

Kompetenzbasierte Personalarbeit im Controlling

Das Controller-Kompetenzmodell der IGC eignet sich ganz besonders für die Anwendung im HR-Management. Es kann in allen Phasen des Lebenszyklus eines Mitarbeiters Nutzen stiften.

Rita Niedermayr-Kruse, Silke Wickel-Kirsch

Zwölf spezifische Controller-Kompetenzen wurden für eine Studie des WHU Controller Panels definiert und 2011 bei 389 Führungskräften des Controller-Bereichs abgefragt. Die Ergebnisse der Befragung zeichnen ein insgesamt positives Bild der Stärken und Schwächen von Controllern (vergleiche **Abbildung 1**): Laut der Selbstwahrnehmung der Studienteilnehmer werden Controller den Anforderungen, die an sie gestellt

werden, alles in allem gerecht. Insbesondere was die Kompetenz in Sachen Controlling-Instrumente, Geschäftsverständnis und Teamfähigkeit betrifft, schneiden die Controller überdurchschnittlich gut ab. Etwas anders sieht das Ergebnis allerdings bei Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit und Führungskompetenz aus. Hier werden die Ansprüche nur unterdurchschnittlich erfüllt. Das WHU Controller Panel belegt damit klar, dass die Controller Nachholbedarf bei den Social Skills haben. Den niedrigsten Erfüllungsgrad zeigt die Umfrage hinsichtlich Führungskompetenz.

Die Ergebnisse der Studie machen damit deutlich, dass Kompetenzen integraler Bestandteil des HR-Managements und der Führung im Unternehmen werden müssen. Neben den fachlichen Qualifikationen müssen sie in allen Phasen des Lebenszyklus eines Mitarbeiters Beachtung finden. Im Einzelfall können Kompetenzen sogar fachliche Fähigkeiten ausstechen, denn sie sind schwerer zu erwerben als das reine Fachwissen. Kompetenzen müssen geprüft und gefördert werden, und das Kompetenz-Modell der IGC soll genau dies im Rahmen der Personalarbeit ermöglichen.

So stellt sich die Frage, welche Qualifikationen in den nächsten Jahren – und hier reicht die Frage von kurz- bis langfristig – für den Unternehmenserfolg gebraucht werden. Kompetenzprofile können in der qualitativen Personalplanung eine wichtige Hilfestellung bieten. Sie sind darauf ausgelegt, die wesentlichen Verhaltensweisen der Mitarbeiter darzustellen und sie darauf

Serie Controller-Kompetenzen



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



Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch ist hauptberuflich an der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden im Studiengang Media Management tätig. Forschungs- und Beratungsschwerpunkte sind Personal-Controlling sowie Wertschöpfungs-Management.

vorzubereiten, künftige Stellen auszufüllen. Denn auch die fachlichen Anforderungen werden immer schneller obsolet.

Auch bereits bei der Rekrutierung können Kompetenzprofile eine positive Wirkung entfalten, Wenige Entscheidungen, die sich auf einen Mitarbeiter beziehen, wirken so nachhaltig wie seine Einstellung. Wird ein Mitarbeiter rekrutiert, der nicht zum Unternehmen passt, dann wird dies dem Unternehmen langfristig in der einen oder anderen Weise schaden. Mittels der Kompetenzprofile kann bereits bei der Auswahl anhand eines aus der Strategie abgeleiteten Profils eine fundierte Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten getroffen werden. Nur wer die Kompetenzen für die künftige Stelle erfüllt, wird eingestellt.

Das Controller-Kompetenzmodell hilft in der Folge dabei, den Weiterbildungsbedarf des Mitarbeiters festzustellen. Hat das Unternehmen die Kompetenzen identifiziert, die seine Mitarbeiter langfristig brauchen, kann es auch den Bildungsbedarf erkennen und entsprechende Angebote für eine zielorientierte Weiterbildung zur Verfügung stellen.

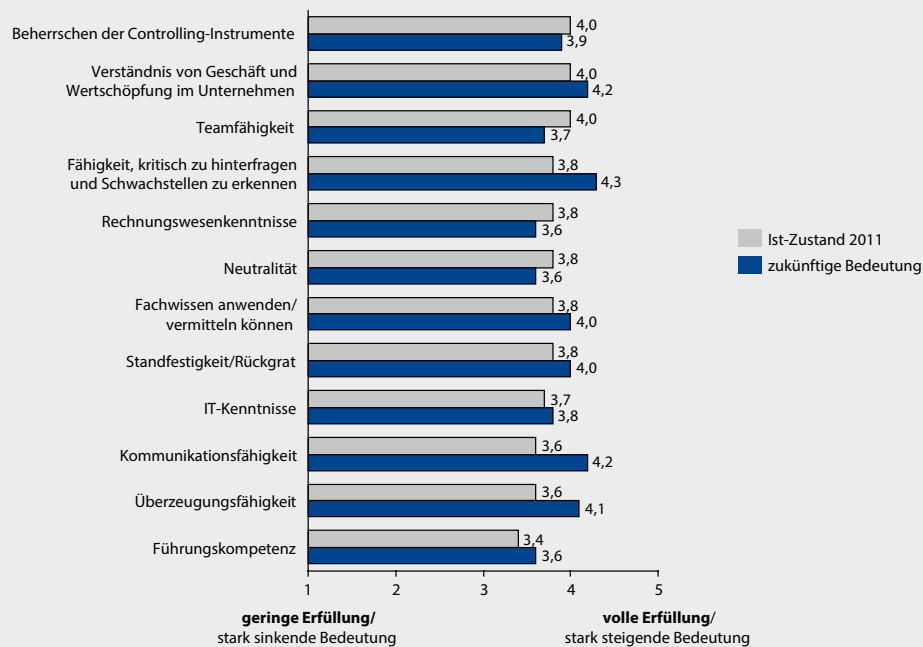
Auf diese operativ ausgerichtete Weiterbildung kann auf Basis des Kompetenzmodells auch eine strategische Personalentwicklung aufgesetzt werden, und die über das Kompetenzmodell erhobenen Potenziale können ausgebaut werden. Mitar-

Das Controller-Kompetenzmodell

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

beiter, die gefördert werden sollen, müssen im Umkehrschluss die entsprechenden Kompetenzen aufweisen beziehungsweise bereit sein, diese zu entwickeln oder auszubauen. Hier-

Abb. 1 Erfüllung und Veränderung der Anforderungen an Controller-Kompetenzen



Quelle: eigene Darstellung nach Schäffer/Margolin 2013, S. 141

durch wird auch eine transparentere Personalentwicklung ermöglicht, die klaren Regeln folgt.

Außerdem sollte eine strukturierte Nachfolge- und Laufbahnplanung auf Kompetenzen aufbauen. Wer als Nachfolger für eine bestimmte Position infrage kommen will, muss aus Sicht des Unternehmens ein an diese Position geknüpftes Kompetenzprofil erfüllen. Dadurch wird die Nachfolgeplanung stringenter und erfolgreicher, da eine bessere Passung zur Funktion erreicht wird und zugleich weniger subjektive Entscheidungen getroffen werden. Im Rahmen einer Laufbahnplanung, die sich mit alternativen Karrieremodellen befasst, können alternative Kompetenzen für alternative Karrieren ausdifferenziert werden.

Das unternehmenseigene Kompetenzmodell kann auch im Bereich der Zielvereinbarungen und der Entlohnung Anwendung finden. So können zum Beispiel Verbesserungen im

Kompetenzprofil durch einen Leistungsbonusanteil belohnt werden. Eine weitere Option wäre, in die Zielvereinbarungen Weiterbildungsmaßnahmen für spezifische Kompetenzen aufzunehmen und ihre Durchführung in der Entlohnung zu berücksichtigen. Auch Gehaltserhöhungen könnten von der Erfüllung von stellenbezogenen Kompetenzprofilen abhängig gemacht werden.

Schließlich kann auch die Trennung von Mitarbeitern als letzter Schritt im „Lebenszyklus“ mit dem Kompetenzmodell verknüpft werden. Muss ein Unternehmen Stellen abbauen, so können die Kompetenzen dem Unternehmens die Auswahl erleichtern: Wer die Kompetenzprofile besser erfüllt, ist wertvoller für das Unternehmen und gerät weniger in Gefahr, gekündigt zu werden. Umgekehrt hat ein Mitarbeiter, der von Kündigung aufgrund negativer wirtschaftlicher Unternehmensentwicklungen betroffen ist, aber über hohe Kompetenzen verfügt, meist bessere Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt.

Handlungsempfehlungen

- Leiten Sie erfolgskritische Kompetenzen für Ihren Controller-Bereich aus Ihrer Controlling-Strategie ab.
- Binden Sie die Stakeholder Ihres Controller-Bereiches in die Auswahl und Modellierung der Kompetenzen ein. Das sind ausgewählte interne Kunden des Controller-Bereichs, HR-Vertreter, Controlling-Führungskräfte verschiedener Bereiche.
- Entwickeln Sie gemeinsame Zielbilder der Kompetenzausstattung einzelner Controller-Funktionen und der gesamten Controller-Organisation.
- Entwickeln Sie Personalentwicklungsmaßnahmen, die auf Kompetenzerwerb oder -ausbau ausgerichtet sind.
- Entwickeln oder kaufen Sie Testverfahren, die bereits im Einstellungsprozess eingesetzt werden, sodass es nicht zu Fehleinstellungen „an den Kompetenzen vorbei“ kommt.
- Befördern Sie konsequent nur Mitarbeiter, die die Kompetenzen bereits haben oder die aufgrund einer Potenzialanalyse bescheinigt bekommen, dass sie diese erwerben können.

Literatur

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

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

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



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

HR-Controlling

Girbig R./Härzke G. (2013): Controlling HR Development, in: Strategic Human Resource Development – A Journey in Eight Stages, Berlin Heidelberg, S. 81-108.
www.springerprofessional.de/link/3920446