

## ICG-Fachartikel

Graz, 4. Mai 2007

# Die Suche nach dem Super-Controller

„Sorgfalt bei der Stellendefinition zahlt sich aus. Denn haben Führungskräfte und Controller ein unterschiedliches Führungsverständnis, sind Enttäuschungen und Konflikte vorprogrammiert“

*Von Bruno Burkart*

**„Gute Controller sind Mangelware“ – Chefs sind laufend auf der Suche nach kompetenten Mitarbeitern bzw. können ihre Enttäuschung über ihre Controller oftmals nicht verbergen. Der häufigste Grund: Das Anforderungsprofil ist unklar bzw. passt nicht mit den impliziten Erwartungen der Chefs zusammen.**

Vielleicht kennen sie die Situation: Sie sind Controller mit hohen Ansprüchen. Sie möchten Ihre betriebswirtschaftliche Kompetenz wirkungsvoll einbringen und stoßen dabei auf Ablehnung: Ihre Dynamik und Ihre Wirkung wird als Einmischung empfunden, Kompetenzüberschreitung bis hin zu Chefallüren werden Ihnen unterstellt. Dieses Bild könnte auch ganz anders aussehen: Sie sind Führungskraft, eventuell Techniker und leiten einen Riesenbereich. Sie sollen das nächstjährige Budget erstellen. Außer einem eMail des Controllers, dass Sie Ihr Budget bis Monatsende abzugeben haben, sehen und hören Sie aus der Controllingabteilung nichts. Die Planungsformulare müssen Sie sich auf Excel selber „schnitzen“ – für Sie eine neue enttäuschende Erfahrung: In Ihrer vorigen Firma gab es ein eigenes Planungstool, in dem die zentralen Auswertungen und Informationen bereits vorausgefüllt waren: durchschnittliche Mitarbeiterpersonalkosten, Standard-Kalkulationssätze u. dgl. Und die Kostenstellenauswertungen Ihres Bereichs wurden übersichtlich gegliedert mitgeliefert. Ähnlich der Reportingprozess: Reports werden Ihnen am Monatsende zugemailt, sie wissen aber nicht so recht, was Sie damit anfangen sollen, die Struktur ist Ihnen fremd und die für Sie wichtigen Informationen finden Sie nicht.

## Was geht hier schief?

Auf den Punkt gebracht – Chef und Controller „ticken“ unterschiedlich. Die Persönlichkeitsprofile passen nicht zusammen; gegenseitige Erwartungshaltungen sind nicht definiert und/ oder werden nicht ausgesprochen. Wir unterscheiden folgende Typen von Controller-Persönlichkeiten:

### 1. Der Zahlenlieferant

Der Controller bereitet jene Zahlen/Daten/Fakten auf, die für die Steuerung eines Bereichs wesentlich erscheinen. Die Hauptfunktion besteht im Bereitstellen. Die Führungskraft geht (zu Recht) davon aus, dass die zur Verfügung gestellten Daten und Auswertungen stimmen und nimmt diese als Basis für die Führungsmaßnahmen. Das Controlling versteht sich hier ausschließlich als interner Dienstleister, nimmt keinen Einfluss auf Entscheidungen bzw. ist bei den Führungsprozessen (z. B. Budgetierung) nicht oder nur am Rande einbezogen.

### 2. Der Informationsmanager

Dieser ist Drehscheibe bei allen controllingrelevanten Prozessen – insbesondere im Planungs-, Budgetierungs- und Reportingprozess. Der Controller gestaltet die Planung und deren Ablauf, die Budgetierung und das Reporting. Er übernimmt Verantwortung für Struktur, Gestaltung der Methoden und Instrumente und gibt den „Fahrplan“ vor. Die Führungskräfte haben sich daran zu halten. Auf dieser Ebene gibt der Controller die Linie vor und hat damit wesentlich mehr als die bloße Funktion als Datenlieferant.

### 3. Der betriebswirtschaftliche Begleiter

Neben den vorher genannten Funktionen ist der Controller bei allen relevanten betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozessen eingebunden. Entscheidungsvorbereitung, Alternativenaufbereitung und -bewertung und das Einbringen von Maßnahmenempfehlungen sind Aufgaben des Controllers. Dieses Rollenverständnis birgt oftmals Sprengstoff in sich. Einerseits bringt es das Selbstverständnis der handelnden Personen mit sich, sich möglichst breit und umfassend einzubringen, andererseits können sich Führungskräfte „overruled“ fühlen. Im positiven Fall arrangieren sich die zwei Gruppen, im worst case fliegen jedoch die Fetzen.

### 4. Der Veränderungsmanager

In Ausnahmefällen agiert der Controller als Veränderungsmanager: Dies ist vor allem in Krisensituationen der Fall und manchmal auch bei Übernahmen bzw. Mergers anzutreffen. Hier verschwimmt die Grenze zwischen Controlling- und Managementfunktion endgültig – der Controller wird zum Manager.

## **Klare Rollen für klare Ergebnisse**

Sind gute Controller also Mangelware? Vielleicht! Doch die Lösung liegt in den meisten Fällen auf der Hand.

Achten Sie schon bei der Einstellung von Controllern darauf, dass das Rollenbild mit dem potenziellen Stelleninhaber sauber geklärt wird. Dies bedingt jedoch, dass man sich der vorher genannten unterschiedlichen Controller-Typen bewusst ist. Hier sind die Personal- bzw. Organisationsentwickler gefordert.

Sind die personellen Rahmenbedingungen bereits gegeben und es kommt zu Konflikten zwischen der Führungskraft und dem Controller bzw. zu Enttäuschungen über nicht erfüllte Erwartungen, ist das Top-Management gefordert. Hier gilt es, die unterschiedlichen Erwartungshaltungen offen zu legen und die Positionen zu klären. In manchen Fällen ist vielleicht auch in Kauf zu nehmen, dass eine Person nicht mit kann und das Schiff verlässt. Dies ist jedenfalls einem jahrelangen Kleinkrieg vorzuziehen.

### **Autor:**

Mag. Bruno Burkart, Partner der ICG Infora Consulting Group GmbH, berät Unternehmen bei der Gestaltung interner Dienstleistungsbereiche sowie in allen Fragen des Controlling und der Kostenrechnung.

### **Kontakt für Rückfragen:**

ICG Infora Consulting Group GmbH, Graz

Karin Schafler (PR & Marketing)

Tel. +43/316/718940-25; [karin.schafler@ICG.eu.com](mailto:karin.schafler@ICG.eu.com)

Nähere Informationen über ICG: [www.ICG.eu.com](http://www.ICG.eu.com)

### **Fotos:**

Foto Bruno Burkart: Foto ICG / Abdruck honorarfrei

Foto Fernglas: [www.photocase.com](http://www.photocase.com)