



# Kompetenzen entwickeln – Performance steigern

## Neue Chancen durch ein professionelles Kompetenzmanagement in Controlling und Finance

**Datum:** 21. April 2015

**Präsentation:** Rita Niedermayr

**Verteiler:** 40. Controller Congress  
ICV, München



International  
Group of  
Controlling

[www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)  
[www.controller-institut.at](http://www.controller-institut.at)



## Dr. Rita Niedermayr-Kruse

---



**Österreichisches Controller-Institut, Geschäftsführerin**

**Contrast Management-Consulting, Partnerin**

- ▲ Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien
- ▲ Geschäftsführerin des gemeinnützigen Vereins Österreichisches Controller-Institut, Wien
- ▲ Geschäftsführende Gesellschafterin der Contrast Management-Consulting Gruppe, Wien
- ▲ Vorsitzende des Aufsichtsrats Česká Asociace pro Finanční Řízení (CAFIN), Prag
- ▲ Mitglied des Managing Committee der International Group of Controlling, St. Gallen
- ▲ Lehr-, Forschungs- und Beratertätigkeit
- ▲ Herausgeberin CFOaktuell, Lindeverlag

# Agenda

---

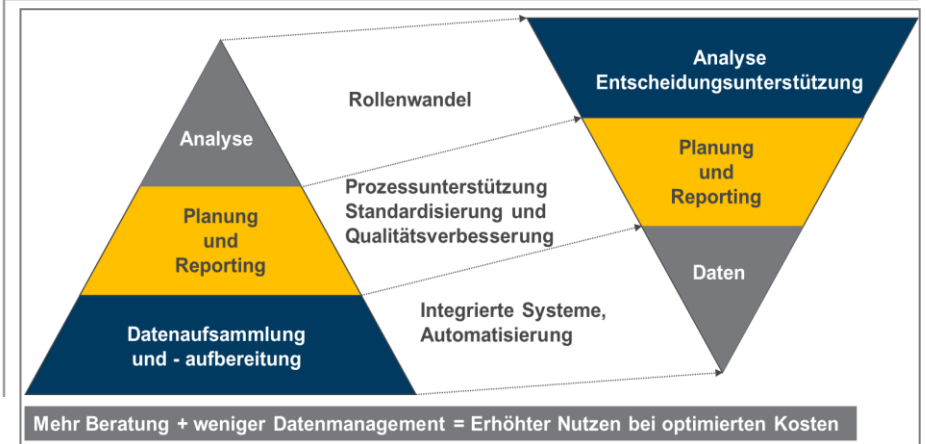
- 1** **Vom Fachexperten zum Management Partner –  
Paradigmenwechsel in der Personalarbeit**
- 2 Vom Fachwissen zu erfolgskritischen Kompetenzen –  
das neue Kompetenzmodell der IGC
- 3 Kompetenzmanagement – ausgewählte Instrumente  
und praktische Erfahrungen
- 4 Kompetenzmanagement ist Chefsache!

## Controller als Partner des Managements: Ergebnis eines jahrelangen Rollenwandels

### 1 Treiber eines jahrelangen Rollenwandels



### 2 Vom Zahlenmanager zum internen Berater



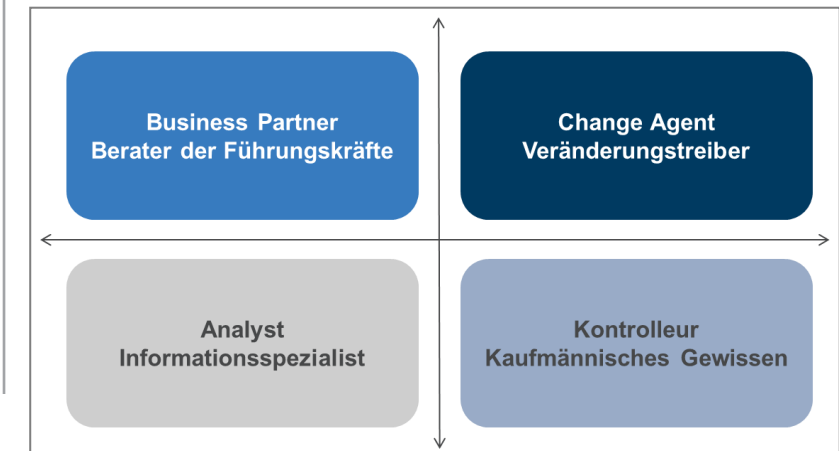
### 3 Der Management Partner als Mission

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



Controller...	... 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.

### 4 Rollenvielfalt unter einem Dach



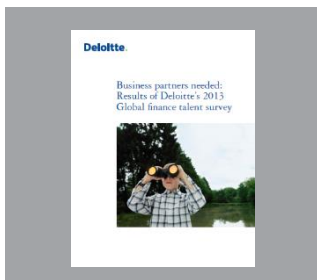
## Status quo der Personalarbeit in der Controller-Organisation



- Erfolgreiche Unternehmen managen Kompetenzanforderungen systematischer.
- Verhaltensanforderungen werden über fachliche und technische Anforderung gestellt.
- Einen besonderen Bedeutungszuwachs werden die folgenden Kompetenzen erfahren: Geschäftsverständnis; die Fähigkeit, kritisch zu hinterfragen sowie Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit. Aufholbedarf gibt es auch bei Führungskompetenzen.



- In weniger als der Hälfte der Unternehmen werden Kompetenzanforderungen der Controller systematisch identifiziert, formuliert und transparent gemacht (44 %).
- In nur 33 % der befragten Unternehmen gibt es eine auf die Controller-Funktion abgestellte Personalentwicklung.
- Eine gezielte Weiterentwicklung der Controller-Kompetenzen erfolgt gar nur in 20 %.



- Business-Partner-Funktionen sind für 38 % der befragten Führungskräfte am schwierigsten zu besetzen. 33 % gehen davon aus, die Controller-Stellenanforderungen innerhalb der nächsten 3 Jahre aus der eigenen Pipeline nicht abdecken zu können.
- Nur 40 % entwickeln ihre Hochleistungsträger selbst.
- Nur 41 % glauben, dass Stellen in Controlling ansprechend vermarket werden.

Quellen:

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

Controlling-Panel 2013 (<http://www.controller-institut.at/de/mitgliedschaft/mitgliederleistungen/wissensnetzwerk/>)

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

## Kompetenzen in den Mittelpunkt der Personalarbeit stellen





### Standpunkte zur Bedeutung „weicher Faktoren“



### Forderungen der IGC

- ▲ Eine **Neubewertung der Kompetenzanforderungen** an Controller wird erforderlich.
- ▲ Ein erfolgreiche Verankerung des Berufs- und Rollenbilds der Controller zum Management Partner ist von Unternehmen **gezielt zu managen**.
- ▲ Die Top-Entscheider in Controlling und Finance brauchen dafür ein sichtbar gelebtes **Kompetenzbewusstsein**.
- ▲ Konzeptionell wie praktisch muss eine **tieferer Auseinandersetzung** mit den (situativen) Controller-Kompetenzen erfolgen.
- ▲ Die **Personalentwicklung** bzw. das Talent Management innerhalb von Controlling und Finance sollte dem Kompetenzbedarf entsprechen und neu ausgerichtet werden.

## Initiativen zur Standardisierung – Leitfragen der IGC

<b>Controller-Leitbild (2002, 2014)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▲ Wie sollten sich Controller strategisch positionieren?</li><li>▲ Welcher Auftrag ist damit verbunden?</li></ul>	 International Group of Controlling
<b>Controlling-Prozessmodell (2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▲ Welche Abläufe umfasst Controlling? Welche Aufgaben leiten sich daraus ab?</li><li>▲ Wie können diese Abläufe effizient aufeinander abgestimmt werden?</li></ul>	 International Group of Controlling
<b>Controlling-Prozesskennzahlen (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▲ Wie entsteht Controller-Performance im Kontext des Prozessmodells?</li><li>▲ Wie lässt sich Controller-Performance messen und steuern?</li></ul>	 International Group of Controlling
<b>Controller-Kompetenzmodell (2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▲ Was müssen Controller können, um Ihre Aufgaben mit hoher Qualität und zur Zufriedenheit der Stakeholder zu erledigen?</li></ul>	 International Group of Controlling

Grundlagen: Controller-Wörterbuch; DINSPEC 1086 und Grundsatzpapier

Quelle: [www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)

# Agenda

---

- 1 Vom Fachexperten zum Management Partner –  
Paradigmenwechsel in der Personalarbeit
- 2 Vom Fachwissen zu erfolgskritischen Kompetenzen –  
das neue Kompetenzmodell der IGC**
- 3 Kompetenzmanagement – ausgewählte Instrumente  
und praktische Erfahrungen
- 4 Kompetenzmanagement ist Chefsache!



## Zentrale Fragen des Kompetenzmodells

---

- ▲ Welche Kompetenzen sind für Controller **allgemein** wichtig? Was müssen Controller können, um Ihre Aufgaben mit hoher Qualität und zur Zufriedenheit der Kunden zu erledigen?
- ▲ 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?
- ▲ Welche Kompetenzen sind für eine **Controller-Organisation** erfolgskritisch? Welche Kompetenzen sind bei einer sich verändernden oder neu auszurichtenden Organisation zu forcieren?

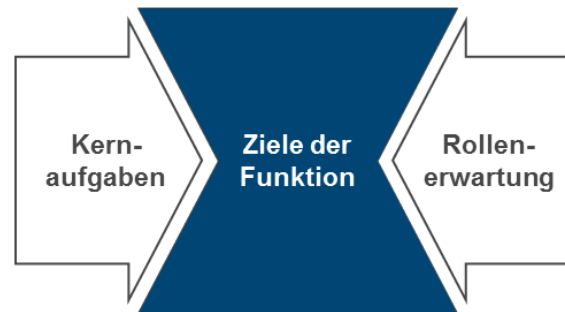
## Bestandteile des Kompetenzmodells der IGC

### Controller-Kompetenzmodell

#### Hierarchischer Kompetenzkatalog



#### Muster- Funktionsprofile



#### Muster- Kompetenzprofile



**Generisches Modell:** abgeleitet aus den IGC-Grundlagen, dem Controller-Leitbild und dem Controlling-Prozessmodell. Ist situativ dem Kontext anzupassen.

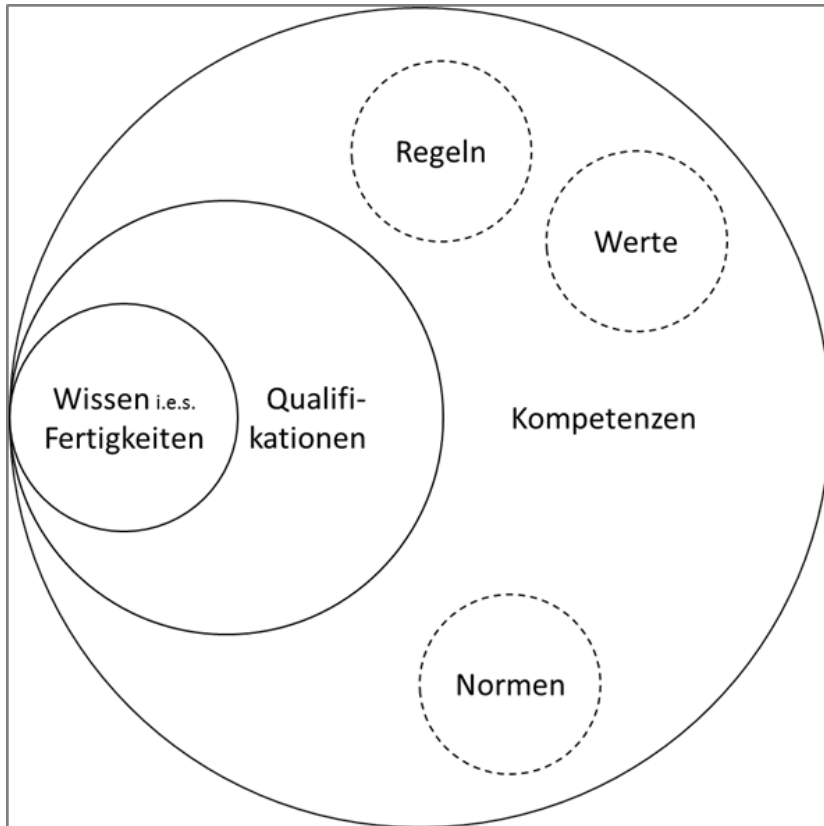
**Funktionsspezifisch:** beinhaltet erstmals erfolgskritische Controller-Kompetenzen und standardisierte Kompetenzbeschreibungen.

**Ausrollbar:** direkte Anwendung der Kompetenzen in Muster-Kompetenzprofilen für diverse Controller-Funktionen.

Quelle: IGC (Hrsg.), 2015

## Kompetenzen sind der Schlüssel zum Erfolg

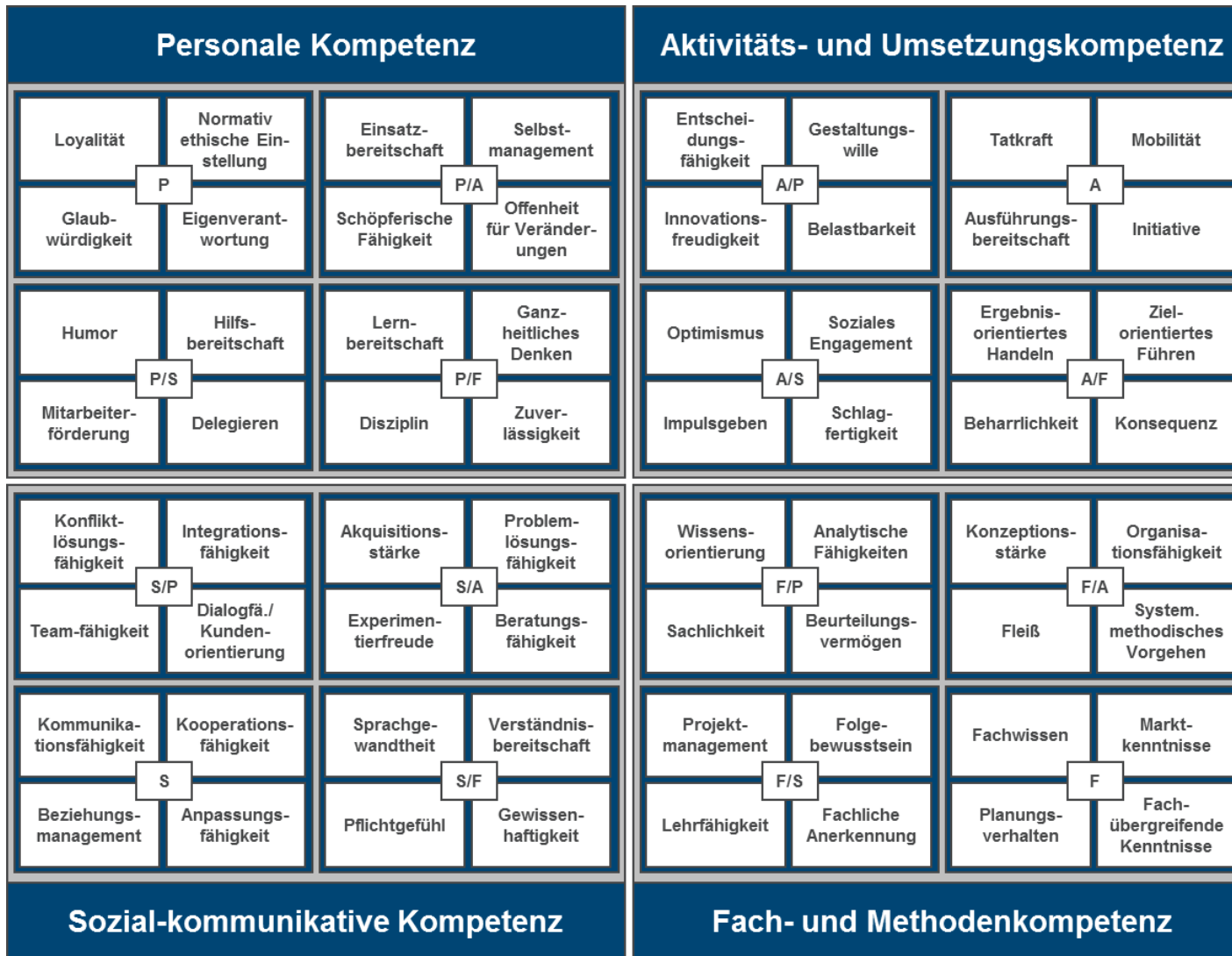
### Mehr als reines Wissen



### Gezeigtes Verhalten

- ▲ Kompetenzen befähigen, sich selbst zu organisieren. Sie umfassen Know-how, inhärente Fähigkeiten, Qualifikationen, Erfahrungen, Werte und Normen.
- ▲ Kompetenzen helfen, dass zuvor nicht bekannte, komplexe Herausforderungen bewältigt werden können.
- ▲ Sie werden beeinflusst von individueller Erfahrung, individuellen Werten und Werthaltungen sowie Unternehmenswerten.
- ▲ Kompetenzen werden erst durch ihre Umsetzung sichtbar.

## Umfassende Handlungskompetenz durch die Synthese der einzelnen Kompetenzfacetten








### Basis: Kompetenz-Atlas

- ▲ Kompetenzkatalog mit **64 Einzelkompetenzen**, die 4 Kompetenzklassen zugeordnet sind.
- ▲ Einzelkompetenzen als „**Mischkompetenzen**“ wie z. B. Impulsgeben (A/S) oder Konzeptionsstärke (F/A).
- ▲ Anerkannter **Bezugsrahmen** als Basis für die Auswahl von Controller-Kompetenzen

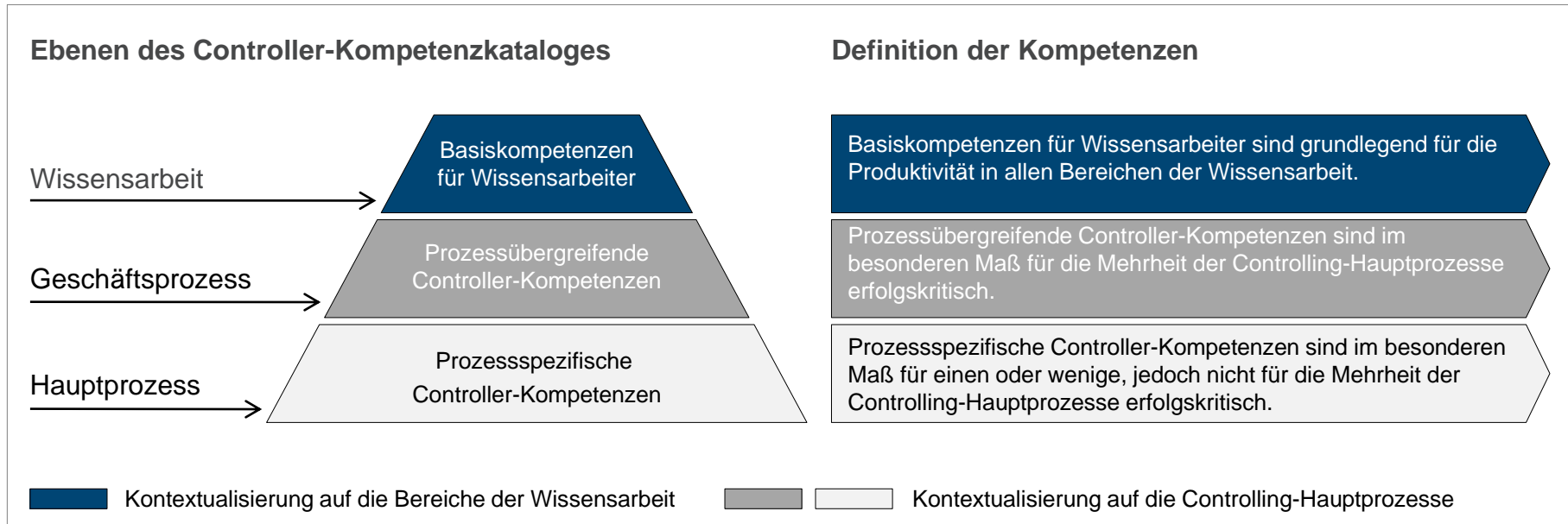
Quelle: Heyse/Erpenbeck, 2009

## Beispiel: Kompetenz Impulsgeben (A/S)

Muster-Kompetenzbeschreibung	Erläuterungen
<b>Impulsgeben (A/S)</b> <i>Fähigkeit, anderen Handlungsanstöße zu vermitteln</i>	 <b>Kompetenzbezeichnung</b>
<b>Erläuterung:</b> Impulsgeben ist die Fähigkeit, Führungskräften wie Mitarbeitern proaktiv und wirkungsvoll Verhaltens- und Denkanstöße geben zu können. Der Impulsgebende inspiriert dabei andere, regt sie an, motiviert sie und ist Auslöser für verbesserte Arbeitshandlungen, die sich auf Planungs-, Ausführungs-, oder Organisationsaktivitäten beziehen können.	 <b>Erläuterung für einheitliches Verständnis</b>
<b>Kompetenzbegriff:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regt durch seinen Wissenshintergrund an</li> <li>• Gibt Denkanstöße, regt gemeinsames Nachdenken an</li> <li>• Ermuntert im Rahmen der Diskussion Entscheidungsträger zu rationalen und ökonomisch sinnvollen Handeln</li> </ul>	 <b>Verhaltensanker zur Präzisierung des gewünschten Verhaltens</b>
<b>Kompetenzübertreibung:</b> Setzt sich zu verbissen für die Durchsetzung seiner Ideen ein; drängt sich anderen mit seinen Ideen auf	 <b>Negative Aspekte, Relativierung</b>
<b>Begründung Auswahl:</b> In internen Beratungssituationen ist der Controller besonders gefordert, dem Management Denk- und Verhaltensanstöße über zukünftige Chancen und Handlungsmöglichkeiten zu geben. Die Fähigkeit des Impulsgebens hilft dem Controller über die fachlich-inhaltliche Argumentation hinaus, das Management in wichtigen Fragestellungen zu inspirieren und Verhaltensanstöße zu geben.	 <b>Kontextualisierung für Controller</b>

Quelle: IGC (Hrsg.), 2015

## Generischer Zugang: Controller-Kompetenzen auf 3 Ebenen



### Basiskompetenzen Wissensarbeiter:

übergeordnete Ebene, für alle Wissensarbeiter relevant, aus der einschlägigen Literatur abgeleitet.

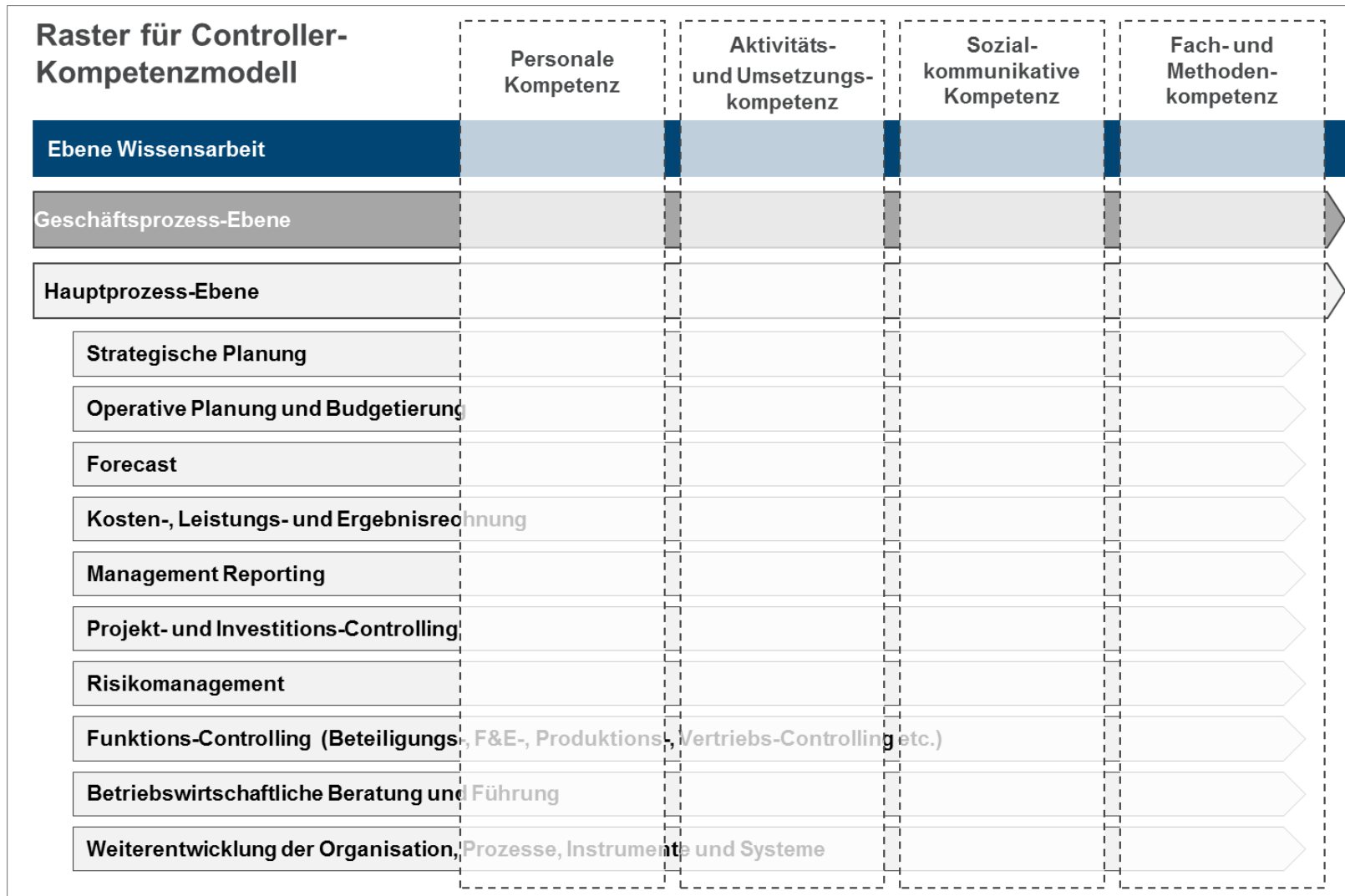
### Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen:

Sind für die Controller-Funktion erfolgskritisch unabhängig von der konkreten Aufgabe; werden aus dem Controlling-Prozessmodell und dem Leitbild abgeleitet.

### Prozessspezifische Controller-Kompetenzen:

Werden systematisch aus dem Controlling-Prozessmodell abgeleitet.

## Kompetenzableitung: Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Prozessen



## Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen

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

### Prozessübergreifende Kompetenzen

Die Übersicht enthält 15 prozessübergreifende, für alle Controller-Funktionen erfolgskritische Kompetenzen. Für jede dieser Kompetenzen sieht der Kompetenzkatalog eine ausführliche, standardisierte Kompetenzbeschreibung vor.

#### \*\* Know-how-Katalog

Prozessübergreifend erforderliches Controller-Fachwissen wird zusätzlich zur gleichnamigen Kompetenz separat in einem Know-how-Katalog aufgelistet.

Quelle: IGC (Hrsg.), 2015



## Prozessspezifische Controller-Kompetenzen: Strategische Planung

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

### Prozessspezifische Kompetenzen

Für jeden der zehn Hauptprozesse des Prozessmodells der IGC (siehe Anhang), werden erfolgskritische Kompetenzen abgeleitet und detaillierte, kontextualisierte Kompetenzbeschreibungen erstellt.

#### \*\* Know-how-Katalog

Prozessspezifisch erforderliches Controller-Fachwissen wird zusätzlich zur gleichnamigen Kompetenz separat in einem Know-how-Katalog aufgelistet. Beispielsweise Fachwissen für den Hauptprozess „Strategische Planung“.

Quelle: IGC (Hrsg.), 2015

## Erfolgskritische Controller-Kompetenzen im Überblick

<b>Controller-Kompetenzkatalog - Ebene 2 und 3</b>				
<b>Geschäftsprozess</b>	Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Glaubwürdigkeit</li> <li>▪ Zuverlässigkeit</li> <li>▪ Normativ-ethische Einstellung</li> <li>▪ Ganzheitliches Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsequenz</li> <li>▪ Beharrlichkeit</li> <li>▪ Belastbarkeit</li> <li>▪ Zielorientiertes Führen</li> <li>▪ Impulsgeben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung</li> <li>▪ Beratungsfähigkeit</li> </ul>
<b>Hauptprozesse</b>	Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offenheit für Veränderung</li> <li>▪ Schöpferische Fähigkeiten/Kreativität</li> <li>▪ Delegation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestaltungswille</li> <li>▪ Entscheidungsfähigkeit</li> <li>▪ Innovationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>▪ Kooperationsfähigkeit</li> <li>▪ Konfliktlösungsfähigkeit</li> <li>▪ Integrationsfähigkeit</li> <li>▪ Beratungsfähigkeit</li> <li>▪ Experimentierfreude</li> <li>▪ Sprachgewandtheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analytische Fähigkeiten</li> <li>▪ Systematisch- methodisches Vorgehen</li> <li>▪ Beurteilungsvermögen</li> <li>▪ Geschäftsverständnis</li> <li>▪ Ps. Fachwissen</li> </ul>

Quelle: IGC (Hrsg.), 2015

## Muster-Kompetenzprofil Werkscontroller - Teil 1

Leadership		Kundenfokus	
Normativ-ethische Einstellung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Glaubwürdigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Impulsgeben/Gestaltungswille	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kundenorientierung/Dialogfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Zielorientierte / laterale Führung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kooperationsfähigkeit /Konfliktlösung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Integrationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Beratungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Know-how & Anwendung			
Fachwissen (s. Know-how-Katalog)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Analytische Fähigkeiten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Beurteilungsvermögen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Markt- und Geschäftsverständnis	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		
Projektmanagement	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Effizienz		Zukunftsgestaltung	
Belastbarkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ganzheitliches Denken	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Konsequenz /Beharrlichkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Offenheit für Veränderungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Schöpferische Fähigkeiten/Kreativität	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Systematisch-methodisches Vorgehen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Innovationsfreudigkeit	<input type="checkbox"/> <input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	Konzeptionsstärke	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

Quelle: IGC (Hrsg.), 2015

## Output-orientierter Raster: Brücke zur Controller-Performance

---

### 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 auszuüben.

### Kundenfokus

Beinhaltet Kompetenzen, die Controller dazu befähigen, ihre Leistungen service- und kundenorientiert zu erbringen und sie in die Lage zu versetzen, gegenüber ihren Stakeholdern Wirkung zu erzielen.

### Effizienz

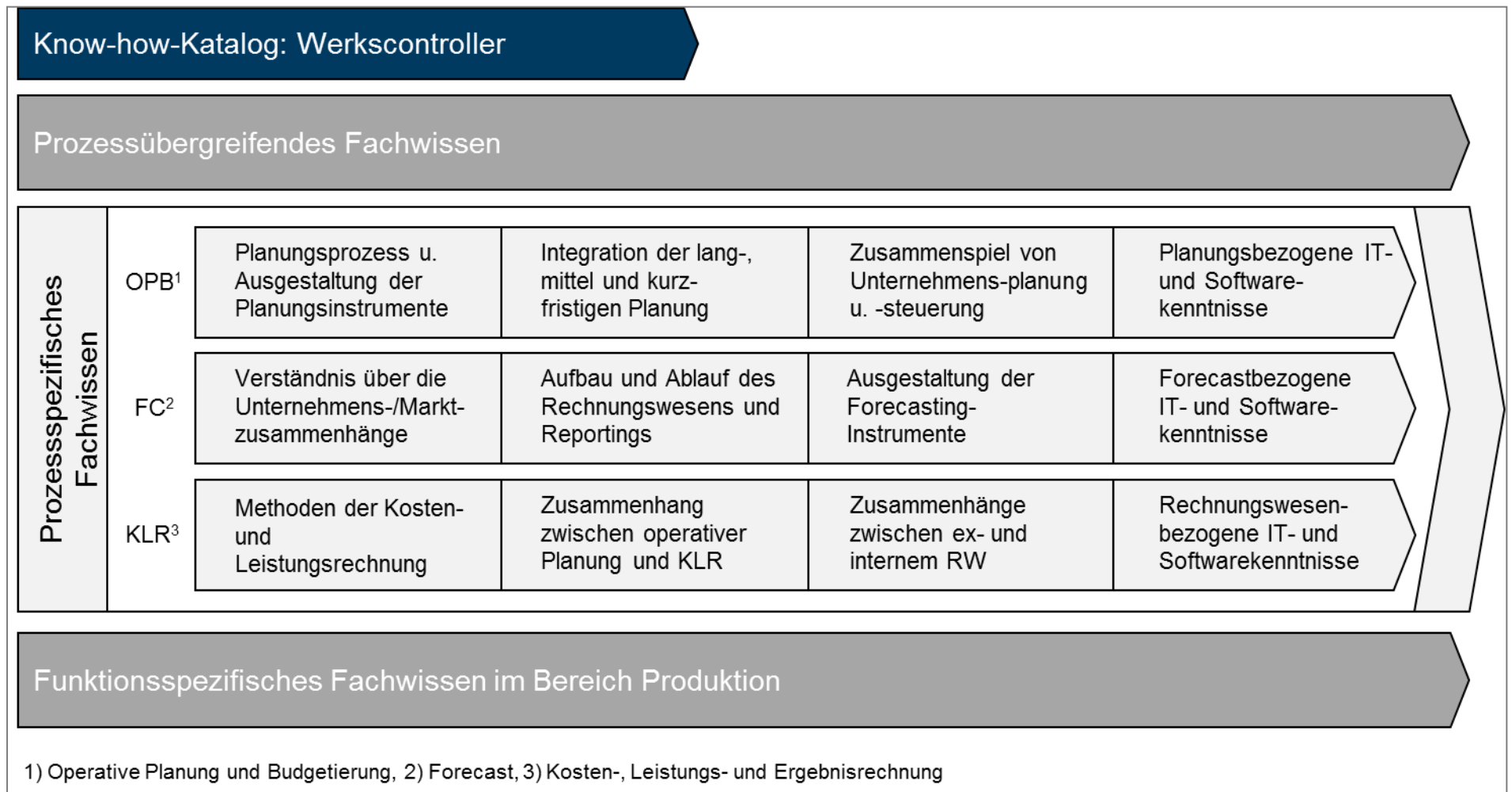
Beinhaltet Kompetenzen, die Controllern dazu verhelfen, ihre knappen Ressourcen rational einzusetzen und wirtschaftlich zu arbeiten.

### Zukunftsgestaltung

Beinhaltet Kompetenzen, die Controllern dazu verhelfen, Akzente für zukunftssträchtige, betriebswirtschaftliche Entscheidungen sowie zur Weiterentwicklung des Controlling-Bereiches zu setzen.

Quelle: IGC (Hrsg.), 2015

## Muster-Kompetenzprofil Werkscontroller - Teil 2



Quelle: IGC (Hrsg.), 2015

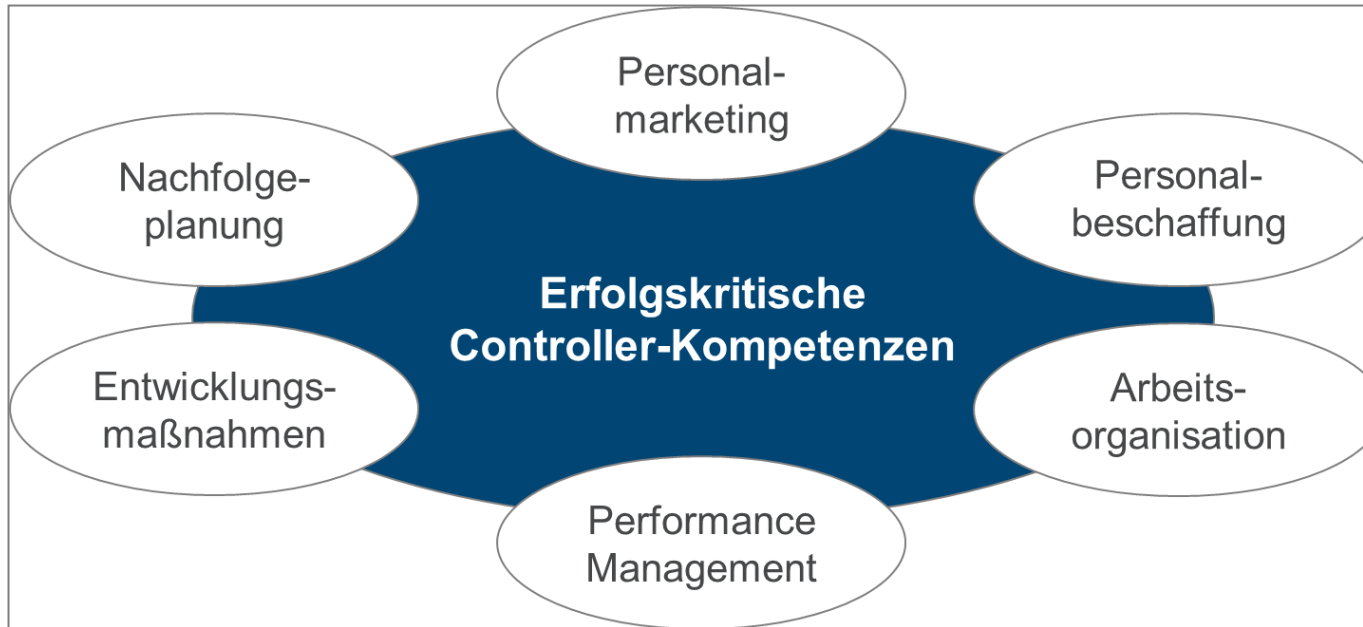
# Agenda

---

- 1 Vom Fachexperten zum Management Partner –  
Paradigmenwechsel in der Personalarbeit
- 2 Vom Fachwissen zu erfolgskritischen Kompetenzen –  
das neue Kompetenzmodell der IGC
- 3 Kompetenzmanagement – ausgewählte Instrumente  
und praktische Erfahrungen**
- 4 Kompetenzmanagement ist Chefsache!

## Kompetenzmodell als zentraler Anker für die Personalarbeit

### Anwendungsfelder im Personal-Lebenszyklus



Quelle: Gleich (Hrsg.) 2013

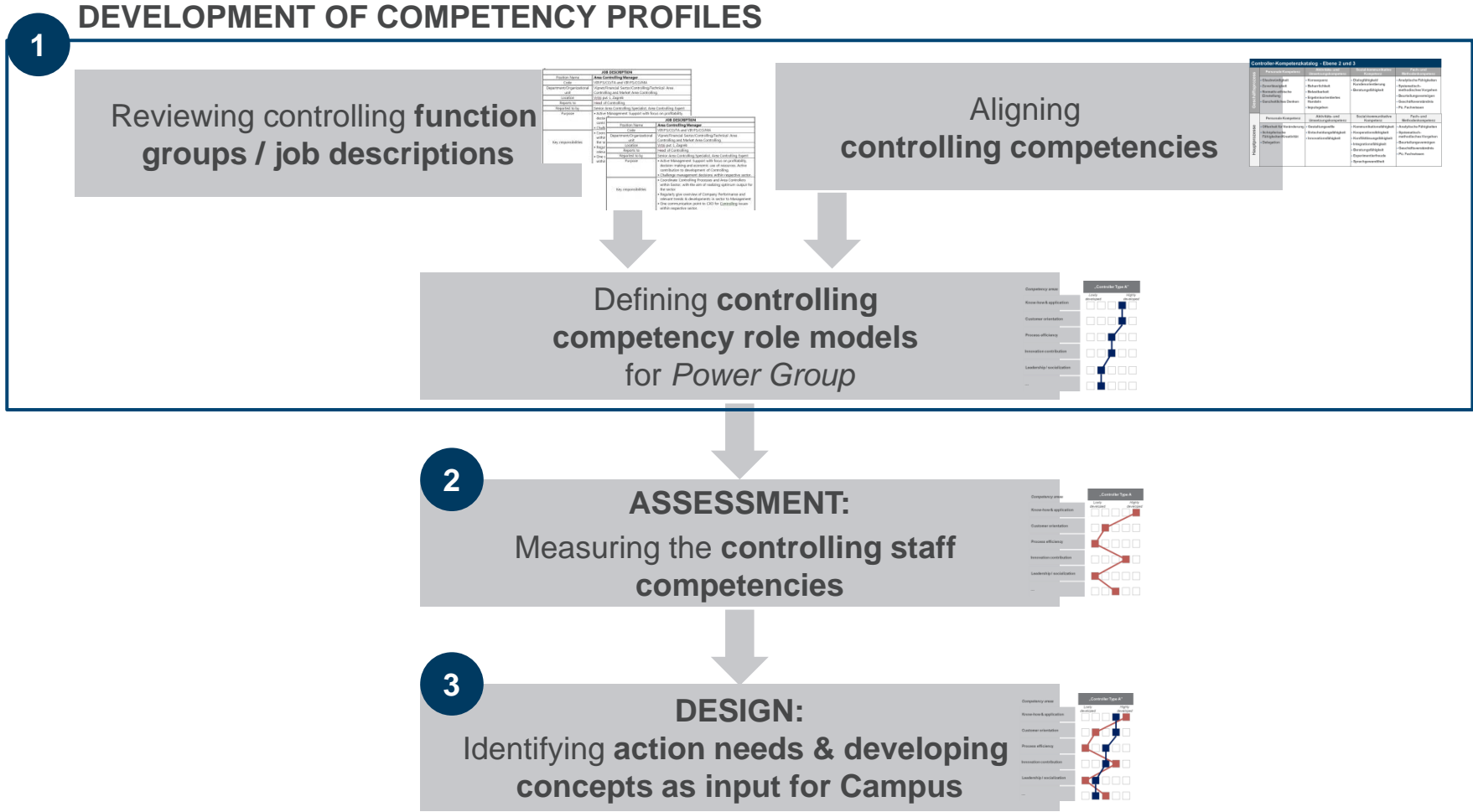
### Kompetenzmanagement...

### Kompetenzmodelle...

- ▲ Kompetenzmodelle sind der Kristallisationspunkt eines Kompetenzmanagements.
- ▲ Sie können im gesamten Personal-Lebenszyklus zum Einsatz kommen.
- ▲ Nur wenn Kompetenzen in den zentralen HR-Instrumenten integriert sind, werden sie nachhaltig im Verhalten der Mitarbeiter zum Tragen kommen.

...unterstützt Organisationen bei der Erreichung herausfordernder Ziele, der Umsetzung neuer Strategien und in Veränderungsprozessen, indem organisationales, individuelles sowie Gruppenlernen verknüpft werden.

# Praxisbeispiel: Kompetenzbasierte Controller-Entwicklung



Quelle: Kreuzer/Niedermayr, 2014



## Praxisbeispiel: Kalibrierung der Soll-Kompetenzen

### Kompetenzprofil Kategorie: Know-how & Anwendung

Process	Controlling-Head	Group Controller	Divisional Controller	Capex Controller	Strategy Controller	System Controller	
Analytical skills	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Expert knowledge	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	
Judgment	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Market and business understanding	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

### Festlegung der Soll-Werte

- ▲ Grundlage für die Festlegung sind die skalierten Kompetenzbeschreibungen (siehe Skalierung).
- ▲ Bei der Erstellung eines konkreten Anforderungsprofils sollte neben den funktionalen Aspekten auch auf die Aufgaben der jeweiligen Hierarchiestufe (Assistent, Junior, Senior, Team Leader etc.) geachtet werden.
- ▲ Eine pauschale Erhöhung der Kompetenzanforderungen mit steigender Hierarchiestufe ist nicht sinnvoll, da die Aufgaben variieren und demnach unterschiedliche Anforderungen zu berücksichtigen sind.

Quelle: Kreuzer/Niedermayr, 2014

## Praxisbeispiel: Kompetenzevaluierung mittels Skalierung

### Impulsgeben

Impulsgeben ist die Fähigkeit, Führungskräften wie Mitarbeitern des Unternehmens vorausschauend und wirkungsvoll Verhaltens- und Denkanstöße geben zu können. Der Impulsgebende inspiriert dabei andere, regt sie an und ist Auslöser für verbesserte Arbeitshandlungen im Unternehmen, die sich auf Planungs-, Ausführungs-, oder Organisationsaktivitäten beziehen können.

### Skalierung

1	2	3	4	5
Ist in der Lage, Verbesserungsmaßnahmen im Unternehmen zu unterstützen.	Schlägt Verbesserungsmaßnahmen für den eigenen Verantwortungsbereich vor und unterstützt deren Umsetzung.	Setzt Ideen und Konzepte des eigenen Verantwortungsbereichs unmittelbar in Maßnahmen und Projekten um.	Motiviert andere, Ideen und Konzepte direkt in Maßnahmen und Projekten umzusetzen. Wirkt auch über seinen eigenen Verantwortungsbereich hinaus auf andere ein.	Motiviert andere, Ideen und Konzepte direkt in Maßnahmen und Projekten umzusetzen. Setzt dabei deutliche Akzente außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs.

Quelle: Kreuzer/Niedermayr, 2014 (angelehnt an Heyse/Erpenbeck)

## Praxisbeispiel: Kompetenzeinschätzung mittels Online-Fragebogen

### Analytical Skills



The following text describes a situation you could be confronted with. Please read through the situation and the answer options carefully. Select the statement which describes best how you would react.

1. **In order to evaluate the effects of a new strategic measure on the contribution of each customer, Business Intelligence prepares a complex excel-sheet with all the necessary data. The excel-sheet has 80MB and is not as structured as it would be necessary. Someone in your team has to analyze this sheet until next week. What would be your reaction? \***

- I would not be able to contribute to a situation like this.
- It is not my key strength to analyze problems like this.
- Working on problems like this is a necessary part of my job. I would not volunteer but I also would not resist doing it.
- I would be willing to try my skills on complex problems, but I feel more comfortable, if I have a little support from other colleagues.
- Given enough time I can achieve very good results in problems like this and I would volunteer if I had enough resources.
- I like working independently on complex problems like this and I consider them a good challenge. I am sure I can get a very good result and it is always interesting to get a deep understanding of complex issues.
- I am considered to be the expert for problems like this and my team would immediately choose me to do the job. I would be looking forward to the challenge and the time pressure would motivate me to give my best.

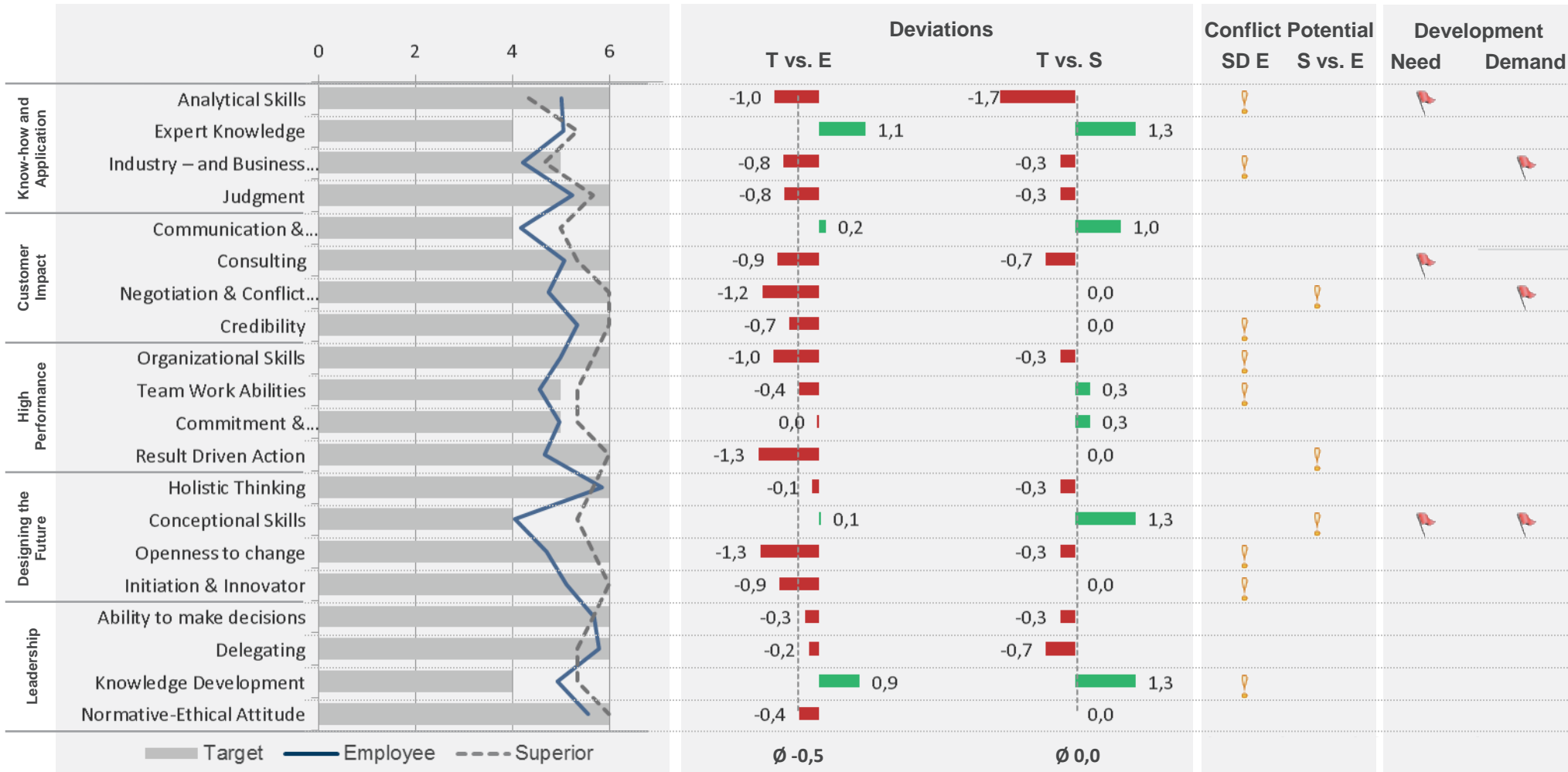
2. **Development \***

	I do not agree at all	I do not agree	I agree	I fully agree, this is one of my priorities
I can and I would like to further develop myself in this area.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle: Kreuzer/Niedermayr, 2014

## Praxisbeispiel: Bericht zur Kompetenzeinschätzung (Geschäftsstellen-Controller)

T ... Target; E ... Employee; S ... Superior, SD ... Standard Deviation



Quelle: Kreuzer/Niedermayr, 2014

# Agenda

---

- 1 Vom Fachexperten zum Management Partner –  
Paradigmenwechsel in der Personalarbeit
- 2 Vom Fachwissen zu erfolgskritischen Kompetenzen –  
das neue Kompetenzmodell der IGC
- 3 Kompetenzmanagement – ausgewählte Instrumente  
und praktische Erfahrungen
- 4 **Kompetenzmanagement ist Chefsache!**

## Kompetenzen werden zur Top-Managementaufgabe von CFO und Controlling-Leiter

---

### Chancen nutzen...

---

- ▲ Aufbau des Controller-Teams auf Basis von Soll-Kompetenzen: Irrglaube, dass jeder Controller Business Partner sein muss; Sicherung einer Aufgaben-adäquaten Mischung des Teams
- ▲ Aufgabenverteilung, indem ein Abgleich der Sollanforderungen (z. B. Management Reporting vs. „Strategische Planung“) und dem Ist-Profil erfolgt
- ▲ Beurteilung der Arbeitsleistung von Controllern mit Hilfe von Kompetenzen
- ▲ Gezielte Entwicklungsmaßnahmen zur Einarbeitung, Weiterqualifizierung sowie zur langfristigen Entwicklung und Bindung ans Unternehmen
- ▲ Gezielte und maßgeschneiderte Weiterentwicklung der Fähigkeiten von Controlling-Organisationen

### ...Kompetenzbewusstsein schaffen

---

- ▲ Kompetenzmanagement ist praktisch kaum existent. Der Aufholbedarf im systematischen Umgang mit Kompetenzen liegen auf der Hand.
- ▲ Laut Controlling-Panel sind in 70% der Unternehmen die Controlling- und Finanzbereiche für ihr Kompetenzmanagement verantwortlich. HR spielt nur eine untergeordnete Rolle.
- ▲ CFOs und Controlling-Leiter sind daher in erster Linie selbst für die Kompetenz ihrer Organisationen verantwortlich.
- ▲ Kompetenzen sind als Managementaufgabe in den Controlling- und Finanzorganisationen aufzuwerten und on top der Controlling-Agenda zu positionieren.

## Funktionsprofil Werkscontroller (siehe Muster-Kompetenzprofil Werkscontroller)

Funktionsprofil	Werkscontroller
<b>Ziele der Funktion</b>	<p>Der Werkscontroller ist für die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses verantwortlich. Dabei verantwortet er vor allem die Steuerung und Überwachung von produktionsbezogenen Wertschöpfungsprozessen. Im Mittelpunkt steht die Optimierung der Fertigung durch die Erhöhung der Effektivität und Effizienz der zugrundeliegenden Prozesse.</p> <p>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 produktionspezifischen Informationen versorgt.</p>
<b>Kernaufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines produktionspezifischen Controlling-Systems (z.B. Produktionsbudget, kennzahlengestütztes Produktionscontrolling)</li> <li>• Durchführung des strategischen Produktionscontrollings (z. B. langfristige Produktions-/Investitionsplanung)</li> <li>• Durchführung des operativen Produktionscontrollings (z.B. der Produktionsziel-, Produktionsprogramm-, Produktionskostenplanung)</li> <li>• Unterstützung von Investitionsentscheidungen in der Produktion (z.B. Kosten-Nutzen-Analysen, Investitionsrechnungen)</li> <li>• Durchführung des Projektcontrollings von Sonderprojekten im Rahmen der Produktion (z. B. Umstellung von Produktionsverfahren, Produktionsanlauf von neuen Produkten)</li> <li>• Sicherstellung von strukturierten Datenprozessen im Hinblick auf die Datenerfassung und -verarbeitung im Rahmen des Produktionsplanungs- und -steuerungssystems</li> <li>• Anbindung des Produktionsplanungs- und -steuerungssystems an das zentrale Controlling- und IT-System des Unternehmens</li> <li>• Analyse der Produktivität im Rahmen von Produktionsprozessen durch kennzahlengestütztes Produktionscontrolling</li> <li>• Weiterentwicklung des Controlling-Systems und der -instrumente im Rahmen des Produktionscontrolling</li> </ul>
<b>Rollenerwartung</b>	<p>Der Werksleiter 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.</p> <p>Zusätzlich nimmt der Werkscontroller eine bereichsspezifische Unterstützungsfunktion im Rahmen des Produktionsmanagements ein. Dabei übernimmt er die Analyse der Produktivität und die betriebswirtschaftliche Vorbereitung von Entscheidungen in der Produktion.</p>

Quelle: IGC (Hrsg.), 2015

## Literatur

---

- ▲ Erpenbeck, J., v. Rosenstiel, L., Handbuch Kompetenzmessung: erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart 2003
- ▲ Gleich, R. (Hrsg.), Controllingprozesse optimieren, Freiburg/München 2013
- ▲ Grote, S./ Kauffeld, S./Frieling, E.( Hrsg.): Kompetenzmanagement, 2. Aufl., Stuttgart, 2012
- ▲ Heyse, V./Erpenbeck, J., Kompetenztraining, 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl., Stuttgart 2009
- ▲ International Group of Controlling (Hrsg.), Controlling-Prozessmodell, Freiburg 2011
- ▲ International Group of Controlling (Hrsg.), Controlling-Prozesskennzahlen, Freiburg 2013
- ▲ International Group of Controlling (Hrsg.), Controller-Kompetenzmodell, Freiburg 2015
- ▲ Kreuzer, Ch./Niedermayr, R: Leitfaden Kompetenzmanagement, Controller Institut Wien 2014
- ▲ Schäffer, U./Margolin, M.: Controllerkompetenzen im Wandel erfolgreich managen, in: CFO aktuell 2013, Heft 4, S. 141ff
- ▲ 5. WHU Controllerpanel 2011 (<http://www.whu.edu/fakultaet-forschung/management-group/institut-fuer-management-und-controlling/business/whu-controllerpanel/>)
- ▲ Controlling-Panel 2013 (<http://www.controller-institut.at/de/mitgliedschaft/mitgliederleistungen/wissensnetzwerk/>)
- ▲ Deloitte Talent Survey 2013 (<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/finance/Deloitte-global-finance-talent-survey-report-2013.pdf>)