

1 Warum sollten Unternehmen die Anforderungen an ihre Controller kennen?

Ausgangslage und Relevanz

Die Aufgaben, die Controller im Unternehmen wahrnehmen, waren in den letzten Jahrzehnten stetigen Veränderungen unterworfen und unterliegen heute noch großer Dynamik. Waren Controller früher als Zahlenknechte und Erbsenzähler verschrien, sind sie heute – idealerweise – zu geschätzten Businesspartnern und kritischen Counterparts des Managements geworden. Controller entlasten, ergänzen und begrenzen das Management. Erfolgreiche Controller wirken zudem positiv auf den Unternehmenserfolg, wie in empirischen Studien mehrfach nachgewiesen wurde (vergleiche Weber 2009). Ursprünglich aus der Kostenrechnung kommend, wurde dem Controller im Laufe der Jahrzehnte umfangreiche und vor allem thematisch breite Verantwortung übertragen. Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich entsprechend intensiv mit den Aufgaben der Controller, der so genannten Controlling, und deren Wandel auseinandergesetzt (vergleiche Spatz 2008).

Sucht man jedoch nach Anhaltspunkten für ein Anforderungsprofil von Controllern, so finden sich in der Literatur nur wenige Quellen, die sich detailliert

und explizit mit dem benötigten Wissen und den Fähigkeiten von Controllern auseinandersetzen. In diesen Quellen dominieren lange Listen mit Anforderungen. Das Bild vom Controller wird jedoch nicht näher spezifiziert oder aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Die Frage, welche Controller unter welchen Umständen mit welchen Fähigkeiten besonders begabt sein sollten, wird nicht diskutiert. Vielmehr wird die Fülle an Anforderungen etwas hämisch als eine »Selbstbeweihräucherung zum Supermann« bezeichnet (Schneider 1991, S. 765).

Ausgehend von diesen noch offenen Fragen steht der vorliegende Band 75 der Advanced Controlling-Reihe im Zeichen von aktuellen Anforderungen an Controller. Zunächst wird in diesem Band erläutert, warum Unternehmen die Anforderungen an »ihre« Controller besser kennen sollten und welche Vorteile sich möglicherweise aus einem solchen Wissensvorsprung gegenüber anderen Unternehmen ergeben. In Kapitel 2 wird kurz gezeigt, welche Möglichkeiten die Controllingforschung bietet, sich den Anforderungsprofilen an Controller anzunähern. Dies kann auch als Ausgangspunkt für entsprechende Erhebungen im eigenen Unternehmen genutzt wer-

In der Literatur wird von Controllern viel gefordert, aber das Bild ist sehr unspezifisch

den. Das umfangreiche Kapitel 3 beinhaltet unternehmensübergreifende empirische Ergebnisse zur Fragestellung des vorliegenden Advanced Controlling-Bandes. Kapitel 4 bietet ein konkretes Praxisbeispiel aus dem Unternehmen BASF. Hier wird erläutert, wie dieses weltweit agierende Großunternehmen die Rolle seiner Controller definiert und was aus Sicht der BASF einen guten Controller ausmacht. Kapitel 5 schließlich steht – wie in dieser Schriftenreihe gewohnt – ganz im Zeichen des praktischen Nutzens, den Sie aus bis dahin erläuterten Erkenntnissen für Ihr Unternehmen ziehen können.

triebswirtschaftslehre ist auch dieser keineswegs einheitlich gebraucht. Unter einem Anforderungsprofil ist eine möglichst schriftliche »Dokumentation der Fähigkeiten und der Kenntnisse von Führungskräften beziehungsweise Mitarbeitern, die zur Erfüllung bestimmter Stellenarten erforderlich sind« (Stock-Homburg 2008, S. 12) zu verstehen. Hier sind wir bereits beim nächsten relevanten Begriff in diesem Zusammenhang angelangt, nämlich bei der Stelle. Doch beginnen wir der Reihe nach, indem wir zunächst kurz das Unternehmen als Organisation betrachten und uns den Zusammenhang zwischen Aufgaben, Stellen und schließlich den Anforderungen vor Augen führen.

Einzelne Aufgaben in einem Unternehmen lassen sich zu übergeordneten Aufgaben zusammenfassen. Man könnte sogar soweit gehen und eine alles umfassende »Unternehmensaufgabe«, die den Zweck eines Unternehmens beschreibt,

Das Anforderungsprofil ist eng mit der Stelle verbunden

Zusammenhang von Anforderungen, Aufgaben und Stellen

An dieser Stelle soll der Begriff des Anforderungsprofils noch kurz definiert werden. Wie so viele Termini in der Be-

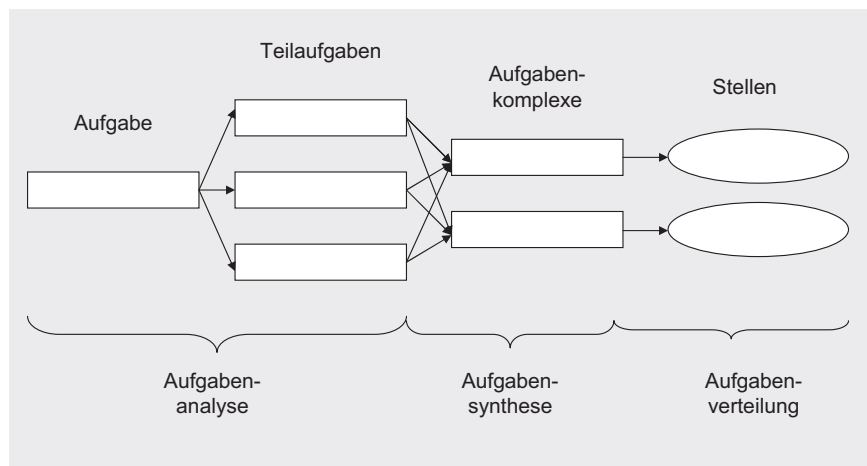


Abbildung 1: Von Aufgaben zur Stellenbildung in einer Organisation
Quelle: nach Bleicher 1991, S. 49

definieren. Je nach organisationstheoretischer Betrachtungsweise kann diese Aufgabe beispielsweise bereits feststehen, ein Ergebnis der Arbeitsteilung von Unternehmen und Markt darstellen, oder von den Verfügungsrechten im Unternehmen bestimmt sein (vergleiche Bea/Göbel 2006, S. 256). Zur Verwirklichung der Gesamtaufgabe wird im Unternehmen eine Vielzahl von Teilaufgaben ausgeführt. Diese werden im Rahmen der so genannten Aufgabenanalyse aufgefunden, an deren Ende sämtliche Teilaufgaben, die im Unternehmen anfallen, im Detail beschrieben sein sollten. Dabei ergeben sich viele, teilweise eng umrissene Elementaraufgaben. Diese werden bei der Aufgabensynthese wieder sinnvoll zusammengefügt. Üblicherweise wird bei der Aufgabensynthese versucht, ähnliche Teilaufgaben zusammenzufassen, um Spezialisierungsvorteile zu erzielen.

Aufgaben werden durch Personen wahrgenommen. Entsprechend werden die in der Aufgabensynthese gewonnenen Aufgabenkomplexe auf Stellen verteilt, denen schließlich Personen zugeordnet werden. Abbildung 1 gibt über das eben Erläuterte nochmals zusammenfassend Aufschluss. Grundlage der Aufgabenverteilung ist also die Stellenbildung. Eine Stelle kann dabei als versachlichter personenbezogener Aufgabenkomplex bezeichnet werden (vergleiche Bea/Göbel 2002, S. 219).

Die Bildung von Stellen im Unternehmen ist eng mit dem Anforderungsprofil verknüpft, denn im Rahmen einer Stellenbeschreibung gilt es nicht nur die organisatorische Einordnung der Stelle sowie deren Ziele und Hauptaufgaben zu beschreiben, sondern auch die Anfor-

derungen an den Stelleninhaber zu definieren.

Idealerweise wird eine Stelle unabhängig von einer bestimmten Person gebildet und kann so im Laufe der Zeit von verschiedenen Stelleninhabern ausgeführt werden. Es erfolgt eine Stellenbildung »ad rem«. Dies bedeutet, dem lateinischen Begriff entsprechend, »der Sache nach«, also aufgabenbezogen. Im anderen Fall erfolgt eine Stellenbildung »ad personam«, folglich in Abhängigkeit von einer bestimmten Person, mit der die Stelle besetzt werden soll (vergleiche Scherm/Pietsch 2007, S. 158). Damit wird deutlich, dass Anforderungsprofile eng mit der Unternehmensorganisation verknüpft sind. Daher ist es nachvollziehbar, warum die Anforderungen an Controller bekannt sein sollten. Wen dies aber noch nicht überzeugt, der möge den folgenden kurzen Abschnitt genauer verinnerlichen, in dem eine Auswahl von Fallstricken aufgezeigt wird, die drohen, wenn einem Unternehmen die Anforderungen an seine Controller allzu unbekannt sind.

Fallstricke aus Unkenntnis von Controller-Anforderungsprofilen

Grundsätzlich sollte ein Anforderungsprofil, das aus einer Stelle abgeleitet wurde, unverzichtbare Basis eines zweckgerichteten und fairen Auswahlprozesses im Recruiting sein. Dies gilt insbesondere für eine Controllerstelle, da dort – wie wir später sehen werden – nicht nur Fachwissen zählt, sondern einiges mehr gefordert wird.

Gibt es zu Beginn eines Recruiting-Prozesses ein klar definiertes Anforderungsprofil, ist die Chance größer, dass

Aufgabenkomplexe werden auf Stellen verteilt, die Personen zugeordnet werden

Ein dokumentiertes Anforderungsprofil bringt Transparenz in Recruiting-Prozesse

Ohne Anforderungsprofil droht der Sympathieflop

sich geeignete Kandidaten bewerben. Ein Anforderungsprofil kann zudem eine wichtige Hilfestellung für Vertreter der Unternehmensseite im Vorstellungsgespräch sein. Häufig kennen Personalmanager Aufgaben und Inhalte von Controllerstellen nur vom Hörensagen. Gleichzeitig sind sie stark in die Entscheidung über die Einstellung neuer Controller eingebunden. Ein konkretes Anforderungsprofil kann dazu beitragen, einer Fehlentscheidung vorzubeugen.

Darüber hinaus kann es ohne die Hilfestellung durch ein Anforderungsprofil schnell zum so genannten Sympathieflop kommen, wenn die Entscheidungsträger die Bewerber danach beurteilen, wie gut sich beide beispielsweise über Hobbies, Urlaubsziele oder gemeinsame politische Einstellungen unterhalten haben (vergleiche Weuster 2004, S. 32). Das kann dazu führen, dass der wohl sympathische, aber wenig geeignete Bewerber eingestellt wird – ein Flop eben. Auch andere, eher zweitrangige Kriterien wie der Einstellungszeitpunkt oder die Gehaltsvorstellungen des potenziellen künftigen Controllers können ohne Anforderungsprofil über Gebühr an Gewicht gewinnen, wenn sich die Unter-

nehmensseite für einen Bewerber entscheiden muss.

Herrscht im Unternehmen eine diskontinuierliche Qualifikationsstruktur vor – das heißt der vorgesetzte Controller, der das Fachinterview mit dem Bewerber führt, kennt das Aufgabengebiet der betreffenden Stelle nicht und kann es selbst auch nicht wahrnehmen – wird ohne Vorliegen eines Anforderungsprofils die Entscheidung für einen Bewerber quasi »blind« getroffen. Darüber hinaus sind Anforderungsprofile für die Besetzung ganz neu geschaffener Stellen essenziell. Eine zuverlässige Auswahl von Bewerbern ist nicht möglich, wenn diese dabei an Profilen bereits vorhandener Stellen gemessen werden.

Hier sollte nun einleuchtend sein, dass Controller-Anforderungsprofile im Unternehmen möglichst umfassend und weithin bekannt sein müssen. Im nächsten Kapitel wird nun gezeigt, wie sich die Controlling-Forschung den Anforderungen an Controller angenähert hat und welche Möglichkeiten es allgemein gibt, den Inhalten solcher Profile auf den Grund zu gehen. In einem nächsten Schritt werden konkrete Kenntnisse und Fähigkeiten betrachtet, die gemäß der Controllingforschung von Controllern verlangt werden.