

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	