte oberhalb der oberen Sollkanal-Grenze bzw. über dem Soll-Wert sind zwar im Rahmen einer Leistungsbeurteilung prinzipiell wünschenswert, aber für eine Stellenbesetzung zum Beispiel jedoch nicht erforderlich und daher aus Sicht des Kompetenzmanagements unerwünscht und kritisch zu betrachten.

Bevor die Soll-Kompetenzen in der Unternehmenspraxis festgelegt werden, ist für jede einzelne Kompetenz eine skalierte Beschreibung des

³⁴ Vgl. Heyse/Erpenbeck/Ortmann (Hrsg.), 2010, S. 262f.

möglichen Handlungsspielraums zu erstellen (s. z. B. II.2, S. 58). Auch hier bieten die Vorlagen der IGC eine methodische Orientierung und Hilfestellung (s. Anhang A. Kompetenzkatalog, S. 186 ff.). Wichtig ist auch, dass für jede einzelne Kompetenz des Profils organisationspezifische Identifikationsmerkmale festgelegt werden, mit deren Hilfe die Kompetenz-Ausprägungen eindeutig und einheitlich gemessen werden können. Die Identifikationsmerkmale müssen so formuliert sein, dass eine differenzierte Selbst- und Fremdeinschätzung von 1 bis 5 in einem vertretbaren Zeitrahmen möglich ist. Im Gegensatz zu den Soll-Kompetenzen, die das gewünschte Controller-Verhalten auf der Skala von 1 bis 5 abbilden, werden die Ist-Kompetenzen in der Praxis in der Regel auf einer breiteren Skala gemessen wie z. B. 1-8. Die Werte 1 bis 3 würden dann im vorliegenden Fall Verhaltensausprägungen im Sinne sehr gering ausgeprägter Kompetenzen beschreiben, die nicht erwünscht sind und somit auch nicht als Soll-Kompetenzen bezeichnet werden können.

Ähnlich wie die Entscheidung, welche Kompetenzen in ein Kompetenzprofil aufgenommen werden, können auch die Soll-Werte (z. B. 1-5) nur unternehmensindividuell, in Abhängigkeit der Controlling- und Personal-Strategie und der Ziele der Controller-Organisation und der Verwendungsstufe der Funktion (Leiter-Senior – Junior-Assistent), getroffen werden (s. dazu auch Teil I.3.2 bzw. III.4). Die für die sechs Muster-Kompetenzprofile gewählten Soll-Kompetenzen sind daher rein exemplarisch und haben keinen Anspruch auf normative Gültigkeit, wobei auch hier Annahmen erforderlich sind: Mit Ausnahme des Leiters des Controller-Bereichs handelt es sich bei den anderen fünf um Senior-Controller-Funktionen.

Eine Gegenüberstellung der sechs Kompetenzprofile veranschaulicht trotz des generischen Charakters die unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkte einer jeden Funktion:

- **Leadership:** Leadership-Kompetenzen sind bei Führungskräften des Controller-Bereiches am erfolgskritischsten. Gleichzeitig ist es nicht ausschließlich die Personalverantwortung, die im Controlling Leadership-Fähigkeiten zu „dem“ zentralen Erfolgsfaktor macht, sondern vor allem die Interaktion mit den unterschiedlichen Controlling-Kunden aller Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen. So überrascht es nicht, dass auch in anderen Controller-Funktionen und insbesondere im Fall der hier diskutierten Senior-Controller, grundlegende Führungsfähigkeiten vorhanden sein müssen.

Controller-Kompetenzmodell

Leadership	Leiter Co.Bereich	Strategischer Controller	Beteiligungscontroller
Normativ-ethische Einstellung	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Proaktives Impulsgeben	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Zielorientiertes Führen	□ □ □ □ ■	■ □ □ □ □	□ □ □ □ ■
Entscheidungsfähigkeit	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Integrationsfähigkeit	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Kundenfokus	Leiter Co.Bereich	Strategischer Controller	Beteiligungscontroller
Glaubwürdigkeit	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Kommunikationsfähigkeit	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Kooperationsfähigkeit	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Konfliktlösungsfähigkeit	□ □ □ □ ■	■ □ □ □ □	□ □ □ □ ■
Beratungsfähigkeit	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Effizienz	Leiter Co.Bereich	Strategischer Controller	Beteiligungscontroller
Belastbarkeit	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Konsequente Beharrlichkeit	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Zuverlässigkeit	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Syst.-methodisches Vorgehen	■ □ □ □ □	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Organisationsfähigkeit	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Zukunftsgestaltung	Leiter Co.Bereich	Strategischer Controller	Beteiligungscontroller
Ganzheitliches Denken	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Offenheit für Veränderungen	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Schöpferische Fähigkeiten	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Innovationsfreudigkeit	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Konzeptionsstärke	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Know-how & Anwendung	Leiter Co.Bereich	Strategischer Controller	Beteiligungscontroller
Fachwissen	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Analytische Fähigkeiten	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Beurteilungsvermögen	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Geschäfts- u. Marktverständnis	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■
Projektmanagement	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■	□ □ □ □ ■

Legende: Skalierung: 1...gering/5...hoch 1 2 3 4 5

Teil II: Erfolgskritische Controller-Kompetenzen

Leadership	Vertriebs- controller	Personal- controller	Werks- controller
Normativ-ethische Einstellung	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Proaktives Impulsgeben	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Zielorientiertes Führen	□ ■ □ □ □	□ ■ □ □ □	□ ■ □ □ □
Entscheidungsfähigkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Integrationsfähigkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □

Kundenfokus	Vertriebs- controller	Personal- controller	Werks- controller
Glaubwürdigkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Kommunikationsfähigkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Kooperationsfähigkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Konfliktlösungsfähigkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Beratungsfähigkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □

Effizienz	Vertriebs- controller	Personal- controller	Werks- controller
Belastbarkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Konsequente Beharrlichkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Zuverlässigkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Syst.-methodisches Vorgehen	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Organisationsfähigkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □

Zukunftsgestaltung	Vertriebs- controller	Personal- controller	Werks- controller
Ganzheitliches Denken	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Offenheit für Veränderungen	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Schöpferische Fähigkeiten	□ ■ □ □ □	□ ■ □ □ □	□ ■ □ □ □
Innovationsfreudigkeit	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Konzeptionsstärke	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □

Know-how & Anwendung	Vertriebs- controller	Personal- controller	Werks- controller
Fachwissen	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Analytische Fähigkeiten	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Beurteilungsvermögen	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Geschäfts- u. Marktverständnis	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □
Projektmanagement	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □	□ □ ■ □ □

Legende: Skalierung: 1...gering/5...hoch

1 2 3 4 5

Abb. 62: Kalibrierung von Soll-Kompetenzen

- **Kundenfokus:** Kundenbezogenen Kompetenzen befähigen, sich auf die unterschiedlichen internen Kunden einstellen und auf sie einwirken zu können. Sie sind über alle Funktionen hinweg eine konstante Anforderung. Auch hier gilt, dass Führungskräfte des Controller-Bereichs als Vorbild für Kundennähe mehr Kompetenz auf diesem Gebiet unter Beweis stellen müssen als die anderen Funktionsträger. Ohne kundenbezogene Fähigkeiten können aber auch analytische Funktionen wie dies „Strategischen Controllern“ nicht erfolgreich sein.
- **Effizienz:** Effizientes Arbeiten ist eine für alle Controller-Funktionen gleichermaßen wichtige Output-/Leistungskategorie, Grundlage für funktionsfähige Prozesse und eine produktive Controller-Organisation schlechthin. Die Gegenüberstellung der Controller-Profile zeigt, dass die effizienzbezogenen Kompetenzen vor allem in komplexen Funktionen wie dem Beteiligungscontrolling mit einer Vielzahl an zu verantwortenden Controlling-Prozessen oder auch in Leitungsfunktionen besonders hoch ausgeprägt sein müssen.
- **Zukunftsgestaltung:** Unterschiedliche Controller-Funktionen verfügen über ein unterschiedliches Gestaltungspotenzial und davon wird in der Praxis auch das Ausmaß der erforderlichen Controller-Kompetenzen abhängen. Im Kontext von transaktionalen und administrativen Controlleraufgaben wie z.B. Datensammlung und -aufbereitung können stark ausgeprägte Gestaltungskompetenzen mitunter auch kontraproduktiv sein. Grundsätzlich erfordern alle hier diskutierten Senior Controller-Funktionen ein gewisses Maß an Gestaltungsfähigkeit. Vor allem im strategischen Controlling sollten die Controller nicht nur analytisch begabt, sondern auch kreativ und veränderungsbereit sein sowie vor allem in der Lage sein, konzeptionelle Beiträge zu erbringen.
- **Know-how & Anwendung:** bekannter Weise ist das Fachwissen „der“ Türöffner für eine jede Controller-Funktion. Ohne Fachwissen gibt es keine Entwicklungschancen weder für eine Fach- noch für eine Führungskarriere innerhalb der Controller-Organisation. Gleichzeitig ist die relative Bedeutung des Fachwissens bzw. der Fach- und Methodenkompetenz im Verhältnis zu anderen Output-Kategorien doch unterschiedlich und stark vom jeweiligen Kontext sowie der konkreten Verwendung geprägt. Dies zeigt auch die Gegenüberstellung der Muster-Kompetenzprofile.

5 Literaturhinweise

Böttger, Business Partnering im Controlling bei der BASF, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56. Jg. 2012, S. 30-36.

Borchers, Beteiligungscontrolling in der Management-Holding – Ein integratives Konzept, 2000.

Burger/Ulbrich/Ahlemeyer, Beteiligungscontrolling, 2. Aufl., 2010.

Drucker, Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, UC of California, Berkeley, 1999, 42(2), 79-94.

Gleich, Die Rolle des Controllers im Wandel- wie gestalten sich die Anforderungen an Controller zukünftig, in: Gleich, (Hrsg.): Controllingprozesse optimieren, S. 25-38.

Göttling/Gleich/Lauber/Overesch, Erfolgskritische Kompetenzen von Controllern, in: Gleich, (Hrsg., 2013), Controllingprozesse optimieren, 2013, S. 39-54.

Heyse/Erpenbeck, Kompetenzmanagement (Hrsg.): Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R)X im Praxistest, Waxmann, 2007.

Heyse/Erpenbeck, Kompetenztraining, 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl., 2009.

Heyse/Erpenbeck/Ortmann, (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Instrumente und Konzepte, 2010.

North/Güldenber, Produktive Wissensarbeit(er), 1. Aufl., 2008.

Niedermayr-Kruse/Waniczek/Wickel-Kirsch, Personalcontrolling-Prozessmodell, 2014.

Roßmeißl/Gleich, Industrie 4.0: Neue Aufgaben für Produktionsmanagement und -controlling, in: Gleich/Grönke/Kirchmann/Leyk (Hrsg.) 2014, Controlling-Berater, Band 35, S. 141 ff.

Teil III: Umsetzung eines Kompetenzmanagements für den Controller-Bereich

Die unmittelbare Schulung einer Person hilft, um ein in der aktuellen Situation auftretendes Problem zu lösen, sorgt jedoch nicht für eine langfristige und am zukünftigen Bedarf ausgerichtete Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter. Aus diesem Grund ist es unter anderem sinnvoll, sich proaktiv mit Kompetenzmanagement auseinanderzusetzen. Die im Folgenden aufgeführten Bestandteile eines Kompetenzmanagements werden controller-spezifisch adaptiert und greifen die für Controller relevanten Aspekte aus Kapitel I.3 auf. Zur Umsetzung eines Kompetenzmanagements sind die nachfolgenden Prozessschritte zu empfehlen, die am Beispiel der Controller-Funktion kontextualisiert und um Praxistipps ergänzt werden.

1 Definition der Ziele des Kompetenzmanagements

Mit einem Kompetenzmanagement können unterschiedliche Absichten verfolgt werden. Daher gilt es in einem ersten Schritt, die konkreten, unternehmensspezifischen Ziele des Kompetenzmanagements zu definieren. Hierzu bietet es sich an, einen Workshop mit Verantwortlichen aus der Unternehmensleitung, ausgewählten Vertretern der Controller-Organisation sowie mit Experten des Human Resource-Bereichs durchzuführen. Während dieses Workshops sind die möglichen Endabsichten und Ausrichtungen eines solchen Projektes zu diskutieren, abzuwägen und zu präzisieren. Die Ziele des Kompetenzmanagements innerhalb des Controller-Bereichs können vielfältig sein:

Zieldefinition im
interdisziplinären
Team

- Der leitende Controller will die Anforderungen im Hinblick auf seine eigene Funktion bzw. seinen gesamten Verantwortungsbereich reflektieren.
- Innerhalb der Organisation soll ein einheitliches Kompetenzverständnis und eine gemeinsame Plattform für die Personalentwicklung im Sinne einer kontinuierlich lernenden Controller-Community geschaffen werden sowie die Tochtergesellschaften auf strategische Kompetenzziele hin ausgerichtet werden.
- Kompetenzen sollen im Zentrum der Personalentwicklung des Controller-Bereichs stehen und eine gezielte Entwicklung von Personalressourcen erleichtern.
- Die Auswahl neuer Mitarbeiter des Controller-Bereichs hat verstärkt kompetenzbasiert zu erfolgen, und Soll-Kompetenzen der zu beset-

zenden Stelle müssen gezielt bei der Auswahlentscheidung berücksichtigt werden.

- Kompetenzen sollen als wichtiger Hebel für die Controller-Performance systematisch in Leistungssteigerung-Programme der Controller-Organisation einbezogen werden.

Tipp: Zuerst Ziele und Nutzen abwägen

Wägen Sie Ziele und Nutzen der Implementierung eines Kompetenzmanagements ab. Was möchten Sie mit der Einführung eines Kompetenzmanagements erreichen?

2 Einbindung von Projektspensoren

Unterstützung
durch Machtpromotoren
sichern

Nachdem die Ziele des Kompetenzmanagements definiert wurden, gilt es, frühzeitig die richtigen Projektspensoren einzubinden. Hierbei sollten sogenannte Machtpromotoren für das Projekt gewonnen werden, die dieses durch ihre Autorität innerhalb des Unternehmens mittragen und auch gegen typisch auftretende Widerstände vorantreiben und durchsetzen. Je höher ein Promotor dabei in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, desto wirksamer ist im Normalfall seine Unterstützung.

Einbindung
des CFOs als
Multiplikator

Im Controller-Bereich bietet es sich daher an, den CFO von der Notwendigkeit eines Kompetenzmanagements zu überzeugen. Abgeleitet aus den definierten Zielen sollten die Vorteile bzw. der Nutzen für das Unternehmen klar dargestellt werden. Da das Thema Kompetenzmanagement jedoch ein Schnittstellenthema zwischen dem Finanz- und HR-Bereich ist, sollte ebenso wie der CFO auch die Leitungsfunktion HR eingebunden werden, um ein solches Projekt in die bereits bestehende HR-Strategie und -Systemlandschaft einzubinden. Durch eine frühzeitige Abstimmung können nicht-abgesprochene Vorgehensweisen zwischen den beiden Abteilungen vermieden werden.

Tipp: Umgang mit Projektspensoren, C-Level und HR

- Binden Sie Projektspensoren bereits in der Konzeptphase in das Projekt ein, um die zur Implementierung notwendige Unterstützung und eine nachhaltige Implementierung sicherzustellen. Dabei gilt: Je höher ein Promotor in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, desto wirksamer ist dessen Unterstützung.
- Die oberste Ebene im ersten Schritt aus dem Kompetenzmodell ausnehmen. Das heißt, für den Leiter HR und den CFO wird kein Kompetenzprofil erstellt. Hier könnten erhebliche Akzeptanzprobleme auftreten, da sofort hinterfragt wird, ob man selbst zum Kompetenzprofil passt. Wenn subjektiv das

Empfinden auftritt, dass keine große Übereinstimmung gegeben ist, wird das Modell eventuell als Ganzes verworfen. Wenn das Kompetenzmodell eingeführt ist, können die Kompetenzen für die oberste Ebene immer noch definiert werden. Da die nachwachsenden Führungskräfte sich bereits an das Modell gewöhnt haben, werden sie es auch für sich akzeptieren.

- Durch eine Involvierung der HR-Abteilung kann auf die Kompatibilität eines Kompetenzmanagement-Tools mit bereits bestehenden IT-Systemen geachtet werden.

3 Auswahl des Pilotbereichs und der Funktionen

Bei der Auswahl des Pilotbereichs gilt es zu beachten, das Projekt ganzheitlich aufzusetzen, um eine spätere Ausweitung des Projekts auf andere Fachbereiche zu gewährleisten und Insellösungen zu vermeiden. Hierbei empfiehlt es sich, als Pilot einen Bereich zu verwenden, der das gesamte Unternehmen geeignet abbildet. Wie in Kapitel I.3 bereits erwähnt, spielen die Größe des Gebiets sowie die dort vorhandenen Funktionen eine bedeutende Rolle. Die Funktionen sollten aus verschiedenen Hierarchiestufen bestehen, um klare Abgrenzungen im Hinblick auf ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten und auf die funktionspezifischen Anforderungen zu definieren.

Für die Controller-Organisation sollen die in Kapitel II.4 beschriebenen Muster-Kompetenzprofile für die einzelnen Funktionen herangezogen werden. Generell gilt es, zwischen Positionen einer Hierarchiestufe (horizontale Dimension) und verschiedener Hierarchiestufen (vertikale Dimension) zu differenzieren. Eine pauschale Aussage, welche Funktionen sich für einen Pilotbereich eignen, ist an dieser Stelle nicht möglich, da die Unternehmensgröße die Organisationsstrukturen maßgeblich beeinflusst und daher eine fallweise Betrachtung notwendig macht. Abb. 63 stellt jedoch eine Möglichkeit zur Systematisierung von Controlling-Funktionen dar.

Gemäß Kapitel II.4 und Abb. 63 können die Controller-Positionen beispielsweise wie folgt eingeteilt werden: Auf einer horizontalen Stufe stehen die verschiedenen Funktionsbereiche „Strategisches Controlling“, „Beteiligungscontrolling“, „Personalcontrolling“, „Vertriebscontrolling“ oder „Werkscontrolling“. Innerhalb dieser Funktionen gilt es, je nach Abteilungsgröße eine vertikale Dimension einzuziehen, die sich von einem „Leiter des Controller-Bereichs“ über einen „Teamleiter“ und „Senior-Controller“ bis hin zu einem „Junior-Controller“ oder „Assistenten im Controller-Bereich“ erstreckt.

Ideale Pilotbereiche sollten Controller-Organisation bestmöglich abbilden

Muster-Kompetenzprofile bilden Grundlage für Kompetenzableitung in Pilotbereichen

Verknüpfung von vertikalen und horizontalen Dimensionen

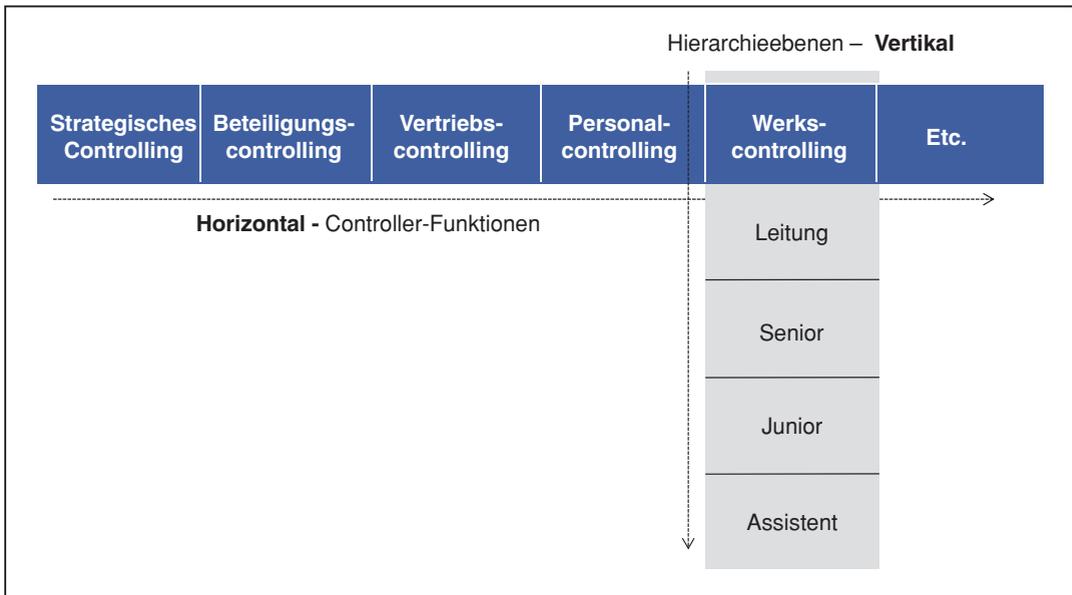


Abb. 63: Systematisierung von Controllern in einer horizontalen und vertikalen Dimension

Definition von Job-Familien über Funktionsbereiche hinweg

Das Ziel von Funktionsgruppen ist es nun, über die verschiedenen Funktionsbereiche hinweg Stellen in Familien zusammenzufassen, die über vergleichbare Aufgaben und Anforderungen verfügen. So sollten beispielsweise an einen Senior im Bereich Vertriebscontrolling ähnliche Anforderungen in den Kompetenzkategorien „Leadership“, „Kundenfokus“, „Zukunftsgestaltung“ oder „Effizienz“ gestellt werden wie an einen Senior im strategischen Controlling. Das funktionspezifische Fachwissen wird sich hier wesentlich stärker unterscheiden.

Die vertikale Dimension, die sich von einem Leiter des jeweiligen Funktionsbereichs bis zum Assistenten dieses Bereichs erstreckt, kann dann über verschiedene Stufen in Form eines differenzierten Anforderungs- oder Soll-Profiles erfolgen (s. hierzu auch Kapitel I.3).

Tipp: Freiwillige bevorzugen, unterschiedliche Piloten auswählen

- Berücksichtigen Sie bei der Auswahl des Pilotbereichs die Organisationsstrukturen. Wählen Sie einen Piloten, der sich freiwillig zur Verfügung stellt. Wenn ein Bereich zur Pilotfunktion gezwungen wird, sinkt die Akzeptanz und Widerstände treten auf.
- Achten Sie außerdem auf die Granularität der Funktionen. Funktionen, die 1:1 Stellenprofile darstellen, sind zu aufwendig und steigern den Grad der Komplexität, ohne Mehrwert zu schaffen. Wählen Sie die Funktionsgruppen detailliert genug, um Unterschiede in den Anforderungen darstellen zu können.

4 Erstellung der Kompetenzprofile durch systematische Auswahl der Kompetenzen

Nachdem die Funktionsgruppen definiert und verabschiedet wurden, werden die Kompetenzprofile der Funktionen erläutert und die Kompetenzen mit Verhaltensankern beschrieben. Zur Erstellung der unterschiedlichen Kompetenzprofile pro Funktion empfiehlt sich das in Kapitel II vorgestellte Verfahren, das die Kompetenzen eines Controllers in die eines Wissensarbeiters, in prozessübergreifende sowie in die Controlling-Hauptprozess-Ebene unterteilt. So entsteht für jeden Funktionsbereich und für jede Funktion ein Muster-Kompetenzprofil (s. z.B. II.4). Dieses Kompetenzprofil spiegelt die für die Funktion relevanten Kompetenzen in Kompetenzdimensionen wider und berücksichtigt das erforderliche Fachwissen (s. z.B. für die Funktion des Strategischen Controllers Kapitel II.4.2). Um ein gemeinsames Verständnis für die Kompetenzen zu schaffen, müssen diese unbedingt ausführlich in Textform beschrieben werden. So wird der subjektive Interpretationsspielraum begrenzt und es ist leichter, jenes gewünschte Verständnis bei allen Beteiligten zu erreichen.

Ableitung der Kompetenz- aus den Funktionsprofilen mithilfe des Controller-Kompetenzmodells

Nachdem die Kompetenzen den jeweiligen Funktionen zugeordnet wurden, erfolgt nun eine Skalierung, um die verschiedenen Hierarchiestufen abzubilden (ein Beispiel für eine Skalierung finden Sie in Kapitel II.4 bei den jeweiligen Kompetenzprofilen). Bei der Erstellung des Anforderungsprofils sollte auf die Aufgaben der jeweiligen Hierarchiestufe (vertikale Differenzierung) geachtet werden. Eine pauschale Erhöhung der Kompetenzerfordernisse mit steigender Hierarchiestufe ist nicht sinnvoll, da die Aufgaben variieren und demnach unterschiedliche Anforderungen zu berücksichtigen sind (s. hierzu auch Kapitel I.3).

Ableitung eines Anforderungsprofils durch Skalierung der Kompetenzausprägung

Tipps: Objektivität, Einfachheit, Beispiele als Kriterien

- Verwenden Sie eine objektive Systematik zur Ableitung der für die Funktion erfolgskritischen Kompetenzen.
- Keep it simple: Es geht vor allem darum, die wichtigsten Kompetenzen auszuwählen. Die in ein Kompetenzprofil integrierten Kompetenzen müssen trennscharf zu bewerten und zu beobachten sein.
- Ergänzen Sie die ausführliche Beschreibung in Textform durch Beispiele aus dem Controlling-Alltag. Am besten ist es, jeweils ein positives und ein negatives Beispiel anzuführen.
- Achten Sie bei der Skalierung der Kompetenzprofile auf die Aufgabenverteilung innerhalb der Hierarchiestufen.

5 Implementierung der Kompetenzprofile

Schrittweise
Implementierung
in der Controller-
Organisation

Nachdem die Kompetenzprofile mitsamt den Soll-Kompetenzen verabschiedet wurden, können diese in den einzelnen Einheiten ausgerollt werden. Wie oben beschrieben, sollte zu Beginn ein Bereich gewählt werden, in dem die Entscheidungsträger dem Kompetenzmanagement gegenüber besonders positiv eingestellt sind. Schnelle Umsetzungserfolge mit positiven Nachrichten und einer hohen Referenzwirkung sind für einen weiteren Rollout erforderlich.

Schulung der
Führungskräfte
aus der
Controller-
Organisation

Im Anschluss daran erfolgt die Schulung der beteiligten Führungskräfte (CFO, Leiter des Controller-Bereichs, Leiter dezentraler Einheiten), da sie die Ist-Kompetenzen evaluieren müssen und ohne ihre Mitwirkung ein Kompetenzmanagement generell nicht gelebt werden kann. Im Anschluss daran müssen alle Instrumente der Personalentwicklung auf das Kompetenzmanagement abgestimmt werden, z.B. Mitarbeiterbeurteilungen, Weiterbildungsplanungen und Beförderungsprozesse bzw. auch Auswahlverfahren für neue Mitarbeiter. Die Umsetzung der Kompetenzprofile kann als Chance betrachtet werden, im Unternehmen eine Kompetenzkultur zu verankern, die auf einem aktiven Kompetenzmanagement und Kompetenzbewusstsein der handelnden Personen beruht.

Tipp: Kompetenzkultur verankern

- Schulen Sie alle mit dem Kompetenzmanagement in Kontakt kommenden Personen, sodass keine Unsicherheiten im Umgang mit den einzelnen Instrumenten auftreten. Dies kann sonst zu einer Abneigungshaltung führen.
- Achten Sie darauf, die Kompetenzkultur in Ihrem Unternehmen zu verankern, da der Bereich des aktiven Kompetenzmanagements ein sehr persönliches Thema ist und nur durch die Einstellungen der Personen gelebt werden kann. Beziehen Sie dabei Mitarbeiter aller Ebenen mit ein.

6 Literaturhinweise

Heyse/Erpenbeck/Ortmann, (Hrsg.), Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: Praxiserprobte Konzepte und Instrumente, 2010.

Erpenbeck, (Hrsg.), Der Königsweg zur Kompetenz, Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung, 2012.

Teil IV: Implikationen für die Personalarbeit im Controller-Bereich

Ziel dieses Teils der Veröffentlichung ist es, den Einsatz von Kompetenzmodellen bzw. -profilen in Teilbereichen des Personal-Lebenszyklus einer Controller-Organisation zu fördern. Da ein erfolgreiches Management der Controlling-Leistungen heute neben den klassischen Performance Measurement-Ansätzen¹ zwingend auch ein auf das Unternehmen und die Controller-Organisation zugeschnittenes Kompetenzmanagement verlangt, sind die Entscheidungsträger gut beraten, sich verstärkt dem Thema zu widmen und die damit verbundenen Chancen zu erkennen und zu realisieren.

1 Die wesentlichen Handlungsfelder

Kompetenzmodelle sind der Kern eines Kompetenzmanagements und bilden den Anker für die Personalarbeit. Sie können im gesamten Personal-Lebenszyklus unter anderem in folgenden Anwendungsbereichen zum Einsatz kommen.

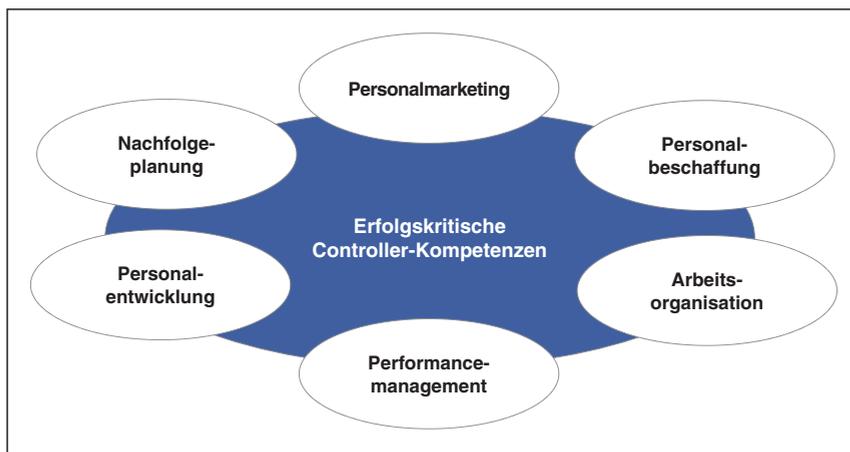


Abb. 64: Controller-Kompetenzen als zentraler Anker der Personalarbeit

Wesentliche Hauptanwendungsfelder von Abb. 64 werden nun in den drei nachfolgenden Abschnitten behandelt:

- Wie Controller das Modell für die tägliche operative und strategische Arbeit nutzen können,

¹ Vgl. IGC, Hrsg., 2013.

- wie die Aus- und Weiterbildung der Controller unter Einbeziehung des Modells verbessert werden kann und
- wie sich das Kompetenzmodell auf die Arbeit der HR-Experten und der Top-Manager (insbesondere der leitenden Controller sowie des CFOs als Vorgesetzten des leitenden Controllers) auswirken könnte.

2 Nutzung des Kompetenzmodells in der täglichen Controller-Arbeit

Eine große Herausforderung für Führungskräfte des Controller-Bereichs ist die Zusammenstellung der Controller-Teams sowie das Staffing der einzelnen Controller auf die verschiedenen Controlling-Arbeitsfelder bzw. -prozesse.

Das Wissen über die notwendigen Controller-Kompetenzen bezüglich der einzelnen Haupt- und Teilprozesse des Controlling-Prozessmodells sowie die Muster-Kompetenzprofile helfen der Führungskraft, die richtigen Experten für die verschiedenen Tätigkeitsfelder zu finden. Dies erfordert allerdings auch eine Kompetenzeinschätzung der verschiedenen Controller, die durch die HR-Abteilung oder durch die Führungskraft erledigt werden kann. Denkbar wären auch begleitende Selbstevaluierungen der Controller. Idealerweise sollten Soll-Anforderungen bezüglich der Kompetenzen (z.B. hinsichtlich eines ideal passenden Experten für einen Reportingprozess) mit dem Ist-Profil, d.h. dem Kompetenzprofil des zuständigen Controllers, im Einklang sein.

Ferner sollte sich eine Führungskraft sehr genaue Gedanken darüber machen, wie das Controller-Team aufgebaut werden sollte. Es ist ein Irrglaube, dass jeder Controller ein Business Partner sein muss. Schon die unterschiedlichen Kompetenzanforderungen an die Controlling-Hauptprozesse zeigen, dass eine bestimmte Kompetenz-Diversität notwendig und sinnvoll ist. Ansonsten besteht die Gefahr, beispielsweise in einem Controller-Team zu viele Business Partner an Bord zu haben, d.h. Controller mit sehr ausgeprägten markt- und führungsbezogenen Kenntnissen und Kompetenzen, die teilweise auch weniger anspruchsvolle Tätigkeiten, z.B. ohne direkten Marktbezug durchzuführen haben (wie etwa Prozesse im Rahmen des Hauptprozesses „Kosten- und Leistungsrechnung“) und dafür deutlich überqualifiziert sind.

Andererseits ist darauf zu achten, dass überhaupt jene erfahrenen Experten im Controller-Team vertreten sind, die anspruchsvolle Hauptprozesse mit viel Kommunikationsnotwendigkeit und -vermögen sowie einer engen Kundenanbindung (wie beispielsweise der Hauptprozess „Strategische Planung“) erfolgreich managen.

Die richtige, aufgabenadäquate Mischung im Controller-Team ist demzufolge notwendig. In diesem Zusammenhang kann das Kompetenzmodell bei der Teamzusammenstellung, der Arbeitsorganisation sowie der Aufgabendelegation wertvolle Hilfe leisten.

3 Nutzung des Kompetenzmodells für die Controller-Aus- und -Weiterbildung

Hier können zwei Schwerpunkte des Einsatzes des Kompetenzmodells identifiziert werden.

- Zum einen lassen sich sehr differenziert und strukturiert Entwicklungsmaßnahmen für Controller initiieren,
- zum anderen eine systematische Laufbahn- und Nachfolgeplanung durchführen.

Kompetenzen sind individuelle Voraussetzungen, sich in konkreten Situationen an veränderte Bedingungen anzupassen, eigene Verhaltensstrategien zu ändern und erfolgreich umzusetzen. In jedem Controller-Aus- und Weiterbildungsprozess müssen Fachwissen und Kompetenzen daher in Einheit vermittelt werden. Eine Trennung von fachlich-methodischen und den sonstigen, sogenannten überfachlichen Kompetenzen ist eine Illusion. Kompetenzen erwecken das Fachwissen der Controller erst zum Leben, indem Emotionen und Motivation aktiviert, Erfahrungen gemacht und Werte verinnerlicht werden. Fachwissen ist dabei weit mehr als eine Sammlung von Einzelerkenntnissen und Skills. Die überfachlichen Kompetenzen wirken weit in die Fachlichkeit hinein.² Lernprozesse müssen dafür geeignet sein und nicht nur Fachwissen sondern auch Kompetenzen trainieren. Die Tatsache, dass Fachwissen und Kompetenzen eine Einheit darstellen, wird aber häufig und gerne ausgeblendet, dementsprechend einseitig sind auch Controller-Entwicklungsprogramme angelegt. Dieser Paradigmenwechsel soll an vorderster Stelle stehen, noch lange bevor begonnen wird, über Kompetenzen im Detail nachzudenken.

Fachwissen und Kompetenzen in Einheit

Bezüglich der Entwicklungsmaßnahmen kann in weiterer Folge an den skizzierten Controller-Kompetenzen – prozessübergreifend sowie auf der Hauptprozessebene – aufgesetzt werden. Entsprechen beispielsweise die Kompetenzen eines Prozessbearbeiters nicht denen, die normalerweise für einen solchen Prozess erforderlich sind, gibt es die Möglichkeit der Weiterqualifizierung des Mitarbeiters im Rahmen von Trainingsprogramme und auch on-the-job mit dem Ziel, das Soll-Profil zu erreichen. Das bedeutet, der Mitarbeiter würde genau an den Kompetenzen

Kompetenzprofile zur gezielten Entwicklung von Controllern

² Vgl. Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2012, S. 63.

arbeiten, die noch nicht in notwendiger Form bzw. Ausprägung vorhanden sind. Denkbar ist der Besuch von geeigneten kompetenzbasierten Weiterbildungsveranstaltungen zur Verbesserung des mitarbeiterbezogenen Kompetenzprofils.

Abb. 65 zeigt, dass externe Seminare (bei 83 % der antwortenden Experten) aktuell am häufigsten zur Weiterentwicklung der Fähigkeiten von Controllern genutzt werden. Genannt werden allerdings auch Fachzeitschriften (bei 78 % der befragten Experten) und der Besuch von controllingspezifischen Konferenzen (bei 71 % der antwortenden Fachleute).

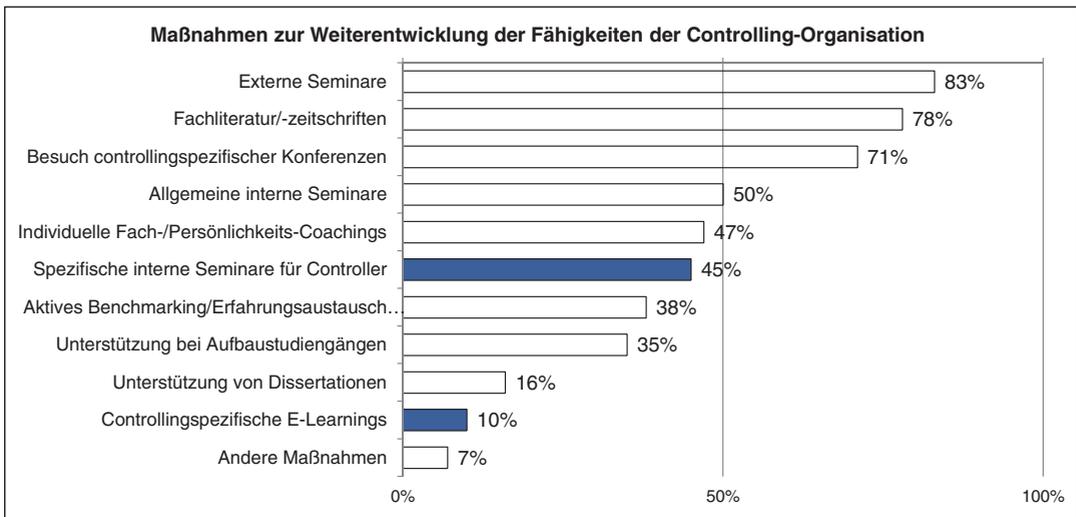


Abb. 65: Entwicklungsinstrumente für die Controlling-Organisation³

Ausrichtung der Weiterbildungsaktivitäten auf die zukünftige Controller-Rolle

Eher wenig genutzt werden spezifische interne Seminare bzw. Trainings- und Coachingformate, wobei speziell in diesem Fall maßgeschneiderter Kompetenz- und Know-how-Aufbau möglich wäre. Noch weniger durchgesetzt haben sich E-Learning-Angebote. Demnach können diese beiden Instrumente der internen Weiterentwicklung von Controllern als Stellschrauben angesehen werden, um deren kompetenzbasierte Weiterbildung zu forcieren. In diesem Zusammenhang kann das Controller-Kompetenzmodell als Grundlage für die Identifikation von geeigneten Weiterbildungsinhalten und -teilnehmern herangezogen werden.

Wichtig ist auch der Abgleich der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten mit dem Zielbild der zukünftigen Controller-Rolle im Unternehmen (vgl. Abb. 66). So ist etwa in vielen Konzernen mittlerweile ein Rückgang

³ Vgl. Göttling/Gleich/Lauber/Overesch, 2013, S. 53.

der Datenmanagementaufgaben zu beobachten, da diese von integrierten und automatisierten ERP-Systemen übernommen werden. Stattdessen werden Controller immer mehr beratend im Rahmen der Analyse und Entscheidungsunterstützung tätig. Auch diese Überlegungen sowie ein eigens definiertes Ziel- oder Leitbild der Controller-Organisation könnten die Weiterbildungsaktivitäten für Controller im Allgemeinen entscheidend prägen.

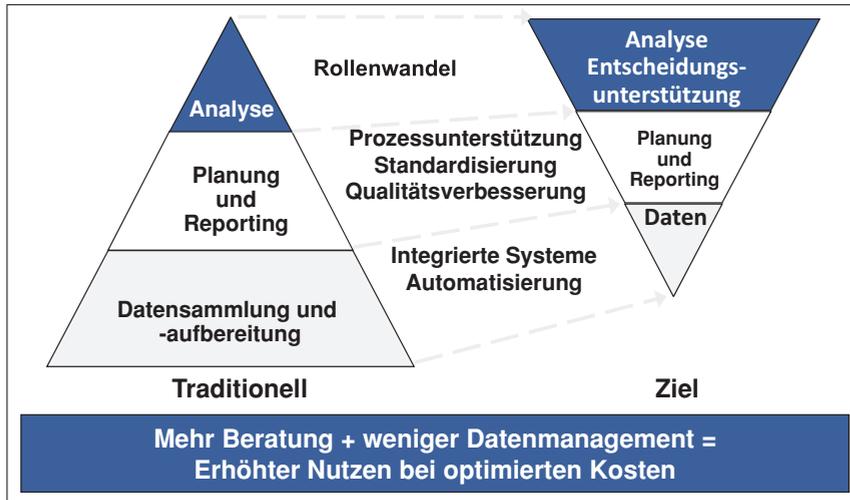


Abb. 66: Zielbild eines modernen Controllings⁴

Schließlich sollte man auch allgemeine (Mega-)Trends, wie z.B. Digitalisierung, Demographie oder Globalisierung, nicht aus den Augen lassen und in die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten und Kompetenzüberlegungen einfließen lassen. Insbesondere der Trend der Digitalisierung, die neuen Möglichkeiten des Internets der Dinge und die zunehmende digitale Vernetzung von Systemen und Maschinen führen zu einem grundlegenden Wandel in der Aufgabenverrichtung in Kernfeldern des Controllings (wie der Bereitstellung und Aufarbeitung von Information für das Management). Hierbei müssen sich Controller der Herausforderung stellen, neue Methoden und Instrumente, wie beispielsweise Business Intelligence- und Big Data-Analyseverfahren,⁵ anzuwenden.

⁴ Vgl. Müller/Schmidt, 2011, S. 94.

⁵ Vgl. Seufert, S. 412f.

4 Nutzung des Kompetenzmodells für die Arbeit der HR-Experten und Führungskräfte

Systematische
Nachfolgeplanung
mit Controller-
Kompetenz-
profilen

Die Controller-Kompetenzprofile können darüber hinaus auch bei einer systematischen Nachfolgeplanung zum Einsatz kommen. Gerade für Fachlaufbahnen, die nach wie vor häufig weniger attraktiv angesehen werden als Führungslaufbahnen, ist es sinnvoll, Kompetenzprofile zu definieren und diese auch in hierarchische Stufen (Assistent, Junior, Senior, Teamleiter etc.) zu überführen. Dieser Zugang trägt dazu bei, die Laufbahn für Controller attraktiv zu machen und die Anforderungen an Controller aus Unternehmenssicht klar zu definieren.

Die Nachfolgeplanung wird auf diesem Weg stringenter, leichter nachvollziehbar und erfolgreicher, da den Soll-Kompetenzen einer Funktion besser entsprochen wird und zugleich weniger subjektive Entscheidungen getroffen werden. Hier sollten die Kompetenzprofile der Nachfolgekandidaten mit den Soll-Profilen möglichst im Einklang sein bzw. in kurzer Zeit in Einklang gebracht werden können (spätestens zum Zeitpunkt der Stellenbesetzung). Nutzbar wären auch hierbei die oben bereits skizzierten Entwicklungsinstrumente für Controller.

Gezielte
Identifikation von
Nachfolge-
kandidaten für
Führungs-
positionen

Neben der Nachfolgeplanung auf Prozessebene oder für verschiedene Controller-Positionen ist auch die Nachfolgeplanung für die Führungskräfte des Controller-Bereichs keine ganz einfache Aufgabe. Die erarbeiteten Muster-Kompetenzprofile können auch dafür hilfreich sein, aus Sicht des Top-Managements die richtigen Führungskräfte für die Controller-Organisation zu finden und zu installieren.

Fachlich helfen hierbei die erarbeiteten Kompetenzbeschreibungen, um die richtigen Experten für die verschiedenen Controlling-Fragestellungen zu finden und deren Kompetenz systematisch zu evaluieren. So können beispielsweise am Kompetenzmodell orientierte Fachgespräche oder Fallstudien dabei nützlich sein, die richtigen Experten im Rahmen der Fachkräftesuche auszuwählen.

Neben rein fachlich geprägten Auswahlkriterien sollten Führungskräfte des Controller-Bereichs vor allem über ausgeprägte Führungskompetenzen (z.B. Delegations- sowie Entscheidungsfähigkeit oder Integrationsgeschick) und über effizienz- und kundenbezogene Kompetenzen verfügen. Diese unterschiedlichen Kompetenzaspekte werden beim Controller-Kompetenzmodell berücksichtigt.

Neben der reinen Personalauswahl und der Nachfolgeplanung hilft das Kompetenzmodell den leitenden Controllern bei drei weiteren relevanten Führungsaufgaben:⁶

⁶ Vgl. Göttling/Gleich/Lauber/Overesch, 2013, S. 51.

- Die Aufgabenverteilung innerhalb der Controller-Organisation kann so erfolgen, dass die Mitarbeiter vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Kompetenzen bestmöglich eingesetzt werden.
- Die Arbeitsleistung von Controllern kann zutreffender beurteilt werden, womit wirksame Maßnahmen zur Leistungssteigerung eingeleitet werden können (eigentlich eine Kernkompetenz von Controllern).
- Gezielte Entwicklungsmaßnahmen können aufgesetzt werden, um Controller einzuarbeiten, in ihrer Funktion fortlaufend weiter zu qualifizieren sowie eine langfristige Weiterentwicklung und damit Bindung an das Unternehmen zu ermöglichen.

Auch die Experten des HR-Bereichs, die sich mit Personalfragestellungen beschäftigen, können die skizzierten Profile bei der Beschreibung einer offenen Stelle bzw. bei deren Besetzung nutzen. Ein Personalmarketing mit klar definierten Kompetenzen erhöht die Qualität von Stellenausschreibungen und erleichtert es Unternehmen, sich am Personalmarkt aussagekräftig und glaubwürdig zu positionieren. Dabei kann neben der eigentlichen Aufgabenbeschreibung auch sehr differenziert aufgezeigt werden, welche Kompetenzen beispielsweise ein Experte zur Aufgabenerfüllung einbringen sollte.

Controller-Kompetenz-Profile für Personalmarketing

Ferner werden noch zwei weitere Vorteile gesehen:⁷

Die Ansprache von Bewerbern in einem immer stärker umkämpften Arbeitsmarkt kann gezielter erfolgen.

Bei der Auswahl von Controllern kann auf tatsächlich erfolgsrelevante Kriterien geachtet werden, womit die Wahrscheinlichkeit steigt, die passenden Bewerber auszuwählen.

Die zuvor angeführten Einsatzmöglichkeiten des Controller-Kompetenzmodells sind keineswegs erschöpfend dargestellt; vielmehr können sich bei der unternehmensspezifischen Anwendung weitere Bereiche ergeben, in denen das Controller-Kompetenzmodell nutzbringend eingesetzt werden kann. Die erfolgreiche Verwendung des Controller-Kompetenzmodells ist genau in dieser unternehmensspezifischen Anwendung der einzelnen Bestandteile begründet. Nur, wenn der hierarchische Kompetenzkatalog und die Funktions- und Kompetenzprofile für Controller an den derzeitigen Aktivitäten und dem zukünftigen Bedarf des Unternehmens ausgerichtet sind, können die Controller als bedeutende Personalressource des Unternehmens zielorientiert weiterentwickelt werden.

⁷ Vgl. ebd.

5 Literaturhinweise

Göttling/Gleich/Lauber/Overesch, Erfolgskritische Kompetenzen von Controllern, in: Gleich, (Hrsg., 2013), Controllingprozesse optimieren, 2013, S. 39–54.

Heyse/Erpenbeck/Ortmann, (Hrsg.), Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Instrumente und Konzepte, 2010.

International Group of Controlling (Hrsg.), Controlling-Prozesskennzahlen, 2013.

Müller/Schmidt, Effizienz bleibt wichtig – Unterstützung der Steuerung wird wichtiger!, in: Gleich/Gänßlen/Losbichler, (Hrsg., 2011), Der Controlling-Berater, Band 17: Challenge Controlling 2015, 2011, S. 75–94.

Seufert, Entwicklungsstand, Potenziale und zukünftige Herausforderungen von Big Data – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 51, H. 4, 2014, 412–423.

Anhang A: Kompetenzkatalog

Der vorliegende Kompetenzkatalog beinhaltet die detaillierten, standardisierten Beschreibungen sämtlicher im Rahmen des Kompetenzmodells der *IGC* auf den Ebenen eins bis drei behandelten Kompetenzen (s. Kapitel II.1-3).¹

A.1 Ebene 1 – Wissensarbeiter-Kompetenzen

A.1.1 Personale Kompetenzen

Selbstmanagement (P/A; W)	Fähigkeit, das eigene Handeln zu gestalten
<p>Erläuterung: Selbstmanagement bezeichnet die Fähigkeit, sein Handeln proaktiv und frei von Einflussfaktoren realisieren zu können. Die Fähigkeit basiert auf eigenständigem Handeln, auf Selbsterfahrung und der Fähigkeit zur Selbstkritik.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schätzt eigene Handlungsmöglichkeiten und -grenzen realistisch ein. • Nutzt die vorliegenden Handlungsmöglichkeiten aus. • Bevorzugt planvolle und überlegte Handlungen, ohne durch übertriebene Vorsicht Handlungsmöglichkeiten auszuschließen. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Verhält sich zu sachlich und geht zu überlegt vor; verhält sich anderen gegenüber distanziert und schwer einordbar.</p>	
<p>Legende: P/A: Mischform aus personaler Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	
Lernbereitschaft (P/F; W)	Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen
<p>Erläuterung: Lernbereitschaft bezeichnet den Willen, sich fehlendes Wissen, Qualifikationen und Erfahrungen anhand von Weiterbildungs- oder anderen Maßnahmen anzueignen. Die Weiterbildungsbereitschaft stellt einen Teil der Lernbereitschaft dar und umfasst die Weiterentwicklung von vorhandenen Qualifikationen durch Weiterbildungsmaßnahmen.</p>	

¹ Vgl. Heyse/Erpenbeck/Ortmann, 2010.

Lernbereitschaft (P/F; W)	Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist Neuem gegenüber aufgeschlossen und an Erfahrungen Dritter interessiert. • Verfügt über eine hohe Entwicklungsbereitschaft und Selbstmotivation. • Nimmt freiwillig und aus Selbstmotivation heraus mit hohem Engagement an Weiterbildungsmaßnahmen teil. • Lernt auch informell während Arbeitsprozessen und im sozialen Umfeld. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Interessiert sich für zu viele Themenfelder und hat keinen klaren Fokus; kann umfangreiches Wissen nicht ausreichend verarbeiten.</p>	
<p>Legende: P/F: Mischform aus personaler Kompetenz und Fach-Kompetenz W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	

A.1.2 Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen

Tatkraft (A; W)	Fähigkeit, tatkräftig zu handeln
<p>Erläuterung: Tatkraft beinhaltet alle menschlichen Aktivitäten, die bewusste und organisierte Tätigkeiten umfassen. In diesem Zusammenhang spielen insbesondere Lern- und Arbeitstätigkeiten eine wichtige Rolle.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lern- und Arbeitstätigkeiten werden mit starkem Antrieb und proaktiv erfüllt. • Handelt hoch motiviert. • Reißt in schwierigen Situationen andere mit. • Zieht wirksame Aktionen langen Reflexionen vor. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Ist in seinen Handlungen überaktiv und tendiert zu Aktionismus.</p>	
<p>Legende: A: Aktivitäts- und Umsetzungscompetenz W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	

Initiative (A; W)	Fähigkeit, Handlungen aktiv zu beginnen
<p>Erläuterung: Initiative bezeichnet die Fähigkeit, aktives Engagement für die Erfüllung einer bestimmten Aufgabe oder die Erreichung eines Ziels aufzuweisen. Die Voraussetzung dafür ist der persönliche Einsatz und die aktive Bindung an die Aufgabe oder das Ziel.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weist ein hohes Engagement bei der Durchführung von beruflichen Tätigkeiten auf. • Entwickelt eigene Ideen, Konzepte und Zielvorstellungen. • Ist ein wichtiger Partner bei schweren Aufgabenstellungen und Problemen aufgrund seines hohen Engagements. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Ist überengagiert; anderen gegenüber irritierend und bedrängend.</p>	
<p>Legende: A: Aktivitäts- und Umsetzungscompetenz W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	
Ergebnisorientiertes Handeln (A/F; W)	Fähigkeit, an Ergebnissen orientiert zu handeln
<p>Erläuterung: Ergebnisorientiertes Handeln bezeichnet eine Aktivität, die auf ausreichend fachlich-methodischem Wissen, Erfahrungen und vielschichtigem Können beruht sowie der Erreichung gesetzter Ziele dient.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begibt sich in offene und konflikträchtige Problemsituationen in unterschiedlichen Lebensbereichen, wenn es dem Erreichen eines (besseren) Ergebnisses dient. • Handelt ausdauernd, um bei Schwierigkeiten Resultate zu sichern. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Wirtschaftlicher Erfolg hat höchste Priorität; andere Zieldimensionen werden vernachlässigt und verdrängt.</p>	
<p>Legende: A/F: Mischform aus Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz und Fachkompetenz W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	

A.1.3 Sozial-kommunikative Kompetenzen

Teamfähigkeit (S/P; W)	Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten
<p>Erläuterung: Teamfähigkeit umfasst die persönliche Fähigkeit, in der Gruppe produktiv zu sein sowie Meinungen und Gedanken anderer aufgreifen und weiterentwickeln zu können.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist bereit und fähig, in Gruppen zu arbeiten. • Setzt sich für die offene Darlegung von unterschiedlichen Sichtweisen und Meinungen ein. • Ist konsensfähig und befürwortet gemeinsam getragene Lösungen. • Kann zwischen dem eigenen und dem Leistungsniveau der Gruppe vermitteln. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Überbewertung von Teamarbeit; Investition von zu viel Zeit in Gruppenarbeiten.</p>	
<p>Legende: S/P: Mischform aus sozial-kommunikativer Kompetenz und personaler Kompetenz W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	
Problemlösungsfähigkeit (S/A; W)	Fähigkeit, Problemlösungen erfolgreich zu gestalten
<p>Erläuterung: Problemlösungsfähigkeit bezeichnet die individuellen Leistungsvoraussetzungen und sozialen Aktivitäten, die sich damit befassen, den Problemlösungsprozess zu initiieren und zu organisieren.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erkennen von problematischen situationsspezifischen Prozess- und Zielstrukturen. • Bringt erkannte Problemstellungen in kreative Diskussionen ein. • Gestaltet effektive Kommunikations- und Leitungsstrukturen in Bezug auf den erkannten Problemtyp. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Problematisiert zu viel; versucht alles innerhalb von Problemlösungsgruppen zu bearbeiten.</p>	

Problemlösungsfähigkeit (S/A; W)	Fähigkeit, Problemlösungen erfolgreich zu gestalten
<p>Legende: S/A: Mischform aus sozial-kommunikativer Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	
Pflichtgefühl (S/F; W)	Fähigkeit, verantwortungsbewusst zu handeln
<p>Erläuterung: Pflichtgefühl ist die Eigenschaft von Personen, Normen- und Wertsysteme in Bezug auf das eigene und gemeinsame Handeln einzubringen, zu akzeptieren und zu kennen.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennt und erkennt grundlegende soziale Normen und Werte an, die für das eigene Arbeits- bzw. Führungsverhalten relevant sind. • Kennt und akzeptiert Norm- und Wertvorstellungen, die von anderen an ihn herangetragen werden und für den jeweiligen Bereich relevant sind. • Kommt seinen Pflichten in Bezug auf bestimmte Aufgaben und Projekte nach. • Ist in seiner Pflichterfüllung durch Gewissenhaftigkeit, Bedachtsamkeit und Gründlichkeit charakterisiert. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Neigt zu übermäßiger Exaktheit, Bedachtsamkeit und Gewissenhaftigkeit sowie übertriebener Pflichterfüllung, ohne zu hinterfragen.</p>	
<p>Legende: S/F: Mischform aus sozial-kommunikativer Kompetenz und Fach-Kompetenz W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	
Gewissenhaftigkeit (S/F; W)	Fähigkeit gewissenhaft zu handeln
<p>Erläuterung: Gewissenhaftigkeit ist eine Charaktereigenschaft, bei der die Verpflichtung gegenüber sozialen Forderungen und Werten dauerhaft gelebt wird. Damit geht eine große fachliche und methodische Genauigkeit bei der Aufgabenerfüllung einher.</p>	

Gewissenhaftigkeit (S/F; W)	Fähigkeit gewissenhaft zu handeln
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfüllt übernommene Verpflichtungen nach bestem (fachlichem) Wissen und Gewissen. • Akzeptiert in seinem sozialen Umfeld entstandene Beurteilungen und eignet sich diese als Handlungsnorm nach kritischer Beurteilung an. • Arbeitet gründlich, besonnen und zuverlässig und ist durch seine ausführenden Tätigkeiten hoch geschätzt. • Überprüft eigene Handlungen und die von Mitarbeitern kritisch. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Stellt unrealistische Forderungen in Bezug auf die Genauigkeit von fremden und eigenen Arbeiten; führt Aufgaben zu besonnen und ordentlich aus.</p>	
<p>Legende: S/F: Mischform aus sozial-kommunikativer Kompetenz und Fach-Kompetenz W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	

A.1.4 Fach- und Methoden-Kompetenzen

Wissensorientierung (F/P; W)	Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln
<p>Erläuterung: Wissensorientierung bezeichnet die Fähigkeit, im Gedächtnis vorhandene und handlungsrelevante Kenntnisse ständig auszubauen und zu erweitern. Bestandteil ist dabei nicht nur das explizite, sondern auch das implizite Wissen.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eruiert permanent neue Möglichkeiten, um Wissen über seine Tätigkeiten zu erweitern und baut permanent neues Wissen auf. • Verfügt über regulatives Wissen in Form eines fundierten Normen- und Wertwissens. • Setzt sich für das von ihm vertretene Wissen mit der eigenen Überzeugungskraft ein und vertritt daraus abgeleitete Handlungsvorschläge. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Stellt Sach- und Fachwissen über Wertwissen und die emotionale Intelligenz.</p>	

Wissensorientierung (F/P; W)	Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln
<p>Legende: F/P: Mischform aus Fach-Kompetenz und personaler Kompetenz W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	
Fleiß (F/A; W)	Fähigkeit, konzentriert und unermüdlich zu handeln
<p>Erläuterung: Fleiß bezeichnet eine strebsame und unermüdliche Arbeitsweise, die eine ernsthafte, fokussierte und beharrliche Auseinandersetzung mit einer Sache einschließt. Fleiß geht mit Eigenschaften wie Eifer, Sorgfalt und Beharrlichkeit einher.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strebt gute Arbeitsergebnisse aus sachlichen und methodischen Gesichtspunkten an. • Arbeitet beharrlich und absolviert kontinuierlich ein hohes Arbeitspensum. • Erfüllt auch unattraktive Routineaufgaben sorgfältig, wenn sie nicht delegierbar sind. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Kann zum Workaholic werden und tendiert zu einer übersteigerten Gewissenhaftigkeit.</p>	
<p>Legende: F/A: Mischform aus Fach-Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz W: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	

A.2 Ebene 2 – Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen

A.2.1 Personale Kompetenzen

Glaubwürdigkeit (P; K; Ü)	Fähigkeit, glaubwürdig zu handeln
<p>Erläuterung: Glaubwürdigkeit ist ein Maß der Bereitschaft eines Adressaten, die Aussage eines Controllers als gültig zu akzeptieren. Diese Fähigkeit fördert Akzeptanz und Vertrauen. Glaubwürdig sind Aussagen bzw. Verhaltensweisen, die in sich konsistent sind und durch den Controller nicht verzerrt wurden. Verzerrungen treten unabsichtlich durch Unsicherheit oder Instabilität oder absichtlich durch Täuschung oder Unwahrheit auf. Je stabiler die persönlichen Erlebnis-, Wahrnehmungs-, Intelligenz- und Gedächtnisleistungen eines Controllers sind, desto glaubwürdiger werden seine Aussagen sein.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt erlebte und beobachtete Situationen, Sachverhalte und Verhältnisse zutreffend und einsichtig wieder. • Überzeugt durch persönliche Gelassenheit und Stabilität von der Richtigkeit der eigenen Sichtweise. • Korrigiert die eigene Sicht bei Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente, gibt Fehler und Schwächen offen zu. • Handelt vorbildlich und motiviert dadurch andere. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Ist zu offen, idealisiert Beziehungen und verhält sich mitunter übertrieben selbstkritisch oder auch naiv.</p>	
<p>Begründung Auswahl: Controller liefern Management-Information und sind das betriebswirtschaftliche Gewissen des Unternehmens. Eine hohe Glaubwürdigkeit ist die Grundlage für die Akzeptanz dieser Leistungen.</p>	
<p>Legende: P: personale Kompetenz K: Output-Kategorie Kundenfokus Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	

Zuverlässigkeit (P/F; E; Ü)	Fähigkeit, zuverlässig zu handeln
<p>Erläuterung: Zuverlässige Controller sind aufmerksam und umsichtig und zeichnen sich dadurch aus, dass sie Verpflichtungen, Richtlinien, Regeln und Termine exakt einhalten. Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit, mit der Anforderungen entsprochen wird, sind eng miteinander verbunden.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitet diszipliniert, mit starkem Pflichtgefühl und Aufgabenbewusstsein und handelt vertrauenswürdig. • Handelt an Idealen orientiert; wird von einer idealorientierten Arbeitseinstellung getragen. • Wahrt die Unternehmensinteressen durch eigenes wirtschaftliches Verhalten und hohe Identifikation. • Thematisiert Fehler und Probleme, wenn diese das Unternehmen gefährden. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Handelt gemäß einer zu idealistischen, lebensfremden Arbeitseinstellung und einem überstarken Pflichtgefühl.</p>	
<p>Begründung Auswahl: Sämtliche Controlling-Prozesse erfordern eine hohe Zuverlässigkeit der beteiligten Controller. Seien es Termine, Regeln, Richtlinien, die es einzuhalten gilt, oder Unternehmensinteressen, die Controller zu vertreten haben – Zuverlässigkeit schafft Vertrauen bei den internen Kunden und ist Grundlage für effiziente Prozesse.</p>	
<p>Legende: P/F: Mischform aus personaler Kompetenz und Fach-Kompetenz E: Output-Kategorie Effizienz Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	
Normativ-ethische Einstellung (P; L; Ü)	Fähigkeit, ethisch handeln zu können
<p>Erläuterung: Hierbei handelt es sich um die Bereitschaft, auf Basis eigens erarbeiteter Normen und Werte selbstverantwortlich zu denken und zu handeln. Entscheidend ist, dass die Normen und Wertvorstellungen beim Controller persönlich fest verankert sind, damit er sich gerade bei Unsicherheit und offenen Situationen darauf berufen kann.</p>	

Normativ-ethische Einstellung (P; L; Ü)	Fähigkeit, ethisch handeln zu können
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handelt konsequent, verantwortungsbewusst und werteorientiert. • Handelt mit hohen Ansprüchen an sich selbst und an andere. • Handelt durchweg ehrlich, pflichtbewusst und zuverlässig. • Verankert durch sein Handeln wichtige Werte in der Unternehmenskultur. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Stellt Prinzipien über alles; tritt weltfremd und realitätsfern auf.</p>	
<p>Begründung Auswahl: In Unternehmen treten laufend Entscheidungssituationen auf, in denen ein rein betriebswirtschaftliches Kalkül zu kurz greifen würde. Insbesondere, wenn es um soziale, gesellschaftliche etc. Ergebnisse des unternehmerischen Handelns und eine kritische Bewertung von Projekten, Investitionen, Plänen, Strategien geht, sollten Controller ein starkes persönliches Wertegerüst einbringen können, im Zweifelsfall dem Druck eines anders denkenden Managements standhalten und verantwortungsbewusst sowie integer agieren.</p>	
<p>Legende: P/F: Mischform von personaler Kompetenz und Fach-Kompetenz E: Output-Kategorie Effizienz Ü: Wissensarbeiter-Kompetenz</p>	
<p>Legende: P: Personale Kompetenz L: Output-Kategorie Leadership Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	
Ganzheitliches Denken (P/F; Z; Ü)	Fähigkeit, ganzheitlich zu denken und zu handeln
<p>Erläuterung: Bei ganzheitlichem Denken handelt es sich um die Fähigkeit, neben dem zur Verfügung stehenden Basiswissen weitere Aspekte in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Neben den fachlich-methodischen Inhalten werden insbesondere ökonomische, soziale oder politische Dimensionen in die Denkprozesse und das Handeln einbezogen.</p>	

Ganzheitliches Denken (P/F; Z; Ü)	Fähigkeit, ganzheitlich zu denken und zu handeln
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigt Fachwissen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen für die Erstellung von Controlling-Leistungen in seinen Denkprozessen. • Richtet seine Denkweise nicht nur an fachlich-methodischen Details aus, sondern bezieht auch soziale und politische Sichtweisen sowie die Bedürfnisse des Managements und anderer Adressaten in seine Überlegungen ein. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Vernachlässigt Controlling-Details, sieht alles zu sehr aus allgemeiner Sicht und verhält sich demgemäß.</p>	
<p>Begründung Auswahl: Ganzheitliches Denken ist notwendig, um Entscheidungsprozesse erfolgreich zu begleiten, Restrukturierungen zu leiten und als interner Berater fungieren zu können. Dabei sind neben dem Basiswissen, im Sinne der fachlichen Kompetenz, weitere Dimensionen in die Entscheidungsfindung einzubeziehen; insbesondere die ausgewogene Berücksichtigung von ökonomischen, sozialen und politischen Faktoren müssen Denken und Handeln des Management-Partners ausmachen. Ganzheitliches Denken ermöglicht Controllern, in größeren Zusammenhängen zu überlegen und betriebswirtschaftliche Fragen effektiver – da weniger einseitig – zu beantworten. Es hilft weiter dabei, mit dem Management schneller auf Augenhöhe zu kommen und als Gesprächspartner Akzeptanz zu finden.</p>	
<p>Legende: P/F: Mischform aus personaler Kompetenz und Fach-Kompetenz Z: Output-Kategorie Zukunftsgestaltung Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	

A.2.2 Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen

Konsequenz (A/F; E; Ü)	Fähigkeit, folgerichtig zu handeln
<p>Erläuterung: Konsequenz wird häufig auch mit Zielstrebigkeit gleichgesetzt. Es handelt sich dabei um eine Arbeitshaltung, die folgerichtiges, logisches Denken mit folgerichtigem, zielstrebigem Handeln verbindet. Konsequenz bezieht alle sachlich-inhaltlichen Aspekte einer Entscheidung bzw. Handlung ein – und auch ihre Aus- und Folgewirkungen. Konsequenz erfordert zum einen ein fachlich-methodisches Denken, das Gefühls- und Wertaspekte möglichst ausklammern kann. Zum anderen ist es aber gerade für ein konsequentes Vorgehen wichtig, dass die handelnde Person eine Stabilität bezüglich dieser Gefühls- und Wertaspekte entwickelt hat und sich ihre Einschätzung nicht andauernd ändert.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handelt in einer Situation erst, nachdem zuvor die sachlichen Gegebenheiten und methodischen Möglichkeiten umfassend analysiert wurden; hält Emotionen und vorschnelle Wertungen aus sachlichen Analysen heraus. • Verfolgt das als richtig erkannte Ziel ohne Umschweife und geht dabei von einem festen Wertfundament aus. • Geht keine oberflächlichen Kompromisse ein. • Setzt als richtig Erkanntes möglichst schnell und energisch durch. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Verleugnet Emotionen und subjektive Wertungen und geht auch vernünftigen Kompromissen aus dem Weg; beharrt starrsinnig auf der eigenen Meinung.</p>	
<p>Begründung Auswahl: Controlling-Prozesse erfordern folgerichtiges Denken und zielstrebiges Handeln. Controller tragen als betriebswirtschaftliches Gewissen durch eine konsequente Arbeitshaltung dazu bei, dass die Planung und Steuerung zielorientiert erfolgt und die wichtigen Handlungsbedarfe nicht aus den Augen verloren werden. Sie sind in ihrer sichtbaren Konsequenz ein Vorbild für alle anderen Akteure im Controlling-Prozess.</p>	
<p>Legende: A/F: Mischform aus Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz und Fach-Kompetenz E: Output-Kategorie Effizienz Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	

Beharrlichkeit (A/F; E; Ü)	Fähigkeit, beharrlich zu handeln
<p>Erläuterung: Beharrlichkeit bedeutet, dass Ziele konsequent verfolgt werden, auch, wenn z. B. widersprüchliche Fakten oder Handlungsbedingungen oder neue Ziel- und Handlungsoptionen auftreten. Beharrlichkeit erfordert Willensstärke und Motivation und ist eine wichtige Voraussetzung, um fachliche Sprunghaftigkeit und Unbeständigkeit zu vermeiden.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analysiert Widersprüche tiefgründig und erkundet eigene Handlungsmöglichkeiten. • Überwindet auftretende Widerstände, Belastungen und Hindernisse standhaft und hartnäckig. • Realisiert bei der Analyse und beim Handeln konkrete Handlungsziele konsequent. • Verfolgt die selbst gesetzten Ziele ausdauernd. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Handelt starrsinnig, unbeweglich, ist nur sehr eingeschränkt anpassungsfähig.</p>	
<p>Begründung Auswahl: In ihrem Berufsalltag sind Controller mit widersprüchlichen Gegebenheiten und Trade-offs konfrontiert. Umso mehr müssen sie in der Lage sein, den Überblick zu bewahren und standhaft als betriebswirtschaftliches Gewissen zu agieren. Ein vernünftiges Ausmaß an Beharrlichkeit der Controller hilft dem Management, bei aller Dynamik die wesentlichen Ziele und Ergebnisse im Auge zu behalten.</p>	
<p>Legende: A/F: Mischform aus Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz und Fach-Kompetenz E: Output-Kategorie Effizienz Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	

Belastbarkeit (A/P; E; Ü)	Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen zu handeln
<p>Erläuterung: Belastbarkeit bedeutet, dass eine Person auch unter schwierigen Verhältnissen, wie körperlicher oder psychischer Anspannung, zielorientiert und sachlich handeln kann und dabei nicht fehlreagiert. Belastbarkeit setzt Erfahrungen im Umgang mit Stress und der Bewältigung von Konflikten voraus. Je weniger überschaubar, vorhersehbar und je komplexer ein Arbeitsumfeld ist, desto höher sind auch die Anforderungen an die Belastbarkeit. Diese liegt vor, wenn es gelingt, die Widersprüche, Unbestimmtheiten und Risiken als normal anzunehmen und sich dabei selbst zu entwickeln.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisiert sich gut – trotz Unbestimmtheiten, Schwierigkeiten, Widerständen und Stress. • Setzt Vorhaben unter komplizierten Bedingungen um und wird durch erhöhte Anforderungen herausgefordert und aktiviert. • Macht durch das eigene Verhalten auch anderen Mut, sich Belastungen zu stellen und diese als Herausforderungen für die eigene Entwicklung (Person, Gruppe, Abteilung) zu betrachten. • Sieht Konflikte und kritische Bewährungssituationen als Chance für eine persönliche Entwicklung bzw. Reifung. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Überlastet sich chronisch; ist zwar belastbarer als andere, mutet sich und den anderen aber deshalb zu viel zu.</p>	
<p>Begründung Auswahl: Im Controlling tätig sein, heißt belastbar sein – vor allem, weil der Faktor Zeit in diesem Bereich eine wichtige Rolle spielt. Im Controlling-Prozess gibt es eine Reihe von Leistungsspitzen (Monatsabschluss, Jahresabschluss, Planungsphase, AR-Sitzungen u. a.), die es im bestehenden Team zu bewältigen gilt. Dies erfordert in vielen Fällen zahlreiche Überstunden und fehlende Berechenbarkeit der Arbeitszeit. Gerade auch der Umgang mit den unterschiedlichen Stakeholdern und ihren widersprüchlichen Interessen kann belastend sein und erfordert ein Repertoire, um damit gut leben zu können.</p>	
<p>Legende: A/P: Mischform aus Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz und personaler Kompetenz E: Output-Kategorie Effizienz Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	

Zielorientiertes Führen (A/F; L; Ü)	Fähigkeit, andere auf Ziele hin zu orientieren
<p>Erläuterung: Bei zielorientiertem Führen handelt es sich um einen Führungsstil, der ein gemeinsames Verständnis der zu erreichenden Ziele und eine darauf abgestimmte Aufgabenstruktur in den Mittelpunkt stellt. Eine Grundvoraussetzung für gute Führung sind klare und präzise Ziele. Je besser die Zielorientierung den Mitarbeitern vermittelt werden kann, desto höher liegen damit die Erfolgchancen des zielorientierten Führens.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwört andere auf Ziele ein und richtet die Aktivitäten der Gruppe darauf aus. • Kann notwendiges Sach- und Methodenwissen zur Zielerreichung einsetzen. • Richtet sein Handeln auf klar definierte Ziele aus. • Vermittelt anderen in plausibler Art und Weise die Ziele. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Misst gesetzten Zielen einen zu hohen Stellenwert bei und schränkt somit die Gestaltungsmöglichkeiten von anderen ein.</p>	
<p>Begründung Auswahl: Controlling ist Führungsarbeit. Es bedeutet, vom Ziel her zu denken und alle Entscheidungen an ihren Erfolgswirkungen auszurichten. Damit kommt den Aktivitäten des Planens und Kalkulierens sowie der Kontrolle und Steuerung eine zentrale Bedeutung zu. Dies gilt für jede einzelne Führungsentscheidung und auch für die Führung des Unternehmens insgesamt. Controller müssen diese Zielorientierung dem Management und ebenso den eigenen Mitarbeitern gegenüber verkörpern.</p>	
<p>Legende: A/P: Mischform aus Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz und Fach-Kompetenz L: Output-Kategorie Leadership Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	

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: Setzt sich zu versessen für die Durchsetzung seiner Ideen ein; drängt sich anderen mit seinen Ideen auf.</p>		
<p>Begründung 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>		
<p>Legende: A/S: Mischform aus Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz und sozial-kommunikativer Kompetenz L: Output-Kategorie Leadership Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>		
Beispiel: Skalierung Impulsgeben (A/S; L; Ü)		Fähigkeit, anderen Handlungsanstöße zu vermitteln
1	Ist in der Lage, Verbesserungsmaßnahmen im Unternehmen zu unterstützen.	
2	Schlägt Verbesserungsmaßnahmen für den eigenen Verantwortungsbereich vor und unterstützt deren Umsetzung.	
3	Kann durch seine Erfahrungen und Analysen innovative Ansätze für vorhandene Problemstellungen im eigenen Aufgabenbereich identifizieren und in Projekten umsetzen.	
4	Motiviert andere, Ideen und Konzepte direkt in Maßnahmen und Projekten umzusetzen. Wirkt auch über seinen eigenen Verantwortungsbereich hinaus auf andere ein.	

Beispiel: Skalierung Impulsgeben (A/S; L; Ü)	Fähigkeit, anderen Handlungsanstöße zu vermitteln
5	Motiviert andere, Ideen und Konzepte direkt in Maßnahmen und Projekten umzusetzen. Setzt dabei deutliche Akzente außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs. Nimmt eine treibende Rolle ein.

A.2.3 Sozial-kommunikative Kompetenzen

Dialogfähigkeit/Kundenorientierung (S/P; K; Ü)	Fähigkeit, sich auf andere im Gespräch einzustellen
<p>Erläuterung: Dabei handelt es sich um die Fähigkeit, im Gespräch mit internen oder externen Kunden Sachverhalte klar zu umreißen und die eigene Sicht plausibel darzustellen und sicher zu begründen sowie dabei Sympathien zu gewinnen. Die eigenen Normen und Werthaltungen können besonders verständlich gemacht werden und es gelingt, andere zu überzeugen.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnt im Dialog mit anderen Sympathie und Anerkennung; geht kontaktfähig, vertrauenswürdig und offen mit Vorschlägen, Einwänden und Beschwerden anderer um. • Kommuniziert die eigenen Sichten, Werthaltungen und Normen überzeugend und begründet notwendige Arbeits- und Handlungsschritte klar. • Betreibt eine aktive Pflege der Stakeholder und erfüllt ihnen gegenüber eingegangene Verpflichtungen. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Vertraut anderen zu viel (an), stellt die Sympathiegewinnung zu stark in den Vordergrund – zu Lasten der Sachthemen.</p>	

Dialogfähigkeit/Kundenorientierung (S/P; K; Ü)	Fähigkeit, sich auf andere im Gespräch einzustellen
<p>Begründung Auswahl: Dialogfähigkeit/Kundenorientierung ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Controllern und internen Kunden. Controller müssen in der Lage sein, sich mit Empathie und Sensitivität auf das Gegenüber spürbar einzustellen und ein Verständnis für ihre jeweilige Situation und ihre Interessen aufzubringen. Dabei geht es nicht nur um die Interaktion zwischen Controllern und Mitgliedern des Managements, sondern auch um die Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen oder über- bzw. untergeordneten Stellen. Im Mittelpunkt der Interaktionen stehen Dialoge, in denen es gilt, Sachverhalte klar zu umreißen, die eigene Sicht einsehbar darzustellen und sicher zu begründen und Sympathien zu gewinnen. Diese sind wiederum die Grundlage, um auch informell im Unternehmen gut positioniert, vernetzt und informiert zu sein.</p>	
<p>Legende: S/P: Mischemform aus sozial-kommunikativer und personaler Kompetenz K: Output-Kategorie Kundenfokus Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	
Beratungsfähigkeit (S/A; K; Ü)	Fähigkeit, Menschen und Organisationen zu beraten
<p>Erläuterung: Beratungsfähigkeit bezeichnet die Qualifikation, andere in die Lage zu versetzen, dass sie schwierige Situationen mithilfe von neuen Konzepten und methodischen Ansätzen selbstständig lösen können. Diese Fähigkeit setzt ein umfangreiches Fachwissen voraus und zielt insbesondere darauf ab, den Selbstorganisationsprozess in dem vorliegenden Kontext anzustoßen. Zugleich müssen Berater fähig sein, auf Kunden psychologisch einzugehen und eine echte Vertrauensbasis herzustellen.</p>	

Beratungsfähigkeit (S/A; K; Ü)	Fähigkeit, Menschen und Organisationen zu beraten
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benutzt seine umfangreichen fachlich-methodischen Kenntnisse, um dem Management bei der Ziel- und Entscheidungsfindung beratend zur Seite zu stehen. • Vertritt wesentliche Erkenntnisse aus dem Controlling, die für die Unternehmenssteuerung wichtig und notwendig sind. • Weckt und fördert bei Führungskräften und Mitarbeitern die Bereitschaft zu ökonomisch sinnvollem, selbstorganisiertem Handeln • Bringt umfangreiche fachlich-methodische und soziale Erfahrungen in interne Projekte ein. • Beweist erfolgreich Eigenständigkeit und Führungsfähigkeiten im Umgang mit Menschen. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Hat ein arrogantes Auftreten; generalisiert seine Aussagen zu stark, wird von anderen als Besserwisser wahrgenommen.</p>	
<p>Begründung Auswahl: Beraten ist mehr als kooperieren und überzeugend kommunizieren. Als interne Berater sollten Controller andere in die Lage versetzen, mithilfe von überzeugenden inhaltlichen Konzepten und methodischen Ansätzen, schwierige Probleme selbständig zu lösen. Controller beraten Personen und Organisationen. Ihr Wirken stellt insbesondere darauf ab, im Unternehmen einen Prozess der Selbstorganisation ins Laufen zu bringen und die anderen zum wirtschaftlich sinnvollen Handeln zu veranlassen. Controller müssen fähig sein, psychologisch auf die verschiedenen Akteure einzugehen und zu ihren Kunden eine echte Vertrauensbasis herzustellen.</p>	
<p>Legende: S/A: Mischform aus sozial-kommunikativer und Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz K: Output-Kategorie Kundenfokus Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	

A.2.4 Fach- und Methoden-Kompetenzen

Analytische Fähigkeiten (F; KA; Ü)	Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen
<p>Erläuterung: Es handelt sich um die Fähigkeit, Problemstellungen gut zu strukturieren, komplexe Systeme in seine Elemente zu zerlegen, Zusammenhänge aufzudecken und auch das Zusammenwirken von Variablen und Parametern eines Systems zu gestalten und die Erkenntnisse fokussiert und in klaren Aussagen auf den Punkt zu bringen. Voraussetzung dafür sind nicht nur reines Fachwissen, sondern auch konzeptionelle Fähigkeiten (s. Konzeptionsstärke S. 228 f.).</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beherrscht Methoden des abstrakten Denkens und drückt sich klar aus; erfasst rasch Probleme und Sachverhalte, unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem, verdichtet die Informationsflut, bringt Sachverhalte schnell auf den Punkt, erkennt Tendenzen und Zusammenhänge und leitet die richtigen Schlüsse und Strategien daraus ab. • Geht mit Zahlen, Daten und Fakten sicher um; entwickelt aus der Informations- und Datenvielfalt ein klar strukturiertes Bild. • Beherrscht Methoden und Tools zur Datenanalyse und -aufbereitung. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Schenkt den Ergebnissen der Analyse einseitig Glauben und versteckt sich in einer „Scheinrationalität“.</p>	
<p>Begründung Auswahl: Neben dem Fachwissen sind die analytischen Fähigkeiten ein wichtiges Standbein für die Fachkompetenz eines Controllers. Sie sind die Grundlage für die Akzeptanz eines Controllers und somit die Eintrittskarte für alle weiterführenden Aspekte der Controller-Rolle. Insbesondere in einer Zeit von Big Data kommt es noch mehr denn je auf analytische Fähigkeiten an, und Controller müssen diese im Wettbewerb mit Statistikern und BI-Spezialisten unter Beweis stellen. Mitunter tritt diese Kompetenz mit zunehmendem Standing eines Controllers als Management-Partner zugunsten anderer Stärken, wie z.B. Beratungsfähigkeit, etwas in den Hintergrund.</p>	
<p>Legende: F: Fach-Kompetenz KA: Output-Kategorie Know-how & Anwendung Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	

<p>Systematisch-methodisches Vorgehen (F/A; E; Ü)</p>	<p>Fähigkeit, Handlungsziele systematisch zu verfolgen</p>
<p>Erläuterung: Ein systematisch-methodisches Vorgehen zeichnet sich durch ein aktives Zugehen auf Aufgaben bzw. Problemstellungen sowie durch eine zielorientierte Analyse der Arbeits- und Rahmenbedingungen aus.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Löst Aufgaben und Probleme engagiert auf Basis seines fachlichen und methodischen Wissens. • Passt sich in bestehende, feste Strukturen und Prozesse ein und versucht, diese zu optimieren. • Entfaltet seine beste Leistungsfähigkeit bei Detaillösungen und -verbesserungen. • Löst komplexe Probleme in bearbeitbare Teilprobleme und -schritte auf und grenzt so Risiken systematisch ein. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Übertreibt den systematischen Zugang; Inhalte und Beziehungen werden zu Lasten der Systematik und Methodik vernachlässigt.</p>	
<p>Begründung Auswahl: Unabhängig vom konkreten Einsatzgebiet ist ein systematisch-methodisches Vorgehen Grundvoraussetzung für sämtliche Leistungen eines Controllers. Die Planung und Umsetzung der Controlling-Prozesse, der Einsatz von Controlling-Instrumenten und die Zusammenarbeit in komplexen Unternehmensstrukturen können ohne einen systematisch-methodischen Zugang nicht zufriedenstellend und effizient bewerkstelligt werden.</p>	
<p>Legende: F/A: Mischform aus Fach-Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungs-kompetenz E: Output-Kategorie Effizienz Ü: prozess-übergreifende Kompetenz</p>	
<p>Beurteilungsvermögen (F/P; KA; Ü)</p>	<p>Fähigkeit, Sachverhalte zutreffend zu beurteilen und vorausschauend zu erkennen</p>
<p>Erläuterung: Beim Beurteilungsvermögen handelt es sich um die Fähigkeit, Sachverhalte und Problemstellungen richtig und rasch zu verstehen, zu treffenden Schlussfolgerungen zu kommen, das Wichtige vom Unwichtigen unterscheiden zu können und sich bei der Einschätzung nicht in Details zu verzetteln.</p>	

Beurteilungsvermögen (F/P; KA; Ü)	Fähigkeit, Sachverhalte zutreffend zu beurteilen und vorausschauend zu erkennen
Kompetenzbegriff: <ul style="list-style-type: none"> • Schätzt Sachverhalte und Problemsituationen aufgrund eines breiten fachlich-methodischen Wissens zutreffend ein. • Entwickelt auch bei unsicherem oder fehlendem Wissen überzeugende Auffassungen aufgrund eines gefestigten Erfahrungs- und Werthintergrunds. • Schätzt Folgeerscheinungen in ihren Auswirkungen auch ohne strenge Kausalzusammenhänge intuitiv ab. • Steigert fortlaufend die eigene Urteilsfähigkeit und lernt mit zunehmender Praxis. 	
Kompetenzübertreibung: Überinterpretiert Sachverhalte und reagiert überspitzt; bremst Entscheidungen auf Grund zu starker Vorwegnahme aller möglichen Folgen, sieht ausschließlich negative Folgen.	
Begründung Auswahl: Controller unterstützen Führungskräfte in Entscheidungssituationen. Der fachlich-methodisch fundierte sowie gleichzeitig erfahrungsbasierte betriebswirtschaftliche Blick ist eine der Kernleistungen eines Controllers. Durch ein auf Fachwissen und Erfahrung bauendes, gut ausgeprägtes Beurteilungsvermögen können Controller besseren Entscheidungssupport geben. Gerade in Ad-hoc-Entscheidungssituationen kommt es darauf an.	
Legende: F/P: Mischform aus Fach-Kompetenz und personaler Kompetenz KA: Output-Kategorie Know-how & Anwendung Ü: prozessübergreifende Kompetenz	
Geschäftsverständnis (F; KA; Ü)	Fähigkeit, übergreifende Kenntnisse einbeziehend zu handeln
Erläuterung: Geschäftsverständnis ist das Ergebnis aus einer systematischen und vertieften Auseinandersetzung mit den Geschäftsprozessen und der Wertschöpfung eines Unternehmens. Es manifestiert sich in übergreifenden Kenntnissen der gegenwärtigen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens, der eingesetzten Technologien, der aktuellen Lieferanten- und Kundenbeziehungen sowie in Strategien des Unternehmens. Darüber hinaus setzt es ein breites Wissen um ökonomische und politische Gesamtzusammenhänge voraus.	

Geschäftsverständnis (F; KA; Ü)	Fähigkeit, übergreifende Kenntnisse einbeziehend zu handeln
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blickt über den „Tellerrand“ des eigenen Arbeitsbereichs als Controller. • Verfügt über fachübergreifende Kenntnisse der gesamten Wertschöpfungskette. • Erweitert die eigenen Kenntnisse proaktiv durch Weiterbildung, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Erfahrungsaustausch und andere Möglichkeiten. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Kümmert sich zu viel um Fragen außerhalb der eigenen Aufgaben; neigt immer wieder zum abgehobenen Generalisten.</p>	
<p>Begründung Auswahl Geschäftsnahe ist ein Schlüsselfaktor für erfolgreiches Controlling. Controller müssen daher grundsätzlich über ein fundamentales Verständnis der Wertschöpfung des Unternehmens und auch Kenntnisse über die aktuelle Geschäftsentwicklung aufweisen, um vom Management als Sparringspartner akzeptiert zu werden.</p>	
<p>Legende: F: Fach-Kompetenz KA: Output-Kategorie Know-how & Anwendung Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>	
Fachwissen (F; KA; Ü)	Fähigkeit, relevantes Fachwissen einbeziehend zu handeln
<p>Erläuterung: Ist der aktuelle Stand des Wissens im Controlling umgesetzt, so gilt es, das Wissen stetig weiterzuentwickeln, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Neue Erkenntnisse, Werkzeuge und Zugänge sind nutzbringend einzubinden. Es geht um die laufende Suche nach machbaren und sinnvollen Verbesserungen.</p>	

Fachwissen (F; KA; Ü)		Fähigkeit, relevantes Fachwissen einbeziehend zu handeln
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzt fachliches und methodisches Detailwissen für die eigene Arbeit. • Hält sich über einschlägige Literatur auf dem Laufenden, absolviert relevante Aus- und Weiterbildungen, lernt im Prozess der Arbeit, nimmt aktiv am Erfahrungsaustausch mit Peers teil. • Erweitert das fachlich-methodische und soziale Wissen und informiert sich über neueste Trends und Lösungsalternativen. 		
<p>Kompetenzübertreibung: Hält sich und das eigene Fachwissen für den Nabel der Welt; überbewertet neuestes Fachwissen, verfällt einer blinden Veränderungswut und veranlasst zu hohe Kosten für stets neue Systeme.</p>		
<p>Begründung Auswahl: Controller sind in der Zusammenarbeit mit dem Management dazu berufen, vor allem als „Fachpromotoren“ bzw. als „Fachopponenten“ zu wirken und auf Basis eines fundierten Fachwissens Inputs für die Unternehmenssteuerung zu geben. Ausgeprägtes Fachwissen ist das Eintrittsticket, wenn sich ein Controller behaupten will. Ein ausgeprägtes Verständnis der Controlling- und Finanz-Instrumente und -Prozesse ist Grundvoraussetzung. Abhängig vom jeweiligen Einsatzfeld innerhalb der Controlling-Prozesslandschaft werden darüber hinaus unterschiedliche Wissensbereiche sowie die Fähigkeit, sich laufend neues Fachwissen zu erarbeiten, bedeutend.</p>		
<p>Legende: F: Fach-Kompetenz KA: Output-Kategorie Know-how & Anwendung Ü: prozessübergreifende Kompetenz</p>		
Beispiel: Skalierung Fachwissen (F; KA; Ü)		Fähigkeit, relevantes Fachwissen einbeziehend zu handeln
1	Verfügt über und nützt relevantes Fachwissen, fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten für seine gegenwärtige Funktion.	
2	Verfügt neben dem relevanten Fachwissen und den fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten für seine gegenwärtige Funktion auch über einschlägige Berufserfahrung sowie über weiterführende Qualifikationen.	

Beispiel: Skalierung Fachwissen (F; KA; Ü)	Fähigkeit, relevantes Fachwissen einbeziehend zu handeln
3	Verfügt über und nützt alle fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für die professionelle Ausübung der Controller-Funktion erforderlich sind.
4	Besitzt wertvolle fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten, die funktionsübergreifend gefragt sind. Wird im Unternehmen als Experte betrachtet.
5	Besitzt wertvolle fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten, die funktionsübergreifend gefragt sind. Wird auch von Externen, d. h. über die Grenzen des Unternehmens hinaus als Experte betrachtet. Lernt kontinuierlich.

A.3 Ebene 3 – Prozessspezifische Controller-Kompetenzen

A.3.1 Personale Kompetenzen

Offenheit für Veränderung (P/A; Z; S)	Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituationen zu verstehen und entsprechend zu handeln
<p>Erläuterung: Offenheit für Veränderung ist eine Voraussetzung, um neue Handlungssituationen in einem bestimmten Themenbereich aktiv angehen zu können. Die Offenheit trägt dazu bei, kreative Lösungen zu finden und somit zum Handlungserfolg beizutragen.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiiert problemlos Veränderungsprozesse, die Controlling betreffen und einen offenen Handlungsausgang aufweisen. • Stellt sich bewusst der Herausforderung, Probleme im Zusammenhang mit dem Controlling zu lösen. • Bringt sich bei der Lösung von praktischen Problemstellungen im Rahmen des Controllings mit kreativen Lösungsvorschlägen ein. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Setzt sich zu vielen Risiken aus; ist zu unbeständig und nicht berechenbar.</p>	

Offenheit für Veränderung (P/A; Z; S)	Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituationen zu verstehen und entsprechend zu handeln
Legende: P/A: Mischform von personaler Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz Z: Output-Kategorie Zukunftsgestaltung S: prozessspezifische Kompetenz	
Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Forecast, Projekt- und Investitionscontrolling, Risikomanagement, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme	
Begründung Auswahl – Strategische Planung: Strategische Veränderungsprozesse erfordern ein besonders hohes Ausmaß an Offenheit gegenüber Neuerungen. Controller müssen ausreichend offen sein, um ihre Rolle als strategischer Partner proaktiv anlegen zu können und um nicht als Bremser strategischer Initiativen wahrgenommen zu werden. Insbesondere größere Veränderungsprozesse mit grundlegenden strategischen Anpassungsmaßnahmen von Produkten/Leistungen, Prozessen und Strukturen verlangen nach Controllern, die offen gegenüber Veränderungen sind. Auch fachliche Innovationen auf dem Gebiet der strategischen Planung erfordern, dass Controller offen für Veränderung sind.	
Begründung Auswahl – Operative Planung: Die unsicheren Umfeldbedingungen erschweren die Vorhersehbarkeit und Planbarkeit sämtlicher Maßnahmen der Budgetierung oder auch der Mittelfristplanung. Für Controller ist es von Bedeutung, vorausszuschauen, Veränderungen rechtzeitig zu erkennen, sich unvoreingenommen mit diesen auseinanderzusetzen und dabei eine aktive Rolle einzunehmen. Wichtig ist, dass sie sich den Herausforderungen und Problemen im Zusammenhang mit der operativen Performancesteuerung bewusst stellen und sich mit kreativen Lösungsbeiträgen einbringen.	
Begründung Auswahl – Forecast: Offenheit für Veränderungen ist eine der wichtigsten personalen Voraussetzungen für den Controller im Forecast, um aktiv werden zu können und aktiv zu bleiben. Vor allem anlassbezogene (Ad-hoc) Vorschauen erfordern oftmals Kooperationen und stellen einen offenen Handlungsausgang dar.	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Forecast, Projekt- und Investitionscontrolling, Risikomanagement, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>
<p>Begründung Auswahl – Projekt- und Investitionscontrolling: Projektaufträge müssen oft überarbeitet werden, weil sich das Projektziel oder die Ausgangslage verändert haben. Controller sollen solche Anpassungen offen aufnehmen und Vorschläge zur Planung und Steuerung unter den neuen Voraussetzungen einbringen.</p>
<p>Begründung Auswahl – Risikomanagement: Im Rahmen des Risikomanagements kommt dem Controller häufig die Rolle des Spielverderbers zu, in der er auf mögliche Gefahren aufmerksam machen muss. Unternehmensführung ist jedoch untrennbar damit verbunden, betriebswirtschaftliche Risiken einzugehen und in Situationen mit offenem Ausgang unter Unsicherheit zu entscheiden. Der Controller darf sich nicht in seine Rolle des ökonomischen Gewissens einzementieren und gegen jegliches Risiko stellen. Vielmehr muss er die zunehmende Unsicherheit und Veränderungsnotwendigkeit/-geschwindigkeit akzeptieren, offen für Neues sein und kontrollierte Risiken zulassen.</p>
<p>Begründung Auswahl – Weiterentwicklung: Die Offenheit für Neuerungen ist eine wichtige Voraussetzung, um Veränderungsprozesse aktiv angehen zu können. Insbesondere größere Veränderungen mit grundlegenden Umstrukturierungen von Systemen, Instrumenten oder Prozessen verlangen nach Entscheidungsträgern und Mitarbeitern, die offen gegenüber Umgestaltungen sind.</p>

Beispiel: Skalierung Offenheit für Veränderung (P/A; Z; S)	Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituationen zu verstehen und entsprechend zu handeln
1	Versteht Veränderungsprozesse und ist bereit, über Veränderungsbedarf zu diskutieren.
2	Liefert konkrete Inputs (z.B. Informationen, Analysen, Entscheidungshilfen) für Change-Initiativen.
3	Versteht einen konkreten Veränderungsbedarf und unterstützt den Veränderungsprozess in vollem Umfang.
4	Stellt sich bewusst der Herausforderung, Probleme im Zusammenhang mit dem Controlling zu lösen und initiiert problemlos Veränderungsprozesse mit einem offenen Handlungsausgang.

Beispiel: Skalierung Offenheit für Veränderung (P/A; Z; S)	Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituationen zu verstehen und entsprechend zu handeln
5	Stellt sich bewusst der Herausforderung, Probleme im Zusammenhang mit dem Controlling zu lösen und initiiert problemlos Veränderungsprozesse mit einem offenen Handlungsausgang. Bringt sich mit kreativen Lösungsvorschlägen ein.
Schöpferische Fähigkeit (P/A; Z; S)	Fähigkeit, schöpferisch kreativ zu handeln
<p>Erläuterung: Die schöpferische Fähigkeit bezeichnet die Qualität, situationsspezifische Problemstellungen und Aufgaben anhand von neuen Ansätzen lösen zu können. Dabei ergreifen schöpferische Personen neue Wege und Mittel im Rahmen der Problemlösung und ermuntern andere zu innovativen Lösungsansätzen.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfasst die Notwendigkeit von Veränderungen frühzeitig; nimmt Probleme eher als Chancen wahr. • Geht gegen Inaktivität, Gleichgültigkeit und erstarrte Routine vor. • Sucht aktiv den Erfahrungsaustausch als Quelle für Anregungen und neue Ideen. • Unterstützt neuartige Vorschläge anderer; ermutigt sie zu Umsetzungen unter gleichzeitiger Berücksichtigung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit und Machbarkeit. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Entwickelt ständig neue Ideen, auch in Situationen, in denen Kontinuität und Routine angesagt sind, und bringt nichts zu Ende; wird als unbeständig, sprunghaft und nicht als ökonomisches Gewissen wahrgenommen.</p>	
<p>Legende: P/A: Mischform von personaler Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz Z: Output-Kategorie Zukunftsgestaltung S: prozessspezifische Kompetenz</p>	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Betriebswirtschaftliche Beratung, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>	
<p>Begründung Auswahl – Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung: Als interne Berater unterstützen Controller Führungskräfte und Mitarbeiter dabei, nach innovativen Produkten und Dienstleistungen, attraktiven Märkten und Kundengruppen und nach neuen Geschäftsmodellen Ausschau zu halten. In Beratungssituationen und insbesondere in einer leitenden Berater-Rolle ist ausreichendes kreatives Potenzial erforderlich, um für Problemstellungen des Auftraggebers überlegene Problemlösungen entwickeln zu können. Kreativität ist im Beratungskontext ebenso erforderlich, wenn es um das Design von Beratungsprojekten und -architekturen geht, wenn neue Instrumente oder Tools eingeführt werden, oder auch, wenn die Ergebnisse aufbereitet und präsentiert werden.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Weiterentwicklung: Schöpferische Fähigkeiten werden bei der Weiterentwicklung der Controlling-Organisation, -Prozesse, -Instrumente und -Systeme benötigt, um vorhandene, praktische Problemstellungen anhand von innovativen Ansätzen zu lösen und somit zu einer nachhaltigen Verbesserung der Controlling-Leistung im Unternehmen beizutragen.</p>	
<p>Beispiel: Skalierung Fähigkeit (P/A; Z; S)</p>	<p>Fähigkeit, schöpferisch kreativ zu handeln</p>
1	Unterstützt kreative Ideen anderer.
2	Unterstützt kreative Ideen anderer und geht gegen Inaktivität, Gleichgültigkeit und erstarrte Routine vor.
3	Sucht selbst aktiv den Erfahrungsaustausch als Quelle für Anregungen und neue Ideen.
4	Sucht und entwickelt kreative Lösungen.
5	Sucht und entwickelt kreative Lösungen und ermutigt auch andere, kreativ zu sein – unter gleichzeitiger Berücksichtigung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit und Machbarkeit.

Delegieren (P/S; L; S)	Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu verteilen
<p>Erläuterung: Delegieren beschreibt die gezielte Übertragung von Aufgaben auf in den Controlling-Prozess involvierte Führungskräfte sowie Mitarbeiter des Unternehmens mit dem Ziel, Controlling mit allen Beteiligten effektiv und effizient umzusetzen. Delegation kann von einer Übertragung von eng umrissenen Aufgabenbereichen bis hin zu einer partizipativen Beteiligung im Management der Controlling-Prozesse reichen. Delegation trägt dazu bei, dass sich Prozessverantwortliche in erster Linie Zeit auf das Prozessmanagement konzentrieren und die Umsetzungsaufgaben bei den zuständigen Stellen belassen können. Dies stärkt das eigenverantwortliche Handeln der jeweiligen Stakeholder.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überträgt Aufgaben auf andere mit dem Ziel einer Verbesserung der Zusammenarbeit in Prozessen; regt sie an und ermutigt sie zur Selbstständigkeit. • Schätzt die Stärken und die Schwächen seiner Stakeholder differenziert ein und delegiert dadurch sinnvoll und effektiv. • Bindet andere ohne Misstrauen in Verantwortung ein und beteiligt sie an Entscheidungen, unterweist die Mitarbeiter und Kollegen kontinuierlich und verständlich; erhöht damit die Möglichkeit, weitere Aufgaben zu übertragen. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Überträgt Aufgaben mit guter Absicht, aber ohne auf das Gegenüber einzugehen, überträgt zu viel, ohne Bezugnahme auf Sinn und Zweck bzw. Ziele; wird von anderen als bedrängend empfunden.</p>	
<p>Legende: P/S: Mischform von personaler Kompetenz und sozial-kommunikativer Kompetenz L: Output-Kategorie Leadership S: prozessspezifische Kompetenz</p>	

Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung	
Begründung Auswahl – Strategische Planung: Im Kern der Koordinations- und Führungstätigkeit der Controller geht es immer wieder um eine wirksame Delegation von strategischen Planungsaufgaben an Führungskräfte bzw. Mitarbeiter anderer Unternehmensbereiche und auch an eigene Mitarbeiter. Delegieren ist im anspruchsvollen strategischen Planungs- und Umsetzungsprozess ein wichtiger Erfolgsfaktor. Hier sind die leitenden Controller gefordert, auf Mitglieder des Top-Managements einzuwirken und sie auf eine gemeinsame Vorgangsweise und die Unternehmensvorgaben einzuschwören. Sie haben dafür zu sorgen, dass das Management die übertragenen strategischen Planungsaufgaben prozesskonform umsetzt und dass Richtlinien, wie methodische Aspekte, berücksichtigt werden. Ziel ist das Erreichen der eigenen oder übergeordneten Ziele.	
Begründung Auswahl – Operative Planung: Delegieren ist im arbeitsteiligen, komplexen und operativen Planungsprozess essenziell. Hier sind Controller gefordert, Interessen, Aufgaben oder Tätigkeiten nach einem definierten Fahrplan und nach definierten Vorgaben aufeinander abzustimmen und darüber hinaus auch auf Personen und Bereiche einzuwirken, damit sie in die gewünschte Richtung handeln.	

A.3.2 Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen

Gestaltungswille (A/P; Z; S)	Fähigkeit, etwas willensstark zu gestalten
Erläuterung: Gestaltungswille ist der Antrieb, bestehende Verhältnisse, wie Prozesse, Produkte bzw. Leistungen, Systeme und Organisationsformen, nach eigenen Vorstellungen und Werten umzuformen bzw. zu entwickeln. Dafür sind sowohl Gestaltungsfähigkeiten als auch Gestaltungsziele erforderlich.	

Gestaltungswille (A/P; Z; S)	Fähigkeit, etwas willensstark zu gestalten
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trägt proaktiv zur Gestaltung von neuen Prozessen, Instrumenten und Systemen im Controlling bei. • Realisiert Controlling-Neuerungen auch unter schwierigen Umständen und erträgt Widerstände und Widersprüche bei der Realisierung. • Kann wesentliche Erneuerungen im Controlling-Bereich von unwesentlichen unterscheiden und richtet seine Handlungen danach aus. • Entgegnet erhöhten Anforderungen im Rahmen der Umsetzung von Controlling-Neuerungen mit erhöhter Aktivität und Handlungsbereitschaft. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Übernimmt sich mit zu vielen Herausforderungen gleichzeitig; hält zu sehr an einem Vorhaben fest.</p>	
<p>Legende: A/P: Mischform von Aktivitäts- und Umsetzungscompetenz und personaler Kompetenz Z: Output-Kategorie Zukunftsgestaltung S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Risikomanagement, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>	
<p>Begründung Auswahl – Strategische Planung: Der Gestaltungswille begründet den Anspruch und die Bereitschaft eines Controllers, sich fachlich-inhaltlich in den strategischen Prozess einzubringen. Der Wunsch nach Mitgestaltung an entscheidender Stelle ist es, der einen Controller antreibt, sich in Strategiefragen zu positionieren und sich als anerkannter Gesprächspartner des Managements zu etablieren. Um den strategischen Planungsprozess und das Planungssystem erfolgreich und nachhaltig weiterzuentwickeln, erfordert es konstantes Involvement und einen hohen Gestaltungswillen.</p>	

Besondere Relevanz – Hauptprozesse

Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Risikomanagement, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme

Begründung Auswahl – Operative Planung:

Gestaltungswille treibt Controller an, die operativen Planungsprozesse und das Planungssystem erfolgreich weiterzuentwickeln, deren Effektivität und Effizienz zu steigern und damit auch an Einfluss in der Unternehmenssteuerung zu gewinnen. Aber nicht nur in puncto Prozess und System geht es um Gestaltungsbeiträge der Controller. Sie sollen ein darüber hinausgehendes ausgeprägtes Interesse an der Unternehmensperformance und Geschäftsentwicklung haben und bereit sein, sich aktiv performance-steigernd einzubringen.

Begründung Auswahl – Risikomanagement:

Eine Kernaufgabe im Risikomanagement ist die Risikosteuerung, d.h. vor möglichen Risiken nicht zu kapitulieren, sondern Geschäftsmodelle, Strategien, Pläne und Vorhaben so zu gestalten, dass die damit verbundenen Risiken beherrschbar werden. Ein entsprechender Gestaltungswille ist nicht nur bei den Führungskräften, sondern auch beim Controller notwendig, um mit den Problemen und Hindernissen in der Risikosteuerung fertig zu werden.

Begründung Auswahl – Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung:

Interne Beratungsprojekte und beratungsähnliche Controller-Leistungen haben erhebliches Gestaltungspotenzial, das aktiv genutzt werden muss. Dazu braucht es ein hohes Ausmaß an Gestaltungswillen.

Begründung Auswahl – Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme:

Gestaltungswille ist erforderlich, um Probleme im Controlling-Bereich erfolgreich adressieren zu können. Somit basiert die Weiterentwicklung des Controlling-Bereichs insbesondere auf dem Antrieb der Controlling-Führungskräfte und -Mitarbeiter, die Controlling-Organisation, -Prozesse, -Instrumente und -Systeme entsprechend ihrer eigenen Vorstellungen zu gestalten.

Entscheidungsfähigkeit (A/P; L; S)	Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen
<p>Erläuterung: Entscheidungsfähigkeit ist die Fähigkeit, die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten aktiv und selbstbestimmt zu beurteilen und Prioritäten für das weitere Handeln zu setzen. Entscheidungsunfähigkeit führt zu Handlungsunfähigkeit.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setzt deutliche Prioritäten, um Handlungsalternativen aufzuzeigen; konzentriert sich auf das Wesentliche. • Entscheidet aktiv zwischen unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten im Zuge der Entscheidungsvorbereitung; beurteilt Alternativen sowohl betriebswirtschaftlich als auch wertorientiert. • Nutzt in Fällen nicht-berechenbarer Entscheidungen den eigenen emotionalen und erfahrungsmäßigen Hintergrund, um nicht handlungsunfähig zu werden. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Entwirft Entscheidungsvorlagen vorschnell und setzt Entscheidungen ohne Absprache unbedacht um.</p>	
<p>Legende: A/P: Mischform von Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz und personaler Kompetenz L: Output-Kategorie Leadership S: prozessspezifische Kompetenz</p>	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Kosten- und Leistungsrechnung, Projekt- und Investitionscontrolling, Risikomanagement, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung</p>
<p>Begründung Auswahl – Kosten- und Leistungsrechnung: Die fachliche Kompetenz, das Zusammenhangswissen und die regelmäßige Interaktion mit den betreuten Kostenstellenverantwortlichen befähigen Controller, Prozesse, Ergebnisse bzw. Handlungen zu verstehen, Handlungsempfehlungen zu geben und den Gesprächspartnern nachvollziehbar zu erklären. Zu beachten ist, dass Controller zwar dabei helfen, Entscheidungen vorzubereiten, sie aber nicht abschließend treffen.</p>
<p>Begründung Auswahl – Projekt- und Investitionscontrolling: Ähnlich wie auch im Prozess der Kosten- und Leistungsrechnung müssen Controller hier fähig sein, ihre fachliche Kompetenz im Zusammenhang mit Investitionen und Projekten, ihr übergreifendes Zusammenhangswissen und die regelmäßige Interaktion mit den betreuten Projektverantwortlichen zu nützen, um Entscheidungen zu fundieren und zu begründen, empfängerorientiert aufzubereiten und den Gesprächspartnern nachvollziehbar zu erklären. Zu beachten ist, dass Controller helfen, Entscheidungen vorzubereiten, sie aber nicht abschließend treffen.</p>
<p>Begründung Auswahl – Risikomanagement: Im Risikomanagement gilt es, unternehmerische Chancen mit den damit verbundenen Risiken abzuwägen. Dieses Abwägen erfordert die Entscheidung zwischen alternativen Handlungsmöglichkeiten. Controller können dem Management nur dann Empfehlungen geben, wenn sie die Frage der zielführendsten Handlungsmöglichkeit für sich selbst entschieden haben.</p>
<p>Begründung Auswahl – Personalcontrolling: Personalcontrolling unterstützt Entscheidungen auf der Basis von fundiert (unter sozialen und wirtschaftlichen Aspekten) beurteilten Alternativen, die für die Führungskräfte aufbereitet werden. Ein Setzen von Prioritäten und die Konzentration auf das Wesentliche fördern die Entscheidungsgeschwindigkeit und –qualität. Personalcontroller helfen den Entscheidungsträgern durch einen fundierten Erfahrungsschatz und Erfahrungswissen.</p>

Besondere Relevanz – Hauptprozesse Kosten- und Leistungsrechnung, Projekt- und Investitionscontrolling, Risikomanagement, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung	
Begründung Auswahl – Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung: In Beratungssituationen oder auch bei Prozessanalysen ist eine ausgeprägte Entscheidungsfähigkeit gefragt. Hier müssen Handlungsmöglichkeiten erkannt, zu untersuchende Prozesse definiert, analysiert, restrukturiert und optimiert sowie implementiert werden. Alternativen müssen auf Grundlage gültiger Wertvorstellungen und eigener Erkenntnisse beurteilt werden. Hierzu gehört auch, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und gemäß den Prioritäten entscheiden zu können.	
Beispiel: Skalierung Entscheidungsfähigkeit (A/P; L; S)	Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen
1	Ist in der Lage, unterschiedliche Handlungsalternativen aufzuzeigen.
2	Setzt deutliche Prioritäten, um Handlungsalternativen aufzuzeigen; konzentriert sich auf das Wesentliche.
3	Entwickelt im Rahmen der Entscheidungsunterstützung seine eigene Position.
4	Nutzt in Fällen nicht-berechenbarer Entscheidungen den eigenen emotionalen und erfahrungsmäßigen Hintergrund und vertritt seine Position gegenüber Dritten aktiv.
5	Wird vom Management aufgrund seiner klaren und gut nachvollziehbaren Empfehlungen als Ratgeber auch bei schwierigen Entscheidungen geschätzt und herangezogen.
Innovationsfreudigkeit (A/P; Z; S)	Fähigkeit, Neuerungen gerne anzugehen
Erläuterung: Innovationsfreudigkeit steht für die positive Beurteilung, die aktive Suche und die Umsetzung von Neuerungen. Die praktische Umsetzung von Neuentwicklungen führt automatisch immer auch zu ungewöhnlichen Problemlösungswegen sowie zu neuen Handlungsalternativen und fördert das Treffen von zielgerichteten Entscheidungen.	

Innovationsfreudigkeit (A/P; Z; S)	Fähigkeit, Neuerungen gerne anzugehen
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist aktiv an der Suche und Realisierung von positiven Veränderungen im Hinblick auf das bestehende Controlling-System beteiligt. • Kann durch seine Erfahrungen und situationsspezifischen Analysen innovative Ansätze für vorhandene Problemstellungen im Controlling identifizieren. • Setzt generell und auch im Hinblick auf das Controlling im Unternehmen gern Neuerungen um. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Führt zu viele Änderungen gleichzeitig durch; verunsichert andere durch permanente Veränderungen ohne Mehrwert.</p>	
<p>Legende: A/P: Mischform von Aktivitäts- und Umsetzungs-Kompetenz und personaler Kompetenz Z: Output-Kategorie Zukunftsgestaltung S: prozessspezifische Kompetenz</p>	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>	
<p>Begründung Auswahl – Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme: Die Innovationsfreudigkeit verhilft dem Controller dazu, Controlling-Neuerungen grundsätzlich positiv zu bewerten und proaktiv nach ihnen zu suchen. Dadurch kann die Innovationsfreudigkeit als eine grundlegende Fähigkeit zur Generierung von innovativen Lösungsansätzen zur Verbesserung des bestehenden Controlling-Systems angesehen werden.</p>	

Beispiel: Skalierung Innovationsfreudigkeit (A/P; Z; S)	Fähigkeit, Neuerungen gerne anzugehen
1	Hat eine positive Einstellung und unterstützt Innovationen.
2	Versteht es, wesentliche Neuerungen im Controlling-Bereich von unwesentlichen zu unterscheiden und bringt Änderungsvorschläge im eigenen Aufgabenbereich ein.
3	Kann durch seine Erfahrungen und situationsspezifischen Analysen innovative Ansätze für vorhandene Problemstellungen im eigenen Aufgabenbereich identifizieren und in Projekten umsetzen.

Beispiel: Skalierung Innovationsfreudigkeit (A/P; Z; S)		Fähigkeit, Neuerungen gerne anzugehen
4	Ist aktiv an der Suche und Realisierung von positiven Veränderungen im Hinblick auf das bestehende Controlling-System beteiligt und motiviert auch andere dazu, mitzuwirken.	
5	Setzt generell und auch im Hinblick auf das Controlling im Unternehmen gern Neuerungen um. Nimmt eine treibende Rolle ein.	

A.3.3 Sozial-kommunikative Kompetenzen

Verständnisbereitschaft (S; K; S)	Fähigkeit, andere zu verstehen und sich verständlich zu machen
<p>Erläuterung: Verständnisbereitschaft ist die Fähigkeit, fremdes Wissen und Verhaltensweisen verstehen und gewonnene Erfahrungen verständlich kommunizieren zu können. Darin inbegriffen sind sowohl sachliche Fakten und methodische Zusammenhänge als auch soziale Gegebenheiten im Rahmen des Arbeitsumfeldes.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versteht die Beweggründe des Managements und anderer Stakeholder des Controllings und kann deren Argumentation vor diesem Hintergrund einordnen. • Schafft ein angstfreies Diskussionsklima, das auf gegenseitigem Verstehen basiert. • Kann eigene Ideen und Erfahrungen nachvollziehbar kommunizieren und hört anderen aktiv zu. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Geht zu sehr auf die Ansichten Dritter ein; kann den eigenen Standpunkt nicht durchsetzen.</p>	
<p>Legende: S: sozial-kommunikative Kompetenz K: Output-Kategorie Kundenfokus S: prozessspezifische Kompetenz</p>	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Kosten- und Leistungsrechnung, Management Reporting, Projekt- und Investitionscontrolling, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>	
<p>Begründung Auswahl – Kosten- und Leistungsrechnung: Die Kosten- und Leistungsrechnung bildet den gesamten Wertefluss eines Unternehmens ab; somit müssen sich die Controller mit allen Bereichen entlang der Wertschöpfungskette auseinandersetzen und ein tiefgreifendes Verständnis für die Ziele, Motive, Problemstellungen und Notwendigkeiten der einzelnen Bereiche und ihrer Akteure entwickeln.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Management Reporting: Die Verständnisbereitschaft des Controllers ist wichtig zur Ergründung der Motivationen und Verhaltensweisen des Managements, um darauf aufbauend ein andauerndes, förderliches Kommunikationsklima zu schaffen. Dies ist insbesondere im Rahmen sämtlicher Berichtsdurchsprachen und Ergebnisgespräche essenziell.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Projekt- und Investitionscontrolling: Für den Erfolg eines Projekt-Controllers ist die Bereitschaft, die sachlichen Wissensbestände, Vorgehensweisen und Ziele eines Projekt- bzw. Investitionsvorhabens verstehen zu wollen, von zentraler Bedeutung. Er sollte sich in die Sichtweise und in die Herausforderungen der Projektleiter versetzen können, ihr Geschäft verstehen und dabei lernen.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme: Mit Veränderungsprozessen gehen oftmals Widerstände einher, die von den betroffenen Stakeholdern, und auch manchmal von den Mitarbeitern des Controlling-Bereichs, initiiert werden. Die Verständnisbereitschaft kann im Rahmen des Veränderungsprozesses dazu dienen, Einstellungen und Ängste – in Bezug auf die Auswirkungen der Neuerung – bei den beteiligten Personen zu analysieren und zu adressieren.</p>	
<p>Integrationsfähigkeit (S/P; L; S)</p>	<p>Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken</p>
<p>Erläuterung: Integrationsfähigkeit ist die Fähigkeit, unterschiedliche Interessen und Aktionen von einzelnen Akteuren im Unternehmen zu einem gemeinsamen Handeln zusammenzuführen. Dabei werden verschiedene Ansichten von miteinander interagierenden Personen im Rahmen von integrativen Prozessen aufeinander abgestimmt.</p>	

Integrationsfähigkeit (S/P; L; S)	Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bündelt zielorientiert unterschiedliche Bestrebungen, Interessen und Handlungen; setzt erfolgreich Methoden ein, um Konflikte rechtzeitig zu erkennen und sie zu neutralisieren. • Bringt Personen mit unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen zum gemeinsamen Handeln, fühlt sich dazu in deren widersprüchliche Sichtweisen ein und wirkt als neutraler, dem Wohl des Unternehmens verpflichteter Partner, integrierend. • Verankert die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit von Integration fest im persönlichen Werte- und Normensystem. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Ergreift auch Partei für andere, wenn ein polarisierendes Verhalten angebracht wäre.</p>	
<p>Legende: S/P: Mischform von sozial-kommunikativer und personaler Kompetenz L: Output-Kategorie Leadership S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Risikomanagement, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>	
<p>Begründung Auswahl – Strategische Planung: Im Rahmen der strategischen Planung haben Controller die Aufgabe, das Management bei der Entwicklung einer zukunftsfähigen Unternehmensstrategie zu unterstützen. Im Mittelpunkt der strategischen Planung stehen die strategischen Geschäftsfelder mit ihren unterschiedlichen Renditechancen und Risikoprofilen. Controller sollen Bereichsgeismen, die den strategischen Erfolg meist beeinträchtigen, entgegenwirken, und eine integrative, auf die strategischen Ziele ausgerichtete, integrative Rolle einnehmen.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Operative Planung: Controller haben im Zuge der operativen Planung und Budgetierung den Auftrag, alle einzelnen Unternehmensbereiche, direkte und indirekte Leistungsbereiche dahingehend zu koordinieren, sodass die Unternehmensleistung entsprechend gesteigert und gesamthaft optimiert wird. Bereichsgeismen sind zu beseitigen oder zu entschärfen, die Leistungen der einzelnen Bereiche sind im Hinblick auf die Gesamtleistung zu beurteilen und gegebenenfalls anzupassen.</p>	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Risiko- management, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung, Weiter- entwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>	
<p>Begründung Auswahl – Risikomanagement: Im Risikomanagement gilt es, unternehmerische Chancen mit den damit verbundenen Risiken abzuwägen und Entscheidungen zwischen den Handlungsalternativen zu treffen. In diesem Entscheidungsprozess stehen Controller vor der Aufgabe, unterschiedliche Risikoempfindun- gen und Risikopräferenzen zu integrieren und eine gemeinsam getragene Sicht herbeizuführen.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme: Im Rahmen der Weiterentwicklung des Controlling-Bereichs müssen Controller in der Lage sein, sich in die Sichtweise und Interessenslage der unterschiedlichen Stakeholder hineinzusetzen. Dies hilft, um Widerständen entgegenwirken und Entwicklungs- und Optimierungs- projekte erfolgreich umsetzen zu können.</p>	
<p>Kommunikationsfähigkeit (S; K; S)</p>	<p>Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zu kommunizieren</p>
<p>Erläuterung: Kommunikationsfähigkeit bildet die Basis für den souveränen Umgang mit internen Kunden und anderen Stakeholdern. Kommunikations- fähigkeit ist die Eignung, in Gespräch, Verhandlung, Abstimmungs- gespräch etc. mit einer oder mehreren Personen vorteilhafte Ergeb- nisse für das eigene Unternehmen zu erzielen, ohne die Verhandlungspartner zu frustrieren bzw. zu dauerhaften Widersachern zu machen. Kom- munikationsfähigkeit schließt ein, zuhören zu wollen und zu können sowie mündliche und schriftliche Informationen mit hoher Verständ- lichkeit zu gestalten. Sie umfasst Erklärungsfähigkeit, Kontakt- und Überzeugungsfähigkeit – auch gegenüber schwierigen Kommunikati- onspartnern.</p>	

Kommunikationsfähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zu kommunizieren
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geht auf andere offen und wohlwollend zu, knüpft schnell Kontakte und baut sie aus; zeigt Wertschätzung gegenüber Gesprächspartnern. • Geht auf Gesprächspartner empfängerorientiert ein und hört gut zu, begegnet Einwänden sachlich und frustrationstolerant. Ist in der Lage, eigene Botschaften erfolgreich zu adressieren. • Überzeugt andere durch die starke Identifikation mit den eigenen Argumenten, gestaltet Kommunikationsbeziehungen erfolgreich, beeinflusst und motiviert. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Verhält sich leutselig, kann nichts für sich behalten, zieht das Gespräch ständig an sich und geht anderen dadurch auf die Nerven.</p>	
<p>Legende: S: sozial-kommunikative Kompetenz K: Output-Kategorie Kundenfokus S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Forecast, Management Reporting, Personalcontrolling, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung</p>	
<p>Begründung Auswahl – Strategische Planung: Kommunikationsfähigkeit ist besonders notwendig, wenn Controller im strategischen Planungs- und Umsetzungsprozess mit Mitgliedern des Managements auf Augenhöhe agieren wollen. Im strategischen Controlling gilt es noch weniger als sonst, ausschließlich finanziell zu argumentieren und zu überzeugen. Controller müssen in der Lage sein, sich mit dem Management über strategische Ziele ins Einvernehmen zu setzen, strategische Konzepte und Maßnahmen kompetent zu verbalisieren oder auch in Frage zu stellen sowie qualitative Zusammenhänge ebenso treffend zu vermitteln wie buchhalterische.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Operative Planung: Kommunikationsfähigkeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor im operativen Planungsprozess. Hier müssen die verantwortlichen Controller den unterschiedlichen Stakeholdern (Top-Management, Ergebnisverantwortliche, andere Fachbereiche, Finanzierungspartner/Bank) Inhalte überzeugend und strukturiert vermitteln, um positive Ergebnisse für die Planung zu erzielen.</p>	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Forecast, Management Reporting, Personalcontrolling, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung</p>
<p>Begründung Auswahl – Forecast: Der Forecast erfordert ein hohes Maß an Interaktion mit verschiedenen Abteilungen und einen regelmäßigen Austausch mit dem Management. Diesbezüglich muss der Controller offen, aktiv, sachlich und verständlich kommunizieren.</p>
<p>Begründung Auswahl – Management Reporting: Kommunikationsfähigkeit spielt vor allem bei Berichtsdurchsprachen eine große Rolle. Controller müssen der Präsentation und Diskussion im Kreis des Managements rhetorisch wie psychisch gewachsen sein und dürfen sich nicht von ihrem Berichtsziel abbringen lassen. Sie brauchen soziales Gespür, um die zugrundeliegenden Intentionen der Manager während der Diskussion zu erkennen und einzuordnen und sollten sich auch dazu in der Lage sehen, die Berichtsergebnisse ohne Ängste vor den Reaktionen des Managements zu vertreten.</p>
<p>Begründung Auswahl – Personalcontrolling: Der Personalcontroller muss die Führungskräfte von der Notwendigkeit von Maßnahmen und Methoden überzeugen. Hierzu muss er gut kommunizieren und Verhandlungsgeschick beweisen. Außerdem muss er viele Abstimmungsrunden und Abstimmungsgespräche mit unterschiedlichen Abteilungen und Interessensgruppen führen – auch zu unangenehmen Themen. Hierbei darf er sich die Parteien nicht zu Widersachern machen oder sie frustrieren. Außerdem sollte er in der Lage sein, die Informationen präzise zu formulieren und verständlich aufzubereiten. Zu seiner Tätigkeit gehört es auch, gute Kontakte aufzubauen und diese im Sinne der Sache zu nutzen.</p>
<p>Begründung Auswahl – Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung: Gerade bei der betriebswirtschaftlichen Beratung ist die Fähigkeit, in Gesprächen Inhalte strukturiert zu übermitteln, um positive Ergebnisse für die eigene Arbeitsgruppe oder das eigene Unternehmen zu erzielen, ohne die Verhandlungspartner zu frustrieren, sehr wichtig.</p>

Beispiel: Skalierung Kommunikationsfähigkeit (S; K; S)		Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zu kommunizieren
1	Drückt sich sachlich aus, spricht, präsentiert und schreibt verständlich.	
2	Geht auf andere offen und wohlwollend zu, knüpft schnell Kontakte und baut sie aus; zeigt Wertschätzung gegenüber Gesprächspartnern.	
3	Geht auf Gesprächspartner empfängerorientiert ein und hört gut zu, begegnet Einwänden sachlich und frustrationstolerant. Ist in der Lage, eigene Botschaften erfolgreich zu adressieren.	
4	Kommuniziert erfolgreich auch mit Opponenten und überzeugt durch die starke Identifikation mit den eigenen Argumenten. Präsentiert schwierige Sachverhalte gekonnt.	
5	Gestaltet Kommunikationsbeziehungen erfolgreich und ist in der Lage, andere zu beeinflussen und zu motivieren.	

Sprachgewandtheit (S; K; S)	Fähigkeit zu geschmeidigem Sprechhandeln
<p>Erläuterung: Sprachgewandtheit ist das Vermögen, fachliche und methodische Erkenntnisse, Einsichten und Erfahrungen so zu kommunizieren, dass sie von anderen verstanden, akzeptiert und im Arbeitshandeln umgesetzt werden können. Damit umfasst sie nicht nur rhetorische Fähigkeiten, sondern auch den Bereich nonverbaler Kommunikation und eines sicheren, akzeptierten Auftretens.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stellt sich auf das Sprachniveau der Gesprächspartner ein. • Kommuniziert eigene Erfahrungen, Gedanken und Vorschläge sprachlich geschickt. • Verwendet zahlreiche rhetorische Mittel; neben der Wortwahl auch kontextuell- (Ironie, Satire, Humor, Metapher, Anspielung) und redegebundene Mittel (Sprechrhythmus, Satzmelodie, Lautstärke, Betonung). 	
<p>Kompetenzübertreibung: Wirkt manipulierend oder überredend, diskutiert andere „an die Wand“.</p>	
<p>Legende: S: sozial-kommunikative Kompetenz K: Output-Kategorie Kundenfokus S: prozessspezifische Kompetenz</p>	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung</p>	
<p>Begründung Auswahl – Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung: Sprachgewandtheit ist mit Kommunikations- und Dialogfähigkeit eng verwandt, gleichzeitig geht sie aber in sprachlichen Belangen weit darüber hinaus. Sie ermöglicht es Controllern, ihren Argumenten im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Beratung und Führung Einfluss und Wirkung zu verleihen. Sprachgewandtheit verschafft dem Controller insbesondere Gehör und Akzeptanz im Management.</p>	
<p>Kooperationsfähigkeit (S; K; S)</p>	<p>Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu handeln</p>
<p>Erläuterung: Kooperationsfähigkeit beinhaltet die Fähigkeit zur sozialen Zusammenarbeit. Das schließt die Befähigung ein, aus einzelnen Personen – zumindest zeitweilig – eine sich gegenseitig ergänzende und unterstützende Gemeinschaft zu bilden, die Neuem gegenüber aufgeschlossen und handlungsbereit ist und sich gegenüber anderen Personen und Gruppen nicht ablehnend verhält. Wichtig sind dabei der Wille und die Fähigkeit, auch schwierige Personen in die Zusammenarbeit einzubeziehen.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordiniert und organisiert gemeinsames Handeln aufgrund entsprechend ausgeprägter Fähigkeiten und Erfahrungen. • Fördert Konsensfähigkeit und gegenseitige Akzeptanz, schätzt die Ergebnisse anderer. • Arbeitet mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen des Unternehmens. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Handelt zu kompromissbereit; ist zu stark auf Konsens und „Miteinander“ aus.</p>	
<p>Legende: S: sozial-kommunikative Kompetenz K: Output-Kategorie Kundenfokus S: prozessspezifische Kompetenz</p>	

Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Forecast, Risikomanagement, Personalcontrolling, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung
Begründung Auswahl – Strategische Planung: Der strategische Controller muss unternehmensübergreifend mit dem gesamten Managementteam eines Unternehmens zusammenarbeiten. Er braucht die Fähigkeit, um zu Mitgliedern des Top-Managements tragfähige Arbeitsbeziehungen zu entwickeln, sie zu gemeinsamen Handeln zu bewegen und widersprüchliche Positionen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Er muss die Gratwanderung zwischen zu vielen Kompromissen und Konsensorientierung und Durchsetzung der vernünftigsten Lösung für das Unternehmen beherrschen.
Begründung Auswahl – Operative Planung: Erfolgreiche Planung und Budgetierung erfordern ein hohes Maß an Interaktion mit den unterschiedlichen Unternehmensbereichen und den Ergebnisverantwortlichen. Hierbei haben Controller die Chance und die Verantwortung, die Arbeitsbeziehungen von sich aus so zu gestalten, dass sich eine tragfähige, produktive Kooperationskultur mit den Gesprächspartnern entwickeln kann.
Begründung Auswahl – Forecast: Im Forecast ist der Controller oftmals abhängig von Input-Daten Dritter. Zudem müssen Soll-Werte in verschiedenen Bereichen aufgrund eines Maßnahmen-Controllings angepasst werden. Dies erfordert ein hohes Maß an Kooperationsfähigkeit mit Kollegen und anderen Stakeholdern.
Begründung Auswahl – Risikomanagement: Risiken werden in der Zusammenarbeit von Controllern und Managern identifiziert und bewertet. Auch die Ableitung von Risikomaßnahmen passiert im Team. Risiken können sehr unterschiedlich eingeschätzt und bewertet werden. Gepaart mit Vorurteilen („Controller bremst vs. Vertrieb sieht wieder nur den Umsatz“) kann dies zu erheblichen Problemen im Risikomanagement führen. Die Kooperationsfähigkeit von Controllern ist damit eine wesentliche Voraussetzung für ein effektives Steuern von Risiken.

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Forecast, Risikomanagement, Personalcontrolling, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung</p>	
<p>Begründung Auswahl – Personalcontrolling: Das Personalcontrolling sollte aus Sicht des Unternehmens nachhaltige Entscheidungen vorantreiben. Hierbei müssen widersprüchliche Positionen vereint und unterschiedliche Personen zur Kooperation bewegt werden. Als zentrale Akteure müssen Personalcontroller die Gratwanderung zwischen zu vielen Kompromissen bzw. Konsensorientierung und Durchsetzung der vernünftigsten Lösung für das Unternehmen besonders beherrschen.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung: Interne Beratungsprojekte sind in der Regel abteilungsübergreifend organisiert und der beratende Controller steht vielfach vor der Herausforderung, Teams aus unterschiedlichen Bereichen zu koordinieren, sie arbeitsfähig zu machen und zu einem gemeinsamen Projektergebnis zu bringen.</p>	
<p>Beispiel: Skalierung Kooperationsfähigkeit (S; K; S)</p>	<p>Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu handeln</p>
1	Ist gewillt, mit anderen zusammenzuarbeiten.
2	Fördert Konsensfähigkeit und gegenseitige Akzeptanz, schätzt die Ergebnisse anderer.
3	Zeigt neben dem Willen auch die Fähigkeit, schwierige Personen in die Zusammenarbeit einzubeziehen.
4	Koordiniert und organisiert gemeinsames Handeln aufgrund entsprechend ausgeprägter Fähigkeiten und Erfahrungen.
5	Verfügt über ein funktionsfähiges Netzwerk mit den für Controlling relevanten Akteuren.

Konfliktlösungsfähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, auch bei Konflikten erfolgreich zu handeln
<p>Erläuterung: Konfliktlösungsfähigkeit fördert das Erkennen von Interessensgegensätzen, die persönliche Toleranz, die Akzeptanz der Meinungen anderer – auch, wenn sie der eigenen Vorstellung widersprechen, sowie die individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung. Dabei soll die Konfliktlösung nicht das Ergebnis harmoniegeleiteter schneller Einigungen sein, sondern aus einem fair geführten Ausgleich der Interessensgegensätze herbeigeführt werden. Hierzu gehört die Überzeugungsfähigkeit, d.h. die Befähigung, eigene Standpunkte klar und fundiert vorzutragen und Dritten das Gefühl zu vermitteln, Lösungen durch eigene Einsichten gewonnen zu haben.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erkennt neben der eigenen Interessenslage auch die Interessen anderer • Führt konfliktäre Gespräche mit anderen; ist dabei einsichtig und tolerant genug, um andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen und die eigenen kritisch zu hinterfragen. • Schafft Vertrauen und tritt sicher auf, überzeugt dabei andere und löst Widerstände und Blockaden, sodass deren Eigenverantwortung und soziale Kommunikation zunimmt. • Wird in Konfliktfällen gern als ausgleichende Person eingesetzt. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Versucht in allen Fällen als Vermittler zu agieren und bringt ein zu hohes Verständnis für das Handeln von allen Parteien auf; vermittelt auch dann noch zwischen Konfliktparteien, wenn konsequente Entscheidungen und Standpunkte notwendig sind.</p>	
<p>Legende: S: sozial-kommunikative Kompetenz K: Output-Kategorie Kundenfokus S: prozessspezifische Kompetenz</p>	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Operative Planung & Budgetierung, Risikomanagement, Personalcontrolling, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung</p>
<p>Begründung Auswahl – Operative Planung: Als betriebswirtschaftliches Gewissen des Unternehmens und als „Countervailing Power“ haben Controller den Auftrag, Ergebnisse und Präsentationen kritisch zu hinterfragen, Vorhaben und Pläne zu challengen und dabei die Unternehmensinteressen und –ziele zu vertreten. Dieser Auftrag beinhaltet insbesondere auch im Planungsprozess ein gewisses Konfliktpotenzial, das Controller kompetent umsetzen müssen.</p>
<p>Begründung Auswahl – Risikomanagement: Entsprechend der unterschiedlichen Risikofreude/-aversion der Entscheidungsträger kommt es im Abwägen von Chancen und Risiken bzw. in der Risikosteuerung häufig zu Interessensgegensätzen zwischen ihnen. Controller müssen diese Gegensätze und daraus entstehende Konflikte zum Wohl des Unternehmens als Ganzes auflösen. Controller haben darüber hinaus generell den Auftrag, die Annahmen der Risk Owner kritisch zu hinterfragen bzw. zu „challengen“ und dabei die Unternehmensinteressen und -ziele zu vertreten. Dieser Auftrag beinhaltet in der Regel ein Konfliktpotenzial, mit dem Controller kompetent umgehen müssen.</p>
<p>Begründung Auswahl – Personalcontrolling: Der Personalcontroller ist in vielen Fällen als Konfliktlöser für widersprüchliche Interessen, z. B. zwischen Personalabteilung und Führungskräften oder auch zwischen Betriebsrat und Führungskräften, tätig. Personalcontrolling ist nicht immer konfliktfrei durchzuführen und oft müssen Interessenausgleiche herbeigeführt werden, die nicht darin bestehen können, den bequemsten Weg einzuschlagen oder den kleinsten gemeinsamen Nenner zu suchen. Hier ist die Überzeugungs-fähigkeit des Personalcontrollers in besonderem Maß gefragt.</p>
<p>Begründung Auswahl – Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung: Als betriebswirtschaftlicher Berater unterstützt der Controller das Management mit entscheidungsrelevanten Informationen. Hierbei beschränkt sich die Funktion nicht nur darauf, Transparenz zu schaffen. Oftmals wird der Berater auch als unabhängige und außenstehende Partei bei unterschiedlichen Meinungen zu Rate gezogen, wobei eine gute Konfliktlösungsfähigkeit von Vorteil ist.</p>

Beispiel: Skalierung Konfliktlösungs-fähigkeit (S; K; S)	Fähigkeit, auch bei Konflikten erfolgreich zu handeln
1	Ist bereit, eine Konfliktlösung zu erzielen.
2	Toleriert die Interessen anderer, lässt Interessensgegensätze zu und ist auf der Suche nach einem Interessensausgleich.
3	Toleriert die Interessen anderer, lässt Interessensgegensätze zu und versteht es, Interessen durch eine aktive Konfliktbearbeitung/Verhandlungsführung auszugleichen.
4	Schafft Vertrauen und tritt sicher auf, überzeugt dabei andere und löst Widerstände und Blockaden, sodass deren Eigenverantwortung und soziale Kommunikation zunimmt.
5	Wird in Konfliktfällen gern als ausgleichende Person eingesetzt, löst Blockaden.

A.3.4 Fach- und Methoden-Kompetenzen

Konzeptionsstärke (F/A; Z; S)	Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln
<p>Erläuterung: Konzeptionsstärke kennzeichnet die Fähigkeit, Neues in guter fachlicher Qualität zu entwickeln, fundiert auszuarbeiten und gegen Widerstände in der Praxis umzusetzen. Die Fähigkeit setzt sowohl umfangreiche fachliche und methodische Kompetenzen im Bereich der Neuentwicklung als auch persönliche Eigenschaften wie Willensstärke oder Tatkraft voraus, um die Neuerung erfolgreich zu realisieren.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitet aufgrund seiner fachlichen und methodischen Kenntnisse systematisch neue Handlungskonzepte und –vorschläge. • Verknüpft einzelne Aspekte zu umfassenden, überzeugenden Lösungsansätzen und –möglichkeiten. • Integriert konstant neue Anregungen in das bestehende Controlling-Konzept, um dieses weiterzuentwickeln. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Versucht im Alleingang, eigene Ideen durchzusetzen.</p>	
<p>Legende: F/A: Mischform von Fach-Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz Z: Output-Kategorie Zukunftsgestaltung S: prozessspezifische Kompetenz</p>	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Kosten- und Leistungsrechnung, Projekt- und Investitionscontrolling, Management Reporting, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>
<p>Begründung Auswahl – Strategische Planung: Die Konzeptionsstärke des Controllers ist wichtig, um aus den zur Verfügung stehenden Daten im Rahmen der strategischen Analyse Handlungsempfehlungen für das Management entwickeln sowie in strategischen Projekten federführend mitwirken zu können.</p>
<p>Begründung Auswahl – Kosten- und Leistungsrechnung: Konzeptionsstarke Controller können die Anforderungen aus den von ihnen betreuten Bereichen so in die allgemeine Kosten-, Leitungs- und Ergebnisrechnung integrieren, dass daraus ein gesamthaftes Planungs- und Steuerungssystem entsteht, das Planung, Ist-Erfassung, Soll-Ist-Vergleich und Erwartungsbetrachtungen abdeckt. Sie haben auch die Fähigkeit, fachliche Neuerungen erfolgreich zu realisieren.</p>
<p>Begründung Auswahl – Projekt- und Investitionscontrolling: Konzeptionsstarke Projekt-Controller können die Anforderungen aus den von ihnen betreuten Bereichen so mit den allgemeinen Planungs- und Steuerungssystemen verbinden, dass daraus unternehmensweit verzahnte Projektsysteme entstehen, die Planung, Ist-Erfassung, Soll-Ist-Vergleich und Erwartungsbetrachtungen abdecken.</p>
<p>Begründung Auswahl – Management Reporting: Die Konzeptionsstärke des Controllers ist wichtig, um aus den zur Verfügung stehenden Daten im Rahmen der Abweichungs- und Ursachenanalysen sachlich begründete Handlungsempfehlungen für das Management abzuleiten. Konzeptionsstärke ist auch erforderlich, um Berichte intelligent aufzubereiten, zu visualisieren und Berichtsformate kreativ weiterzuentwickeln.</p>
<p>Begründung Auswahl – Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung: Für die betriebswirtschaftliche Beratung müssen die Handlungskonzepte gut begründet sein. Dabei ist es bei Prozessoptimierungen wichtig, dass ein gutes Konzept im Hintergrund vorhanden und ein zu erreichendes Ziel definiert worden ist. Des Weiteren sind Willensstärke und Tatkraft notwendig, um die konzeptionierten Restrukturierungen voranzutreiben und die Neuerungen zu integrieren.</p>

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Kosten- und Leistungsrechnung, Projekt- und Investitionscontrolling, Management Reporting, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung, Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>	
<p>Begründung Auswahl – Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme: Im Rahmen der Weiterentwicklung des Controlling-Bereichs ist die Konzeptionsstärke von Bedeutung, um die zur Verfügung stehenden Daten in Bezug auf die Leistungsfähigkeit des Controlling-Systems in sachlich begründete Veränderungsinitiativen zu überführen.</p>	
<p>Beispiel: Skalierung Konzeptionsstärke (F/A; Z; S)</p>	<p>Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln</p>
1	Ist in der Lage, andere bei der Entwicklung neuer Konzepte zu unterstützen.
2	Ist in der Lage, neue Konzepte unter Anleitung Dritter zu erstellen.
3	Erarbeitet aufgrund seiner fachlichen und methodischen Expertise systematisch neue Konzepte und eigenständige Lösungsansätze.
4	Liefert auf Basis seiner Expertise umfassende konzeptionelle Analysen und Interpretationen und zeigt Verbesserungspotenziale auf.
5	Verknüpft einzelne Aspekte zu umfassenden Lösungsansätzen und -möglichkeiten. Integriert konstant neue Anregungen in die bestehenden Konzepte, um diese weiterzuentwickeln.
<p>Organisationsfähigkeit (F/A; E; S)</p>	<p>Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen</p>
<p>Erläuterung: Organisationsfähigkeit kombiniert methodisches Wissen mit der Fähigkeit, dieses Wissen mit Tatkraft und Engagement praktisch-organisatorisch umzusetzen. Dies setzt voraus, Zusammenhänge und funktionale Abhängigkeiten in den komplexen betrieblichen Abläufen erkennen und nach wesentlichen und unwesentlichen Parametern klassifizieren zu können. Zugleich erfordert es die Erkenntnis, welche dieser Parameter aktiv zu verändern und durch persönliche Einflussnahme zu gestalten sind.</p>	

Organisationsfähigkeit (F/A; E; S)	Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimmt die Personalressourcen und die Controlling-Prozesse gesamthaft aufeinander ab, damit die Ziele des Unternehmens bzw. die Controlling-Ziele erreicht werden. • Setzt sein umfassendes Know-how über fachlich-methodische und organisatorische Zusammenhänge im Controlling zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter und Kollegen ein. • Gestaltet die Controlling- und Unternehmensorganisation aktiv und vorausschauend mit. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Handelt mit organisatorischem Überengagement, will zu viel auf einmal verändern und muss daher improvisieren.</p>	
<p>Legende: F/A: Mischform von Fach-Kompetenz und Aktivitäts- und Umsetzungs-kompetenz E: Output-Kategorie Effizienz S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Personalcontrolling</p>	
<p>Begründung Auswahl – Strategische Planung: Strategische Planung erfordert eine professionelle Organisation, um zu qualitativ hochwertigen Planungsbeiträgen zu kommen, um eine umfassende Integration sämtlicher Inhalte zu gewährleisten und eine Verbindung zur operativen Planung und Budgetierung zu ermöglichen.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Operative Planung & Budgetierung: Das laufende Prozessmanagement anspruchsvoller, effektiver sowie effizienter Planungsprozesse erfordert ein hohes Maß an Organisationsfähigkeit, müssen doch sämtliche an der Planung mitwirkenden Führungskräfte und Mitarbeiter zeitlich wie inhaltlich koordiniert und auf die gemeinsame Vorgangsweise hin ausgerichtet werden.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Kosten- und Leistungsrechnung: Die Kosten- und Leistungsrechnung erfordert aufgrund ihrer Komplexität und Vernetztheit mit den Leistungsströmen des Unternehmens eine gute Organisation. Für Teilbereiche wie die Interne Leistungsverrechnung gilt diese ganz besonders.</p>	

Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Operative Planung & Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Personalcontrolling	
Begründung Auswahl – Personalcontrolling: Der Personalcontroller muss in besonderem Maß in der Lage sein, neue Organisationsmodelle für die Personalabteilung zu analysieren und auch anzuwenden. Hierbei geht es nicht um Aktionismus, sondern um überlegte, organisatorische Veränderungen. Zugleich muss der Personalcontroller diverse Abstimmprozesse im Unternehmen organisieren und dafür sorgen, dass personalwirtschaftliche Strukturen sinnvoll umgesetzt werden.	
Beispiel: Skalierung Organisationsfähigkeit (F/A; E; S)	Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen
1	Ist in der Lage, zukünftige Aufgaben zu planen und andere auf Ziele auszurichten.
2	Plant und bewältigt unterschiedliche Aufgaben gleichzeitig. Koordiniert die dafür erforderlichen Ressourcen mit Augenmaß.
3	Stimmt die Personalressourcen und die Controlling-Prozesse gesamthaft aufeinander ab, damit die Ziele des Unternehmens bzw. die Controlling-Ziele erreicht werden.
4	Koordiniert erfolgreich und setzt sein umfassendes Know-how über fachlich-methodische und organisatorische Zusammenhänge im Controlling zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter und Kollegen ein.
5	Koordiniert erfolgreich, entwickelt das Personal und gestaltet die Controlling- und Unternehmensorganisation aktiv und vorausschauend mit.
Projektmanagement (F/S; L; S)	Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchzuführen
Erläuterung: Das Projektmanagement ist die Fähigkeit, mehrere Projekte eines Unternehmens simultan zu planen, zu koordinieren und zu überwachen. Es schließt die wirtschaftliche Verantwortung eines Projektes ein und verlangt dem Projektmanager Führungsfähigkeiten ab.	

Projektmanagement (F/S; L; S)	Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchzuführen
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitet komplexe Veränderungsprozesse erfolgreich und gewährleistet eine termingerechte Realisierung der Veränderung. • Steuert Gruppenprozesse der Controlling-Mitarbeiter im Rahmen des Veränderungsprozesses überzeugend. • Koordiniert den Ablauf von unterschiedlichen Veränderungsprozessen im Controlling-Bereich systematisch. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Bevorzugt projektbezogene Gruppenarbeit auch an Stellen, bei denen Einzelarbeit angebracht wäre.</p>	
<p>Legende: F/S: Mischform von Fach-Kompetenz und sozial-kommunikativer Kompetenz L: Output-Kategorie Leadership S: prozessspezifische Kompetenz</p>	
<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>	
<p>Begründung Auswahl – Strategische Planung: Der Strategiearbeit liegen Veränderungsprozesse zugrunde, die im Rahmen des Change-Managements in Form von Projekten organisiert und realisiert werden können. Controller sind im Zuge der Strategiearbeit immer wieder mit einzelnen Projekten betraut. Mit zunehmender Tendenz sind Controller auch für das gesamte strategische Programm-Management zuständig, was ausgeprägte Projektmanagement-Kompetenz erfordert.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung: Controller sind vielfach Leiter interner Beratungs- und Reorganisationsprojekte und müssen die damit verbundenen Planungs- und Steuerungsaufgaben professionell abdecken können.</p>	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme</p>	
<p>Begründung Auswahl – Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente & Systeme: Der Weiterentwicklung des Controlling-Bereichs liegen Veränderungsprozesse zugrunde, die im Rahmen des Change-Managements in Form von Projekten organisiert und realisiert werden können. Da sich im Controlling-Bereich Veränderungsprozesse über einen langen Zeitraum erstrecken können, muss deren Abwicklung im Rahmen der Weiterentwicklung des Controlling-Bereichs im Sinne eines multiplen Projektmanagements organisiert werden.</p>	
<p>Marktverständnis (F; KA; S)</p>	<p>Fähigkeit, sich Marktkenntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln</p>
<p>Erläuterung: Marktkenntnisse umfassen alle sachlichen und methodischen Kenntnisse für die Absatzvorbereitung, die Absatzdurchführung und die entsprechenden Absatzverpflichtungen. Dazu zählen Kenntnisse über grundlegende Faktoren wie Produkte, Preise, die Distribution und die Kommunikation sowie Kenntnisse über Wettbewerber bzw. Marktteilnehmer. Ein Verständnis der „Gesetzmäßigkeiten“ der Märkte, der konkreten Marktentwicklung und der kritischen Erfolgsfaktoren eines Marktes ist eine wichtige Erfolgsgrundlage.</p>	
<p>Kompetenzbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereitet sachgerechte betriebliche Entscheidungen auf Basis des notwendigen Detailwissens über Absatz, Verkauf, Marketing, Werbung, Wettbewerber, Lieferanten etc. vor. • Informiert sich laufend über Markt- und Branchenentwicklungen und verfügt über entsprechende Informationsquellen. • Ist ein anerkannter Gesprächspartner des Managements in Marktfragen. 	
<p>Kompetenzübertreibung: Verzettelt sich in Detailbetrachtungen, mischt sich zu stark in Marktfragen ein, verlässt sein Kerngeschäft als Controller.</p>	
<p>Legende: F: Fach-Kompetenz KA: Output-Kategorie Know-how & Anwendung S: prozessspezifische Kompetenz</p>	

<p>Besondere Relevanz – Hauptprozesse Strategische Planung, Forecast, Management Reporting, Betriebliche Beratung und Führung</p>	
<p>Begründung Auswahl – Strategische Planung: Für eine Mitwirkung im Rahmen der strategischen Planung muss sich der Controller vertiefte Kenntnisse über die Märkte erarbeiten, in denen das Unternehmen tätig ist. Relevant sind für den Controller alle Parameter der Umfeld-, Kunden-/Markt- sowie Wettbewerbsanalyse und die damit verbundenen Analysemethoden. Das fundierte Marktverständnis in Kombination mit vertieftem Finanz-Wissen ermöglicht es Controllern, strategische Optionen kompetent zu bewerten, Handlungsempfehlungen auszusprechen sowie Marktbewegungen und Abweichungen frühzeitig zu erkennen.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Forecast: Für einen aussagekräftigen und erfolgswirksamen Forecast ist fundiertes Marktverständnis erforderlich. Die relevanten Ergebnistreiber (Rohstoffpreise, Absatzmengen, Verkaufspreise etc.) nutzt der Controller, um ergebnisverbessernde Maßnahmen zu definieren und Marktprozesse mithilfe des notwendigen methodischen Wissens zu analysieren sowie zu steuern. Der Markt ist eine zentrale Informationsquelle für den Forecast. Unvorhergesehene Marktbewegungen werden im Forecast mit Sollwert-Anpassungen berücksichtigt.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Management-Reporting: Ähnlich wie beim Forecast benötigt der Controller im Reporting ein tiefgehendes Marktverständnis, insbesondere bei der Interpretation der Reporting-Ergebnisse und im Rahmen der Ursachenanalyse, aber auch im Bereich der darauf aufbauenden Controlling-Gespräche.</p>	
<p>Begründung Auswahl – Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung: Interne Beratung muss unabhängig von der konkreten Problemstellung des Beratungsprojektes bzw. der Beratungssituation auf Basis einer ausreichenden Kenntnis der relevanten Märkte erfolgen. Nur die fundierte Einbeziehung der Märkte ermöglicht zukunftsfähige Lösungsansätze.</p>	
<p>Beispiel: Skalierung Marktverständnis (F; KA; S)</p>	
<p>Fähigkeit, sich Marktkenntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln</p>	
1	Ist bereit, sich mit dem Markt zu beschäftigen.
2	Ist in der Lage, Marktinformationen richtig einzuschätzen und bei der Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Beispiel: Skalierung Marktverständnis (F; KA; S)	Fähigkeit, sich Marktkenntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln
3	Verfügt über entsprechende Kenntnisse und Informationsquellen, um den Markt eigenständig zu analysieren.
4	Bereitet sachgerechte betriebliche Entscheidungen auf Basis des notwendigen Detailwissens über Absatz, Verkauf, Marketing, Werbung, Wettbewerber etc. vor.
5	Ist ein anerkannter Gesprächspartner des Managements in Marktfragen.

Anhang B: Know-how-Katalog

Der vorliegende Know-how-Katalog umfasst die Beschreibung sämtlicher aus dem Prozessmodell der *IGC* ableitbarer Wissensbereiche (s. Kapitel II.1-3).

B.1 Ebene 2 – Geschäftsprozess Controlling

Know-how-Katalog	Prozessübergreifendes Controller-Fachwissen
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre	Grundlagen der BWL entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Forschung/Entwicklung, Produktion, Absatz etc.)
Buchhaltung und Bilanzierung	Verbuchung von Geschäftsfällen GoB und Bewertungsmaßstäbe Jahresabschluss und Steuerabschluss Bilanz, GuV und Cashflow-Statement als integriertes System Abbildung der Geschäftsfälle in der Bilanz, der GuV und im Cashflow-Statement Kennzahlen des Jahresabschlusses
Kosten- und Leistungsrechnung	Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung, interne Leistungsverrechnung Voll- und Teilkostenrechnung Plankostenrechnung Plan-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse Relevante Kosteninformationen für Entscheidungen Ansätze für Kostengestaltung und Kostenmanagement
Investitions- und Finanzrechnung	Kapitalwertmethode Annuitätenmethode Methode des Internen Zinsfußes Finanzwirtschaftliches Risikomanagement Liquiditätsplan Cashflow-Management: Working Capital-Management, Anlagen-Management, Kapital-Management

Know-how-Katalog	Prozessübergreifendes Controller-Fachwissen
Operative Planung und Budgetierung bzw. Forecast	Bestandteile der Unternehmensplanung Zusammenspiel von Leistungsbudget, Planbilanz und Cashflow-Statement Planungsprozess Erwartungsrechnung
Management Reporting	Inhaltliche Grundlagen des Reportings Optische Gestaltungsmöglichkeiten Bwl. Kennzahlen Reportingprozess
Strategie-Planung und -Umsetzung	Grundlagen und Methoden des strategischen Managements Strategieprozess
IT-Werkzeuge	Excel Basis und Excel Advanced Datenbanken (SQL, Access etc.) Analyse-Tools

B.2 Ebene 3 – Hauptprozesse

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Strategische Planung
Aktuelle Unternehmensstrategie	Kenntnisse des strategischen Managements bzw. des strategischen Managementprozesses im eigenen Unternehmen Kenntnisse der aktuellen Unternehmensstrategie (Vision, Ziele, Maßnahmen), von Markt und Kunden, Wettbewerb, Stärken/Schwächen, Kostenstrukturen etc. Kenntnisse aktueller Trends und Veränderungen im Wettbewerbsumfeld und deren Auswirkungen Kenntnisse wesentlicher externer Informationsquellen für die strategische Planung

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Strategische Planung
<p>Strategische Konzepte und Planungswerkzeuge</p>	<p>Kenntnisse des Aufbaus und der Funktionsweise der wichtigsten strategischen Konzepte und Analysemethoden (Portfolio, SWOT, Basisstrategien, Umfeld- und Branchenanalyse, Kunden- und Wettbewerbsanalyse, Produktlebenszyklus, VRIO, Erfahrungskurve, BSC etc.)</p> <p>Kenntnisse strategischer Planungsansätze (werttreiberbasierte Planung, Simulationen)</p> <p>Anwendungsorientiertes Wissen über Kreativitätstechniken zur Entwicklung strategischer Optionen</p> <p>Empirisches Strategiewissen (Bewertung der Vorteile- und Nachteile strategischer Aktionen/Reaktionen)</p> <p>Wissen zur Organisation der strategischen Planung</p> <p>Kenntnisse zur Strukturierung und Abstimmung der Einzelmaßnahmen einer Gesamtstrategie</p>
<p>Werkzeuge zur Beurteilung der Strategie</p>	<p>Strategisches Wert- und Risikomanagement</p> <p>Risk-Return-Ansätze zur Strategiebewertung</p> <p>Finanzierungsstrategie und Finanzierungsformen (Wachstumsfinanzierung etc.)</p>
<p>Methoden der Strategie-Umsetzung und -Kommunikation</p>	<p>Wissen zur erfolgreichen Kommunikation und Umsetzung strategischer Ziele und Pläne</p> <p>Kenntnisse zur effektiven Gestaltung und Moderation von Strategie-Workshops</p> <p>Wissen über Methoden zu laufender Koordination (strategisches Programm-Management bzw. Projektmanagement-Office)</p> <p>Organisationsentwicklung und Change Management-Ansätze</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Operative Planung und Budgetierung
Prozessgestaltung	<p>Kenntnisse der Bausteine der operativen Planung und Budgetierung sowie der im Prozess vorgelagerten Vorgaben und Pläne (strategische Planung; strategische Mittelfristplanung)</p> <p>Kenntnisse der wesentlichen Schritte der operativen Planung und deren Schnittstellen zu verschiedenen Prozessen und Unternehmenseinheiten</p> <p>Techniken des Workflow-Managements zur Optimierung der Planerstellung</p> <p>Kenntnisse zur effektiven Gestaltung von Planungs-Workshops und Planungsgesprächen</p>
Planungsinstrumente, Planungsintegration	<p>Kenntnisse der unterschiedlichen Planungsansätze (Zero Base vs. inkrementell; Top-down vs. Bottom-up etc.)</p> <p>Kenntnisse der wichtigsten Analyse- und Planungsinstrumente</p> <p>Methoden zur Berücksichtigung von Risiko und Unsicherheit in der Planungsrechnung</p> <p>Kenntnisse zur Planungsintegration (u. a. Integration der Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung)</p>
Integriertes Performance Management	<p>Wissen über Kennzahlen und Kennzahlensysteme für ein integriertes Performance Measurement und Management</p> <p>Ganzheitliches Performance-Verständnis der wesentlichen Stellhebel und Ergebnis- und Werttreiber</p> <p>Ansätze zur Performancesteigerung (vor allem Erlös- und Kostenmanagement, Working Capital Management, Wert- und Risikomanagement)</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Operative Planung und Budgetierung
IT-Werkzeuge	<p>Analysetools Workflow-Tools Planungssoftware Berichtssoftware: Cockpits/Dashboards etc. für das Planungs-Reporting</p>
Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Forecast
Aktuelle Geschäfts-entwicklung	<p>Kenntnisse über aktuelle Markt- und Geschäftsentwicklungen (z.B. Konjunkturabschwächung, Rohstoffpreise etc.) Verständnis der strategischen und operativen Performancetreiber des Geschäfts und Kenntnis der die Performance beeinflussenden geplanten und bereits getroffenen Maßnahmen des Managements</p>
Planungs- und Forecast-Instrumente	<p>Kenntnisse über Instrumente wie Erwartungsrechnungen, Hochrechnungen Kenntnisse über mathematisch-statistische und betriebswirtschaftliche Analyseverfahren, um kurz- und langfristige Vorhersagen (z.B. Absatzmöglichkeiten oder Marktpotenziale) treffen zu können: Simulationen und Szenariotechniken, qualitative Prognoseverfahren (z.B. Delphi Methode, Relevanzbaum-Verfahren, Trendprognosen etc.), explorative Datenanalyse und prädiktive, quantitative Analyseverfahren</p>
Rechnungswesen und Reporting	<p>Kenntnisse über das externe bzw. interne Rechnungswesen (Monatsabschluss, Abgrenzungen, Rückstellungen, Bewertung etc.) Kenntnis der mit dem Forecast verbundenen Prozesse wie Management-Reporting, operative Planung & Budgetierung, Projektcontrolling, Risikomanagement etc. Datenanalyse: Kenntnisse über verschiedene Analyseinstrumente zur Verdichtung von Daten zu Informationen, wie z.B. die betriebswirtschaftliche Abweichungsanalyse</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Forecast
IT-Werkzeuge	<p>Kenntnisse betreffend ERP-Systeme</p> <p>IT-Werkzeuge für den Umgang mit großen und komplexen Datensätzen (Datenbank-Software; Analyse-Software inkl. Analyseprogramme für Massendaten; Tabellenkalkulation etc.)</p> <p>IT-Werkzeuge für zeitnahe Auswertungen und eine zeitnahe Weiterleitung an die entsprechenden Bereiche (Berichts-Software)</p>
Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Kosten- und Leistungsrechnung
Prozess und System	<p>Kenntnis des betrieblichen Rechnungswesens und seiner Teilprozesse und Informationen</p> <p>Kenntnisse des komplexen Wirkungsgeflechts eines Unternehmens und der Abhängigkeiten als Grundlage für die situationsgerechte Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung</p> <p>Kenntnis der Vor- und Nachteile von Kosten- und Leistungsrechnungssystemen (z.B. teil- oder vollintegriert) und der damit verbundenen Kosten und Nutzen</p>
Führungsrelevante vs. externe Bewertung	<p>Kenntnis der Einsatzfelder der im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung gewonnenen Informationen (IFRS, lokales GAAP, Angebotskalkulation etc.) und Kenntnis der unterschiedlichen Rechen-systeme</p> <p>Integration der unterschiedlichen Rechen-systeme zur Brückenbildung</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Kosten- und Leistungsrechnung
Führungsorientierung	<p>Kenntnisse über Zielvereinbarungen und ihre Anreizwirkung im Zusammenhang mit der Kosten- und Leistungsplanung (z. B. für Profit Center- und Kostenstellenleiter)</p> <p>Kenntnisse über die Konzeption und Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung (z. B. als Verantwortungsrechnung) und deren Auswirkung auf das Managementverhalten</p>
IT-Werkzeuge	<p>Kenntnisse betreffend ERP-System bzw. Kenntnis des Kosten- und Leistungsrechnungssystems sowie der vor- und nachgelagerten Systeme</p> <p>Kenntnis der Datenflüsse im Unternehmen, um Datenqualität zu sichern, Wissen, wer an welcher Stelle warum welche Daten wie zu erfassen hat</p> <p>Wissen über die Durchführung von Plausibilitätstests mit Systemhilfe</p>
Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Management Reporting
Prozess und Instrumente	<p>Funktionsweise von Reporting-Systemen: Kenntnisse im Bereich der Abstimmung der verschiedenen Berichtsarten untereinander und dem Informationsbedarf des Managements im Verlauf der Geschäftstätigkeit</p> <p>Reporting-Instrumente: Abstimmung der Berichtsinhalte mit dem Informationsbedarf (Welche quantitativen und qualitativen Kennzahlen eignen sich für welchen Berichtszweck?)</p> <p>Kennzahlensysteme, Werttreibersysteme, Werttreiber-Logik des Unternehmens</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Management Reporting
<p>Daten</p>	<p>Datenmanagement: Wissen über die Erfassung, Bereinigung, Plausibilisierung und Konsolidierung von Unternehmensdaten für Berichtszwecke</p> <p>Datenanalyse: Kenntnisse verschiedener Analyseinstrumente zur Verdichtung von Daten zu Informationen, wie z.B. die betriebswirtschaftliche Abweichungsanalyse</p> <p>Kenntnisse der Datenstrukturen des Unternehmens</p>
<p>Entscheidungsunterstützung</p>	<p>Faktenbasiertes Wissen zu unternehmensinternen und -externen Gegebenheiten, die von inhaltlicher Relevanz für Ursachenanalyse sind</p> <p>Wissen zu Methoden der Entscheidungsrechnung und -unterstützung, um eine Auswahl im Rahmen der Verabschiedung von Maßnahmen treffen zu können</p>
<p>IT-Werkzeuge</p>	<p>Kenntnisse betreffend ERP-System</p> <p>Datenbank-Software</p> <p>Analyse-Software</p> <p>Berichts-Software</p>
Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Projekt- und Investitionscontrolling
<p>Projekte – Prozess und Instrumente</p>	<p>Prozess des Projektcontrollings</p> <p>Projektbezogenes Rechnungswesen und Funktionsweise der Projektkostenrechnung</p> <p>Instrumente der integrierten Projektplanung (Leistungen, Termine, Ressourcen, Kosten)</p> <p>Projektbezogene Plan-/Soll-Ist-Vergleiche und Erwartungsrechnung</p> <p>Kenntnisse zur Erstellung und Aufbereitung von projektbezogenen Entscheidungsvorlagen bzw. Business Cases</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Projekt- und Investitionscontrolling
<p>Investitionen – Prozess und Instrumente</p>	<p>Prozess der Investitionsplanung, -steuerung und -kontrolle, Kenntnis der Schnittstellen zu verbundenen Prozessen Investitionsrechnungsverfahren, Berücksichtigung von Unsicherheit und Risiko; Beurteilung von Investitionen unter Nachhaltigkeitsaspekten Methoden zur Bewertung und Abschreibung von Anlagen Liquiditätsplanung Kenntnisse zur Erstellung und Aufbereitung von Entscheidungsvorlagen bzw. Business Cases</p>
<p>Daten</p>	<p>Organisation der laufenden Leistungserfassung in Projekten Abbildung von Projekten und Investitionen im ERP-System Datenanalyse: Kenntnisse über verschiedene Analyseinstrumente zur Verdichtung von Daten zu Informationen, wie z. B. die betriebswirtschaftliche Abweichungsanalyse (Kosten vs. Fortschritt)</p>
<p>IT-Werkzeuge</p>	<p>Kenntnisse betreffend ERP-System Datenbank-Software Projektmanagement und -controlling-Software Programm-Management-Software Berichts-Software Tabellenkalkulation</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Risikomanagement
<p>Prozess und rechtliche Rahmenbedingungen</p>	<p>Kenntnisse rechtlicher Rahmenbedingungen und „soft law“ Regelungen im Bereich Governance, Compliance, Risikomanagement, Internes Kontrollsystem Kenntnisse der ablauf- und aufbauorganisatorischen Gestaltung eines wirkungsvollen RMS/IKS Grundlegendes Verständnis des COSO Enterprise Risk Management-Systems Gestaltung von Geschäftsprozessen im Spannungsfeld von Compliance, Risiko und Performance</p>
<p>Risikoanalyse, Bewertung und Reporting</p>	<p>Mathematische und statistische Grundlagenkenntnisse zur Modellierung und Bewertung von Risiken Wissen zur Identifikation und Bewertung von gesamthaften Geschäftsrisiken, die über Rohstoff-, Zins-, und Währungsrisiken hinausgehen Kenntnisse zur Ermittlung/Interpretation des Cashflow- und Fair value-Risikos, Kenntnisse zur Anwendung von Cashflow-at-Risk- (CFaR), Earnings-at-Risk- (EaR), und Value-at-Risk (VaR)-Modellen Basiswissen über die Bilanzierung und Berichterstattung von Risiken (z. B. Hedge-Accounting, IFRS 7)</p>
<p>Risiko-adjustierte Planung und Risikosteuerung</p>	<p>Kenntnisse zur Berücksichtigung von Risiken in der strategischen und operativen Planung Kenntnisse der wesentlichen strategischen Möglichkeiten der Risikosteuerung (Portfolio, Geschäftsmodell etc.) Basiswissen über Art und Funktionsweise von Hedging-Strategien</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Risikomanagement
IT-Werkzeuge und Wissensmanagement	<p>Kenntnisse zur IT-gestützten Risikomodellierung, Durchführung von Sensitivitätsanalysen und Simulationen (SPSS, Excel, Crystal Ball etc.)</p> <p>Wissen über die systematische Erstellung und Dokumentation von Risikorichtlinien</p> <p>Kenntnisse zur effektiven Vermittlung und Kommunikation von Richtlinien im Risikomanagement</p> <p>Software für risikoadjustierte Planung und Risikoberichterstattung</p>
Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Personalcontrolling
Controlling- bzw. Personalcontrolling-Instrumente	<p>Grundlagen der Buchhaltung und Bilanzierung</p> <p>Investitionsrechnung und Kosten- und Leistungsrechnung</p> <p>Statistik und Analyseverfahren zur Auswertung der vorhandenen Daten und Integration in ein Berichtswesen</p> <p>Personalkennzahlen und Kennzahlensysteme</p> <p>Qualitative und quantitative Personalplanung</p> <p>Simulationen</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Personalcontrolling
<p>Entscheidungsunterstützung</p>	<p>Verständnis der Unternehmens- und Personalstrategie Performance Management Systeme insbesondere Berechnung der Leistungsboni, Erfolgsbeteiligung mit ihren Auswirkungen; Auswirkungen von Maßnahmen der Freistellung auch unter Kostenaspekten und Anwendung der Kenntnis auf den Personalbereich und die Personalarbeit Evaluierungsinstrumente: Fachwissen über Verfahren der Eigen- und Fremdbewertung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme sowie Definition und Quantifizierung von Evaluationskriterien für die Personalcontrolling-Leistungen</p>
<p>Wissensmanagement</p>	<p>Kenntnis von Wirkungszusammenhängen der Personalarbeit und Ableitung von Handlungsempfehlungen für Führungskräfte Verständnis und Anwendung von Tools und Instrumenten der Personalarbeit sowie eine strategische Sichtweise auf die Personalarbeit Umsetzung von Kenntnissen zum Tarif- und Arbeitsrecht sowie Betriebsverfassung ins Personalcontrolling und deren Beachtung</p>
<p>Optimierung und IT-Werkzeuge</p>	<p>Wissen zur Evaluation von Prozessen und deren Analyse und Optimierung, Kenntnisse zur Durchführung von Prozesskostenrechnungen und Prozesskostenoptimierung Beherrschen von Methoden der internen Leistungsverrechnung Softwarekenntnisse in den Bereichen Datenbank-Software, Tabellenkalkulation, Gehaltsabrechnungssysteme, BI-Systeme, Berichts- und Analysesoftware</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung
Unternehmerisches Verständnis	<p>Funktionsübergreifende Kenntnis der verschiedenen Fachabteilungen innerhalb des Unternehmens (z. B. Marketing, Vertrieb, Logistik)</p> <p>Verständnis der vom eigenen Unternehmen verkauften Produkte oder Dienstleistungen</p> <p>Verständnis der unternehmensinternen Organisationsstruktur und des gewinnbringenden Einsatzes von Ressourcen innerhalb und außerhalb des Unternehmens</p> <p>Verständnis der Anforderungen aus Kundenperspektive</p>
Prozesse und Strukturen	<p>Kenntnis bereichs- und funktionsübergreifender Zusammenhänge und Abläufe sowie der Machtverhältnisse</p> <p>Kenntnis der Stärken und Schwachstellen sowie Optimierungspotenziale im Unternehmen</p> <p>Prozessmanagement- und Reorganisations-Know-how</p>
Ziele und Zielsystem	<p>Kenntnis der aktuellen Ziele, des Zielsystems und der Akteure auf allen Ebenen</p> <p>Verständnis der Funktionsweise von Entscheidungsprozessen und des Entscheidungsverhaltens des Managements, Verständnis der Mechanismen zur Durchsetzung von Entscheidungen</p>
Beratungs- und Führungsinstrumente	<p>Kenntnis von Beratungsinstrumenten und -methoden (z. B. PEST/SWOT-Analyse, Diversifikations- und Risikomatrix et al., Kreativitätstechniken etc.)</p> <p>Reportingtools („Business Intelligence“-Lösungen) und Datenmanagement inkl. der zu verwendenden Software zur betriebswirtschaftlichen Beratung SAP, Microsoft Office Suite und andere Change Management-Ansätze</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme
Leistungssteigerungsansätze im Controlling	<p>Wissen über integrierte Performance Measurement- und Managementsysteme für unterschiedliche Controlling Elemente (z. B. prozessorientiertes Performance Measurement-System)</p> <p>Qualitätsmanagement-Know-how: Kenntnisse über grundlegende Methoden und Verfahren zur Evaluierung der Controlling-Performance</p> <p>Evaluierungsinstrumente: Fachwissen über Verfahren der Eigen- und Fremdbewertung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme sowie Definition und Quantifizierung von Evaluationskriterien für die Controlling-Leistungen</p> <p>Projektmanagement</p> <p>Investitionsrechnung</p>
Best-Practice Ansätze, Neuerungen, Kundenbedarf	<p>Kenntnis von Best-Practice-Ansätzen anderer Unternehmen, Benchmarks</p> <p>Information über die wesentlichen fachlichen, instrumentellen und sonstigen Trends und Entwicklungen</p> <p>Kenntnis über den Controlling-Bedarf der internen Kunden</p>
Wissensmanagement und Kooperation	<p>Entwicklung von Richtlinien und Standards und Dokumentation bzw. Weiterentwicklung des Know-hows der Controller-Organisation (z. B. Controlling-Handbuch)</p> <p>Vermittlung und Kommunikation von neuen Richtlinien und Standards, Durchführung von Schulungen zur Information von Mitarbeitern über neue Anforderungen im Controlling, Rechnungswesen, Finanzmanagement etc.</p>

Know-how-Katalog	IGC-Hauptprozess Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme
Change Management	Change Management: Wissen zur Erstellung von Implementierungsplänen (personelle und IT-basierte Anforderungen) Koordination von organisationalen, IT-basierten und systemspezifischen Anforderungen der Controlling-Neuerung mit dem bestehenden System
IT-Werkzeuge	Softwarekenntnisse in den folgenden Bereichen: ERP-System, Datenbank-Software, Analyse-Software, Tabellenkalkulation

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Publikation	16
Abb. 2: Erfüllung und Veränderung der Anforderungen an Controller-Kompetenzen	18
Abb. 3: Management von Controller-Kompetenzen	20
Abb. 4: CFO und leitende Controller federführend im Kompetenz- management	22
Abb. 5: Zugrundeliegender Kompetenzbegriff	23
Abb. 6: Simulation des Kapazitätsrisikos (Unter- und Überdeckung) auf Funktionsgruppenbasis	26
Abb. 7: Muster-Kompetenzprofil – Soll-Ausprägung versus Ist-Profil .	27
Abb. 8: Vergleich des Muster-Kompetenzprofils eines leitenden Angestellten mit dem eines Experten einer Fachabteilung	28
Abb. 9: Einbettung des Controller-Kompetenzmodells in die Gesamtarchitektur der IGC- Standards	36
Abb. 10: Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling	38
Abb. 11: Bestandteile des Controller-Kompetenzmodells der IGC	40
Abb. 12: Kompetenzatlas von Heyse/Erpenbeck	41
Abb. 13: Ebenen des Controller-Kompetenzkataloges	42
Abb. 14: Methodisches Vorgehen bei der Kompetenzableitung	43
Abb. 15: Phase 1 – Beispiel einer Kompetenzmatrix auf Teil- prozess-Ebene für den Hauptprozess Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme	44
Abb. 16: Phase 2 – Beispiel erfolgskritischer Kompetenzen auf Hauptprozess-Ebene	44
Abb. 17: Outputorientierter Raster des Controller-Kompetenz- kataloges	47
Abb. 18: Basiskompetenzen für Wissensarbeiter nach Kompetenz- klassen	52
Abb. 19: Eigenverantwortung als Basiskompetenz für Wissensarbeiter ...	54
Abb. 20: Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen nach Kompetenzklassen	55

Abb. 21: Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen nach Output-Kategorien	56
Abb. 22a: Impulsgeben als prozessübergreifende Controller-Kompetenz	57
Abb. 22b: Skalierung der prozessübergreifenden Controller-Kompetenz Impulsgeben	58
Abb. 23a: Fachwissen als prozessübergreifende Controller-Kompetenz	59
Abb. 23b: Skalierung der prozessübergreifenden Controller-Kompetenz Fachwissen	60
Abb. 24: Prozessübergreifendes Fachwissen	61
Abb. 25a: Prozessspezifische Kompetenzen „Strategische Planung“ nach Kompetenzklassen	63
Abb. 25b: Prozessspezifische Kompetenzen „Strategische Planung“ nach Output-Kategorien	64
Abb. 26a: Offenheit für Veränderung als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Strategische Planung“	65
Abb. 26b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz Offenheit für Veränderung	66
Abb. 27: Prozessspezifisches Fachwissen – „Strategische Planung“ ...	67
Abb. 28a: Prozessspezifische Kompetenzen „Operative Planung und Budgetierung“ nach Kompetenzklassen	68
Abb. 28b: Prozessspezifische Kompetenzen „Operative Planung und Budgetierung“ nach Output-Kategorien	69
Abb. 29a: Organisationsfähigkeit als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Operative Planung und Budgetierung“	70
Abb. 29b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz Organisationsfähigkeit	71
Abb. 30: Prozessspezifisches Fachwissen – „Operative Planung und Budgetierung“	72
Abb. 31a: Prozessspezifische Kompetenzen „Forecast“ nach Kompetenzklassen	73
Abb. 31b: Prozessspezifische Kompetenzen „Forecast“ nach Output-Kategorien	73
Abb. 32a: Marktverständnis als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Forecast“	75

Abb. 32b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz Marktverständnis	75
Abb. 33: Prozessspezifisches Fachwissen – „Forecast“	76
Abb. 34a: Prozessspezifische Kompetenzen „Kosten- und Leistungsrechnung“ nach Kompetenzklassen	77
Abb. 34b: Prozessspezifische Kompetenzen „Kosten- und Leistungsrechnung“ nach Output-Kategorien	78
Abb. 35a: Entscheidungsfähigkeit als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Kosten- und Leistungsrechnung“	79
Abb. 35b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz Entscheidungsfähigkeit	80
Abb. 36: Prozessspezifisches Fachwissen – „Kosten- und Leistungsrechnung“	81
Abb. 37a: Prozessspezifische Kompetenzen „Management Reporting“ nach Kompetenzklassen	82
Abb. 37b: Prozessspezifische Kompetenzen „Management Reporting“ nach Output-Kategorien	82
Abb. 38a: Kommunikationsfähigkeit als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Management Reporting“	84
Abb. 38b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz Kommunikationsfähigkeit	84
Abb. 39: Prozessspezifisches Fachwissen – „Management Reporting“ ..	85
Abb. 40a: Prozessspezifische Kompetenzen „Projekt- und Investitionscontrolling“ nach Kompetenzklassen	86
Abb. 40b: Prozessspezifische Kompetenzen „Projekt- und Investitionscontrolling“ nach Output-Kategorien	87
Abb. 41a: Konzeptionsstärke als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Projekt- und Investitionscontrolling“	88
Abb. 41b: Skalierung der prozessspezifischen Controller-Kompetenz Konzeptionsstärke	88
Abb. 42: Prozessspezifisches Fachwissen – „Projekt- und Investitionscontrolling“	90
Abb. 43a: Prozessspezifische Kompetenzen „Risikomanagement“ nach Kompetenzklassen	91
Abb. 43b: Prozessspezifische Kompetenzen „Risikomanagement“ nach Output-Kategorien	91

Abb. 44a: Konfliktlösungsfähigkeit als prozessspezifische Controller-Kompetenz – „Risikomanagement“	93
Abb. 44b: Skalierung der prozessspezifischen Controller- Kompetenz Konfliktlösungsfähigkeit	93
Abb. 45: Prozessspezifisches Fachwissen – Risikomanagement	95
Abb. 46a: Prozessspezifische Kompetenzen „Personalcontrolling“ nach Kompetenzklassen	96
Abb. 46b: Prozessspezifische Kompetenzen „Personalcontrolling“ nach Output-Kategorien	97
Abb. 47a: Kooperationsfähigkeit als prozessspezifische Controller- Kompetenz – „Personalcontrolling“	98
Abb. 47b: Skalierung der prozessspezifischen Controller- Kompetenz Kooperationsfähigkeit	99
Abb. 48: Prozessspezifisches Fachwissen – „Personalcontrolling“ ...	100
Abb. 49a: Prozessspezifische Kompetenzen „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“ nach Kompetenzklassen	101
Abb. 49b: Prozessspezifische Kompetenzen „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“ nach Output-Kategorien	101
Abb. 50a: Schöpferische Fähigkeit als prozessspezifische Controller- Kompetenz – „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“	103
Abb. 50b: Skalierung der prozessspezifischen Controller- Kompetenz Schöpferische Fähigkeit	103
Abb. 51: Prozessspezifisches Fachwissen – „Betriebswirtschaftliche Beratung und Führung“	104
Abb. 52a: Prozessspezifische „Kompetenzen Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“	105
Abb. 52b: Prozessspezifische Kompetenzen „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“ nach Output-Kategorien	106
Abb. 53a: Innovationsfreudigkeit als prozessspezifische Controller- Kompetenz – „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“	107
Abb. 53b: Skalierung der prozessspezifischen Controller- Kompetenz Innovationsfreudigkeit	107

Abb. 54: Prozessspezifisches Fachwissen – „Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“	109
Abb. 55: Raster Muster-Kompetenzprofil	111
Abb. 56a: Top-Kompetenzen für Leiter des Controller-Bereichs	119
Abb. 56b: Fachwissen – Leiter des Controller-Bereichs	122
Abb. 56c: Muster-Kompetenzprofil – Leiter Controller-Bereich	123
Abb. 57a: Top-Kompetenzen für strategische Controller	127
Abb. 57b: Fachwissen – Strategischer Controller	129
Abb. 57c: Muster-Kompetenzprofil – Strategischer Controller	130
Abb. 58a: Top-Kompetenzen für Beteiligungscontroller	135
Abb. 58b: Fachwissen – Beteiligungscontroller	138
Abb. 58c: Muster-Kompetenzprofil – Beteiligungscontroller	139
Abb. 59a: Top-Kompetenzen für Vertriebscontroller	142
Abb. 59b: Fachwissen – Vertriebscontroller	143
Abb. 59c: Muster-Kompetenzprofil – Vertriebscontroller	144
Abb. 60a: Top-Kompetenzen für Personalcontroller	148
Abb. 60b: Fachwissen – Personalcontroller	150
Abb. 60c: Muster-Kompetenzprofil – Personalcontroller	151
Abb. 61a: Top-Kompetenzen für Werkscontroller	155
Abb. 61b: Fachwissen – Werkscontroller	157
Abb. 61c: Muster-Kompetenzprofil – Werkscontroller	158
Abb. 62: Kalibrierung von Soll-Kompetenzen	161
Abb. 63: Systematisierung von Controllern in einer horizontalen und vertikalen Dimension	168
Abb. 64: Controller-Kompetenzen als zentraler Anker der Personalarbeit	171
Abb. 65: Entwicklungsinstrumente für die Controlling-Organisation	174
Abb. 66: Zielbild eines modernen Controllings	175