

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
<b>Controller-Wörterbuch</b> (1998, 2010)	Was verstehen wir unter wichtigen Begriffen des Controllings? Wie verwenden wir das Controlling-Vokabular einheitlich?
<b>Controller-Leitbild</b> (1996, 2013)	Wie sollten sich Controller strategisch positionieren? Was ist die grundsätzliche Rolle von Controllern? Welche Kernaufgaben und welches Verhalten sind damit verbunden?
<b>DINSPEC 1086/Controlling-Grundsatzpapier</b> (2009, 2012)	Was ist das Spezifische am deutschsprachigen Controlling-Ansatz?
<b>Controlling-Prozessmodell</b> (2011)	Welche Abläufe umfasst Controlling? Welche Aufgaben leiten sich daraus ab? Wie können diese Abläufe effizient aufeinander abgestimmt werden?
<b>Controlling-Prozesskennzahlen</b> (2013)	Wie entsteht Controller-Performance im Kontext des Prozessmodells? Wie lässt sich Controller-Performance messen und steuern?
<b>Controller-Kompetenzmodell</b> (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-  
Kompetenz-  
modells

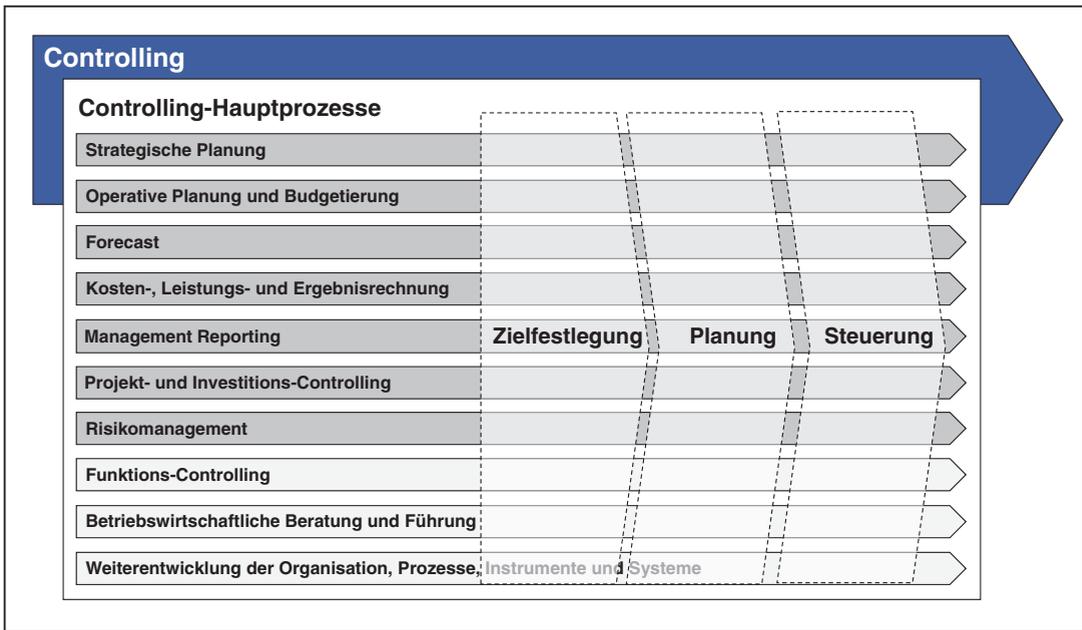


Abb. 10: Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling<sup>23</sup>

Aktivitäten des Controlling-Prozessmodells als inhaltliche Basis für Controlling-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

<sup>23</sup> 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.

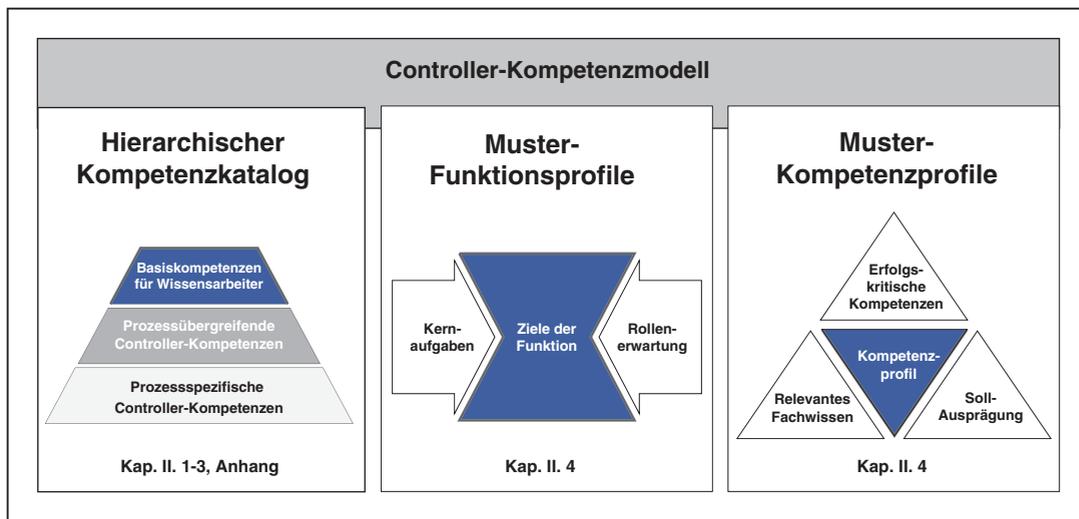


Abb. 11: Bestandteile des Controller-Kompetenzmodells der IGC

## 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-Prozessmodell<sup>24</sup> 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).

<sup>24</sup> Vgl. IGC, 2011, S. 16ff.

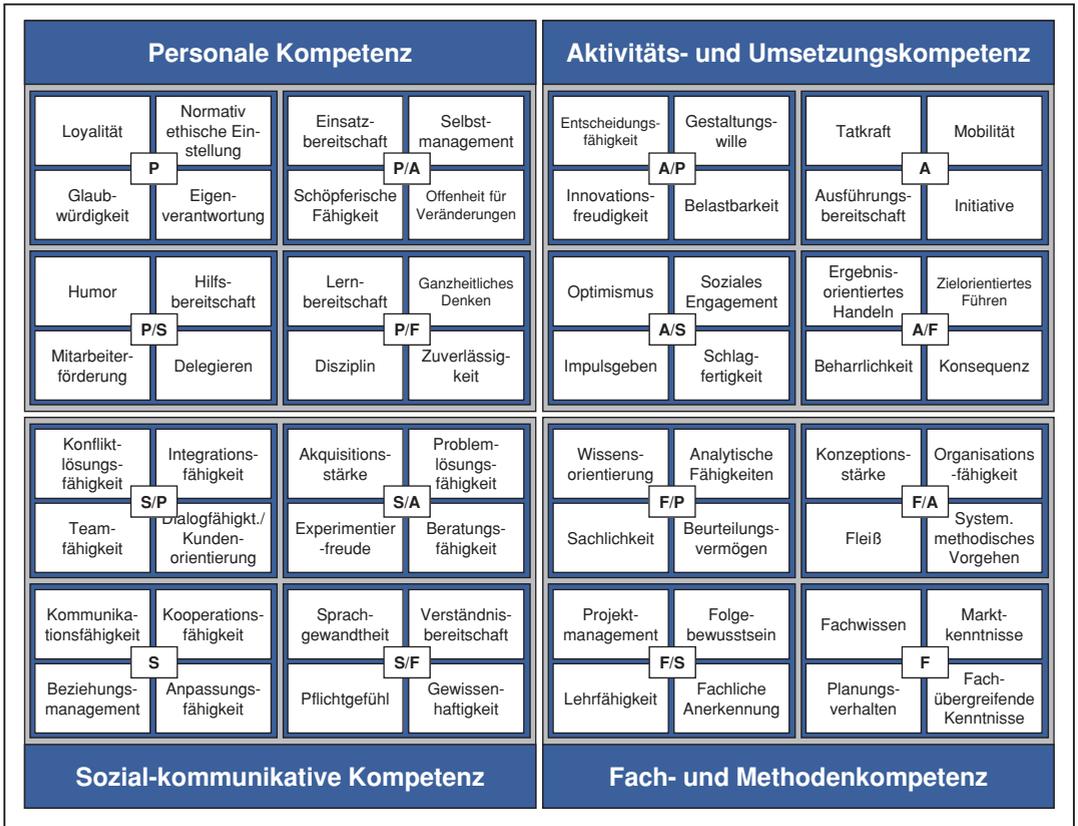


Abb. 12: Kompetenzatlas von Heyse/Erpenbeck<sup>25</sup>

Sowohl das Controlling-Leitbild und das Controlling-Prozessmodell der IGC als auch der Kompetenzatlas spiegeln sich in der Struktur des Controlling-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 Controlling-Kompetenzkataloges

### 5.1.1 Ebenen des Kompetenzkataloges

Auf der Ebene Wissensarbeit sind Kompetenzen angesiedelt, die für alle Bereiche der Wissensarbeit – und damit auch für Controlling – 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

<sup>25</sup> 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.

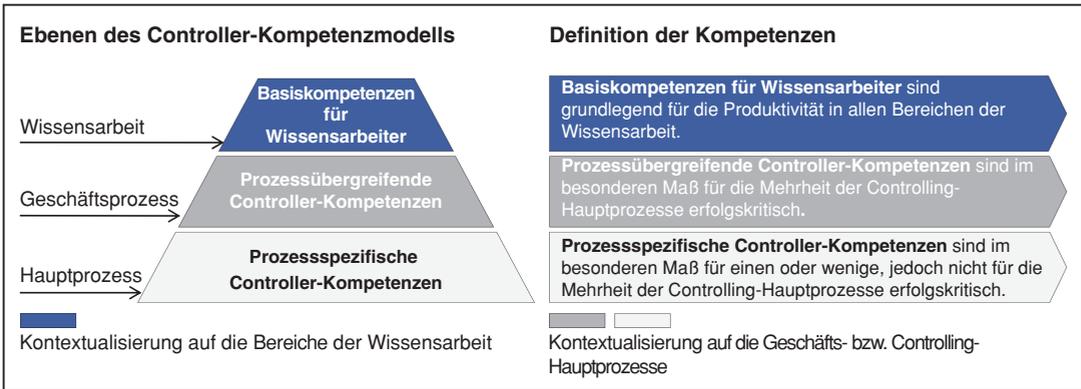


Abb. 13: Ebenen des Controller-Kompetenzkataloges

**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

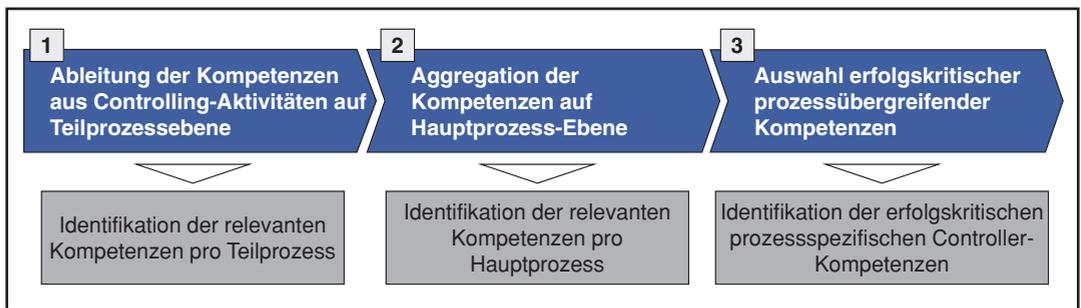


Abb. 14: Methodisches Vorgehen bei der Kompetenzableitung

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

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"> <li>▪ Ganzheitliches Denken</li> <li>▪ Offenheit für Veränderung</li> <li>▪ Schöpferische Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestaltungswille</li> <li>▪ Impulsgeben</li> <li>▪ Innovationsfreudigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verständnisbereitschaft</li> <li>▪ Integrationsfähigkeit</li> <li>▪ Experimentierfreude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beurteilungsvermögen</li> <li>▪ Konzeptionsstärke</li> <li>▪ Projektmanagement</li> <li>▪ Prozessspezifisches Fachwissen</li> </ul>

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