
CARF Luzern 2021

Controlling.Accounting.Risiko.Financen.

Konferenzband

Konferenz Homepage: www.hslu.ch/carf



Controlling als Business-Partnerschaft – Optimierung durch Beratungskompetenz

Extended Abstract

Prof. Dr. Bernd-Joachim Ertelt

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim, E-Mail: Bernd-Joachim.Ertelt@arbeitsagentur.de

Prof. Dr. Michael Scharpf

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim, E-Mail: Michael.Scharpf@arbeitsagentur.de

Abstract

Im Mittelpunkt steht die Frage, welche wissenschaftlichen Grundlagen sich für ein professionelles Beratungsgeschehen im Rahmen der Business-Partnerschaft im Controlling eignen und wie die dazu notwendigen Kompetenzen den Controllerinnen bzw. Controllern vermittelt werden können.

Auf der Basis von Intensivseminaren (5 ECTS) mit über 80 erfahrenen Controllerinnen bzw. Controllern der Bundesagentur für Arbeit (BA) in den letzten drei Jahren werden zwei Theoriebereiche als unabdingbar erachtet:

- Ansätze zur Problemdiagnose und -beschreibung („Objekttheorien“)
- Ansätze zum praktischen Beratungshandeln („Operative Theorien“)

Diese Ansätze werden anhand laufender wissenschaftsbasierter Evaluationen weiterentwickelt. Der Beitrag zeigt ihren aktuellen Entwicklungsstand auf und gibt einen Ausblick auf künftige Entwicklungslinien in diesem bisher wissenschaftlich noch weiter zu erschließenden Gebiet.

Wie vielgestaltig heute das Tätigkeitsspektrum im Controlling wahrgenommen wird, zeigt die Typologie nach Schäffer und Brückner (2019, S. 24): „Score Keeper, Service Expert, Data Engineer, Guardian, Functional Lead, Data Scientist, Business Partner, Decision Scientist, Change Agent“. Schon früher hatten Hirsch et al. (2013, S. 82 ff.) die Rollen der Controllerinnen bzw. Controller nach dem „Reifegrad“ hierarchisiert und dabei der Beratungsfunktion die höchste Stufe zugesprochen.

Im Mittelpunkt steht hier die Frage, wie die beiden Dienstleistungsfelder „Controlling“ und „Beratung“ auf wissenschaftlicher Basis so zusammenzuführen sind, dass vornehmlich die organisationsinternen Controllerinnen bzw. Controller in ihrer Rolle als Businesspartner gestärkt werden. Dafür erscheinen jedoch die verbreiteten Angebote für Beratungshandeln auf der Basis allgemeiner Kommunikationsmodelle oder modischer Trends als suboptimal, weil sie oftmals getrennt von Fachinhalten vermittelt werden.

Denken wir hier nur an die Verantwortung für die Aufbereitung und aktive Weitergabe von Informationen und Indizes im Rahmen des Berichtswesens, die eine besondere beraterische Kompetenz erfordern, weil die im Controlling für wichtig erachteten Angaben in der Regel nicht immer deckungsgleich sind mit den von den Führungskräften nachgefragten, aber aus Sicht der Gesamtorganisation objektiv notwendigen, Informationen (Weber & Schäffer, 2020, S. 95 ff.).

Um den systemischen Raum für die Business-Partnerschaft zu verorten, haben wir das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) (in Anlehnung an Kaplan & Norton, 1997, S. 9) adaptiert. Dabei werden die vier Dimensionen der BSC wie folgt definiert:

- 1 Geschäftspolitische Orientierung an Effektivität und Effizienz, die als normative Elemente des strategischen Controllings zu betrachten sind.
- 2 Prozesse und Interventionspunkte in den organisatorischen Teilbereichen, auf die sich das Controlling bezieht.
- 3 Steuerungslogik und -kultur der operativen Ebene (Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter).
- 4 Perspektive der Führungskräfte (inkl. Führungskultur).

Daraus entstehen vier Handlungsfelder (Quadranten I-IV), die nach unterschiedlichen theoretischen Fundierungen für beratungsorientiertes Controlling verlangen.

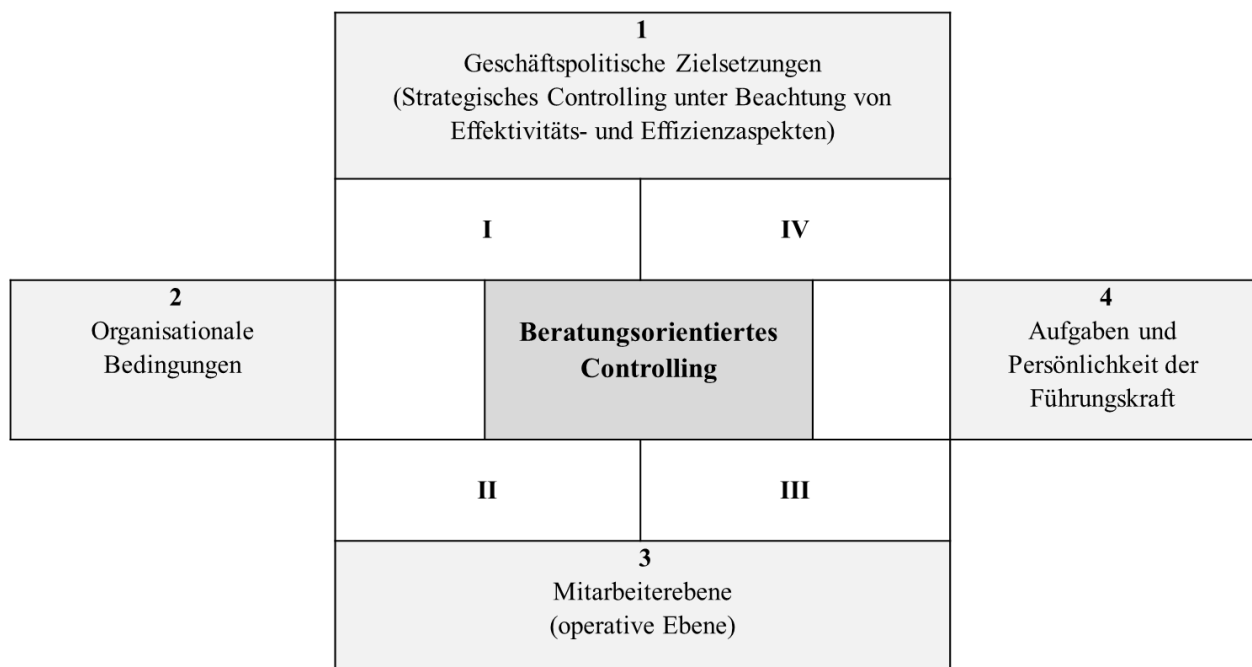


Abbildung 1: Systemischer Raum für die Business-Partnerschaft des Controllings

In **Quadrant I** (BSC-Dimensionen 1 und 2) geht es um die bewertende Analyse, wie die Vorgaben der obersten Leitungsebene in die organisatorische Struktur und ihre Prozesse umgesetzt sind. Objekttheoretisch zählt diese

- Bereich (Controlling, Accounting&Audit, Risk&Compliance, Finanzen oder Lehre)

Aufgabe zur Organisationsentwicklung eines Betriebes. Als ethische Komponenten spielen hierbei Corporate Governance und Compliance eine Rolle.

In Bezug auf **Quadrant II** (BSC-Dimensionen 2 und 3) muss die Controllerin bzw. der Controller darauf achten, inwieweit die organisatorischen Bedingungen, vor allem die materiellen und personellen Ressourcen, der Workload und die vorgegebenen Fachverfahren eine optimale Arbeitserledigung ermöglichen. Wiederum ist dabei die Compliance zu berücksichtigen.

Quadrant III bringt die BSC-Dimensionen 3 und 4 zusammen. Im Mittelpunkt steht die Verknüpfung der Controlling-Instrumente mit den operativen Praxisfeldern, für welche die Führungskraft Verantwortung trägt. Für das beratungsorientierte Controlling ist die Gestaltung des Informationsaustausches im Sinne des Gegenstromverfahrens aus top down und bottom up, unter Beachtung formaler und informeller Informationskanäle, von besonderer Bedeutung. Objekttheoretische Bezüge bestehen zur Beratungswissenschaft (dazu zählen auch Coaching, Mentoring, Consulting, Supervision), zur Führungspsychologie, zum Informationsmanagement, zur Motivationspsychologie, zu Konzepten der Laufbahnentwicklung und zu kommunikationswissenschaftlichen Grundlagen.

In **Quadrant IV** (BSC-Dimensionen 1 und 4) werden von der Controllerin bzw. dem Controller das Verständnis und die Umsetzung der Vorgaben des strategischen Controllings in Bezug auf die Instrumente und Prozesse des operativen Controllings verlangt. Darüber hinaus ist das wirtschaftliche und soziale Umfeld des Betriebes zu berücksichtigen. Für die innovative Aufbereitung und Weitergabe der Ergebnisse aus dem Controlling-Prozess an das zentrale Controlling bedarf es neben fundierter Kenntnisse in Statistik (einschl. inferenzstatistischer Verfahren) auch Kompetenzen im Informationsmarketing.

Diese exemplarische objekttheoretische Verortung charakterisiert einen Teil des Kompetenzrahmens für das beratungsorientierte Controlling. Der andere Teil betrifft die Frage nach den operativen Ansätzen, die sich für die Umsetzung einer beratungsbasierten Business Partnerschaft eignen. Im Rahmen der erwähnten Intensivseminare konnte dieser Frage durch die fallbezogene Verbindung beider Bereiche in Form theoretischer Inputs und praktischer Trainings (im Micro-Counseling-Format mit Video-Aufzeichnung und wissenschaftsgeleiteter Supervision) intensiv nachgegangen werden.

Dabei erwies sich die Informationsstrukturelle Methodik-ISM (nach Ertelt und Schulz 2019) als am besten geeignet, weil sie wichtige ergänzende Ansätze für individuelle und organisatorische Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse, wie das Problem-Management (Egan), die lösungsorientierte Methodik und das Cognitive Information Processing-Modell, integriert. Die ISM steht allerdings den normativen Vorstellungen rationaler Entscheidungsmodelle kritisch gegenüber und orientiert sich an den deskriptiven Ansätzen heuristischen Entscheidungsverhaltens. Dabei werden die begrenzte individuelle Informationsaufnahme und -verarbeitungskapazität, die fehlende Lösungsgarantie bei komplexen Entscheidungen sowie Emotionen und Konflikte berücksichtigt.

In den Trainings konnte die folgende Vorgehensweise bei der Beratung von Führungskräften durch die Controllerin bzw. den Controller an Fallbeispielen geübt und weiterentwickelt werden:

- **Schritt 1:** Genaue Bestimmung der Ausgangslage, die eine Entscheidung oder Problemlösung unabdingbar macht. Wichtig dabei ist, dass man nicht sofort in Lösungen denkt, sondern mit objekttheoretische Kategorien die Situation aus verschiedenen Perspektiven strukturiert.
- **Schritt 2:** Definition der Beratungsziele, wobei Bargaining oder einseitige Setzung zugunsten einvernehmlicher Vorgehensweise zu vermeiden ist. Dieses erweist sich in der Praxis nicht immer als einfach, weil manchmal die hierarchischen Unterschiede und Betroffenheiten von Controllerinnen bzw. Controllern und Führungskräften kaum zu überbrücken sind.
- **Schritt 3:** Aushandeln und Abschluss einer verbindlichen Beratungsvereinbarung (counselling contract) in dem die Themen, Vorgehensweisen und angezielten Ergebnisse und Handlungen (möglichst schriftlich) festgehalten werden.
- **Schritt 4:** Die diagnostische Phase dient zur Herausarbeitung und Absicherung der Entscheidungsprämissen, die als „constraints“ für die Konstruktion von Lösungsräumen dienen, innerhalb derer die Handlungsalternativen als befriedigend tentativ erlebt werden können.
- **Schritt 5:** Herausarbeitung und Gewichtung von Handlungsalternativen für diese Lösungsräume. Dabei ist davon auszugehen, dass komplexe Entscheidungen in der Regel unter Informationsunvollständigkeit was

den Erfolg betrifft – also ohne Lösungsgarantie – getroffen werden. Hier mögen sich Diskrepanzen zur Idee des Controllings, das sich rationalem Handeln verpflichtet weiß, auf tun, was auch mit Blick auf die Persönlichkeit einer Controllerin bzw. eines Controllers kritisch zu prüfen wäre, gerade wenn diese Person die Aufgabe der Rationalitätssicherung übernehmen soll.

- **Schritt 6:** Evaluation der Beratung auf der Grundlage der Beratungsvereinbarung und Vorbereitung möglicher Nach-Entscheidungskonflikte (kognitive Dissonanzen), wenn die erwarteten Folgen nicht oder nur zum Teil eintreten.

Unsere wissenschaftlichen Arbeiten zur Weiterentwicklung des beratungsorientierten Controllings betrachten wir als „work in progress“, wobei die Seminare für erfahrene Controllerinnen bzw. Controller an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit eine zentrale Rolle spielen (Ertelt & Scharpf (Hrsg.), 2021). Ein wichtiges Forschungsfeld tut sich zudem in Bezug auf beratungsunterstützende Verfahren unter Einbeziehung der Künstlichen Intelligenz (KI) auf.

- Bereich (Controlling, Accounting&Audit, Risk&Compliance, Finanzen oder Lehre)

Literaturverzeichnis

Ertelt, B.-J.; Scharpf, M. (Hrsg.) (2021): Controlling und Beratung – Optimierungschancen durch Komplementarität. Springer Gabler, Wiesbaden.

Ertelt, B.-J.; Schulz, W. E. (2019): Handbuch Beratungskompetenz – Mit Übungen zur Entwicklung von Beratungsfertigkeiten in Bildung und Beruf, 4. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden.

Hirsch, B.; Weber, J.; Huber, R.; Gisch, C.; Erfort, M. (2013): Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen – Politische Ziele – Strategieentwicklung – Erfolgsfaktoren. Berlin: Erich Schmidt.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Schäffer, U.; Brückner, I. (2019): Rollenspezifische Kompetenzprofile für das Controlling der Zukunft. In: Controlling und Management Review 63. Jg., S. 14-30.

Weber, J.; Schäffer, U. (2020): Einführung in das Controlling, 16. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.